

تاریخ دریافت مقاله: ۸۴/۴/۱۵

بررسی مقاله: ۸۴/۱۰/۲۰

پذیرش مقاله: ۸۴/۱۲/۲۲

مجله علوم تربیتی و روانشناسی

دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۸۴

دوره سوم، سال دوازدهم، شماره ۴

صص: ۱۲۰-۱۰۱

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

سیدعلی سیادت*

حسنعلی بختیار نصرآبادی*

قربانعلی سلیمی*

چکیده

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

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

* عضو هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

- 1- Eysenk Personality Questionnaire
- 2- Organizational Climate Description Questionnaire- Middle Level

عقدنامه

نمونه‌هایی از نمادهای جو آموزشی مدارس و دانشگاه‌ها می‌باشد. این مشکلات و مسائل باعث تأثیر منفی بر نگرش دانش‌آموز نسبت به مدرسه و دانشگاه می‌گردد (هارتیدو^۶، ۱۹۹۴، ص ۱۶)، و اصلاحات آموزشی را با درد سر همراه می‌سازد، رضایت خاطر را کاهش می‌دهد (اوتگلی^۷، ۱۹۹۳، ص ۹)، و نمره‌های درسی را پایین می‌آورد (سدلک^۸، ۱۹۹۵، صص ۱-۴). مؤسسات آموزشی برای مقابله با این مشکلات ناشی از جو سازمانی چه اقداماتی را می‌توانند انجام دهند؟

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

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

در این رابطه تحقیقات متعددی وجود دارد که نشان دهنده جهت‌گرایی، انزواطلبی، تقابل دانش‌آموزان با فرهنگ نهادی مؤسسه آموزشی است. مشکلات زبانی محیط آموزشی (ونگ^۳، ۱۹۹۱، ص ۱۲) مشکلات جامعه‌پذیری و سازگاری فرهنگی (شوارتز^۴، ۱۹۹۳، ص ۱۱۱)، انزواطلبی اجتماعی و خصومت آشکار (بنت^۵، ۱۹۹۱، ص ۹۴)،

1- Brophy

2- Darting Hammond

3- Wang

4- Schwartz

5- Bennett

6- Hurtado

7- Augelli

8- Sedlac

می‌سازد.

و خصیعت عاطفی مدرسه مربوط است. مدیران آموزشی به مثابه افراد دیگر دارای تفاوت‌های فردی، استعدادها، انگیزه‌ها و رغبت‌ها و تمایلات مخصوص به خود هستند. آنها نیز دارای علائق و تواناییهای مختلف بوده و از دانش و نگرش و نظام ارزشی مختلفی برخوردار هستند. قدر مسلم این است که این تفاوت‌های فردی و شخصیتی بر نحوه عمل و رفتار آنان تأثیر خواهد گذاشت. چه بسیارند مدیرانی که ذاتاً فروتن‌اند و از پنجره به بیرون می‌نگرند تا عوامل بیرون از خود را در اعتبار سهیم کنند. اگر نتوانند شخص خاص یا رویدادی معین را بیابند که به آن اعتبار بخشند به «بخت یار» روی می‌آورند. در همان حال در آینده می‌نگرند تا هر گاه کارها بر وفق مراد نبوده باشد، بار مسئولیت آن را برگردن گیرند و هرگز در چنین مواقعی تقصیر را به گردن بدشانسی یا عوامل بیرون از خود نمی‌اندازند. به عکس برخی مدیران ممکن است بارها و بارها از پنجره درونی به بیرون نگرسته تا تقصیر را به گردن عواملی بیندازند، ولی وقتی همه چیز رو به راه است، خودستایانه در آینده نگاه می‌کنند تا آن را به حساب خود بگذارند.

