

نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس کشور در زمینه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی

فاطمه خالوندی^۱، امید شرف‌الدینی^{۲*}

^۱ دکترای مدیریت آموزشی، استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه شهید رجایی تهران

^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه شهید رجایی تهران

چکیده

بدون شک کلیدی‌ترین عنصر اجرای هر برنامه درسی یا آموزشی مدیری کارآمد است که با بهره‌گیری از مهارت‌های خود به شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه می‌پردازد و با حفظ نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف و درک صحیح از پیچیدگی‌های محیطی و رفتار فردی و برقرار ساختن ارتباط مناسب با سایر عوامل برنامه موجبات تحقق اهداف سازمان را به وجود می‌آورد. در این مقاله با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس کشور در زمینه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی سعی شده وضعیت مدیران آموزشی به لحاظ میزان نیاز به آموزش مهارت‌های سه‌گانه موردنظر رابرت کاتز، با تقریب خوبی پیش‌بینی شود. نگارنده سعی نموده از یافته‌های اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در این حیطه استفاده نماید. منابع مورد استفاده بیشتر مقالات مندرج در ژورنال‌های علمی پژوهشی معتبر داخلی و خارجی بوده است؛ و سعی شده از پژوهش‌های حوزه مدیریت غیر از آموزش نیز استفاده شود. نگارنده سعی نموده با ترکیب، طبقه بندی و بازآرایی یافته‌ها به هدف موردنظر خود دست یابد. در نتیجه این تلاش، نگارنده دریافت که توزیع یکسانی از میزان مهارت‌ها در نزد مدیران سطوح مختلف در کشور مشاهده نمی‌شود و این موضوع حاکی از نیاز به اجرای دوره‌های کشوری ضمن خدمت جهت ارتقای مهارت مدیران آموزشی می‌باشد. ضمناً ضرورت دارد که وزارت آموزش و پرورش با ایجاد مشوق‌هایی مانند افزایش حقوق، رتبه‌بندی و مأموریت و کمک هزینه تحصیلی فرهنگیان، به‌ویژه مدیران فرهنگی را به ادامه تحصیل در رشته مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی درسی ترغیب نماید.

واژه‌های کلیدی: مهارت، آموزش، مدیران، فنی، انسانی، ادراکی، سازمان.

مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یکی از پیچیده ترین نظام های جامعه نقش اساسی در گردش امور جامعه، تداوم و بقای آن بر عهده دارد. درواقع اساس توسعه علمی و فرهنگی هر جامعه به آموزش و پرورش در آن جامعه وابسته است. در این میان مدیران آموزشی به عنوان یکی از اجزای سیستم آموزش و پرورش نقش مهمی ایفا می کنند. گسترش همه جانبه سازمان های آموزشی لزوم برخورداری از مدیرانی ماهر و توانمند در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی را دوچندان ساخته است. امروزه مدیریت بر اساس ویژگی هایی که دارد نوعی حرفه و یا کار تخصصی تلقی می شود که مبتنی بر مجموعه ای از دانش سازمان یافته است (پرداختچی، ۱۳۷۴).

این مدیران با تأثیرگذاری مستقیم بر آموزش سایر مشاغل برجست دهی کل جامعه مؤثرند (بهرنگی، ۱۳۸۱). درواقع صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت های مدیریتی یکی از مهم ترین عوامل استمرار موفقیت سازمان است و مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت های اساسی هستند (جاسب، ۱۳۷۶).

این مقاله بر آن است با مروری بر مقالات مختلف در زمینه مهارت های سه گانه مدیران از دیدگاه کاتز به بررسی کلی مدیران کشور از این منظر بپردازد و به اظهار نظر پیرامون میزان نیاز مدیران آموزشی به بازآموزی و دوره های ضمن خدمت مبادرت ورزد تا زمینه های ارتقاء و توسعه مسیر شغلی آنان را فراهم آورد چرا که اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (میر کمالی، ۱۳۷۸، ص ۹).

فرض ما به این است که در شرایط کنونی جامعه مدیران آموزشی کشور در زمینه مهارت های سه گانه وضعیت قابل قبولی ندارند.

بنابراین مسئله مورد نظر از دیدگاه نویسنده، بررسی کیفیت عملکرد مدیران آموزشی کشور به لحاظ مهارت های سه گانه کاتز و روشن ساختن این مطلب است که آیا مدیران آموزشی در زمینه مهارت های مذکور نیاز آن ها به دوره های بازآموزی دارند. از آنجاکه مدیران برای داشتن کارایی نیازمند برخورداری طیفی از مهارت ها می باشند و مهارت، در حقیقت به قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه اطلاق می شود. مهارت مدیریتی قابلیتی است که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. درباره مهارت ها نظریه های متفاوتی مطرح شده است و هر کدام خصوصیات را برای مدیران به عنوان مهارت های اساسی مورد نیاز آن ها عنوان کرده اند. از جمله دانشمندان همچون کاتز به مهارت های فنی - ادراکی - انسانی. (رابینز^۱، ۲۰۰۰) به مهارت های سیاسی و مهارت های ویژه، گریفین به مهارت های تشخیصی و تحلیلی اشاره کرده اند. در یک دیدگاه مهارت های مدیران به مهارت تشخیص، تطابق و برقراری ارتباط تقسیم بندی شده است (هرسی و بلانچارد^۲، ۱۳۷۳).

در دیدگاه دیگری مهارت های مدیران به مهارت تصمیم گیری، برقراری روابط شخصی و هدف گذاری تقسیم شده است (پارکینسون^۳ و دیگران، ۱۳۷۰)؛ اما موضوع مهارت های مدیریت نخستین بار به صورت علمی و ساختاریافته توسط رابرت ال کاتز^۴ در سال ۱۹۵۵ در مقاله ای به نام "مهارت های یک مدیر موفق" که در مجله هاروارد بیزینس ری ویو چاپ شد، مطرح گردید. او در این مقاله مهارت های مورد نیاز مدیران را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی تقسیم بندی کرد. (کاتز، ۱۳۷۹). دانشمندان بعد از کاتز نیز مهارت های دیگری را برای مدیریت مطرح نمودند، از جمله کنتز^۵ به مهارت طراحی؛ گریفین^۱ همان گونه که اشاره شد به مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل؛ کیسون^۲ و وایونویچ به مهارت کامپیوتری؛ و پارت و لو^۳ به مهارت سیاسی اشاره کرده اند.

¹ Robbins.

² Hersey & Blanchard.

³ Parkinson.

⁴ Katz.

⁵ Kontz.

جورج و جونز مهارت‌های فنی - ادراکی - انسانی را این‌گونه تعریف کرده‌اند:

۱ - مهارت‌های فنی مهارت‌هایی هستند که حیطة‌ای از دانش یا شغل ویژه‌ای را دربرمی‌گیرد.

۲ - مهارت‌های انسانی مهارت‌هایی هستند که شامل توانایی درک تغییر و کنترل رفتارهای فردی و گروهی می‌باشد.

۳ - مهارت‌های ادراکی مهارت‌هایی هستند که شامل توانایی تجزیه و تحلیل موقعیت و تشخیص علت و معلول موضوعات و حوادث می‌باشند.

این مهارت‌ها اغلب از طریق آموزش رسمی، تجربه و تفکر قابل حصول می‌باشند. گرچه مهارت مدیران به طرق گوناگون تقسیم‌بندی شده است، ولی مهارت‌های سه‌گانه‌ای که علاقه بند به نقل از کاتز به صورت مهارت فنی، روابط انسانی و ادراکی بیان کرده، دربرگیرنده تمام تقسیم‌بندی‌های موجود است.

مهارت فنی^۴ توانایی و مهارت انجام یک فعالیت به روش و یا تکنیک‌های درست می‌باشد. این مهارت‌ها، بیشتر جنبه عملی دارند و به‌طور عینی در محیط کار به خدمت گرفته می‌شوند. "روش‌ها و مراحل انجام یک کار، به کار انداختن یک دستگاه و حفاظت از آن جنبه فنی دارد" (میر کمالی، ۱۳۷۵، ص ۱۱۱).

مهارت انسانی^۵ مهارت انسانی یعنی "داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به‌وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به‌عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان "مهارت انسانی در مقابل مهارت فنی است؛ یعنی کار کردن با مردم در مقابل کارکرده با اشیاء و چیزها. داشتن مهارت انسانی مستلزم آن است که "شخص پیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشد، اعتمادبه‌نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آن‌ها احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آشنا باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد" (علاقه بند، ۱۳۷۵، ص).

مهارت ادراکی^۶ نیز عبارت است از: "توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از این‌که آیا خود شخص درخور شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه" (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲، ص ۱۵).

میزان ارزش هر یک از مهارت‌ها در بین مدیران مختلف، متفاوت است. مدیران رده‌های سرپرستی به علت این‌که با زیردستان به‌طور مستقیم در ارتباط‌اند و باید آن‌ها را راهنمایی کنند و یا آموزش دهند، به مهارت‌های فنی بیشتری نیازمندند. در مقابل مدیران سرپرستی، مدیران رده‌های عالی سازمان، بیشتر به مهارت‌های ادراکی نیاز دارند تا مهارت‌های فنی. وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی آن‌ها، ایجاد می‌کند که از مهارت‌های ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشند. مهارت‌های انسانی نیز برای تمام رده‌های سازمان تقریباً به یک‌میزان مورد تأکید قرار می‌گیرد، زیرا مدیران صرف‌نظر از نوع وظایف، مسئولیت و یا مقام، با انسان‌ها تعامل دارند و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آن‌ها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند (علاقه بند، ۱۳۷۵، ص ۹۰) جدول زیر ارزش نسبی مهارت‌ها را نشان می‌دهد.

¹ Griffin.

² Kieson & Evanovich.

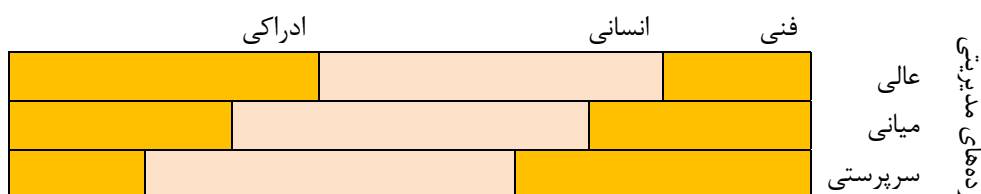
³ Volo

⁴ Technical skill

⁵ Human skill

⁶ Conceptual skills.

مهارت‌های مدیریت



شکل ۱- میزان نسبی مهارت‌های موردنیاز در رده‌های مختلف مدیریت (علاقه بند، ۱۳۸۸)

مدیران آموزشی با وظایف اصلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل، یکی از عوامل مهم در تحقق اهداف نظام‌های آموزشی (آموزش و پرورش فراگیران) هستند (علاقه بند، ۱۳۷۹، ص ۱۵).

مدیرانی می‌توانند این وظایف را به‌خوبی انجام دهند که دارای کارایی و اثربخشی باشند اگر اثربخشی را "انجام دادن کارهای درست" و کارایی را "درست انجام دادن کارها" تعریف کنیم (پیتر دراگر، ۱۹۶۴، به نقل از علاقه بند، ۱۳۷۹، ص ۱۶).

این امور به‌جز از طریق ایجاد شرایط و بستر مناسب برای مدیران، عملی نخواهد بود. به نظر می‌رسد یکی از مواردی که می‌تواند این شرایط و بستر را آماده و تسهیل کند، به‌عنوان یک ضرورت انکارناپذیر، سنجش نیازهای مدیران است. نیازهای آموزشی مدیران نیز در زمینه‌های مختلف قابل‌بررسی است و از جنبه‌های متفاوت می‌توان به آن پرداخت. یکی از این زمینه‌ها برآورد نیازهای آموزشی بر اساس مهارت‌های سه گانه رابرت کاتز می‌باشد.

از یک منظر، مهم‌ترین عامل مؤثر بر موقعیت سازمان نقش مدیر است و ماهیت انسانی سازمان مدارس جایگاه مدیر را واجد اثرگذاری مضاعف نموده است از این گذشته مدارس مناسب‌ترین عرصه‌ها برای نقد و ارزشیابی تئوری‌های مدیریت است اگرچه نمی‌توان نقش سایر دست‌اندرکاران نظام آموزشی را در دستیابی به اهداف آموزشی و تربیتی نادیده گرفت اما در سطح رهبری آموزشی توانمندی‌های مدیران کارکرد بنیادی دارد و تأثیر آن غیرقابل‌انکار است. مدیر آموزشی در رأس سازمانی قرار دارد که از یک‌سو جامعه و مردم نسبت به عملکرد و نتایج آن حساسیت بسیار از خود نشان می‌دهند و از سوی دیگر وظایف آن بسیار پیچیده و انجام آن وابسته به دانش فنی، تخصص و مهارت حرفه‌ای و مستلزم روابط نزدیک و صمیمانه با معلم، دانش‌آموزان و کلیه دست‌اندرکاران آموزشی و پرورشی است (میر کمالی، ۱۳۸۳).

