



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## بررسی ارتباط جو سازمانی با بازخورد تحصیلی در معلمان

زهرا وفا نیا<sup>۱</sup>، نجفعلی داوودی پی<sup>۲</sup>، فاطمه سینایی<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی دینی و عربی دانشگاه فرهنگیان

۲- کاردانی دینی و عربی دانشگاه شهید ایزدپناه یاسوج

۳- کارشناسی علوم تربیتی دانشگاه پیام نور سی سخت

*Vafania.zahra@gmail.com*

### چکیده

معلمان با قرار گرفتن در محیط های سازمانی نظیر سرپرست، همکار، محیط کار، حقوق و دستمزد و تعامل او با این عوامل موجب بروز حالت های عاطفی و ذهنی مثبت و منفی در معلم می گردد که تمام فعالیت ها و خصوصاً عملکرد کاری وی را تحت تأثیر قرار می دهد. جو را بعنوان ویژگی هایی ماندگار در نظر می گیرند که ویژگی روان شناختی یک مدرسه معین را توصیف کرده و آن را از سایر مدارس متمایز می سازد و در رفتار معلمان و دانش آموزان نفوذ می کند. ابعاد مختلف سازمان مانند: اندازه سازمان، میزان تمرکز در تصمیم گیری، تعداد سطوح در سلسله مراتب، ماهیت تکنولوژی و حوزه های که قوانین رسمی و خط مشی های رفتاری را مشخص می سازد، در تعیین و شکل گیری جوهای مختلف مؤثر خواهند بود. پژوهش های مرتبط در این زمینه بیان می دارد که باید به جو مدارس و بعد روانی سازمان توجه شود زیرا سبب افزایش کارایی، انگیزش روحیه و عملکرد کارکنان در سازمان می گردد. مطالعه حاضر به بررسی مفهوم جو سازمانی در مدارس، پیشینه آن، انواع جو سازمانی و دیدگاه های مختلف در مورد دلایل شکل گیری یک جو سازمانی خواهد پرداخت.

**واژگان کلیدی:** رفتار دستوری، رفتار حمایتی، رفتار حرفه ای، جو سازمانی



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## مقدمه

با وجود پیشرفت‌های مختلف در زمینه‌های مرتبط با آموزش و یادگیری، معلمان همواره به‌عنوان سرمایه‌های ارزشمند و نیروهای مؤثر در رشد دانش‌آموزان محسوب می‌شوند. استعداد، توانائی، نگرش و شخصیت معلم به صورت پیوسته در شکل‌گیری شخصیت دانش‌آموزان ایفای نقش مستقیم می‌کند (انصاف، ۱۳۷۷). در معرض قرار گرفتن معلم در متغیرهای سازمانی نظیر سرپرست، همکار، محیط کار، حقوق و دستمزد و تعامل او با این عوامل موجب بروز حالت‌های عاطفی و ذهنی مثبت و منفی در معلم می‌گردد که تمام فعالیت‌ها و بالاخص عملکرد کاری وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Andrew, 1962). یکی از این اهداف، شناخت عوامل مؤثر در توفیق سازمان‌هاست. با شناخت این عوامل، می‌توان کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش داده و در نهایت عملکرد آنها را بهبود بخشید. اما چگونه است که معلمی در یک مدرسه اثربخش و کارساز بوده و وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهد. اما همین معلم پس از انتقال به مدرسه دیگر کارایی خود را از دست می‌دهد؟ در اینجاست که می‌توان گفت: تفاوت مدارس منحصرأ به وضعیت فیزیکی، ساختمان، منابع انسانی و مادی موجود در آن محدود نمی‌شود بلکه هر مدرسه، دارای آداب و رسوم ارزش‌ها، هنجارها و روش‌های علمی مخصوص و نسبتاً پایداری است (اتحاد نژاد، ۱۳۸۰).

این خصوصیات، که به ما اجازه می‌دهد یک مدرسه را از مدرسه دیگر متفاوت بدانیم، «جو مدرسه» نامیده می‌شود «جو» اصطلاح وسیعی است که به ادراک معلمان از محیط عمومی کارا طلاق می‌شود و متأثر از سازمان رسمی و غیررسمی، شخصیت افراد، و رهبری سازمان است (اسدی، ۱۳۸۶).

اکثریت سازمان‌ها در پی بهبود عملکرد کارکنان خود هستند از این رو بررسی رابطه حالات روحی و روانی افراد با رفتار و عملکرد آنان نیاز همیشگی آنها بوده و بسیار با اهمیت و ضروری می‌باشد. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران کمک کند تا رابطه جو سازمانی مدارس با عملکرد دبیران را دریافته و با کاربرد روش‌های صحیح در بهبود شرایط حاکم بر مدرسه و ایجاد آمادگی در کارکنان خود برای بهبود عملکرد اقدام نمایند. منظور از جو سازمانی، اهمیت انسانی است که کارکنان یک سازمان در آن به انجام وظایف خود می‌پردازند. گاهی منظور از جو سازمانی نقطه نظرهایی می‌باشد که به طور مشترک و در رابطه با شیوه رفتار کارکنان یک سازمان در بین بیشتر مدیران عالی آن سازمان وجود دارد (Achson, 1999).

ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند، دارد و احساس او نسبت به سازمان برحسب ابعادی مانند استقلال، ساختار سازمانی، پاداش، ملاحظه‌کاری‌ها، صمیمیت و حمایت، و صراحت می‌باشد از آنجاکه جو مدرسه یک موضوع مهم است، اغلب مشکل است که آن را به‌دقت تعریف کرد. جو باید به عنوان ویژگی‌هایی بادوام در نظر گرفته شود که ویژگی روان شناختی یک مدرسه معین را توصیف می‌کند. آن را از سایر مدارس متمایز می‌سازد و در رفتار معلمان و دانش‌آموزان نفوذ می‌کند و همین‌طور احساس روان شناختی است که معلمان و دانش‌آموزان نسبت به آن مدرسه برخوردار هستند «فرهنگ» به مجموعه دست آورده‌ای مادی و تجارب غیرمادی بشر اطلاق می‌شود که از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یابد و هر نسل ضمن پیرایش پاره‌ای از جنبه‌های آن، خود نیز به پیکره اصلی افزوده و به نسل بعد از خود تحویل می‌دهد (Andrew, 1962).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

فرهنگ عموماً به‌عنوان مفاهیم، رفتارها، هنرها، ابزار، علوم و امثال آن در یک جامعه و در یک زمان مشخص تعریف می‌شود نتیجه اینکه جو سازمانی در تحلیل عملکرد کارکنان بسیار مهم تلقی می‌شود چراکه جو مدارس بر رفتار معلمین و دانش آموزان تأثیر می‌گذارد. شناخت جو مدارس به ما کمک می‌کند (انصاف، ۱۳۷۷) که کشمکش‌ها را تشخیص داده و سپس با بررسی آنها در جهت کاهش یا رفع آنها کوشش کنیم با رفع تضاد در محیط کار بین کارکنان و مدیر، نگرش دانش آموزان نسبت به تحصیل مطلوب‌تر خواهد شد. بر اساس تحقیقات انجام شده، توجه به بعد روانی سازمان سبب افزایش کارایی، انگیزش روحیه و عملکرد کارکنان در سازمان می‌گردد. این بعد از سازمان همان جو سازمانی است و سهم عمده‌ای در اثربخشی سازمان دارد. زمانی گفته می‌شود، افراد خوب کار می‌کنند که بهره‌وری داشته باشند (اتحاد نژاد، ۱۳۸۰).

امروزه بهره‌وری خود دلالت بر دو مفهوم مرتبط به هم یعنی اثربخشی و کارایی دارد. اثربخشی معطوف به هدف است لیکن صحبتی در خصوص هزینه‌های انجام شده جهت رسیدن به هدف نمی‌کند. در واقع هر قدر در ازاء ستاده‌های به دست آمده، منابع یا داده‌های کمتری را از دست داده باشیم کارایی بیشتری خواهیم داشت. از این رو هزینه‌ها جایی که کارایی مطرح است مورد توجه قرار می‌گیرند (الوانی، ۱۳۷۶).

علاوه بر بهره‌وری که برحسب اثربخشی و کارایی سنجیده می‌شود، عملکرد مستلزم اطلاعاتی از قبیل میزان حوادث کار، گردش کار، غیبت‌ها و تأخیرات کارکنان در ورود به محل کار می‌باشد. به این معنی که یک کارمند خوب کسی است که نه تنها از نقطه نظر بهره‌وری خوب کار می‌کند. (انصاری، ۱۳۸۹). بلکه همچنین با به موقع حاضر شدن در محل کار یا از دست ندادن اوقات کاری و یا کم کردن حوادث کاری مربوطه، گرفتاری‌ها و مشکلات سازمان را تقلیل می‌دهد چنانچه افراد موجود در یک سازمان، احساس کنند که نیازهای تعلق، ارزش داشتن، احترام و شکوفا شدن آنان تأمین می‌شود به نوعی آرامش روحی و روانی می‌رسند که این شرایط زمینه رشد فرد را فراهم می‌سازد (اسدی، ۱۳۸۶).

تمام این حالات، زمینه ساز بهبود و ارتقای روحیه و افزایش کار و تلاش فرد و در نهایت دست یافتن به اهداف سازمانی می‌گردد. از طرف دیگر سنجش عملکرد کارکنان در سازمان نیز امری حیاتی است. مدیران برای اتخاذ تصمیمات معتبر پرسنلی نیازمند به ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشند. اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد به عنوان مبنایی برای تعیین احتیاجات آموزشی، ترفیعات، اخراج‌ها، پرداخت حقوق، فوق‌العاده شغل و تخصیص پاداش به کار رفته و مدرکی است که بر اساس آن کارکنان کارآمد، اثربخش و یا بالعکس درجه‌بندی می‌شوند. تبعات ناشی از این ارزیابی برای مدیریت و کارکنان در همه سازمان‌ها اهمیت برجسته‌ای دارد (اچسون، ۱۹۹۹).

