

بررسی رابطه‌ی جو سازمانی با سبک مدیریت و آثار آن بر معلمان مدارس ابتدایی

دکتر علی اکبر امین بیدختی *

پروانه پرورش **

چکیده: هدف این پژوهش، بررسی رابطه‌ی جو سازمانی با سبک مدیریت و آثار آن بر معلمان مدارس ابتدایی بود. اهداف ویژه عبارتند از: ۱- تعیین نوع جو سازمانی حاکم بر این مدارس، ۲- تعیین نوع مدیریت حاکم بر این مدارس، ۳- تعیین رابطه‌ی جو سازمانی با نوع مدیریت، ۴- تعیین رابطه‌ی جو سازمانی و نوع مدیریت با ویژگی‌های دموگرافیک معلمان.

روش مطالعه، توصیفی از نوع همبستگی بود. برای ارزیابی متغیرها از پرسش‌نامه‌ی جو سازمانی هالپین و کرافت، و پرسش‌نامه‌ی تعیین مدیریت لوتانز استفاده شد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، متناسب با حجم جامعه استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، آزمون تحلیل واریانس، آزمون آماری مربع کای و ضریب همبستگی پیرسون با به‌کارگیری نرم افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که:

- بین جو سازمانی و مدارس ابتدایی دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد.
 - بین جو سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد.
 - بین جو سازمانی مدارس ابتدایی شهر تهران و سبک‌های مدیریت (رابطه مدار و وظیفه مدار) تفاوت معناداری وجود دارد.
 - بین مدرک تحصیلی مدیر و نوع مدرسه و نوع سبک مدیریت ارتباط معناداری وجود ندارد.
- نوع مدیریت ۷۲/۹۷٪ مدارس رابطه مدار و جو سازمانی ۷۵/۶۸٪ مدارس باز می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: نوع مدیریت، جو سازمانی، جو مدارس، دانش آموزان، معلمان.

* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

نظام آموزش و پرورش در جوامع معاصر گسترش زیادی پیدا کرده است. پیامد این رشد روز افزون، تبدیل نظام آموزشی به سازمان عظیمی است که با تعداد قابل ملاحظه‌ای از دانش‌آموزان سر و کار دارد. معلمان و کارکنان زیادی را به کار گرفته، وظایف متعددی را به انجام می‌رساند و در نهایت نتایج دامنه داری را به بار می‌آورد. ثمربخشی فعالیت‌های چنین سازمانی بدون شک مستلزم هدایت و راهبری مدیران لایقی است که از اندیشه جامع، عمیق و قابل انعطاف برخوردارند. هنوز سبک سنتی مدیریت بر بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش سایه افکنده است. در حالی که نظام‌های آموزش و پرورش، نیازمند مدیرانی لایق و شایسته است که قابلیت مواجهه با شرایط جدید را داشته باشند.

پس از استقرار نظام جمهوری اسلامی، ساختار نظام آموزش و پرورش، علیرغم دگرگونی در اهداف و قوانین آموزشی همچنان در ساختاری بوروکراتیک و متمرکز باقی ماند (علاقه‌بند، ۱۳۷۸). جمشیدنژاد (۱۳۸۱) نشان داد که از نظر سلامت سازمانی ۱۶٪ مدارس ناسالم و ۶۹/۸٪ مدارس بین سالم و ناسالم، ۱۴/۲٪ مدارس سالم هستند و اگر ترکیب ساختاری مدارس با تمرکز و رسمیت کم و تخصص زیاد باشد، بیشترین میزان سلامت سازمانی و روحیه را دارا هستند. برای داشتن مدارس اثربخش، شرایطی مناسب لازم است. جو سالم و سبک مدیریت مناسب ممکن است اثربخشی مدارس را افزایش دهد.

از آنجا که شناخت وضعیت موجود ابزاری مفید برای توسعه می‌باشد، لذا به بررسی جو سازمانی و سبک مدیریتی پرداخته شد. مدرسه بهترین مکان برای سنجش کارایی نظام آموزشی می‌باشد. با توجه به اهمیت و ویژگی خاص مقطع ابتدایی این تحقیق در مدارس ابتدایی شهر تهران انجام شده است.

با توجه به عنوان تحقیق، هدف کلی پژوهش حاضر تعیین سبک مدیریتی و بررسی جو سازمانی مدارس ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی ۸۳-۸۲ است که در این راستا، هدف‌های ویژه‌ی زیر نیز مورد بررسی قرار گرفته است:

- ۱- تعیین نوع جو سازمانی حاکم بر این مدارس
- ۲- تعیین نوع مدیریت حاکم بر این مدارس
- ۳- شناسایی رابطه‌ی بین نوع مدیریت و عوامل جو سازمانی بر حسب جنسیت، نوع مدرسه و سبک مدیریتی

جو بسته: معلمان خود را در امور مدرسه درگیر نمی‌کنند. رضایت شغلی پایین است. معلمان سعی می‌کنند از طریق ارتباط‌های خصوصی خود را راضی سازند. بیشتر معلمان علاقه‌مند به تغییر مدرسه یا شغل خود هستند و نظارت و کنترل مدیر بسیار شدید است (میرکمالی، روابط انسانی در آموزشگاه).

