

مجله علوم تربیتی و روانشناسی  
دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۸۴  
دوره سوم، سال دوازدهم، شماره ۴  
ص ص: ۱۲۰-۱۰۱

تاریخ دریافت مقاله: ۸۴/۴/۱۵  
تاریخ بررسی مقاله: ۸۴/۱۰/۲۰  
تاریخ پذیرش مقاله: ۸۴/۱۲/۲۲

## بررسی رابطه بین جو سازمانی با ویژگیهای شخصیتی مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۰-۷۹

سیدعلی سیادت\*

حسنعلی بختیار نصرآبادی\*

قربانعلی سلیمی\*

### چکیده

احتمالاً متداولترین عامل درونی مدرسه که به نظر می‌رسد روی جو مدارس اثرگذار باشد، خصوصیات و ویژگیهای شخصیتی مدیران است. گرچه اطلاع از درون انسانها و شخصیت آنان کار بس مشکلی است اما شناخت شخصیت یک روزنه بسیار گویا دارد و آن رفتارهای بارز افراد است. در این پژوهش به منظور بررسی ارتباط جو سازمانی مدارس با ویژگیهای شخصیتی مدیران از پرسشنامه شخصیت آیزنک<sup>۱</sup> در ابعاد چهار گانه (رونگرایی برونگرایی) و نوروتیک (ثبات هیجانی و روان رنجوری) و جهت سنجش جو مدارس از پرسشنامه جو سازمانی<sup>۲</sup> در ابعاد شش گانه (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیر متعهدانه) استفاده شد. نمونه آماری مشتمل بر ۵۲ نفر از مدیران و ۱۵۲ نفر از دبیران مرد و زن دوره دبیرستان شهر اصفهان بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از میان کلیه مدیران نواحی پنجگانه آموزش و پرورش اصفهان به منظور پاسخگویی به سؤالات جو سازمانی انتخاب شدند. یافته‌های اصلی پژوهش نشان داد که رابطه‌ای بین ویژگیهای شخصیتی مدیران در هر یک از ابعاد چهارگانه با جو سازمانی مدارس (باز/ بسته) وجود ندارد. همچنین بین ابعاد چهارگانه شخصیت با ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، متعهدانه، همکارانه) رابطه‌ای مشاهده نشد. طبق نتایج به دست آمده بین بعد غیرمتعهدانه با ابعاد شخصیتی مدیران تفاوت وجود داشت. همچنین یافته‌ها حاکی از وجود رابطه بین ابعاد چهارگانه شخصیت با یکدیگر بود.

\*- عضو هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

<sup>1</sup> - Eysenk Personality Questionnaire

<sup>2</sup> - Organizational Climate Description Questionnaire- Middle Level

کلید واژگان: جوسازمانی، ویژگیهای شخصیتی، جو باز، جو بسته، رفتار

## مقدمه

(۱۱۱)، انزواطلبی اجتماعی و خصومت آشکار (بنت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱، ص ۹۴)، نمونه‌هایی از نمادهای جو آموزشی مدارس و دانشگاهها می‌باشد. این مشکلات و مسائل باعث تأثیر منفی بر نگرش دانش‌آموز نسبت به مدرسه و دانشگاه می‌گردد (هارتیدو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴، ص ۱۶)، و اصلاحات آموزشی را با درد سر همراه می‌سازد، رضایت خاطر را کاهش می‌دهد (اوگلی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳، ص ۹)، و نمره‌های درسی را پایین می‌آورد (سدلک<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵، صص ۱-۴). مؤسسات آموزشی برای مقابله با این مشکلات ناشی از جوسازمانی چه اقداماتی را می‌توانند انجام دهند؟

در سازمانهای آموزشی به لحاظ نوع فعالیت، روشهای اجرا و اهداف پیچیده آن، مدیریت و رهبری آموزشی جایگاه ویژه‌ای به خود اختصاص داده است. (علاقه‌بند، ۱۳۷۲، ص ۱). افزون بر اهمیت فوق، شرایط پیچیده نظام جدید متوسطه، لزوم توجه به خصوصیات و ویژگیهای شخصیتی مورد نیاز مدیران دبیرستانها را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

بهبود جو مدارس یکی از نیازهای آشکار آموزشی است. بسیاری از محققان وضعیت موجود را مایوس کننده و نامطلوب تلقی می‌کنند. بروفی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷، ص ۸) بر این باور است که حضور اجباری دانش‌آموز در مدرسه، عدم وجود حق انتخاب در برنامه درسی و مسائل مربوط به ارزشیابی باعث ایجاد جو موجود از دید دانش‌آموزان شده است. دارینگ هاموند<sup>۲</sup> (۱۹۹۷، ص ۸) معتقد است که قوانین و مقررات حاکم بر مدارس به صورت متمرکز باعث شده که مدارس بی روحیه، بی تفاوت و به طور کلی غیرحساس نسبت به دانش‌آموزان شوند. به نظر می‌رسد در چنین جو و فضای آموزشی تعلیم و تربیت عبارت از انجام یک تجربه محدود در یک چهاردیواری به نام کلاس باشد.

در این رابطه تحقیقات متعددی وجود دارد که نشان دهنده جهت‌گرایی، انزواطلبی، تقابل دانش‌آموزان با فرهنگ نهادی مؤسسه آموزشی است. مشکلات زبانی محیط آموزشی (ونگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱، ص ۱۲) مشکلات جامعه‌پذیری و سازگاری فرهنگی (شوارتز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳، ص

<sup>5</sup> - Bennett

<sup>6</sup> - Hurtado

<sup>7</sup> - Augelli

<sup>8</sup> - Sedlac

<sup>1</sup> - Brophy

<sup>2</sup> - Darling Hammond

<sup>3</sup> - Wang

<sup>4</sup> - Schwartz

و کادر آموزشی آن نسبت به مدرسه و محیط آن از خود بیگانگی کمتری را نشان می‌دهند تا مدارسی که دارای جو بسته هستند. همچنین مدارس باز نسبت به مدارس بسته دارای مدیران قوی‌تری هستند و این مدیران اعتماد به نفس بیشتری داشته، بشاش و اجتماعی و آگاه هستند و همچنین کادر آموزشی مدارس باز به اثربخشی خود و مدرسه اعتماد زیادتری دارند و نسبت به مدرسه وفاداری و تعهد بیشتری از خود نشان می‌دهند (هوی و میسکل، ۱۳۷۱، ص ۲۴).