تنوع و پیچیدگی وظایف مدیر آموزشی به‌گونه‌ای است که تنها افراد مطلع و مجرب، حرفه‌ای و آموزش‌دیده و خویشتن‌دار می‌توانند در مدیریت عملکرد بالایی داشته باشند (پرداختچی، ۱۳۷۲).

به عقیده هرسی و بلانچارد انتخاب سطح رهبری مناسب با زیردستان و شرایط محیطی بدون برخورداری از مهارت‌های مدیریت امکان‌پذیر نیست.

اثربخشی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی، ادراکی) است و نقص در هر یک از مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً موفقیت فرآیند تعلیم و تربیت را به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد بنابراین چنانچه مدیران از صلاحیت و کیفیت لازم در زمینه مهارت‌های سه‌گانه برخوردار نباشند یا در این زمینه ضعف داشته باشند چه‌بسا عوارضی چون افت تحصیلی، عدم رضایت شغلی کارکنان و کاهش انگیزه معلمان جهت ایفای نقش مؤثر را در پی خواهد داشت. بدیهی است در صورت انتخاب مدیران ناشایست در مراکز آموزشی باید سقوط کیفیت آموزشی در همه رشته‌ها و در نتیجه در تمامی مشاغل و حرفه‌های جامعه را پیش‌بینی نمود (بهرنگی، ۱۳۸۳).

براین اساس، مقاله حاضر که در راستای اولویت‌بندی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران آموزشی مدارس کشور تنظیم شده، بر آن است تا با بهره‌گیری از دیدگاه متخصصان مدیریت و مدیریت آموزشی و همچنین مدیران ادارات آموزش و پرورش کشور به بررسی، تنظیم و طبقه‌بندی آن‌ها به‌منظور اولویت‌بندی و اذعان به اهمیت و لزوم مهارت‌های سه‌گانه مذکور، مبادرت ورزد. با توجه به اهمیت و نقش مهارت‌های مدیران در بهبود عملکرد آنان و اثربخشی مدارس و ضرورت انجام بررسی در این زمینه

سعی داریم تا با مرور مقالات و پژوهش‌های مرتبط به بررسی رابطه بین میزان آشنایی مدیران مدارس، مهارت‌های سه‌گانه مدیریت و میزان نیاز به کسب این مهارت‌ها به صورت ضمن خدمت با عملکرد شغلی مدیران بپردازیم؛ بنابراین نگارنده قصد دارد تا ضمن بررسی مهارت‌های مدیریتی میزان تأثیر آن‌ها را بر توسعه مسیر شغلی مدیران، بررسی و با ارائه الگویی مناسب و کاربردی موجبات ارتقاء و توسعه شغلی آنان را فراهم آورد. ضمن این که مقاله حاضر به بررسی میزان تأثیر مهارت‌های سه‌گانه مدیر آموزشی بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، انگیزه و رضایت شغلی معلمان نیز خواهد پرداخت. همچنین در این مقاله سعی می‌شود با بررسی تأثیر مهارت‌های مدیران راه کارهای مناسبی برای دستیابی به وضعیت مطلوب پیشنهاد گردد. امید است مرور پیش رو گامی مؤثر در راستای بهبود گزینش مدیران ادارات آموزش و پرورش و مدارس کشور و پاسخگویی به این سؤالات باشد: نیاز مدیران به مهارت‌های سه‌گانه تا چه میزان و در چه زمینه‌هایی است. تأثیر مهارت‌های سه‌گانه مدیران آموزشی بر رضایت شغلی معلمان چیست. تأثیر مهارت‌های سه‌گانه مدیران آموزشی بر انگیزه معلمان چیست. تأثیر مهارت‌های سه‌گانه مدیران آموزشی بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان چیست. تأثیر مهارت‌های سه‌گانه مدیران آموزشی بر ارتقاء و توسعه شغلی مدیران چیست. تأثیر مهارت‌های سه‌گانه مدیران آموزشی بر دستیابی به وضعیت مطلوب فرایند تعلیم تربیت چیست. نگارنده در این راستا با بررسی تعداد زیادی مقالات مرتبط با موضوع به مطالعه رابطه انواع متغیرها با مهارت‌های سه‌گانه مبادرت نموده و با طبقه‌بندی آن‌ها ذیل عناوین جداگانه‌ای سعی در کشف یک رابطه منطقی و نتیجه‌گیری در هر بخش داشته است ضمناً این الگو تقریباً در تمام بدنه مقاله حفظ شده در این میان سعی شده از مقالات حوزه مدیریت به جز حیطه آموزش نیز استفاده گردد.

سیر تاریخی پژوهش‌های خارجی در زمینه مهارت‌های مدیریتی

در تحقیقی چارلز هولین^۱ و میلتن بلود^۲ (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند که: رضایت یا نارضایتی در رابطه با شغل تا حد زیادی به مهارت‌های مدیران بستگی دارد. ریچارد هاکمن^۳ (۱۹۷۱) نیز به نتایج مشابهی رسید صبوری، ۱۳۸۹: ۹۸.

بلر^۴ بر اساس دیدگاه کاتز^۵، لازمه مدیریت موفقیت‌آمیز را مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی و مهارت مبتنی بر درک آلی می‌داند. اهمیت نسبی مهارت‌های سه‌گانه برحسب سطح مقام مدیریت و مسئولیت‌های آن متغیر می‌باشد. (بلر، ۲۰۰۱ و کاتز، ۱۹۷۴) کاستانیاس و هلفات^۶ (۱۹۹۱) اذعان کردند که ایراد سطوح مهارتی کاتز (فنی، انسانی، ادراکی) این است که سازمان‌ها و محیط‌های گوناگونی که این مهارت‌ها در آن‌ها به کار می‌روند، از یکدیگر مجزا نشده‌اند. مهارت‌های مدیریتی به زعم آن‌ها عبارت‌اند از: مهارت‌های عمومی، مهارت‌های خاص و مربوط به صفت یا کسب و کار و مهارت‌های مربوط به سازمان خاص. کوالکسی^۷ (۱۹۹۲) پژوهشی بر روی معلمان و مدیران آموزشی انجام داد و عقاید و احساسات آنان را درباره مهارت‌های مدیریتی سنجید و سپس با استفاده از پرسشنامه کاتز مهارت‌های مدیریتی طبقه‌بندی شد و نتایج نشان داد که: نگرش‌های مربوط به مهارت‌های مدیریتی برای اثربخشی کار اولیاء آموزشی یکی از نکات مهم مدیریتی اولیاء آموزشی است در مقوله‌های مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تمام گروه‌های مورد آزمون بر روی بیشتر مهارت‌ها تأکید داشتند. ال سابا^۸ (۲۰۰۱) معتقد است که مهارت‌های انسانی در مدیران پروژه بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آن‌ها می‌گذارد.

¹ Charles Hulin.

² Milton Blood.

³ Hochman.

⁴ Blair.

⁵ Robert Katz.

⁶ Kastanias and Helfat.

⁷ Kowalski.

⁸ El Sabaa.

سنیتا^۱ (۲۰۰۱) در پژوهشی با موضوع دیدگاه مدیران زن و مرد در مورد مهارت‌های ارتباطی و نیازهای آموزشی زنان در مدیریت نشان داد که مدیران مورد مطالعه، سه مهارت گوش دادن، نوشتن و مهارت‌های غیرزبانی را سبب ارتقای مدیریت زنان می‌دانند (به نقل از ترابی و همکاران، ۱۳۸۸).

شولتز^۲ (۲۰۰۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که از عوامل موفقیت مدیران بیشترین اولویت به روابط انسانی داده شده.

هاسکو^۳ (۲۰۰۶) مهارت‌های موردنیاز برای رهبری را از ملزومات اصلی کار تیمی بیان می‌کند. او کار مناسب تیمی را مستلزم داشتن مهارت‌های لازم می‌داند که توسط مدیران با واگذاری مسئولیت به افراد تیم و زیردستان کسب می‌شود.

ویجی کومار^۴ (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که مهارت‌های مدیریتی در ایجاد جو و فضای دوستانه در سازمان‌های آموزشی نقش بسزایی دارند و از این مهارت‌ها مهارت انسانی دارای بیشترین تأثیر است.

چنچ^۵ (۲۰۰۸) در یک پژوهش می‌گوید که مهارت‌های مردمی و حرفه‌ای هر دو برای موفقیت مهم‌اند. مهارت حرفه‌ای نیاز داریم، چون در یک رقابت جهانی قرار داریم. مهارت مردمی نیاز داریم، چون به مردم برای انجام بعضی کارها نیاز داریم تا قادر باشیم به تبادل عقاید با آنان به پرداریم. چون به حمایت عاطفی آن‌ها نیاز داریم.

سامباسیوان^۶ و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که قابلیت‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی، ارتباط مثبتی با مهارت‌های شناخت فرصت‌ها دارد.

روشین^۷ (۲۰۱۲) در پژوهشی که در دانشگاه JNTU شهر حیدرآباد هند انجام داد به این نتیجه دست‌یافت که مهارت‌های مدیران ارشد دانشگاه در ایجاد رضایت شغلی اساتید تأثیر دارند. از این مهارت‌ها، مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران بیشترین آمار را به خود اختصاص داده‌اند.

آنچه از این پژوهش‌ها می‌توان دریافت این است که چون مدیریت اداره سازمان از طریق به‌کارگیری افراد در گروه است و اداره سازمان مقوله گروهی است، بنابراین بر مهارت انسانی و ادراکی بیشتر تأکید شده است. ضمناً این موضوع در مورد کارگروه‌های تخصصی که با ساختار ادوکراسی فعالیت می‌کنند نیز صادق است از سوی دیگر هرچه مهارت‌های مدیر بیشتر باشد رضایت مشتریان بیشتر خواهد بود.

سیر تاریخی پژوهش‌های داخلی در زمینه مهارت‌های مدیریتی

حسینی نیا (۱۳۷۵) نیز در پژوهش خود به عدم ارتباط بین تحصیلات و برخورداری از مهارت‌های انسانی در مدیران، اشاره داشته است که عواملی به‌غیر از سطح تحصیلات بر مهارت‌های انسانی تأثیر می‌گذارد. مدیران و رهبران با داشتن مهارت‌های انسانی مؤثر و برقرار کردن ارتباط با افراد، می‌توانند آن‌ها را به پذیرفتن مسئولیت‌ها تشویق کنند.

انتصاری (۱۳۷۹) در پژوهش خود نشان داد که مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دارای مهارت انسانی و ادراکی لازم هستند، ولی از مهارت فنی لازم برخوردار نیستند. وی در همین سال در پژوهشی دیگر نتیجه گرفت، مدیران در هر سه سطح از مهارت‌ها نیاز به آموزش و مهارت‌آموزی دارند.

مجد (۱۳۸۰) بیان می‌کند که: مدیران زن در مهارت‌های فنی و انسانی در سطح بالاتری از مردان قرار دارند. بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مرد بر اساس نظر دبیران تفاوت معناداری وجود ندارد (نقل از صبوری، ۱۳۸۹).

¹ Cynthia.

² Schultz.

³ Huusko.

⁴ Vijayakumar.

⁵ Chench.

⁶ Sambasivan and et al.

⁷ Roshini.

نجف‌آبادی (۱۳۸۱) در نیازسنجی آموزشی مدیران میانی نشان داد که نیاز مدیران میانی به مهارت انسانی بیشتر از مهارت ادراکی و نیاز به مهارت ادراکی بیشتر از مهارت فنی می‌باشد. همچنین مدرک تحصیلی و سابقه کار در تعیین نیاز به مهارت ادراکی و انسانی تأثیری ندارد و سابقه کار و میزان تحصیلات معاونان و مدیران میانی نیز در تعیین نیاز به مهارت فنی تأثیر نداشته ولی میزان تحصیلات سرپرستان در تعیین نیاز فنی مدیران تأثیرگذار بوده.

