

بررسی نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی دبیران مقطع متوسطه بندرعباس

جواد ایمانی^۱، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودان، رودان، ایران.
نادرقلی قورچیان، استاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

تاریخ وصول: ۹۳/۵/۱

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۱۲

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش ناحیه دو بندرعباس در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ بودند که از تعداد ۶۱۴ نفر تشکیل شده بودند. نمونه آماری پژوهش تعداد ۲۳۶ نفر بود که با استفاده از روش تصادفی طبقه ای و بر اساس فرمول کوکران جهت انجام پژوهش انتخاب شده بودند. این بررسی به روش توصیفی از نوع همبستگی صورت گرفته و جهت جمع آوری داده ها از پرسش نامه جو سازمانی، مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی بهره گرفته شد و جهت تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید که نتایج حاصل نشان داد: سهم واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی در میان جامعه آماری برابر با ۰/۳۸ می باشد که در سطح ۰/۰۵ این واسطه گری معنادار به دست آمده است.

کلید واژه ها: جو سازمانی، مدیریت مشارکتی، توسعه سازمانی، آموزش و پرورش، مدارس متوسطه

^۱ نویسنده مسئول

Imani1360@yahoo.com

بی شک دنیای امروز، دنیای انسانهاست و متولیان سازمان های مختلف انسان ها هستند. سازمان ها بدون وجود انسان، نه تنها مفهومی نخواهد داشت بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. از سوی دیگر زندگی اجتماعی انسان ها مستلزم همکاری، همیاری و برآوردن نیازهای متقابل است. این امر منجر به تقسیم کار و توسعه تخصص ها و مهارت های مختلف شده و بر پیشرفت کمی، کیفی و آثار و نتایج آن افزوده است و روابط اجتماعی و سازمان یافته او را در قالب نهادها، مؤسسات و واحدهای کم و بیش تخصصی گسترش داده است (فولادوند، ۱۳۸۶).

امروزه آموزش و پرورش تنها وسیله دسترسی به تکنیک قوی تر، رشد، توسعه و پیشرفت است و توجه به کمیت و کیفیت آن از عواملی است که در تداوم و تسریع توسعه جامعه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دخیل می باشد و بالتبع مدیریت و اداره آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. چنانچه مدیریت آموزشی نتواند از عهده وظیفه سنگین هدایت فعالیت های آموزشی برآید کل سیستم را با اشکال جدی روبرو می سازد (امامی بافرانی، ۱۳۸۵).

مدارس از ارکان اصلی نهاد وسیع آموزش و پرورش هستند که به منظور اشاعه تعلیم و تربیت به وجود آمده اند و معلمان این مدارس از عناصر اصلی این سازمان های آموزشی هست. در مدرسه ای که شرایط، نامطلوب است و اوضاع در آن به هم ریخته است، احساس می شود که معلمان با یکدیگر روابط خوبی ندارند و گاهی بین آنها کشمکش به وجود می آید. اما در مدرسه ای که شرایط مطلوب است، به نظر می رسد معلمان با یکدیگر روابط صمیمانه ای دارند و در انجام امور مدرسه و حل مسائل شخصی با یکدیگر همکاری می کنند. حتی، مدیر نیز با معلمان روابط دوستانه ای برقرار می کند. اصطلاحاً، آنچه که این وضعیت را از همدیگر متمایز می سازد جو سازمانی نامیده می شود.

دیویس و نیواستروم^۱ (۲۰۰۲) مشارکت را درگیری های ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی می دانند که آنها را بر می انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی تلاش کنند و در مسئولیت کار شریک شوند.

مهم ترین پایه توجه به مدیریت مشارکتی، مفهوم سرمایه انسانی و توسعه کیفی منابع انسانی است. این نظام بر پایه عمیق ترین نیازهای فطری، طبیعی و عاطفی انسان قرار دارد. هر انسانی از تفکر و حل مسایل لذت می برد. لذا، انسان با هر توانمندی، در هر رده سازمانی و با هر نظام فرهنگی لازم است به اندیشیدن و تفکر تشویق شود. بدیهی است که در آموزش و پرورش به دلیل نقش کلیدی سرمایه انسانی، این مفهوم از جایگاه بس مهمتری برخوردار باشد (بختیاری، ۱۳۷۸). متأسفانه در جامعه ما پاسخ مناسبی به مشارکت همه جانبه داده نشده است و با وجود اینکه تجارب ارزشمندی را از پیدایش تفکر نظام مشارکت در بسیاری از کشورها می توان ردگیری کرد اما هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه جانبه آن به چشم می خورد که این نکته خود ضرورت تفکر جدی در فلسفه این نظام و تلاش پیگیر در بستر سازی و اعمال موفق آن را اجتناب ناپذیر ساخته است (ایلی، ۱۳۸۲).

