

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۶

## پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با

### توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی

فاروق یزدان ستا<sup>۱\*</sup>، مریم رسولیان<sup>۲</sup>، سیروس مرادخواه<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف از انجام این پژوهش پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان ابتدایی بر اساس سبک مدیریت مدیران و با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی بود. جامعه‌ی آماری، کلیه‌ی معلمان ابتدایی شهر سقز بود که تعداد آنها برابر با ۶۳۳ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۲۳۹ نفر به دست آمد. روش پژوهش به شیوه‌ی توصیفی - پیمایشی انجام شد. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه‌های رضایت شغلی اسمیت، کندال و هالین، سبک مدیریت لوتانز و عملکرد شغلی پاترسون در جهت سنجش استفاده گردید. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج به دست آمده حاکی از این است که سبک مدیریت تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد به طوری که در حد ۰/۰۱ معنی‌دار است. از بین سبک‌های مدیریت فقط سبک انسان‌مدار تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی معلمان دارد. از بین مؤلفه‌های رضایت شغلی ماهیت کار تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد. با وارد کردن متغیر میانجی رضایت شغلی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تأثیر سبک مدیریت بر رضایت‌شغلی و تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معنی‌دار می‌باشند. تأثیر سبک مدیریت بر عملکرد شغلی معلمان برابر با ۱۹۲/۰ برآورد شد که تأثیر آن معنی‌دار نبود. با توجه به مقدار  $t$  به دست آمده در مدل کلی نتیجه‌گیری می‌شود که همه‌ی مسیرها در حد ۰/۰۱ معنی‌دار است. از طرفی با توجه به آنکه ضریب مسیر به دست آمده در مدل مستقیم معنادار شد اما در مدل میانجی معناداری خود را از دست داد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر رضایت شغلی تأثیر سبک مدیریت بر عملکرد شغلی را به‌طور کامل میانجی‌گری می‌کند.

**کلیدواژه:** سبک مدیریت، عملکرد شغلی، رضایت شغلی.

<sup>۱</sup> . استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد سقز، دانشگاه آزاد اسلامی، سقز، ایران؛

<sup>۲</sup> . گروه علوم تربیتی، واحد سقز، دانشگاه آزاد اسلامی، سقز، ایران

<sup>۳</sup> . کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### مقدمه و بیان مسئله

امروزه شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزبه‌روز، مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود. یکی از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و درعین‌حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (عارف نژاد، ۱۳۹۷)، در درون نظام آموزش و پرورش هر کشوری دوره ابتدایی از جایگاه، حساسیت و اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و درواقع مهم‌ترین دوره‌ی تحصیلی به شمار می‌رود، چراکه شخصیت افراد در طی این دوره شکل می‌گیرد و بستر رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان را فراهم می‌آورد. در مدارس سبک مدیریتی مدیران می‌تواند تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر عملکرد، رضایتمندی و دل‌بستگی شغلی معلمان داشته باشد. مدیران با انتخاب سبک مدیریتی مناسب می‌توانند نیروی انسانی را به شکل مؤثر درراه رسیدن به اهداف سازمانی که همان آموزش و پرورش باشد هدایت و رهبری نمایند (قهرمان نژاد، ۱۳۹۸). در هر جامعه‌ای آموزش و پرورش به معنای رشد تمام‌توانایی‌ها و استعدادها، پیچیده‌ترین، دشوارترین و مؤثرترین فرایند اجتماعی است، چنان‌که تایتنزیان می‌کند که سازمان‌های آموزشی یکی از اساسی‌ترین سازمان‌ها هستند که مسئولیت عظیم تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را بر دوش دارند و در جهان نیز ملت‌های مختلف به آموزش و پرورش به‌عنوان یک رکن اساسی در پیشرفت خود می‌نگرند (تایتنز، مولینار، دالی و دیوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

آموزش و پرورش رکن اساسی جامعه‌ی انسانی است و یکی از اهداف عمده‌ی آن پرورش و آموزش کودکان و نوجوانان توسط معلمان و مدیران است. اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت آن‌ها مؤثر است. یکی از این عوامل، رضایت شغلی کارکنان است، چراکه رابطه‌ی مستقیمی بین رضایت شغلی افراد با عملکرد آنان وجود دارد و کسانی که رضایت داشته باشند، کار خود را بهتر انجام می‌دهند و تأثیر رضایت شغلی

---

<sup>۱</sup>. Tuytens., Moolenaar., Daly & Devos

در سطح معلمان بیش‌ازپیش خود را نشان می‌دهد و بنابراین لازم است نظام آموزشی به موضوع رضایت شغلی کارکنان، بیش‌ازپیش توجه نشان دهد (توکلی، شهامت و اوجی نژاد، ۱۳۹۴). رضایت شغلی به دلیل ضرورت آن برای متغیرهای مرتبط با شغل از قبیل انگیزش، وابستگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و غیره بسیار بااهمیت است (صمدی میارکلائی، صمدی میارکلائی و بابایی، ۱۳۹۴) و حتی می‌تواند بر رضایت از زندگی، سلامت ذهنی و بهبود کارکرد فرد و خانواده تأثیر داشته باشد (خدابخشی کولایی؛ مهدیه و نویدیان، ۱۳۹۴). اما چالش اصلی در حوزه مدیریت و رهبری مدارس آن است کدام سبک رهبری و مدیریت می‌تواند آموزش و پرورش و مدارس ابتدایی را به نهادهایی موفق، اثربخش، خلاق و نوآور تبدیل کند. معمولاً عملکرد خلاق و نوآور هر سازمان بستگی به نوع رهبری و مدیریت آن سازمان دارد (ارن جکلک و اسکرلاواژ، ۲۰۱۳).

پژوهش‌های متعددی تأثیر رهبری مدیران مدارس را بر ساختار، فرهنگ و مأموریت‌های مدرسه، ایجاد و حفظ محیط یادگیری سالم و مثبت، رشد و توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان، تشویق و برانگیختن معلمان، تأمین رضایت و کامیابی آن‌ها متذکر شده‌اند (راس و کوزنز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)

پژوهشگران در بررسی‌های خود بر نقش سبک مدیریت در رضایت شغلی کارکنان تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که رضایت شغلی کارکنان تا حد زیادی وابسته به سبک مدیریت است. آن‌ها در مطالعه‌ی خود رابطه‌ی رضایت شغلی را با سبک‌های گوناگون مدیریت مانند سبک مدیریت دگرگون ساز؛ سبک مدیریت مشارکتی؛ سبک مدیریت ملاحظه‌ای؛ سبک تعاملی و سبک مدیریت انسان‌مدارانه مثبت و معنی‌دار گزارش کرده‌اند. اگرچه همه سبک‌های مدیریتی که در بالا اشاره شد عیناً یکی نیستند، ولی شباهت‌های بسیار نزدیکی باهم دارند. در همه‌ی سبک‌های بالا، مدیران توجه خود را به جنبه‌های انسانی مسائل زیردستان خود و ایجاد گروه‌های کاری باکیفیت که هدف‌های بزرگ در پیش دارند، معطوف می‌کنند. سبک‌های مدیریت این مدیران «فرد مدار» هستند. آن‌ها به شغل خود به‌عنوان وظیفه‌ای که با افراد بشر، نه کار آن‌ها، سروکار دارند، می‌نگرند تا یکایک این افراد را درک کنند (آذرنبیاد، ۱۳۹۰). عملکرد شغلی را می‌توان به روش‌های مختلفی تعریف و تشریح کرد. عملکرد

---

۱. Černe, Jaklič & Škerlavaj

۲. Ross & Cozzens

۸۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

شغلی می‌تواند اقدام و حرکتی برای اجرای یک وظیفه و یا کار باشد. همچنین می‌توان آن را به‌عنوان توانایی ترکیب ماهرانه‌ی رفتارهای صحیح در راستای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کرد (صفوی، ۱۳۸۷).

