



بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با تعهد سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان سال تحصیلی ۹۵-۹۴

فاطمه السادات رباطی / استادیار گروه علوم تربیتی (برنامه ریزی درسی)، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

گروه علوم تربیتی (برنامه ریزی درسی)، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

E Mail: Robotyfatmeh@yahoo.com

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با تعهد سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان در سال تحصیلی ۹۵ بوده است. این تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان که تعداد آن‌ها برابر با ۱۵۵ نفر بود. نمونه این پژوهش با استفاده از جدول مورگان ۱۱۰ نفر در نظر گرفته شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده مورد بررسی قرار گرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه مهارت‌های مدیران کاتز (۱۹۷۴) و پرسشنامه تعهد سازمانی مودی، استیرز و پورتر (۱۹۷۴) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون) با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفت. نتایج نشان داد بین مهارت فنی، ادراکی و انسانی با تعهد عاطفی، هنجاری، مستمر رابطه معنی‌داری وجود دارد. تحلیل رگرسیون نشان داد، مؤلفه مهارت انسانی و مهارت ادراکی با ضریب همبستگی ۰/۳۹۶، حدود ۱۳/۶٪ واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند.

واژه‌گان کلیدی: مهارت‌های مدیریتی، تعهد سازمانی، مدیران



مقدمه

در عصر حاضر در دنیایی زندگی می کنیم که مدیران نقش اساسی هدایت را به عهده دارند. در دنیای سازمانی امروز که به درستی می توان آن را «دنیای مدیریت» نامید، دنیایی است ملامال از مسائل و مشکلات و پیچیدگی های آشکار و پنهان. بدون تردید مدیریت موتور توسعه است و کلید رستگاری، رفاه و استقلال ملتهاست (خلیلی شورینی، ۱۳۸۶). امروزه مدیران مسئولیت های ویژه ای دارند. مدیران برای موفقیت باید دارای صلاحیت هایی باشند تا کارکنان از حضورشان به خوبی استقبال نمایند. همین نقش پراهمیت مدیران است که دقت و توجه بیشتری از لحاظ انتخاب و گماردن علمی آن ها ایجاد می کند. پس مدیران باید از درک و فهم سرشاری برخوردار باشند. تنوع دامنه علوم، احاطه مدیران به تمام جنبه های کاری سازمان را غیرممکن ساخته، از این رو مدیران در سازمان ها مهارت های کنونی برای کارایی و اثربخشی بیشتر جهت نیل به اهداف سازمان باید دارای مهارت ها باشند. در شیوه های مهارت های سه گانه مدیریت تأکید بر این است که مدیران چگونه عمل می کنند؟ و این سؤال پیش می آید که مهارت های امروزه مدیران تا چه میزان بر یافته های علمی منطبق است. در اینجا «مهارت» به معنی مهارت حرفه ای موردنیاز برای اشتغال به کار مفید مورد نظر نیست، بلکه اشاره می کند به نوعی ادراک و تصور در انجام امری و با در نظر گرفتن سازمان در قالب سیستم به صورت یک کل واحد. رابرت کاتز برای درک و فهم مدیریت شیوه «مهارت های سه گانه» را به کار برده است. این مهارت ها بر این است که شخص مدیر توانایی انجام چه کاری را دارد. بر این مبنا مطالعات و پژوهش هایی انجام شده تا روشن شود که چه چیزهایی مشخص کننده یک مدیر خوب هستند. بررسی مطالعات و تحقیقات مربوط به مشخصاتی نظیر ظاهر، هوش، شخصیت و نظایر آن نشان می دهد که رهبری ناشی از مقام یا داشتن ترکیبی از خصایص نیست، بلکه نتیجه رابطه عملی بین اعضای یک گروه است که در آن با شرکت فعالانه و نشان دادن قابلیت خود در انجام وظایف مشترک مقام خود را کسب می کند (رابرت کاتز، ۱۹۸۵). داشتن مهارت های مدیریتی سبب می شود که حضور او در محیط کار و میان همکارانش مورد پذیرش قرار بگیرد. در حقیقت داشتن مهارت های مدیریتی از تحمیلی و تحکمی بودن مدیریت می کاهد و بر طبیعی و عادی به نظر رسیدن وجود او می افزاید (میرکمالی، ۱۳۸۴). اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق، درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت کارکنان مؤثر است. یکی از این عوامل، تعهد سازمانی کارکنان است؛ چرا که رابطه مستقیمی بین تعهد سازمانی کارکنان با مهارت های مدیریتی مدیران آنان وجود دارد. به عبارت دیگر مهارت های مدیریتی و صلاحیت های خاص مدیران با میزان تعهد سازمانی رابطه دارد. از شاخص های سنجش میزان برتری سازمان ها نسبت به هم، میزان وفاداری و تعهد کارکنان شاغل در آن سازمان هاست، که باعث می شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند؛ این امر موجب افزایش عملکرد، بهره وری و اثربخشی سازمان می شود (سالاری نیا، ۱۳۹۴). از آن جایی که سازمان های آموزشی زیربنای رشد و توسعه جامعه هستند و نیروی انسانی نیز پایه و اساس نظام های آموزشی را تشکیل می دهند بررسی این مسأله از حساسیت بیشتری برخوردار است. از این رو موضوع تحقیق حاضر بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ می باشد.

بیان مسأله:

نیاز به مدیریت به ویژه در آموزش و پرورش و مراکز علمی به دلیل نقش بسیار مهم این مراکز به لحاظ تعلیم و تربیت نیروی انسانی اهمیت بسیاری دارد (نوه ابراهیمی، ۱۳۸۸). می توان چنین گفت تا اوایل سده ی بیستم، مدیران به تناسب وسعت دید و نظر خود، برای پیشبرد هدف ها با تکیه بر مشاهده های خود از مدیران دیگر و یا با تکیه بر تجارب، عقاید و نظرات شخصی خود که عموماً ناشی از آزمون و خطا بود، به اداره ی سازمان های متبوع خود می پرداختند (سید عباس زاده، ۱۳۸۹). مدیران باید به مهارت هایی آراسته باشند که بتوانند از عهده ی وظایف واگذار شده برآیند و نقش خود را که جنبه ی اثربخشی دارد را به خوبی ایفا کنند و بر تعهد و وفاداری کارکنان خود تأثیر داشته باشند (عسگریان، ۱۳۸۹). مهارت های سه گانه مدیران، یکی از انواع مهارت هایی است که مدیران در جهت تحقق اهداف سازمان و در رابطه با اجرای وظایف حرفه ای خویش باید دارا باشند. مهارت اشاره به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظایف منعکس می شود، می باشد (ایمانی، ۱۳۹۳). برای این منظور صاحب نظران به مهارت های مختلفی اشاره نموده اند: لوتانز (۲۰۰۶) مهارت مدیران را به سه بُعد، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی تقسیم نموده است. مهارت های انسانی تقریباً لازمه ی انجام دادن همه ی