واقعیت این است که توجه و احترام به شخصیت و عقیده کارکنان سازمان ها از ضروریات مدیریت است. این مسأله به ویژه در مؤسسات آموزشی پایگاه ویژه ای دارد. چرا که از یک سو بیشتر کارکنان این سازمان ها از سطح علمی - تجربی هم سطح با مدیر و یا بالاتر از او قرار دارند و از سوی دیگر، ماهیت آموزشی و حرفه ای حاکم در این سازمان ها، وجود مدیریتی مشارکت جویانه را می طلبد. هولفیش و اسمیت اعتقاد دارند که هر چند مدیران مدارس در تصمیم گیریهای

انفرادی خود بتوانند همه حقایق را در نظر بگیرند، اما همین کار باعث ناراحتی معلمان می شود و در نامساعد ساختن محیط یادگیری کلاس مؤثر می افتد. بنابراین، اگرچه ممکن است مشورت با معلمان موجب تغییر تصمیم نشود، اما در به وجود آوردن محیط تفاهم و اعتماد تأثیر می گذارد.

جوسازمانی مدارس دست آورد تلاش و کوشش، پیوندها و کنشهای متقابل میان گروه های درونی مدرسه یعنی مدیران، آموزگاران، کارکنان و دانش آموزان است. از آنجا که معلمان در جریان آموزش که رکن اساسی و بنیادی هر جامعه ای است می باشند، لذا صاحب نظران امر آموزش، بهبود کیفیت نظام آموزشی جامعه را به میزان شایان توجهی مدیون بهبود کیفیت کارکرد معلمان می دانند. در جهان پیچیده امروز که تمامی کشورهای جهان به دنبال توسعه پایدار هستند، لزوماً از راه توسعه منابع انسانی می توان به این توسعه پایدار رسید (عراقی، ۱۳۷۷). جو سازمانی از نحوه عملکرد مدیریت خبر می دهد و بر میزان احساس مسئولیت و انجام وظایف و تحقق هدف های سازمانی اثر می گذارد. اندازه گیری جو یکی از شیوه های ترسیم نمودار فرهنگ روزمره یک سازمان است. مقیاسی است مبنی بر این که آیا سازمان به انتظاری که کارمندان از کارکردن در یک سازمان دارند پاسخ داده است یا نه. سنجش جوسازمانی می تواند در مشخص کردن انگیزه های ضعیف کارمندان برای کار کردن و علل آن از جمله ناخشنودی از میزان دستمزد، فرصت و موقعیت غیر کافی برای پیشرفت، بسته بودن کانال های ارتباطی، ترفیع گرفتن بدون استحقاق لازم یا هدف های سازمانی نامشخص، بسیار سودمند باشد (گنجی نیا، باقرسلیمی و عیوضی، ۱۳۸۹).

توسعه کشور بدون توسعه منابع انسانی میسر نمی گردد. توسعه منابع انسانی در معنای عام با افزایش و بهبود کمی و کیفی توانایی ها و مهارت های او عملی می گردد (سرکارآرانی، ۱۳۷۳). توسعه سازمانی تلاشی است مورد حمایت مدیریت ارشد و دراز مدت، برای بهبود فرایند های مشکل گشایی و نوسازی سازمان، به ویژه از طریق یک تشخیص کاری موثر و دسته جمعی و مدیریت فرهنگ سازمانی با تاکید ویژه روی تیم های کاری و بکارگیری نقش مشاوره تسهیل گر و استفاده از تئوری و فن آوری علوم رفتاری کاربری در خلال تحقق عملی (فرنچ و اچ بل، ۱۳۸۵). توسعه سازمانی، امروزه در پی افزایش اثر بخشی، سلامت، حل مسائل و زمینه سازی برای تضمین آینده سازمان است. تلاش می شود این مقصد مهم از طریق بهسازی مستمر تناسب و سازگاری درونی سیستم و افزایش قابلیت ها و شایستگی های آن برای سازگاری مثبت با شرایط حال و آینده محیط و پاسخ مناسب به مقتضیات آن تحقق یابد. در واقع ارزش اصلی توسعه سازمانی ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و با کفایتی است که افراد، تیم ها و سازمان ها را قادر به تحقق تمام توانمندی ها و مشارکت فعال خود در موفقیت مؤسسه می سازد.