مکلری و هنسلی، جو سازمانی را جنبه‌ی کیفی بین روابط افراد در یک سازمان می‌دانند که بستگی به درک فرد از کار و مقام او و دیگر اعضا در سازمان دارد. این ادراکات عمدتاً به‌وسیله‌ی مشارکت افراد در سازمان تعیین می‌شود و مجموعه رفتار آنها روابط کاری افراد را به‌وجود می‌آورد (شیرازی، ۱۳۷۳، ۴۳). بر اساس نظر جرج لیتوین و روبرت استرینجر جو سازمانی عبارت است از ادراکات فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند و احساس او نسبت به سازمان بر حسب ابعادی مانند استقلال، ساختار سازمانی، پاداش، ملاحظه‌کاری، صمیمیت، حمایت و صراحت (دسلر - مدنی، ۱۳۸۵، ۸۵). از دیدگاه بلوم، جو سازمانی عبارتند از شرایط، نیروها و محرک‌های خارجی که بر انسان‌ها تأثیر می‌گذارد. وی محرک‌های خارجی را در عوامل فیزیکی - اجتماعی و فکری خلاصه کرده و دامنه‌ی تغییرات جو سازمانی را از درونی‌ترین فعل و انفعالات اجتماعی تا نیروهای خیلی بیرونی، فرهنگی و سازمانی گزارش کرده است (صالحی - جنتی، ۱۳۷۰).

برین (۱۹۷۴) و هوی و میسکل همانند هالپین جو سازمانی را به منزله شخصیت سازمان تعریف کرده‌اند. به نظر آنها جو سازمانی شیوه برخورد سازمان با اعضاست، بنابراین می‌توان آن را شخصیت سازمان فرض کرد (لندی، ۱۹۸۹). هوی و کلور که جو را در مدارس ابتدایی مطالعه کرده‌اند، جو را به‌عنوان کیفیت نسبتاً پایدار محیط مدرسه بیان نمودند که متأثر از رهبری مدیر است و توسط معلمان تجربه می‌شود و بر رفتار اعضا تأثیر می‌گذارد و مبنی بر ادراکات جمعی است (علاقه‌بند، ۱۳۷۳). با توجه به تعاریف فوق شاید بتوان گفت که جو سازمانی ویژگی‌های درون یک سازمان است که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند و روی افراد سازمان اثر می‌گذارد و به‌وسیله‌ی ادراکات کارکنان و توصیفی که آنان از ویژگی‌های درونی سازمان می‌کنند، اندازه‌گیری می‌شود. میانگین ابعاد جو سازمانی در این تحقیق از پرسش‌نامه‌ی هالپین و کرافت به‌دست می‌آید که حاوی ۶۴ سؤال در ۸ بعد می‌باشد که ۴ بعد در رابطه با رفتار مدیر و ۴ بعد در مورد رفتار معلمان است که در نهایت ۶ جو را در روی پیوستار به‌صورت اسمی مورد مطالعه قرار می‌دهد. چهار بعد روحیه گروهی، مزاحمت، بی‌علاقگی و فقدان تعهد شغلی و

صمیمیت مربوط به رفتار معلمان و چهار بعد ملاحظه‌گری یا مراعات، فاصله‌گیری، نفوذ و پویایی، تأکید بر تولید، مربوط به رفتار مدیران می‌باشند.

سبک مدیریت ۱: سبک مدیریت الگوهای عمل (رفتارهایی) است که مدیر هنگام هدایت کردن فعالیت‌های سازمان از خود نشان می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۰). رنسیس لیکرت (۱۹۶۱) در مطالعاتش دریافت که سبک‌های مدیریت سازمان‌ها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم ۱ تا ۴ نشان داد (فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ش ۲۹، ۴). سیستم ۱ و ۲ به سبک وظیفه مدار و سیستم ۳ و ۴ به سبک رابطه مدار نزدیک‌تر است. مدیری که به‌عنوان کارمند مدار توصیف می‌شود بر جنبه‌های مناسباتی کار خود تأکید می‌کند و احساس می‌کند که هر کارمندی اهمیت دارد. وی به یک یک اشخاص توجه می‌کند و فردیت و نیازهای شخصی آنان را می‌پذیرد. تولید مداری بر تولید جنبه‌های فنی کار تأکید می‌کند و کارکنان را به مشابه ابزاری برای تحقق اهداف سازمان در نظر می‌گیرد.

تانن باوم و اشمید (۱۹۵۸) رفتار رهبری را طیف پیوسته‌ای در نظر گرفتند که یک سر آن سبک اقتدار گرایانه و دیگری آزاد منشانه بود که شباهت زیادی به سبک رابطه مداری و وظیفه مداری دارد. وروم و دیتون با استفاده از مدل اشمید و توسعه آن، دو سبک آمرانه و دو سبک مشارکتی و یک سبک گروهی را در نظر گرفتند. هاوس با کمک دسلر، نظریه کامل‌تری از تأثیر رفتار رهبری روی انگیزه‌های زیردستان طراحی کردند، رهبری هدایت‌گر، حمایت‌گر، تشریک‌مساعی‌گر و عمل‌گرا.

