

## بررسی رابطه بین نقش‌های مدیریتی زنان با توانایی‌ها و مهارت‌ها

دکتر سلیمان ایران‌زاده<sup>1\*</sup>  
عبدالوحد طاحونی<sup>2</sup>

### چکیده

این مقاله با هدف بررسی رابطه بین نقش‌های مدیریتی زنان با توانایی‌ها و مهارت‌ها تدوین شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل 84 نفر از مدیران زن مدارس مقطع متوسطه شهر زنجان بود که با توجه به محدود بودن جامعه آماری از نمونه‌گیری صرف نظر گردید و همه افراد جامعه مورد مطالعه قرار گرفتند. این تحقیق بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس روش انجام، کار از نوع پیمایشی - همبستگی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها از سه دسته پرسشنامه استاندارد استفاده شد. میزان پایایی این پرسشنامه‌ها، با استفاده از روش آلفا کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه مهارت‌ها، توانایی‌ها و نقش‌ها: 0/88، 0/86، 0/82 گزارش شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها نیز بر اساس نظر متخصصان حاصل شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که مهارت‌های انسانی، فنی و ارتباطی و توانایی‌های فکری-ذهنی و علمی سهم بیشتری در تبیین نقش‌های مدیریتی زنان دارند.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌ها، توانایی‌ها، نقش‌های مدیریتی.

<sup>1</sup>- عضو هیات علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول)

<sup>2</sup>- دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران.

## مقدمه

مدیران برای اجرای وظایف خود نقش‌هایی را اجرا می‌نمایند که در مدیریت و عملکرد روزانه آنها متجلی و مملوس است. این رفتارها در برگرفته‌جمله‌هایی از وظایف مدیران است. صاحب‌نظران این‌جمله‌های مدیریتی مدیران را به عنوان نقش مدیریتی می‌دانند. نقش‌های مدیران به آن رفتارهایی اطلاق می‌گردد که دیگران و بالاخص کارکنان از مدیران انتظار و توقع دارند (قربانی و رضایی راد، 1390). از جمله سازمان‌های فعال در سطح جامعه، سازمان آموزش و پرورش است که برای تحقق اهداف و برنامه‌های آن لازم است تا همه مدیران در سطوح متفاوت این سازمان، شایسته و توانمند باشند. تمام پست‌های مدیریت در آموزش و پرورش، از وزیر گرفته تا مدیران کل، معاونان و مدیران آموزشگاه‌ها، در عین حال که در آموزش و پرورش کار کرده‌اند و ساختار آن را می‌شناسند، باید از بین نخبگان و بهترین افرادی انتخاب شوند که واقعا توانایی و شایستگی مدیریت در این سازمان را داشته باشند. در جهان پر تلاطم امروزی که سازمان‌ها و جوامع با تحولات شگرف محیطی و تکنولوژی و به تبع آن تجارت جهانی و جهانی شدن رو به رو هستند، توان دستیابی به سطح مطلوب و مورد انتظاری از عملکرد در حاله‌ای از ابهام فرو رفته است. در این رهگذر، آنچه می‌تواند حیات‌بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. به عبارت دیگر در صورت اقتدار و توانمندی رکن مدیریت سازمان است که می‌توان حسن عملکرد سازمان‌ها را در شرایط فعلی انتظار داشت (فرهی، 1384). نکته ظریف و قطعی در این است که تا مدیر توانا و کارآمد نباشد نمی‌تواند در همکاران و زیردستان خود نفوذ کند. به عبارت دیگر عدم برخورداری از توانایی‌های لازم در انجام امور، باعث می‌شود تا کارکنان با ایجاد روابط غیررسمی سعی در رفع و رجوع کردن امور کنند، افراد از وظایف اصلی خود خارج شوند و با تصمیمات نا بجا به کل سیستم ضربه بزنند (عطافر و آذربایجانی، 1380). برخی غالباً با این استدلال که مدیریت امری ذاتی و تجربی است و با آموزش مهارت‌های تخصصی تفاوت دارد، از نقش آموزش در مدیریت غفلت می‌ورزند. لارنس می‌گوید از نظر این گروه مدیریت یک موهبت شخصی است و رشد و ترقی آن تنها از طریق داشتن پیش‌آمادگی‌های درونی و شخصیتی و رفتاری و تا اندازه‌ای روابط و مهارت‌ها و حتی با پایگاه‌های ویژه اقتصادی اجتماعی انجام می‌شود (ابطحی، 1377؛ صفاری، 1386) اما متخصصان علم مدیریت مهارت‌های متنوعی را

برای مدیران ارائه داده اند که می توان به مهارت های فنی، ادراکی، انسانی، حرفه ای، آموزشی، اداری، مهارت طراحی و حل مسأله و مهارت تشخیص و توانایی هایی چون تحصیلات، شخصیت، تصمیم گیری و توانایی جذب حمایت های مردمی و برقراری ارتباطات مؤثر با افراد و نهادها اشاره نمود (نادریان، 1381؛ زرگر پور، 1378).

