

## بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد

مهناز روغنی<sup>۱</sup>

حسینعلی بهرامزاده<sup>۲</sup>

براتعلی منفردی راز<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد در سال 87 می‌باشد. روش تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. مسأله اصلی تحقیق این است که، آیا رابطه‌ای بین میزان برخورداری از مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی مدیران وجود دارد؟ که در قالب فرضیه اصلی با عنوان، بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و میزان اثربخشی آنها رابطه وجود دارد، بیان شده است. جامعه آماری پژوهش شامل 1400 نفر از کارکنان ادارات کل مستقر در شهرستان بجنورد می‌باشند که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی، نمونه مناسب با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به حجم 302 نفر انتخاب گردید و دو پرسشنامه محقق ساخته مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی در اختیار آنان قرار گرفت. در این پژوهش برای برآورد اعتبار پرسشنامه پژوهش از روش آلفای کرونباخ بر روی افراد نمونه استفاده شده است. بر اساس نتایج نرم افزار آماری SPSS، ضریب همبستگی 97 درصد محاسبه گردید.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل شاخص‌های آماری (رسم جدول فراوانی، درصد فراوانی، نمودارها) و همچنین از آمار استنباطی (جدول افقی، آزمون پیرسون، اسپیرمن، رگرسیون ساده و گام به گام) و نتایج بدست آمده نشان

---

<sup>1</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی - بیمارستان تأمین اجتماعی بجنورد

<sup>2</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد

<sup>3</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد

بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی. ..  
می‌دهد که با توجه به مقدار کمترین سطح معناداری آزمون F که کوچکتر از 0/05 است  
بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و میزان اثربخشی آنها رابطه وجود دارد.

## کلید واژه‌ها

مهارت، مهارت‌های مدیریتی، مدیران، اثر بخشی، سازمان.

## مقدمه

اهداف هر سازمان فلسفه وجودی آن سازمان محسوب می‌شوند. به منظور تحقق هدف‌ها نیاز به یک تلاش گروهی است. پیچیدگی کار جمعی، مدیریت نظام‌گونه را به وجود آورده است. اثربخشی و کارآیی به عنوان دو هدف مهم در همه سازمان‌ها نیازمند تدابیری است که مدیران آنها را اتخاذ می‌کنند از طرفی محدودیت منابع و تغییرات محیطی در عرصه‌های مختلف داخلی و خارجی اهمیت مدیریت را بیش از پیش مشخص می‌نماید. «بدیهی است پیدایش سازمان‌ها و توسعه آنها نتیجه وجود مدیریت است و سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگر هستند». (جوادین و امیرکبیری، 1380: 15). موضوع مهارت‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است مهارت‌هایی که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم شده است. (کتز، 1375: 96)

اثربخشی میزان موفقیت سیستم در حصول به اهداف و انجام وظایف تعریف شده است. اثربخشی میزان تکمیل کارهای صحیح را نشان می‌دهد. (طاهری، 1384: 17) میزان اثربخشی ارتباط مستقیمی با عملکرد مدیر دارد و هنگامی که مدیر در جهت تحقق هدف‌ها و نتایج مطلوب سازمان باشد می‌گوییم اثربخشی تحقق یافته است. (علاقه‌بند، 1375: 168).

<sup>1</sup> Katz

دوبرین<sup>۱</sup> مدیریت را فرایند به کارگیری منابع سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی از طریق کارکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، و کنترل می‌داند. (دوبرین، 1994: 5). عده‌ای مدیریت را فرآیند اداره و هماهنگی منابع به صورت اثربخش و کارا و تلاش جهت رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. (لویس و گودمن<sup>۲</sup>، 1998: 5)

مدیریت در بسیاری از کشورهای در حال توسعه حائز اهمیت شایانی است. بررسی کارشناسان توسعه اقتصادی نشان داده است که فراهم نمودن تکنولوژی و پول، به تنهایی توسعه و رشد را پدید نمی‌آورد. تا زمانی که نیاموزیم چگونه می‌توان از منابع انسانی به درستی استفاده کرد و آنها را مدیریت نمود، تکنولوژی و تبعات آن بیهوده و گاه دست و پاگیر است.

هر سازمانی، در سه سطح مجزا لیکن متداخل عمل می‌کند که هر کدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت‌های مدیریتی متفاوت هستند. این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی، سطح مدیریتی، و سطح استراتژی می‌باشند. فهم سطوح سه‌گانه مدیریت می‌تواند در فهم تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید. گاهی به جای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران بالا، مدیران میانی و مدیران پایین نیز استفاده می‌گردد.

ویژگی‌های فردی مدیران شامل: علاقه‌مندی به مدیریت، توانایی ایجاد ارتباط از طریق همدلی، راستی و درستی، تجربه مدیریتی. (وبریج<sup>۳</sup>، 1992: 260)

<sup>1</sup> Dubrin

<sup>2</sup> Lewis, Goodman

<sup>3</sup> Webrige

کارکرد مدیران شامل:

- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی نه تنها یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت است، بلکه شامل انتخاب از میان راه‌حل‌های مختلف در مورد اعمال آینده است که چگونگی اجرای وظایف دیگر را نیز تعیین می‌کند به عبارتی برنامه‌ریزی فعالیتی است مربوط به تصمیم‌گیری درباره هدف‌ها و مقاصد سازمانی، وسیله‌ها (برنامه‌ها)، خط‌مشی‌ها و نتایج. (کونتز و همکاران، 1378).

