

ارتباط جوّ سازمانی و مشارکت معلمان تربیت بدنی شهرستان اراک

در تصمیم گیری های مدرسه

اسفندیار خسروی زاده^{۱*}، فرشته سمعی^۲

۱- استادیار دانشگاه اراک ۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۷

Relationship between organizational climate and participation of physical education teacher's in Arak school's decision Makings

Esfandiar khosravizadeh^{1*}, Fereshteh sameiy²

1- Assistant Professor, Arak university

2- Ph. D. Student of Sport Management, sport sciences research Institute

Received: (2016/08/22)

Accepted: (2017/20/25)

Abstract

The purpose of this research was studying relationship between organizational climate and participation of physical education teachers' in Arak school's decision Makings. The statistical population was elementary, middle and high school's physical education teachers in Arak (189 teacher's) which based on Krejcy and Morgan' table, 128 teachers' by stratified random sampling were selected as samples. To collect the data, organizational climate Litwin and Stringer (1986) and Lambert's and Hogan participation in decision making (2009) questionnaires were used. Data were analyzed by using stepwise regression in SPSS₂₃ software. The results showed that organizational climate and participation of physical education teachers' in school's decision making was in moderate rate. Also, there was relationship between organizational climate and participation of physical education teacher's in school's decision Makings. In addition, sub-scales such as structure, reward, conflict and standards had influence on participation in decision making. It seems, improving these sub-scales can be enhancing participation of physical education teacher's in school's decision Makings so that used to capabilities of them for achieve of schools aims.

Keywords

Organizational Climate, Participation in Decision Making, Schools, Physical Education Teachers'

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط بین جوّ سازمانی و مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم گیری های مدرسه بود. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان تربیت بدنی مقاطع تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم شهرستان اراک بودند (۱۸۹ نفر) که بر اساس جدول برآورد حجم نمونه کرجسی و مورگان، ۱۲۸ نفر از آنها به صورت نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد جوّ سازمانی تعدیل شده لیتوین و استرینجر (۱۹۸۶) و مشارکت در تصمیم گیری لامبرت و هوگان (۲۰۰۹) استفاده شد. داده ها با استفاده از رگرسیون گام به گام در بسته نرم افزار اس.پی.اس.اس نسخه ۲۳ تجزیه و تحلیل شدند. یافته های پژوهش نشان داد که جوّ سازمانی مدارس مورد مطالعه و مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم گیری های مدرسه در حد متوسط بود. همچنین، بین جوّ سازمانی و مشارکت معلمان در تصمیم گیری های مدرسه رابطه آماری معناداری وجود داشت. بعلاوه، به ترتیب خرده مقیاس های ساختار، پاداش، برخورد و ضوابط بر مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم گیری های مدارس تاثیر داشتند. به نظر می رسد بهبود این خرده مقیاس ها بتواند زمینه مشارکت بیشتر این دسته از معلمان در تصمیم گیری های مدرسه را بوجود آورد بطوریکه از توانمندی های آنها نیز برای دستیابی به اهداف مدارس استفاده شود.

واژه های کلیدی

جوّ سازمانی، مشارکت در تصمیم گیری، مدارس، معلمان تربیت بدنی.

مقدمه

سازمان‌ها با شاخص‌هایی قابل شناسایی و مقایسه هستند و از طریق آنها می‌توان به سلامت و پویایی سازمان پی برد. یکی از مهمترین این شاخص‌ها جو سازمانی نام دارد (۷). جو سازمانی یکی از ابعادی است که در هر سازمانی نشان‌دهنده فضای اجتماعی حاکم بر آن می‌باشد و می‌تواند در موفقیت آن واحد در زمینه‌های مختلف تاثیرگذار باشد (۲۵). جو سازمانی در همه ابعاد و سرتاسر سازمان جریان دارد. بنابراین، ضمن تأثیرگذاری در سلوک و حالت اعضاء، رفتار سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات می‌تواند موجب انگیزش و یا ضعف آن شود که در هر صورت در عملکرد نیروی انسانی نقش می‌بندد (۸). در این رابطه، پژوهش‌ها نشان داده است که جو سازمانی از یک سو منجر به خشنودی، تعهد، دلبستگی به کار و عملکرد بالاتر و از سوی دیگر استرس و تمایل به ترک شغل و غیبت کمتر می‌شود. همچنین افراد در این جو، بیشتر کار می‌کنند. دیگر پژوهش‌ها حاکی از آن است که سازمان‌هایی که بر جو حمایتی، ارتباطات باز، تشریک مساعی، آزاداندیشی و پاداش دادن به موفقیت‌ها تأکید دارند، از آنهایی که جوی محدود، خشک، سرد و فاقد شور و هیجان دارند، عملکردشان بهتر است (۴).

جو سازمانی دارای ابعاد یا مولفه‌های مختلفی است. در این خصوص، هالپین و کرافت، شش نوع جو سازمانی را بر روی یک پیوستار شامل جوهای باز، خودگردان، کنترل شده، آشنا، پدرا نه و بسته مطرح کردند (۱۱). آراباسی (۲۰۱۰) ابعاد جو سازمانی را شامل هفت مولفه ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، تعارض سازمانی و کار گروهی عنوان کرد. لیتوین و استرینجر (۱۹۸۶) جو سازمانی را ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند و احساس او نسبت به سازمان بر حسب ابعادی چون مسئولیت، ساختار، پاداش، صمیمیت، هویت، حمایت، خطر، برخورد و قبول ضوابط عنوان کرده اند. در مسولیت، جهت انجام برخی هدف‌های سازمان، به کارکنان مسولیت‌های فردی داده می‌شود و بدین ترتیب آنان احساس می‌کنند بدون کنترل مدیران می‌توانند تصمیمات لازم را اخذ و مسائل را حل کنند. منظور از ساختار، راه یا شیوه‌ای که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. پاداش موجب می‌گردد که کارمندان احساس کنند در صورت داشتن عملکرد بالاتر در زمینه‌های مختلف مورد تشویق قرار می‌گیرند. صمیمیت یعنی احساس اینکه رفتار دوستانه‌ای در

سازمان حاکم است و افراد از با هم بودن لذت می‌برند. در حمایت، وجود کمک از طرف دیگران به افراد و اینکه در شرایط سخت از طرف همکاران و مدیریت مورد توجه و حمایت واقع می‌شوند. منظور از قبول خطر، درجه و میزانی که تصمیم‌گیری پذیرش خطر و چالش در شرایط پیش‌بینی نشده در سازمان تشویق می‌شود. هویت یعنی اینکه افراد احساس کنند که عضوی از سازمان هستند و از تعلق داشتن نسبت به سازمان مباهات می‌کنند. برخورد به معنی میزانی از پذیرش نظرات متفاوت، بعلاوه استراتژی است که برای حل مشکلات در سازمان بکار می‌رود. منظور از استانداردها یا ضوابط، توجه به اهداف صریح، ضوابط و عملکرد موثر در سازمان است (۱۸).