نیکو (1377) پژوهشی تحت عنوان «مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران متخصص و غیرمتخصص مدارس استان سمنان» انجام داده است و به این نتیجه رسیده است که بین دو گروه مدیران متخصص و غیرمتخصص از نظر مهارت های سه گانه مدیران تفاوت معنی داری وجود ندارد. اتحاد نژاد (1380) در تحقیقی تحت عنوان «نظر دبیران در خصوص میزان مهارت های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان های شیراز» نتیجه گرفته است که: مهارت های ادراکی و انسانی مدیران زن بهتر از مهارت های ادراکی مدیران مرد است و همچنین سن، گیشینه مدیریت و رشته تحصیلی مدیران از دیدگاه دبیران بر میزان مهارت های اثربخش تاثیر ندارد. مجد (1380) در پژوهشی با عنوان «ارزشیابی مهارت های مدیریتی مدیران دبیرستان های نواحی چهارگانه شیراز» به این نتیجه دست یافته است که مدیران زن در مهارت های فنی و انسانی در سطحی بالاتر از مردان قرار دارد و همچنین بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مرد بر اساس نظر دبیران، تفاوتی معنی دار وجود ندارند. مک کافی<sup>1</sup> (1980) در پژوهشی از 143 مدرسه در مورد توانایی های مورد نیاز مدیران آموزشی در کانادا به این نتیجه رسیده است که از بین مهارت های مورد نیاز مدیران، مهارت در امور برنامه ریزی و بودجه بندی از سایر مهارت ها بیشتر مورد توجه بوده است. استورات<sup>2</sup> (1991) بر این باور است که مهم ترین دلیل بیکاری در سده کنونی کمبود مهارت است. شغل های موجود و نیاز مردم با یکدیگر مغایرت دارد زیرا مردم مهارت کافی برای کسب و نگهداری شغل خود ندارند و به مهارت های جدیدی نیاز دارند. گالمیر (1992) طی پژوهشی دریافته است که مهارت های رهبری مدیر و اجرای اصول مدیریت عامل ایجاد انگیزش در معلمان و در نتیجه اثربخشی مدارس و دانشگاه ها می شود (حسن پور، 1377). کوالکسی<sup>3</sup> (1992) در تحقیقی درباره مدیران و معلمان آموزشی مهارت های مدیریتی را سنجیده و طبقه بندی کرده است. کرامر

<sup>1</sup>.Mcguffey. C. W.

<sup>2</sup>.Storat. J. H.

<sup>3</sup>.Kowalski. Th.

(1995) در پژوهشی به بررسی فرضیه‌هایی در زمینه نقش زنان و رابطه آن با صلاحیت‌ها و مهارت‌ها پرداخته است (دلخوش کسمایی، 1383). هانت و باروچ<sup>1</sup> (2003) بر اساس پژوهشی تحت عنوان «بررسی اثرات آموزش مهارت‌های ارتباطی» ضمن تأیید اهمیت این مهارت‌ها، اعتقاد دارد که تجارب مدیریتی از اهمیت بیشتری برخوردار است. لایمریک و اندرسون<sup>2</sup> (2003) بر این عقیده‌اند که لازمه موفقیت مدیران و بالاخص زنان مدیر در آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی‌هایی چون: شبکه‌سازی، خود-مدیریتی و رشد حرفه‌ای می‌باشد. در این راستا، حسن زاده و حشمتی (1381) ارائه دوره‌های آموزشی و بازآموزی را راه حلی مناسب در فراگیری این مهارت‌ها و حذف موانع پذیرش زنان در پست‌های مدیریت در آموزش و پرورش می‌دانند.

بر این اساس، هر چه مدیران، مهارت‌ها و توانایی‌های عمومی و تخصصی بیشتری داشته باشند، نقش‌های محوله را بهتر می‌توانند ایفا کنند. ویکنز و کارتن<sup>3</sup> (1997) تأثیر مهارت‌هایی چون: انعطاف‌پذیری، تمرکز درونی و بیرونی و کنترل استرس را بر نحوه ایفای این نقش‌ها مورد بررسی قرار دادند. آنها دریافته‌اند که مدیران زن، به میزان بیشتری از این مهارت‌ها برخوردارند و نقش‌های خود را اثر بخش‌تر از مدیران مرد ایفا می‌کنند (پیرسون و چترج،<sup>4</sup> 2003). در مطالعه نقش‌ها، مینتزرگ (1975) علی‌رغم تأیید اهمیت این نقش‌ها معتقد است که نقش‌ها با توجه به میزان مهارت‌های افراد می‌تواند به درجات متفاوتی ایفا شود. مینتزرگ ده نقش مدیریتی معرفی کرده است و بر این باور است که علی‌رغم تفاوت سازمان‌ها و مدیران این نقش‌ها در کارهای مدیران مشترک است. وی این نقش‌ها را در سه گروه نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی، و نقش‌های تصمیم‌گیری طبقه‌بندی کرده است (طهرانی، 1385). بنابراین با توجه به اینکه یکی از اهداف اصلی آموزش و پرورش تربیت نیروی ماهر و توانمند است، انتظار می‌رود سازمانی با چنین هدفی، دارای مدیران واجد این مهارت‌ها و توانایی‌ها باشد. بر این اساس، هدف این پژوهش تعیین اولویت هریک از مهارت‌ها و توانایی‌های مطرح شده از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه شهر زنجان و رابطه آن با نقش‌های محوله، قرار داده شده است.

