

## الگویابی مهارت‌ها و نیازهای آموزشی مدیران

حمید زارع\*، غلامرضا جندقی\*\*، محمدتقی خوبرو\*\*\*

### چکیده

اهمیت بهسازی و مجهز نمودن نیروی انسانی و خصوصا مدیران به دانش، اطلاعات و مهارت‌های نوین، منطبق نمودن آنها با تغییر و تحولات روز دنیا و زمینه‌سازی تدوین مهارت‌های مورد نیاز برای ایجاد محیطی به منظور حداکثرسازی توانمندی، نیازمند به مطالعه دانش و مهارت‌ها برای تعیین آموزش‌های مناسب در این افراد است. این پژوهش به بررسی مهارت‌های مدیریتی مدیران دبیرستان شهر قم در وضعیت موجود و تعیین نیازهای آموزشی آنها می‌پردازد. مهارت‌های مورد بررسی عبارت است از ۱۴ مهارت ویلسون (۱۹۸۰) در قالب ۳ مهارت رابرت کتز (۱۹۷۴) که پس از بررسی نظریات محققان تهیه و تنظیم گشته است. روش تحقیق اثر، توصیفی پیمایشی و از نوع هدف کاربردی می‌باشد که با توزیع پرسشنامه در میان دبیران در ۲۷ دبیرستان دولتی شهر قم به بررسی هدف پرداخته شده است. در این تحقیق ابتدا با آزمون T-test به بررسی وضع موجود مهارت‌های این مدیران و سپس با آزمون Friedman به رتبه‌بندی این مهارت‌ها پرداخته شده است. و برای شناسایی همزمانی میان مهارت‌ها از همبستگی Person استفاده شده است.

**کلیدواژه‌ها:** الگویابی مهارت؛ نیازسنجی آموزشی؛ مهارت مدیریتی؛ مهارت‌های فنی؛ انسانی و ادراکی مدیران.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۳

\* استادیار، دانشگاه تهران.

\*\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

مدیران در دنیای نامطمئن که دائماً در حال تغییر است فعالیت دارند. سر و کار داشتن نامنظم با عدم اطمینان مدیران را از سایر افراد درون سازمان متمایز می‌سازد، برای مواجهه با آینده، پذیرش و درک مخاطرات و آماده کردن سازمان برای فردا، افزایش تعهد و پاسخگویی، شناسایی دانش روز مدیریتی و التفات به امور انسانی، [۲۱] به روز رسانی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی را در آنها ملزم می‌سازد. می‌دانیم کسب مهارت‌های مدیریتی، تضمین‌کننده موفقیت مدیران در مأموریت خطیر آنان است [۱۲]. زیرا مدیران در مقیاس خرد و کلان، اداره مکانیزم‌های اساسی جامعه را بر عهده دارند، آنچه آنان انجام می‌دهند به‌طور مستقیم در کیفیت عملکرد سازمان‌ها و به صورت غیرمستقیم در نظام اجتماعی نمود می‌یابد. عدم توجه به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده و به مرور مرگ سازمان می‌شود [۲۰]. در ارتباط با این تحقیق کارایی و اثربخشی مدارس که مرکز آموزش و محور توسعه علمی و پیشرفت کشور از طریق آموزش و پرورش می‌باشند، می‌تواند تحت تأثیر توانایی‌ها، عملکرد و کارایی مدیر، و وابسته به دانش، تخصص، مهارت و تجربه او برای اجرای سیاست‌ها باشد. این دانش و مهارت از طریق آموزش‌های قبل از خدمت و حین خدمت تأمین و به روز رسانی می‌شود [۴]، در این میان اهمیت آموزش‌های مهارتی به دلیل به هنگام بودن و در راستای ارتقاء سطح دانش و توانایی‌های مدیران غیر قابل انکار بوده و به‌عنوان یکی از متداول‌ترین و قابل قبول‌ترین روش‌های توسعه و ارتقاء دانش و تخصص مدیران تلقی می‌شود [۱۲] به‌طور کلی هدف از آموزش، افزایش میزان دانش و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان و مدیران می‌باشد که نهایتاً مدیران مدارس را برای ایفای وظایف شغلی خود بیش از پیش آماده و مجهز می‌کند [۱]. به عبارت دیگر آموزش در داخل سازمان‌ها به منظور بهبود و کسب مهارت‌های شغلی جدید، آماده شدن برای حرکت در مسیرهای شغلی مناسب و رفع نیازهای حرفه‌ای به کار می‌رود [۸]، به‌طوری که کارکنان پس از ختم دوره آموزشی بتواند به خوبی از عهده اجرای وظایف خود برآیند [۶]. لذا دوره‌های آموزشی بایستی به‌طور سنجیده و مدبرانه نیازسنجی و برنامه‌ریزی شوند تا ضمن افزایش دانش و اطلاعات کارکنان و مدیران، توانایی‌های عملی آنان را برای اجرای وظایفشان فزونی بخشد [۱۲]. بنابراین با پرداختن به مقوله شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران مدارس، نه تنها نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیریتی در آن آشکار می‌شود و می‌توان برنامه‌های توسعه‌ای مدیران را سامان داد، بلکه الگویی جهت ارزیابی مدیران مدارس در زمینه فعالیت‌های مرتبط نیز حاصل می‌گردد [۱۹]. اهمیت و ضرورت این موضوع را نیز می‌توان در فرازهای زیر نیز خلاصه نمود:

- بنا بر فرمایش مقام معظم رهبری: یافتن خلاء در زمینه علمی و اینکه آموزش و پرورش در چارچوب مأموریت خود باید نگاه نوینی بر موضوعات سازمانی نیز داشته باشد مانند تأسیس دانشگاه فرهنگیان.

- براساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله: در افق ۱۴۰۴ در برخورداری ازدانش پیشرفته، اتکاء بر سهم برتر نیروی انسانی در مدیریت می‌باشد.

- پاسخگویی به سه امر اساسی در توسعه مهارت: ۱. بازاندیشی و نهادینه‌سازی و درک اندیشه‌های جدید (به‌عنوان نمونه از طریق یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و بهبود مستمر و ...)

۲. بازسازی ساختاری ۳. احیاء نهادهایی برای عملیات سنجش و آموزش.

- اهمیت بهسازی و مجهز نمودن مدیران به دانش، اطلاعات و مهارت‌های نوین و منطبق نمودن آنها با تغییر و تحولات روز دنیا.

- نیازسنجی آموزشی مدیرانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها یا بهره‌برداری از فرصت‌ها نیاز به آموزش دارند.

- زمینه‌سازی برای تدوین مهارت‌های مورد نیاز برای ایجاد محیطی به منظور حداکثرسازی توانمندی و استاندارد ساختن مهارت‌ها.

- اطلاعات حاصل از این تحقیق می‌تواند مدیران مدارس را در آشنایی و در نتیجه یادگیری مهارت‌ها یاری دهد. همچنین آنها را با عملکردهای مختلف که شاید بعضی از آنها را از مد نظر دور داشته‌اند به صورت علمی آشنا سازد.

