

مدیریت ورزشی - بهار 1389  
شماره 4 - صص : 118 - 99  
تاریخ دریافت : 21 / 12 / 87  
تاریخ تصویب : 17 / 03 / 88

## بررسی جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران<sup>۱</sup>

مهرداد حمیدی<sup>۲</sup> - احمدعلی آصفی

استادیار دانشگاه تهران، دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران بود. روش انجام این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی بود. جامعه آماری تحقیق را کلیه اعضای هیأت علمی دانشکده اعم از مردان و زنان تشکیل می‌دادند. در تحقیق حاضر نمونه به صورت تمام شمار برابر با جامعه بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با بهره‌مندی از دیدگاه‌های استادان و صاحب‌نظران حاصل شد و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه جو سازمانی  $\alpha = 0/92$  و برای پرسشنامه مشارکت در تصمیم‌گیری  $\alpha = 0/96$  محاسبه و تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. نتایج نشان داد، جو سازمانی دانشکده بسته است، همچنین 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 معنی‌داری مشاهده شد ( $P = 0/01$ ). به علاوه بین کلیه مؤلفه‌های جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی ارتباط معنی‌داری مشاهده شد ( $P = 0/01$ ). از نتایج دیگر تحقیق این بود که بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و زن دانشکده تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد ( $P = 0/05$ ).

### واژه‌های کلیدی

جو سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، اعضای هیأت علمی، دانشکده تربیت بدنی.

۱- اجرای طرح از تاریخ 85 / 02 / 11 الی 86 / 02 / 01

۲- نویسنده مسئول : تلفن : 0912365976

## مقدمه

از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها بسیار مهم است و همواره مدنظر مسئولان و مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد، عامل نیروی انسانی است. مطالعه و بررسی تاریخچه توسعه و تحول جوامع صنعتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش یافته در فرایند تحول جامعه سنتی به جامعه صنعتی تأثیر انکارناپذیری داشته است، به نحوی که نیروی انسانی را مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل توسعه جوامع و سازمان‌ها قلمداد کرده اند (22). بی‌شک دنیای امروز، دنیای انسان‌هاست و متولیان سازمان‌های مختلف، انسان‌ها هستند. سازمان‌ها بدون وجود انسان، نه تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود (4). نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت همه چیز سازمان است، چرا که هر گونه تغییر و بهبود در نظام‌ها و فرایندهای سازمانی توسط انسان صورت می‌گیرد. بنابراین نیروی انسانی در سازمان‌ها مهم‌ترین منابع هر سازمانی به شمار می‌آیند (16). یکی از مسئولیت‌های هر نهاد اجتماعی، نیل به اهدافی است که علت وجودی آن، سازمان را شکل می‌دهد. تحقق اهداف سازمان در گروه همکاری و هماهنگی تمامی عواملی است که تعامل قانونمند آنها با یکدیگر به وجود سازمان معنا می‌بخشد، در این میان نقش یک عامل، بارزتر و برجسته‌تر از دیگر عوامل است و آن نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان است که باید به آن به عنوان عامل ذی شعور و دارای نیازهای مادی و معنوی و اهداف فردی و توقعات گروهی و سازمانی بیش از دیگر عوامل توجه شود (3). امروزه اعتقاد بر این است که تربیت بدنی و ورزش به عنوان بخش مهمی از نظام تعلیم و تربیت عملی در سطح جامعه، سهم زیادی در تندرستی و تربیت افسار مختلف جامعه به ویژه نسل جوان دارد (12). دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش در تمامی ابعاد به وجود ساختارهای مناسب، نیروی انسانی متخصص، اماکن و تأسیسات ورزشی و همچنین بودجه کافی نیاز دارد. اما در این میان نقش نیروی انسانی بسیار حائز اهمیت است، چرا که وجود عوامل دیگر زمانی مؤثر واقع می‌شوند که در پرتو تلاش و کوشش و تفکرات خلاقانه نیروی انسانی برای بهره‌برداری و استفاده مطلوب از آنها قرار گیرند. بنابراین تولید نیروی انسانی متخصص و کارآمد برای پیشبرد اهداف تربیت بدنی و ورزش مهم ضروری است. در این میان دانشکده‌های تربیت بدنی به عنوان عامل اجرایی آموزش نیروهای ورزشی نقش مؤثری در توسعه منابع انسانی در این زمینه دارند و بدون تردید نقش اصلی تدارک و تامین نیروی انسانی ورزشی برای پیشرفت و جوابگویی به نیازها و ارتقای سطح سلامت و شادابی جامعه است و این نقش

