

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان جواد ایمانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۴/۱۷

### چکیده:

هدف این پژوهش تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان می‌باشد. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش کلیه معلمان مدارس متوسطه استان هرمزگان هستند که در سال ۹۱-۱۳۹۰ مورد بررسی قرار گرفته‌اند و تعدادشان برابر با ۸۱۴۳ (۴۰۳۰ نفر مرد و ۴۱۱۳ نفر زن) نفر می‌باشد. جهت انتخاب نمونه با توجه به جدول مورگان ۳۶۸ (۱۸۴ نفر مرد و ۱۸۴ نفر زن) نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی، رضایت شغلی و جو سازمانی می‌باشد که جهت تعیین پایایی کلیه ابزارهای پژوهش از ضریب آلفای کرانباخ استفاده گردید. جهت بررسی سؤالات از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تی دو نمونه مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه، آزمون تعقیبی توکی و ضریب رگرسیون استفاده گردید. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج نشان داد: بین مهارت‌های مدیریتی با جو سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و ابعاد مهارت‌های مدیریتی قادر به پیش‌بینی جو سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند. بین دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنادار آماری وجود ندارد. دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با مهارت‌های کلی و نیز مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی با رضایت شغلی متفاوت است. بین دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف از لحاظ مهارت‌های فنی، انسانی و مهارت‌های کلی مدیریتی با جو سازمانی و رضایت شغلی تفاوت معنادار آماری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی، رضایت شغلی، مدارس متوسطه، معلمان.

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودان.

## مقدمه

مدیریت از مهمترین تلاش‌های انسانی در حیات اجتماعی بشر است. جوامع بشری از مجموعه‌ای از سازمان‌ها با اهداف مختلف تشکیل می‌شود که هر کدام وظایفی را انجام می‌دهند. زمانی جامعه به اهداف مورد نظر می‌رسد که همه سازمان‌ها با انجام وظایف و برنامه‌ها به اهداف سازمانی نایل آیند (پرداختچی، ۱۳۷۴).

در همه سازمان‌ها مهمترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست. هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی نیست جز «مدیریت و رهبری پویا و اثربخش».

سال‌های پیش رو سال‌های چالش و تغییرند و بالطبع مستلزم این هستند که مدیران حرف و رشته‌های مختلف واجد مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشند که آنها را به پاسخگویی مسایل انسانی و شغلی قادر سازد. مدیریت بر نیروی انسانی شاید حساس‌ترین و در عین حال سرنوشت سازترین بخش وظایف یک مدیر در هر سازمانی می‌باشد که با داشتن ویژگی‌های گوناگون و پرچندوچونی که در آفرینش سرشت انسانی ملاحظه شده و به کار رفته است، می‌توان به بالاترین سطح بازدهی و موفقیت نایل شد (محمدی، ۱۳۷۷).

مینتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) معتقد است چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود، تضمین خواهد شد. به همین دلیل است که امروزه مدیریت اساسی‌ترین پدیده در جوامع و سازمان‌ها به حساب می‌آید و مدیران یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند. همه مدیران در سازمان‌ها و در رده‌های مختلف یک وظیفه بنیادی به عهده دارند و آن ایجاد و حفظ جو و فضایی است که در آن افراد با اشتیاق و از راه همکاری بیشترین تلاش خود را مبذول دارند تا بتوانند به مأموریت‌ها و اهداف برگزیده‌ای دست یابند (یگانگی، ۱۳۸۹).

توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط می‌شود. اثربخشی ایشان نیز، اساساً به شایستگی، مهارت‌های مدیریتی، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد. در حال حاضر این موضوع باعث شده است که بهره‌وری سازمان‌ها به مفهوم اثربخشی و کارایی سازمانی در رسیدن به اهداف، در دنیای پر رقابت امروز مورد توجه و دستور کار سازمان‌های مختلف قرار گیرد. علاوه بر این هنگامی که مدیران در جستجوی یافتن راهی برای ترقی و

---

1. Hersy & Blanchard  
2. Minter

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

پیشرفت بوده و برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند، معمولاً بر زمینه‌ای ویژه و محدود از توانایی‌ها و شایستگی‌ها تکیه دارند، یا بر ویژگی‌ها و مهارت‌هایی تکیه می‌کنند که غالباً قابل سنجش بوده و می‌توانند آنها را به طور کامل کسب نمایند. مدیران بسیاری از مهارت‌ها و توانایی‌های اساسی خود را کامل فرض می‌کنند در حالی که به درستی نمی‌دانند این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابل توسعه و ترقی هستند. تعدادی از مهارت‌ها و توانایی‌ها، فعالیت‌های مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می‌سازند و وجود آنها برای نیل به موفقیت ضروری است.

پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم، تکنولوژی، و به تبع آن نیازمندی‌ها و گسترش سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از مدیران ماهر و کارآمد در اداره مؤثر سازمان‌ها استفاده شود، زیرا بازده عملکرد معقول مدیران است که موجب بقاء و رشد سازمان می‌شود (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۱، ص ۳۱) اثربخشی و کارایی مدیران نیز مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً احتمال موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می‌دهد. بنابراین، هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند (اندرسون، ۱۹۹۸). به عبارت دیگر، صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند (جاسبی، ۱۳۷۶). این مهارت‌ها و توانایی‌ها فعالیت‌های مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط شغلی، کارآمد می‌سازد و وجود آنها برای نیل به بهره‌وری سازمان ضروری است و تسلط بر آنها به مدیران رضایت بیشتری می‌دهد و آنها را مطمئن می‌سازد که به پیشرفت و ترقی نیاز دارند (مارسی، ۱۳۷۶).

آموزش و پرورش به عنوان یکی از اساسی‌ترین سازمان‌های ایران مسؤلیت حفظ ارزش‌ها، تربیت و تعلیم نسلی که کارگزاران و گردانندگان آینده جامعه می‌باشند، را بر عهده دارد. مأموریت، اهداف و وظایف آموزش و پرورش پیچیده و بار مسؤلیت آن بسیار سنگین است و مدیریت در سطوح و بخش‌های مختلف آن یکی از وظایف دشوار و حساس است و بنابراین لازم است مدیران چنین سازمانی دارای مهارت‌هایی باشند تا بتوانند اهداف سازمانی را محقق سازند (عباسی، ۱۳۸۱). آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد اجتماعی برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری کاملاً محسوس است. از میان سازمان‌های گوناگونی که در آموزش و پرورش به طور رسمی فعال هستند، مدرسه‌ها عموماً و دوره متوسطه خصوصاً، به عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش مهمی در تحقق هدف‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارند و لازمه تحقق این هدف‌ها، ایجاد و تقویت محیط‌های جذاب و داشتن مدیران و کارکنان خشنود و راضی است. جو حاکم بر

هر سازمان، به طور مسلم بر روحیه افراد آن سازمان تأثیر می‌گذارد و به تبع آن باعث رضایتمندی یا نارضایتی شغلی افراد شاغل در آن سازمان می‌شود. در صورتی که افراد شاغل از شغل خود رضایت نداشته باشند، این امر باعث کاهش اثربخشی و کارایی سازمان خواهند شد و سازمان به هدف‌ها و خواسته‌های خویش نخواهد رسید (مجد، ۱۳۸۷: ۱۱۲).

برای اثربخش بودن نظام آموزش و پرورش به عنوان نهادی اجتماعی و پیچیده امروزی، وجود مدیران ماهر ضرورتی قطعی است، مدیریت در این مفهوم عبارت است از: تهیه‌ی تدارکات و اتخاذ شیوه‌های لازم برای ایجاد محیطی که آموزش و یادگیری بتواند در آن اتفاق افتد (اچسون و گال، نقل از بهرنگی، ۱۳۸۰: ۷۸).

یکی از بخش‌های مدیریتی که در نظام‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی اثری عمیق و نافذ دارد، مدیریت در آموزش و پرورش است و اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی و سایر بخش‌های اجتماع نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهند بود (میرکمالی، ۱۳۷۸). مدیریت آموزشی از بین سایر انواع مدیریت از جایگاه ویژه و حساسی برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهم در توسعه جامعه دارد. امروزه مدیریت و رهبری سازمان‌ها و نهادها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. بنابراین اگر مدیران آموزشی جامعه از مهارت و دانش کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی اثربخشی خواهیم داشت. مدیر و رهبر آموزشی، علاوه بر دانایی و توانایی در زمینه‌های فنی و انسانی کار خود، باید بتواند وظایف آموزش و پرورش، رهبری و مدیریت آن را در یک زمینه کلی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی ملاحظه کند. به عبارت دیگر، دارای مهارت‌های فنی و انسانی و مهارت ادراکی باشد (انصاری جابری، ۱۳۸۹: ۲).