<sup>1</sup>.Hunt & Baruch

<sup>2</sup>.Limerick & Anderson

<sup>3</sup>.Pearson & Chatterjee

## مبانی نظری تحقیق

محققان در سازمان‌های مختلف با توجه به ماهیت، رسالت، ویژگی‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها، شاخص‌ها و ملاک‌های متنوع و متعددی را برای هریک از مهارت‌های فوق ارائه داده و تحقیقات در این زمینه همچنان ادامه دارد. بر اساس نظرات کاتز<sup>1</sup> (1974): مینتزبرگ (1984)؛ کونتز و همکاران (1984)؛ هوس، (1991) اهمیت نسبی این مهارت‌ها در سلسله مراتب سازمانی متفاوت است. در هر سطح از مدیریت، اثر بخشی و موفقیت مدیران به مهارت‌هایی متناسب با همان سطح بستگی دارد (سجادی، 1380). کاتز مهارت‌هایی که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت فنی، انسانی و ادراکی تقسیم کرده است (کاتز، 1370؛ ترجمه: توتونچیان). مهارت مدیران در ابعاد و جوه یاد شده یعنی به کارگیری فناوری (مهارت فنی) و کار با انسان‌ها (مهارت انسانی) در چارچوب پردازش صحیح داده‌ها و درک کامل سازمان (مهارت ادراکی) برای دستیابی مؤثرتر به هدف‌های سازمانی به عنوان مفهومی از مدیریت امروزی و توانایی‌های مدیر مورد توجه لوتانز<sup>2</sup> قرار گرفته است و در تحلیل سازمانی به آن اشاره دارد (لوتانز، 1375؛ ترجمه: سرمد). مهارت انسانی، یعنی داشتن توانایی قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری، انجام کار به وسیله دیگران بعنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان می‌باشد (سرتو<sup>3</sup>، 1994). مهارت فنی در توانایی بهره‌گیری از دانش فنی، روش‌ها، فرایندها و رویه‌ها برای انجام وظیفه که عمدتاً از طریق آموزش و تجربه به دست می‌آید، تعریف شده است (ایرانژاد، 1370). پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آنها افزایش نیازمندی‌ها و گسترش سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از مدیران کارآمد و ماهر در اداره امور سازمان‌ها استفاده می‌شود زیرا بازده عملکرد معقول مدیران موجب بقا و رشد سازمان می‌شود (رنجبر، 1378). صاحب نظران معتقدند که نقش مهارت‌های فنی در عملکرد مدیریتی نهفته است. برخی محققان هم پیشنهاد کرده‌اند که مهارت فنی چندان سختی با مهارت‌های مدیریتی ندارد. حتی در بعضی مواقع ناسازگار است (جیمسون<sup>4</sup>، 1987).

<sup>1</sup>.Robert Katz

<sup>2</sup>.Ferd Lunthans

<sup>3</sup>.Certo, S.

<sup>4</sup>.Jamison, L .M

هوی<sup>1</sup> (2006) بر خورداری از مهارت های انسانی را جزیی جدایی ناپذیر از ویژگی های مدیران آموزشی می داند. در تحقیق خود به منظور تعیین اولویت اصول سازمان های بالنده در آموزش و پرورش، دریافتند که سطح تحصیلات مدیران و کارکنان می تواند عامل مهمی در افزایش رغبت کارکنان نسبت به فراگیری مهارت های علمی و تخصصی باشد. همچنین مدیریت آموزشگاه ها باید به افرادی که رشته تحصیلی آنها متناسب با وظایف کاری شان باشد سپرده شود (تقی زاده و همکاران، 1388). بویاتزیس<sup>2</sup> (1982) بیان کرد که می توان مهارت های مورد نیاز مدیران را بر اساس کارکرد های آنها تعیین کرد. وی مهارت هایی چون: مدیریت منابع انسانی، مدیریت اهداف و وظایف، رهبری، مدیریت افراد و کنترل زبردستان را برای مدیران ضروری دانست (هورتون<sup>3</sup> و همکاران، 2002). یوکی<sup>4</sup> (2002) در مطالعه ای که روی رهبران موفق داشت، معتقد بود که مهارت های متقاعد سازی، اجتماعی، ذکاوت، ادراکی، خلاقیت، اداری، سیاست مداری و فصاحت در بیان از اهمیت بیشتری برخوردار است. علاوه بر مهارت های فوق، مهارت تصمیم گیری نیز می تواند برای مدیران نظام اداری کشور بسیار حایز اهمیت باشد (فرهی، 1381). محققان دیگری چون: رابینز و کولتر<sup>5</sup> (2001) و پیترسون<sup>6</sup> (2004) معتقدند که برای انجام وظایف اثربخش می بایستی مهارت های: کار تیمی، تفکر انتقادی و مهارت های حرفه ای در مدیران وجود داشته باشد. معمولاً در مطالعات عرصه مدیریت، در بحث شایستگی های مدیریتی علاوه بر مهارت ها به مطالعه قابلیت ها و توانایی های مدیران نیز به طور وسیع پرداخته شده است و پژوهشگران مختلفی بر خورداری از یک سری توانایی ها را برای انجام وظایف مدیران ضروری دانسته اند. داینٹی و اندرسون<sup>7</sup> (1996) در تحقیق خود چارچوبی را با عنوان «توانایی های اجرایی» ارائه کردند. این توانایی ها با مهارت های رفتاری خاص، محدوده های دانش و فرایندهای شناختی در ارتباط است و به افراد کمک می کند تا بتوانند در نقش یک مدیر