- سازماندهی: برای نیل به هدف‌ها، سازماندهی گامی است ضروری که به کمک آن اهداف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته شده و تحقق آنها میسر می‌شود. (الوانی، 1377: 62).

- رهبری و هدایت: رهبری یعنی نفوذ بر دیگران برای انجام کار، حفظ روحیه، مدل‌سازی فرهنگ مشارکت و مدیریت ارتباطات و تعارض (دسلر<sup>1</sup>، 1376: 18).

- کنترل: کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها، پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه کرده و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه را جهت اصلاح و توسعه عملیات فراهم می‌سازد (الوانی، 1377: 120).

توانایی‌های مدیران شامل: تحصیلات، تجربیات، توان فیزیکی، توان ذهنی. (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، 1382: 29). شایستگی‌های مدیریتی: رویکرد شایستگی یک مفهوم جدید است که در سال 1986 در انگلستان در ارتباط با بیان علمی مهارت‌ها، دانش و فهم، در یک محیط کاری مطرح شد و با عملکرد شغلی در رابطه است (پورصفر، 1381: 27).

شرودر<sup>2</sup> شایستگی را عملکرد عالی یا مجموعه‌ای نسبتاً ثابت از رفتارها که عملکرد بالایی گروه کاری را در یک محیط سازمانی به وجود می‌آورد می‌داند. شرودر در تحقیقاتش در سال 1989 مجموعه یازده شایستگی عملکرد بالا را تحت چهار طبقه به شرح ذیل ارائه داده است:

<sup>1</sup> Dessler

<sup>2</sup> schroder

شایستگی‌های شناختی: 1- جستجوی اطلاعات 2- تشکیل مفهوم 3-

انعطاف‌پذیری مفهومی

شایستگی‌های انگیزشی: 4- تلاش بین فردی 5- تعامل مدیریتی 6- توسعه

محوری

شایستگی‌های جهت‌گیری: 7- اعتماد به نفس 8- ارائه 9- نفوذ

شایستگی‌های پیشرفت: 10- آینده‌سازمداری 11- پیشرفت‌مداری (وودال

و وین استنلی، 1998: 82)

برخی از صاحب‌نظران مدیریت، مهارت‌های مرتبط با مدیریت را شامل:

مهارت‌های مذاکره، مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های کامپیوتری،

مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های کارکردی، بین‌فردی و

سازمانی می‌دانند. اما عمومی‌ترین و مورد پذیرش‌ترین طبقه‌بندی از مهارت‌های

مدیران توسط رابرت کاتز ارائه شده است (علاقه‌بند، 1375: 182). کاتز مهارت را

به توانایی‌هایی که در نحوه انجام وظایف ذاتی نیست ولی قابل پرورش است

تعریف می‌کند. وی مدیر را کسی می‌داند که اعمال دیگران را هدایت می‌کند و

مسئولیت تحقق هدف‌های خاصی را به عهده دارد. لازمه مدیریت موفق داشتن

مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی، و ادراکی است (کاتز، 1375: 96).

مهارت فنی عبارت است از «توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و

کارورزی لازم برای بهره‌گیری از دانش‌ها، روش‌ها، فنون و تجهیزات مورد

استفاده در انجام کارهای خاص» (هرسی و بلنچارد، 1377: 15).

مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران: مهارت در برنامه‌ریزی، مهارت در

سازماندهی، مدیریت امور پرسنلی، مهارت در امور مالی و بودجه‌بندی، مهارت در

ارزشیابی، مهارت در نظارت و کنترل، مهارت در ایجاد هماهنگی و مهارت در

هدف‌گذاری. دو تن از صاحب‌نظران مهارت انسانی را داشتن توانایی و قدرت

تشخیص در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران،

<sup>1</sup> Woodall & Winstanly

<sup>2</sup> Hersy & Blonchard

بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی.. فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه بیان کرده‌اند که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر است. اجزاء مهارت انسانی: درک رفتار گذشته، پیش‌بینی رفتار آینده، هدایت، کنترل و تغییر رفتار (هرسی و بلانچارد، 1377: 22). مهارت‌های انسانی مورد نیاز مدیران: مهارت در رهبری، مهارت ایجاد مشارکت در کار (مدیریت مشارکتی)، مهارت در حل تعارضات (مدیریت تعارض)، مهارت‌های تیم سازی، مهارت در ایجاد جامعه پذیری سازمانی. مهارت‌های ادراکی: توانایی ادراک و تفکر در مورد موقعیت‌های انتزاعی، دیدن سازمان به عنوان یک کل و درک روابط بین اجزاء و تصور این که چگونه سازمان با محیط تطبیق پیدا می‌کند را مهارت ادراکی می‌گویند (رابینز و کولتر، 1996). مهارت انسانی شامل: مهارت در تصمیم‌گیری، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی (مدیریت تحول)، مدیریت زمان، مدیریت بحران. تلفیق مهارت‌ها: به جهت ایجاد یک نظم داخل مهارتی بایستی درصدد تلفیق این مهارت در کنار یکدیگر برآمد.