بنابراین باید مدیران را برای تضمین موفقیت به مهارت‌هایی مجهز ساخت. اما این مهارت‌ها کدامند؟ و امروزه در چه وضعیتی قرار دارند؟ التفات به امور رفتاری لازمه کار همه مدیران در هر رده و هر سازمان می‌باشد. ایفای نقش‌های میان شخصی قابل تفویض و انتقال نمی‌باشد. مهارت در فعالیت‌های اجتماعی مانند: مهارت کار گروهی، مهارت در جلب مشارکت و پیشنهادات اعضا، مدیریت احساسات و توانایی در برقراری ارتباطات و مذاکره و ... به ایجاد ارزش افزوده در سرمایه انسانی و اثربخشی مدارس می‌گردد. جهت درک پیچیدگی‌های فعالیت، نیاز به مهارت در تفکر تحلیلی (شناسایی اجزای محیطی و اثرات آن بر دبیرستان)، شناسایی زمینه‌های تعارض میان اعضا، طراحی اثربخش سازمان مدرسه توانمندی در مهارت‌های ادراکی را در مدیران دبیرستان ملزم می‌سازد. علاوه بر مهارت‌های ادراکی و انسانی مهارت‌هایی همچون مهارت کشف اختلال در الگوی سازمانی و سرعت عمل در حفظ عملکرد سازمان مدرسه، مهارت بهبود کیفیت خدمات، مهارت آماده‌سازی و ارائه گزارش به ناحیه آموزشی، مهارت ارزشیابی کارکنان و غیره [۲۴، ۲۶] آن می‌باشند. در پژوهش حاضر با توجه به تلفیق مدل رابرت کتزر و ویلسون [۲۲]. که به لحاظ

جامعیت مهارت‌ها جهت بررسی مدیران آموزشگاهی مناسب دیده شده است در چارچوب زیر شکل شماره یک به بررسی موضوع و کسب هدف می‌پردازیم.



شکل ۱. چارچوب مفهومی تحقیق ترکیب مهارت‌های مدیریتی سه‌گانه رابرت کتزر (۱۹۷۴) و چهارده گانه ویلسون (۱۹۸۰). [۶]

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

نیازسنجی<sup>۱</sup>: فرآیند نظام دار برای تعیین هدف و شناسایی فاصله و شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب و اولویت‌بندی طرح براساس جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات [۱۲] در تعریفی دیگر نیازسنجی به‌عنوان فرآیندی سازمان‌یافته و قانونمند به منظور شناسایی نوع اطلاع‌رسانی به کارکنان، با هدف بهبود بخشیدن و اعتلای توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، آگاهی، عادات کاری، گرایش‌ها و نگرش‌ها تبیین شده است [۷]. نتایج نیازسنجی به مدیر آموزشی این اجازه را می‌دهد تا اهداف آموزشی را از طریق پاسخگویی به دو سؤال خیلی اساسی شناسایی کند: چه کسی به آموزش نیاز دارد؟ چه آموزشی مورد نیاز است؟ نیازسنجی همچنین می‌تواند برای کمک به بهبود

شایستگی‌ها و عملکرد گروه‌های شغلی، موضوعات بهره‌وری و حل مسأله، نیاز به آمادگی و پاسخگویی به تغییرات آینده در سازمان یا وظایف شغلی به کار برده شود.

**سطوح نیازسنجی آموزشی.** نیازسنجی در سه سطح انجام می‌گیرد:

**تجزیه و تحلیل سازمان.** تجزیه و تحلیل سازمان اثربخشی سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند و همچنین تعیین می‌کند که در کجا به آموزش نیاز است و این آموزش تحت چه شرایطی باید اجرا شود.

تجزیه و تحلیل سازمانی باید موارد زیر را شناسایی نماید: تأثیرات محیطی، شرایط اقتصادی و تأثیر آن بر هزینه‌های عملیاتی، تغییر جغرافیایی نیروی کار و نیاز به شناخت موانع فرهنگی و زبانی، تغییر فناوری و اتوماسیون، افزایش مکانی در بازار جهانی، روندهای سیاسی، از قبیل آزار و اذیت جنسی و تشدیدها و تهییج‌های مکان کاری، اهداف سازمانی (تا چه اندازه سازمان در رسیدن به اهدافش اثربخش است)، منابع در دسترس (پول، امکانات، مواد در دسترس و همچنین متخصصانی که در سازمان هستند)، جو سازمانی و حمایتی که از برنامه‌های آموزشی می‌شود، حمایت مدیریت سطح بالا، علاقه‌مندی به همکاری در کارکنان، مسئولیت در قبال نتایج [۱۶] اطلاعات مورد نیاز برای هدایت و اجرای یک تجزیه و تحلیل سازمانی می‌تواند از منابع مختلفی به دست آید که این منابع شامل:

اهداف و مأموریت‌های سازمان،

فلسفه وجودی و برنامه‌ریزی استراتژیک،

جایگزینی کارمندان، برنامه‌ریزی‌های موفقیت‌آمیز،

برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای نیازمندی‌های پرسنلی،

جایگزینی مهارت‌ها: هم نیازهای فعلی و هم نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت،

رابطه مدیر، کارگر، نارضایتی‌ها، نرخ جایگزینی کارکنان، غیبت از کار، پیشنهادات،

بهره‌وری، حوادث در کار، بیماری‌های کوتاه‌مدت، مشاهده رفتار کارکنان، بررسی نگرش‌ها،

شکایات مشتریان؛ تحلیل شاخص‌های کارایی: هزینه کارگر، هزینه مواد، کیفیت محصولات،

بهینه‌سازی تجهیزات، نرخ تولید، هزینه‌های توزیع، اتلاف، وقت‌کشی، تأخیر در تحویل و

تعمیرات، تغییرات در ابزار، تکنولوژی و اتوماسیون، گزارش سالانه، برنامه‌هایی برای سازماندهی

مجدد یا تجدید ساختار شغل سیستم‌های پاداش، سیستم‌های برنامه‌ریزی، سیستم‌های کنترل و

تفویض اختیار، نگرش‌های کارکنان تجزیه و تحلیل وظیفه، اطلاعاتی را در ارتباط با یک شغل یا

گروهی از مشاغل و دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد

بهینه را ایجاد می‌کند [۲].

**تجزیه و تحلیل وظیفه.** منابع زیادی برای جمع‌آوری اطلاعات به منظور تجزیه و تحلیل وظیفه وجود دارد: شرح شغل، فعالیت‌هایی که انجام یک شغل و شرایطی که این فعالیت‌ها تحت آن انجام می‌شود را دربر می‌گیرد. اگر شرح شغل جدیدی وجود ندارد یا شرح شغل قدیمی می‌باشد بایستی فردی آماده شود تا تکنیک‌های تجزیه و تحلیل شغل را به کار ببرد. تجزیه و تحلیل شغل شامل دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانایی‌های مورد نیاز خود می‌باشد. استانداردهای عملکرد و استانداردهایی که به وسیله آن قضاوت می‌شود. این استانداردها به منظور شناسایی تفاوت‌های عملکردی مورد نیاز است [۲، ۳].

