

بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیریتی مدیران بر جو سازمانی مدارس متوسطه  
*Effects of managerial competencies on the organizational climate in high schools*

**Ezat Deyreh**

Department of educational science, Bushehr Branch,  
Islamic Azad University, Bushehr, Iran  
Ezatdeyreh@yahoo.com

**Abbas Jamalifard**

M.A. in Educational management, Islamic Azad  
University, Bushehr, Iran

**Abstract**

**Aim:** The purpose of this study was to determine the effects of managerial competences on the organizational climate in the high schools. **Method:** The method of this research was correlational and the sample included 149 high school teachers. The measurement instruments were two questionnaires. The reliability coefficients were 0.81 and 0.71. **Results:** Findings showing that there was a positive significant correlation between managerial competences and organizational climate in the high schools. The results of t-test indicated that female's managerial competence is significantly high than the males. On the basis of regression coefficients the most important skills of competent managers were humanity and technical skills.

**Keywords:** Managerial competence, organizational climate;

**دکتر عزت دیره**

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر، بوشهر، ایران

**عباس جمالی‌فرد**

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر،  
بوشهر، ایران

**چکیده**

**هدف:** این پژوهش به منظور بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر جو سازمانی مدارس متوسطه بود. **روش:** تحقیق حاضر با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری شامل ۱۴۹ نفر از دبیران مدارس متوسطه نظری بود که از همه آنها تحقیق به عمل آمد. ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش دو پرسشنامه شایستگی مدیریتی مدیران و پرسشنامه جو سازمانی مدارس متوسطه بود. **یافته‌ها:** بین شایستگی‌های مدیریتی مدیران و جو سازمانی رابطه معنی‌داری مشاهده گردید. بین جو صمیمی، جو مشغول و جو حمایتی با تمامی ابعاد شایستگی‌های مدیریتی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد ولی بین جو ناکام و ابعاد شایستگی‌های مدیریتی رابطه منفی معنی‌دار به دست آمد. بین مدیران زن و مرد از لحاظ شایستگی مدیریتی تفاوت معنی‌داری مشاهده گردید، به عبارتی مدیران زن از شایستگی‌های مدیریتی بالاتری برخوردارند. **نتیجه‌گیری:** مهارت‌های انسانی و فنی بیش از سایر مؤلفه‌های دیگر شایستگی‌های مدیریتی بر جو سازمانی تأثیر گذار بودند.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی‌های مدیریتی، جو سازمانی؛

## مقدمه

قرن حاضر را عصر حاکمیت ارتباطات و نیروی انسانی کارآمد می‌نامند. بسیاری از صاحب‌نظران بر اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین عامل مزیت رقابتی سازمانها در عصر اخیر تأکید دارند و موفقیت سازمانها را در گرو استفاده بهینه از این عوامل حیاتی می‌دانند. هنر مدیریت و تعلیم و تربیت انسان از دشوارترین، ظریف‌ترین و پرتیرترین کارهای آدمی است. به علاوه امروزه به مدیریت تا آن حد اهمیت می‌دهند که آن را هنر و علم اداره و از شاخص‌های عمده تمدن معاصر می‌دانند (صافی، ۱۳۸۵). سازمانها نیز رکن اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت مهمترین عامل در حیات، رشد، بالندگی و یا مرگ سازمان‌هاست. کودکان بیشتر سالهای رشد و پرورش خود را در سازمانی به نام مدرسه می‌گذرانند و پس از فراغت از مدرسه به نحوی از انحاء در سازمان‌های دولتی، صنعتی، تجاری یا آموزشی مشغول به کار می‌شوند. به عبارت ساده امروزه بخش عمده زندگی ما در سازمانها یا در ارتباط با سازمانهایی سپری می‌شود (علاقه بند، ۱۳۸۲). در میان سازمانهایی که به کار تعلیم و تربیت می‌پردازند، نظام آموزش و پرورش از همه بنیادی‌تر است. این سازمان از طریق مدارس عهده دار نقش حساس تعلیم و تربیت است. اگر معلم در محیطی کار کند که جو باز و سالم بر آن حاکم باشد و بتواند به راحتی در آن محیط فعالیت کند و از روحیه قوی برخوردار باشد سازمان می‌تواند به بهره‌وری برسد به طوری که صاحب‌نظران تعلیم و تربیت بهبود کیفیت آموزش و پرورش را تا حدودی موهون بهبود وضعیت معلمان و ایجاد روحیه قوی در آنها می‌دانند. تا آنجا که ضمانت اجرای هرگونه اصلاح و پیشرفت آموزش و پرورش به نحوه کار و عمل معلمان وابسته است (متین، ۱۳۸۱).

