

## بررسی رابطه مهارت های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثر بخشی آن ها

### از نظر دبیران دبیرستان های دخترانه شهر ساری

فاطمه خدادادی \*

طاهره حسومی \*\*

#### چکیده

عملکرد مدیران در سازمان ها برای انجام رسالت و مسئولیت ها و تحقق اهداف سازمان بالاخص در نظام آموزش و پرورش به عنوان مهم ترین سازمان در هر جامعه به لحاظ تأثیری که بر عملکرد سایر عوامل سازمانی دارد، مورد توجه صاحب نظران بوده است. یکی از راه هایی که توسط آن عملکرد مدیران مورد توجه قرار می گیرد، مشاهده آن ها از زاویه مهارت هایی است که برای تأمین موفقیت آمیز هدف ها لازم است. ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت؛ زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. در این پژوهش مهارت های مورد نیاز مدیران با گروه بندی در سه طیف فنی، انسانی، ادراکی مورد مطالعه قرار گرفته است تا مشخص شود که آیا بین مهارت های سه گانه مدیران با اثر بخشی آن ها از دیدگاه دبیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد؟ در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه دبیران دبیرستان های دخترانه عادی دولتی شهر ساری که ۶۷۸ نفر بودند و نمونه آماری بر حسب جدول تاکنم ۲۴۸ نفر تعیین شد. بعد با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب شد، ابزار پژوهش پرسشنامه و از روش همبستگی استفاده شده است. ضریب همبستگی محاسبه شده  $(R_{xy}=0/232)$  نشان می دهد که بین مهارت های سه گانه و اثربخشی مدیران جامعه آماری رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد و در سطح معنی داری آلفای ۰/۰۱ جدول معنی داری ضریب همبستگی پیرسون با درجه آزادی ۲۴۶ معنی دار است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز نشان می دهد که ۱۰/۴۳ درصد اثر بخشی مدیران در جامعه آماری ناشی از مهارت های سه گانه است.

**کلید واژه ها:** مهارت های سه گانه، فنی، ادراکی، انسانی، اثربخشی

#### مقدمه

عملکرد آموزش و پرورش که یکی از پر اهمیت ترین نهادهای هر جامعه ای محسوب می شود و جهت ساز کیفیت عملکرد در سایر نهادها است.

---

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

\*\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

«شاید همین نقش اجتماعی آموزش و پرورش، عمده‌ترین اهمیت آن باشد؛ چرا که با سازندگی فرد به آماده کردن او جهت زندگی در میان جامعه انسانی همت می‌گمارد.» (عسکریان، ۱۳۷۸ ص ۱۱).

مدارس در آینده ای نه چندان دور شاهد تغییرات بسیاری در محیط داخلی و حتی خارج از خود خواهند بود و مدیر باید بر اساس معیارهای جدیدی که از این تغییرات ناشی می‌شوند، به تعریف مجددی از نقش خود برسد. شناخت حرفه ای و کیفیت مهارت های مدیران، وجه تمایز گذشته، آینده خواهد بود.

«مدارس محیط های یادگیری هستند و برای کمک به دانش آموزان به منظور رشد بوجود آمده اند.» (وایلز و باندی، ترجمه بهرنگی، ۱۳۷۹، ص ۳۶).

توجه به چنین نقشه های تعیین کننده مدیران مدارس، به ویژه دبیرستان‌ها به عنوان آخرین مرحله از آموزش عمومی است که سیاست گذاران آموزش و پرورش پی برده اند در شرایط پیچیده و دشوار آغاز قرن بیست و یکم بدون مدیریت ماهر و موثر نخواهند توانست به تحقق اهداف و اثر بخشی نائل شود و به مسئولیت روز افزون خود نسبت به اجتماع پاسخ گویند (نیکنامی، ۱۳۷۵، ص ۱۴).

مدیر دبیرستانی که از مهارت های سه گانه برخوردار است و این مهارت ها را در فرآیند مدیریت به کار می برد، دبیرستان را به اثر بخشی خواهد رساند. در این گونه دبیرستان ها معلمان از شغل خود رضایت دارند. کارکنان برای بقاء و توسعه آن تلاش می کنند، برنامه ریزی علمی درست و متناسب است، و دانش آموزان به موفقیت تحصیلی نائل می شوند و تمامی عوامل انسانی برای خود و دیگران احترام قائل هستند. این پژوهش به روش علمی به بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه و اثربخشی آن در مدیران می پردازد.

مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد، باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم

کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای این که بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده، بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد. اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آن هاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای این که بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد (سایت میهن، ۱۳۸۹).

عملکرد مدیران در سازمان‌ها برای انجام رسالت و مسئولیت‌ها و تحقق اهداف سازمان بالاخص در نظام آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین سازمان در هر جامعه به لحاظ تأثیری که بر عملکرد سایر عوامل سازمانی دارد، مورد توجه صاحب نظران بوده است. یکی از راه‌هایی که توسط آن عملکرد مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد، مشاهده آن‌ها از زاویه مهارت‌هایی است که برای تأمین موفقیت آمیز هدف‌ها لازم است. رابرت کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را با گروه بندی سه طیف فنی، انسانی، ادراکی مورد مطالعه قرار داده است تا دریابد که آیا بین مهارت‌های سه گانه مدیران با اثر بخشی آن‌ها در جامعه آماری رابطه وجود دارد؟ این پژوهش به طریقی علمی در راستای بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه و اثربخشی مدیران در جامعه آماری است.

از آن جایی که آموزش و پرورش از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی به حساب می‌آید، بنابراین کیفیت فعالیت‌های سایر نهادها به میزان زیادی به چگونگی عملکرد آن بستگی دارد. ما شاهد آنیم که همه ساله تعداد کثیری کودک و نوجوان و جوان برای کسب دانش برخوردار از مزایای اقتصادی اجتماعی آموزش و پرورش رسمی روانه مدارس کشور می‌گردد. فراهم سازی شرایط مساعد برای این دانش آموزان مدرسه که از ابتدایی تا دبیرستان - به تحصیل اشتغال دارند و نیز استفاده بهینه از امکانات و توان کاری کادر آموزشی و اداری، لزوم توجه جدی به این واقعیت را یاد آوری می‌کند که موفقیت آموزش و پرورش کشور به میزانی است که اهداف

تحقق یابند و تحقق اهداف هم در مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی و عملیاتی ترین سطح آموزش و پرورش در گرو مهارت های مدیران مدارس است. بنابراین برای مدیریت بهتر دبیرستان ها که به اثر بخشی دبیرستان منجر شود، توجه به مهارت های سه گانه مدیران موضوعی است که مطالعات و تحقیقات عمیق از جانب محققان و مسئولان آموزشی و پرورشی را اجتناب ناپذیر می نماید. به همین لحاظ ضروری ترین و با اهمیت ترین موضوعی است که باید به تحقق و مطالعه آن پرداخته شود. توجه به همین اهمیت و ضرورت است. بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیران دبیرستان ها و اثر بخشی دبیرستان ها اولی ترین موضوع قابل مطالعه تشخیص داده شد و پس از تبادل نظر با صاحب نظران نسبت به اجرای آن در دبیرستان های دخترانه دولتی شهر ساری اقدام شد.

### پیشینه پژوهش

ناهد انتصاری در سال ۱۳۸۰ طی پژوهشی نیازهای آموزشی مدیران مدارس راهنمایی تهران را در سه حیطه مهارت های فنی، انسانی، ادارکی مورد بررسی قرار داده و این گونه نتیجه گیری کرده است:

«مدیران در تمام مهارت های یاد شده نیاز به آموزش و مهارت آموزی دارند؛ به خصوص از آنجایی که مدیران مدارس جزء مدیران عملیاتی طبقه بندی می شوند، توجه به مهارت های فنی و انسانی امری ضروری است.» (انتصاری، ۱۳۷۹).

نتیجه تحقیق رنجبر (۱۳۷۸) با عنوان بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی مدیران با مهارت های شغلی آنان از نظر دبیران دبیرستان های شهرستان شیراز نشان داد که بین میزان برون گرایی درون گرایی مدیران با مهارت های فنی آنان رابطه معنی داری وجود دارد. بین میزان برون گرایی درون گرایی مدیران با مهارت های شغلی (مهارت های سه گانه مدیریتی) آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

محترم السادات ضیایی در سال ۱۳۷۵ طی پژوهشی به بررسی رابطه حمایت شغلی مدیر و اثربخشی مدارس پرداخته و این گونه نتیجه گیری کرده است:

«یافته ها نشان داد علی رغم تاکید مسئولان و مدیران کل سازمان ها بر امر تثبیت مدیریت و ثبات مدیران در پست مدیریت این مساله با میزان اثر بخشی سازمان از نظر معلمان مدارس ارتباطی ندارد.»