از موضوعات بسیار مهم و تعیین‌کننده در سازمان‌ها، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری به عنوان انتخاب از میان گزینه‌های توصیف شده است، لیکن عمدتاً یک فرایند است که شامل مراحل شناسایی مشکل، شناسایی معیار تصمیم، تخصیص وزن به معیار، ارزیابی گزینه‌ها، تجزیه و تحلیل گزینه‌ها، انتخاب یک گزینه، به اجرا درآوردن گزینه و ارزیابی اثربخشی تصمیم می‌باشد (۳۱). در هر سازمان، تصمیم‌گیری می‌تواند تا حد زیادی تنش و احساس ناخوشایندی در پی داشته باشد. لذا، هر گروه باید از تنوع روش‌های موجود در تصمیم‌گیری آگاه باشد (۱۷). تصمیمات ممکن است فردی یا گروهی باشند. تصمیمات فردی، آن نوع تصمیماتی هستند که توسط یک فرد گرفته می‌شوند و دیگران از آن تبعیت می‌کنند. ممکن است تصمیمات فردی ناشی از خودکامگی مدیر، تخصص وی یا شرایط بحرانی باشد. تصمیمات گروهی به نوعی از تصمیمات اطلاق می‌شود که توسط افراد ذینفع، صاحب‌نظر یا کسانی اتخاذ می‌گردد که به نحوی در اجرای آن مشارکت دارند. با توجه به سطوح مدیریتی مدیران، عوامل متعددی بر تصمیم‌گیری آنها تأثیر می‌گذارد. تصمیمات در سازمان‌ها با روش‌های مختلفی اتخاذ می‌شود که عبارتند از تصمیم‌گیری اقتداری، این سبک در وضعیت‌هایی به کار می‌رود که مدیر تجربه و اطلاعات لازم برای رسیدن به نتیجه را دارد. تصمیم‌گیری مشاوره‌ای، این سبک در شرایطی ارزشمند است که به تشخیص مدیر، پیروان نیز تا اندازه‌ای تجربه یا دانش درباره موضوع تصمیم را دارند. تصمیم‌گیری مشارکتی، بر اساس همکاری شکل می‌گیرد و در آن مدیر و پیروان به منظور دستیابی به یک تصمیم مشترک با هم کار می‌کنند. تصمیم‌گیری تفویضی، در شرایطی به کار می‌رود که

آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد اجتماعی برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری کاملاً محسوس است. از میان سازمان‌های گوناگونی که در آموزش و پرورش به طور رسمی فعال هستند، مدارس به عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش مهمی در تحقق هدف‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برعهده دارند و لازمه تحقق این هدف‌ها، ایجاد و تقویت محیط‌های جذاب و داشتن مدیران و کارکنان خشنود و راضی است (۲۲). جو مدارس، یکی از عوامل مهم برقراری روابط انسانی است؛ بطوریکه در جو باز و حمایت کننده، افراد به یکدیگر نزدیک شده و احساس نوعی وحدت، همکاری و صمیمیت بین آنها بوجود می‌آید. اما، در جوهای منفی، ترس آور، بسته و بازدارنده افراد از هم می‌گریزند و به همدیگر بی‌اعتماد می‌شوند (۲۶). جو سازمانی مدرسه نیز از ویژگی‌ها و خصوصیات درونی یک مدرسه و محیط آموزشی است که مدارس را از یکدیگر متمایز کرده و بر رفتار و عملکرد نیروی انسانی مدرسه موثر است (۱۴).

پژوهش‌هایی در مورد متغیرهای مذکور گزارش شده است. نتایج پژوهش اورلون زولا و اولایمی (۲۰۱۱) نشان داد معلمان مورد مطالعه بطور معناداری در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت دارند (۲۸). نتایج پژوهش اومولایو و اجیل (۲۰۱۲) نشان داد که جو سازمانی تأثیر معناداری روی مشارکت شغلی دارد (۲۹). نتایج پژوهش موشی (۲۰۱۳) نشان داد که معلمان مشارکت بالایی در تصمیم‌گیری درباره هدایت تحصیلی دانش آموزان و انتخاب شغل آینده آنان دارند، اما کمتر در تدوین و اجرای بودجه مدرسه، مسایل مدیریتی مدرسه و مسایل کارکنان مدرسه مشارکت دارند (۲۴). نتایج پژوهش بیگی نیا (۲۰۰۴) نشان داد که بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در امور سازمان رابطه معنادار وجود دارد (۶). نتایج پژوهش سپاسی و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد که مشارکت اعضای هیئت علمی در مسائل آموزشی، پژوهشی، همکاران و مدیریت متوسط بوده است؛ جو سازمانی دانشگاه با توجه به خرده مقیاس‌های صمیمیت، روحیه، مزاحمت، بی‌علاقگی، رفتار حمایتی، کناره‌گیری، نفوذ، سرپرستی نزدیک مدیر گروه در سطح قابل قبول است؛ بعلاوه به ترتیب توجه به روحیه، دوری از مزاحمت، کاهش بی‌علاقگی و رفتار کناره‌گیری مدیر در افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاه مؤثر بودند (۳۲). مهرعلی زاده و همکاران (۲۰۰۷) از پژوهش خود نتیجه گرفتند که مدیران دبیرستان‌های خصوصی در جلب مشارکت دبیران موفق نبوده‌اند. این مساله،