پژوهشگرانی که کوشیده اند ویژگی های سازمان های موفق را بیان کنند مکرر بر مفهوم جو سازمانی و مدیریت مشارکتی تاکید کرده اند و معتقدند جو سازمانی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر گذاشته و موجب افزایش استحکام رفتار سازمان شود. و نیز می تواند موجب عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتری شود. با توجه به مطالب گفته شده با القاء هر ارزشی نظیر توسعه و تعالی در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در جو سازمانی و نحوه مدیریت در سازمان ایجاد شود تا به صورت یک سازمان کارآمد، مؤثر، رو به پیشرفت و متعالی در آید. از این رو مدیران باید جو موجود در سازمان های خود را بشناسند و از آنجا که انسان ها به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان بوده و کسانی که مسئولیت رویکردها و کارکردهای سازمان را بر عهده دارند، در هدایت تحولات سازمان نقش آفرینان اصلی اند، بنابراین بایسته است با توانمند سازی منابع انسانی، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان محیطی را به

وجود آورد که در آن هم انسانیت انسان ها و هم استعداد آنها شکوفا شود و نیز دستیابی به بالندگی و توسعه سازمانی و توسعه هدف ها امکان پذیر شود. بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت و ترقی و توسعه در جوامع پیشرفته نشان می دهد که همه این کشور ها از آموزش و پرورش توانمند و کارآمد برخوردار هستند. تبلور آموزش و پرورش در تربیت نیروهای انسانی متعهد، دانشمند، متخصص و ماهر است. در دنیای امروز که علم و تکنولوژی با رشد و گسترش وسیع و جهان شمول به عنوان عامل مهم و اساسی در فرایند رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری به حساب می آیند، نهادها و نظام های آموزش و پرورش نقش بس عظیم و پر اهمیتی را به دست آورده اند. عنایت و توجه روزافزون به نوع و گسترش آموزش ضرورتی انکارناپذیر است که ناشی از آهنگ سریع تغییرات در عرصه های مختلف فعالیت های اقتصادی، اجتماعی جوامع می باشد (صیادی، ۱۳۹۲).

بنابراین بهره گیری از نتایج این پژوهش می تواند منجر به آگاهی بیشتر در زمینه رابطه بین جو سازمانی با مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی معلمان و نقش عوامل واسطه ای در این بین گردیده و نیز می تواند باعث بکارگیری سبک مناسب رهبری به منظور افزایش کارایی و توسعه مدارس گردد. از طرف دیگر نتایج این پژوهش می تواند در تدوین برنامه توسعه مدیریت مشارکت جویانه به منظور تأکید بر شأن و مقام انسان در محیط کار و رشد کمی و کیفی آموزش و پرورش جامعه اسلامی ما مؤثر افتد. چرا که بررسی های روانشناختی نشان می دهد که هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه های خود را بیابند و در اتخاذ تصمیمی که بر سرنوشت آنها اثر می گذارد شریک شوند، خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان می دهند و مسئولیت بیشتری را می پذیرند. بدون شک مدیریت مشارکتی می تواند در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر باشد. و نیز استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. بنابراین اهمیت و ارزش تحقیق حاضر بر سه پایه استوار می باشد: نخستین ضرورت پژوهش حاضر به دلیل پیچیدگی مسایل انسانی در آموزش و پرورش است که ایجاب می کند تا افراد با دانش، تخصص و با نگرشهای مختلف با هم همکاری کنند. مسئله دوم، افزایش احساس تعلق، مسئولیت پذیری و تعهد کارکنان اعم از مدیران و معلمان است، که انتظار می رود در پرتو اعمال مدیریت مشارکتی ایجاد شود. و مسأله سوم اینکه با اجرای صحیح مدیریت مشارکتی در ابعاد کارکردهای مدیریتی، تغییر و تحول، آموزش و توسعه روابط انسانی و نیز با ایجاد و برقراری جوی سالم و صمیمی در سازمان های آموزشی بتوان در جهت تحقق اهداف، انطباق و سازگاری، یگانگی و پایداری و حفظ الگوهای سازمانی یا به عبارت دیگر، توسعه مدارس گام های بهتر و مؤثرتری برداشت.

صیادی (۱۳۹۲) در پژوهشی نشان داد جو سازمانی سهم واسطه ای معناداری در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی دارد. همچنین بین جو سازمانی با مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. از طرف دیگر بین مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی رابطه ای معنی داری وجود ندارد. متغیر مدیریت مشارکتی می تواند جو سازمانی را پیش بینی کند و جو سازمانی نیز قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد. علیخانی موروثی (۱۳۸۱) در پژوهشی نشان داد که پاسخ گویان در مورد جو سازمانی ۴۶٪ و مشارکت کاری ۵۰٪ و روشنی اهداف ۴۳/۶ درصد و روشنی نقش ۶۷/۷ درصد و رضایت از پاداش ۶۰/۵ درصد و توافق بر روی رویه ها ۳۳ درصد و اثربخشی ارتباطات ۵۹/۷ درصد ارزیابی مطلوبی داشته اند. و طبق آزمون های سامرز و کندال بین متغیر وضوح و روشنی اهداف با مشارکت کاری رابطه قوی وجود دارد و بین متغیر توافق بر روی رویه ها و مشارکت کاری رابطه ضعیف وجود دارد.