غیرقابل انکار است. این مراکز برای اینکه بتوانند در انجام این رسالت موفق و کامیاب باشند، به عوامل گوناگونی نیاز دارند که از آن جمله می‌توان به مدیریت صحیح و شایسته، ساختارهای مناسب، جو سازمانی سالم و به کارگیری و مشارکت افراد سازمانی به ویژه اعضای هیأت علمی در کارکردهای مختلف مدیریتی و امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش اشاره کرد. در این میان جو سازمانی سالم و مطلوب در دانشکده که موجب به وجود آمدن روحیه گروهی، صمیمیت، تعهد شغلی بالا و ارتباطات صحیح در بین افراد سازمانی شود، بسیار حائز اهمیت است. بر اساس تعریف هوی و میسکل<sup>1</sup>، جو سازمانی به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان گفته می‌شود و متأثر از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است (25). تحقیقات مختلف نشان داده‌اند، جو سازمانی مناسب در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و ازدیاد خلاقیت و نوآوری مؤثر است و منبع مهمی در سلامت روانی کارکنان به حساب می‌آید (6). همچنین جو سازمانی مطلوب وفاداری، همکاری در بین افراد و گروه‌ها، رضایت و سرویس‌دهی مطلوب به مشتری را در پی دارد و از طرفی جو نامطلوب پیامدهای مانند صرف زمان کاری به بحث و مشاجره افراد با یکدیگر، تنش زیاد و جست و جو برای یافتن شغل دیگر، کاهش ارتباط با سرپرستان و عدم رضایت شغلی را در پی دارد (19). درک و آگاهی از مفهوم جو در تحلیل عملکرد مدیریت بسیار مهم تلقی می‌شود. جو سازمانی در شکل‌گیری خودانگاری کارکنان، نگرش آنان به کار و برقراری روابط متقابل مطلوب با دیگران تأثیر دارد. مدیران سازمان می‌توانند با ایجاد جو مناسب در محیط کاری سازمان کارکنان را در رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی یاری رسانند و منجر به اثربخشی سازمان خود شوند. مدیر برای موفقیت در انجام وظایفش باید از جو موجود در سازمانش شناخت کافی داشته باشد، فاصله بین جو مطلوب با جو موجود را تشخیص دهد و برای کاهش این فاصله تدبیری بیندیشد و جو مناسب با شرایط محیطی را ایجاد کند. جو مناسب در سازمان زمینه ساز مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های مدیریت می‌شود. در این زمینه دانشفر (1380)، در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری نشان داد بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری رابطه معناداری وجود دارد، به این معنی که با به وجود آمدن جو سالم و باز، مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد (8). همچنین کوپر<sup>2</sup> (1997) در تحقیق خود با عنوان اثر

1 - Hoy & Miskel

2 - Cooper

مشارکت در تصمیم‌گیری بر درک کارمند از تعهد، فرهنگ و جو سازمانی و تأثیر آن بر کار، به این نتیجه رسید که افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر درک آنان از تعهد، فرهنگ و جو سازمانی و کارشان اثر می‌گذارد، و اینکه بین این متغیرها رابطه معناداری وجود دارد (27). استیسی، ای نیکولز<sup>1</sup> (2007)، تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط بین رهبری مدرسه، جو مدرسه و عملکرد دانش آموزان انجام داد. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد، بین عملکرد دانش آموزان و جو مدرسه ارتباط معناداری وجود دارد، به این معنی که هر چه جو مدرسه سالم تر و بازتر باشد، عملکرد دانش آموزان بهبود می‌یابد (40). چاپل<sup>2</sup> (1995)، در تحقیقی با عنوان ارتباط بین جو سازمانی و رضایت شغلی نشان داد که بین جو سازمانی و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد بین شاخص‌های جو سازمانی (موارد شخصی، ارتباطات، ساختار سازمانی و ارزشیابی) با رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد (26). قبادی (1375)، در تحقیقی به بررسی فرهنگ و جو سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان صدا و سیما پرداخت، نتایج تحقیق نشان داد، بین فرهنگ و جو سازمانی و بهره‌وری کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. در بخشی از نتایج تحقیق آمده است که بین مشارکت در تصمیم‌گیری و کیفیت زندگی کاری کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد، یعنی هر چه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بیشتر شود، نگرش کارکنان به کیفیت زندگی کاری شان بهتر خواهد بود (19). علاوه بر این، ادبیات تحقیق و تحقیقات انجام شده نیز نشان می‌دهند که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و بها دادن به عامل انسانی در اثربخشی و بهره‌وری سازمان و افزایش رضایت شغلی کارکنان مهم و تأثیرگذار است. در این زمینه جکسون<sup>3</sup> (2004) در تحقیق خود درباره تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش فشارهای شغلی نشان داد، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری عامل تعیین‌کننده کاهش فشارهای شغلی است (33). هوی و تاتر<sup>4</sup> (1993) طی تحقیقی نشان دادند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری کیفیت و پذیرش تصمیمات را افزایش می‌دهد (32). کوال<sup>5</sup> (2006)، در تحقیقی با عنوان "مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری حوزه‌های دانشگاهی دانشکده‌های دو ساله در ایالت نیویورک"، نشان داد، 90 درصد افراد نمونه تمایل زیادی برای مشارکت در تصمیم‌گیری

1 - Stacey E. Nichols

2 - Chappell

3 - Jackson

4 - Hoy &amp; Tatter

5 - Kowal

حوزه‌های کاری سطوح بالای دانشگاه دارند. همچنین نشان داد بین مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری و اثربخشی دانشگاه ارتباط معناداری وجود دارد (35). ماش آریون بت اردن<sup>1</sup> (2006)، در تحقیقی با عنوان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری و رضایت شغلی آنان در دانشگاه‌های سراسری مغولستان، نشان داد بین مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی و رضایت شغلی آنان ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین نتایج ارتباط معناداری بین سطوح مطلوب مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی و سطح رضایت شغلی شان نشان داد، به این معنی که اعضای هیأت علمی که بیشتر در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند، از شغلشان بیشتر رضایت دارند و برعکس (36).