میزان آمادگی پیروان بالا باشد و آنها تجربه و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری یا ارائه پیشنهاد شایسته را دارند (۹). همانگونه که ملاحظه می‌شود، یکی از موضوعات مهم در رابطه، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. مشارکت به عنوان فرایندی توصیف شده است که توسط آن مردم می‌توانند خود را سازمان دهند و از طریق آن در فعالیت‌های توسعه محلی اظهارنظر کنند. مشارکت، حرکت آگاهانه، فعال، آزاد و با مسئولیت است که برای تثبیت امور جامعه ضروری می‌باشد (۹). مشارکت موجب تصمیمات بهتر در محیط کار، به کار انداختن قوه ابتکار و خلاقیت در کارکنان، تقویت احترام انسانی و جایگاه اجتماعی، ایجاد انگیزش و علاقه مشترک، تحریک کارکنان به قبول مسولیت و بهبود روحیه افراد برای کار گروهی می‌شود (۳۰). وقتی افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند احساس می‌کنند که سازمان برای ایده‌ها، نظریات، افکار و دیدگاه‌های آنها ارزش و احترام قائل است. از طرف دیگر، مشارکت در تصمیم‌گیری برای افراد حاوی این پیام خواهد بود که آنچه به عنوان تصمیم در محیط کار به مرحله اجرا در می‌آید، حاصل تصمیم‌های مشترکی است که آنها نیز خود در آن سهیم بوده‌اند (۱۲). در این خصوص، بعضی از مدل‌ها، مشارکت را محدود به آن قسمت از تصمیمات مدیریتی می‌کنند که بطور مستقیم بر محیط‌های کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد در حالی که مدل‌های دیگر کارکنان را دعوت می‌کنند با مسئولیت برابر در تمام تصمیم‌گیریهای اداری شرکت نمایند. از منظر دیگری موضوعات مورد مشارکت را به چهار دسته مسائل فنی و روش انجام کار، تصمیمات مربوط به مسائل استخدامی و نیروی انسانی، سیاست‌های مالی و اقتصادی و نیز تصمیمات مربوط به سیاست‌های کلی. همچنین، حقوق و دستمزد، امور مالی، امور تولید، شرایط فیزیکی محیط کار، موضوع نیروی انسانی و شکایات تقسیم بندی کرده‌اند (۲۳). همانگونه که ملاحظه می‌شود، سازمان‌ها بمنظور دستیابی به اهداف خود نیازمند عوامل متعددی می‌باشند که یکی از مهمترین عوامل، وجود جو مطلوب سازمانی و مشارکت است (۲).

آموزش و پرورش تنها وسیله دسترسی به تکنیک قوی‌تر، رشد، توسعه و پیشرفت است و توجه به کمیت و کیفیت آن در تداوم و تسریع توسعه جامعه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه دخیل می‌باشد و بالطبع مدیریت و اداره آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چنانچه مدیریت آموزشی از عهده وظیفه سنگین هدایت فعالیت‌های آموزشی برنیاید کل سیستم را با اشکال جدی روبرو می‌شود (۱۰).

تعلیم و تربیت انجام تجربه‌ای محدود در یک چهار دیواری به نام کلاس است. در این رابطه پژوهش‌های متعددی وجود دارد که نشان‌دهنده جهت‌گیری، انزوای خواهی و تقابل معلمان با فرهنگ نهادی نهاد آموزشی است. مشکلاتی مانند عدم جامعه‌پذیری و ناسازگاری اجتماعی، انزوای خواهی اجتماعی، دشمنی آشکار و غیره نمونه‌هایی از نمادهای جو و محیط‌های آموزشی است. این مشکلات و مسائل باعث تاثیر منفی بر نگرش معلمان نسبت به محیط کار خود می‌شود و محیط را با دردسر و مشکل رو به رو می‌کند که گاه پنهان و گاه آشکار بروز می‌یابد (۳۳). علاوه بر این، در سازمان گسترده‌ای به نام آموزش و پرورش، مشکلات برنامه‌ریزی، هماهنگی، سازماندهی و ارزشیابی، نیاز به مدیریت مشارکتی را دوچندان می‌سازد. البته آموزش و پرورش بنابر رسالت خود فرهنگ‌ساز مشارکت نیز هست، لذا توجه به مشارکت و مدیریت مشارکتی را اول باید از درون خود آغاز کند و سرانجام آن را در جامعه و نهادهای آن گسترش دهد. کوشش برای تمرکززدایی تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش، به عنوان محور اصلاحات امر جدیدی نیست، تاریخچه تمرکززدایی در آموزش و پرورش فراز و نشیب‌هایی داشته است ولی هیچگاه از بین نرفته و متوقف نشده است (۲۰). بهبود تصمیم‌گیری به عنوان عمده‌ترین وظیفه مدیریت در هر سازمانی اساسی است. با وجودیکه پژوهشگران مدیریت و سازمان، تصمیم‌گیری را عنصر کلیدی اداره سازمان و کانون کارکردهای مدیریت می‌دانند اما هنگام بحث پیرامون ماهیت در سازمان، شیوه های اعمال آن و منابع و ابزارهای مورد نیاز آن و افراد تصمیم‌گیرنده در سازمان همچنان با ابهامات فراوانی رو به رو هستند (۳۳).

از منابع انسانی مهم و تعیین کننده در آموزش و پرورش، معلمان بویژه معلمان تربیت بدنی هستند که از طریق توسعه و ترویج تربیت بدنی و ورزش نقش قابل توجهی در تعلیم و تربیت دانش آموزان دارند. بدین منظور، این دسته از معلمان باید با مدیران و مسولین تربیت بدنی آموزش و پرورش، مدیران و کارکنان مدارس، دانش‌آموزان، والدین، حوزه های ورزش شهرستان و سایر بخش‌های ذیربط در ارتباط و تعامل باشند. لیکن، به نظر می‌رسد عوامل گوناگونی از جمله جو سازمانی مدارس و مشارکت آنها در امور مدارس بر عملکرد آنها تاثیرگذار باشد. با توجه به نوع مسولیت و حوزه کاری معلمان تربیت بدنی، به نظر می‌رسد میزان و نحوه مشارکت آنها در فعالیت‌ها و امور مدارس به بررسی نیاز داشته باشد. شایان ذکر است که در مورد جو سازمانی و مشارکت آنها بویژه

به عنوان یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر عملکرد مدارس غیرانتفاعی یعنی مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها قابل تأمل است (۲۳). یافته‌های پژوهش امین بیدختی و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که میانگین بعد دستوری در مدارس مورد مطالعه، تا حدی بالا بود. بنابراین، رفتار مدیران در آنها در حد مطلوب؛ باز نبوده است؛ ولی رفتار معلمان در این مدارس بازتر از رفتار مدیران درک شده است (۳). نتایج پژوهش حمیدی و آصفی (۲۰۱۰) نشان داد میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشکده شامل تصمیم‌گیری در مورد مسائل آموزشی، مسائل پژوهشی، دانشجویی، مسائل مربوط به اعضای هیأت علمی و مدیریتی کم است. بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری ارتباط معناداری مشاهده شد. به علاوه، بین کلیه مؤلفه‌های جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی ارتباط معناداری مشاهده شد (۱۳). نتایج پژوهش کریمی و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که میانگین نمرات ابعاد جو سازمانی در دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان در سطح پایینی قرار داشت (۱۸). نتایج پژوهش برزگر (۲۰۱۳) نشان داد که ابعاد جو سازمانی قادر به پیش‌بینی مشارکت دبیران است (۵). نتایج پژوهش حسینی و یمینی فیروز (۲۰۱۳) نشان داد که در بین شاخص‌های جو سازمانی، شاخص صمیمیت دارای بالاترین میانگین (۱۶/۶۲) و فاصله‌گیری دارای کمترین میانگین (۱۱/۷۹) بودند. جو کل سازمانی نیز دارای میانگین ۱۰/۸۴ و در حد متوسط بود (۱۵). نتایج پژوهش آدابی و یکتایار (۲۰۱۵) نشان داد که بین ابعاد جو سازمانی (روحیه گروهی، صمیمیت، علاقمندی، تاکید بر تولید و نفوذ و پویایی) و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری رابطه معناداری وجود دارد (۱).