---

<sup>1</sup>.Hoy

<sup>2</sup>.Boyatzis

<sup>3</sup>.Horton et al

<sup>4</sup>.Yuki

<sup>5</sup>.Robbins & coulter

<sup>6</sup>.Peterson

<sup>7</sup>.Dainty & anderson

- ارشد، عملکردی اثر بخش داشته باشند. آنها یازده دسته توانایی را ارائه کردند که به سه دسته کلی از توانایی‌ها تقسیم بندی می‌شود:
- 1- توانایی‌های فردی: (توانایی شناختی - بلوغ - توسعه).
  - 2- توانایی‌های ارتباطی: (نفوذ - رهبری - یکپارچه سازی).
  - 3- توانایی‌های هدایتی: (تخصصی - توانایی بیرونی - توانایی سازمانی - عملکردی/ ساختاری).

گرینبرگ و بارون<sup>1</sup> (1997) معتقدند که توانایی‌های فکری می‌تواند شامل مواردی چون: انواع هوش، انواع حافظه، سرعت ادراکی، استعداد عددی و تجسم فضایی باشد. هم چنین توانایی فیزیکی می‌تواند مواردی مانند: نیروی بدنی و انعطاف پذیری جسمی را در بر گیرد. به نظر آن‌ها اهمیت توجه به توانایی‌های فیزیکی صرفاً محدود به مشاغل مانند: خط تولید، کارهای ساختمانی و... نیست بلکه لازمه‌ی تمام مشاغل است. فرهی (1381) در تحقیقی نشان داد که مدیران نظام اداری کشور برای انجام وظایف خود، نیازمند چهار دسته از توانایی‌ها می‌باشند که عبارتند از: توانایی‌های فکری - ذهنی، علمی، روحی - روانی و توانایی‌های فیزیکی - جسمی.

در مقایسه تعاریف مربوط به مهارت و توانایی باید به این مطلب اشاره کرد که توانایی و مهارت دو مقوله‌ای هستند که دارای موضوعات مفهومی و هم پوشی هستند، اما مرز بین آن دو از هم جداست. توانایی خصیصه‌ای عام و گسترده است و می‌توان آن را خارج از مرزهای سازمان بسط داد. حال آنکه مهارت، یک ویژگی کاری و شغلی خاص است که در هر حرفه معنی پیدا می‌کند و حوزه مفهومی آن در درون سازمان قرار می‌گیرد.

برخورداری مدیران از توانایی‌ها و مهارت‌های مطرح شده کمک می‌کند تا نقش‌های کاری خود را بهتر ایفا کنند. مینتزرگ<sup>2</sup> (1973) در مطالعه‌ای که درباره مدیران اجرایی انجام داد و ده نقش را برای فهم ماهیت کارهای مدیریتی ارائه کرد. وی ابعاد کلی کارهای مدیریتی را به سه دسته کلی تقسیم بندی کرد که هر کدام از این ابعاد چندین نقش را در بر می‌گیرند:

<sup>1</sup>.Green burg & baron

<sup>2</sup>.Mintzberg

- 1- نقش های ارتباطی (تشریفاتی، رهبری، رابط).
- 2- نقش های اطلاعاتی (ناظر، ارسال اطلاعات، سخنگو).
- 3- نقش های تصمیم گیری (کارآفرینی، حلال مشکلات، تخصیص منابع ومذاکره کننده).

همچنین مینتزبرگ به این نکته اشاره دارد که مدیران الزاماً نمی بایستی همه نقش ها را ایفا کنند ولی همواره در کارکرد آنها به تناسب نوع کار، برخی از این نقش ها وجود دارد (غفاریان، 1379).

ویکنز و کارتن<sup>1</sup> (1997)، به منظور شناسایی تفاوت های بین نقش های ایفا شده توسط مدیران مرد و زن، نقش هایی که کویین<sup>2</sup> (1998) ارائه کرده بود، مورد بررسی قرار دادند. این نقش ها عبارتند از: نقش نو آور، واسطه، کارگردانی، هماهنگ کننده، ناظر، تسهیل کننده، مرشد و انگیزشی.

نتایج به دست آمده نشان داد که: 1- زنان مدیر، سه نقش مدیریتی را با اهمیت بیشتری نسبت به مردان مدیر ایفا می کنند که عبارتند از: ناظر، هماهنگ کننده و مرشد. 2- کارکنان، گزارش دادند که مدیران آنها پنج نقش: نوآور، تولید کننده، کارگردانی، هماهنگ کننده و مرشد را با اهمیت بیشتری نسبت به مدیران مرد ایفا می کنند. همچنین نشان دادند که مدیران زن در این پنج نقش اثربخش تر هستند.

### فرضیه های تحقیق

- 1) بین مهارت های (فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی و تصمیم گیری) و نقش های مدیریتی در مدیران مقطع متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر زنجان رابطه وجود دارد.
- 2) بین توانایی های (علمی، فکری-ذهنی، روحی-روانی، فیزیکی و جسمی) و نقش های مدیریتی در مدیران مقطع متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر زنجان رابطه وجود دارد.

