

«علوم تربیتی»

سال اول، شماره اول، بهار ۱۳۸۷

صص ۷-۳۸

## رابطه بین جوّ سازمانی با عملکرد مدیران مدارس ابتدائی

شهرستان ارومیه

دکتر علی نقی اقدسی<sup>۱</sup>

شاهین شمیری<sup>۲</sup>

سیفعلی باقری<sup>۳</sup>

ژوئیه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین رابطه بین جوّ سازمانی با عملکرد مدیران مدارس ابتدائی شهرستان ارومیه با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی در مدارس ابتدائی شهرستان ارومیه با حجم نمونه (۱۰۵ مدیر و ۳۱۵ معلم) که از طریق نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده انجام گرفته است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه جوّ سازمانی هوی و همکارانش و پرسشنامه عملکرد بوده است بطوری که معلمان به هر دو پرسشنامه جوّ سازمانی و عملکرد پاسخ دادند. برای تجزیه

<sup>۱</sup>. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

<sup>۲</sup>. مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه و دانشجوی دوره دکترای تخصصی

<sup>۳</sup>. کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی

و تحلیل سوالات و فرضیه ها از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون، تست، تحلیل واریانس یک طرفه مستقل و تحلیل رگرسیون چند گانه استفاده شده است، نتایج نشان داده است که:

۱. بالاترین درصد ابعاد جوّ سازمانی مدارس پسرانه و دخترانه، شهری و روستایی مربوط به رفتار حرفه ای و رفتار صمیمی و پائین ترین درصد مربوط به رفتار بیگانه می باشد.

۲. بالاترین درصد سطوح عملکرد مدیران در مدارس پسرانه و دخترانه مربوط به سطح امور کارکنان آموزشی و پائین ترین درصد مربوط به سطح امور اداری و مالی بوده و نیز بالاترین درصد سطوح عملکرد مدیران در مدارس شهری سطح امور کارکنان آموزشی و پائین ترین درصد سطح امور اداری و مالی و مدارس روستایی بالاترین درصد سطح تجهیزات و تسهیلات آموزشی و پائین ترین درصد سطح امور اداری و مالی می باشند.

۳. بین جوّ سازمانی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد.

۴. بین ابعاد جوّ سازمانی (رفتار حمایتی، هدایتی، حرفه ای، صمیمی) رابطه معنی دار (مثبت) و بین دو بعد دیگر جوّ سازمانی (رفتار ممانعتی و بیگانه) رابطه معنی دار (منفی) با عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه وجود دارد.

۵. ۷۹٪ تغییرات متغیر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه از طریق ابعاد مختلف جوّ سازمانی (بر اساس هر شش بُعد) قابل تبیین است.

۶. بین جوّ سازمانی مدارس ابتدایی پسرانه و دخترانه شهرستان ارومیه تفاوت معنی دار وجود ندارد.

۷. بین جوّ سازمانی مدارس ابتدایی شهری و روستایی شهرستان ارومیه تفاوت معنی دار وجود ندارد.

۸. بین جو سازمانی مدارس با مدرک تحصیلی معلمان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۹. بین جو سازمانی مدارس بر اساس وضعیت تاهل معلمان تفاوت معنی دار وجود ندارد.

۱۰. بین عملکرد مدیران مدارس بر اساس وضعیت تاهل معلمان تفاوت معنی داری وجود ندارد

**واژه های کلیدی:** جو سازمانی، عملکرد، رفتار حمایتی، هدایتی، حرفه ای و صمیمی

#### مقدمه :

در جوامع امروز، توسعه، هدف اصلی هر جامعه و محور اساسی سیاست گزارها و برنامه ریزی ها قرار می گیرد و کشوری توسعه یافته تلقی می شود که با بکارگیری کلیه منابع بتواند خود را تا سر حد رشد و شکوفایی برساند. بکارگیری صحیح منابع از طریق نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده صورت می گیرد که رشد و پرورش این نیروی با ارزش را آموزش و پرورش هر جامعه به عهده دارد (شیرازی، ۱۳۷۳). با توجه به این امر مهم است که مدیریت آموزشی در سازمان آموزش و پرورش اهمیت پیدا می کند. یعنی مدیران آموزشی هستند که از طریق هماهنگی کلیه منابع مادی و انسانی و بکارگیری صحیح آنها، انسانهای خام و مستعد را به انسانهای خلاق، متعادل و رشد یافته تبدیل می کنند و نیروی انسانی لازم را برای سطوح جامعه تأمین می کنند تا هدف اصلی جامعه (توسعه) تحقق پیدا کند. یکی از مهمترین منابع که توجه ویژه به آن در سازمانها از اهمیت اساسی برخوردار است، منابع انسانی است. یکی از صاحب نظران مدیریتی معتقد است که برای شناسایی نیازهای افراد و ارضاء این نیازها و رشد و شکوفایی آنها، وظیفه اصلی مدیر آموزشی فراهم ساختن و به وجود آوردن «حیط کار سازمان یافته» می باشد. محیط کار سازمان یافته، محیطی است که در آن

نیازهای همه انسانها شناسایی می شود و با پیش بینی های لازم، زمینه های تحقق و تأمین آنها فراهم می شود. این صاحب نظر معتقد است که محیط باید از جوی آرام و نسبتاً آزاد و قابل آزمایش و استفاده برخوردار باشد تا فرد بتواند بدون احساس موانع سخت و درهم شکننده، بطور طبیعی رشد کند (میر کمالی، ۱۳۷۳). مدیر آموزشی می تواند از طریق توجه به افراد، رعایت ملاحظات انسانی، الگو قرار دادن خود، مدیریت و رهبری صحیح و همچنین ایجاد صمیمیت بین افراد، ایجاد وحدت و همبستگی، مشارکت اعضاء در تصمیم گیری و ایجاد روحیه بالا که یکی از راه های ایجاد جو سازمانی مطلوب می باشد با این امر کمک نماید. وجود چنین جوی صرفاً به رفتار مدیریت سازمان محدود نمی شود. رفتار کارکنان و اعضاء سازمان نیز یکی از عوامل تعیین کننده در بوجود آوردن جو سازمانی می باشد. جو سازمانی باز در نتیجه تعامل صحیح دو دسته عوامل (رفتار مدیریت و رفتار اعضاء سازمان) به وجود می آید. «هالپین کرافت»<sup>۴</sup> جو سازمانی مدرسه را ناشی از روابط و واکنشهای متقابل «رهبری مدیرمدرسه» و «عامل معلمان» می داند (علاقه بند، ۱۳۷۷). جو سازمانی بر عملکرد، رضایت شغلی و انگیزش کارمندان تأثیر می گذارد. برای مدیران لازم است تا احساسات کارکنان خود را درک نمایند و در جهت ایجاد جو مثبت کاری اقدام نمایند. از آنجا که مدیران در شکل گیری جو مدرسه نقش اساسی دارند، آگاهی آنها از کیفیت و چگونگی جو مدرسه، منجر به شناخت آنان از ادراک معلمان نسبت به جو مدرسه می شود و نیز میزان عملکرد مدیران در باز یا بسته بودن جو مدارس مؤثر است (شیرازی، ۱۳۷۳). مدیران می توانند با بهبود عملکرد خویش، جوی سالم و باز در مدارس ایجاد نمایند و از این طریق در جهت بهبود فرایند یادگیری و تحقق اهداف آموزشی، گامهای اساسی بردارند (علاقه بند، ۱۳۷۷).