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروزی مدیریت است. به کمک این فعالیت، اهداف و مأموریت‌های سازمان تحقق می‌یابد و از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی‌ها و استعداد‌های انسان‌های درون سازمان از قوه به فعل در می‌آید. در این میان، مدیران سازمان‌های آموزشی نقش حساس و حیاتی دارند. مدیران آموزشی باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند تا بتوان با کمال اطمینان سرنوشت تربیتی کودکان و نوجوانان را به دست آنها سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آموزش و خطاهای مکرر نباشد، زیرا هر خطا آزمایشی همراه با زبان‌های بزرگی خواهد بود که بسیاری از آنها جبران‌ناپذیر است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## پیشینه پژوهش

مدیران مدارس راهنمایی دخترانه انتخاب شده برای نمونه دارای مهارت‌های انسانی و ادراکی لازم هستند، ولی از مهارت فنی لازم برخوردار نیستند. مجد بیان می‌کند که: مدیران زن در مهارت‌های فنی و انسانی در سطح بالاتری از مردان قرار دارند. بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مرد بر اساس نظر دبیران تفاوت معناداری وجود ندارد (اتحاد نژاد، ۱۳۸۰).

مهارت‌های مدیریتی در ایجاد جو و فضای دوستانه در سازمان‌های آموزشی نقش بسزایی دارند و از این مهارت‌ها مهارت انسانی دارای بیشترین تأثیر است (انصاف، ۱۳۷۷). صفاری و همکاران بیان می‌کنند که بعد رهبری و سرپرستی بیانگر رضایتی است که فرد از رابطه با سرپرست مستقیم خود به دست می‌آورد و نشان می‌دهند که هر چه سرپرست با ملاحظه و کارمند مدار باشد رضایت شغلی بیشتر خواهد شد و در مورد سرپرستانی که در هر دو بعد سرپرستی کارمند مدار و کارمدار شاخص هستند، بیشترین رضایت شغلی حاصل می‌شود (الوانی، ۱۳۷۶).

اساسی‌ترین رسالت آموزش و پرورش، تعلیم و تربیت انسان‌ها می‌باشد که جز از طریق برقراری ارتباط میسر نخواهد شد (انتصاری، ۱۳۷۹). مدیران مدارس باید مؤثرترین و کارآمدترین شیوه‌ها و مهارت‌های لازم را در زمینه روابط انسانی با توجه به موقعیت به کار گیرند، تا جوی آرام و سالم در آموزشگاه‌ها ایجاد گردد و در نتیجه امر تعلیم و تربیت بهبود یابد. وی بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش خود نشان داد که بر اساس ادراکات مدیران بیشترین مهارت آنان در بعد برقراری اعتماد و کمترین مهارت آنها در بعد انگیزش کارکنان بود و از نظر دبیران بیشترین مهارت مدیران در بعد ارتباطات و کمترین مهارت آنها در بعد خودآشناسازی بود (اچسون، ۱۹۹۹).

با توجه به نتایج به دست آمده بین ادراکات مدیران و دبیران در مورد پنج بعد از مهارت‌های روابط انسانی خودآگاهی، خودپذیری، انگیزش، اعتماد و خودکارسازی تفاوت معناداری مشاهده گردید (Andrew, 1962). ولی در خصوص مهارت‌های روابط انسانی مدیران در ابعاد ارتباطات و مدیریت تعارض تفاوت معنی داری مشاهده نشد. وی در ادامه بیان می‌دارد که نتایج به دست آمده از مقایسه میانگین رتبه ادراکات مدیران و دبیران زن و مرد نشان داد که مدیران زن بیش از مدیران مرد دارای توانایی در زمینه مهارت‌های روابط انسانی بودند. همچنین بین ادراکات مدیران برحسب سابقه مدیریت تفاوت معنی داری مشاهده گردید و مدیران با سابقه‌تر توانایی خود را در زمینه خودپذیری و انگیزش کارکنان بیشتر از همکاران کم سابقه خود ارزیابی نمودند (Anderson, 1998).

مهارت‌های مدیران ارشد دانشگاه در ایجاد رضایت شغلی اساتید تأثیر دارند (انصاری جاری، ۱۳۸۹) از این مهارت‌ها، مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران بیشترین آمار را به خود اختصاص داده‌اند. صبوری طی پژوهشی اعلام کرد که بین جو سازمانی با مهارت‌های مدیران و رضایت شغلی ایشان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین بین دیدگاه مدیران زن و مرد در رابطه با جو سازمانی تفاوت معنی‌دار آماری وجود نداشته و بین مهارت‌های ادراکی و فنی مدیران با سوابق خدمتی مختلف با جو سازمانی و رضایت شغلی تفاوت معنی‌دار آماری مشاهده می‌شود (اسدی، ۱۳۸۶).

با استفاده از پرسش‌نامه کاتز مهارت‌های مدیریتی طبقه‌بندی شد و نتایج نشان داد که: نگرش‌های مربوط به مهارت‌های مدیریتی برای اثربخشی کار اولیای آموزشی یکی از نکات مهم مدیریتی اولیای آموزشی است. در مقوله‌های مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تمام گروه‌های مورد آزمون بر روی بیشتر مهارت‌ها تأکید داشتند (الوانی، ۱۳۷۶).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نتایج حاصل از پژوهش محمدی قشلاق در تحقیقی تحت عنوان بررسی میزان عملکرد مدیران آموزشی شهر ارومیه نشان داد که بین نظرات دبیران و معلمان در رابطه با عملکرد رهبری آموزشی تفاوت معناداری وجود ندارد. ولی در خصوص عملکردهای روابط انسانی، حرفه‌ای و اداری تفاوت معنادار است (انصاری، ۱۳۷۹). وی در ادامه ذکر می‌کند که مقایسه نظرات دبیران و معلمان درخصوص هر یک از ابعاد عملکردی مدیران برحسب جنسیت و سابقه خدمت تدریس حاکی از عدم تفاوت معنادار بوده ولی مقایسه نظرات آنان برحسب سطح تحصیلات نشان داد که دبیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر عملکردهای رهبری، روابط انسانی و اداری مدیران را کمتر از معلمان با مدرک دیپلم و فوق دیپلم ارزیابی کرده‌اند.

