



## رابطه جو سازمانی مدرسه با اثربخشی دبیران تربیت بدنی شهرستان رشت

محسن حلاجی<sup>۱\*</sup>

### The Relationship between School Organizational Climate and the Effectiveness of Physical Education Teachers in Rasht

Mohsen Hallaji<sup>1\*</sup>

#### Abstract

Teacher's effectiveness is the result of all elements and attempts of the subsystems in the public and formal education. The aim of this study was to investigate the relationship between the school organizational climate and the physical education teachers' effectiveness. In terms of method and data collection procedure, the study was descriptive – correlational and of survey type, respectively. The statistical population of this research included all male and female physical education teachers in the city of Rasht (i.e. 207). The research instruments were the Modified Organizational Climate Inventory for Schools and Teacher Effectiveness Questionnaire (modified and validated by Hallaji, 1395) with the reported reliability of 0.91 (Dabagh, 1396). The researcher employed descriptive statistics to describe the data, Kolmogorov Smirnov test to test data normality and Spearman correlation coefficient at  $P \leq 0.05$  to test the research hypotheses. The results showed that the data did not follow the normal curve, there was a positive significant relationship between organizational climate of schools and the effectiveness of physical education teacher, and there was a positive significant relationship between the three components of school organizational climate (supportive behaviour, commitment behaviour and intimate behaviour) and the effectiveness of physical education teachers. In addition, there was a negative significant relationship between the two components of school organizational climate (desperate behaviour and mandatory behaviour) and the effectiveness of physical education teachers.

**Keywords:** School Organizational Climate, Teacher Effectiveness, Physical Education Teacher, Teacher Effectiveness Questionnaire

#### چکیده

اثربخشی معلم، برآیند تمامی مؤلفه‌ها و تلاش‌های زیرنظام‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی است. هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط جو سازمانی مدرسه و اثربخشی معلمان تربیت بدنی بود. این پژوهش از منظر روش، از نوع توصیفی-همبستگی، و از منظر جمع‌آوری داده، پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه دبیران تربیت بدنی زن و مرد شهرستان رشت تشکیل دادند. جامعه آماری برابر ۲۰۷ نفر و نمونه آماری با روش کل‌شمار انتخاب شد. پرسشنامه توصیف جو سازمانی اصلاح شده برای مدارس و پرسشنامه اثربخشی معلم (حلاجی، ۱۳۹۵) برای معلمان تربیت بدنی، اصلاح و اعتبار سنجی شد که پایایی آن توسط دباغ (۱۳۹۶) به میزان  $\alpha = 0.91$  گزارش شده است. برای مقایسه توصیفی داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای آزمون نرمال بودن نمونه آماری، از آزمون کلمگوروف اسمیرنوف و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح  $P \geq 0.05$  استفاده شد. نتیجه آزمون نرمال بودن، نشان داد که داده‌ها از منحنی نرمال تبعیت نمی‌کنند. نتیجه فرضیه کلی نشان داد که بین جو سازمانی مدارس شهرستان رشت و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی، ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد؛ اما بین سه بعد از ابعاد جو سازمانی مدارس (رفتار حمایتی، رفتار متعهدانه و رفتار صمیمی) و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد و بین دو بعد از ابعاد جو سازمانی مدارس (رفتار نامیدانه و رفتار دستوری) و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی، ارتباط منفی معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** جو سازمانی مدرسه، اثربخشی معلم، معلم تربیت بدنی، پرسشنامه اثربخشی معلم

1. Assistant Professor, Department of Education, Farhangian University, Tehran, Iran.  
Email: hallajymohsen@gmail.com

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه

ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی در عصری که از سوی تقاضا برای آموزش و پرورش، رشد بی‌سابقه‌ای پیدا کرده و از سوی دیگر، ضرورت تغییر در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی را به وظیفه‌ای سنگین و پرمسئولیت مبدل ساخته تا با برنامه‌ریزی آگاهانه و سازماندهی هوشمندانه، محیط سالم و جو سازمانی مطلوب و کارآمد، اثربخش و رضایت‌بخشی را فراهم آورند. فراگرد آموزش و پرورش با انسان سر و کار دارد و انسان نیز موجودی پیچیده است؛ در نتیجه، نیاز به معلم‌های شایسته و اثربخش در سطوح مختلف آموزشی مورد تأکید است (وایز، جیزس، روس، کاناوارو، و پیرا، ۲۰۱۶). مدرسه به عنوان نهادی اجتماعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت انسان‌ها برای نیل به هدف اصلی و غایی نهاد تعلیم و تربیت رسمی و عمومی ایفا می‌کند. مدرسه و سایر نهادهایی مثل دانشگاه، سهمیم در تعلیم و تربیت هستند. منظور از مدرسه، تنها ساختار فیزیکی محیط بر فرآیند تربیت نیست، بلکه این مفهوم، ترکیبی پیچیده از فضا، مکان، جو و روابط انسانی و فرهنگی میان عوامل حاضر در آن است که ویژگی‌های منحصر به فردی را برای زمینه‌سازی مناسب، جهت‌تکوین و تحول هویت فردی و جمعی متربیبان به‌خصوص در سنین کودکی و نوجوانی دارا است. همچنان که در تعریف تربیت رسمی و عمومی و ویژگی‌های آن اشاره شده، این شکل از تربیت در شرایط و زمینه ویژه‌ای رخ می‌دهد که «مدرسه» نام دارد و از دیرباز در همه جوامع وجود داشته است. اما بنا بر فلسفه تربیتی جامعه اسلامی، مدرسه محیط اجتماعی سازمان یافته‌ای (مشمتمل بر مجموعه‌ای از افراد، روابط و ساختارهای منظم) است، که زمینه کسب مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی را برای وصول متربیبان به مرتبه‌ای از آمادگی جهت تحقق حیات طیبه فراهم می‌کند؛ بنابراین «مدرسه فضای اجتماعی هدفمندی است که از طریق زنجیره‌ای از موقعیت‌ها، فرصت حرکت رشدیابنده و تعالی‌بخش را برای متربیبان فراهم می‌سازد که در آن، شایستگی‌های لازم برای درک و بهبود موقعیت خود و دیگران از طریق یادگیری‌های رسمی و غیررسمی کسب می‌شود.» (مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی، ۱۳۹۰: ۲۳۶).