<sup>4</sup> Halpin and croft

امروزه در مدیریت منابع انسانی، کارکنان به عنوان سرمایه های ارزشمند سازمانها محسوب می شوند. آنان با استعدادها، قابلیتها، توانائیهها، و شخصیتهای بی همتا برای پاسخگویی به نیازهای خود به سازمانها پیوسته و بر حسب انتظارات سازمان عهده دار ایفای نقش خاصی می گردند. تعامل انسان با متغیرهای سازمانی نظیر سرپرست، همکار، محیط کار، حقوق، دستمزد و... و چگونگی ادراکات او از این عوامل موجب بروز حالت‌های عاطفی و ذهنی مثبت و منفی در فرد می شود که تمام فعالیتها و بالاخص عملکرد کاری وی را تحت تأثیر قرار می دهد. بررسی و تحقیقات مختلف در سازمانها، با چند هدف اصلی انجام می گیرد. یکی از این اهداف، شناخت عوامل مؤثر در توفیق سازمانها است. با شناخت این عوامل می توان کارایی و اثر بخشی سازمان را افزایش داد و در نهایت عملکرد آنها را بهبود بخشید. اما چگونه است که معلمی در یک مدرسه اثر بخش و کارساز بوده و وظایف خود را بخوبی انجام می دهد اما همین معلم پس از انتقال به مدرسه دیگر، کارایی خود را از دست می دهد؟ در اینجاست که می توان گفت: تفاوت مدارس منحصرأ به وضعیت فیزیکی، ساختمان، کمیت و کیفیت منابع انسانی و مادی موجود در آن محدود نمی شود. هر مدرسه دارای آداب و رسوم، ارزشها، هنجارها و روشهای علمی مخصوص و نسبتاً پایداری است. این خصوصیات که به ما اجازه می دهد یک مدرسه را از مدرسه دیگر متفاوت بدانیم « جوّ مدرسه » نامیده می شود «جوّ»<sup>۵</sup> اصطلاح وسیعی است که به ادراک معلمان از محیط عمومی کار اطلاق می شود و متأثر از سازمان رسمی، غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمان است. عبارت دقیق تر، جوّ عبارت از کیفیت نسبتاً پایدار محیط مدرسه است که معلمان آن را تجربه کرده، بر رفتار آنان تأثیر گذاشته و مبتنی بر ادراک جمعی رفتار در مدرسه می باشد ( هوی و میسکل، ۱۳۸۲). در هر

5. Climate

سازمان، می توان ابعاد متفاوتی را تشخیص داد که دو بعد مهم آن، بعد اجتماعی و بعد روانی می باشند. بعد اجتماعی، موجب اطاعت از قوانین و مقررات و دستیابی به اهداف سازمانی است و بعد روانی، سبب دلگرمی و وابستگی افراد به سازمان است. در صورتیکه این ابعاد وجود داشته باشند، می توانند موجبات رشد و پویایی گروه را فراهم آورند. بر اساس تحقیقات انجام شده، توجه به بعد روانی سازمان، سبب افزایش کارایی، انگیزش، روحیه و عملکرد کارکنان می شود این بعد، نشان دهنده جو سازمانی است (زنگل، ۳۷۴، ص ۴).

از طرفی سنجش عملکرد مدیران که شکل دهنده جو مدرسه می باشند از اهمیت اساسی برخوردار است پرداختن معتقد است که مدیریت، جوی در سازمان ایجاد می کند که برانگیزنده و مشوق تغییرات، سازگاری، بارخیزی، شکوفایی فردی و سازمانی است و بر عکس می تواند جوی بوجود آورد که مانع تغییر و سازگاری و سد راه شکوفایی فرد و سازمان گردد. تنوع و پیچیدگی وظایف و کارکردهای مدیران آموزشی به گونه ای است که تنها افراد مطلع و مجرب، حرفه ای و آموزش دیده و خویشتن دار می توانند در مدیریت، عملکرد بالایی داشته باشند (پرداختن، ۱۳۷۲).

رایینز<sup>۶</sup> یکی از صاحب نظران علم مدیریت اعتقاد دارد « یکی از راههای توجه به عملکرد مدیران این است که از دیدگاه مهارتها و شایستگی ها برای تعیین موفقیت آمیز هدفها، مدیران را مورد توجه قرار دهند » (رایینز، ۱۳۸۰) عملکرد انسان در درون سازمان، انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای اوست. به همین منظور ارزشیابی عملکرد بعنوان یکی از اهداف بهسازی در مدیریت منابع انسانی هر سازمانی بحساب می آید. اهداف سیستم ارزشیابی عملکرد بطور عمده، بهبود سازمان و بهسازی فرد است و در موارد مهمی مانند ارتقاء، تغییر پست و انتصاب مورد استفاده قرار می گیرد (احمدی و حکیمی، ۱۳۷۹). نتیجه اینکه جو مدرسه در تحلیل عملکرد

<sup>۶</sup> Robbins

کارکنان و مدیریت بسیار مهم تلقی می شود چرا که جوّ مدارس بر رفتار معلمان و دانش آموزان تأثیر می گذارد. شناخت جوّ مدارس به ما کمک می کند که کشمکش ها را تشخیص داده سپس با بررسی آنها در جهت رفع یا حداقل کاهش آنها کوشش کنیم. مسلماً با رفع تضاد بین مدیریت و کارکنان در محیط کار، نگرش کارکنان نسبت به سازمان و همچنین نگرش دانش آموزان نسبت به تحصیل و آموزش، مطلوبتر خواهد شد. در این تحقیق در نظر است تا رابطه جوّ سازمانی مدارس ابتدائی شهرستان ارومیه را با عملکرد مدیران مورد مطالعه قرار داد تا از این طریق بتوان با پیشنهاد جوّ سازمانی مناسب و مطلوب عملکرد مدیران را بهبود بخشیده و در نهایت باعث اعتلاء و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان گردید. هالپین و کرافت (۱۹۶۳) جوّ سازمانی را ناشی از روابط و کنشهای متقابل رهبری مدیر مدرسه و تعامل معلمان می دانند. آنها برای ارزیابی جوّ مدارس، شیوه بسیار ساده ای با استفاده از پرسشنامه توصیف جوّ سازمانی<sup>۷</sup> «OCDQ»، به کار بردند. «OCDQ» بر این فرض مبتنی است که چیزی واقعاً وجود دارد که می توان آن را اقلیم یا جوّ سازمان نامید. جوّ سازمانی مدارس با رفتار مدیران و معلمان و ادراک آنان از این رفتار مرتبط است. فرض کنید که از معلمان مدرسه ای می خواهیم که درباره مدیر مدرسه خود به این پرسشها پاسخ دهند:

«او تا چه اندازه ملاحظه گر است؟» «تا چه اندازه فعال و اثربخش است؟»، «شیوه رفتارش تا چه حد صمیمی است؟» شاید گفته شود که رفتار مدیر ممکن است عملاً از آنچه معلمان درک می کنند متفاوت باشد. مدیر ممکن است تلاش کند که رفتاری توأم با ملاحظه گری داشته باشد زیرا که آن را لازمه رهبری می داند. با وجود این اگر معلمان در رفتار مدیر نشانه ای از ملاحظه گری و مراعات نینتند رفتار مدیر

<sup>7</sup>.Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)

ملاحظه گرانه نیست بنابراین پرسشنامه بر رفتار و روابط درونی مدرسه آن گونه که از جانب کارکنان مدرسه ادراک می شود، توجه دارد (علاقه بند، ۱۳۷۷).

مطالعه پیرو «آندرو و هالپین»<sup>۸</sup> و «دان ب - کرافت»<sup>۹</sup> از مدارس ابتدایی شاید شناخته شده ترین مفهوم پردازی و اندازه گیری از جوّ سازمانی است. وقتی آنان مشاهده کردند که:

۱. احساس معلمان نسبت به مدرسه خود به طور قابل توجهی از همدیگر متفاوت است.

۲. مفهوم روحیه شاخص این احساس نمی باشد.

۳. وقتی مدیران آرمانی به مدارس متنصب می شوند که نیاز به اصلاح دارند هیئت آموزشی از فعالیت آنان جلوگیری می کند.

۴. عنوان جوّ سازمانی توجه زیادی را به خود جلب کرده به ترسیم جوّ سازمانی شروع کردند. رویکردی که آنان به کار بردند منجر به شناسایی هشت بُعد جوّ مدارس شد که در ذیل به تعریف آنها پرداخته شده است (هوی و میسکل، ۱۳۷۶).