**تجزیه و تحلیل فردی.** تجزیه و تحلیل فردی، تحلیل می‌کند که یک کارمند یا کارگر خاص چگونه کارش را انجام می‌دهد و تعیین می‌کند کدام کارمند یا کارگر خاص به آموزش نیاز دارد و چه نوع آموزشی؟ منابع اطلاعاتی موجود برای تجزیه و تحلیل فردی شامل:

- ارزشیابی بهبود عملکرد، مشکلات عملکردی تأخیر، تصادفات، اتلاف، کنترل کیفیت، وقت‌کشی، تعمیر و استفاده بهینه از ابزار آلات،
- شکایت مشتریان، مشاهده رفتار، نمونه‌های کاری،
- مصاحبه از کارمندان در مورد آنچه اعتقاد دارند و آنچه که نیاز دارند یاد بگیرند،
- پرسشنامه‌ها اندازه‌گیری شغل در ارتباط با کیفیت دانش‌ها و مهارت‌ها،
- بررسی نگرش‌ها، رضایت، چک لیست‌ها یا نمودارهای پیشرفت آموزشی مربوط به مهارت‌های

فعل [۱۶]

**چهارچوب‌های الگویابی مدیریتی.** برای ارزیابی عملکرد مهارت مدیران چهارچوب‌های مختلفی ابداع شده است. منظور از چهارچوب، به‌کارگیری کامل مجموعه‌های ویژه‌ای از توصیه‌ها<sup>۱</sup> می‌باشد. به عبارتی دانشمندان معیارهایی را برای شناسایی مهارت مدیریتی نام برده‌اند. به‌عنوان نمونه پترسون و ون فلیت (۲۰۰۴) مهارت قدرت تحلیل و مفهوم‌سازی، مهارت تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری، مهارت تکنیکی و مهارت ارتباطات را به‌عنوان مهارت مدیریتی می‌دانند. در این ارتباط چارچوب‌ها و نظریاتی در قالب مهارت، وظیفه، شایستگی و نقش به صورت جدول شماره یک ارائه می‌گردد. محققانی مانند کارملی و تشر (۲۰۰۶) مهارت مدیریتی مدیران مدارس، گلیب و بیوسکی (۲۰۰۰) با استفاده از مدل فرد و فوتلر مهارت مدیریتی مدیران شهری، همچنین در تحقیقات داخل‌ثمنی و سامانیان (۱۳۸۵) مهارت مدیریتی مدیران ستادی اجرایی فرمانداری‌های استان گلستان، به‌رنگی و نادری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی کاربردی

با عنوان الگوی مهارت مدیریتی مدیران آموزشی ناجا بر اساس پارادایم پارسونز به ارزیابی مهارت مدیران در چهارچوب‌های مختلفی ابداع شده، پرداخته‌اند.

جدول ۱. چهارچوب‌های الگویابی مدیریتی

ابعاد و مولفه‌ها	مدل	سال	طراح چهارچوب
مهارت‌های ادراکی <sup>۶</sup> ، مهارت‌های انسانی <sup>۷</sup> ، مهارت‌های فنی <sup>۸</sup> ، مهارت‌های سیاسی	مهارت	۱۳۸۳	Pavett. M. and Man .X. Lo
تجزیه و تحلیل مسائل <sup>۹</sup> ، قضاوت <sup>۱۰</sup> ، توانایی سازمانی <sup>۱۱</sup> ، رهبری، حساسیت <sup>۱۲</sup> ، تحمل فشار، ارتباط شفاهی، ارتباط کتبی، تشخیص علل، انگیزه‌های شخصی، ارزش‌های آموزشی، توانایی تخصصی و فنی	مهارت	۱۹۹۸	Parry
ده نقش در سه گروه: نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری	نقش	-	مینتزبرگ
مهارت‌های اداری، مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله	مهارت	۲۰۰۱	Rue.w.&LloydByars.
مهارت برقراری ارتباط مؤثر، مهارت ایجاد انگیزه، مهارت بهبود بهره‌وری، مهارت سرپرستی کارکنان مشکل‌دار، مهارت مدیریت استرس و زمان، مهارت مدیریت تغییر و تعارض.	مهارت	۲۰۰۶	Samuel se ser tou
مدیریت استرس، مدیریت زمان، ارتباطات کلامی، مدیریت تعارض، گروه‌سازی، تفویض و توانمندسازی، هماهنگ کردن افراد با اهداف، تعیین و حل مسئله، خودآگاهی، مدیریت انگیزه، توانایی گوش دادن، توانایی شناخت، بیان دیدگاه‌ها، مدیریت تصمیم‌گیری	مهارت	2005	Whetten, D., & Cameron, K.
مدیر به عنوان طراح: در این نقش، رهبر به طراحی آینده سازمان، چشم‌انداز سازمان و ارزش‌های آن می‌پردازد.			
مدیر به عنوان خدمتگزار، تسهیل‌گر و مباشر: در این نقش، رهبر از نزدیک با کار درگیر شده و تسهیلات و پشتیبانی‌های لازم را برای کار کارکنان فراهم می‌کند.	نقش	-	پیتر سنگه
مدیر به عنوان معلم: در این نقش، رهبر الگوی عملی کارکنان است. پیام‌رسانی به سراسر سازمان در مورد چشم‌انداز و ارزش‌ها از ابعاد اصلی این نقش است.			
شایستگی عام که میان بخش‌های مختلف قابل انتقال و مشترک است، مهارت خاص یک بخش، شایستگی خاص سازمان، مهارت مربوط به یک صنعت	شایستگی	۲۰۰۳	Baily .E .& . Halfat
مهارت شبکه‌سازی، حمایت، تیم‌سازی، حل و فصل مناقشات، انگیزش، تشخیص و تشویق، برنامه‌ریزی و سازماندهی، حل مسائل، مشورت و تفویض اختیار، مراقبت از عملیات و محیط اطلاع‌رسانی،	مهارت	۲۰۰۶	Uoghiy
شایستگی نرم اشاره به آیت‌هایی رفتاری از قبیل خلاقیت، حساسیت و... دارد شایستگی‌های سخت شامل آیت‌هایی مانند سازماندهی و برنامه‌ریزی و کنترل و... است	شایستگی	۲۰۰۷	Roabta & jab
شایستگی در دانش فنی مرتبط شامل اطلاعات و زمینه‌های ادراکی و شناختی، مجموعه مهارت‌ها شامل توانایی اجرا و انجام (به کار بردن دانش در عرصه عمل)، خصوصیات شخصی شامل جنبه‌های کیفی، رفتاری و شخصیتی	شایستگی	-	یونیدو
مهارت‌های ارتباطی، مهارت شبکه‌سازی، نقش‌های سنتی: این مهارت‌ها به طور عمده درگیر فرآیندهای اصلی مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، کنترل، هدف‌گذاری، تخصیص منابع، صدور دستورالعمل‌ها، بازرسی و... هستند، نقش‌های منابع انسانی: این نقش‌ها در ارتباط با انگیزش و تقویت رفتار، انضباط و توسعه آن مدیریت تعارض، کارمندیابی، آموزش و توسعه کارکنان، تخصیص پاداش، ارائه بازخور عملگردها به کارکنان و شنیدن و به کار بردن ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان است	نقش	-	فرد لوتانز
معرفی مؤلفه‌های شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های مفهومی	شایستگی	۲۰۱۰	M. Alam, A. Gale, M. Brown, A.I. Khan