توجه به توصیف و تحلیل محیط‌ها به عنوان میدان نیروهایی که رفتار انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. دستاورد این توجه در محیط‌های سازمانی نشان داده که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، اثربخشی و رضایت شغلی نیروی انسانی اثرگذار باشد. مدرسه یک نهاد اجتماعی است و همچون هر نهادی، یک سازمان پویا محسوب می‌شود. معمولاً تصویری که از یک مدرسه خوب و اثربخش در ذهن مجسم می‌شود، مدرسه‌ای است که هدف‌ها و برنامه‌های مشخص و تعریف‌شده داشته باشد؛ دارای مدیریت قوی و معلمانی اثربخش باشد؛ ارتباط صمیمانه و نزدیکی بر اساس همکاری بین معلمان برقرار باشد؛ کارکنان از حمایت حرفه‌ای برخوردار باشند و در

تصمیم‌گیری‌های مربوط به فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مشارکت داشته باشند (اکبر، رضانی‌نژاد، حاجی‌زاده، و هژبری، ۱۳۹۳). جو سازمانی به منزله یک پل عمل می‌کند. در یک سو، جنبه‌های عینی و محسوس سازمان از قبیل ساختارها، مقررات و شیوه‌های رهبری قرار دارند؛ در سوی دیگر، شخصیت، روحیه و رفتار کارکنان واقع شده‌اند. در این صورت، جو سازمانی شامل درک یا احساسی است که کارمندان نسبت به ساختارها، مقررات و شیوه‌های رهبری سازمان دارند. بدین ترتیب، این ادراک هم متأثر از ساختارها، مقررات و شیوه‌های رهبری سازمان است؛ هم شخصیت، ارزش‌ها، و نیازهای کارکنان که خود را در قالب حالات روحی و رفتاری نشان می‌دهد. جو سازمانی از اجزا یا ابعاد خاصی تشکیل شده است. بعضی از محققان به ویژگی‌های روانی-اجتماعی سازمان و جنبه‌های انسانی محیط کار، مانند ارتباطات درونی سازمان، توجه بیشتری داشته‌اند و برخی نیز خصوصیات غیرمادی و عینی را توأمان به عنوان شاخص‌های تشکیل‌دهنده جو سازمانی مورد تأکید قرار داده‌اند (منوریان، ۱۳۷۷).

جو مدرسه (جو سازمانی در مدرسه) مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر مدرسه یا محیط آموزشی است که آن را گرم یا سرد، قابل اعتماد، ترس‌آور و یا اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده یا حتی بازدارنده می‌سازد و سبب تمایز دو مدرسه مشابه از یکدیگر می‌شود. جو سازمانی مطلوب می‌تواند عامل مهمی در ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی در مدرسه باشد. در عین حال، جو سازمانی نامطلوب در مدرسه می‌تواند محیطی مملو از سوء ظن، دشمنی و ناامیدی به وجود آورد و به تبع آن، منشأ بروز واکنش‌های منفی در معلمان گردد (حاجی‌زاده، ۱۳۹۰). جو سازمانی مدرسه (جو مدرسه) مجموعه ویژگی‌های درونی است که مدرسه‌ای را از مدرسه‌ای دیگر متمایز می‌سازد و رفتار کارکنان آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (عباس‌زاده و قلاوندی، ۱۳۸۴). جو سازمانی مدرسه در این پژوهش و بنا به تعریف ارائه‌شده از پنج بعد رفتار حمایتی مدیر، رفتار دستوری مدیر، رفتار ناامیدانه دبیران، رفتار صمیمی دبیران، و رفتار متعهدانه دبیران تشکیل شده است. بنابراین چارچوب نظری این پژوهش مبتنی بر نظریه ویژگی‌های روانی-اجتماعی سازمان است. این ابعاد برگرفته از اجرای پرسشنامه ۳۴ گویه‌ای (OCDQ-RS<sup>1</sup>) است. به اختصار، خرده مقیاس‌های (اجزا) مفهوم جو سازمانی مدرسه چنین تعریف می‌شوند: رفتار حمایتی مدیر: این رفتار با تلاش‌های مدیر جهت برانگیختن دبیران به وسیله انتقاد سازنده و الگو بودن، از طریق کار سخت مشخص می‌شود؛ همچنین مدیر به حال دبیران سودمند است و به طور واقعی نگران رفاه شخصی و حرفه‌ای دبیران است. رفتار حمایتی، هم متوجه نیازهای اجتماعی هم موفقیت کاری دبیران است. رفتار دستوری مدیر: نظارت مستبدانه و سخت، رفتار دستوری مدیر را نشان می‌دهد. در این رفتار، مدیر نظارت و کنترل سخت و مداوم بر همه دبیران و جزیی‌ترین فعالیت‌های مدرسه اعمال می‌کند. رفتار متعهدانه دبیران: این رفتار با روحیه بالای دبیران مشخص می‌شود. معلمان به رفتار

مدرسه‌شان افتخار می‌کنند، از کار کردن با یکدیگر لذت می‌برند و از همکاران خود حمایت می‌کنند، معلمان نه فقط نگران یکدیگر هستند، بلکه نسبت به موفقیت دانش‌آموزان‌شان هم متعهد بوده و رفتارشان با دانش‌آموزان دوستانه است. آن‌ها به دانش‌آموزان اعتماد دارند و نسبت به توانایی آن‌ها جهت موفق شدن خوش‌بین هستند. رفتار صمیمی دبیران: رفتار صمیمی دبیران بر یک شبکه ارتباطی همه‌جانبه و قوی اجتماعی در میان دبیران دلالت می‌کند. دبیران همدیگر را به خوبی می‌شناسند، دوستان صمیمی و نزدیک همدیگر هستند و به طور مرتب با همدیگر ارتباط اجتماعی دارند. رفتار ناامیدانه دبیران: این رفتار به یک الگوی کلی دخالت، از جانب همکاران و مدیران گفته می‌شود که این موضوع، دبیران را از وظایف اصلی تدریس‌شان باز می‌دارد. در این حالت، کاغذبازی مدیریتی و وظایف غیرآموزشی خیلی زیاد است؛ به علاوه دبیران همدیگر را اذیت و عصبانی می‌کنند (دانش‌فر، ۱۳۸۰؛ به نقل از عباس‌زاده و قلاوندی، ۱۳۸۴).

نوع درک و برداشتی که نیروهای انسانی از موقعیت کاری خود - که همان جو سازمانی است - دارند بر بازدهی آن‌ها اثر می‌گذارد. هرگاه جو مطلوب و شرایط لازم وجود داشته باشد، کارکنان نیز وفادار به اهداف و ارزش‌های سازمان می‌شوند. بدین‌گونه شرایط کاری مطلوب، فراتر از چارچوب دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های سازمانی عمل می‌کند و برای سازمان، مفیدتر بوده و عامل مهمی در بهبود شرایط سازمان و دستیابی به اثربخشی خواهد بود. اثربخشی به طور کلی تحت عنوان درجه و میزان تحقق اهداف تعریف می‌شود. فیدلر<sup>۱</sup> که نظریه رهبری اثربخش را مطرح کرده، اثربخشی را مشتمل بر روابط فرد با دیگران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که افراد از مقام خود به دست می‌آورند، می‌داند (قهرمانی، ۱۳۹۰). اثربخشی، مقصدی است که تمام تلاش‌ها در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. نظریات و نوشته‌های موجود در این زمینه، حکایت از این دارد که اثربخشی، پدیده‌ای است چندبعدی، از جمله: دستیابی به اهداف، حفظ تداوم سیستم، انسجام، وحدت اجزاء، قابلیت انطباق و ایجاد تغییراتی که با یک یا دو عامل نمی‌توان آن را سنجید. از این رو برای اثربخشی، افراد در درجه اول باید بتوانند هدف‌های مناسب و مقتضی تعیین کنند و امور و کارهای درست را برای انجام دادن انتخاب نمایند. گاهی اوقات اثربخشی را طوری تعریف می‌کنند که تأکید آن بر نتایج کار بر حسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه است؛ در این صورت اثربخشی، کارایی را نیز در بر می‌گیرد. فرد اثربخش، آفریننده‌ای منظم است که با تعیین هدف‌های روشن و برنامه‌ریزی وظایف خود، از انجام دادن فعالیت‌های آشفته و بی‌هدفی که دیگران در دام آن گرفتارند، اجتناب می‌کند. برای اثربخشی افراد، عوامل و شرایط مختلفی لازم است که بعضی از آن‌ها در کنترل فرد بوده و برخی دیگر از بیرون، اثربخشی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. علاقه‌بند (۱۳۸۴) معتقد است اثربخشی، یعنی انجام دادن کارهای درست به گونه‌ای که تمرکز و تأکید آن بر دست‌آوردها باشد. براساس این گفته، ملاک اثربخشی، معمولاً رفتاری است که مورد