ابعاد هشتگانه پرسشنامه توصیف جوّ سازمانی:

#### الف) رفتار معلم:

۱. **روحیه گروهی**<sup>۱۰</sup>: به وضعیتی اشاره می کند که در آن معلمان از لحاظ نیازهای اجتماعی، احساس رضایت و خشنودی کرده و در عین حال از انجام وظیفه و موفقیت در آن لذت می برند (وجود نیرو و کنش کار گروهی که همزمان، نیازهای اجتماعی و وظیفه ای گروه را برآورد می سازد)

۲. **مزا حمت**<sup>۱۱</sup>: به وضعیتی اشاره می کند که در آن معلمان احساس می کنند که طرز اداره مدرسه، مشکلاتی برای آنها به وجود می آورد. وظایف غیر

<sup>8</sup>. Andrew w.Halpin

<sup>9</sup>. Don b.Croft

<sup>10</sup>. Spirit

<sup>11</sup>. Hindranc



آموزشی تحمیل شده برای آنان سنگین بوده و به جای تسهیل کار مانع و مزاحم وظایف اصلی آنان می شود.

۳. **بی علاقتی و فقدان تعهد شغلی**<sup>۱۲</sup>: به وضعیتی اشاره می کند که در آن معلمان طبق دستور عمل می کنند و از این رو انجام وظیفه از سوی آنان بیشتر به منظور رفع تکلیف است نه از روی تعهد و علاقه شخصی. چنین وضعی موجب فاصله گیری فیزیکی و عاطفی معلمان از یکدیگر و از مدرسه می شود

۴. **صمیمیت**<sup>۱۳</sup>: به وضعیتی اشاره می کند که در آن معلمان از روابط اجتماعی دوستانه با یکدیگر لذّت می برند این بُعد رضایت از نیازهای اجتماعی را می رساند که لزوماً با انجام وظیفه مرتبط نیست. (میزان پیوستگی اجتماعی میان معلمان)

#### (ب) رفتار مدیر:

۵. **ملاحظه گری یا مراعات**<sup>۱۴</sup>: اشاره می کند به رفتار دوستانه مدیر. مدیر به معلمان بعنوان افراد دارای شخصیت، احترام می گذارد و سعی می کند یا ر و مددکار آنها باشد.

۶. **فاصله گیری**<sup>۱۵</sup>: اشاره می کند به رفتار غیر شخصی مدیر با معلمان. مدیر طبق مقررات عمل می کند، هنجارگر است و بر بُعد ساختاری تاکید می ورزد و از کارکنانزیردست خود فاصله می گیرد. (فاصله گیری فیزیکی و عاطفی از گروه).

۷. **نفوذ و پویایی**<sup>۱۶</sup>: اشاره می کند به رفتار پویا و پر تلاش مدیر برای رهبری گروه و ایجاد انگیزه در افراط از طریق نفوذ در آنها و الگو قرار دان رفتار خود.

12. Disengagement

13. Intimacy

14. Conserrative

15. Aloofness

16. Thrust

۸. **تاکید بر تولید<sup>۱۷</sup>**: به وضعیتی اشاره می کند که در آن مدیر به نظارت مستقیم کار زيردستان می پردازد رهنمود و دستور می دهد و در ارتباطات خود با زيردستان به بازخورد اعتنا نمی کند (علاقه بند، ۱۳۷۷). هالپین و کرافت نه تنها برای هر کدام از ۷۱ مدرسه ابتدایی در نمونه ی اولیه نقشه هایی ترسیم کردند بلکه از طریق تحلیل عوامل، شش دسته اساسی را تشخیص دادند که عبارت از شش جو اصلی مدارس بوده و تقریباً در طول یک پیوستار از باز به بسته مرتب شده اند. (باز، خود مختار، کنترل شده، آشنا، پدری، بسته) با استفاده از امتیازات هشت بُعد OCDQ برای هر کدام از این شش نوع جو، نقشه ای تهیه گردید که غالباً می توان یک مدرسه را در داخل یکی از شش طبقه اقلیم مدارس قرار داد.



جدول شماره ۱: ابعاد جو سازمانی از دیدگاه های متفاوت

سال	پژوهشگران	ابعاد جو
۱۹۶۲	هالپین و کرافت	عدم اشتغال، بازدارندگی، روحیه، صمیمیت، کناره گیری، تاکید بر تولید، ایجاد فشار، ملاحظه گری
۱۹۶۸	تاجی بوری	محیط فیزیکی، ویژگیهای روانی- اجتماعی، محیط داخلی انسانی، سازمان
۱۹۶۸	هاجس	عوامل مرئی (بیرونی): ساختار، سلسله مراتب، منابع مالی، اهداف سازمان، مهارتها و توانائیهای پرسنل، چگونگی وضعیت تکنولوژی سازمان، معیاری عملکرد. عوامل نامرئی (درونی): نگرشها، احساسات، ارزشها، هنجارها، رضایت شغلی، تعامل اجتماعی و شخصی با همگنان، زیردستان و فرادستان
۱۹۷۳	آندروهیز (اصلاح شده)	حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکاری، صمیمی و عدم اشتغال (ابعاد ششگانه)
۱۹۷۳	آندروهیز (اصلاح شده)	حمایتی، دستوری، مشغول، ناامیدانه (ابعاد چهارگانه)
۱۹۷۴	لیکرت	نحوه رهبری، چگونگی روابط انسانی، چگونگی صداقت اهداف، نحوه مشارکت معلمان در برنامه ها و تصمیم گیریها، پذیرش و حمایت از دانش آموزان (ابعاد پنجگانه)
۱۹۷۴	کانکامپ و سولون و هری	حمایتی، آمرانه، متعهدانه، بازدارنده، صمیمیت (ابعاد پنجگانه)
	سیرجیوانی	تطابق، مسئولیت، استانداردها، پادشها، روشنی سازمان، صمیمیت، حمایت رهبری ابعاد هشتگانه
	لیتوین و استرینجر	ساخت، مسئولیت، پاداش، قبول، خطر، صمیمیت، حمایت، رهبری (ابعاد هشتگانه)
۱۹۹۲	هوی و تارتر	یکپارچگی نهادی، ساختار تازه، رسیدگی و ملاحظه، پشتیبانی منابع، نفوذ مدیر، روحیه معلم، تاکید علمی (ابعاد هفتگانه)

سال	پژوهشگران	ابعاد جو
		نظم و رهبری، محیط اشتغال، انتظارات، مشارکت، هماهنگی ابعاد هفتگانه
۱۹۹۷	دونالد و همکارانش	حمایت سازمانی، کیفیت اعضای سازمان، باز بودن، سلب نظارت، تضاد اعضای سازمانی توانمند سازی اعضا (ابعاد هشتگانه)
۱۹۹۸	هوی و سیو	حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه.
۱۳۷۷	خلخالی	ساختار اجتماعی مدرسه، رشد سازمانی، رفتار سرپرستی مدیران، سیستم انضباطی تعاملات گروهی، روحیه، نتایج آموزشی، فرهنگ مدرسه، عملکرد شاگردان (اثر بخشی مدرسه)، ویژگیهای جمعیت شناختی معلمان، نیازهای شخصیتی، ایدئولوژی کنترل شاگردان، پیشرفت تحصیلی و یادگیری، انتظارات معلم رهبر آموزشی، خودپنداری مدیران، افت تحصیلی، پایگاه اقتصادی- اجتماعی، مدرسه، بهداشت مدرسه و رابط (مدیر-معلم) برنامه رفح تعارض، خودپنداری، مشارکت والدین، مدیر جدید، سابقه مدرسه، اندازه مدرسه، کارآیی معلم، رشد روانی- اجتماعی، دوران بلوغ، خلاقیت دانش آموزان

بطور کلی تحقیقات انجام یافته در رابطه با جوّ سازمانی و سایر متغیرهای تحقیق در ایران و سایر کشورها نسبتاً زیاد می باشد.الن<sup>۱۸</sup>(۲۰۰۳) فرسودگی شغلی معلمان ابتدایی و عوامل جوّ سازمانی را مورد پژوهش قرار داد. یافته های این مطالعه نشان می دهد که عوامل جوّ سازمانی ممکن است میزان فرسودگی شغلی معلم را پیش بینی نماید وی مولفه های جو را رفتارهای مدیر، توجه به تدریس و یادگیری، ارتباط با سرپرستان، تشخیص داد.