توفیق، حسن پور در سال ۱۳۷۷ پژوهشی را با عنوان بررسی سبک های رهبری مدیران و ارتباط آن با اثر بخشی مدرسه بر اساس تئوری فیدلر انجام داده و نتیجه گیری کرده است: «به علت عدم تایید مفروضات این تئوری (فیدلر) و عدم وجود رابط معنی دار بین سبک رهبری مدیر و اثر بخشی مدرسه برای بهبود اثر بخشی این مدارس عوامل و متغیرهای دیگری غیر از سبک رهبری مدیر باید مورد توجه قرار بگیرد.»

دلخوش کسمائی، ابوالقاسم در سال ۱۳۸۱ پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه مهارت های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران دبیرستان های پسرانه دولتی شهر تهران و اثربخشی دبیرستان ها از نظر دبیران ذی ربط انجام داده و نتیجه گیری کرده است: این نتیجه، نظریه رابرت کاتز را تایید نموده و نشان می دهد که مهارت های فنی، انسانی، ادراکی برای مدیران در انجام وظایف بهتر در جهت نیل به اثر بخشی دبیرستان ها ضروری است.

کارل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق باره تاثیر آموزش مهارت های فنی مدیران در افزایش بهره وری آنان در سازمان تاکید کرد و در تحقیق دیگری از براون<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) درباره کسب مهارت های فنی و انسانی به اثر بخشی این مهارت ها در سازمان تاکید دادند. ایراپانت<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق پروژه آموزش مدیریت تقویت مهارت های انسانی را از جمله ادبیات مهم مدیریت در آموزش و تعلیم و تربیت می داند.

### مهارت های سه گانه مدیریت

در عصر حاضر در دنیایی زندگی می کنیم که مدیران نقش اساسی هدایت را به عهده دارند. در دنیای سازمانی امروز که به درستی می توان آن را «دنیای مدیریت» نامید، دنیایی است مالمال از مسائل و مشکلات و پیچیدگی های آشکار و پنهان. امروزه مدیران مسئولیت های ویژه ای دارند. همین نقش پر اهمیت مدیران است که دقت و توجه بیشتری از لحاظ انتخاب و گماردن علمی آن ها ایجاب می کند. پس مدیران باید از درک و فهم سرشاری برخوردار باشند. تنوع دامنه علوم، احاطه مدیران به تمام جنبه های کاری سازمان را غیر ممکن ساخته، از این رو مدیران در سازمان های مهارت های کنونی برای کارآیی و اثر بخشی بیشتر جهت نیل به

1-Carl

3-Ira Pant

2- Brown

اهداف سازمان باید دارای مهارت‌ها باشند. در شیوه‌های مهارت‌های سه‌گانه مدیریت تاکید بر این است که مدیران چگونه عمل می‌کنند؟

و این سوال پیش می‌آید که مهارت‌های امروزه مدیران تا چه میزان بر یافته‌های علمی منطبق است. در اینجا «مهارت» به معنی مهارت حرفه‌ای مورد نیاز برای اشتغال به کار مفید مورد نظر نیست، بلکه اشاره می‌کند به نوعی ادراک و تصور در انجام امری و یا در نظر گرفتن سازمان در قالب سیستم به صورت یک کل واحد.

رابطه کاتز برای درک و فهم مدیریت شیوه «مهارت‌های سه‌گانه» را به کار برده است. این مهارت‌ها بر این است که شخص مدیر توانایی انجام چه کاری را دارد. بر این مبنا مطالعات و پژوهش‌هایی انجام شده تا روشن شود که چه چیزهایی مشخص‌کننده یک مدیر خوب هستند. بررسی مطالعات و تحقیقات مربوط به مشخصاتی نظیر ظاهر، هوش، شخصیت و نظایر آن نشان می‌دهد که رهبری ناشی از مقام یا داشتن ترکیبی از خصایص نیست، بلکه نتیجه رابطه عملی بین اعضای یک گروه است که در آن با شرکت فعالانه و نشان دادن قابلیت خود در انجام وظایف مشترک مقام خود را کسب می‌کند.