نتایج حاصل از پژوهش بیگی نیا (۱۳۸۰) بیانگر این مهم است که مشارکت کارکنان در امور سازمان ها طی چند دهه اخیر به طور قابل توجهی گسترش یافته است. وی همچنین بیان می دارد که مقایسه سازمان های سنتی با سازمان هایی که از شیوه مدیریت مشارکتی استفاده کرده اند حاکی از آن است که در سازمان هایی که از شیوه مدیریت مشارکتی استفاده کرده اند ترک خدمت کمتر، عملکرد افراد بیشتر، نگرش نسبت به کار مثبت تر و اثربخشی سازمان بالاتر است. نتایج پژوهش دیگر وی در سال ۱۳۸۲ حاکی از آن است که بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در امور سازمان، رابطه معناداری وجود دارد. حسن زاده (۱۳۷۹) بیان می دارد که هر چند مدیران مدرسه ها در تصمیم گیری انفرادی خود بتوانند تمامی حقایق را در نظر بگیرند، اما همین کار آنها باعث ناراحتی معلمان می شود و در نامساعد ساختن محیط یادگیری کلاس مؤثر می افتد. وی همچنین بیان می دارد که ناکامی ها و نارضایتی هایی که کارکنان را مضطرب می سازد در نقطه نهایی باعث پریشانی شاگردان نیز می شود. اگرچه ممکن است مشورت با معلمان موجب تغییر تصمیم نشود اما در بوجود آوردن محیط تفاهم و اعتماد، تأثیر می گذارد.

شاقلی (۱۳۷۸) نشان داد که: بین میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران با میزان «ساختن فضای سازمان» از جانب آنان رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. و از طرفی بین میزان استفاده از سبک مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران با میزان حمایت از مدیران از جانب آنان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. نتایج تحقیق بهروزی (۱۳۷۷) حاکی از این مهم است که: جهت افزایش هر چه بیشتر جو تفاهم و همکاری متقابل که لازمه یک محیط آموزشی مساعد است باید روش مدیریتی ادغامی توأم با جنبه های انسانی هر چه بیشتر در مدارس معمول گردد. ویلیامز و همکارانش (۱۹۷۹) معتقد بودند که جوهای متوازنند مستقیم یاب به طور غیرمستقی مدر عملکرد سازمانها اثر بگذارد. آنها جنبه های جو را همچون اعتماد، صداقت، وحدت و عدالت را اندازه گیری کرده و متوجه شدند که این جنبه ها به اثربخشی مربوط می شوند (چیو^۱، ۱۹۹۰).

بنابراین براساس مقدمه ذکر شده و بررسی پیشینه پژوهش، فرضیه های زیر جهت انجام پژوهش در نظر گرفته شدند:

- مدیریت مشارکتی قادر به پیش بینی توسعه سازمانی مدیران می باشد.
- مدیریت مشارکتی قادر به پیش بینی جو سازمانی می باشد.
- مدیریت مشارکتی با کنترل جو سازمانی، قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد.
- جو سازمانی نقش واسطه ای در ارتباط بین مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی دارد.

روش شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع پژوهش های توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی دبیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش ناحیه دو بندعباس در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ بودند که از تعداد ۶۱۴ نفر (۳۱۰ مرد و ۳۰۴ زن) تشکیل شده بودند. نمونه آماری پژوهش تعداد ۲۳۶ نفر (۱۱۹ مرد و ۱۱۷ زن) بود که با استفاده از روش تصادفی طبقه ای و براساس فرمول کوکران جهت انجام پژوهش انتخاب شده بودند. جهت جمع آوری اطلاعات از سه پرسش نامه به شرح زیر استفاده شد:

۱- پرسش نامه جو سازمانی: این پرسش نامه که برای شناسایی جو سازمان مورد استفاده قرار گرفته است، توسط سوسمن و دیپ (۱۹۸۹) ساخته شده است. این پرسش نامه حاوی ۲۰ ماده و پنج مؤلفه (وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر روی رویه ها، اثربخشی ارتباطات) است.

۲- پرسش نامه مدیریت مشارکتی: جهت سنجش مدیریت مشارکتی از پرسش نامه ۱۷ گویه ای حیدری (۱۳۹۲) استفاده شد. این پرسش نامه چهار مؤلفه: مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در هدف گذاری، مشارکت در اجرا و مشارکت در کنترل و نظارت را می سنجد.