بدیهی است اثربخشی و کارایی نظام آموزشی در گرو مدیریت اثربخش و کارآمد این نظام است. امروزه با تغییرات شگرف و بی سابقه که در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی بخصوص در چند دهه اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیریت به مراتب گسترده تر، پیچیده تر و دشوارتر از گذشته شده است. به طوری که تنها افرادی که از نظر حرفه‌ای برای این مسئولیت آموزش دیده و تربیت شده‌اند، با اثربخشی و کارایی قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود. به همین لحاظ، مدیریت امروز براساس ویژگی‌هایی که دارد نوعی حرفه یا کار تخصصی تلقی می‌شود که مبتنی بر مجموعه‌ای دانش سازمان یافته است (پرداختچی، ۱۳۷۴). در آموزش و پرورش به عنوان اساس پیشرفت و توسعه جوامع، که با تربیت افراد برای آینده جامعه سر و کار دارد، بدون شک وجود مدیران ماهر و دارای تخصص موجب می‌شود تا تعلیم و تربیت افراد بهتر صورت گیرد و زمینه برای شکوفایی استعدادها و افراد جامعه و به تبع آن توسعه جامعه فراهم شود. بنابراین، مدیران مدارس نیز با توجه به نقش حساسی که در اداره مدارس دارند باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند تا بتوانند به طور اثر بخش و کارآمد وظایف

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

خود را در مدرسه انجام دهند. با توجه به اینکه در فعالیتهای مدرسه مدیر نقش فعال و تعیین کننده‌ای دارد، اگر مدیر دارای مهارت‌های اساسی باشد، بدون شک فعالیتهای مدرسه بهتر انجام خواهد شد. بنابراین نظام آموزشی و پرورشی به مدیرانی نیازمند است که بتوانند با بهره‌گیری از مهارت کاربرد راهبردهای مدیریت تعارض، در برقراری ارتباط قوی و مستحکم میان عناصر فعال حاضر در مراکز آموزشی هماهنگی ایجاد کنند و پیوندهایی عمیق میان مدرسه و محیط‌های کاری به وجود آورند (سلیمانی، ۱۳۸۶).

برای اینکه مدیران در انجام وظایف مدیریت و ایفای نقش‌های مدیریتی موفق باشند باید دارای برخی مهارت‌های مدیریتی باشند. رابرت کاتز<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مهارت‌های مدیریتی را در قالب سه دسته تقسیم‌بندی کرده است. که عبارتند از: ۱- مهارت‌های انسانی<sup>۲</sup> که توانایی کار با افراد و گروه‌ها و درک و ایجاد انگیزش در آنهاست ۲- مهارت‌های فنی<sup>۳</sup> که توانایی در استفاده از دستورالعمل‌ها و فنون مربوط و برخورداری از دانش حوزه تخصصی مربوط به مجموعه تحت مدیریت می‌باشد و ۳- مهارت‌های ادراکی<sup>۴</sup> که توانایی در ایجاد هماهنگی و یکپارچگی تلاش‌ها و فعالیت‌های سازمان، توانایی در درک سازمان به عنوان یک کل، درک چگونگی ارتباط اجزای سازمان با یکدیگر و توانایی در پیش بینی اثرات یک تغییر در سازمان است.

بنابراین مدیریت و رهبری آموزشی، یکسری فعالیت‌های تخصصی در سازمان است که هدف اصلی آن اثربخش‌تر و کارآمدتر کردن هر چه بیشتر خدمات آموزشی و اجرای سیاست‌ها از طریق برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، رهبری، استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی و ایجاد جو مساعد شغلی حرفه‌ای در جهت نیل به اهداف آموزشی رسمی از پیش تعیین شده است (سلیمانی، ۱۳۸۶: ۶).

براون و موبرگ<sup>۵</sup> (۱۹۸۰) بیان می‌کنند که برای جو سازمانی نیز تعاریف بسیاری ارائه شده است از جمله اینکه جو سازمانی به تمام محیط داخلی سازمان اشاره دارد و شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که به وسیله اعضای سازمان مشاهده می‌شود، سازمان را شرح می‌دهد، یک سازمان را از سایر سازمان‌ها مجزا می‌کند، افراد از آن اثر می‌پذیرند و هدایت می‌شوند و استقلال فردی به اعضای سازمان می‌دهد، میزان و درجه‌ی سرپرستان، اهداف ارتباطی، قوانین و شیوه‌ها را برای زیردستان تعیین می‌کنند (حیدری و همکاران، ۱۳۸۹).

1. Robert Katz
2. Human Skills
3. Technical Skills
4. Conceptual Skills
5. Brown & Moberg

هالپین و کرافت<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) در تعریفی جامع از جو سازمانی می‌گویند: ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی افراد آن تأثیر می‌گذارد، جو سازمانی نامیده می‌شود. این جو سازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱: ۴۱). همچنین ایشان (هالپین و کرافت) بیان می‌دارند که جو سازمانی ویژگی نسبتاً با دوامی از سازمان است که موجب تمایز آن سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود و متضمن ادراک جمعی متجلی شده در عواملی چون استقلال، اعتماد و پیوستگی، حمایت، هویت، شناسایی، ابداع و بی‌طرفی است و از طریق تعامل‌های بین اعضاء ایجاد می‌شود و به عنوان مبنایی جهت تفسیر موقعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد و منعکس کننده هنجارها، ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و نگرش‌ها از فرهنگ سازمانی است و همچنین به عنوان منبعی مؤثر و با نفوذ جهت شکل دهی رفتار عمل می‌کند (زارع، ۱۳۸۶: ۳۰). جو سازمانی مدرسه نیز مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و خصوصیات درونی یک مدرسه و محیط آموزشی است که مدارس را از یکدیگر متمایز کرده و بر رفتار و عملکرد نیروی انسانی مدرسه مؤثر است (حیدری، ۱۳۸۹: ۶۸).

رابینز (۱۹۹۱) رضایت شغلی را نگرش کلی فرد نسبت به شغلش تعریف می‌کند. امروزه در هر کشوری صدها شغل و حرفه وجود دارد و افرادی به آنها اشتغال دارند و از طریق آنها زندگی خود را اداره می‌کنند آنچه همواره مورد توجه روانشناسان و اندیشمندان علوم اجتماعی بوده رضایت شغلی افراد و آثار این رضایت در روحیه آنها و بازدهی کارشان می‌باشد. در جامعه امروز فشارها و تنش‌های روانی ناشی از محیط کاری و خانوادگی نقش بسیاری در زندگی افراد ایفا می‌کند. معلمان و پرورش دهندگان آینده ساز هر کشوری اگر در محیط کاری خود احساس ناراضی و بی‌عدالتی داشته باشند نمی‌توانند به خوبی به وظایف خویش عمل کنند. اگر معلمی به شغل خود علاقه مند باشد، خلاقیت و استعداد وی در زمینه کاری‌اش شکوفا خواهد شد و هرگز دچار خستگی و افسردگی نمی‌شود، به عکس اگر معلمی از حرفه‌اش راضی نباشد هم خودش دچار افسردگی می‌شود و هم کارش بی‌نتیجه خواهد بود و از این رهگذر جامعه نیز دچار آسیب خواهد شد (ایمانی، ۱۳۸۸).

رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند (مقیمی، ۱۳۸۵).

جلب رضایت کارکنان و علاقمند کردن هر چه بیشتر آنان نسبت به حرفه‌شان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اگر علل رضایت و عدم رضایت کارکنان نسبت به شغلشان مشخص گردد می‌توان به منظور بهبود شرایط کار و جلب رضایت بیشتر آنها اقداماتی مفید به عمل آورد. وقتی فرد از شغل خود احساس رضایت

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

کند، مسؤلیت خود را با دقت بیشتری انجام داده و نه تنها از کار خود خسته نمی‌شود بلکه از انجام آن احساس مسرت نیز خواهد کرد.

با افزایش روز افزون مسؤلیت مدارس و پیچیده‌تر شدن محیط آنها، از معلمان و مدیران مدارس انتظار می‌رود که فعالیت‌هایشان را در سطحی بسیار گسترده‌تر از قبل به انجام برسانند (جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). با توجه به اینکه در مدارس مشاهده می‌شد که بعضی از مدیران قادر به برنامه‌ریزی صحیح نبوده و یا در بین دانش‌آموزان یا دبیران تبعیض قایل می‌شوند و یا اینکه در برقراری روابط انسانی ضعیف بوده و یا اینکه از منابع مالی تخصیص داده شده بدرستی نمی‌توانند استفاده نمایند و همچنین نمی‌توانند با وسایلی که تکنولوژی جدید به مدارس وارد کرده است کار نمایند و یا با مسائل و مشکلاتی که در مدارس بوجود می‌آید به درستی برخورد نمی‌نمایند و یا اصولاً راه صحیح و منطقی برخورد با مسائل را نمی‌دانند و هزاران مشکل دیگر که در قسمت مدیریت مشاهده می‌شود نیاز به این تحقیق احساس می‌شد. از طرف دیگر به نظر می‌رسید که نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه مدیریتی در عملکرد مدیران تأثیر می‌گذارد. بنابراین اهمیت این تحقیق به این دلیل است که اطلاعات حاصل از این تحقیق که منتج از دیدگاه معلمان است می‌تواند مدیران مدارس را در آشنایی و در نتیجه یادگیری مهارت‌ها یاری داده و آنها را با عملکردهای مختلف شان از دیدگاه معلمان که شاید بعضی از آنها را از مد نظر دور داشته‌اند آشنا کند. همچنین به مدیران نشان خواهد داد که داشتن مهارت چه تأثیر مثبتی در عملکردشان و در نتیجه موفقیتشان خواهد داشت. با توجه به موارد فوق بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با جو سازمانی و رضایت شغلی از دیدگاه معلمان امری لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

### پیشینه پژوهش

انتصاری (۱۳۷۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که مدیران مدارس راهنمایی دخترانه انتخاب شده برای نمونه دارای مهارت‌های انسانی و ادراکی لازم هستند، ولی از مهارت فنی لازم برخوردار نیستند. 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 معنی‌داری وجود ندارد (نقل از صبوری، ۱۳۸۹).