همانگونه که ملاحظه می‌شود، نتایج پژوهش‌های فوق در خصوص سازمان‌های مختلف از جمله مدارس و دانشگاه‌ها حاکی از وجود جوهای سازمانی متفاوت، میزان متنوع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و همچنین وجود ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در امور سازمان بوده است. هرچند، در مورد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدارس، گزارش‌های معدودی ارایه شده است.

بهبود جو مدارس یکی از نیازهای آشکار مدارس و محیط آموزشی است. بسیاری از رفتارها و قوانین حاکم بر مدارس به صورت متمرکز باعث شده که معلمان در مدارس بی‌روحیه، بی‌تفاوت و روی‌هم‌رفته غیرحساس نسبت به محیط اطراف خود باشند. به نظر می‌رسد در چنین جو و فضای آموزشی

در تصمیم‌گیری‌های مدارس گزارشی پژوهشی ارائه نشده است. تصور بر این است که انجام چنین پژوهشی بتواند به شناسایی میزان و نوع مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدارس کمک نماید. اگر، آنها از میزان بالایی از مشارکت برخوردار باشند می‌تواند به نوعی بیانگر توجه به جایگاه و اهمیت آنها در تعلیم و تربیت در مدارس باشد. در غیر این صورت، باید برای ارتقای جایگاه آنها از طریق بهره‌مندی مدارس از توانمندی‌های احتمالی شان برای رشد و توسعه مدارس تلاش شود و مدیران مدارس ترغیب شوند بطور عادلانه به معلمان توجه نمایند. بر این اساس، در پژوهش حاضر تلاش بر این است که وضعیت و ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت معلمان تربیت بدنی در امور مدارس استان مرکزی بررسی گردد.

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری پژوهش

جنسیت	مقطع تحصیلی	جامعه آماری	نمونه آماری
مرد	ابتدایی	۵۰	۳۴
	متوسطه اول	۱۲	۰۹
	متوسطه دوم	۲۶	۱۸
زن	ابتدایی	۵۳	۳۵
	متوسطه اول	۲۴	۱۶
	متوسطه دوم	۲۴	۱۶
مجموع	-	۱۸۹	۱۲۸

پرسشنامه‌های اولیه در اختیار ده نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار داده شد و روایی محتوایی آنها مورد تأیید قرار گرفت. برای پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج نشان داد که پایایی پرسشنامه جو سازمانی برابر با ۰/۸۶ و پایایی پرسشنامه مشارکت در تصمیم‌گیری برابر با ۰/۸۵ است که بیانگر پایایی خوب آنها می‌باشد.

شایان ذکر است که از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده، تعداد ۱۰۷ پرسشنامه (۸۳/۶ درصد) قابل استفاده بود. از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد برای سازماندهی، خلاصه کردن و توصیف داده‌ها استفاده شد. همچنین، داده‌ها از طریق آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون در نرم افزار اس.پی.اس.اس نسخه ۲۳ تحلیل شدند.

یافته های تحقیق

از نظر جمعیت شناختی، ۳۵/۵ درصد از جامعه مورد مطالعه مرد و ۶۴/۵ درصد آنان زن بودند. ۶۷/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه تعدیل شده لیتوین و استرینجر (۱۹۸۶) برای بررسی جو سازمانی مدارس (به عنوان متغیر پیش بین) بکار گرفته شد که شامل ۹ خرده مقیاس ساختار، مسولیت، پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط، برخورد و هویت بود؛ بطوریکه هر مولفه شامل ۳ گویه و در مجموع ۲۷ گویه بود. برای بررسی وضعیت مشارکت معلمان تربیت بدنی در امور مدرسه از پرسشنامه لامبرت و هوگان (۲۰۰۹) استفاده شد (به عنوان متغیر ملاک) که شامل ۴ خرده مقیاس مشارکت در فعالیت‌های مدرسه (شامل ۴ گویه)، مشارکت در تدوین برنامه و شیوه‌های آموزشی (شامل ۵ گویه)، مشارکت در امور مربوط به رشد معلم، ارزیابی و واگذاری کار (شامل ۴ گویه) و مشارکت در برقراری ارتباطات معلم - دانش آموز (شامل ۵ گویه) و در مجموع ۱۸ گویه بود. برای بررسی نظرات پاسخ دهندگان در پرسشنامه جو سازمانی از مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) و در پرسشنامه مشارکت در تصمیم‌گیری از مقیاس پنج ارزشی (خیلی زیاد تا خیلی کم) استفاده شد. شایان ذکر است که

می‌شود، خرده مقیاس‌های صمیمیت، برخورد، ساختار و ضوابط، هویت، حمایت، پاداش، قبول خطر و مسولیت به ترتیب بیشترین میانگین را داشته‌اند.

بودند. سابقه شغلی آنها دارای میانگین ۱۴/۴۶ سال بود. دارای میانگین سنی ۳۴/۹۲ سال بودند. همچنین، ۹۸/۱ درصد آنها دارای تحصیلات تربیت بدنی و علوم ورزشی بودند.

توصیف جوّ سازمانی مدارس بر اساس نتایج مقیاس ۵ ارزشی لیکرت در جدول ۲ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه

جدول ۲. خرده مقیاس های جوّ سازمانی مدارس مورد مطالعه

ردیف	خرده مقیاس	میانگین	انحراف معیار
۱	ساختار	۱۰/۵۵	۲/۱۲
۲	مسئولیت	۰۹/۴۶	۱/۵۳
۳	پاداش	۱۰/۰۱	۲/۶۱
۴	قبول خطر	۰۹/۵۰	۲/۰۴
۵	صمیمیت	۱۱/۵۸	۲/۴۲
۶	حمایت	۱۰/۲۱	۲/۵۴
۷	ضوابط	۱۰/۵۳	۱/۸۸
۸	برخورد	۱۰/۶۸	۲/۶۱
۹	هویت	۱۰/۴۹	۲/۴۶
۱۰	جوّ سازمانی	۹۳/۰۴	۱۲/۸۴

مشارکت در امور مربوط به رشد معلم و ارزیابی و واگذاری کار و مشارکت در فعالیت‌های مدرسه به ترتیب بالاترین میانگین را داشته است.

