

## بررسی رابطه بین مهارت ها و توانایی ها با نقش های مدیریتی

بهرام اسماعیلی\*<sup>۱</sup> و حسین حسینی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۴/۲۴ تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۲۶

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین سه متغیر مهارت ها، توانایی ها و نقش های مدیریتی بوده است. روش پژوهش، پیمایشی - همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۵۷ نفر از مدیران دوره متوسطه شهر شیراز بود که از نمونه گیری صرف نظر گردید و همه افراد از راه سرشماری مورد مطالعه قرار گرفتند. جهت گردآوری داده ها از سه دسته پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پایایی پرسشنامه ها، با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه مهارت ها، توانایی ها و نقش ها: ۰/۸۸، ۰/۹۰، ۰/۸۶ گزارش شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها نیز بر اساس نظر متخصصان بدست آمده است. داده های بدست آمده با استفاده از روش های 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. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که مهارت های انسانی، فنی و ارتباطی و توانایی های فکری - ذهنی و علمی سهم بیش تری در تبیین نقش های مدیریتی دارند.

**واژه های کلیدی:** مهارت، توانایی، نقش، مدیران متوسطه.

۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرهنگیان: پردیس شهید رجایی شیراز.

۲- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور مرکز لامرد.

\*- نویسنده مسئول مقاله: bahram1023@yahoo.com

## مقدمه

در جهان پرتلاطم امروزی که سازمان‌ها و جوامع با تحولات شگرف محیطی و فناوری و به تبع آن تجارت جهانی و جهانی شدن رو به رو هستند. توان دستیابی به سطح مطلوب و مورد انتظاری از عملکرد در حاله ای از ابهام فرو رفته است. در این رهگذر، آنچه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. به بیان دیگر، در صورت اقتدار و توانمندی رکن مدیریت سازمان است که می‌تواند حسن عملکرد سازمان‌ها را در شرایط کنونی انتظار داشت (Farahi, 2005).

نکته ظریف و قطعی در این است که تا مدیر توانا و کارآمد نباشد، نمی‌تواند در همکاران و زیردستان خود نفوذ کند. به بیان 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 تصمیم‌های نا به جا به کل سیستم ضربه بزنند (Atafar & Azarbayejani, 2001).

از جمله سازمان‌های فعال در سطح جامعه، سازمان آموزش و پرورش است که برای رسیدن به 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، با وجود این 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.

هوی (Hoy, 2006) برخورداری از مهارت‌های انسانی را جزئی جدایی ناپذیر از ویژگی‌های مدیران آموزشی می‌داند (Taghizadeh, et al, 2009). در پژوهش خود بمنظور تعیین اولویت اصول سازمان‌های بالنده در آموزش و پرورش دریافتند که سطح تحصیلات مدیران و کارکنان می‌تواند عاملی مهم در افزایش رغبت کارکنان نسبت به فراگیری مهارت‌های علمی و تخصصی باشد. هم‌چنین مدیریت آموزشگاهها باید به افرادی که رشته تحصیلی آن‌ها متناسب با وظایف کاری‌شان باشد، سپرده شود.

هانت و باروک (Hunt & Baruch, 2003) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی اثرات آموزش مهارت‌های ارتباطی» ضمن تایید اهمیت این مهارت‌ها، بر این باورند که تجارب مدیریتی از اهمیت بیش‌تری برخوردار است.

لایمریک و اندرسون (2003) بر این باورند که لازمه موفقیت مدیران و بالاخص زنان مدیر در آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی‌هایی چون: شبکه‌گذاری (ارتباط با دیگران)، خود-مدیریتی

و رشد حرفه ای می باشد. در این راستا، ارایه دوره های آموزشی و باز آموزی می تواند راه حل مناسب در فراگیری این مهارت ها و حذف موانع پذیرش زنان در پست های مدیریت در آموزش و پرورش باشد (Hasan zadeh & Heshmati, 2002).

براین اساس، هر چه مدیران، مهارت ها و توانایی های عمومی و تخصصی بیشتری داشته باشند، نقش های محوله را بهتر می توانند ایفا کنند (Vilkinas & Cartan, 1997). در مطالعه نقش های کویین (Quinn, 1983) در مورد مدیران زن و مرد، تاثیر مهارت هایی چون: انعطاف پذیری، تمرکز درونی و بیرونی و کنترل استرس را بر چگونگی ایفای این نقش ها مورد بررسی قرار دادند. آن ها دریافتند که مدیران زن، به مقدار بیشتری از این مهارت ها برخوردارند و نقش های خود را اثر بخش تر از مدیران مرد ایفا می کنند.