پاتریک<sup>۱۹</sup>(۲۰۰۳) رابطه بین رهبری تحولی و جوّ سازمانی مدارس ابتدایی در غرب پنسیلوانیا را مورد مطالعه قرار داد. نتایج نشان داد که درجه بندی های معلم و مدیر در ابعاد رهبری تحولی بالا هستند. داده ها از عقایدی حمایت می کنند که رهبری تحولی همانطور که به وسیله تصورات معلمان از مدیرانشان درجه بندی می شود به جو باز مدرسه مربوط می شود. با مقایسه درجات رهبری معلمان، همبستگی و رابطه قوی بین اکثر ابعاد رهبری تحولی و ابعاد جوّ سازمانی مدرسه (رفتار حمایتی- مدیر، رفتار حرفه ای معلم و رفتار صمیمی معلم) به دست آمد. یافته ها نشان داد که ابعاد رهبری تحولی از جمله: نفوذ بالا (اسنادی و رفتار) تلاش بیشتر، ملاحظات فردی و انگیزش هوشمند بیشترین رابطه را با جوّ سازمانی مثبت دارد. یافته های مطالعه ای پاتریک که رابطه میان سبک رهبری مدیران و جوّ مدرسه را مورد بررسی قرار داده است، نشان می دهد که سبک مدیریت مدیران، به شدت بر رضایت معلمان تاثیر می گذارد. تجزیه و تحلیل داده ها به طور کلی بین سبک مدیریت و جوّ مدرسه همبستگی نشان داد. ضمناً با اضافه کردن متغیرهای جنسیت مدیران، تجربه تدریس و موفقیت شغلی، بیشترین همبستگی معنادار میان ادراکات جوّ مدرسه و جنسیت مدیران مشاهده گردید.

---

<sup>18</sup>.Ellen Virginia

<sup>19</sup>.Patrick Michael

اچیتوا<sup>۲۰</sup>(۲۰۰۰) جوّ سازمانی مدارس ابتدایی و انطباق بالا یا پائین آنها در ایالت اسکاتچوان را مورد مطالعه قرار داد. نتایج مطالعه نشان داد: هیچگونه رابطه ای بین درجه انطباق مدارس با نوآوریهای آموزشی و جوّ سازمانی باز یا بسته وجود ندارد. مدیران مدارس دارای انطباق بالاتر ملاحظات انسانی را بیشتر از مدیران مدارس دارای انطباق کمتر مدنظر قرار می دهند. رفتار معلمان در موقعیت مدارس (غیر مشغول) و رضایت اجتماعی شان به انجام تکالیف مربوط می شود (صمیمیت) و به درجه پذیرش نوآوریهای آموزشی مربوط نمی شود.

راجرس<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۳) رابطه بین جوّ سازمانی و رضایت شغلی را مطالعه کرده است. هدف این مطالعه بررسی و کاهش ماهیت رابطه بین جوّ سازمانی و رضایت شغلی در میان محققان و پژوهشگران نهادی دانشکده های فلوریدا می باشد. بر اساس نتایج عوامل موثر در تصورات پاسخ دهندگان از جوّ عبارتند از فرصتهای توسعه حرفه ای، ارزیابی و ارتباطات داخلی. رضایت شغلی بالا در رابطه با جوّ سازمانی در میان پاسخ دهندگان وجود داشت. عوامل موثر در رضایت شغلی اهمیت اثر بخشی حرفه ای و رابطه با ناظر، همکاران و زیردستان بود. ضریب همبستگی پیرسون چندین رابطه معنادار هم مثبت و هم منفی بین جوّ و عوامل رضایت شغلی نشان داد. به طور کلی رضایت شغلی سه رابطه مهم داشت: ارتباطات داخلی، ارزیابی و احترام به علائق شخصی، درجات رضایت شغلی از وضع عمومی و ویژگیهای نهادی به طور معناداری به وسیله قومیت، نژاد، جنس و یا رتبه دانشگاهی تحت تاثیر قرار نمی گیرد.

پژوهش اچیتوا(۲۰۰۰) نقل از هاروی<sup>۲۲</sup> رابطه بین جوّ سازمانی و رفتار معلمان را مورد بررسی قرار داده است. بررسی این رابطه هیچگونه هماهنگی معناداری از تغییر و تنوع بین جوّ و الگوی رفتار معلم نشان نداد.

<sup>20</sup>.Ochitwa Orvestp

<sup>21</sup>.Roger Peek

<sup>22</sup>.Harroy

تحقیقی توسط کونانی (۱۳۷۴) تحت عنوان «بررسی جوّ سازمانی مدارس ابتدایی شهر کوه‌دشت» انجام گرفته است. هدف این تحقیق، مطالعه و شناخت جوّ سازمانی مدارس ابتدایی، ادراک معلمان و مدیران از جوّ سازمان مدارس و ادراک رفتار همدیگر در مدارس و ارائه پیشنهادهای جهت بهبود جوّ مدارس است. بر اساس نتایج تحقیق ۲۵ درصد مدارس دارای جوّ باز ۴۵ درصد دارای جوّ کنترل شده و ۳۰ درصد دارای جوّ بسته هستند. بین نوع جوّ سازمانی و جنسیت مدرسه (دخترانه-پسرانه) رابطه معنی داری وجود نداشت. بین نوع مدرک تحصیلی معلمان و نوع جوّ سازمانی تفاوت معنی داری وجود داشت بین سابقه خدمت معلمان و نوع جوّ سازمانی رابطه معنی داری وجود نداشت. بین سنّ و نوع جوّ سازمانی رابطه معنی داری بدست نیامده است. رابطه بین مدرک و جنسیت درسه نوع جوّ سازمانی (باز-کنترل شده- بسته) معنی دار نیست.

— تحقیق دیگری توسط زنگل (۱۳۷۴) تحت عنوان بررسی و مقایسه جوّ سازمان از بعد سلامت سازمانی در مدارس دولتی و غیرانتفاعی در دوره های تحصیلی راهنمایی و متوسطه شهر تهران انجام شده است. هدف این تحقیق بررسی جوّ سازمانی از نقطه نظر سلامت سازمانی است نتایج به دست آمده از این تحقیق به شرح زیر است:

۱. میان اثرات تعاملی مدرسه و مقطع تحصیلی با جوّ سازمانی از بعد سلامت سازمانی در هیچیک از سطوح نهادی، اداری و فنی رابطه معنی داری وجود ندارد.
۲. میان مقطع تحصیلی با جوّ سازمانی از بعد سلامت سازمانی در سطح اداری تفاوت معنی داری وجود ندارد.
۳. میان مقطع تحصیلی با جوّ سازمانی از بعد سلامت سازمانی در سطح نهادی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۴. میان مقطع تحصیلی با جوّ سازمانی از بعد سلامت سازمانی در سطح فنی تفاوت معنی داری وجود ندارد.
۵. میان نوع مدرسه با جوّ سازمانی از بعد سلامت سازمانی در سطح نهادی تفاوت معنی داری وجود ندارد.
۶. میان نوع مدرسه با جوّ سازمانی از بعد سلامت سازمانی در سطح فنی تفاوت معنی داری وجود دارد.
۷. میان نوع مدرسه با جوّ سازمانی از بُعد سلامت سازمانی در سطح اداری تفاوت معنی داری وجود دارد.

— تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر جو سازمان مدارس بر عملکرد دبیران مدارس متوسطه شهرستان زاهدان» توسط علیرضا حیدرزادگان (۱۳۷۵) انجام شده است. هدف تحقیق بررسی تأثیر جوّ سازمان مدارس بر عملکرد دبیران مقطع متوسطه با توجه به موقعیت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی زاهدان میباشد. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان داد که:

۱. میان جوّ سازمانی و عملکرد همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد.
۲. بین میانگین های عملکرد در جوّ باز و بسته تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر جوّ باز با افزایش عملکرد و جوّ بسته با کاهش عملکرد همراه بوده است.
۳. بین سن و ادراک از جوّ همبستگی معنی داری وجود دارد.
۴. بین سابقه خدمت و ادراک از جوّ همبستگی معنی داری وجود ندارد.
۵. بین جوّ موجود و جوّ مطلوب همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.
۶. تحلیل واریانس دو طرفه میان عملکرد دبیران مدارس خاص، دولتی و غیر انتفاعی در جوّ باز و بسته نشان داد که:

الف- اختلاف معنی داری میان مدارس از نظر عملکرد وجود دارد.

