

علاقه مندی به کار را در معلمان به وجود آورده و از این طریق اثربخشی خود را بالا می‌برند. از طرفی دیگر، جو سازمانی سالم و حمایتگر باعث اعتماد بیشتر افراد و روحیه بالای آنان و بالطبع باعث افزایش کارایی معلمان می‌شود که افزایش کارایی معلمان به نوبه خود عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه محسوب می‌شود.

مطلب دیگری که در کنار مفهوم سلامت سازمانی توجه به آن حائز اهمیت است نقش مدیریت به عنوان عامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح سلامت در سازمان است. در مدارس مدیران وظایفی دارند که برای انجام آن بایستی نقشهای سازمانی و روابط بین فردی و اهداف مدرسه را به طور روشن بفهمند و در جهت تامین نیازهای اعضای مدرسه و ارباب رجوع تلاش کنند و سازمان مدرسه را قادر به برخورد موفقیت آمیز با نیروهای داخلی و خارجی کرده تا بتواند نیروهای مخرب را نیز در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کرده و با تامین اهداف مدرسه، سودمندی و ادامه حیات آن را تضمین کنند.

مفهوم سلامت

سلامت به معنی فقدان بیماری و نارسایی در ارگان‌هاست. «مایلز» معتقد است صرف نظر از اشکالاتی که مفهوم ارگانسیم پنداری سازمان و «نوع آرمانی» بودن مفهوم «سلامت کامل» به بار می‌آورد. رویکرد «سلامت سازمانی» از لحاظ فهم پویاییهای سازمانها و پژوهش و کوشش جهت بهسازی آنها، مزایای علمی قابل ملاحظه ای دارد.^(۱)

سلامت سازمانی

سلامت سازمانی را «مایلز» در سال ۱۹۶۹ تعریف کرد و ضمن پیشنهاد طرحی بساری سنجش سلامت سازمانها، خاطر نشان کرد که سازمان همیشه سالم نخواهد بود. به نظر او سلامت سازمانی اشاره می‌کند به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر.^(۲)

«عباس زاده» ویژگیهای سازمانی که جو سالمی دارد را به شرح زیر بیان می‌کند:

- در مبادله اطلاعات قابل اعتماد است؛
- دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد



سلامت سازمانی

حسینعلی جاهد

Hosein sj@yahoo.com

چکیده

مفهوم سلامت سازمانی مفهوم بی نظیری است که به ما اجازه می‌دهد تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم. در سازمانهای سالم، کارمندان متعهد و وظیفه شناس و سودمند هستند و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند. سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کارکردن در این محل افتخار می‌کنند. در حقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته سالاری و ارزشگذاری به دانایی، تخصص، و شخصیت ذی‌نفعان، رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تاثیر بسزایی دارد. در این مقاله سعی شده است مفهوم سلامت سازمانی، ویژگیهای سازمان سالم، مولفه‌های سلامت سازمانی، کارکردهای سیستم برای حفظ سلامت خود، و تحقیقات انجام شده در این زمینه به بحث و بررسی گذاشته شود و نتایج و پیشنهادات عملی در این زمینه بیان گردد.

مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان اساس و

زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، امروزه در اغلب کشورها آموزش و پرورش صنعت رشد قلمداد می‌شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه دولتی را به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمانهای سالم و پویایی باشند.

به نظر «مایلز» سلامت سازمانی عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازگاری بیشتر. از نظر «لایدن» و «کلینگل» سلامت سازمانی یک مفهوم تقریباً تازه‌ای است و شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به طور موثر و رشد و بهبود سازمان می‌گردد. یک سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و خود افرادی سودمند و موثر باشند.

بنابراین، مدارس سالم موجبات انگیزش و

و حتی خواسته‌ها و نظرات رئیس موسسه را موردسوال قرار می‌دهند؛

• تصمیم‌گیری برای افزایش کارایی موسسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی صورت می‌گیرد؛

• برنامه ریزی در موسسه براساس واقعیتها، آینده‌نگری، عملکرد و برقراری نظم صورت می‌گیرد و در این مورد روحیه همکاری وجود دارد. به عبارت دیگر، قبول مسئولیت توسط مشارکت فعال کلیه اعضا به خوبی مشاهده می‌شود؛

• قضاوت و خواسته‌های منطقی کارکنان سطوح پایین سازمان موردتوجه و احترام است؛

• مسائلی که در موسسه موردبررسی و حل و فصل قرار می‌گیرند، شامل نیازهای شخصی و روابط انسانی نیز می‌شود؛

• تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه صورت می‌گیرد. کارکنان آماده برای کمک و همکاری سازنده در جهت نیل به اهداف تعیین شده هستند، و در این راستا تلاش زیادی می‌کنند؛

• هرگاه بحرانی موسسه را تهدید کند، برای رفع آن با یکدیگر متحد شده و خود را موظف به رفع بحران می‌دانند؛

• تضاد در امر تصمیم‌گیری مهم تلقی می‌شود و به طور موثر با همکاران مطرح می‌گردد، کارکنان آنچه را احساس می‌کنند ابراز می‌دارند و از دیگران نیز همین توقع را دارند؛

• یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس طریق، و کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده صورت می‌گیرد. کارکنان یکدیگر را به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه می‌بینند؛

• انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کار به طور عادی انجام می‌گیرد؛

• صداقت در رفتار کاملاً مشهود است و کارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام و تعلق دارند و خود را تنها حس نمی‌کنند؛

• کارکنان کاملاً متحرک هستند. براساس انتخاب و علاقه در فعالیتها مشارکت می‌کنند و حضور در موسسه برایشان مهم و لذت بخش است؛

آموزش و پرورش اساس توسعه فرهنگی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه ای است و مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیر خود را انجام دهند که سازمانهای سالم و پویایی باشند.

اثربخشی هر دو دسته از نیازها را برآورد می‌کنند.^(۶)

ویژگیهای سازمان سالم

براساس ابعاد و ویژگیهایی که مایلز، نینس، سرژیوانی، آرجریس، پارسونز و دیگران برای سازمانهای سالم قائلند، ساعتچی ویژگیهای سازمان سالم را به شرح زیر بیان می‌کند:

• اهداف موسسه برای اکثریت کارکنان سازمان روشن است و کلیه فعالیتها در جهت اهداف انجام می‌پذیرد؛

• کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق می‌کنند و علاقه مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکل هستند؛ زیرا نسبت به حل آنها با خوش بینی اقدام می‌شود؛

• مسائل در چارچوب امکانات موجود به صورت فعال و واقع بینانه برطرف می‌شود. کارکنان در جهت حل مشکلات به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری می‌کنند و درگیر این نیستند که ببینند مدیران سطح بالا چگونه فکر می‌کنند

تغییرات لازم برحسب اطلاعات به دست آمده است؛

• نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی و تعهد است؛

• حمایت داخلی و آزادی از ترس و تهدید را فراهم می‌آورد؛ زیرا تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب می‌رساند، قابلیت انعطاف را کاهش داده و به جای علاقه به کل نظام، حفاظت از خود را تحریک می‌کند.^(۷)

«لایدن» و «کلینگل» در مورد سلامت سازمانی می‌نویسند؛ سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور موثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌گردد. ناظران در سازمانهای سالم کارکنانی متعهد و وظیفه شناس، روحیه بالا، کانال‌های ارتباطی باز و موفقیت بالا می‌یابند و یک سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و به آن افتخار کنند و خود افرادی سودمند و موثر هستند.^(۸)

پویاییهای سازمانی: سالم تا غیر سالم: سلامت سازمانی مدرسه چارچوب دیگری برای مفهوم سازی جو عمومی مدرسه است. مفهوم سلامتی مثبت در یک سازمان، توجه را به شرایطی جلب می‌کند که رشد و توسعه سازمان را تسهیل کرده و یا مانع پویاییهای سازمان است.^(۹)

همان طور که «پارسونز» می‌گوید: همه سیستم‌های اجتماعی، اگر قرار باشد که رشد و توسعه یابند، باید چهار کارکرد اساسی (انطباق)، (کسب هدف)، (یگانگی)، و (دوام)، را با موفقیت انجام دهند. به عبارت دیگر، سازمانها در حل چهار مشکل موفق باشند:

۱- مشکل کسب منابع کافی و سازش با محیط خود؛

۲- مشکل تعیین و اجرای هدف؛

۳- مشکل نگهداری وحدت در داخل سازمان؛

۴- مشکل ایجاد و حفظ ارزشهای منحصر سیستم.