فرهی (Farahi, ۲۰۰۵) و پیرسون و کاترجی (Pearson & Chatterje, ۲۰۰۳)، در مطالعه نقش های مینتزیبرگ (Mintzberg, 1970) با وجود تایید اهمیت این نقش ها بر این باورند که نقش ها با توجه به سطح مهارت های افراد می تواند به درجات متفاوتی ایفا شود.

بنابراین، با توجه به اینکه یکی از اهداف اصلی آموزش و پرورش تربیت نیروی ماهر و توانمند است، انتظار می رود سازمانی با چنین هدفی، مدیران آن خود واجد این مهارت ها و توانایی ها باشند. بر این اساس، هدف این پژوهش تعیین اولویت هریک از مهارت ها و توانایی های مطرح شده از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه شهر شیراز و رابطه آن با نقش های محوله، قرار داده شده است.

### مبانی نظری پژوهش

پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم و فناوری و به تبع آن ها افزایش نیازمندی ها و گسترش سازمان ها ایجاب می کند که از مدیران کارآمد و ماهر در اداره امور سازمان ها استفاده می شود زیرا بازده عملکرد معقول مدیران موجب بقا و رشد سازمان می شود (Maleki, Ranjbar, 1999).

مطالعات بسیاری، اهمیت برخورداری از یک سری ویژگی ها برای مدیران را نشان داده اند. (Katz, 1974) از نخستین کسانی است که بیان کرد مدیران شایسته باید واجد مهارت هایی چون: مهارت های فنی، انسانی و ادراکی باشند. پس از وی صاحب نظران دیگری به تکمیل این مفهوم پرداخته و با پایه قراردادن این سه دسته مهارت، مهارت های دیگری را به آن ها اضافه نمودند (Ahmadi & Dost Mohammad Lo, 2009).

بویاتزیس (Boyatzis, 1982) بیان کرد که می توان مهارت های مورد نیاز مدیران را بر اساس کارکردهای آن ها تعیین کرد. وی مهارت هایی چون: مدیریت منابع انسانی، مدیریت اهداف و وظایف، رهبری، مدیریت افراد و کنترل زیردستان را برای مدیران ضروری دانست (2002 Horton, et al).

یوکی (Yuki, 2002) در مطالعه ای که در مورد رهبران موفق داشت، بر این باور بود که مهارت های متقاعد سازی، اجتماعی، ذکاوت، ادراکی، خلاقیت، اداری، سیاست مداری و فصاحت در بیان از اهمیتی بیش تر برخوردار است (Carmeli & Tishler, 2006). افزون بر مهارت های یاد شده، مهارت تصمیم گیری نیز می تواند برای مدیران نظام اداری کشور بسیار دارای اهمیت باشد (Farahi, 2002).

پژوهشگران دیگری چون: (Robbins & Coulter, 2001; Schermerhoro, 2002; Peterson, 2004) بر این باورند که برای انجام وظایف اثربخش می بایستی مهارت های: کار تیمی، تفکر انتقادی و مهارت های حرفه ای در مدیران وجود داشته باشد.

معمولا در مطالعات عرصه مدیریت، در بحث شایستگی های مدیریتی افزون بر مهارت ها به مطالعه توانایی های مدیران نیز به گونه گسترده پرداخته شده است و پژوهشگران گوناگونی بر خورداری از یک سری توانایی ها را برای انجام وظایف مدیران ضروری دانسته اند.

داینیتی و اندرسون (Dainty & Anderson, 1996)، در پژوهش 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 ارشد، عملکردی اثر بخش داشته باشند. آن ها یازده دسته توانایی را ارائه کردند که به سه دسته کلی از توانایی ها تقسیم بندی می شود:

۱- توانایی های فردی<sup>۱</sup>: (توانایی شناختی - بلوغ - توسعه).

۲- توانایی های ارتباطی<sup>۲</sup>: (نفوذ - رهبری - یکپارچه سازی).

۳- توانایی های هدایتی<sup>۳</sup>: (تخصصی - توانایی بیرونی - توانایی سازمانی - عملکردی/

ساختاری).

گرینبرگ و بارون (Greenburg & Baron, 1997) نیز بیان داشتند که دو توانایی فکری و فیزیکی لازمه کار مدیران است. به باور آن ها، توانایی های فکری می تواند شامل مواردی چون: انواع هوش، انواع حافظه، سرعت ادراکی، استعداد عددی و تجسم فضایی باشد. هم چنین، توانایی

<sup>1</sup>Individual capabilities

<sup>2</sup>Interpersonal capabilities

<sup>3</sup>. Directional capabilities

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 لازمه تمام مشاغل است.

در مطالعه‌ای که بمنظور آرایه الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی به وسیله (Farahi, 2005) انجام شد، نتایج نشان دادند که مدیران نظام اداری کشور برای انجام وظایف خود نیازمند چهار دسته از توانایی‌ها می‌باشند که عبارتند از: توانای‌های 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 دومقوله‌ای هستند که دارای موضوع‌های 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 ویژه است که در هر حرفه معنا 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.