ب- اختلاف معنی داری میان مدارس از نظر جوّ سازمان وجود دارد.



ج-تعامل معنی داری بین جوّ سازمانی و عملکرد مدارس خاص، دولتی و غیرانتفاعی وجود دارد.

— تحقیق دیگری تحت عنوان «مطالعه و بررسی جوّ سازمانی مدارس راهنمایی نوشهر بر اساس مدل هالپین و کرافت» توسط سعید فرهادی (۱۳۷۵) انجام گرفته است. هدف این تحقیق بررسی جوّ سازمانی مدارس راهنمایی نوشهر طبق مدل هالپین و کرافت می باشد. بررسی نتایج این تحقیق نشان داد که نوع مدارس (دخترانه و پسرانه) و منطقه جغرافیایی (شهری و روستایی) تأثیری بر ادراک معلمان از جوّ سازمانی نداشت. به عبارت دیگر میان این مدارس از لحاظ جوّ سازمانی تفاوت معنی داری وجود نداشت و مدارس راهنمایی نوشهر به سوی جوّ باز گرایش داشتند. با توجه به اینکه نتایج متناقض و متفاوت در تحقیقات انجام شده مشاهده می گردد پژوهش حاضر درصدد رفع ابهام شفاف سازی این موضوع است که آیا بین جو سازمانی و عملکرد مدارس رابطه وجود دارد و یا خیر؟ لذا سوالات پژوهش بدین شرح مطرح گردیدند:

۱. وضعیت جوّ سازمانی مدارس ابتدائی شهرستان ارومیه چگونه است ؟
۲. وضعیت عملکرد مدیران مدارس ابتدائی شهرستان ارومیه چگونه است ؟
۳. آیا بین جوّ سازمانی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد ؟
۴. آیا بین رفتار حمایتی و عملکرد مدیران مدارس ابتدائی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد ؟
۵. آیا بین رفتار هدایتی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد ؟

۶. آیا بین رفتار ممانعتی (بازدارنده) و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

۷. آیا بین رفتار حرفه ای معلمان و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

۸. آیا بین رفتار صمیمی معلمان و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

۹. آیا بین رفتار بیگانه (فارغ از تعهد) معلمان و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

۱۰. هر یک از ابعاد مختلف جو سازمانی (رفتار حمایتی، رفتار هدایتی، رفتار ممانعتی، رفتار حرفه ای، رفتار صمیمی، رفتار بیگانه) تا چه اندازه ای، عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه را تبیین می کند؟

۱۱. آیا جو سازمانی مدارس ابتدایی پسرانه و دخترانه شهرستان ارومیه متفاوت است؟

۱۲. آیا جو سازمانی مدارس ابتدایی شهری و روستایی شهرستان ارومیه متفاوت است؟

### روش شناسی تحقیق

روش مطالعه حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از ۲۹۰ نفر از مدیران مدارس و ۳۲۰۲ نفر از معلمان دوره ابتدایی شهرستان ارومیه بوده است.

در این تحقیق از «روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای»<sup>۲۳</sup> استفاده شده است. و با استفاده از فرمول کوکران و فرمول تعدیل نمونه، حجم نمونه حجم نمونه آماری مدیران ۱۰۵ نفر و حجم نمونه آماری معلمان ۳۱۵ نفر بدین شرح محاسبه می گردد.

<sup>23</sup>.Stratified Random Sampling method

با توجه به موضوع، هدفها، پرسشها، ماهیت نمونه و شرایط موجود در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه جوّ سازمانی مدرسه عملکرد مدیران مدرسه استفاده شده است: این پرسشنامه در تحقیقات متعدد مورد استفاده قرار گرفته و روایی آن توسط تهیه کنندگان اولیه آن، هالپین و کرافت و سایر اساتید رشته مدیریت آموزشی تعیین گردیده است. برای تعیین اعتبار، پرسشنامه ها بین ۳۰ نفر از معلمان بطور تصادفی توزیع شد پس تحلیل آنها با استفاده از آزمون  $\alpha$  کرانباخ اعتبار پرسشنامه های جوّ سازمانی و عملکرد به ترتیب ۰/۸۵ پرسشنامه ۰/۹۸ محاسبه شد.

## بحث و نتیجه گیری

### ۱. وضعیت جوّ سازمانی مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه چگونه است؟

یافته های پژوهش نشان داده است که در مدارس پسرانه رفتار حرفه ای با ۲۱/۱۲ درصد و رفتار صمیمی با ۲۱/۶۲ درصد از بالاترین درصد و رفتار بیگانه با ۹/۵ درصد از پایین ترین درصد برخوردار می باشند. ابعاد دیگر جوّ سازمانی در مدارس پسرانه به ترتیب عبارتند از رفتار حمایتی ۱۹/۶ درصد، رفتار هدایتی ۱۶/۴ درصد، رفتار ممانعتی ۱۱/۶۸ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت ابعاد جوّ سازمانی غالب در مدارس پسرانه رفتار حرفه ای و صمیمی بوده و ضعیف ترین بعد که نمود آن بسیار کم رنگ می باشد رفتار بیگانه است.

در مدارس دخترانه رفتار حرفه ای با ۲۱/۸ درصد و رفتار صمیمی ۲۱/۵ درصد از بالاترین درصد و رفتار بیگانه با ۹/۴ درصد از پایین ترین درصد برخوردار می باشند. ابعاد دیگر جوّ سازمانی در مدارس دخترانه به ترتیب عبارتند از رفتار حمایتی ۱۷/۷ درصد، رفتار هدایتی ۱۷/۱۴ درصد، رفتار ممانعتی ۱۲/۲۴ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت ابعاد جوّ سازمانی غالب در مدارس دخترانه رفتار حرفه ای و صمیمی بوده و ضعیف ترین بعد که نمود آن بسیار کم رنگ می باشد رفتار بیگانه است.

در مدارس شهری رفتار حرفه ای با ۲۱/۵۸ درصد و رفتار صمیمی با ۲۱/۴۱ درصد از بالاترین درصد و رفتار بیگانه با ۹/۹ درصد از پایین ترین درصد برخوردار می باشند. ابعاد دیگر جوّ سازمانی در مدارس شهری به ترتیب عبارتند از رفتار هدایتی ۱۷/۱ درصد، رفتار حمایتی ۱۷/۰۹ درصد، رفتار ممانعتی ۱۲/۸۲ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت ابعاد جوّ سازمانی غالب در مدارس شهری رفتار حرفه ای و صمیمی بوده و ضعیف ترین بعد که نمود آن بسیار کم رنگ می باشد رفتار بیگانه است. و در مدارس روستائی رفتار حرفه ای با ۲۱/۵ درصد و رفتار صمیمی ۲۱/۶ درصد از بالاترین درصد و رفتار بیگانه با ۹/۰۸ درصد از پایین ترین درصد برخوردار می باشند. ابعاد دیگر جوّ سازمانی در مدارس روستائی به ترتیب عبارتند از رفتار حمایتی ۱۹/۶ درصد، رفتار هدایتی ۱۶/۶۸ درصد، رفتار ممانعتی ۱۱/۳ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت ابعاد جوّ سازمانی غالب در مدارس روستائی رفتار حرفه ای و صمیمی بوده و ضعیف ترین بعد که نمود آن بسیار کم رنگ می باشد رفتار بیگانه است.