ویجی کومار<sup>۲</sup> (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. صفاری و همکاران (۱۳۸۹) بیان می‌کنند که بعد رهبری و سرپرستی بیانگر رضایتی است که فرد از

1. Johnson
2. Vijayakumar

رابطه با سرپرست مستقیم خود به دست می‌آورد و نشان می‌دهند که هر چه سرپرست با ملاحظه و کارمند مدار باشد رضایت شغلی بیشتر خواهد شد و در مورد سرپرستانی که در هر دو بعد سرپرستی (کارمند مدار و کارمدار) شاخص هستند، بیشترین رضایت شغلی حاصل می‌شود.

جوآنمرد (۱۳۸۰) در تحقیقی بیان می‌دارد: اساسی‌ترین رسالت آموزش و پرورش، تعلیم و تربیت انسان‌ها می‌باشد که جز از طریق برقراری ارتباط میسر نخواهد شد. مدیران مدارس باید مؤثرترین و کارآمدترین شیوه‌ها و مهارت‌های لازم را در زمینه روابط انسانی با توجه به موقعیت به کار گیرند، تا جوی آرام و سالم در آموزشگاه‌ها ایجاد گردد و در نتیجه امر تعلیم و تربیت بهبود یابد. وی بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش خود نشان داد که براساس ادراکات مدیران بیشترین مهارت آنان در بعد برقراری اعتماد و کمترین مهارت آنها در بعد انگیزش کارکنان بود و از نظر دبیران بیشترین مهارت مدیران در بعد ارتباطات و کمترین مهارت آنها در بعد خود آشکارسازی بود. با توجه به نتایج بدست آمده بین ادراکات مدیران و دبیران در مورد پنج بعد از مهارت‌های روابط انسانی (خودآگاهی، خودپذیری، انگیزش، اعتماد و خودآشکارسازی) تفاوت معنی‌داری مشاهده گردید. ولی در خصوص مهارت‌های روابط انسانی مدیران در ابعاد ارتباطات و مدیریت تعارض تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. وی در ادامه بیان می‌دارد که نتایج بدست آمده از مقایسه میانگین رتبه ادراکات مدیران و دبیران زن و مرد نشان داد که مدیران زن بیش از مدیران مرد دارای توانایی در زمینه مهارت‌های روابط انسانی بودند. همچنین بین ادراکات مدیران برحسب سابقه مدیریت تفاوت معنی‌داری مشاهده گردید و مدیران با سابقه‌تر توانایی خود را در زمینه خودپذیری و انگیزش کارکنان بیشتر از همکاران کم سابقه خود ارزیابی نمودند.

روشینی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی که در دانشگاه JNTU شهر حیدرآباد هند انجام داد به این نتیجه دست یافت 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.

صبوری (۱۳۸۹) طی پژوهشی اعلام کرد که بین جو سازمانی با مهارت‌های مدیران و رضایت شغلی ایشان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین بین دیدگاه مدیران زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنی‌دار آماری وجود نداشته و بین مهارت‌های ادراکی و فنی مدیران با سوابق خدمتی مختلف با جو سازمانی و رضایت شغلی تفاوت معنی‌دار آماری مشاهده می‌شود.

کوالکسی<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) پژوهشی بر روی معلمان و مدیران آموزشی انجام دادند و عقاید و احساسات آنان را درباره مهارت‌های مدیریتی سنجیدند 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



## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

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.

نتایج حاصل از پژوهش محمدی قشلاق (۱۳۸۰) در تحقیقی تحت عنوان بررسی میزان عملکرد مدیران آموزشی شهر ارومیه نشان داد که بین نظرات دبیران و معلمان در رابطه با عملکرد رهبری آموزشی تفاوت معناداری وجود ندارد. ولی در خصوص عملکردهای روابط انسانی، حرفه‌ای و اداری تفاوت معنادار است. وی در ادامه ذکر می‌کند که مقایسه نظرات دبیران و معلمان در خصوص هر یک از ابعاد عملکردی مدیران برحسب جنسیت و سابقه خدمت تدریس حاکی از عدم تفاوت معنادار بوده ولی مقایسه نظرات آنان برحسب سطح تحصیلات نشان داد که دبیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر عملکردهای رهبری، روابط انسانی و اداری مدیران را کمتر از معلمان با مدرک دیپلم و فوق دیپلم ارزیابی کرده‌اند.

اتحاد نژاد (۱۳۸۰) براساس پژوهش خود با موضوع نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان 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، پیشینه‌ی مدیریت، رشته تحصیلی و تحصیلات مدیران از دیدگاه دبیران بر میزان مهارت‌های اثربخش تأثیری ندارد.

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

سیوانی نژاد (۱۳۸۷) در تحقیقی به این نتیجه رسید که سبک‌های رهبری مدیران بر رضایت شغلی دبیران تأثیر دارد. به ویژه اینکه اعمال سبک رهبری رابطه مدار توسط مدیران باعث افزایش رضایت شغلی در دبیران می‌گردد. انصاف (۱۳۷۷) در پژوهشی اعلام کرد: سبک رابطه مدار و توجه به روابط انسانی در محیط کار با اثر بخشی رابطه مستقیم دارد. مدیرانی که رابطه مدار هستند و به روابط انسانی بیشتر توجه دارند، کارایی 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 (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی نشان داد که به منظور افزایش مهارت‌های انسانی و

1. Charles Hulin
2. Milton Blood
3. Hochman

ادراکی مدیران باید نسبت به پرورش مهارت‌های لازم در زمینه توانایی برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی، بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی، توجه به رضایت شغلی، تقویت روحیه گروهی، استفاده صحیح از روش‌های مقابله با تعارض سازمانی، حل مسائل و مشکلات اداری و انسانی، تقویت تفکر سیستمی و جامع‌نگری، توانایی ایجاد هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی، شناخت قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و توانایی تحلیل موقعیت‌ها و ارزیابی عملکرد سازمان با ارائه راهکارهای مناسب برای رفع کاستی‌ها اقدام نمود.

یافته‌های پژوهش خورشیدی (۱۳۸۱) نشان می‌دهد که متغیرهای سن، تجربه کاری به تنهایی بر رضایت شغلی معلمان اثر معناداری ندارند، در حالیکه هر یک از دو عامل جنسیت و موضوع کنترل به تنهایی بر پیش‌بینی شغلی معلمان اثر چشمگیر دارند.

بابایی زکلیکی و مؤمنی (۱۳۸۶) در پژوهشی نشان دادند که سیاست‌ها، برنامه‌های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی‌کنند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده آل و مطلوب می‌سازد، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است. شرایط محیط کار برای ایجاد و رشد احساس کارکنان در سه عامل خلاصه می‌شود: مدیریت، شغل و همکاران. فتاح (۱۳۷۹) در پژوهشی نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و جو سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین در تحقیق مقایسه قابلیت انطباق مهارت‌های مدیران در جو سازمانی و رضایت شغلی بر اساس نظریه‌های هرزبرگ در شرایط فرهنگی ایران که در سال ۱۳۷۹ توسط براخوری مقدم صورت گرفت فرضیات تحقیق مبنی بر صادق بودن نظریه سلسله مراتب مزلو و همچنین تئوری دو عاملی هرزبرگ در شرایط فرهنگی ایران تأیید گردید (براخوری مقدم، ۱۳۷۹).

در پژوهش صفاری آشتیانی (۱۳۸۲) نتایج نشان داد که: ابهام نقش مدیران با خشنودی شغلی رابطه منفی دارد. این رابطه در بین کارکنان با سن بالاتر از کارکنان با سن پایین‌تر و در بین کارکنان با تحصیلات بالاتر بیشتر از کارکنان با تحصیلات پایین‌تر می‌باشد. تضاد نقش با خشنودی شغلی رابطه منفی دارد و این رابطه در بین کارکنان با سن بالاتر کمتر از کارکنان با سن پایین‌تر و در بین کارکنان با تحصیلات بالاتر بیشتر از کارکنان با تحصیلات پایین‌تر می‌باشد.

نتایج حاصل از بررسی صادقیان (۱۳۸۲) نشانگر آن است که: رضایت از شغل و محیط شغلی تأثیر مستقیم و مثبتی بر کارایی کارکنان دیپلم به بالا دارد، کارایی کارکنان با سنوات تجربی آنان دارای ارتباط مستقیم و قوی می‌باشد و کارایی کارکنان با سطح تحصیلات آنان ارتباط مثبت و قوی دارد. در تحقیق صدوقی که در سال ۱۳۸۴ صورت گرفت، یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای سابقه کار، سن، درون‌گرایی، برون‌گرایی بر رضایت شغلی اثر معنادار ندارد در حالیکه متغیرهای میزان تحصیلات و وضعیت شغلی در پیش‌بینی رضایت شغلی اثر چشمگیری داشتند.