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

شارما^۲ (۱۹۸۵) به نقل از نیکلاس (۱۹۶۵) گزارش کرده که در مدارس باز مدیران و مسؤلان بیشتر با معلمان و شاگردان ارتباط برقرار می‌کنند. همچنین وی در تحقیقات خود دریافت که مدارس باز نسبت به مدارس بسته به طور مشخصی با مشکلات رفتاری کمتری مواجه هستند. همچنین معلمان مدرسی که دارای جو بسته هستند به طور محسوسی در

مطالعات اولیه (OCDQ)^۱ نشان داد که باز بودن جو مدارس به طور قابل ملاحظه‌ای به

1- Organizational Climate Description

Questionnaire

2- Sharma

زمینه‌های تحقیر و ستیزه جویی، نسبت به مدارسی که دارای جوی باز هستند، نمره‌های بیشتری گرفته‌اند. با استناد به شارما (۱۹۸۵) کولینز^۱ (۱۹۹۶) در تحقیقات خود تأثیر شخصیت فرد را بر روی ادراک او از جو مدرسه بیان داشته است. همگام با این یافته تحقیقی، همچنان برست (۱۹۹۶) در تحقیقات خود خاطر نشان ساخته که از نظر آماری ارتباط معناداری بین اعتماد به نفس معلم و جوهای باز، آشنا و آزاد وجود دارد (شارما، ۱۹۸۵، ص ۵۶۴).

در مطالعه‌ای (در آمریکا) در خصوص ارتباط بین جو مدرسه و شخصیت مدیران دبستانها یک نمونه تصادفی شامل ۳۳ مدیر و ۲۶۷ نفر از معلمان مدارسشان مورد بررسی قرار گرفتند. در این تحقیق جهت گردآوری اطلاعات از دو ابزار شامل: پرسشنامه شخصیتی مایرزبریگز^۲ با ابعاد چهارگانه ۱- درونگرایی / برونگرایی ۲- شعوری / اطلاعاتی ۳- فکری / احساسی ۴- قضاوتی / ادراکی جهت تعیین ویژگیهای شخصیتی مدیران و همچنین از پرسشنامه خود ساخته توسط جیمز تانی و جیمز جنکینز جهت سنجش جو مدرسه استفاده شد که معلمان هر مدرسه پرسشنامه مذکور را پاسخ دادند. پژوهشگر به

منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر در یک تحلیل گسترده، ارتباط هر یک از ابعاد هفتگانه جو سازمانی (معلم - روابط انسانی، فرصت مشارکت، مراعات، هویت، حمایت، ابداع، تسهیلات و امکانات) را با ابعاد چهارگانه شخصیتی مایرزبریگز مورد بررسی قرار داد. یسافته‌های مطالعاتی وی رابطه آماری معنی داری را در هیچ کدام از ۲۸ زیر مقیاس مورد نظر نمایان ناساخت (جنکینز^۳، ۱۹۸۲، ص ۶).

مسارلند^۴ (۱۹۸۴، ص ۱۸) رابطه بین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، جو یادگیری مدرسه و تیپهای شخصیتی مدیران دبستانها را مورد مطالعه قرار داد. نمونه مطالعاتی در این تحقیق ۵۷ مدیر مدرسه و ۶۵۶ نفر از معلمان همان مدارس بودند. در این تحقیق پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به صورت میزان پیشرفت از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۳ بوسیله اندازه‌گیری با تست پیشرفت تحصیلی کالیفرنیا تعریف شد. نتایج تحقیقاتی وی بدین صورت بیان شد: هیچگونه رابطه معنی داری از نظر آماری میان یادگیری دانش‌آموزان و جو

1- Collins

2- Myers-Briggs

3- Jenkins

4- Moreland

یادگیری مدارس تیپهای شخصیتی مدیران زمانی که پیشرفت یادگیری دانش آموزان طبق سطح معین تعریف شده بود، وجود نداشت. صرف نظر از تعریف سطح پیشرفت یادگیری دانش آموزان، بسین و ویژگیهای شخصیتی مدیران و عوامل جو یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان روابط ضعیفی دیده می شد.