رابطه کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به صورت زیر طبقه‌بندی کرده است: (علاقه‌بند، علی، ۱۳۶۲، ص ۱۸۶)

۱- مهارت فنی<sup>۱</sup>

۲- مهارت انسانی<sup>۲</sup>

۳- مهارت ادراکی<sup>۳</sup>

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در به کار بردن ابزار و فنون ویژه، و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران معمولاً این مهارت را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند. نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره و می‌توان در این مهارت به بالاترین درجه قابلیت و شایستگی دست یافت. زیرا این نوع مهارت، دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو کنترل و ارزش‌یابی آن هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد عمل آسان است، مهارت فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، علاوه بر موارد فوق، شامل

1-Technical skill

2-Human skill

3-Conceptual skill

مهارت و تبحر برنامه ریزی آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مهارت فنی لازمه اش واجد بودن دانش تخصصی، توانایی تجزیه و تحلیل مسایل در زمینه تخصص و ورزیدگی در به کار بردن ابزار و فنون مزبور است. این نوع مهارت معمولاً به آسانی تدریس و آموخته می شود. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاص خود باید از مهارت های فنی کافی برخوردار باشد.

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت به کارگیری افراد سازمان و شرکت خود مدیر به منزله عضوی از گروه برای انجام فعالیت های مشترک و هماهنگ و ایجاد تلاش و کوشش های جمعی برای نیل به اهداف سازمان. مهارت انسانی توانایی مدیر در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و مهارت برخورد با انسان هاست. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است، یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیاء. داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که شخص خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشد، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند و بتواند محیط امنی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش های مشخصی ندارند. آنچه در مهارت انسانی قابل تعمق است و در تعریف «فالت» نیز تاکید زیادی شده، پذیرش افراد با تمام وجود است. مقدمه این پذیرش شناخت است. مهارت انسانی وجه مشترک سطوح مختلف مدیریت است؛ بنابراین توانایی مهارت انسانی یک مدیر اوج موفقیت او است. امروزه، روان شناسی، روان شناسی اجتماعی و مردم شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیر مستقیم دستیابی به مهارت های انسانی را فراهم می سازند. ارتباط با مردم و شناخت انگیزه های مختلف، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می کنند تا شخص به مرور بتواند علل شکل دهنده رفتار افراد را درک کند و راه و رسم کار کردن با مردم و اثر گذاری بر رفتار آنان را بیاموزد.

مدیر آموزشی باید دارای مجموعه قابل توجهی از مهارت های انسانی باشد، در موسسه و کارکنان تغییرات منظم ایجاد نماید، در درک و فهم نظریات و رفتار دیگران ماهر باشد و به موقع آن ها را بپذیرد، برای همه کارکنان یک محیط امن و قابل قبول ایجاد می کند و آگاه است که تمام کارهایش چه با موفقیت توأم باشد و چه با شکست مواجه گردد، بر روی همکارانش تاثیر می گذارد. به این ترتیب چنانچه مدیر به حد کافی از مهارت های انسانی

برخوردار باشد، می تواند در شمار یکی از اعضای موثر محیط آموزشی در آمده و بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد (علاقه بند، ۱۳۷۶، ص ۱۸۷).

امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای این که بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده، بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد (نظری راد، ۱۳۸۶).

### فرضیه های پژوهش

- ۱- بین مهارت های سه گانه و اثر بخشی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مهارت های فنی و اثر بخشی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.
- ۳- بین مهارت های انسانی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.
- ۴- بین مهارت های ادراکی و اثربخشی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

در این پژوهش رابطه مهارت‌های سه گانه مدیران با اثربخشی دبیران دبیرستان های دخترانه شهر ساری را بررسی شده است. بر همین اساس، در بررسی رابطه بین دو دسته اطلاعات به دبیرستان ها مد نظر است که از روش همبستگی استفاده شده است.

### جامعه و نمونه آماری

مجموعه تعداد دبیران شهر ساری ۶۷۸ نفر که نمونه آماری بر حسب جدول تاکنم ۲۴۸ نفر تعیین شد. بعد با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب شد، یعنی برای انتخاب اعضای گروه نمونه جامعه ما در را به گروه های کوچک تر و متجانسی تقسیم کردیم. آنگاه بر حسب تقسیم، به نسبت حجم نمونه گروه نمونه هر یک از گروه های کوچک تر،



منشعب از جامعه ما در، اعضای گروه نمونه را به طور تصادفی از هر یک گروه های کوچک تر متجانس، انتخاب کردیم .