1. Feidler

ارزشیابی قرار می‌گیرد. با این حال، ملاک سنجش، صرفاً خود رفتار نمی‌تواند باشد، بلکه رفتار را نسبت به انتظارات معینی که ارزشیابی‌کننده برای آن قائل است، باید مورد سنجش قرار داد. به عبارت دیگر، هدف‌های سازمان، معیار سنجش اثربخشی به حساب می‌آیند. بنابراین، اثربخشی، میزان توافق رفتار سازمانی کارکنان با انتظارات سازمانی است.

اثربخشی معلم به مفهوم میزان توانایی معلمان برای دستیابی به اهداف آموزشی، برقراری ارتباط مثبت بین معلم و دانش‌آموز، کسب صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، حضور به‌موقع در کلاس، داشتن هیجان و انگیزه‌های لازم برای آموزش و انجام دادن کارهایی همچون برنامه‌ریزی درسی، توجه به نیازهای دانش‌آموزان، استفاده از روش‌های تدریس متفاوت و جدید در کلاس و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان است (چارلستون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)؛ در نتیجه، معلم اثربخش برای تحقق اهداف مورد نظر باید دانش و مهارت‌های مورد نیاز را داشته و قادر به انجام و کاربرد آن‌ها نیز باشد. معلمان تربیت بدنی اثربخش نیز بیشتر، هدف‌گرا و هدفمند هستند و برای یادگیری بهتر حرکات و مهارت‌های ورزشی، محیط و شرایط مناسبی را انتخاب کرده و در این‌جهت، اقدامات لازم را با همکاری مسئولان مدرسه به عمل می‌آورند. محققان در خصوص اثربخشی معلم، نظریاتی را ارائه داده‌اند، اگرچه از دیدگاه آن‌ها معیارهای ثابتی برای توصیف ویژگی‌های معلمان اثربخش وجود ندارد؛ از این‌رو تعریف و تبیین عواملی که وابسته به اثربخشی معلم هستند و یا آن را می‌سازند، بسیار مشکل است. چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که چهار بعد اساسی اثربخشی تدریس تربیت بدنی، یعنی طراحی آموزشی، آموزش، مدیریت کلاس و راهنمایی دانش‌آموزان، تأثیر معناداری بر توسعه توانایی مهارت دستکاری دانش‌آموزان داشته است. برای اندازه‌گیری اثربخشی معلمان، مدل‌هایی از سوی چن و تسوی<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)؛ به نقل از جوزف<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) ارائه شده است. اگرچه هنوز تلاشی برای ارائه مدلی از اثربخشی معلم تربیت بدنی نشده، اما جوزف (۲۰۱۳) پنج بعد را برای بررسی و توصیف اثربخشی معلمان تربیت بدنی لازم می‌داند. این پنج بعد عبارتند از: جنبه‌های شخصی (الگو بودن)، جنبه‌های حرفه‌ای، جنبه‌های ذهنی و عقلی، جنبه‌های راهبردهای آموزشی و جنبه‌های اجتماعی. منظور از جنبه‌های شخصی، پویایی، برخورداری از انرژی، داشتن کلام واضح و گویا، حفظ رابطه صمیمی با دانش‌آموزان و داشتن سبک کاری مؤثر است؛ جنبه‌های حرفه‌ای، یعنی مواجهه با مشکلات رفتاری دانش‌آموزان، برخورداری از عادت‌های مطالعه و الگوهای کاری مطلوب، تشخیص اهداف رفتاری و ایجاد انگیزش در دانش‌آموزان به واسطه فراهم آوردن تجارب یادگیری؛ منظور از جنبه‌های ذهنی و عقلی، تسلط بر محتوا، پرداختن به تمامی محتوا، آگاهی و بصیرت نسبت به دانش روز؛ جنبه‌های راهبردهای آموزشی

1. Charleston  
2. Chen  
3. Chen & tesoei  
4. Josef

عبارت است از به‌کارگیری تکنیک‌های آموزشی در کلاس طراحی آموزشی، به‌کارگیری روش‌های آموزش و تدریس مناسب با محتوا و دانش‌آموزان، اتخاذ رویکرد دانش‌آموز محوری، راه‌اندازی و مدیریت فعالیت‌های گروهی، اتخاذ فنون آموزشی مناسب با توجه به تفاوت‌های فردی و به‌کارگیری وسایل نمایشی؛ و جنبه‌های اجتماعی، حفظ رابطه مطلوب با همکاران، مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی، مشارکت توأم با رضایت در برنامه سلامت و آموزش مردم پیرامون تندرستی و بهداشت می‌باشد (جوزف، ۲۰۱۳).

درس تربیت بدنی نوعی فرآیند آموزشی- تربیتی محسوب می‌شود که هدف آن بهبود بخشیدن به رشد همه‌جانبه انسان از طریق فعالیت‌های جسمانی و حرکتی است. با عنایت به این‌که مجری برنامه درس تربیت بدنی، معلمان تربیت بدنی هستند، تحقق جامع اهداف راهنمای برنامه حوزه تربیتی و یادگیری سلامت و تربیت بدنی به دست آن‌ها میسر می‌شود (برنامه درسی ملی، ۱۳۹۱). ارزیابی اثربخشی معلمان تربیت بدنی، اطلاعات مهمی را هم برای مدیران و هم برای خود معلمان در پی دارد؛ اگرچه ارزیابی اثربخشی معلمان، خصوصاً اثربخشی معلمان تربیت بدنی کار دشواری است؛ درک تأثیر آن بر روی جنبه‌های سلامت و روان دانش‌آموزان نیز بسیار دشوار می‌باشد.