اتحاد نژاد بر اساس پژوهش خود با موضوع نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های شهر شیراز بیان می‌دارد که، مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران زن بهتر از مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران مرد است. وی همچنین بیان می‌کند، سن، پیشینه‌ی مدیریت، رشته تحصیلی و تحصیلات مدیران از دیدگاه دبیران بر میزان مهارت‌های اثربخش تأثیری ندارد (Andrew, 1962).

در هر سازمان، می‌توان ابعاد متفاوتی را تشخیص داد که دو بعد مهم آن، بعد اجتماعی و بعد روانی می‌باشند، بعد اجتماعی، موجب اطاعت از قوانین و مقررات و دستیابی به اهداف سازمانی است، بعد روانی، سبب دلگرمی و وابستگی افراد به سازمان است. در صورتی که این ابعاد وجود داشته باشند، می‌توانند موجبات رشد و پویایی گروه را فراهم آورند. بر اساس تحقیقات انجام شده، توجه به بعد روانی سازمان، سبب افزایش کارایی، انگیزش، روحیه و عملکرد کارکنان می‌شود این بعد، نشان دهنده‌ی جو سازمانی است (اچسون، ۱۹۹۹).

جو سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند، دارد و احساس او نسبت به سازمان برحسب ابعادی مانند استقلال، ساختار سازمانی، پاداش، ملاحظه‌کاری ها، صمیمیت و حمایت، و صراحت می‌باشد از آنجاکه جو مدرسه یک موضوع مهم است، اغلب مشکل است که آن را به‌دقت تعریف کرد. جو باید به عنوان ویژگی‌هایی بادوام در نظر گرفته شود که ویژگی روان شناختی یک مدرسه معین را توصیف می‌کند. آن را از سایر مدارس متمایز می‌سازد و در رفتار معلمان و دانش‌آموزان نفوذ می‌کند و همین‌طور احساس روان شناختی است که معلمان و دانش‌آموزان نسبت به آن مدرسه برخوردار هستند «فرهنگ» به مجموعه دست آورده‌ای مادی و تجارب غیرمادی بشر اطلاق می‌شود که از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یابد و هر نسل ضمن پیرایش پاره‌ای از جنبه‌های آن، خود نیز به پیکره اصلی افزوده و به نسل بعد از خود تحویل می‌دهد (Andrew, 1962).

فرهنگ عموماً به‌عنوان مفاهیم، رفتارها، هنرها، ابزار، علوم و امثال آن در یک جامعه و در یک زمان مشخص تعریف می‌شود نتیجه اینکه جو سازمانی در تحلیل عملکرد کارکنان بسیار مهم تلقی می‌شود چراکه جو مدارس بر رفتار معلمان و دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. شناخت جو مدارس به ما کمک می‌کند (انصاف، ۱۳۷۷) که کشمکش‌ها را تشخیص داده و سپس با بررسی آنها در جهت کاهش یا رفع آنها کوشش کنیم با رفع تضاد در محیط کار بین کارکنان و مدیر، نگرش دانش‌آموزان نسبت به تحصیل مطلوب‌تر خواهد شد.

رضایت یا نارضایتی در رابطه با شغل تا حد زیادی به مهارت‌های مدیران بستگی دارد (انصاری جابری، ۱۳۸۹). هاگمن نیز به نتایج مشابهی رسید (اتحاد نژاد، ۱۳۸۰). صبوری، سیوانی نژاد در تحقیقی به این نتیجه رسید که سبک‌های رهبری مدیران بر



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

رضایت شغلی دبیران تأثیر دارد. به ویژه اینکه اعمال سبک رهبری رابطه مدار توسط مدیران باعث افزایش رضایت شغلی در دبیران می‌گردد. انصاف در پژوهشی اعلام کرد: سبک رابطه مدار و توجه به روابط انسانی در محیط کار با اثر بخشی رابطه مستقیم دارد. مدیرانی که رابطه مدار هستند و به روابط انسانی بیشتر توجه دارند، کارایی و اثربخشی بیشتری دارند و می‌توانند در محیط کار رضایت کارکنان خود را بیشتر جلب نمایند و در اداره مدرسه به مراتب موفق‌تر باشند (اچسون، ۱۹۹۹).

به منظور افزایش مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران باید نسبت به پرورش مهارت‌های لازم در زمینه توانایی برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی، بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی، توجه به رضایت شغلی، تقویت روحیه گروهی، استفاده صحیح از روش‌های مقابله با تعارض سازمانی، حل مسائل و مشکلات اداری و انسانی، تقویت تفکر سیستمی و جامع‌نگری، توانایی ایجاد هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی، شناخت قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و توانایی تحلیل موقعیت‌ها و ارزیابی عملکرد سازمان با ارائه راهکارهای مناسب برای رفع کاستی‌ها اقدام نمود (Anderson, 1998).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای سن، تجربه کاری به تنهایی بر رضایت شغلی معلمان اثر معناداری ندارند، در حالی که هر یک از دو عامل جنسیت و موضوع کنترل به تنهایی بر پیش‌بینی شغلی معلمان اثر چشمگیر دارند. بایبی و مؤمنی در پژوهشی نشان دادند که سیاست‌ها، برنامه‌های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچ‌کدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی‌کنند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده آل و مطلوب می‌سازد، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است (اسدی، ۱۳۸۶).

