



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

پایان نامه برای دریافت درجه‌ی کارشناسی ارشد «M.A»

گرایش: مدیریت آموزشی

عنوان:

**بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی مدیران**

**با میزان اثربخشی در بین دبیرستان‌های ناحیه یک شهر شیراز در سال**

**تحصیلی 87-88**

نگارش:

**حکیمه دوست محمدلو**

1387-88

هیات داوران:

1- عبادالله احمدی (ph.D)

2- شاپور امین شایان جهرمی (ph.D)

3- مجتبی صالحی (ph.D)



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

پایان نامه برای دریافت درجه‌ی کارشناسی ارشد «M.A»

گرایش: مدیریت آموزشی

عنوان:

**بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی مدیران**

**با میزان اثربخشی در بین دبیرستان‌های ناحیه یک شهر شیراز در سال**

تحصیلی 88 - 87

استاد راهنما:

دکتر عبدالله احمدی

استاد مشاور:

دکتر شاپور امین شایان جهرمی

نگارش:

حکیمه دوست محمدلو

1387-88

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## چکیده

هدف از این تحقیق، تعیین رابطه بین مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیران با میزان اثربخشی آنها در بین دبیرستانهای پسرانه، دخترانه ناحیه یک شهر شیراز می باشد. روش تحقیق مورد نظر توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری مورد مطالعه، تمامی مدیران و دبیران دبیرستانهای پسرانه، دخترانه عادی دولتی آموزش و پرورش ناحیه 1 شهر شیراز در سال تحصیلی 1388-87 می باشد. نمونه آماری 150 نفری شامل: 50 نفر مدیر 25 نفر زن، 25 نفر مرد حجم گروه نمونه مدیران را و 100 نفر دبیر که 50 نفر زن، 50 نفر مرد، حجم گروه نمونه دبیران را تشکیل دادند. ابزار سنجشی در این تحقیق شامل دو پرسشنامه: مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی می باشد. برای اندازه گیری و تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید که در سطح آمار توصیفی (محاسبه ی فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) و در سطح آماراتنباطی از آزمون تی تست مستقل، همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد. که پس از تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم افزار **A Mos5، spss** نتایج نشان داد که:

بین مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه معنادار وجود ندارد همچنین با افزایش میزان مهارت های انسانی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد و با افزایش میزان مهارت های ادراکی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد ضمن اینکه بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت‌های سه گانه مدیریتی، تفاوت معنادار وجود ندارد و اثربخشی بر روی مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) تاثیر مستقیم دارد. مقدار بتا هر یک از ابعاد روی اثربخشی تقریباً همگی معنی دار می باشد (بجز مهارت فنی که مقدار آن منفی و غیر معنی دار می باشد).

واژگان کلیدی: مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، اثربخشی

تقدیم به:

مادرم به پاس صبوری‌هایش

## تقدیر و تشکر

به نام خداوند بخشنده مهربان، یکتایی که جز در سایه رحمتش توان ره بردن به آستان مقصود نبود، ثنا و ستایش بیکران پروردگارم را که به موهبتش تحصیل و تحقیق برایم میسر شد و سپاس پدر و مادر عزیزم را که به برکت وجودشان - عمرشان دراز باد - و به یمن دعای خیرشان حصول مطلوب فراهم آمد.

تشکر بسیار دارم اندیشمندانی که با نور دانش و تذکرات حکیمانه خود مرا در تارکهای خیمه برافراشته بر این راه، رهنمون بوده‌اند. همچنین با تشکر از جناب دکتر عبادالله احمدی و جناب دکتر امین شاپور شایان جهرمی که راهنمایی و مشاورت این تحقیق را بر عهده گرفته و با سعه صدر مرا از دریای علم و معرفتشان برخوردار ساختند. شایسته است قدردانی صمیمانه خود را بابت همه راهنماییهای ارزنده‌ای که به عمل آوردند و زحمات بی‌شائبه‌ای که متحمل شدند ابراز دارم.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>	
1-1	1-1 مقدمه
4	2-1 بیان مسأله
5	3-1 اهمیت و ضرورت تحقیق
7	4-1 اهداف تحقیق
7	5-1 فرضیه ها
8	6-1 تعریف واژه‌ها و اصطلاحات
<b>فصل دوم: ادبیات تحقیق و مروری بر پیشینه تحقیق</b>	
12	1-2 مقدمه
13	2-2 اهمیت مدیریت
14	3-2 تعاریف مدیریت
16	4-2 وظایف مدیریت
18	5-2 تاریخچه مدیریت
19	6-2 مهارت‌های مدیریت و مدیریت آموزشی
27	7-2 مهارت فنی
31	8-2 مهارت انسانی
37	9-2 اجمالی از مفاهیم و نظریه ها