عملکرد کاری آموزگاران را می‌توان به‌عنوان وظایف اجراشده توسط یک آموزگار در یک دوره‌ی معین در سیستم مدرسه در راستای دستیابی به اهداف مدرسه تعریف کرد. عملکرد کاری آموزگاران را همچنین می‌توان به‌عنوان توانایی آموزگاران در ترکیب ورودی‌های مرتبط برای تقویت آموزش و پروسه‌های یادگیری تعریف کرد؛ بنابراین مدیران می‌توانند نسبت به تشویق عملکرد مؤثر آموزگاران خود توسط شناسایی نیازهای آن‌ها و تلاش برای برآورده سازی این نیازها اقدام کنند. با حمایت از این

بحث میر کمالی (۱۳۹۱) بیان می‌کند که متغیرهای عملکرد کاری مانند آموزش مؤثر، آماده‌سازی یادداشت‌های درس، استفاده‌ی مؤثر از طرح کار، نظرات مؤثر و نظارت بر کار دانش‌آموزان از عواملی هستند که باید توسط آموزگاران به‌صورت مؤثر در سیستم مدرسه قراردادده شود. در این خصوص، عملکرد آموزگاران را می‌توان از طریق گزارش سالیانه‌ی فعالیت‌های وی در قالب عملکرد آموزشی، آماده‌سازی درس، ارائه‌ی درس، تخصص در موضوعات درسی، مهارت، تعهد آموزگاران به کار و فعالیت‌های فوق‌برنامه‌ای ارزیابی کرد. دیگر زمینه‌هایی که نیاز به ارزیابی دارند شامل مدیریت مؤثر، نظارت مؤثر، نظارت بر کارهای دانش‌آموزان، انگیزه و کنترل و اداره‌ی کلاس درس می‌باشد.

رضایت شغلی کارکنان، نگرش‌های مهم شغلی و سازمانی هستند که در طول سال‌های گذشته موردعلاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. مفهوم رضایت شغلی کارمندان در ادبیات روابط انسانی و رفتار سازمانی آن‌چنان حائز اهمیت است که محققان از زوایای مختلف، پیش‌بینی‌کننده‌های این سازه کلیدی در تحقق سازمان را موردبررسی قراردادند. رضایت شغلی احساسی است که شخص نسبت به حرفه‌ی خود دارد. این احساس از عوامل مهم موفقیت بوده و عاملی است که موجب افزایش بهره‌وری، کار آیی و نیز احساس رضایت فرد می‌شود. نتایج مطالعات نشان می‌دهد کسانی که از رضایت شغلی برخوردارند، کار آیی بیشتری دارند و در حرفه‌ی خود به مدت طولانی باقی می‌مانند. قدر مسلم،

پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی □ ۸۱

رضایت شغلی عامل مؤثر و مهمی در بقاء، علاقه، رشد و افزایش کار آیی شخص در یک حرفه است و زمانی این پدیده حاصل می‌شود که میزان قابل توجهی از نیازهای فرد در شغلش برآورده شود (عیدی، لقمانی و سر آوردی، ۱۳۹۴).

نقشی استراتژیک دارد زیرا نمای اهداف و عوامل این سازمان‌ها متکی بر انسان و روابط انسانی است و رسالت آن‌ها از یک سو تبدیل انسان‌های خام به انسان‌های صنعتگر، خلاق، خودآگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر، تأمین‌کننده‌ی نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخش‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. همچنین، با توجه به اهمیتی که به‌تازگی دانش مدیریت رفتار سازمانی به منابع انسانی داده است، ضرورت و اهمیت پژوهش در این حیطه از دانش روشن‌تر می‌گردد. بدیهی است با انجام پژوهش‌هایی در مورد سبک مدیریت، مدیران و افرادی که در رأس هرم مدیریتی یک سازمان حضور دارند می‌توانند از نقاط قوت و ضعف سازمان خودآگاه شده و برحسب مشکل پیش‌آمده نسبت به رفع موانع و مسائل موجود در سازمان اقدام نمایند؛ روش‌های مدیریتی خود را تصحیح نمایند و موجبات گسترش دیدگاه‌های نظری خود و ارتقاء، کار آیی و رضایتمندی افراد در سازمان را فراهم آورند. عملکرد شغلی از جمله متغیرهای سازمانی می‌باشد که می‌تواند در سلامت جسمی، روانی و بهزیستی روانی تأثیر گذارد و کیفیت زندگی کاری را بهبود بخشد و درنهایت کارایی هر سازمانی را ارتقاء دهد (لوانو کاتسیکاوالی، گالانیس، ولوناکیس، پاپاداتو و سورتزی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین هدف کلی پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که آیا سبک مدیریت با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر دارد؟

هدف اصلی:

پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان ابتدایی بر اساس سبک مدیریت مدیران و با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی

اهداف فرعی:

پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان ابتدایی بر اساس سبک‌های مدیریت

پیش‌بینی رضایت شغلی معلمان ابتدایی بر اساس سبک‌های مدیریت

---

<sup>۱</sup> . Ioannou, Katsikavali, Galanis, Velonakis, Papadatou, Sourtzi

پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان ابتدایی بر اساس مؤلفه‌های رضایت شغلی

فرضیه‌های پژوهش فرضیه‌ی اصلی:

سبک مدیریت مدیران عملکرد شغلی معلمان ابتدایی را با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی پیش‌بینی می‌کند.

فرضیه‌های فرعی:

سبک‌های مدیریت، عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شغلی پیش‌بینی می‌کند.

سبک‌های مدیریت، رضایت شغلی معلمان ابتدایی را شغلی پیش‌بینی می‌کند.

مؤلفه‌های رضایت شغلی، عملکرد شغلی معلمان را شغلی پیش‌بینی می‌کند.

### چهارچوب نظری پژوهش

رفتارها و عکس‌العمل‌هایی که هر فرد در رابطه با شغل از خودش نشان می‌دهد را عملکرد گویند. یا به عبارتی عملکرد را می‌توان رفتاری در جهت رسیدن به اهداف سازمانی دانست، در حال حاضر عملکرد معیار خوبی برای تصمیم‌گیری و سنجش افراد، کار آیی و اثربخشی آن‌ها در سازمان‌ها به شمار می‌رود (رضائیان، ۱۳۹۰) عملکرد شغلی عبارت است از کارایی و اثربخشی در وظایفی که به عهده‌ی فرد گذاشته می‌شود؛ همچنین بعضی از داده‌های شخصی مانند حادثه‌آفرینی، تأخیر و کندی در کار . بیشتر محققین بر این باورند که عملکرد شغلی یک سازه‌ی چندبعدی است. از این ابعاد می‌توان دو بعد مهم را نام برد: عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه. عملکرد شغلی حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی است. اهمیت عملکرد شغلی، پژوهشگران را به پژوهش هرچه بیشتر درباره‌ی آن واداشته است. سازمان‌ها، نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده‌اند که نقش اصلی انسان به‌عنوان گرداننده‌ی این نهادها است. به‌عبارت‌دیگر سازمان منهای انسان به‌هیچ‌وجه توان غلبه و مقابله بر مشکلات و از طرف دیگر تحقق اهداف سازمان را نخواهد داشت (غفوریان و فلامرزی، ۱۳۸۹).

رفتارهایی که در فعالیت‌های مربوط به تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه‌ی خدمات و فروش کالا دخالت دارند، در حوزه‌ی عملکرد وظیفه‌ای قرار

دارند. رفتارهایی که بر روی زمینه‌ی روان‌شناسی، اجتماعی و سازمانی که کار انجام می‌شود مانند کار به صورت تعاونی با دیگران، پشتکار جهت رسیدن به اهداف مشکل، پیروی از قوانین سازمان و... به عملکرد زمین‌های مربوط می‌شوند. در اصل عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل مثل کار کردن سخت، کمک به دیگران و از این قبیل اطلاق می‌شود که به صورت رسمی در اثربخشی سازمانی تأثیر دارند ولی به صورت رسمی به عنوان قسمتی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌شوند (ترابی نژاد، ۱۳۹۴). عملکرد زمینه‌ای به دو حوزه‌ی کوچک‌تر تقسیم شده است: عملکرد درون فردی و تعهد شغلی (ماریو و پاملا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). اگر فرد رضایت شغلی داشته باشد، احساس خشنودی نیز دارد و از کار خود لذت می‌برد و به آن وابسته خواهد بود. یعنی رضایت شغلی یک حالت مثبت و عاطفی است که فرد از شغل خود دارد. رضایت شغلی به عوامل گوناگونی بستگی دارد که بعضی از آن‌ها عبارت‌اند از: نوع کار، محیطی که فرد در آن کار می‌کند، خصوصیات فرد و روابط افراد باهم. «فیشر» و «هانا ۷» رضایت شغلی را یک نوع سازگاری با شرایط اشتغال و شغل می‌دانند. آن‌ها معتقدند اگر یک شغل لذتی را برای فرد به همراه داشته باشد، فرد از شغلش راضی خواهد بود. از طرف دیگر آگاهی از میزان نگرش کارکنان نسبت به شغلشان در همه‌ی مؤسسات مهم محسوب می‌گردد (امین و محسن پور، ۱۳۹۲).