<sup>1</sup>.Vilkinas & Cartan

<sup>2</sup>.Quinn



## روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و بر اساس روش انجام کار از نوع پیمایشی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل 84 نفر از مدیران زن مقطع متوسط شهر زنجان بوده است. با توجه به اینکه جامعه ی آماری پژوهش محدود بوده از نمونه گیری صرف نظر کرده و کلیه مدیران مورد مطالعه قرار گرفته اند. برای جمع آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. میزان پایایی این پرسشنامه‌ها به روش آلفا کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه مهارت‌ها، توانایی‌ها و نقش‌ها :  $0/82$ ،  $0/86$ ،  $0/88$  گزارش شده است. در تحقیق حاضر، این پرسشنامه‌ها در مورد 30 نفر اجرا شد و میزان پایایی آنها با استفاده از روش آلفا کرونباخ به مقدار:  $0/94$  (مهارت‌ها)،  $0/85$  (توانایی‌ها) و  $0/90$  (نقش‌ها) به دست آمد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها نیز بر اساس نظر متخصصان مدیریت حاصل شد. داده‌های بدست آمده با استفاده از روش‌های آماری چون: آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه به روش گام به گام، تحلیل واریانس یک راهه و آزمون t برای گروه‌های مستقل مورد بررسی قرار گرفتند. پرسشنامه سنجش مهارت‌ها دارای 62 سوال، پرسشنامه توانایی‌ها دارای 57 سوال و پرسشنامه نقش‌ها دارای 42 سوال بوده که هر سه پرسشنامه در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. از تعداد 84 پرسشنامه توزیع شده، 81 پرسشنامه به طور کامل تکمیل شده بود که همگی قابل استفاده بودند و تعداد 3 پرسشنامه غیر قابل استفاده بود. از این تعداد، 8 نفر فوق دیپلم، 46 نفر لیسانس و 30 نفر فوق لیسانس بودند. میزان سن آن‌ها بین 30-50 سال و  $63/4$  درصد دارای تحصیلاتی مرتبط با مدیریت بودند.

## یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌های جمع آوری شده از نرم افزار SPSS استفاده شده است. همان گونه که جدول شماره (1) ملاحظه می‌شود، از بین مهارت‌های پنج گانه مدیر، مهارت‌های ارتباطی دارای بیشترین میانگین ( $\bar{x} = 48/8$ ) است. بنابراین از بین مهارت‌های پنج گانه، مهارت ارتباطی قوی ترین مهارت در بین مدیران است.

جدول (شماره 1) شاخص های آمار توصیفی متغیرهای پیوسته پژوهش

متغیرها	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف استاندارد
مهارت فنی	34	60	45/6	5/5
مهارت انسانی	22	57	36/9	5/2
مهارت ادراکی	26	49	38/1	4/8
مهارت ارتباطی	30	58	40/4	5/7
مهارت تصمیم گیری	33	121	48/8	8/5
مهارت	170	287	209/8	20/9
توانایی فکری - ذهنی	73	252	133/5	17/5
توانایی فیزیکی	13	30	23/9	2/9
توانایی روحی-روانی	9	28	21/3	3/4
توانایی علمی	13	38	29/7	3/8
توانایی	113	324	208/6	23/5
نقش	110	184	155/7	14/01

از طرفی از بین توانایی های چهارگانه مدیران، توانایی فکری- ذهنی دارای بیشترین میانگین ( $\bar{x} = 133/5$ ) می باشد. بنابراین از بین توانایی های چهارگانه، توانایی فکری- ذهنی قوی ترین مدیران می باشد. همچنین میانگین متغیر ملاک نقش ( $\bar{x} = 155/7$ ) است.

همچنین به منظور بررسی همبستگی میان متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است و ماتریس همبستگی زیر که گویای ارتباط میان ابعاد مهارت ها، توانایی ها و نقش ها است، به دست آمد.

جدول (شماره 2) ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	مهارت ۱- فنی	مهارت ۲- انسانی	مهارت ۳- ادراکی	مهارت ۴- تصمیم‌گیری	مهارت ۵- ارتباطی	مهارت ۶- فنون - ذهنی	توانایی ۷- فنون - ذهنی	توانایی ۸- جسمی	توانایی ۹- (رشد) روانی	توانایی ۱۰- عملی	توانایی ۱۱- ذهنی	۱۲- نقش
1	1	.32**	.37**	.54**	.11**	.37**	.32**	-.01	-.07	-.03	-.01	.38**
2	.32**	1	.37**	.37**	.12*	.33**	-.01	-.07	-.04	-.07	-.07	.39**
3	.37**	.37**	1	.49**	.17*	.34**	-.01	-.07	-.04	-.03	-.01	.38**
4	.54**	.37**	.49**	1	.37**	.48**	.03	.16	.15	.15	.15	.48**
5	.11**	.12*	.17*	.37**	1	.36**	.07	.14	.03	.15	.07	.37**
6	.37**	.33**	.34**	.48**	.36**	1	.36**	.17*	.17*	.18	.25**	.46**
7	.32**	-.01	-.01	.03	.07	.36**	1	.15**	.07**	.05**	.03**	.32**
8	-.01	-.07	-.07	.16	.14	.07	.15**	1	.08**	.05**	.03**	.38**
9	-.07	-.04	-.04	.15	.15	.07	.07**	.08**	1	.07**	.03**	.35**
10	-.03	-.04	.15	.15	.15	.07	.07**	.05**	.07**	1	.07**	.35**
11	-.03	-.07	.15	.15	.15	.07	.07**	.05**	.07**	.07**	1	.37**
12	.38**	.39**	.38**	.48**	.37**	.46**	.32**	.17**	.15**	.15**	.07**	1

\* $p \geq 0/05$  , \*\* $p \geq 0/01$

در ادامه جهت پیش بینی نقش‌های مدیریتی براساس مولفه‌های گوناگون مهارت‌های مدیریتی از رگرسیون چندگانه استفاده شده و ورود متغیرهای پیش بین در تحلیل رگرسیون به روش گام به گام بوده است. جدول شماره (3).