شارما<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) به نقل از نیکلاس (۱۹۶۵) (۱۹۶۵) گزارش کرده که در مدارس باز مدیران و مسئولان بیشتر با معلمان و شاگردان ارتباط برقرار می‌کنند. همچنین وی در تحقیقات خود دریافت که مدارس باز نسبت به مدارس بسته به طور مشخصی با مشکلات رفتاری کمتری مواجه هستند. همچنین معلمان مدرسی که دارای جو بسته هستند به طور محسوسی در زمینه‌های تحقیر و ستیزه جوئی، نسبت به مدرسی که دارای جوی باز هستند، نمره‌های بیشتری گرفته‌اند. با استناد به شارما (۱۹۸۵) کولینز<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) در تحقیقات خود تأثیر شخصیت فرد را بر روی ادراک او از جو مدرسه بیان داشته است. همگام با این یافته تحقیقی، همچنان برست (۱۹۹۶) در تحقیقات

مدیران آموزشی به مثابه افراد دیگر دارای تفاوت‌های فردی، استعدادها، انگیزه‌ها و رغبت‌ها و تمایلات مخصوص به خود هستند. آنها نیز دارای علائق و تواناییهای مختلف بوده و از دانش و نگرش و نظام ارزشی مختلفی برخوردار هستند. قدر مسلم این است که این تفاوت‌های فردی و شخصیتی بر نحوه عمل و رفتار آنان تأثیر خواهد گذاشت. چه بسیارند مدیرانی که ذاتاً فروتن‌اند و از پنجره به بیرون می‌نگرند تا عوامل بیرون از خود را در اعتبار سهم کنند. اگر نتوانند شخص خاص یا رویدادی معین را بیابند که به آن اعتبار بخشند به «بخت یار» روی می‌آورند. در همان حال در آینه می‌نگرند تا هر گاه کارها بر وفق مراد نبوده باشد، بار مسئولیت آن را بر گردن گیرند و هرگز در چنین مواقعی تقصیر را به گردن بدشانسی یا عوامل بیرون از خود نمی‌اندازند. به عکس برخی مدیران ممکن است بارها و بارها از پنجره درونی به بیرون نگریسته تا تقصیر را به گردن عواملی بیندازند، ولی وقتی همه چیز رو به راه است، خودستایانه در آینه نگاه می‌کنند تا آن را به حساب خود بگذارند. مطالعات اولیه (OCDQ)<sup>۱</sup> نشان داد که باز بودن جو مدارس به طور قابل ملاحظه‌ای به وضعیت عاطفی مدرسه مربوط است. مدارسی که دارای جو باز هستند دانش‌آموزان

<sup>۲</sup> - Sharma

<sup>۳</sup> - Collins

<sup>۱</sup> - Organizational Climate Description Questionnaire

را در هیچ کدام از ۲۸ زیر مقیاس مورد نظر نمایان نساخت (جنکینز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲، ص ۶). مارلند<sup>۳</sup> (۱۹۸۴، ص ۱۸) رابطه بین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، جو یادگیری مدرسه و تیپهای شخصیتی مدیران دبستانها را مورد مطالعه قرار داد. نمونه مطالعاتی در این تحقیق ۵۷ مدیر مدرسه و ۶۵۶ نفر از معلمان همان مدارس بودند. در این تحقیق پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به صورت میزان پیشرفت از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۳ بوسیله اندازه‌گیری با تست پیشرفت تحصیلی کالیفرنیا تعریف شد. نتایج تحقیقاتی وی بدین صورت بیان شد: هیچگونه رابطه معنی‌داری از نظر آماری میان یادگیری دانش‌آموزان و جو یادگیری مدارس تیپهای شخصیتی مدیران زمانی که پیشرفت یادگیری دانش‌آموزان طبق سطح معین تعریف شده بود، وجود نداشت. صرف نظر از تعریف سطح پیشرفت یادگیری دانش‌آموزان، بین ویژگیهای شخصیتی مدیران و عوامل جو یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان روابط ضعیفی دیده می‌شد. مطالعه روابط میان رفتار مدیران و جو سازمانی در دبستانها نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری از نظر آماری بین رفتار مدیر و جو سازمانی مدارس وجود دارد. یافته‌های مطالعاتی حاکی از این است که آنچه یک مدیر

خود خاطر نشان ساخته که از نظر آماری ارتباط معناداری بین اعتماد به نفس معلم و جوهای باز، آشنا و آزاد وجود دارد (شارما، ۱۹۸۵، ص ۵۶۴). در مطالعه‌ای (در آمریکا) در خصوص ارتباط بین جو مدرسه و شخصیت مدیران دبستانها یک نمونه تصادفی شامل ۳۳ مدیر و ۲۶۷ نفر از معلمان مدارسشان مورد بررسی قرار گرفتند. در این تحقیق جهت گردآوری اطلاعات از دو ابزار شامل: پرسشنامه شخصیتی مایرزبریگز<sup>۱</sup> با ابعاد چهارگانه ۱- درونگرایی / برونگرایی ۲- شعوری / اطلاعاتی ۳- فکری / احساسی ۴- قضاوتی / ادراکی جهت تعیین ویژگیهای شخصیتی مدیران و همچنین از پرسشنامه خود ساخته توسط جیمز تانی و جیمز جنکینز جهت سنجش جو مدرسه استفاده شد که معلمان هر مدرسه پرسشنامه مذکور را پاسخ دادند. پژوهشگر به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر در یک تحلیل گسترده، ارتباط هر یک از ابعاد هفتگانه جو سازمانی (معلم- روابط انسانی، فرصت مشارکت، مراعات، هویت، حمایت، ابداع، تسهیلات و امکانات) را با ابعاد چهارگانه شخصیتی مایرزبریگز مورد بررسی قرار داد. یافته‌های مطالعاتی وی رابطه آماری معنی‌داری