رضایت شغلی در کارکنان یک سازمان باعث افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، همچنین سلامت جسمی و ذهنی آنان می‌شود و سلامت جسمی و ذهنی روی بالا رفتن روحیه‌ی فرد تأثیر مثبت دارد و باعث می‌شود که فرد دنبال کسب مهارت‌های جدید شغلی برود که فراگیری آن مهارت‌ها موجب ارتقای عملکرد او در سازمان می‌شود. عدم رضایت شغلی باعث می‌شود روحیه‌ی کارکنان پایین آمده و موجب انجام نامطلوب کار می‌شود. برخی از مواردی که از روحیه‌ی پایین کارکنان ناشی می‌شود عبارت‌اند از: تأخیر در انجام کار، غیبت از محل کار، ترک نمودن محل خدمت و بازنشستگی پیش از موعد؛ بنابراین می‌توان گفت رضایت شغلی کارکنان یکی از مسائلی است که باید مورد توجه مدیران قرار بگیرد زیرا بی‌توجهی به آن می‌تواند اثرات مخرب و نامطلوبی بر سازمان داشته باشد و در نهایت موجب شود که سازمان به اهداف مورد نظر خود نرسد و با شکست مواجه شود (یوسفی، نایب زاده و

۸۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

اسلامی، ۱۳۹۴). از نظر رایبیز (۱۳۸۵) رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره‌ی شغلش اطلاق می‌شود، کسی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است. رضائیان (۱۳۹۰)، مدیریت را علم، هنر و حرفه می‌داند. از نگاه برخی صاحب‌نظران، مدیریت ترکیبی از علم و هنر برای پدید آوردن محیطی مناسب می‌باشد که در آن همفکری و همکاری با دیگران به‌منظور شکل دادن به فرآیندی کارساز امکان‌پذیر می‌گردد و همچنین طی آن، استفاده‌ی بهینه از منابع، برای عرضه‌ی خدمات یا کالاهایی قابل‌رقابت، جهت جلب رضایت متقاضیان آن‌ها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب تحقق می‌یابد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴). هرسی و بلانچارد (۱۳۹۳) مدیریت را کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی تعریف کرده‌اند علاقه‌بند (۱۳۹۵) مدیریت علمی تلقی می‌شود که بر دانش و یافته‌های علمی، توانایی هنری، مهارت فنی و اخلاق اجتماعی مبتنی است، به عبارت دیگر کسی را مدیر می‌دانیم که بتواند در محیط کار خود به اقتضای موقعیت، اصول و یافته‌های علمی و مهارت‌های فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به کار ببندد، مشکلات را حل کند و هدفی را تحقق ببخشد. منظور از مدیریت فعالیت و عملی است که در موقعیتی سازمان‌یافته برای هماهنگی و هدایت امور در جهت هدف‌های معینی صورت می‌گیرد (علاقه‌بند، ۱۳۹۵).

فتحی؛ احمدنژاد و صالحی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط میان رهبری آموزشی مدیران، کارآمدی جمعی معلمان و رضایت شغلی آنان: رویکرد مدل معادلات ساختاری که با روش کمی انجام شد نشان داند که مدل ساختاری را مورد تأیید قرارداد که بیانگر رابطه مثبت در میان رهبری آموزشی مدیران، کارآمدی جمعی معلمان و رضایت شغلی معلمان است. همچنین، این یافته‌ها نشان داد که رهبری آموزشی مدیران تأثیر مثبتی بر کارآمدی جمعی و رضایت شغلی معلمان دارد. به عبارت دیگر، هنگامی که معلمان رفتارهای مدیریت آموزشی مدیران را مناسب تصور کنند تعهد، درگیری حرفه‌ای و رضایت شغلی بیشتری هم خواهند داشت. یافته‌های پژوهش حاضر راهکارهای نظری و آموزشی ارزشمندی برای مدیریت مدرسه در ایران ارائه خواهد کرد. زوار؛ شبان بسیم و مهدی زاده (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران که با روش کمی انجام گرفت نشان دادند که عملکرد شغلی با



توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه با روش گام‌به‌گام نشان داد که در میان مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی، مؤلفه‌های معنی‌داری، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی بهترین پیش‌بین‌های عملکرد شغلی معلمان بودند و در میان سبک‌های رهبری، سبک رهبری دستوری بهترین پیش‌بین عملکرد شغلی بود. بنابراین با بهینه کردن سطح توانمندی روان‌شناختی معلمان و انتخاب سبک رهبری مناسب از سوی مدیران می‌توان شاهد تأثیرات مثبت بر عملکرد شغلی معلمان بود. غفوریان و فلامرزی (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران مدارس مقطع ابتدایی با عملکرد، رضایت‌مندی و دل‌بستگی شغلی معلمان که با روش کمی انجام شد نشان دادند که بین سبک مدیریتی وظیفه‌مدار مدیران و عملکرد معلمان رابطه معناداری وجود ندارد. اما بین سبک مدیریتی رابطه‌مدار مدیران و عملکرد معلمان رابطه معنادار وجود دارد. همچنین بین سبک مدیریتی وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار مدیران و رضایت‌مندی و دل‌بستگی شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. عابدی‌نیا (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین سبک‌های رهبری راهبران آموزشی و تربیتی با رضایت شغلی معلمان مدارس چندپایه دوره ابتدایی شهرستان تالش که با روش کمی انجام گرفت نشان داد که بین سبک رهبری خدمتگزاری سبک رهبری اقتضایی، سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری کاریزماتیک با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در ضمن سبک‌های رهبری ۸۴ درصد از رضایت شغلی را تبیین می‌کنند به طوری که سبک رهبری کاریزماتیک نسبت به سایر سبک‌ها، پیش‌بینی کننده بهتر رضایت شغلی می‌باشد. به راهبران آموزشی و تربیتی پیشنهاد می‌گردد که با بهره‌گیری از سبک‌های رهبری جدید موجبات رضایت شغلی معلمان مدارس چندپایه را فراهم آورند.

### روش‌شناسی پژوهش

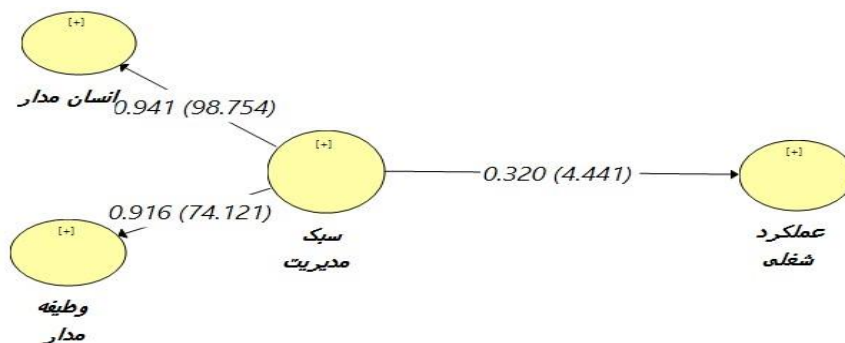
این تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی بود. روش پژوهش حاضر به صورت توصیفی-پیمایشی می‌باشد و به دو طریق، از طرفی کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری ادبیات و سوابق پژوهشی انجام‌یافته در داخل و خارج کشور و از طرف دیگر میدانی به منظور توزیع پرسشنامه، جهت استخراج یافته‌های متناسب با فرضیه‌های تحقیق و نتیجه‌گیری در مورد فرضیه‌های تحقیق اجرا شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق که شامل

۸۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

کلیه‌ی معلمان ابتدایی شهر سقز در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ بود که تعداد آن‌ها برابر با ۶۳۳ نفر بود. با توجه به فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۲۳۹ نفر به‌عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفتند. برای انجام این پژوهش از پرسشنامه‌ی ۱۵ گویه‌ای عملکرد شغلی پاترسون و پرسشنامه ۳۰ گویه‌ای رضایت شغلی (JDI) اسمیت، کندال و هالین و پرسشنامه ۳۵ گویه‌ای سبک سنج مدیریت لوتانز که دو بعد انسان‌مدارانه و وظیفه‌مدارانه را می‌سنجد استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های این پژوهش از آزمون‌های توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش استنباطی از آزمون‌های همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت PLS3 استفاده .

### یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: سبک مدیریت بر عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی تأثیر دارد. برای بررسی تأثیر متغیر میانجی در ابتدا تأثیر مستقیم سبک مدیریت بر عملکرد شغلی را بدون حضور متغیر میانجی بررسی می‌کنیم که به‌صورت زیر است .