42	10-2 کاربرد نظریه ها
43	11-2 مهارت ادراکی
49	12-2 اهمیت و ارزش مهارت ها
52	13-2 مهارت ارتباطی
52	14-2 تعاریف اثربخشی
55	15-2 ملاکهای اثربخشی
61	16-2 مدیران اثربخش
67	17-2 الگوی برای اثربخشی مدرسه
70	18-2 تحقیقات پیشین پیرامون مهارتهای مدیران اثربخش در داخل و خارج کشور
79	19-2 خلاصه فصل

### فصل سوم: روش تحقیق

81	1-3- مقدمه
81	2-3- روش تحقیق
81	3-3- جامعه آماری
82	4-3- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری
83	5-3- ابزار جمع‌آوری اطلاعات
89	10-3- روش آماری و تجزیه و تحلیل



## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

90	1-4- مقدمه.....
91	2-4- آمار توصیفی .....
93	3-4- آمار استنباطی .....

## فصل پنجم: خلاصه یافته‌ها و نتایج، پیشنهادها

101	1-5- مقدمه.....
102	2-5- بحث و نتیجه گیری .....
107	3-5- پیشنهادهای مبتنی بر تحقیق .....
108	4-5- محدودیت‌های تحقیق .....
110	فهرست منابع و مآخذ .....
121	پیوستها .....

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول شماره 1-2: اجماعی از دیدگاه صاحب‌نظران در رابطه با مهارت‌های مدیران	26
جدول شماره 2-2: نظریه‌های مطرح در سیستم حقوقی	41
جدول شماره 2-3: ترکیبات گوناگونی کارایی و اثر بخش	60
جدول شماره 2-4: شیوه‌های رفتاری مدیریت	63
جدول شماره 2-5: طراحی مدیران خوب و بد در کارگاه نظر سنج	65
جدول شماره 2-6: نتایج بدست آمده از ماتریس گروه کاری آلفا مدیران	66
جدول 1-3: فهرست شاخص‌های مهارت فنی مدیران دبیرستان و سؤالات مربوطه	84
جدول شماره 2-3: فهرست شاخص‌های مهارت انسانی مدیران دبیرستان‌ها و سؤالات مربوطه	84
جدول شماره 3-3: فهرست شاخص‌های مهارت ادراکی مدیران دبیرستان‌ها و سؤالات مربوطه	85
جدول شماره 3-4: شاخص‌های اثربخشی دبیرستانها و سؤالات مربوطه	85
جدول 3-5: ضریب پایایی بازآزمایی برای ابعاد چهارگانه، مهارت‌های مدیریتی مدیران	88
جدول 3-6: ضریب پایایی بازآزمایی آلفای کرونباخ برای ابعاد چهارگانه، مهارت‌های مدیریتی مدیران	89
جدول 1-4: توصیف نمونه آماری بر حسب سمت	91
جدول 2-4: توصیف نمونه آماری مدیران بر حسب جنسیت	91
جدول 3-4: توصیف نمونه آماری معلمان بر حسب جنسیت	92
جدول 4-4: رابطه بین مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمانی	93
جدول 4-5: رابطه بین مهارت انسانی مدیران و اثربخشی سازمانی	94

جدول 4-6: رابطه بین مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی سازمانی ..... 95

جدول 4-7: تفاوت بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت‌های سه گانه مدیریتی ..... 96

جدول 4-8: اثر مستقیم هر یک از مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی، ادراکی) بر اثر بخش سازمان

75.....

جدول 4-9: مقادیر شاخص‌های مربوط به مدل پیشنهادی ..... 100

## فهرست شکلها

صفحه	عنوان
35.....	شکل 1-2: پایه های اساسی مهارت روابط انسانی.....
36.....	شکل 2-2: جریان سازمانی و انسانی.....
50.....	شکل 3-2: مهارتهای مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف سازمان.....
51.....	شکل 4-2: مهارتهای مدیران به نسبت سطوح مدیریتی.....
98.....	شکل 1-4: مسیر درونداد در تحقیق حاضر.....

## 1-1 - مقدمه

یادگیری دانش‌آموزان در ارتباط با کیفیت فعالیت معلمان قرار دارد و از جمله دیگر نقش‌های مدیران است که به ارزشیابی این فعالیت بپردازند.

