



## Research Paper

# Structural modeling of the effect of manager's management skills on teachers' job satisfaction

Hoda Arabi Makiabadi<sup>1\*</sup> , Elham Heydari<sup>2</sup>

1- Master of Educational Management, Department of Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Receive:**

01 January 2022

**Revise:**

10 February 2022

**Accept:**

14 March 2022

**Published online:**

14 March 2022

**Keywords:**

Management Skills,  
Job Satisfaction,  
Technical Skills,  
Perceptual Skills,  
Human Skills

**Abstract**

The purpose of this study is to investigate the effect of manager's managerial skills on teacher's job satisfaction. The present study is applicable in terms of purpose and descriptive-correlative in terms of nature and method of data collection; and is specifically based on structural equation modeling. The statistical population of the study was primary school teachers and principals in Shiraz in the academic year 1399-1400, 773 people (690 teachers and 83 principals), of which 244 people were selected as the teacher sample size, based on Krejcie and Morgan table and by simple random sampling method. In this study, two questionnaires including the standard management skills questionnaire of Katz (1974) and Minnesota job satisfaction were used. Findings showed that there is a positive and significant relationship between managerial skills of school principals and teacher's job satisfaction. The results also showed that the human skills component has the most power in relation to teacher's job satisfaction.

**Please cite this article as (APA):** Arabi Makiabadi, H., Heydari, E. (2022). Structural Modeling The Effect of Manager's Management Skills on Teacher's Job Satisfaction. *Management and Educational Perspective*, 4(1),32-52.

<b>Publisher:</b> Institute of Management fekrenoandish	<a href="https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.327496.1097">https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.327496.1097</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Hoda Arabi Makiabadi	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.1.2.3">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.1.2.3</a>	
<b>Email:</b> hodakali7902@gmail.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## ***Extended Abstract***

### ***Introduction***

Successful managers must have specific techniques, methods and knowledge relevant to their field of work, as well as general knowledge and expertise in various fields. Effective managers must also be equipped with human or people skills related to coordination with individuals, self-awareness, understanding of others, motivation, leadership and ability to develop employees. But most managers, especially managers of government agencies, have little human and technical skills and pay more attention to perceptual skills (Zakavati, 2016: 240). Among the issues facing schools in selecting principals, selecting competent principals according to the criteria and components necessary to hold this position and role is important (Mohammadi, Abadi & Fallahzadeh, 2021: 70). There is a lot of evidence that confirms the effect of specialized training on improving the performance of technical managers of organizations (Navid Adham & Shafi'zāde, 2020: 42).

By using the individual and professional competencies of teachers, implementing programs with a clear vision and setting understandable and practical goals, the educational administrators can help improve educational activities, and review and increase school productivity. In addition, educational administrators should evaluate the effectiveness and efficiency and the achievement of educational goals by continuously evaluating the teaching and educational activities of the school and use the appropriate opportunity to review educational programs (Abdullah, 2019: 22). Another task of educational administrators is to pay attention to the interests and desires of teachers, and to provide appropriate conditions and facilities to increase the satisfaction and desire to do organizational work. One of the effective ways to motivate, set and assign specific and achievable goals is to recognize different individual and organizational needs and to coordinate teachers' behavior with school goals (Navid Adham & Shafi'zāde, 2020: 47). Given the above, the main issue of the research is: what effect do managers' managerial skills have on teachers' job satisfaction?

### **Theoretical Framework**

If we want to have a dynamic and advanced education, its administrators must necessarily change, that is, their knowledge and information must be updated and their technical, perceptual, human and communication attitudes and skills must be developed. Paying attention to this will have many consequences and blessings, one of which is to increase the satisfaction of teachers. In case of increasing teachers' satisfaction, the quality of education, the efficiency of the school system, saving educational costs and the optimal use of time and educational facilities, and etc. will increase, and in general the efficiency and effectiveness of the educational system will increase (Adli & Motallebi Varkani, 2018: 33).

Robert Katz has observed three skills in the field of administrative behavior. Robert Katz's three skill trends all emphasize what one does (Marshall, 2015: 51). These skills include technical skills, human skills and perceptual skills. What managers become familiar with during training courses is actually a kind of technical skill. Courses such as finance, planning, construction plans, recruitment, curriculum planning, purchasing, and the like are taught to educational administrators from the beginning. Technical skills are both easy to teach and easy to learn, and once applied, their learning can be clearly assessed. The ability of a manager as a member of the group to work effectively, to create collective efforts within the group he leads or manages, is called human skill. The difference between human skill and technical skill is working with people (human skill) and working with objects (technical skill). Perceptual skill means the ability to see the organization as a whole. In other words, knowing how the various tasks of the organization are interdependent and how changing one part of the organization affects other departments and units (Eslamieh & Davoudi, 2014: 113)



Zavvar et al, (2021) in a study, examined the role of managers' creativity in mediating the relationship between participatory management and their social responsibility with teachers' job satisfaction and showed that participatory management and managers' creativity have a direct and significant effect on teachers' job satisfaction even though social responsibility of managers has no direct and significant effect on teachers' job satisfaction; and the role of creativity was confirmed as a mediating variable.

Hadavand, (2020) also evaluated the educational effectiveness of specialized project management courses in a study using the Kirk Patrick model. The evaluation results showed that there is a close relationship between the expected results and the defined goals, which confirms the effectiveness of the course.

### research methodology

The research method is descriptive-correlative in nature and applicable in terms of purpose. The statistical population of the study consisted of 773 teachers and principals of primary schools in Shiraz in the academic year 1300-1499 (690 teachers and 83 principals). The sample size for teachers was 247 based on Krejcie and Morgan table. In order for all members of the statistical sample related to teachers to have an equal chance of being selected, a simple random sampling method was used. The questionnaire of Katerz, (1974) for the managerial skills variable, and the questionnaire of (MSQ) for job satisfaction were used to collect related data.

### Research Findings

In order to test the research hypothesis, structural equation modeling of structural equation model-finding method with the help of SPSS software for inferential statistics was used. Then regression was used to test the hypotheses with pls software for confirmatory and content factor analysis as well as the effect of factors, and the results showed that management skills with a coefficient of 0.824 have a significant effect on job satisfaction. The t-statistic for this coefficient is 401/576 and its value is more than the significant threshold of 1.96. Therefore, the main hypothesis of this study is that the significant effect of managers' management skills on teachers' job satisfaction is confirmed. The results also showed that the path coefficient of the effect of technical, perceptual and human skills on job satisfaction is 0.241, 0.264 and 0.559, respectively. The t-statistic for these coefficients is 5.271, 2.016 and 5.631, respectively, which is greater than the significance threshold of 1.96. Therefore, the sub-hypotheses of this study confirm the significant effect of technical, perceptual and human skills on teachers' job satisfaction.

### Conclusion

The aim of this study was to investigate the effect of managers' managerial skills on teachers' job satisfaction. The results of this study are consistent with the results (Dehghaan Marvasti, 2017) and (Marshal, 2015); their findings show that principals used to be selected solely as school principals, but today school principals are responsible for classroom instruction, learning processes, staff development, curriculum changes, individual and specific school plans, executive plans, and most importantly, actions and decisions of school security, and the role of principals can be emphasized as a factor in teacher satisfaction and improving teacher performance. The more school principals have managerial skills at the technical level, the more professional dependence of teachers will increase. Research findings (Wang & etal, 2018) and (Zavvar & etal, 2021) showed that managers should have an adequate understanding of their role, which includes effective administrative services, monitoring the improvement of teachers' teaching methods, continuous monitoring of compliance with

objectives. educational, supervising curriculum planning, the duty of supervising and taking care of affairs and activities for the correct implementation of programs, solving internal and external problems of the school, providing educational technology in schools, creating coordination among staff, supporting staff and teachers and creating a positive and effective organizational atmosphere and culture in the school. According to the present study, it is suggested to the managers of Shiraz education departments to provide the necessary ground to increase the job satisfaction of teachers by holding in-service courses to improve the technical skills of the principal. Since human skill means having the ability and power of discernment to create an environment of understanding and cooperation and to do work by others; School principals are encouraged to know themselves more than anything else, to be aware of their strengths and weaknesses, to be aware of the impact of their words and actions on others, and to be able to provide a safe and acceptable environment for teachers to cooperate.