نمودار شماره ۱: ضرایب t-Values و ضرایب مسیر در تأثیر مستقیم

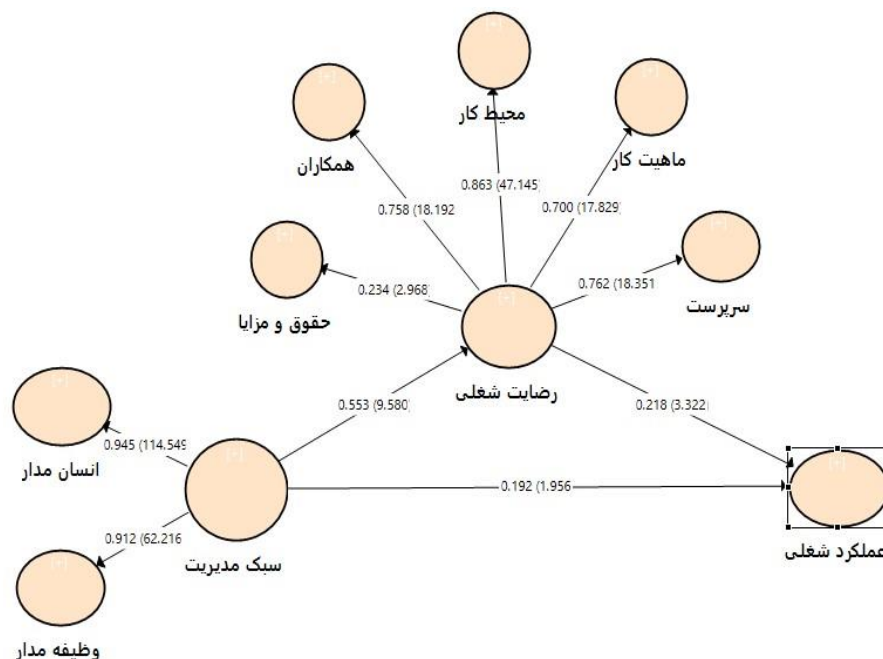
با توجه به جدول (۱) و نمودار (۱) سبک مدیریت بر عملکرد معلمان سبک مدیریت تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد به‌طوری‌که ضریب آن برابر ۰/۳۲۰ مقدار t آن برابر با ۴/۴۴ که در حد ۰/۰۱ معنی‌دار است، لذا تأثیر مستقیم سبک مدیریت بر عملکرد شغلی معلمان تأیید می‌شود.

پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی □ ۸۷

جدول شماره ۲: ضرایب t-Values و ضرایب مسیر و نمره ۲F در تأثیر مستقیم سبک مدیریت بر عملکرد معلمان

مسیر	ضریب مسیر $\beta$	مقدار t	F <sup>۲</sup>	نتایج
سبک مدیریت	۰/۳۲۰	۴/۴۴	۰/۰۱	تأیید

به منظور بررسی تأثیر متغیر میانجی رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان، متغیر میانجی را در مدل وارد می‌کنیم که نتایج آن به شرح زیر است.



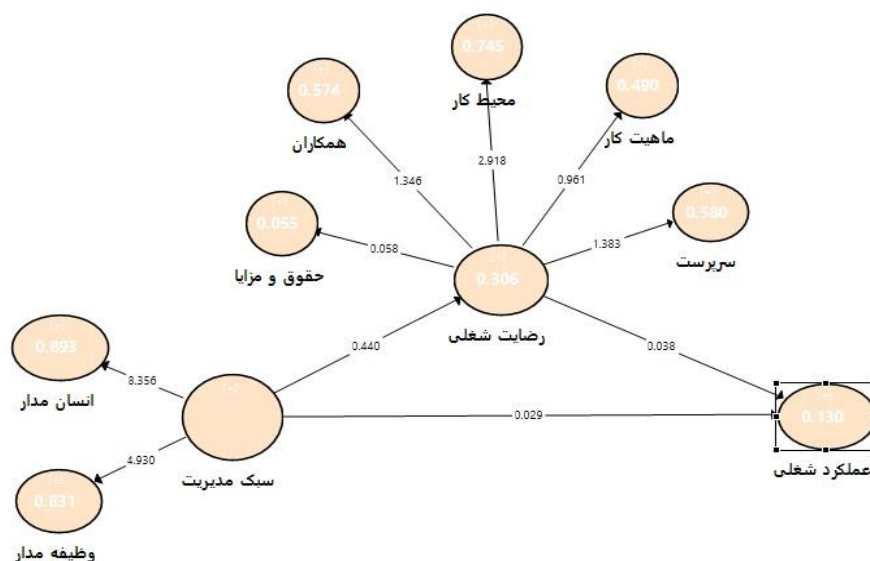
نمودار شماره ۲: ضرایب مسیر در مدل میانجی

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تأثیر سبک مدیریت بر رضایت شغلی برابر با ۰/۵۵۳ و تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد برابر با ۰/۲۱۸ است که معنی‌دار می‌باشند.

جدول شماره ۲: ضرایب t-Values و ضرایب مسیر و نمره ۲F در مدل میانجی

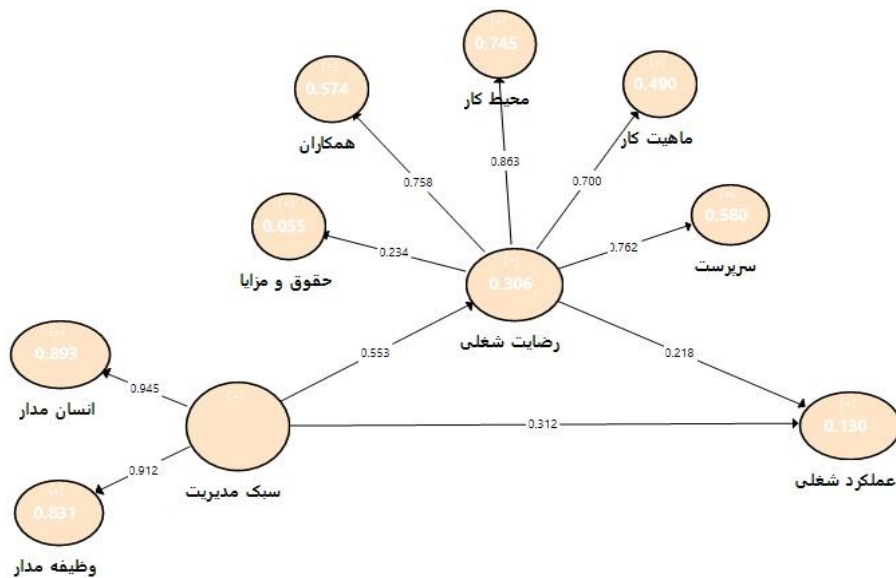
نتایج	F <sup>۲</sup>	مقدار t	ضریب مسیر β	مسیر	سبک مدیریت
رد	۰/۲۹	۱/۹۵	۰/۱۹۲	عملکرد شغلی معلمان	
تائید	۰/۴۴	۹/۵۸	۰/۵۵۳	رضایت شغلی	
تائید	۰/۰۳۸	۳/۳۲	۰/۲۱۸	عملکرد شغلی معلمان	

تأثیر سبک مدیریت بر عملکرد معلمان برابر با ۰/۱۹۲ است که با توجه به آنکه مقدار t پایین تر از ۱/۹۶ می باشد تأثیر آن معنی دار نیست. در ادامه مقدار F<sup>۲</sup> در نمودار ۳ که شرح آن به صورت زیر می باشد.



نمودار شماره ۳: ضرایب F<sup>۲</sup> در مدل میانجی

در ادامه بررسی به ارائه ی ضرایب کلی مدل خواهیم پرداخت که به صورت جدول شماره ۳ است .



نمودار شماره ۴: ضرایب مسیر در حالت تأثیر کلی

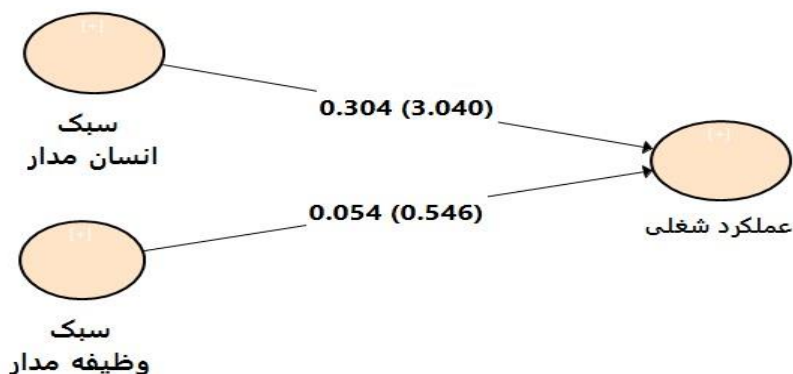
جدول شماره ۳: ضرایب t-Values و ضرایب مسیر و نمره ۲F در مدل کامل

متغیرها	ضرایب مسیر $\beta$	مقدار t	F <sup>۲</sup>	نتایج
سبک مدیریت	۰/۳۱۲	۴/۲۵۷	۰/۰۲۹	تأیید
سبک مدیریت	۰/۵۵۳	۹/۱۵	۰/۴۴	تأیید
رضایت شغلی	۰/۲۱۸	۳/۲۶	۰/۰۳۸	تأیید

با توجه به مقدار t به دست آمده در مدل کلی نتیجه‌گیری می‌شود که همه‌ی مسیرها در حد ۰/۰۱ معنی‌دار است. از طرفی با توجه به آنکه ضریب مسیر به دست آمده در مدل مستقیم معنادار شد اما در مدل میانجی معناداری خود را از دست داد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر رضایت شغلی تأثیر سبک مدیریت بر عملکرد شغلی را به‌طور کامل میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی اول: سبک‌های مدیریت بر عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز تأثیر دارد.