جدول (شماره 3) - خلاصه تحلیل رگرسیون فرضیه شماره 1

گام‌ها	ضریب همبستگی چندگانه (R)	واریانس تبیین شده	واریانس تبیین شده اصلاح شده	خطای استاندارد برآورد
مهارت تصمیم‌گیری	/524	/274	/268	11/39
مهارت انسانی	/598	/358	/347	10/8
مهارت فنی	/631	/399	/382	10/5
مهارت ارتباطی	/649	/421	/400	10/3
مهارت ادراکی	/638	/407	/392	10/4

همچنین در جدول شماره (4) مشاهده می‌شود در نهایت سه مهارت انسانی، فنی و ارتباطی معیار ورود را کسب کرده و دو مهارت ادراکی و تصمیم‌گیری از معادله نهایی رگرسیون خارج شدند. سرانجام می‌توان معادله پیش بینی نقش‌های مدیریتی را براساس سه مهارت انسانی، فنی و ارتباطی به صورت زیر نوشت:  
 (مهارت ارتباطی)  $0/25 +$  (مهارت فنی)  $0/31 +$  (مهارت انسانی)  $0/32 + =$  نقش‌های مدیریتی

جدول (شماره 4) - ضرایب رگرسیون فرضیه شماره 1

گام	متغیرها	ضریب استاندارد نشده رگرسیون		ضریب استاندارد شده رگرسیون	t	سطح معنی داری
		B	خطای استاندارد برآورد	بتا		
1	مقدار ثابت	107/01	7/6		14/13	/000
	مهارت تصمیم گیری	1/22	/185	/524	6/56	/000
2	مقدار ثابت	90/4	8/4		10/8	/000
	مهارت تصمیم گیری	/862	/198	/371	4/37	/000
	مهارت انسانی	/836	/217	/327	4/84	/000
3	مقدار ثابت	79/09	9/11		8/68	/000
	مهارت تصمیم گیری	/633	/209	/273	3/02	/003
	مهارت انسانی	/654	/221	/256	2/96	/004
	مهارت فنی	/598	/218	/248	2/74	/007
4	مقدار ثابت	72/9	9/5		7/7	/000
	مهارت تصمیم گیری	/387	/238	/167	1/62	/107
	مهارت انسانی	/700	/219	/274	3/19	/002
	مهارت فنی	/623	/215	/259	2/89	/005
5	مهارت ارتباطی	/274	/131	/178	2/08	/039
	مقدار ثابت	73/5	9/52		7/71	/000
	مهارت انسانی	/805	/211	/316	3/82	/000
	مهارت فنی	/754	/201	/313	3/75	/000
	مهارت ارتباطی	/380	/115	/247	3/12	/001

همچنین جهت پیش بینی نقش های مدیریتی براساس مؤلفه های گوناگون توانایی های مدیریتی از رگرسیون چندگانه و به روش گام به گام استفاده شده است. جدول شماره (5).

جدول (شماره 5) خلاصه تحلیل رگرسیون فرضیه شماره 2

گام ها	ضریب همبستگی چندگانه (R)	واریانس تبیین شده	واریانس تبیین شده اصلاح شده	خطای استاندارد برآورد
توانایی فکری - ذهنی	/464	/216	/209	12/05
توانایی علمی	/517	/268	/255	11/69

به علاوه در جدول شماره (6) مشاهده می شود که در نهایت دو توانایی فکری - ذهنی و علمی معیار ورود را کسب کرده و به علت معنادار نبودن سهم سایر توانایی ها، معادله ی رگرسیون متوقف شده است.

جدول (شماره 6) ضرایب رگرسیون فرضیه شماره 2

گام	متغیرها	ضریب استاندارد نشده رگرسیون		ضریب استاندارد شده رگرسیون	t	سطح معنی داری	
		B	خطای استاندارد برآورد	بتا			
1	مقدار ثابت توانایی فکری - ذهنی	107/99	8/68	/464	5/57	/000	
		/359	/064			/000	
2	مقدار ثابت توانایی فکری - ذهنی توانایی علمی	95/54	9/5	/292	10/05	/000	
		/225	/078			2/87	/005
		1/02	/361			2/82	/006

### تحلیل یافته‌ها

اگر به جدول شماره (1) توجه شود می‌توان دریافت که از نظر مدیران مقطع متوسطه، مهارت‌های ارتباطی از جمله: فن بیان، نامه نگاری، ابزار احساسات، مشارکت با دیگران، تفویض اختیارات به دیگران و... دارای بیشترین اهمیت بوده و سایر مهارت‌ها در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. هم‌چنین از نظر این مدیران، توانایی‌های فکری - ذهنی مانند: ایده پردازی، تفکر انتقادی، تمرکز ذهنی، قابلیت توسعه‌ی ذهن، قوت حافظه و... دارای بیشترین اهمیت و سایر توانایی‌ها در مراتب بعدی اهمیت قرار گرفته است.