لوتانز (۱۹۹۲) نوع مدیریت مدیران را در دو بُعد انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی مورد مطالعه قرار داده است. مدیران انسان‌گرا در سازمان حداکثر توجه خود را مصروف اعضای سازمان می‌کنند و مدیران سازمان‌گرا اهداف و مأموریت‌های سازمان را مقدم بر افراد می‌دانند. مدیران انسان‌گرا هدف‌گذاری جمعی را ترویج می‌کنند، به کارکنان اعتماد دارند و برای آنها حرمت و ارزش بسیار قابل‌اند. در مقابل، مدیران سازمان‌گرا بیشتر به قوانین و مقررات سازمانی اتکا دارند و کارکنان را دقت کنترل شدید قرار می‌دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند.

با توجه به موارد فوق می‌توان اظهار داشت که رفتار مدیر در دو بعد کلی رابطه مدار یا مردم مدار و وظیفه مدار یا کارمدار قرار می‌گیرد. عده‌ای از پژوهشگران این دو بعد را در روی یک سکه و یا به قول خودشان دو انتهای یک پیوستار قرار می‌دهند، یعنی از نظر ایشان اگر مدیر در

یک بعد قوی باشد قطعاً در بعد دیگر ضعیف است و عده‌ای دیگر دو بعد کلی سبک مدیریتی را دو بعد کاملاً مستقل در نظر می‌گیرند، یعنی مدیر می‌تواند در یکی و یا هر دو بعد موفق و اثربخش باشد. رایینز (۱۳۷۴) در خصوص اختلاف نظر رهبران در مورد این نکته که آیا سبک رهبری مدیران ثابت است یا خیر می‌نویسد که رهبران در این زمینه اتفاق نظر ندارند. برای مثال فیدلر بر این باور است که سبک یا شیوه رهبری ثابت است، در حالی که ارائه‌کنندگان الگوی رهبری مشارکتی معتقدند که سبک یا شیوه رهبری ثابت نیست. رایینز دیدگاه هر دو گروه را تأیید می‌کند و معتقد است که سبک رهبر به شخصیت او بستگی دارد. رهبرانی که بر رفتار خود تسلط کامل دارند می‌توانند با تغییر موقعیت‌ها، شیوه رهبری خود را با شرایط جدید وفق دهند. ولی آنان که از چنین ویژگی برخوردار نیستند باید شرایط را به گونه‌ای درآورند که با سبک یا شیوه رهبری آنان متناسب باشد. امتیاز سبک رهبری در این تحقیق، نمره حاصله پرسش‌نامه سبک رهبری لوتانز است که حاوی ۳۴ سؤال می‌باشد که براساس مقیاس درجه‌بندی لیکرت تنظیم شده است (هرگز، گاهی، اغلب، همیشه).

این پژوهش به‌منظور پاسخگویی به پرسش‌های زیر انجام شده است:

- آیا بین جو سازمانی مدارس ابتدایی دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران تفاوت وجود دارد؟
- آیا بین جو سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه شهر تهران تفاوت وجود دارد؟
- آیا بین جو سازمانی مدارس ابتدایی شهر تهران و سبک‌های مدیریت (رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار) تفاوت وجود دارد؟
- آیا بین مدرک تحصیلی مدیر و نوع مدرسه و نوع سبک مدیریت ارتباط معناداری وجود دارد؟
- نوع سبک مدیریت و جو سازمانی مدارس ابتدایی شهر تهران چیست؟

روش

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مورد نظر، توصیفی - همبستگی است.

جامعه‌ی آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری این تحقیق معلمان و مدیران مدارس ابتدایی دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران هستند که بر اساس آمار اخذ شده از سازمان دانش‌آموزی وزارت آموزش و پرورش تعداد معلمان

مدارس ابتدایی شهر تهران ۱۹۸۰۰ نفر است که با توجه به جدول کرجسی مورگان مقدار نمونه ۳۷۷ نفر تعیین گردید، که تعداد ۴۰۰ پرسشنامه در نظر گرفته شد.

به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز افراد جامعه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد، به این صورت که به دلیل گستردگی شهر تهران، از روی نقشه به چهار منطقه تقسیم شد (شمال شرقی، شمال غربی، جنوب شرقی، جنوب غربی). پس از تهیه لیست مدارس این مناطق و با در نظر گرفتن اندازه نمونه به تفکیک نوع مدرسه (دولتی، غیر انتفاعی) مدرسه دخترانه و پسرانه، تعداد ۳۷ مدرسه به شکل تصادفی ساده انتخاب شدند. برای سنجش سبک مدیریت از پرسش‌نامه‌ی لوتانز استفاده شده که براساس مقیاس درجه‌بندی لیکرت تنظیم شده است (هرگز، گاهی، اغلب، همیشه).

ابزار پژوهش

جو سازمانی توسط پرسش‌نامه‌ی توصیف جو سازمانی هالپین و کرافت بر اساس مقیاس فاصله‌ای سنجیده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۸ قسمت است که هر قسمت یکی از ابعاد ۸ گانه جو را می‌سنجد که ۴ بعد در مورد رفتار مدیر و ۴ بعد در مورد رفتار معلمان است و در نهایت ۶ جو را در روی پیوستار به شکل اسمی مورد مطالعه قرار می‌دهد.

برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روش روایی صاحب نظران استفاده شده است. برای تعیین اعتبار پرسش‌نامه جو سازمانی از روش آزمون‌های همپای موازی استفاده شده است. ضریب همبستگی نمرات نوبت اول و دوم مساوی ۰/۸۲ است که در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۲۸ معنی دار بوده است. ضریب پایایی با روش اسپیرمن برای تأکید ۰/۵۵ و روجیه ۰/۷۵ و برای بعد ملاحظه گری ۰/۵۹، برای بعد فقدان تعهد شغلی ۰/۷۳، برای بعد صمیمیت ۰/۶۰، برای بعد مزاحمت ۰/۶۸، برای بعد فاصله‌گیری ۰/۲۶ و برای بعد نفوذ ۰/۸۴ بوده است. در مورد پایایی پرسش‌نامه‌ی سبک رهبری ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که این ضریب برای سؤالات وظیفه مداری ۰/۷۴ و برای سؤالات رابطه مداری ۰/۷۴ به دست آمد. در نتیجه پرسش‌نامه از پایایی تقریباً بالایی برخوردار است.

به منظور دسته‌بندی کردن و خلاصه کردن داده‌ها به صورت اطلاعات واضح و گویا، که مستدل بوده و قابلیت تفسیر داشته باشند، از تکنیک‌های آمار توصیفی استفاده شده است. در مورد بعضی از داده‌ها که از نوع منفصل و یا ناپیوسته هستند، از آزمون مجذور کای استفاده شده است. در

بعضی از موارد برای یافتن همبستگی معنادار بین عوامل مختلف، از آزمون آماری همبستگی پیرسون استفاده شده است. در بعضی از موارد، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل واریانس و آزمون‌های مقایسه چندگانه استفاده شده است.

یافته‌ها

جدول ۱: میانگین ابعاد جو سازمانی در انواع مدارس

نوع مدرسه	دولتی دخترانه	دولتی پسرانه	غیر انتفاعی دخترانه	غیر انتفاعی پسرانه
روحیه	۲۲/۸	۲۳/۴	۲۳/۷	۲۰/۹
مزاحمت	۱۷/۴	۱۷/۲	۱۶/۶	۱۷/۵۵
بی‌علاقگی	۱۵/۸۳	۱۵/۷۶	۱۶/۰۸	۱۷/۱
صمیمیت	۱۹/۸	۱۹/۸	۱۷/۱	۱۷/۵
ملاحظه	۲۰/۹	۲۰/۹	۲۲/۳	۱۹/۳
فاصله	۲۰/۴	۲۰/۴	۲۰/۰	۲۰/۷
نفوذ	۲۳	۱۴/۹	۲۵/۷	۲۱/۹
تأکید	۱۷/۶	۱۷/۳۶	۱۶/۶۶	۱۸/۴۷

منبع: داده‌های تجزیه تحلیل شده براساس نرم افزار SPSS

بر اساس جدول ۱ روحیه در مدارس غیرانتفاعی دخترانه بیش‌ترین و در مدارس غیرانتفاعی پسرانه کم‌ترین میانگین را دارد. مزاحمت در مدارس غیرانتفاعی پسرانه بیش‌ترین و در مدارس غیرانتفاعی دخترانه کم‌ترین میانگین را دارد. بی‌علاقگی در مدارس غیرانتفاعی پسرانه بیش‌ترین و در مدارس دولتی پسرانه کم‌ترین میانگین را دارد. صمیمیت در مدارس دولتی دخترانه و دولتی پسرانه بیش‌ترین و مدارس غیرانتفاعی دخترانه کم‌ترین میانگین را دارد. ملاحظه در مدارس غیرانتفاعی دخترانه بیش‌ترین و در مدارس غیرانتفاعی پسرانه کم‌ترین میانگین را دارد. فاصله در مدارس غیرانتفاعی پسرانه بیش‌ترین و در مدارس غیرانتفاعی دخترانه کم‌ترین میانگین را دارد. نفوذ در مدارس دولتی دخترانه بیش‌ترین و در مدارس دولتی پسرانه کم‌ترین میانگین را دارد. تأکید در مدارس غیرانتفاعی پسرانه بیش‌ترین و در مدارس غیرانتفاعی دخترانه کم‌ترین میانگین را دارد.

بر اساس جدول ۲ میانگین ابعاد جو سازمان در مدارس دولتی پسرانه بیش‌ترین و در مدارس غیرانتفاعی پسرانه کم‌ترین است و انحراف استاندارد در مدارس دولتی پسرانه کم‌ترین مقدار را

دارد که نشانگر پراکندگی کمتر و یکدستی بیشتر است. بر اساس جدول ۳ میانگین ابعاد جو سازمانی در مدارس پسرانه بیشتر از مدارس دخترانه است بر اساس جدول ۴ سبک رهبری در ۲۷ مدرسه رابطه مدار و در ۱۰ مدرسه وظیفه مدار است و میانگین ابعاد جو سازمانی در مدارس با سبک مدیریتی رابطه مدار بیشتر و از انحراف استاندارد کمتری برخوردار است.