مهارت ساخت پایگاه قدرت، مهارت تشخیص و اصلاح فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر، مهارت طراحی و سازماندهی، مهارت یکپارچه سازی، مهارت خودارتقایی	مهارت	۲۰۱۲	Abel Thekiso & Christo
قدرت تحلیل، مفهوم سازی، تصمیم گیری، انعطاف پذیری، مهارت تکنیکی، ارتباطات	مهارت	۲۰۰۴	Tim O. Peterson, David D. Van Fleet
مهارت های خاص، آن دسته از شایستگی هایی است که مربوط به شغل معین یا مجموعه ای از مشاغل و نقش ها می باشد، مهارت های محوری، شایستگی هایی است که از آرمان و رسالت سازمان استخراج می شود و میان مشاغل مختلف مشترک است.	شایستگی و مهارت	۲۰۰۹	بیهام و مایر
مهارت فنی انسانی و ادراکی	مهارت	۱۹۷۴	Katz.R
مهارت توانمندی و تفویض <sup>۱۳</sup> ، مهارت طرح ریزی و سازماندهی <sup>۱۴</sup> ، مهارت کار تیمی <sup>۱۵</sup> ، مهارت مذاکره <sup>۱۶</sup> ، مهارت همکاری و تعامل <sup>۱۷</sup> ، مهارت تشویق مشارکت و پیشنهادات <sup>۱۸</sup> ، مهارت مصاحبه و تعبیر توصیه نامه های شفاهی <sup>۱۹</sup> ، مهارت ارزشیابی سطح کارایی پرسنل <sup>۲۰</sup> ، مهارت ارائه گزارش (بازخور) <sup>۲۱</sup> ، مهارت کنترل بدون سلطه گیری	مهارت	۱۹۸۰	Wilson
اداره امور کارکنان، اداره امور مالی، اداره رابطه سازمان و جامعه، شناسایی جو سازمانی، درک نیاز، شناسایی تفاوت افراد، احترام به افراد، جامعیت، تعمیق و قابلیت انعطاف.	مهارت	۲۰۰۶	Carmeli & tshler
مدل فرد و فوتلر مهارت های رفتاری را شامل داشتن روحیه مشارکتی، رابطه اجتماعی مناسب، شناخت آگاهانه از روحیات فرد، خوش بینی و اعتماد، شناخت آگاهانه از توانمندی افراد می دانند.	مهارت	-	فورد و فوتلر

### ۳. روش شناسی تحقیق

انتخاب روش تحقیق بستگی به ماهیت موضوع، اهداف پژوهش، فرض یا فرض های تدوین شده، ملاحظات اخلاقی و انسانی ناظر بر موضوع تحقیق و وسعت و امکانات اجرایی آن دارد. بر اساس مدلی چند لایه با نام پیاز فراگرد تحقیق<sup>۱</sup> کلیه دسته بندی های مربوط به انجام یک تحقیق ارائه می گردد: ۱. جهت گیری تحقیق (بنیادی، کاربردی و ارزیابی به عبارتی توسعه ای) ۲. فلسفه های تحقیق (اثبات گرایی، رئالیسم، ساخت گرایی و تئوری انتقادی) ۳. رویکردهای تحقیق (قیاسی، استقرایی یا تطبیقی) ۴. استراتژی های تحقیق (آزمایشی، پیمایشی، مطالعات موردی، تئوری مفهوم سازی بنیادی، مردم نگاری و اقدام پژوهی) ۵. اهداف تحقیق (اکتشافی، توصیفی و آزمون فرضیه) ۶. افق زمانی (تک مقطعی، چندمقطعی) ۷. شیوه های گردآوری داده ها (مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک). تحقیق حاضر از نظر جهت گیری تحقیق، کاربردی؛ فلسفه تحقیق، اثبات گرا؛ رویکردهای تحقیق، استقرایی؛ استراتژی تحقیق، پیمایشی؛ اهداف تحقیق، توصیفی؛ و از نظر افق زمانی، تک مقطعی می باشد. پرسشنامه به کار رفته بر اساس ترکیبی و تلخیص از پرسشنامه های کامرون و وتن ۱۹۹۱، کارول و گافمن ۱۹۹۹، بارتون و جی اس ۱۹۹۰ و جک گیب ۱۹۹۸ می باشد که در ابتدا ۷۸ گویه را دربر می گرفت. اما بعد از خیره سنجی اساتید برای تعیین روایی محتوا در مجموعه ۵۶ گویه شامل ۱۷ گویه مربوط به مهارت های ادراکی، ۱۷ گویه مهارت های انسانی و ۲۲ گویه برای مهارت های



فنی طراحی و تنظیم گشت. جامعه آماری این پژوهش دبیران دبیرستان‌های عمومی دولتی شهر قم هستند که تعداد آنها ۱۶۰۰ نفر تخمین زده شده است. اما با توجه به این که آنها در مقاطع مختلف تحصیلی (راهنمایی، دبیرستان، فنی حرفه‌ای، کار و دانش، مجتمع‌ها و...) در حال تدریس هستند، تعداد آنها کاملاً قابل تعیین نیست. هرچند تعداد کامل معلمان شهر قم برای همه مقاطع تحصیلی ۱۲۴۷۰ نفر در که به تفکیک ناحیه‌ها، ناحیه ۱ (۲۶۶۰)، ناحیه ۲ (۳۶۴۰)، ناحیه ۳ (۳۱۲۰) و ناحیه ۴ (۳۰۵۰) نفر می‌باشند، قابل شناسایی است. با توجه به مشاوره از اداره کل آموزش و پرورش استان قم تعداد تقریبی آنها با وجود ۱۶۹ دبیرستان عمومی دولتی، ۱۶۰۰ نفر می‌باشند که حجم نمونه جدول مورگان برای آن عدد ۳۱۰ نفر را نشان می‌دهد. این ۳۱۰ نفر که تقریباً ۱۷ درصد جامعه و با مشورت شامل تقریباً ۲۷ دبیرستان می‌شود به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند و براساس دبیرستان‌های ۴ ناحیه شهر قم به صورت خوشه‌ای نمونه‌گیری شده است، (قابل ذکر است زمانی که حجم جامعه دقیقاً مشخص نباشد، معیار نمونه‌گیری گروه‌ها خواهند بود نه افراد) که جدول شماره ۲ وضعیت آن را به تفکیک نواحی آموزشی شهر قم نشان می‌دهد. به عبارتی تعداد دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه و میزان نمونه گرفته شده از آنها در هر ناحیه شهر قم نمایان است. شایان ذکر است در پایان جهت تحلیل آماری داده‌ها ۳۰۲ پرسشنامه از ۲۷ مدرسه قابل بررسی شامل ۱۶۴ زن و ۱۳۸ مرد جمع‌آوری شده است. این دبیرستان‌ها به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند و داخل هر دبیرستان تمام شماری صورت گرفته است.