در یک پژوهش پیرامون تأثیر مهارت‌های سه‌گانه بر یکدیگر و بستگی این رابطه با ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران، عسگر زاده، کشاورزی، حیدری نژاد و مهدی پور (۱۳۹۰) ابتدا نشان دادند که اکثر مدیران مردان جوان و متأهل با تحصیلات در سطح کارشناسی می‌باشند. ضمناً مشخص شد مهارت‌های سه‌گانه به جنسیت و سن بستگی ندارد که با یافته‌های قبلی همخوان بوده است. فقط پژوهشگری به نام فروردین در سال ۱۳۸۴ اعلام کرد بین سن و مهارت‌هایی چون برقراری ارتباط با دیگران و استفاده از تجربه رابطه معنادار وجود دارد. در زمینه سطح تحصیلات نتیجه عدم وجود رابطه معنی‌دار بود که با نیمی از یافته‌های پیشین همخوانی نداشت که معتقد بودند تحصیلات مهارت فنی و ادراکی را ارتقا می‌بخشد ضمناً مشخص شد، بین موفقیت مدیر و رشته تحصیلی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد که یافته‌های پیشین این نتایج را تأیید نمی‌کنند. همچنین مشخص شد که بین سابقه و مهارت‌های سه‌گانه ارتباط معنی‌داری نیست. در بین یافته‌های قبلی تنها حسینی نیا (۱۳۸۵). معتقد است بین سابقه و اثربخشی^۱ همبستگی منفی وجود دارد. در مورد رابطه سابقه مدیریت و مهارت فنی همبستگی منفی بود احتمالاً با توجه به رشته تربیت‌بدنی به این معنی است که مدیران کمتر فرصت دارند به اجرای مهارت‌های فنی خود بپردازند.

عبداللهی (۱۳۸۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مدیران میانی به شاخص‌های مهارت انسانی بیش از دو مهارت دیگر نیاز دارند. مهارت‌های موردنیاز مدیران میانی به ترتیب اولویت، عبارت است از: مهارت انسانی، ادراکی، فنی. بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی ارتباط معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین مهارت‌های موردنیاز مدیران میانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که میزان تحصیلات و سابقه مدیریت بامهارت ادراکی و سابقه ورزشی و رشته تحصیلی بامهارت فنی ارتباط دارد.

نتیجه پژوهش انجام‌شده توسط صمیمیت (۱۳۸۴) عبارت‌اند از: ۱- بیشترین تأثیر در رده مدیران پایه و در ارتباط با توسعه مسیر شغلی مربوط به مهارت انسانی و بعدازآن مهارت فنی و در آخر مهارت ادراکی شناسایی شد. ۲- با توجه به این‌که تأثیر مهارت‌های سه‌گانه به‌طور جداگانه روی توسعه مسیر شغلی به اثبات رسید وجود رابطه دویه‌دو بین مهارت‌ها پیش‌بینی شد.

شجاع (۱۳۸۵) در تحقیق خود با عنوان: نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) جهت تدوین برنامه آموزشی آنان نشان داد که مابین نیازهای آموزشی بامهارت‌های سه‌گانه مدیریتی برحسب متغیرهای تعدیل‌کننده (سن، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین بین میانگین نیاز به مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی، مدیران میانی زن و مدیران میانی مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.

در پژوهش جواهری زاده و چرمیان (۱۳۸۷) نتایج نشان داد که بین مهارت‌های فنی و انسانی با مدیریت زمان همبستگی ضعیف و معنادار وجود دارد ولی بین مهارت ادراکی مدیر و مدیریت زمان او همبستگی بالا و معناداری وجود دارد همچنین در این تحقیق بین سن مسابقه مدیر با مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مدیریت زمان، همبستگی ضعیف معنادار مشاهده شد. بیشترین شدت همبستگی مربوط به سابقه مهارت فنی بود همچنین بین سن مهارت فنی رابطه‌ای مشاهده نگردید. ضمناً نتایج نشان داد که اختلاف معناداری بین زنان و مردان در زمینه مدیریت زمان، مهارت انسانی مهارت ادراکی وجود ندارد ولی بین زنان و مردان در زمینه مهارت فنی تفاوت معناداری وجود دارد و به‌طورکلی مهارت فنی مدیران مرد از مدیران زن بالاتر است. همچنین بین مدیران با مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکتری در زمینه مدیریت زمان، مهارت فنی و مهارت انسانی

¹ Effectiveness.

تفاوت معناداری وجود ندارد ولی تفاوت در زمینه مهارت ادراکی معنادار است و مهارت ادراکی مدیران با مدرک تحصیلی دکتری از مدیران با مدرک تحصیلی فوق لیسانس بالاتر است.

اصفهانی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به این نتایج رسید که بین مهارت‌های مدیران سطوح عالی- میانی و عملیاتی از شرکت راه‌آهن شهری تهران و حومه (مترو) تفاوت معناداری وجود دارد و این بدان معناست که نیاز هر سطح از مدیریت به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی متفاوت است.

صبوری (۱۳۸۹) طی پژوهشی اعلام کرد که بین جوسازمانی با مهارت‌های مدیران و رضایت شغلی ایشان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین بین دیدگاه مدیران زن و مرد در رابطه با جوسازمانی تفاوت معنی‌دار آماری وجود نداشته و بین مهارت‌های ادراکی و فنی مدیران با سوابق خدمتی مختلف با جوسازمانی و رضایت شغلی تفاوت معنی‌دار آماری مشاهده می‌شود. در یک پژوهش که توسط نصیری و محمد داودی و کریمی جاوید (۱۳۸۹) انجام شد. نتایج یافته‌ها نشان می‌دهد مهارت‌های فنی و ادراکی اکثر مدیران در سطح متوسط به بالا ارزیابی شدند؛ اما در خصوص مهارت انسانی چندان قوی نیستند.

افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹) در پژوهشی این نتایج رسیدند که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور اختلاف معناداری وجود دارد. از دیدگاه مدیران ادارات تربیت‌بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی، مهارت‌های انسانی از اولویت بیشتری نسبت به مهارت‌های ادراکی و فنی برای مدیران ادارات برخوردار است.

ایمانی (۱۳۹۰) در یک پژوهش نشان داد: بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) با جوسازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد و ابعاد مهارت‌های مدیریتی قادر به پیش‌بینی جوسازمانی و رضایت شغلی می‌باشند.

در پژوهش نصیری، داودی، کریمی جاوید (۱۳۹۰) مشخص شد که مهارت‌های فنی و ادراکی اکثر مدیران در سطح متوسط به بالا ارزیابی شدند؛ اما در خصوص مهارت انسانی چندان قوی نیستند.

بهمنی و حمزه‌لو و نقوی و کارگر (۱۳۹۱) در پژوهشی اعلام کردند:

بر مبنای نتایج حاصل، بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان مرکزی اختلاف معنی‌داری مشاهده شد. از دیدگاه مدیران ادارات تربیت‌بدنی مهارت‌های فنی از اولویت بیشتری نسبت به مهارت‌های انسانی و ادراکی برای مدیران ادارات برخوردار است؛ که این یافته با توجه به عملیاتی بودن این پست در سلسله‌مراتب مدیریتی، که باید مهارت‌های فنی از اولویت بیشتری برخوردار باشد، تطابق دارد.

شیخ علی بابایی و شریعتمداری (۱۳۹۲) در یک پژوهش نشان داده‌اند که:

بین مهارت‌های مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) و تعارض کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و با توجه به منفی بودن مقدار ضریب همبستگی که نشان‌دهنده رابطه منفی و معکوس دو متغیر می‌باشد، به عبارتی با افزایش مهارت‌های مدیریتی تعارض کارکنان کمتر می‌شود.

این پژوهش تأیید کرد که بین مهارت‌های سه‌گانه ارتباط معنی‌دار وجود دارد؛ که تأثیر مهارت فنی بیش از مهارت‌های دیگر برآورد شده است؛ که با یافته‌های قبلی همخوانی دارد.

در پژوهش اسفندیاری و باقری (۱۳۹۲) نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که:

از دیدگاه مدیران و استادان، مهارت‌های انسانی ضروری‌ترین مهارت موردنیاز برای مدیران کتابخانه‌های تخصصی است. هر دو گروه معتقدند که مهارت‌های ارتباطی و روابط انسانی نسبت به مهارت‌های فنی از اولویت بالاتری برخوردارند.

در این بخش به‌عنوان نتیجه می‌توان گفت اکثر پژوهش‌ها نتایجی متضاد داشتند که می‌تواند به دلیل تفاوت ویژگی‌های جامعه و نمونه باشد اما آنچه به نظر نگارنده صحیح و قابل توجه است:

۱- عواملی به جز سطح تسهیلات و آموزش در مهارت انسانی و ادراکی دخیل هستند مثل شخصیت که نشأت گرفته از فرهنگی است که شخصیت در آن شکل گرفته است. ۲- مشخصاً مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیران زن نمرات بالاتری دریافت نموده است. ۳- تئوری کاتز در مورد تناسب وزن و نوع مهارت موردنیاز مدیر با سطح مدیریتی بار دیگر تأیید گشت. ۴- بین سابقه و مهارت ادراکی و انسانی همبستگی مثبت و در مورد مهارت فنی همبستگی منفی وجود دارد و این بدان معنی است که با گذر زمان مدیر در روابط کاری و برخوردها پخته‌تر می‌شود اما از نظر تکنولوژی روز از جوان‌ترها جا می‌ماند. ۵- هرچه مهارت‌های ادراکی مدیر بالاتر باشد وی در مدیریت زمان موفق‌تر عمل می‌کند. ضمناً چنین مدیرانی قادرند جوی رضایت‌بخش در سازمان خود ایجاد کنند. ۶- با افزایش مهارت‌های مدیریتی تعارض کارکنان کمتر می‌شود.

این مطالب مشخص می‌کند در تأیید صلاحیت مدیران علاوه بر معیارهای علمی و فنی باید از تست‌های روانشناسی و تعیین تیپ شخصیتی، حل بحران و ... استفاده شود و مشخص گردد افق دید و چشم‌انداز این فرد تا کجاست مدیری که از چنین گزینشی سربلند بیرون آید باگذشت زمان بر مهارت‌ها و تعالی و کیفیت عملکرد و همچنین اثربخشی‌اش اضافه می‌شود.

مهارت‌های مدیران و بهره‌وری سازمان و منابع انسانی

بهره‌وری^۱ مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر و آرامش و آسایش انسان‌ها که هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود همواره مدنظر دست‌اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولتمردان بوده و می‌باشد. بهره‌وری درخت پر محتوی و پرشاخ و برگ است که مفهوم آن به تدریج در پی تعالی و تکامل دانش بشر در مسائل اقتصادی و اجتماعی از نظر شکل و محتوی، دگرگونی، تکامل و توسعه پذیرفته و پیوسته تعاریف جدیدتر و کامل‌تری برای آن عرضه شده است (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۳).

در دنیای پرقاب‌ت کنونی بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون، چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد. این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هرچه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویت ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و توجه به مقوله بهره‌وری نقش بسزایی در توسعه آن دارد. از آنجاکه در میان عوامل تولیدی، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل شناخته می‌شود و همچنین مهم‌ترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد لذا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول شود (الله‌وردی و همکاران، ۱۳۸۶).

در این راستا پچن (۱۹۹۳) در تحقیق خود نشان داد که هر چه توانایی مدیر در احساس و ادراک نگرش‌های افراد بیشتر باشد، بهره‌وری وی نیز بیشتر است (به نقل از ساعتچی، ۱۳۷۷). کارل (۲۰۱۰) در تحقیق پیرامون تأثیر آموزش مهارت‌های فنی در افزایش بهره‌وری آنان در سازمان تأکید کرد. این موضوع در تحقیق براون (۱۹۹۹) نیز قبلاً مورد تأکید بوده است. پژوهش الله‌وردی و همکاران در سال ۱۳۸۸ نشان داد شیوه مدیریت، فرهنگ و ساختار سازمان، سیستم پاداش و دوره‌های آموزشی روی بهره‌وری منابع انسانی تأثیر دارند.

¹ Productivity.

در نتایج پژوهش سید عامری (۱۳۸۷) آمده مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است؛ و بین آن‌ها همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

در یک پژوهش که به‌وسیله طاهری، مولوی و فیضی در شهریور ۱۳۹۲ انجام گرفت تلاش شد دیدگاهی متفاوت و جدید یعنی تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر بهره‌وری مورد به بررسی قرار گیرد نتایج نشان داد که بین مهارت‌های مدیران و بهره‌وری منابع انسانی همبستگی مثبت و رابطه معنی‌داری قرار دارد و به‌عبارت‌دیگر با ارتقای مهارت‌های مدیریتی، بهره‌وری منابع انسانی در سازمان موردنظر ارتقاء می‌یافت.

در یک پژوهش که توسط بیرامی و استبصاری و بهمنی (۱۳۹۲) صورت گرفت این نتایج به دست آمد.

- ۱- وضعیت مهارت‌های انسانی مدیران مقطع متوسطه منطقه صوفیان در حد زیاد ارزیابی شد.
 - ۲- وضعیت بهره‌وری مدیران مقطع متوسطه منطقه صوفیان در حد زیاد ارزیابی شد.
 - ۳- بین مهارت‌های انسانی مدیران و بهره‌وری مدارس آنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.
- از آنجا که برای سازمان‌ها ممکن نیست به تمام زمینه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری وارد شوند، ابتدا لازم است عوامل شناسایی و اولویت‌ها مشخص شوند (تواری، ۲۰۰۸).