به طور کل مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان جنبه‌ای انسانی در سازمان، اغلب به منزله وسیله‌ای مناسب برای برانگیختن افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود به کار می‌رود. در این فرایند مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شریک می‌شوند و از تمرکز تصمیم‌گیری در دست افراد خاص جلوگیری به عمل می‌آید (17). تصمیم‌گیری در جهان پرتحول و تحرک امروز به اطلاعات دقیق و جامع نیاز دارد. با توجه به حجم گسترده اطلاعات و تغییرات مربوط به آنها، امکان اشراف مدیریت، به ویژه در سازمان‌های بزرگ به اطلاعات مورد نیاز برای اتخاذ صدها تصمیم در روز وجود ندارد، از این رو، لازم است در تصمیم‌گیری‌ها از اطلاعات کلیه کارکنان استفاده شود. یکی از نیازهای مهم مدیریت، تشخیص بهترین نظر در تصمیم‌گیری است. مدیران به دلیل محدودیت وقت و تخصص، از بسیاری از قابلیت‌ها و مسائل تخصصی کوچک و بزرگ سازمان بی‌اطلاع هستند. از این رو، آگاهی از نظرهای متخصصان و کارکنان و مشتریان در تصمیم‌گیری‌های صحیح و مناسب اهمیت بسزایی دارد. رابسون<sup>2</sup> (1994)، می‌گوید بهترین راه داشتن یک نظر خوب داشتن نظرات متعدد است. در قرآن کریم خداوند می‌فرماید: "فبشر الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه" یعنی ای پیامبر بشارت ده بندگان را که گفتارهای مختلف را می‌شنوند و از بهترین آنها تبعیت می‌کنند. مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم‌گیری و اجرای نظرهای آنها، فضایی را در سازمان به وجود می‌آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می‌شود. امروزه سازمان‌ها برای ایجاد هر گونه توسعه اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند. انسان‌ها به طور فطری و طبیعی از چیزهای که متعلق به آنهاست،

1 - Mash-Ariun Bat – Erdene

2 - Robeson

حمایت و پشتیبانی می‌کنند. از این رو، اگر کارکنان و مشتریان سازمان در ارائه دیدگاه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و اجرای نظرهای خود مشارکت داده شوند، این گونه نظرها از حمایت و پشتیبانی جدی و قوی‌تری در سازمان برخوردار خواهد بود (22). واقعیت این است که اگر مدیران، کارکنان را برای مشارکت در تصمیم‌گیری قابل ندانند، از یک سو کارکنان برای مشارکت از خود شور و شوقی نشان نخواهند داد و از سوی دیگر، مدیران سازمان از کمک‌های فکری و مشارکت‌های کارکنان محروم خواهند شد، در نتیجه به جای اینکه با سازمان خود «اتصال عاطفی» داشته باشند، به طور ذهنی از سازمان خود قطع رابطه می‌کنند و گسیختگی عاطفی در بین سازمان و افراد ایجاد می‌شود (7). بنابراین ایجاد جو مناسب در سازمان که زمینه ساز مشارکت افراد در کارکردهای مختلف مدیریتی و سازمانی باشد، مهم و ضروری است، به طوری که کارکنان به راحتی با مدیریت سازمان تعامل داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت جویند. چنین فضایی انجام کار به صورت گروهی را تشویق می‌کند و زمینه ساز مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمانی خواهد شد که این حالت پیامدهای مثبت فراوانی در پی خواهد داشت که موجب اثربخشی کارکنان و در کل اثربخشی سازمان می‌شود. بنابراین با توجه به موارد مذکور این سؤال برای محققین به وجود آمد، که دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران چه جوی وجود دارد؟ ارتباط آن با مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشکده چگونه است؟ چه ارتباطی بین مؤلفه‌های جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی وجود دارد؟ چه تفاوتی بین جو سازمانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و زن وجود دارد؟ و در نهایت اینکه چه تفاوتی بین مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی مرد و زن وجود دارد؟

## روش تحقیق

روش انجام این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش جمع آوری اطلاعات میدانی بود.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه اعضای هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی اعم از مردان و زنان بودند (30 نفر). چون در این پژوهش تعداد افراد جامعه پژوهش محدود بود، از این رو از روش تمام شمار برای نمونه‌گیری استفاده شد و کلیه اعضای جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند. قابل ذکر است که برخی از اعضای هیأت علمی بازنشسته در سال‌های اخیر که بر جو سازمانی دانشکده و نحوه مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری اشراف دارند و در حال حاضر نیز به صورت پاره وقت با دانشکده همکاری می‌کنند، به عنوان اعضای جامعه تحقیق پذیرفته شدند.

### ابزار اندازه‌گیری تحقیق

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از دو پرسشنامه استفاده شد: 1) پرسشنامه جو سازمانی و 2) پرسشنامه مشارکت در تصمیم‌گیری.