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه میان مهارت‌ها، توانایی‌ها و نقش‌های مدیریتی بود با مشاهده جدول (2) می‌توان ملاحظه کرد که بین همه ابعاد مهارت‌ها و توانایی‌ها با نقش‌های مدیریتی رابطه‌ای معنا دارد وجود دارد. از بین مؤلفه‌های گوناگون مهارت‌ها به ترتیب، مهارت‌های تصمیم‌گیری، انسانی، فنی و ارتباط و ادراکی دارای بیشترین میزان همبستگی با نقش‌های مدیریتی هستند. این ضرایب به ترتیب مهارت‌های ذکر شده برابر است با: /52، /51، /49، /36 و /32 که همگی در سطح /01 و با 99 درصد اطمینان، معنی دار هستند.

همچنین از بین توانایی‌های مدیریتی به ترتیب، توانایی‌های فکری - ذهنی، علمی، جسمی و روحی - روانی دارای بیشترین میزان همبستگی با نقش‌های مدیریتی می‌باشند. مقدار این ضرایب به ترتیب توانایی‌های ذکر شده برابر است با /41، /36 و /35 که همگی در سطح /01 و با 99 درصد اطمینان، معنادار می‌باشند.

جدول شماره (4)، ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمون این ضرایب و سطح معنی داری هر یک را نشان می دهد. با توجه به اینکه در این جدول در گام نهایی تنها سه مهارت انسانی، فنی و ارتباطی در معادله ی رگرسیون باقی ماندند، ستون بتا نشانگر این مطلب است که با تغییر یک انحراف معیار در مهارت انسانی، 32/ انحراف معیار در نقش های مدیریتی رخ خواهد داد، به همین ترتیب به ازای تغییر یک انحراف معیار در مهارت فنی و ارتباطی، به ترتیب 31/ و 25/ انحراف معیار در نقش های مدیریتی رخ می دهد.

در ادامه اگر به جدول شماره (6) توجه شود می توان ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمون این ضرایب و سطح معنی داری هر یک را ملاحظه کرد. ستون بتا گویای این مطلب است که با تغییر یک انحراف معیار در توانایی های فکری-ذهنی، 29/ انحراف معیار در نقش های مدیریتی رخ خواهد داد. همچنین به ازای تغییر یک انحراف معیار در توانایی علمی، 28/ انحراف معیار در نقش های مدیریتی رخ می دهد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط بین مهارت ها و توانایی ها با نقش های مدیریتی در مدیران مدارس متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر زنجان بود. نتایج مربوط به فرضیه ها نشان داد که مهارت ها و توانایی ها، توان پیش بینی نقش ها را دارند. به عبارت دیگر، مدیرانی که از مهارت ها و توانایی های مطرح شده برخوردار باشند، بهتر می توانند نقش های محوله را ایفا کنند و هرگونه بهبود یا کمبود در مهارت ها و توانایی ها، بر نقش ها اثر خواهد گذاشت. این یافته با نتایج پژوهش فرهی هم راستا می باشد.

به طور کلی نتایج به دست آمده نشان دادند که از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، به ترتیب: مهارت های انسانی (کارگروهی، تیم سازی، درک دیگران، ایجاد انگیزه)، مهارت های فنی (ارائه باز خورد، سازماندهی و هماهنگی، دانش کامپیوتر، مهارت های حرفه ای) و مهارت های ارتباطی، (فن بیان، ابراز احساسات، مشارکت با دیگران) قدرت پیش بینی کنندگی بالاتری نسبت به نقش ها دارند و از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. این یافته با نتایج پژوهش هوی، رابینز و کولتر، پیترسون، فرهی همراستا است.

توانایی‌های فکری - ذهنی (تفکر انتقادی، قوت حافظه، توانایی ادراک، ایده پردازی)، توانایی‌های علمی (تحصیلات دانشگاهی، پژوهش‌های علمی، تجارب کاری، دانش مربوط به کامپیوتر) قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بالاتری نسبت به نقش‌ها دارند و از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. این نتایج با یافته‌های بارون و گرین، هانت و باروچ هم‌راستا می‌باشد.

از دیگر نتایج این پژوهش تأیید اهمیت میزان تحصیلات و زمینه تحصیلات مدیران بر نحوه اجرای نقش‌ها بود. نتایج تحقیق نشان داد که مدیرانی که تحصیلات بالاتری داشته باشند و هم‌چنین رشته تحصیلی آنها مرتبط با مدیریت باشد، نقش‌های محوله را بهتر ایفا می‌کنند.