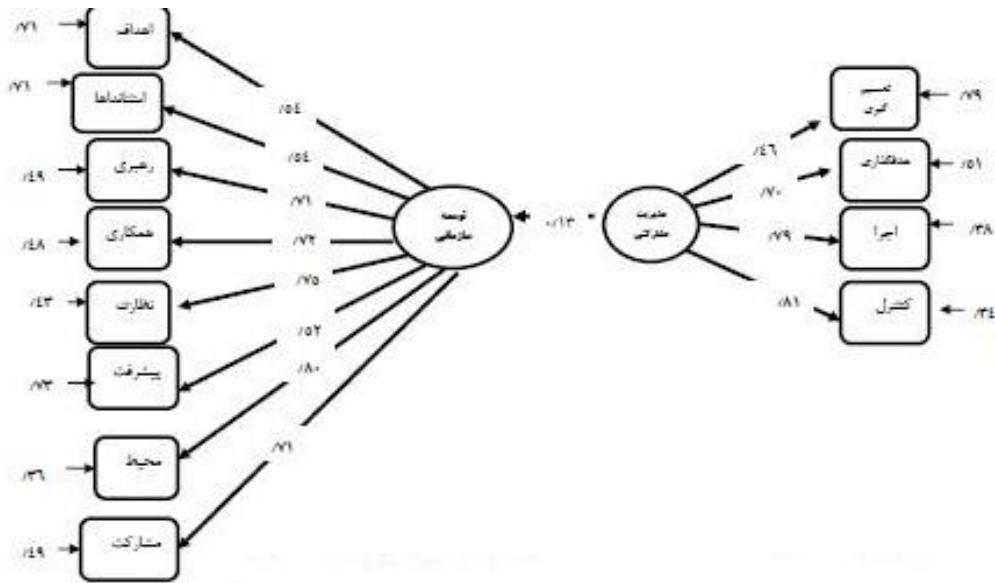
۳- پرسش نامه توسعه سازمانی: برای سنجش توسعه سازمانی از پرسش نامه ۳۹ گویه ای فرنچ و سیسیل (۱۹۸۹) استفاده گردید، این پرسش نامه شامل هشت فاکتور اهداف سازمان، استانداردها، رهبری موثر، همکاری، نظارت مداوم، پیشرفت حرفه ای، محیط یادگیری و مشارکت است.

این پرسش نامه ها در پژوهش های زیادی مورد استفاده قرار گرفته اند و همگی بر پایایی آن صحنه گذاشته اند و در پژوهش حاضر نیز پایایی آن ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید و مقدار ۰/۸۹، ۰/۹۳ و ۰/۷۸ به ترتیب برای هر کدام از پرسش نامه های فوق به دست آمد. همچنین جهت سنجش شروایی هر سه پرسش نامه نیز از روایی وابسته به محتوا (روایی محتوایی) استفاده شد. و نظرات اساتید و صاحب نظران این حوزه از جمله اساتید محترم دانشگاه و صاحب نظران حوزه تعلیم و تربیت جمع آوری شد و توافق جمعی بر روی آنها وجود داشت. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) استفاده شد.

بحث و یافته ها

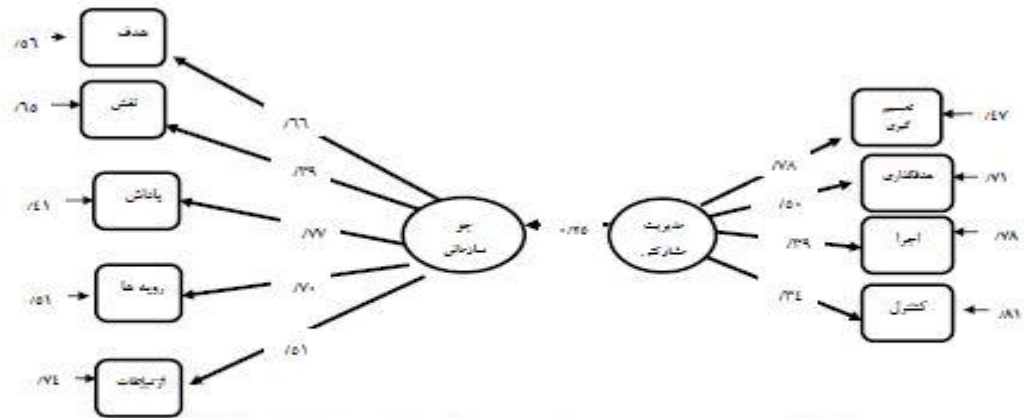
مدیریت مشارکتی قادر به پیش بینی توسعه سازمانی مدیران می باشد.

جهت بررسی به این فرضیه، متغیر مدیریت مشارکتی به عنوان متغیر برون زاد اولیه و متغیر توسعه سازمانی به عنوان متغیر درون زاد نهایی در نظر گرفته شدند. بر این اساس مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری ($\beta=0/13$ ، $p<0/00001$) با توسعه سازمانی دارد. یافته ها نشان دادند که در متغیر مدیریت مشارکتی؛ متغیرهای مشارکت در کنترل (۰/۸۱)، مشارکت در اجرا (۰/۷۹)، مشارکت در هدف گذاری (۰/۷۰) و مشارکت در تصمیم گیری (۰/۴۶) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بارعاملی هستند. در متغیر توسعه سازمانی، متغیرهای محیط یادگیری (۰/۸۰)، نظارت (۰/۷۵)، همکاری (۰/۷۲)، رهبری توسعه (۰/۷۱) و مشارکت (۰/۷۱)، آگاهی از اهداف و استانداردها (۰/۵۴) و پیشرفت حرفه ای (۰/۵۲) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بارعاملی هستند. یافته های این تحلیل رگرسیونی در نمودار (۱) آورده شده است.