بدیهی به نظر می‌رسد که ایجاد یک چنین فصل مشترکی می‌تواند از تک بُعدی نگریستن به مهارت‌ها مدیر را رهانیده و ارزیابی را نیز منحصر به مرتبط ساختن یک فعالیت به یک مهارت نکند. (خواجeh‌ای، 1380: 77) اثربخشی: هر یک از رشته‌های مدیریت به شیوه‌ای قصد دارد تا به مدیران کمک کند تا سازمان‌ها را اثر بخش‌تر کنند تنوری‌های سازمانی پاسخ دیگری را به این پرسش که «چه چیزی یک سازمان را اثربخش می‌کند؟» می‌دهد. این پاسخ در حقیقت درست سازمان را مشخص می‌کند. هم چنین پاسخ‌هایی از این دست مشخص خواهد کرد که طریقی که افراد و شغل‌ها با یکدیگر ترکیب می‌شوند و نقش‌ها و روابط آنها تعریف می‌شوند، کالدول و اسپینکس<sup>۲</sup>، اثربخشی را اندازه‌ای که اهداف برنامه محقق شود تعریف می‌کنند. و نیز کارایی را عبارت از هزینه‌ای

<sup>1</sup> Colter

<sup>2</sup> Spinks & Kaldoul

می‌دانند که ناشی از اجرای برنامه برای تحقق آن اهداف است. (شیرازی، 1373: 272).

اثر بخشی با پاسخ به سوالاتی از این قبیل معلوم می‌شود: آیا برای رسیدن به هدف‌های سازمان فعالیت‌های درستی را انجام می‌دهیم؟ آیا مشکلات سازمان را به درستی تشخیص داده‌ایم، و در صدد رفع آنها برآمده‌ایم به طوری که به هدف‌های سازمان در مورد مقرر دست یابیم؟ درجه دسترسی به هدف‌های از پیش تعیین شده در هر سازمان، میزان اثر بخشی را در آن سازمان نشان می‌دهد. (طاهری، 1384: 17).

عموماً هفت مدل با تمامی جنبه‌ها مثبت و منفی مرتب بر آنها برای سنجش موجود است که استفاده از آنها به شرایط سازمان، عملکرد ساختار و عملکرد افراد در پست‌های مختلف و تعامل سازمان با محیط و تأثیری که می‌گذارد و نیز اطلاعات مورد نیاز بستگی دارد. 1- مدل هدف منطقی 2- مدل سیستم منابع 3- مدل فرایند مدیریت 4- مدل بهبود سازمان 5- مدل چانه زنی 6- مدل ساختاری-وظیفه‌ای 7- مدل وظیفه. (فقهی، فرهمند، 1379: 176-177) انتخاب هر یک از مدل‌ها بستگی به هدف تحقیق یا به عبارتی مسأله موجود دارد، باید تعیین کرد که آیا مشکل یا مسأله ساختاری است یا در عملکرد نیروی انسانی وجود دارد و یا در هر دو وجود دارد به این ترتیب می‌توان از مدل‌ها به تنهایی یا ترکیبی استفاده کرد.

تالکوت پارسونز مدل سیستم اجتماعی را برای اثر بخشی سازمانی پیشنهاد نموده که بر اساس آن اثر بخشی سازمان را تحت چهار عامل (سازگاری، نیل به هدف، انجام، پوشش) می‌توان مورد ارزیابی قرار داد. (شیرازی، 1373: 273)

- 1- سازگاری (انطباق): شامل شاخص‌های قابلیت انعطاف، ابتکار، رشد و توسعه.
- 2- تحقق اهداف: شامل شاخص‌های کیفیت، موفقیت، کسب منابع و کارایی.
- 3- انسجام: شامل شاخص‌های رضایت شغلی، جو بین فردی سالم، ارتباطات و تعارض.

4- مداومت: شامل شاخص‌های وفاداری، علائق اصلی زندگی، انگیزش و هویت را

در بر می‌گیرد.

در نشریه گزارشگر بازرگانی که از سوی امریکن بانک منتشر می‌شود چنین آمده است:

در تحلیل پایانی بیش از نود درصد شکست‌های تجاری پیامد بی‌کفایتی و ناآزمودگی مدیر است.

فاطمه خدادادی تحقیقی پیرامون «بررسی مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثربخشی آنها در دبیران دخترانه شهر ساری در سال تحصیلی 82-83» داشته است. که نتیجه آن نظریه رابرت کاتز را تایید می‌کند و نشان می‌دهد که مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی برای مدیران در انجام وظایف بهتر در جهت نیل به اثربخشی دبیرستان‌ها ضروری است. محمود گودزی 1381، پایان نامه‌ای با عنوان «طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه گانه مدیریتی، مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری ایران» انجام داده است. هدف از انجام این پژوهش طراحی و تبیین الگوی سه گانه مدیریتی برای مدیران سطوح عالی، میانی و عملیات سازمان تربیت بدنی کشور بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، بین مهارت‌های سه گانه مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بنابراین لزوم وجود مهارت برای مدیران رده‌های عالی میانی و عملیاتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران تأیید شده است. بررسی مهارت‌های مدیران بیمه مرکزی ایران و تأثیر آن بر بهره‌وری آن سازمان، عنوان پایان‌نامه غلامرضا محمدی در سال 1377 بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین مهارت‌های مدیریتی مدیران بیمه مرکزی ایران با بهره‌وری آنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

-فلانگن<sup>1</sup> در تحقیق در سال 1996، شش بعد مهارت مدیریتی را شناسایی کرد. این مهارت‌ها عبارتند از:

<sup>1</sup> Flangen



1) اداره امور (2) سرپرستی کارکنان (3) پذیرش مسئولیت سازمان (4)

پذیرش مسئولیت کارکنان (5) تخصص در MOS

-کالن<sup>1</sup> در سال 1993 طی تحقیق که بر روی 900 مدیر اجرایی سطوح

بالای مدیریتی ایالات متحده انجام داده، مهارت‌های لازم برای مدیران سطوح بالا را موارد زیر دانست:

- توانایی برقراری ارتباط منطقی.