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

یافته‌های تحقیق فخاریان (۱۳۸۵) نشان داد که متغیرهای آموزش، سابقه کار بر رضایت شغلی و جو سازمانی اثر معناداری دارند. در حالیکه متغیرهای تحصیلات، وضعیت تأهل، سن، گروه شغلی بر رضایت شغلی اثر معنی‌داری ندارد. در پژوهش صفاریان همدانی (۱۳۸۴) مشخص گردید که بین شغل سازمانی، تجربه کاری و سن با رضایت شغلی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

یافته‌های تحقیق عزیزی (۱۳۸۶) نشان داد که متغیرهای عوامل بهداشتی- انگیزشی هرزبرگ، عنوان شغلی و میزان تحصیلات بر رضایت شغلی و جو سازمانی اثر معناداری دارند در حالیکه سابقه خدمت، سن و وضعیت تأهل بر رضایت شغلی اثر معناداری ندارند. یافته‌های تحقیق اسدی که در سال ۱۳۸۶ صورت پذیرفت، نشان داد که به‌طور کلی عوامل بهداشتی نسبت به عوامل انگیزشی تأثیر بیشتری در ایجاد رضایت و نارضایتی شغلی دارا می‌باشند. مطالب فوق نشان‌دهنده آن است که نظریه هرزبرگ به‌طور کامل قابل تطبیق با وضع موجود در دانشگاه شهید بهشتی نمی‌باشد.

استورات<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) بر این باور است که مهم‌ترین دلیل بیکاری در سده‌ی کنونی کمبود مهارت است. شغل‌های موجود و نیاز مردم با یکدیگر مغایرت دارند. زیرا مردم مهارت کافی برای کسب و نگهداری شغل خویش ندارند و به مهارت‌های جدیدی نیاز دارند. دری (۱۳۷۳) در نوشته خود با عنوان آموزش مدیریت در نظام سازمانی بر این باور است که دانش مدیریت در ذات خود برای ایجاد شایستگی مدیریت کافی نیست و همان‌گونه که نظریه مدیریت یک دانش است، عمل مدیریت نوعی هنر به شمار می‌آید و به این ترتیب که مدیر برای اینکه مؤثر باشد، باید مجموعه‌ای از مهارت‌های حرفه‌ای را فرا گیرد و در خود پرورش دهد که این مهارت‌ها در برگیرنده‌ی مهارت‌های فنی، اداری و شخصی است.

یافته‌های تحقیق زهرائیان (۱۳۸۰) با عنوان بررسی نگرش اعضاء هیئت علمی دانشگاه اصفهان در مورد میزان ارتباط رفتارهای مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی با مؤلفه‌های ساختار سازمانی نشان داد که: بین نظرات اعضاء هیئت علمی در خصوص رفتارهای مدیریتی مدیران گروه‌های دموگرافیک آنها (جنسیت، سابقه خدمتی و مدرک تحصیلی) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

## سوالات پژوهش

۱- آیا بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) و جو سازمانی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

۲- اولویت بندی و سهم هر یک از مهارت‌های مدیریتی در جو سازمانی مدارس تا چه اندازه است؟

۳- آیا بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) و رضایت شغلی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

۴- اولویت بندی و سهم هر یک از مهارت‌های مدیریتی در رضایت شغلی معلمان تا چه اندازه است؟

۵- آیا بین مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی و رضایت شغلی به تفکیک جنسیت معلمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

۶- آیا بین مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی و رضایت شغلی برحسب مدارک تحصیلی معلمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

۷- آیا بین مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی و رضایت شغلی برحسب سوابق خدمتی معلمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

### روش شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی معلمان شاغل در مدارس متوسطه استان هرمزگان در سال تحصیلی ۹۱ - ۱۳۹۰ می‌باشند که از ۸۱۴۳ نفر (۴۰۳۰ نفر مرد و ۴۱۱۳ نفر زن) تشکیل شده‌اند و از این جامعه، نمونه‌ای به حجم ۳۶۸ نفر (۱۸۴ نفر مرد و ۱۸۴ نفر زن) بر اساس جدول مورگان به روش تصادفی طبقه‌ای جهت انجام پژوهش انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

۱- پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی: ابزار سنجش مهارت‌های مدیران در این تحقیق شامل یک پرسشنامه ۳۵ گویه‌ای است. این پرسشنامه شامل دو قسمت بوده که بخش اول حاوی ویژگی‌های فردی مدیران مانند جنس، میزان تحصیلات و سنوات خدمت است و بخش دوم مقیاس مشتعل بر ۳۵ گویه که ارزشیابی مهارت‌های سه گانه را مورد سنجش قرار می‌دهد. مهارت‌های فنی تعداد ۱۵ گویه، مهارت‌های انسانی تعداد ۱۰ گویه و مهارت‌های ادراکی را تعداد ۱۰ گویه می‌سنجد. کلیه سؤالات این پرسشنامه بر مبنای مقیاس درجه بندی لیکرت اندازه‌گیری می‌شوند.

۲- پرسشنامه رضایت شغلی: برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه استاندارد JDI (اسمیت، کندال و هالین<sup>۱</sup>، ۱۹۶۹) بهره گرفته شده که پنج مولفه ماهیت کار، سرپرست، همکاران، فرصت‌های رشد (ارتقاء) و پرداخت‌ها را می‌سنجد. تمامی سؤالات این پرسشنامه بر مبنای مقیاس درجه بندی لیکرت اندازه‌گیری می‌شوند. این پرسشنامه از ۳۰ گویه تشکیل شده که در آن هر مؤلفه توسط ۶ گویه مورد سنجش قرار می‌گیرد.

### تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

۳- پرسشنامه جو سازمانی: این پرسشنامه که برای شناسایی جو سازمانی مدارس مورد استفاده قرار گرفته است، توسط سوسمن و دیپ<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) ساخته شده و دارای پنج بعد: وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر روی رویه‌ها و اثربخشی است و هر بعد توسط چهار ماده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. که جمعاً دارای ۲۰ ماده می‌باشد و در مقابل هر ماده پنج گزینه کاملاً مخالف، مخالف، بی‌نظر، موافق و کاملاً موافق وجود دارد و افراد بایستی یکی از گزینه‌ها را انتخاب کنند. و هر بعد ممکن است بین ۰ تا ۱۶ امتیاز کسب نماید و کسب نمره بالا در آزمون به منزله رضایت فرد از جو سازمانی کلی می‌باشد. بنابراین منظور از جو سازمانی، نمره‌ای است که فرد از پرسشنامه جو سازمانی کسب می‌کند. این نمره به عنوان شاخص عددی جو سازمانی محسوب می‌شود (مقیم، ۱۳۸۵).

به منظور سنجش روایی، پس از تهیه پرسشنامه‌های مهارت‌های مدیران، رضایت شغلی و جو سازمانی، این پرسشنامه‌ها با توجه به نظریه‌های موجود در متون مدیریتی و همچنین نظریات استادان متخصص حوزه‌ی مدیریت مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شد و جهت سنجش پایایی کلیه ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید، نتایج حاصله در زیر آمده است:

جدول ۱. تعیین پایایی بخش‌های مختلف پرسشنامه

جو سازمانی	مهارت‌های مدیریتی		مهارت‌های فنی
	رضایت شغلی	مهارت‌های ادراکی	
۰/۸۸	۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۷۳

چنانچه در جدول (۱) مشاهده می‌شود مقادیر آلفای کرونباخ در تمامی بخش‌های ابزار پژوهش از ۰/۷ بیشتر است و این موضوع دلالت بر پایا بودن سنجش‌های ابزار پژوهش دارد. همچنین مقدار آلفای کرونباخ در حالت کلی برای پرسشنامه سنجش‌های مهارت‌های مدیران ۰/۹۲ می‌باشد.

روش تحلیل داده‌ها: به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمار استنباطی نظیر آزمون ضریب همبستگی پیرسون، ضریب رگرسیون، آزمون تی دو نمونه مستقل، آزمون تحلیل واریانس چند متغیره و آزمون تعقیبی توکی استفاده شده است.

### یافته های پژوهش:

**سؤال اول:** آیا بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) و جو سازمانی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد؟  
جهت بررسی این سؤال از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مهارت‌های مدیریتی با جو سازمانی و رضایت شغلی

رضایت شغلی		جو سازمانی		شاخص متغیرها
ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری	
۰/۴۷۹	۰/۰۰۱	۰/۲۲۸	۰/۰۰۱	مهارت‌های فنی
۰/۲۹۳	۰/۰۰۱	۰/۱۹۷	۰/۰۰۲	مهارت‌های انسانی
۰/۲۸۶	۰/۰۰۱	۰/۲۰۲	۰/۰۰۱	مهارت‌های ادراکی
۰/۴۱۸	۰/۰۰۱	۰/۲۶۶	۰/۰۰۲	مهارت‌های مدیران (کلی)

بین مهارت‌های فنی، انسانی و مهارت‌های کلی مدیریتی با جو سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۱ ( $p < ۰/۰۱$ ) و بین مهارت‌های ادراکی و جو سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ ( $p < ۰/۰۵$ ) رابطه‌ی معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

**سؤال دوم:** اولویت بندی و سهم هر یک از مهارت‌های مدیریتی در جو سازمانی مدارس تا چه اندازه است؟

جدول ۳. تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین ابعاد مهارت‌های مدیریتی و جو سازمانی

	R	R <sup>2</sup>	F	P	بتا	T	p
مهارت فنی	۰/۳۱۵	۰/۰۹۹	۸/۴	۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۸	۳/۰۱	۰/۰۰۳
مهارت انسانی						۲/۵	۰/۰۰۵
مهارت ادراکی					۰/۴۴۷	۲/۷	۰/۰۰۷

همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار F برابر با (۸/۴) معنادار گردیده ( $P < ۰/۰۵$ )، و با توجه به سطوح معناداری ستون آخر می‌توان نتیجه گرفت که، مقدار بتای مهارت فنی، انسانی و ادراکی معنادار شده است ( $P < ۰/۰۵$ ). یعنی اینکه این ابعاد می‌توانند جو سازمانی را پیش‌بینی نمایند.