نمودار ۱: بررسی رابطه متغیر برون زاد اولیه مدیریت مشارکتی با متغیر برون زاد نهایی توسعه سازمانی

- مدیریت مشارکتی قادر به پیش بینی جو سازمانی می باشد. جهت بررسی به این فرضیه، متغیر مدیریت مشارکتی به عنوان متغیر برون زاد اولیه و متغیر جو سازمانی به عنوان متغیر درون زاد نهایی در نظر گرفته شدند. بر این اساس مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری ($\beta=0/25$ ، $p<0/00000$) با جو سازمانی دارد. یافته ها نشان دادند که در متغیر مدیریت مشارکتی؛ متغیرهای مشارکت در تصمیم گیری (0/78)، مشارکت در هدف گذاری (0/50)، مشارکت در اجرا (0/39) و مشارکت در کنترل (0/34) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بارعاملی هستند. در متغیر جو سازمانی، متغیرهای رضایت از پاداش (0/77)، رضایت و توافق بر رویه ها (0/70)، وضوح و توافق هدف (0/66)، اثربخشی ارتباطات (0/51) و وضوح و توافق نقش (0/39) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بارعاملی هستند. یافته های این تحلیل رگرسیونی در نمودار (۲) آورده شده است.



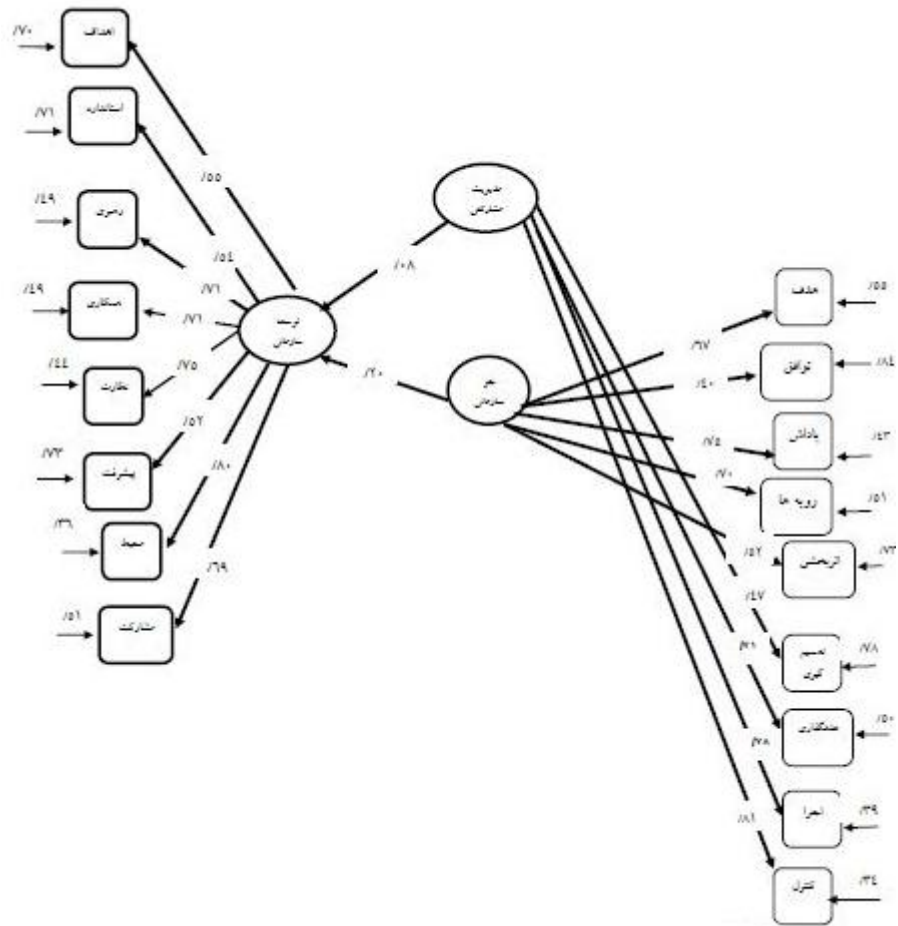
نمودار ۲: بررسی رابطه متغیر برون زاد اولیه مدیریت مشارکتی با متغیر برون زاد نهایی جو سازمانی

- مدیریت مشارکتی با کنترل جو سازمانی، قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد. جهت بررسی به این فرضیه، متغیر برون زاد اولیه مدیریت مشارکتی و متغیر واسطه ای جو سازمانی، به عنوان متغیر برون زاد و متغیر توسعه سازمانی به عنوان متغیر درون زاد نهایی در نظر گرفته شدند تا تأثیر مستقیم متغیر واسطه ای و همچنین متغیر برون زاد اولیه بر متغیر بهره وری به دست آید. بر این اساس مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری ($\beta=0/80$, $p<0/000000$) با توسعه سازمانی دارد. همچنین کنترل متغیرهای برون زاد نشان داد که جو سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری ($\beta=0/20$, $p<0/000001$) با توسعه سازمانی دارد.