در سال ۱۳۹۲ طاهری، مولوی و فیضی در پژوهشی تصمیم گرفتند تأثیر مهارت‌های مدیران بر بهره‌وری را بررسی نمایند نتایج نشان داد بین مهارت مدیران و بهره‌وری رابطه معناداری وجود دارد. در مورد مهارت فنی و انسانی مدیران نیز همین نتیجه به دست آمد البته به ترتیب با ضرایب همبستگی کمتر. در مجموع بین مهارت‌های مدیریتی و بهره‌وری منابع انسانی همبستگی مثبت وجود دارد و به‌عبارت‌دیگر با ارتقای سطح مهارت‌ها بهره‌وری ارتقا می‌یابد.

پرواضح است که اگر مدیر در تعامل با سازمان و عوامل برنامه با ایجاد یک جو و فرهنگ سازنده سازمانی در حین اجرای برنامه از مهارت‌های مدیریتی در سطح مطلوب برخوردار باشد انرژی، زمان و هزینه کمتری صرف خواهد شد و این همان بهره‌وری است و نتایج پژوهش‌های بالا به‌درستی این مطلب را تصریح کرده است.

مهارت‌های مدیریت و اثربخشی

عملکرد آموزش و پرورش که یکی از پراهمیت‌ترین نهادهای هر جامعه‌ای محسوب می‌شود، جهت ساز کیفیت عملکرد در سایر نهادهاست و به همین سبب کیفیت فعالیت‌های سایر نهادها به میزان زیادی به چگونگی عملکرد آن بستگی دارد.

شاید این نقش اجتماعی آموزش و پرورش، عمده‌ترین اهمیت آن باشد، چراکه با سازندگی فرد به آماده کردن او جهت زندگی در میان جامعه همت می‌گمارد (عسگریان، ۱۳۷۸).

مهدی زاده در مطالعه رابطه مهارت انسانی مدیران و اثربخشی آنان ضمن تأیید رابطه این دو متغیر، نتیجه گرفت که مدیران اثربخش نسبت به مدیران غیر اثربخش نیازهای همکاران را بیشتر درک کرده، به آنان علاقه بیشتری داشتند و از نظرات آنان بیشتر استفاده می‌کردند، در نتیجه اثربخشی سازمانی این نوع مدیران بالاتر ارزیابی شد (مهدی زاده، ۱۳۷۵).

روغنی و دیگران (۱۳۸۸) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی آنان در سازمان اذعان داشت "بین مهارت‌های مدیریتی و میزان اثربخشی مدیران رابطه معناداری وجود دارد؛ و همچنین بین میزان مهارت فنی و مهارت انسانی و مهارت ادراکی و اثربخشی آن‌ها رابطه وجود داشته است. بین میزان تحصیلات مدیران و مهارت‌های مدیریتی آن‌ها رابطه وجود دارد؛ و بین سابقه مدیریتی مدیران و مهارت‌های مدیریتی آن‌ها رابطه وجود ندارد." دل‌خوش کسمائی، در سال ۱۳۸۱ در پژوهشی آورده است:

"این نتیجه، نظریه رابرت کاتز را تأیید نموده و نشان می‌دهد که مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی برای مدیران در انجام وظایف بهتر، در جهت نیل به اثربخشی دبیرستان‌ها ضروری است".

در پژوهش خدادادی و حسومی (۱۳۹۱) نتایج نشان می‌دهد توانمندی مدیران در مهارت‌های سه‌گانه منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

انصاف (۱۳۷۷) در پژوهشی اعلام کرد: سبک رابطه مدار و توجه به روابط انسانی در محیط کار با اثربخشی رابطه مستقیم دارد. مدیرانی که رابطه مدار هستند و به روابط انسانی بیشتر توجه دارند، کار آیی و اثربخشی بیشتری دارند و می‌توانند در محیط کار رضایت کارکنان خود را بیشتر جلب نمایند و در اداره مدرسه به مراتب موفق‌تر باشند.

حسینی نیا (۱۳۷۵) در تحقیقی به این نتیجه رسید که مهارت فنی به صورت مثبت در اثربخشی مدیران نقش دارد، و مهارت انسانی، ادراکی و سابقه کار مدیران از عوامل بازدارنده اثربخشی مدیران می‌باشد. همچنین مشخص شد که بین افراد پاسخ‌دهنده با سطح تحصیلات بالاتر و پایین‌تر تفاوت وجود دارد، یعنی افرادی که دارای تحصیلات بالاتری بودند از دیدگاه فنی نظر بهتری نسبت به افراد سطح پایین (دیپلم، فوق دیپلم) داشتند.

به نظر نگارنده نتایج فوق مؤید این مطلب است که هرچه توانایی و مهارت مدیر برای تعامل با کارگروه تحت امر و توجه به نیازهایشان بیشتر باشد در نگارنده معتقد است چنین سازمانی اهداف گروه‌های غیررسمی و سازمان نزدیک شده و در نهایت رهبری کارآمد در سایه مهارت‌های سه‌گانه منجر به تحقق اهداف سازمان و اثربخشی خواهد شد و این موضوع در ارتباط با مدیران باتجربه‌تر بیشتر اتفاق می‌افتد؛ اما این موضوع که آیا ادامه تحصیل موجب افزایش مهارت فنی می‌گردد باید بیشتر مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد؛ و نمی‌توان بر یافته‌های محدود کنونی استناد نمود.

مهارت‌های مدیران و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی، یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربرگیرنده رفتارهای سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند، همت می‌گذارند.

در همین راستا در بحث مهارت‌های مدیران در سازمان‌های تولیدی و خدماتی رابینز (۱۹۹۸) اظهار می‌دارد که، شایستگی‌ها یا مهارت‌های ادراکی مدیران به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت‌ها و منافع سازمان، شایستگی‌ها یا مهارت‌های انسانی مرتبط با توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت و انگیزه دادن به آن‌ها مربوط است؛ اما شایستگی‌ها یا مهارت‌های فنی از دیدگاه او به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی مربوط است.

مارکورد (۲۰۰۲) نیز اظهار می‌دارد یادگیری زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری سازمانی بیانگر قابلیت توسعه فکری و بهره‌وری است که از طریق تعهد به آن برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده، بر چارچوب سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند و به عنوان یک موجودیت جمعی که یاد گرفته و تولید می‌کنند، تمرکز دارند، اما در بحث یادگیری سازمانی، به اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد توجه می‌شود.

گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۰۷) یادگیری سازمانی را قابلیت سازمانی برای حفظ و بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته تعریف می‌کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره‌وری از دانش ضمنی و صریح به تشریک دانش و استفاده از دانش در سازمان می‌دانند.

هررا^۱ (۲۰۰۷) در تحقیقی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که می‌توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی کرد که کنترل وظایف و نتایج کار بهبود یابد، به نحوی که درک نتایج یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان

¹ Herrera.

را افزایش دهد. علاوه بر این، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است.

در پژوهش دیگری افشاری و همکاران (۱۳۸۹) رابطه معناداری بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی کشف نمودند.

نگارنده معتقد است با توجه به یافته‌های فوق مدیرانی که از مهارت‌های بالایی برخوردارند بخصوص مهارت ادراکی بالایی دارند سازمان تحت امر خود را به یک سازمان یادگیرنده بدل خواهند کرد تا در سایه تضارب افکار و به اشتراک گذاشتن تجارب بین کارمندان هم‌افزایی مؤثر صورت گیرد که این خود منجر به افزایش مهارت سایر کارکنان خواهد بود.

تأثیر مهارت‌های مدیریتی در کیفیت و ارتقای عملکرد

با توجه به نقش آموزش و پرورش در پیشرفت و توسعه همه‌جانبه جوامع، تمامی دولت‌ها و ملت‌ها بخش عمده‌ای از سرمایه‌های خود را صرف تعلیم و تربیت می‌کنند. مدیر آموزشی در رأس سازمانی قرار دارد که از یک‌سو، جامعه و مردم نسبت به عملکرد و نتایج آن حساسیت بسیار از خود نشان می‌دهند و از سوی دیگر، وظایف آن بسیار پیچیده و انجام آن وابسته به دانش، تخصص و مهارت حرفه‌ای و مستلزم روابط نزدیک و صمیمانه با معلم، دانش آموزان و کلیه دست‌اندرکاران آموزش و پرورش است (میر کمالی، ۱۳۸۳).

امروزه، نظام آموزشی از هر لحاظ توسعه‌یافته و در نتیجه، اهداف، وظایف و مسؤولیت‌های آن پیچیده‌تر و اداره امور آن به مراتب دشوارتر شده است (رونی و همکاران^۱، ۲۰۰۷)؛ و توسعه و اداره امور گستردگی کمی، نیاز به تحول کیفی مدیریت و رهبری را در آموزش و پرورش بارز و برجسته کرده و بنابراین، مدیریت و رهبری سطوح مختلف نظام آموزشی به یکی از مسائل بحث‌انگیز سال‌های اخیر تبدیل شده است (نصر و معصومی، ۱۳۸۴).

مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف او منعکس می‌شود، اشاره می‌کند؛ بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت، داشتن اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است (کونتز^۲، ۱۳۸۱).

مرور سوابق موجود نشان می‌دهد که در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و عملکرد مدیران تحقیقات قابل توجهی انجام گرفته است.

پاکاریان (۱۳۶۹) نیز در تحقیقی ضمن بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش، عامل مدیریت را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بیان کرده است در تحقیق وی ۶۹/۷ درصد از مصاحبه‌شوندگان این عامل را بر کیفیت آموزشی مؤثر دانسته‌اند.

نتایج پژوهش موسویان نجف‌آبادی بیانگر آن است که اثر مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و میزان برخورداری مدیران از این مهارت‌ها، در عملکرد مدیران مورد مطالعه به‌صورت واضح و محسوس نمایان است (موسویان نجف‌آبادی، ۱۳۷۲).

سلحشور (۱۳۷۴) نیز با بررسی عوامل مؤثر در کارایی مدیریت مدرسه به این نتیجه رسیده است که عوامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارزشیابی، ویژگی‌های فردی مدیر، روابط انسانی و اجتماعی و مهارت‌های سه‌گانه مدیر در افزایش کارایی مؤثرند. حسینی (۱۳۷۶) نیز در تحقیقی به‌منظور بررسی اهمیت هر یک از مهارت‌های سه‌گانه در بین مدیران به این نتیجه دست‌یافته است که در بین مهارت‌های فنی، مهارت ارزشیابی صحیح عملکرد آنان با بالاترین ضریب خد دو مهم‌ترین مهارت و در بین مهارت‌های روابط انسانی، مهارت برقراری ارتباط با همکاران و در بین مهارت‌های اداری مهارت در رهبری از بالاترین ضریب خد دو برخوردارند.

بررسی دل‌خوش کسمایی نیز حاکی از آن است که مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی برای مدیران در انجام وظایف بهتر در جهت نیل به اثربخشی دبیرستان‌ها ضروری است (دل‌خوش کسمایی، ۱۳۸۱).

^۱ Rony & et al

^۲ Kontz.

سلیمی و همکاران (۱۳۸۵) در تحقیقی نشان دادند که مدیران ارشد یک سازمان دولتی بین ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، تحصیل و سابقه مسئولیت در شغل) با موفقیت شغلی تفاوت معناداری وجود ندارد. ریسمانچیان (۱۳۸۷) در تحقیق خود گزارش کرد: بین عملکرد مدیران و سوابق خدمت آنان رابطه معناداری وجود ندارد، اما بین عملکرد مدیران و مدرک تحصیلی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

در پژوهش نوه ابراهیم و کریمی وجود رابطه معنادار بین مهارت فنی و ادراکی مدیران گروه‌های آموزشی باکیفیت آموزشی تأیید شد (نوه ابراهیم و کریمی، ۱۳۸۵). البته ترتیب اولویت‌ها به ترتیب ادراکی، انسانی و فنی بود یعنی بیشترین تأثیر روی عملکرد مربوط به مهارت ادراکی است.

بیکل و همکارانش^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی که به مطالعه تعامل بین عوامل سازگاری، وظیفه‌شناسی و مهارت‌های مدیران در پیش‌بینی عملکرد شغلی پرداختند، به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های مدیر و سازگاری با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر مدیرانی که از قدرت سازگاری و مهارت‌های بیشتری برخوردارند از عملکرد شغلی بالاتری نیز برخوردارند (سرتو، ۱۳۸۵، ص ۲۴۹).

کار ملی^۲ (۲۰۰۸) در پژوهشی که به بررسی مهارت‌های مدیریت روی عملکرد سازمان‌های شهری انجام داد، به این نتیجه رسید که مهارت‌های مدیریت بر عملکرد سازمان، تأثیرگذار است و در کوتاه‌مدت به راحتی می‌توان تغییراتی در مهارت‌های مدیریتی ایجاد کرد که موجب ایجاد تغییرات معناداری در میزان عملکرد سازمان می‌شود.