**سؤال سوم:** آیا بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) و رضایت شغلی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

### تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

جهت بررسی و تحلیل دومین سؤال پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد، که نتایج حاصل از این آزمون در جدول (۲) ارائه شده است. مقادیر مربوط به آماره ضریب همبستگی پیرسون و سطح معنی‌داری این آماره در جدول فوق نشان می‌دهد که بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) و رضایت شغلی معلمان رابطه مستقیم و معنی‌دار آماری در سطح خطای ۰/۰۱ وجود دارد. چون  $(p < 0/01)$ .

**سؤال چهارم:** اولویت بندی و سهم هر یک از مهارت‌های مدیریتی در رضایت شغلی تا چه اندازه است؟

جدول ۴. تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین ابعاد مهارت‌های مدیریتی و رضایت شغلی

p<	T	بتا	P<	F	R <sup>2</sup>	R	
۰/۰۰۰۱	۴/۳	۰/۷۹					مهارت فنی
۰/۰۲	۲/۲	۰/۲۱۶	۰/۰۰۰۱	۱۱/۰۳	۰/۱۳۴	۰/۳۵۲	مهارت انسانی
۰/۰۱	۲/۳	۰/۲۶					مهارت ادراکی

همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار F برابر با (۱۱/۰۳) معنادار گردیده ( $P < 0/05$ ) و با توجه به سطوح معناداری ستون آخر می‌توان نتیجه گرفت که، مقدار بتای مهارت فنی، انسانی و ادراکی معنادار شده است ( $P < 0/05$ ). یعنی اینکه این ابعاد می‌توانند رضایت شغلی را پیش‌بینی نمایند.

**سؤال پنجم:** آیا بین مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی و رضایت شغلی به تفکیک جنسیت معلمان معلمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

جهت بررسی و تحلیل سومین سؤال پژوهش از آزمون تی دو نمونه مستقل استفاده می‌شود، نتایج حاصل از این آزمون در جدول زیر ارائه شده است:

## فصلنامه علوم تربیتی - سال ۵ - شماره ۱۷ - بهار ۹۱

جدول ۵. نتایج آزمون تی مستقل جهت مقایسه دیدگاه معلمان زن و مرد از لحاظ متغیرهای پژوهش

متغیر	جنسیت	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	P-مقدار	وضعیت معنی داری
مهارت‌های فنی	مرد	۲/۹۱	۰/۵۳	۴/۱۵	۰/۰۰۱	معنی دار است
	زن	۳/۳۴	۰/۵۹			
مهارت‌های انسانی	مرد	۲/۸۵	۰/۴۵	۵/۴	۰/۰۰۱	معنی دار است
	زن	۳/۳۱	۰/۴۲			
مهارت‌های ادراکی	مرد	۲/۷۹	۰/۴۵	۴/۳۱	۰/۰۰۱	معنی دار است
	زن	۳/۱۸	۰/۵۴			
مهارت‌های کلی	مرد	۲/۸۶	۰/۴۳	۵/۰۶	۰/۰۰۱	معنی دار است
	زن	۳/۲۹	۰/۴۷			
رضایت شغلی	مرد	۲/۵۴	۰/۴۵	۲/۴۲	۰/۰۳	معنی دار است
	زن	۲/۷۷	۰/۵۹			
جو سازمانی	مرد	۲/۳۳	۰/۶۷	-/۴۰	۰/۵۸	معنی دار نیست
	زن	۲/۳۸	۰/۵۸			

مقادیر مربوط به آماره  $t$  و سطح معنی‌داری این آماره در جدول فوق نشان می‌دهد که دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، مهارت‌های مدیریتی (کلی) و رضایت شغلی تفاوت معنی‌دار دارد ( $p < ۰/۰۱$ ) و این تفاوت در جهتی است که میانگین نمرات دیدگاه معلمان زن در کلیه موارد بیشتر از میانگین نمرات دیدگاه معلمان مرد می‌باشد. همچنین بین دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنی‌دار آماری وجود ندارد چون ( $p > ۰/۰۵$ ).

**سؤال نهم:** آیا بین مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی و رضایت شغلی برحسب مدارک تحصیلی معلمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ جهت بررسی و تحلیل سؤال چهارم پژوهش از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) استفاده می‌شود.



### تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

جدول ۶. نتایج تحلیل واریانس یک طرفه جهت مقایسه دیدگاه معلمان با مدارک مختلف

متغیر	منابع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره آزمون	p- مقدار
مهارت‌های فنی	بین گروهی	۰/۲۷۴	۲	۰/۱۳۷	۰/۴۱۶	۰/۶۱
	درون گروهی	۴۳/۵۱	۳۶۶	۰/۱۳۳		
	کل	۴۳/۷۹	۳۶۸			
مهارت‌های انسانی	بین گروهی	۰/۷۳	۲	۰/۳۶	۱/۵۹	۰/۲۲
	درون گروهی	۳۰/۲۱	۳۶۶	۰/۱۲۳		
	کل	۳۰/۹۳	۳۶۸			
مهارت‌های ادراکی	بین گروهی	۱/۰۲	۲	۰/۵۱	۲/۰۶	۰/۱۵
	درون گروهی	۳۲/۷۳	۳۶۶	۰/۱۲۵		
	کل	۳۳/۷۵	۳۶۸			
مهارت‌های کلی	بین گروهی	۱/۷۰	۲	۰/۸۵	۳/۸۶	۰/۰۲۵
	درون گروهی	۲۸/۹۸	۳۶۶	۰/۱۲۲		
	کل	۳۰/۶۷	۳۶۸			
رضایت شغلی	بین گروهی	۱/۵۵	۲	۰/۷۷	۳/۱۹	۰/۰۴۸
	درون گروهی	۳۲/۰۷	۳۶۶	۰/۱۲۴		
	کل	۳۳/۶۲	۳۶۸			
جو سازمانی	بین گروهی	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۰/۲۹۰	۰/۷۵
	درون گروهی	۵۵/۱۳	۳۶۶	۰/۱۴۲		
	کل	۵۵/۳۷	۳۶۸			

چنانچه در جدول فوق مشاهده می‌شود، در دیدگاه معلمان با مدارک تحصیلی مختلف، از لحاظ مهارت‌های مدیریتی به صورت کلی و رضایت شغلی تفاوت معنی‌دار وجود دارد چون  $(p < ۰/۰۵)$  و در سایر متغیرها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

در ادامه تحلیل جهت مقایسه‌های دوگانه مدارک تحصیلی به سراغ آزمون تعقیبی توکی می‌رویم. نتایج حاصل از این آزمون در جدول (۷) ارائه شده است:

جدول ۷. آزمون تعقیبی مقایسه‌های دوگانه مدارک تحصیلی

مدرک تحصیلی	زیر گروه‌ها برای $\alpha = ۰/۰۵$
۱	۲
فوق دیپلم و پائین تر	۲/۹۱
لیسانس	۲/۹۹
فوق لیسانس	۳/۴۳
سطح معنی داری	۰/۸۷

چنانچه در جدول نتایج حاصل از آزمون تعقیبی توکی مشاهده می‌شود در دیدگاه معلمان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس تفاوت معنی‌داری با دیدگاه معلمان که مدرک تحصیلی آنها لیسانس و فوق دیپلم یا پائین‌تر است وجود دارد و میانگین نمرات دیدگاه معلمان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس، نسبت به میانگین نمرات دیدگاه معلمان با مدارک تحصیلی دیگر بالاتر است و این تفاوت بر اساس نتایج تعقیبی توکی معنی‌دار است.

جدول ۸. مقایسه دیدگاه معلمان با مدارک تحصیلی مختلف از لحاظ رضایت شغلی

زیر گروه‌ها برای $\alpha = 0/05$		مدرک تحصیلی
۱	۲	
۲/۵۷		فوق دیپلم و پائین‌تر
۲/۵۸		لیسانس
	۳/۰۶	فوق لیسانس
۰/۹۹	۱	سطح معنی‌داری

نتایج حاصل از آزمون تعقیبی توکی بیانگر این است که دیدگاه معلمان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس تفاوت معنی‌داری با دیدگاه معلمان که مدرک تحصیلی آنها لیسانس و فوق دیپلم پائین‌تر است، دارد و میانگین نمرات دیدگاه معلمان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس نسبت به میانگین نمرات دیدگاه معلمان با مدارک تحصیلی دیگر بیشتر است و این تفاوت بر اساس نتایج آزمون تعقیبی توکی معنی‌دار است.