- توانایی به کار بستن ایده‌ها و تئوری‌ها.

- توانایی کار کرد با تیم.

- مهارت در مدیریت اثربخش زمان<sup>2</sup>

مهدی‌زاده در سال 1375 تحقیقی تحت عنوان «بررسی مهارت‌های انسانی

مدیران و اثربخشی آنها از دیدگاه دبیران در مدارس راهنمایی شهرستان بیرجند» انجام داد. نتایج حاصل از انجام این تحقیق به طور خلاصه عبارت از موارد زیر می‌باشد:

الف- بین مهارت‌های انسانی مدیران با اثربخشی آنها رابطه وجود دارد.

ب- بین نگرش دبیران و مدیران نسبت به مهارت‌های انسانی تفاوتی وجود نداشت.

ج- مهارت انسانی میان زن و مرد تفاوت نداشت.

صفر گل صنم لو 1378، تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط و سبک رهبری

و اثربخشی رفتار مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهر ارومیه» انجام داده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که:

1- میان سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران از دیدگاه مافوق و زیردستان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

2- بین اثربخشی مدیران رابطه‌گرا و اثربخشی مدیران وظیفه‌گرا از دیدگاه مافوق و زیردستان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

<sup>1</sup> kalen

<sup>2</sup> <http://www.caspsresch.org/report/skillbased.A/PDF>

- بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی. ..
- 3- بین سن مدیران، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه مدیریت مدیران و اثربخشی آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
- 4- مشخص گردید که مدیران رابطه‌گرا نسبت به مدیران وظیفه‌گرا دارای اثربخشی بیشتری هستند.

فریچارد<sup>۱</sup> (1983) در پژوهشی تحت عنوان «اثربخشی رهبری، یک ارزیابی رهبری در سطح مسئولان ارشد بخش آموزش دبیرستان‌های استرالیای جنوبی» به عمل آورد نتیجه پژوهش نشان داد که هر سبکی از رهبری به ضرورت در همه جا کارایی نخواهد داشت و اثربخشی سبک رهبری به وسیله تعامل بین متغیرهای ویژه در وضعیت‌های گوناگون تعیین می‌گردد.

نظر به این که در شکل‌گیری و پیشبرد رسالت و اهداف هر سازمانی مهارت‌های مدیران یکی از عوامل اصلی می‌باشد شناسایی و تجزیه و تحلیل این مهارت‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد. چارچوب نظری تحقیق در مطالعه میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و رابطه آن با اثربخشی آنها می‌باشد. که طبق نظریه کتز سه مهارت فنی و انسانی و ادراکی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی عبارت است از توانائی‌هایی که الزاماً ذاتی نبوده و قابل پرورش است و در انجام وظیفه مشخص و نه در توانایی بالقوه مدیر انعکاس می‌یابد. (کتز، 1974: 51)

بر اساس تئوری کتز و طبقه‌های مهارت‌های فنی شامل فنون و روشهای برنامه ریزی، کنترل امور مالی و کارگزینی، مهارت انسانی شامل تقویت اعتماد به نفس و چگونگی روابط با دیگران و مهارت ادراکی شامل تغییرات متقابل درون سازمانی و درک پیچیدگی‌های درون سازمانی می‌باشد و ما به بررسی میزان آگاهی مدیران و همچنین اثربخشی آن در سازمان‌ها می‌پردازیم. چرا که هدایت و رهبری، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و نظارت بر کارهای سازمانی

<sup>1</sup> Fairchild ، PT

مستلزم برخورداری مدیران از مهارت‌های متعددی نظیر مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی می‌باشد. (جزنی، 1379: 16)

اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نائل می‌آید و اثر بخشی یک مفهوم کلی دارد. آن به صورت ضمنی در برگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست ... برای سنجش اندازه‌گیری عملکرد سازمان شاخص‌ها و روش‌های متعددی ارائه شده است و هر یک از آنها مقیاس متفاوتی از اثر بخشی سازمان به دست می‌دهد. در سنجش یا اندازه‌گیری اثر بخشی سازمان‌ها بخش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. (دفت<sup>1</sup>، 1378: 64). مدیران برای این که موثر باشند بایستی کلیه مناظر و جوانب کار را بررسی نمایند. آنها بایستی مردم، ابزار، وظیفه و سازمان را درک نمایند. روزگار مدیران پروژه‌ای که فقط به توان فنی و اجرایی داشته باشند کاملاً پایان یافته است. (سایت<sup>2</sup>)

مسأله اصلی در این تحقیق بررسی میزان برخورداری مدیران ادارات کل شهرستان بجنورد از مهارت‌های سه گانه مدیریتی از نظر کارکنان این ادارات کل و تاثیر آن بر اثر بخشی آنان می‌باشد. لذا در پی آن هستیم که با معرفی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران، به بررسی میزان برخورداری مدیران ادارات کل از این مهارت‌ها بپردازیم و مشخص کنیم که کارکنان چه دیدگاهی نسبت به مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران این ادارات کل دارند و به دنبال آن به این سوال پاسخ دهیم که آیا رابطه‌ای بین میزان برخورداری از مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثر بخشی مدیران وجود دارد؟

فرضیه‌های پژوهش: الف - فرضیه اصلی: بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثر بخشی آنها رابطه وجود دارد.