در زمینه مطالعه نقش‌ها، می‌توان (Mintzberg, 1973) را نخستین فردی بدانیم که به صورت جامع نقش‌های مدیریتی را مورد مطالعه قرار داد. وی در مطالعه‌ای که در مورد مدیران اجرایی انجام داد، ده نقش را برای فهم ماهیت کارهای مدیریتی آرایه 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:

۱- نقش‌های ارتباطی<sup>۱</sup> ( تشریفاتی، رهبری، رابط).

۲- نقش‌های اطلاعاتی<sup>۲</sup> ( ناظر، ارسال اطلاعات، سخنگو).

۳- نقش‌های تصمیم‌گیری<sup>۳</sup> ( کارآفرینی، حلال مشکلات، تخصیص منابع و مذاکره کننده).  
مینتزبرگ در نظریه خود به این واقعیت اشاره می‌کند که مدیران الزاماً نمی‌بایستی همه نقش‌ها را ایفا کنند، ولی همواره در کارکرد آن‌ها به تناسب نوع کار، برخی از این نقش‌ها وجود دارد (Ghafarian, 2000).

ویلکیناس و کارتان (Vilkinas & Cartan, 1997) بمنظور شناسایی تفاوت‌های بین نقش‌های ایفا شده به وسیله مدیران مرد و زن، نقش‌هایی که (Quinn, 1998) آرایه کرده بود را

<sup>1</sup>- Communication roles

<sup>2</sup>- Informational roles

<sup>3</sup>- Decision making roles

مورد بررسی قرار دادند. این نقش ها عبارتند از: نقش نو آور، واسطه، کارگردانی، هماهنگ کننده، ناظر، تسهیل کننده، مرشد و انگیزشی. نتایج بدست آمده نشان دادند که:

۱- زنان مدیر، سه نقش مدیریتی را با اهمیت بیش تری نسبت به مردان مدیرایفا می کنند که عبارتند از: ناظر، هماهنگ کننده و مرشد.

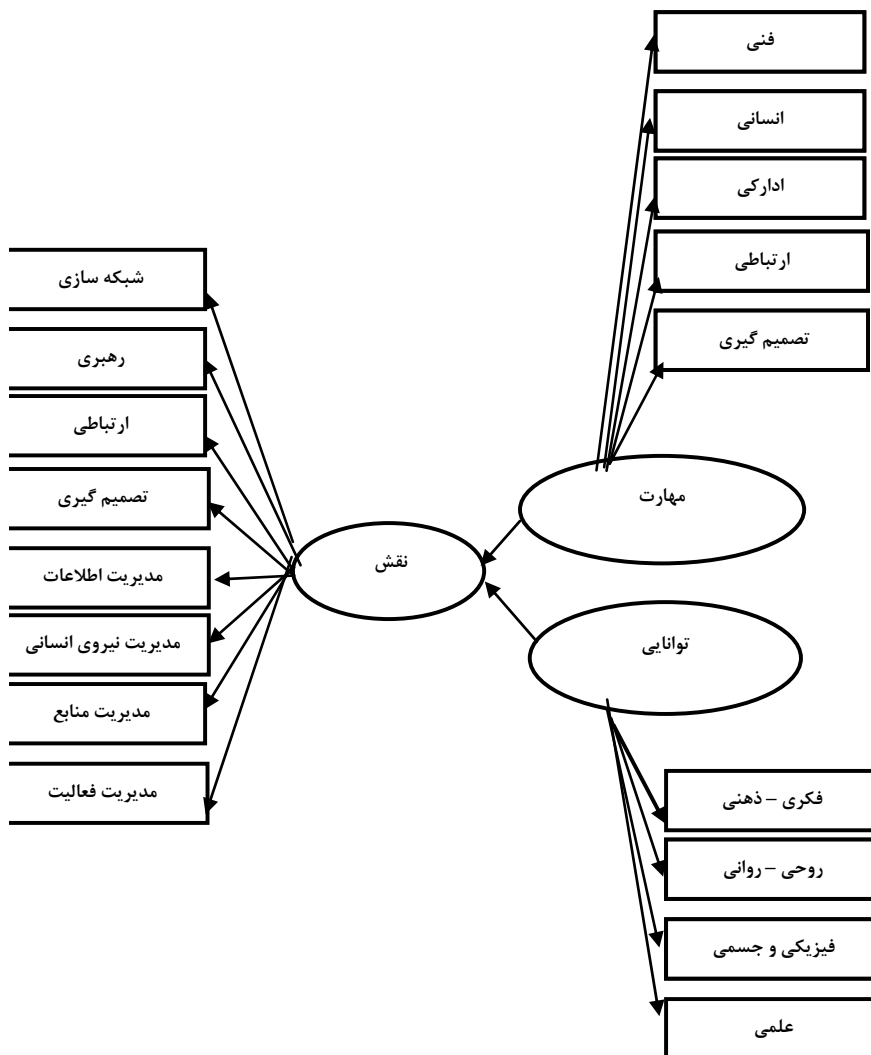
۲- کارکنان، گزارش دادند که مدیران آن ها پنج نقش: نوآور، تولید کننده، کارگردانی، هماهنگ کننده و مرشد را با اهمیت بیش تری نسبت به مدیران مرد ایفا می کنند. هم چنین، نشان دادند که مدیران زن در این پنج نقش اثربخش ترند.