**سؤال هفتم:** آیا بین مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی و رضایت شغلی برحسب سوابق خدمتی معلمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ جهت بررسی و تحلیل سؤال پنجم پژوهش از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده می‌شود، که نتایج حاصل از این آزمون در جدول زیر ارائه شده است:

### تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

جدول ۹. نتایج آزمون تحلیل و اربانس یک طرفه جهت مقایسه دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف

متغیر	منابع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون آماره	-P مقدار
مهارت‌های فنی	بین گروهی	۵/۳۵	۳	۱/۷۸۴	۶.۰۸	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۸/۴۳	۳۶۵	۲/۲۹۳		
	کل	۴۳/۷۸	۳۶۸			
مهارت‌های انسانی	بین گروهی	۱۴/۴۹	۳	۰.۴۹۹	۲.۲۱۹	۰/۶۵
	درون گروهی	۲۹۴۳	۳۶۵	۰.۲۵۵		
	کل	۳۰/۹۲	۳۶۸			
مهارت‌های ادراکی	بین گروهی	۱.۹۴۲	۳	۰.۶۴۷	۲.۶۶۷	/۰۴۴
	درون گروهی	۳۱.۸۰۶	۳۶۵	۰.۲۴۳		
	کل	۳۳.۷۴۸	۳۶۸			
مهارت‌های مدیریتی (کلی)	بین گروهی	۳.۲۳۴	۳	۰.۷۸.۱	۵.۱۴۸	/۰۰۲
	درون گروهی	۲۷.۴۳۷	۳۶۵	۰.۲۰۹		
	کل	۳۰.۶۷۱	۳۶۸			
رضایت شغلی	بین گروهی	۰.۳۱۵	۳	۰.۱۰۵	۰.۴۱۳	۰.۶۲
	درون گروهی	۳۳.۳۰۶	۳۶۵	۰.۲۵۴		
	کل	۳۳.۶۲۱	۳۶۸			
جو سازمانی	بین گروهی	۰.۸۷۱	۳	۰.۲۹۰	۰.۶۹۸	/۰۰۱
	درون گروهی	۵۴.۵۰۴	۳۶۵	۰.۴۱۶		
	کل	۳۷۵.۵۵	۳۶۸			

چنانچه در جدول فوق مشاهده می‌شود بین دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف از لحاظ مهارت‌های فنی، ادراکی، مهارت‌های مدیریتی و جو سازمانی در سطح  $0/05$  ( $p < 0/05$ ) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در متغیرهای مهارت‌های انسانی و رضایت شغلی بین دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف تفاوت معنی‌دار آماری در سطح خطای  $\alpha=0/05$  مشاهده نمی‌شود. در ادامه تحلیل جهت مقایسه دوتایی سوابق خدمتی به سراغ آزمون تعقیبی توکی می‌رویم، نتایج حاصل از این آزمون در جداول زیر ارائه شده است.

## فصلنامه علوم تربیتی - سال ۵ - شماره ۱۷ - بهار ۹۱

جدول ۱۰. مقایسه دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف از لحاظ مهارت‌های فنی

سابقه خدمت	زیر گروه‌ها برای $\alpha = 0/05$		
	۱	۲	۳
کمتر از ۱ سال	۲/۶		
بین ۱ تا ۱۰ سال	۲/۸۹	۲/۸۹	
بین ۱۰ تا ۲۰ سال		۳/۱۱	۳/۱۱
۲۰ سال و بیشتر			۳/۲۷
سطح معنی داری	۰/۳۹۱	۰/۵۹۰	۰/۴۹۶

چنانچه در جدول نتایج حاصل از آزمون تعقیبی توکی مشاهده می‌شود دیدگاه معلمان با سابقه خدمت کمتر از یک سال با دیدگاه معلمان که سابقه آنها ۱۰ سال و بیشتر است، تفاوت معنی‌دار آماری دارد. همچنین دیدگاه معلمان با سابقه خدمت بین ۱ تا ۱۰ سال با دیدگاه معلمان که سابقه خدمت آنها ۲۰ سال و بیشتر است، تفاوت معنی‌دار آماری دارد. از طرفی ملاحظه می‌شود که میانگین نمرات دیدگاه معلمان در رابطه با مهارت‌های فنی با افزایش سابقه خدمت نیز افزایش می‌یابد.

جدول ۱۱. مقایسه دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف از لحاظ مهارت‌های ادراکی

مدرک تحصیلی	زیر گروه‌ها برای $\alpha = 0/05$	
	۱	۲
فوق دیپلم و دیپلم	۲/۵۷	
لیسانس	۲/۵۸	
فوق لیسانس		۳/۰۶
سطح معنی داری	۰/۹۹	۱

چنانچه در جدول (۱۱) مشاهده می‌شود، دیدگاه معلمان با سابقه خدمت کمتر از یک سال با دیدگاه معلمان با سابقه خدمت ۲۰ سال و بیشتر تفاوت معنی‌دار آماری دارد و این تفاوت در جهتی است که میانگین نمرات دیدگاه معلمان که سابقه خدمت آنها ۲۰ سال و بیشتر است به اندازه ۰/۵۲ بیشتر از میانگین نمرات دیدگاه معلمان است که دارای سابقه کمتر از یک سال می‌باشند.

جدول ۱۲. مقایسه دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف از لحاظ مهارت‌های مدیریتی به صورت کلی

سابقه خدمت	زیر گروه‌ها برای $\alpha = 0/05$	
	۱	۲
کمتر از ۱ سال	۲/۶۶	
بین ۱ تا ۱۰ سال	۲/۸۹	۲/۸۹
بین ۱۰ تا ۲۰ سال		۳/۰۷
۲۰ سال و بیشتر		۳/۲۶
سطح معنی داری	۰/۴۴	۰/۰۸

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

چنانچه در جدول (۱۲) مشاهده می‌شود، دیدگاه معلمان با سابقه خدمت کمتر از ۱ سال با دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی ۱۰ سال و بیشتر تفاوت معنی‌دار آماری دارد و این تفاوت در جهتی است که میانگین نمرات دیدگاه معلمان که سابقه خدمت آنها ۱۰ سال و بالاتر است، از میانگین نمرات دیدگاه معلمان که سابقه خدمت آنها کمتر از یکسال است، به طور معنی‌داری بیشتر است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان می‌باشد که نتایج حاصل از آن بدین شرح اند: بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد، و ابعاد مهارت‌های مدیریتی قادر به پیش‌بینی جو سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند. دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با مهارت‌های کلی مدیریتی و نیز مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی با رضایت شغلی متفاوت است و همچنین بین دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، از طرفی بین دیدگاه معلمان با مدارک تحصیلی مختلف از لحاظ مهارت‌های مدیریتی به صورت کلی و رضایت شغلی تفاوت معنی‌دار آماری وجود دارد و نیز بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی با جو سازمانی در بین دیدگاه معلمان با مدارک تحصیلی مختلف تفاوت معنی‌دار آماری مشاهده نشد. همچنین بین دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف از لحاظ مهارت‌های فنی، انسانی و مهارت‌های مدیریتی به صورت کلی با جو سازمانی و رضایت شغلی تفاوت معنی‌دار آماری وجود دارد.

بنابراین نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر در خصوص سؤال اول و سوم با نتایج تحقیقات ویجی کومار (۲۰۰۷)، روشینی (۲۰۱۲)، هولین و میلتن (۱۹۸۶)، جوانمرد (۱۳۸۰)، بابایی زکلیکی و مؤمنی (۱۳۸۶)، براخوری مقدم (۱۳۷۹)، صبوری (۱۳۸۹)، حسینی نیا (۱۳۸۵) و عزیزی (۱۳۸۶) همخوانی دارد. سؤال دوم با نتایج تحقیقات ویجی کومار (۲۰۰۷)، صبوری (۱۳۸۹) و جوانمرد (۱۳۸۰) همسو است و در سؤال چهارم نیز با نتایج تحقیقات روشینی (۲۰۱۲)، هولین و میلتن (۱۹۸۶) و صبوری (۱۳۸۹) هم راستاست و در سؤال پنجم با نتایج تحقیقات مجد (۱۳۸۰)، جوانمرد (۱۳۸۰)، اتحاد نژاد (۱۳۸۰) و خورشیدی (۱۳۸۱) همسو می‌باشد. سؤال ششم با نتایج تحقیق عزیزی (۱۳۸۶)، محمدی قشلاق (۱۳۸۰)، صادقیان (۱۳۸۲) و صدوقی (۱۳۸۴) همسو است. سؤال هفتم با نتایج تحقیقات صفاریان همدانی (۱۳۸۴)، خورشیدی (۱۳۸۱)، جوانمرد (۱۳۸۰)، صادقیان (۱۳۸۲) و فخاریان (۱۳۸۵) هم راستاست.

ماهیت محیط‌های اجتماعی کار در سازمان‌ها از موضوعات مورد توجه علوم رفتاری و اجتماعی است که با بررسی زمینه‌های اجتماعی رفتار انسان در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ توسط پژوهش‌های لوین<sup>۱</sup> آغاز شد. به عقیده وی، توصیف و تحلیل محیط‌های کار به عنوان میدان‌های نیروهایی که رفتار انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد اهمیتی دوچندان دارد. دست‌آوردهای نگرش به محیط‌های سازمانی، پژوهشگران را برای بررسی مهارت‌های مدیریتی، جو سازمانی، رضایت شغلی و مفاهیمی از این دست و رابطه‌شان با عوامل دیگر بیش از پیش ترغیب نموده است. از این رو پژوهش‌ها درباره‌ی جو سازمانی و رضایت شغلی با رویکردهای گوناگون انجام و در مفهوم پردازی جو سازمانی و رضایت شغلی بر اجزا و روابط متقابل مختلف تأکید شده است.