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

پرسشنامه جو سازمانی که براساس تغییراتی در پرسشنامه‌های استاندارد تعیین جو سازمانی هالپین و کرافت، جرج لیتوین و رابرت استرینجر و رابرت سی پریزونی ساخته شده و همچنین مورد تأیید استادان و متخصصان است، روایی صوری و محتوایی زیادی دارد. سؤالات پرسشنامه مشارکت در تصمیم‌گیری از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و جست و جو در شبکه اطلاع‌رسانی اینترنتی، و با در نظر گرفتن آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی، شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین و طراحی شده است. در تدوین سؤالات، مبانی نظری و پیشینه تحقیق مورد نظر (روایی محتوایی) و نظر استادان صاحب نظر در این زمینه (روایی صوری) مورد توجه قرار گرفته است. پایایی ابزار تحقیق از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه جو سازمانی 0/92 و برای پرسشنامه مشارکت در تصمیم‌گیری 0/96 محاسبه و تعیین شد.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها پس از تعیین نمونه مورد نظر، پرسشنامه‌های مورد نیاز در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. در این پرسشنامه‌ها نحوه پاسخگویی به پرسشنامه و موارد لازم برای پاسخگویی به

پرسشنامه ها ذکر شده بود. جمع آوری پرسشنامه ها، طی مراجعات مکرر محقق به اعضای هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران انجام شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش برای پاسخ دهی به سؤالات تحقیق و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف استاندارد استفاده و همچنین از روش‌های آماری استنباطی استفاده شد، برای تعیین رابطه بین متغیرها ابتدا نرمال بودن داده‌ها توسط آزمون کلموگروف اسمیرنوف<sup>1</sup>، تأیید شد، سپس از آزمون ضریب همبستگی پیرسون<sup>2</sup> برای تعیین رابطه بین متغیرها استفاده شد. در نهایت آزمون t برای تبیین تفاوت بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و زن مورد استفاده قرار گرفت.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

### یافته‌های توصیفی

نتایج تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی در دانشکده تربیت بدنی عبارت است از :

از 30 نمونه مورد بررسی 73/3 درصد مرد (22 نفر) و 26/7 درصد زن بودند (8 نفر). 3 نفر (10 درصد) 25-35 ساله، 5 نفر (16/7 درصد) 36-45 ساله، 20 نفر (66/7 درصد) 46 تا 55 ساله و 2 نفر (6/7 درصد) 55 سال به بالا بودند. 30 نمونه مورد بررسی همه متأهل بودند. 5 نفر (16/7 درصد) 10 سال، 8 نفر (26/6 درصد) بین 10 تا 20 سال، و 17 نفر (56/7 درصد) از افراد نمونه بیش از 21 سال سابقه کار داشتند. 4 نفر (13/3 درصد) دارای درجه کارشناسی ارشد و 26 نفر (86/7 درصد) دارای درجه دکتری بودند. از مجموع 30 نفر نمونه مورد بررسی، 27 نفر (90 درصد) به صورت رسمی (آزمایشی - قطعی) و 3 نفر (10 درصد) به صورت غیررسمی (پیمانی - قراردادی) مشغول به کار بودند.

1 - One - Sample Komogrov - Smirnov Test

2 - Person Correlation



نتایج توصیفی تحقیق نشان داد، جو سازمانی در دانشکده تربیت بدنی نسبتاً بسته است (جدول 1).

جدول 1\_ توصیف وضعیت جو سازمانی و زیر مؤلفه های آن در دانشکده تربیت بدنی

جو باز		جو بسته		ابعاد جو مؤلفه های
کاملاً موافقم	موافقم	مخالقم	کاملاً مخالفم	
/35		/65		روحیه گروهی
/32/5		/67/5		تعهد شغلی
/37/5		/62/5		صمیمیت
/40/8		/59/2		فرایند تصمیم گیری
/55		/45		پاداش
/54/2		/45/8		ارتباطات
/81/7		/18/3		نظارت و کنترل
/25		/75		ساختار
/34/2		/65/8		رهبری و نفوذ
/44/72		/55/28		جو سازمانی

نتایج توصیفی تحقیق نشان داد که مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری های دانشکده کم است (جدول 2).

جدول 2\_ توصیف وضعیت مشارکت در تصمیم گیری اعضای هیأت علمی و زیر مؤلفه های آن در دانشکده تربیت بدنی

مشارکت زیاد		مشارکت کم		ابعاد مشارکت مؤلفه های
خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	
/28/12		/71/8		مسائل آموزشی
/12/86		/87/14		مسائل پژوهشی
/5/71		/94/29		مسائل دانشجویی
/12/59		/87/41		مسائل اعضای هیأت علمی
/8/49		/91/51		مسائل مدیریتی
/14/37		/85/63		مشارکت در تصمیم گیری

یافته های استنباطی

جدول 3\_ ارتباط بین جو سازمانی و زیر مؤلفه های آن با مشارکت در تصمیم گیری اعضای هیأت علمی در

دانشکده تربیت بدنی

مشارکت در تصمیم گیری			متغیر
نتیجه گیری	سطح معناداری	ضریب همبستگی	
رد فرضیه صفر	0/000	0/72	روحیه گروهی
رد فرضیه صفر	0/030	0/40	تعهد شغلی
رد فرضیه صفر	0/001	0/60	صمیمیت
رد فرضیه صفر	0/001	0/59	فرایند تصمیم گیری
تایید فرضیه صفر	0/96	0/009	پاداش
رد فرضیه صفر	0/01	0/46	ارتباطات
رد فرضیه صفر	0/01	-0/47	نظارت و کنترل
رد فرضیه صفر	0/003	0/53	ساختار
رد فرضیه صفر	0/002	0/54	رهبری و نفوذ
رد فرضیه صفر	0/006	0/49	جو سازمانی

P < 0/01

با توجه به نتایج آزمون پیرسون، سطح معناداری به دست آمده کمتر از 0/01 است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تایید می شود، به این معنی که بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری رابطه معناداری وجود دارد.