### ابزار اندازه گیری

ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه است.

**پرسشنامه شماره ۱:** جهت نظر سنجی از دبیران به منظور تعیین میزان برخورداری مدیران دبیرستان ها از مهارت های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی )

**پرسشنامه شماره ۲:** جهت نظر سنجی از دبیران دبیرستان هابرای تعیین میزان اثربخشی مدیران دبیرستان ها در جامعه آماری پرداخته است. که هر یک از پرسشنامه ها دارای ۳۵ سوال است.

پژوهشگر به دبیرستان های منتخب مراجعه و با توزیع پرسشنامه ها، به صورت حضوری توضیحات لازم را ارائه و پس از تکمیل جمع آوری کرد.

برای بررسی اعتبار پرسشنامه ها سوالات پرسشنامه در اختیار ده نفر از صاحب نظران و استادان آموزشی، فارغ التحصیلان، دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی قرار گرفت و پس از اعمال نظریات اصلاحی به رویت چند نفر از مدیران دبیرستان ها رسید و پس از اطمینان از رفع نواقص و کاستی ها مورد استفاده قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده ها

جدول ۱. فراوانی سنوات خدمت دبیران

درصد	فراوانی	سنوات خدمت
۸/۰۵	۲۰	۱ سال
۱۹/۳۵۴	۴۸	۲ سال
۲۶/۲۱	۶۵	۳ سال
۱۴/۱۱	۳۵	۴ سال
۳۲/۲۶	۸۰	۵ سال به بالا
	۲۴۸	جمع

همان طور که جدول نشان می دهد کم ترین سنوات خدمت دبیران ۸/۰۶ و بیش ترین سنوات خدمت ۳۲/۲۶ سال به بالا می باشد.

جدول ۲. فراوانی میزان تحصیلات دبیران

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد
لیسانس	۲۳۶	۹۵/۱۶
لیسانس به بالا	۱۲	۴/۸۳
جمع	۲۴۸	

همان طور که جدول نشان می دهد ۹۵/۱۶ درصد دبیران دارای سطح تحصیلات لیسانس و ۴/۸۳ درصد دارای تحصیلات لیسانس به بالا هستند.

جدول ۳. فراوانی رشته های تحصیلی دبیران زن

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
مدیریتی	۲۵	۱۰/۰۸
غیر مدیریتی	۲۲۳	۸۹/۹۲
جمع	۲۴۸	

همان طور که جدول نشان می دهد ۸۹/۹۲ درصد دبیران دارای رشته تحصیلی غیر مدیریتی (آموزشی) و ۱۰/۰۸ درصد دارای رشته تحصیلی مدیریتی (آموزشی) هستند.

**فرضیه اول:** بین مهارت های سه گانه و اثر بخشی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.

**جدول ۴.** خلاصه محاسبات ضریب همبستگی بین مهارت های سه گانه و اثر بخشی مدیران زن

شاخص ها متغیرها	N	$\bar{X}$	Sd	Rxy	Rxy <sup>2</sup>	ضریب تعیین	معنی داری
مهارت های سه گانه	۲۴۸	۱۱۵/۹۶	۷۸/۰۳	۰/۳۲۳	۰/۱۰۴۳	%۱۰/۴۳	۰/۰۰۱
اثر بخشی	۲۴۸	۱۲۷/۱۴	۷۹/۳۰۷				

**تفسیر:** ضریب همبستگی محاسبه شده ( $R_{xy}=0/232$ ) نشان می دهد که بین مهارت های سه گانه و اثر بخشی مدیران جامعه آماری رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد و در سطح معنی داری آلفای ۰/۰۰۱ جدول معنی داری ضریب همبستگی پیرسون با درجه آزادی ۲۴۶ معنی دار است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز نشان می دهد که ۱۰/۴۳ درصد اثر بخشی مدیران در جامعه آماری ناشی از مهارت های سه گانه است.