جدول ۲: میانگین ابعاد جو سازمانی و انحراف استاندارد بر حسب نوع مدرسه

نوع مدرسه	تعداد	میانگین ابعاد جو سازمانی	انحراف استاندارد
دولتی دخترانه	۱۳	۱۹/۷۱	۱/۲۱
دولتی پسرانه	۱۵	۱۹/۹۶	۰/۹۱
غیر انتفاعی دخترانه	۵	۱۹/۸۵	۱/۴۶
غیر انتفاعی پسرانه	۴	۱۹/۱۷	۱/۴۳

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

جدول ۳: میانگین ابعاد جو سازمانی بر حسب جنسیت

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
دخترانه	۱۸	۱۹/۷۵	۱/۲۴
پسرانه	۱۹	۱۹/۷۹	۱/۰۵

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

جدول ۴: میانگین ابعاد جو سازمانی بر حسب سبک رهبری

نوع سبک	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
رابطه مدار	۲۷	۱۹/۹۴	۰/۹۲
وظیفه مدار	۱۰	۱۹/۳۲	۱/۵۵

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

بر اساس یافته‌های مربوط به سؤال ۱ نتایج زیر به دست آمد.

سؤال ۱: آیا بین جو سازمانی مدارس ابتدایی دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد؟

با انجام تحلیل واریانس روی تمامی ابعاد جو سازمانی بر حسب نوع مدرسه، نتایج زیر به دست

آمد:

بین بعد فاصله در انواع مدرسه (دولتی دخترانه - دولتی پسرانه - غیرانتفاعی دخترانه - غیرانتفاعی پسرانه) تفاوت معناداری وجود دارد. فاصله در مدارس غیرانتفاعی دخترانه کمتر از انواع دیگر مدارس است (جدول ۵).

جدول ۵: تحلیل واریانس روی تمامی ابعاد جو سازمانی بر حسب نوع مدرسه

ابعاد جو	روحیه	مزاحمت	بی‌علاقگی	صمیمیت	ملاحظه	فاصله	نفوذ	تأکید
F	۱۱۹	۵۴۵/۲	۲۶/۸۸۵	۹/۱۱۲	۴/۵۱۷	۲۹۸/۷۷۲*	۳۷/۰۲۷	۲/۷۷۴
مشاهده شده								

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

- با رسم نیمرخ مدارس دولتی و غیرانتفاعی برای مدارس ابتدایی شهر تهران، مشاهده شد که جو سازمانی مدارس ابتدایی دولتی شهر تهران به میزان ۳/۲۷ بازتر از جو سازمانی مدارس ابتدایی غیرانتفاعی شهر تهران است.

- بین دیگر ابعاد جو سازمانی در انواع مدرسه تفاوت معناداری مشاهده نشد. میانگین ابعاد جو سازمانی در مدارس دولتی پسرانه بیشتر از انواع دیگر مدارس بوده و برابر ۱۹/۹۶ می‌باشد. با توجه به انحراف استاندارد می‌توان گفت که ابعاد جو سازمانی در مدارس دولتی پسرانه از پراکندگی کمتری برخوردار است و لذا ابعاد جو سازمانی در این مدارس یک دست تر است. انحراف استاندارد در مدارس دولتی پسرانه ۰/۹۱ می‌باشد. بررسی اسناد و مدارک موجود نیز مؤید این مطلبند. به طوری که یافته‌های پژوهشی بحری (۱۳۷۵) همسو با این یافته می‌باشند.

بر اساس یافته‌های مربوط به سؤال ۲ نتایج زیر به دست آمد.

سؤال ۲: آیا بین جو سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد؟

با انجام تحلیل واریانس روی تمامی ابعاد جو سازمانی بر حسب جنسیت، نتایج زیر به دست آمد:

- بین ابعاد روحیه، مزاحمت، بی‌علاقگی، صمیمیت، ملاحظه، نفوذ و تأکید در مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه تفاوت معناداری وجود ندارد.

- بین فاصله در مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه تفاوت معناداری وجود دارد. در مورد فاصله $Fob = 428/254$ می‌باشد که از مقدار بحرانی $Fcr = 246$ بیش تر می‌باشد. یعنی فاصله در مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه یکسان نیست (جدول ۶).

جدول ۶: تحلیل واریانس روی تمامی ابعاد جو سازمانی بر حسب جنسیت

ابعاد جو	روحیه	مزاحمت	بی‌علاقگی	صمیمیت	ملاحظه	فاصله	نفوذ	تأکید
F مشاهده شده	۲۰۳/۸۷	۲/۰۰	۳۰	۱۱/۳۷	۴/۹۹	*۴۲۸/۲۵	۵۴	۳/۷۵