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد زرقان



96170-82201

وظایف در همه ی سطوح مدیریت است زیرا مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسان سرو کار داشته و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آن ها باید از مهارت های انسانی برخوردار باشند (بیگدلی، ۱۳۸۰). این مهارت در کیفیتی است که مدیر قادر باشد سرپرستان مافوق، همردیفان، زیردستان و مشتریان را درک کند و نظرات و توقعات آنها را درباره خود تشخیص دهد و در انجام در نحوه رفتار مدیر تجسم یابد (سلطانی، ۱۳۸۷). توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی در به کارگیری دانش، روش ها و فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص که جزء مهارت فنی است نقش قابل توجهی در موفقیت و اثربخشی مدیران ایفا می نماید. همچنین مدیران با اعتقاد به کار به همراه افراد سازمان و به وسیله آن ها توجه ویژه ای به شناخت انگیزش افراد نموده و با درک پیچیدگی های سازمان (مهارت ادراکی) زمینه های موفقیت سازمانی را فراهم می آورند (رضائیان، ۱۳۹۰). صلاحیت مدیران از نظر مهارت های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان می شود. تعهد سازمانی مدیران و کارکنان، مستلزم داشتن مهارت های مدیریتی است که با به کارگیری آن ها در موقعیت ها و جایگاه های مختلف سازمانی می توان به این اهداف نائل شد. تعهد سازمانی، یک حالت روان شناختی است که بیانگر رابطه کارمند با سازمانش است. او را به سازمانش متعهد می سازد و سبب ماندگاری او در سازمان می شود (می یو و آلن، ۱۹۹۷، ص ۱۵۴). در ضمن، نوعی ثبات روان شناختی و حس همکاری و کمک به سازمان در کارمند ایجاد می کند و در نتیجه، کارمند را به اجرای اقداماتی ملتزم و متعهد می کند که به تحقق اهداف سازمان منجر می گردد (بنتین، واندنبرگ، ۲۰۰۵). می یو و آلن (۲۰۰۱) مدلی سه بعدی از تعهد سازمانی، متشکل از تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مطرح کرد. تعهد عاطفی بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است. تعهد عاطفی به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است. در این نوع از تعهد کارکنان در سازمان، چون می-خواهند بمانند. تعهد مستمر در بردارنده هزینه های متصور ناشی از ترک سازمان و بیانگر آن است که کارکنان به آن کار احتیاج دارند و کار دیگری نمی توانند انجام دهند (جزایری و همکاران، ۱۳۸۸). تعهد هنجاری که به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان اشاره دارد، به سبب فشاری است که از سوی دیگران بر او وارد می شود (مورگان و هانت، ۱۹۹۴). در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایشی و خطایی همراه با زیان های بزرگی خواهد بود که خیلی از آن ها جبران ناپذیر است. هرگاه مدیران در انجام وظایف، هدایت و رهبری نتوانند مهارت های مناسبی برگزینند، موجب ایجاد جو نامطلوب و به تبع آن رفتار سازمانی نامطلوب در مدارس می شوند و بر رفتار اعضای سازمان تأثیری مخرب می گذارند و سبب نارضایتی، عدم کارایی و پایین آمدن اثربخشی سازمان می شوند؛ آموزش و پرورش شهر کرمان نیز از این قاعده مستثنا نیست. مسئولیت اداره سازمان ها و واحدهای آموزشی منجمله مدارس به عهده کسانی گذاشته می شود که از شرایط لازم و کافی برای احراز پست های مدیریتی برخوردار نیستند. بی شک اگر این روند تداوم یابد، تلاش در مورد بهسازی و بازسازی آموزشی موفقیت آمیز نخواهد بود. اگر مدیران آموزش و پرورش ندانند که افراد در مورد چه چیزی صحبت می کنند، نمی توانند با توجه به نیاز و طرح های آن ها تصمیمات مناسبی بگیرند. بدون شک کوشش در جهت ارتقای سطح معلومات و مهارت های حرفه ای مدیران آموزشی کشور علاوه بر اینکه از بار مسائل و مشکلات نظام می کاهد، باعث به کارگیری روش های صحیح انجام کار و اجرای اثربخش برنامه های آموزش و پرورش می شود و از طرفی تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می دهند (سیدی و ایزدی، ۱۳۹۳). مدیران بهتر است با توجه به تخصص، حرفه یا منطقه کاری کارمندان درک کافی از شغل، وظایف، گویش و اصطلاحات آن ها داشته باشند. لذا ضرورت دارد که مدیران آموزشی نیز برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت آموزشی آشنا باشد؛ چرا که آشنایی و آگاهی از مهارت های انسانی، فنی، اداری از تحمیلی و تحکمی بودن مدیریت می کاهد؛ و باعث ایجاد انگیزه و تعهد و وابستگی به کار در کارکنان می شود. با علم به موارد ذکر شده، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه ارتباطی بین مهارت های مدیریتی و تعهد سازمانی مدیران آموزش و پرورش وجود دارد؟

اهمیت و ضرورت موضوع

امروزه این امر مسلم است که رسیدن به توسعه، جامعه مدنی، معیارهای جهان شمول و بستر مناسب برای زیست اجتماعی و حتی تعهد کارکنان که یکی از ارکان مهم موفقیت سازمان های امروزی است، با وجود مهارت های مدیریتی مدیران شکل می گیرد. کشورهای جهان سوم جامعه های در حال گذار با چالش هایی مواجه هستند که این چالش ها تغییرات و دگرگونی هایی در جامعه سازمانی ایجاد می کنند. این تغییرات روندی مستقیم بر تعهد سازمانی دارد (فوکویاما، ۱۹۹۹). مدیران در مؤسسات آموزشی از نظر محصولی که باید ارائه دهند



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد زرقان



دارای یک تفاوت اساسی با مدیریت در مؤسسات غیرآموزشی است. در مؤسسات غیرآموزشی محصول ماده است و در مؤسسات آموزشی محصول روح و روان؛ لذا برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان و دانش‌آموزان و برخورد با مسائل و مشکلات آن‌ها و به کارگیری ابزارهای تنبیه و تشویق، مکانیزم‌هایی ابداع کند تا بتوان با کمال اطمینان کودکان و نوجوانان را به دست او سپرد، برای این منظور بررسی مهارت‌های مدیریتی از اهمیت خاصی برخوردار است (سیدی و ایزدی، ۱۳۹۳). در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایشی و خطایی همراه با زبان‌های بزرگی خواهد بود که خیلی از آن‌ها جبران‌ناپذیر است. هرگاه مدیران در انجام وظایف، هدایت و رهبری نتوانند مهارت‌های مناسبی برگزینند، موجب ایجاد جو نامطلوب و به تبع آن رفتار سازمانی نامطلوب در مدارس می‌شوند و بر رفتار اعضای سازمان تأثیری مخرب می‌گذارند و سبب نارضایتی، عدم کارایی و پایین آمدن اثربخشی سازمان می‌شوند. بنابراین مدیر آموزشی نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارد. مدیر باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشد تا بتوان با کمال اطمینان کودکان و نوجوانان را به دست او سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آزمایش و خطای مکرر نباشد. بنابراین ضرورت دارد که پژوهشی با این عنوان در آموزش و پرورش انجام گیرد (منصوری، ۱۳۹۰). از طرفی، موضوع پژوهش حاضر از این جهت مورد توجه قرار گرفت که با سنجش رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با تعهد سازمانی و بررسی آن در بین کارکنان و مدیران آموزش و پرورش، در پی یافتن نتایج ارزشمند و شناسایی عوامل کاهش‌دهنده تعهد در بین کارکنان و مدیران آموزش و پرورش است تا از این طریق کیفیت کار را ارتقا بخشیده و با ارائه پیشنهادهایی موجب پایین آوردن سطح هزینه‌ای تبادلات و ارتباطات، رشد همه‌جانبه، افزایش تعهد و عملکرد افراد در سازمان شده و باعث شود کارکنان تعهد و پایبندی به سازمان پیدا کنند. مدیران باید به شیوه‌ای عمل کنند که کارکنان با شوق و علاقه کار کنند و نسبت به سازمان خود متعهد باشند (کشاورز، ۱۳۸۷). چرا که مدیران به عنوان موتور محرک و مغز متفکر سازمان باید دارای مهارت‌هایی باشند که سازمان را در انجام رسیدن به اهدافش یاری رسانند و نقش به‌سزایی در افزایش تعهد کاری کارکنان داشته باشند. از آنجایی که فقدان تعهد منجر به غیبت کاری، کاهش رضایت شغلی و کاهش بهره‌وری می‌شود، نقش مهارت‌های مدیریتی در افزایش تعهد کاری می‌تواند بارز باشد. مطالعات مختلف در سازمان‌های صنعتی، نظامی و آموزشی نشان می‌دهد، برای اینکه کارکنان بتوانند کارایی بیشتری و قوی‌تر در شغل خود داشته باشند، علاوه بر این که خشنودی بالایی از شغل خود داشته باشند، از دل‌بستگی نیز برخوردار باشند و احساس تعهد بالایی به انجام وظایف خود نمایند که این خود موجب احساس مسئولیت، درک عمیق از شغل و از خودگذشتگی می‌شود (منصوری، ۱۳۹۰). دلایل زیادی وجود دارد که چرا سازمان‌ها باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهند: اول اینکه تعهد سازمانی یک مفهوم نسبتاً جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی متفاوت است. برای مثال کارکنان ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از سازمانی که در آن کار می‌کنند ناراضی باشند، که در این صورت آنها کار مشابهی را در محیط‌های دیگر جستجو می‌کنند. یا بالعکس کارکنانی ممکن است احساس مثبتی از محیط کار داشته باشند، ولی از شغلشان متنفر باشند. دوم اینکه تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، عملکرد و تمایل به ترک خدمت رابطه دارد. تعهد سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد بالایی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند و مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند (قراعی، ۱۳۸۷). علت توجه به مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مبتنی بر نقشی است که این مهارت‌ها در افزایش تعهد و وفاداری به سازمان ایفا می‌کند. نظر به این که در شکل‌گیری و پیشبرد رسالت و اهداف هر سازمانی مهارت‌های مدیران یکی از عوامل اصلی می‌باشد شناسایی و تجزیه و تحلیل این مهارت‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد.