جوزف (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «اثربخشی و شایستگی حرفه‌ای معلمان دوره اول متوسطه ایالت کوتایام هند» از مدل پنج بعدی اثربخشی جایارامان استفاده کرد. نتایج نشان داد که بالاترین امتیاز به جنبه یا بعد شخصی و پایین‌ترین امتیاز به جنبه راهبردهای آموزشی داده شد. مهدزیری و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود با هدف ارزیابی اثربخشی معلمان تربیت بدنی برای اثربخشی، پنج عامل ویژگی‌های شخصیتی، جنبه‌های حرفه‌ای، فکری (ذهنی)، استراتژی‌های آموزشی و عوامل اجتماعی را در نظر گرفتند. رادو و همکاران (۲۰۱۴) و چاپ و سیگرید<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) با هدف یکپارچه‌سازی تحقیقات اثربخشی کیفیت تدریس معلمان نشان دادند که اثربخشی معلمان از دانش معلم تأثیر می‌پذیرد و این دانش، در تحقیقات اثربخشی معلم، کیفیت آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین می‌توان به سایر پژوهش‌های مرتبط با اثربخشی معلم و سایر متغیرها اشاره کرد: موسوی (۱۳۹۲)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۵)؛ جعفری و علیمردانی (۱۳۹۵)؛ دباغ (۱۳۹۶)؛ گرالده<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵)؛ بابو و کوماری (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان جو سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده اثربخشی معلمان، چنین گزارش کردند که بین اثربخشی و کارایی معلمان مدارس ابتدایی، با جو سازمانی محل کار آن‌ها، ارتباط معنی‌داری وجود دارد. البته پیرامون جو سازمانی مدرسه و متغیرهای مدیریت رفتار سازمانی، پژوهشی‌هایی انجام

1. Jayaraman
2. Mohdzairi
3. Rado
4. Jaap & Sigrid
5. Gerald
6. Babu & Kumari

شده است؛ برای نمونه، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۸)، حاجی‌زاده (۱۳۹۰)، شمس مورکانی و گریوانی (۱۳۹۰)، کریمی و همکاران (۲۰۱۵) و قوی‌فکر و همکاران (۲۰۱۶)؛ اما این پژوهش‌ها نمی‌توانند به پاسخ‌گویی ارتباط جو سازمانی و اثربخشی معلم تربیت بدنی کمکی نمایند.

اگرچه ارتباط جو سازمانی مدارس با اثربخشی و بعضی از ابعاد رفتاری کارکنان به ویژه معلمان در خارج کشور، مورد بررسی قرار گرفته است (بابو و همکاران، ۲۰۱۳)؛ اما در داخل کشورمان تحقیقات محدودی (به‌ویژه در جامعه معلمان تربیت بدنی) در خصوص ارتباط و تأثیر متغیرهای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، بر اثربخشی معلمان تربیت بدنی انجام شده است. بای و هادوی (۲۰۱۴) در این خصوص، پژوهشی انجام داده‌اند؛ محققان، به تحقیقی که به بررسی ارتباط دو متغیر جوسازمانی و اثربخشی در جامعه معلمان تربیت بدنی اقدام کرده باشد، برخورد نکرده‌اند و احتمالاً چنین پیش‌بینی می‌شود که این خلأ تحقیقاتی، سؤالات کلیدی بسیاری را بی‌پاسخ گذاشته باشد. یکی از این سؤالات، ناشی از طبیعت متغیر، پویا و باز فضای اجرای درس تربیت بدنی نسبت به سایر کلاس‌های درسی می‌باشد. مدیریت چنین کلاس‌هایی بیش از سایر کلاس‌ها، رفتارهای حمایتی مدیران و رفتارهای صمیمی تمامی کارکنان مدرسه را طلب می‌کند؛ لذا پژوهش حاضر درصدد است تا به بررسی رابطه ابعاد جو سازمانی مدرسه با اثربخشی در جامعه دبیران تربیت بدنی مدارس شهرستان رشت بپردازد. فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش عبارتند از:

۱. بین جو سازمانی مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۲. بین رفتار متعهدانه و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۳. بین رفتار ناامیدانه و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۴. بین رفتار صمیمی و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۵. بین رفتار حمایتی مدیران مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۶. بین رفتار دستوری مدیران مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

### روش‌شناسی

از آنجا که در این پژوهش، رابطه میان متغیر جوسازمانی مدارس و متغیر اثربخشی معلمان تربیت بدنی، در نظر گرفته شده است، می‌توان این پژوهش را از نظر بررسی متغیرهای داخل پژوهش، از

نوع توصیفی - همبستگی قلمداد نمود. از نظر جمع‌آوری داده‌ها نیز این پژوهش، پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه دبیران تربیت بدنی زن و مرد شهرستان رشت تشکیل دادند. حجم جامعه آماری ۲۰۷ نفر بود. اگرچه محقق می‌توانست برحسب جدول مورگان، حجم نمونه آماری را کمتر از حجم جامعه آماری تعیین کند، اما با عنایت به پیش‌بینی افت تعداد پرسشنامه، به دلیل ناقص بودن، تکمیل نشدن و یا برگشت داده نشدن، نمونه آماری، به‌طور کل شمار، انتخاب شد تا بدین طریق پیش‌فرض مربوط به حجم نمونه در روش‌های تحقیق توصیفی، از نوع همبستگی، رعایت شود. تعداد کل پرسشنامه‌های برگشت داده شده، ۱۸۰ پرسشنامه بود. پس از کنار گذاشتن تعداد ۳۰ پرسشنامه ناقص که یا مربوط به متغیر جو سازمانی بود و یا مربوط به متغیر اثربخشی، به منظور ضرورت ایجاد توازن در بررسی پرسشنامه‌های هر دو جنس مرد و زن و تلاش در جهت بهبود روایی بیرونی تحقیق، از بین پرسشنامه‌های تکمیل شده در دسترس، به تعداد برابر، ۷۰ مرد و ۷۰ زن انتخاب شد. پرسشنامه‌های این پژوهش با مراجعه به مدارس در بین نمونه آماری (که در این پژوهش برابر جامعه آماری است) توزیع و توضیحات لازم در مورد موضوع پژوهش و نحوه اجرای آن داده شد. آن‌گاه پس از پاسخ دبیران به سؤالات، پرسشنامه‌ها جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری گردید.

ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش، عبارتند از: پرسشنامه توصیف جوسازمانی اصلاح شده برای مدارس (OCDQ-RS) که شامل ۳۴ سؤال می‌باشد. این وسیله اندازه‌گیری، برای توصیف رفتار معلمان و مدیران مدارس ساخته شده و شامل ۵ بعد است؛ دو بعد رفتار مدیر (رفتار دستوری و رفتار حمایتی) و سه بعد رفتار معلم (رفتار ناامیدانه، رفتار متعهدانه و رفتار صمیمی)؛ گویه‌های این پرسشنامه برای جنبه‌های مهم جو سازمانی مدرسه می‌باشند. روایی پرسشنامه جوسازمانی مدرسه توسط اجاقی تأیید شده است و اعتبار آن با استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ  $0/82$  گزارش شده است که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه می‌باشد (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۸). مقیاس این پرسشنامه بر اساس چهار ارزشی لیکرت تنظیم شده است. به این صورت که هر آزمودنی باید یکی از چهار گزینه (به ندرت، بعضی مواقع، اغلب و همیشه) را انتخاب کند (برزگربرویی، صفاری و سعیدی‌یخدانی، ۱۳۹۴). همچنین ابزار دیگر، پرسشنامه اثربخشی معلمان تربیت بدنی (JTES) شامل ۵۸ سؤال می‌باشد که ۵ جنبه را دربرمی‌گیرد؛ این جنبه‌ها شامل: جنبه شخصی، دارای ۱۶ آیتم، جنبه حرفه‌ای و شغلی، دارای ۱۴ آیتم، جنبه ذهنی و عقلی، دارای ۷ آیتم، جنبه راهبردهای آموزشی، دارای ۱۲ آیتم و جنبه اجتماعی، دارای ۹ آیتم می‌باشد (جایارامان، ۲۰۱۰؛ به نقل از جوزف ۲۰۱۳). این پرسشنامه توسط حلاجی (۱۳۹۵) اعتبارسنجی و پایایی آن توسط دباغی (۱۳۹۶) به میزان  $\alpha=0.91$  (آلفای کرونباخ) گزارش شده است.

