

بررسی منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس<sup>۱</sup>  
*Evaluation of principals' Power Resources and its Relationship with Organizational  
Climate from Teachers' Viewpoints*

**Shahrbanou Safari**

Islamic Azad University, Azad Shahr Branch  
sh.safari@iaau.ac.ir

**Abstract**

The research purpose is to evaluate the principals' power resources and its relationship with organizational climate from teachers' viewpoints. The research used the correlation method in a sample of 160 individuals drawn from a larger population of 14152 teachers working in GM schools of Tehran who had been selected using multi-stage cluster sampling. The research data was collected using "Samuel C. Certo power questionnaire and The Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools: The OCDQ-RE developed by Kottkamp and Mulhern". The data which was analyzed by Pearson correlation coefficient showed that organizational climate correlates significantly, positively to reward power, expert power and referent power; whereas, it correlates significantly, inversely to coercive power; moreover, no significant difference was observed between principals' legitimate or positional power and organizational climate.

**Keywords:** Power Resources, Organizational Climate, Principals, Teachers

**شهربانو صفری**

عضوهیات علمی دانشگاه آزاداسلامی واحد آزادشهر و دانشجوی  
دکترای مدیریت آموزشی

**چکیده**

**هدف:** بررسی منابع قدرت مورد استفاده مدیران و رابطه آن با جو سازمانی در مدارس دخترانه شهر تهران بود. روش: توصیفی از نوع همبستگی بودونمونه ای شامل ۱۶۰ نفر از میان ۱۴۱۵۲ نفر دبیران دبیرستان های دولتی دخترانه شهر تهران به روش تصادفی خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شد. داده ها با بهره گیری از دو پرسشنامه استاندارد شده قدرت سامونل سرتو و پرسشنامه استاندارد توصیفی جو سازمانی اصلاح شده در مدارس متوسطه (OCDQ - RS) کات کامپ و مول هرن گرد اوری وبا استفاده از ضریب همبستگی پیرسون تحلیل گردید. نتایج: نشان داد که بین قدرت پاداشی، تخصصی و مرجعیتی مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه مثبت و معنی دار و بین قدرت اجباری مدیران و جو سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود دارد. ولی بین قدرت قانونی مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه معناداری حاصل نشد.

**کلید واژه ها:** قدرت، جو سازمانی، مدیران دبیران

## مقدمه

یکی از مهمترین ارکان موجود در هر سازمانی مدیریت آن است که سبب انسجام کارها و نظم در امور می‌گردد. برای دستیابی به یک سازمان کارآمد، مدیر موظف است متناسب با وظیفه حرفه‌ای و با بهره‌گیری صحیح و مناسب از امکانات به گونه‌ای عمل نماید تا بهترین و اثربخش‌ترین نتایج را بدست آورد. برای تحقق یافتن این امر مدیران ناگزیرند که به مبانی قدرت در سازمانها و شیوه‌های نفوذ در زیردستان آشنا باشند (گریفیث، ترجمه شها، ۱۳۷۳). با استفاده از قدرت یک مدیر می‌تواند به اصلی‌ترین وظیفه خود یعنی هدایت و هماهنگی ساختن افراد درون یک سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان عمل کند و با تکیه بر قدرت خود در افراد دیگر نفوذ کند و آنها را برای انجام دادن امری در رابطه با خودشان و یا در رابطه با دیگران به کار وادارد. فرنچ و ریون<sup>۱</sup> منابع قدرت مدیران را به پنج دسته تقسیم کرده‌اند که عبارتند از: الف. قدرت پاداشی<sup>۲</sup> «بر این اساس قرار دارد که یک نفر دارای توانایی است که به فرد دیگری به سبب اجرای دستورات یا انجام دادن کارها پاداشی بدهد». ب. قدرت تنبیه<sup>۳</sup> («اجبار») «بر توانایی فرد که می‌تواند زیر دست را به سبب انجام ندادن کارهای خاصی تنبیه نماید، قرار دارد». ج. قدرت قانونی<sup>۴</sup> «زمانی وجود دارد که زیر دست برای رئیس یا مقام بالاتر خود این حق را قائل می‌شود که دستور بدهد، یا اینکه از نظر قانونی وی را مستحق دادن چنین دستور یا اعمال نفوذی می‌داند». د. قدرت تخصصی<sup>۵</sup> «بر این اساس قرار دارد که دستور دهنده دارای دانش ویژه یا تخصص ویژه‌ای است و این همان چیزی است که شخص و گروهی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد فاقد آن می‌باشد». ه. قدرت مرجعیت<sup>۶</sup> «بر این اساس قرار دارد