ب- فرضیه‌های فرعی: ا- بین میزان مهارت فنی مدیران و اثر بخشی آنها رابطه وجود دارد. 2- بین میزان مهارت انسانی مدیران و اثر بخشی آنها رابطه

<sup>1</sup> L. Daft

<sup>2</sup> <http://WWW.saric.ac.ir>

بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی.. وجود دارد. ۱- بین میزان مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی آنها رابطه وجود دارد. 4- بین میزان تحصیلات مدیران و مهارت‌های مدیریتی آنها رابطه وجود دارد. ۵- بین سابقه مدیریتی مدیران و مهارت‌های مدیریتی آنها رابطه وجود دارد. روش: از نظر ماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد و با استفاده از روش تحقیقات میدانی به بررسی رابطه بین متغیرهای مورد بررسی می‌پردازیم.

جامعه تحقیق این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد در سال 87 است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. جهت تعیین حجم نمونه پژوهش حاضر از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده است که مطابق جدول مزبور از بین 1400 کارمند سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد 302 نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده‌اند. با توجه به نوع اطلاعات لازم در انجام این پژوهش از روش بررسی اسناد و مدارک برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات و سوابق موضوع تحقیق استفاده شده است و با مطالعه پژوهش‌های انجام شده در این زمینه و بررسی ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش‌های قبلی، پژوهشگر نیز از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده نموده و انجام این منظور با استفاده از دو پرسشنامه محقق ساخته میسر گردیده است که یکی پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی و دیگری پرسشنامه اثربخشی است. برای اندازه‌گیری متغیر مستقل «مهارت‌های مدیریتی مدیران» از پرسشنامه محقق ساخته با 32 گزاره استفاده شده است. گزاره‌های 1-10 مربوط به مهارت‌های فنی، گزاره‌های 11-22 مربوط به مهارت‌های انسانی، گزاره‌های 23-32 مربوط به مهارت‌های ادراکی می‌باشد که هر یک از گزاره‌ها از 1 تا 5 امتیاز دارد. برای اندازه‌گیری متغیر وابسته «اثربخشی مدیران» از پرسشنامه محقق ساخته که دارای 30 گزاره (سوال) و 5 مقیاس می‌باشد.

جهت تعیین روایی پرسشنامه، علاوه بر مطالعه کتاب، مقاله، گزارش‌های خارجی و منابع داخلی، کفایت آن توسط تعدادی از اساتید محترم دانشگاه و سایر محققان به لحاظ تعداد سوال و محتوای پرسشنامه مورد بررسی و قضاوت قرار گرفت که البته نظر استادان راهنما و مشاور نیز تایید آن افزود و پس از اصلاحات لازم، اطمینان حاصل شد که سوالات مطرح شده توانایی و قابلیت اندازه‌گیری محتوی و خصوصیات مورد نظر در تحقیق را دارا می‌باشند. در این پژوهش برای برآورد اعتبار پرسشنامه پژوهش از روش آلفای کرونباخ<sup>1</sup> بر روی افراد نمونه استفاده شده است. مقدار ضریب آلفای پرسشنامه این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار spss، 97 درصد محاسبه شد.

پس از تعیین حجم نمونه لازم، افراد مورد نظر از جامعه بصورت طبقه‌ای نسبی، در دو طبقه فوق‌دیپلم و لیسانس انتخاب شدند سپس به منظور اجرای پرسشنامه ابتدا با مراجعه به دانشگاه معرفی نامه‌هایی جهت سازمان‌ها و ادارات کل دریافت گردید و پس از هماهنگی با مدیر کل و حراست ادارات کل مورد نظر مجوز اجرای پرسشنامه اخذ گردید و پرسشنامه در ادارات کل به تعداد 350 پرسشنامه توزیع گردید و با مراجعه و پیگیری‌های لازم در نهایت حجم نمونه به 302 عدد تقلیل یافت و تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری بر اساس 302 نمونه انجام گرفت.

به همین منظور در پژوهش حاضر متغیرها با مقیاس فاصله‌ای بوده و برای توصیف داده‌ها و مشاهدات از روش‌های توصیفی جداول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی و شاخص‌های مرکزی (میانگین، مد، نما) و شاخص‌های پراکنندگی (انحراف معیار، واریانس) استفاده گردیده است. در بخش آمار استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن و تحلیل رگرسیون ساده و گام به گام و چندگانه استفاده شده است.

## یافته‌ها

فرضیه اصلی: بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثر بخشی مدیران

اثربخشی			مهارت مدیریتی مدیران
ضریب همبستگی	سطح معنادار	تعداد	
0/665	0/000	302	

با توجه به داده‌های جدول چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/66، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد، یعنی بین مهارت‌های مدیریتی مدیر و اثربخشی مدیر رابطه معنادار وجود دارد. جهت تعیین میزان تاثیر متغیر مستقل و وابسته از رگرسیون خطی ساده استفاده شد که با توجه به داده جدول رگرسیون همبستگی بین متغیرها 0/67 است و ضریب تعیین چندگانه میزان تاثیر متغیر مستقل بر وابسته را مشخص می‌کند که 0/45 اثربخشی مدیر را مهارت مدیریتی مدیر تعیین می‌کند و مابقی اثر سایر فاکتورها می‌باشد.