مطالعه روابط میان رفتار مدیران و جو سازمانی در دبستانها نشان می دهد که ارتباط معنی داری از نظر آماری بین رفتار مدیر و جو سازمانی مدارس وجود دارد. یافته های مطالعاتی حاکی از این است که آنچه یک مدیر انجام می دهد یا انجام نمی دهد، آهنگ روابط در این مدارس را به وجود می آورد به طوری که خصوصیات و ویژگیهای رفتاری یک مدیر تأثیر بالقوه ای بر شکل دهی جو سازمانی دارد (نیلان^۱، ۱۹۸۸، ص ۲۲).

پانیل^۲ (۱۹۸۹، ص ۱۴) مطالعه ای را در زمینه رابطه بین تیپهای شخصیتی معلمان و ادراکات آنها از جو سازمانی در مدارس راهنمایی در ایالت فلوریدای آمریکا انجام داد. نتایج تحقیق وی حاکی از ارتباط معنی دار بین تیپهای شخصیتی معلمان با ابعاد و عناصر جو سازمانی و همچنین نوع شخصیت آنان با

متغیرهای دموگرافیک بوده است. به عنوان نتیجه کلی تحقیق وی می توان بیان داشت تیپهای شخصیتی افراد و ادراک آنها از جو در تعامل با یکدیگر در شکل دهی جو سازمانی در مدارس مؤثر می باشند.

بعضی تحقیقات نشان داده اند که بسین ویژگیها و خصوصیات افراد با دیدگاهها در مورد ابعاد عملکرد همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد (میسینا^۳، ۱۹۹۳، ص ۴۶). کوی^۴ (۱۹۹۳، ص ۳۴) معتقد است که قسمتهایی از انتظارات نقش و عوامل شخصیت که رفتار مدیران را تعیین می کند تا حد زیادی توسط جو فعلی حاکم بر مدرسه تعیین می شود.

الیزابت^۵ (۲۰۰۰) در رساله دکتری خود مطالعه ای را طراحی کرد که در آن به بررسی رابطه بین جو مدرسه و سبکهای ارتباطی مدیران، جنسیت مدیران و سطح مدرسه پرداخت. نمونه مورد مطالعه شامل ۶۸ مدرسه از ۸ ناحیه آموزشی و ۱۵۰۰ نفر از کارکنان آموزشی بود. وی در تحقیق خود به

- | | |
|--------------|------------|
| 1- Nilon | 2- Pinnell |
| 3- Messina | 4- Choi |
| 5- Elizabeth | |

این نتایج رسید که ارتباط معنی دار بین مدیران با سبکهای ارتباطی مشخص و جو باز مدرسه وجود دارد ولی بین جنسیت مدیر و سطح و اندازه مدرسه با جو سازمانی مدارس هیچگونه رابطه معناداری یافت نشد.

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

اوجاچی (۱۳۷۷) رابطه جو سازمانی و روحیه دبیران مدارس متوسطه شهر ملایر را مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های پژوهشی وی نشان داد که در صورت مساوی بودن شرایط، معلمان مدرسی که دارای جو باز هستند از روحیه بالاتری برخوردارند، و معلمان مدرسی که دارای جو بسته می‌باشند دارای روحیه پایین‌تری هستند و همچنین بین جنسیت و سن و سطح تحصیلات معلمان با جو سازمانی رابطه معناداری دیده نشد. یافته‌های مطالعه دیگری که روابط میان جو

سازمانی مدارس و میزان عزت نفس مدیران را مورد بررسی قرار داده، نشان داد که بین جو سازمانی مدارس و میزان عزت نفس مدیران، تحصیلات، رشته‌های تحصیلی و همچنین میزان سابقه خدمت مدیریتی مدیران رابطه معناداری وجود ندارد (خزائی، ۱۳۸۰، ص ۱۰۱).