جدول 3 نشان می دهد که بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری رابطه مثبت و مستقیمی (0/49 = r) وجود دارد، بنابراین نتیجه، می توان گفت که هر چه جو سازمانی بازتر باشد، مشارکت در تصمیم گیری بیشتر خواهد شد و برعکس هر چه جو سازمانی بسته تر باشد، مشارکت در تصمیم گیری کاهش خواهد یافت. به علاوه نتایج جدول 3 نشان می دهد بین تمام مؤلفه های جو سازمانی با مشارکت در تصمیم گیری رابطه معناداری وجود دارد به استثنای مؤلفه پاداش.

جدول 4\_ تفاوت بین جو سازمانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و زن دانشکده تربیت بدنی

نتیجه گیری	سطح معناداری	t	df	میانگین ± انحراف استاندارد	تعداد نمونه	شاخص آماری گروه
تایید فرضیه صفر	0/088	-1/77	28	86/27 ± 10/12	22	مردان
				78 ± 14/32	8	زنان

P &lt; 0/05

با توجه به جدول 4، سطح معناداری به دست آمده بیشتر از 0/05 است، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه مقابل رد می شود، به این معنی که بین جو سازمانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و زن دانشکده تربیت بدنی تفاوت وجود ندارد.

جدول 5\_ تفاوت بین مشارکت در تصمیم گیری اعضای هیأت علمی مرد و زن دانشکده تربیت بدنی

نتیجه گیری	سطح معناداری	t	df	میانگین ± انحراف استاندارد	تعداد نمونه	شاخص آماری گروه
تایید فرضیه صفر	0/98	0/032	28	72/14 ± 19/08	22	مردان
		-		71/87 ± 21/84	8	زنان

P &lt; 0/05

با توجه به جدول 5، سطح معناداری به دست آمده بیشتر از 0/05 است، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه مقابل رد می شود، به این معنی که بین مشارکت در تصمیم گیری اعضای هیأت علمی مرد و زن دانشکده تربیت بدنی تفاوت وجود ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی در دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران بود. بررسی کلی نشان داد جو سازمانی در دانشکده تربیت بدنی بسته است، به علاوه توصیف مؤلفه‌های جو سازمانی نشان داد که اعضای هیأت علمی از روحیه گروهی کمی برخوردارند، تعهد شغلی کمی دارند، صمیمیت بین اعضای هیأت علمی در دانشکده کم است، فرایند تصمیم‌گیری در دانشکده تربیت بدنی بیشتر حالت متمرکز دارد، قوانین و مقررات در دانشکده از حالت خشک و ثابت پیروی می‌کند، در نهایت اینکه نفوذ رییس دانشکده بر زیردستان خود بیشتر بر اساس قدرت مقامش است تا توانایی شخصی ایشان، با این حال نتایج نشان داد که در این دانشکده ارتقا بر اساس شایستگی و صلاحیت فردی است، اعضای هیأت علمی در برقراری ارتباط با ریاست دانشکده و همچنین همکاران خود راحت و آزادند و ارتباطات این افراد با هم روشن و واضح است و اینکه در دانشکده رفتار استادان تحت کنترل قوانین و مقررات بسیار و همچنین سرپرستان گروه‌های آموزشی نیست. همچنین نتایج حاصل از توصیف مشارکت در تصمیم‌گیری و زیر مؤلفه‌های آن در دانشکده نشان داد، مشارکت اعضای هیأت علمی در طراحی و تدوین مسائل آموزشی دانشکده، مسائل پژوهشی، مسائل مربوط به دانشجویان، مسائل مربوط به اعضای هیأت علمی و مسائل مدیریتی دانشکده خیلی کم است. توصیف کلی مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشکده نشان از پایین بودن سطح مشارکت آنها است.

از نتایج دیگر تحقیق، وجود رابطه معنادار بین جو سازمانی دانشکده و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی بود، به این معنی که هر چه جو سازمانی بازتر باشد، مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی بیشتر خواهد شد و برعکس هر چه جو سازمانی بسته باشد، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی کاهش خواهد یافت. به علاوه بین روحیه گروهی، تعهد شغلی، صمیمیت، فرایند تصمیم‌گیری، ارتباطات، نظارت و کنترل، ساختار و نفوذ و رهبری با مشارکت در تصمیم‌گیری رابطه معناداری مشاهده شد، به این معنی که افزایش روحیه گروهی، تعهد شغلی، صمیمیت بین افراد، بهبود ارتباطات بین فردی و سازمانی، کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری، اصلاح ساختار سازمانی از ساختار مکانیکی به سمت ساختارهای ارگانیکی و تأثیرگذاری و نفوذ بیشتر رهبر سازمان بر کارکنان از طریق قدرت شخصی نه قدرت مقام موجب افزایش تمایل به مشارکت اعضای

هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشکده و در نهایت اثربخشی بیشتر در دسترسی به اهداف و مأموریت‌های دانشکده می‌شود. در این راستا نتایج تحقیقات زیر به طور مستقیم و غیرمستقیم با تحقیق حاضر همسوست.