نیکویان (Nikoyan, 2004)، در پژوهشی با عنوان: بررسی تأثیر میزان استفاده از رایانه بر چگونگی اعمال نقش های مدیریت، نقش های مدیریتی مینتز برگ را مورد مطالعه قرار داد. یافته های پژوهش نشان داد مدیرانی که بیش تر از رایانه استفاده می کنند، در مقایسه با مدیرانی که کم تر و یا اصلاً استفاده نمی کنند، در ایفای نقش های اطلاع رسانی، گردآوری داده ها و تخصیص دهندگی منابع موفق تر و در نقش حل کنندگی مسایل ناموفق ترند.

با توجه به مباحث نظری و یافته های پژوهشی یاد شده، می توان به این نتیجه رسید که لازمه ایفای هر چه بهتر نقش های کاری، برخورداری از یک سری مهارت ها و توانایی هاست. بر این اساس، این پژوهش هدف اصلی خود را مطالعه مهارت ها و توانایی های مدیران (مدیران متوسطه) و رابطه آن با نقش های محوله قرار داده است.

### مدل تحلیلی پژوهش

در این پژوهش، پژوهشگر در سه بخش مهارت، توانایی و نقش، از چهارچوب نظری که به وسیله (Farahi, 2002) ارائه شده بود، جهت ارایه مدل تحلیلی خود استفاده کرده است. وی در چهارچوب نظری خود پنج دسته مهارت، چهار دسته توانایی و هشت دسته از نقش ها را مطرح کرده است ( نمودار ۱).



نمودار ۱- مدل تحلیلی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

مهم‌ترین فرضیه‌های این پژوهش عبارتند از:

- (۱) بین مهارت‌های (فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی و تصمیم‌گیری) و نقش‌های مدیریتی در مدیران مقطع متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز رابطه وجود دارد.
- (۲) بین توانایی‌های (علمی، فکری-ذهنی، روحی-روانی، فیزیکی و جسمی) و نقش‌های مدیریتی در مدیران مقطع متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف آن کاربردی بوده و براساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز در زمره پژوهش‌های پیمایشی - همبستگی قرار دارد.

داده‌های مورد نیاز در این پژوهش در زمینه مهارت‌ها، توانایی و نقش‌های مدیریتی با بهره‌گیری از سه دسته پرسشنامه استاندارد گردآوری شده است. هنجاریابی این ابزارها به وسیله (Farahi, 2002) صورت گرفته است و پایایی این پرسشنامه‌ها به روش آلفا کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه مهارت‌ها، توانایی‌ها و نقش‌ها: ۰/۸۸، ۰/۹۰، ۰/۸۶ گزارش شده است. روایی آن‌ها نیز زیر نظر متخصصان مدیریت به تایید رسیده است. در این پژوهش، این پرسشنامه‌ها در مورد ۳۰ نفر اجرا شد و پایایی آن‌ها با استفاده از روش آلفا کرونباخ به مقدار: ۰/۹۴ (مهارت‌ها)، ۰/۸۵ (توانایی‌ها) و ۰/۹۰ (نقش‌ها) بدست آمد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها نیز بر اساس نظر متخصصان مدیریت بدست آمد. 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 ۶۲ پرسش، پرسشنامه توانایی‌ها دارای ۵۷ پرسش و پرسشنامه نقش‌ها دارای ۴۲ پرسش بوده که هر سه پرسشنامه در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل ۱۵۷ نفر از مدیران مقطع متوسط شهر شیراز بوده است. با توجه به این که جامعه آماری پژوهش محدود بوده از نمونه‌گیری صرف نظر کرده و کلیه مدیران از راه سرشماری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. روش توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به صورت مراجعه حضوری بود و در طی یک مرحله صورت گرفت.

از تعداد ۱۵۷ پرسشنامه توزیع شده، ۱۲۳ پرسشنامه به طور کامل تکمیل شده بود که همگی قابل استفاده بودند و تعداد ۳۴ پرسشنامه قابل استفاده نبود. از این تعداد، ۸ نفر فوق‌دیپلم، ۴۷ نفر



لیسانس و ۶۸ نفر فوق لیسانس بودند. سن آن ها بین ۵۰-۳۰ سال و ۶۳/۴ درصد دارای تحصیلاتی مرتبط با مدیریت بودند .