حال با توجه به اهمیت نقش نیروی انسانی در موفقیت سازمانها، شواهد نشان می‌دهند که بهره‌وری نیروی کار در ایران در مقایسه با سایر کشورهای آسیایی پایین و حدود ۱/۹۹ درصد می‌باشد که این عدد در کشورهایی مثل چین ۱۴/۴ درصد، در کره ۶/۱ درصد، در مالزی ۶ درصد، در تایوان ۵/۷ درصد، در تایلند ۵/۴ درصد، در ژاپن ۴/۵ درصد، در سنگاپور ۴/۱ درصد می‌باشد. به عبارتی نرخ بهره‌وری نیروی کار در کشور ما ۲۰ الی ۲۵ دقیقه در روز برآورد شده که نسبت به حداقل جهانی یعنی ۵/۵ ساعت در روز بسیار ناچیز می‌باشد. علل چنین وضعیتی متعدد است، امروزه فقدان مدیریت هوشمندانه و توانمند، سطح بالای مهارت شغلی، توانایی انجام کار گروهی، آموزش مستمر، وجدان کاری و بویژه ضعف روحیه به صورت گسترده‌ای مطرح و مورد بحث قرار می‌گیرد. اما سهم تأثیر هر یک از عوامل فوق در عملکرد کارکنان سازمان‌ها باید روشن شود. باید کوشید تا عملکرد نیروی انسانی در سازمانها بهبود یافته و به سطوح بالاتری از بهره‌وری در سطح ملی رسید (حصیری، ۱۳۸۷).

شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، برای تدوین توسعه و برای ارزیابی مدیران یک عامل اساسی است. مدیران، مسئول اداره سازمانهای پیچیده با چالشهای مختلف و تقاضاهای غیرقابل پیش‌بینی هستند. سه مشخصه اصلی شغل مدیریت ایجاز، تنوع و هدایت کار است. مدیران باید دارای سرعت عمل و انعطاف پذیری باشند و به گونه‌ای رفتار کنند که رفتار آنها منجر به اثر بخشی در محیط کاری بخصوص بهبود جو سازمانی شود. اینکه مدیران با چه استانداردهایی کار می‌کنند مهم نیست. مدیران موثر باید در بوجود آوردن تیم کاری ماهر باشند، مدیران باید ریسک را بپذیرند و راستی، صداقت، مسئولیت پذیری را به نمایش بگذارند و آماده گرفتن نقش‌های جدید باشند (غفوریان، ۱۳۸۴).

با توجه به مطالب بیان شده این پژوهش بر آن است تا رابطه بین شایستگی‌های مدیریتی مدیران را با جو سازمانی مدارس متوسطه شهرستان دیرمورد مطالعه و بررسی قرار دهد. چنانچه مدیران مدارس از شایستگی‌هایی مثل مهارت‌های خلاقیت، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های اداری و قدرت اجرایی و مهارت‌های فنی برخوردار باشند می‌توانند با کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء آنها برخورد کرده و جو مناسبی در مدارس ایجاد نمایند. رویکرد شایستگی رویکرد جدیدی در مدیریت منابع انسانی نیست. هر چند که

واژه شایستگی، جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است. رومی‌های قدیم در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی یک سرباز خوب از این رویکرد استفاده می‌کردند. ادبیات رهبری مملو از تحقیقاتی است که تلاش می‌کردند ویژگی رهبر خوب را تعریف کنند. روانشناسان صاحب نظر در امور پرسنلی نیز در زمینه شناسایی روابط موجود میان خصیصه‌های آزاد، رفتار و خروجی‌های کار مدت زیادی است که به فعالیت و تحقیق پرداخته‌اند (کرستدی، ۲، ۱۹۹۸).