## مدل سازی ساختاری تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان




هدی عربی مکی آبادی<sup>۱\*</sup>، الهام حیدری<sup>۲</sup> ID

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

<b>چکیده</b>	تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۹/۱۱
مطالعه حاضر با هدف تعیین تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان انجام شد. روش این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش معلمان و مدیران دوره ابتدایی شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۷۷۳ نفر (۶۹۰ نفر معلم و ۸۳ نفر مدیر) بودند که از این تعداد، ۲۴۴ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان حجم نمونه معلمان انتخاب شدند. در جمع آوری اطلاعات مدیران از روش سرشماری به دلیل محدود بودن جامعه آماری استفاده شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد مهارت‌های مدیریتی مدیران کاتز (۱۹۷۴) با ضریب پایایی (۰.۸۸) و خشنودی شغلی مینه سوتا با ضریب پایایی (۰.۸۵) استفاده شد که روایی آنها توسط صاحب‌نظران دانشگاهی و پایایی آنها نیز از طریق آزمون ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار آماری SMART PLS و Spss ویرایش ۲۲ استفاده شد. یافته‌های کمی حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که میان مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس با خشنودی شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش نیز نشان داد که مؤلفه مهارت انسانی دارای بیشترین قدرت رابطه با خشنودی شغلی معلمان می‌باشد.	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳
<b>کلید واژه‌ها:</b>	
مهارت‌های مدیریتی، خشنودی شغلی، مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی.	

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عربی مکی آبادی، هدی، حیدری، الهام. (۱۴۰۱). مدل‌سازی ساختاری تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۴(۱): ۳۲-۵۲.

	<a href="https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.327496.1097">https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.327496.1097</a>	ناشر: موسسه مدیریت فکر نو اندیش
	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.1.2.3">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.1.2.3</a>	نویسنده مسئول: هدی عربی مکی آبادی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: hodakali7902@gmail.com



## مقدمه

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. نقش آموزش و پرورش در هر کشور و جامعه‌ای از جنبه‌های مختلف حائز اهمیت فراوان بوده است و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر خشنودی شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین کننده‌ای برخوردار است (Imani, 2012: 50). یکی از راه‌هایی که توسط آن عملکرد مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد مشاهده آن‌ها از زاویه مهارتهایی است که برای تأمین موفقیت آمیز هدفها لازم است (Dehghaan, 2017: 105). کاتز<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را با گروه بندی سه طیف فنی، انسانی، ادراکی مورد مطالعه قرار داده است. به نظر او (۱۹۷۴)، مهارت توانایی‌ای را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثر بخش را دارا بودن مهارتهای سه گانه ادراکی، انسانی و فنی می‌داند که هر کدام می‌توانند به طور مجزا پیشرفت کنند (Marshall, 2015: 50). بدین ترتیب مدیران موفق باید تکنیک‌ها، روش‌ها و دانش‌های خاص مربوط به زمینه کاریشان را داشته و همچنین آگاهی‌ها و دانش عمومی در زمینه‌های مختلفی دارا باشند. مدیران کارآمد همچنین باید مجهز به مهارت‌های انسانی یا مهارت‌های مردمی در رابطه با هماهنگی با افراد، خود آگاهی، فهم دیگران، انگیزش، رهبری و توانایی برای توسعه کارکنان باشند. اما اغلب مدیران خصوصاً مدیران سازمانهای دولتی مهارت‌های انسانی و فنی کمی دارند و بیشتر به مهارت‌های ادراکی توجه می‌کنند (Zakavati, 2016: 240). از جمله مسائل پیش روی مدارس در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این جایگاه و نقش مهم است (Mohammadi, Abadi & Fallahzadeh, 2021: 70). شواهد زیادی وجود دارد که مؤید تأثیر آموزش‌های تخصصی بر بهبود عملکرد مدیران فنی سازمان‌ها است (Navid Adham & Shafi'zāde, 2020: 42).

چگونگی کارکرد مدیران در درون هر سازمان از جمله سازمان آموزش و پرورش، بر عملکرد جامعه تأثیر عمیقی می‌گذارد و منجر به تغییرات شگرف و بی سابقه در اقتصاد، سیاست، علم، فناوری و غیره می‌گردد. پس بهبود آموزش و پرورش بدون مدیریت صحیح، درست و توانمند امکان پذیر نیست (Adli & Motallebi Varkani, 2018: 30). وظایف مدیر در نقش رهبری آموزشی شامل ترویج پیشرفت حرفه‌ای مدرسه، تعریف اهداف مدرسه و برقراری ارتباط بین آنها و نظارت و ارائه بازخورد در فرآیند تدریس و یادگیری می‌باشد و از مدیر انتظار می‌رود که رهبری مناسبی را در جهت حمایت از هر یک از کارکنان فراهم کند تا آنان با تلاش‌های مدرسه در جهت بهبود کیفیت و به روز بودن آموزش و پرورش، بیشترین همکاری را کنند (Eslamieh, & Davoudi, 2014: 110). مدیران آموزشی می‌توانند در وضع قوانین مدرسه با در نظر گرفتن صلاحدید همه معلمان عمل کنند بنابراین یکی از وظایف مدیران، اجرای قوانین آموزشی است. آن‌ها می‌توانند با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی میان معلمان، آن‌ها را به داشتن ارتباط مؤثر با یکدیگر تشویق کنند، زیرا هماهنگی و ارتباط خوب بهره وری را افزایش می‌دهد. (Zavvar, Bahari, Abdollahi & Delkhosh, 2021: 70).

<sup>۱</sup>- Katz

(160: 2021). مدیران آموزشی با استفاده از شایستگی‌های فردی و تخصصی معلمان، اجرای برنامه‌ها با دیدی روشن و طرح ریزی اهداف قابل فهم و عملی، می‌توانند به پیشرفت فعالیت‌های آموزشی و بررسی و افزایش بازده مدارس کمک کنند. علاوه بر این مدیران آموزشی می‌بایست با ارزشیابی مستمر تدریس و فعالیت‌های آموزشی مدرسه، میزان اثربخشی و کارآمدی و میزان تحقق اهداف آموزشی را بسنجند و از فرصت مناسب برای تجدید نظر در برنامه‌های آموزشی استفاده کنند (Abdullah, 2019: 22). یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی، توجه به علایق و تمایلات معلمان و فراهم کردن شرایط و امکانات مناسب برای افزایش خشنودی و رغبت برای انجام دادن کار سازمانی است. یکی از راه‌های مؤثر ایجاد انگیزه، تنظیم و تعیین اهداف مشخص و قابل دسترس، شناخت نیازهای متفاوت فردی و سازمانی و هماهنگ کردن رفتار معلمان با اهداف مدرسه است (Navid Adham & Shafi'zāde, 2020: 47).