شرایط محیط کار برای ایجاد و رشد احساس کارکنان در سه عامل خلاصه می‌شود: مدیریت، شغل و همکاران. فتاح در پژوهشی نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و جو سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین در تحقیق مقایسه قابلیت انطباق مهارت‌های مدیران در جو سازمانی و رضایت شغلی بر اساس نظریه‌های هرزبرگ در شرایط فرهنگی ایران که در سال ۱۳۷۹ توسط براخوری مقدم صورت گرفت. فرضیات تحقیق مبنی بر صادق نبودن نظریه سلسله مراتب مزلو و همچنین تئوری دو عاملی هرزبرگ در شرایط فرهنگی ایران تأیید گردید براخوری مقدم، در پژوهش صفاری آشتیانی نتایج نشان داد که: ابهام نقش مدیران با خشنودی شغلی رابطه منفی دارد. این رابطه در بین کارکنان با سن بالاتر از کارکنان با سن پایین‌تر و در بین کارکنان با تحصیلات بالاتر بیشتر از کارکنان با تحصیلات پایین‌تر می‌باشد (Andrew, 1962).

تضاد نقش با خشنودی شغلی رابطه منفی دارد و این رابطه در بین کارکنان با سن بالاتر کمتر از کارکنان با سن پایین‌تر و در بین کارکنان با تحصیلات بالاتر بیشتر از کارکنان با تحصیلات پایین‌تر می‌باشد. نتایج حاصل از بررسی صادقان نشانگر آن است که: رضایت از شغل و محیط شغلی تأثیر مستقیم و مثبتی بر کارایی کارکنان دیپلم به بالا دارد، کارایی کارکنان با سنوات تجربی آنان دارای ارتباط مستقیم و قوی می‌باشد و کارایی کارکنان با سطح تحصیلات آنان ارتباط مثبت و قوی دارد (اتحاد نژاد، ۱۳۸۰).

در تحقیق صدوقی که در سال ۱۳۸۴ صورت گرفت، یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای سابقه کار، سن، درون‌گرایی، برون‌گرایی بر رضایت شغلی اثر معنادار ندارد در حالی که متغیرهای میزان تحصیلات و وضعیت شغلی در پیش‌بینی رضایت شغلی اثر چشمگیری داشتند. یافته‌های تحقیق فخاریان نشان داد که متغیرهای آموزش، سابقه کار بر رضایت شغلی و جوسازمانی اثر معناداری دارند (الوانی، ۱۳۷۶).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در حالی که متغیرهای تحصیلات، وضعیت تأهل، سن، گروه شغلی بر رضایت شغلی اثر معنی داری ندارد. در پژوهش صفاریان همدانی مشخص گردید که بین شغل سازمانی، تجربه کاری و سن با رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. یافته‌های تحقیق عزیزی نشان داد که متغیرهای عوامل بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ، عنوان شغلی و میزان تحصیلات بر رضایت شغلی و جو سازمانی اثر معناداری دارند در حالی که سابقه خدمت، سن و وضعیت تأهل بر رضایت شغلی اثر معناداری ندارند. یافته‌های تحقیق اسدی که در سال ۱۳۸۶ صورت پذیرفت، نشان داد که به طور کلی عوامل بهداشتی نسبت به عوامل انگیزشی تأثیر بیشتری در ایجاد رضایت و نارضایتی شغلی دارا می‌باشند. مطالب فوق نشان‌دهنده آن است که نظریه هرزبرگ به‌طور کامل قابل تطبیق با وضع موجود در دانشگاه شهید بهشتی نمی‌باشد (اچسون، ۱۹۹۹).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای سن، تجربه کاری به تنهایی بر رضایت شغلی معلمان اثر معناداری ندارند، در حالی که هر یک از دو عامل جنسیت و موضوع کنترل به تنهایی بر پیش‌بینی شغلی معلمان اثر چشمگیر دارند. بابایی و مؤمنی در پژوهشی نشان دادند که سیاست‌ها، برنامه‌های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچ‌کدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی‌کنند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده آل و مطلوب می‌سازد، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است (اسدی، ۱۳۸۶).