نوع مشارکت در تصمیم‌گیری مدارس بر اساس نتایج مقیاس ۵ درجه‌ای در جدول ۳ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود، مشارکت در تدوین برنامه و شیوه‌های آموزشی، مشارکت در برقراری ارتباطات معلم - دانش آموز،

جدول ۳. میزان مشارکت در تصمیم‌گیری مدرسه معلمان تربیت بدنی شهر اراک

ردیف	خرده مقیاس	میانگین	انحراف معیار
۱	مشارکت در فعالیت‌های مدرسه	۱۱/۳۰	۳/۷۰
۲	مشارکت در تدوین برنامه و شیوه‌های آموزشی	۱۷/۸۹	۴/۳۰
۳	مشارکت در امور مربوط به رشد معلم، ارزیابی و واگذاری کار	۱۲/۶۲	۴/۳۰
۴	مشارکت در برقراری ارتباطات معلم - دانش آموز	۱۵/۸۵	۴/۲۰
۵	مجموع مشارکت در تصمیم‌گیری	۵۷/۶۹	۱۴/۷۸

لیکن، متغیر مستقل یعنی جوّ سازمانی دارای توزیع غیرطبیعی است. یکی دیگر از مفروضات، نسبت شرکت‌کنندگان به متغیرهای مستقل است که حداقل باید ۵ به ۱ و بطور مطلوب ۱۰ به ۱ باشد که در این پژوهش تعداد شرکت‌کنندگان ۱۲۸ نفر و تعداد متغیرهای مستقل ۹ متغیر بود. یکی دیگر از مفروضات، بررسی مقادیر پرت بود که در این پژوهش مقادیر پرت یافت نشد. یکی دیگر از مفروضات، بررسی استقلال

منظور استفاده از رگرسیون، ابتدا پیش فرض های آن بررسی شد. در این خصوص، ابتدا، وضعیت توزیع داده‌ها از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف بررسی شد که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود، داده‌های متغیر وابسته یعنی مشارکت در تصمیم‌گیری دارای توزیع طبیعی می باشد (سطح معناداری بزرگتر از ۰/۰۵)، که به معنای قابلیت استفاده از آمار پارامتریک است.

جدول ۴. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرونوف

متغیر	آماره	سطح
مشارکت در تصمیم گیری	۰/۰۶۹	۰/۲۰۰
جوّ سازمانی	۰/۱۰۶	۰/۰۰۵

با توجه به اینکه متغیر مستقل دارای توزیع طبیعی نبود، برای بررسی همبستگی دو متغیر و خرده مقیاس های آنها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می شود، بین اکثر این متغیرها همبستگی آماری معناداری وجود دارد.

خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش بینی شده توسط معادله رگرسیون) از یکدیگر با استفاده از آزمون دوربین-واتسون است. مقدار مناسب این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ می باشد. در این پژوهش، آماره این برابر ۱/۷۳ بدست آمد که نشان دهنده استقلال باقی مانده است. یکی دیگر از مفروضات رگرسیون، این است که نباید بین متغیرهای مستقل رابطه خطی وجود داشته باشد. برای این کار، آزمون هم خطی با استفاده از آماره های تولرانس و تورم واریانس استفاده شد. نتایج نشان داد که تولرانس متغیرها کمتر از ۰/۹ و تورم واریانس آنها کمتر از ۳ بود که به معنای نبود رابطه خطی بین متغیرها بود. لذا، بر اساس مفروضات فوق در این پژوهش شرایط استفاده از رگرسیون امکان پذیر بود (۲۷).

جدول ۵. ماتریس همبستگی بین جوّ سازمانی و خرده مقیاس های آن با مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم گیری

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
ساختار	۱										
مسولیت	۰/۲۶۸*	۱									
پاداش	۰/۵۴۹*	۰/۲۸۹*	۱								
قبول خطر	۰/۴۳۶*	۰/۲۲۷*	۰/۴۶۱*	۱							
صمیمیت	۰/۴۱۴*	۰/۲۳۵*	۰/۴۵۶*	۰/۳۸۴*	۱						
حمایت	۰/۴۵۸*	۰/۳۲۸*	۰/۶۱۳*	۰/۵۰۶*	۰/۵۰۳*	۱					
ضوابط	۰/۱۴۴	۰/۰۹۴*	۰/۱۶۸	۰/۱۶۱	۰/۲۲۱*	۰/۱۸۱	۱				
برخورد	۰/۴۴۸*	۰/۳۳۷*	۰/۴۷۸*	۰/۴۳۰*	۰/۵۱۳*	۰/۵۳۵*	۰/۲۵۱*	۱			
هویت	۰/۵۵۱*	۰/۲۶۸*	۰/۴۳۷*	۰/۳۴۱*	۰/۴۱۸*	۰/۵۴۵*	۰/۲۲۴*	۰/۶۳۱*	۱		
مجموع جوّ سازمانی	۰/۷۱۲*	۰/۲۶۵*	۰/۷۵۳*	۰/۶۴۵*	۰/۷۰۸*	۰/۷۶۵*	۰/۳۷۳*	۰/۷۴۲*	۰/۷۳۶*	۱	
مشارکت در تصمیم گیری	۰/۵۲۸*	۰/۱۷۶*	۰/۴۷۹*	۰/۴۰۹*	۰/۳۸۷*	۰/۴۶۶*	۰/۲۴۲*	۰/۵۷۵*	۰/۵۳۶*	۰/۶۴۴*	۱

در تصمیم گیری مدارس از طریق جوّ سازمانی مدارس مورد مطالعه قابل پیش بینی است.

نتایج همبستگی چندگانه بین خرده مقیاس های جوّ سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری در جدول ۶ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می شود، ۵۰/۶ درصد مشارکت معلمان

جدول ۶. نتایج همبستگی چندگانه بین خرده مقیاس های جوّ سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	مجذور ضریب تعیین	F	سطح معناداری	دوربین-واتسون
-----	--------------	------------	------------------	---	--------------	---------------

۱	۰/۷۲۶	۰/۵۲۷	۰/۵۰۶	۲۵/۵۳	۰/۰۰۱	۱/۷۳
---	-------	-------	-------	-------	-------	------

بر اساس نتایج رگرسیون، آزمون F بر معنادار بودن همبستگی متغیر وابسته و متغیر مستقل دلالت دارد. این موضوع در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. ضرایب رگرسیون تک متغیره بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری

مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
۷۲۳۳/۷۹	۴	۱۸۰۸/۴۵	۲۴/۵۳	۰/۰۰۱
۶۴۸۷/۳۲	۸۸	۷۳/۷۲		
۱۳۷۲۱/۱۱	۹۲			
کل				

برخورد دارای تاثیر معنادار بر مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری در مدارس بوده اند و سایر خرده مقیاس‌ها در مدل وارد نشده اند.

