

دانش و پژوهش در علوم تربیتی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)  
شماره هفتم و هشتم - پاییز و زمستان ۱۳۸۴  
صص ۱۱۴-۱۰۱

## رابطه بین جو سازمانی و رضایت شغلی معلمان مدارس شهر شیراز

مرگان امیریان زاده<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین جو سازمانی و رضایت شغلی معلمان مدارس شهر شیراز است.

در این پژوهش از بین کلیه مدارس ابتدایی شهر شیراز با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۶۰ مدرسه انتخاب شد. ادراک و نگرش کلیه معلمان هر مدرسه (۵۰۰ نفر) با پرسشنامه جو سازمانی و پرسشنامه رضایت شغلی به ترتیب برای شناخت جو سازمانی و رضایت شغلی سنجیده شد.

نتایج نشان داد که بین جو سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد ( $P < ۱/۰۰۲$ ). همچنین نتایج آزمون شفه نشان داد که بین جو باز، جو بسته و جو میانی تفاوت معنادار وجود دارد.

مدارس با جو باز رضایت شغلی بیشتری نسبت به مدارس با جو بسته دارند. همچنین میزان رابطه هر یک از انواع جو با ابعاد پنجگانه رضایت شغلی با

استفاده از تحلیل واریانس یکطرفه بررسی شد و نتایج نشان داد که بیشترین میانگین در جوّ باز در ابعاد ارتقای سرپرستی و کار، رضایت شغلی است که تفاوت معنادار بود و در ابعاد دستمزد و همکار تفاوت معنادار مشاهده نشد. همچنین تفاوت بین ادراک معلمان زن و مرد از جوّ سازمانی با استفاده از مجذور خی بررسی شد و نتایج نشان داد بین ادراک معلمان زن و مرد از جوّ سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

تفاوت جوّ سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی با استفاده از مجذور خی بررسی شد. نتایج نشان داد جوّ مدارس دولتی بازتر از جوّ مدارس غیرانتفاعی است. همچنین میزان رضایت شغلی بین زنان و مردان با استفاده از آزمون t بررسی شد و نتایج نشان داد رضایت شغلی زنان بیشتر از مردان و تفاوت معنادار است. از نتایج این پژوهش می‌توان به اهمیت شناسایی جوّ مدارس توسط مدیران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت و همچنین تأثیر مهم جوّ بر رضایت شغلی و در نتیجه اثربخشی مدارس پی برد.

کلید واژه‌ها: رضایت شغلی، رهبری، جوّ سازمانی، جوّ باز، جوّ بسته.

#### مقدمه

در جهان کنونی بسیاری از فعالیتهای اساسی و حیاتی مورد نیاز جامعه را سازمانهای گوناگون انجام می‌دهند. پیشرفت و بقای جامعه تابع عملکرد مؤثر این سازمانهاست. بنابراین باید جامعه امروز را جامعه سازمانی بنامیم. از مهمترین وسایل دستیابی به پیشرفت و ترقی فعالیت سازمانهایی است که بتوانند با کارآمدی و اثربخشی از عهده وظایف خود برآیند (علاقه‌بند، ۱۳۷۱، میچل ۱۳۷۳).

در این گستره سازمانهای آموزشی از اولویت برخوردارند و معلم نقش حیاتی در ایفای رسالت این‌گونه سازمانها به عهده دارد. انسان عامل نهایی در شکل‌گیری و موفقیت سازمانهای آموزشی است، کیفیت و عملکرد سازمانها به تک تک افراد بستگی دارد که در مجموع گروه شاغل در سازمان را تشکیل می‌دهند. امور آموزشی در دستگاههای تربیتی که به‌طور مستقیم در راه برآوردن هدف کوشش می‌کنند، از معلمانی تشکیل می‌شود که هماهنگ‌کننده ارتباطات میان دانش‌آموزان هستند. تا به این وسیله برای تحقق هدفهای تعلیم و تربیت زمینه مساعدی فراهم سازد. مساعد کردن محیط

تربیتی مرهون ایجاد شرایطی است که معلم را به کار خود دلگرم ساخته و در حمایت از او مؤثر باشد (عسکریان، ۱۳۷۱). رفتار معلم است که سرانجام معین می‌کند آیا مدارس وظایف مهم خود را به خوبی انجام می‌دهند یا در این امر با شکست مواجه می‌شوند (کومبز، ۱۳۷۰).