### یافته های پژوهش

در این پژوهش بمنظور تحلیل داده های گردآوری شده از نرم افزار آماری علوم اجتماعی<sup>۱</sup> استفاده شده است. همان گونه که جدول ۱ نشان می دهد، از بین مهارت های پنج گانه مدیر، مهارت های ارتباطی دارای بیشترین میانگین ( $\bar{x} = 48/8$ ) است. بنابراین، از بین مهارت های پنج گانه، مهارت ارتباطی قوی ترین مهارت در بین مدیران است.

جدول ۱- شاخص های آمار توصیفی متغیرهای پیوسته پژوهش

متغیرها	میانگین	بیشترین نمره	کمترین نمره	انحراف استاندارد
مهارت فنی	۴۵/۶	۶۰	۳۴	۵/۵
مهارت انسانی	۳۶/۹	۵۷	۲۲	۵/۲
مهارت ادراکی	۳۸/۱	۴۹	۲۶	۴/۸
مهارت ارتباطی	۴۰/۴	۵۸	۳۰	۵/۷
مهارت تصمیم گیری	۴۸/۸	۱۲۱	۳۳	۸/۵
مهارت	۲۰۹/۸	۲۸۷	۱۷۰	۲۰/۹
توانایی فکری- ذهنی	۱۳۳/۵	۲۵۲	۷۳	۱۷/۵
توانایی فیزیکی	۲۳/۹	۳۰	۱۳	۲/۹
توانایی روحی-روانی	۲۱/۳	۲۸	۹	۳/۴
توانایی علمی	۲۹/۷	۳۸	۱۳	۳/۸
توانایی	۲۰۸/۶	۳۲۴	۱۱۳	۲۳/۵
نقش	۱۵۵/۷	۱۸۴	۱۱۰	۱۴/۰۱

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. هم چنین، میانگین متغیر ملاک نقش ( $\bar{x} = 155/7$ ) است. هم چنین، بمنظور بررسی همبستگی میان متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است و ماتریس همبستگی زیر که گویای ارتباط بین ابعاد مهارت ها، توانایی ها و نقش هاست، بدست آمد (جدول ۲).

<sup>۱</sup> - Statistical package for social science (spss)

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
مهارت	۱											
فنی	/۴۶۵**	۱										
۲-	/۵۲۳**	/۳۶۶**	۱									
مهارت	/۵۲۹**	/۴۷۲**	/۳۹۶**	۱								
انسانی	/۲۱۰**	/۱۵۶	/۱۳۶	/۵۲۲**	۱							
۳-	/۷۲۲**	/۶۲۴**	/۶۰۷**	/۸۰۵**	/۶۵۸**	۱						
مهارت	/۳۲	-/۰۵۴	-/۱۵۷	/۱۲۹	/۷۰۷**	/۲۸۴**	۱					
ادارگی	-/۰۶۰	-/۰۱۲	-/۰۴۷	-/۰۵۸	/۱۰۸	/۰۶۱	۱					
۴-	-/۰۶۳	-/۱۵۸	-/۱۱۲	/۰۴۱	/۱۲۸	/۰۱۲	/۴۱۲**	۱				
مهارت	-/۰۶۵	-/۰۷۲	/۰۴۸	/۰۱۰	/۷۴۳**	۱	/۴۹۵**	/۵۲۰**	۱			
تصمیم	-/۰۰۵	-/۰۷۶	-/۱۴۴	/۱۰۶	/۵۸۳**	/۲۲۲*	/۶۰۲**	/۵۶۲**	/۶۴۵**	۱		
گیری	۴۸۸**	/۵۰۷**	/۳۲۸**	/۵۱۵**	/۳۶۰**	/۵۸۸**	/۹۶۵**	۲۵۸**	/۳۵۰**	/۴۰۶**	/۵۲۰**	۱
۵-							/۴۶۴**					
مهارت												
ارتباطی												
۶-												
مهارت												
۷-												
توانایی												
فکری												
۸- ذهنی												
۸-												
توانایی												
جسمی												
۹-												
توانایی												
روحی												
۱۰- روانی												
۱۰-												
توانایی												
عملی												
۱۱-												
توانایی												
۱۲-												
نقش												

\*  $p \geq /05$

\*\*  $p \geq /01$

در ادامه جهت پیش بینی نقش های مدیریتی براساس مولفه های گوناگون مهارت های مدیریتی از رگرسیون چندگانه استفاده شده و ورود متغیرهای پیش بین در تحلیل رگرسیون به روش گام به گام بوده است (جدول ۳).