فرضیه فرعی 1: بین مهارت‌های فنی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های فنی مدیران و اثر بخشی مدیران

اثربخشی			مهارت فنی مدیران
ضریب همبستگی	سطح معنادار	تعداد	
0/648	0/000	302	

با توجه به داده‌های جدول چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/64، کوچکتر از 0/05 است. فرض

پژوهشنامه تربیتی

صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تأیید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های فنی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد. جهت تعیین میزان تاثیر متغیر مستقل و وابسته از رگرسیون خطی ساده استفاده شد که با توجه به داده جدول رگرسیون همبستگی بین متغیرها 0/64 است و ضریب تعیین چنگانه میزان تأثیر متغیر مستقل بر وابسته را مشخص می‌کند که 0/42 اثربخشی مدیر را مهارت فنی مدیر تعیین می‌کند و مابقی اثر سایر فاکتورها می‌باشد. فرضیه فرعی 2: بین مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های انسانی مدیران و اثر بخشی مدیران

اثربخشی			مهارت انسانی مدیران
ضریب همبستگی	سطح معنادار	تعداد	
0/707	0/000	302	

با توجه به داده‌های جدول چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/70، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تأیید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. جهت تعیین میزان تاثیر متغیر مستقل و وابسته از رگرسیون خطی ساده استفاده شد که با توجه به داده جدول رگرسیون همبستگی بین متغیرها 0/70 است و ضریب تعیین چنگانه میزان تاثیر متغیر مستقل بر وابسته را مشخص می‌کند که 0/50 اثربخشی مدیر را مهارت انسانی مدیر تعیین می‌کند و مابقی اثر سایر فاکتورها می‌باشد.

فرضیه فرعی 3: بین مهارت‌های ادراکی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های ادراکی مدیران و اثر بخشی مدیران

بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی..

اثربخشی			مهارت ادراکی مدیران
ضریب همبستگی	سطح معنادار	تعداد	
0/699	0/000	302	

با توجه به داده‌های جدول چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/69، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های ادراکی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد. جهت تعیین میزان تاثیر متغیر مستقل و وابسته از رگرسیون خطی ساده استفاده شد که با توجه به داده جدول رگرسیون همبستگی بین متغیرها 0/70 است و ضریب تعیین چندگانه میزان تاثیر متغیر مستقل بر وابسته را مشخص می‌کند که 0/49 اثربخشی مدیران را مهارت ادراکی مدیر تعیین می‌کند و مابقی اثر سایر فاکتورها می‌باشد.

فرضیه فرعی 4: بین مدرک تحصیلی مدیران و مهارت مدیریتی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین مدرک تحصیلی مدیران و مهارت مدیریتی مدیران

مهارت مدیریتی مدیران			مدرک تحصیلی مدیران
ضریب همبستگی	سطح معنادار	تعداد	
0/443	0/014	30	

با توجه به داده‌های جدول چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/44، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و مدرک تحصیلی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. جهت تعیین میزان تاثیر متغیر مستقل و وابسته از رگرسیون خطی ساده استفاده شد که با توجه به داده جدول رگرسیون همبستگی بین متغیرها 0/45 است و ضریب تعیین چندگانه میزان تاثیر متغیر مستقل بر وابسته را مشخص می‌کند که



پژوهشنامه تربیتی  
 0/20 مهارت مدیریتی مدیر را مدرک تحصیلی مدیر تعیین می‌کند و مابقی اثر  
 سایر فاکتورها می‌باشد.  
 فرضیه فرعی 5: بین سابقه مدیریت مدیران و مهارت مدیریتی مدیران رابطه  
 وجود دارد.

جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین سابقه مدیریت مدیران و مهارت مدیریتی مدیران

مهارت مدیریتی مدیران			سابقه مدیریتی مدیران
ضریب همبستگی	سطح معنادار	تعداد	
-0/299	0/109	30	

با توجه به داده‌های جدول چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای  
 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/09، بزرگتر از 0/05 است. فرض  
 صفر تایید می‌شود یعنی با 95٪ اطمینان بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و سابقه  
 مدیران رابطه وجود ندارد.

تحلیل رگرسیون چندگانه همزمان بین متغیرهای مستقل و وابسته: جهت  
 تعیین میزان تأثیر متغیر مستقل و وابسته از رگرسیون خطی ساده استفاده شد  
 که جداول رگرسیون خطی به شرح ذیل می‌باشد.