تحلیل ضرایب همبستگی بین خرده مقیاس‌های جو سازمانی مدارس و مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری در جدول ۸ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود، ۴ خرده مقیاس ساختار، پاداش، ضوابط و

جدول ۸. تحلیل ضرایب همبستگی بین جو سازمانی مدارس و مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری

مدل	ضرایب غیر استاندارد		t	سطح معناداری
	B	خطای استاندارد		
۱ مقدار ثابت	۱۱/۸۲	۰/۸۱۰	۱۳/۷۲	۰/۰۰۱
ساختار	۰/۶۸۲	۰/۰۳۹	۱۷/۶۵۸	۰/۰۰۱
پاداش	۱/۳۷۹	۰/۱۲۹	۱۰/۶۷	۰/۰۰۱
ضوابط	۰/۲۴۵	۰/۰۲۲	۸/۲۴۱	۰/۰۰۱
برخورد	۰/۳۴۸	۰/۰۲۵	۸/۸۶۱	۰/۰۰۱

یافته با نتایج پژوهش حسینی و یمنی فیروز (۲۰۱۳) از نظر وضعیت جو سازمانی همخوان است (۱۵) ولی با نتایج پژوهش کریمی و همکاران (۲۰۱۰) ناهمخوان است (۱۸). احتمالاً، این ناهمخوانی ناشی از متفاوت بودن نوع جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها باشد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که خرده مقیاس‌های جو سازمانی به ترتیب میانگین عبارت بودند از صمیمیت، برخورد، ساختار، ضوابط، هویت، حمایت، پاداش، قبول خطر و مسولیت. این یافته با نتایج پژوهش‌های سیاسی و همکاران (۲۰۰۵) و حسینی و یمنی فیروز (۲۰۱۳) در خصوص خرده مقیاس صمیمیت همخوانی دارد (۳۲، ۱۵). جو سازمانی از نحوه عملکرد مدیریت خبر می‌دهد و بر میزان احساس افزایش مسولیت، مشارکت سازمانی، انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی اثر می‌گذارد. اندازه‌گیری جو سازمانی، مقیاسی است مبنی بر این که آیا سازمان به انتظاری که کارکنان از مشارکت در یک سازمان دارند، پاسخ داده است یا

بر اساس نتایج تحلیل ضرایب همبستگی بین جو سازمانی مدارس و مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری معادله رگرسیون به صورت زیر می‌باشد:

$$\text{مشارکت در تصمیم‌گیری} = ۱۱/۸۲ (\text{مقدار ثابت}) + ۰/۴۲ (\text{ساختار}) + ۰/۲۲ (\text{پاداش}) + ۰/۱۲ (\text{برخورد}) + ۰/۱۱ (\text{ضوابط})$$

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین جو سازمانی و خرده مقیاس‌های آن با میزان مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و همچنین، بررسی توان پیش‌بینی مشارکت معلمان تربیت بدنی از طریق خرده مقیاس‌های جو سازمانی مدارس شهرستان اراک بود. نتایج پژوهش نشان داد که جو سازمانی مدارس مورد مطالعه دارای میانگین ۹۳/۰۴ می‌باشد که بر اساس حداقل و حداکثر نمره که به ترتیب برابر با ۲۷ و ۱۳۵ می‌باشد، این میانگین در حد متوسط است. این

تدوین برنامه و شیوه‌های آموزشی و مشارکت در برقراری ارتباط معلمان و دانش‌آموزان که از میانگین بالاتری برخوردار بودند و نیز تقویت خرده مقیاس‌های مشارکت معلمان تربیت بدنی در فعالیت‌های مدرسه و نیز مشارکت آنها در امور مربوط به رشد معلم، ارزیابی و واگذاری کار بتواند باعث افزایش مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های مدارس گردد. در این خصوص، نظرخواهی و مشارکت دادن معلمان تربیت بدنی در اماکن و فضاهای فیزیکی مدارس، تدوین بودجه، دادن اختیارات مناسب به آنها در هزینه کردن بودجه مربوطه، داشتن نقش پررنگ تر آنها در شوراهای مدرسه و تعیین شیوه‌های ارزیابی عملکرد خویش پیشنهاد می‌گردد.

نتایج پژوهش نشان داد که بین جو سازمانی و مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدارس ارتباط وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های اومولایو و جیلا (۲۰۱۲)، بیگی نیا (۲۰۰۴)، حمیدی و آصفی (۲۰۱۰) و آدابی و یکتایار (۲۰۱۵) همخوانی دارد (۲۹، ۱۳، ۱). کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت داده می‌شوند عموماً نگاه مثبت‌تری به شغل خود دارند و رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها بیشتر است، چون این مشارکت به آنها اجازه می‌دهد در شکل‌دهی به سازمان تأثیر بگذارند و احساس کنند سازمان برای آنها ارزش قائل شده است (۲۱). بعلاوه، چنانچه جو سازمانی بتواند با توجه به جو حاکم در آن بر احیای مشارکت افراد در فرایندهای سازمانی اهتمام ورزد و بواسطه آن شرایط لازم جهت افزایش تعهد افراد به سازمان را گسترش دهد، می‌تواند کمک شایان توجه و گامی مؤثر در افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد نیروهای خود در سازمان بردارد. این مهم در سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های خدماتی همچون آموزش و پرورش (که در راستای آموزش افراد برای اشتغال در سایر سازمان‌ها گام برمی‌دارد) بیش از سایرین نمود پیدا می‌کند (۱۹). بر اساس نتایج پژوهش، حدود ۵۰/۶ درصد مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدارس از طریق جو سازمانی مدارس مورد مطالعه تبیین شده است. در این خصوص، در بین خرده مقیاس‌های نه‌گانه، چهار خرده مقیاس ساختار، برخورد، پاداش و ضوابط، بیشترین تأثیر را داشتند، بطوریکه به میزان ۸۷ درصد مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدارس را پیش‌بینی کردند. این یافته با نتایج پژوهش حمیدی و آصفی (۲۰۱۰) در خصوص خرده مقیاس‌های ساختار و پاداش همخوانی دارد (۱۳). استنباط بر این است که توجه بیشتر به این خرده مقیاس‌ها در محیط کاری مدارس بتواند

نه (۱۶). با وجودیکه، عوامل گوناگونی می‌تواند بر میانگین خرده مقیاس‌های جو سازمانی مدارس اثرگذار باشد، لیکن به نظر می‌رسد حفظ خرده مقیاس‌های صمیمیت، برخورد و ساختار که از میانگین بالاتری برخوردار بودند و نیز تقویت خرده مقیاس‌های مسولیت، قبول خطر و پاداش که از میانگین پایین‌تری برخوردار بودند بتواند به بهبود جو سازمانی مدارس کمک نماید. در این رابطه، توجه به مواردی از قبیل حل مسایل بر مبنای خلاقیت، سرزنش نکردن معلمان به خاطر اشتباهات جزئی و تشویق مسولیت پذیری، ریسک پذیری حساب شده، بکارگیری معلمان و نظرخواهی از آنها در فعالیت‌های و امور مدرسه، ترغیب و تشویق معلمان خلاق، مثبت‌نگری مسولین مدارس و توجه به انتقادات سازنده معلمان تربیت بدنی برای بهبود موضوعات مختلف مدارس پیشنهاد می‌شود.