مدیریت کارکردن با و به وسیله دیگران است ضمن آنکه مدیران وظایف و فعالیت‌های متنوع و پیچیده‌ای انجام می‌دهند. هیچ مدیری نمی‌تواند برای انجام کارهای مربوط به شغلش تنها بر کوشش‌های فردی خود تکیه کند. بر این اساس داشتن مهارت و توانمندی‌های مختلفی برای مدیران صرف نظر از نوع فعالیت و مأموریت سازمان‌شان ضرورت پیدا می‌کند. مدیر باید قادر باشد کارهایی که افراد او انجام خواهند داد را برنامه‌ریزی کند، معیارهایی که باید به آنها رسید را تعیین کند، آنها را سازمان دهد، وظایف را مشخص کند و سرانجام دقت کند که جریان فعالیت‌های افراد و بخش‌های مختلف با یکدیگر هماهنگ باشد. در تمام این فعالیت‌ها مدیران از مهارت‌هایی بهره می‌گیرند که در اصطلاح به آنها مهارت‌های مدیریتی گفته می‌شود.

اهمیت مدیریت و توسعه، توجه به مدیریت را در الویت قرار داده است امروزه در مقایسه با گذشته ایفای نقش مدیریت یا به عبارتی هماهنگ ساختن فعالیت‌ها و امکانات سازمان در جهت وصول به اهداف سازمان، به لحاظ وسعت ارتباطات، قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات بسیار دشوارتر شده است. با توجه به مواردی که اشاره شد چنین به نظر می‌آید که مدیران جهت رسیدن به اهداف مورد نظرشان نیازمند داشتن مهارت‌هایی می‌باشند.

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروزی مدیریت است. به کمک این فعالیت، اهداف و مأموریت‌های سازمان تحقق می‌یابد و از منابع و امکانات موجود بهره برداری می‌شود و توانایی‌ها و استعداد‌های انسان‌های درون سازمان از قوه به فعل در می‌آید (الوانی، ۱۳۷۶، ص ۹). در این میان، مدیران سازمان‌های آموزشی نقش حساس و حیاتی دارند. مدیران آموزشی باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند تا بتوان با کمال اطمینان سرنوشت تربیتی کودکان و نوجوانان را به دست آنها سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آموزش و خطاهای مکرر نباشد، زیرا هر خطا و آزمایشی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که بسیاری از آنها جبران‌ناپذیر

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

است (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۲۰). بنابراین آنچه اهمیت دارد درک این نکته است که مدیریت در سازمانی چون آموزش و پرورش به ویژه در سطح مدارس بیشتر از سازمان‌های دیگر نیازمند ترکیب مهارت‌های سه گانه است. به گونه‌ای که وجود این مهارت‌ها در مدیران مدارس به شدت لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسد.

در بحث ساز و کارهای جو سازمانی، به گفته‌ی دسلر<sup>۱</sup>، جو سازمانی به سان یک پل عمل می‌کند که یک سوی آن جنبه‌های آشکار و پیدای سازمان همچون ساختار، مقررات و شیوه‌های رهبری و در سوی دیگر، روحیه‌ی کارمندان است (دسلر به نقل از مدنی، ۱۳۷۳).

جو سازمانی از نحوه عملکرد مدیریت خبر می‌دهد و بر میزان احساس مسئولیت و انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی اثر می‌گذارد. اندازه‌گیری جو یکی از شیوه‌های ترسیم نمودار فرهنگ روزمره یک سازمان است. مقیاسی است مبنی بر اینکه آیا سازمان به انتظاری که کارمندان از کار کردن در یک سازمان دارند پاسخ داده است یا نه. سنجش جو سازمانی می‌تواند در مشخص کردن انگیزه‌های ضعیف کارمندان برای کارکردن و علل آن از جمله ناخوشنودی از میزان دستمزد، فرصت و موقعیت غیر کافی برای پیشرفت، بسته بودن کانال‌های ارتباطی، ترفیع گرفتن بدون استحقاق لازم یا هدف‌های سازمانی نامشخص، بسیار سودمند باشد.

هر چند دستیابی به اهداف آموزشی صرف، منوط به استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی است. اما پویایی نظام آموزش و پرورش وابسته به عوامل مختلفی از جمله داشتن کارمندان خشنود، برخوردار از تعهد و وفاداری بالا نسبت به سازمان و دلبسته به کار خود است تا در محیطی پویا و سالم با به کار بستن تمام توان خویش برای کارآیی بیشتر و بهتر این سازمان فرهنگی گام بردارند. در نهایت امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی در آن سازمان‌ها بستگی دارد، از این رو حرکت به سمت افزایش رضایت شغلی در بین نیروی انسانی از وظایف اصلی سازمان‌ها بوده و ضروری می‌باشد.

با نگرش به یافته‌های این پژوهش، مسئله‌ی مهم برای مدیران این است که در موقعیت‌هایی گام بگذارند و در موقعیت‌هایی باقی بمانند که بتوانند وظیفه‌ی خود را بهتر و شایسته تر انجام دهند. از آنجایی که تحقق اهداف سازمانی، نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند، اگر مدیران آموزشی شیوه‌ی رهبری خود را بشناسند و بتوانند اندازه‌ی کنترل

موقعیت شغلی خود را تعیین و مشخص کنند، آنگاه خواهند توانست رهبری را به نحو اثربخش تر انجام دهند.

بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود:

- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اکثر مدیران دارای مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) در سطح بالایی هستند و این می‌تواند یکی از نقاط قوت مدیریت مدارس تلقی شود. 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 ارتقاء یابد. بنابراین برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) برای کلیه مدیران جهت تعمیق اهداف تحقیق و بهبود و توسعه مهارت‌ها از طریق آموزش می‌تواند یک راهکار اساسی در تحقق این خواسته باشد.

- جهت حفظ و پایدار ماندن این رابطه در آموزش و پرورش به مسئولین مربوطه توصیه می‌شود مقدمات ایجاد رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی را فراهم نموده و به جو سازمانی مدارس توجه و عنایتی خاص داشته باشند. بنابراین مدیران بایستی در مورد مهارت‌های مدیریتی، رضایت شغلی و جو سازمانی اطلاعات و آموزش‌های لازم را اخذ نموده و نحوه اجرای آنها را در سازمان مورد بررسی قرار دهند. این مهم می‌تواند در قالب برگزاری کارگاه آموزشی جهت آشنایی مدیران مدارس با مفاهیمی مانند مهارت‌های مدیریتی، رضایت شغلی و جو مدارس و نیز کسب دانش و مهارت لازم برای تشخیص، کنترل و تغییر جو ادراکی اعضای سازمان مدرسه، توجه به ادراک معلمان نسبت به مدیریت مدرسه که می‌تواند مدیران را در به وجود آوردن جوی که منجر به ادراک مثبت معلمان نسبت به مدرسه شود یاری دهد تا محیطی به وجود آید که حس همکاری و تعاون و مشارکت را در معلمان افزایش دهد. همچنین مسئولان امر بایستی با متناسب کردن ساختار تشکیلات فعلی آموزش و پرورش زمینه آگاه‌سازی، آماده‌سازی روانی و تقویت باورهای درونی (نگرش) کلیه مخاطبان را برای پذیرش مشارکت در مدارس، محیا نمایند و نیز به دلیل فقدان استراتژی کلان، سیاست‌هایی مانند رضایت شغلی و جو سازمانی اثر بخش فاقد طرح جامع زمان بندی شده و مراحل اجرایی می‌باشند، بنابراین مسئولان بایستی به بررسی و تدوین طرح جامع برنامه و ایجاد محیط و جو سازمانی مناسب برای مدارس بیش از پیش همت گمارند.

- تشکیل یک گروه کاری متخصص جهت مطالعه و بررسی شرایط حاکم بر سازمان و کارکنان، تا از این رهگذر توصیه‌ها و راهکارهای لازم را جهت برخورداری از سازمانی پویا و کارمندی خوشنود و اثربخش ارائه نمایند و مسئولان و مدیران نیز بایستی این راهکارها را در جهت تأمین منافع سازمان و کارکنان به کار بندند.

- مسئولین امر شرایط سازمان را به گونه آماده نمایند تا از این رهگذر رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی و در بین مدیران بیشتر از قبل حاصل شده و جو حاکم بر مدارس در راستای حفظ و تأمین منافع



## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

سازمان باشد. لازمه این کار نهادینه کردن رضایت شغلی، جو سازمانی و توجه به مؤلفه‌های آن‌ها در راستای تأکید بر مهارت‌های مورد نیاز مدیران می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در ابعاد وسیع‌تر و در جاهای دیگری نیز انجام شود تا متغیرهای مداخله‌گر در این زمینه‌ها شناسایی شده و به نتایج و علل واقعی‌تری دست یافت و نیز توصیه می‌شود که مسئولان، گروهی از کارشناسان و متخصصان امر را گرد آورده و کار گروهی را تشکیل دهند تا در این زمینه به صورت تخصصی مطالعه و پژوهش کنند.