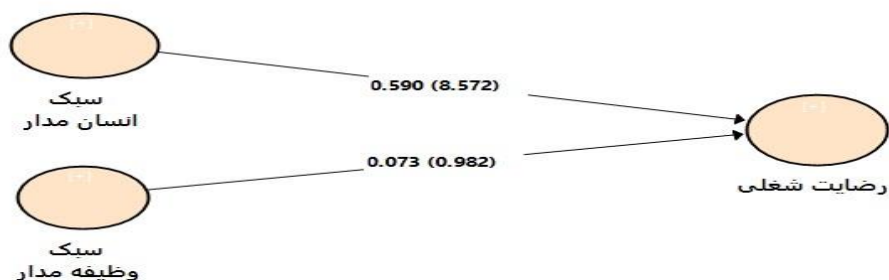
نمودار شماره ۵: ضرایب t-Values و ضرایب مسیر تأثیر سبک‌های مدیریت بر عملکرد شغلی

جدول شماره ۴: تأثیر انواع سبک‌های رهبری بر عملکرد شغلی معلمان

متغیر	ضریب مسیر $\beta$	مقدار t	نتایج
سبک مدیریت انسان مدار معلمان	۰/۳۰۴	۳/۰۴	تائید
سبک مدیریت وظیفه مدار معلمان	۰/۰۵۴	۰/۵۴۶	رد

با توجه جدول شماره ۴ از بین سبک‌های مدیریت فقط سبک انسان مدار تأثیر معنی داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد که ضریب مسیر آن برابر با ۰/۳۰۴ و مقدار t آن برابر با ۳/۰۴ می‌باشد که ۰/۰۱ معنی دار است.

فرضیه فرعی دوم: سبک‌های مدیریت بر رضایت شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز تأثیر دارد.



پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی □ ۹۱

نمودار شماره ۶: ضرایب t-Values و ضرایب مسیر تأثیر سبک‌های مدیریت بر رضایت شغلی

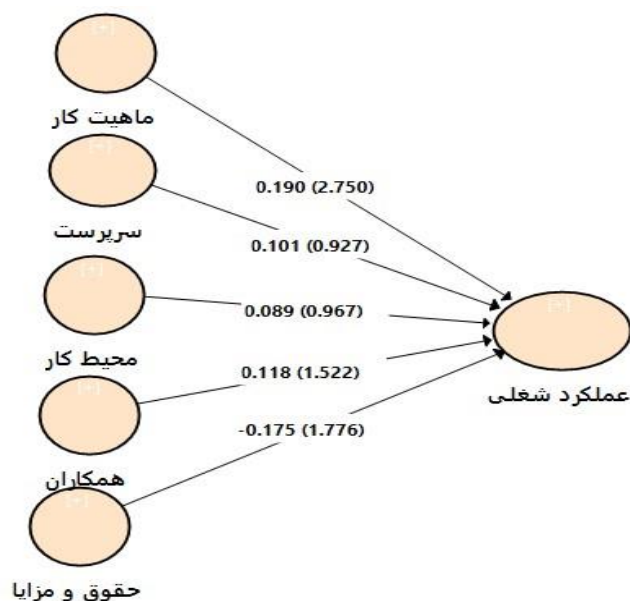
جدول شماره ۵: تأثیر انواع سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی معلمان

متغیر	ضریب مسیر	مقدار t	نتایج
	$\beta$		
سبک مدیریت انسان‌مدار	۰/۵۹۰	۸/۵۷۲	تأیید
سبک مدیریت وظیفه‌مدار	۰/۰۷۳	۰/۹۸۲	رد

با توجه به جدول شماره (۵) از بین سبک‌های مدیریت فقط سبک انسان‌مدار تأثیر معنی‌داری بر رضایت شغلی معلمان دارد که ضریب مسیر آن برابر با ۰/۵۹۰ و مقدار t آن برابر با ۸/۵۷۲ می‌باشد و در حد ۰/۰۱ معنی‌دار است.

فرضیه فرعی سوم: مؤلفه‌های رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز تأثیر دارد.

به‌منظور بررسی تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های رضایت شغلی بر عملکرد شغلی ضریب بتا و آزمون تی هر کدام از متغیرها در نمودار شماره ۷ و جدول شماره ۶ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۷: ضرایب t-Values و ضرایب مسیر تأثیر مؤلفه‌های رضایت شغلی بر عملکرد شغلی

جدول شماره ۶: تأثیر انواع مؤلفه‌های رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان

متغیر	ضریب مسیر $\beta$	مقدار t	نتایج
ماهیت کار	۰/۱۹۰	۲/۷۵	تأیید
سرپرست	۰/۱۰۱	۰/۹۲	رد
محیط کار	۰/۰۸۹	۰/۹۶۷	رد
همکاران	۰/۱۱۸	۱/۵۲۲	رد
حقوق و مزایا	۰/۱۷۵	۱/۷۷	رد



پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی □ ۹۳

با توجه به جدول شماره (۶) از بین مؤلفه‌های رضایت شغلی فقط مؤلفه‌ی ماهیت کار تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد که ضریب مسیر آن برابر با  $0/190$  و مقدار  $t$  آن برابر با  $2/75$  می‌باشد که در حد  $0/01$  معنی‌دار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان دهنده آن بود که سبک مدیریت بر عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی تأثیر دارد. برای بررسی تأثیر متغیر میانجی در ابتدا تأثیر مستقیم سبک مدیریت بر عملکرد شغلی را بدون حضور متغیر میانجی بررسی شد که نشان داد، سبک مدیریت تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد به طوری که ضریب آن برابر  $0/320$  و مقدار  $t$  آن برابر با  $4/44$  که در حد  $0/01$  معنی‌دار است، لذا تأثیر مستقیم سبک مدیریت بر عملکرد شغلی معلمان تأیید می‌شود. به منظور بررسی تأثیر متغیر میانجی رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان، متغیر میانجی را در مدل وارد شد که نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تأثیر سبک مدیریت بر رضایت شغلی برابر با  $0/553$  و تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد برابر با  $2/18$  است که معنی‌دار می‌باشند. تأثیر سبک مدیریت بر عملکرد معلمان برابر با  $0/192$  است که با توجه به آنکه مقدار  $t$  پایین‌تر از  $1/96$  می‌باشد تأثیر آن معنی‌دار نیست. با توجه به مقدار  $t$  به دست آمده در مدل کلی نتیجه‌گیری می‌شود که همه‌ی مسیرها در حد  $0/01$  معنی‌دار است. از طرفی با توجه به آنکه ضریب مسیر به دست آمده در مدل مستقیم معنادار شد اما در مدل میانجی معناداری خود را از دست داد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر رضایت شغلی تأثیر سبک مدیریت بر عملکرد شغلی را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند. در پژوهشی که توسط (فرجی، ۱۳۹۵) تحت عنوان بررسی نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در تعیین رابطه بین سبک مدیریت و عملکرد معلمان مقطع ابتدایی منطقه درود زن انجام گرفت نتایج آنکه بین سبک مدیریت رابطه مدار با بعد ماهیت کار و همکاران از ابعاد رضایت شغلی رابطه‌ی معناداری وجود دارد، همچنین بین سبک مدیریت وظیفه مدار با بعدهای ماهیت کار و همکاران از ابعاد رضایت شغلی رابطه‌ی معنادار منفی وجود دارد. از بین ابعاد رضایت شغلی، تنها بعد ماهیت کار با عملکرد معلمان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد و بین بعدهای دیگر رضایت شغلی با عملکرد معلمان رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. بعد ماهیت کار قادر

به ایفای نقش واسطه‌ای در رابطه‌ی بین سبک رابطه مدار با عملکرد کارکنان می‌باشد به نحوی با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

همان‌طور که یافته‌ها نشان داد سبک رهبری انسان‌مدارانه بر عملکرد شغلی معلمان و رضایت شغلی معلمان تأثیر دارد .