در نهایت با توجه به تحقیقات انجام شده و ضرورت شناخت ویژگیهای شخصیتی مدیران و نقش آنها در ایجاد جو مطلوب و اثربخش در مدرسه، این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ویژگیهای شخصیتی مدیران در ابعاد چهارگانه (درون‌گرایی / برون‌گرایی)^۱ و نوروژیک (ثبات هیجانی / روانی رنجوری)^۲ بر اساس تئوری شخصیت آیزنک (EPQ) با جو سازمانی مدارس بر اساس مدل توصیفی جو سازمانی هوی و سیبو (۱۹۹۸) (OCDQ.ML) در چهار نوع «باز، بسته، متعهدانه^۳، غیرمتعهدانه^۴» در ابعاد ششگانه حمایتی^۵، دستوری^۶، تحدیدی^۷، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه در دبیرستانهای شهر

- 1- Introvert/Extrovert
- 2- Emotional Stability/ Neuroticism
- 3- Committed
- 4- Disengaged
- 5- supportive
- 6- Directive
- 7- Restrictive

اصفهان انجام شد.

اهداف و سؤالیهای پژوهشی

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

۱. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) و نوروپیک (روان‌رنجوری / ثبات هیجانی) با جو سازمانی مدارس (باز و بسته) رابطه وجود دارد؟

۱-۱. آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با جو سازمانی مدارس (باز/ بسته) رابطه وجود دارد؟

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

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

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

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

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

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

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

روش تحقیق

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

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

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

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

در جامعه مدیران حجم نمونه مورد نظر برای دستیابی به نتایج قابل تعمیم به جامعه آماری ($n=52$) نفر و در جامعه دبیران حجم مورد نظر ($n=159$) نفر از دبیران می‌باشد.

در راستای جمع‌آوری اطلاعات به منظور بررسی سنجش ویژگیهای شخصیتی مدیران ۵۲ پرسشنامه مربوط به ابعاد شخصیت توسط پژوهشگران حضوراً به مدیران مدارس داده

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

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

جهت سنجش ویژگیهای شخصیتی مدیران از پرسشنامه استاندارد شده آیزنک در ابعاد چهارگانه (سرونگرایسی / درون‌گرایی) و نوروژیکی (نیات هیجانی / روان‌رنجوری) شامل ۵۷ سؤال بسته پاسخ که توسط محمدتقی براهنی به فارسی ترجمه شده استفاده شده است. به منظور کسب اطمینان از پایایی پرسشنامه‌های مذکور، طی یک مطالعه

مقدماتی از ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی پرسشنامه جو و ضریب تنصیف جهت محاسبه پایایی پرسشنامه شخصیت استفاده شده که به ترتیب ۰/۹۷ و ۰/۹۳ به دست آمد که بیانگر اعتبار بالای ابزارهای اندازه گیری است.

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، در سطح آمار استنباطی از آزمونهای t، آزمون تحلیل واریانس، نسبت درست نمائی، آزمون مجذور خی از نرم افزای رایانه ای SPSS استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

اطلاعات بدست آمده در راستای سؤالات

تحقیق به تفکیک مورد بحث قرار داده می‌شود.

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

سؤال فرعی ۱-۱: آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با جو سازمانی مدارس (بسته / باز) رابطه وجود دارد.

نتایج جدول نشان می‌دهد از ۲۳ مدیر درونگرا، ۳۹/۱ درصد، جو مدارس آنها بسته و ۶۰/۸۷ درصد جو مدارسشان باز بوده است و از ۲۹ مدیر بیرونگرا، ۴۴/۸۳ درصد، جو

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

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

$$X^2 = ۰/۱۷۱ \quad df = ۱ \quad P \leq ۰/۶۸$$

$$G^2 = ۰/۱۷۱ \quad df = ۱ \quad P \leq ۰/۶۷۹$$

باز بوده است و از ۱۳ مدیر روان رنجور، جو سازمانی ۳۰/۷۶ درصد آنها بسته و جو سازمانی ۶۹/۲۳ درصد آنها باز بوده است. با توجه به این که X^2 محاسبه شده و نسبت درست نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر می باشد. لذا، فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می شود. بنابراین فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می شود.

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

بررسی کلی: داده های جدول ۳ به بررسی ابعاد چهارگانه شخصیت (درون گرایی / برون گرایی) و نوروتیک (ثبات هیجانی / روان رنجوری) با جو سازمانی (بسته / باز) می پردازد.