استوارت بر این باور است که مهم‌ترین دلیل بیکاری در سده کنونی کمبود مهارت است. شغل‌های موجود و نیاز مردم با یکدیگر مغایرت دارند (انصاری جابری، ۱۳۸۹). زیرا مردم مهارت کافی برای کسب و نگهداری شغل خویش ندارند و به مهارت‌های جدیدی نیاز دارند. دری در نوشته خود با عنوان آموزش مدیریت در نظام سازمانی بر این باور است که دانش مدیریت در ذات خود برای ایجاد شایستگی مدیریت کافی نیست و همان گونه که نظریه مدیریت یک دانش است، عمل مدیریت نوعی هنر به شمار می‌آید و به این ترتیب که مدیر برای اینکه مؤثر باشد، باید مجموعه‌ای از مهارت‌های حرفه‌ای را فرا گیرد و در خود پرورش دهد که این مهارت‌ها در برگیرنده مهارت‌های فنی، اداری و شخصی است (Andrew, 1962). یافته‌های تحقیق زهرائیان با عنوان بررسی نگرش اعضاء هیئت علمی دانشگاه اصفهان در مورد میزان ارتباط رفتارهای مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی با مؤلفه‌های ساختار سازمانی نشان داد که: بین نظرات اعضاء هیئت علمی در خصوص رفتارهای مدیریتی مدیران گروه‌های دموگرافیک آنها جنسیت، سابقه خدمتی و مدرک تحصیلی تفاوت معناداری وجود ندارد (Anderson, 1998).

## دیدگاه‌های مختلف در مورد شکل‌گیری جو سازمانی

رویکرد ساختاری: این رویکرد اساساً جو سازمانی را به‌عنوان ویژگی‌های وابسته به سازمان در نظر می‌گیرد که این ویژگی‌ها مربوط به خود سازمان و مستقل از اعضای آن است. رویکرد ساختاری ما را به ارتباط بین هدف و معیارهای ادراکی جو سازمانی هدایت می‌کند (اتحاد نژاد، ۱۳۸۰).

موقعیت‌های واقعی در شرایط سازمانی عامل تعیین‌کننده نظرات، ارزش‌ها و ادراکات کارکنان از وقایع سازمان است. بنابراین ابعاد مختلف سازمان مانند: اندازه سازمان، میزان تمرکز در تصمیم‌گیری، تعداد سطوح در سلسله مراتب، ماهیت تکنولوژی و حوزه‌های که قوانین رسمی و خط مشی‌های رفتاری را مشخص می‌سازد، در تعیین و شکل‌گیری جوهای مختلف مؤثر خواهند بود (انصاف، ۱۳۷۷). رویکرد ادراکی: رویکرد ادراکی که می‌توان آن را رویکرد ادراکی - روان‌شناختی نیز نامید. اساس و ریشه



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

جوسازمانی را در اعضای سازمان متمرکز می‌داند این رویکرد بر این فرض استوار است که افراد متغیرهای موقعیتی را به روشی که از لحاظ روان‌شناختی برای آنها معنی‌دار است، تعبیر و تفسیر نموده و به آن پاسخ می‌دهند (اسدی، ۱۳۸۶).

بنابراین بر اساس این رویکرد، جوسازمانی وابسته به ادراک کارکنان است. رویکرد تعاملی: اساس این رویکرد بر آن است که جوسازمانی حاصل تعامل میان اعضای سازمان و موقعیت‌های سازمانی است. بنابراین همان گونه که برخی از محققین جوسازمانی را به‌درستی به عنوان محصول ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و عناصر ساختاری سازمان تعریف کرده‌اند، این رویکرد نیز به ماهیت این ارتباط متقابل توجه کرده و نقش آن را به‌عنوان یک عامل اساسی در شکل‌گیری جوسازمانی معرفی می‌کند. رویکرد فرهنگی: رویکرد فرهنگی نوع تکامل یافته رویکرد تعاملی است (Andrew, 1962).

طبق این رویکرد گروه‌های سازمانی یک حس مشترک از ارزش‌ها، تاریخ، مقاصد و اهدافی که حاصل تعبیر و تفسیر جمعی است را ایجاد می‌کند. رویکرد فرهنگی بر این مطلب تأکید دارد که گروه‌ها در بردارنده ارزش‌ها، هنجارها، اطلاعات حاصل از توافق جمعی و معانی که به طور تاریخی شکل گرفته‌اند می‌باشند بنابراین در این رویکرد، جوسازمانی از فرهنگ سازمانی ناشی می‌شود و فرهنگ سازمانی که همان نمادها، هنجارهای رفتاری، مفروضات و باورهای سازمانی و ... است در شکل‌گیری جو آن نقش اساسی دارد (اچسون، ۱۳۸۰).

مدیریت کارکردن با و به وسیله دیگران است ضمن آنکه مدیران وظایف و فعالیت‌های متنوع و پیچیده‌ای انجام می‌دهند. هیچ مدیری نمی‌تواند برای انجام کارهای مربوط به شغلش تنها بر کوشش‌های فردی خود تکیه کند. بر این اساس داشتن مهارت و توانمندی‌های مختلفی برای مدیران صرف نظر از نوع فعالیت و مأموریت سازمان‌شان ضرورت پیدا می‌کند. مدیر باید قادر باشد کارهایی که افراد او انجام خواهند داد را برنامه‌ریزی کند، معیارهایی که باید به آنها رسید را تعیین کند، آنها را سازمان دهد، وظایف را مشخص کند و سرانجام دقت کند که جریان فعالیت‌های افراد و بخش‌های مختلف با یکدیگر هماهنگ باشد. در تمام این فعالیت‌ها مدیران از مهارت‌هایی بهره می‌گیرند که در اصطلاح به آنها مهارت‌های مدیریتی گفته می‌شود.