نتایج پژوهش در مورد مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدرسه نشان داد که این متغیر دارای میانگین ۵۷/۶۹ می‌باشد که بر اساس حداقل و حداکثر نمره که به ترتیب برابر با ۱۸ و ۹۰ می‌باشد، این میانگین نیز در حد متوسط است. علاوه بر این، نتایج پژوهش در مورد خرده مقیاس‌های این متغیر نشان داد که خرده مقیاس‌های آن از نظر میانگین به ترتیب عبارت بودند از مشارکت در تدوین برنامه و شیوه‌های آموزشی، مشارکت در برقراری ارتباطات معلم - دانش آموز، مشارکت در امور مربوط به رشد معلم و ارزیابی و واگذاری کار و مشارکت در فعالیت‌های مدرسه. این یافته با نتایج پژوهش‌های موشتی (۲۰۱۳) مبنی بر مشارکت زیاد معلمان در هدایت تحصیلی دانش‌آموزان (۲۴) و با نتایج پژوهش موشتی (۲۰۱۳) و حمیدی و آصفی (۲۰۱۰) مبنی بر مشارکت اندک اعضای هیات علمی دانشگاه در فعالیت‌های سازمانی همخوانی دارد (۲۴، ۱۳). همچنین از نظر مشارکت کلی در تصمیم‌گیری که در حد متوسط بوده است، با نتایج پژوهش سپاسی (۲۰۰۵) همخوان است (۳۲). لیکن، در همین خصوص با نتایج پژوهش حمیدی و آصفی (۲۰۱۰) ناهمخوان است (۱۳). در پژوهش آنها که در مورد اعضای هیات علمی دانشگاه بوده است مشارکت در حد کم گزارش شده است؛ که احتمالاً این ناهمخوانی به دلیل نوع جامعه آماری آن باشد. مشارکت، فرایندی است که توسط آن کارکنان می‌توانند خود را سازمان دهند و از طریق آن در فعالیت‌های توسعه محلی اظهار نظر کنند (۹). مشارکت در تصمیم‌گیری عبارت است از ادراکات کارکنان از میزان تأثیر آنها در تصمیمات سازمانی (۲۱). به نظر می‌رسد، حفظ خرده مقیاس‌های مشارکت در

از امور مدارس بویژه مواردی که با حوزه تربیت بدنی در ارتباط است بتواند باعث مشارکت بیشتر آنها در امور مدارس گردد. منظور از از ضوابط یا استانداردها توجه به اهداف صریح، ضوابط و عملکرد موثر در سازمان است (۱۸). احتمالاً، رعایت ضوابط یا استانداردها نیز بر جو کلی و نیز مشارکت کارکنان آنها تاثیرگذار باشد. بر اساس نتایج پژوهش، به نظر می‌رسد تعیین و رعایت استانداردها یا ضوابطی برای دستیابی به عملکرد مطلوب و همچنین توجه به بهبود مستمر فعالیت و کار معلمان تربیت بدنی بتواند زمینه مشارکت بیشتر آنها در مدارس را موجب گردد.

در مجموع، معلمان تربیت بدنی نقش بسیار مهم و در عین حال دشواری در تعلیم و تربیت دانش آموزان از طریق فعالیت‌های حرکتی و جسمانی بر عهده دارند که می‌بایست در محیطی مناسب و با مشارکت افراد ذیربط به انجام این وظیفه بپردازند. به نظر می‌رسد با بهبود جو سازمانی، مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های مدارس نیز افزایش یابد. در این خصوص، مسولین مدارس می‌توانند وضعیت در حد متوسط جو سازمانی مدارس و میزان مشارکت معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدارس را بهبود بخشند و آن را به سطوح بهتر و بالاتر ارتقاء دهند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مسولین ذیربط با بهبود وضعیت خرده مقیاس‌هایی نظیر ساختار، برخورد، پاداش و ضوابط در مدارس زمینه مشارکت بیشتر این دسته از معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه را بوجود آورند بطوریکه از توانمندی‌های آنها نیز برای دستیابی مناسب‌تر و سریع‌تر به اهداف مدارس استفاده شود.

مشارکت بیشتر معلمان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری‌های مدارس را به همراه داشته باشد. ساختار عبارت است از راه یا شیوه‌ای که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند (۱۸). احتمالاً، ساختار و نحوه سازماندهی فعالیت‌های مدارس بر جو کلی و مشارکت کارکنان تاثیرگذار باشد. بر اساس نتایج پژوهش، احتمالاً انجام موادی مانند مشخص کردن حیطه کاری و وظایف و مسولیت‌های معلمان تربیت بدنی به دور از قوانین و مقررات خشک و بی روح برخی مدارس بتواند به افزایش مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های در مدارس منجر گردد. برخورد شامل میزانی از پذیرش نظرات متفاوت بعلاوه استراتژی که برای حل مشکلات در سازمان بکار می‌رود (۱۸). به نظر می‌رسد، رفتار و نحوه برخورد مسولین مدارس نیز بر جو کلی و مشارکت کارکنان آنها تاثیرگذار باشد. بر اساس نتایج پژوهش، احتمالاً انجام اقداماتی مثل اجازه دادن مسولین مدارس به معلمان تربیت بدنی برای ارایه آزادانه و البته معقول و منطقی نظرات و ایده‌ها، برقراری تعامل مناسب و سازنده و نیز پذیرش نظرات و ایده های مناسب و سازنده آنها موجب ترغیب مشارکت بیشتر آنها در مدرسه شود. پاداش موجب می‌گردد که کارمندان احساس کنند در صورت داشتن عملکرد بالاتر در زمینه‌های مختلف مورد تشویق قرار می‌گیرند (۱۸). به نظر می‌رسد، نگرش و توجه مسولین مدارس نسبت به موضوع پاداش و نحوه ارایه آن نیز بر جو کلی و مشارکت کارکنان آنها تاثیرگذار باشد. بر اساس نتایج پژوهش، احتمالاً ترغیب و تشویق معلمان پویا و فعال از طریق ارایه پاداش‌های مناسب و پذیرش انتقادات آنها