نتایج جدول بیانگر این است که در جو بسته با توجه به این که X^2 محاسبه شده و نسبت

مدارس آنها بسته و ۵۵/۱۷ درصد جو مدارس آنها باز بوده است. با توجه به این که X^2 محاسبه شده و نسبت درست نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر می باشد. لذا، فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می شود. یعنی بین ویژگی شخصیتی مدیران مرد و زن (درون گرایی / برون گرایی) با جو سازمانی (بسته / باز) رابطه ای وجود ندارد.

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

نتایج جدول ۲ بیانگر این است که از ۳۹ مدیر واجد ثبات هیجانی، جو سازمانی ۴۶/۱۵ درصد آنها بسته و ۵۳/۸۴ درصد آنها

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

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

$X^2 = ۰/۹۵۴$ $df = ۱$ $P \leq ۰/۲۳۱$

$G^2 = ۰/۹۶۹$ $df = ۱$ $P \leq ۰/۲۲۵$

جدول ۳. توزیع ارتباط بین ابعاد شخصیتی مدیران (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) و نوروتیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) با جو سازمانی (بسته/ باز)

بعد شخصیتی			جو		
جمع	برون‌گرایی	درون‌گرایی	فراوانی	ثبات هیجانی	بسته
۱۸	۱۲	۶	فراوانی	ثبات هیجانی	بسته
۱۰۰	۶۶/۷	۳۳/۳	درصد		
۴	۱	۳	فراوانی	روان رنجوری	بسته
۱۰۰	۲۵	۷۵	درصد		
۲۲	۱۳	۹	فراوانی		جمع
۱۰۰	۵۹/۱	۴۰/۹	درصد		
۲۱	۱۶	۵	فراوانی	ثبات هیجانی	باز
۱۰۰	۷۶/۲	۲۳/۸	درصد		
۹	-	۹	فراوانی	روان رنجوری	باز
۱۰۰	-	۱۰۰	درصد		
۳۰	۱۶	۱۴	فراوانی		جمع
۱۰۰	۵۳/۳	۴۶/۷	درصد		

$X^2 = ۲/۳۵۴$ بسته $df = ۱$ $P = ۰/۱۲۵$

$G^2 = ۲/۳۵۴$ $df = ۱$ $P = ۰/۱۲۵$

$X^2 = ۱۴/۴۹۴$ باز $df = ۱$ $P = ۰/۰۰۰$

$G^2 = ۱۸/۴$ $df = ۱$ $P = ۰/۰۰۰$

نسبت درست نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱٪ بزرگتر می‌باشد. بنابراین بین جو باز و بعد شخصیت مدیران (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) و نوروتیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) معنادار بوده است.

به عبارت دیگر، در مدارس دارای جو باز،

درست نمایی از مقدار خطای بحرانی در سطح خطای ۵٪ کوچکتر می‌باشد بین جو بسته و ابعاد شخصیتی نوروتیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) و (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) رابطه معنادار نبوده است.

در جو باز یا توجه به X^2 محاسبه شده و

مدیران برون‌گرا دارای صفاتی از قبیل فعالیت اجتماعی، دمدمی مزاجی، عمل‌گرایی هستند و از نظر روحی از ثبات هیجانی برخوردارند؛ یعنی از اعتماد به نفس بالا، احساس خوشی و آرامش، سلامت، تندرستی، ثبات انطباق و فارغ از احساس گناه بوده‌اند. در مقابل مدیران درون‌گرا با صفاتی از قبیل عدم فعالیت، انسرواطسلیبی، خسوداری، انسدیشمندی، مسؤلیت‌پذیری بوده و از نظر صفات روحی دارای احساس افسردگی، نگرانی، احساس گناه و... بوده‌اند.