اهمیت مدیریت و توسعه، توجه به مدیریت را در اولویت قرار داده است امروزه در مقایسه با گذشته ایفای نقش مدیریت یا به عبارتی هماهنگ ساختن فعالیت‌ها و امکانات سازمان در جهت وصول به اهداف سازمان، به لحاظ وسعت ارتباطات، قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات بسیار دشوارتر شده است. با توجه به مواردی که اشاره شد چنین به نظر می‌آید که مدیران جهت رسیدن به اهداف مورد نظرشان نیازمند داشتن مهارت‌هایی می‌باشند.

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروزی مدیریت است. به کمک این فعالیت، اهداف و مأموریت‌های سازمان تحقق می‌یابد و از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی‌ها و استعداد‌های انسان‌های درون سازمان از قوه به فعل در می‌آید. در این میان، مدیران سازمان‌های آموزشی نقش حساس و حیاتی دارند. مدیران آموزشی باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند تا بتوان با کمال اطمینان سرنوشت تربیتی کودکان و نوجوانان را به دست آنها سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آموزش و خطاهای مکرر نباشد، زیرا هر خطا و آزمایشی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که بسیاری از آنها جبران‌ناپذیر است.





## انواع جو سازمانی

در این بخش انواع جو سازمانی بر اساس مقالات مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### جو باز

در این نوع جو، معلمان از روحیه بالایی برخوردارند. آنها بدون پرخاشگری و درگیری به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند. عدم تعهد کم. شکل شخصی جو باز عبارت است از اعتماد و روحیه زیاد و عدم اشتغال کم، این ترکیب جوی را پیشنهاد می‌کند که هم مدیر و هم معلمان رفتار صمیمی دارند (الوانی، ۱۳۷۶).

### جو خودگردان

پایه و اساس کنش‌های رهبری در درجه اول از گروه ناشی می‌شود. رهبر، کنترل ناچیزی را نسبت به اعضای گروه بکار می‌بندد، از طریق ارضای نیازهای اجتماعی نشاط و روحیه در حد بالایی حاصل می‌شود. خشنودی از پیشرفت وظایف نیز مشهود است، منتهی درجه آن کمتر است (Anderson, 1998).

### جو کنترل شده

با روابط خشک و توجه خیلی زیاد به وظیفه مشخص است. در درجه اول رفتار گروه معطوف به انجام وظایف است و میزان توجه به رفتارهای که نیازهای اجتماعی را برآورد نماید نسبتاً کم است. نشاط و روحیه غالباً بالا است، مع‌هذا تا حدی خشنودی اجتماعی تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد. در این اوضاع و احوال گشودگی یا «صداقت» در رفتار به چشم نمی‌خورد، زیرا که گروه به درجات مختلف نسبت به موفقیت در کار آرامش خاطر ندارد (اتحاد نژاد، ۱۳۸۰).

### جو دوستانه

به درجات بالا خصوصی است ولی زیر کنترل است. اعضای این سازمان خشنودی اجتماعی دارند ولی کنترل اجتماعی ناچیزی را در مورد انجام وظایف بکار می‌بندند. در نتیجه به سبب اینکه اعضای گروه خشنودی کمتری از انجام کار به دست می‌آورند نشاط و روحیه در حد عالی نیست و بر این مبنی خیلی از رفتارها را در این اوضاع و احوال نمی‌توان «اصیل» تلقی نمود (اچسون، ۱۳۸۰).

### جو پدران

با این خصیصه به خوبی مشخص می‌گردد که مدیر مدرسه تجلی کنش‌های رهبری را در گروه محدود می‌سازد و ابتکار بسیاری از این کنش‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. از مهارت‌های رهبری موجود در گروه به‌عنوان مکمل توانائی مدیر مدرسه در بروز اعمال رهبری استفاده نشده و در نتیجه پاره‌ای از کنش‌های رهبری صورت واقعی به خود نمی‌گیرد (اسدی، ۱۳۸۶).

### جو بسته

با بی‌تفاوتی عاطفی خیلی زیاد تمام اعضای سازمان، مشخص است. سازمان به خوبی کار نمی‌کند، نشاط و روحیه خیلی پایین است، زیرا که اعضای گروه نه خشنودی اجتماعی به دست می‌آورند و نه در مورد پیشرفت کارشان خشنودی دارند. در رفتار اعضا نشانی از اصالت دیده نمی‌شود. در حقیقت به نظر می‌رسد که سازمان در حالت رکود به سر می‌برد (انتصاری، ۱۳۷۹).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

توجه به آنچه که ذکر شد، محقق در پژوهش حاضر سعی دارد، به بررسی رابطه بین جو سازمانی مدارس و عملکرد دبیران در دبیرستانهای پسرانه شهرستان بوکان و مهاباد بپردازد. تا از این طریق بتواند در جهت بهبود عملکرد دبیران و جو سازمانی مدارس، پیشنهادهایی ارائه دهد (Andrew, 1962).

## پیشنهادهای پژوهش

مطالعات کاربردی و تحقیقی در این زمینه بیان می‌دارد اینکه به جو مدارس و بعد روانی سازمان توجه شود زیرا سبب افزایش کارایی، انگیزش روحیه و عملکرد کارکنان در سازمان می‌گردد. همچنین کارکنان باید آموزش داده شوند تا توانایی انجام کار را داشته باشند و جو سازمانی مدارس باز و صمیمی باشد چون بر میزان مسئولیت پذیری نقش دارد و عملکرد کارکنان در سازمان سنجش شود (Anderson, 1998).