اچسون و دامین گال<sup>1</sup> مدیران آموزشی را بعنوان افرادی می‌دانند که بیش از همه درباره ارزشیابی از معلمان مسئولیت دارند و معتقدند مدیران باید در این زمینه مهارت بیابند، در این صورت است که ارزشیابی آنان از معلم می‌تواند فراهم آورنده اطلاعات مفید و ارزشمندی در راستای پیشرفت آموزش باشد (اچسون و دامین گال، ترجمه بهرنگی، 1380، ص 363-364).

توجه به چنین نقش‌های تعیین‌کننده مدیران در مدارس، بویژه دبیرستانها بعنوان آخرین مرحله از آموزش عمومی است که سیاستگذاران آموزش و پرورش پی برده‌اند در شرایط پیچیده و دشوار آغاز قرن بیست و یکم بدون مدیریت ماهر و مؤثر نخواهند توانست به تحقق اهداف و اثربخشی نائل شوند و به مسئولیت روزافزون خود نسبت به اجتماع پاسخ گویند (نیکنامی، 1375، ص 14).

مطالعات بسیاری که تاکنون در زمینه سازمان و مدیریت انجام پذیرفته این موضوع را روشن می‌سازد که مدیریت، وجه انسجام بخش سازمانهاست و عبارتی بعنوان یک حرفه مستلزم مهارتهای خاصی در

---

<sup>1</sup> - Acheson & Damien: Gall

زمینه‌های مختلف است. مدیران متبحر توانایی آن را دارند که «رفتار سازمانی خود و کارکنان را در زمینه وسیع هدفها و روابط رسمی، هدفها و روابط غیررسمی، روابط سازمانی در ارتباط محیطی و خودآگاهی تجزیه و تحلیل کنند و با جامعیت، ژرف اندیشی و انعطاف پذیری رفتار حرفه‌ای مناسب سازمانی را نشان دهند.» (اسکات، پیشگفتار بهرنگی، 1380، ص 6) و بر این اساس برای اثربخش بودن نظام آموزش و پرورش بعنوان یک نهاد اجتماعی و از پیچیده‌ترین سازمانهای امروزی، وجود مدیران ماهر ضرورتی قطعی دارد، مدیریت در این مفهوم عبارت است از «تهیه تدارکات و اتخاذ شیوه‌های لازم برای ایجاد محیطی که آموزش و یادگیری بتواند در آن اتفاق بیفتد.» (اچسون و دامین گال، ترجمه بهرنگی، 1380، ص 78).

بنابراین باید به مهارتهای لازم آراسته باشد تا بتواند از عهده وظایف محوله بر آید و نقش خود را که جنبه اثربخشی و وظیفه است (عسگریان، 1370، ص 25) بخوبی ایفا کند.

مهارتهای مدیر از جمله مسائلی است که از ابتدای شکل‌گیری مدیریت به معنای امروزی آن مورد توجه صاحب‌نظران و محققان بوده است، (مک میلان<sup>1</sup> و شولر<sup>2</sup>، دریافته‌اند آنچه که در توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی مؤثر است، دانش و مهارتهای نیروی انسانی است.) (مشبکی، 1377، ص 361) رابرت کاتز<sup>3</sup> مهارتهایی را که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی تقسیم کرده است، (کاتز، ترجمه توتونچیان، 1370، ص 96) مهارت مدیران در ابعاد و وجوه فوق یعنی بکارگیری تکنولوژی (مهارت فنی) و کار با انسانها (مهارت انسانی) در قالب پردازش صحیح اطلاعات و درک کامل سازمان (مهارت ادراکی) برای دستیابی مؤثرتر به اهداف سازمانی (اثربخشی) بعنوان مفهومی از

---

<sup>1</sup> - Mc-Millan

<sup>2</sup> - Schuler

<sup>3</sup> - Robert Katz

مدیریت امروزی و توانایی‌های مدیر مورد توجه فرد لوتانز<sup>1</sup> قرار گرفته است و در تحلیل سازمانی به آن اشاره دارد (لوتانز، ترجمه سرمد، 1375، ص 13).

اسکات<sup>2</sup> به نقل از لورنس و لورچ<sup>3</sup> بیان می‌دارد که پیشرفت عمده در مفهوم اثربخشی سازمانی به این ادعای نظریه پردازان اقتضایی مبنی بر اینکه برخی از انواع ساختارهای سازمانی برای محیط‌های بخصوص مناسب‌تر از انواع دیگر آن می‌باشد و مناسب بودن ساختار با محیط، همواره ناظر بر اثربخشی سازمانی است، بر می‌گردد (اسکات، ترجمه بهرنگی، 1380، ص 445).