بنابراین، سازمان باید با نیازهای انطباق و کسب هدف و نیز نیازهای بیانی، یگانگی اجتماعی و هنجاری برخورد بکند، درواقع فرض بر این است که سازمانهای سالم، به طور

● مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیری در موسسه اعمال می شود و در مواقع لزوم، مدیریت و سازمان خود را با موقعیتها و تغییرات محیط تطبیق می دهد؛

● حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران زیاد است. افراد واقف هستند که چه چیزهایی برای سازمان مهم است و چه چیزهایی کم اهمیت؛

● قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، مورد قبول مدیریت و کارکنان موسسه است؛

● موسسه معتقد است که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند که چنین اشتباهاتی اثراتی در کار داشته است؛

● عملکرد ضعیف در موسسه به فوریت تشخیص داده می شود و به طور مناسب و دسته جمعی برای رفع آن اقدام می گردد؛

● ساخت سازمانی و خط و مشی ها و دستورالعملها طوری تنظیم شده است که بتواند کارکنان را در انجام وظایف کمک کرده و بقا و سلامت موسسه را در بلندمدت تضمین کند. در ضمن ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تغییر می کند تا موسسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد؛

● در موسسه علاوه بر نظم، تحرک سازنده وجود دارد و ابداعات و ابتکارات به مقدار زیادی مشهود است. روشهای سنتی مورد سوال قرار گرفته و در صورت عدم کارایی کنار گذاشته می شود؛

● سازمان، سرعت خود را با امکانات و تغییرات بازار که خریدار محصولات و یا خدمات موسسه است تطبیق می دهد، و کارکنان سعی در پیش بینی آینده دارند؛

● بین مسئولیت و اختیار تعادل و توازن منطقی وجود دارد و امور موسسه به دلیل نداشتن بوروکراسی بیمار، به سرعت انجام می شود.

«لایدن و کلینگل» برخی از نشانه های ضعف سلامت سازمانی را به شرح زیر بیان می دارند:^(۱)

۱- کاهش سودمندی و منفعت سازمان؛

۲- افزایش غیبت کارکنان؛

۳- فقدان کانال های ارتباطی باز؛

۴- اتخاذ همه تصمیمات در سطوح عالی سازمان؛

۵- فقدان تعهد کارکنان نسبت به سازمان؛

۶- وجود سطوح پایینی از روحیه و انگیزش در کارکنان؛

۷- نادیده انگاشتن اعتبار سازمان توسط کارکنان؛

۸- فقدان وجود رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان؛

۹- اهداف منظم و دسته بندی شده؛

۱۰- فقدان دوستان مجرب و یا اطمینان برای کارکنان در سازمان؛

۱۱- فقدان برنامه های آموزشی و توسعه ای؛

۱۲- فقدان اعتماد بین کارکنان سازمان.

مولفه های سلامت سازمانی

لایدن و کلینگل با توجه به یافته های تحقیق آماری که در مورد ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده آموزش عالی انجام داده اند برای سلامت سازمانی ۱۱ مؤلفه (بعد جداگانه اما مرتبط به هم) ارائه کرده اند:^(۲)

بعد اول) ارتباط: در سازمان سالم ارتباط مستمر میان کارکنان و به همان خوبی میان زیردستان و فرادستان باید تسهیل شود. ارتباط باید دوطرفه باشد و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد. در سازمان سالم، بحثهای چهره به چهره به همان اندازه اهمیت اسناد و مدارک نوشته شده، مهم است.

بعد دوم) مشارکت و درگیر بودن در سازمان: در یک سازمان سالم کارکنان همه سطوح به طور مناسبی درگیر تصمیم گیریهای سازمان می شوند.

بعد سوم) وفاداری و تعهد: در سازمان سالم جو اعتماد بالایی میان اشخاص وجود دارد. کارکنان منتظر این هستند که سر کار بیایند و احساس می کنند شرکت آنها مکان خوبی برای کار کردن است.

بعد چهارم) اعتبار یا شهرت موسسه یا شرکت: یک سازمان سالم ادراکات از اعتبار و شهرت مثبت را به کارکنان منعکس می کند. و کارکنان به طور کلی به شهرت و اعتبار بخش یا حوزه خود ارزش قائلند.

بعد پنجم) روحیه: روحیه مناسب در سازمان به وسیله یک جو دوستانه درجایی که کارکنان عمدتاً همدیگر و شغلشان را دوست دارند و رویهمرفته هم به طور شخصی و هم به خاطر سازمان برانگیخته می شوند، نمایش

داده می شود.

بعد ششم) اخلاقیات: در یک سازمان سالم عموماً رفتار غیر اخلاقی وجود ندارد. کارکنان تمایل دارند بیشتر به اخلاق باطنی ارزش قائل شوند و جایی را برای سیاست در سازمان نبینند.

بعد هفتم) شناسایی یا بازشناسی عملکرد: در یک سازمان سالم کارکنان برای به فعلیت درآوردن استعدادهایشان تشویق می شوند و مورد حمایت قرار می گیرند، عموماً آنها احساس می کنند ارزشمند هستند، آنها به طور مناسبی برای پیشرفت درون یک جوی از حق شناسی و مراقبت شناسایی می شوند.