اونز (۱۹۷۰) می‌گوید هر مدرسه دارای فردیت وجودی خاص خود است که آن را جوّ سازمانی می‌گویند و باعث تمایز مدارس از یکدیگر می‌شود. جوّ سازمانی را می‌توان در محیط مدرسه به این صورت تبیین کرد: تحت تأثیر رهبری مدیر مدرسه قرار می‌گیرد، بر رفتار اعضا تأثیر می‌گذارد، معلمان تجربه می‌کنند و بر پایه برداشت‌های دسته‌جمعی بنیاد یافته است (هوی و کلاور، ۱۹۸۶). عامل مهم دیگری که رفتار معلم را تحت تأثیر قرار می‌دهد، رضایت شغلی است. نارضایتی در معلم باعث می‌شود که حداکثر تلاش و کوشش خود را در جریان تعلیم و تربیت به عمل نیاورد و در نتیجه مؤسسه آموزشی با حداقل کفایت و کارایی به کار خود ادامه دهد. گرونیک (۱۹۹۰) دریافت اعمالی از قبیل خودمختاری، پیشرفت در کار بر اثر رضایت شغلی به وجود می‌آید.

### پیشینه تحقیق

یکی از متغیرهای با ارزش تشخیص رفتار در سازمان مطالعه بر روی جوّ سازمانی است (پرینچارداند و کاراسیک، ۱۹۷۳؛ اشیندر، ۱۹۷۲؛ کمپیل و همکارانش، ۱۹۷۰) ایمانتز (۱۹۹۵) در پژوهشی درباره اثر بخشی مدارس نتیجه گرفت که جوّ سازمانی مدرسه تأثیر قدرت‌مندی بر اثربخشی معلمان دارد. لوونتال (۱۹۹۰) دریافت بین روحیه کارکنان، نوع ارتباط اعضا با هم، وحدت گروهی و جوّ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در پژوهشی که استریمل و همکارانش (۱۹۹۳) بر روی معلمان انجام دادند نتیجه گرفتند که رضایت شغلی با شرایط کاری و جوّ سازمانی و عملکرد کارکنان به رضایت شغلی بستگی دارد. برای افزایش رضایت شغلی باید کارکنان در محیط کاری نشست‌های صمیمانه‌تری داشته باشند، ارتباط عاطفی در محیط کار باعث کاهش فرسودگی عاطفی می‌شود و به‌طور کلی کوشش در جهت افزایش جنبه‌های مختلف جوّ باز باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود.

کیوری (۱۹۹۴)، نیومن و همکارانش (۱۹۸۸)، دوناهیو (۱۹۸۶) مکنی (۱۹۸۳) در پژوهش‌هایی دربارهٔ جوّ سازمانی و رضایت شغلی دریافته‌اند که بین جوّ سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و این دو متغیر می‌تواند بر روی هم تأثیر بگذارند. جوّ باز باعث افزایش رضایت شغلی و جو بسته باعث کاهش رضایت شغلی خواهد شد.

هرسی (۱۹۹۳) طی پژوهشی دربارهٔ عوامل مؤثر بر رضایت شغلی مدیران زن در سطوح بالا دریافت که جوّ سازمانی، ارتباطات سازمانی، عوامل حمایتی در کار می‌توانند بر روی رضایت شغلی افراد تأثیر بگذارند.

میلر و همکارانش (۱۹۹۵) در پژوهشی دربارهٔ جوّ سازمانی و رضایت شغلی نتیجه گرفتند که نوع جوّ سازمانی می‌تواند بر رضایت شغلی افراد مؤثر باشد، هر چه جوّ بازتر باشد، رضایت زیادتر و هر چه جوّ بسته‌تر باشد رضایت کمتر خواهد بود.