<sup>2</sup> - Jenkins

<sup>3</sup> - Moreland

<sup>1</sup> - Myers-Briggs

حد زیادی توسط جو فعلی حاکم بر مدرسه تعیین می‌شود .

الیزابت<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) در رساله دکتری خود مطالعه‌ای را طراحی کرد که در آن به بررسی رابطه بین جو مدرسه و سبکهای ارتباطی مدیران، جنسیت مدیران و سطح مدرسه پرداخت. نمونه مورد مطالعه شامل ۶۸ مدرسه از ۸ ناحیه آموزشی و ۱۵۰۰ نفر از کارکنان آموزشی بود. وی در تحقیق خود به این نتایج رسید که ارتباط معنی‌دار بین مدیران با سبکهای ارتباطی مشخص و جو باز مدرسه وجود دارد ولی بین جنسیت مدیر و سطح و اندازه مدرسه با جو سازمانی مدارس هیچگونه رابطه معناداری یافت نشد .

در ایران با توجه به ادبیات غنی پیرامون جو سازمانی تعداد گزارشها بسیار زیاد است. زارع‌نژاد (۱۳۷۴، صص ۸۳-۸۴) پژوهشی در زمینه «بررسی میزان فشار روانی مدیران و رابطه آن با جو سازمانی دبیرستانهای پسرانه تهران» انجام داده است. یافته‌های مطالعاتی وی نشان داد: در گروه اول که مدیران حداقل فشار روانی را دارا بودند، نسبت به گروه دوم از مدیران که از حداکثر فشار روانی در رنج بودند، جو سازمانی مثبت‌تر و سالمتری وجود داشت .

اوجاقی (۱۳۷۷) رابطه جو سازمانی و روحیه دبیران مدارس متوسطه شهر ملایر را

انجام می‌دهد یا انجام نمی‌دهد، آهنگ روابط در این مدارس را به وجود می‌آورد به طوری که خصوصیات و ویژگیهای رفتاری یک مدیر تأثیر بالقوه‌ای بر شکل‌دهی جو سازمانی دارد (نیلان<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸، ص ۲۲).

پانیل<sup>۲</sup> (۱۹۸۹، ص ۱۴) مطالعه‌ای را در زمینه رابطه بین تیپهای شخصیتی معلمان و ادراکات آنها از جو سازمانی در مدارس راهنمایی در ایالت فلوریدای آمریکا انجام داد. نتایج تحقیق وی حاکی از ارتباط معنی‌دار بین تیپهای شخصیتی معلمان با ابعاد و عناصر جو سازمانی و همچنین نوع شخصیت آنان با متغیرهای دموگرافیک بوده است. به عنوان نتیجه کلی تحقیق وی می‌توان بیان داشت تیپهای شخصیتی افراد و ادراک آنها از جو در تعامل با یکدیگر در شکل‌دهی جو سازمانی در مدارس مؤثر می‌باشند .

بعضی تحقیقات نشان داده‌اند که بین ویژگیها و خصوصیات افراد با دیدگاهها در مورد ابعاد عملکرد همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد (میسینا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، ۴۶). کوی<sup>۴</sup> (۱۹۹۳، ص ۳۴) معتقد است که قسمتهایی از انتظارات نقش و عوامل شخصیت که رفتار مدیران را تعیین می‌کند تا

<sup>1</sup> - Nilon

<sup>2</sup> - Pinnell

<sup>3</sup> - Messina

<sup>4</sup> - Choi

<sup>5</sup> - Elizabeth

متعهدانه<sup>۳</sup>، غیرمتعهدانه<sup>۴</sup> در ابعاد ششگانه حمایتی<sup>۵</sup>، دستوری<sup>۶</sup>، تحدیدی<sup>۷</sup>، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه در دبیرستانهای شهر اصفهان انجام شد.

### اهداف و سؤالات پژوهشی

هدف کلی این تحقیق بررسی رابطه بین جو سازمانی با ویژگیهای شخصیتی مدیران که با توجه به آن سؤالات زیر مطرح می‌شود:

۱. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) و نوروپیک (روان‌رنجوری / ثبات هیجانی) با جو سازمانی مدارس (باز و بسته) رابطه وجود دارد؟  
۱-۱. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با جو سازمانی مدارس (باز/ بسته) رابطه وجود دارد؟  
۱-۲. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (روان‌رنجوری / ثبات هیجانی) با جو سازمانی مدارس (باز/ بسته) رابطه وجود دارد؟  
۲. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) و نوروپیک (روان‌رنجوری / ثبات هیجانی) با ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، متعهدانه، غیرمتعهدانه و همکارانه) تفاوت وجود دارد؟

مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های پژوهشی وی نشان داد که در صورت مساوی بودن شرایط، معلمان مدرسی که دارای جو باز هستند از روحیه بالاتری برخوردارند، و معلمان مدرسی که دارای جو بسته می‌باشند دارای روحیه پایین‌تری هستند و همچنین بین جنسیت و سن و سطح تحصیلات معلمان با جو سازمانی رابطه معناداری دیده نشد. یافته‌های مطالعه دیگری که روابط میان جو سازمانی مدارس و میزان عزت نفس مدیران را مورد بررسی قرار داده، نشان داد که بین جو سازمانی مدارس و میزان عزت نفس مدیران، تحصیلات، رشته‌های تحصیلی و همچنین میزان سابقه خدمت مدیریتی مدیران رابطه معناداری وجود ندارد (خزائی، ۱۳۸۰، ص ۱۰۱).