جدول ۲. نمونه‌گیری خوشه‌ای از نواحی آموزشی دبیرستان‌های دولتی شهر قم

مدارس	ناحیه ۱	ناحیه ۲	ناحیه ۳	ناحیه ۴	جمع	درصد
دخترانه	۲۱	۲۰	۲۴	۲۲	۸۷	۵۳٪
حجم نمونه	۳	۳	۵	۴	۱۵	۹٪
پسرانه	۲۰	۱۹	۲۱	۲۲	۸۲	۴۷٪
حجم نمونه	۳	۲	۴	۴	۱۳	۸٪
کل مدارس	۴۱	۳۹	۴۵	۴۴	۱۶۹	۱۰۰٪
کل نمونه مدارس	۶	۵	۹	۸	۲۷	۱۷٪

برای محاسبه پایایی پرسشنامه این پژوهش، ابتدا پرسشنامه اولیه، میان ۶۰ نفر از اعضای نمونه توزیع و به آزمون گذاشته شد و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS ضریب آلفای کرونباخ آن محاسبه شد، که میزان آن معادل ۸۴ صدم بدست آمده که نشان از قابلیت اعتماد به آن است. در سطح استنباطی با استفاده از آزمون One-Samples T Test با Test Value برابر با ۳ از

وضعیت موجود مؤلفه‌های مورد بررسی و آزمون Independent-Samples T Test جهت بررسی اختلاف میانگین مؤلفه‌ها میان دبیران مرد و زن دبیرستان‌ها و در نهایت از آزمون Friedman و تعقیبی آن به منظور اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مهارت مدیریتی مدیران دبیرستان‌ها از نقطه‌نظر دبیران بهره برده شد.

**اهداف تحقیق.** اهداف تحقیق را با توجه به مدل به کاررفته، جامعه مورد بررسی و روش تحقیق می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

- بررسی وضعیت جاری مهارت‌های ادراکی مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت حل تعارض مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت درک پیچیدگی‌ها (تفکر تحلیلی) مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت سازماندهی و طراحی مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت توانمندی و تفویض مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت‌های انسانی مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت کار تیمی مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت مذاکره مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت حمایت و مدیریت عواطف مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت تشویق پیشنهادات و مشارکت‌گیری در مدیران مدارس شهرستان قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت‌های فنی مدیران مدارس شهرستان قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان

- بررسی وضعیت جاری مهارت فهم توصیه نامه‌های شغلی مدیران مدارس شهرستان قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت ارزشیابی سطح کارایی پرسنل مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت آماده‌سازی و ارائه گزارش مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت بهبود کیفیت خدمات مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت کنترل بدون سلطه‌گری مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- بررسی وضعیت جاری مهارت کشف اختلال در الگوی مدرسه در مدیران مدارس شهر قم بر اساس نگاه و سنجش دبیران دبیرستان
- الویت‌بندی مهارت‌های مورد بررسی مدیران مدارس شهر قم براساس نگاه و نظر دبیران دبیرستان
- شناسایی همبستگی معنادار میان مؤلفه‌های مهارت‌های مورد بررسی مدیران دبیرستان‌های شهر قم
- ارائه پیشنهادات کاربردی آموزشی به اداره کل آموزش و پرورش استان قم

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

برای بررسی اهداف تحقیق از آزمون‌های T تک نمونه‌ای استفاده و برای رتبه‌بندی آزمون فریدمن (M.F)، و به منظور بررسی بیشتر بر روی داده‌های حاصل از پرسشنامه و دستیابی به نتایج و اطلاعات بیشتر، از آزمون‌های T دو جامعه مستقل (IND) برای بررسی تفاوت میانگین مؤلفه از نظر جنسیت میان زنان و مردان صورت گرفته است.

به دلیل نزدیک بودن میانگین‌ها در رتبه‌بندی فریدمن (MF)، از آزمون تعقیبی فریدمن جهت رتبه‌بندی دقیق‌تر مؤلفه‌ها استفاده شده است، نتایج در جداول ۳ و ۴ آمده است، در این آزمون مقدار معناداری بیشتر از ۵ درصد در هر مقایسه نشان از هم‌رتبگی مؤلفه‌ها و معناداری کمتر از ۶ درصد در هر مقایسه حاکی از نا هم‌رتبگی مؤلفه‌ها می‌باشد.

پیرو هدفی که مبنی بر شناسایی وجود همبستگی معنادار میان مؤلفه‌های مهارت‌های مورد بررسی مدیران دبیرستان‌های شهر قم براساس نگاه و نظر دبیران دبیرستان‌ها می‌باشد، آزمون

همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار Spss، به صورت جداول ۷ و ۶ و ۵ ذیلا بررسی و شناسایی می شود.

جدول ۳. نتایج آزمون‌ها برای تمام مولفه‌های مهارت مدیریتی

مولفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T Test	Sig	M.F فریدمن	T IND	Sig	تفاوت میانگین
درک پیچیدگی‌ها	۳۰۲	۲/۴۱	۰/۶۷۲	-۱۵/۲۵	/۷۷۸	۲/۱۰	-۱/۴۵	۰/۱۵۰	-۰/۱۳۷
شناسایی و حل تعارض	۳۰۲	۲/۶۶	۰/۶۸۴	-۸/۴۶	/۴۱۵	۲/۲۸	-۱/۴۸	۰/۱۶۹	-۰/۵۸۵
توانمندسازی و تفویض	۳۰۲	۲/۱۴	۰/۷۵۹	-۱۹/۲۲	/۹۵۹	۲/۰۳	-۱/۹۹	۰/۵۵۰	-۰/۳۶۲
سازماندهی	۳۰۲	۲/۹۱	۰/۷۳۶	-۲/۱۲	/۱۴۰	۲/۵۵	۱/۰۹	۰/۲۶۷	۰/۵۵۶
مهارت ادراکی	۳۰۲	۲/۲۷	۰/۶۹۳	-۱۸/۲۹	/۸۵۱	۲/۵۳	-۰/۹۴	۰/۲۵۷	-۰/۲۷۳
کار تیمی و گروهی	۳۰۲	۲/۹۳	۰/۷۶۸	-۱/۶۸	/۰۸۵	۲/۹۷	۰/۹۲	۰/۱۳۰	۰/۲۴۰
مذاکره	۳۰۲	۲/۲۶	۰/۶۹۵	-۱۸/۴۹	/۶۵۷	۲/۹۰	۱/۷۰	۰/۴۶۰	۰/۱۴۴
تشویق مشارکت	۳۰۲	۲/۹۴	۰/۷۶۵	۲/۸۹	/۰۰۰	۳/۰۱	۱/۱۰	۰/۴۴۲	۰/۳۵۲
مدیریت عواطف	۳۰۲	۳/۱۳	۰/۸۷۰	-۱/۳۶	/۰۰۰	۲/۹۰	۰/۹۷	۰/۷۰۲	۰/۲۹۴
مهارت انسانی	۳۰۲	۲/۸۹	۰/۷۸۱	-۲/۴۴	/۱۱۵	۲/۸۲	۱/۰۱	۰/۰۵۴	۰/۰۹۱
فهم توصیه نامه	۳۰۲	۴/۱۷	۰/۸۸۱	۳۲/۰۶	/۰۰۰	۳/۸۲	-۰/۳۰	۰/۹۷۶	-۰/۰۰۷
ارزشیابی پرسنل	۳۰۲	۳/۵۳	۰/۸۵۴	۱۰/۷۷	/۰۰۴	۳/۱۰	۰/۷۳۳	۰/۴۶۶	۰/۱۱۸
اوانه بازخور	۳۰۲	۳/۷۸	۰/۸۶۵	۱۵/۶۶	/۰۰۰	۳/۴۲	۱/۴۷	۰/۱۴۵	۰/۴۱۰
کنترل بدون سلطه	۳۰۲	۳/۵۴	۰/۷۸۸	۱۰/۶۸	/۰۰۰	۳/۱۱	۰/۳۹۴	۰/۶۹۵	۰/۱۰۴
کیفیت خدمات	۳۰۲	۴/۸۱	۰/۸۵۸	۳۶/۶۴	/۰۰۰	۳/۷۰	۰/۷۵۰	۰/۴۶۶	۰/۲۰۰
کشف اختلال	۳۰۲	۴/۰۵	۰/۷۸۶	۳۳/۱۴	/۰۰۲	۳/۹۰	-۰/۳۹۴	۰/۶۹۵	-۰/۵۵۳
مهارت فنی	۳۰۲	۴/۴۲	۰/۸۹۳	۳۷/۶۲	/۰۰۰	۳/۳۶	۰/۷۴۳	۰/۴۶۰	۰/۱۱۰