### هدف پژوهش

هدف اصلی پژوهش بررسی رابطهٔ بین جوّ مدارس شیراز با رضایت شغلی معلمان است، در این میان تفاوت بین ادراک زنان و مردان از جوّ سازمانی، همچنین تفاوت جوّ سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی و نیز مقایسهٔ رضایت شغلی زنان و مردان بررسی می‌شود. یکی از اهداف پژوهش مورد نظر این است که مدیران را آگاه کند که وظیفهٔ آنان این است که سازمان خود را در یک مسیر پویا نه به صورت یک سازمان ماشینی به حرکت در آورد. این مدیر است که نظارت بر سازمان رسمی را به عهده دارد و عملکرد و نوع رهبری او مرحله‌ای را برای ساختار سازمان غیر رسمی، هنجاری و رفتاری مشخص می‌کند (هوی و کلاور، ۱۹۸۶).

### سؤالات پژوهش

- ۱- آیا بین جوّ سازمانی و رضایت شغلی معلمان رابطه‌ای وجود دارد؟
- ۲- میزان رابطهٔ هر یک از انواع جوّ سازمانی با رضایت شغلی چیست؟
- ۳- آیا بین ادراک معلمان زن و مرد از جوّ سازمانی تفاوت وجود دارد؟
- ۴- آیا بین جوّ سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی تفاوت وجود دارد؟
- ۵- آیا بین رضایت شغلی زنان و مردان تفاوت وجود دارد؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع همبستگی است و جامعه آماری مورد مطالعه کلیه معلمان مدارس دولتی و غیرانتفاعی اعم از پسرانه و دخترانه شهر شیراز است. مدارس به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و کلیه معلمان هر مدرسه به صورت خوشه‌ای در نمونه قرار گرفتند. تعداد ۶۰ مدرسه و ۵۰۰ معلم در نمونه مورد نظر قرار گرفتند. از میان ۵۰۰ پرسشنامه توزیع شده ۴۷۹ پرسشنامه قابل استفاده برای تحلیل به دست آمد که از این تعداد ۳۲۲ زن و ۱۵۷ مرد بودند.

جدول ۱- فراوانی نمونه به تفکیک جنسیت

جنسیت	تعداد	درصد
زن	۳۲۲	۶۷/۲
مرد	۱۵۷	۳۲/۸

جدول ۲- فراوانی افراد نمونه به تفکیک مدارس دولتی و غیرانتفاعی

مدارس	تعداد	درصد
دولتی	۳۶۵	۷۶/۲
غیرانتفاعی	۱۱۴	۲۳/۸

### ابزار اندازه‌گیری

۱- پرسشنامه جو سازمانی (OCDO-RE)<sup>۱</sup> مخصوص مدارس ابتدایی است. این مقیاس ۶ بعد دارد. سه بعد رفتار مدیر شامل حمایتی، دستوری، تحدیدی و سه بعد رفتار معلم شامل همکارانه، صمیمی، تظاهر به کار می‌شود.

1- Organizational Climate Description Questionnaire Rutgers Elementary (OCDO-RE)

۲- پرسشنامه رضایت شغلی (JDI)<sup>۱</sup> شاخص توصیف شغل که شامل پنج بعد ارتقا، سرپرستی، کار، دستمزد و همکاران می‌شود.