در نهایت با توجه به تحقیقات انجام شده و ضرورت شناخت ویژگیهای شخصیتی مدیران و نقش آنها در ایجاد جو مطلوب و اثربخش در مدرسه، این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ویژگیهای شخصیتی مدیران در ابعاد چهارگانه (درون‌گرایی / برون‌گرایی)<sup>۱</sup> و نوروپیک (ثبات هیجانی / روانی رنجوری)<sup>۲</sup> بر اساس تئوری شخصیت آیزنک (EPQ) با جو سازمانی مدارس بر اساس مدل توصیفی جو سازمانی هوی و سیبو (۱۹۹۸) (OCDQ.ML) در چهار نوع «باز، بسته،

<sup>3</sup> - Committed

<sup>4</sup> - Disengaged

<sup>5</sup> - supportive

<sup>6</sup> - Directive

<sup>7</sup> - Restrictive

<sup>1</sup> - Introvert/Extrovent

<sup>2</sup> - Emotional Stability/ Neuroticism

پسرانه تقسیم‌بندی شده‌اند، به تناسب نوع طبقه و تعداد دبیرستانهایی که در آن طبقات جای گرفته بودند میزان حجم نمونه هر یک از این نواحی به تفکیک جنسیت و بر حسب درصد به دست آمد .

از آنجا که تاکنون تحقیقی در مورد ویژگیهای شخصیتی مدیران و همچنین جو سازمانی مدارس دبیرستانهای شهر اصفهان صورت نگرفته بود و واریانس جامعه مشخص نبود، در این پژوهش از طریق مطالعه مقدماتی در جامعه آماری که با نمونه‌ای تصادفی به تعداد ۳۰ نفر از مدیران و دبیران مرد و زن که انجام شد، این واریانس برآورد شد. همچنین با در نظر گرفتن دقت احتمالی مطلوب و ضریب اطمینان ۹۵ درصد و حجم جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول 
$$n = \frac{Nt^2s^2}{Ns^2 + t^2s^2}$$
 برآورد شده است .

در جامعه مدیران حجم نمونه مورد نظر برای دستیابی به نتایج قابل تعمیم به جامعه آماری (n=۵۲) نفر و در جامعه دبیران حجم مورد نظر (n=۱۵۹) نفر از دبیران می‌باشد . در راستای جمع‌آوری اطلاعات به منظور بررسی سنجش ویژگیهای شخصیتی مدیران ۵۲ پرسشنامه مربوط به ابعاد شخصیت توسط پژوهشگران حضوراً به مدیران مدارس داده شد. همچنین به منظور بررسی جو مدارس به

۲-۱. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) با ابعاد جو سازمانی مدارس (حمایتی، دستوری، متعهدانه، غیرمتعهدانه و همکارانه) تفاوت وجود دارد؟

۲-۲. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (ثبات هیجانی/ روان‌رنجوری) با ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، متعهدانه، غیرمتعهدانه و همکارانه) تفاوت وجود دارد؟

۳. آیا بین ابعاد شخصیتی (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) با ابعاد شخصیتی نوروپیک (روان‌رنجوری/ ثبات هیجانی) مدیران رابطه وجود دارد؟

۳-۱. آیا بین ابعاد شخصیتی (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) مدیران مرد و زن رابطه وجود دارد؟

۳-۲. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (ثبات هیجانی/ روان‌رنجوری) مدیران مرد و زن رابطه وجود دارد؟

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مدیران (N=۱۶۳) و دبیران (N=۴۹۱۴) مدارس متوسطه استان اصفهان در سال تحصیلی (۷۹-۸۰) می‌باشد .

با توجه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، چون مدارس متوسطه در این پژوهش (نواحی پنجگانه اصفهان) به طبقات دخترانه و

۰/۹۳ به دست آمد که بیانگر اعتبار بالای ابزارهای اندازه‌گیری است .  
به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، در سطح آمار استنباطی از آزمونهای t، آزمون تحلیل واریانس، نسبت درست نمائی، آزمون مجذور خی از نرم‌افزای رایانه‌ای SPSS استفاده شد .

### یافته‌های تحقیق

اطلاعات بدست آمده در راستای سؤالات تحقیق به تفکیک مورد بحث قرار داده می‌شود .

**سؤال اول تحقیق:** بررسی ارتباط بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) و نوروپیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) با جو سازمانی مدارس (بسته/ باز) موضوعی است که در قالب دو سؤال فرعی مورد بررسی قرار می‌گیرد .

سؤال فرعی ۱-۱: آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) با جو سازمانی مدارس (بسته/ باز) رابطه وجود دارد .  
نتایج جدول نشان می‌دهد از ۲۳ مدیر درونگرا، ۱/۳۹ درصد، جو مدارس آنها بسته و ۶۰/۸۷ درصد جو مدارسشان باز بوده است و از ۲۹ مدیر برون‌گرا، ۴۴/۸۳ درصد، جو

ازای هر یک از مدیران حجم نمونه که پرسشنامه آزمون شخصیتی آیزنک را تکمیل نموده‌اند، به طور متوسط تعداد ۳ نفر از دبیران مربوط به همان مدارس، پرسشنامه جو سازمانی را تکمیل کردند .