مدت‌های زیادی است که مسائلی همچون شخصیت، تفاوت‌های فردی و رفتارهای سازمانی مورد علاقه روانشناسان بوده، روان‌سنجان نیز درباره ویژگی‌های شخصیتی، موروثی و دیگر توانایی‌ها بحث‌های فراوانی را مطرح کرده‌اند. به هر حال متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدرن و امروزی توسط شرکت‌های مک‌بر ۳ که موسس آن مک‌کلاند ۴ روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. مک‌کلاند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی که می‌توانست، عملکرد شغلی را بدون این که تحت تأثیر جنسیت، نژاد و یا فاکتورهای اجتماعی و اقتصادی قرار گیرند، پیش بینی کند، آغاز نمود. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک نمود. مقاله وی که در سال ۱۹۷۳ در مجله روانشناسان آمریکا به عنوان آزمون شایستگی به جای آزمون هوش درج گردید، می‌توان نقطه عطفی در توسعه نهضت شایستگی به عنوان یک گزینه و انتخاب در برابر جنبش تست هوش دانست. رویکرد مک‌کلاند و نیز مفهوم شایستگی‌ها به عنوان محرک‌های موفقیت سازمانی مخاطبان و محبوبیت و رواج رویکرد شایستگی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ به اوج رسید، هم اکنون نیز ادامه دارد، تأثیرات زیادی را بر بسیاری از سازمان‌ها داشته است (لوسیا و همکاران، ۵، ۱۹۹۹). روانشناسان، شایستگی‌های مدیریتی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. لیتوین و استینجر (۱۹۶۸) در پژوهش دیگری نشان دادند که شیوه رهبری از عامل‌هایی است که در جو سازمانی تأثیر می‌گذارد. آنها سه مؤسسه آموزشی را بررسی کردند. رهبران هر کدام از آنها به شیوه متفاوتی آموزش داده شده بودند. لیوتین و استینجر با استفاده از پرسشنامه‌ای که تهیه کرده بودند به این نتیجه رسیدند که کارکنان هر مؤسسه به روشنی با اثرهای متفاوت ناشی از فضای سازمانی موجود کنار آمده‌اند. با توجه به این نکات یک رهبر می‌تواند تأثیر عمیقی در فضای سازمانی مؤسسه خود داشته باشد (اسماعیلی، ۱۳۸۶).

لیتوین (۱۹۶۸) در تعریف جو سازمانی می‌گوید؛ جو یا اقلیم سازمانی اصطلاح وسیعی است که به ادراک معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق شده و متأثر از سازمان رسمی، غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است. به طور ساده‌تر مجموعه‌ای است از خصوصیات داخلی که موجب تمایز مدارس از یکدیگر شده و در رفتار اعضای آن تأثیر دارد. صفری (۱۳۸۹) در بررسی منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران به این نتایج دست یافت که بین قدرت پاداشی، تخصصی و مرجعیتی مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ولی بین قدرت اجباری مدیران و جو سازمانی رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد. قادری، کرمی، زاهدی و محبوبی (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای در خصوص رابطه بین جو سازمانی و عملکرد مدرسان دانشگاه به این موضوع اشاره کردند که بین جو سازمانی و عملکرد اساتید رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه جو سازمانی دانشگاه بازتر باشد عملکرد مدرسان دانشگاه مطلوب‌تر خواهد بود.

1. Kierstedy
3. Mcber
4. McCelleland
5. Lucia.
6. Litwin and Stinger

قرن حاضر را عصر شایستگی مدیریتی مدیران جهت بهتر رسیدن به اهداف سازمانی می‌دانند. و از منظر دیگر اگر مدیران بتوانند شایستگی مدیریت مدرسه را داشته باشند تاثیر شگرفی بر جو سازمانی خواهند داشت. بدیهی است که جو سازمانی تاثیر عمده ای بر رفتار سازمانی دارد و مدیران می‌توانند تاثیر مهم و مثبتی در توسعه و بهبود جو سازمانی داشته باشند. در ادبیات جدید مدیریت نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های کلیدی و مغز متفکر و نرم افزار سیستم سازمان مدرسه قلمداد می‌شود. امروزه یکی از شاخص‌های وجه تمایز کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته نیروی انسانی کارآمد می‌باشد. با توجه به اینکه یکی از متغیرهای بسیار مهم در مدرسه جو سازمانی است که متاثر از عواملی از جمله شایستگی مدیریتی می‌باشد.

منظور از شایستگی مدیریتی مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصی و تجارب مدیریتی است که بر عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد (می‌یر، ۱۹۹۶). ابعاد شایستگی‌های مدیریتی مدیران در این پژوهش خلاقیت، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های اداری و قدرت اجرایی مدیریتی مدیران می‌باشد. جو سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای متأثر از شایستگی مدیریتی در برگیرنده فضای مملو از همکاری، اعتماد و احترام متقابل است. چنانچه مدیر سازمان شایسته و کارآمد باشد سازمان داری جو و ویژگی‌های مثبت می‌باشد. در یک سازمان ممکن نیست به حداکثر عملکرد دست یافت مگر اینکه جو مناسب در سازمان وجود داشته باشد تا افراد برانگیخته شده و با رغبت کار کنند. بدون شناسایی جو سازمانی مدیر سازمان نمی‌داند افراد چه احساسی نسبت به شغل و سازمان دارند (دارنجاتی، ۱۳۸۰).