هنگامی که متغیر سبک مدیریت در رابطه‌ی دوبه‌دو با عملکرد قرار می‌گرفت تأثیر معناداری بر عملکرد معلمان داشت اما با وارد شدن متغیر میانجی رضایت شغلی، ضریب معناداری این رابطه کاهش می‌یافت در تبیین این یافته می‌توان به نقش رضایت شغلی معلمان اشاره نمود. استفاده از سبک رهبری انسان‌مدارانه در اداره‌ی مدارس نتایج مثبتی در آموزش دارد و کیفیت کار را بالا می‌برد، روحیه‌ی افراد تقویت می‌شود، فضای دلپذیر در محیط مدرسه و بین معلمان و مدیر ایجاد می‌شود، تعارض و دشمنی بین همکاران کاهش می‌یابد و افزایش روحیه‌ی تعاون و همکاری بین همکاران و مدیر باعث افزایش اثربخشی و بهره‌وری و در نتیجه افزایش رضایت شغلی و عملکرد شغلی در بین معلمان خواهد شد. هر سازمان و نهادی به دنبال روش‌هایی برای افزایش انگیزه و عملکرد شغلی کارکنان خود می‌باشد تا بهره‌وری سازمان افزایش یابد یکی از این روش‌ها، بالا بردن رضایت شغلی در کارکنان آن سازمان می‌باشد؛ با بالا بردن حقوق و دستمزد معلمان، بهبود روابط بین مدیر و معلمان، بهبود روابط بین همکاران، افزایش رفاهیات برای آنان، بهبود محیط مدرسه، قرار دادن وسایل و لوازم کافی در اختیار معلمان و تمامی مواردی که باعث ارضای نیازهای معلمان شود می‌تواند در بالا بردن رضایت شغلی در بین معلمان مؤثر باشد؛ با افزایش رضایت شغلی، عملکرد شغلی نیز بالا خواهد رفت و در نتیجه باعث بهره‌وری و موفقیت بیشتر سازمان آموزش و پرورش خواهد شد. ناراضی بودن معلمان از حقوق و دستمزد، تعارض بین مدیر و معلمان، تعارض بین همکاران در یک مدرسه، مناسب نبودن محیط و فضای آموزشی، تبعیض بین معلمان از سوی مدیر و ... می‌تواند بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی معلمان تأثیر منفی داشته باشد و بر روی نتایج کار مؤثر است .

### فرضیه‌های فرعی

فرضیه‌ی فرعی اول: سبک‌های مدیریت بر عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز تأثیر دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش از بین سبک‌های مدیریت فقط سبک انسان‌مدار تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد. سبک مدیریت وظیفه‌مدار بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر معناداری ندارد. بدین معنا که سبک مدیریت انسان‌مدارانه باعث بهبود عملکرد شغلی معلمان می‌شود. این تحقیق با یافته‌های پژوهش پور سلطانی، قاسمی، ویسی و خوشکلام (۱۳۹۴) که به این نتیجه رسیده بودند که بین سبک مدیریت و عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان مریوان معنی‌دار است، همخوانی دارد.

همچنین تحقیق حاضر با تحقیق مرزبان (۱۳۹۰)، پروین (۱۳۹۴)، جلالی و روح‌اللهی (۱۳۹۴) در داخل ایران و با یافته‌های سرچیوانی (۹۶۹) به نقل از رجب زاده، لسانی و مطهری نژاد (۱۳۹۴) در خارج ایران همخوانی دارد. همچنین با تحقیق‌های میرزایی و عبداللهی (۱۳۹۶)، جغتایی (۱۳۹۵) و دانشیان خادم لو (۱۳۹۳) ناهمخوان است.

طبق نظریه‌ی رهبری موقعیتی فیدلر کارایی گروه بستگی به هماهنگی بین سبک‌های رهبری مدیران و نیازهای محیطی دارد؛ یعنی یک مدیر با توجه به اینکه محیط سازمان چگونه است و چه نوع سبکی را طلب می‌کند و طبق چه نوع سبک رهبری دارای بازدهی و عملکرد بهتری می‌باشد، باید سبک رهبری مناسب را برگزید. طبق نتایج این پژوهش سبک مدیریت انسان‌مدارانه، سبک مدیریت مورد انتظار معلمان می‌باشد؛ زیرا در سبک مدیریت انسان‌مدارانه بیشتر بر رابطه‌ی دوستانه، صمیمی، محبت‌آمیز و تقسیم‌کار بین مدیر و معلمان (کارکنان) تأکید می‌شود؛ همچنین در این سبک مدیر نقش اعضای گروه (معلمان) را برای آنان تعریف می‌کند و توضیح می‌دهد که هر یک چه فعالیت‌هایی را در کنار همکاران خود لازم است که انجام دهند و چه وقت و کجا و چگونه وظیفه‌ها عملی شوند و همه باهم کارهای مربوط به آن سازمان (مدرسه) را انجام دهند. در چنین فضایی معلمان کارایی بیشتری خواهند داشت و در نتیجه عملکرد شغلی آنان نیز بهتر خواهد شد؛ و با توجه به معنادار نبودن سبک مدیریت وظیفه‌مدار با عملکرد شغلی معلمان می‌توان گفت که وظیفه‌مداری و ایجاد یک محدوده‌ی معین و روش دستور دهی باروحیه‌ی معلمان سازگار نیست و

باعث پایین آمدن عملکرد شغلی آنان خواهد شد. در نتیجه در آموزش و پرورش اگر مدیران از سبک مدیریت انسان مدارانه استفاده کنند معلمان عملکرد شغلی بالاتری را از خود نشان می دهند. فرضیه‌ی فرعی دوم: سبک‌های مدیریت بر رضایت شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز تأثیر دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش از بین سبک‌های مدیریت فقط سبک انسان مدار تأثیر معنی داری بر رضایت شغلی معلمان دارد که ضریب مسیر آن برابر با ۰/۵۹۰ و مقدار  $t$  آن برابر با ۸/۵۷ می باشد و در حد ۰/۰۱ معنی دار است .

سبک مدیریت وظیفه مدار با ضریب مسیر ۰/۰۷۳ و مقدار  $t$  ۰/۹۸۲ تأثیر معناداری بر رضایت شغلی معلمان ندارد.

این یافته با نتایج آذرنیاد (۱۳۹۰)؛ قلی زاده (۱۳۸۹)؛ بهجت، فقیه آرام و آزاد یکتا (۱۳۹۵)؛ خزلی و جووری (۱۳۹۴)؛ عیدی، لقمانی و سرآوردی (۱۳۹۴)؛ کلدی (۱۳۸۸) و رضوانی (۱۳۹۳) در داخل ایران و همچنین با تحقیقات دیکسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)؛ تپرت و تونا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)؛ کورب و آکتیند<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)؛ کیم<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)؛ در خارج از ایران همخوانی دارد. اما با یافته های احمدی (۱۳۹۶) که پژوهشی با عنوان سبک‌های مدیریتی مدیران مقطع ابتدایی و رابطه‌ی آن با میزان رضایت شغلی آموزگاران انجام داده بود و به این نتیجه رسیده بود که بین سبک رهبری رابطه مدار و رضایت شغلی آموزگاران همبستگی معنی داری وجود ندارد؛ ناهمخوان است.

عوامل متعدد و مختلفی بر رضایت شغلی مؤثرند، اما در این میان عامل رهبری بااهمیت‌ترین و باارزش‌ترین عاملی است که نقش بسزایی در تحقق رضایت شغلی ایفا می نماید؛ چراکه اجرای موفقیت آمیز هر برنامه‌ای مستلزم وجود مدیرانی توانمند و کارا است و اگر مدیران در ایفای نقش و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف موردنظر دست نیابند، نتایج زیان بار آن مستقیم ا عاید گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند.

با توجه به یافته‌های این پژوهش می توان دریافت که زمانی که مدیران مدارس توجه خود را به جنبه‌های انسانی مسائل معلمان و برقراری روابط متقابل معطوف کنند؛ به تبع، معلمان احساس

۱. Dixon

۲. Tepret & Tuna

۳. Korb, & Akintunde.

۴ . Kim

پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی □ ۹۷

رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت و همچنین رضایت شغلی معلمان با کاربرد سبک رهبری انسان‌مدارانه افزایش یافته و به نتیجه‌ی مطلوب نزدیک‌تر خواهد شد. در سازمان مهمی چون آموزش و پرورش که وظیفه‌ی خطیر تعلیم و تربیت را در جامعه بر عهده دارد باید از افرادی به‌عنوان مدیر استفاده شود که ویژگی مطلوب مدیریت انسان‌مدارانه را داشته باشند؛ حتی با استفاده از راه‌های مختلف، مانند آموزش و تقویت رفتارهای انسان‌مدارانه بین مدیران سطوح مختلف، این شرایط فراهم شود؛ تا رضایت شغلی معلمان در آموزش و پرورش افزایش یافته و در نتیجه تعلیم و تربیت ارتقاء یابد؛ زیرا پیشرفت و ترقی جامعه از پیشرفت آموزش و پرورش ناشی می‌شود. فرضیه‌ی فرعی سوم: مؤلفه‌های رضایت شغلی بر عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شهر سقز تأثیر دارد.