جهت بررسی و مقایسه توصیفی داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل استنباطی اطلاعات پژوهش، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (برای آزمون نرمال بودن نمونه آماری)



و از ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح  $P \geq 0/05$  (برای آزمون فرضیه‌های تحقیق) استفاده شد. داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

پیش از تجزیه و تحلیل اطلاعات، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شد. نتایج جدول‌های (۱) و (۲) نشان می‌دهد که توزیع تمامی متغیرهای پژوهش با توزیع طبیعی (در سطح  $P \leq 0/05$ ) تفاوت معنی‌داری دارد. لذا به دلیل نرمال نبودن توزیع داده، از آزمون‌های غیرپارامتریک برای تحلیل روابط این متغیرها استفاده شد.

جدول (۱) بررسی توزیع داده‌های مربوط به ابعاد جو سازمانی

آزمون طبیعی بودن توزیع		ابعاد جو سازمانی
سطح معنی‌داری	کولموگروف-اسمیرنوف Z	
۰/۰۰۱*	۲/۸۲	رفتار ناامیدانه
۰/۰۰۱*	۳/۵۱	رفتار متعهدانه
۰/۰۰۱*	۲/۵۰	رفتار صمیمی
۰/۰۰۱*	۳/۶۹	رفتار حمایتی
۰/۰۰۱*	۲/۶۲	رفتار دستوری

\* در سطح  $P \leq 0/05$  معنی‌دار است.

جدول (۲) بررسی توزیع داده‌های مربوط به ابعاد اثربخشی

آزمون طبیعی بودن توزیع		ابعاد اثربخشی
سطح معنی‌داری	کولموگروف-اسمیرنوف Z	
۰/۰۰۱*	۳/۳۵	شخصی
۰/۰۰۱*	۵/۲۷	حرفه‌ای و شغلی
۰/۰۰۱*	۳/۹۴	ذهنی و عقلی
۰/۰۰۱*	۵/۸۰	راهبردهای آموزشی
۰/۰۰۱*	۴/۴۶	اجتماعی

\* در سطح  $P \leq 0/05$  معنی‌دار است.

فرضیه ۱) بین جو سازمانی مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۳) رابطه بین جو سازمانی و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت

متغیرها	n	r	sig
جو سازمانی	۱۴۰	۰/۵۳	۰/۰۰۱*
میزان اثربخشی			

P ≤ ۰/۰۵\*

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که بین جو سازمانی مدارس و میزان اثربخشی معلمان شهرستان رشت، ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد؛ به این معنی که هرچه جو سازمانی مدارس بیشتر به باز بودن گرایش پیدا کند، میزان اثربخشی معلمان افزایش می‌یابد. فرضیه ۲) بین رفتار متعهدانه و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۴) رابطه بین رفتار متعهدانه و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت

متغیرها	n	r	sig
رفتار متعهدانه	۱۴۰	۰/۵۱۳	۰/۰۰۱*
میزان اثربخشی			

P ≤ ۰/۰۵\*

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که بین رفتار متعهدانه و میزان اثربخشی معلمان شهرستان رشت، ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد؛ به این معنی که با افزایش رفتار متعهدانه در بین معلمان، میزان اثربخشی آن‌ها بیشتر شده است. فرضیه ۳) بین رفتار ناامیدانه و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۵) رابطه بین رفتار ناامیدانه و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت

متغیرها	n	r	sig
رفتار ناامیدانه	۱۴۰	-۰/۴۷۲	۰/۰۰۱*
میزان اثربخشی			

P ≤ ۰/۰۵\*

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که بین رفتار ناامیدانه و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی‌دار و معکوسی (منفی) وجود دارد؛ به این معنی که با افزایش رفتار ناامیدانه در بین معلمان، میزان اثربخشی آن‌ها کمتر شده است.

فرضیه ۴) بین رفتار صمیمی و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول (۶) رابطه بین رفتار صمیمی و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت

متغیرها	n	r	sig
رفتار صمیمی	۱۴۰	۰/۴۶۹	۰/۰۰۱*
میزان اثربخشی			

$P \leq 0/05^*$

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد بین رفتار صمیمی و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی دار و مثبتی وجود دارد؛ به این معنی که با افزایش رفتار صمیمی در بین معلمان، میزان اثربخشی آن‌ها بیشتر شده است.

فرضیه ۵) بین رفتار حمایتی مدیران مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول (۷) رابطه بین رفتار حمایتی و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت

متغیرها	n	r	sig
رفتار حمایتی	۱۴۰	۰/۵۸۰	۰/۰۰۱*
میزان اثربخشی			

$P \leq 0/05^*$

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد بین رفتار حمایتی مدیران مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی دار و مثبتی وجود دارد؛ به این معنی که با افزایش رفتار حمایتی مدیر، میزان اثربخشی معلمان بیشتر شده است.

فرضیه ۶) بین رفتار دستوری مدیران مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول (۸) رابطه بین رفتار دستوری و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت

متغیرها	n	r	sig
رفتار دستوری	۱۴۰	-۰/۴۳۷	۰/۰۰۱*
میزان اثربخشی			

$P \leq 0/05^*$

نتایج جدول (۸) بیانگر این است که بین رفتار دستوری مدیران و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان رشت، ارتباط معنی دار و معکوسی (منفی) وجود دارد؛ به این معنی که با افزایش رفتار دستوری مدیران، میزان اثربخشی معلمان، کاهش یافته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

برای داشتن مدارس اثربخش و دستیابی به اهداف غایی نظام آموزش و پرورش، باید معلمانی اثربخش و با انگیزه پیشرفت داشت و این امر فقط در جوی سازمانی امکان‌پذیر است که در حد امکان، بیشترین کارآمدی و عملکرد مؤثر را داشته باشد. این پژوهش با هدف بررسی رابطه جو سازمانی مدرسه با اثربخشی دبیران تربیت بدنی مدارس شهرستان رشت انجام گرفت.