در این پژوهش ابعاد جو سازمانی که مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است عبارتند از: جو حمایتی، جو دستوری، جوناکام، جو مشغول و جو صمیمی. پژوهشگر برای بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی مدیران و ابعاد آن از قبیل میزان خلاقیت، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های اداری و قدرت اجرایی مدیران و رابطه آنها با جو سازمانی و ابعاد آن از قبیل جو حمایتی، جو دستوری، جو ناکام، جو مشغول و جو صمیمی مدارس متوسطه کلیه مدارس متوسطه شهرستان دیر را مورد مطالعه قرار می‌دهد. به عبارتی، محقق درصدد است میزان تاثیر شایستگی مدیران به عنوان متغیر مستقل بر روی جو سازمانی به عنوان متغیر وابسته مورد مطالعه قرار دهد و سهم واریانس شایستگی مدیریتی بر واریانس جو سازمانی تعیین می‌نماید و همچنین مترصد است مشخص نماید کدام یک از مشخصات مدیران شایسته تأثیر بیشتری بر جو سازمانی دارد.

### روش پژوهش

از آنجا که این تحقیق به بررسی رابطه بین متغیرهای شایستگی مدیریتی مدیران به عنوان متغیر مستقل و جو سازمانی به عنوان متغیر وابسته می‌پردازد و تأثیر متغیر مستقل را بر متغیر وابسته می‌سنجد از نوع همبستگی می‌باشد. لازم به ذکر است که شایستگی‌های مدیران مدارس از دیدگاه معلمان و از طریق تکمیل مقیاس‌های نگرش سنج توسط آنان مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش، شامل کلیه معلمان دوره متوسطه نظری دبیرستانهای شهرستان دیر به تعداد ۱۴۹ نفر، می‌باشد. این تعداد شامل ۷۳ دبیر مرد و ۷۶ دبیر زن می‌باشد. پرسشنامه‌ی تحقیقاتی به صورت فردی و حضوری توزیع گردید.

### ابزار گردآوری اطلاعات

با مطالعه منابع موجود، ابتدا ابعاد مربوط به متغیرها یعنی شایستگی مدیران و جو سازمانی استخراج گردید، سپس فرم اولیه پرسشنامه شامل ۳۵ سوال برای شایستگی مدیران و ۳۹ سوال برای جو سازمانی تهیه و تنظیم گردید. سپس پرسشنامه در اختیار اساتید دانشگاه و متخصصین ذربط قرار گرفت، پس از اجرای آزمایشی بر روی چهل نفر از معلمان و برآورد ضرایب پایایی و روایی فرم نهایی

اصلاح شده و نهایتاً سئوالات پرسشنامه شایستگی به ۳۰ سوال و پرسشنامه جو سازمانی ۳۴ سوال تقلیل یافت. جهت تخمین پایایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، ضرایب پایایی پرسشنامه شایستگی مدیریتی مدیران پرسشنامه جو سازمانی حدود ۰/۸۶ و ۰/۷۱ برآورد شد.

### نتایج

به منظور تعیین رابطه بین شایستگی مدیریتی مدیران و جو سازمانی مدارس متوسطه ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۱) ضریب همبستگی بین شایستگی مدیریتی و جو سازمانی مدارس متوسطه

متغیر	ضریب همبستگی	r <sup>2</sup>	سطح معنی داری
شایستگی مدیریتی و جو سازمانی	۰/۴۸	۰/۲۳	۰/۰۰۰

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین شایستگی مدیریتی مدیران و جو سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد. به منظور تعیین رابطه بین ابعاد شایستگی مدیریتی مدیران با ابعاد جو سازمانی مدارس متوسطه نیز ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۲) تعیین رابطه بین ابعاد شایستگی مدیریتی و ابعاد جو سازمانی

ابعاد شایستگی مدیریتی	ابعاد جو سازمانی			
	فنی	انسانی	اجرایی	خلاقیت
ضریب همبستگی	۰/۴۶۹	۰/۴۶۵	۰/۴۸۴	۰/۴۸۴
جو صمیمی	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
جو مشغول	ضریب همبستگی	۰/۳۵۵	۰/۳۸۷	۰/۳۹۶
	سطح معنی داری	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
جو ناکام	ضریب همبستگی	-۰/۱۶۹	-۰/۱۷۶	-۰/۲۰۸
	سطح معنی داری	۰/۰۳۹	۰/۰۳۱	۰/۰۰۵
جو حمایتی	ضریب همبستگی	۰/۶۸۶	۰/۷۰۹	۰/۷۶۵
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
جودستوری	ضریب همبستگی	۰/۰۴۵	۰/۰۷۷	-۰/۰۳۳
	سطح معنی داری	۰/۵۸۴	۰/۳۵۲	۰/۶۴۲