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

- فاصله در مدارس دخترانه کمتر از مدارس پسرانه است.
- میانگین ابعاد جو سازمانی در مدارس پسرانه کمی بیشتر از مدارس دخترانه است (۱۹/۷۹).
- بررسی‌های اسناد و مدارک موجود و گزارش‌های مکتسبه، مؤید این یافته می‌باشند. به‌طوری‌که یافته‌های پژوهش بحری (۱۳۷۵)، حسینی (۱۳۷۶)، یزدی (۱۳۷۶)، همسو با این یافته‌ها می‌باشند.
- بر اساس یافته‌های مربوط به سؤال ۳ نتایج زیر به‌دست آمد.
- سؤال ۳: آیا بین جو سازمانی مدارس ابتدایی شهر تهران و سبک‌های مدیریت (رابطه مدار و وظیفه مدار) تفاوت معناداری وجود دارد؟
- با انجام تحلیل واریانس روی تمامی ابعاد جو سازمانی بر حسب سبک رهبری نتایج زیر به‌دست آمد:

- بین بعد روحیه در مدرسی که با سبک رهبری رابطه مدار و یا وظیفه مدار اداره می‌شوند، تفاوت معناداری وجود دارد. در مورد بعد روحیه $Fob = 257/29$ است که از مقدار بحرانی $Fcr = 246$ بیش تر است، یعنی روحیه در مدرسی که با سبک رابطه مدار و یا وظیفه مدار اداره می‌شوند، یکسان نیست (جدول ۷).

جدول ۷: تحلیل واریانس روی تمامی ابعاد جو سازمانی بر حسب سبک رهبری

ابعاد جو	روحیه	مزاحمت	بی‌علاقگی	صمیمیت	ملاحظه	فاصله	نفوذ	تأکید
F مشاهده شده	۲۵۷/۳	۲/۰۳	۱۴/۲۹	۶/۳۲	۴/۹۴	*۳۰۷	۵۴/۳۱	۳/۲۵

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

- روحیه در مدرسی با سبک رهبری رابطه مدار، بیشتر از وظیفه مدار است.

- بین بعد فاصله در مدارسی که با سبک رهبری رابطه مدار و یا وظیفه مدار اداره می‌شوند تفاوت معناداری وجود دارد. در مورد بعد فاصله $Fob=307$ است که از مقدار بحرانی $Fcr=246$ بیشتر است. یعنی فاصله در مدارسی که با سبک رابطه مدار و یا وظیفه مدار اداره می‌شوند، یکسان نیست (جدول ۷).
 - فاصله در مدارس با سبک رهبری رابطه مدار، کمتر از وظیفه مدار است.
 - بین دیگر ابعاد جو سازمانی در مدارسی که با سبک رابطه مدار و یا وظیفه مدار اداره می‌شوند تفاوت معناداری مشاهده نشد.
 - میانگین ابعاد جو سازمانی در مدارسی که با سبک رابطه مداری اداره می‌شوند بیشتر از مدارسی است که با سبک وظیفه مداری اداره می‌شوند. انحراف استاندارد، پایدارترین شاخص پراکندگی است و بیشترین استعمال را دارد که در محاسبه آن از همه اعداد استفاده می‌شود.
 - پراکندگی در مدارسی که با سبک رابطه مداری اداره می‌شوند، کمتر است و لذا این گونه مدارس، از نظر جو سازمانی یکدست‌تر هستند.
 - نتیجه‌ی تحقیقات زیاری (۱۳۷۷)، بحری (۱۳۷۵)، خداپار (۱۳۷۶)، نشان می‌دهد که سبک‌های مدیریتی در ابعاد روحیه و فاصله تفاوت معناداری دارند و این دقیقاً یافته‌های تحقیق حاضر را تأیید می‌کند.
- بر اساس یافته‌های مربوط به سؤال ۴ نتایج زیر به دست آمد:
- سؤال ۴: آیا بین مدرک تحصیلی مدیر و نوع مدرسه و نوع سبک مدیریت ارتباط معناداری وجود دارد؟
- با انجام آزمون مجذور کای، طبق جدول ۸ بین مدرک تحصیلی مدیر در مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران ارتباط معناداری وجود ندارد.
 - با انجام آزمون مجذور کای، طبق جدول ۹ بین مدرک تحصیلی مدیر و نوع سبک رهبری در مدارس ابتدایی شهر تهران ارتباطی وجود ندارد.
 - فقط در مدارسی که مدرک تحصیلی مدیر فوق دیپلم است، بین میانگین تعداد دانش‌آموز در کلاس و میانگین ابعاد جو سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. با افزایش تعداد دانش‌آموزان در کلاس، میانگین ابعاد جو سازمانی مدرسه کاهش می‌یابد.

- بین میانگین تعداد دانش آموز در کلاس و امتیاز سبک رهبری، همبستگی قبل ملاحظه‌ای وجود دارد و هرچه میانگین تعداد دانش آموزان در کلاس کمتر شود، امتیاز سبک رهبری به سمت رابطه مداری پیش می‌رود.
- بین میانگین ابعاد جو سازمانی و امتیاز رهبری در مدارس ابتدایی شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

پس از مطالعه تحقیقات و پایان‌نامه‌های بسیار موردی جهت مقایسه یافت نشد.