جدول ۴. نتایج آزمون تعقیبی فریدمن برای همه مؤلفه‌ها

مهارت	میانگین	نتایج آزمون کای دو	مهارت	میانگین	نتایج آزمون کای دو
مهارت کشف اختلال	۳/۰۲	N:302	مهارت کشف اختلال	۳/۱۵	N:302
مهارت فهم توصیه نامه	۳/۰۸	$\chi^2 = 12.04$	مهارت فهم توصیه نامه	۳/۰۹	$\chi^2 = 4.17$
		df:1	مهارت بهبود کیفیت	۲/۹۱	df:2
		sign: .711			sign: .330
مهارت کشف اختلال	۲/۸۸	N:302	مهارت کشف اختلال	۳/۵۰	N:302
مهارت فهم توصیه نامه	۲/۶۱	$\chi^2 = 7.47$	مهارت فهم توصیه نامه	۲/۸۰	$\chi^2 = 11.8$
مهارت بهبود کیفیت	۲/۹۵	df:3	مهارت بهبود کیفیت	۳/۲	df:4
مهارت ارائه بازخور	۲/۱۵	sign: .122	مهارت ارائه بازخور	۲/۹۲	sign: .550
			مهارت کنترل	۳/۰۵	
مهارت کشف کشف	۳/۷۰	N:302	مهارت کشف اختلال	۲/۴۱	N:302
مهارت فهم توصیه نامه	۳/۲۵	$\chi^2 = 32.04$	مهارت فهم توصیه نامه	۲/۹۵	$\chi^2 = 8.39$
مهارت بهبود کیفیت	۳/۱۱	df:5	مهارت بهبود کیفیت	۲/۵۲	df:6
مهارت ارائه بازخور	۲/۹۷	sign: .451	مهارت ارائه بازخور	۲/۵۸	sign: .022
مهارت کنترل	۳/۴۵		مهارت کنترل	۲/۰۸	
مهارت ارزشیابی	۲/۷۸		مهارت ارزشیابی	۲/۵۵	
			تشویق پیشنهادات	۲/۱۱	
تشویق پیشنهادات	۴/۰۲	N:302	تشویق پیشنهادات	۳/۱۲	N:302
مهارت کار تیمی	۳/۸۹	$\chi^2 = 10.81$	مهارت کار تیمی	۳/۹۰	$\chi^2 = 14.05$
		df:1	مهارت مذاکره	۳/۰۱	df:2
		sign: .304			sign: .000
مهارت مذاکره	۲/۶۳	N:302	مهارت مذاکره	۳/۶	N:302
مدیریت عواطف	۲/۷۷	$\chi^2 = 2.05$	مدیریت عواطف	۳/۸	$\chi^2 = 11.1$
		df:1	مهارت سازماندهی	۳/۲	df:2
		sign: .766			sign: .011
مهارت سازماندهی	۳/۷۰	N:302	مهارت حل تعارض	۲/۴۱	N:302
مهارت حل تعارض	۳/۲۰	$\chi^2 = 11.04$	مهارت درک پیچیدگی	۲/۰۴	$\chi^2 = 2.39$
		df:1			df:1
		sign: .000			sign: .000
درک پیچیدگی	۲/۱۸	N:302	df:1		
تفویض و توانمندسازی	۲/۴۴	$\chi^2 = 5.93$	sign: .112		

جدول ۵. نتایج آزمون همبستگی پیرسون مرتبط با مهارت ادراکی

مؤلفه	شناسایی تعارض	درک پیچیدگی‌ها	توانمندسازی و تفویض	طراحی و سازماندهی
شناسایی تعارض	۱	۰/۷۶	۰/۲۲	۰/۱۲
درک پیچیدگی‌ها		۱	۰/۴۸	۰/۶۱
توانمندسازی و تفویض			۱	۰/۱۰
طراحی و سازماندهی				۱

جدول ۶. نتایج آزمون همبستگی پیرسون مرتبط با مهارت انسانی

مؤلفه	کار تیمی و گروهی	مذاکره	تشویق مشارکت	مدیریت عواطف
کار تیمی و گروهی	۱	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۹۷
مذاکره		۱	۰/۴۷	۰/۹۰
تشویق مشارکت			۱	۰/۷۵
مدیریت عواطف				۱

جدول ۷. نتایج آزمون همبستگی پیرسون مرتبط با مهارت فنی

مؤلفه	فهم توصیه نامه	ارزشیابی پرسنل	ارائه بازخور	کنترل بدون سلطه	کیفیت خدمات	کشف اختلال
فهم توصیه نامه	۱	۰/۵۶	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۰۲	۰/۱۵
ارزشیابی پرسنل		۱	۰/۴۸	۰/۱۴	۰/۲۲	۰/۶۸
ارائه بازخور			۱	۰/۳۵	۰/۰۷	۰/۶۰
کنترل بدون سلطه				۱	۰/۰۶	۰/۸۸
کیفیت خدمات					۱	۰/۵۴
کشف اختلال						۱

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با انجام آزمون T-test براساس جدول ۳ در یک نمونه ۳۰۲ نفره از دبیران دبیرستان شهر قم که شامل ۱۶۴ زن و ۱۳۸ مرد می‌باشد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار Sig به دست آمده برای همه مؤلفه‌های مهارت ادراکی از آنجایی که از مقدار Sig ۰/۰۵ بیشتر می‌باشد، لذا در

سطح اطمینان ۹۵ درصد، (فرض صفر مبنی بر نامطلوب بودن مهارت) تأیید می‌گردد. یعنی میانگین نمره مهارت ادراکی و مؤلفه‌های (درک پیچیدگی‌ها و تفکر تحلیلی، شناسایی و حل تعارض، توانمندسازی و تفویض، طرحی و سازماندهی) کمتر از ۳ می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد مهارت ادراکی و همه زیرمجموعه آن در سطح بحرانی قرار دارند و نیازمند آموزش می‌باشند.