چون این امری حیاتی است مدیران برای اتخاذ تصمیمات معتبر پرسنلی نیازمند به ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشند. همچنین از ابزارهای دیگری برای بررسی جو سازمانی و همچنین عملکرد استفاده شود و در دبیرستان‌های دخترانه نیز این تحقیق صورت گیرد. علاوه بر جو سازمانی به روحیه، انگیزش، ماهیت شغل، سن کارمند و سطح تحصیلات کارکنان توجه شود. چون همه این متغیرها در عملکرد کارکنان موثر هستند (اسدی، ۱۳۸۶).

## نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، متغیرهای مرتبط با جو سازمانی مدارس و تأثیر آن‌ها بر رضایت شغلی معلمان می‌باشد که نتایج حاصل از آن قابل تأمل است. جو سازمانی، ساختارها، نگرش‌ها، جریان‌های فکری و رفتاری و عقاید شکل گرفته و موجود در یک سازمان را تعریف می‌کند که بر روال‌های کاری و رضایت شغلی معلمان تأثیر غیر قابل انکاری دارد. جو سازمانی ممکن است با توجه به خصوصیات منحصر به فرد خود، در بهبود عملکرد معلمان و ایجاد فضای کاری رضایت بخش بسیار مؤثر باشد و یا بالعکس، موجب عدم رضایت، تحمل فشار و در نتیجه کاهش عملکرد معلمان گردد، که خود به صورت مستقیم بر فرآیند یادگیری دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد.

نگرش‌ها و ابعاد مدیریتی قادر به تعیین جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان می‌باشند. دیدگاه معلمان در مورد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مؤثر بر رضایت شغلی متفاوت است. ماهیت محیط‌های اجتماعی کار در مدارس از موضوعات مورد توجه مطالعات مختلف در زمینه علوم رفتاری و اجتماعی است. به دست آورده‌ای نگرش دقیق از جو موجود در محیط‌های سازمانی، پژوهشگران را برای بررسی متغیرهای مؤثر بر رضایت شغلی و رابطه آن‌ها با عوامل دیگر بیش از پیش ترغیب نموده است. از این رو پژوهش‌ها درباره جو سازمانی و رضایت شغلی و رابطه آن‌ها با رویکردهای گوناگون به انجام رسیده است.

بر اساس نتایج مطالعات مختلف، مدیران مدارس نقش تعیین کننده‌ای در جو سازمانی مدارس دارند و نگرش مثبت و صحیح از سوی آن‌ها و تلاش مستمر در جهت رفع فشارهای سازمانی بر معلمان می‌تواند رضایت شغلی و به تبع آن کیفیت عملکرد معلمان را به شکل مؤثری بهبود بخشد.



## منابع

- ۱- اتحاد نژاد، شاپور (۱۳۸۰). نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثر بخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان‌های شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۲- اچسون، کیت و دامین گال، مردیت (۱۹۹۹). نظارت و راهنمایی تعلیمات کاربرد فنون کلینیکی ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: کمال تربیت.
- ۳- اسدی، حمید (۱۳۸۶). بررسی میزان رضایت شغلی کارکنان دانشکده علوم پزشکی شهید بهشتی بر مبنای نظریه دوعاملی هرزبرگ، پایان نامه فوق لیسانس رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۴- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۶). مدیریت عمومی، چاپ دهم، تهران: نشر نی
- ۵- انتصاری، ناهید (۱۳۷۹). بررسی نیازهای آموزشی در سه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
۶. Gottfredson, G.D. (1987). Peer group interventions to reduce the risk of delinquent behaviour: A selective review and a new evaluation. *Criminology*, 25,671-714.
۷. Haeselager, G.J.T., & van Lieshout, C.F.M. (1992). Social and affective adjustment of self- and peer-reported victims and bullies. Paper presented at the European Conference on Developmental Psychology, Seville, Spain.
۸. Hirano, K. (1992). Bullying and victimization in Japanese classrooms. Paper presented at the European Conference on Developmental Psychology, Seville, Spain.
۹. Junger, M. (1990). Intergroup bullying and racial harassment in the Netherlands. *Sociology and Social Research*, 74, ۶۵-۷۲.
۱۰. Kazdin, A.E. (1987). Treatment of antisocial behaviour in children: Current status and future directions. *Psychological Bulletin*, 102, 187-203.
۱۱. Lagerspetz, K.M., Bjorkqvist, K., Berts, M., & King, E. (1982). Group aggression among school children in three schools. *Scandinavian Journal of Psychology*, 23,45-5۲.
۱۲. Loeber, R., & Dishion, T. (1983). Early predictors of male delinquency: A review. *Psychological Bulletin*, 94,69-99.
۱۳. Loeber, R., & Stouthamer-Loeber, M. (1986). Family factors as correlates and predictors of conduct problems and juvenile delinquency. In M. Tonry & N. Morris (Eds.), *Crime and justice*, Vol. 7 (pp. 29-149). Chicago: University of Chicago Press.
۱۴. Anderson, Carl A. (1998). *Management: skill function Organization performance*, 2nd edition. Mc Graw Hill.
۱۵. Andrew W. Haloin and Don B. Croft (1962). *The Organizational Climate of School*, Washington, DC: U.S. Office of Education, Research Project, Contract, SAE 543- 8639, August ۱۹۶۲), pp. ۱۷۵-۱۷۶ .