نتایج تحقیق ثابتی (1379) نشان داد، جو سازمانی مناسب در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و ازدیاد خلاقیت و نوآوری مؤثر است و منبع مهمی در سلامت روانی کارکنان به حساب می‌آید. نتایج تحقیق دانشفر (1380)، نشان داد، بین باز بودن جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری رابطه معنی‌داری وجود دارد، به این معنی که با وجود آمدن جو سالم و باز، مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. کوپر (1997)، در تحقیق خود نشان داد که بین جو سازمانی و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. اصلانخانی (1375)، در تحقیق خود نشان داد، بهترین و اثربخش‌ترین سبک رهبری در دانشکده‌های تربیت بدنی سبک رهبری مشارکتی است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد، رضایت شغلی استادان ورزش مورد مطالعه با سبک‌های رهبری مشارکتی و استدلالی همبستگی مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج تحقیق اسدی (1380)، نشان داد بین رضایت شغلی و جو سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تعهد سازمانی و جو سازمانی و دلبستگی شغلی و جو سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. طالب پور (1380)، در تحقیق خود نشان داد، بین جو سازمانی و رضایت شغلی افراد شاغل در دانشکده‌های تربیت بدنی کشور ارتباط معناداری وجود دارد، همچنین بین دلبستگی شغلی و جو سازمانی نیز ارتباط معناداری مشاهده شد. قاسمی نژاد (1383)، در تحقیق خود نشان داد، بین جو سازمانی و استرس شغلی رابطه معناداری وجود دارد، به این معنی که هر چه جو صمیمانه‌تر و دوستانه‌تر باشد، استرس شغلی دبیران کاهش می‌یابد. نتایج تحقیق هیلا پائیز و بی بوشف (1996)، نشان داد، بین جو سازمانی با خلاقیت و نوآوری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. تحقیق استیسی، ای نیکولز (2007)، نشان داد، بین عملکرد دانش آموزان و جو مدرسه ارتباط معناداری وجود دارد. یعنی هر چه جو مدرسه سالم‌تر و بازتر باشد، عملکرد دانش آموزان بهبود می‌یابد، رودریگز و همکاران (2007)، جو سازمانی مطلوب و درک خوب کارمندان از محیط سازمانی را در جبران تعهد پایین مدیریت عالی سازمان برای توسعه محصول مؤثر یافتند. به علاوه نتایج تحقیق آنها نشان داد در میان شاخص‌های جو سازمانی مانند همکاری، اعتماد، تعهد زیاد و ارتباطات اثربخش، همکاری بین اعضای سازمانی بیشتر در جبران تعهد مدیریت عالی سازمان در توسعه محصول مؤثر

است. نتایج تحقیق رایت (2007)، نشان داد، بین رهبری تغییرپذیری و جو سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد، هر چه جو سازمانی مناسب‌تر و سالم‌تر باشد، امکان اجرای رهبری تغییرپذیری بیشتر است و در نهایت به اثربخشی سازمان منجر می‌شود. سان اشلی (2007) در تحقیق خود نشان داد، بین جو سازمانی و جهت‌گیری معلمان در برابر تغییر رابطه معنادار مشاهده شد. به علاوه بین رفتار حرفه‌ای معلمان، فشار برای موفقیت و سبک رهبری مدرسه با پذیرش تغییر از سوی معلمان رابطه معناداری مشاهده شد. هوی و تاتر (1993) طی تحقیقی نشان دادند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب افزایش کیفیت و پذیرش تصمیمات می‌شود. نتایج تحقیق کوال (2006) نشان داد، بین مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری و اثربخشی دانشگاه ارتباط معناداری وجود دارد. جکسون (2004) در تحقیق خود نشان داد، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری عامل تعیین‌کننده کاهش فشارهای شغلی است. ماش آریون بت‌اُردن (2006) در تحقیقی نشان داد، بین مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی و رضایت شغلی آنان ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین نتایج ارتباط معناداری بین سطوح مطلوب مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی و سطح رضایت شغلی شان نشان داد، به عبارت دیگر اعضای هیأت علمی که بیشتر در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند، از شغلشان بیشتر رضایت دارند و برعکس، تحقیق موفر (1381)، نشان داد دانشکده‌هایی که مدیران کارکنان تحت امر خود را بیشتر در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند، در واقع موجبات افزایش بهره‌وری آنان را فراهم آورده‌اند.

به طور کلی مشارکت در تصمیم‌گیری راهی مناسب برای برانگیختن افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود است، چرا که شریک شدن مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از تمرکز تصمیم‌گیری در دست افراد خاص جلوگیری می‌کند، غنای بیشتری به تصمیمات گرفته شده می‌بخشد و پذیرش تصمیمات از سوی کارکنان را تسهیل می‌کند. از آنجا که امکان اشراف به اطلاعات مورد نیاز برای اتخاذ صدها تصمیم در روز وجود ندارد، به علاوه تصمیم‌گیری در جهان پرتحول و تحرک امروز به اطلاعات دقیق و جامع نیاز دارد، از این رو، لازم است مدیران در تصمیم‌گیری‌ها از اطلاعات کلیه کارکنان و زیردستان خود استفاده کنند. مبانی نظری و نتایج تحقیقات مختلف مشارکت کارکنان و زیردستان را در تصمیم‌گیری، مهم و ضروری می‌دانند، با این حال نتایج تحقق حاضر نشان داد که مشارکت اعضای هیأت علمی دانشکده در تصمیم‌گیری بسیار کم است، به طوری که 85/63 درصد پاسخ‌های آزمودنی‌ها در مورد مشارکت در تصمیم‌گیری نشان از مشارکت کم دارد و فقط