جدول ۳- خلاصه تحلیل رگرسیون فرضیه ۱

گام ها	خطای استاندارد برآورد	واریانس تبیین شده	ضریب همبستگی چندگانه (R)	واریانس تبیین شده اصلاح شده
مهارت تصمیم گیری	۱۱/۳۹	۱/۲۷۴	۱/۵۲۴	۱/۲۶۸
مهارت انسانی	۱۰/۸	۱/۳۵۸	۱/۵۹۸	۱/۳۴۷
مهارت فنی	۱۰/۵	۱/۳۹۹	۱/۶۳۱	۱/۳۸۲
مهارت ارتباطی	۱۰/۳	۱/۴۲۱	۱/۶۴۹	۱/۴۰۰
مهارت ادراکی	۱۰/۴	۱/۴۰۷	۱/۶۳۸	۳۹۲

هم چنین در جدول ۴ مشاهده می شود که در نهایت، سه مهارت انسانی، فنی و ارتباطی معیار ورود را کسب کرده و دو مهارت ادراکی و تصمیم گیری از معادله نهایی رگرسیون خارج شدند. سرانجام می توان معادله پیش بینی نقش های مدیریتی را براساس سه مهارت انسانی، فنی و ارتباطی به صورت زیر نوشت:

$$(مهارت ارتباطی) ۲۵/ + (مهارت فنی) ۳۱/ + (مهارت انسانی) ۳۲/ + ۷۳/۴۵ = \text{نقش های مدیریتی}$$

جدول ۴- ضرایب رگرسیون فرضیه ۱

گام ها	متغیره	ضریب استاندارد نشده رگرسیون	t	سطح معنی داری
		ضریب استاندارد شده رگرسیون		
		بنا	خطای استاندارد برآورد	B
۱	مقدار ثابت	۷/۶	۱۰۷/۰۱	۱۴/۱۳
	مهارت تصمیم گیری	۱۵۲۴	۱/۲۲	۶/۵۶
۲	مقدار ثابت	۸/۴	۹۰/۴	۱۰/۸
	مهارت تصمیم گیری	۳۷۱	۱/۹۸	۴/۳۷
	مهارت انسانی	۳۲۷	۱/۸۳۶	۴/۸۴
۳	مقدار ثابت	۲۷۳	۹/۱۱	۸/۶۸
	مهارت تصمیم گیری	۲۵۶	۱/۲۰۹	۳/۰۲
	مهارت انسانی	۲۴۸	۱/۲۲۱	۲/۹۶
	مهارت فنی	۱۶۷	۱/۲۱۸	۲/۷۴
۴	مقدار ثابت	۲۷۴	۹/۵	۷/۷
	مهارت تصمیم گیری	۲۵۹	۱/۲۳۸	۱/۶۲
	مهارت انسانی	۱۷۸	۱/۲۱۹	۳/۱۹
	مهارت فنی	۳۱۶	۱/۲۱۵	۲/۸۹
	مهارت ارتباطی	۳۱۳	۱/۱۳۱	۲/۰۸
۵	مقدار ثابت	۲۴۷	۹/۵۲	۷/۷۱
	مهارت انسانی	۲۰۱	۱/۲۱۱	۳/۸۲
	مهارت فنی	۱۱۵	۱/۳۸۰	۳/۷۵
	مهارت ارتباطی			۳/۱۲

هم چنین، جهت پیش بینی نقش های مدیریتی براساس مولفه های گوناگون توانایی های مدیریتی از رگرسیون چندگانه و به روش گام به گام استفاده شده است (جدول ۵).

جدول ۵- خلاصه تحلیل رگرسیون فرضیه ۲

خطای استاندارد برآورد	ضریب همبستگی چندگانه (R)	واریانس تبیین شده	واریانس تبیین شده اصلاح شده	گام ها
۱۲/۰۵	۴۶۴	۲۱۶	۲۰۹	توانایی فکری -
۱۱/۶۹	۵۱۷	۲۶۸	۲۵۵	ذهنی توانایی علمی

به علاوه در جدول ( ۶ ) مشاهده می شود که در نهایت دو توانایی فکری - ذهنی و علمی معیار ورود را کسب کرده و به علت عدم معنادار بودن سهم سایر توانایی ها ، معادله ی رگرسیون متوقف شده است.