جدول ۸: محاسبات آزمون مجذور کای

	رابطه مدار	وظیفه مدار	
لیسانس	FO=۸	FO=۸	۱۲
	FE =۸/۷	FE =۸/۷	
فوق دیپلم	Fo=۱۲	Fo=۱۲	۱۶
	FE=۱۱/۶	FE=۱۱/۶	
دیپلم	Fo=۷	Fo=۷	۹
	FE=۶/۵	FE=۶/۵	
	۳۷	۲۷	۱۰

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

$$x^2 = ۰/۴۳۲ \text{ مقدار مشاهده شده}$$

$$x^2 = ۵/۹۹ \text{ مقدار بحرانی}$$

جدول ۹: محاسبات مجذور کای

	رابطه مدار	وظیفه مدار	
لیسانس	FO=۸/۶۳	FO=۳/۲۴	۱۲
	FE =۸/۶۳	FE=۳/۱۸	
فوق دیپلم	Fo=۱۱/۶۷	Fo=۴/۳	۱۶
	FE=۱۱/۶	FE=۴/۲۷	
دیپلم	Fo=۶/۵۶	Fo=۲/۴	۹
	FE=۶/۴۷	FE=۲/۳۸	
	۳۷	۹/۹۴	۲۶/۹۸

منبع داده‌های تجزیه و تحلیل شده بر اساس نرم افزار SPSS

$$x^2 = ۵/۹۹ \text{ مقدار مشاهده شده}$$

$$x^2 = ۰/۱۸ \text{ مقدار بحرانی}$$

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان می‌دهند که نوع مدیریت حاکم بر مدارس ۷۲/۹۷٪ رابطه‌مدار و ۲۷/۰۳٪ وظیفه‌مدار است و جو سازمانی حاکم بر مدارس ۷۵/۶۸٪ باز و ۲۴/۳۲٪ بسته است ضمناً نتایج نشان می‌دهد که بین مدرک تحصیلی مدیر و نوع جو سازمانی و نوع سبک رهبری ارتباطی وجود ندارد. بدون شک بیشتر وقت مدیران آموزشی، صرف تماس‌های مستقیم و رو در رو با کارکنان، دانش‌آموزان و والدین می‌شود. چنانچه وی بخواهد در این ارتباطات توفیق حاصل نماید، بناچار باید از جو سازمانی آگاهی داشته باشد، چرا که در فرآیند عملیات مدرسه، انسان نقش عمده و چشمگیری دارد. مدیر موظف است در میان معلمان جو دوستی و همکاری ایجاد کند. قوی‌ترین انگیزش انسان این است که دوست و همکار داشته باشد (بحری، ۱۳۷۸؛ اقبالی، ۱۳۷۵).

کلیه اعضای هیأت آموزشی در واحدهای آموزشی چنانچه بدون دوست باشند، خود را منزوی می‌پندارند و احساس ناامنی به آنان دست می‌دهد. مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی می‌بایست ضمن ایجاد جو صمیمیت و همکاری میان دبیران، روابط انسانی و رفتارهای آنان را به سمت مسایل آموزشی و تخصصی هدایت نماید و از این طریق به برقراری روابط حسنه و تبادل افکار عمومی و تخصصی در مدرسه اقدام کند (میرکمالی، ۱۳۸۰).

اغلب مشاهده می‌شود که بعضی از مدیران برای هدایت و رهبری کارکنان خود داد و بیداد می‌کنند و بر سر زيردستان خود فریاد می‌زنند. احتمالاً ممکنست این رفتار در کوتاه مدت تأثیر آنی بر بازده گذارد ولی قطعاً می‌توان اذعان کرد که این گونه رفتارهای جو سازمانی مدرسه را مسموم می‌کند و لطمات جبران‌ناپذیری بر پیکر واحد سازمانی وارد می‌کند (صالحی، ۱۳۷۰).

باتوجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر، موارد زیر به مسئولان امر پیشنهاد می‌شود:

- ۱- باتوجه به تأثیر غیر قابل انکار جو سازمانی مطلوب بر ارتقای کیفیت و کارآیی نظام آموزشی در سطح مدارس، مدیران و برنامه‌ریزان باید عوامل مؤثر بر جو سازمانی را در نظر گرفته و اقدامات در جهت حرکت به سمت جو باز انجام دهند.
- ۲- منبع اصلی جو سازمانی را ادراک افراد از جنبه‌های عینی و محسوس سازمان تشکیل می‌دهد و چون انسان‌ها موجوداتی منحصر به فرد هستند و از نظر خلق و خوی و خصوصیات شخصی با یکدیگر متفاوتند، ادراک آنها از جو سازمانی متفاوت است و این نکته برای مسئولان حایز اهمیت است. آنان برای آگاهی از بازتاب‌های فعالیت‌های