در پژوهشی قنبری و رجبی (۱۳۹۰) نشان دادند که همبستگی معنی‌داری بین مهارت‌های مدیر و کیفیت عملکرد او وجود دارد و با افزایش مهارت‌های سه‌گانه کیفیت عملکرد آن‌ها نیز افزایش خواهد یافت.

در پژوهشی که توسط رسول پور، محمودی فر، شیخ شرفی در سال ۱۳۹۳، انجام شد مشخص شد که مهارت‌های سه‌گانه مدیران در وضع مطلوبی قرار دارد و بین مهارت‌ها و از نظر رتبه بالاترین رتبه مربوط به مهارت فنی و سپس مهارت‌های انسانی و ادراکی است که در رتبه‌های بعدی قرار دارند. همچنین بین کیفیت عملکرد و مهارت‌های مدیران رابطه مثبت و قوی وجود داشت. البته این نتایج با نتایج احمدی (۱۳۸۸) مغایرت داشت.

در پژوهش افشاری و همکاران (۱۳۸۹) اولویت به ترتیب، انسانی، ادراکی و فنی به دست آمد که با پژوهش رسول پور و همکاران همخوانی ندارد.

با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که عملکرد مدیران در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، تصمیم‌گیری و روابط انسانی تا حدود زیادی به میزان مهارت‌ها، توانایی‌ها و اطلاعات مدیران و جو سازمانی بستگی دارد.

درمجموع می‌توان گفت این طبیعی است که مدیری که از تخصص بالایی برخوردار است و می‌تواند الگو و مرجع همکاران خود باشد درک صحیحی از ویژگی‌های محیطی و پیچیدگی‌های فرهنگی و شخصیتی و علایق و اولویت‌های کارکنان دارد و به لحاظ انسانی نفوذ زیادی روی کارکنان دارد درمجموع عملکرد مطلوبی برای خود و سازمان تحت رهبری‌اش رقم خواهد زد.

مهارت انسانی مدیران و تعالی سازمانی

همه سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند. اهداف سازمانی به عنوان هدف و آرزوی مشترک اعضای سازمانی، شاید مهم‌ترین علت وجودی سازمان‌ها تعبیر شوند. برای هر کارگروهی باید یک رهبر و راهنما وجود داشته باشد تا افراد را در مسیر درست نگه دارد. در سازمان‌ها هم باید شخصی وجود داشته باشد تا کارها را هماهنگ کرده و از ائتلاف منابع جلوگیری کند. سازمان را به جلو هدایت کرده و بازمان همسو نماید و این شخص، مدیر سازمان نام‌گرفته است. سازمان‌ها برای اینکه به‌طور مؤثری به اهداف خود دست یابند، به مدیران لایق نیاز دارند. دستگاه آموزش و پرورش به مثابه بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی در شکوفایی هر کشور نقش اصلی را به عهده دارد. پایه و اساس توسعه همه‌جانبه اقتصادی، علمی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه

¹ Bickle et al.

² Carmeli.

منوط به داشتن نظام آموزشی قوی است و برای حصول این امر نیاز به مدیران کارآمد و اثربخش بیش از پیش احساس می‌شود. فرآیند مدیریت متضمن هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی به منظور دستیابی به هدف‌های سازمان است و تحقق این امر بر عهده مدیران سازمان است. امروزه سازمان‌های بزرگ که ابعاد گسترده‌ای از نیازهای جوامع را پوشش می‌دهند، بدون برخورداری از مدیران مؤثر و کارآمد قادر به ادامه حیات نمی‌باشند (ربانی خواه ۱۳۸۰).

مدیران برای ایفای نقش خود نیاز به مهارت‌های عمده و اساسی دارند. مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی عمده‌ترین آن‌ها هستند. میزان برخورداری از این مهارت‌ها گام مهمی در یافتن نقاط ضعف و قوت مدیران محسوب می‌شود. پیچیدگی، وسعت قلمرو وظایف و عناصر متشکله مدارس امروز در مقایسه با مدارس گذشته نیاز به مدیران شایسته را در اولویت قرار می‌دهد. مدیریت آموزشی در گسستن دوره‌های نامطلوب اخلاقی، علمی و فرهنگی در جامعه و ایجاد فضای سالم، رشد اخلاقی، عاطفی، جسمانی و اجتماعی نقش حساسی دارد (بهرنگی، ۱۳۸۰).

موفقیت و بهره‌وری یک سازمان در تأمین اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش تا حدود زیادی به مدیران آن بستگی دارد و اگر مدیران وظایف خود را به نحو عالی انجام دهند، سازمان به هدف‌هایش خواهد رسید؛ لذا می‌توان مهارت‌های مدیریت و رهبری مدرسه را یکی از مهم‌ترین عوامل بهره‌وری و تعالی سازمانی نام برد.

مظفری و همکاران (۱۳۸۱) در تحقیقی دیدگاه خود و ارائه یک الگوی نشان دادند که مدیران سطوح سه‌گانه به‌تمامی شاخص‌های مطرح‌شده برای مهارت‌ها و شایستگی‌ها بیش از میانگین نیاز دارند. همچنین نتایج تحلیل واریانس نشان داد که مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. مدیران میانی به مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و مدیران عملیاتی به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. نتایج همبستگی در این تحقیق نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه (ادراکی، انسانی و فنی)، ارتباط معنادار وجود دارد.

اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای در زمینه بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد، دریافتند که بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباط در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معناداری مشاهده کردند. یافته‌ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی، یادگیری سازمانی) به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی تأکید دارد.

در پژوهش آقای نخستین آگاه که در سال ۱۳۹۱ مشخص شد وضعیت مدیران در بعد مهارت ادراکی مطلوب‌تر است و به لحاظ مهارت فنی و به‌ویژه مهارت انسانی نقاط ضعفی به دست آمد.

در پژوهش بیرامی، استبصاری و بهمنی (۱۳۹۲) نتایج نشان داد میزان مهارت‌های انسانی مدیران مورد مطالعه در حد زیاد است؛ یعنی در مدارس ما به مهارت انسانی بیشتر توجه شده همچنین مشخص شد بهره‌وری مدارس مورد مطالعه در حد زیاد است.

شهریاری (۱۳۹۴) در یک پژوهش نشان داد بین شخصیت (خلق و خو) و موفقیت مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد، یعنی این‌که هرچه مدیران دارای فاکتورهای قوی‌تر مهارت انسانی باشند در مد تعالی جایگاه بالاتری خواهند داشت وی آموزش، مشارکت در تصمیم‌گیری و اهداف فرد و سازمان را به‌عنوان عوامل تعالی معرفی می‌نماید.

از دیدگاه نگارنده آنچه امروزه از زبان صاحب‌نظران حوزه مدیریت تحت عنوان معیارهای سازمان متعالی یا تعالی مدیران می‌شنویم درواقع بیان دیگری از همان مهارت‌های سه‌گانه مدنظر رابرت کاتز می‌باشد به عنوان مثال حمایت از تفکر خلاق، تعامل با مدیر بالادست، تشویق کارکنان، گفتگوی سازنده با زیردستان، یافتن راه‌های پیشرفت که از جمله معیارهای تعالی مدیران هستند در قالب همان مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی قرار می‌گیرند و به همین دلیل است که تمام یافته‌های فوق که بر تعالی سازمانی تأکید دارد که مدیرش از مهارت‌های قابل قبولی برخوردار باشد.

مهارت‌های مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان

مدیریت و رهبری آموزشی از ارکان اساسی سازمان و جامعه است. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (میر کمالی، ۱۳۷۸، ص ۹).

بدیهی است اثربخشی و کارایی نظام آموزشی در گرو مدیریت اثربخش و کارآمد این نظام است. امروزه با تغییرات شگرف و بی‌سابقه که در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی بخصوص در چند دهه اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیریت به مراتب گسترده‌تر، پیچیده‌تر و دشوارتر از گذشته شده است، با اثربخشی و کارایی قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود. به همین لحاظ مدیریت امروز بر اساس ویژگی‌هایی که دارد نوعی حرفه یا کار تخصصی تلقی می‌شود که مبتنی بر مجموعه‌ای از دانش سازمان‌یافته است (پرداختچی، ۱۳۷۴).

در آموزش و پرورش به عنوان اساس پیشرفت و توسعه جوامع که باتربیت افراد برای آینده جامعه سروکار دارد، بدون شک وجود مدیران ماهر و دارای تخصص موجب می‌شود تا تعلیم و تربیت افراد بهتر صورت گیرد و زمینه برای شکوفایی استعدادهای افراد جامعه و به تبع آن توسعه جامعه فراهم شود؛ بنابراین مدیران مدارس با توجه به نقش حساسی که در اداره مدرسه دارند باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند تا بتوانند اهداف و مقاصد برنامه آموزشی را تعقیب کنند؛ و چون یکی از ملاک‌های اثربخشی مدارس پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است بنابراین لازم بود رابطه بین مهارت‌ها و پیشرفت به صورت علمی مورد بررسی قرار گیرد.

در پژوهشی که توسط اسدی (۱۳۷۴) انجام شد نتایج نشان داد که بین مهارت‌های مدیریتی و پیشرفت تحصیلی در سطح ۰/۰۵ رابطه معنی‌داری وجود نداشت.

قرلباش (۱۳۷۴) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین رابطه مداری مدیر و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان رابطه منفی وجود دارد.

نتایج تحقیق ترویت^۱ (۲۰۰۲) نشان داد که مدیران مدارس که از نظر معلمان تحولی بودند موجب پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می‌شدند.

هریس^۲ (۲۰۰۲) در تحقیقی به این نتیجه رسیده که میان مهارت‌های رهبران آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

اتحاد نژاد (۱۳۸۰) بر اساس پژوهش خود با موضوع نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان‌های شهر شیراز بیان می‌دارد که، مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران زن بهتر از مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران مرد است. وی همچنین بیان می‌کند، سن، پیشینه مدیریت، رشته تحصیلی و تحصیلات مدیران از دیدگاه دبیران بر میزان مهارت‌های اثربخش تأثیری ندارد.

شمشاد (۱۳۸۳) در بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران دبیرستان‌های دولتی ناحیه ۴ تبریز، به رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران (فنی، انسانی و ادراکی) و اثربخشی، همچنین رابطه بین مهارت‌های مدیران زن و مرد و اثربخشی آن‌ها دست‌یافت.

¹ Truitt.

² Harris.

در پژوهشی که کریمی (۱۳۸۳) با عنوان بررسی دیدگاه‌های هنرآموزان و کارکنان هنرستان‌های شهر تبریز در خصوص میزان اثربخشی مدیران و عوامل مؤثر بر آن انجام داد، به وجود رابطه بین مهارت‌های انسانی با اثربخشی آن‌ها، داشتن ویژگی ابتکار و خلاقیت و اثربخش بودن مدیران دست‌یافت. نتایج بیشتر تحقیقات انجام‌شده در زمینه بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران، حاکی از این است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد (احمدی، ۱۳۸۱؛ بیگدلی، ۱۳۷۰).

در پژوهشی که توسط ستاری و واعظی در ۱۳۸۴ انجام‌گرفته سعی شده رابطه میان مهارت‌های مدیران با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی تهران بررسی شد. نتایج نشان داد بین امور مالی، اداری و دانش‌آموزی با پیشرفت تحصیلی همبستگی^۱ مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های مربوط به رابطه میان مهارت انسانی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نشان می‌دهد که میان شاخص‌های گوش دادن مؤثر و درک نیازها، استعدادها، تفاوت‌های افراد با پیشرفت تحصیلی رابطه معنی‌دار وجود دارد. نتایج به‌دست‌آمده از بررسی رابطه میان مهارت ادراکی مدیران و پیشرفت تحصیلی، نشان می‌دهد که میان بعد تعمق و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی به‌صورت کلی میان مهارت ادراکی مدیران و پیشرفت تحصیلی رابطه‌ای مشاهده نگردیده است.

جلوسیان (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آن‌ها از دیدگاه معلمان در مدارس راهنمایی شهرستان تبریز نتیجه گرفت که بین مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی آن‌ها رابطه مستقیم و بالایی وجود داشته و مهارت‌های مدیران مرد بیشتر از مهارت‌های مدیران زن می‌باشد.

همچنین، نتایج پژوهش احمدی و دوست‌محمد لو بیانگر وجود رابطه مستقیم بین مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران با اثربخشی سازمان است (احمدی و دوست‌محمد لو، ۱۳۸۸).