امروزه اهمیت رضایتمندی در کارکرد، امری شناخته شده و بدیهی است و موضوع مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی نیز است. توجه به این عامل بیانگر میزان اهمیتی است که مدیریت‌ها برای نیروی انسانی به‌عنوان یکی از سرمایه‌های ارزشمند قائل هستند (Rajabzadeh & Lesani, 2013: 138). باید بیان نمود که ارتقاء توسعه حرفه‌ای معلمان مهمترین دغدغه رهبری آموزشی در مدارس است و لازمه رهبری آموزشی موفق این است که مدیر توجه اولیه را بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان و کارکنان قرار دهد که شامل روش‌های رهبری و برنامه‌های طراحی شده برای تغییر عملکرد نقش معلمان است. تغییر عملکرد نقش معلمان حائز اهمیت است، چراکه در عصر حاضر، هدف از آموزش و پرورش تنها انتقال میراث فرهنگی و تجارب بشری به نسل جدید نیست و ایجاد تغییرات مطلوب در نگرش‌ها، شناخت‌ها و در نهایت رفتار انسان‌ها، در آن جایگاه ویژه‌ای دارد (Zavvar, et al., 2021: 165). معلم یکی از عناصر کلیدی و مهم نظام آموزش و پرورش و به خصوص مدرسه است که باید دارای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم باشد تا بتواند این شغل مهم را بر عهده بگیرد و اثربخشی نقش معلم به مفهوم میزان توانایی معلمان برای دستیابی به اهداف آموزشی، ارتباط مثبت بین معلم و دانش آموز، صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، حضور به موقع، هیجان و انگیزه‌های آموزش و انجام دادن کارهایی همچون برنامه‌ریزی، توجه به نیازهای دانش آموزان، استفاده از روش‌های متفاوت و جدید در کلاس درس و ایجاد انگیزه در دانش آموزان است (Rajabzadeh, Lesani & Motahari Nezhad, 2015: 140). معلمان باید دانش و مهارت‌های موردنیاز را دارا باشد و قادر به انجام و کاربرد آنها نیز باشد و لازم است که معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند و خشنودی لازم را داشته باشند. ایجاد خشنودی در معلمان باعث تأثیرگذاری موفقیت فردی آنها بر اثربخشی کلی مدرسه می‌شود که خشنودی معلمان و به دنبال آن افزایش کارایی مدارس، به نقش مدیران درون مدرسه بستگی دارد و در این میان ویژگی کلیدی مدارس تراز اول، وجود مدیران برجسته است (Mousavi, Pourkarimi & Narenji Sani, 2020: 22).

بنابراین ایجاد خشنودی شغلی در معلمان امری بسیار مهم می‌باشد که باید از طرق مختلف ایجاد شود. یکی از این روش‌ها نهادینه سازی مهارت‌های مدیریتی مدیران می‌باشد. نحوه عملکرد مدیران در بکارگیری مهارت‌های سگانی مدیریتی باعث توجه معلمان به این مقوله شده و نتایج مطلوب از این مهارت‌ها باعث شکل‌گیری خشنودی شغلی در معلمان خواهد شد. از طرفی دلایل اجرای پژوهش در استای رفع خلاءهای موجود را از چند جنبه می‌توان بررسی نمود: مفهوم خشنودی شغلی معلمان در ادبیات روابط انسانی و رفتار سازمانی آن چنان حائز اهمیت است که محققان از

زوایای مختلف، پیش بینی کننده‌های این سازه کلیدی در تحقق سازمان را مورد بررسی قرار دادند. خشنودی شغلی احساسی است که شخص نسبت به حرفه خود دارد (Abdullah, 2019: 27). این احساس از عوامل مهم موفقیت بوده و عاملی است که موجب افزایش بهره‌وری، کارآیی و نیز احساس خشنودی فرد می‌شود. نتایج مطالعات نشان می‌دهد کسانی که از خشنودی شغلی برخوردارند، کارآیی بیشتری دارند و در حرفه خود به مدت طولانی باقی می‌مانند. مسلماً، خشنودی شغلی عامل مؤثر و مهمی در بقا، علاقه، رشد و افزایش کارآیی شخص در یک حرفه است و زمانی این پدیده حاصل می‌شود که میزان قابل توجهی از نیازهای فرد در شغلش برآورده شود (Munir & Iqbal, 2018: 70).

از طرفی به نظر می‌رسد که افت تحصیلی دانش‌آموزان کشور می‌تواند یکی از پیامدهای مرتبط با عدم خشنودی شغلی معلمان تلقی شود. به اعتقاد صاحب‌نظران خشنودی از عوامل مهم سازگاری بوده و در بهبود کارآیی و عملکرد مؤثر است. بنابراین انجام مطالعاتی که عوامل مؤثر بر سطح خشنودی معلمان را بررسی می‌نمایند از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار بوده و از آنجایی که بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد تاکنون مطالعه‌ای که به بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی معلمان از نقش مدیران پردازد در دسترس پژوهشگر قرار نگرفته است. بنابراین پژوهش حاضر کاری نو و جدید در این زمینه می‌باشد و نتایج آن سبب رفع شکاف تحقیقاتی موجود در این زمینه می‌گردد.

با توجه به مطالب بیان شده و بیان این موضوع که ارتقاء کیفیت آموزش و عملکرد مدارس در گرو آگاهی و ادراک مدیران و معلمان از نقش خود بوده و نحوه عملکرد مدیران می‌تواند بر عوامل مختلفی در خصوص معلمان از جمله خشنودی مندی آن‌ها به عنوان عضوی از سازمان آموزشی کشور اثرگذار باشد، بنابراین با توجه به مبانی نظری و پژوهشی ذکر شده، در این پژوهش تلاش می‌شود تا به این سؤال پاسخ داده شود که آیا مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان تأثیر معناداری دارد؟

### مبانی نظری پژوهش

در یک دهه گذشته، توجه به کیفیت مدیریت و رهبری مدرسه، در صدر موضوعات نظام آموزشی قرار گرفته است و هیچ کشوری فراتر از کیفیت رهبری آموزشی خود حرکت نمی‌کند. لذا، مدیران و رهبران مدارس نقش مهمی در موفقیت مدارس دارند. آن‌ها به همه امور مدرسه توجه دارند و در برابر عملکرد مدرسه مسئول هستند. مدیران و رهبران مدارس، نقش‌های مختلفی بر عهده دارند؛ از جمله تدوین رسالت مدرسه، تدوین برنامه راهبردی مدرسه، تدوین یا توسعه برنامه درسی، برنامه توسعه حرفه‌ای معلمان، ارزیابی برنامه‌ها و عملکردها، سنجش دانش‌آموزان، تأمین و تنظیم بودجه، امنیت مدرسه، مدیریت تاسیسات، ارتباط با والدین و روابط با اجتماع؛ بر اساس این نقش‌ها، عنوان آنها از مدیر مدرسه تا رهبر مدرسه متغیر است. همچنین مدیران و رهبران مدرسه، فرهنگ مثبت را در مدرسه خلق می‌کنند، شرایط را برای رشد دانش‌آموزان و معلمان فراهم می‌کنند و از عوامل مؤثر بر کیفیت مدارس هستند (Salehi, Ghanbarian & Vakili, 2020: 210). مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت اثربخش مدرسه، اثر قوی‌تری از اندازه کلاس درس و کیفیت تدریس بر عملکرد دانش‌آموزان دارد و بر پیامدهای شناختی و غیرشناختی دانش‌آموزان اثر دارد و بعد از شرایط کلاس، دومین عامل مؤثر بر موفقیت دانش‌آموزان است (Zavvar, et al., 2021:163).