هدف کلی: شناخت رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با تعهد سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان

اهداف جزئی: ۱- شناخت رابطه مهارت فنی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۲- شناخت رابطه مهارت فنی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۳- شناخت رابطه مهارت فنی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۴- شناخت رابطه مهارت انسانی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۵- شناخت رابطه مهارت انسانی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۶- شناخت رابطه مهارت انسانی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۷- شناخت رابطه مهارت ادراکی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۸- شناخت رابطه



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد شیراز



مهارت ادراکی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان ۹ - شناخت رابطه مهارت ادراکی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان

فرضیه اصلی: بین مهارت های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی: ۱- بین مهارت فنی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۲- بین مهارت فنی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۳- بین مهارت فنی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۴- بین مهارت انسانی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۵- بین مهارت انسانی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۶- بین مهارت انسانی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۷- بین مهارت ادراکی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۸- بین مهارت ادراکی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۹- بین مهارت ادراکی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. ۱۰- مؤلفه های مهارت های سه گانه مدیریت به طور مستقلانه تعهد سازمانی مدیران را پیش بینی می کنند.

تحقیقات انجام شده در داخل کشور

-ایمانی (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان «تبیین رابطه مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان» به این نتیجه رسید که بین مهارت های مدیریتی با جو سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و ابعاد مهارت های مدیریتی قادر به پیش بینی جو سازمانی و رضایت شغلی می باشند. بین دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنادار آماری وجود ندارد. دیدگاه معلمان زن و مرد در رابطه با مهارت های کلی و نیز مهارت های فنی، انسانی و ادراکی با رضایت شغلی متفاوت است. بین دیدگاه معلمان با سوابق خدمتی مختلف از لحاظ مهارت های فنی، انسانی و مهارت های کلی مدیریتی با جو سازمانی و رضایت شغلی تفاوت معنادار آماری وجود دارد.

-باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان «مهارت های انسانی و فنی در مدیریت کتابخانه های تخصصی» انجام دادند. از دیدگاه استادان بالاترین اولویت ها، مهارت های انسانی (۴/۳۵) و فنی (۳/۹۳) بوده و از دیدگاه مدیران کتابخانه ها بالاترین اولویت ها، مهارت های انسانی (۴/۴۵) و فنی (۴/۲۴) است. از دیدگاه استادان و مدیران در مدیریت کتابخانه های تخصصی نیاز به مهارت های انسانی بیشتر از مهارت های فنی است.

رودباری (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان «تأثیر مهارت های سه گانه مدیریتی بر تعهد سازمانی کارکنان معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران» انجام داد. نتایج نشان داد که بین مهارت های مدیریتی شامل مهارت ادراکی، انسانی و فنی ارتباط مثبت و معنی داری با تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین مهارت های مدیریتی رهبری شامل مهارت های ادراکی، انسانی و فنی با تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر ارتباط مثبت و معنی دار وجود دارد. به عبارت دیگر با ارتقای مهارت های رهبری کارکنان می توان تعهد سازمانی را در آنها افزایش داد که نتایج سودمندی برای سازمان به ارمغان خواهد آورد.

-خدادی و حسومی (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه مهارت های سه گانه (فنی-انسانی-ادراکی) مدیران با اثربخشی آن ها از نظر دبیران دبیرستان های دخترانه شهر ساری» به این نتیجه رسیدند که بین مهارت های سه گانه و اثربخشی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و در سطح معنی داری آلفای ۰/۰۰۱ جدول معنی داری ضریب همبستگی پیرسون با درجه آزادی ۲۴۶ معنی دار است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز نشان می دهد که ۱۰/۴۳ درصد اثربخشی مدیران در جامعه آماری ناشی از مهارت های سه گانه است.

-دلخوش کسمائی (۱۳۹۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیران دبیرستان های پسرانه شهر تهران و تعهد کاری دبیران ذریبند انجام داده و به این نتیجه رسید که مهارت های فنی، انسانی و ادراکی برای مدیران در انجام وظایف بهتر در جهت نیل به تعهد کاری دبیران ضروری است.



96170-82201



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد زرقان



16 Nov 2017



-منصوری (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه بین توانمندی و مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش سپیدان» به این نتیجه رسید که بین مهارت های ارتباطی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین بین تمامی مؤلفه های مهارت های ارتباطی با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

-کردستانی روش (۱۳۹۰) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه بین مهارتهای سه گانه مدیران و ابعاد موفقیت و تعهد کاری آنان در بین مدیران مدارس کهنوج در سال تحصیلی ۹۰-۸۹» به این نتیجه رسید که بین مهارت های مدیران و ابعاد موفقیت و تعهد آنان رابطه معنی داری وجود دارد. بین مهارت مدیران و موفقیت در امور رهبری و موفقیت در امور انسانی و تعهد کاری آن ها رابطه معنی داری وجود دارد.

- صبور (۱۳۸۹) طی پژوهشی تحت عنوان «رابطه جو سازمانی و مهارت های سه گانه مدیریتی و تعهد سازمانی» اعلام کرد که بین جو سازمانی با مهارت های مدیران و تعهد سازمانی ایشان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین بین دیدگاه مدیران زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنی دار آماری وجود نداشته و بین مهارت های ادراکی و فنی مدیران با سوابق خدمتی مختلف با جوسازمانی و تعهد سازمانی تفاوت معنی دار آماری مشاهده می شود.

-افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور» به این نتایج رسیدند که بین مهارت های سه گانه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور اختلاف معنی داری وجود دارد. از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی، مهارت های انسانی از اولویت بیشتری نسبت به مهارت های ادراکی و فنی برای مدیران ادارات برخوردار است.

تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

-پاتریک (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «مهارتهای مدیران و تأثیر آن بر ارزش کار و تعهد سازمانی کارکنان» به این نتیجه رسید که مهارت های مدیران عاملی اثربخش در ارزش کار و تعهد سازمانی کارکنان می باشد. بنابراین کارکنان زمانی ارزش کار را درک می کنند که احساس کنند کار متعلق به خود آنهاست و تعلق روانی نسبت به سازمان داشته باشند و یا هویت خود را به سازمان نسبت دهند و این در گروه مهارت های مدیران می باشد.

-جویووانی (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان «رابطه مهارت های سه گانه مدیریتی و تجربه مدیریت مشتری» انجام دادند. نتایج نشان داد که میانگین ابعاد مهارت های مدیریتی، مهارت های ادراکی، با میانگین ۳/۴۶، مهارت های انسانی با میانگین ۳/۳۳ دومین مهارت، و مهارت های فنی با میانگین ۳/۲۱ در رتبه سوم بود. در رابطه با تجربه مدیریت مشتری، میانگین شاخص های مدیریت ارزش مشتری، و تجربه مشتری، به ترتیب ۵/۰۱، ۴/۸۲ به دست آمد. همچنین نتایج نشان داد که مهارت های مدیریتی ارتباط قوی و معنی داری با تجربه مدیریت مشتریان دارد.

-بریگیت (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان مروری بر مهارتهای سه گانه مدیران و تعهد سازمانی و رضایت شغلی انجام داد. هدف از این مطالعه فراهم کردن بازنگری برای کسانی که پیشرفته ترین تحقیقات در مورد مهارتهای مدیران و تعهد سازمانی و رضایت شغلی علاقه مند هستند. این بازنگری شامل ۱۸ مطالعه تجربی در مورد مهارتهای مدیران و تعهد سازمانی و رضایت شغلی است. این بازنگری اثبات می کند که مهارتهای مدیران به صورت مثبت با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارد.

-کارل (۲۰۱۰) تحقیقی با عنوان «تأثیر آموزش مهارت های فنی و انسانی مدیران در افزایش بهره-وری کارشناسان سازمان تربیت بدنی» انجام داد. به این نتیجه رسیدند که مهارت های فنی و انسانی در افزایش بهره وری مدیران در سازمان تأثیر دارند.



96170-82201



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد زرقان

16 Nov 2017



-پنت و باروندی (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت آموزشی: آموزش مهارت‌های انسانی و فنی» بر لزوم اهمیت آموزش دانشگاهی در پژوهشی مهارت‌های انسانی و فنی برای مدیران پروژه صحه گذاشتند. و نشان دادند که قابلیت‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی، ارتباط مثبتی با مهارت‌های شناخت فرصت‌ها دارد.

- کوالکسی (۲۰۰۸) پژوهشی تحت عنوان «مهارت‌های مدیریتی و تعهد و وفاداری» انجام داد. وی با استفاده از پرسشنامه کاتز مهارت‌های مدیریتی را سنجید. نتایج نشان داد که، مهارت‌های مدیریتی برای تعهد و وفاداری کارکنان لازم و ضروری می‌باشند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران مدارس ابتدایی دوره اول و دوم ناحیه یک شهر کرمان که تعداد آن‌ها برابر با ۱۵۵ نفر بود.

نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

در این تحقیق روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام گرفته و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۱۰ نفر انتخاب شد.

ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از پرسشنامه مهارت‌های مدیران: این پرسشنامه ابعاد سه‌گانه مهارت‌های مدیریتی مدیران بر اساس منابع مهارت‌های مدیریتی مدیران و نیازهای مدیریتی را اندازه می‌گرفت و بر مبنای مدل کاتز (۱۹۷۴) ساخته شده است. این پرسشنامه شامل ۳۵ گویه می‌باشد که سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی را مورد بررسی قرار داد. که مهارت فنی ۱ تا ۱۳، مهارت انسانی ۱۴ تا ۲۳، مهارت ادراکی ۲۴ تا ۳۵. در پژوهش ابراهیمی (۱۳۹۳) میزان ضریب پایایی مهارت‌های مدیریتی (۰/۸۱) و هر یک از ابعاد آن (مهارت فنی (۰/۷۸)، مهارت انسانی (۰/۸۷)، مهارت ادراکی (۰/۸۵) به دست آمد که مبین سطح مطلوب پایایی این پرسشنامه می‌باشد. همچنین ابراهیمی (۱۳۹۳) روایی این پرسشنامه روی مدیران مناطق شهری ۰/۸۲ بدست آورده است. پرسشنامه تعهد سازمانی: پرسشنامه تعهد سازمانی که توسط مودی، استیز و پورتر (۱۹۷۴) ابداع گردید. این پرسشنامه ۱۵ پرسش دارد در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای می‌باشد که از نمره ۱ (کاملاً مخالفم) تا نمره ۵ (کاملاً موافقم) ارزشگذاری شده است. مقیاس تعهد سازمانی در این پرسشنامه، تعهد مستمر، تعهد هنجاری و تعهد عاطفی است. تعهد مستمر شامل سوالات (۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴). تعهد هنجاری شامل سوالات (۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶). تعهد عاطفی شامل سوالات (۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱) می‌باشد ضمناً جهان‌پیما (۱۳۹۳) پایایی این آزمون بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه کرد که برابر با ۰/۸۹ و مقدار روایی این پرسشنامه ۰/۸۵ گزارش داده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

بدون شک یکی از مهمترین مراحل انجام تحقیق، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های آماری است. به کارگیری روش‌های صحیح آماری امکان ارائه نتایج صحیح را می‌سازد (دلاور، ۱۳۸۳). در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم افزار SPSS ورژن ۲۰ و با استفاده از آماره‌های توصیفی شامل نمودارها و جداول فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و همچنین آزمون‌های آماری استنباطی شامل کولموگوروف-اسمیرنوف، آزمون همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها:

آمار استنباطی



با توجه به جدول (۴-۱) سطح معنی داری به دست آمده در آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف هر یک از متغیرهای تحقیق از سطح معناداری قابل قبول (۰/۰۵) بزرگترند، در نتیجه نمرات کلیه متغیرها در این بررسی از توزیع نرمال پیروی می کنند. بر این اساس آزمون همبستگی پیرسون به منظور تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی و تعهد سازمانی انتخاب شده است.

جدول ۴-۱ نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف		متغیرها
سطح معناداری	مقدار Z	
۰/۹۲۶	۰/۵۴۷	مهارت فنی
۰/۲۹۶	۰/۹۷۶	مهارت ادراکی
۰/۴۹۲	۰/۸۳۳	مهارت انسانی
۰/۵۵۱	۰/۷۹۵	تعهد هنجاری
۰/۳۴۲	۰/۹۳۸	تعهد عاطفی
۰/۳۶۴	۰/۹۲۱	تعهد مستمر

آزمون فرضیه اصلی

- بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۴-۲) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۰۰) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۲: رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی

مهارت‌های سه گانه مدیریتی			متغیر
پیرسون			
			تعهد سازمانی
فراوانی			
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی	
دارد	۰/۰۰۰	۰/۴۵۵	۱۱۰

۴-۲-۲-۴ آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی اول: بین مهارت فنی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت فنی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت فنی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۴-۳) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۰۱) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت فنی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۳: رابطه بین مهارت فنی با تعهد هنجاری



مهارت فنی			متغیر
پیرسون			تعهد هنجاری
فراوانی			
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی	
دارد	۰/۰۰۱	۰/۳۴۶	۱۱۰

فرضیه فرعی دوم: بین مهارت فنی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت فنی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت فنی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۴-۴) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۲۵) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت فنی و تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۴: رابطه بین مهارت فنی با تعهد عاطفی

مهارت فنی			متغیر
پیرسون			تعهد عاطفی
تعداد			
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی	
دارد	۰/۰۲۵	۰/۳۵۳	۱۱۰

فرضیه فرعی سوم: بین مهارت فنی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت فنی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت فنی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۴-۵) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۱۲) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت فنی با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۵: رابطه بین مهارت فنی با تعهد مستمر

مهارت فنی			متغیر
پیرسون			تعهد مستمر
تعداد			
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی	
دارد	۰/۰۱۲	۰/۳۷۷	۱۱۰

فرضیه فرعی چهارم: بین مهارت انسانی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت انسانی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت انسانی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۴-۶) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۰۶) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت انسانی با تعهد هنجاری رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک



رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۶: رابطه بین مهارت انسانی با تعهد هنجاری

مهارت انسانی			متغیر
پیرسون			تعهد هنجاری
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی	
دارد	۰/۰۰۶	۰/۳۴۷	
			تعداد
			۱۱۰

فرضیه فرعی پنجم: بین مهارت انسانی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت انسانی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت انسانی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۴-۷) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۰۰) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد.