به‌منظور بررسی تأثیر هرکدام از مؤلفه‌های رضایت شغلی بر عملکرد شغلی ضریب بتا و آزمون تی هرکدام از متغیرها در نمودار شماره (۷) و جدول شماره‌ی (۶) نشان داده شده است. با توجه به جدول شماره‌ی (۶) از بین مؤلفه‌های رضایت شغلی فقط مؤلفه‌ی ماهیت کار تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان دارد که ضریب مسیر آن برابر با  $0/190$  و مقدار  $t$  آن برابر با  $2/75$  می‌باشد که در حد  $0/01$  معنی‌دار است و بقیه‌ی مؤلفه‌های رضایت شغلی (سرپرست، محیط کار، همکاران و حقوق و مزایا) بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر معناداری ندارند.

این یافته با نتایج (فرجی، ۱۳۹۵)؛ طاهری گودرزی (۱۳۹۶)؛ احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. امرائی و جابر انصاری (۱۳۹۲)، دریافتند که بین متغیرهای انگیزش شغلی و عملکرد شغلی رابطه‌ی معنادار و مستقیمی وجود دارد. همچنین بین متغیرهای رضایت شغلی و عملکرد شغلی رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد؛ این یافته به نحوی با تحقیق حاضر همخوان می‌باشد. (آزادی، ۱۳۹۰) در پژوهش بررسی رابطه‌ی رضایت شغلی و عملکرد آموزشی معلمان منطقه گله‌دار، به این نتیجه دست یافت که میزان رضایت شغلی معلمان و سطح عملکرد آموزشی آنان پایین‌تر از سطح مطلوب بوده است. همچنین بین عملکرد آموزشی معلمان با ابعاد رضایت شغلی (همکاران، محیط کار و سرپرست) رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. بین رضایت شغلی و عملکرد آموزشی از دیدگاه معلمان برحسب بومی و غیربومی، جنسیت، مدارک تحصیلی مختلف و وضعیت تأهل آنان تفاوت معناداری وجود ندارد؛ اما از نظر معلمان برحسب سابقه‌ی کار تفاوت معناداری بین

رابطه‌ی رضایت شغلی و عملکرد آموزشی وجود دارد که از این نظر که در تحقیق حاضر فقط مؤلفه‌ی ماهیت کار با عملکرد شغلی رابطه‌ی معناداری دارد. اما دیگر یافته این پژوهش که نشان داده بود مؤلفه‌های همکاران، محیط کار و سرپرست با عملکرد شغلی رابطه‌ی معنادار دارد با یافته‌های این تحقیق ناهمخوان است.

معلمان به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین نیروی انسانی و یک عامل تأثیرگذار بر تدریس و عملکرد آموزشی در سطح مدارس در آموزش و پرورش برای برخورداری از عملکرد شغلی بالا باید از رضایت شغلی بالایی برخوردار باشند؛ زیرا پایین بودن میزان رضایت شغلی معلمان در یک منطقه می‌تواند باعث پایین آمدن عملکرد شغلی آنان شود و بر کیفیت آموزش آن‌ها تأثیر بگذارد و ممکن است دانش‌آموزان در نتیجه عدم رضایت شغلی معلمانشان تأثیرپذیر شوند و میزان یادگیری آن‌ها کاهش یابد؛ و کیفیت آموزشی آن منطقه پایین آید؛ زیرا رضایت شغلی باعث افزایش عملکرد شغلی و عملکرد شغلی موجبات رضایت شغلی را فراهم می‌آورد و این دو بر همدیگر تأثیر متقابل دارند البته بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی رابطه‌ای ذاتی وجود ندارد بلکه پاداش‌های متغیری هستند که مداخله می‌کنند. به‌طور کلی سازمان آموزش و پرورش باید از معلمانی که رضایت شغلی بیشتری داشته باشند استفاده کند. همچنین سازمان باید به طرق مختلف، مانند اعطای پاداش، تشویق و... در جهت افزایش رضایت شغلی معلمان خود کوشا باشد تا در پی آن انتظارات جامعه که عملکرد مطلوب آموزش و پرورش است محقق شده و توسعه‌ی پایدار ایجاد گردد؛ زیرا رضایت شغلی معلمان وسیله‌ای است برای ارتقای آموزش و افزایش کیفیت تدریس آنان که این در راستای ارتقای عملکرد شغلی است. در عمل ثابت شده مدارس که معلمانش از رضایت شغلی بالاتری برخوردار هستند از عملکرد شغلی بهتری هم برخوردارند و عملکرد مدرسه نیز بهتر و بالاتر است.

از محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به عدم همکاری برخی از مدیران و معلمان در تکمیل سریع و به‌موقع پرسشنامه‌ها و تحویل کامل آن‌ها به دلیل مشغله‌ی کاری و کمبود وقت، محافظه‌کارانه جواب دادن بعضی از معلمان به دلیل ارتباط بیشتر با مدیر و یا احیاناً محرمانه نبودن پرسشنامه‌هایی که توزیع شده‌اند و همچنین احتمال ارائه‌ی پاسخ‌های غیرواقعی ناشی از درک نادرست سؤالات به دلیل استفاده از پرسشنامه اشاره نمود.

### پیشنهادهای پژوهشی

- ۱- با توجه به آنکه با حضور متغیر رضایت شغلی تأثیر سبک مدیریت کم‌رنگ‌تر می‌شد لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران جهت ارتقای رضایت شغلی معلمان تلاش بیشتری انجام دهند.
- ۲- با توجه به آنکه بعد انسان‌مدار در سبک مدیریت مدیران تأثیر معناداری بر عملکرد معلمان داشته است لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران جهت انجام امر مدیریت خود از سبک انسان‌مدار استفاده کنند.
- ۳- پژوهشگران در پژوهش‌های خود علاوه بر پرسشنامه از ابزارهای دیگری مانند مصاحبه، مشاهده و ... جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شود.

### منابع فارسی

- آذرنیاد، ع. (۱۳۹۰). رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت مدیران با رضایت شغلی و سلامت روانی معلمان مدارس شهر بوکان در سال تحصیلی ۹۰-۸۹. دانشگاه یزد، پایان‌نامه جهت دریافت درجه‌ی کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، بوکان.
- آزادی، ا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی رضایت شغلی و عملکرد آموزشی معلمان منطقه‌ی گله‌دار در سا ۹۰-۸۹. دانشگاه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته‌ی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، شیراز.
- احمدی، سعید و محمدی، تهمینه. (۱۳۹۴). بررسی سبک‌های مدیریتی مدیران مقطع ابتدایی و رابطه آن با میزان رضایت شغلی آموزگاران، اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/416161>.
- امرائی، م و جابرانصاری، م. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین انگیزش شغلی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی. دومین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقای مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان‌ها. گچساران: دانشگاه آزاد اسلامی.

۱۰۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

- امین، ف و محسن پور، ک. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان. ماهنامه مهندسی مدیریت (ص ۷۱-۵۹).
- احمدی بالادهی، س؛ م، بخشنده، ا و حسینو، م. (۱۳۹۴). بررسی رابطه ی بین کیفیت زندگی کاری و بهره وری منابع انسانی با رویکرد بر مدل والتون. اولین همایش بین المللی علوم مدیریت پیشرفت ها، نوآوری ها و چالشها.
- بهجت، ا.؛ فقیه آرام، ب؛ آزاد یکتا، م. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر رضایت شغلی معلمان زن مقطع ابتدایی اسلامشهر. فصلنامه آموزش، مشاوره و روان درمانی: دوره ۷، شماره ۱۷، ص ۹۲-۱۰۶.
- ترابی نژاد، ن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مهارت شغلی بر انگیزه و عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان هرمزگان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه هرمزگان.
- پروین، ن. (۱۳۹۴). بررسی نوع یادگیری، سبک رهبری و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه.
- پورسلطانی، ح؛ قاسمی، ح؛ ویسی، م و خوشکلام، ا. (۱۳۹۴). رابطه ی بین سبک رهبری مدیران و عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی شهرستان مریوان اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری. <https://civilica.com/doc/502401>.
- توکلی، غ؛ شهامت، ن و اوجی نژاد، ا. (۱۳۹۴). رابطه هوش سازمانی با خودکارآمدی رضایت شغلی دبیران متوسطه شهر جیرفت. رهیافت نو در مدیریت آموزشی: دوره ۲، شماره ۸، ص ۲۲۸-۲۱۳.
- خدابخشی کولایی، آ؛ مهدیه، آ. و نویدیان، ع. (۱۳۹۴). رابطه رضایت شغلی پزشکان مرد با رضایتمندی زناشویی و کیفیت زندگی همسران آن ها. پژوهش پرستاری، دوره دهم، شماره سوم، ص ۸۹-۹۹.
- رابینز، ع. پارسائیان، و م. اعرابی ا. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه ها و کاربردها تدوین کنندگان (دفتر پژوهش های فرهنگی).



پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی □ ۱۰۱

- رضوانی، م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک مدیریت و رضایتمندی معلمان شهرستان شاهرود. **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه آزاد اسلامی.
- رجب زاده، راضیه، لسانی، مهدی، مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۴). رابطه درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی. **پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی**، ۲(۵)، ۱۴۹-۱۷۶. doi: ۱۰.۲۲۰۵۴/□□□□□.۲۰۱۷.۲۶۲۲.۱۰۶۳
- رحمان سرشت، ح. (۱۳۸۴). **راهبردهای مدیریت**. انتشارات فن و هنر، چاپ اول، پاییز.
- رضائیان، ع (۱۳۹۰). **اصول مدیریت**. تهران: سمت، چاپ بیست و دوم.
- زواره تقی، شبان بسیم، فرناز، مهدی‌زاده، جعفر. (۱۴۰۰). پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان شناختی و سبک رهبری مدیران. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۷(۱)، ۱۵۳-۱۷۳. doi: ۱۰.۲۲۰۵۱/jontoe.۲۰۲۱.۱۸۸۹۸.۲۰۹۹
- دانشیان خادملو، م. (۱۳۹۳). رابطه ویژگی‌های شخصیتی و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی در معلمان زن شاغل در مدارس استثنائی ابتدایی شهر تهران. **پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران**.
- صفوی، ا. (۱۳۸۷). **کلیات روش‌ها و فنون تدریس**. تهران: ایران.
- صمدی میارکلائی، ح.، صمدی میارکلائی، ح.، و بابایی، ع. (۱۳۹۴). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان صنایع نساجی جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران. **فصلنامه علمی پژوهشی امداد و نجات**، ۷(۱). صص ۱۰۲-۱۱۳.
- جلالی، عبدالعلی، روح‌الهی، احمدعلی. (۱۳۹۴). تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی با میانجی‌گری درگیری شغلی. **خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت**، شماره ۶، ۱( پیاپی ۱۷ و ۱۸) بهار و تابستان (۱۳۹۴) ۱-۱۶.

۱۰۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

- جغتایی، م. (۱۳۹۵). بررسی رابطه ی بین تفکر فلسفی و کمال گرایی مثبت با عملکرد شغلی معلمان متوسطه دوره ی دوم. شاهرود: پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد.
- خزعلی، ا؛ جووری، ب. (۱۳۹۴). بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران. *مطالعات زن و خانواده*: شماره ۱ دوره ۴، صص، ۱۲۶-۱۱۱.
- عابدی نیا، ا. (۱۳۹۹). رابطه بین سبک‌های رهبری راهبران آموزشی و تربیتی با رضایت شغلی معلمان مدارس چندپایه دوره ابتدایی شهرستان تالش. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۱(۱)، ۲۹-۴۲.
- عارف نژاد، م. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی، دو فصلنامه مدیریت مدرسه، ۱ (۵): ۱۷۲-۱۵۱.
- علاقه بند، ع. (۱۳۹۵). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، تهران: نشر روان.
- عیدی، ح.، لقمانی، م. و سرآوردی، ا. (۱۳۹۴). پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان بر اساس رفتار اخلاقی مدیران ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه. *پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۲۱۰-۲۰۱.
- غفوریان، ح.، تقوایی، م و جلالی، ط. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران مدارس مقطع ابتدایی با عملکرد، رضایت‌مندی و دلبستگی شغلی معلمان. *اولین همایش ملی آسیب شناسی روانی، اردبیل*، <https://civilica.com/doc/1151581>
- غفوریان، ه. فلامرزی، آ. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان. *فصلنامه تازه های روان‌شناسی صنعتی-سازمانی*: دوره ۲، شماره ۹، صص، ۴۹-۳۵.
- فتحی، ج؛ احمدنژاد، م؛ صالحی، م. (۱۴۰۰). بررسی ارتباط میان رهبری آموزشی مدیران، کارآمدی جمعی معلمان و رضایت شغلی آنان: رویکرد مدل معادلات ساختاری. *مدیریت مدرسه*، ۹(۲)، ۴۰-۲۰.

پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک مدیریت مدیران با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی □ ۱۰۳

- فرجی، م. (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در تعیین رابطه بین سبک مدیریت و عملکرد معلمان مقطع ابتدایی منطقه درود زن. **پایان نامه کارشناسی ارشد** دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- طاهری گودرزی، ح. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تضاد کار-خانواده و حمایت کار-خانواده بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت ملی حفاری ایران. **Human Resource Management in the industry**, جلد ۹ شماره ۳۳ صص ۱۱۱-۱۳۲.
- میرزایی، م و عبداللهی، د. (۱۳۹۶). سبک مدیریت نوین در مدارس، همایش ملی مدیریت درون سازمانی و برون سازمانی، تهران، ۲۵۴/۶۶۰. <https://civilica.com/doc/660254>
- میرکمالی، س. (۱۳۹۱). بررسی نقش فرهنگ اعتماد در عملکرد معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران. **فصلنامه نوآوری های آموزشی**، شماره ۴۲، سال یازدهم، صص ۲۲-۳۸
- هرسی، پ و بلانچارد، ک. (۱۳۹۳). **مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی**، ترجمه علی علاقه بند. تهران: انتشارات امیر کبیر.
- قلی زاده، م. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر سبک های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیروی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا. **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، صص. ۲۹-۴۵.
- قهرمان نژاد، م. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی، **دو مجله مدیریت و مدرسه مدیریت**، ۱ (۵): ۱۷۲-۱۵۱.
- مرزبان، م. (۱۳۹۰). رابطه بین سبک های رهبری (رابطه مدار-وظیفه مدار) و حمایت ادراک شده از سوی سازمان با عملکرد شغلی شهرک صنعتی آبیاریک فارس. **پایان نامه کارشناسی ارشد** دانشگاه آزاد مرودشت.

۱۰۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

- یوسفی، ش.، نایب زاده، ش. و اسلامی، ح. (۱۳۹۴). تأثیر استرس های شغلی بر رضایت شغلی حسابداران. **دو ماهنامه سلامت کار ایران**، دوره ۱۲، شماره ۳، ص: ۵۳-۴۶.

- Dixon, v. (۱۹۹۱). *A study of change: Principals as facilitators and Teachers as Implementers During Year one of an Innivation*. Columbia: **Ed columbia University Teachers college**.
- Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., & Sourtzi, P. (۲۰۱۵). Impact of job satisfaction on greek nurses' health-related quality of life. **Safety and health at work**, 6(۴), ۳۲۴-۳۲۸.
- Kim, S. (۲۰۰۲). Participative management and job satisfaction: lesson for management leadership,. (pp. ۲۳۱-۲۴۱). **Public a dminstration Review**.
- Korb, K., & Akintunde, O. (۲۰۱۳). *Exploring factors influencing teacher job satisfaction in Nigerian schools*. . Ni: fisher ۲۰۰۰.
- Mario, L., & Pameló, A. (۲۰۱۷). The five-factor model and job performance in low complexity obs: **a quantitative synthesis**. **Journal of Work and organizational Psychology** ۳۳, (pp. ۱۷۵-۱۸۲).
- Ross, D. J., & Cozzens, J. A. (۲۰۱۶). The Principal ship: EssentialCore Competencies for Instructional Leadership and Its Impact on School Climate. **Journal of Education and Training Studies**, ۴(۹): ۱۶۲-۱۷۶.
- Tepret, N., & Tuna, K. (۲۰۱۵). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: **An Application in Telecommunication Sector Social and Behavioral Sciences**, 195,, ۶۷۳-۶۷۹.
- Tuytens, M., Moolenaar, N., Daly, A., & Devos, G. (۲۰۱۹). Teachers' informal feedback seeking towards the school leadership team. **A social network analysis in secondary schools**. **Research Papers in Education**, ۳۴(۴), ۴۰۵-۴۲۴.