بعد هشتم) مسیر هدف: درون یک جو سالم کارکنان می توانند تمرکز بالای بخشهایشان را تشخیص دهند و اهداف را درون سازمان تشخیص دهند چون در تنظیم اهداف مشارکت دارند.

بعد نهم) رهبری: رهبران به عنوان عامل تعیین کننده ای بر سوددهی و اثربخشی سازمان به شمار می روند و عموماً رفتاری دوستانه دارند و کارکنان به راحتی می توانند با آنها ارتباط برقرار کنند.

بعد دهم) بهبود یا توسعه کارایی کارکنان: در یک محیط سالم سازمانی، اغلب هیئت ویژه ای برای حمایت از آموزش و بهبود مستمر نیروهای موجود در سازمان وجود دارد.

بعد یازدهم) کاربرد منابع: کارکنان باید مشاهده کنند که منابع و امکانات به طور شایسته و به طریق سازگار با انتظارات آنها از پیشرفتشان، بین آنها تقسیم شده است.

ابعاد سلامت سازمانی از نظر «مایلز»: «مایلز» ویژگیهای سازمان سالم را در تامین سه نیاز اصلی یعنی: ۱- نیازهای وظیفه ای سازمان ۲- نیازهای بقا و... ۳- نیازهای رشد و توسعه سازمان، دانسته و باتوجه به این سه نیاز، ابعاد سلامت سازمانی را شامل ۱۰ مورد زیر می داند:^(۳)

سازگاری، شایستگی حل مسئله، تمرکز بر اهداف، شایستگی ارتباطات، حداکثر برابری قدرت، به کارگیری منابع، انسجام و یگانگی، روحیه، استقلال، نوآوری.

سه مورد اول را جزو تامین نیازهای وظیفه ای سازمان هستند و نیازهای بقا شامل سه مورد بعدی می شوند و ابعاد نوآوری،

نیروهای تهدیدکننده خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ تواناییهای بقای خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر از سلامتی سازمانی برخوردار باشد. در مدل پیشنهادی پارسونز نیز، در هر زمانی سیستم اجتماعی برای ادامه حیات خود و یا به عبارتی برای تامین سلامتی و اثربخشی خود ضروری است که چهار مشکل اساسی یعنی انطباق، نیل به هدف، انسجام و یگانگی، و دوام (فرهنگ و ارزشها) خود را حل کند.

در این حالت مدارس برای حل مشکلات مربوط به انطباق، نیل به هدف، انسجام و یگانگی و دوام خود به روش زیر عمل می کنند:

- در مواجهه با تغییر شرایط محیط خارجی و تلاش در جهت تغییر برنامه های داخلی، خود را با شرایط اصلی محیط و سوالها منطبق می سازند؛

- پیشرفت تحصیلی، تامین منابع و کیفیت یادگیری دانش آموزان و خدمات را به عنوان شاخصهای نیل به اهداف به کار می گیرند؛

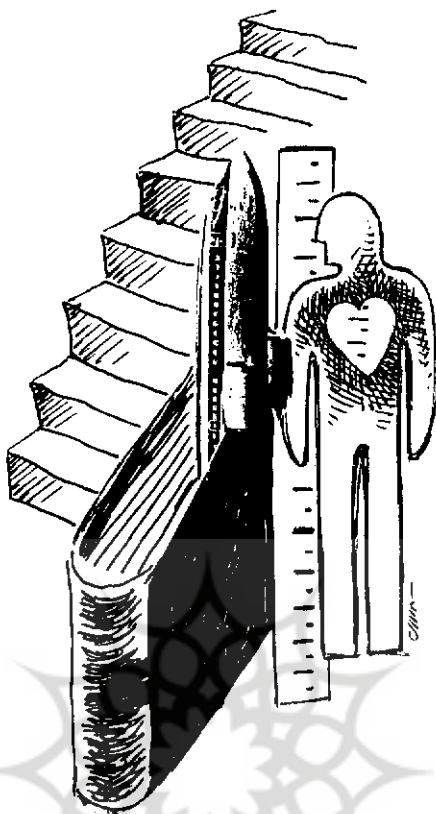
- با استفاده از انسجام و یگانگی اجتماعی، بر مسائل اجتماعی موردنظر در مدرسه، نظیر تامین رضایت شغلی کارکنان، تعارض روابط شخصی، غیبت و روحیه دانش آموزان و کارکنان فائق می آیند؛