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت انسانی با تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۷: رابطه بین مهارت انسانی با تعهد عاطفی

مهارت انسانی			متغیر
پیرسون			تعهد عاطفی
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی	
دارد	۰/۰۰۰	۰/۳۵۵	
			تعداد
			۱۱۰

فرضیه فرعی ششم: بین مهارت انسانی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت انسانی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت انسانی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۴-۸) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۰۰) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد.

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت انسانی با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۸: رابطه بین مهارت انسانی با تعهد مستمر

مهارت انسانی			متغیر
پیرسون			تعهد مستمر
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی	
دارد	۰/۰۰۱	۰/۳۶۷	
			تعداد
			۱۱۰

فرضیه فرعی هفتم: بین مهارت ادراکی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین مهارت ادراکی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین مهارت ادراکی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.



مركز البحوث والدراسات الدولية

96170-82201

دانشگاه آزاد اسلامی
واحد زرقان



با توجه به جدول (۹-۴) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۱۱) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت ادراکی با تعهد هنجاری رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۹: رابطه بین مهارت ادراکی با تعهد هنجاری

مهارت ادراکی			متغیر		
پیرسون			تعهد هنجاری		
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی			تعداد
دارد	۰/۰۱۱	۰/۳۳۴			۱۱۰

فرضیه فرعی هشتم: بین مهارت ادراکی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.
H0: بین مهارت ادراکی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.
H1: بین مهارت ادراکی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به جدول (۱۰-۴) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۰۰) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت ادراکی با تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۱۰: رابطه بین مهارت ادراکی با تعهد عاطفی

مهارت ادراکی			متغیر		
پیرسون			تعهد عاطفی		
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی			تعداد
دارد	۰/۰۱۱	۰/۳۷۱			۱۱۰

فرضیه فرعی نهم: بین مهارت ادراکی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد.
H0: بین مهارت ادراکی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود ندارد.
H1: بین مهارت ادراکی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به جدول (۱۱-۴) و p مقدار به دست آمده (۰/۰۰۰) و با توجه به اینکه این مقدار از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که بین مهارت ادراکی با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد.

جدول ۴-۱۱: رابطه بین مهارت ادراکی با تعهد مستمر

مهارت ادراکی			متغیر		
پیرسون			تعهد مستمر		
رابطه	P-مقدار	ضریب همبستگی			تعداد
دارد	۰/۰۰۰	۰/۳۸۹			۱۱۰



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد شیراز



فرضیه فرعی دهم: مؤلفه‌های مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی به طور مستقلانه تعهد سازمانی مدیران را پیش‌بینی می‌کنند.

برای بررسی این فرضیه الگوی رگرسیون چندگانه به روش همزمان اجرا شد. در این الگو نتایج آزمون دوربین ۱/۸۹ بوده که حاکی از مجاز بودن استفاده از تحلیل رگرسیون (در فاصله بین ۱/۵ تا ۲/۵) می‌باشد. براساس جدول (۴-۱۷) چون (Sig=۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) به دست آمده، لذا فرض صفر رد می‌شود، یعنی حداقل یکی از متغیرهای پیش‌بین به طور معنی‌دار در شکل‌گیری مدل مؤثر هستند.

جدول ۴-۱۲: تحلیل واریانس رگرسیونی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	میانگین مربعات	آماره آزمون F	sig
رگرسیون	۷/۵۸	۲/۵۲	۸/۹۷	۰/۰۰۰
باقیمانده	۴۸/۱۷	۰/۲۸۲		
کل	۵۵/۷۵			

متغیرهای پیش‌بین: مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی

متغیر ملاک: تعهد سازمانی

با توجه به نتایج جدول (۴-۱۳) از بین متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل موردنظر، متغیر مهارت انسانی، مهارت ادراکی

پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای تعهد سازمانی است (Sig≤۰/۰۵)؛ یعنی این متغیر در مدل سهم تأثیرگذاری دارد.

جدول ۴-۱۳: ضرایب و خلاصه مدل رگرسیون

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب غیراستاندارد	خطای معیار	ضرایب استاندارد	آماره t	Sig	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین
ثابت	۲/۶۰	۰/۱۹۲		۱۳/۵۴۳	۰/۰۰۰	۰/۳۹۶	۰/۱۳۶
مهارت انسانی	۰/۱۴۳	۰/۰۷۸	۰/۲۹۳	۱/۸۳۱	۰/۰۰۶		
مهارت ادراکی	۰/۱۰۲	۰/۰۸۲	۰/۲۸۱	۱/۵۸۱	۰/۰۰۲		
مهارت فنی	۰/۰۶۳	۰/۰۸۶	۰/۱۰۴	۰/۷۲۵	۰/۴۶۹		

همان‌گونه که نتایج جدول (۴-۱۳) نشان می‌دهد مؤلفه مهارت انسانی، مهارت ادراکی با ضریب همبستگی ۰/۳۹۶، حدود ۱۳/۶ درصد واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند، یعنی تقریباً ۱۳/۶ درصد تغییرپذیری در تعهد سازمانی، بوسیله این دو مؤلفه توضیح داده می‌شود. همچنین با یک واحد افزایش در مهارت انسانی، تعهد سازمانی مدیران ۰/۱۴۳ واحد افزایش می‌یابد. معادله رگرسیونی برای پیش‌بینی تعهد سازمانی از طریق مؤلفه‌های متغیر مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی براساس ضرایب غیراستاندارد به شرح زیر می‌باشد:

$$\text{مهارت ادراکی} \times 0/102 + (\text{مهارت انسانی} \times 0/143) + 2/60 = \text{تعهد سازمانی}$$

بحث و نتیجه‌گیری:

نتایج آمار استنباطی

فرضیه اصلی: بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با تعهد سازمانی مدیران ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش ایمانی (۱۳۹۳)، باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، منصور (۱۳۹۰)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، نوه ابراهیمی (۱۳۸۸)، کجوری هرج (۱۳۸۳)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، جویوانی (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، کوالکسی (۲۰۰۸)، ویجی کومار (۲۰۰۷)، هاسکو (۲۰۰۶) همخوانی دارد. رودباری (۱۳۹۳) در



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد زرقان



تحقیق خود به این نتیجه رسید که می‌توان با ارتقای مهارت‌های سه‌گانه در مدیران، تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد که در این صورت نتایج سودمندی برای سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد.