در این تحقیق به منظور سنجش جو سازمانی از پرسشنامه استاندارد شده هوی و سیو با علامت اختصاری (OCDQ-RML) شامل ۴۴ سوال که در برگیرنده شاخصهای ششگانه ابعاد جو (حمایتی، دستوری، تحدیدی) مربوط به رفتار مدیر و (همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه) مربوط به رفتار معلم بوده است. در طیف چهار درجه‌ای لیکرتی (به ندرت، بعضی اوقات، بیشتر اوقات، خیلی زیاد) جو سازمانی مدارس بررسی شد .

جهت سنجش ویژگیهای شخصیتی مدیران از پرسشنامه استاندارد شده آیزنک در ابعاد چهارگانه (برون‌گرایی/درون‌گرایی) و نوروپیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) شامل ۵۷ سؤال بسته پاسخ که توسط محمدتقی براهنی به فارسی ترجمه شده استفاده شده است. به منظور کسب اطمینان از پایایی پرسشنامه‌های مذکور، طی یک مطالعه مقدماتی از ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی پرسشنامه جو و ضریب تصحیف جهت محاسبه پایایی پرسشنامه شخصیت استفاده شده که به ترتیب ۰/۹۷ و



جدول ۱. بررسی ارتباط بین ویژگیهای شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با جو سازمانی

جمع	برونگرا		درونگرا		
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
جو بسته	۲۲	۴۴/۸۳	۱۳	۳۹/۱	۹
جو باز	۳۰	۵۵/۱۷	۱۶	۶۰/۸۷	۱۴
جمع	۵۲	۱۰۰	۲۹	۱۰۰	۲۳

$$X^2=0/171$$

$$df=1$$

$$P\leq 0/68$$

$$G^2=0/171$$

$$df=1$$

$$P\leq 0/679$$

$X^2$  محاسبه شده و نسبت درست نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۵٪ کوچکتر می‌باشد. بنابراین فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می‌شود.

یعنی بین ویژگی شخصیتی مدیران (ثبات هیجانی / روان‌رنجوری) با جو سازمانی مدارس رابطه وجود ندارد.

بررسی کلی: داده‌های جدول ۳ به بررسی ابعاد چهارگانه شخصیت (درون‌گرایی / برون‌گرایی) و نوروپیک (ثبات هیجانی / روان‌رنجوری) با جو سازمانی (بسته / باز) می‌پردازد.

نتایج جدول بیانگر این است که در جو بسته با توجه به این که  $X^2$  محاسبه شده و نسبت درست نمایی از مقدار خطای بحرانی در سطح خطای ۰/۵٪ کوچکتر می‌باشد بین جو بسته و ابعاد شخصیتی نوروپیک (ثبات هیجانی / روان‌رنجوری) و (درون‌گرایی / برون‌گرایی) رابطه معنادار نبوده است.

مدارس آنها بسته و ۵۵/۱۷ درصد جو مدارس آنها باز بوده است. با توجه به این که  $X^2$  محاسبه شده و نسبت درست نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۵٪ کوچکتر می‌باشد. لذا، فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می‌شود. یعنی بین ویژگی شخصیتی مدیران مرد و زن (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با جو سازمانی (بسته / باز) رابطه‌ای وجود ندارد.

سؤال فرعی ۱-۲: آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران نوروپیک (ثبات هیجانی / روان‌رنجوری) با جو سازمانی مدارس (بسته / باز) رابطه وجود دارد؟

نتایج جدول ۲ بیانگر این است که از ۳۹ مدیر واجد ثبات هیجانی، جو سازمانی ۴۶/۱۵ درصد آنها بسته و ۵۳/۸۴ درصد آنها باز بوده است و از ۱۳ مدیر روان‌رنجور، جو سازمانی ۳۰/۷۶ درصد آنها بسته و جو سازمانی ۶۹/۲۳ درصد آنها باز بوده است. با توجه به این که

جدول ۲. بررسی ارتباط بین ویژگیهای شخصیتی (ثبات هیجانی / روان رنجوری) با جو سازمانی (بسته / باز)

جمع		روان روان رنجوری		ثبات هیجانی		
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۴۲/۳	۲۲	۳۰/۷۶	۴	۴۶/۱۵	۱۸	جو بسته
۵۷/۶	۳۰	۶۹/۲۳	۹	۵۳/۸۴	۲۱	جو باز
۱۰۰	۵۲	۱۰۰	۱۳	۱۰۰	۳۹	جمع

$$X^2=0/171 \quad df=1 \quad P \leq 0/68$$

$$G^2=0/171 \quad df=1 \quad P \leq 0/679$$

جدول ۳. توزیع ارتباط بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون گرایی / برون گرایی) و نورو تیک (ثبات هیجانی / روان رنجوری) با جو سازمانی (بسته / باز)

بعد شخصیت			جو		
جمع	برون گرایی	درون گرایی	فراوانی	ثبات هیجانی	بسته
۱۸	۱۲	۶	فراوانی	ثبات هیجانی	بسته
۱۰۰	۶۶/۷	۱۳/۳	درصد	ثبات هیجانی	بسته
۴	۱	۳	فراوانی	روان رنجوری	بسته
۱۰۰	۲۵	۷۵	درصد	روان رنجوری	بسته
۲۲	۱۳	۹	فراوانی		جمع
۱۰۰	۵۹/۱	۴۰/۹	درصد		جمع
۲۱	۱۶	۵	فراوانی	ثبات هیجانی	باز
۱۰۰	۷۶/۲	۲۳/۸	درصد	ثبات هیجانی	باز
۹	-	۹	فراوانی	روان رنجوری	باز
۱۰۰	-	۱۰۰	درصد	روان رنجوری	باز
۳۰	۱۶	۱۴	فراوانی		جمع
۱۰۰	۵۳/۳	۴۶/۷	درصد		جمع

$$X^2=2/354 \text{ بسته} \quad df=1 \quad P=0/125$$

$$G^2=2/354 \quad df=1 \quad P=0/125$$

$$X^2=14/494 \text{ بسته} \quad df=1 \quad P=0/125$$

$$G^2=18/4 \quad df=1 \quad P=0/125$$

بین جو باز و بعد شخصیت مدیران (درون گرایی / برون گرایی) و نورو تیک (ثبات هیجانی / روان رنجوری) معنادار بوده است .