مقدار Sig به دست آمده برای مؤلفه‌های مهارت انسانی در آزمون T-test از آنجایی که از مقدار Sig ۰/۰۵ بیشتر می‌باشد، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد، (فرض صفر مبنی بر نامطلوب بودن مهارت) تأیید می‌گردد. یعنی میانگین نمره مهارت انسانی و دو مؤلفه آن (کار گروهی و تیمی، مذاکره) کمتر از ۳ می‌باشد و در سطح نامطلوبی قرار دارند و حاکی از نیاز به آموزش هستند اما با اطمینان ۹۵ درصد مؤلفه مهارت حمایت و مدیریت عواطف، تشویق مشارکت و پیشنهادات که با معناداری ۰۰۰ می‌باشد در سطح مطلوبی قرار دارند.

مقدار Sig به دست آمده برای همه مؤلفه‌های مهارت فنی در آزمون T-test از آنجایی که از مقدار Sig ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد و (فرض مقابل مبنی بر مطلوب بودن مهارت) تأیید می‌گردد. یعنی میانگین نمره مهارت فنی و شامل مؤلفه‌های (فهم توصیه نامه شغلی، ارزشیابی پرسنل، ارائه گزارش و بازخور، کنترل بدون سلطه، مهارت کیفیت خدمات، کشف اختلال در الگوی سازمانی) بیشتر از ۳ در نظر گرفته شد و بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد مهارت‌های فنی مدیران دبیرستان در سطح مطلوبی قرار دارند.

مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده در آزمون T مستقل برای همه مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی از مقدار ۰/۰۵ بیشتر بوده و لذا شواهد کافی برای رد فرض صفر (عدم وجود تفاوت بین زن و مرد در میانگین مهارت‌ها) وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر مورد تأیید قرار می‌گیرد. یعنی در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ می‌توان به عدم وجود اختلاف و تفاوت میان دو گروه زن و مرد در رابطه با مؤلفه مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی حکم داد. قابل ذکر است که تفاوت میانگین MD منفی در هر مؤلفه حاکی از آن است که زنان نسبت به مردان در آن مهارت، میانگین کمتری دارند.

از آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شده است، نتایج در جداول ۳ ستون (M.F) آمده است، در این آزمون مهارت‌های فنی و مؤلفه‌های مهارت کشف اختلال در الگوی سازمانی، مهارت فهم توصیه‌نامه شغلی، مهارت بهبود کیفیت خدمات رتبه‌های ابتدایی و مهارت‌های ادراکی شامل مؤلفه‌های مهارت درک پیچیدگی، مهارت تفویض و توانمندسازی و مهارت حل تعارض در رتبه‌های انتهایی می‌باشند. به دلیل نزدیک بودن میانگین‌ها در رتبه‌بندی، از آزمون تعقیبی فریدمن جهت رتبه‌بندی دقیق‌تر مؤلفه‌ها استفاده شده است مقدار معناداری

بیشتر از ۵ درصد در هر مقایسه نشان از هم رتبیگی مؤلفه‌ها و معناداری کمتر از ۵ درصد در هر مقایسه نشان از نا هم رتبیگی مولفه‌ها می‌باشد. بنابراین با توجه به اولویت‌های به دست آمده در جدول ۸ به سازمان آموزش و پرورش استان قم پیشنهاد می‌شود که مؤلفه‌هایی را که در اولویت قرار دارند به‌عنوان نقاط قوت خود قرار داده و با اتکا به آنها اقدام به تقویت نقاط ضعف مدیران آموزشگاهی خود بپردازد و براساس آن مهارت‌ها، کارگاه آموزشی طراحی کند.

جدول ۸. الویت بندی مهارت‌ها در آزمون تعقیبی فریدمن

مؤلفه‌ها	
اولویت اول	مهارت کشف اختلال در الگوی سازمانی، مهارت فهم توصیه نامه شغلی، مهارت بهبود کیفیت خدمات، مهارت ارائه گزارش و بازخور، مهارت کنترل بدون سلطه گری، مهارت ارزشیابی کارکنان
اولویت دوم	مهارت تشویق مشارکت و پیشنهادات، مهارت کار تیمی
اولویت سوم	مهارت مذاکره، مهارت حمایت و مدیریت عواطف
اولویت چهارم	مهارت طراحی و سازماندهی
الویت پنجم	مهارت حل و شناسایی تعارض
الویت ششم	مهارت درک پیچیدگی، مهارت تفویض و توانمندسازی

براساس آزمون پیرسون، طبق جداول ۷ و ۶ و ۵، با توجه به خروجی نرم‌افزار، ایجاد رابطه میان مؤلفه‌های مهارت ادراکی، مؤلفه‌های مهارت انسانی و مؤلفه‌های مهارت فنی مورد بررسی می‌باشد. در میان این مؤلفه‌ها، رابطه معنادار و مستقیم و معنادارتر میان مؤلفه‌های مهارت انسانی خصوصاً مهارت انجام کار تیمی و گروهی و مهارت مدیریت عواطف با همبستگی ۹۰ درصدی وجود دارد. و کمترین رابطه مربوط به مهارت بهبود کیفیت خدمات و مهارت فهم توصیه‌نامه شغلی از مهارت‌های فنی با همبستگی ۳ درصدی می‌باشد. بنابراین ناتوانی و ضعف در یک متغیر مهارت بر سایر متغیرهای مهارت همان مؤلفه رابطه دارد.

### پیشنهادات آموزشی کاربردی به سازمان آموزش و پرورش شهر قم

- در ابتدا با توجه به آگاهی بیشتر مدیران از نیازهای آموزشی خود، پیشنهاد می‌شود که به هنگام نیازسنجی آموزشی از آنها نظرخواهی شود و همچنین به آنها اختیارات لازم جهت انتخاب دوره‌های آموزشی مورد نیازشان داده شود.
- در نظر گرفتن مرتبط بودن رشته تحصیلی با شغل به‌عنوان یکی از شرایط احراز شغل در استخدام.
- برگزاری سمینارهای آموزشی در سازمان آموزش و پرورش در صورت امکان، و یا فراهم کردن شرایط لازم برای شرکت مدیران در سمینارهای خارج از سازمان.