که یک نفر یا یک گروه تمایل دارد که کسی یا صاحب قدرتی را معترف خود بداند یا کارهای او را تقلید نماید.» (علاقه‌بند، ۱۳۷۶). لکن مدیران در هنگام استفاده از قدرت باید توجه داشته باشند که قدرت در رابطه آنها با سایر اعضای سازمان معنی و مفهوم پیدا می‌کند لذا تشخیص اینکه چه نوع قدرتی بهتر می‌تواند به آنها در دستیابی به اهداف سازمان‌شان کمک کند امری ضروری بنظر می‌رسد.

هر محیط آموزشی دارای جوی است که ممکن است آن محیط را سرد، خشک، غیرقابل اعتماد، صمیمی، قابل اعتماد و حمایت کننده سازد. جو سازمانی مدرسه<sup>۷</sup> عبارتست از احساس و ادراک معلمان از محیط مدرسه، که حاصل تعاملات بین معلمان است. هوی و میسکل<sup>۸</sup> جو سازمانی را به دو نوع جو باز و جو بسته تقسیم نمودند. جو باز<sup>۹</sup>: نشان دهنده جوی است که در آن رفتار معلمان و مدیر صادقانه، با انرژی، هدفدار و حمایتگر بوده و رضایت افراد از طریق انجام وظایف و ارضاء نیازها کسب می‌شود. جو بسته<sup>۱۰</sup>: نشان دهنده جوی است که در آن مدیر، غیر اثر بخش بوده و بر وظایف بی‌اهمیت تأکید داشته و معلمان نیز کمترین همکاری و رضایت را دارند. (هوی و میسکل، ترجمه عباس زاده، ۱۳۷۶). کات کامپ و مول هرن<sup>۱۱</sup> نیز در سال ۱۹۸۵ تجدید نظری بر روی مقیاس - OCDQRS انجام دادند که اساس تحقیق حاضر می‌باشد. در این مقیاس نیز دو بعد اساسی قابل ذکر می‌باشد

۱- رفتارهای (مدیر - معلم) که خود شامل دو مقیاس زیر است. الف. رفتارهای کمک کننده<sup>۱۲</sup> (حمایتی): مدیر، بوسیله تلاش برای برانگیختن معلمان از طریق انتقاد سازنده و قرار دادن خویش به عنوان نمونه از طریق فعالیت همراه با جدیت مشخص می‌شود. وی کمک کننده بوده و به رفاه حال

7. School organizational climate

8. Hoy & Miskel

9. open climate

10. closed climate

11. Kattkamp & molhern

12. Supportive behavior

1. Ferench & Ravian

2. Reward power

3. Coercive power

4. Legitimate power

5. Expert power

6. Referent power

این مدیر برای موفقیت در انجام وظایفش نیازمند است که از جو موجود در مدرسه‌اش شناخت کافی داشته باشد، فاصله بین جو مطلوب با جو موجود را تشخیص دهد و برای کم کردن این فاصله تدبیری بیندیشد و جو مناسب با شرایط محیطی را ایجاد نماید درک و آگاهی مدیران از مفهوم جو در تحلیل و عملکرد مدیریت بسیار مهم تلقی می‌شود و بر نگرش دانش آموزان تأثیر دارد. همچنین مدیران برای موفقیت در انجام وظایفشان باید شناخت کافی از انواع قدرت و چگونگی بکارگیری و تأثیرات و تبعات آن بر جو سازمانی را مد نظر قرار دهند و با بکارگیری قدرت مناسب بتوانند جوی سالم، خلاق و پویا را بوجود آورند.