نتیجه آزمون فرض اول نشان داد که بین جو سازمانی مدارس شهرستان رشت و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین سه بعد از ابعاد جو سازمانی مدارس (رفتار حمایتی، رفتار متعهدانه و رفتار صمیمی) و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد، اما بین دو بعد از ابعاد جو سازمانی مدارس (رفتار ناامیدانه و رفتار دستوری) و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی، ارتباط معنی‌دار و معکوسی وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات سودالوین و راینا (۲۰۱۵)؛ بای و همکاران (۲۰۱۴)؛ ببو و همکاران (۲۰۱۳)؛ و رانگ و همکاران (۲۰۱۴)، به نقل از دباغ، (۱۳۹۶) همخوانی دارد. از طرفی ببو و همکاران (۲۰۱۳) ضمن برخورد با نتایج متفاوت، در توجیه این نتایج با برخی پژوهش‌های دیگر چنین بیان می‌کنند که احتمالاً علت مغایرت‌ها، به تفاوت در بعد فرهنگی جوامع مختلف و عادات اجتماعی متفاوت آن‌ها برمی‌گردد. به هر حال، نتایج به دست آمده با مبانی نظری و فرضیات محقق همسو است. بدین معنی که با افزایش رفتار حمایتی و کاهش رفتار دستوری، به عنوان دو رفتار تحت کنترل مدیر، اثربخشی معلم تربیت بدنی افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، با افزایش رفتار متعهدانه و رفتار صمیمی و کاهش رفتار ناامیدانه در بین معلمان تربیت بدنی نیز، اثربخشی معلمان تربیت بدنی افزایش می‌یابد. بای و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان رابطه بین جو سازمانی مدرسه و اثربخشی معلمان ورزش انجام دادند. آن‌ها به عنوان نتیجه نهایی پژوهش خود چنین گزارش کردند که یک رابطه معنی‌داری بین اثربخشی معلمان و جو سازمانی مدرسه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، وجود دارد. آن‌ها در پژوهش خود چنین توصیه می‌کنند که مدیران مدارس، یک جو سازمانی مثبت همراه با یک فضای باز در مدارس ایجاد کنند تا اثربخشی معلمان تربیت بدنی ارتقا یابد؛ بدین معنی که با اتکا به سبک رهبری تحول‌گرا، کوشش کنند تا ضمن افزایش رفتار حمایتی و کاهش رفتار دستوری، چشم‌اندازی امیدوارانه ترسیم کرده و معلمان تربیت بدنی را از حمایت‌های حرفه‌ای برخوردار سازند. عموماً معلم اثربخش به عنوان شخصی تعریف می‌شود که افزایش یادگیری دانش‌آموزان در زمینه‌های مختلف را مورد توجه خود قرار داده است. رهبری در مدرسه اثربخش نیز به این شیوه تعریف می‌شود. مدیر اثربخش به عنوان کسی که قادر است نیروی انسانی تحت نظارت خود را علاقه‌مند، جسور و متهور سازد، به گونه‌ای که در بحران‌ها، مسئولیت نهایی را بر عهده بگیرد (بای و همکاران، ۲۰۱۴). علاقه‌مندسازی، جسور کردن و ایجاد امید به آینده برای ایجاد تحول، می‌تواند با رویکرد رهبری تحول‌گرا در مدیریت آموزشی و آموزشگاهی بهبود یابد.

نتیجه آزمون فرض دوم، چهارم و پنجم نشان داد که بین رفتار متعهدانه و صمیمی معلمان و رفتار حمایتی مدیران مدارس شهرستان رشت و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی، ارتباط معنی دار و مثبتی وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج بعضی از تحقیقات مشابه همخوانی دارد. نتایج تحقیقات ببو و همکاران (۲۰۱۳) و رانگ و همکاران (۲۰۱۴)؛ به نقل از دباغ، (۱۳۹۶) نیز این مطلب را تأیید می‌کند. براساس یافته‌های تجربی فراوان، محیط و جو مدرسه، تأثیر مستقیمی روی معلمان دارد. اگر جو مدرسه به نیازهای روانی، ارزشی و اخلاقی معلمان پاسخ ندهد، جو مدرسه، حمایت‌کننده نخواهد بود. در محیط مدرسی که نیازهای معلمان برآورده می‌شود، حسی از اطمینان و ارزشمندی پرورش می‌یابد. رفتار حمایتی مدیران در پدیدآمدن جو اطمینان‌بخش در محیط مدرسه تأثیر دارد. رفتار مدیر باید حاکی از محبت و احترام که از ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گراست، باشد. دوک می‌گوید: احترام و عزت نفس تا حد زیادی به شیوه رفتار مدیر با معلمان بستگی دارد؛ پذیرش هر معلم با توجه به ویژگی‌های منحصر به فردی که دارد و تحسین صادقانه او، بر میزان اعتماد به نفس و اعتبار شخصی معلم می‌افزاید (تقی‌پورظهیر، امین‌فر و باقری، ۱۳۸۸). همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤسسات آموزشی نیاز به جو یادگیری مطلوب دارند که در سایه آن، پیشرفت و همکاری را حمایت و پشتیبانی نمایند. مدارس اثربخش تأکید اصلی را بر یادگیری دانش‌آموزان قرار می‌دهند. مدارس اثربخش، آن مدرسی هستند که تأسیس شده‌اند تا تثبیت‌کننده چرخه برنامه‌ریزی مداوم اجرا و کنترل و ارزیابی باشند که کارکنان را در بر گرفته و آن‌ها را حمایت می‌کنند. این کار، هدایت و راهنمایی کارکنان را در طول زمان فراهم می‌آورد. سبک مدیریت و رهبری آموزشی در مدارس، مهم‌ترین عامل در رسیدن به اثربخشی کارکنان و معلمان می‌باشد. ببو و همکاران در سال (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان جو سازمانی مدرسه، به عنوان پیش‌بینی‌کننده اثربخشی معلمان، چنین گزارش کردند که بین اثربخشی معلمان مدارس ابتدایی با جو سازمانی مدرسه، ارتباط معنی‌داری وجود دارد. به لحاظ نظری در مدرسه‌ای که معلمان راجع به روش‌های مختلف انجام کار فکر می‌کنند، عمیقاً درگیر فعالیت‌های کاری خود می‌شوند و به جزئیات انجام امور خود توجه کافی دارند، شاهد اثر مثبت آن در اثربخشی کار معلم هستیم. امروز چنین موضوعی را بازطراحی شغلی می‌نامند که با رفتارهای حمایتی مدیر تقویت می‌شود. در سازمان‌هایی که کارکنان تشویق می‌شوند تا در انجام کارها رعایت دقت و کیفیت را به جای آوردند و یا مبنای انجام کارها ارزش‌های کیفی، مانند مدل مدیریت جامع کیفیت به عنوان ارزش‌های بنیادین انجام کار توصیه و رعایت می‌شود، اثربخشی و عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد (جوکار و مولایی، ۱۳۹۴).

لازمه مدیریت محیط آموزشی آن است که شخص مدیر از هدف‌ها و فراگردهای آموزشی و پرورشی مطلع باشد، سازمان آموزشی و روابط رسمی و غیررسمی آن را به درستی بشناسد و جو سازمانی مساعد برای انجام وظایف و فعالیت‌های کارکنان به وجود آورد و از همه مهم‌تر، از نیروهای انسانی و مادی موجود به نحوی مقتضی استفاده نماید. چنین مدیریتی، وحدت و هماهنگی لازم را