## ۲. وضعیت عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه چگونه است؟

با توجه به یافته ها در مدارس پسرانه سطح امور کارکنان آموزشی با ۱۶/۵۶ درصد از بالاترین درصد و سطح امور اداری و مالی با ۱۳/۴۴ درصد از پایین ترین درصد برخوردار می باشند سطوح دیگر عملکرد مدیران مدارس پسرانه به ترتیب عبارتند از سطح تجهیزات و تسهیلات آموزشی با ۱۶/۴ درصد، سطح امور دانش آموزان با ۱۵/۷۱ درصد، سطح برنامه آموزشی با ۱۵/۰۸ درصد، سطح رابطه مدرسه و اجتماع با ۱۴/۲۲ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت سطح غالب عملکرد مدیران در مدارس پسرانه سطح امور کارکنان آموزشی و ضعیف ترین سطح که نمود آن کم رنگ می باشد سطح امور اداری و مالی است. در مدارس دخترانه سطح امور کارکنان آموزشی با ۱۶ / ۴۵ درصد و سطح امور اداری و مالی با ۱۳/۷۶ درصد برخوردار

می باشند. سطوح دیگر عملکرد مدیران مدارس دخترانه به ترتیب عبارتند از سطح تجهیزات و تسهیلات آموزشی با ۱۵/۹۸ درصد، سطح امور دانش آموزان با ۱۵/۵۶ درصد، سطح برنامه آموزشی با ۱۵/۲۴ درصد، سطح رابطه مدرسه و اجتماع با ۱۴/۵۱ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت سطح غالب عملکرد مدیران در مدارس دخترانه امور کارکنان آموزشی و ضعیف ترین سطح که نمود آن کم رنگ می باشد. سطح امور اداری و مالی است.

در مدارس شهری سطح امور کارکنان آموزشی با ۱۶/۵۵ درصد از بالاترین درصد و سطح امور اداری و مالی با ۱۴/۳۹ درصد از پایین ترین درصد برخوردار می باشند. سطوح دیگر عملکرد مدیران شهری به ترتیب عبارتند از سطح تجهیزات و تسهیلات آموزشی با ۱۵/۷۲ درصد، سطح برنامه آموزشی با ۱۵/۶۱ درصد، سطح امور دانش آموزان با ۱۵/۴۹ درصد، سطح رابطه مدرسه و اجتماع با ۱۴/۴ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت سطح غالب عملکرد مدیران در مدارس شهری سطح امور کارکنان آموزشی و ضعیف ترین سطح که نمود آن کم رنگ می باشد سطح امور اداری و مالی است.

و در مدارس روستائی سطح تجهیزات و تسهیلات آموزشی با ۱۶/۴۷ درصد از بالاترین و سطح امور اداری و مالی با ۱۳/۰۲ درصد از پایین ترین درصد برخوردار می باشند. سطوح دیگر عملکرد مدیران مدارس روستائی به ترتیب عبارتند از سطح امور کارکنان آموزشی با ۱۶/۴۴ درصد، سطح اموردانش آموزان با ۱۵/۷۲ درصد، سطح برنامه آموزشی با ۴/۸۳ درصد، سطح رابطه مدرسه و اجتماع با ۱۴/۴۱ درصد می باشند. به عبارتی دیگر می توان گفت سطح غالب عملکرد مدیران در مدارس روستائی سطح تجهیزات و تسهیلات آموزشی و ضعیف ترین سطح که نمود آن کم رنگ می باشد سطح امور اداری و مالی است.

### ۳. آیا بین جوّ سازمانی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان

#### ارومیه رابطه وجود دارد؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده های جمع آوری شده، رابطه معنی داری در سطح (۰/۰۱) بین جوّ سازمانی با عملکرد مدیران مدارس وجود دارد و همبستگی بین دو متغیر سوال فوق یعنی جوّ سازمانی و عملکرد مدیران ( $r = 0/581$ ) بدست آمده است که این رابطه قوی و مستقیم می باشد. یعنی با اطمینان ۰/۹۹ فرض صفر ردّ شده و فرض تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است و بر اساس مجذور ضریب همبستگی یعنی ضریب تعیین بین دو متغیر جوّ سازمانی و عملکرد که ۰/۳۴ می باشد می توان اظهار داشت ۳۴ درصد پراکندگی بین دو متغیر مشترک است. و درباره این رابطه قوی می توان استنباط نمود که باز بودن جوّ مدرسه با عملکرد بهتر مدیران و بسته و نامناسب بودن جوّ مدرسه با عملکرد ضعیف مدیران همراه و هماهنگ است البته تئوریهای موجود و نیز تحقیقات انجام یافته فرضیه مورد نظر را تأیید می کند. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات هالپین و کرافت (۱۹۶۳)، دسلر (۱۳۷۳)، حیدرزادگان (۱۳۷۵)، پیشوا (۱۳۷۸)، مرادمنش (۱۳۸۲) همسو است. با جمع بندی تحقیقات فوق و ارتباط آن با نتایج تحقیق حاضر می توان به وجود رابطه معنی دار بین جوّ سازمانی مدارس و عملکرد مدیران مطمئن تر گردید.

### ۴. آیا بین رفتار حمایتی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی

#### شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده ها، رابطه آماری معنی داری در سطح (۰/۰۱) بین رفتار حمایتی با عملکرد مدیران مدارس وجود دارد و همبستگی بین دو متغیر سوال فوق یعنی رفتار حمایتی و عملکرد مدیران ( $r = 0/86$ ) بدست آمده است که این رابطه در سطح بالایی و مستقیم می باشد یعنی با اطمینان ۰/۹۹ فرض صفر ردّ شده و فرض تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. بر اساس مجذور ضریب همبستگی

یعنی ضریب تعیین (۰/۷۴) می توان اظهار داشت که ۷۴ درصد واریانس متغیر عملکرد از طریق رابطه خطی آن با متغیر رفتار حمایتی بدست آمده است. وجود همبستگی بین دو متغیر فوق به معنای آن است که افزایش یا کاهش یک متغیر، هماهنگ با افزایش یا کاهش متغیر دیگر است یعنی بالا بودن رفتار حمایتی مدیر با بالا بودن عملکرد و پایین بودن رفتار حمایتی با ضعیف بودن عملکرد مدیران همراه است. ثنوریهای موجود مدیریتی نیز این ارتباط را مورد تایید قرار می دهند. مهارت مدیران در برقراری روابط انسانی مطلوب و حمایت از کارکنان و داشتن ملاحظه گری و رعایت از عوامل مهمی هستند که در عملکرد مدیران و یا به عبارتی عملکرد سازمان، تاثیر به سزایی دارند.

#### ۵. آیا بین رفتار هدایتی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده، رابطه آماری معنی دار در سطح (۰/۰۱) بین رفتار هدایتی و عملکرد مدیران مدارس دیده می شود و همبستگی بین دو متغیر سوال فوق یعنی رفتار هدایتی و عملکرد مدیران ( $r = 0/381$ ) بدست آمده است که این رابطه مثبت می باشد. یعنی با اطمینان ۰/۹۹ فرض صفر ردّ شده و فرض تحقیق مورد تایید قرار گرفته است و بر اساس مجذور ضریب همبستگی یعنی ضریب تعیین (۰/۱۵) می توان اظهار داشت که ۱۵ درصد واریانس متغیر عملکرد مدیران از طریق رابطه خطی آن با متغیر رفتار هدایتی بدست آمده است نتیجه آزمون سوال فوق، با نتایج بررسی های هوی و همکارانش که در بازنگری OCDQ انجام دادند همخوانی ندارد. نتایج حاصل از مطالعات OCDQ نشان می دهد که رفتار هدایتی بالا یکی از ویژگی های جوّ بسته می باشد بنا به ثنوریهای موجود از رفتارهای مدیران، رفتار حمایتی و غیر هدایتی و غیر ممانعتی باعث باز بودن جوّ مدرسه می شوند و عملکرد

مدیران در مدارس باز، بیشتر از مدارس با جو بسته می باشد. رفتار هدایتی یا دستوری شامل آن دسته از رفتارهای مدیران است که کاملاً وظیفه گرا هستند و نسبت به نیازهای شخصی معلمان ملاحظه گری اندکی دارند. بر اساس تئوریهای موجود اصلاً باید یک رابطه معکوس بین رفتار هدایتی و عملکرد مدیران بدست می آمد که نتیجه تحقیق حاضر خلاف این مطلب را تأیید می نماید. مدیری دارای بهترین عملکرد است که کمتر وظیفه گرا است و کار زیردستان را مستقیم و از نزدیک نظارت نمایند. تحقیقات بدری (۱۳۸۰) و مرادمنش (۱۳۸۲) با نتیجه پاسخ سوال همسو هستند.