در این زمینه هوی<sup>۵</sup> معتقد است که روابط بین مدیر و معلمان یکی از مؤلفه‌هایی است که جو سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (نیاز، ۱۹۹۹). تیمور دانشور (۱۳۸۰) به این نتیجه رسید بین رفتار حمایتی و صمیمی مدیر و باز بودن جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری رابطه‌ای قوی و مستقیم و بین رفتار دستوری مدیر و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری رابطه‌ای قوی و معکوس وجود دارد. فاطمه ارجمندی فر (۱۳۷۸) نشان داد در مدارس ابتدایی تهران بالاترین میانگین استفاده مدیران از منابع قدرت به ترتیب شخصیت، تخصص، قانون، پاداش و اجبار بوده و در خصوص جو سازمانی بیان کرد که جو مدارس ابتدایی از حد جو بسته فراتر و بسط جو باز تمایل دارند. خدایار پوریان (۱۳۷۶) بیان کرد که بین قدرت پاداش و شخصیتی و تخصصی (در جهت مثبت) و اجبار (در جهت منفی) با رفتار مدیر و معلمان و جو سازمانی مدرسه همبستگی معنی‌داری وجود دارد ولی بین استفاده مدیر از قدرت قانونی با رفتار مدیر و رفتار معلمان و جو سازمانی مدرسه همبستگی معنی‌داری وجود ندارد. معصومه بطحایی (۱۳۷۴) نشان داد که مدیران اداری بیش از مدیران آموزشی قدرت اجبار و قانونی و شیوه تصمیم‌گیری مشورتی را مورد استفاده قرار می‌دهند و بین شیوه تصمیم‌گیری

شخصی و حرفه‌ای معلمان توجه صادقانه دارد. ب. رفتار دستوری<sup>۱</sup>: مدیر، سرپرستی خشک و تسلط طلب بوده و معلمان را تحت کنترل مستقیم و نزدیک قرار می‌دهد.

۲- رفتارهای (معلم - معلم) که خود شامل سه مقیاس زیر است. الف. رفتار مشغول<sup>۲</sup> (درگیر): معلمان، بوسیله روحیه زیاد هیئت آموزشی مشخص می‌شوند. آنها به مدرسه خود افتخار کرده از کار با یکدیگر لذت برده و همکاران خود را حمایت می‌کنند. در عین حال رفتار معلمان با دانش آموزان دوستانه است. ب. رفتار صمیمانه<sup>۳</sup>: معلمان دارای شبکه قوی و بهم پیوسته روابط اجتماعی هستند، یکدیگر را خوب شناخته، دوستان نزدیکی بوده و به طور مرتب با یکدیگر ارتباطات اجتماعی دارند. ج. رفتار ناامیدانه<sup>۴</sup>: وظایف غیر آموزشی و کاغذبازیهای اداری، فراوان است. معلمان، یکدیگر را آزار داده و مانع یکدیگر هستند. (هوی، وین، ۱۳۷۶)

یک مدیر از عوامل مهم داخلی بوجود آورنده جو مدرسه است. ارزشها، اعتقادات و اقدامات مدیر بر رفتار دیگران اثر می‌گذارد یک مدیر با صلاحیت که به شخصیت افراد احترام می‌گذارد و به روشهای علمی اعتقاد دارد و به افکار و عملکرد گروهی اعتماد دارد می‌تواند جوی را در سازمان فراهم آورد که دیگران را قادر سازد تا در عملکردها مؤثرتر و کارا تر شوند. ایجاد ارتباطات دوطرفه، مشارکت در تصمیم‌گیریها احترام به عقاید دیگران، بهبود کمی و کیفی کتابها و ... از جمله مواردی هستند که در بهسازی جو مدارس مؤثرند. (شیرازی، ۱۳۷۶). لذا مدیر خوب می‌تواند با ایجاد جو مناسب و مطلوب سازمانی در مدرسه موجبات انگیزش و علاقمندی به کار معلمان را فراهم آورد و از این طریق اثربخشی مدرسه را بالا ببرد. آنچه در اصلاح رفتار اجتماعی مؤثر است، جوی از آزادی نسبی و ارائه الگوی مناسب رفتاری از طرف مدیر و معلمان است. (میرکمالی، ۱۳۷۷) بنا بر