در جو باز با توجه به  $X^2$  محاسبه شده و نسبت درست نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱٪ بزرگتر می باشد. بنابراین

صورت دو سؤال فرعی مورد بررسی قرار می‌گیرد .

سؤال فرعی ۱-۲: آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه) تفاوت وجود دارد؟

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به این که  $t$  مشاهده شده در خصوص ابعاد (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه و متعهدانه) در سطح  $P \leq 0/05$  معنی‌دار نبوده است؛ بنابراین بین ابعاد جو سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه با ابعاد شخصیتی (درون‌گرایی / برون‌گرایی) مدیران دبیرستانها تفاوت وجود ندارد. بنابراین، فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می‌شود. اما  $t$

به عبارت دیگر، در مدارس دارای جو باز، مدیران برون‌گرا دارای صفاتی از قبیل فعالیت اجتماعی، دمدمی مزاجی، عمل‌گرایی هستند و از نظر روحی از ثبات هیجانی برخوردارند؛ یعنی از اعتماد به نفس بالا، احساس خوشی و آرامش، سلامت، تندرستی، ثبات انطباق و فارغ از احساس گناه بوده‌اند. در مقابل مدیران درون‌گرا با صفاتی از قبیل عدم فعالیت، انزواطلبی، خودداری، اندیشمندی، مسئولیت‌پذیر بوده و از نظر صفات روحی دارای احساس افسردگی، نگرانی، احساس گناه و... بوده‌اند .

سؤال دوم تحقیق: بررسی و مقایسه میانگین نمره ابعاد جو سازمانی با توجه به ویژگیهای شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) و نوروتیک (ثبات هیجانی / روان‌رنجوری) موضوعی است که در سؤال دوم پژوهش به

جدول ۴. مقایسه میانگین نمره ابعاد جو سازمانی با توجه به ویژگیهای شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی)

p	t	برونگرا		درونگرا			
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$		
۰/۷۰۲	۰/۳۸۴	۳/۴۶	۲۰/۵۹	۳/۹۲	۲۰/۹۸	حمایتی	ابعاد جو
۰/۷۶۶	۰/۲۹۹	۲/۳۰۷	۹/۹۷	۲/۵۹	۱۰/۱۷۵	دستوری	
۰/۹۸۶	-۰/۰۱۸	۱/۷۰۹	۱۳/۱۳	۱/۱۷۱	۱۳/۲۹	تحدیدی	
۰/۴۷۵	۰/۷۲۰	۴/۲۵	۳۳/۳	۴/۸۸	۳۴/۲۱	همکارانه	
۰/۲۳۶	۱/۱۹۹	۴/۰۲۸	۱۷/۹۵	۲/۸۲	۱۹/۱۳	متعهدانه	
۰/۰۲۳	۲/۳۴۶	۱/۹۶	۱۵/۳۶	۱/۴۲	۱۶/۵۱	غیرمتعهدانه	

سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه) ندارد. سؤال فرعی ۲-۲: آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران نورو تیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) با ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه) تفاوت وجود دارد؟

مشاهده شده در خصوص رفتار غیرمتعهدانه در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده است. یعنی مدیران درونگرا غیرمتعهدانه تر از مدیران برونگرا هستند. به عبارت دیگر، می توان بیان داشت خصوصیات و ابعاد شخصیتی (درون گرایی/ برون گرایی) هیچ تأثیری در میزان ابعاد جو

جدول ۵. مقایسه میانگین نمره ابعاد جو سازمانی با توجه به ویژگیهای شخصیتی مدیران (ثبات هیجانی/

روان رنجوری)

p	t	روان رنجوری		ثبات هیجانی			
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$		
۰/۵۱۳	۰/۶۶	۳/۷۶	۲۱/۳	۳/۶۳	۲۰/۵۷	حمایتی	ابعاد جو
۰/۳۵۴	۰/۹۳۶	۲/۴۵	۹/۵۱	۲/۷	۱۰/۲۴	دستوری	
۰/۱۵	۱/۴۶	۱/۴۱	۱۲/۷۱	۱/۷۴	۱۳/۴۶	تحدیدی	
۰/۲۳۶	۱/۱۹	۴/۵۳	۳۵	۴/۴۹	۳۳/۲۷	همکارانه	
۰/۱۵۵	۱/۴۴	۲/۶۷	۱۹/۷	۳/۷۵	۱۸/۰۶	متعهدانه	
۰/۹۸۳	۰/۲۲	۱/۳۳	۱۵/۸۸	۱/۹۷	۱۵/۷	غیرمتعهدانه	

دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه شدن جو سازمانی مدارس ندارد. سؤال سوم تحقیق: آیا بین ابعاد شخصیتی (درون گرایی/ برون گرایی) با بعد شخصیتی نورو تیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) مدیران رابطه وجود دارد؟

نتایج جدول ۶ نشان می دهد از ۲۳ نفر مدیر درونگرا، ۴۷/۸ درصد آنها از ثبات هیجانی برخوردار بوده و ۵۲/۱۷ درصد آنان

نتایج جدول ۵ نشان می دهد با توجه به این که  $t$  مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  معنی دار نیست. بنابراین، بر مبنای ابعاد جو سازمانی بین ویژگیهای شخصیت مدیران (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) مدیران مدارس تفاوت وجود ندارد. بنابراین، فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می شود، یعنی ابعاد شخصیتی نورو تیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) هیچ گونه تأثیری در حمایتی،

بررسی رابطه بین جو سازمانی با ویژگیهای شخصیتی مدیران مدارس متوسطه اصفهان ...