#### ۶. آیا بین رفتار ممانعتی (بازدارنده) و عملکرد مدیران مدارس

##### ابتدای شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده های جمع آوری شده، رابطه آماری معنی دار در سطح (۰/۰۱) بین رفتار ممانعتی (بازدارنده) و عملکرد مدیران مدارس مشاهده می گردد و همبستگی بین دو متغیر سنوال فوق یعنی رفتار ممانعتی و عملکرد مدیران  $(r = -4/5)$  بدست آمده است که علامت منفی نشان دهنده ی وجود رابطه معکوس است یعنی با اطمینان ۰/۹۹ فرض صفر رد شده و فرض تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است و بر اساس مجذور ضریب همبستگی یعنی ضریب تعیین (۰/۱۷) می توان اظهار داشت ۱۷ درصد تغییرات بین دو متغیر رفتار ممانعتی و عملکرد مدیران مشترک است. نتیجه آزمون سنوال فوق با نتایج هالپین و کرافت که با طرح پرسشنامه OCDQ نشان دادند که فاصله گیری و مزاحمت (رفتار ممانعتی) مدیران از ویژگیهای جو بسته می باشد همخوانی دارد و می توان چنین استدلال نمود که بین عامل مزاحمت یا فاصله گیری (رفتار ممانعتی) و عملکرد مدیران رابطه معکوس وجود دارد. نتیجه تحقیق حاضر نیز وجود یک رابطه معنی دار آماری و معکوس را بین دو متغیر بیان می کند که البته با تئوریهای مدیریتی هم خوانی دارد و نیز با یافته های مرادمنش (۱۳۸۲) همسو است.



## ۷. آیا بین رفتار حرفه ای سازمان و عملکرد مدیران مدارس

### ابتدائی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده ها، رابطه آماری معنی دار در سطح (۰/۰۱) بین رفتار حرفه ای معلمان و عملکرد مدیران مدارس برقرار است و همبستگی بین دو متغیر سؤال فوق یعنی رفتار حرفه ای و عملکرد مدیران ( $r = 0/56$ ) بدست آمده است که این رابطه قوی و مستقیم می باشد یعنی با اطمینان ۰/۹۹ فرض صفر ردّ شده و فرض تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است و بر اساس مجذور ضریب همبستگی یعنی ضریب تعیین (۰/۳۱) می توان اظهار داشت ۳۱ درصد تغییرات بین دو متغیر رفتار حرفه ای و معلمان و عملکرد مدیران مشترک است.

## ۸. آیا بین رفتار صمیمی معلمان و عملکرد مدیران مدارس ابتدائی

### شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده ها، رابطه معنی دار در سطح (۰/۰۱) بین رفتار صمیمی معلمان و عملکرد مدیران مدارس برقرار است و همبستگی بین دو متغیر سؤال فوق یعنی رفتار صمیمی معلمان و عملکرد مدیران مدارس ( $r=0/243$ ) بدست آمده است که این رابطه مثبت می باشد یعنی با اطمینان ۰/۹۹ فرض صفر ردّ شده و فرض تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است و بر اساس مجذور ضریب همبستگی یعنی ضریب تعیین (۰/۰۵) می توان اظهار داشت ۵ درصد تغییرات بین دو متغیر رفتار صمیمی معلمان و عملکرد مدیران مدارس مشترک است.

## ۹. آیا بین رفتار بیگانه (فارغ از تعهد) معلمان و عملکرد مدیران

### مدارس ابتدائی شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده ها، رابطه آماری معنی دار در سطح (۰/۱) بین رفتار بیگانه (فارغ از تعهد) معلمان و عملکرد مدیران مدارس برقرار است و همبستگی بین دو متغیر سؤال فوق یعنی رفتار بیگانه معلمان و عملکرد مدیران

$r = 0/147$ ) که علامت منفی نشان وجود رابطه معکوس است. یعنی با اطمینان  $0/99$  فرض صفر رد شده و فرض تحقیق مورد تایید قرار گرفته است و بر اساس مجذور ضریب همبستگی یعنی ضریب تعیین ( $0/02$ ) می توان اظهار داشت ۲ درصد تغییرات بین دو متغیر رفتار بیگانه معلمان و عملکرد مدیران مدارس مشترک است و رفتار بیگانه یا فارغ از تعهد معلمان مفهومی است که توسط هوی و همکارانش بعنوان یکی از ویژگیهای جو بسته معرفی شده است و وجود همبستگی معکوس بین رفتار بیگانه معلمان و عملکرد مدیران به مبنای آن است که بالا بودن رفتار بیگانه معلمان در مدرسه ای با ضعف عملکرد مدیران مدارس همراه است. علاوه بر تحقیقات هوی و همکارانش و مرادمنش (۱۳۸۲) در تحقیق خود نشان داد بین این متغیر رابطه معکوس وجود دارد با جمع بندی نتایج تحقیقات انجام یافته قبلی و تحقیق حاضر می توان به وجود رابطه معنی دار معکوس بین رفتار بیگانه معلمان و عملکرد مدیران مطمئن تر گردید.

۱۰. هر یک از ابعاد مختلف جو سازمانی (رفتار حمایتی، رفتار هدایتی، رفتار ممانعتی، رفتار حرفه ای، رفتار صمیمی و رفتار بیگانه) تا چه اندازه ای، عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه را تبیین می کند؟

با توجه به اطلاعات حاصل از پردازش داده ها، و بر اساس معادله رگرسیون متغیرهای وارد شده در مدل (ابعاد شش گانه جو سازمانی) به صورت تفکیکی رابطه معنی داری با عملکرد مدیران در سطح ( $0/01$ ) داشته اند و R چند گانه نشان دهنده ی این نکته است که رابطه بین متغیرهای وارده شده به طور همزمان با متغیر ملاک (عملکرد مدیران)  $0/88$  بوده و با توجه به مجذور R که ( $0/79$ ) می باشد می توان اظهار داشت  $0/79$  درصد تغییرات متغیر عملکرد مدیران از طریق متغیرهای وارد شده (پیش بینی) قابل تبیین است. و با اطمینان  $0/99$  فرض صفر رد و فرض تحقیق تایید می شود. یعنی اینکه رابطه جو سازمانی و عملکرد مدیران به شدت مورد تایید است و بین فاکتورهای

جوّ سازمانی و عملکرد مدیران رابطه وجود دارد. نتیجه این تحقیق چنانچه قبلاً نیز به آن در پاسخ گویی به سوال ۱ به تفصیل اشاره شد با نتایج پژوهشگرانی مانند: هالپین و کرافت (۱۹۶۳)، دسلر (۱۳۷۳)، حیدرزادگان (۱۳۷۵)، پیشوا (۱۳۷۸) و مرادمنش (۱۳۸۲)، مرتبط و همسو است و می توان نتیجه گرفت نتایج تحقیقات قبلی صحت نتایج این تحقیق را مورد تایید قرار می دهند.

### ۱۱. یا جوّ سازمانی مدارس ابتدایی پسرانه و دخترانه شهرستان ارومیه متفاوت است؟

بر اساس نتایج آزمون  $t$  مستقل، که نشانگر تفاوت معنی داری بین رفتار حمایتی در مدارس پسرانه با مدارس دخترانه در سطح (۰/۰۵) از لحاظ آماری می باشد به عبارتی دیگر می توان با اطمینان ۰/۹۵ ادعا نمود که جنسیت در ایجاد این تفاوت نقش داشته است. و می توان گفت فرض صفر ردّ و فرض تحقیق مورد تائید است و این نتیجه با نتایج تحقیقات حیدرزادگان (۱۳۷۵) و رضایی قندفروش (۱۳۷۸) همسو و با نتایج تحقیقات سعید فرهادی (۱۳۷۵) و کونانی (۱۳۷۴) مغایر می باشد.