<sup>1</sup>. Directive behavior

<sup>2</sup>. Engaged behavior

<sup>3</sup>. Sntimated behavior

<sup>4</sup>. Frustrated behavior

<sup>5</sup>. Hoy

مشارکتی و قدرت مرجعیت، بین شیوه تصمیم‌گیری مشورتی و قدرت تخصص و پاداش، و بین شیوه تصمیم‌گیری استبدادی و قدرت قانونی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مطالعاتی که توسط باخ من<sup>۱</sup> و اسمیت<sup>۲</sup> و اسلینگر<sup>۳</sup> انجام شد، قدرت تخصص و قدرت مشروع، علت‌های عمده فرمانبرداری از سرپرستان گزارش شده است. البته در دانشکده‌ها قدرت تخصصی مهمترین و قدرت مشروع در جای دوم قرار دارد و قدرت ارجاعی، مقام سوم را داشت و قدرت اجبار از کمترین اهمیت برخوردار بوده است. (هرسی و بلانچارد<sup>۴</sup>، ترجمه کبیری، ۱۳۷۹).

هرسی و بلانچارد به نتایج تحقیقات استیودنت نیز اشاره می‌کنند. مطالعه‌ای که استیودنت بر روی دو گروه تولیدی در کارخانه وسایل الکتریکی انجام داد مشخص شد که قدرت مشروع قوی‌ترین دلیل برای فرمانبرداری بوده و دیگر منابع قدرت مورد نظر عبارت بودند از: قدرت تخصص، قدرت پاداش، قدرت ارجاعی و قدرت اجبار. ایوانویچ و دانلی<sup>۵</sup> در مورد تصور فروشندگان از پایگاه قدرت مدیرانشان در ۳۱ شعبه یک شرکت بزرگ فراورده مواد غذایی تحقیق به عمل آوردند و در نهایت به این نتیجه رسیدند که قدرت ارجاعی و قدرت تخصص به گونه‌ای مثبت به عملکرد مربوط می‌شدند در حالیکه میان قدرت پاداش، مشروع، قهریه با عملکرد هیچگونه همبستگی وجود نداشت. (همان منبع: ۳۰۳، ۳۰۲). توسی<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) تحقیقی در شهر بوسای ترکیه انجام داد. نتایج این تحقیق وجود رابطه مثبت بین: کل جو سازمانی مدرسه، رفتار حمایتی مدیر، رفتار متعهدانه معلم و تعهد سازمانی معلمان را نشان داد. و یافته‌های این تحقیق حاکی از وجود رابطه منفی بین رفتار بیگانه معلم و تعهد سازمانی معلمان بود. پودساکاف و اسپرچیزم، تمامی مطالعات مربوط به منابع قدرت

را از دیدگاه رابطه سرپرست - فرودست مورد تحلیل و بررسی قرار دادند. نتیجه بررسی آنها مؤید این نکته است که قدرت مرجعی و تخصصی با متغیرهای ملاک کارکردی زیردستان به نحوی مثبت مربوط هستند در حالیکه قدرت پاداش، اجبار و قانونی با متغیرهای ملاک زیردستان به طور منفی مربوط هستند و یا اساساً غیر مرتبط می‌باشند. (بطحایی، ۱۳۷۷). منتز و وست هویزن<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) تحقیقی درباره جو سازمانی در مدارس جوامع سفیدپوست در افریقای جنوبی انجام دادند، که نشان داد روابط معلم و مدیر نقش مهمی در ایجاد جو مثبت مدرسه دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد که معلمان در مدارس کوچکتر در مقایسه با معلمان مدارس بزرگتر جو سازمانی بازتری را تجربه می‌کردند. به طور کلی مدیران به رفاه معلمان علاقه‌مند بوده‌اند و از انتقاد سازنده استفاده کرده‌اند. اما آنها تمایل داشتند کنترل سخت‌تری بر معلمان اعمال کنند. بنا بر این سنجش جو سازمانی می‌تواند در انگشت گذاشتن بر انگیزه‌های ضعیف کارمندان از کار کردن و علل آن از جمله ناخشنودی از میزان دستمزد بسته بودن کانالهای ارتباطی بسیار سودمند باشد. همچنین مدیر باید بداند که مدرسه می‌تواند معلمان را در هنگام تلاش برای ارضاء نیازهای کاریشان کمک کند یا مانع از این امر گردد یک مدیر لایق باید بداند از چه قدرتی و در چه شرایطی استفاده کند تا بتواند بر رفتار و روابط زیر دستان با یکدیگر و با مدیر و جو سازمانی مدرسه تأثیرات مطلوب بگذارد. این تحقیق می‌تواند به شناخت قدرت در مدارس متوسطه و همچنین شناخت جو سازمانی مدارس و ارتباط بین این دو متغیر و دیگر مؤلفه‌های سازمان کمک کند. از این رو تحقیق حاضر درصدد پاسخگویی به دو سوال طراحی گردید. ۱- میزان بکارگیری انواع الگوهای قدرت توسط مدیران مدارس چگونه است؟ ۲- آیا بین انواع منابع قدرت مورد استفاده مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