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که بین بعد جو صمیمی، جو مشغول و جو حمایتی با تمامی ابعاد شایستگی مدیریتی رابطه مثبت معنی دار وجود دارد، بین جو ناکام با تمامی ابعاد شایستگی مدیریتی رابطه منفی معنی دار وجود دارد، بین جودستوری با هیچ کدام از ابعاد شایستگی‌های مدیریتی مدیران یعنی خلاقیت، مهارت‌های اجرایی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی رابطه معنی داری مشاهده نگردید. - به منظور تعیین تفاوت میزان شایستگی مدیریتی مدیران زن و مرد از آزمون t برای گروه‌های مستقل استفاده شده که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۳) مقایسه بین مدیران زن و مرد از لحاظ شایستگی مدیریتی

گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	df	t	سطح معنی داری
زن	۷۶	۱۲۳/۵۵	۱۹/۳۴	۱۴۷	۳/۶۸	۰/۰۰۰
مرد	۷۳	۱۱۱/۲۳	۲۱/۵۴			

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که تفاوت بین شایستگی مدیریتی مدیران زن و مرد معنی دار است. نتایج حاکی از آن است که مدیران زن از شایستگی مدیریتی بالاتری ( $P < 0.00$ ) نسبت به مدیران مرد برخوردارند. به منظور تعیین تفاوت بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شایسته و ناکارآمد از آزمون t استفاده شده که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

- جهت تعیین میزان تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر هر کدام از جوهای سازمانی از تحلیل رگرسیون مدل گام به گام استفاده شده که نتایج آن در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول (۴) ضرایب رگرسیون تأثیر متغیرهای پیش بین بر جو صمیمی

متغیر پیش بین	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	P
مهارت‌های انسانی	۰/۴۸۴	۰/۲۳۴	۰/۲۷۰	۲/۲۷	۰/۰۲۵
مهارت‌های فنی	۰/۵۱۰	۰/۲۶	۰/۲۶۰	۲/۲۵	۰/۰۲۶

از میان مولفه‌های شایستگی، مهارت‌های انسانی و فنی تأثیر معنی‌دار بر جو سازمانی صمیمی داشته و قدرت پیش بینی آن را دارد. همین امر در مورد جو حمایتی صادق است.

جدول (۵) ضرایب رگرسیون تأثیر متغیرهای پیش بین بر جو حمایتی

متغیر پیش بین	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	P
مهارت‌های انسانی	۰/۷۶۹	۰/۵۹۱	۰/۴۳۶	۵/۳۵	۰/۰۰۰
مهارت‌های فنی	۰/۸۰۸	۰/۶۵۳	۰/۴۱۶	۵/۱۱	۰/۰۰۰

محاسبه‌ی مذکور در مورد جو دستوری نیز انجام شد، نتایج در جدول زیر درج شده است.

جدول (۶) ضرایب رگرسیون تأثیر متغیرهای پیش بین بر جو دستوری

متغیر پیش بین	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	P
خلاقیت	۰/۰۴۵	۰/۰۰۲	۰/۰۲۷	۰/۱۷۹	۰/۸۵۸
مهارت‌های اجرایی	۰/۰۸۲	۰/۰۰۷	۰/۲۴۶	۱/۴۷۹	۰/۱۴۱
مهارت‌های انسانی	-۰/۱۷۷	۰/۰۳۱	۰/۲۹۲	۱/۸۹۷	۰/۰۶۰
مهارت‌های فنی	۰/۱۷۹	۰/۰۳۲	۰/۰۵۲	۰/۳۲۴	۰/۷۴۶

همانگونه که ملاحظه می‌گردد ضرایب بتا نشان می‌دهند که هیچکدام از مولفه‌های شایستگی مدیریتی قدرت پیش بینی جو سازمانی دستوری را ندارند، ضمناً مهارت‌های انسانی با این جو سازمانی رابطه منفی دارد.

جدول (۷) ضرایب رگرسیون تأثیر متغیرهای پیش بین بر جو مشغول

متغیر پیش بین	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	P
مهارت‌های فنی	۰/۴۰۶	۰/۱۶۵	۰/۴۰۶	۱۰/۵۹	۰/۰۰۰

ضریب بتا نشان می‌دهد که از بین مولفه‌های شایستگی مدیریتی فقط مهارت‌های فنی قدرت پیش بینی جو مشغول را دارد.