رابرت کاتز در محدوده‌ی رفتار اداری سه مهارت را مشاهده کرده است. روندهای سه گانه مهارت رابرت کاتز همه بر این نکته تأکید دارد که فرد چه می‌کند (Marshall, 2015: 51). این مهارت‌ها عبارتند از مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی. آنچه مدیران طی دوره‌های آموزشی با آن آشنا می‌شوند در واقع نوعی مهارت فنی است. دروسی از قبیل امور مالی، برنامه‌ریزی، برنامه‌های ساختمانی، کارگزینی، برنامه نویسی درسی، خرید و امثال آن‌ها از ابتدا به مدیران آموزشی تعلیم داده می‌شود. مهارت‌های فنی هم به سادگی تدریس و هم به آسانی فرا گرفته می‌شوند و هنگامی نیز که به کار گرفته شدند، یادگیری آن به شکل بارزی می‌تواند ارزشیابی شود. توانایی مدیر به عنوان عضوی از گروه در کار کردن مؤثر، ایجاد کوشش‌های دسته جمعی درون گروهی که وی آن را رهبری یا اداره می‌کند، مهارت انسانی نامیده می‌شود. وجه تمایز مهارت انسانی با مهارت فنی عبارتست از کار کردن با افراد (مهارت انسانی) و کار کردن با اشیاء (مهارت فنی). مهارت ادراکی یعنی توانایی دیدن سازمان به عنوان یک مجموعه واحد. به عبارت دیگر دانستن اینکه وظایف گوناگون سازمان چگونه به یکدیگر وابسته‌اند و اینکه تغییر یک قسمت از سازمان چگونه بر بخش‌ها و واحدهای دیگر اثر می‌گذارد (Eslamieh & Davoudi, 2014: 113).

در بررسی و مطالعه مهارت‌های مدیران، اگر بخواهیم آموزش و پرورش متحول پویا و پیشرفته داشته باشیم، لزوماً مدیران آن باید متحول شوند یعنی دانش و اطلاعات آنها بروز شده و نگرش‌ها و مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی و ارتباطی آنها توسعه یابد. توجه به این امر، تبعات و برکات زیادی خواهد داشت که یکی از آنها افزایش خشنودی معلمان است. در صورت افزایش خشنودی معلمان، کیفیت آموزش، کارایی نظام مدرسه، صرفه جویی در هزینه‌های آموزشی و استفاده بهینه از زمان و امکانات آموزشی و ... افزایش می‌یابد و در مجموع کارایی و اثر بخشی نظام آموزشی سیر صعودی خواهد داشت (Adli & Motallebi Varkani, 2018: 33). از آنجا که مدیران به دنبال کسب و تحقق اهداف سازمانی مدارس هستند، بایستی موارد بسیاری را در راستای تحقق این امر در نظر بگیرند. اینکه خشنودی معلمان چگونه به دست می‌آید، مسأله‌ای است که بسیاری از مدیران حرفه‌ای با آن دست به گریباندند. عوامل متعددی وجود دارد که با ضرایب تأثیر متفاوت، در اشخاص ایجاد خشنودی می‌کند. عدم وجود یک عامل از مجموع این عوامل می‌تواند از شدت خشنودی در فرد بکاهد یا حتی او را در زمره افراد ناراضی از شغل خود قرار دهد. میزان درآمد، وجهه اجتماعی، امکان ارتقای شغلی، احساس تبعیض و میزان آگاهی فرد از ظرفیت شغلی خود و رفتار بالادستان، هر یک تأثیر متفاوتی در ایجاد خشنودی در افراد دارد (Marshall, 2015: 53). نیروی انسانی باید اطمینان حاصل کند که خدمات صادقانه و کوشش‌های پیگیرش برای رسیدن به هدف‌های سازمانی، عملاً موجب ارضای تمایلات و نیازهای روانی و جسمانی خود او نیز می‌شود (Moosavi & Shirzadi, 2019: 60).

### پیشینه پژوهش

عبدالله<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در بررسی خشنودی معلمان از رهبری ادراک شده مدیران نشان داد که یک همبستگی نسبتاً قوی بین سبک رهبری ادراک شده مدیر و خشنودی کلی معلمان وجود دارد و خشنودی معلمان مقطع ابتدایی زن در مقایسه با معلمان مرد بیشتر بود (Abdullah, 2019).

<sup>۱</sup> - Abdullah

وانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی نشان دادند که عوامل انگیزشی مانند چالش در محل کار، شناخت از سوی کارفرما و تقاضای کار و عوامل نگهدارنده مانند تأثیر سیاست خارجی، حمایت سازمانی، روابط مدیران با معلمان، سرپرستان و اتحادیه‌ها تأثیر قابل توجهی بر خشنودی شغلی مدیران دارند و این عوامل بر میزانی که می‌توانند به طور مؤثر در بهبود پیشرفت دانش آموزان و عملکرد مدرسه کمک کنند، تأثیر می‌گذارد (Wang, Pollock, & Hauseman, 2018).

نتایج پژوهش مارشال<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در بررسی سبک رهبری مدیر و تعهد معلم در بین معلمان دبیرستان باربادوس نشان داد که بین خشنودی معلم و سبک رهبری مدیر که با برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، ارتباط سازماندهی شده، حمایت شغلی و ارزیابی اندازه‌گیری شده، همبستگی معنی‌داری وجود دارد (Marshall, 2015).

زوار و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی نقش میانجی‌گری خلاقیت مدیران در رابطه بین مدیریت مشارکتی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان با خشنودی شغلی معلمان را بررسی نمودند و نشان داد که مدیریت مشارکتی و خلاقیت مدیران اثر مستقیم و معناداری بر خشنودی شغلی معلمان دارند اما مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران اثر مستقیم و معناداری بر خشنودی شغلی معلمان ندارد و نقش خلاقیت به عنوان متغیر میانجی تأیید شد (Zavvar, Bahari, Abdollahi, Asl, & Delkhosh, 2021).

هداوند (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی با استفاده از مدل کرک پاتریک به ارزیابی اثربخشی آموزشی دوره‌های تخصصی مدیریت پروژه پرداخت. نتایج ارزیابی نشان داد که ارتباط نزدیکی بین نتایج مورد انتظار با اهداف تعریف شده برقرار است که این مؤید اثربخشی دوره برگزار شده است (Hadavand, 2020).

موسوی و شیرزادی (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی مدیران مدارس بر خشنودی شغلی معلمان پرداختند و نشان دادند که بعد ساختاری بیشترین تأثیر را بر خشنودی شغلی معلمان دارد (Moosavi & Shirzadi, 2019). عدلی و مطلبی ورکانی (۲۰۱۸) برای درک آنچه مدیران مدارس انجام می‌دهند، در یک پژوهش کیفی نشان دادند که شرایط انتصاب مدیران مدارس، اهمیت و پیچیدگی مدارس را به عنوان واحد تحلیل منعکس نمی‌کند و شرح وظیفه، مدیران مدارس را ناظر فعالیت‌های اعضای مدرسه نه کارگزار تعریف می‌کند (Adli & Motallebi Varkani, 2018).

دهقان مروستی (۲۰۱۷) در مطالعه خود با عنوان «نقش مدیران آموزشی در ایجاد جو اخلاقی در مدارس و حمایت‌های اجتماعی و رابطه آن با عملکرد سازمانی» نشان دادند که دیدگاه مدیران آموزشی بر جو اخلاقی مدارس اثر می‌گذارد و نوع جو اخلاقی ایجاد شده و حمایت‌های اجتماعی مدیران آموزشی و همکاران بر عملکرد سازمانی معلمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (Dehghaan Marvasti, 2017).