جدول ۶. بررسی ارتباط بین بعد شخصیتی (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با بعد شخصیتی نورو تیک (ثبات هیجانی /

روان رنجوری) مدیران

بعد نورو تیک					
جمع	روان رنجوری	ثبات هیجانی			
۲۳	۱۲	۱۱	فراوانی	درون‌گرایی	بعد شخصیت
۱۰۰	۵۲/۱۷	۴۷/۸	درصد		
۲۹	۱	۲۸	فراوانی	برون‌گرایی	جمع
۱۰۰	۳/۴	۹۶/۶	درصد		
۵۲	۱۳	۳۹	فراوانی		
۱۰۰	۲۵	۷۵	درصد		

$$\chi^2=13/74$$

$$dp=1$$

$$p \leq 0/000$$

$$G^2=13/74$$

$$dp=1$$

$$p \leq 0/000$$

نتایج جدول ۷ بیانگر این است که از ۲۴ مدیر زن ۷۰/۸ درصد آنها واجد ثبات هیجانی و ۲۹/۲ درصد روان‌رنجور بوده‌اند و همچنین از ۲۸ مدیر مرد، ۷۸/۶ درصد آنها دارای ثبات هیجانی و ۱/۴ درصد روان‌رنجور بوده‌اند . با توجه به این که مجذور خی محاسبه شده و نسبت درست‌نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰.۵٪ کوچکتر است، بنابراین فرض صفر پذیرفته، و فرض مخالف رد می‌شود. یعنی بین مدیران مرد و زن از نظر بعد شخصیتی ثبات هیجانی و روان رنجوری تفاوتی مشاهده نشده و تقریباً می‌توان گفت: نسبت این صفات در مردان و زنان تقریباً یکسان بوده است .

روان رنجور بوده‌اند. از سویی از ۲۹ مدیر برون‌گرا، ۶۹/۶ درصد دارای ثبات هیجانی و تنها ۳/۴ درصد روان رنجور بوده‌اند. با توجه به این که  $\chi^2$  محاسبه شده و نسبت درست‌نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰.۱٪ ( $P < 0/01$ ) بزرگتر است، بنابراین بین دو متغیر رابطه معنی‌دار وجود دارد. لذا فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر درصد بالاتری از مدیران برون‌گرا در مقایسه با مدیران درون‌گرا دارای ثبات هیجانی هستند و طبعاً درصد بالاتری از مدیران درون‌گرا در مقایسه با مدیران درون‌گرا روان رنجور بوده‌اند . سؤال ۲-۳: آیا بین ابعاد شخصیتی نورو تیک (ثبات هیجانی / روان‌رنجوری) مدیران مرد و زن رابطه وجود دارد؟

جدول ۷. بررسی ارتباط بین بعد شخصیتی (ثبات هیجانی / روانرنجوری) مدیران زن و مرد

جمع	روانرنجوری	ثبات هیجانی			
۲۴	۷	۱۷	فراوانی	زن	جنسیت
۱۰۰	۲۹/۲	۷۰/۸	درصد		
۲۸	۶	۲۲	فراوانی	مرد	
۱۰۰	۲۱/۴	۷۸/۶	درصد		
۵۲	۱۳	۳۹	فراوانی	جمع	
۱۰۰	۲۵	۷۵	درصد		

$$X^2=۰/۴۱۳ \quad df=۱ \quad p=۰/۵۲۱$$

$$G^2=۰/۲۴۱ \quad df=۱ \quad p=۰/۵۲۱$$

### بحث و نتیجه گیری

مدرسه و شخصیت مدیران دبستانها» که بیانگر عدم رابطه معنادار و مهمی بین متغیرهای شخصیت مدیران و متغیرهای جو سازمانی می باشد، همسو بوده است .

از دیگر سو، نتایج این پژوهش با یافته های تحقیقی نیکلاس (۱۹۶۵) مبنی بر این که مدارس باز نسبت به مدارس بسته به طور مشخص با مشکلات رفتاری کمتری مواجه بوده همخوانی ندارد. به همین طریق با مطالعه برست (۱۹۶۶) که در تحقیقات خود خاطر نشان ساخته از نظر آماری ارتباط معناداری بین نمره های اعتماد به نفس معلم و جوهای باز، آشنا و آزاد وجود دارد همسو نمی باشد .

همچنین با نتایج تحقیق مارلند (۱۹۸۴)، وربیل (۱۹۸۵) و نیلان (۱۹۸۸)، کوی (۱۹۹۱)، میسینا (۱۹۹۳) همخوانی ندارد. (به

تجزیه و تحلیل نتایج این تحقیق دستاوردهایی داشته است که بعضی مؤید تحقیقات مشابه قبلی و برخی با نتایج تحقیقات قبلی تعارض دارند. طبق نتایج به دست آمده در این پژوهش رابطه مهم و معناداری بین ویژگیهای شخصیتی مدیران در ابعاد چهارگانه (درون گرایی / برون گرایی) و نورو تیک (ثبات هیجانی / روانرنجوری) با جو سازمانی مدارس مشاهده نشد. به عبارت دیگر، هیچ یک از ابعاد شخصیتی مدیران تأثیری در باز و بسته بودن جو مدارس نداشته است. نتایج حاصل شده در این زمینه با یافته های مطالعاتی جنکینز (۱۹۸۲) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی ارتباط بین جو

فهرست منابع ذیل اسامی مذکور مراجعه شود).