همان‌گونه که یافته‌های فوق نشان می‌دهد در اکثر موارد مهارت مدیر منجر به پیشرفت تحصیلی گشته که امری معقول است مدیری که از تخصص حرفه‌ای و توان برنامه‌ریزی و هدایت صحیح کارکنان و توانایی ایجاد نظم برخوردار است درک صحیحی از شرایط دارد قطعاً به اهدافش خواهد رسید اما آنچه برای نگارنده جالب است وجود همبستگی منفی بین رابطه مداری مدیر و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است یعنی همواره دانش‌آموزانی هستند که از برخورد انسانی مسئولین سوءاستفاده کرده و تلاش کافی را از خود بروز نمی‌دهند این موضوع با احتمال بسیار کمی در مورد معلمان نیز صدق می‌کند که موجب افت تحصیلی خواهد شد بنابراین یک مدیر باید بداند با همه نمی‌تواند یکسان رفتار کند اصل بر رفتار انسانی است اما در قبال بعضی از مسائل اگر اثبات شود که صرفاً بی‌نظمی ناشی از راحت‌طلبی است در کنار روش‌های حل مشکل، جدیت و رسمیت مدیر می‌تواند مؤثرتر باشد.

عدم کاربست مهارت‌ها، آفت مدیریت آموزشی

آموزش و پرورش از دیرباز نقش اساسی در تداوم و بقای جوامع بشری ایفا کرده است. آداب و رسوم اعتقادات و ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها، دانش‌ها و مهارت‌های جامعه از طریق فراگردهای پرورش و آموزش قابل انتقال و دوام بوده‌اند. در جوامع ابتدائی، عوامل اصلی آموزش و پرورش عبارت بودند از: زندگی خانوادگی، کار گروهی و مراسم دینی؛ اما در جوامع امروز، جریان پرورش کودکان در خانواده آغاز می‌شود، ولی به‌زودی سازمان اختصاصی یعنی مدرسه، مسئولیت ایفای این وظیفه را رسماً بر عهده می‌گیرد و ادامه امر آموزش و پرورش و یادگیری، عمدتاً در شرایط و وضعیت‌های سازمان‌یافته طبق برنامه‌های مشخص و به‌منظور تحقق هدف‌های معین صورت می‌پذیرد.

¹ Correlation.

مدیر، محور اصلی و نکته اتکا کلیه فعالیت‌های آموزشی و پرورشی در سطح مدارس و محیط‌های آموزشی می‌باشد. مدیر آموزشی نقش حیاتی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارد. او باید دارای ویژگی‌ها و توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشد تا بتواند باکمال اطمینان کودکان، نوجوانان و جوانان را به دست او سپرد، باید عوامل لازم و مؤثر در تربیت دانش آموزان و اداره آموزشگاه‌ها را بشناسد از همه مهم‌تر بداند و بتواند که چگونه باید با آن‌ها و برای آن‌ها کار کند (میر کمالی، ۱۳۸۷، ۲۳). مدیران بسیاری از مدارس برای اداره یک محیط آموزشی انسان‌های لایق، توانمند هستند و مهارت‌های لازم را در شیوه مدیریت دارند اما در هنگام عمل و اجرا برای آن‌ها محدودیت‌ها و بایدها و نبایدها و دستورالعمل‌های دست‌وپا گیر تدوین و تنظیم می‌گردد تا در کار خود ناکارآمد و بی‌خاصیت جلوه نکنند؛ برای اینکه یک محیط آموزشی پویا، کیفی و با بهره‌وری بالا حاصل گردد و برای اینکه مدارس خود را برای چشم‌انداز و توسعه ۱۴۰۴ آماده کنیم باید موانعی که در کاربست مهارت‌های مدیریت در سطح مدارس به‌عنوان چالش وجود دارد را بشناسیم و به رفع آن‌ها بپردازیم.

نتایج پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع تحقیق نشان می‌دهد که آگاهی از مهارت‌های مدیریت، ساختار سازمانی، دستورالعمل اجرایی واحد سازمانی، توانمندی مدیران در کاربست مهارت‌های مدیریتی در سطح مطلوبی قرار ندارند. جباری (۱۳۸۹) در پژوهشی نتیجه گرفت که عدم درک صحیح نقش مدیران مدارس توسط برخی مدیران مافوق، مشارکت ندادن مدیران مدارس در تصمیم‌گیری‌ها، عدم ارتباط صحیح اولیاء دانش آموزان با مدرسه به‌کارگیری دبیران و معلمان پاره‌وقت و سرباز معلم عدم توجه به خواسته‌های منطقی مدیران مدارس از طرف مدیران حوزه ستادی و کمبود نیروهای دفتری و خدمتگذار در مدارس به‌عنوان اهم موانع موفقیت مدیران مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از یافته‌های تحقیق (رئیس پور، حسن‌پور، لنگوری، ۱۳۹۱) به‌طورکلی عدم آگاهی مدیران به مهارت‌های مدیریت، ساختار سازمانی، دستورالعمل اجرایی آموزش و پرورش و فقدان توانمندی فردی مدیران مدارس در عدم کاربست مهارت‌های مدیریت در بین مدیران تأثیر دارد. این نتیجه با پژوهش‌های ستاری و واعظی (۱۳۸۴)، جباری (۱۳۸۹)، روغنی و دیگران (۱۳۸۸) هماهنگ است. بر اساس این پژوهش‌ها عدم درک صحیح نقش مدیران مدارس توسط برخی از مدیران مافوق، مشارکت ندادن مدیران مدارس در تصمیم‌گیری‌ها از دلایل عدم کاربست مهارت‌های مدیران مدارس است. با توجه به این‌که نگارنده ۲۳ سال در مناطق مختلف شهر تهران به‌عنوان دبیر و معاون آموزشی انجام وظیفه کرده و کلیه فعالیت‌های آموزشی مدیران مدارس را رصد نموده است مدیران را به دودسته تقسیم می‌کند: ۱- مدیران تدارکات چی مانند یک مسئول حفظ، نگهداری و تعمیرات رفتار می‌کنند این دسته از مدیران می‌خواهند وضع موجود را حفظ کنند البته تعداد کمی از آن‌ها دارای مهارت‌هایی هستند اما مشکلات ناشی از درونداد آن‌قدر زیاد است که عملاً این مدیران دائماً در حال درجا زدن هستند. ۲- مدیران متخصص که در علم مدیریت صاحب‌نظرند و تعدادشان بسیار کم است زیرا همه آن‌ها به رده مدیریت نمی‌رسند ضمناً چنانچه این اندک مدیران متخصص نیز چنانچه مورد بی‌مهری منطقه به لحاظ پشتیبانی ستادی و منابع انسانی قرار گیرند نمی‌توانند تحول خاصی به وجود آورند. به‌عبارت دیگر نمی‌توانند مهارت‌های خود را به شکل صحیح به کار ببندند و این همان چیزی است که یافته‌های پژوهش‌ها به آن اشاره دارد.

مدیریت دانش و مهارت‌های مدیران

امروزه دانش جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. این مسئله در سازمان‌های فرهنگی که سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود در این نوع از سازمان‌ها بسیار بااهمیت می‌باشد، دارای نقش حیاتی می‌باشد. اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر به‌دقت مورد ارزیابی قرار نگیرد، این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فرا صنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به‌تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش افزا می‌دهند (تقی پور و جهانیان، ۱۳۸۸، ص ۱۲۲).

درواقع دانش در عصر جدید ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله‌ی بین کشورهای پیشرفته و درحال توسعه است، برای دستیابی به توسعه‌ی مبتنی بر دانش، مدارس می‌توانند نقش دانش‌آفرینی و مشروعیت بخشی به توسعه‌ی پایدار در جامعه‌ی جهانی،

ملی و محلی را بر عهده بگیرند. مدیریت دانش رویکردی نوین است که مدارس موفق قرن حاضر در جهت توسعه‌ی توانایی‌های خود به آن توجه دارند. این مدیریت عبارت است از گردآوری دانش و قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد و ایجاد قابلیت‌های بازایی آن‌ها به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی انسانی و سازمانی (رحمان سرشت، ۱۳۷۹).

در گذشته گمان می‌رفت که زمان آموختن بازمان کارکردن و زندگی کردن از هم جدا هستند و بنابراین برای آن‌ها آموزشی درخور توجه بود که پیش از آغاز به افراد داده می‌شد. بر این گمان انسان برای زمانی می‌آموزد و سپس به زندگی و کار مولد و سودمند می‌پردازد و زمانی که کار و زندگی آغاز می‌شود، دیگر برای آموزش و پرورش جایی درخور توجه وجود ندارد. این اندیشه اکنون روایی ندارد و آموزش و پرورش با زیستن انسان همراه شده است. همه‌ی مردم برای همه‌وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه‌های دانش بشری خود را تازه سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند.

بدین ترتیب، اندیشمندان حوزه‌ی مطالعاتی مدیریت دانش بر این باورند که مؤسسات آموزشی نیز می‌توانند از فناوری‌های مدیریت دانش بهره گیرند. به‌طور مثال اسپکتر معتقد است که مؤسسات آموزشی با بهره‌گیری از مدیریت دانش می‌توانند خود را به پله‌ی رقابتی رسانده و به درجه‌ی بالاتری از کیفیت، ابداع و کارایی دست یابند (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۵).

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. به‌رغم بحث‌های فراوان درباره‌ی فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز بوده است. هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه‌ی همه‌ی افراد سازمان استفاده کنند اما تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۹، ص ۱۱).

مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می‌دهد که در حال حاضر نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندسازی کارکنان خویش می‌باشد سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش، (۱۳۸۲، ص ۷۶).

به سبب مشکلات بیان شده بررسی نقش مدیریت دانش در توانمندسازی مدیران مدارس از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار می‌باشد. نتایج برخی از پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع تحقیق نشان می‌دهد که آگاهی از مهارت‌های مدیریت، ساختار سازمانی، کسب مدیریت دانش و اطلاعات علمی مدیریت و ... در توانمندسازی مدیران نقش اساسی دارد.

رابینز و دیگران (۱۹۹۹) در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که برای پرورش توانمندسازی، کسب دانش موردنیاز، فراهم آوردن اطلاعات موردنیاز، تشویق به خود مدیریتی، تشویق به هدف‌گذاری، آموزش و کارآموزی کارکنان از اهمیت برخوردار است.

لنگوری به نقل از گلینی (۱۳۸۹) در پژوهش خود عواملی را که باعث توانمندسازی مدیران و معلمان می‌شود را شامل توجه به نقش منابع انسانی، آگاهی از مهارت‌های مدیریت، توجه به شیوه خاص مدیریتی، آموزش صحیح کارکنان، پرورش مدیران و معلمان به‌نحوی که خود بر رشد مهارت‌های حرفه‌ای خویش اهتمام ورزند و تأکید بر استقرار مدیریت دانش در مدارس می‌داند. لنگوری به نقل از گلینی سلگی (۱۳۹۰) در تحقیقات خود در خصوص مدیریت دانش در مدارس، معتقد است، مدیریت دانش مهارت‌های مدیران را افزایش داده و به‌این‌ترتیب انسان‌هایی غنی از دانش در مدارس تربیت می‌شوند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از یافته‌های تحقیق (لنگوری، ۱۳۹۲). به‌طور کلی مدیریت دانش در توانمندسازی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران تأثیر دارد. این نتیجه با پژوهش‌های سلگی (۱۳۹۰)، وردی نژاد (۱۳۸۷)، سلیمی (۱۳۹۰) هماهنگ است. بر این اساس فراگیری دانش موردنیاز مدیریت باعث تقویت مهارت‌های مدیران شده و پیرو آن بهره‌وری و افزایش آگاهی در بین معلمان و دانش آموزان اتفاق می‌افتد که این امر تقویت بنیه علمی کارکنان و دانش آموزان را به همراه خواهد داشت. پنت و باروندی^۱ (۲۰۰۸) نیز اهمیت آموزش‌های مهارت‌های انسانی را که به‌زعم خود مهارت‌های نرم نامیدند، مهم‌تر از آموزش مهارت‌های فنی در برنامه‌های آموزشی می‌دانند. امروزه نیز رقابت سختی برای بهره جستن از مهارت‌های انسانی موردنیاز مدیران در طول تجارب و دوره‌های کاری نسبت به مطالعات و کسب دانش این مهارت‌ها در نزد مدیران وجود دارد.

^۱ Pant and Barondi.

به عقیده نگارنده مدیریت دانش در بهروز کردن نیروی انسانی در آموزش و پرورش مطلب تازه‌ای نیست. آموزش‌های ضمن خدمت به دو شکل پراکنده و دوره‌های دوساله ارتقای سطح تحصیلات مدت‌هاست به اجرا درآمده اما در هردو شکل ناقص اجرا شده است. و همان گونه که نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد در صورت اصلاح این فرآیند تأثیرات آن در افزایش مهارت مدیران مشهود خواهد بود.