**فرضیه دوم:** بین مهارت های فنی و اثر بخشی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.

**جدول ۵.** خلاصه محاسبات ضریب همبستگی بین مهارت های فنی و اثر بخشی مدیران زن

شاخص ها متغیر	N	x	Sd	Rxy	Rxy <sup>2</sup>	ضریب تعیین	معنی داری
مهارت های فنی	۲۴۸	۵۱/۷۷	۶/۱۵۵	۰/۵۲	۰/۲۷۰۴	%۲۷/۰۴	۰/۰۰۱
اثر بخشی	۲۴۸	۱۲۷/۱۴	۷۹/۳۰۷				

**تفسیر:** ضریب همبستگی محاسبه شده ( $R_{xy}=0/52$ ) نشان می دهد که بین مهارت های فنی و اثر بخشی مدیران رابطه مثبت و مستقیم بالائی وجود دارد و مقدار همبستگی در سطح معنی داری آلفای ۰/۰۰۱ یعنی ۹۹/۹۹ درصد اطمینان با جدول معنی داری ضریب همبستگی پیرسون با درجه آزادی ۲۴۶ معنی دار است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز نشان می دهد که ۲۷/۰۴ درصد تغییرات اثر بخشی مدیران در جامعه آماری ناشی از مهارت های فنی شان است.

**فرضیه سوم:** بین مهارت های انسانی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.

**جدول ۶.** خلاصه محاسبات ضریب همبستگی بین مهارت های انسانی و اثر بخشی مدیران زن

شاخص ها متغیر	N	$\bar{x}$	Sd	Rxy	Rxy <sup>2</sup>	ضریب تعیین	معنی داری
مهارت های انسانی	۲۴۸	۳۲	۴/۸۹۸	۰/۵۶	۰/۳۱۳۶	٪۲۱/۳۶	۰/۰۰۱
اثر بخشی	۲۴۸	۱۲۷/۱۴	۷۹/۳۰۷				

**تفسیر:** ضریب همبستگی محاسبه شده ( $R_{xy}=0/56$ ) نشان می دهد که بین مهارت های انسانی و اثربخشی مدیران در جامعه آماری رابطه مستقیم و مثبت بالایی وجود دارد و در سطح آلفای ۰/۰۰۱ یعنی ۹۹/۹۹ درصد اطمینان با جدول معنی داری ضریب همبستگی با درجه آزادی ۲۴۶ معنی دار است. همچنین ضریب تعیین محاسبه شده نشان می دهد که ۳۱/۳۶ درصد تغییرات اثر بخشی مدیران ناشی از مهارت های انسانی است.

**فرضیه چهارم:** بین مهارت های ادراکی و اثربخشی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.

**جدول ۷.** خلاصه محاسبات ضریب همبستگی بین متغیر های مهارت های ادراکی و اثر بخشی مدیران زن

شاخص ها متغیر	N	$\bar{x}$	Sd	Rxy	Rxy <sup>2</sup>	ضریب تعیین	معنی داری
مهارت های ادراکی	۲۴۸	۳۲/۱۹	۵/۳۷۸	۰/۶۰	۰/۳۶	٪۳۶	۰/۰۰۱
اثر بخشی	۲۴۸	۱۲۷/۱۴	۷۹/۳۰۷				

**تفسیر:** ضریب همبستگی محاسبه شده ( $R_{xy}=0/60$ ) نشان می دهد که بین مهارت های ادراکی مدیران در جامعه آماری میزان اثر بخشی شان همبستگی مثبت و مستقیم بالایی وجود دارد و در سطح آلفای ۰/۰۰۱ با جدول معنی داری ضریب همبستگی پیروسون با درجه آزادی ۲۴۶ یعنی ۹۹/۹۹ درصد اطمینان معنی دار است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز نشان می دهد که ۳۶ درصد تغییرات اثر بخشی مدیران ناشی از مهارت های ادراکی شان است .