## روش

<sup>1</sup>. Bachman

<sup>2</sup>. Smith

<sup>3</sup>. IngerSl

<sup>4</sup>. Hersi and Blunchar

<sup>5</sup>. Ivanevich, Donnlly

<sup>6</sup>. tosi

<sup>7</sup>. Mentz & wethuizen

**جدول شماره ۱: میانگین منابع قدرت در هر دو منطقه**

اولویت	منبع قدرت	میانگین
1	مرجعت	14/69
2	قانونی	14/57
3	تخصصی	14/10
4	پاداشی	13/20
5	اجباری	5/83

بر طبق داده‌های بدست آمده از جدول ملاحظه می‌شود که بیشترین منبع قدرت مورد استفاده مدیران قدرت مرجعت با میانگین (۱۴/۸۱) و کمترین منبع قدرت مورد استفاده قدرت اجباری با میانگین (۵/۷۶) می‌باشد. همچنین داده‌ها نشان داد که ۹۵٪ مدیران موافق و ۵٪ مخالف استفاده مدیران از قدرت قانونی، ۸۸٪ موافق و ۱۲٪ مخالف استفاده قدرت پاداش، ۹۳٪ موافق و ۷٪ مخالف قدرت تخصص، ۹۱٪ مخالف و ۹٪ موافق قدرت اجبار و ۹۸٪ موافق و فقط ۲٪ مخالف استفاده از قدرت مرجعت مدیران برای نفوذ بر کارکنان بوده‌اند.

**جدول شماره ۲: میانگین ابعاد جو سازمانی در هر دو منطقه**

منبع قدرت	میانگین
۱ رفتار کمک کننده مدیر	۱۲/۱۱
۲ رفتار دستوری مدیر	۱۴/۸۰
۳ رفتار مشغول معلمان	۱۱/۰۴
۴ رفتار صمیمانه معلمان	۱۰/۰۵
۵ رفتار نا امیدانه معلمان	۶/۸۵

بر طبق داده‌های بدست آمده از جدول ملاحظه می‌شود که رفتار دستوری مدیر بیشترین میانگین (۱۴/۸۰) و رفتار نا امیدانه معلمان کمترین میانگین (۶/۸۵) را در هر دو منطقه داشته‌اند.

**جدول شماره ۳: شاخصهای آماری و ضریب همبستگی انواع**

**قدرت با جو سازمانی**

نوع قدرت	میانگین	انحراف معیار	واریانس	R	سطح معناداری
قانونی	14/57	4/33	18/75	0/024	0/759
پاداشی	13/20	1/87	3/52	0/54	0/01
تخصصی	14/10	1/83	3/37	0/65	0/01
اجبار	5/83	1/81	3/29	-0/50	0/01
مرجعت	14/69	1/37	1/88	0/73	0/01

با توجه به داده‌های جدول ضریب همبستگی بدست آمده برای رابطه بین قدرت مبتنی بر قانون و جو سازمانی  $= 0/024$