نتایج پژوهش رجب‌زاده و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی، نگرش آنها نسبت به تغییر و اثربخشی‌شان را به طور معنی‌داری پیش‌بینی می‌کند و متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آنها نقش متغیر میانجی ایفا می‌کند (Rajabzadeh, R, Lesani, M. Motahari Nezhad, H, 2015).

خلاصه نتایج پژوهش‌ها در قالب جدول (۱) ارائه شده است.

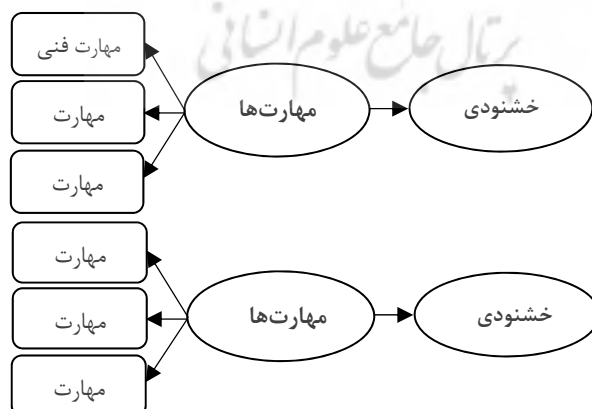
<sup>1</sup> - Wang

<sup>2</sup> - Marshall

جدول ۱: خلاصه نتایج پژوهش‌ها

نام محقق/محققان	نتایج
عبدالله (۲۰۱۹)	همبستگی نسبتاً قوی بین سبک رهبری ادراک شده مدیر و خشنودی کلی معلمان وجود دارد
وانگ و همکاران (۲۰۱۸)	عوامل انگیزشی مانند چالش در محل کار، شناخت از سوی کارفرما و تقاضای کار و عوامل نگهدارنده مانند تأثیر سیاست خارجی، حمایت سازمانی، روابط مدیران با معلمان، سرپرستان و اتحادیه‌ها تأثیر قابل توجهی بر خشنودی شغلی مدیران دارند
مارشال (۲۰۱۵)	بین خشنودی معلم و سبک رهبری مدیر که با برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، ارتباط سازماندهی شده، حمایت شغلی و ارزیابی اندازه‌گیری شده، همبستگی معنی‌داری وجود دارد
زوار و همکاران (۲۰۲۲)	مدیریت مشارکتی و اخلاقی مدیران اثر مستقیم و معناداری بر خشنودی شغلی معلمان دارند
هداوند (۲۰۲۰)	ارتباط نزدیکی بین نتایج مورد انتظار با اهداف تعریف شده برقرار است که این مؤید اثربخشی دوره برگزار شده است
موسوی و شیرزادی (۲۰۱۹)	بعد ساختاری بیشترین تأثیر را بر خشنودی شغلی معلمان دارد
عدلی و مطلبی و ورکانی (۲۰۱۸)	شرایط انتصاب مدیران مدارس، اهمیت و پیچیدگی مدارس را به عنوان واحد تحلیل منعکس نمی‌کند
دهقان مروستی (۲۰۱۷)	که دیدگاه مدیران آموزشی بر جو اخلاقی مدارس اثر می‌گذارد و نوع جو اخلاقی ایجاد شده و حمایت‌های اجتماعی مدیران آموزشی و همکاران بر عملکرد سازمانی معلمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد
رجب زاده و همکاران (۲۰۱۵)	که درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی، نگرش آنها نسبت به تغییر و اثربخشی‌شان را به طور معنی‌داری پیش‌بینی می‌کند

هدف کلی از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان دوره ابتدایی شهر شیراز است. مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (کاتز، ۱۹۷۴؛ مینه سوتا)

فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:

فرضیه اصلی: مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان تأثیر معناداری دارند.  
فرضیه‌های فرعی:

۱. مهارت‌های فنی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان تأثیر معناداری دارند.
۲. مهارت‌های ادراکی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان تأثیر معناداری دارند.
۳. مهارت‌های انسانی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان تأثیر معناداری دارند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش به لحاظ ماهیت توصیفی-همبستگی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را معلمان و مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۷۷۳ نفر (۶۹۰ نفر معلم و ۸۳ نفر مدیر) تشکیل دادند. حجم نمونه پژوهش برای معلمان بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۴۷ نفر تعیین شد. به جهت اینکه تمامی اعضای نمونه آماری مربوط به معلمان شانس مساوی در انتخاب شدن داشته باشند از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در جمع‌آوری اطلاعات مدیران از روش سرشماری به دلیل محدودی بودن جامعه آماری استفاده شد. بر این اساس حجم نمونه مربوط به مدیران ۸۳ نفر بوده است. از تعداد کل پرسشنامه‌های توزیع شده، تعداد ۲۴۴ پرسشنامه از معلمان و ۸۱ پرسشنامه از مدیران دریافت شد. نرخ بازگشت پرسشنامه‌های مربوط به معلمان ۹۸٪ و مدیران ۹۷٪ بوده است. جهت گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. جهت تعیین روایی ابزار پژوهش از روایی صوری و محتوایی استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی ابزارهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در جدول (۱) ارائه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های آماری توصیفی (توصیف فراوانی داده‌ها، درصد فراوانی‌ها، میانگین و انحراف معیار) استفاده شد. همچنین جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی میزان تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و SMART PLS استفاده شد.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های پژوهش

پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
مهارت فنی	۰/۹۰۳
مهارت ادراکی	۰/۸۸۷
مهارت انسانی	۰/۸۵۳
مهارت‌های مدیریتی	۰/۸۸۱
خشنودی شغلی	۰/۸۵۴

## پرسشنامه مهارت‌های مدیران

این پرسشنامه توسط کاتز (۱۹۷۴) طراحی و اعتباریابی شده است. پرسشنامه مهارت‌های مدیران دارای ۱۸ گویه و سه بعد فنی (۱-۶)، ادراکی (۷-۱۲) و انسانی (۱۳-۱۸) می‌باشد. هر پرسش دارای ۵ گزینه است که طیف و امتیازبندی پرسش‌ها به صورت کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نظری ندارم نمره ۳، مخالفم نمره ۲، کاملاً مخالفم نمره ۱ می‌باشد. افشاری (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان ارتباط مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در مدیران سازمان تربیت بدنی و ارائه مدل براساس AHP ضریب پایایی پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی را ۰/۹۶ بدست آورد.

## پرسشنامه خشنودی شغلی

جهت تحلیل متغیر خشنودی شغلی از پرسشنامه خشنودی شغلی مینه سوتا استفاده شده است. پرسشنامه خشنودی شغلی مینه سوتا (MSQ) از ۱۴ گویه تشکیل شده است که به منظور سنجش خشنودی شغلی بکار می‌رود. نمره گذاری پرسشنامه خشنودی شغلی مینه سوتا بصورت طیف لیکرت می‌باشد که برای گزینه‌های «کاملاً مخالفم»، «مخالفم»، «نظری ندارم»، «موافقم» و «کاملاً موافقم» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. پایایی پرسشنامه خشنودی شغلی مینه سوتا با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ بدست آمده است (محمدی، ۱۳۹۰). همچنین روایی پرسشنامه خشنودی شغلی مینه سوتا توسط اساتید دانشگاه تأیید شده است. در پژوهش بختیار نصرآبادی و همکاران (۱۳۸۸)، ضریب پایایی پرسشنامه خشنودی شغلی مینه سوتا از طریق فرمول آلفای کرونباخ ۰/۹۲ بدست آمد که نشانه‌ی پایایی بالای اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش می‌باشد. همچنین در پژوهش بختیار نصرآبادی و همکاران (۱۳۸۸) به منظور اندازه‌گیری روایی صوری و محتوایی پرسشنامه خشنودی شغلی مینه سوتا در اختیار استادان راهنما و مشاور و سایر استادان صاحب نظر در رشته مدیریت و روانشناسی علوم تربیتی دانشگاه اصفهان قرار گرفت. پس از دریافت نظرها و اصلاح برخی موارد، پرسشنامه به مورد اجرا گذاشته شد.

## یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی نشان داد که از میان تعداد ۲۴۴ نفر معلم، تعداد ۱۵۰ نفر زن و تعداد ۹۴ نفر مرد بوده‌اند. از این تعداد ۲۳ نفر دارای مدرک پایین‌تر از کارشناسی، ۱۷۱ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۵۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. تعداد ۸۴ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۰-۱ سال، تعداد ۱۰۰ نفر دارای سابقه کاری بین ۲۰-۱۱ سال و تعداد ۶۰ نفر دارای سابقه کاری بین ۳۰-۲۱ سال بودند. از طرفی از میان تعداد ۸۱ نفر مدیر، تعداد ۴۸ نفر زن و تعداد ۳۳ نفر مرد بوده‌اند. از این تعداد ۲۶ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۵۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. تعداد ۳۷ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۰-۱ سال، تعداد ۳۱ نفر دارای سابقه کاری بین ۲۰-۱۱ سال و تعداد ۱۳ نفر دارای سابقه کاری بین ۳۰-۲۱ سال بودند. مشخصه‌های آمار توصیفی و آزمون آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای پژوهش در جدول (۲) نشان داده شده است.



جدول ۲: آمار توصیفی و آزمون کولموگروف-اسمیرنف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	KM	سطح معناداری	وضعیت
مهارت فنی	۳/۹۳	۰/۶۹	۰/۷۸۵	۰/۵۶۹	نرمال
مهارت ادراکی	۳/۶۶	۰/۷۱	۰/۷۸۰	۰/۵۷۸	نرمال
مهارت انسانی	۳/۸۵	۰/۶۹	۱/۱۶۴	۰/۱۳۳	نرمال
مهارت مدیریتی	۴/۱۴	۰/۶۰	۰/۹۶۷	۰/۳۰۷	نرمال
خشنودی شغلی	۴/۱۳	۰/۵۷	۱/۲۷۲	۰/۰۷۹	نرمال

جدول (۲) نشان می‌دهد میانگین تمامی مولفه‌ها بالاتر از عدد ۳ می‌باشد و از آنجایی که در طیف ۵ گزینه‌ای که انتخاب شده میانگین بالاتر از ۳ نشان‌دهنده موافق بودن وضعیت آن متغیر در جامعه آماری فوق می‌باشد از این رو این عامل نشان-دهنده موافق بودن پاسخ‌دهندگان با این مؤلفه می‌باشد. مطابق اطلاعات جدول (۲) سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای همه متغیرها مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا نتیجه آزمون برای هیچ یک از متغیرها معنی دار نیست و در نتیجه توزیع همه متغیرها نرمال می‌باشد بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای آزمودن فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد. به منظور بررسی پایایی مدل سنجش از روایی همگرا<sup>۱</sup> و روایی افتراقی<sup>۲</sup> به روش‌های تحلیل عاملی تاییدی و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> استفاده شده است. روش تاییدی هماهنگی داده‌ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می‌نماید.

جدول ۳: بارهای عاملی متغیرهای پژوهش

سازه‌ها	سؤال	بار عاملی	آماره تی	میانگین	پایایی ترکیبی	ضریب پایایی	ضریب آلفای کرونباخ
مهارت فنی	۱	۰,۹۱	۴۵,۴۵	۰,۶۳۴	۰,۹۲۳	۰,۹۱۰	۰,۹۰۳
	۲	۰,۹۱	۴۳,۹۳	۰,۶۳۴	۰,۹۲۳	۰,۹۱۰	
	۳	۰,۹۶	۸,۷۱	۰,۶۳۴	۰,۹۲۳	۰,۹۱۰	
	۴	۰,۹۸	۳,۹۴	۰,۶۳۴	۰,۹۲۳	۰,۹۱۰	
	۵	۰,۸۸	۸,۰۷	۰,۶۳۴	۰,۹۲۳	۰,۹۱۰	
	۶	۰,۸۸	۴,۰۱	۰,۶۳۴	۰,۹۲۳	۰,۹۱۰	
مهارت ادراکی	۷	۰,۹۱	۳,۰۱	۰,۶۸۸	۰,۹۱۷	۰,۸۹۱	۰,۸۸۷
	۸	۰,۹۲	۳,۶۱	۰,۶۸۸	۰,۹۱۷	۰,۸۹۱	
	۹	۰,۹۵	۳,۶۰	۰,۶۸۸	۰,۹۱۷	۰,۸۹۱	
	۱۰	۰,۸۹	۵۵,۳۲	۰,۶۸۸	۰,۹۱۷	۰,۸۹۱	
مهارت انسانی	۱۱	۰,۸۸	۵۷,۷۶	۰,۶۸۸	۰,۹۱۷	۰,۸۹۱	۰,۸۵۳
	۱۲	۰,۸۷	۷۲,۱۷	۰,۶۸۸	۰,۹۱۷	۰,۸۹۱	
	۱۳	۰,۹۸	۱۷۰,۹۷	۰,۶۸۸	۰,۹۱۷	۰,۸۹۱	

<sup>1</sup> Convergent Validity

<sup>2</sup> Discriminant Validity

<sup>3</sup> Average Variance Extracted (AVE)

۱۶۱,۳۷	۰,۹۸	۱۴
۱۶۲,۶۴	۰,۹۷	۱۵
۲۷۹,۵۸	۰,۹۸	۱۶
۱۹۶,۷۱	۰,۹۸	۱۷
۶,۰۷	۰,۸۰	۱۸
۴۶,۵۶	۰,۹۲	۱۹
۴,۴۸	۰,۸۴	۲۰
۱۱,۸۱	۰,۸۵	۲۱
۴,۲۰	۰,۷۹	۲۲
۴۶,۵۴	۰,۹۱	۲۳
۶۹,۳۷۶	۰,۹۲	۲۴
۶,۷۹	۰,۸۲	۲۵
۵,۳۹	۰,۸۰	۲۶
۴۹,۹۶	۰,۹۲	۲۷
۶۷,۱۲	۰,۹۲	۲۸
۱۱۸,۹۴	۰,۹۶	۲۹
۱۰۱,۷۳	۰,۹۵	۳۰
۱۶,۶۷	۰,۸۱	۳۱
۱۵,۹۵	۰,۸۰	۳۲