### بحث و نتیجه گیری

آموزش و پرورش از پر اهمیت ترین نهادها در هر جامعه ای محسوب می شود که کیفیت آن در واقع در عملکرد سایر نهادها را تعیین می کند و نیز با تربیت افراد فرهیخته در بالندگی و پویایی جامعه، نقش استراتژیک دارد و به همین قیاس، مدیریت آموزشی، در چنین مجموعه ای از جایگاه رفیع و بی نظیر برخوردار است. مدیران به طور اعم، به عنوان وجه انسجام بخش سازمان ها و مدیران آموزشی، به طور اخص، به عنوان عاملان تدبیر محیط های یادگیری برای کمک به رشد دانش آموزان، مستلزم مهارت های خاصی در زمینه های مختلف هستند تا مدارس و بویژه دبیرستان ها به عنوان مرحله آخر از آموزش عمومی به اثر بخشی نائل آیند. رابرت کاتز مهارت را توانایی های پرورشی می داند که در انجام وظایف مشخص مدیر انعکاس می یابد. ملاک اصلی مهارت داشتن این است که اعمال و رفتار مدیر در شرایط متغیر اثر بخشی باشد. توانمندی مدیران آموزشی بالاخص در مقطع دبیرستان به مهارت های سه گانه مدیریت متضمن اثر بخشی سازمان خواهد بود، اثر بخشی در معانی مختلفی از نظر صاحب نظران بیان شده است.

در این تحقیق بررسی مهارت های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیران با اثربخشی دبیرستان ها مورد نظر بوده که در قالب فرضیه های ویژه زیر مورد آزمون قرار گرفته است و نتایج زیر به دست آمد:

- ۱- بین مهارت های سه گانه مدیریت (فنی، انسانی و ادراکی) با اثربخشی مدیران در جامعه آماری رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مهارت های فنی مدیران و اثر بخشی آن ها در جامعه آماری رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین مهارت انسانی مدیران و اثر بخشی آن ها در جامعه آماری رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین مهارت ادراکی مدیران و اثر بخشی آن ها در جامعه آماری رابطه معنی داری وجود دارد. تمایز مهارت های مدیران فقط به تجزیه و تحلیل علمی سودمند است؛ به نحوی که آنچه مشاهده می شود، در به هم آمیختگی آن هاست و نمی توان مرز پایان یک مهارت و آغاز مهارت دیگر را مشخص کرد؛ هر چند مهارت های سه گانه حائز اهمیت زیادی است. اهمیت نسبی آن ها در سطوح مختلف مدیریت فرق می کند، در حالی که مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیشتری نسبت به مدیران عالی نیاز دارند. مدیران عالی باید مهارت ادراکی قابل ملاحظه ای داشته باشند. مهارت انسانی در همه سطوح مدیریتی به یک اندازه مورد نیاز است.

نتیجه این که توانمندی مدیران در مهارت های سه گانه مدیریت منجر به اثر بخشی سازمانی می شود؛ هر چند تعریف واحدی از اثر بخشی در دست نیست. اما به طور کلی اثربخشی به تحقق و حصول هدف همکاری مربوط است که از لحاظ ماهیت امری اجتماعی و غیر شخصی است. نتایج به دست آمده در این تحقیق با تحقیق ایرازانت، کارل انتصاری و کسمائی همخوانی دارد.

### محدودیت ها و پیشنهادهای پژوهش

دبیران و دیگران از تکمیل پرسشنامه با تصور این که ممکن است علیه آن ها مورد استفاده قرار گیرد، نگران بودند که برای رفع این مشکل پرسشنامه ها بدون نام طراحی شد. نظر با این که مهم ترین اهداف آموزش و پرورش فراهم کردن زمینه رشد و تکامل انسان، انتقال میراث فرهنگی جامعه به نسل های آینده، تضمین پویایی اجتماع با پیشرفت در همه ابعاد توسعه (فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) است، برای محقق کردن آن به وجود مدیران متبحر و برخوردار از مهارت های سه گانه مدیریت نیاز داریم.

لذا بر اساس اطلاعات و نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر پیشنهاد می شود: در انتخاب و انتصاب مدیران دبیرستان ها ضمن توجه به صلاحیت و ویژگی های فردی، دانش و توانایی ها بویژه برخوردار از مهارت های سه گانه مورد توجه قرار گیرد. از آنجا که اثر بخشی دبیرستان ها در ارتباط با مهارت های سه گانه مدیر قرار دارد، سیستم ارزشیابی منظم و موثر از میزان برخورداری مدیران دبیرستان ها در هر یک از مهارت های سه گانه فنی، انسانی و اداری برقرار گردد و نقاط قوت و ضعف مدیران مشخص و جهت رفع نقاط ضعف برنامه ریزی شود.

با تشکیل دوره های مختلف باز آموزی و ضمن خدمت، توانمندی های مدیران دبیرستان ها در هر یک از مهارت های سه گانه مدیریت تقویت شود.