- و در نهایت در مدارس اثربخش و سالم از معلمان و دانش آموزان، تعهد زیاد و رفتار مناسب انتظار دارند و شاخصهای اصلی در اینگونه مدارس برای حل مشکل دوام که به حفظ و نگهداری سیستم ارزشی اشاره دارد، شامل وفاداری و توجه به فعالیتهای مدرسه، حس هویت مشترک با مدرسه، انگیزه های فرد برای کنار آمدن و انطباق نقش و هنجار می شوند.^(۴)

مروری بر تحقیقات انجام شده در مورد

سلامت سازمانی

الف) تحقیقات انجام شده در داخل کشور: تحقیقی توسط حاجی پور، تحت عنوان «مطالعه و مقایسه سلامت سازمانی دبیرستانهای دخترانه دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران از دیدگاه دبیران» در سال ۱۳۷۵ انجام



خود در موارد بحرانی، سازش، حفظ خود و رشد و توسعه اش بدون توجه به وظایف خاصی که انجام می دهد تعریف کرد و از این نوع ایده افرادی مثل آرجیس، تریست، بنیس، رایس و افشاری دیگر نیز به طور قاطع پشتیبانی کرده اند.^(۵)

به عقیده «بنیس» اگر سازمانها را به عنوان ساختمانهای سازش پذیر، حلال مشکلات و ارگانیک مورد ملاحظه و توجه قرار دهیم، در این صورت اشتباهات مربوط به اثربخشی باید براساس فعل و انفعالاتی صورت گیرد که سازمان با اتخاذ آنها مشکلات را بررسی و حل و فصل می کند، نه از اندازه گیریهای جامد و استاتیک بازار کار.^(۶)

با ملاحظه روی تعریفی که شاین، بنیس و دیگران از اثربخشی دارند درمی یابیم که سلامت سازمانی به عنوان معیاری برای تعیین اثربخشی سازمان نیز به کار می رود. هر سازمانی برای اینکه اثربخش باشد قبل از هر چیز بایستی بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گرفته و با

استقلال، سازگاری و شایستگی حل مسئله در چارچوب تامین نیازهای رشد و توسعه قرار می گیرند.

کارکردهای سیستم

پارسونز چهار کارکرد اصلی را که کلیه سیستم های اجتماعی برای بقا و حفظ سلامت و رشد و توسعه خود باید انجام دهند به شرح زیر بیان می کند:^(۷)

۱- انطباق (ADAPTATION): مسئله تحصیل منابع کافی یا فرایند به کار انداختن وسایل فنی برای دستیابی به هدف؛

۲- نیل به هدف (GOAL ATTAINMENT): هدفگذاری و اجرای آن یا تامین حرکت پیوسته سازمان به سوی هدفهایش؛

۳- انسجام و یکپارچگی (INTEGRATION): همکاری و هماهنگی بین اجزا و واحدهای فرعی سیستم یا فرایند برقراری و حفظ روابط عاطفی و اجتماعی مناسب در میان افرادی که مستقیماً در فرایند دستیابی به هدف همکاری می کنند؛

۴- دوام (LATENCY): ایجاد و حفظ فرهنگ و ارزشهای خاص سیستم.

سلامت سازمانی و اثربخشی

«شاین» می گوید که نظریه های قدیمی سازمان عواملی نظیر به حداکثر رساندن سود، فراهم ساختن خدمت مفید، تولید زیاد و روحیه قوی کارکنان را به عنوان معیارهای کافی برای اثربخشی قبول دارد. لکن آنچه پذیرش دائمی این معیارها را متزلزل کرده دو عامل زیر بوده است:

- کشف این واقعیت که هرگاه معیار سنجش تنها سودآوری و خدمت مفید باشد، سازمانهای ظاهراً معقول دارای روشی موثر و کارآمد نیستند.

- پی بردن به این واقعیت که سازمانها وظایف گوناگونی را انجام می دهند و هدفهای جداگانه ای دارند که پاره ای از آنها ممکن است با هم تضاد داشته باشند.