خشنودی شغلی

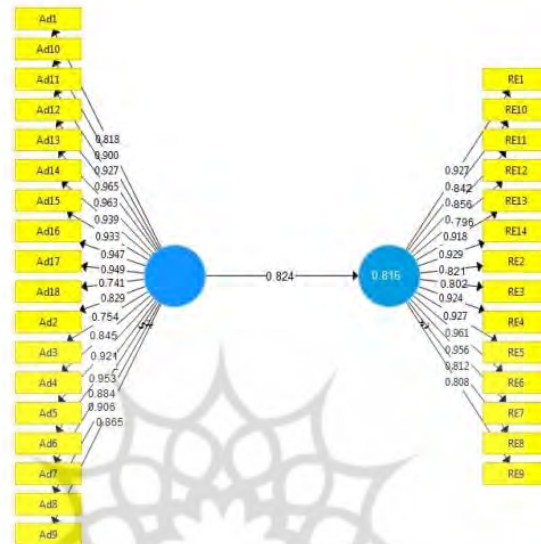
۰,۸۵۴      ۰,۸۷۰      ۰,۸۹۷      ۰,۶۳۸

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود که همه بارهای عاملی در جدول حداقل در سطح ۰/۴ هستند. بنابراین روایی همگرایی داده‌ها در این قسمت به طور کامل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین مقدار آماره‌ی تی که در ستون سمت چپ ذکر شده، نشان‌دهنده این است که آیا این متغیر برای سازه متناظر خود، متغیر تأثیرگذاری بوده یا خیر. چنانچه مقادیر این متغیرها بیشتر یا مساوی ۱/۹۶ باشد حاکی از آن است که آن متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برای سازه موردنظر مناسب بوده و در غیر این صورت متغیر تأثیرگذاری نبوده است. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد تمامی متغیرها مقادیر بیش از ۱/۹۶ را دارا می‌باشند، که بیان‌کننده تأثیرگذار بودن آن‌ها بر سازه متناظر می‌باشد

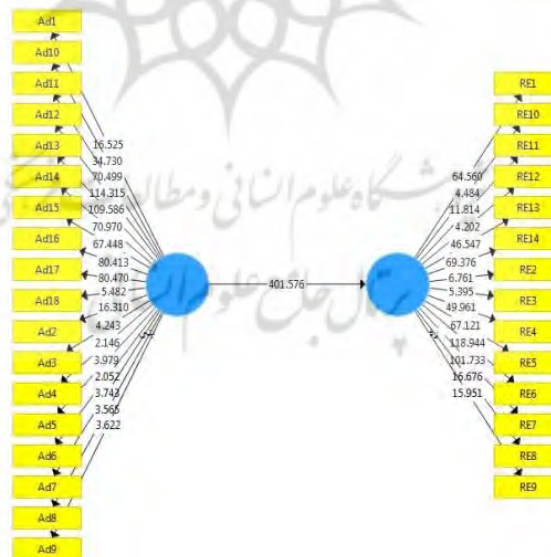
جدول ۴: ضرایب تعیین مدل پژوهش

سازه‌ها	ضریب تعیین ( $R^2$ )	CV.Red	CV.Com
مهارت فنی	...	...	۰,۴۳۶
مهارت ادراکی	...	...	۰,۳۷۶
مهارت انسانی	...	...	۰,۵۶۲
خشنودی شغلی	۰,۸۱۶	۰,۳۲۵	۰,۳۵۰

همان طور که در جدول (۴) مشاهده می گردد مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون مدل، بیان کننده میزان تأثیرپذیری متغیر وابسته از متغیر مستقل است. در حقیقت از مقادیر جدول (۴) استنباط می شود که ۸۱۶ درصد از تغییرات سازه خشنودی شغلی به وسیله سازه های مهارت های فنی، ادراکی و انسانی تبیین می شود. بررسی مقادیر  $R^2$  در جدول (۴) نشان می دهد که هیچ یک از مقادیر  $R^2$  منفی نبوده و حداقل مقادیر لازم برای پیش بینی، برآورده شده است.



شکل ۲: ضرایب مسیر مدل اصلی پژوهش

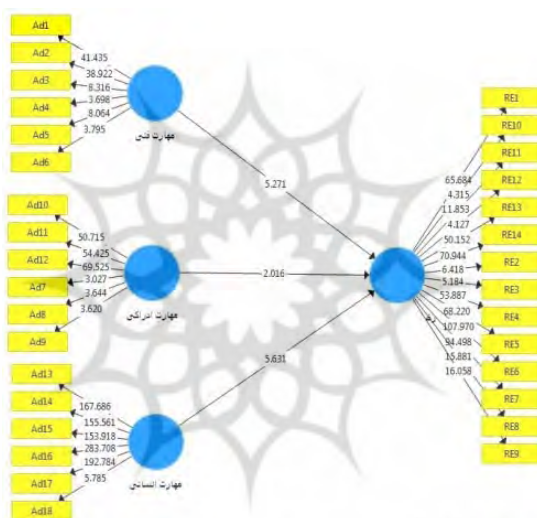


شکل ۳: مقادیر آماره تی مدل اصلی پژوهش

ضریب مسیر تأثیر مهارت های مدیریتی بر خشنودی شغلی ۰٫۸۲۴ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۴۰۱٫۵۷۶ است و مقدار آن بیشتر از آستانه معنی داری یعنی ۱٫۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه اصلی این پژوهش که تأثیر معنادار مهارت های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان است تأیید می شود.



شکل ۴: ضرایب مسیر مدل فرضیه‌های فرعی



شکل ۵: آماره تی مدل فرضیه‌های فرعی

نتایج نشان داد ضریب مسیر تأثیر مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی بر خشنودی شغلی به ترتیب ۰,۲۴۱، ۰,۲۶۴ و ۰,۵۵۹ است. آماره تی برای این ضرایب نیز به ترتیب ۵,۲۷۱، ۲,۰۱۶ و ۵,۶۳۱ است که مقدار آن بیشتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرضیه‌های فرعی این پژوهش که تأثیر معنادار مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی بر خشنودی شغلی معلمان است تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری

هدف از اجرای پژوهش حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران بر خشنودی شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر شیراز بود. در تبیین یافته‌های به دست آمده می‌توان بیان نمود که مدیران مدارس همیشه نگران بهره‌وری و نتایج مدارس هستند و برای دستیابی به نتیجه ایده آل تلاش زیادی می‌کند. مدیران مدارس که رهبران مدارس هستند، شبکه‌های رهبری خاصی را اتخاذ می‌کنند که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر معلمان و کارکنان مدرسه دارد. در نتیجه، موقعیت مدیر