### ۱۲. آیا بین جوّ سازمانی مدارس شهری با مدارس روستایی تفاوت وجود دارد؟

بر اساس نتایج آزمون  $t$  مستقل که نشانگر عدم تفاوت معنی دار بین جوّ سازمانی مدارس (بر اساس هر شش بُعد) شهری و روستایی از لحاظ آماری است. می توان ادعا نمود که موقعیت نتوانسته در جوّ سازمانی مدارس تفاوت ایجاد نماید. و می توان گفت فرض صفر تائید و فرض تحقیق رد شده است و این نتیجه با نتایج تحقیق فرهادی (۱۳۷۵) و با نتایج تحقیق حیدرزادگان (۱۳۷۵) مغایر می باشد.

## پیشنادهای پژوهش

به مدیران محترم مدارس توصیه می شود:

۱. محیطی گرم و دوستانه ایجاد کنند تا معلمان در آن باخاطر بیشتر به انجام وظایف آموزشی خود بپردازند و به خود و دیگران احترام بگذارند و به یکدیگر اعتماد کنند.
۲. مدیران مدارس شکل دهنده ی اصلی جوّ مدارس می باشند و باید در جهت برقراری روابط کاری مثبت ایجاد جوّ سازمانی سالم و مطلوب در مدرسه ، تلاش کافی بنمایند.
۳. جهت ایجاد جوّ سالم و باز در محیطهای آموزشی به عواملی چون مشارکت معلمان در تصمیم گیری های آموزشی و پرورشی توجه کنند.
۴. باآموزشهای ضمن خدمت بردانش و مهارتهای خود بیفزایند و متناسب با زمان و شرایط، مدیریت نموده و در مواقع بحرانی بتوانند تصمیمات مناسب و اساسی اتخاذ نمایند.
۵. به نظرات و پیشنادهای معلمان در جلسات شورای معلمان اهمیت دهند و در حل مشکلات آموزشی و پرورشی مدرسه از آنها یاری بطلبند و بدانند که اگر دلایل تصمیمات برای معلمان روشن باشد در اجرای تصمیمات تلاش خواهند نمود.
۶. جوّی را در مدرسه بوجود آورند که در آن معلمان از روحیه بالای گروهی لذت ببرند و با یکدیگر به خوبی همکاری کنند.
۷. روابط انسانی صحیح را در مدرسه برقرار و به مسائل و مشکلات معلمان توجه کنند و به سخنان آنها به دقت گوش فرا دهند.
۸. به معلمان در انجام وظایف استقلال و آزادی بدهند. جوّی ایجاد کنند که معلمان بتوانند نظرات خود را با آسایش و امنیت خاطر ابراز کنند.

۹. برای تقویت روحیه معلمان رفتار حمایتی زیاد داشته باشند و از رفتار دستوری و رفتار محدود کننده تا حدّ امکان خودداری کنند.

۱۰. در مواقع ضروری خارج از روشهای رسمی آموزشی به رفع مشکلات معلمان پردازند.

۱۱. با ایجاد انگیزه در معلمان و تشویق و حمایت به جا به تقویت روحیه آنها پردازند و در مدرسه معلمان را به کار گروهی تشویق و از تعارض جلوگیری کنند.

۱۲. با برقراری روابط انسانی مطلوب و حمایت از کارکنان و داشتن ملاحظه گری و رعایت، که می تواند کمک موثری به بهبود جوّ مدارس نماید، موجبات افزایش عملکرد خود و در نهایت سازمان را فراهم نماید.

۱۳. برای بهبود عملکرد خویش تا حد امکان باید تسهیل گر مسائل آموزشی معلمان و کارکنان باشند و موانع و مشکلات موجود در سر راه آنها را از میان برداشته و حل نمایند.

۱۴. در جهت بهینه سازی روابط میان فردی و پیوند دادن معلمان با یکدیگر از هیچ کوششی دریغ نمایند.

۱۵. از نظارت مستمر و مستقیم زبردستان خودداری و با ایجاد علاقه و انگیزه و تمهد، موجبات ارتقاء عملکرد کارکنان و خویش را فراهم نمایند.

### **به مسئولین آموزش و پرورش پیشنهاد می شود:**

۱. مدیران مدارس را با راهبردهای تغییر و بهبود جوّ سازمانی آشنا سازند تا از طریق بهبود جوّ سازمانی مدارس موجبات افزایش انگیزه و در نهایت ارتقاء عملکرد را فراهم آورند.

۲. رفتار همکارانه و متعهدانه داشته باشند که این امر باعث بهبود جوّ سازمانی مدرسه و تقویت روحیه خودشان نیز خواهد شد.
۳. از رفتار غیر متعهدانه پرهیز کنند که این موضوع مانند مورد قبل باعث بهبود جوّ سازمانی و تقویت روحیه خواهد شد.

### منابع و مآخذ:

- بدری، جعفر صادق، (۱۳۸۰)، « بررسی رابطه جوّ سازمان با شیوه کنترل دانش آموزان در مدارس متوسطه آذربایجان غربی » دانشگاه علامه طباطبائی.
- پیشوا، سروش، (۱۳۷۸)، « بررسی رابطه جوّ سازمانی مدارس با میزان تعهد دبیران ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.» دبیرستانهای دخترانه دولتی شیراز
- پرداختچی، محمد حسن، (۱۳۷۲)، مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه ای، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۳.
- حیدرزادگان، علیرضا، (۱۳۷۵)، «بررسی تاثیر جوّ سازمانی مدارس بر عملکرد دبیران دبیرستانهای پسرانه شهرستان زاهدان»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- دسلر، گری، (۱۳۷۳)، مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، تهران: انتشارات قومس
- دیویس، کیت و جان، نیواستورم، (۱۳۷۵)، رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رایبیز، استیفن پی، (۱۳۸۰)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- زنگل، مرضیه، (۱۳۷۴)، « بررسی و مقایسه جوّ سازمانی از بُعد سلامت سازمانی در مدارس دولتی و غیر انتفاعی دوره های تحصیلی راهنمایی و متوسطه شهر تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- شیرازی، علی، (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.

- علاقه بند، علی، (۱۳۷۷)، جو سازمانی مدرسه، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۰، ص ۴.
- علاقه بند، علی، (۱۳۷۷)، مبانی نظری و اصول مدیریت، نشر روان: ویرایش چهارم.
- علاقه بند، علی، (۱۳۷۷)، مقدمات مدیریت آموزشی، نشر روان: ویرایش چهارم.
- علاقه بند، علی، (۱۳۷۸)، مدیریت عمومی، تهران: نشر و ویرایش.
- فرهادی، سعید، (۱۳۷۵)، «مطالعه و بررسی جو سازمانی مدارس راهنمایی نوشهر براساس مدل هالپین و کرافت»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان.
- کونانی، رودابه، (۱۳۷۴) «بررسی و مقایسه جو سازمانی مدارس ابتدایی شهر کوهدشت»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- گریفین ومورهد، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- میرکمالی، سید محمد و میرصنایع، ژاله، (۱۳۸۰)، کنکاشی در بهره وری و ارائه الگو برای اندازه گیری آن در سازمانهای آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۸.
- مرادمنش، نورعلی (۱۳۸۲) بررسی رابطه بین جو سازمانی و عملکرد مدیران مدارس راهنمایی شهرستان سلماس»، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز مدیریت و برنامه ریزی.
- هوی، وین و میسکل، سیسیل، (۱۳۷۶)، تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباس زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- Ellen.Vinginia.(2003).Elementry teacher attrition and factors of organizational climate.

- 
- Hoy،Vyne، and sabo،Dennis.(1998).organizational climate description uestionary – Middle level.w.w.w.OCDQ-ML.com.
  - Hoy،Vyne، and sabo،Dennis.(2000).Organizational climate description questionnaire- Middle level.w.w.w.mllc.Org.OCDQ- ML.com.
  - Ochitwa، Orwestp.(2000).A study of the organizational climate of igh and low a dopter celiement ntry school in saskat chewan.w.w.w.google organizational climate. Com
  - Owens:R.(1990).organizational behavior in education. New York:perentic Hall.
  - patrick، Michael.(2003).A study of the relation ship between transformational leader ship and organizational climate of elementary schools in western Pennsylvania.
  - Rogerc.PEEK.(2003).The relationship between organizational climate and job satisfaction. Http:w.w.w.lib.umi.com
  - Webster New collegiate Dictionary، (1993)،Tehran: Mahtab-boosta.