با قبول اینکه هر سیستمی دارای وظایف مختلفی است و در محیطی به حیات خود ادامه می دهد که داده های غیرقابل پیش بینی برای آن فراهم می کند، اثربخشی یک سیستم را می توان برحسب توانایی آن به ادامه حیات

گرفته است. نتایج تحقیق او نشان داده است که بین سلامت سازمانی دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی دخترانه شهر تهران تفاوت معنی داری وجود دارد. از دیگر نتایج تحقیق او، عدم تفاوت بین سطح نهادی دو نوع دبیرستان و وجود تفاوت در سطوح اداری و فنی بین دو نوع دبیرستان است.^(۱۰)

تحقیقی تحت عنوان «بررسی و مقایسه سلامت سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی دوره های راهنمایی و متوسطه شهر تهران» توسط زنگل در سال ۱۳۷۴ انجام گرفته است. وی با پرسشنامه (OHD) به سنجش سلامت سازمانی پرداخته است. نتایج تحقیق او نشان داده است که میان مدارس دولتی و غیرانتفاعی در مقاطع تحصیلی راهنمایی و متوسطه از لحاظ سلامت سازمانی در سطح نهادی تفاوت معنی داری وجود ندارد ولی در سطوح فنی و اداری رابطه معنی داری وجود داشت.^(۱۱)

اسکندری در سال ۱۳۷۸ به بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه مشکین شهر پرداخته است. در پژوهش او ویژگیهای هفتگانه انسجام نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت دهی، حمایت به وسیله منابع، روحیه و تاکید علمی، عوامل اصلی مورد سنجش در سلامت سازمانی مدارس متوسطه بوده است. قلمروهای ششگانه وظایف مدیران آموزشی شامل برنامه آموزش و تدریس، امور دانش آموزان، امور کارکنان، روابط مدرسه - اجتماع، تسهیلات و تجهیزات و امور اداری و مالی، بـه عنوان معیارهای عملکرد در نظر گرفته شده است.

نتایج به دست آمده حاکی از این بود که میان سلامت سازمانی و عملکرد مدیران آموزشی و همچنین میان سلامت سازمانی و هریک از ابعاد ششگانه قلمرو عملکرد مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.^(۱۲)

«بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و روحیه دبیران دبیرستانهای پسرانه دولتی شهر تهران» عنوان تحقیقی است که در سال ۱۳۸۱ توسط طاهری انجام شده است. در این پژوهش ویژگیهای ششگانه، انسجام نهادی، نفوذ مدیر در مقامات مافوق، مراعات، ساخت دهی، حمایت به وسیله منابع و تاکید علمی، عوامل اصلی مورد سنجش در سلامت سازمانی بوده است.

یافته های تحقیق فوق نشان داد که بین سلامت سازمانی و روحیه دبیران همبستگی بالایی وجود دارد. بیشترین تاثیر بر متغیر روحیه مربوط به بعد مراعات بوده و ابعاد ساخت دهی، حمایت منابع و انسجام نهادی به ترتیب تاثیرات بعدی را داشته اند. همچنین میزان سلامت سازمانی و روحیه دبیران دبیرستانهای تهران نامناسب تشخیص داده شد. و می توان گفت سلامت سازمانی نامناسب مدارس تا حد زیادی در کاهش روحیه دبیران دخیل بوده است. همچنین بین سلامت سازمانی و هریک از مؤلفه های دهگانه ذکر شده رابطه متوسطی تشخیص داده شد.^(۱۳)

ب) پژوهشهایی درباره سلامت سازمانی در خارج از کشور: «مطالعه اثرات محیط بیرونی بر روی سلامت سازمانی مدرسه»، عنوان تز «تسان وینگ، لئونگ» (LEUNG, STAN- WHNG) در دانشگاه هنگ کنگ چین است. ابرار اندازه گیری محقق شامل دو پرسشنامه سنجش فاکتورهای فشار بیرونی بر محیط مدرسه تهیه شده به وسیله لام (LAM)، و پرسشنامه فهرست سلامت سازمانی مدرسه (OHD) تهیه شده توسط هوی و کارتر کاتکمپ بود. نتیجه این بود که مدارس سالم دارای فشار کمی از بیرون هستند ولی مدارس ناسالم دارای فشار کمی از محیط بیرونی هستند.^(۱۴)

در تحقیق دیگری که توسط هوی، تاتر و کاتکمپ (B, KOTTCAMP)، به منظور بررسی میزان سلامت جو مدارس انجام شد، چنین نتیجه گیری شده است که میزان سلامت جو مدرسه سالم از نظر ابعاد هفتگانه سلامت سازمانی به طور قابل ملاحظه ای در سطحی بالاتر از میانگین است، در حالی که جو مدارس ناسالم از نظر این ابعاد در سطح پایین تر از میانگین قرار گرفته است.^(۱۵)

پاتل (PATEL) تحقیقی به منظور بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارمندان صنعتی انجام داده است. نتایج تحقیق او یک ارتباط مثبت و معنی داری بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی آشکار کرد. به علاوه ۵۰ نفر از کارکنان ماهر که از نظر سلامت سازمانی، سازمانشان را وضعیت مطلوب می دانستند دارای تعهد بیشتری به سازمانشان نسبت به کارگران یا کارکنان عادی