نتیجه‌گیری

جمع‌بندی نظرات مبین آن است که مدیران برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف سازمانی و ایفای نقش خود به بهترین صورت ممکن به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. در این راستا، با توجه به نقش حساس مدیران مدارس باید سعی شود مهارت‌های مدیران مدارس به صورت مستمر ارتقا یابد. نتایج مقایسه میزان آشنایی مدیران مدارس دوره‌های ابتدایی، راهنمایی و متوسطه با مهارت‌های مدیریتی، حاکی از تفاوت معنادار بین گروه‌های مورد مطالعه بود؛ بدین صورت که تفاوت بین میزان آشنایی مدیران با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در دو گروه متوسطه- ابتدایی و متوسطه- راهنمایی معنادار شد، اما بین مدیران راهنمایی و ابتدایی در زمینه مهارت‌های مذکور تفاوت معناداری مشاهده نشد. در این زمینه، پژوهشی انجام نگرفته است؛ اما در تفسیر این یافته می‌توان گفت که مدیران دوره‌های بالاتر تحصیلی، از نظر میزان تحصیلات، بالاتر از مدیران دوره‌های پایین‌تر می‌باشند؛ به طوری که حداقل مدرک برای احراز پست مدیریت در دوره متوسطه، کارشناسی و برای دوره راهنمایی، کاردانی می‌باشد.

همچنین، مدیران دوره‌های بالاتر در محیط‌هایی حضور دارند که سازمان‌های آن‌ها از نظر یادگیرندگی سطح بالاتری دارند و این خود می‌تواند بر مهارت‌های آنان اثرگذار باشد. در مقایسه عملکرد مدیران مدارس سه دوره، نتایج برخی پژوهش‌ها نشان داد که بین عملکرد مدیران سه دوره ابتدایی، راهنمایی و متوسطه تفاوت معناداری وجود دارد. اختلاف میزان عملکرد مدیران در دو گروه راهنمایی- ابتدایی و متوسطه- ابتدایی معنادار شد، اما عملکرد مدیران متوسطه- راهنمایی تفاوت معناداری نداشت. در این زمینه، پژوهشی انجام نگرفته است.

در زمینه مدیریت دانش، مهم‌ترین مسائلی که در مدارس باید مورد توجه قرار گیرد عبارت‌اند از: آگاه‌سازی عمومی جامعه در آموزش مدرسه، آگاه‌سازی مدیران، معلمان و دانش‌آموزان از این که چرا به مدیریت دانش در جهت توانمندسازی نیازمندیم و آگاه ساختن آن‌ها از کارکردها و کاربردهای مدیریت دانش و این که چگونه دانش مدرسه را حفظ و متبلور سازیم؛ بنابراین با توجه به نقش حساس مدیران مدارس باید سعی شود به صورت مداوم مهارت‌های مدیران مدارس ارتقاء یابد و نیز مهارت‌های آن دسته از مدیرانی که دارای مهارت‌های مدیریتی کمتری هستند با برنامه‌ریزی‌های صحیح و اصولی و استفاده از مدیریت دانش بهبود یابد.

به نظر می‌رسد ارتباط مهارت ادراکی مدیر و مدیریت زمان تأکیدی بر اهمیت مدیریت زمان در پیشبرد امور و تحقق اهداف سازمان‌ها باشد و باید به عنوان یکی از اساسی‌ترین مهارت‌های مدیران که بر روی سایر فعالیت‌های آن‌ها نیز تأثیر می‌گذارد، مورد توجه قرار گیرد. درواقع این موضوع نشانگر آن است که مدیریت زمان بادی کلی و سیستمی مدیر و ذهنیت فلسفی او رابطه دارد. درواقع از آنجاکه صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت سازمان است و از آنجاکه مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند، یک مهارت مهم و عمده مورد نیاز مدیران در همه سطوح سازمانی به ویژه، سطوحی که به مهارت ادراکی بیشتری نیاز دارد، مانند سطوح مدیریت ارشد، مهارت استفاده مؤثر از وقت است که مدیریت زمان نامیده می‌شود و باید مورد توجه کافی قرار گیرد. مدیران با داشتن مهارت‌های فنی که عبارت‌اند از توانایی به کار بردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست می‌آید می‌توانند با کارکنان خود در تعامل بوده و موجبات کاهش تعارض در آنان شوند.

مدیران از طریق مهارت‌های انسانی که عبارت‌اند از داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم، همکاری و انجام دادن کار با و به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آن‌ها را

فراهم آورده و علاوه بر کاهش تعارض در کارکنان با دادن انگیزه در آنان، قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران را افزایش داده تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در فرد پرورش دهند. مدیران با توجه به مهارت‌های ادراکی می‌توانند توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، موجبات کاهش تعارض در سازمان خود شوند. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که مسائل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجب کاهش تعارض در سازمان شده و درنهایت اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان را فراهم آورد.

پیشنهادهای راه‌کارها

عدم توجه کافی و به‌موقع در زمینه انتخاب، آموزش و تربیت مدیران و عدم توانایی، آگاهی و شایستگی آنان برای انجام وظیفه خطیر مدیریت آموزشی می‌تواند خسارت جبران‌ناپذیری برای نسل‌های آینده در برداشته باشد. چون به لحاظ دیررس بودن نسبی نتایج کار آموزش و پرورش ممکن است در حال حاضر بسیاری از نقایص و نارسائی‌های سیستم آموزشی محسوس نباشد، ولی باید توجه داشت که آینده فرزندان جامعه به کیفیت جریان آموزش و پرورش و شایستگی مدیریت آموزشی بستگی دارد، به‌ویژه آنکه در جهان کنونی دانشمندان اقتصاد، توسعه عمران ملی و آموزش و پرورش بر این باورند که سرمایه‌گذاری در بخش آموزش و پرورش می‌تواند مانند سرمایه‌گذاری در دیگر زمینه‌های رشد و توسعه جامعه سودآور و کارساز باشد. فراهم آوردن نیروی انسانی کاردان و متخصص و پرورش مردم آگاه و بافرهنگ سبب می‌شود تا میزان بهره‌وری و بهره‌گیری از هرگونه سرمایه‌گذاری مادی و معنوی افزایش یابد. در مورد ارتقای بهره‌وری و تعالی سازمانی با تأکید بر بهسازی مهارت‌های انسانی مدیران، رعایت هر یک از موارد زیر یک ضرورت محسوب می‌شود:

با توجه به نتایج پژوهش‌ها که نشان می‌دهد بین مهارت‌های انسانی مدیران و بهره‌وری مدارس آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، یعنی هر چه میزان مهارت‌های انسانی مدیران بالاتر باشد، به همان میزان بهره‌وری مدارس آنان در سطح بالایی خواهد بود، لذا مسئولین امر آموزش و پرورش بهتر است برای افزایش بهره‌وری مدارس از مدیران آموزشی بهره گیرند که دارای مهارت‌های انسانی بالایی هستند.

در راستای بهبود بهره‌وری مدیریت مدارس، مدیران ضمن بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادات معلمان در زمینه تصمیم‌گیری مصوبات، در اجرای تصمیمات اخذشده ضمن دادن مسئولیت به ایشان، از آرا و عقایدشان نیز بهره برند؛ در فرآیند انتخاب و انتصاب، نظارت و ارزشیابی مدیران و نیز نظام رتبه‌بندی آنان، داشتن مهارت‌های سه‌گانه (فنی، ادراکی و انسانی) و کارایی و اثربخشی در مدرسه مدنظر قرار گیرد؛ در گزینش مدیران، سعی شود افرادی انتخاب شوند که مسیر معلمی را پیموده باشند. در کنار آن برنامه‌ریزی برای آموزش مدیران در جهت ارتقای مهارت‌های انسانی آنان و بهره‌وری مدیریت مدارس از قبیل: اصول، روش‌ها و نظریه‌های مدیریت، رفتار سازمانی و... در قالب دوره‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی موردتوجه جدی قرار گیرد.

لزوم توجه به رهبری قدرتمند: جایگاه رهبری در مدارس سنتی بسیار ضعیف است و پیچیدگی‌ها و تغییرات سال‌های اخیر این ضعف را آشکارتر کرده است. چنانچه مدارس خواستار تحولات اساسی و پایدار هستند، ضروری است که به قابلیت‌های مدیریتی سطح بالاتر دست یابند و از روش‌های مختلف و متفاوتی در اداره امور مدارس بهره‌مند شوند. به‌روز نمودن دانش‌ها و مهارت‌های مدیران با ارسال نشریات، مقالات، کتاب، نرم‌افزارها و سایر بسته‌های آموزشی و تربیتی؛ استفاده از راهکارهای مؤثر به کمک مدیریت دانش برای ایجاد حس اثربخشی در مدیران. با توجه به این‌که بین مهارت‌های سه‌گانه و نقش آن‌ها در کیفیت عملکرد و سرآمدی مدیر رابطه معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود در آموزش آنان به هر سه مهارت توجه گردد.

باید به مدیریت مدارس به عنوان یک پست حرفه و تخصصی نگریسته شود امروزه از فرهنگیان ورودی تحصیلات تکمیلی در رشته مدیریت آموزشی تعهد مبنی بر عدم تقاضای تصدی مدیریت پس از اتمام اخذ مدرک به عمل می‌آید که فاجعه است به نظر نگارنده به عکس باید تعهد خدمت در سمت مدیریت پس از اتمام تحصیل اخذ شود. اجرای دوره‌های ضمن خدمت باید اجباری شود و توسط دانشگاه‌های کشور باشند اجرا شوند.

منابع

۱. ابطحی، سید حسین و کاظمی، بابک (۱۳۸۳)، بهره‌وری، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. اتحاد نژاد، شاپور (۱۳۸۰). نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان‌های شهر شیراز، دانشگاه شیراز.
۳. اسدی، علی (۱۳۷۴). بررسی نقش دانش و مهارت‌های مدیریتی روسای دبیرستان‌های کشاورزی در موفقیت آموزشی این مراکز، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۴. اسدی و همکاران (۱۳۸۸) رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت، مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص ۲۴۵-۲۳۷.
۵. اصفهانی، محمد (۱۳۸۸). بررسی الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در بین شرکت راه آهن شهری تهران و حومه مترو. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران.
۶. افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب؛ و غفوری، فرزاد (۱۳۸۹) بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریت‌یادراکی، انسانی، فنی مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. مدیریت ورزشی، ۲(۵)، ۱۲۵-۱۰۵.
۷. الله‌وردی، مصطفی و فرح‌آبادی سید محمد سجادی حانیه السادات (۱۳۸۸). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصل‌نامه بیمارستان.
۸. اکبری لنگوری، جعفر (۱۳۹۲). بررسی نقش مدیریت دانش در توانمندسازی مهارت‌های مدیران (نمونه موردی مدیران مدارس شهرستان بابل)
۹. انصاف، زهر ا (۱۳۷۷) بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران با اثربخشی آنان از نظر دبیران، سازمان آموزش و پرورش استان تهران.
۱۰. ایمانی، جواد (۱۳۹۰). تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان. فصلنامه علوم تربیتی شماره ۱۷. صص ۷۳-۴۵.
۱۱. انتصاری، ناهید (۱۳۷۹). بررسی نیازهای آموزشی در سه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران
۱۲. بهرنگی، محمدرضا، (۱۳۸۳). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، چاپ هفتم، تهران: کمال تربیت.
۱۳. بهمنی، فاطمه و حمزه لو، نادیا و نقوی، محبوبه و کارگر، غلامعلی (۱۳۹۱). رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان مرکزی با ویژگی‌های دموگرافیکی آنان، فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی شماره دوم، صص ۶۱-۳۵.
۱۴. بیگدلی، ا. (۱۳۷۰). نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده. دانشگاه تهران.
۱۵. باقری، توران و اسفندیاری مقدم، علیرضا و باقری، تهران (۱۳۹۲). مهارت‌های انسانی و فنی در مدیریت کتابخانه‌های تخصصی، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، شماره ۴، صص ۹۹-۸۸.
۱۶. پاکاریان، سارا (۱۳۶۹). بررسی عوامل مؤثر در افزایش کیفیت آموزشی در دانشگاه اصفهان و ارائه پیشنهاد مناسب برای ارتقاء کیفیت آموزشی در دانشگاه‌ها؛ دانشگاه اصفهان.