جدول (۸) ضرایب رگرسیون تأثیر متغیرهای پیش بین بر جو ناکام

متغیر پیش بین	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	P
مهارت‌های فنی	۰/۲۲۸	۰/۰۵۲	-۰/۲۲۸	-۲/۸۴۵	۰/۰۰۵

به جز مهارت‌های فنی، هیچکدام از متغیرهای پیش‌بین، قدرت پیش‌بینی جو سازمانی ناکام را ندارند. گرچه نتایج مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که این مهارت‌ها رابطه‌ی معکوس معنی‌داری با این جو سازمانی دارد.

به طور کلی، بر اساس ضرایب رگرسیون می‌توان گفت مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی که بر جو سازمانی تأثیر دارد مهارت‌های انسانی و فنی می‌باشد.

- به منظور تعیین انواع جو سازمانی حاکم بر مدارس برحسب نوع مدیریت حاکم بر آنها، آزمون‌های دو محاسبه گردیده که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۹) مقایسه بین انواع رفتار جو سازمانی حاکم بر مدارس

سطح شایستگی	شایستگی پایین مدیران		شایستگی بالای مدیران		کل
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
آمادگی جو سازمانی	۱۱	۷/۴	۱۳۸	۹۲/۶	۱۴۹
جو صمیمی	۵	۳/۴	۱۴۴	۹۶/۶	۱۴۹
جو مشغول	۶۲	۴۱/۶	۸۷	۵۸/۴	۱۴۹
جو نا کام	۹	۶/۰	۱۴۰	۹۴/۰	۱۴۹
جو حمایتی	۶۰	۴۰/۳	۸۹	۵۹/۷	۱۴۹
جو دستوری	۱۴۷	۱۹/۷	۵۹۸	۸۰/۳	۱۴۹
کل					

$\chi^2=141/91$        $df=4$        $P<0/0001$

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می‌گردد، مهمترین جو حاکم بر مدرسی که مدیران نا کارآمد در آنها مشغول به خدمتند جو نا کام و دستوری می‌باشد، در حالی که در مدرسی که از مدیران کارآمد و شایسته برخوردارند جو مشغول و حمایتی حاکم است.

### بحث و نتیجه گیری

موضوع تحقیق حاضر بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی مدیران بر جو سازمانی مدارس متوسطه شهرستان دیر می‌باشد. در این پژوهش متغیر مستقل شایستگی مدیریتی مدیران و متغیر وابسته جو سازمانی مدارس می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون بین متغیر مستقل، شایستگی مدیریتی مدیران و متغیر وابسته جو سازمانی مدارس متوسطه رابطه معنی داری ( $P<0/001$ ) وجود دارد. پس می‌توان گفت که هر چه شایستگی مدیریتی مدیران بیشتر باشد جو سازمانی مدارس بازتر و مثبت خواهد بود، یعنی احتمال استقرار جو حمایتی، جو صمیمی و جو مشغول بیشتر خواهد بود. در غیر این صورت احتمال دارد که جو مدرسه به سمت جو دستوری و نا کام تمایل پیدا کند. نتایج این پژوهش با یافته‌های حصیری (۱۳۸۷)، حاجیان (۱۳۸۸) و مظفری و همکاران (۱۳۸۱)، آبراهام و همکاران (۲۰۰۱) و استین و همکاران (۲۰۰۵) همسو می‌باشد. همچنین پژوهشگرانی مانند زارعی (۱۳۸۶) و دارنجاتی (۱۳۸۰) در خصوص دیگر ابعاد شایستگی‌های مدیران مانند دانش، هوش، تجربیات مدیران و اعتماد مدیران تحقیقاتی انجام داده‌اند که با این پژوهش همسو می‌باشند.

بین ابعاد شایستگی مدیریتی مدیران و ابعاد جو سازمانی با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون ( $P<0/001$ ) رابطه معنی دار مثبت بین جو صمیمی، جو مشغول و جو حمایتی با تمام ابعاد شایستگی مدیریتی مدیران به دست آمد. ولی بین جو نا کام با تمام ابعاد شایستگی‌های مدیریتی مدیران رابطه منفی معنی دار مشاهده گردید. بین جو دستوری با هیچکدام یک از ابعاد شایستگی‌های مدیریتی مدیران رابطه معنی داری وجود نداشت. یافته‌های این پژوهش همسو با نتایج تحقیقات انصاری فرد (۱۳۸۶) و عسکریان (۱۳۸۳) در ایران و ایمانتز (۱۹۹۵) در خارج می‌باشد. محققان مذکور در پژوهش‌های انجام شده خویش در رابطه با ابعاد انواع جو سازمانی، جو حمایتی و جو صمیمی با ابعاد شایستگی مدیریتی از قبیل تصمیم‌گیری، دانش، تجربیات و انگیزه مدیران دارای رابطه مثبت دانسته‌اند.