- ارزشیابی مدیران به صورت دوره‌ای و تعیین مدیران نیازمند به آموزش به تفکیک سابقه، جنسیت، پایه تحصیلی، شهرستان، فرهنگ، تحصیلات و...
- پیشنهاد می‌شود مفاهیم بنیادی نتیجه‌گرایی، راهبری و ثبات در هدف، مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات موجود، مشارکت فعال مدیران در مسیر بهبود مدارس، تفکر اصلاحی و نوآورانه مستمر، حفظ و توسعه رابطه سودمند دوجانبه با مدارس و پذیرش مسئولیت اجتماعی در آنان را مدنظر قرار دهند.
- به منظور تغییر پارادایم‌های فکری مدیران و ایجاد نگرش مثبت به تغییر در آنها، پیشنهاد می‌شود که صرفاً به برگزاری کلاس‌های آموزشی در محیط بسته اکتفا نشود و از سایر روش‌ها چون بازدیدهای علمی، اردو، دیدار با مدیران موفق و حتی مسافرت‌های برون مرزی نیز استفاده شود.
- مدیرانی که پس از گذراندن دوره‌های آموزشی خاص کارایی شان افزایش یافته است معرفی شوند. همچنین برای آنان امتیازی در نظر گرفته شود که در ارتقای شغلی‌شان مؤثر باشد.
- برای بهبود مدیریت آموزشی و تحقق اهداف آموزشی مدیران مدارس برای روابط مدرسه با خانواده و اجتماع اهمیت قائل شوند و مدیران مدارس می‌توانند برای افزایش کارایی و اثربخشی در اداره مدرسه از توان رهبری دانش‌آموزان نیز استفاده نمایند.
- در پایان آموزش از مدیران بخواهید نظرات خود را در مورد موضوعات کلیدی بیان کنند، همیشه به خاطر داشته باشید تواضع و متانت به کسب اهداف آموزشی کمک می‌کند.
- گسترش و استفاده از ظرفیت و استعداد‌های انسانی از جمله مواردی است که در مبحث کیفیت زندگی کاری و به‌طور کلی در موضوع منابع انسانی بدان توجه زیادی شده است و همچنین متون دینی ما نیز به رشد انسانی توجه فراوانی شده است که این مطالب بیانگر آن می‌باشد که مدیران سازمان باید با اتخاذ برنامه‌های مناسب در جهت ارتقاء و رشد کارکنان گام بردارند تا به این ترتیب گامی هم در جهت افزایش میزان مشارکت و تعهد داشته باشند.
- در راستای افزایش شناخت شغلی مدیران، از مدرسانی استفاده شود که خود بر اهداف، استانداردها و ارزش‌های سازمان و مشاغل موجود واقف باشند تا بتوان مدیران را طوری پرورش داد که بتوانند سازمان را همچون یک کل ببینند و جایگاه خود را به‌عنوان جزیی از کل و در ارتباط با درخواست‌های سازمانی دریابند.
- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی بعد از تجزیه و تحلیل مشاغل و برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی مورد نیاز مدیران می‌تواند سودمند باشد.
- در مورد مهارت کنترل با توجه به شیوه‌های کنترل و نظارت اسلامی و نقش مهم و کارآمد نوع خودکنترلی آن در اثربخشی کنترل و نظارت، تأثیر آن در افزایش اثربخشی سازمان و زیربنایی

بودن مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود به صورت مرحله‌ای و گام به گام نسبت به اجرای این نوع کنترل در مدارس اهتمام نمود.

- با برگزاری نشست‌هایی برای مدیران و تبادل فکری در این زمینه‌ها می‌توان بسیاری از ریشه‌های نتایج و اهداف معوقه را شناسایی نمود. همچنین عامل مهم دیگر برای تشخیص و رفع موانع کسب اهداف، استفاده از نتایج گزارش‌ها و اطلاعات عملکرد می‌باشد که با تشخیص صحیح و اقدام مؤثر و به موقع، یاری می‌رساند.

- مدیران مدارس باید اطلاعات خود را در مورد شیوه‌های نوین و اثربخش مدیریت به روز نماید و نسبت به مسائل و مشکلات مدارس قضاوت‌های واقع‌بینانه و درست ارائه دهد و مهارت‌های خود را به منظور تصمیم‌گیری‌های اثربخش، تقویت نماید تا اعضاء این احساس را داشته باشند که مدیران از شایستگی‌های لازم برای انجام دادن وظایف خود برخوردار هستند.



## منابع

۱. آتش پور، حمید (۱۳۸۴). مؤلفه های سازمان، مدیریت و کارکنان. اصفهان: رعنا.
۲. سلیمانی، نادر (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی و ارائه یک برنامه ضمن خدمت پیشنهادی به منظور ارتقاء مهارت‌های مدیران مقطع متوسطه در استان اصفهان: طرح پژوهشی.
۳. سی سرتو، ساموئل (۱۳۸۵). مهارت سرپرستی، مهارت‌های ششگانه ویژه مدیران. ترجمه محمدحسین جعفری نسب، انتشارات سارگل.
۴. دعایی، حبیب الله (۱۳۸۴). مرتضوی، سعید. مهارت‌های مدیریتی. انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۵. فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۴). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت. تهران: سمت.
۶. قلی پور، آراین (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی. رفتار فردی، نشر سمت.
۷. عباس زادگان، سیدمحمد. ترک زاده، جعفر (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت انتشار.
۸. کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان. تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
۹. کوکلان، هوشنگ (۱۳۸۸). رفتار سازمانی: ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات ترمه.
۱۱. نصر اصفهانی، احمدرضا خان عزیزی، محمد (۱۳۸۰). تحلیلی بر آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه مدت مدیران دوره متوسطه استان بوشهر. تهران. فصلنامه آموزش و پرورش شماره ۲۵.
۱۲. یاسینی، علی (۱۳۸۸). ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران دبیرستان‌های تهران از نقطه نظر معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
13. Alan.C. Jones.(2007)Becoming a leader of content Knowledge-  
[http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3660\(07\)10001-9](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3660(07)10001-9)
14. Bailey, Allan. (2003). Training Analytics. *The Canadian Earning Journal*.
15. Baily .E. & . Halfat .(2003). External Management Succession .Human Capital & Firm Performance .*management decision economics Journal* .v24. pp 342-369 .
16. Berkowitz, susan (1996). Creating the Research Design for a Need Assessment. in Need Assessment :A creative and practical Guide for social scientisis. By Rebeccu Reviere U.S.A: *taylor and Francis Publisher science*. P.18.
17. Cheng, Mei-I. Dainty, Andrew.& Moore, David. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization.*International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 56.No. 1.pp. 60-75
18. Decenzo .D.A .P .RoninsandS & .L .Verhulst .(2010) .human-Resource management . 10 edition *Jhanwileyandsons .inc* .
19. DanieL ,McColum . LawrenceT.Kais.(2007) .School Administration Efficacy: Assessment of Beliefs About Knowledge and Skills for Successful SchoolLeadership[http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3660\(07\)10008](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3660(07)10008)

20. Draganidis, Fotis . Mentaz Gregoris .(2006) .A Review Of System and Approaches : *Information Management and Computer Security* . vol 14. No1.pp 51-84 .
21. Kevin-G.cook.( 2009).how do you?The Essential Skill of Human Resource Management . *Journal of management Development* , Vol.25,No,2, 101-117.
22. Katz.R.(1995).the functional approach to the study of attitudes public opinion quarterly.163-204
23. Skenes .C .& Kleiner . B .(2003) .the hay system of compensation -*Management research review* . 26 . pp 3 109 .115 .
24. Parry.s.( 1998). Just what is the competency and why shuld you car .training. june .58-64
25. Pardo, M. d., & Lioyd, B. (2003). Measuring Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol.24,No.2, 102-108.
26. SHipper .f.(1995). a study of the psychometric properties of the managerial skills call of the survey of management practice educational and psychology measurement .468-79
27. Pavett. M. & Man .X. V.(1983). Managerial work .Influence of hieravchial level and functional speciality. *academy of management Journal* .
28. Rue .w ,and Lioyd Byars .( 2001). Supervisory ,key link to productivity . Mac graw hill .
29. Meyer,Herbert H.(1990) . Self appraisal of job performance personal psychology vol33,summer .
30. Mgbeke, D.(2007). Employee Empowerment as an Effective tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi Nigeria. Walden University: *Dissertation for Degree of Doctor Of philosophy Public Policy and Administration*
31. wilsonc.I. (1980). Assessing management and needs training . *development journal* 61-76
32. Whetten. D& Cameron, K. (2005). Developing management skills. New York: Addison- Wesley,Wheelan