### منابع

- عسکریان، مصطفی. (۱۳۸۲)، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران، امیر کبیر.
- وایلز جان، باندی جوزف. (۱۹۹۷)، نظارت در مدیریت برنامه ریزی و راهنمایی تعلیماتی، ترجمه محمد رضا بهرنگی، تهران، کمال تربیت، چاپ دوم، ۱۳۷۶.

- اچسون گیت، دامین گال مردیت. نظارت و راهنمایی تعلیماتی (کاربرد فنون کلینیکی)، ترجمه محمد رضا بهرنگی، تهران، کمال تربیت، چاپ دوم، پاییز ۱۳۸۰.
- نیکنامی، مصطفی. (۱۳۷۵)، «مفاهیم کارآیی و اثر بخشی مدیران مدارس» مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۵.
- نادری، عزت الله. سیف نراقی، مریم. (۱۳۷۶)، روش های پژوهش و چگونگی ارزشیابی در علوم انسانی تهران، بدر، چاپ سیزدهم، دی.
- کاتز، رابرت. (۱۹۹۱)، مهارت های یک مدیر موفق، ترجمه توتونچیان، مقاله هایی درباره مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۰.
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۹)، رهبری در مدیریت آموزشی، ویرایش دوم، تهران، یسطرون، چاپ هشتم اسفند.
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۹)، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، یسطرون، چاپ سوم، بهمن.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۷۵)، مهارت های اثربخش برای مدیران مدارس «مدیریت آموزش و پرورش»، شماره ۱۵.
- سلطانی، ایرج. مهارت انسانی مدیران مدارس، اندازه گیری میزان آن مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷.
- علاقه بند، علی. (۱۳۶۲)، مقدمات مدیریت آموزشی، انتشارات رز، تهران، تهران.
- علاقه بند، علی. (۱۳۷۶)، مبانی و اصول مدیریت آموزشی، نشر روان، تهران.
- مهارت های سه گانه مدیریت ۱۳۸۹/۹/۳۰ برگرفته از <http://www.mihania.ir/>
- موسویان نجف آبادی، سید رسول. (۱۳۷۲)، بررسی و مقایسه میزان برخورداری مدیران آموزشی و درمانی اصفهان از مهارت های سه گانه مدیریت و تاثیر آن بر عملکرد آنان.
- انتصاری، ناهید. (۱۳۷۹)، بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس راهنمایی تهران در حیطه مهارت های فنی، انسانی، ادراکی.
- ضیایی، محترم السادات. (۱۳۷۵)، بررسی رابطه حمایت شغلی مدیر و اثر بخشی مدارس.

-حسن پور، توفیق. (۱۳۷۷)، بررسی سبک های رهبری مدیران و ارتباط آن با اثر بخشی مدرسه بر اساس تئوری فیدلر.

-دلخوش کسمائی، ابوالقاسم. (۱۳۸۱)، بررسی رابطه مهارت های سه گانه فنی، اداری، انسانی مدیران دبیرستان های پسرانه دولتی شهر تهران.

-رنجبر، غلامحسین. (۱۳۷۸)، بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی مدیران با مهارت های شغلی آنان از نظر دبیران دبیرستان های شهرستان شیراز در سال تحصیلی ۷۶-۷۷. دانشگاه اصفهان پایان نامه کارشناسی ارشد.

-نظری راد، زهرا. (۱۳۸۶)، مهارت های سه گانه مدیریت، روز نامه کارافرین. دوشنبه ۱۵ مرداد.

-Carl, A; Kaufman, E; Lawrence, J (2010) Title: Complications in Spinal Deformity Surgery Issues Unrelated Directly to Intraoperative Technical Skills , ,SPINE Volume: 35 Issue: 25 Pages: 2215-2223

-Anastakis DJ, Regehr G, Reznick RK, Cusimano M, Murnaghan J, Brown M, Hutchison C, (1999). Assessment of technical skills transfer from the bench training model to the human model. AMERICAN JOURNAL OF SURGERY Volume: 177 Issue: 2 Pages: 167-170 Published: FEB

-Ira Pant, Bassam Baroudi( 2008) Project management education: The human skills imperative . International Journal of Project Management. Kidlington: . Vol. 26, Iss. 2; pg. 124

-Roberts, Stephen M (1992) Human Skills - Keys to Effectiveness .. Cost Engineering. Morgantown:. Vol. 34, Iss. 11; pg. 17, 3 pgs