همچنین در این پژوهش با استفاده از آزمون تی تفاوت معنی داری میان مدیران زن و مرد از لحاظ میزان شایستگی مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که بین مدیران زن و مرد از لحاظ میزان شایستگی‌های مدیریتی در این پژوهش تفاوت معنی داری ( $P<0/001$ ) وجود دارد. به این معنی که مدیران زن از شایستگی مدیریتی بیشتری نسبت به مدیران مرد برخوردارند. پس می‌توان گفت که عامل جنسیت بر جو سازمانی تأثیر دارد. نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعاتی

کونانی (۱۳۷۲) و دست‌افکن (۱۳۷۴) همسو می‌باشد. محققان مذکور در مطالعات انجام شده خود شایستگی مدیریتی زنان را بیشتر از مردان گزارش کرده‌اند. در پژوهش دیگری دهقان (۱۳۸۹) نیز یکی دیگر از ابعاد توانمندی مدیران را مورد پژوهش قرار داده، نتایج حاصل از تحقیق او نشان می‌دهد که هوش هیجانی مدیران زن از مردان بیشتر است. از طرفی او در این مطالعه گزارش نموده که مدیران زن اغلب دارای سبک مدیریت مشارکتی هستند در حالی که مدیران مرد در مدیریت مدرسه سبک آمرانه و دستوری دارند. شاید شایستگی‌های مدیران زن ناشی از برخورداری بالا از هوش هیجانی و شیوه مدیریت آنان می‌باشد.

میزان تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر هر کدام از جوهای سازمانی از دیگر مواردی است که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از تحلیل رگرسیون نشان داد که از بین مؤلفه‌ها و متغیرهای شایستگی‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی و انسانی قدرت پیش‌بینی جو سازمانی را دارند. مهارت‌های فنی رابطه معکوسی با جو ناکام دارد. به عبارتی، چنانچه مدیر از مهارت فنی پایینی برخوردار باشد جو سازمانی حاکم بر مدرسه بسته و منفی خواهد بود. نتایج حاصل از این پژوهش همسو با نتایج پژوهش‌های عسکریان (۱۳۸۳)، شیروی (۱۳۸۰) و اعتماد اهری (۱۳۸۵) و ایمانتر (۱۹۹۵) است.

بیشترین تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران شایسته بر جو سازمانی مربوط به خلاقیت و مهارت‌های فنی بوده است. به عبارتی در مدرسی که مدیران شایسته و کارآمد مشغول به خدمت می‌باشند، از نظر مهارت‌های خلاقیت و فنی در سطح بالاتری قرار دارند. به گونه‌ای که بر جو سازمانی مدرسه تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر جا می‌گذارد. نتایج حاصل از این پژوهش با مطالعات و پژوهش‌های مظفری و همکاران (۱۳۸۱) و حصیری (۱۳۸۷) در ایران و لونسون و همکاران (۲۰۰۶) در خارج همسو می‌باشد. محققان مذکور در مطالعات خویش تأثیر مهارت‌های خلاقیت، مهارت فنی و همچنین دانش مدیران و شایستگی‌های اقتصادی و سیاسی آنها را بر جو سازمانی مهم دانسته‌اند.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری پیرامون انواع جو سازمانی مدارس برحسب توانمندی مدیران، با استفاده از روش محاسبه مجذور خی نشان داده شد در مدرسی که دارای مدیران شایسته و کارآمد می‌باشند جو سازمانی حاکم، جو مشغول و فعال می‌باشد. ولی مدرسی که دارای مدیران ناکارآمد می‌باشند جو سازمانی مدارس به سوی جو ناکام و آمرانه تمایل دارد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که مدیران مدرسی که دارای شایستگی بالا می‌باشند جو سازمانی فعال و پویایی دارند و دبیران در آن احساس خوبی دارند و پیش‌بینی می‌شود که به نحو مطلوب تری به انجام وظیفه و امور محوله مشغول می‌باشند. ولی در مدرسی که از مدیران شایسته برخوردار نیستند جو ناکام یا دستوری حاکم می‌باشد. این موضوع می‌تواند رضایت، انگیزه و رغبت شغلی دبیران را تحت تأثیر قرار دهد و به جای تعامل اندیشه و همکاری، تعارض اندیشه وجود خواهد داشت. معمولاً دبیران در چنین مدرسی به سختی کار می‌کنند و همیشه مترصد فرصتی هستند که به مدرسه دیگری انتقال یابند. جو سازمانی می‌تواند در بهره‌وری و کیفیت بخشی آموزشی و پرورشی و حتی تعهد شغلی معلمان بسیار دخیل باشد. نتایج این پژوهش همسو با نتایج مطالعات علاقه‌بند (۱۳۷۷) و حاجیان (۱۳۸۸) در ایران و هوی و میسکل (۱۹۷۲) در خارج می‌باشد.