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

دوم پژوهش به صورت دو سؤال فرعی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

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

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به این که t مشاهده شده در خصوص ابعاد (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه و متعهدانه) در سطح $p < 0.05$ معنی‌دار نبوده است؛ بنابراین بین ابعاد جو سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه با ابعاد شخصیتی (درون‌گرایی / بیرون‌گرایی) مدیران دبیرستانها تفاوت وجود ندارد. بنابراین، فرض صفر پذیرفته و فرض مخالف رد می‌شود. اما t

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

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

مشاهده شده در خصوص رفتار غیرمتعهدانه در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده است. یعنی مدیران درونگرا غیرمتعهدانه تر از مدیران برونگرا هستند. به عبارت دیگر، می توان بیان داشت خصوصیات و ابعاد شخصیتی (درون گرایی / برون گرایی) هیچ تأثیری در میزان ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکاریانه، متعهدانه) ندارد. سؤال فرعی ۲-۴: آیا بین ابعاد شخصیتی مدیران نورو تیک (ثبات هیجانی / روان رنجوری) با ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکاریانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه) تفاوت وجود دارد؟

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

روان رنجوری)

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

هیجانی / روان رنجوری) هیچ گونه تأثیری در حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکاریانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه شدن جو سازمانی مدارس ندارد.

سؤال سوم تحقیق: آیا بین ابعاد شخصیتی (درون گرایی / برون گرایی) با بعد شخصیتی نورو تیک (ثبات هیجانی / روان رنجوری) مدیران رابطه وجود دارد؟

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

جدول ۶. بررسی ارتباط بین بعد شخصیتی (درون‌گرایی / برون‌گرایی) با بعد شخصیتی نوروپیک (ثبات هیجانی / روان رنجوری) مدیران

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

$$X^2 = ۱۳/۷۴ \quad df = ۱ \quad p \leq ۰/۰۰۰$$

$$G^2 = ۱۳/۷۴ \quad df = ۱ \quad p \leq ۰/۰۰۰$$

مدیران درون‌گرا روان رنجور بوده‌اند. سؤال ۲-۳: آیا بین ابعاد شخصیتی نوروپیک (ثبات هیجانی / روان رنجوری) مدیران مرد و زن رابطه وجود دارد؟

نتایج جدول ۷ بیانگر این است که از ۲۴ مدیر زن ۷۰/۸ درصد آنها واجد ثبات هیجانی و ۲۹/۲ درصد روان رنجور بوده‌اند و همچنین از ۲۸ مدیر مرد، ۷۸/۶ درصد آنها دارای ثبات هیجانی و ۱/۴ درصد روان رنجور بوده‌اند.

با توجه به این که مجذور خبی محاسبه شده و نسبت درست‌نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ کوچکتر است، بنابراین فرض صفر پذیرفته، و فرض مخالف رد می‌شود. یعنی بین مدیران مرد و زن از نظر

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد از ۲۳ نفر مدیر درون‌گرا، ۴۷/۸ درصد آنها از ثبات هیجانی برخوردار بوده و ۵۲/۱۷ درصد آنان روان رنجور بوده‌اند. از سویی از ۲۹ مدیر برون‌گرا، ۹۶/۶ درصد دارای ثبات هیجانی و تنها ۳/۴ درصد روان رنجور بوده‌اند. با توجه به این که χ^2 محاسبه شده و نسبت درست‌نمایی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱٪ ($P < ۰/۰۱$) بزرگتر است، بنابراین بین دو متغیر رابطه معنی‌دار وجود دارد. لذا فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر درصد بالاتری از مدیران برون‌گرا در مقایسه با مدیران درون‌گرا دارای ثبات هیجانی هستند و طبعاً درصد بالاتری از مدیران درون‌گرا در مقایسه با

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

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

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

$$G^2 = ۰/۴۱۲ \quad df = ۱ \quad p = ۰/۵۲۱$$

جو سازمانی مدارس مشاهده نشد. به عبارت دیگر، هیچ یک از ابعاد شخصیتی مدیران تأثیری در باز و بسته بودن جو مدارس نداشته است. نتایج حاصل شده در این زمینه با یافته‌های مطالعاتی جنکینز (۱۹۸۲) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی ارتباط بین جو مدرسه و شخصیت مدیران دبستانها» که بیانگر عدم رابطه معنادار و مهمی بین متغیرهای شخصیت مدیران و متغیرهای جو سازمانی می‌باشد، همسو بوده است.