این پژوهش به شیوه توصیفی (همبستگی) انجام شده است. جامعه آماری آن شامل کلیه دبیران دبیرستان‌های دخترانه دولتی شهر تهران به تعداد ۱۴۱۵۲ نفر بود که به علت محدودیت‌های زمانی، مالی و اجرایی و وسعت افراد جامعه، با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای به تعداد ۱۶۰ نفر به روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب گردید. ابتدا از بین ۵ ناحیه آموزش و پرورش تهران، ناحیه شمال و مرکز به طور تصادفی انتخاب و از ناحیه شمال منطقه ۳ و از ناحیه مرکز منطقه ۶ به طور تصادفی انتخاب و از هر منطقه ۱۰ دبیرستان انتخاب شد و پرسشنامه در بین ۸ نفر از دبیران هر دبیرستان بطور تصادفی توزیع گردید. در مجموع در هر منطقه ۸۰ نفر دبیر به پرسشنامه پاسخ دادند و ۱۶۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه ۲۰ سوالی قدرت استاندارد شده (ساموئل سرتو ۱۹۹۲) <sup>۱</sup> و پرسشنامه استاندارد شده توصیفی جو سازمانی اصلاح شده در مدارس متوسط (OCDQ-RS) کات کامپ و مول هرن <sup>۲</sup> (۱۹۸۵) که توسط دکتر علاقه بند به فارسی ترجمه شده و دارای ۲۰ سوال می‌باشد استفاده گردید. برای تعیین اعتبار <sup>۳</sup> و روایی <sup>۴</sup> پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که میزان آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه قدرت ۰/۷۸ و برای پرسشنامه جو سازمانی ۰/۸۲ محاسبه شد. اطلاعات گردآوری شده با نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت و شاخصهای آمار توصیفی محاسبه گردید و برای بررسی فرضیات از روشهای آمار استنباطی نظیر همبستگی پیرسون استفاده شد.

**یافته‌ها**

نتایج نشان داد میانگین سن دبیران دبیرستان ۴۰ سال، بیشترین درصد تحصیلات پاسخ دهندگان مربوط به رشته‌های علوم انسانی با (۵۲/۵) درصد و کمترین درصد مربوط به رشته‌های علوم تجربی با (۲۲/۵) درصد می‌باشد

<sup>1</sup> Samuel c. Certo  
<sup>2</sup> Kattkamp & molhern  
<sup>3</sup> Validity  
<sup>4</sup> Reliability

طاهری (۱۳۷۸) همخوانی ندارد. زیرا وی به این نتیجه رسید که رابطه مثبتی بین قدرت قانونی و جو سازمانی وجود دارد نتایج این تحقیق با مطالعات پودساکاف و اسپریم همخوانی دارد زیرا آنها در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که قدرت قانونی با متغیرهای ملاک زیردستان بصورت منفی مربوط هستند و یا اساساً غیر مرتبط می‌باشند.

ضریب همبستگی  $R = 0/024$  نشان می‌دهد که بین قدرت پاداشی مدیران و جو سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. و چنین استنباط می‌شود که هر چه مدیران از قدرت پاداش بیشتر استفاده کنند جو سازمانی آنها باز تر است. تحقیقات انجام شده توسط بطحایی (۱۳۷۴) و پوریان (۱۳۷۶) نیز نشانگر رابطه مثبت بین قدرت پاداشی و جو سازمانی مدرسه می‌باشد. ولی تحقیق ارجمندی فر (۱۳۷۸) نشان داد که بین قدرت پاداشی و جو سازمانی مدرسه رابطه‌ای وجود ندارد. از دیدگاه فرنچ و ریون قدرت پاداش به پذیرش ساده افراد منجر می‌شود که این تا حدودی تعهد را به وجود می‌آورد و مقاومت کارکنان نیز در برابر قدرت پاداش به حداقل می‌رسد و عدم مقاومت و پذیرش ساده کارکنان باعث بوجود آمدن جوی نسبتاً باز می‌شود.