- خود باید بازخوردی را که کارکنان از خود نشان می‌دهند ارزیابی کنند تا بتوانند فعالیت‌های سازمان را در جهت یافته‌های خود جهت بدهند.
- ۳- از آنجا که کیفیت رفتار و انجام وظایف مدیریت، رفتار را اعتلا بخشیده و یا باعث می‌شود که برنامه آموزش و پرورش جامعه پیرامونی از رویش بازماند و با توجه به اینکه مسلماً مدیریت مدرسه بیشتر از مجموعه‌ای از وظایف اداری است که توسط مدیر انجام می‌شود، لذا برنامه آماده‌سازی مدیران باید مورد توجه قرار گیرد، چرا که مدیر مدرسه باید عمدتاً برای رهبری آموزشی و پرورشی آماده شود و در مرتبه ثانی به اجرای وظایف اداری بپردازد.
- ۴- وزارت آموزش و پرورش نظارت بیشتر و دقیق‌تری نسبت به مدارس غیرانتفاعی داشته باشد، از جمله در مورد جذب نیروهای آموزشی که در جهت کسب سود بیشتر و پرداخت هزینه کمتر مدیران و معلمان را با تحصیلات نامرتبط و گاهی بدون تحصیلات دانشگاهی به کار می‌گمارند.
- ۵- برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در وزارت آموزش و پرورش در جهت رسیدن به جو باز و سبک مدیریتی رابطه مدار باشد و در پست‌های مدیریتی از افراد تحصیل کرده در رشته مدیریت آموزشی استفاده شود.
- ۶- این تحقیق در مقطع ابتدایی در شهر تهران به‌طور طولی و با فاصله زمانی یک سال انجام شود تا تغییرات مثبت و منفی جو سازمانی در مدارس در طول زمان ثبت شده و عوامل مؤثر بر آن بررسی شود.

منابع فارسی

- اسمیت، ف. (۱۳۸۲). ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی. ترجمه‌ی: محمدرضا بهرنگی. نشر کمال تربیت.
- اقبال، آ. (۱۳۷۵). بررسی فرهنگ و رابطه آن با جو سازمانی و بهره‌وری کارکنان. بازرگان، ز. (۱۳۷۷). چه کسی در مدرسه از من حمایت خواهد کرد؟ نشر انجمن اولیا و مربیان.
- حسینی، ع. (۱۳۷۶). بررسی و مقایسه جو سازمانی مدارس متوسطه نظام جدید (دخترانه و پسرانه) شهر تهران از دید مدیران و دبیران و تأثیر آن بر بیگانگی سازمانی. دانشگاه الزهراء.

- بحری، ا. (۱۳۷۵). عوامل مؤثر بر جو سازمانی در مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهرستان نیشابور.
- جمشیدنژاد، م. (۱۳۸۱). رابطه بین جو سازمانی با روحیه دبیران مدارس متوسطه دولتی.
- خلخال، (۱۳۷۹). ارائه چارچوب نظری برای تشخیص جو مدرسه. فصلنامه تعلیم و تربیت.
- دسلر، (۱۳۸۵). مبانی مدیریت. ترجمه‌ی: داوود مدنی. نشر قومس.
- دلور، ع. (۱۳۸۰). احتمالات و آمار کاربردی. نشر رشد.
- رایبیز، ا. پارسایان- اعرابی. (۱۳۷۴). مبانی رفتار سازمانی. نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رئوف، فقیهی. (۱۳۷۹). یادگیری گنج درون. نشر پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- زیاری، ا. (۱۳۷۷). هنجاریابی پرسش‌نامه جو سازمانی هالپین و کرافت در مدارس ابتدایی شهر تهران.
- شیرازی، ع. (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی. انتشارات دانشگاه مشهد.
- ناظم، ف. (۱۳۸۶). رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها به منظور ارائه الگوی مناسب مدیریت آموزشی، پایان نامه دکترا، واحد علوم تحقیقات تهران.
- علاقه بند، ع. (۱۳۷۸). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. نشر روان.
- علاقه بند، ع. (۱۳۷۳). جو سازمانی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش.
- فقیهی، (۱۳۷۸). کاربست یافته‌های پژوهشی در اصلاحات آموزشی. نشر پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- مراتب، م. (۱۳۸۰). بررسی و مقایسه جو سازمانی دانشگاه اصفهان و تهران.
- میرکمالی، س. م. (۱۳۸۰). روابط انسانی در آموزشگاه. نشر یسپرون.
- صالحی جنتی، م. (۱۳۷۰). جو سازمانی و پیشرفت تحصیلی. مجله علمی - پژوهشی دانشگاه الزهراء، شماره ۹ و ۱۰.
- مهرمحمدی، م. (۱۳۷۹). جستارهایی در پژوهش در قلمرو آموزش و پرورش. نشر پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- هرسی و بلانچارد. (۱۳۷۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی: علی علاقه‌بند. نشر امیرکبیر.
- هوی و میسکل. (۱۳۷۲). مدیریت آموزشی. ترجمه‌ی: عباس زاده. نشر دانشگاه ارومیه.

منابع انگلیسی

- Baumen Tanan & Smith.(1958).** The social Nature of Leadership, NewYork, McGraw Hill.
- Denhson D. R. (1996).** What hs the Dhference between organizational culture and organizational clhmate.
- Halpin & Croft. (1963).** The organhzational clhmate of schools.
- Hersy & Blanchard. (1988).** Management of organizational behavhor prentice Hall.
- Hoy & Mhskel. (1996).** Educational Administration theory Research & practice.
- Kreycie & morgan. (1998).** Determining size for reserch.
- Landy, R. (1989).** Organizational Climate of Elementrary schools, Educational Research and Development council.
- Likert>Rensis. (1961).** New pattern of management.
- Luthans>Fred. (1992).** Organizational behavior.