همچنین کردستانی روش (۱۳۹۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران و موفقیت در امور رهبری و موفقیت در امور انسانی و تعهد کاری آن‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد. از جمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این جایگاه و نقش مهم است. امروزه، با رشد و توسعه سازمان‌ها و محیط رقابتی کنونی، داشتن مهارت‌های مدیریتی سازمان‌ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. مدیران آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنی نیستند و عملکرد صحیح آنان در پیشبرد اهداف سازمان در گرو داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم برای مدیریت اثربخش و کاراست. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، مهارت‌های انسانی ضروری‌ترین مهارت موردنیاز برای مدیران است. داشتن مهارت‌های مدیریتی سبب می‌شود که حضور او در محیط کار و میان همکارانش مورد پذیرش قرار بگیرد. در حقیقت داشتن مهارت‌های مدیریتی از تحمیلی و تحمکی بودن مدیریت می‌کاهد و بر طبیعی و عادی به نظر رسیدن وجود او می‌افزاید. هرگاه مدیران در انجام وظایف، هدایت و رهبری بتوانند مهارت‌های مناسبی برگزینند، موجب ایجاد جو مطلوب و به تبع آن رفتار سازمانی مطلوب در مدارس می‌شوند و بر رفتار اعضای سازمان تأثیری مطلوب می‌گذارند و سبب رضایت شغلی، کارایی و افزایش تعهدسازمانی کارکنان می‌شوند.

فرضیه فرعی اول: بین مهارت فنی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت فنی با تعهد هنجاری بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. دلخوش کسمایی (۱۳۹۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی برای مدیران در انجام وظایف بهتر در جهت نیل به تعهد کاری دبیران ضروری است. از این رو، از مهارت‌های تضمین‌کننده موقعیت مدیران مدارس، مهارت فنی است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل و تجربه حاصل می‌شود. مهارت فنی با تعهد هنجاری رابطه معناداری دارد؛ به نحوی که مدیرانی که دارای مهارت فنی در سطح گسترده‌تری هستند در تهیه و اجرای به موقع برنامه‌های هفتگی دروس، تقسیم‌بندی کلاس‌ها، در کارگزینی و بکارگماری دبیران در دروس مختلف و راهنمایی و نظارت بر آموزش دبیران توانمندترند؛ در نهایت تعهد هنجاری کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه فرعی دوم: بین مهارت فنی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت فنی با تعهد عاطفی بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایفی ویژه که لازمه‌ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است و افزون بر آن در برگیرنده‌ی مهارت و تبحر در برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی، راهنمایی و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. وقتی مدیران از مهارت فنی بالایی برخوردار باشند، در تهیه و اجرای به موقع برنامه‌های مدرسه توانمندترند؛ و در نهایت تعهد عاطفی کارکنان را افزایش می‌دهند.

فرضیه فرعی سوم: بین مهارت فنی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت فنی با تعهد مستمر بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی در به کارگیری دانش، روش‌ها و فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص که جزء مهارت فنی است نقش قابل توجهی



در تعهد مستمر کارکنان ایفا می‌نماید.

فرضیه فرعی چهارم: بین مهارت انسانی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت انسانی با تعهد هنجاری بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. حسینی‌نیا در تحقیق خود نشان داد که مهارت‌های انسانی از اولویت بیشتری نسبت به مهارت‌های ادراکی و فنی برای مدیران سازمان‌نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور برخوردار است. باید تأکید کنیم مدیریت مدرسه هرچند عملیاتی است و نه اجرایی، لیکن به نظر می‌رسد محیط و فضای فعالیت مدیر مدرسه بیش از هر چیزی یک محیط انسانی است که در آن تعامل و روابط انسانی بیش از هر عامل دیگر مطرح و تعیین‌کننده است. این مطلب نیاز مدیران را به توسعه و بهبود برنامه‌های آموزش مهارت‌های مدیریتی خصوصاً مهارت انسانی، نشان می‌دهد که باید مورد توجه مسئولان و دست‌اندرکاران قرار گیرد تا مدیران بتوانند وضعیت مهارت‌های مدیریتی خود را از سطح متوسط بهبود بخشیده و توسعه دهند.

فرضیه فرعی پنجم: بین مهارت انسانی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت انسانی با تعهد عاطفی بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. یکی از مهارت‌هایی که مدیر مدرسه باید کسب کند، مهارت در کار کردن با انسانهاست. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده و بین اعضای تحت رهبری خود، همکاری و تفاهم بوجود آورد، باید به حد کافی از مهارت انسانی بهره‌مند باشد. مدیرانی که مهارت عاطفی بالاتری دارند در ایجاد و استقرار روابط انسانی مؤثر در بین دبیران توانمندترند. توانمند بودن مدیر در مهارت انسانی در ایجاد انگیزش و هماهنگی هدف‌های فردی دبیران و کارکنان آموزشی با اهداف آموزش و پرورش برای دستیابی به نتایج اثربخش و بهره‌وری اهمیت دارد. بنابراین نتیجه می‌گیریم مدیری که دارای مهارت انسانی بیشتری باشد، غالباً بهره‌ور خواهد بود و لذا با فراهم آوردن زمینه آموزش مهارت‌های انسانی و شیوه برخورد با افراد برای کارکنان می‌توان تعهد سازمانی آنان را افزایش داد.

فرضیه فرعی ششم: بین مهارت انسانی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت انسانی با تعهد مستمر بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش باقری و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. از آنجا که مدیران آموزشی با انسان‌ها در تعامل و برخورد دایمی هستند، بایستی دارای مهارت انسانی بسیار بالایی باشند. این مهارت نشانگر توانایی حسن انجام کار در ارتباط با دیگران است. مهارت‌های انسانی در محیط کار، خود را در قالب روح اعتماد، شور و اشتیاق و ایجاد روابط بین‌فردی نشان می‌دهند. یک مدیر با مهارت‌های انسانی بالا دارای سطح بالایی از خودآگاهی و ظرفیت درک احساسات دیگران است. بعضی از مدیران از بدو تولد دارای مهارت‌های انسانی بالایی هستند و برخی نیز طی آموزش و تجربه چنین مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. تفاوتی ندارد که مهارت‌های انسانی چگونه به دست می‌آیند، مهم این است که به واسطه طبیعت بین‌فردی و انسانی بالایی که در کار مدیران وجود دارد، این مقوله بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی هفتم: بین مهارت ادراکی با تعهد هنجاری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت ادراکی با تعهد هنجاری بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش ایمانی (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد شیراز



حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، نوه ابراهیمی (۱۳۸۸)، کجوری هرج (۱۳۸۳)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، جویووانی (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. مدیران هنگامی می‌توانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند که درک کاملی از عوامل بیرونی، اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اخلاقی که در عملکرد تأثیر خواهد گذاشت، داشته باشند. مهارت ادراکی، سبب می‌شود که مدیران مدارس در تصمیم‌گیری‌هایی مربوط به مؤلفه‌های آموزشی کمترین خطا را مرتکب شوند، ظرافت‌ها و پیچ و خم‌های مدیریت را بهتر درک کنند و ترکیب مناسب و معقولی بین عوامل آموزشی برقرار سازند. مدیرانی که دارای مهارت ادراکی در سطحی گسترده‌تر هستند در زمینه اتخاذ تصمیمات منطقی، نظم و ترتیب در انجام امور و ارزیابی اثر بخشی برنامه‌ها توانمندترند و در نهایت تعهد و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهند.

فرضیه فرعی هشتم: بین مهارت ادراکی با تعهد عاطفی مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت ادراکی با تعهد هنجاری بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش ایمانی (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، نوه ابراهیمی (۱۳۸۸)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. مدیران با اعتقاد به کار به همراه افراد سازمان و به وسیله آن‌ها توجه ویژه‌ای به شناخت انگیزش افراد نموده و با درک پیچیدگی‌های سازمان (مهارت ادراکی) زمینه‌های موفقیت سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان را فراهم می‌آورند.