ضریب همبستگی  $R = 0/065$  بدست آمده بیانگر این است که بین قدرت تخصصی و جو سازمانی مدرسه رابطه مثبت وجود دارد. تحقیق سنجانی (۱۳۷۸) موید این واقعیت است که بین قدرت تخصصی مدیران و فشار روانی دیران رابطه معکوس وجود دارد یعنی هر چه مدیران از قدرت تخصصی بیشتری استفاده کنند فشار روانی زیر دستان آنها کمتر و جو مدرسه آنها بازتر خواهد بود.

ضریب همبستگی  $R = -0/050$  بدست آمده بین قدرت اجباری مدیران و جو سازمانی بیانگر رابطه منفی و معکوس می‌باشد. یعنی هر چه مدیران از قدرت اجبار کمتری استفاده کنند جو سازمانی مدرسه آنها باز تر خواهد شد و بالعکس. تحقیق بطحایی (۱۳۷۴) تایید می‌کند که هر چه مدیران از قدرت مبتنی بر اجبار بیشتری استفاده می‌کنند تمایل کمتری

$R$  در سطح اطمینان  $0/0759$  بود که این ضریب از لحاظ آماری معنی دار نیست و چنین استنباط می‌شود که رابطه ای بین قدرت قانونی و جو سازمانی وجود ندارد. بین قدرت پاداشی و جو سازمانی  $R = 0/054$  در سطح اطمینان  $0/01$  بدست آمد که نشان دهنده رابطه معنی دار بین قدرت پاداش و جو سازمانی بود یعنی هر چه مدیر از قدرت پاداش بیشتری استفاده کند، جو سازمانی بازتر خواهد شد. رابطه بین قدرت تخصصی و جو سازمانی  $R = 0/065$  با سطح اطمینان  $0/01$  بدست آمد که نشانگر رابطه مثبت و معنادار بین این نوع قدرت و جو سازمانی می‌باشد یعنی هر چه مدیر از قدرت مبتنی بر تخصص بیشتری استفاده کند، جو سازمانی بازتر خواهد شد. رابطه بین قدرت اجباری و جو سازمانی  $R = -0/050$  در سطح معناداری  $0/01$  بود که نشان داد بین این نوع قدرت و جو سازمانی رابطه منفی وجود دارد یعنی چه مدیران از قدرت مبتنی بر اجبار بیشتر استفاده کنند جو سازمانی آنها نامطلوبتر و بسته تر خواهد شد. ضریب همبستگی بدست آمده برای رابطه بین قدرت مرجعیت و جو سازمانی  $R = 0/073$  در سطح معناداری  $0/01$  می‌باشد و چنین استنباط می‌شود که رابطه معناداری بین این نوع قدرت و جو سازمانی وجود دارد. یعنی با افزایش استفاده مدیران از قدرت مرجعیت، جو سازمانی بازتر خواهد شد همچنین نتایج حاصله نشان داد که با احتمال  $0/99$  اطمینان رابطه معناداری بین هر یک از اطلاعات زمینه‌ای نظیر سن، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی و منطقه آموزشی با منابع قدرت و جو سازمانی وجود ندارد یعنی یافته‌های بدست تصادفی بوده و در بالا و پایین آوردن کاربرد منابع قدرت توسط مدیران نقشی نداشته است.

### بحث و نتیجه گیری

ضریب همبستگی بدست آمده برای رابطه بین قدرت قانونی و جو مدارس  $R = 0/024$  در سطح اطمینان  $0/0759$  از لحاظ آماری معنا دار نیست. این نتایج با تحقیق ارجمندی فر (۱۳۷۸) همخوانی دارد زیرا او نیز به این نتیجه رسید که بین قدرت قانونی و جو سازمانی رابطه وجود ندارد. ولی با تحقیق

آموزشهای ضمن خدمت و به روز نمودن اطلاعات در برنامه مدیران گنجانده شود و نشست های پرسش و پاسخ بین مدیران و دبیران توسعه یابد .