بودند.^(۱۶)

هوی و وولفوک (HOY AND WOOLFOLK)، نیز ارتباط بین اثربخشی تدریس معلمان و ابعاد هفتگانه سلامت سازمانی را مورد بررسی قرار داده اند و دریافته اند که تنها دو عامل از بین ابعاد سلامت سازمانی یعنی یگانگی نهادی و روحیه معلمان در ارتباط با اثربخشی تدریس گروهی معلمان است و باعث بالارفتن این اثربخشی می شود.^(۱۷)

تحقیق دیگری به تعیین رابطه بین سلامت سازمانی و پیشرفت تحصیلی پرداخته است. آلیسون، این پژوهش را در دبیرستانهای میسوری انجام داده است. نتایج نشان داد که بین سلامت سازمانی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ارتباط مثبت وجود دارد و نتیجه دیگر اینکه، وحدت نهادی و نفوذ مدیر همبستگی بالایی با سلامت سازمانی داشتند.^(۱۸)

مایلر (MILLER)، تحقیقی تحت عنوان رابطه بین ادراک معلمان از سلامت سازمانی مدرسه و میزان اعتماد دبیران به مدیر، همکاران و سازمان انجام داده است. یافته های تحقیق نشان دادند که بین ادراک از معلمان، سلامت سازمانی و اعتماد به مدیر، همکاران و مدرسه همبستگی مستقیم و معنی داری وجود دارد.^(۱۹)

رابطه بین سلامت سازمانی مدارس راهنمایی و اعتماد و اطمینان و مشارکت در تصمیم گیری دبیران عنوان رساله دکترای بارنز (BARNES) است که شش بعد سلامت سازمانی در این تحقیق عبارت بودند از وابستگی معلم، رهبری آموزشی، حمایت منابع، تاکید علمی، یگانگی نهادی و نفوذ مدیر.

نتایج تحقیق نشان داده است که بین اعتماد مدیران به دبیران و سلامت سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین رابطه ای معکوس بین محدودیت دبیران در تصمیم گیری مربوط به کلاس و سازمان مدرسه، با سلامت سازمانی مشاهده شده است.^(۲۰)

هوی و وولفوک در تحقیق دیگری تحت عنوان بررسی رابطه بین کارایی معلمان و سلامت سازمانی مدرسه به مطالعه روابط بین دو بعد کارایی معلم (فردی و گروهی) با جنبه های جو مدرسه سالم (انسجام نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت دهی، حمایت به وسیله منابع، روحیه و تاکید علمی)

پرداخته اند.

نتایج تحقیق نشان داده که جو یک مدرسه سالم با تاکید قوی بر جنبه های علمی و وجود مدیری با نفوذ، بسا کارایی فردی و گروهی معلمان رابطه بسیار قوی دارد.^(۳۱)

نتیجه گیری و پیشنهادات

مفهوم سلامت سازمانی به ما اجازه می دهد تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم. در سازمانهای سالم کارمندان متعهد و وظیفه شناس هستند، روحیه و عملکرد بالایی دارند، کانال های ارتباطی باز و سودمند هستند، و سازمان سالم جایی است که افراد دوست دارند به محل کارشان بیایند و به اینکه در این محل کار کنند، افتخار می کنند. اگر به سازمان سالم به عنوان سیستم نگاه کنیم در چنین حالتی سلامت سازمانی را نه در بهداشت و سلامت جسمانی و روانی کارکنان به صورت فردی و گروهی، بلکه در موجودیت و بقای خود سازمان جستجو می کنیم.

بنابر مطالب ارائه شده در این مقاله و نتایج به دست آمده از پژوهشهای مربوطه، مدیران (بویژه مدیران آموزشی) می بایست موارد زیر را مدنظر قرار دهند: تخصص و کارایی نیروهای سطوح فنی و اداری عامل بسیار مهمی در رشد و بهبود مستمر سازمان و بقای آن است. وقتی این نیروها از قبیل معلمان و کارکنان عملکرد مطلوبی داشته باشند در حقیقت به اثربخشی سیستم مدرسه کمک کرده و نقش خود را به عنوان خرده سیستم جامعه اجرا کرده اند و در این صورت سطح اداری می تواند در جذب منابع و تسهیلات برای ادامه فعالیت سیستم موفق باشد. اثربخشی مدرسه باعث خواهد شد نهادی در تعیین اهداف، فلسفه، ارزشها، قوانین، معیارها و کنترل فراگردهای آموزشی و پرورشی و... اعضای مدرسه را مشارکت دهد. و این مشارکت مزایای بسیاری از قبیل بهبود مستمر کارایی فردی و سازمانی، امنیت شغلی و روانی، رضایت کارکنان و ارباب رجوع، افزایش انگیزش، شناخته شدن استعدادها و فراهم ساختن زمینه شکوفایی آنها، ترویج روحیه تفکر علمی و نوآوری، ترویج روحیه همکاری، همیاری و هم افزایی، فراهم شدن زمینه انتقادات و پیشنهادات سازنده، تسریع و تصریح