مدرسه باید از یک مدیر به یک رهبر تغییر کند تا بتواند فعالیت‌های یادگیری تعاملی را امکان پذیر کند. مدیریت کلان منابع مدرسه و جایگاه آن در جامعه باید مورد توجه کامل مدیران مدارس قرار گیرد و نقش آنها باید تبدیل مدارس به واحدهای ورودی مؤثر برای جامعه باشد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های (Dehghaan, 2017; Marvasti, 2015; Marshal, 2015) همسو می‌باشد. مدیران قبلاً صرفاً به عنوان مدیران مدرسه انتخاب می‌شدند، اما امروزه مدیران مدارس مسئولیت تدریس در کلاس، فرآیندهای یادگیری، پیشرفت کارکنان، تغییرات برنامه‌های درسی، برنامه‌های فردی و اختصاصی مدرسه، برنامه‌های اجرایی، و مهم‌تر از همه اقدامات و تصمیمات امنیتی مدرسه را بر عهده دارند و از نقش مدیران می‌توان به عنوان عاملی در خشنودی معلم و بهبود عملکرد شغلی معلم تاکید کرد. مدیران مدارس، هر چه بیشتر از مهارت‌های مدیریتی در سطح فنی، برخوردار باشند، وابستگی حرفه‌ای در معلمان افزایش می‌یابد. زمانی که مدیر، یک فرد تکنیکی در کار و حرفه خود باشد و بتواند از ابزارهایی که هر لحظه جدیدتر و بروزتر می‌شوند، در جهت بهبود و سرعت بخشی در به انجام رساندن کارهای مدرسه، بهره گیرد، علاقه، رضایت و دلبستگی معلمان به شغلشان بیشتر و بیشتر می‌شود. در رابطه با مهارت انسانی یک فرد دارای سمت مدیریت باید اظهار نمود که فرهنگ رایج امروز، بیش از گذشته، می‌طلبد که مدیران سازمان‌ها در کنار مهارت‌های فنی و ادراکی که لازمه مدیریت صحیح است، به پرورش و تقویت مهارت‌های انسانی در خود بیشتر توجه نمایند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های (Hodavand, 2020; Rajabzadeh & etal, 2015) همسو می‌باشد. کارمندان، به ویژه معلمان، نیاز به آن دارند که توسط مدیرشان مورد حمایت عاطفی قرار گرفته، درک شده و مورد احترام قرار گیرند و مدیر با این مهارت خود، می‌تواند میزان کارآیی و اثربخشی معلم را در نظام آموزشی ارتقا بخشد. مهارت‌های ادراکی، مهم‌ترین توانایی مدیر جهت سوق دادن سازمان به سمت بهره‌وری است. بنابراین، مدیر باید درک کاملی از وضعیت کنونی، محیط در حال تغییر، هدفی که سازمان می‌خواهد به آن دست یابد و در نهایت، توانایی تصمیم‌گیری صحیح بر مبنای عقلانیت، داشته باشد؛ تا از این طریق، موجبات تعهد و دلبستگی شغلی بیشتر در معلمان را افزایش دهد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های (Wang & etal, 2018; Zavvar & etal, 2021) همسو می‌باشد. در این راستا مدیران باید ادراک کافی از نقش خود که شامل ارائه مؤثر خدمات اداری، نظارت بر اصلاح و بهبود روش تدریس معلمان، نظارت مستمر بر رعایت هدف‌های آموزشی، نظارت بر برنامه‌ریزی درسی، وظیفه نظارت و مراقبت امور و فعالیت‌ها برای اجرای صحیح برنامه‌ها، حل مشکلات درون سازمانی و برون سازمانی مدرسه، فراهم سازی تکنولوژی آموزشی در مدارس، ایجاد هماهنگی میان کارکنان، حمایت و پشتیبانی از کارکنان و معلمان و ایجاد جو و فرهنگ سازمانی مثبت و مؤثر در مدرسه می‌باشد، داشته باشند. همچنین در مدیریت مدارس، درک صحیح مدیر از نقش معلمان در حوزه امور اداری و سازمانی، آشنایی داشتن معلمان با نحوه شفاف‌سازی و تصریح اهداف درس و تدریس، مهارت‌های بالای شغلی، آشنایی با روش‌های تدریس جدید، صلاحیت تخصصی و علمی، رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان، بهبود و اصلاح مهارت‌های مدیریت کلاس و آشنایی با معیارهای صحیح تربیتی آنها، حائز اهمیت می‌باشد. بر این اساس به مدیران ادارات آموزش و پرورش شيراز پیشنهاد می‌شود که با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت جهت ارتقاء مهارت‌های فنی مدیر زمینه لازم را جهت افزایش خشنودی شغلی معلمان فراهم نمایند. از آن جایی که مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران می‌باشد؛ به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که بیش از هر چیز خود را



بشناسند، به نقاط ضعف و قوت خود و از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه بوده و بتوانند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری معلمان فراهم سازند. در خاتمه این توضیح لازم است که در این پژوهش فقط عوامل مؤثر بر پیامدهای مدیریتی مدیران مبنای ادبیات موضوع و مقالات بررسی شده است. لذا با توجه به شرایط فرهنگی - اجتماعی و آموزشی کشور، ممکن است متغیرهای دیگری وجود داشته باشد که در الگوی این پژوهش وارد نشده است. به منظور رفع این محدودیت، پیشنهاد می شود در پژوهشی دیگر عوامل مؤثر بر پیامدهای رفتاری و آموزشی معلمان، با استفاده از مصاحبه با خبرگان شناسایی شود و الگویی بومی در این زمینه ارائه گردد.

## References

- Abdullah, N. A. (2019). Teachers' satisfaction of principal's perceived leadership at elementary level. *Journal of Social Sciences and Interdisciplinary Research (JSSIR)*, 8(1), 21-28.
- Adli, F., & Motallebi Varkani, A. (2018). Seeking to Understand the Schools' Principals of Their Functional and Professional Nature. *Jsa*, 6(2), 19-39. (In Persian).
- Dehghaan Marvasti, S. (2017). The Role of Educational Administrators in Creating a Moral Atmosphere and Social Support, and its Relation with Organizational Performance. *Quarterly Journal of Education*, 32(4), 101-122. (In Persian).
- Eslamieh, F., & Davoudi, A. H. (2014). Evaluating elementary school principals level of professional qualifications and skills and its relationship with teachers job commitment and involvement. *Journal of Instruction and Evaluation*, 7(27), 103-116. (In Persian).
- Hadavand, S. (2020). Evaluation of the educational effectiveness of specialized project management courses in improving the performance of technical managers; Case Study: One of the Armed Forces Organizations. *Management and Educational Perspective*, 2(2), 19-38. (In Persian).
- Imani, J. (2012). Explaining the relationship between the managers managerial skills with organizational climate of schools and teachers job satisfaction from teachers viewpoints. *Journal of Instruction and Evaluation*, 5(17), 45-73. (In Persian).
- Marshall, I. A. (2015). Principal leadership style and teacher commitment among a sample of secondary school teachers in Barbados. *Journal of Arts and Humanities*, 4(5), 43-58.
- Mohammadi Ahmad Abadi, N., & Fallahzadeh, T. (2021). The effect Between Emotional Intelligence and Communicational Skills with Tension Management Strategies in Educational Managers. *Management and Educational Perspective*, 2(4), 55-81. (In Persian).
- Moosavi, F., & Shirzadi, P. (2019). The Role of Social Capital of School Principals on School Teachers' Job Satisfaction. *Teacher Professional Development*, 3(4), 51-62. (In Persian).
- Mousavi, S. M., Pourkarimi, J., & Narenji Sani, F. (2020). Identification Professional Competencies of Industrial Educators in the Technical and Vocational Schools. *Journal of Educational Planning Studies*. 9(17), 19-45. (In Persian).
- Munir, H., & Iqbal, Z, I. (2018). A study of relationship between leadership styles of principals and job satisfaction of teachers in colleges for women. *Bulletin of Education and Research*, 40(2), 65-78.
- Navid Adham, M., & Shafi'zāde, H. (2020). The relationship between the transformational leadership and job performance of second cycle high school teachers of Tehran. *Educational Innovations*, 19(2), 35-56. (In Persian).
- Rajabzadeh, R, Lesani, M. Motahari Nezhad, M. (2015). The relationship between teachers' perceptions of principal's educational leadership behaviors and their effectiveness and attitudes toward organizational change. *Leadership Research and Education Management*. 2(5), 123-145. (In Persian).
- Salehi, M., Ghanbarian, P., & Vakili, D. (2020). The understanding and experience of school teachers from the concept of professional capital is a phenomenological study. *Journal of School Administration*, 8(2), 217-203. (In Persian).

- Wang, F., Pollock, K. E., & Hauseman, C. (2018). School principals' job satisfaction: The effects of work intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, 73.
- Zakavati, A. (2017). Mutual Responsibility of the society and School Principals (Education and Management at humane School). *Journal of School Administration*, 5(1), 234-261. (In Persian).
- Zavvar, T., Bahari, P., Abdollahi Asl, S., & Delkhosh, V. (2021). The role of participatory management and social responsibility of principals in First high school teacher's job satisfaction: creativity mediation test of principals. *Managing Education in Organizations*, 10(1), 149-172. (In Persian).