فرضیه فرعی نهم: بین مهارت ادراکی با تعهد مستمر مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، معنی‌دار بودن رابطه بین دو متغیر مهارت ادراکی با تعهد هنجاری بررسی شد. نتایج نشان داد که همبستگی بین این دو متغیر مستقیم و معنی‌دار است. نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش ایمانی (۱۳۹۳)، رودباری (۱۳۹۳)، خدادی و حسومی (۱۳۹۱)، دلخوش کسمائی (۱۳۹۱)، کردستانی روش (۱۳۹۰)، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹)، پاتریک (۲۰۱۵)، بریگیت (۲۰۱۴)، کارل (۲۰۱۰)، پنت و باروندی (۲۰۰۸)، کوالکسی (۲۰۰۸) همخوانی دارد. داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه‌ی ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام‌دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان بالطبع باعث رضایت شغلی کارکنان و به دنبال آن تعهد سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

فرضیه فرعی دهم: مؤلفه‌های مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی به طور مستقلانه تعهد سازمانی مدیران را پیش‌بینی می‌کنند.

در بررسی اولویت‌های متغیرهای پیش‌بینی‌کننده‌ی تعهد سازمانی نتایج نشان داد که مؤلفه مهارت انسانی و ادراکی با ضریب همبستگی ۰/۳۹۶، حدود ۱۳/۶ درصد واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند، تقریباً ۱۳/۶ درصد تغییرپذیری در تعهد سازمانی، بوسیله این دو مؤلفه توضیح داده می‌شود. همچنین با یک واحد افزایش در مهارت انسانی، تعهد سازمانی ۰/۱۴۳ واحد افزایش می‌یابد. لذا هرگونه مهارتی، برای ارتقاء نیاز به آموزش دارد. جهت افزایش سطح مهارت‌های سه‌گانه مدیران، تدوین برنامه‌های آموزشی مدون بسیار کارآمد خواهد بود. البته در این آموزش‌ها هر چند که آموزش‌های نظری لازم است، اما وجه عملی آموزش‌ها غالب باشد.

پیشنهادات تحقیق

پیشنهاد‌های کاربردی

-نتایج تحقیق نشان می‌دهد مهارت‌های انسانی ضروری‌ترین مهارت موردنیاز برای مدیران است 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 انسانی مدیران مدارس ارتقاء یابد و نیز آن دسته از مدیرانی که دارای مهارت انسانی 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.

-با توجه به نتایج پژوهش که نشان می‌دهد بین مهارت‌های انسانی مدیران و تعهدسازمانی کارکنان آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود



دارد، یعنی هر چه میزان مهارت‌های انسانی مدیران بالاتر باشد، به همان میزان تعهدسازمانی آنان در سطح بالایی خواهد بود، لذا مسئولین امر آموزش و پرورش بهتر است برای افزایش تعهدسازمانی از مدیران آموزشی بهره گیرند که دارای مهارت‌های انسانی بالایی هستند.

-نظر به تأیید رابطه بین مهارت انسانی با تعهدسازمانی (مستمر، هنجاری، عاطفی) بایستی برای مدیران آموزشی، آموزش ضمن خدمت براساس سرفصل‌های مربوط به ارتباطات، روابط عمومی و روانشناسی تنظیم شود.

- در گزینش مدیران، سعی شود افرادی انتخاب شوند که مسیر معلمی را پیموده باشند. در کنار آن برنامه‌ریزی برای آموزش مدیران در جهت ارتقای مهارت‌های انسانی آنان و تعهد سازمانی از قبیل: اصول، روش‌ها و نظریه‌های مدیریت، رفتار سازمانی و... در قالب دوره‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی مورد توجه جدی قرار گیرد.

-نظر به تأیید رابطه بین مهارت فنی با تعهدسازمانی (مستمر، هنجاری، عاطفی) بایستی برای مدیران آموزشی، آموزش ضمن خدمت براساس سرفصل‌های مربوط به برنامه‌ریزی، سازماندهی، قوانین آموزشی، روانشناسی فردی و اجتماعی تنظیم شود.

-نظر به تأیید رابطه بین مهارت ادراکی با تعهدسازمانی (مستمر، هنجاری، عاطفی) بایستی برای مدیران آموزشی، آموزش ضمن خدمت براساس سرفصل‌های مربوط به نوآوری و مدیریت بحران تنظیم شود.

-هرگونه مهارتی، برای ارتقاء نیاز به آموزش دارد. جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی مدیران نیز تدوین برنامه‌های آموزشی مدون بسیار کارآمد خواهد بود. البته در این آموزش‌ها هر چند که آموزش‌های نظری لازم است، اما وجه عملی آموزش‌ها غالب باشد.

منابع فارسی

- ایمانی، ج.، ۱۳۹۳، تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان، فصلنامه علوم تربیتی، ۵ (۱۷): ۱۳-۱۷.
- افشاری، م.، هنری، ج.، و غفوری، ف.، ۱۳۸۹، بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، مدیریت ورزشی، شماره ۵، صصم ۱۲۵-۱۰۵.
- استونر، ج.، فری من، ادروارد، ۱۳۷۵، مدیریت، جلد سوم، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، چاپ اول، مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی تهران.
- بیگدلی، ا.، ۱۳۸۰، نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدیران مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تهران.
- باقری، ت.، اسفندیاری مقدم، ع.، ۱۳۹۳، مهارت‌های انسانی و فنی در مدیریت کتابخانه‌های تخصصی، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۵، شماره ۴.
- جزنی، ن.، ۱۳۷۹، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی
- حسین‌زاده، ع.، ۱۳۸۳، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارشناسان شهرداری و سازمان‌های تابعه آن در مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- حسینی‌نیا، م.، 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 تعهد سازمانی آن‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی
- خدادی، ف.، حسومی، ط.، ۱۳۹۱، بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثربخشی آن‌ها از نظر دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر ساری، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی.
- دلگشایی، م.، صمدی، ع.، ۱۳۸۲، تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریتی با وظایف مدیران دانشگاه شهیدباهنر کرمان، مدیریت سلامت، ۱۱ (۲۹): ۳۷-۴۴.
- دلخوش کسمائی، ا.، ۱۳۹۱، بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیران دبیرستان‌های پسرانه شهر تهران و تعهد کاری دبیران، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱ (۴): ۱۶-۱۲.
- رایبیز، اپی.، ۱۳۸۷، تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه الوانی م.، دانائی فرد ح.، چاپ پنجم، تهران: صفار.