برای تعیین پایایی پرسشنامه جو سازمانی، ابتدا پرسشنامه در اختیار یک گروه ۳۰ نفری قرار گرفت و به فاصله یک‌ماه بار دیگر در اختیار همان گروه قرار گرفت. با استفاده از بازآزمایی ضریب پایایی برای ابعاد ششگانه پرسشنامه، همچنین برای کل پرسشنامه به دست آمد. آلفای کرونباخ برای ابعاد پرسشنامه و کل پرسشنامه محاسبه شد. برای تعیین روایی از روش روایی صوری و روش همسانی درونی استفاده شد. پایایی پرسشنامه رضایت شغلی با روش بازآزمایی و روایی به صورت روایی صوری انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در جدولهای ۳ تا ۷ خلاصه‌ای از نتایج و یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳- میانگین و انحراف استاندارد رضایت شغلی معلمان در انواع جو مدارس

انواع جو مدارس	N	X	S
باز	۹۸	۹۹/۱۰	۲۰/۶۷
بسته	۷۰	۹۲/۱۴	۱۱/۲۶
میان	۳۱۱	۹۲/۲۷	۱۵/۵۶

نتایج حاصل از جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به جو باز است. معلمان در جو باز دارای بیشترین مقدار رضایت شغلی هستند و کمترین میانگین مربوط به جو بسته است که نشان می‌دهد معلمان در جو بسته دارای کمترین مقدار رضایت شغلی هستند.

جدول ۴- تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میزان رضایت شغلی در انواع جو مدارس

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	F
بین گروهی	۲	۴۶۳۱/۱۲	۲۳۱۵/۵۶	
درون گروهی	۴۷۶	۱۲۵۳۲۶/۸۶	۲۶۳/۲۹	۸/۷۹
کل	۴۷۸	۱۲۹۹۵۸		

$P < ۰/۰۰۰۲$

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که با استفاده از آزمون F بین میانگین رضایت شغلی در انواع جو مدارس (باز، بسته، میانی) تفاوت معنادار وجود دارد ( $P < ۰/۰۰۰۲$ ). برای آگاهی از تفاوت رضایت شغلی در جو باز، بسته، میانی از آزمون شفه استفاده شد. استفاده از این آزمون نشان می‌دهد که بین جو باز با جو بسته و همچنین جو باز با جو میانی در زمینه رضایت شغلی تفاوت معناداری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ).

برای تعیین میزان رابطه هر یک از انواع جو با ابعاد پنجگانه رضایت شغلی ابتدا میانگین و انحراف استاندارد رضایت شغلی معلمان در ابعاد پنجگانه در انواع جو مدارس مشخص شد و سپس با استفاده از تحلیل واریانس یکطرفه به مقایسه میزان رضایت شغلی در ابعاد پنجگانه در جو باز، بسته، میانی پرداخته شد. بیشترین میانگین در جو باز مشاهده می‌شود.  $X = ۲۰/۳۹$  بدین معناست که در رابطه با بعد ارتقای معلمانی که در جو باز هستند. رضایت شغلی بیشتری دارند.

جدول ۵- تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میزان رضایت شغلی

در بعد ارتقای در انواع جو مدارس

منبع تغییرات	df	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	F
بین گروهی	۲	۱۵۴۷/۳۵	۷۷۳/۶۷	
درون گروهی	۴۷۶	۱۱۹۶۹/۳۶	۲۵/۱۴	۳۰/۷۶
کل	۴۷۸	۱۳۱۵۶/۷۱		

$P < ۰/۰۰۰۰۱$

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که بین بعد ارتقا در انواع جو مدارس تفاوت معنادار وجود دارد ( $P < 0/00001$ ). مقایسه میانگین بعد ارتقا در انواع جو مدارس با استفاده از آزمون شفه نشان‌دهنده آن است که بین جو باز با جو بسته و همچنین بین جو باز با جو میانی در رابطه با بعد ارتقای رضایت شغلی تفاوت معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ ).

میانگین و انحراف استاندارد بعد سرپرستی رضایت شغلی با توجه به انواع جو مدارس نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به جو باز است ( $X = 20/83$ ) و کمترین مقدار میانگین مربوط به جو بسته است ( $X = 18/98$ ). نتیجه می‌گیریم که در رابطه با بعد سرپرستی معلمانی که در مدارس با جو باز مشغول به کار هستند رضایت بیشتری دارند و معلمانی که در مدارس با جو بسته مشغول به کار هستند رضایت شغلی کمتری دارند.