از دیگر سو، نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیقی نیکلاس (۱۹۶۵) مبنی بر این که مدارس باز نسبت به مدارس بسته به طور مشخص با مشکلات رفتاری کمتری مواجه

بعد شخصیتی ثبات هیجانی و روان رنجوری تفاوتی مشاهده نشده و تقریباً می‌توان گفت: نسبت این صفات در مردان و زنان تقریباً یکسان بوده است.

بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل نتایج این تحقیق دستاوردهایی داشته است که بعضی مؤید تحقیقات مشابه قبلی و برخی با نتایج تحقیقات قبلی تعارض دارند. طبق نتایج به دست آمده در این پژوهش رابطه مهم و معناداری بین ویژگیهای شخصیتی مدیران در ابعاد چهارگانه (درون‌گرایی/ برون‌گرایی) و نوروژیک (ثبات هیجانی/ روان رنجوری) با

احساس مسئولیت هستند جو مدارس آنها در ابعاد رفتار مدیر به صورت حمایتگری زیاد، دستوردهی، و محدودیت کم و رفتار معلمان به صورت تعهد کم و روابط همکارانه پایین می باشد.

همچنین طبق نتایج به دست آمده بین ابعاد جو سازمانی (حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه) با ابعاد نوروپیک شخصیت مدیران تفاوتی مشاهده نشد. بنابراین می توان چنین ادعا نمود که متغیرهای ششگانه ابعاد جو سازمانی به استثنای بعد غیرمتعهدانه تأثیری در صفات حمایتی، دستوری، تحدیدی، همکارانه، متعهدانه، غیرمتعهدانه شدن جو سازمانی مدارس ندارد. یافته های به دست آمده البته به استثنای بعد غیرمتعهدانه با یافته های مطالعاتی جنکینز (۱۹۸۲) همسو می باشد.

نتایج تحقیق در مورد ارتباط بین ابعاد چهارگانه شخصیت با یکدیگر $(p=0.000)$ ، $(X^2=137/4, p=0.000)$ نشان می دهد درصد بیشتری از درونگراها (۵۲/۱۷) در مقایسه با برونگراها (۳/۴) دارای ویژگی روانرنجوری بوده اند. یعنی مدیران درونگرا نسبت به مدیران برونگرا دچار احساس حقارت، نگرانی، افسردگی، وسواس، هراس و

بوده همخوانی ندارد. به همین طریق با مطالعه برست (۱۹۶۶) که در تحقیقات خود خاطر نشان ساخته از نظر آماری ارتباط معناداری بین نمره های اعتماد به نفس معلم و جوهای باز، آشنا و آزاد وجود دارد همسو نمی باشد.

همچنین با نتایج تحقیق مارلند (۱۹۸۴)، وریسیل (۱۹۸۵) و نیلان (۱۹۸۸)، کسوی (۱۹۹۱)، میسینا (۱۹۹۳) همخوانی ندارد. (به فهرست منابع ذیل اسامی مذکور مراجعه شود).

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

به عبارت دیگر جو مدارس مدیران درونگرا غیرمتعهدانه تر از مدیران برونگرا است. به دیگر سخن، مدیرانی که دارای صفاتی چون عدم فعالیت، انزوای طلبی، اندیشمندی،

اضطراب بیشتری می‌باشند.

آوردن جوی که متعجب به ادراک مثبت معلمان نسبت به مدرسه شود یاری دهد تا مخیطی به وجود آید که حسن همکاری و تعاون را در معلمان افزایش دهد.