جدول ضرایب رگرسیون

ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین چند گانه	ضریب چند گانه تعدیل یافته	انحراف معیار ضریب تعیین چند گانه	
0/754	0/568	0/566	16/87258	1
0/877	0/769	0/767	12/37243	2
0/893	0/797	0/794	11/62769	3

شماره 1 به مهارت فنی، شماره 2 به مهارت فنی و انسانی و شماره 3 به مهارت فنی و انسانی و ادراکی اختصاص دارد. با توجه به داده‌های جدول فوق همبستگی بین متغیر مهارت فنی با اثربخشی 0/75 است و همبستگی بین متغیر مهارت فنی و انسانی با اثربخشی‌ها 0/87 است و همبستگی بین متغیر مهارت فنی و انسانی و ادراکی با اثربخشی‌ها 0/89 است. و این مقایسه نشان می‌دهد که مهارت مورد نیاز برای اثربخشی مدیر ابتدا مهارت انسانی و بعد مهارت ادراکی و در انتها مهارت فنی می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی تحقیق بدین صورت بیان شده است، بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثر بخشی مدیران رابطه وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد، چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/66، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد، یعنی بین مهارت‌های مدیریتی مدیر و اثربخشی مدیر رابطه معنادار وجود دارد. و همچنین با توجه به داده‌های جدول ضریب برآورد پارامترهای رگرسیون استاندارد شده میزان تاثیر مهارت مدیریتی (متغیر مستقل) را در تبیین اثربخشی (متغیر وابسته) 0/67 تعیین می‌کند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش فاطمه خدادادی 83-82، غلامرضا محمدی در سال 1377، امیر یوسفیان نجف‌آبادی در سال تحصیلی 83 - 82،

فلانگن در تحقیق در سال 1996، کالن در سال 1993، فریچارد (1983) همسویی داشته است.

در مورد رابطه بین مهارت‌های فنی مدیران و اثربخشی مدیران یافته‌ها نشان می‌دهد چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/64، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های فنی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

با توجه به داده‌های جدول ضریب برآورد پارامترهای رگرسیون استاندارد شده میزان تاثیر مهارت فنی (متغیر مستقل) را در تبیین اثربخشی (متغیر وابسته) 0/64 تعیین می‌کند. که با تحقیق مجید کجوری هرج مبنی بر «بررسی مقایسه‌ای رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران دارای مدرک مدیریت آموزشی و سایر مدیران در سطح آموزش و پرورش شهر تهران در سال 83» همسو می‌باشد و نتیجه گرفته شده که بین مهارت فنی مدیران با تخصص مدیریت آموزشی و مدیران فاقد تخصص اختلاف معناداری وجود دارد و مدیران با تخصص مدیریت آموزشی دارای مهارت فنی بیشتر و مطلوب‌تر می‌باشند. به عبارتی دیگر هر قدر مدیران آموزشی دارای تخصص مدیریت باشند دارای اثربخشی بیشتر می‌باشند.

در مورد رابطه بین مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی مدیران یافته‌ها نشان می‌دهد چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/70، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به داده‌های جدول ضریب برآورد پارامترهای رگرسیون استاندارد شده میزان تاثیر مهارت انسانی (متغیر مستقل) را در تبیین اثربخشی (متغیر وابسته) 0/70 تعیین می‌کند.

در مورد رابطه بین مهارت‌های ادراکی مدیران و اثربخشی مدیران یافته‌ها نشان می‌دهد چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه

بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی.. و ضریب همبستگی 0/69، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های ادراکی مدیران و اثربخشی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به داده‌های جدول ضریب برآورد پارامترهای رگرسیون استاندارد شده میزان تاثیر مهارت ادراکی (متغیر مستقل) را در تبیین اثربخشی (متغیر وابسته) 0/70 تعیین می‌کند.

در مورد رابطه بین مدرک تحصیلی مدیران و مهارت مدیریتی مدیران یافته‌ها نشان می‌دهد چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/23، کوچکتر از 0/05 است. فرض صفر رد می‌شود و فرض تحقیق با 95٪ اطمینان تایید می‌گردد. یعنی بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و مدرک تحصیلی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به داده‌های جدول ضریب برآورد پارامترهای رگرسیون استاندارد شده میزان تاثیر مدرک تحصیلی مدیران (متغیر مستقل) را در تبیین مهارت‌های مدیریتی آنها (متغیر وابسته) 0/45 تعیین می‌کند.

تحقیقات نشان داده است که تحصیلات در افزایش توانایی‌های فردی تأثیر مثبت دارد. تحصیلات موجب بروز شکوفایی ذهن و افزایش به کارگیری از توانایی‌های فردی می‌گردد. در تحقیق سعید آبایی مبنی بر رابطه تحصیلات و سنوات خدمتی مدیران با مهارت‌های مدیریتی آنان در مدارس راهنمایی شهرستان اسلام شهر در سال 82 مؤید آن است که مدیران با تحصیلات لیسانس و بالاتر، از مهارت مدیریتی بیشتری نسبت به مدیران با تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم برخوردارند.

در مورد رابطه بین سابقه مدیریت مدیران و مهارت مدیریتی مدیران یافته‌ها نشان می‌دهد چون اندازه معناداری آزمون در سطح آلفای 0/05، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی 0/09، بزرگتر از 0/05 است. فرض صفر تایید می‌شود یعنی با 95٪ اطمینان بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و سابقه مدیران رابطه معنادار وجود ندارد.