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد زرقان



- ۱۳) رایبیز اپ، ۱۳۸۹، رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان ع، اعرابی س.م، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۴) رایبیز، پ، ۱۳۸۳، تئوری سازمان (مفاهیم و کاربردها)، ترجمه: سید مهدی الوانی و دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار، چاپ دوم ۴۹ - ۵۲ :
- ۱۵) رضائیان، ع، ۱۳۹۰، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چاپ پنجم
- ۱۶) رودباری، ر، ۱۳۹۳، بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۱۷) سیدی، م، ایزدی، ا، ۱۳۹۳، بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ستادی پلیس استان فارس، فصلنامه دانش انتظامی، ۱۱(۱۲).
- ۱۸) سیدعباس‌زاده، م، ۱۳۸۹، کلیات مدیریت آموزشی، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- ۱۹) سلطانی، ا، ۱۳۸۷، مهارت‌های انسانی مدیران مدارس، اندازه‌گیری میزان آن مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷.
- ۲۰) ساروقی، ا، ۱۳۸۵، تعهد سازمانی و رابطه‌ی آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه‌ی علمی-کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۳۵.
- ۲۱) صبوری، م، ۱۳۸۹، بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان جاسک و رابطه آن با جو سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ۲۲) عسگریان، م، ۱۳۸۹، مدیریت نیروی انسانی، تهران: دانشگاه تربیت معلم
- ۲۳) علاقه‌بند، ع، ۱۳۸۸، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان
- ۲۴) علاقه‌بند، ع، ۱۳۸۸، مدیریت عمومی، نشر روان
- ۲۵) علاقه‌بند، ع، ۱۳۹۰، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، نشر روان
- ۲۶) علاقه‌بند، ع، ۱۳۸۵، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان
- ۲۷) فرید، د، بردبار غ، منصوری، ح، ۱۳۸۸، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش یزد با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چندشاخصه، نوآوری‌های آموزشی، ۸(۳۱): ۱۵۰-۱۶۰.
- ۲۸) قراعینی، خ، ۱۳۸۷، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و فرسودگی شغلی دبیران دبیرستان‌های ارومیه در سال تحصیلی ۸۵-۸۶
- ۲۹) کردستانی روش، ح، ۱۳۹۰، بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیران و ابعاد موفقیت و تعهد کاری آنان در بین مدیران مدارس کهنوج در سال تحصیلی ۹۰-۸۹، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان
- ۳۰) کاظمی حقیقی، ن، ۱۳۷۸، روانشناسی برای کار و مدیریت، تهران: سایه نما.
- ۳۱) کاتز، ر، ۱۳۸۵، مهارت‌های یک مدیر موفق. مجموعه مقالاتی درباره مدیریت، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۳۲) کجوری هرج، م، ۱۳۸۳، بررسی مقایسه‌ی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران دارای مدرک مدیریت آموزشی و سایر مدیران در سطح دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۳۳) کنتز، ه، اودانل، س، هانتز، و، ۱۳۷۸، اصول مدیریت، تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
- ۳۴) گلابی، ا، ۱۳۸۴، مدارس متوسطه و مهارت‌های مدیران، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱ (۴): ۱۶-۱۲.
- ۳۵) لوتانز، ف، ۱۳۸۵، رفتار سازمانی. ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: بانکداری ایران
- ۳۶) ملکی، م، بهرامی، م، غلامعلی‌پور، س، ۱۳۸۷، رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صروقی یزد، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، ۸(۲۲)
- ۳۷) میرکمالی، م، ۱۳۸۴، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: یسطرون.
- ۳۸) منصوری، ق، ۱۳۹۰، رابطه بین توانمندی و مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش سپیدان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ۳۹) نوه ابراهیمی، ع، ۱۳۸۸، بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیران گروه‌های آموزشی با کیفیت آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۲ (۵): ۱۷-۱۲.
- ۴۰) نظری‌راد، ز، ۱۳۸۶، مهارت‌های سه‌گانه مدیریت، روزنامه کارآفرین، دوشنبه ۱۵ مرداد.



(۴۱) نیسی، ع.، سودانی، م.، نادری، ن.، ۱۳۸۹، بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های میان فردی هوش هیجانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان مرد شرکت نفت اهواز، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، ۱۴-۱.

(۴۲) هرسی، پ.، بلانچارد، ک.، ۱۳۹۱، مدیریت رفتار سازمانی-استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ ششم، تهران.

منابع انگلیسی

- 1) Bentein G. Vandenberg D. 2005. Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: a Tow - Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior*, 17:4.
- 2) Buchanan B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- 3) Benkhoff B. 2009. Ring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relation*. 50(6): 701-726.
- 4) Brigitte, J. Rutte, C.G and Roe, R.A. 2014. A Review of the Triple-management skills and Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Personal Review*, 36, 255-276
- 5) Carl, A; Kaufman, E; Lawrence, J. 2010. Title: Complications in Spinal Deformity Surgery Issues Unrelated Directly to Intraoperative Technical Skills , *SPINE* Volume: 35 Issue: 25 Pages: 2215-2223
- 6) Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results* , Newyork , Harper F Row
- 7) Fukuyama F. 1999. *The asymmetric society*. Syracuse. New York: Syracuse University Press.
- 8) Jiovanni, p. 2014. Employees Skills and Organisational Commitment. *International Business Research*, 4 (1).
- 9) Herbi J. Neiak D. 1972. A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates and Consences of Organizational Commitment. *Psychologic Bulletin*, 108: 171-194.
- 10) Hackett R. Bycio P. Hausdorf P. 1994. Further Assessments of Meyer and Allen's 1991 three -Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 1-9.
- 11) Herbiniak L. G. Alutto J. 2007. Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17: 555-572.
- 12) Heresy, P. K and Blanchard. H. (1988). *Management of Organization Behaviour Utilizing Human Resources*, Prentice, Hall International Edition.
- 13) Huusko, L., 2006. The lack of skills: an obstacle in teamwork. *Journal of Team Performance Management*, 12 (112), 5-16.
- 14) Katz Robert. (1974). Skills of an effective administrator *Harvard Business Review*.
- 15) Katz, Robert. L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*, Harward, Business Review.
- 16) Kowalski, Theodore. 2008. Perceptions of desired Skills for effective principals, *Journal of school leadership* , 2(3): 299-309
- 17) Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. 2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, (21), 41.67
- 18) Luthans, F., Norman, S. M., & Hughes, L. 2006. Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (Eds.). *Inspiring leaders*.84.104 London: Routledge, Taylor & Francis



96170-82201

دانشگاه آزاد اسلامی
واحد کرمان



- 19) Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. 2008. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate. performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, (28), 219.238
- 20) Luthans F, Youssef M, Avolio J. 2007. Psychological capital Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press.
- 21) Lee K. 2005. A Study of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. Unpublished Master's thesis, Sungkyunkwan University, Seoul, Korea.
- 22) Meyer J. P. Allen N. 2007. Commitment in the work place, Thousand Oaks, CA: sage publications.
- 23) Mowday R. Porter L. Steers R. 2005. Employee organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- 24) Mathieu J. Zajac D. 2008. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 2: 171-94.
- 25) Mowday R. T. Porter LW. Steers RM. 2008. Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press
- 26) Mowday RT. 2008. The Measures of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 22(8): 90-106.
- 27) Mathieu JE. Zajac DM. 2007. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment. *Psychological Bulletins*, 2: 194,171.
- 28) Meyer JP. Stanley DJ. Herscovitch L. Topolaytsky L. 2011. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta - Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20 – 52
- 29) Pant, I., Baroudi. B. 2008. Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*. Kidlington: Vol. 26, Iss. 2; pg. 124.
- 30) Patrick, M. Wright, 2015, Management Styles, Work Values and Organizational Commitment, Center for Advanced Human Resource Studies, This article is available at DigitalCommons@ILR: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/472>.
- 31) VI Jayakumar. 2007. Management Styles, Work Values and Organizational Climate, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33(2): 249-260.
- 32) Winer Y. Vardi O. 2009. Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: a Test of March and Simon' Model. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1)

Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between tertiary managerial skills and organizational commitment among elementary school principals 95-94 school year was the first district in Kerman. Methods based on the purpose and method used is descriptive and correlational. The study population consisted of all elementary school principals Kerman area, a number of them composed of 155 people. The sample included 110 elementary school principals is the first district in Kerman who were selected via stratified sampling method. Two questionnaires for data collection management skills Katz (1974) and Organizational Commitment Questionnaire Moody's, Steers and Porter (1974) is used. Data analysis Descriptive statistics (frequency, percentage and mean) and inferential statistics (Pearson correlation coefficient and Regression) was performed using SPSS software. The results showed that the technical expertise and human perceptual and affective commitment, normative, there is significant ongoing relationship. The stepwise regression analysis illustrated that the most changes for the organizational commitment could be predicted by Human skills and Perceptual skills.

Keywords: management skills, organizational commitment, managers