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

● با توجه به نتایج حاصل پیرامون ویژگیها و ابعاد شخصیتی مدیران در بعد درون‌گرایی (۴۴/۲ درصد) و (برون‌گرایی ۵۵/۸ درصد)، داورى و قضاوت در زمینه برتری و اثربخشی میان مدیران درون‌گرا برون‌گرا کاری بس دشوار است. اما طبق نظر کاتز از آنجا که مدیریت در دبیرستانها جزء مدیریت در سطوح میانی تلقی می‌گردد، لذا پیشنهاد می‌شود برای به کارگیری افراد در پست مدیریت از کسانی که از نظر خصوصیات شخصیتی حدودی از برون‌گرایی - درون‌گرایی را دارند، انتخاب کنند.

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

پیشنهادهایی برای مدیران و مسئولان نظام آموزشی کشور

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

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

● توجه به ادراک معلمان نسبت به مدیریت مدرسه که می‌تواند مدیران را در به وجود

منابع

فارسی

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

لاتین

- Augelli, A.R. (1993). African American undergraduates on a predominantly white campus. *Journal of Negro Education*, Vol. 62, No. 1.
- Bennett, C. (1990). Factors related to persistence among Asian, Black, Hispanic, and White undergraduates at a predominantly white university: Comparison between first and fourth year cohorts. *Urban Review*, 22, No 1, pp. 33-60.
- Brophy, J. (1998). *Motivating Student to Learn*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Chan, S. and Wang, L. (1991). Racism and the model minority: Asian Americans in higher education. In Altbach, P.G., and Lomotey, K. (Eds). *The Racial Crisis in American Higher Education*. Albany: State University of New York Press..
- Choi, Kwang (1993). School climate role expectations, personality and socialization of the elementary principal [Abstract]. University of Kansas. DAI-American 53/08, P. 2615, Web: <http://wwwlib.Umicom/dissertations/>

fullcit/9818257.

- Darling- Hammond, L. (1997). *The Right to Learn*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Elizabeth, Margart (1793). The study of school climate, principal's school communication style, principal's school sex and school level [Abstract]. UMI Digital Dissertations. <http://wwwLib.Com/dissertations/preview-Page/9961793/A>.
- Hurtado, S.E.L. (1994). Exclusion or self- segregation: Interaction across racial/ethnic groups on college campuses. Paper persented at the annual meeting of the American Educational Research Association, April.
- Jenkins, D. (1983). The relationship between school climate and personalities of elementary school principals [Abstract]. University of Northern Colorado. DAI-A3/08, P.25/8, Web: <http://www/libumi.Com/dissertation/Fullcit/822/866>.
- Messina, Rosemary (1993). The relationship between organizational climate and personality hardiness of staff nurses on medical- surgical units in southern Connecticut hospitals [Abstract]. University of Bridgeport. DAI-B5A/O5, p 244, Web:<http://wwwlib.Umi.Com/dissertations/fullcit/9323967>.
- Moreland, S.R. (1984). A study of the relationship among student achievement, school learning climate and personality types of elementary school principals [Abstract]. Georgia State University. DAI-A45/05, P. 1260. <http://wwwlib. Umi. Com/dissertations/ Fullcit/8417136>.
- Nelon, Betty (1998). The relationship between a principal's behavior and the organizational climate in selected recognized exemplary school [Abstract] The University of North Carolina At Greensboro. DAI-A 50/02, p. 320, web: <http://wwwlib.Umi.Com/dissertations/ Fullcit/ 8907840>.
- Pinnel, Ronald (1989). An investigation of the relationship among teacher prsonality types and perception of organizational climate in secondary schools [Abstract]. University of Central Florida. DAI50/06, p. 1515, web:

<http://www.lib. Umi.Com/dissertations/fullcit/8918257>.

Schwartz, C.L. (1993). Increasing the retention of American students in professional programs in higher education. *Journal of American Indian Education*, Vol. 41.

Sedlacek, W.E. (1995). Using non cognitive variables to predict the grades and retention of hispanic students. *College Student Affairs Journal*. Vol. 11, No 2.

Sharma, M. (1985). Researches on organizational climate: An analysis adopted from: *Quality Control in Educational Research*. Edited by. S.K. Pal And P.T. Saxean. New Delhi: Metropolitan.