یکی از ویژگی‌های مهم در گزینش مدیران، عملکرد گذشته آنان در شغل‌های مدیریت است. این ویژگی احتمالاً با ارزش‌ترین عامل پیش‌بینی شیوه کار آینده یک مدیر است. البته در گزینش سرپرستان رده اول ارزیابی نتایج مدیریت گذشته آنان شدنی نیست. زیرا این افراد چنین تجربه‌ای ندارند. با وجود این در نظر گرفتن کامیابی‌های گذشته مدیران می‌تواند در شمار عوامل برجسته گزینش مدیران عالی و سطوح میانی باشد. (وبریچ، 1992: 262-260)

در حالی که عملکرد گذشته با بازدهی فردی در پست جدید رابطه زیادی دارد ولی سابقه خدمت به خودی خود نمی‌تواند نشانه بازدهی باشد. در عین حال یکی از معیارهای سنجش توانایی مدیران تجربه فرد محسوب می‌شود. تجربه در پست‌های مدیریتی، تجربه‌های مربوط و تجربه‌های مشابه، انواع تجربیاتی هستند که از تأثیر بیشتری برخوردارند. که با تحقیقی که توسط شهرام شارعی در سال 1377 انجام شده است، مبنی بر میان سابقه مدیریت مدیران و اثربخشی رفتاری آنها، رابطه معنی‌داری وجود دارد، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، در سطح 25 درصد تأیید نشد. که با نتایج به دست آمده ما همسو می‌باشد. دلیل دیگر مبنی بر تأیید نتایج بدست آمده می‌توان گفت: تجربه‌های مدیریتی قبلی باید با تجربه مدیریت کنونی مرتبط باشد تا بتوان گفت که تجربه و سوابق با مهارت‌های مدیریتی مدیران رابطه دارد.

با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان چنین نتیجه گرفت که بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنها رابطه وجود دارد. همچنین بین میزان مهارت فنی و مهارت انسانی و مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی آنها رابطه وجود دارد. بین میزان تحصیلات مدیران و مهارت‌های مدیریتی آنها رابطه وجود دارد. بین سابقه مدیریتی مدیران و مهارت‌های مدیریتی آنها رابطه وجود ندارد.

## کتابنامه

- == بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی. ..
- آبائی، سعید، (1382)، رابطه تحصیلات و سنوات خدمتی مدیران با مهارت‌های مدیریتی آنان در مدارس راهنمایی شهرستان اسلام شهر، دانشگاه آزاد رودهن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- الوانی، مهدی، (1377)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- پور صفر صیقلانی، علی، (1381)، نیاز سنجی آموزشی مدیران میانی شرکت‌های قطعه ساز ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی.
- جزنی، نسرین، (1379)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
- خواجه ای، سعید، (1380)، ارزشیابی مهارت‌ها و صلاحیت‌های مدیران مدارس ابتدایی جهت مطالعه مدل فعالیت مدیریتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، واحد علوم و تحقیقات، پایان نامه دوره دکتری.
- خدادادی، فاطمه، (1383)، بررسی مهارت‌های سه گانه مدیران با اثربخشی آنها از نظر دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر ساری در سال تحصیلی 82-83، دانشگاه آزاد تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- دسلر گری، (1376)، مبانی مدیریت، مدنی، داوود، تهران، آرین.
- دفت، ریچارد. ال، (1378)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، پارسائیان و اعرابی، جلد دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (1382)، انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، دفتر بهبود مدیریت و برنامه‌ریزی عملکرد.
- شیرازی، علی، (1373)، مدیریت آموزشی، مشهد، جهاد دانشگاهی مشهد
- طاهری، شهنام، (1384)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران
- علاقه بند، علی، (1375)، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان
- فقهی فرهمند، ناصر، (1382)، مدیریت پایای سازمان، تهران، انتشارات فروزش

- کتز، رابرت، (1375)، مهارت‌های یک مدیر موفق، مجموعه مقالاتی در باره مدیریت، توتونچیان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- کجوری هرج، مجید، (1383)، بررسی مقایسه ای رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران دارای مدرک مدیریت آموزشی و سایر مدیران در سطح دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد
- کونتز، هرولد. اورانل، سیریل و هانتز ویهریخ، (1378)، اصول مدیریت، چمران، هادی، تهران، دانشگاه صنعتی شریف
- گل صنم لو، صفر، (1378)، بررسی ارتباط و سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهر ارومیه، مرکز مدیریت دولتی شمال غرب، ارومیه
- گودرزی، محمود، (1381)، طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی
- محمدی، غلامرضا، (1377)، بررسی مهارت‌های مدیران بیمه مرکزی ایران و تاثیر آن بر بهره‌وری آن سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت
- مهدی‌زاده، (1375)، بررسی رابطه مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی آنها از دیدگاه دبیران در مدارس راهنمایی شهرستان بیرجند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت، (1377)، مدیریت رفتار سازمانی، علاقه بند، علی، تهران، انتشارات امیر کبیر
- یوسفیان نجف‌آبادی، امیر، (1383)، بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه و رابطه آن با عملکرد دبیران منطقه فلاورجان
- Dubrin, A. (1994), Essential of management. Cincinnati. south-western publishing.

بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی..

- Katz Robert (1974). skills of an effective administrator Harvard Bussiness Review.
- Lewis, P. & Goodmang. &Fadnt .P. (1998 ). Management Southwestern. college publishing cininati ,ohio.
- Robins .s. p & Coulter m (1996). Management. London: prentice hall, International Inc.
- Wbrige A (1992 ) ، " Management: A Global perspective". Englewood Cliff N. J. Mac Grow Hall.
- Woodall ،j & winStanly ،d (1998 ). Management development. Blackwell

<http://www.saritc.ac.ir>

<http://www.caspsresch.org/report/skillbased.A/PDF>