14/37 درصد آنها میزان مشارکت بالا را تأیید کرده‌اند که این درصد از اعضای هیأت علمی حداکثر 5 نفر، از اعضای مدیریتی دانشکده هستند، چنین امری نشان از گسست دیدگاه بین تیم مدیریتی و اعضای هیأت علمی دانشکده دارد. درصد پاسخ‌های اعضای هیأت علمی دانشکده در مورد مشارکت کم، در مسائل آموزشی (8/71 درصد)، پژوهشی (14/87 درصد)، دانشجویی (29/94 درصد)، مسائل مربوط به اعضای هیأت علمی (41/87 درصد) و مسائل مدیریتی (51/91 درصد) به خوبی گویای این مسئله است. با توجه به ارتباط معنادار بین جو سازمانی همچنین زیر مؤلفه‌های آن با مشارکت در تصمیم‌گیری، می‌توان دریافت که روحیه گروهی ضعیف اعضای هیأت علمی، تعهد شغلی به نسبت کم، پایین بودن روابط صمیمانه بین آنها، تمرکز در فرایند تصمیم‌گیری، وجود قوانین و مقررات خشک و ثابت و عدم توانایی رییس دانشکده در نفوذ مؤثر در زیردستان خود، موانع و عوامل پایین بودن مشارکت در تصمیم‌گیری است. بنابراین اتخاذ راهکارهایی برای ایجاد جوی خوشایندتر، مثبت‌تر و سالم‌تر (جو باز) در دانشکده، همچنین افزایش روحیه انجام کار گروهی، تعهد بیشتر به اهداف و مأموریت‌های دانشکده، افزایش روابط صمیمانه توأم با اعتماد و اطمینان بین اعضا، کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری، کاهش قوانین دست و پا گیر و انعطاف‌ناپذیر، زمینه‌های مشارکت اعضای هیأت علمی را در تصمیم‌گیری‌های دانشکده افزایش می‌دهد، که نتیجه چنین امری رشد شخصی اعضای هیأت علمی و دانشجویان و رشد و توسعه دانشکده و در نهایت ورزش کشور خواهد بود. چنین وضعیتی با تعریف پروژه‌های مختلف، ایجاد شوراهای گوناگون در دانشکده و استفاده بهینه از دیدگاه‌ها و تجارب اعضای هیأت علمی در حل مسائل متنوع دانشکده فراهم می‌شود. ایجاد جو سالم و مناسب در دانشکده و افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی موجب اعتلای و ارتقای سطح عملکرد دانشکده، افزایش سطح توانایی‌های علمی و عملی دانشجویان، توسعه نیروی انسانی و توسعه سازمانی و موفقیت دانشکده تربیت بدنی در دسترسی به اهداف کوتاه و بلندمدت خود خواهد شد.

یافته دیگر تحقیق این بود که بین جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری از دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و زن دانشکده تفاوت معناداری وجود ندارد. منبع اصلی جو سازمانی را ادراک افراد از جنبه‌های عینی و محسوس سازمان تشکیل می‌دهد و چون انسان‌ها موجوداتی منحصر به فرد هستند و از نظر خلق و خو و خصوصیات شخصی با یکدیگر متفاوت‌اند، ادراک آنها از جو سازمانی متفاوت است، همچنین افراد با توجه به



تفاوت‌های فردی در توانایی‌ها و تخصص‌های خود انتظارات و تمایلات متفاوتی برای مشارکت در تصمیم‌گیری دارند، با این حال در این تحقیق بین دیدگاه اعضای هیأت علمی مرد و زن دانشکده از جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری تفاوت معناداری مشاهده نشد، شاید دلیل این مسئله ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه اعضای هیأت علمی از لحاظ سن، وضعیت تاهل، سابقه کار و سطح تحصیلات باشد که موجب داشتن انتظارات و نگرش‌های تقریباً مشابهی نسبت به جو دانشکده و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی شده است.

## منابع و مآخذ

1. آذری، محمود. (1379). "بررسی رابطه جو سازمانی و مقاومت در برابر تغییر اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشکده‌های فنی و مهندسی دانشگاه آزاد اسلامی و دولتی شهر تهران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
2. اسدی دستجردی، حسن. (1380). "تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران، کارمندان و اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن با جو سازمانی"، طرح پژوهشی، دانشگاه تهران.
3. اصلانخانی، محمدعلی. (1375). "توصیف سبک‌های رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور"، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران.
4. بهنیا، غلامرضا. (1378). "رابطه فرسودگی شغلی با خشنودی شغلی و سلامت روانی با توجه به متغیر تعدیل‌کننده سرسختی در دبیران مرد دروس ریاضیات، علوم اجتماعی، فیزیک و ادبیات نظام جدید متوسطه استان خوزستان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
5. تسلیمی، محمد سعید. (1379). "نگرشی به مدیریت برای نتایج"، مجله دانش مدیریت، شماره 19.
6. ثابتی، زهرا. (1379). "بررسی رابطه جو سازمانی با روحیه معلمان مدارس ابتدایی شهر قم"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز مدیریت دولتی قم.