۱۷. پارکینسون، نورث کوت و دیگران، (۱۳۷۰). اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، تهران.
۱۸. تقی پور، علی و جهانیان، رمضان، ۱۳۸۸، بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به‌منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۳.
۱۹. جاسبی، عبدالله، (۱۳۷۶). اصول و مبانی مدیریت، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۲۰. جباری، (۱۳۸۹). موانع موفقیت مدیران مدارس متوسطه در شهرستان ایزد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد
۲۱. جلوسیان، م. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آن‌ها از دیدگاه معلمان در مدارس راهنمایی شهرستان تبریز. دانشگاه تبریز.
۲۲. جواهری زاده، ناصر و چرمیان، احمد (۱۳۸۷). رابطه مدیریت زمان بامهارت‌های مدیران و ویژگی‌های فردی آنان در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه بصیرت، شماره ۴۳، صص ۱۵۳-۱۲۹.
۲۳. حسینی، حبیب‌الله (۱۳۷۶). بررسی اهمیت مهارت‌های مدیریتی، مدیران خدمات پرستاری از دیدگاه پرستاران شاغل در بیمارستان‌های رفسنجان؛ دانشگاه علوم پزشکی آرمان.
۲۴. حسینی نیا، مجتبی (۱۳۸۵). بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نو ساری، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی، ادراکی) از نگاه کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی آن‌ها، تهران: دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی.
۲۵. خدادادی، فاطمه و حسومی، طاهره، بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثربخشی آن‌ها از نظر دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر ساری، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره سوم، صص ۹۰-۷۵.
۲۶. دل‌خوش کسمایی، ابوالقاسم، (۱۳۸۱)، بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران دبیرستان‌های پسرانه دولتی، شهر تهران و اثربخشی دبیرستان‌ها در سال تحصیلی ۸۱-۸۰، تهران: دانشگاه تربیت‌معلم.
۲۷. رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۴، راهبردهای مدیریت، انتشارات فن رهبر، چاپ اول.
۲۸. روغنی، مهناز و بهرام زاده، حسینعلی و منفردی راز، براتعلی (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین میزان مهارت‌ها مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد، پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره بیستم.
۲۹. روغنی و دیگران، (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
۳۰. ریسمانچی، مرتضی (۱۳۷۸). رابطه عملکرد مدیران مدارس با مدرک تحصیلی و سوابق خدمت آنان، پژوهشنامه آموزش، وزارت آموزش و پرورش، شماره ۱.
۳۱. زالی، محمدرضا (۱۳۷۶). مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران تحقیقاتی در ایران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۳۲. ساعتچی، م، (۱۳۷۷). سرپرستان جبهه مقدم از دیدگاه روانشناسی کار و بهره‌وری مجموعه متون آموزشی (۲۹): مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
۳۳. ستاری و واعظی، (۱۳۸۴). بررسی میزان مهارت‌های مدیران از نظر معلمان و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
۳۴. سرتو، ساموئل (۱۳۸۵). مهارت‌های سرپرستی. ترجمه محمدحسین جعفری نسب و دیگران، ناشر سار گل
۳۵. سلحشور، عباس (۱۳۷۴). بررسی عوامل مؤثر در کارایی مدیریت مدرسه از نظر مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر اصفهان تهران: دانشگاه شهید بهشتی تهران.

۳۶. سلیمی، سید حسن و کرمی نیا، رضا و امیری، ماندانا میر زمانی، سید محمود (۱۳۸۵)، رابطه ویژگی‌های شخصیتی با موفقیت شغلی در مدیران ارشد یک سازمان دولتی، دو فصلنامه تحقیقات علوم رفتاری، دوره ۴، شماره ۱ و ۲، ص ۵-۱۲.
۳۷. شجاع، زهرا سادات (۱۳۸۵) نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) جهت تدوین برنامه آموزشی آنان، تهران: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
۳۸. شمشاد، ح. (۱۳۸۳). بررسی میزان مهارت‌های انسانی مدیران دبیرستان‌های دولتی ناحیه ۴ تبریز و رابطه آن با اثربخشی آنان از دیدگاه دبیران. دانشگاه آزاد تبریز.
۳۹. صمیمیت، مجید (۱۳۸۴). تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر توسعه مسیر شغلی مدیران و ارائه الگوی مناسب جهت ارتقاء آن‌ها، تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۴۰. صوری، مراد (۱۳۸۹). بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان جاسک و رابطه آن با جو سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
۴۱. عبدالهی، محمدحسن (۱۳۸۴). نیازسنجی مدیران میانی تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش به مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی، اصفهان: دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
۴۲. عسکریان، مصطفی (۱۳۸۲). سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران، امیرکبیر.
۴۳. علاقه بند، علی، (۱۳۷۵). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات بعثت.
۴۴. پرداختچی، محمدحسن، (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به‌عنوان قلمرو حرفه‌ای، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۳، بهار.
۴۵. فروردین، محمد مهدی (۱۳۸۴). تعیین نیازهای آموزشی مربیان فوتبال شاغل در لیگ برتر به مهارت‌های شغلی، اصفهان: دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
۴۶. قورچیان، نادر قلی و لاهیجیان، اکرم الملوک، ۱۳۸۵، مطالعه مدیریت دانش در نظام آموزش عالی و ارائه مدل مناسب، مجله علمی پژوهشی اقتصاد مدیریت، شماره ۶۹.
۴۷. کاتز، ال رابرت، (۱۳۷۹). مهارت‌های یک مدیر موفق، مترجم: محمود توتونچیان، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴۸. کریمی، س. (۱۳۸۳). بررسی دیدگاه‌های هنرآموزان، کارکنان هنرستان‌های شهر تبریز در خصوص میزان اثربخشی مدیران و عوامل مؤثر بر آن در سال ۸۳-۱۳۸۲، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
۴۹. کونتر، هارولد، (۱۳۸۱) اصول مدیریت، ترجمه علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵۰. گودرزی، محمود (۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت‌بدنی، تهران: دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت‌معلم تهران.
۵۱. نادریان جهرمی، مسعود و امیرحسینی، سید احسان (۱۳۸۶). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان، فصلنامه المپیک، شماره ۴.
۵۲. نجف‌آبادی، مهدیه (۱۳۸۶). نیازسنجی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب‌آهن اصفهان، مجله انتشار، شماره ۲۵۸.
۵۳. نصر، احمد رضا و معصومی، محمد (۱۳۸۴) مقایسه عملکرد مدیران دانش‌آموخته رشته کارشناسی مدیریت؛ و برنامه‌ریزی آموزشی با سایر رشته‌ها، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۲۱، (۲). صص ۹۹-۱۲۸.
۵۴. نصیری، فخرالسادات و محمد داوودی، امیرحسین و کریمی جاوید، فاطمه (۱۳۸۹). رابطه بین مهارت‌های مدیران باهوش چندگانه آنان در مدیران متوسطه شهر همدان. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره یکم، صص ۱۴۷-۱۲۹.

۵۵. مجد، منصور (۱۳۷۸). سازمان مجازی چیست؟ ماهنامه تدبیر، شماره ۹۸.
۵۶. مظفری، سیدامیراحمد و مشرف جوادی، بتول و نادریان، مسعود (۱۳۸۱). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه، نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۱.
۵۷. موسویان نجف‌آبادی، سید رسول، (۱۳۷۲)، بررسی و مقایسه میزان برخورداری مدیران آموزشی و درمانی از مهارت‌های سه‌گانه مدیریت و تأثیر آن بر عملکرد مدیران در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، دانشگاه تربیت‌معلم تهران.
۵۸. مهدی زاده، ایرج، (۱۳۷۵)، بررسی رابطه مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی آنان از دیدگاه دبیران مدارس راهنمایی بیرجند، تهران: دانشگاه علامه.
۵۹. میر کمالی، سید محمد. (۱۳۸۷). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ پنجم، تهران: نشر یسطرون.
۶۰. وزارت آموزش و پرورش، سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش، ۱۳۸۲، پژوهشکده تعلیم و تربیت، چاپ اول.
۶۱. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ، (۱۹۹۶). مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی، ترجمه: قاسم کبیری، چاپ پنجم، انتشارات: جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۵.
۶۲. یزدی، سیف اله (۱۳۷۶). ارزیابی مهارت‌های مدیریتی موردنیاز مدیران در صنعت برق استان مازندران، اصفهان: دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

63. Blair, Gerard. "Laying the Foundations for Effective Teamwork." Management Skills. Gerard @ ee.ed.ac.uk
64. Robbins SP. 2000. Managing Today. Prentice Hall Inc. New Jersey.
65. Carmeli, Abraham (2008). The management skills and the performance of municipal Organization. www.Rose- net.co.ir.
66. Carnevale, A.P. and Schulz, E.R. (July, 1990), Return on investment: Accounting for training. Training and Development Journal, 44(7), S1-S32.
67. Castanias.R.P&Helfat, C.E, Managerial Resources and Rents, 1991, Journal of management 1991, California, Northwestern University.
68. El Sabaa, S. (2001). "The skills and career path of an effective project manager", int j romanage 9. PP: -7.
69. Gichev, Y. (1993) Pechen'. Adaptatsiya. Ekologiya (Liver. Adaptation. Ecology). Nauka, Novosibirsk
70. Garcia Morales. V. Lorens Montes. F.J. Verdu Jover, A.J. (2007). "Influence of personal mastery organizational performance through organizational learning and innovation in large firm and SMEs". Technovation, Vol.27, PP: 547-568.
71. Harris 'Elizabeth steward (2002). The relationship between principal's instructional leadership skills and the academic achievement of high poverty students "Ph.D.DSSERTATION.university of south Carolina.
72. Herera, A. David. (2007). "Avalidation of the learning organization as a driver of performance improvement". A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy.
73. Heresy, P. K and Blanchard. H. (1988). Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources, Prentice, Hall International Edition.
74. HULIN, CHARLES L. BLOOD, MILTON R. (1968). "JOB ENLARGEMENT, INDIVIDUAL DIFFERENCES, AND WORKER RESPONSES." Psychological Bulletin 69 (1): 41-55.

75. Huusko, L. (2006). The lack of skills: an obstacle in teamwork. *Journal of Team Performance Management*, 12 (112), 5-16.
76. Katz, Robert. L. (1955). Skills of an Effective Administrator, Harward, Business Review.
77. Kowalski, Theodore (1992). Perceptions of desired Skills for effective principals, *Journal of School leadership*, Vol. 2, No. 3, pp: 299-309.
78. Laschinger, H. & Shamian, J. (2001)," The antecedence and consequences of empowerment. *J.Nurse.ADM*. 31:489-497.
79. -Marquardt, M. (2002). "Building the learning organization. Davis – Black publishing". Vol. 19, No. 5, 2002. PP: 182-184.
80. M. J.Hatch & M.Schultz; the dynamics of organizational identity; *Human Relations*; <http://www.sagepublications.com>
81. Murali Sambasivan, Mohani Abdul and Yuzliani Yusop. (2009). "Impact of personal and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: opportunity recognition skills as a mediating factor". *Technovation*. Vol.
82. Pant. Ira and Barondi, Bassam. (2008). "Project management education. The human skills imperative". *International journal of project management*. Vol. 26. ISSNE2, PP: 124-128.
83. Roshini, Rachel (2012). Management Skills and job Satisfaction in Jawaharlal Nehru Technological University, *Journal of Educational leader ship*, Vol. 1, No. 3, Pp: 143-162.
84. Robbins, S. P. (1999). *Organizational behavior*. Prentice Hall: USA
85. Robbins, Stephen. P, Decenzo, David. D. (1998). "Fundamentals of management". Essential concept and applications. Prentice – hall, Hnc.
86. Vijayakumar (2007). Management Styles, Work Values and Organizational Climate, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July 2007, Vol. 33, No.2, PP: 249-260.

Assessment of the Educational Needs of Iranian School Principals in Technical, Human and Perceptual Skills

Fatemeh Khalvandi¹, Omid Sharfoddini^{*2}

1. *Ph.D. in educational management, assistant professor and a faculty member of Shahid Rajaee University of Tehran*

2. *Master of educational management from Shahid Rajaee University of Tehran*

Abstract

Undoubtedly, the key element in implementing any curriculum or educational program is an efficient manager, who uses his skills to identify the strengths and weaknesses of the program and contributes to achievement of the organizational goals by maintaining the strengths of the organization and improving its weaknesses, understanding the complexity of the environment and individual behavior, and establishing good relationship with other factors. This article entitled "Assessment of the Educational Needs of Iranian School Principals in Technical, Human and Perceptual" is an attempt to predict with a good approximation the status of educational managers in terms of the need to train the three skills proposed by Robert Katz. The author has tried to use the findings of most researches in this area. The resources used in this article mostly include the articles published in the scientific journals both inside and outside Iran. Attempts have also been made in this paper to use the studies conducted in the field of disciplines of management other than educational management. The author tried to achieve his goal by combining, classifying and rearranging the findings of other researchers. The author found that there exists no balanced distribution of skills among managers at different levels in the country, which necessitates holding in-service training courses throughout the country in order to improve the skills of the educational managers. The Ministry of Education also needs to take measures to motivate the teachers in general and the cultural managers in particular to continue their studies in the field of educational administration and curriculum through incentives such as raising salaries, rating and mission, and supporting those who continue their studies in universities.

Keywords: skill, training, managers, technical, human, perceptual, organizations.