مدیران تدارک دیده شود؛

۲- مدیران مدارس به وضعیت بهداشتی روانی و جسمی، امنیت شغلی، روحیه، مشارکت، تخصص فنی، انگیزش و... معلمان توجه بیشتری کنند و اقدامات لازم را در جهت افزایش و بهبود این موارد انجام دهند؛

۳- مدیران می توانند جهت آگاهی از سلامت سازمانی مدرسه و رابطه آن با متغیرهای مربوط به اثربخشی سیستم مدرسه با استفاده از ابزار سنجش سلامت سازمانی و ابزار مربوط به هر یک از متغیرهای اثربخشی تحقیق کنند و اقدامات لازم را در جهت بهبود اثربخشی مدرسه انجام دهند؛

۴- در گزینش مدیران، باید مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی آنها را ارزیابی کرد و آموزشهای لازم را به آنها ارائه داد؛

۵- مدیران مدارس باید با استفاده از مشارکت دادن اعضای مدرسه در تصمیم گیری و حل تعارضات، ایجاد نظام پیشنهادات، کمک به تامین نیازهای جسمی و روانی، برگزاری دوره های آموزشی لازم، شایسته سالاری، ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری، روزآمدی و استفاده از مشاوران و صاحب نظران باعث ایجاد جو باز و سازنده شوند تا بتوانند سلامت سازمانی مدرسه را تضمین کنند. □

منابع و مأخذ:

۱- علاقه بند، علی، «سلامت سازمانی مدرسه»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، بهار ۱۳۷۸، ص ۱۴.

2 - WAYNE.K. AND JOHN A. FELDMAN. "ORGANIZATIONAL HEALTH: THE CONCEPT AND ITS MEASURE". JOURNAL OF RESEARCH AND DEVELOPMENT IN EDUCATION, NUMBER 4, 1987, P:30.

۳- عباس زاده، میرمحمد، «حرفه معلمی و رضایت شغلی»، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱، ۱۳۶۹، ص ۷۴-۵۸.

4 - JULIE A LYNDEN & WILLIAM, KLINGLE. "SUPERVISING ORGANIZATIONAL HEALTH". SUPERVISION JOURNAL, 2000, PP: 3-5.

- هوی و میسکل، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه: سیدعباس زاده، میرمحمد، جلد دوم، ارومیه، انتشارات انزلی، ۱۳۷۱، ص ۳۵.

بقیه منابع در دفتر مجله موجود است.

• حسینعلی جاهد: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

سلامت سازمانی

عبارت است از

دوام و بقای سازمان

در محیط خود

و سازگاری با آن

و گسترش توانایی خود

برای سازگاری بیشتر.

فرایند تصمیم گیری در سازمان و... خواهد شد که مجموع آنها باعث افزایش اثربخشی و سلامت سازمانی مدرسه می شود.

* در مدارس دارای جو سالم، باز، و پویا روحیه معلمان و کارکنان و درجه اعتمادشان به مدیر و همکاران و میزان تعهد سازمانی بالاست. پس باید توجه داشت که ایجاد جوی باز و سازنده از وظایف اساسی مدیر است زیرا چنین جوی ارتباط بالایی با معیارهای اثربخشی سازمان دارد.

* مدارس سالم، خواهان مدیرانی با نفوذ هستند، مدیران این مدارس لازم است با ویژگیهای سازمان سالم آشنایی کامل داشته باشند و خود افرادی متخصص و رهبر در زمینه کاریشان باشند، رهبر بودن مدیر سبب ایجاد روحیه علمی، وظیفه شناسی و بالارفتن بهداشت روانی اعضای مدرسه شده، کارایی فردی و گروهی معلمان را افزایش می دهد. در نهایت پیشنهاد می شود که:

۱- با استفاده از اساتیدان دانشگاه و صاحب نظران، در زمینه مفهوم و اهمیت سلامت سازمانی کلاسهای آموزش ضمن خدمت برای