جدول ۶- تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میزان رضایت شغلی

در بعد سرپرستی در انواع جو مدارس

منبع تغییرات	df	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	F
بین گروهی	۲	۲۶۳/۷۳	۱۳۱/۸۶	
درون گروهی	۴۷۶	۱۶۷۹۲/۳۷	۳۵/۲۷	۳/۷۳
کل	۴۷۸	۱۷۰۵۶/۱۰		

$P < 0/02$

در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود F آزمون نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین بعد سرپرستی در انواع جو مدارس است. مقایسه میانگین بعد سرپرستی در انواع جو مدارس با استفاده از آزمون شفه نشان می‌دهد که در رابطه با بعد سرپرستی رضایت شغلی در انواع جو باز، بسته و میانی بین جو باز با جو میانی تفاوت معناداری وجود دارد.



میانگین و انحراف استاندارد بین بعد کار رضایت شغلی در انواع جو مدارس نشان می‌دهد که بیشترین میانگین در جو باز ( $\bar{X} = 23/16$ ) و کمترین میانگین در جو بسته ( $\bar{X} = 2/088$ ) است. یعنی اینکه معلمانی که در جو باز هستند در رابطه با بعد کار بیشترین رضایت را دارند و معلمانی که در جو بسته کار می‌کنند در رابطه با بعد کار کمترین رضایت را دارند.

جدول ۷- تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میزان رضایت شغلی در بعد کار در انواع جو مدارس

منبع تغییرات	df	مجموع مجذورات	میانگین	F
بین گروهی	۲	۲۷۹/۳۰	۱۳۹/۶۵	
درون گروهی	۴۷۶	۷۴۹۸/۵۹	۱۵/۷۵	۸/۸۶
کل	۴۷۸	۷۷۷۷/۹۰		

$$P < 0/0002$$

جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که بین انواع جو مدارس در رابطه با بعد کار رضایت شغلی تفاوت معنادار وجود دارد ( $P < 0/0002$ ). آزمون شفه برای مقایسه میانگین بعد کار در انواع جو مدارس نشان می‌دهد که بین جو باز با جوهای بسته و میانی تفاوت معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ ).

میانگین و انحراف استاندارد بعد دستمزد در انواع جو مدارس نشان می‌دهد که تفاوت زیادی بین انواع میانگین در رابطه با بعد دستمزد وجود ندارد. تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میزان رضایت شغلی در بعد دستمزد در انواع جو مدارس نشان می‌دهد که بین انواع جو مدارس در رابطه با بعد دستمزد رضایت شغلی تفاوت معنادار وجود ندارد. میانگین و انحراف استاندارد بعد همکار رضایت شغلی در انواع جو مدارس نشان می‌دهد بیشترین میانگین در انواع جو در رابطه با بعد همکار در جو باز ( $\bar{X} = 22/27$ ) مشاهده می‌شود، هر چند اختلاف زیادی بین سه نوع جو وجود ندارد.

تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میزان رضایت شغلی در بعد همکار در انواع جو مدارس نشان می‌دهد که بین آنها تفاوت معنادار وجود ندارد.

برای تعیین اینکه آیا بین ادراک معلمان زن و مرد از جو سازمانی تفاوت وجود دارد با استفاده از مجذور خی مشخص شد، تفاوت معنادار نیست. برای تعیین اینکه آیا بین جو سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی تفاوت وجود دارد از مجذور خی استفاده شد و مشخص گردید مدارس غیرانتفاعی بیشتر در جو بسته قرار دارند. با استفاده از آزمون  $t$  مشخص شد که تفاوت معناداری بین جو سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی وجود دارد ( $P < 0/0001$ ). همچنین برای مقایسه بین زنان و مردان در ابعاد رضایت شغلی از آزمون  $t$  استفاده شد. در رابطه با بُعد ارتقا و کار یافته‌های آزمون تحلیل واریانس تفاوت معناداری را در بُعد ارتقا و کار نشان نداد ولی در بُعد سرپرستی و دستمزد تفاوت معناداری مشاهده گردید.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل نشان می‌دهد که بین جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. مدارس با جو باز دارای رضایت شغلی بیشتری نسبت به مدارس با جو بسته هستند. نتایج آزمون شفه نشان داد که بین جو باز با جو بسته همچنین بین جو باز و جو میانی تفاوت معناداری وجود دارد ( $P < 0/05$ ). همچنین در مورد تفاوت ادراک معلمان زن و مرد از جو سازمانی تفاوت معناداری مشاهده نشد. همچنین برای تعیین تفاوت بین جو سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی نتایج نشان داد که مدارس دولتی جوی بازتر از مدارس غیرانتفاعی دارند.