### منابع

- اتحاد نژاد، شاپور (۱۳۸۰). **نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثر بخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان های شهر شیراز**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- اچسون، کیت و دامین گال، مردیت (۱۳۸۰). **نظارت و راهنمایی تعلیمات (کاربرد فنون کلینیکی)**، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: کمال تربیت.
- اسدی، حمید (۱۳۸۶). **بررسی میزان رضایت شغلی کارکنان دانشکده علوم پزشکی شهید بهشتی بر مبنای نظریه دوعاملی هرزبرگ**، پایان‌نامه فوق‌لیسانس رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۶). **مدیریت عمومی**، چاپ دهم، تهران: نشر نی
- انتصاری، ناهید (۱۳۷۹). **بررسی نیازهای آموزشی در سه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
- انصاری جابری، مسعود (۱۳۸۹). **بررسی نقش مدیر در ایجاد و رشد خلاقیت و نوآوری در مدرسه**، نقل از وبگاه تکنولوژیست آموزشی.
- انصاف، زهرا (۱۳۷۷). **بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران با اثر بخشی آنان از نظر دبیران**، سازمان آموزش و پرورش استان تهران.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان گهر (۱۳۷۱). **سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل**. تهران: نشر بانکداری ایران.

ایمانی، جواد(۱۳۸۸). بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی در بین معلمان مدارس استثنایی شهرستان بندرعباس، فصلنامه علوم تربیتی دانشگاه آزاد تبریز، سال دوم، شماره ۵، ص: ۳۳-۷.

بابایی زکلیکی، محمد علی و مؤمنی، نونا(۱۳۸۶). رهبران و خلق فضای سازمانی متعالی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶.

براخوری مقدم، محمدجواد(۱۳۷۹). مقایسه قابلیت انطباق نظریه‌های مزلو و هرزبرگ در شرایط فرهنگی ایران، پایان‌نامه فوق لیسانس مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۶۰-۶۵. پرداختچی، محمد حسن(۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه‌ای، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۳، بهار.

جاسبی، عبدالله(۱۳۷۶). اصول و مبانی مدیریت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.

جوانمرد، مجید(۱۳۸۰). بررسی ادراکات مدیران و دبیران نسبت به مهارت‌های روابط انسانی مدیران در دبیرستانهای شهر اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان.

حسینی نیا، مجتبی(۱۳۸۵). بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) از نگاه کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی آن‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.

حیدری، زهرا و همکاران(۱۳۸۹). بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران، فصلنامه تازه‌های روانشناختی صنعتی و سازمانی، سال اول، شماره ۳، ص: ۷۴-۶۵. خورشیدی، عباس(۱۳۸۱). بررسی تأثیر سن، جنسیت، تجربه به طور اعم و کنترل بر رضایت شغلی معلمان، پایان‌نامه فوق لیسانس مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی.

دری، بهروز(۱۳۷۳). آموزش مدیریت در نظام سازمانی، تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی. زارع، امیر (۱۳۸۶). ارتباط جو سازمانی و بهره‌وری کارکنان در بیمارستانهای عمومی - آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران

زهرائیان، زهرا سادات(۱۳۸۰). بررسی نگرش اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان در مورد میزان ارتباط رفتارهای مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی با مولفه‌های ساختار سازمانی (ارگانیکی - مکانیکی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان.

## تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و...

- سلیمانی، نادر (۱۳۸۶). بررسی نگرش و شیوه‌های برخورد کارکنان مدارس با تعارض، فصلنامه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال اول، شماره ۱، ص: ۹۲-۸۱.
- سیوانی نژاد، ع (۱۳۸۷). بررسی نقش سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی دبیران متوسطه پسرانه شهرستان خوی در سال تحصیلی ۸۷-۸۶. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد تبریز.
- صادقیان، رامین (۱۳۸۲). بررسی پیرامون تأثیر عوامل رضایت از شغل و محیط شغلی در سطح کارایی کارکنان دیپلم به بالا در شرکت ایران خودرو، پایان نامه فوق لیسانس مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی.
- صبوری، مراد (۱۳۸۹). بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان جاسک و رابطه آن با جو سازمانی و رضایت شغلی آنها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- صدوقی، حسن (۱۳۸۴). بررسی میزان تأثیر سن، سابقه کار، میزان تحصیلات، ویژگیهای شخصیتی، درون گرایی، برون گرایی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت مخابرات ساوه، پایان نامه فوق لیسانس مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- صفاری آشتیانی، مرتضی (۱۳۸۲). بررسی رابطه ابهام تضاد نقش با خشنودی شغلی در کارخانجات گروه ملی صنعتی فولاد ایران - پایان نامه فوق لیسانس مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ص: ۵.
- صفاریان همدانی، سعید (۱۳۸۴). بررسی تأثیر اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل و برخی از عوامل دیگر بر رضایت شغلی کارکنان کارخانجات شبر پاستوریزه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- صفاری، پویا و همکاران (۱۳۸۹). بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی و رابطه آن با جو سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، فصلنامه علمی پژوهشی فراسوی مدیریت دانشگاه آزاد تبریز، سال ۴، شماره ۱۵، ص: ۱۶۰-۱۴۵.
- عباسی، طیب (۱۳۸۱). بررسی مهارت‌های مورد نیاز مدیران در مدیریت مسیر شغلی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- عزیزی، غلامرضا (۱۳۸۶). بررسی میزان رضایت شغلی کارکنان شرکت سالمین بر اساس عوامل مذکور در تئوری هرزبرگ، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

- فخاریان، محمد(۱۳۸۵). بررسی رابطه آموزش، کنترل کیفیت فراگیر، گروه شغلی، سن، سابقه کار، میزان تحصیلات و وضعیت تأهل کارگران شرکت لاستیک پارس با رضایت شغلی آنها، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.
- کاتز، رابرت(۱۳۷۰). مهارتهای یک مدیر موفق، ترجمه محمود توتونچیان، مقاله هایی درباره مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گودرزی، اکرم و گمینیان، وجیهه(۱۳۸۱). اصول، مبانی و نظریه های جو سازمانی، اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- مارسی، گیسیون(۱۳۷۶). مهارت های لازم برای موفقیت در مدیریت. ترجمه امیر رشیدی نیک، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- محمدی، غلامرضا(۱۳۷۷). بررسی مهارتهای مدیریتی مدیران بیمه مرکزی ایران و تاثیر آن بر بهره وری آن سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- محمدی قشلاق، پروش(۱۳۸۰). بررسی میزان عملکرد مدیران آموزشی شهر ارومیه در ابعاد (رهبری، آموزشی، روابط انسانی، حرفه ای، اداری) از دیدگاه دبیران و معلمان و دوره های مختلف تحصیلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان.
- مجد. منصور (۱۳۷۸). «سازمان مجازی چیست؟». ماهنامه تدبیر شماره ۹۸.
- مقیمی، سید محمد(۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه.
- میر کمالی، سیدمحمد(۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ پنجم. تهران: نشر یسپرون.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ(۱۹۹۶). مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی، ترجمه: قاسم کبیری، چاپ پنجم، انتشارات: جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۵.
- یگانگی، سیده عاطفه(۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت(مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۵(۱۳۸۹)، ص: ۶۸-۵۷.

Anderson, Carl A.(1998). **Management: skill function Organization performance**, 2nd edition. Mc Graw Hill .

Andrew W. Haloin and Don B. Croft (1962). **The Organizational Climate of Schools** , Washington, DC: U.S. Office of Education, Research Project, Contract, SAE 543- 8639, August 1962), pp.175-176.

Johnson, j(2004). **What school leader want. Educational leadership**, 61(7)924-928.

Katz Robert. (1974) "Skills Of Effective Administrators" **Harvard Business Review**.

Kowalski, Theodore(1992). **Perceptions of desired Skills for effective principals**, Journal of school leadership, Vol. 2, No. 3, Pp: 299-309.

- 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.
- Storat, James H. (1991). **The dynamics of effective performance valuation systems in education: conceptual**, human relations and technical domains, journal of personal evaluation education Vol. p 77-87.
- Sussman, Lyle & Deep, Sam(1989). **Comex: the communication experience in human Relation**, 2<sup>nd</sup> ed, Cincinnati ohio, south – western Publishing co, Pp. 214- 216.
- 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.



**Explaining the relationship between the managers` managerial skills with organizational climate of schools and teachers` job satisfaction from teachers viewpoints**

Javad Imani, M. A.

**Abstract:**

The aim of this research was to explain the relationship between managers` managerial skills with organizational climate schools of and teachers` job satisfaction from teachers` viewpoints. The research method was descriptive correlation. Statistical population was all the employed teachers of secondary schools in Hormozgan province in academic year of 2011-2012, which include 8143 persons. Using Morgan's table the sample size was 368 people. For gathering the data three questionnaires were used namely one researcher made and two standardized ones. Managers` skills questionnaire, organizational climate questionnaire and job satisfaction questionnaire. To analysis the data Pearson coefficient correlation, independent sample t-test, one-way ANOVA, Tukey test and Regressions coefficient were conducted. Findings Showed that there was significant difference between managerial skills with organizational climate and Job satisfaction, managerial skills dimension was able to forecast organizational climate and Job satisfaction. No significant relationship was found between teachers regarding the sex. There was significant relationship between the three kind of skills (technical, human and conceptual). On the whole with Organizational Climate and Job satisfaction regarding the sexes, no significant relationship was found between variables.

**Key Words:** Managerial Skills, Organizational Climate, Job satisfaction, Secondary schools, Teachers