یافته‌های این تحقیق بیانگر این است که بین متغیرهای ابعاد جو سازمانی (حمایتی)  $P=0/702$ ، دستوری  $P=0/766$ ، تحدیدی  $P=0/986$ ، همکارانه  $P=0/475$ ، متعهدانه  $P=0/236$  با ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) تفاوتی وجود نداشته اما طبق نتایج اعلام شده درباره بعد غیرمتعهدانه ( $P=0/023$ ) چنین استنباط می‌شود که بین این بعد با ویژگی شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) تفاوت معناداری مشاهده شده است.

به عبارت دیگر جو مدارس مدیران درونگرا غیرمتعهدانه‌تر از مدیران برونگرا است. به دیگر سخن، مدیرانی که دارای صفاتی چون عدم فعالیت، انزواطلبی، اندیشمندی، احساس مسئولیت هستند جو مدارس آنها در ابعاد رفتار مدیر به صورت حمایتگری زیاد، دستوردهی، و محدودیت کم و رفتار معلمان به صورت تعهد کم و روابط همکارانه پایین می‌باشد.

همچنین طبق نتایج به دست آمده بین ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه) با ابعاد نورویتیک شخصیت مدیران تفاوتی مشاهده نشد. بنابراین می‌توان چنین ادعا نمود که متغیرهای ششگانه ابعاد جو سازمانی به

استثنای بعد غیرمتعهدانه تأثیری در صفات حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه شدن جو سازمانی مدارس ندارد. یافته‌های به دست آمده البته به استثنای بعد غیرمتعهدانه با یافته‌های مطالعاتی جنکینز (۱۹۸۲) همسو می‌باشد.

نتایج تحقیق در مورد ارتباط بین ابعاد چهارگانه شخصیت با یکدیگر ( $X^2=13/74, p=0/000$ ) ( $X^2=13/74, p=0/000$ ) نشان می‌دهد درصد بیشتری از درونگراها (۵۲/۱۷) در مقایسه با برون‌گراها (۳/۴) دارای ویژگی روان‌رنجوری بوده‌اند. یعنی مدیران درونگرا نسبت به مدیران برونگرا دچار احساس حقارت، نگرانی، افسردگی، وسواس، هراس و اضطراب بیشتری می‌باشند.

با توجه به یافته‌های به دست آمده پیرامون ابعاد چهارگانه شخصیت در مدیران مرد و زن، هیچگونه تفاوتی، در آنها مشاهده نشد. به عبارت دیگر، نسبت درون‌گرایی / برون‌گرایی و نورویتیک (ثبات هیجانی / روان‌رنجوری) تقریباً در مدیران مرد و زن به طور یکسان مشاهده شده است و می‌توان ادعان داشت که جنسیت تأثیری بر روی میزان این صفات و ابعاد در افراد نداشته است.

## پیشنهادهایی برای مدیران و مسئولان

### نظام آموزشی کشور

با توجه به این که مطالعات انجام گرفته در خارج از کشور و مطالعات داخلی و همچنین یافته‌های این بررسی مؤید وجود واقعیتی به نام جو در هر مدرسه است و نیز تأثیر اجتناب‌ناپذیری که نوع جو بر کیفیت فعالیتهای مدرسه می‌گذارد، لذا مجموعه‌ی اقدامهای زیر ضروری است .

- آشنا کردن مدیران مدارس با مفهوم جو مدارس و نیز کسب دانش و مهارت لازم برای تشخیص، کنترل و تغییر جو ادراکی اعضای سازمان مدرسه .

- توجه به ادراک معلمان نسبت به مدیریت مدرسه که می‌تواند مدیران را در به وجود آوردن جوی که منجر به ادراک مثبت معلمان نسبت به مدرسه شود یاری دهد تا محیطی به وجود آید که حس همکاری و تعاون را در معلمان افزایش دهد .

- با توجه به نتایج حاصل پیرامون ویژگیها و ابعاد شخصیتی مدیران در بعد درونگرایی (۲/۴۴

درصد) و (برونگرایی ۵۵/۸ درصد)، داوری و قضاوت در زمینه برتری و اثربخشی میان مدیران درون‌گرا برون‌گرا کاری بس دشوار است. اما طبق نظر کاتز از آنجا که مدیریت در دبیرستانها جزء مدیریت در سطوح میانی تلقی می‌گردد، لذا پیشنهاد می‌شود برای به کارگیری افراد در پست مدیریت از کسانی که از نظر خصوصیات شخصیتی حدودی از برونگرایی - درونگرایی را دارند، انتخاب کنند .

- با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر این که هر چه مدیران برون‌گراتر باشند از ثبات هیجانی بیشتری برخوردار بوده و همچنین جو مدارس آنها متعهدانه‌تر خواهد بود، لازم است مدیران و مسئولین نظام آموزشی نسبت به ویژگیهای شخصیتی مدیران دبیرستانها و رابطه آن با جو سازمانی مدارس آنان شناخت و آگاهی حاصل کنند، تا انتخاب مدیران مناسب واجد شرایط با بهره‌گیری از روشها و معیارهای سنجش وسیع برای ارزیابی شخصیت مدیران آموزشی صورت گیرد .



## منابع

### فارسی

- اوجاقتی، علی (۱۳۷۷). بررسی رابطه بین جو سازمانی و روحیه دبیران مدارس متوسطه شهر ملایر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران .
- خزائی، زهرا (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین جو سازمانی مدارس و میزان عزت نفس مدیران در دبستانهای دخترانه ناحیه ۷ مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران .
- زارع نژاد، محمد (۱۳۷۴). بررسی میزان فشار روانی مدیران و رابطه آن با جو سازمانی دبیرستانها پسرانه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران .
- علاقه بند، علی (۱۳۷۲). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: بعثت
- هوی، وین ک؛ میسکل سیسیل، ج (۱۳۷۱). تئوری و تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه: میرمحمد سیدعباسزاده، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه .

### لاتین