همیشه یکی از ابعاد اثربخشی سازمانها نیل به اهداف را مورد اشاره قرار داده است بطوریکه هوی و میسکل<sup>4</sup> می‌گویند «اثربخشی سازمانی بطور سنتی برحسب درجه کسب هدف تعریف شده است، یک سازمان وقتی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر یا بیشتر باشد.» (هوی و میسکل، ترجمه سید عباس‌زاده، 1376، ص 255).

در سالهای اخیر، تحلیل‌گران سازمان و مدیریت بطور فزاینده به مقوله اثربخشی سازمانی علاقمند شده‌اند این درجه توجه به اثربخشی سازمانها به دلیل افزایش حجم رقابت جهانی می‌باشد (اسکات، ترجمه بهرنگی، 1375، ص 471) که خود به موضوعی مهم در آموزش و پرورش تبدیل شده است. مدیر دبیرستانی که از مهارت‌های سه‌گانه برخوردار است و این مهارتها را در فرآیند مدیریت بکار می‌برد دبیرستان را به اثربخشی خواهد رساند.

در دبیرستانها، معلمان از شغل خود رضایت دارند، کارکنان برای بقاء و توسعه آن تلاش می‌کنند، برنامه‌ریزی علمی درست و متناسب است، دانش‌آموزان به موفقیت تحصیلی نائل می‌شوند و تمامی عوامل انسانی برای خود و دیگران احترام قائل هستند.

---

<sup>1</sup> - Ferd Luthans

<sup>2</sup> - Scott

<sup>3</sup> - Lawrence & Lorsch

<sup>4</sup> - Hoy & Miskel

## 1-2- بیان مسئله

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است (بیگدلی 1380).

علاقه شدید به اثربخشی سازمانی پدیده تازه‌ای است و نه پدیده منحصر بفردی در آموزش و پرورش، نویسندگان بخشهای عمومی و خصوصی تعلیم و تربیت در طول سال گذشته توجه شدید خود را نسبت به طرز اداره اثربخش و کارآمد همه انواع سازمانها ابراز داشته‌اند.

بحث پیرامون اثربخشی سازمانی مدارس نشان می‌دهد که ترجمه به اثربخشی را می‌توان تعریف کرد و اندازه‌گیری نمود. موضوع ما این است که موضوع اثربخشی سازمانی در تئوری و عمل مدیریت آموزشی چنان محوری است که سؤالات مشکل در رابطه با این مفهوم را نمی‌توان نادیده گرفت، این موضوع نه فراموش خواهد شد و نه باید چنان شود.



تعلیم و تربیت عاری از نشانه‌های اثربخشی نیست و مربیان و عموم مردم مطلع هستند که مدارس مختلف حتماً با تعداد دانش‌آموزان یکسان، میزان موقعیت متفاوتی دارند. برای مثال، والدین بی‌اساس اطلاعات واقعی یا خیالی ممکن است تصمیم بگیرد که به خاطر فرزند خود در منطقه آموزشی معین سکونت گزیننده علاوه بر این، مدارس نتایجی را به اطلاع عموم می‌رساند که به نظر مقامات رسمی بیانگر موقعیت، آنهاست (هوی، میکسل، 1382).

در این راستا محقق با این مساله روبروست که آیا مهارت‌های مدیران (فنی، انسانی، ادراکی) بر اثربخشی مدیران تاثیر دارد؟

### 1-3- اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

نظام‌های آموزشی به مرور پی بردن، که در شرایط پیچیده امروز، بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهند بود که پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند. از یکسو، آشکار شدن اهمیت آموزشی و پرورشی در جامعه، مردم روز به روز نسبت به مسائل مرتبط با آموزش و پرورش و شیوه عملکرد مدارس در معرض پرسش قرار می‌گیرد، تقاضای خدمات آموزشی متنوع و گوناگونی پیدا می‌کند و شیوه‌های سنتی آموزشی را از لحاظ تعریف روشن هدفها در روش‌های خود دچار مشکل می‌سازد. از سوی دیگر با گسترش نظام آموزشی و تنوع و گوناگونی خدمات و فعالیت‌های آن، منابع عظیم انسانی و مادی در اختیار قرار داده می‌شود که غالباً مورد بهره‌برداری مؤثر و کارآمد قرار نمی‌گیرد. همه این مسائل و دشواریها، ضرورت تجدیدنظر در مدیریت و رهبری سطوح مختلف نظام‌های آموزشی و تعریف هدفها و وظایف آن را ایجاب می‌کند (علاقه‌بند، 1381).