## منابع:

- ابطحی، سید حسین (1377)، گفتارهایی در مدیریت و پیشرفته منابع انسانی، تهران، انتشارات قومس.
- اتحاد نژاد، شاپور (1380)، نظر دبیران در خصوص میزان مهارت های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان های شیراز، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ایرانژاد، مهدی (1370)، سازمان مدیریت، از تئوری تا عمل، تهران، انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- تقی زاده، هوشنگ، تازی، غفار و پرستاری، حسن (1388)، تعیین اولویت اصول سازمان های بالنده در آموزش و پرورش با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، مجله مطالعات آموزش و یادگیری دانشگاه شیراز، شماره اول، 25-1.
- حسن پور، توفیق (1377)، بررسی سبک های رهبری مدیران و ارتباط آن با اثربخشی مدرسه بر اساس مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در مدارس ابتدایی پسرانه دولتی اردبیل، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- حسن زاده، رمضان و حشمتی، نرگس (1381)، پژوهشی پیرامون موانع پذیرش زنان در پست های مدیریت آموزش و پرورش، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران، شماره 5، 35-13.
- دلخوش کسمایی، ابولقاسم (1383)، بررسی رابطه بین مهارت های سه گانه از نظر دبیران زیربسط م میزان اثربخشی مدیران در دبیرستان های چهارگانه تهران، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران.
- رنجبر، فرهاد (1378)، بررسی رابطه بین سطح برخورداری از مهارت های مدیریتی، شخصیت و تنیدگی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره 45.
- زرگر پور، حمید (1378)، الگوی آموزشی مدیریت در ایران، مجله تازه های مدیریت، دوره چهارم، شماره 15، 38-31.
- سجادی، سید نصراله (1380)، مدیریت سازمان های ورزشی، انتشارات سمت، تهران، 63-42.
- صفاری، محمد (1386)، مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- طهرانی، محمد هادی (1385)، نقش فرماندهان در تقویت مبانی انضباطی کارکنان پلیس، نشریه علوم انسانی دانش انتظامی، شماره 30، پاییز، 76-50.
- عطا فر، علی و آذربایجانی، کریم (1380)، بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران دولتی و خصوصی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره 54.



- غفاریان، وفا. (1379)، شایستگی‌های مدیریتی: چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،
  - فرهی، برزو (1381)، طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران (نظام اداری کشور) با رویکرد منابع انسانی، رساله دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
  - فرهی، برزو (1384)، معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران، فصلنامه دانش مدیریت، شماره 68، 86-70.
  - قربانی، قاسم و رضایی راد، مجید (1390)، نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس، فصلنامه مدیریت انتظامی، شماره 6 (1)، بهار، 132-117.
  - کاتز، رابرت (1370)، مهارت‌های یک مدیر موفق، ترجمه: محمود توتونچیان، مقاله‌هایی درباره مدیریت، تهران، انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
  - لوتانز، فرد (1375)، رفتار سازمانی، ترجمه: غلامعلی سرمد، تهران، انتشارات بانکداری ایران.
  - مجد، زهره (1380)، ارزشیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران دبیرستان‌های دولتی چهارگانه شیراز، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز.
  - نادریان جهرمی، مسعود (1381)، تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارایه یک الگوی مدیریتی، رساله دکترای مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
  - نیکو، جلیل (1377)، بررسی مهارت‌های فنی و انسانی و ادراکی مدیران متخصص و غیرمتخصص مدارس سمنان، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه واحد رودهن.
- Cameron, S.kim & Quinn, E.Robert. (1999), diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. New York: by mc graw\_hill.
  - Certo, Samuele. (1994), Modern Management. Diversity, quality, ethies. and the global environment, 6th, Ed, allyn and Bacon.
  - Dainty, Paul & Anderson, Moreen. (1996), the capable executive: effective performance in senior management. London: by Macmillan bussiness.
  - Green Burg .j & Baron.r. (1997), behavior in organization: understanding and managing the human side of work.
  - Hoy, A.W. (2006). Reconceiving school leadership: Emergent view. Journal of the elementary school. Vol. 96, No.1, pp.9-28.
  - Hrton, Sylvian. (1999), Public management in Britain .london: by Palgrave Macmillan.

- 
- Hunt, W. John & Baruch, Yehuda. (2003), Developing top managers: the impact of interpersonal skills training, *Journal of management development*. vol. 22, No. 8, pp.729-752.
  - Jamison, L. M. (1987), Competency-based approaches to sport management. *Journal of sport management*, 1, 48-49.
  - Katz, Robert (1974), "Skills of Effective Administrators" *Harvard Business Review*.
  - Kowalski, Theodore (1992), Perceptions of Desired skills for effective principals. *Journal of school leadership*; Vol. 2. No. 3. p. 299-309.
  - Limerick, Brigid & Anderson, Cheryl. (2000), senior women and promotion in Education Queensland. *Journal of women in management*. Vol 14, No2, pp37-43.
  - McGuffey, C. W. (1980), Competencies Neededly Administrators: Association of school Business of the United States and Canada Park Ridge, IL. Research crop. *Harvard Business Review*.
  - Mintzberg, H. (1975), The managers job folklore and fact *Harvard Business Review*- August
  - Pearson, Cecil A.L & Chatterjee, Samir, R. (2003), Managerial work roles in education *Asia Journal of management development*. Vol 22, No. 8, pp.694-707.
  - Peterson, O. Tim & Van Fleet, D. David. (2004), the on going legacy of r.l.katz: an update typology of management skills. *journal of management decision*, vol.42, No.10, PP.1297-1308.
  - Robbins, Stephen & Coulter, Marry. (2001), *organizational behavior* .5th Ed .mc graw-hill.
  - Storat, James H. (1991), the dynamics of effective performance valuation systems in education: conceptual, human relations and technical domains, *journal of personal evaluation education* Vol.30 p 77-87.
  - Vilkinas, Tricia & Cartan, gurg (1997), How different are the roles displayed by femal and male managers. *Journal of women in management*.vol.12, No. 4 pp.129-135.