منابع

1. Adabi, H., Yektayar, M. The Relationship between Organizational climate and Organizational trust with rate of Managers Participation in decision-making in Sport and Youth Administration, Applied Research of Sport Management. 2015; 4(1): 81-91. (Persian)
2. Ahmadi, J., Bahmei, J., Ranjbar, M., Rahimi, H., Shahbazi, H. Study of Relationship Between Organizational Climate and Faculty Members' Participation in Academic Decision Makings. Payavard. 2015; 9 (2) :118-130. (Persian)
3. Aminbeidokhti, A.A., Hamzeian, A., Sabaghian, Z. Relationship between organizational climate dimensions and teacher's creativity in Semnan elementary schools, Educational sciences. 2010; 5(1): 43-68. (Persian)
4. Barati Ahmadabadi, H., Oreizi, H.R., Nouri, A. Relationship between organization climate and work conscientiousness with job performance, Journal of Applied Psychology. 2010; 4(13):65-81. (Persian)
5. Barzegar, M. Relationship of organizational climate and organizational commitment with teachers' participation in Shiraz high schools, M.A. dissertation, Marvdasht Azad university. 2013. P: 11. (Persian)
6. Beigenia, A.R. Relationship between organizational climate and teachers' personnel participation, daneshvar rafter. 2004; 10(2): 1-20. (Persian)
7. [v]Dargahi, H., Mousavi, M., Shaham, G. Molaiezhadeh, A. Organizational climate of hospitals

- at Tehran university of medical sciences. *Journal of Health Administration*. 2013; 15(50): 31-40. (Persian)
8. [۸] Delgoshaei, B., Tofighi, S., Kermani, B. The relationship between organizational climate and organizational commitment in teaching hospitals of Hamedan University of medical sciences. *Horizon Med Sci*. 2009; 14 (4) :60-68. (Persian)
 9. Ekrami, M., Rahbar Abkenar, N., Shirnezhad, R. Assessment of Employees' Participation in Manager's decision-making. *JOM&DP*. 2011; 23 (2) :81-95. (Persian)
 10. Emami Bafrani, Z. Relationship Between participative management with effectiveness of high schools in Naien, M.A. dissertation, Faculty of psychology and educational sciences, Tehran University. 2007. P: 5. (Persian)
 11. Ghaseminejad, A., Siadat, S. Relationship of Organizational Climate with Job Stress and its Consequences upon High Schools Teachers. *cs*. 2005; 1 (8) :55-64. (Persian)
 12. Golparvar, M. Vaseghi, Z. The relationship between participation in decision making with job tension with due to attention mediating role of procedural justice and interpersonal distrust. *Journal of Psychological Achievements* 2010; 4(2): 99-120. (Persian)
 13. [۱۳] Hamidi, M., Asefi, A.A. The Study of Organizational Climate and Participation in Decision Making in Faculty Members of Physical Education Faculty of Tehran University, *Journal of sport management*. 2010; 2(4): 99-119. (Persian)
 14. Heidari, Z., Askarian, M., Davayi, M. (2010). Relationship between Organizational Climate and Conflict Management from Teachers' Viewpoints, *Journal of Modern Industrial/Organization Psychology*. 2010; 1(3): 65-74. (Persian)
 15. Hosseini, S.E., Yamini Frouz, M. Assessment of Organizational Climate of youth and sport organizations: A case study of Babol, Amol And Babolsar Cities. *Shomal. J. Manag & Physiol. Sport*. 2013; 1 (1) :11-22. (Persian)
 16. [۱۶] Imani, J. A study of the relationship between the participative management and organizational climate with managers' effectiveness in guidance schools in Bandar Abbas city. *Instruction and evaluation*. 2011; 4(14): 45-74. (Persian)
 17. Jackson, R., Palmer, R. *Sport administration manual*, Tehran, Iran National Olympic committee. 2005. P: 299-301. (Persian)
 18. Karimi, M., Rajaiipour, S., Hoveyda, A. A study of the relationship between organizational climate and ethical behavior among staff of the Isfahan University and Isfahan university of medical sciences, *Quarterly Journal of Educational leadership & administration*. 2010; 4 (1): 83-102. (Persian)
 19. Kazemi bidak, S.M.Gh. Relationship between organizational climate and organizational commitment with teachers' participant in Shiraz high schools, M.A. thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch. 2013. P: 17. (Persian)
 20. Khadivi, A., Danishvar, Z., Mirzaei, N. The relationship between the manager's achievement motivation with the teacher's participation in decision making, Urmia high schools in the academic year 2009-10, *Instruction and evaluation* 2009; 2(5): 83-115. (Persian)
 21. Lambert, E. Hogan, N. The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Mode, *Criminal Justice Review*. 2008; 34(1): 96-118.
 22. Majd, M. What is organization, *Tadbir*. 2009; 98: 112. (Persian)
 23. Mehralizadeh, y., Sepacy, H., Yousefi, M. A comparative study of teacher participation in governmental and non-profit high school decision-making, *Educational sciences and psychology*. 2007; 13(4): 31-55. (Persian)
 24. Mosheti, P.A. Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana, *Doctor of Philosophy Dissertations*. 2013. P: 5.
 25. Mousavi, S.Z., Shah Hosseini, M. The relationship between organizational climate and job satisfaction with mental health of Shiraz university staff in 2014. *Pajouhan Scientific Journal*. 2015; 14(2):17-23. (Persian)
 26. Narimani, M., Javid, A. Organizational climate and teachers' moral in public and private

- schools, *New thoughts on education*. 2007; 3(3): 103-140. (Persian)
27. Ntomanis, N. A step-by-step guide SPSS for sport & exercise studies, translated by: Esfandiar khosravizadeh, Tehran, Bamdad ketab. 2009. P: 148-149. (Persian)
 28. Olorunsola, E.O., Olayemi, A.O. Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria, *International Journal of Education Administration and Policy Studies*. 2011; 3(6):78-84.
 29. Omolayo, B.O., Ajil. C.K. Leadership Styles and Organizational Climate as Determinants of Job Involvement and Job Satisfaction of Workers in Tertiary Institutions Benjamin, *Business and Management Research*. 2012; 1(3): 28-36.
 30. [۳۰]Rajaeepour, S., Pourpirali, Z., Salimi, G. Relationship between Faculty Members' Participation in Administrative Decision-Making and the Level of Their Morale in the University of Isfahan and Medical Science University of Isfahan. *Health Information Management*. 2007; 4(1): 99-105. (Persian)
 31. Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. *Fundamentals of management*, Translated by: A'arabi, S.M., Hamid Rafiee, M.A., Asari ershaad, B., Tehran, Cultural Research bureau. 2013. P: 128-129.
 32. Sepacy, H., Omidian, F., Mehralizadeh, Y. A Study of Relationship Between Organizational Climate and Faculty Members Participation in University Decision Making. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2005; 11 (1-2) :1-36.
 33. Shayan Jahromi, Sh.A., Ahmadi, E., Darvishpor Faragheh, S. An Investigation into the Relationship among Organizational Climate, Organizational Commitment and Morale from the point of view of girls' guidance school teachers of Marvdasht in the school year 1387-88, *Approach in educational administration*. 2009; 1(3): 109-130. (Persian)