### منابع

اجاقی، ع. (۱۳۷۷). بررسی رابطه جو سازمانی و روحیه دبیران مدارس متوسطه شهر ملایر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.

اعتمادی اهری، علالدین (۱۳۸۵). نواندیشی در مدیریت آموزشی (مقدمات و اصول)، چاپ اول، تهران، نشر دادار.

انصاری فرد، ناصر (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و اثربخشی آنان از دیدگاه دبیران مدارس راهنمایی شهرستان دیر و کنگان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر.



- حاجیان، پوران (۱۳۸۸). بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیریتی مدیران بر اعتماد سازمانی سازمانهای دولتی شهر بوشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر.
- حصیری، اسد (۱۳۸۷). بررسی نقش اعتماد سازمانی و شایستگی مدیریتی مدیران دولتی در ارتقاء روحیه کارکنان سازمان‌های دولتی بوشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- دارنجاتی، احمد (۱۳۸۰). بررسی تأثیر سازمانی مدارس بروحیه دبیران دبیرستان‌های شیراز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز.
- دست افکن، ابراهیم (۱۳۷۶). بررسی جو سازمانی آموزش متوسطه از دیدگاه دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- دهقان، امراله (۱۳۸۹). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران مدارس متوسطه شهر بوشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳.
- زارعی، زینب (۱۳۸۶). بررسی سبک‌های رهبری مدیر و جو سازمانی مدرسه در مدارس ابتدایی شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز.
- شیروی، رامین (۱۳۸۰). بررسی تأثیرات سبک‌های مدیریت جو سازمانی در طرح فاضلاب اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اهواز.
- صافی، احمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، چاپ دهم، تهران: نشر ار سباران.
- صفری، ش. (۱۳۸۹). بررسی منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی گرمسار، سال اول، شماره سوم.
- غفوریان، هما (۱۳۸۴). شاخه‌های عملکردی در ارتقای کیفی مدیران آموزشی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۲). مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات بعثت.
- علاقه بند، علی (۱۳۷۳). جو سازمانی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال ششم، شماره ۴.
- غفوریان، هما (۱۳۸۴). شاخه‌های عملکردی در ارتقای کیفی مدیران آموزشی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر.
- قادری، سید جمیل؛ کرمی، کریم؛ علی‌زاهدی، رمضان و محبوبی، طاهره (۱۳۹۰). بررسی رابطه جو سازمانی دانشگاه بر عملکرد مدرسان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی گرمسار، سال دوم، شماره هفتم.
- کونانی، رودابه (۱۳۷۲). بررسی جو سازمانی مدارس ابتدایی شهرستان مرودشت، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- متین، غلامحسین (۱۳۸۱). تاریخ یونان باستان، تهران: انتشارات محور.
- مظفری و همکاران (۱۳۸۱). تعیین مهارتها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه الگوی مدیریتی در این زمینه، نشریه علوم حرکتی و ورزشی سال اول، شماره ۱.
- هوی، و.گ. و میسکل، س.ج. (۱۹۹۷). تئوری تحقیق و عمل در مدیریت، ترجمه سید محمد عباس زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- Abraham, E; Steven, K. A.; Lanny, S. K., & Mena, A. M. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*. Vol. 20 No. 10, pp. 842-852.
- Ismaeli, A.S. (1995). The assessment of organizational climate in Bedouin, *Arab schools educational management and administration*, Vol.23, No.4.
- Imants, J.V.(1995). Teacher sickness absentee in primary schools, school climate and sense of efficiency. *School Organization*, 5(1),78-88.
- Hoy, W, K; Hoffman, J.; Sabo, D; blies, J.(1996). The Organizational climate of middle schools, *Journal of Educational Administration*, I Vol. 34, No .1, PP. 41-59.
- Kiersteady, J. (1998). *Competencies and KSAOs*. Public Service Commission of Canada; Canada, p.208.

- Levenson, A. R., & VanderStede, Wim A., & Cohen, Susan G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance, *Jo. of Management, Vol. 32 No.3, pp.360-380.*
- Litwin G. H. & Stinger A. (1966). *The influence of organizational on Human Motivation*, Harvard University.
- Lucia, A.D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review, 1, 61-98.*