7. دانشفر، تیمور. (1380). "بررسی رابطه بین جو سازمانی و مشارکت دبیران در فرایند تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های شهرهای آمل، نور و چمستان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
8. دوستار، محمد. (1380). "اثربخشی مدیریتی مشارکتی"، فصلنامه مدیریت، شماره 48.
9. رایبیز، استیفن، پی. (1943). "مبانی مدیریت"، ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد (1379)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، 1384.
10. رایبیز، استیفن، پی. (1987). "نئوری سازمان"، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد (1381)، تهران، انتشارات صفار، چاپ پنجم.
11. رهنورد، فرج الله. (1380). "مدیریت مشارکتی در تئوری و عمل"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
12. سیارنژاد، جمشید؛ مظفری، سیدامیر. (1386). "وضعیت آموزش، نیروی انسانی، امکانات، تأسیسات و بودجه برای تربیت بدنی"، مجله حرکت، شماره 31.
13. شایسته، صفار. (1378). "بررسی میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیران دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی مستقر در شهر تهران و رابطه آن با بهره‌وری"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
14. صادق پور، ابوالفضل؛ مقدس، جلال. (1378). "نظریه سازمان، مدیریت و علم مدیریت"، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
15. طالب پور، رضا. (1380). "تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران، کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آنها با جو سازمانی"، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.
16. طوسی، محمدعلی. (1380). "مشارکت در مدیریت و مالکیت"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
17. طولابی، زینب. (1382). "مشارکت در تصمیم‌گیری"، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره

18. قاسمی نژاد، افسر؛ سیادت، سیدعلی. (1383). "رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و آثار آن بر دبیران مدارس متوسطه"، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، شماره 8.

19. قبادی، آذر. (1375). "بررسی فرهنگ و جو سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان صدا و سیما"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

20. نظری کمیشانی، حمید. (1384). "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با مدیریتی مشارکتی در گروه صنعتی فارس"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

21. میرکمالی، سیدمحمد. (1373). "رهبری و مدیریت آموزش"، تهران، انجمن مدیریت اسلامی ایران.

22. میرکمالی، سید محمد. (1375). "مشارکت در تصمیم‌گیری در امور آموزشی و همبستگی آن با اثربخشی و کارایی سازمان‌های آموزشی"، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره 47.

23. مشبکی، اصغر. (1378). "فرایند تصمیم‌گیری و اهمیت زمان". مجموع مقالات مدیریت (14 مقاله)، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

24. موقر، مرتضی. (1381). "مشارکت و نقش آن در بهره‌وری کارکنان دانشگاه مازندران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

25. هوی، وین. ک و میکسل، سیسل، ج. (1996). "تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی"، ترجمه میرمحمد عباس زاده (1376)، چاپ دوم، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.

26. Chappell, Susan Kaysen . (1995). "The Relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community college chief instructional officers". ProQuest Informantion and Learning Company, UMI Number; 9607350.

27. Cooper, Michelle A. (1997). "Impact of participation in decision making on staff perception of organizational climate/ culture, commitment and influence on work", proQuest Information and Learning Company, UMI Microform 1383926.

28. Davis, K., & Newstroom, J.W. (1985). "Human behaviour at work. Organizational Behaviour". New York : McGraw-hill.

- 
29. Douglass, L., M., & Bevis, E.O. (1979). "Nursing management and leadership in action (3<sup>rd</sup> ed)". Toronto : Mosby.
30. French, J.R.D. Caplan, R.D. (1973). "Organizational stress in individual strain", New York, AMA . Com. PP: 30-65.
31. Halpin, R.P. & Croft. (1995). "Stress and job satisfaction: A study of English primary school teachers". *Educational Psychology*. Vol. 15, PP:437-489.
32. Hoy, W.K., Tatter, J. (1993). "A normative theory of participative decision-making in schools". *Journal of Educational Administration*, Vol. 31, No. 3.
33. Jackson, Susan. (2004). "Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, PP:63-64.
34. King. I.M. (1981). "A theory for Nursing, System's , Concept's, Process". New York : Wiley .
35. Kowal, John J. (2006). "Faculty participation in decision-making in academic departments of Two-year colleges in New York state". *ProQuest Information and Learning Company* , UMI Number : 3233306
36. Mash-Ariun Bat-Erdene . (2006). "Faculty participation in decision-making and their job satisfaction in Mongolian Public Universities". *ProQuest Information and learning Company*, UMI Number : 3239789.
37. Park, Rhokeun. (2007). "The adoption and Effectiveness of participation in decision making and financial results". *ProQuest Information and Learning Company*, UMI Microform 3277315.
38. Rodriguez, Nuria Garcia . (2007). "Can a good organizational climate compensate for a lack of top management commitment to new product development?" Elsevier Inc.
39. Sean Ashley Maika, M.A. (2007). "The organizational climate of Elementary schools and aspects of change orientation". *ProQuest Information and Learning Company*, UMI Number : 3289294.

40. Stacey E. Nichols. (2007). "A study of the relationship between school leadership, school climate student performance", ProQuest Information and Learning Company UMI Microform 3280218.

41. Wendell, L., French. (1986). "Human resource management", Houghton\_Mifflin Company, PP:101-102.

42. Wright, Paul J. (2007). "EFFECTIVE LEADERSHIP : An analysis of the relationship between transformational leadership and organizational climate". ProQuest Information and Learning Company, UMI Number : 32644296.