در متغیر مدیریت مشارکتی؛ متغیرهای مشارکت در کنترل (0/81)، مشارکت در اجرا (0/78)، مشارکت در هدف گذاری (0/71) و مشارکت در تصمیم گیری (0/47) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بارعاملی هستند.

در متغیر جو سازمانی؛ متغیرهای رضایت از پاداش (0/75)، رضایت و توافق بر رویه ها (0/70)، وضوح و توافق هدف (0/67)، اثربخشی ارتباطات (0/52) و وضوح و توافق نقش (0/40) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بارعاملی هستند.

در متغیر توسعه سازمانی؛ متغیرهای محیط یادگیری (0/80)، نظارت (0/75)، همکاری و رهبری توسعه (0/71)، مشارکت (0/69)، آگاهی از اهداف (0/55)، استانداردها (0/54) و پیشرفت حرفه ای (0/52) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بارعاملی هستند.



نمودار ۳: بررسی رابطه متغیر برون زاد اولیه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با متغیر برون زاد نهایی توسعه سازمانی

- جو سازمانی نقش واسطه ای در ارتباط بین مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی دارد. با بررسی و مقایسه میزان ضرایب رگرسیون از مرحله اول تا مرحله سوم مشخص گردید که ضریب رگرسیون در رابطه متغیر برون زاد مدیریت مشارکتی و متغیر درون زاد توسعه سازمانی، ۰/۱۳ بوده که در حالت تاثیر مستقیم به ۰/۰۸ کاهش یافته است. این مطلب نشان دهنده نقش واسطه گری معنی دار متغیر جو سازمانی در ارتباط بین متغیر برون زاد مدیریت مشارکتی با متغیر درون زاد توسعه سازمانی می باشد. برای محاسبه میزان واسطه گری جو سازمانی در رابطه بین مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی نیز از روش فرمول بارون و کنی استفاده شد، در این روش مجموع اثرات غیر مستقیم بر مجموع کل اثرات تقسیم می شود:

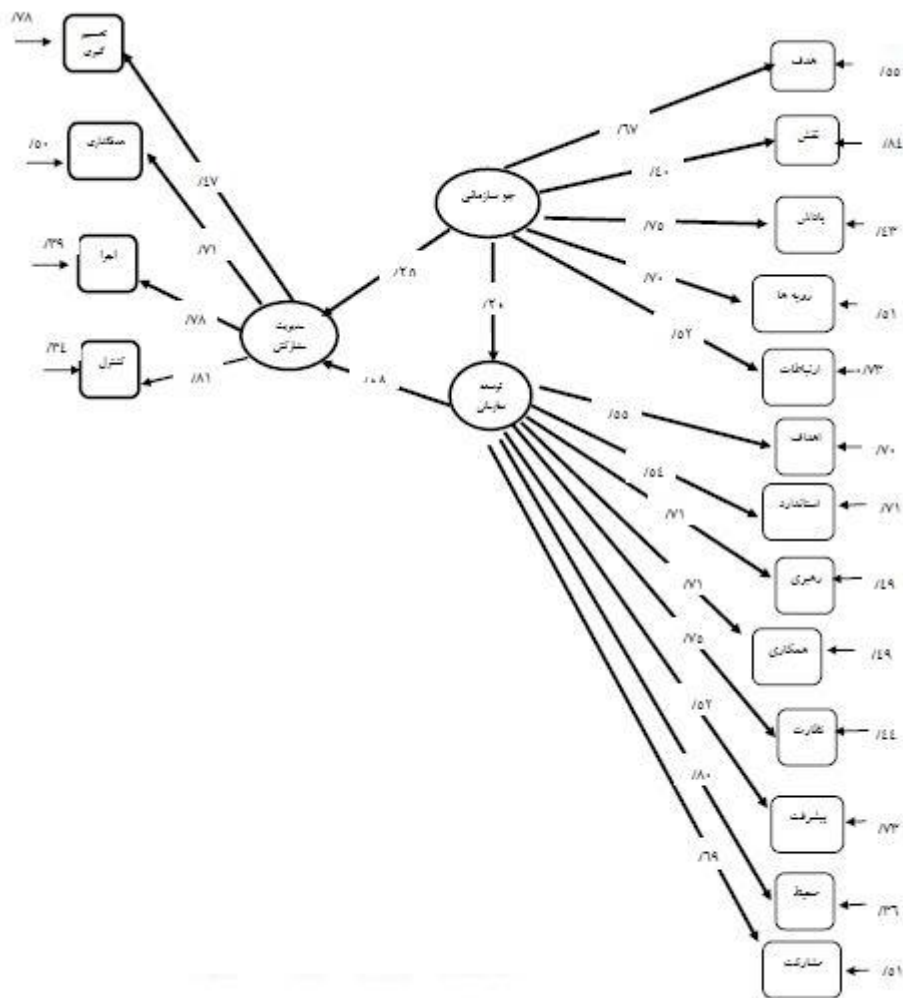
$$\text{اثر غیرمستقیم} = \alpha\beta \quad \text{اثر مستقیم} = \tau'$$