میان اجزا و عناصر سازمان ایجاد می‌کند، همکاران و زیردستان را به کار و فعالیت مؤثر برمی‌انگیزاند و موجبات رفتار اخلاقی آن‌ها را فراهم می‌آورد تا بدین ترتیب محیطی مؤثر، کارآمد، اثربخش، پویا و فعال به وجود آید. درک و آگاهی مدیران از مفهوم جو سازمانی مدرسه در تحلیل و عملکرد مدیریت، بسیار مهم تلقی می‌شود؛ چرا که جو مدارس بر رفتار و روحیه معلمان و دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد؛ جو سازمانی علاوه بر تأثیرات زیادی که در رفتار اخلاقی و روحیه معلمان دارد، شدیداً بر شکل‌گیری خودانگاری دانش‌آموزان، نگرش آن‌ها به تحصیل و کارها و برقراری روابط متقابل مطلوب با دیگران، نقش اساسی دارد (جعفری و علیمردانی، ۱۳۹۵). تحقیقات چهل ساله گروپ نشان می‌دهد جو سازمانی، تأثیر به‌سزایی بر رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. این بررسی‌ها بیانگر آن است که جو متعالی سازمان از یک طرف، هزینه‌های جابه‌جایی کارکنان و مقاومت آن‌ها را در برابر تغییر، کاهش می‌دهد و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت کالا، نوآوری و ریسک‌پذیری می‌شود که نتیجه نهایی این تأثیرات، افزایش سودآوری و وفاداری مشتریان است (موسوی و همکاران، ۱۳۹۲). از این جمع‌بندی می‌توان چنین استنباط کرد که بهبود جو سازمانی بر اثر افزایش رفتار متعهدانه و صمیمی معلمان تربیت بدنی و افزایش رفتارهای حمایتی مدیران، در نهایت منجر به بهبود کیفیت آموزشی درس تربیت بدنی خواهد شد.

نتیجه آزمون فرض سوم و ششم نشان داد که بین رفتار ناامیدانه معلمان و رفتار دستوری مدیران مدارس شهرستان رشت و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی ارتباط معنی‌دار و منفی (معکوس) وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج بعضی از تحقیقات مشابه، همخوانی دارد. نتایج پژوهش‌های بای و همکاران (۲۰۱۴) و رانگ و همکاران (۲۰۱۳)، به نقل از دباغ، (۱۳۹۶) نیز این مطلب را تأیید می‌کند. مطابق با مبانی نظری، بروز رفتار ناامیدانه در بین معلمان، هم دارای منشأ درونی، هم دارای منشأ بیرونی است. اما آنچه در این ارتباط و در چارچوب مدل مفهومی جوسازمانی مورد توجه است می‌تواند چنین تبیین شود که فشار بیش از حد بر معلمان برای درگیر شدن در کار و توجه بیش از حد به جزئیات می‌تواند منجر به بروز رفتارهای ناامیدانه در بین معلمان تربیت بدنی شده و اثر عکس بر اثربخشی آن‌ها داشته باشد؛ چرا که امکان بروز خلاقیت و توان بازطراحی شغلی در آن‌ها را کاهش می‌دهد. در پیشینه مدیریت و فرهنگ سازمانی، توجه به وظیفه و نقش یا نتیجه در سازمان از یک طرف، و توجه به کارمند و روحیات و احساسات نیروی انسانی از طرف دیگر، همواره مورد بحث و جدل بوده است. در فرهنگ‌های آمرانه با به‌کارگیری سبک رهبری مستبدانه و دستوری معمولاً تلاش می‌شود که نقش و وظیفه، به هر قیمتی به بهترین شکل ممکن انجام شود و اصولاً احساسات نیروهای انسانی، خیلی در کار دخالت داده نمی‌شوند. در فرهنگ‌های سازمانی مشارکتی تلاش می‌شود تا کار با انعطاف بیشتر و هم‌نوا با احساسات انسانی و در تعادل با روحیات کارکنان انجام شود؛ بنابراین تکیه صرف بر بازده نمی‌تواند متضمن اثربخشی معلم باشد. از سوی دیگر، توجه به گروه و تشکیل گروه‌های کاری همواره در سازمان‌های مختلف، از جمله

سازمان‌های آموزشی با اهدافی چون ایجاد همدلی بیشتر در میان کارکنان و یادگیری از همکاران، منجر به بهبود جو سازمانی و در نتیجه، افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۳). در شرایط کنونی، رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های مختلف جامعه به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش آموزش، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی میناهای نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی برای مواجهه با آن را فراهم سازند (ایمانی، ۱۳۹۰). بنابراین کاهش هر دوی رفتارهای ناامیدانه معلمان و دستوری مدیران مدارس، ضمن داشتن ارتباطی ظریف با هم، منجر به افزایش ابعاد اثربخشی معلمان تربیت بدنی می‌شود. همچنین محقق به یافته‌های پژوهشی جانبی در تحقیق حاضر دست یافت که گویای وجود ارتباط معنی‌دار بین جو سازمانی مدارس و ابعاد اثربخشی (شخصی، حرفه‌ای و شغلی، ذهنی و عقلی، راهبردهای آموزشی و اجتماعی) معلمان تربیت بدنی شهر رشت است. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شوند:

مطابق با مبانی نظری، جو سازمانی مدرسه می‌تواند حداقل دارای پنج بعد رفتاری ناامیدانه، متعهدانه، صمیمی، حمایتی و دستوری از سوی همکاران باشد. چون نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین دو بعد از ابعاد رفتاری (ناامیدانه و دستوری) جو سازمانی مدارس و میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی در جامعه تحقیق (شهرستان رشت) ارتباط معنی‌دار و معکوسی وجود دارد؛ محقق، راهبرد مدیریتی را برای کاستن از زیان‌ها و پیامدهای نامطلوب رفتارهای ناامیدانه و دستوری بر اثربخشی معلمان تربیت بدنی پیشنهاد می‌دهد. راهبرد پیروی از سبک رهبری تحول‌گرا و خصایص این سبک (کسب عزت نفس، موفقیت، خودباوری، خودجوشی، خودشکوفایی، صلاحیت‌مداری و حرکت به آن سوی اهداف کوتاه مدت)، به مدیران به جای پیروی از سبک دستوری پیشنهاد می‌شود. همچنین این راهبرد، هم‌زمان می‌تواند با ترسیم دورنمای امیدوارانه از آینده، رفتارهای ناامیدکننده را کاهش دهد. بنابراین پیشنهاد کاربردی محقق، برگزاری دوره‌های مدیریت و رهبری آموزشی با تأکید بر آشنایی با سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا برای مدیران مدارس است. توصیه می‌شود به منظور بهبود اثربخشی معلمان تربیت بدنی در آموزش و پرورش، برنامه‌ریزان و مسئولان با استفاده از نظرات مدیران مدارس، آموزش‌های مناسب و برگزاری جلساتی با خود معلمان را در دستور کار قرار داده، نتایج حاصل از آن‌ها را در اختیار مدیریت سازمان آموزش و پرورش به منظور توجه جدی به عوارض و کاستی‌ها قرار دهند. برگزاری جلسات با مدیران و معلمان تربیت بدنی آموزش‌دیده و باتجربه و اخذ پیشنهادهای و تبدیل آن‌ها به طرح‌های اجرایی به منظور بهبود اثربخشی معلمان تربیت بدنی تازه‌کار، نیز می‌تواند یکی دیگر از پیشنهادهای کاربردی باشد.