جدول ۶- ضرایب رگرسیون فرضیه ۲

سطح معنی داری	t	ضریب استاندارد نشده رگرسیون	ضریب استاندارد شده رگرسیون	متغیرها	گام ها
		B	بتا خطای استاندارد برآورد		
۱/۰۰۰		۱۰۷/۹۹	۸/۶۸	مقدار ثابت	
۱/۰۰۰	۵۷/۵	۳۵۹	۱۰۶۴	توانایی فکری - ذهنی	۱
۱/۰۰۰	۱۰/۰۵	۹۵/۵۴	۹/۵	مقدار ثابت	
۱/۰۰۵	۲/۸۷	۲۲۵	۱۰۷۸	توانایی فکری - ذهنی	۲
۱/۰۰۶	۲/۸۲	۱/۰۲	۳۶۱	توانایی علمی	

اگر به جدول ۱ توجه شود می توان دریافت که از نظر مدیران مقطع متوسطه، مهارت های ارتباطی از جمله: فن بیان، نامه نگاری، ابزار احساسات، مشارکت با دیگران، تفویض اختیارات به دیگران و ... دارای بیشترین اهمیت بوده و سایر مهارت ها در اولویت های بعدی قرار می گیرند. هم چنین، از نظر این مدیران، توانایی های فکری - ذهنی مانند: ایده پردازی، تفکر انتقادی، تمرکز ذهنی، قابلیت توسعه ذهن، قوت حافظه و ... دارای بیشترین اهمیت و سایر توانایی ها در مراتب بعدی اهمیت قرار گرفته است.

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه میان مهارت ها، توانایی ها و نقش های مدیریتی بود با مشاهده جدول ۲ می توان ملاحظه کرد که بین همه ابعاد مهارت ها و توانایی ها با نقش های مدیریتی رابطه ای معنا دار وجود دارد. از بین مولفه های گوناگون مهارت ها به ترتیب، مهارت های تصمیم گیری، انسانی، فنی و ارتباط وادراکی دارای بیشترین مقدار همبستگی با نقش های مدیریتی هستند. این ضرایب به ترتیب مهارت های ذکر شده برابر است با: ۵۲/، ۵۱/، ۴۹/، ۳۶/ و ۳۲/ که همگی در سطح ۰۱/ و با ۹۹ درصد اطمینان، معنی دار هستند.

هم چنین، از بین توانایی های مدیریتی به ترتیب، توانایی های فکری - ذهنی، علمی، جسمی و روحی - روانی دارای بیشترین مقدار همبستگی با نقش های مدیریتی می باشند. مقدار این ضرایب به ترتیب توانایی های ذکر شده برابر است با ۴۶/، ۴۱/، ۳۶/ و ۳۵/ که همگی در سطح ۰۱/ و با ۹۹ درصد اطمینان، معنی دار می باشند.

جدول ۴، ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمون این ضرایب و سطح معنی داری هر یک را نشان می دهد. با توجه به این که در این جدول در گام نهایی تنها سه مهارت انسانی، فنی و ارتباطی در معادله رگرسیون باقی ماندند، ستون بتا نشانگر این مطلب است که با تغییر یک انحراف معیار در مهارت انسانی، ۳۲/ 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 ۳۱/ و ۲۵/ انحراف معیار در نقش های مدیریتی رخ می دهد.

در ادامه اگر به جدول ۶ 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، ۲۹/ انحراف معیار در نقش های مدیریتی رخ خواهد داد. هم چنین، به ازای تغییر یک انحراف معیار در توانایی علمی، ۲۸/ 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 متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز بود. نتایج مربوط به فرضیه ها نشان داد که مهارت ها و توانایی ها، توان پیش بینی نقش ها را دارند. به بیان 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 (Farahi, 2002) هم خوانی دارد.

به طور کلی نتایج بدست آمده نشان دادند که از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، به ترتیب: مهارت های انسانی (کارگروهی، تیم سازی، درک دیگران، ایجاد انگیزه)، مهارت های فنی (ارایه باز خورد، سازماندهی و هماهنگی، دانش کامپیوتر، مهارت های حرفه ای) و مهارت های ارتباطی، (فن بیان، ابزار احساسات، مشارکت با دیگران) قدرت پیش بینی کنندگی بالاتری نسبت به نقش ها دارند و از اهمیت بیش تری برخوردار بودند. این یافته با نتایج پژوهش: (Farahi, 2002; Hoy, 2006, Robbins & Coulter, 2001, Nikoyan, 2002, Peterson, 2004, همسو است.

هم چنین، نتایج حاکی از آن بود که توانایی های فکری- ذهنی (تفکر انتقادی، قوت حافظه، توانایی ادراک، ایده پردازی)، توانایی های علمی (تحصیلات دانشگاهی، پژوهش های علمی، تجارب کاری، دانش مربوط به کامپیوتر) قدرت پیش بینی کنندگی بالاتری نسبت به نقش ها دارند و از اهمیت بیش تری برخوردارند. این یافته ها با نتایج پژوهش: (Taghi Zadeh & Farahi, 2002; greenburg & Baron, 1997) همسو می باشد. (Hunt & Baruch, 2003; al, 2009)

از دیگر نتایج این پژوهش تایید اهمیت سطح تحصیلات و زمینه تحصیلات مدیران بر چگونگی اجرای نقش ها بود. نتایج نشان دادند که مدیرانی که تحصیلات بالاتری داشته باشند و هم چنین، رشته تحصیلی آن ها مرتبط با مدیریت باشد، نقش های محوله را بهتر ایفا می کنند. در پژوهش (Kojory, 2004; Taghi Zadeh & al, 2009) نیز اهمیت این موضوع گزارش شده است.