#### منابع

- ارجمندی فر، فاطمه. (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین میزان بکارگیری انواع قدرت توسط مدیران مدارس ابتدایی دخترانه شهر تهران با جو سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء
- بطحایی، معصومه. (۱۳۷۴). تاثیر استفاده از منابع قدرت در مدیریت های آموزشی و اداری. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- پوریان، خدایار. (۱۳۷۶). رابطه بین استفاده مدیر از انواع قدرت و جو سازمانی مدرسه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء
- تیموری، دانشور. (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم گیری در دبیرستانهای شهرهای آمل، نور و چمستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- سنجابی، سهیلا. (۱۳۷۶). بررسی رابطه بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران و فشار روانی دبیران در دبیرستانهای دولتی دخترانه شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- شیرازی، علی. (۱۳۷۶). مدیریت آموزشی. انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.
- علاقه بند، علی. (۱۳۷۶). جو سازمانی مدرسه. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۲۰.
- گریفیث، جان کنت. (۱۳۷۳). کالبد شناسی قدرت. ترجمه احمد شها، تهران، نشر نگارش
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۸). روابط انسانی در آموزشگاه، تهران، نشر سیطرون
- هرسی و بلانچارد. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، انتشارات ماجد.
- هوی، وین و میسکل، سیسل. (۱۳۷۶). مدیریت آموزشی (تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی)، ترجمه محمد سید عباس زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه

به استفاده از شیوه تصمیم گیری مشارکتی دارند و بیشتر تمایل دارند که از شیوه تصمیم گیری استبدادی استفاده کنند. ولی سنجابی (۱۳۷۸) نشان داد که بین قدرت مبتنی بر اجبار و جو سازمانی مدارس رابطه مثبتی وجود دارد. فرنچ و ریون به این نتیجه رسیدند که استفاده از قدرت اجبار باعث ایجاد مقاومت زیاد در کارکنان می شود و این مسلماً باعث ایجاد روابطی غیر دوستانه بین مدیر و معلمان می شود و باعث ایجاد جوی نامساعد می شود. یعنی هر چه استفاده از قدرت اجبار بیشتر باشد جو مدرسه بسته تر خواهد شد.

بین قدرت مرجعیتی مدیران و جو سازمانی مدارس ضریب همبستگی  $R = 0.73$  بدست آمد که نشان می دهد بین آنها رابطه مثبتی وجود دارد. یعنی هر چه مدیران قدرت مرجعیت بیشتری داشته باشند به همان نسبت از جو سازمانی مطلوب تری برخوردار خواهند بود. این با نتایج ارجمندی فر (۱۳۷۸) همخوانی دارد. همچنین تحقیق سنجابی (۱۳۷۸) به این نتیجه رسید بین قدرت مرجعیت مدیران و فشار روانی دبیران رابطه معکوس وجود دارد و هر چه قدرت مرجعیت مدیران بیشتر باشد فشار روانی کارمندان کمتر خواهد بود. قدرت مرجعیت منجر به ایجاد تعهد در زیر دستان می گردد و باعث می شود که زیر دستان به مدیر با احترام بنگرند و سعی می کنند وی را الگو قرار دهند و این خود باعث ایجاد روحیه عالی در کارکنان می شود و باعث ایجاد جوی مساعد و نسبتاً مطلوب و باز خواهد شد. بنابراین رابطه مدیر با کارکنان به استفاده متعادل و مناسب از تمامی منابع قدرت بستگی دارد. نکته مهم در روابط قدرت در مدارس این است که مدیر تشخیص دهد چه زمانی از کدام نوع قدرت استفاده کند. بنابراین بهترین نوع قدرت، قدرتی است که از ترکیب همه منابع قدرت بوجود آید و استفاده از آنها نیز مطابق با وضعیت موجود باشد در پایان پیشنهاد می شود که جهت ایجاد جو سازمانی باز و حمایتگر مدیر وظایفش را به خوبی انجام داده و خود را الگو قرارداد و به انگیزه معلمان توجه داشته باشد و با توجه به پیشرفت و ترقی علم مدیریت و پیچیدگی مشکلات مدارس

- Mentz, K. (1993). organizational climate in school in white communities in south Africa. Avalidation of the OCDQ - RS. April 12 - 16
- Nias , J. (199۹). Robins staff Relation Ships in The Primary School. Great Britain Reward Books.
- Tosi , H . (1999). Management Organization Behavior Thrived Black Week. Publishers, Inc