## منابع

- اکبر، مرتضی؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ حاجی‌زاده، سجاد و هژبری، کاظم. (۱۳۹۳). رابطه جو سازمانی مدرسه و دل‌بستگی شغلی معلمان تربیت بدنی مدرس‌های شهر رشت. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۴(۸)، ۵۴-۸۹.
- ایمانی، جواد. (۱۳۹۰). رابطه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی شهرستان بندرعباس. فصلنامه علوم تربیتی، ۴(۱۴)، ۷۴-۴۵.
- برزگر فیروزی، کاظم؛ صفاری شهر بابکی، مریم؛ و سعیدی یخدانی، عاطفه. (۱۳۹۴). نقش جو سازمانی و رضایت زناشویی در سلامت عمومی معلمان مدارس استثنایی. تعلیم و تربیت استثنایی، ۱۵(۴)، ۱۷۵-۱۵۵.
- تقی‌پور ظهیر، علی؛ امین‌فر، مرتضی؛ و باقری، سیف‌علی. (۱۳۸۸). بررسی و مقایسه اثربخشی معلمان جذب شده از نهضت سواد آموزی و معلمان جذب شده از آموزش عالی و مراکز تربیت معلم در دوره ابتدایی. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱(۲)، ۵۶-۳۷.
- جعفری، علی؛ و علیمردانی، محمد. (۱۳۹۵). تحلیل رگرسیونی رضایت شغلی و تعهد سازمانی با اثربخشی معلمان تربیت بدنی شهرستان‌های استان تهران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۱۱)، ۴۴-۳۷.
- جوکار، اسماعیل؛ و مولایی، سیده نجمه. (۱۳۹۴). اهمیت شناسایی مؤلفه‌های تدریس اثربخش در آموزش دانشجویان دانشگاه فرهنگیان. کنفرانس جهانی افق‌های نوین در علوم انسانی، آینده پژوهی و توانمند سازی، شیراز، گروه پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
- حاجی‌زاده، سجاد. (۱۳۹۰). رابطه بین جو سازمانی مدرسه و دل‌بستگی شغلی معلمان تربیت بدنی مدارس شهر رشت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان.
- دباغ، هومن. (۱۳۹۶). توصیف و مقایسه اثربخشی معلمان تربیت بدنی زن و مرد دوره اول متوسطه شهر تهران از دیدگاه مدیران مدارس. پایان‌نامه ارشد چاپ نشده، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی علامه قزوینی.
- رحیمی، رضا؛ بحر العلوم، حسن؛ و یونسین، علی. (۱۳۹۳). ارتباط سلامت سازمانی با تعهد سازمانی و درک حمایت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوان‌ها خراسان رضوی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۶(۲۶)، ۱۴۷-۱۶۴.
- رضانی‌نژاد، رحیم؛ پورسلطانی زرنندی، حسین؛ و حسینی‌نیا، سیدرضا. (۱۳۸۸). ارتباط بین جوسازمانی مدارس و تحلیل رفتگی شغلی دبیران تربیت بدنی رشت. مدیریت ورزشی، ۱۱(۱)، ۲۳۵-۲۲۵.
- سند برنامه درسی ملی. (۱۳۹۱). تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- سند مبنای نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۰). تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.



- شمس مورکانی، غلامرضا؛ و گریوانی، کلثومه. (۱۳۹۰). رابطه بین جو سازمانی مدارس و توانمندسازی دبیران. *دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۴(۷)، ۶۴-۸۴.
- عباس‌زاده، سیدمیرمحمد؛ و فلاوندی، حسن. (۱۳۸۴). بررسی نگرش دبیران به جو سازمانی و رابطه آن با روحیه دبیران در دبیرستان‌های دخترانه. *نشریه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱(۳ و ۲)، ۸۹-۱۱۰.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۴). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، تهران: نشر روان.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۹۰). *مطالعه رابطه ی جو و سلامت سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ابهر در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت معلم آذربایجان.
- محمدیان، شریف؛ کویستان‌غریبی، حسن؛ و حبیبی‌کلیبر، رامین. (۱۳۹۵). مطالعه نیمرخ شخصیتی، صلاحیت‌های حرفه‌ای و اثربخشی معلمان متوسطه شهرستان مریوان: تحلیل مبتنی بر شخص. *فصلنامه علمی پژوهشی تدریس*، ۴(۱)، ۲۷-۴۷.
- منوریان، عباس. (۱۳۷۷). جو سازمانی و تأثیر آن بر میزان موفقیت یا عدم موفقیت اصلاح اداری. *نشریه دانش مدیریت*، ۴۳، ۲۸-۴۵.
- موسوی، نجم‌السادات. (۱۳۹۲). اثربخشی معلمان کلاس‌های عادی بر فرایند آموزش دانش‌آموزان با نیازهای ویژه و عوامل مؤثر بر آن. *فصلنامه تعلیم و تربیت استثنایی*، ۱۳ (۷)، (پیاپی ۱۲)، ۷-۱۴.
- Babu, A; & Kumari, M. (2013). Organizational climate as a predictor of teacher effectiveness. *European Academic Research*, 1(5), 553-568.
- Bai, N; Heydari, M & Niknahad, S. (2014). The Relationship between School Organizational Climate and Physical Education Teachers' Effectiveness. *Research Journal of Sport Science*, 2 (1), 27-31.
- Charleston. (2010). *Summer institute Teacher teaching ways to improve students waiting*. Washington, D.C: Jun 30.
- Chen, W; Zhu, W; Mason, S; Hammond-Bennett, A; & Colombo-Dougovito, A. (2016). Effectiveness of quality physical education in improving students' manipulative skill competency. *Journal of sport and health science*, 5(2), 231-238.
- Gerald, K. L; Alexander W. W. (2015). Introduction: The Challenges of Teacher Effectiveness and Quality Worldwide, in Gerald K. Le Tender , Alexander W. Wiseman (ed.) *Promoting and Sustaining a Quality Teacher Workforce* (International Perspectives on Education and Society, 27, 1 – 38
- Ghavifekr, S; & Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 87-106.
- Jaap, Scheerensa; & Sigrid, B. (2016). Integrating teacher education effectiveness research into educational effectiveness models. *Educational Research Review*. 18, 70-87.
- Joseph, B. (2013). *Teacher effectiveness and professional competency among higher secondary school teachers in Kottayam district Kerala*. Ph.D. Thesis in Andhra University, College of Arts and Commerce, Department of Education.
- Karimi, M; Hadavi, S.F; Zahedmanesh, F. and Ghamarpour, S. (2015). The Relationship between Organizational Climate, Job stress, Job burnout of the Physical education teachers: A case of the Schools at slamshahr, Iran. *Research Journal of Recent Sciences*, 4(5), 114-119.

- Mohdzairi, H; Azman, H; Nur, B. Abdul, W. & Julia, j. (2015). Determining Teaching Effectiveness for Physical Education Teacher. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 733 – 740.
- Rado, P; Matej P. & Vesna Š. (.2014). Effective Teaching in Physical Education: Slovenian Perspective. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 85:2, 153-156.
- SoodAl-Oun, I. & Shaddad Qutaishat, R.( 2015). Physical Education Teacher Attitudes towards the Effectiveness of Sport activities in Northern-East Badia. *Journal of Education and Practice*. 13, 21-26.
- Viseu, J. Jesus, S. N. Rus, C. Canavarro, J. M. & Pereira. (2016). Relationship between Teacher Motivation and Organizational Variables: A Literature Review. *Teacher Motivation. Literature Review*, 26(63), 111-120.