می‌توان چنین گفت تا اوایل قرن بیستم، عملکردهای مدیران چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، مبتنی بر (1) تجارب شخصی (2) تفکر فلسفی و (3) عقاید دینی بوده است و مدیران به تناسب وسعت دید و نظر خود، برای پیشبرد اهداف با تکیه بر مشاهدات خود از مدیران دیگر و یا با تکیه بر تجارب، عقاید و نظرات شخصی خود - که عموماً ناشی از آزمون و خطا بود - به اداره سازمانهای متبوع خود می‌پرداختند. برخی دیگر از آنان به روش تفکر فلسفی یعنی استدلال نظری صرف روی می‌آوردند؛ و بعضی از مدیران نیز از نظرات و عقاید دینی را، بر طبق برداشت خود با برداشت معمول و غالب از دین خاص، موردنظر قرار می‌دادند. با افزایش معلومات بشر و تخصصی‌تر شدن هرچه بیشتر علوم و با عمومیت یافتن روش تجربی به عنوان «روش علمی» استفاده از تجارب و تفکر شخصی و فلسفی در بسیاری از زمینه‌های علمی و اجتماعی از جمله مدیریت نیز محدود گردید و در عوض، میدان عمل علوم و فنون وسعت بیشتری پیدا کرد تا حدی که امروز انسانها حتی در مسائل جزئی و روزمره زندگی خود، گوش به فرامین متخصصان مربوطه می‌دهند (سیدعباس زاده، 1380).

آموزش و پرورش سازمان انسان سازی و توسعه فرهنگی است که با تغییر و تحول روبرو شد و خود نیز ایجاد کننده تغییر و توسعه است و جایگاه ویژه‌ای در دست یابی جوامع به توسعه اقتصادی اجتماعی دارا می‌باشد. با توجه به تحولات عمده‌ایی که در نظام آموزشی کشور ما به ویژه در آموزش متوسطه گرفته است.

توجه به نقش مدیران و واحدهای آموزشی به عنوان یکی از عناصر کلیدی و مهم در این تغییر و تحول و شناسایی استعدادها، تواناییها و پتانسیل‌های موجود در آنان برای موفقیت و نیل به اهداف، از ضروریات انکارناپذیر در نظام آموزشی (مجد، 1380).

## 1-4- اهداف تحقیق

### 1-4-1- هدف کلی تحقیق

تعیین رابطه بین مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیران با میزان اثربخشی آنها در بین

دبیرستانهای پسرانه، دخترانه ناحیه یک شهر شیراز

### 1-4-2- هدفهای جزئی تحقیق

- تعیین رابطه مهارت‌های فنی مدیران و اثربخشی مدیران دبیرستانهای شیراز

- تعیین رابطه مهارت انسانی مدیران و اثربخشی دبیرستانهای شیراز

- تعیین رابطه مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی دبیرستانهای شیراز

- تعیین تفاوت بین ادراک مدیران و معلمان از مهارت‌های سه گانه

### 1-5- فرضیه های تحقیق :

فرضیه اول- بین میزان مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه معناداری وجود دارد

فرضیه دوم- بین میزان مهارت انسانی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه معناداری وجود دارد

فرضیه سوم- بین میزان مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم- بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت‌های سه گانه مدیریتی تفاوت معنادار وجود

دارد.

فرضیه پنجم- بین مهارت‌های سه گانه و میزان اثربخشی رابطه معنادار وجود دارد.

## 1-6- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

### 1-6-1- مهارت<sup>1</sup>

تعریف نظری: «مهارت اشاره به تواناییهایی دارد که الزاماً ذاتی نیست اما قابل پرورش است. بخصوص در نحوه انجام وظیفه شخص و نه در توانایی بالقوه او انعکاس می‌یابد.» (کاتز، ترجمه توتونچیان، 1370، ص 96) بنابراین «مهارت یعنی کسب پختگی لازم در بکارگیری علم، هنر و فن مدیریت که بر اثر تکرار و تمرین حاصل می‌شود.» (میرکمالی، 1379، ص 27).

### 1-6-2- مهارت فنی<sup>2</sup>

تعریف نظری: «مهارت فنی ادراک و استاد در فعالیت خاصی است که لازمه آن کاربرد روشها، فرایندها، رویه عملها و یا فنون است. مهارت فنی مستلزم داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوط به رشته‌ای خاص می‌باشد.» (کاتز، ترجمه توتونچیان، 1370، ص 96) بنابراین «مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارتهای فنی کافی برخوردار باشد.» (علاقه‌بند، 1377، ص 88).

تعریف عملی: در این پژوهش میزان نمره ایست که آزمودنی از سوالات 1 الی 15 پرسشنامه مهارت های مدیران کسب می کند که حداقل نمره 35 و حداکثر نمره 140 می باشد.

---

<sup>1</sup>- Skill

<sup>2</sup>- Technical skill