برای تعیین تفاوت رضایت شغلی بین زنان و مردان نتایج نشان داد که زنان در مجموع رضایت شغلی بیشتری نسبت به مردان دارند. در مدارس با جو باز مدیر رهبری پویا است که هم وظیفه‌مدار و هم رابطه‌مدار است، معلمان متعهد به تدریس هستند، به یکدیگر احترام می‌گذارند و به مدرسه خود می‌بالند، روحیه بالا شاخص مهم آنان است، محیط کار را جدی می‌گیرند، آنان اهداف بالا و قابل حصول برای دانش‌آموزان مشخص می‌کنند، در نتیجه به دلیل ارضای نیازهای اجتماعی و انجام وظیفه به نحو بسیار خوب از کار خود رضایت دارند.

مدرسه سازمان یا نهاد انسان پروری است و باید آنقدر مجهز باشد که بتواند هر نوع استعدادی را در خود پرورش دهد. شرط آماده سازی محیط آموزش برای پرورش استعدادها داشتن معلمانی است که در جوئی آزاد و دوستانه خدمت می کنند و از کار خود رضایت دارند. دو مؤلفه مهم در حیطه رفتار سازمانی، جو سازمانی و رضایت شغلی است که باید مورد توجه مدیران و دست اندرکاران تعلیم و تربیت قرار گیرد و وظیفه اصلی مدیر به عنوان مهمترین عامل در جو سازمانی فراهم ساختن و به وجود آوردن محیط کار سازمان یافته است (ابوسعبد، ۱۹۹۵؛ فولی و همکارانش، ۱۹۹۰؛ موران و ولک وین،<sup>۱</sup> ۱۹۸۸). در چنین محیطی نیازهای همه انسانها شناسایی می شود و سرانجام تحقق می یابد و تأمین می شود. محیط باید از جوئی آرامش بخش، نسبتاً آزاد و قابل استفاده برخوردار باشد تا فرد بتواند بدون احساس موانع سخت به طور طبیعی رشد کند.

### پیشنهادها

مدیران مدارس باید در معلمان انگیزش ایجاد کنند تا با بلوغ فکری به کار خود ادامه دهند و حاصل آن را برای رشد و شکوفایی خود به کار گیرند. چون در نهایت جامعه پویا محصول مدارس پویاست.

مدیران باید در نقش رایزن و مشاور معلمان عمل کنند و از تهدید و پدید آوردن بیم در آنان پرهیز کنند و همواره در جهت ایجاد جوئی دوستانه و صمیمی کوشا باشند. برای ایجاد جوئی صمیمی و باز مدیران تفویض اختیار کنند، که این باعث افزایش بازدهی، علاقه نسبت به انجام وظیفه، تقویت همکاری دسته جمعی و جلوگیری از اتلاف وقت مدیران می شود. البته تفویض اختیار باید متناسب با مسؤولیت صورت گیرد و تحت نظارت مرکزی باشد.

مدیران باید تلاش کنند تا شرایطی ایجاد کنند که در آن دوست داشتن دیگران، درک نیازها، استعدادها و مشکلات و کوشش برای تأمین شکوفایی و حل آنها، خوب

گوش دادن و پذیرش افراد، برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی، گرفتن تصمیم به صورت گروهی و مشارکتی ارزش باشد.