هم چنین، باید اشاره نمود که با توجه به هم پوشی بین تعاریف مربوط به توانایی و مهارت، ممکن است پژوهشگران از تعاریف مربوط به این دو متغیر به صورت جایگزین استفاده نمایند. افزون بر این، می بایست در جهت شناسایی بیش تر مهارت ها و توانایی های مورد نیاز این مدیران، نخست، تعریفی دقیق از وظایف کاری آن ها صورت

گیرد، دوم، پژوهش ها ثابت کرده اند که ارایه دوره های آموزشی و باز آموزی می تواند راه حلی مفید در آموزش این مهارت ها و توانایی ها باشد.

### References

- Ahmadi ,E.; Dost Mohammad Lo , H.(2009)."A Study of the Relationship Between the Clinical, Human and Conceptual Skills with Effectiveness in High school of One Area of Shiraz Education", Journal of New Approach in the Educational Management of Marvdasht Islamic Azad University.Vol.2,No.3, PP.119-136.
- Atafar , A ., Azarbajehani, k.(2001)."A Study on the Role of Meritorious in Selecting Qualified Public and Private Managers", Journal of Management Science.Vol.54,No.43,pp.84-112.
- Cameron, S.k. and Quinn, E.R. (1999)." Diagnosing and Changing Organizational Culture :Based on the Competing Values Framework", New York: by Mc Graw Hill.
- Dainty, P. and Anderson, M.(1996)." The Capable Executive: Effective Performance in Senior Management" ,London: by Macmillan Business.
- Farahi , B.(2005)."Designing and Interpreting Managerial Improvement Model" ,Journal of Management Science.Vol.68,No.57,pp.70-86.
- Farahi , B.(2002). "Introducing the Model of Needed Abilities Improvement to the Managers", PH.D Thesis. Tehran University.
- Ghafarian, V. (2000)."Managerial Capabilities: How Can Manage an Office Better", Tehran: Imo Publishing.
- Greenburg, J. and Baron,R. (1997)." Behavior in Organization :Understanding and Managing the Human Side of Work", New York: by Mc Graw Hill.
- Hasan Zadeh, R ., Heshmati ,N.(2002)." A Survey on the Obstacles in Giving Managerial Responsibilities to Women", Journal of Humanities and SocialScience of Mazandaran University.Vol.2, No.5,pp.13-35.
- Horton, S. (1999). "Public Management in Britain", London: by Palgrave Macmillan.
- Hoy, A.W. (2006). "Preconceiving School Leadership: Emergent View", Journal of the Elementary School. Vol. 96, No.1, pp.9-28.
- Hunt , W.J. and Baruch , Y. (2003)." Developing Top Managers: the Impact of Interpersonal Skills Training", Journal of Management Development. Vol. 22, No. 8,pp.729-752.
- Kojory, M. (2004)."A Contrastive Survey Between Managerial Skills, Effectiveness in Managers with Related Degrees and the Other Managers in Educational System, M.A. Thesis. Tehran University.



Limerick , B. and Anderson , C. (2000)." Senior Women and Promotion in Education Queensland" , Journal of Women in , Management. Vol 14 , No.2, pp.37-43.

Maleki Ranjbar, F. (1999)."The Survey of the Relation Between Managerial Capabilities and Personalities", Journal of Management Science .Vol .45 ,No .34 ,pp.78-93.

Nikoyan, H.(2004)."A Study on Determining the Effect of Computer Use in Applying Managerial Roles in Iran National Copper Industry Co", M.A .Thesis. Kerman: Islamic Azad University.

Pearson, C. A.L and Chattered, S. R. (2003). Managerial Work Roles in Education Asia,Journal of Management Development . Vol 22, No. 8,pp.694-707.

Peterson , O.T. and VanFleet, D.D. (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, S. & Coulter, M .(2001)." Organizational Behavior ",5<sup>th</sup> ed.New york: by Mc Graw\_Hill.

Schermerhorn, J .(2002)."Management",7<sup>th</sup> ed .New York: by Mc Graw Hill.

Taghi Zadeh, H ., Tary, Gh., Parastari , H.(2009)."To Determine the Precedence of Pioneer Organization Principles in Ministry of Education Through Hierarchy Analysis process", Journal of Teaching and Learning Studies of Shiraz University.Vol.1,No.1,pp.1-25.

Vilkinas, T. and Cartan , G. (1997)."How Different are the Roles Displayed by Female and Male Managers" ,Journal of Women in Management.Vol.12,No. 4 pp.129-135.