دوره‌های آموزشی برای استفاده مدیران برگزار شود تا آنان با جنبه‌های غیرمحسوس سازمان، جو مدارس و انواع آن، عواملی که باعث افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه اثربخشی مدارس می‌شوند، آشنا شوند.

### منابع

- عسکریان، مصطفی. (۱۳۷۱)، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران، امیرکبیر.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۷۱)، مبانی و اصول مدیریت آموزشی، چاپ اول، انتشارات بعثت.
- کومبز، آرتورایت. آموزش تخصصی معلمان، دیدگاهی ادراکی در تربیت معلم، ترجمه عبدالکریم جواهرفروش‌زاده، (۱۳۷۰)، چاپ اول، انتشارات رشد.
- میچل، ترنس، آر. مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، (۱۳۷۳)، تهران، انتشارات رشد.

ABU-SAAD, ISMAEL. (1995). The Assessment of organizational climate in Beduin Arab Schools "Educational Management and Administration. Vol 23, No 4, PP 260-269.

CAMPBELL, J., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E. and WEICK, K.E. (1970). Managerial Behavior, performance and Effectiveness. McGraw Hill: New York.

CURVY DEBORAH A. (1994). "Your worries Ain't like Mine African American Librarians and the pervasiveness of Recism, Prejudice and Discymination in Academe" Reference librarian, No 45-46, P 229-311.

FOLEY, JUNICE R., CLIFTON, RODNEY, A. (1990). 'Locus of control organizational climate and participation instaff Development: A study of college Instructors", Canadian Journal of Higher Education, Vol 2, No 2, PP 45-59.

- GRUNIG, LARISSA, A. (1990). "An Exploration of the causes of jobsatisfaction in public Relations, Management Communication Quarter, Vol 3, No 3, PP 355-75.
- HERSI, DOROTHY TALBERT. (1993). Factors contibuting to job satisfaction for women in Higher Education Administration CUPA Ournal, Vol 44, No 2, PP 29-35.
- HOY, W.K. and CLOVER, S.R. (1986). "Elementary School climate A Revision of the OCDQ, Educational Administration Quarterly, Vol 22, No 1, PP 93-110.
- IMANTS, JEVOEN. VAN ZOELN. (1995). "Teacher sickness Absenee in primary schools, school climate and teachers sense of Effincancy-school organization" Vol 15, No 1, PP 78-88.
- MARAN, E. THAMAS VOLKWEIN, J. FREDERICKS. (1988). "Exumining organizational climate in iNstitutions of Higher Education", Research in Higher Education, Vol 28, No 4, PP 367-87.
- MCKINNEY, BRUCE, E. (1983). Organizational climate: A summary of Research and controversy, PP 27-30.
- MILLER KATHERINE and OTHERS. (1995). "Empathy and burnout in Huma service work: An Extension of a communication Model Communication Research, Vol 22, No 2, PP 123-47.
- NEUMANN YORAM and OTHERS. (1988). "Organizational climate and Work satisfaction: The case of Beduin Elementary schools". Journal of Educational Administration, Vol 26, No 1, PP 82-96.
- OWENS, ROBERT, G. (1970). Organizational Behaviour in schools, copyright By prentice-Hall, Inc, PP 167-169.
- PRITCHARDAND, R. and KARASICK, B. (1973). "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, organizational Behavior and Human Performance, Vol 9, PP 126-46.
- SCHNEIDER, B. (1972). "Organizational climate: individual preferences and organizational realities", journal of Applied psychology, Vol 56, PP 211-17.

STRMMEL, ANDREW, J. and OTHERS. (1993). "Communication satisfaction and Emotional Exhaustion among child care center staff: Directors, teachers, and Assistant teachers" Early childhood research Quarterly, Vol 8, No 2, PP 221-33.

وصول: ۸۳/۱۲/۹

پذیرش: ۸۴/۶/۵