$$\text{سهم واسطه} = \frac{\text{اثر غیر مستقیم}}{\text{مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم}} \text{ گری}$$

بر این اساس، سهم واسطه گری جو سازمانی برابر است با ۰/۳۸ با استفاده از آزمون سابل، سطح معنی داری متغیر واسطه جو سازمانی در سطح ۰/۰۵ و ۰/۰۱ سنجیده شده است که در سطح ۰/۰۵ این واسطه گری معنی دار به دست آمده است.

$$\text{سهم واسطه گری جو سازمانی } (P < 0/05) = \frac{0/05}{0/08} = 0/38$$

با حذف مسیرهای غیر معنی دار مدل نهایی به صورت نمودار (۴) به دست آمده است.



Chi-square= 225.24, df= 234 , p-value= 0/00000 , Rmse= 0/083

نمودار ۴: مدل نهایی نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی مدیران

بهار ۱۳۹۴ بررسی نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی

بر اساس جدول ۱ که به بررسی شاخص های برازش مدل نهایی پرداخته است، مقادیر خطای جذر برآورد واریانس خطای تقریب^۱ و SRMR در حد قابل قبول و مقادیر برازش تطبیقی CFI و غیر هنجاری NNFI در حد بسیار بالایی بوده که برازش مدل را تأیید می نماید.

جدول ۱: شاخص های برازش مدل نهایی

مقادیر	معیارها و نتیجه گیری	آماره های آزمون های تناسب
۰/۰۸۳	برازش قابل قبول = ۰/۰۸ - ۰/۰۵	شاخص های مطلق تناسب RMSEA ³⁹
۰/۰۸۵	برازش قابل قبول = ۰/۰۹ - ۰/۰۶	SRMR ⁴⁰
۰/۸۴	برازش دقیق = ۰/۷۹ - ۰/۹۱	شاخص های نسبی تناسب NNFI ⁴¹
۰/۸۶	برازش دقیق = ۰/۷۹ - ۰/۹۱	CFI ⁴²

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه با مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی بود. که نتایج حاصل از آن نشان داد: سهم واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی برابر با ۰/۳۸ می باشد. که با استفاده از آزمون سابل، سطح معناداری متغیر واسطه جو سازمانی در سطح ۰/۰۵ و ۰/۰۱ سنجد شده و در سطح ۰/۰۵ این واسطه گری معنادار به دست آمده است.

نتایج به دست آمده در این فرضیه با نتایج حاصل از تحقیقات صیادی (۱۳۹۲)، بیگی نیا (۱۳۸۰)، حسن زاده (۱۳۷۹)، علیخانی موروثی (۱۳۸۱)، شاقلی (۱۳۷۸)، دنیسون (۱۹۹۶)، ویلیامز و همکارانش (۱۹۷۹) و ... هم راستا می باشد.

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 بی روحیه، بی تفاوت و روی هم رفته غیر حساس نسبت به محیط اطراف خود باشند. به نظر می رسد در چنین جو و فضای آموزشی تعلیم و تربیت انجام تجربه ای محدود در یک چهار دیواری به نام کلاس است. از طرفی طبق نظر رنجبریان (۱۳۷۵) مدرسی که دارای جو سازمانی خوبی هستند، بالطبع دارای معلمانی بشاش و اجتماعی هستند که با اعتماد به نفس قویتری بر سر کلاس حاضر می شوند و همچنین کادر آموزشی مدارس به اثربخشی خود و مدرسه اعتماد زیادتری دارند و نسبت به مدرسه وفاداری و تعهد بیشتری از خود نشان می دهند. در مدرسه ای که شرایط نامطلوب است و اوضاع در آن به هم ریخته است، احساس می شود که معلمان با یکدیگر روابط خوبی ندارند و گاهی بین آنها کشمکش به وجود می آید. مدیر چنین مدرسه ای فقط به فکر اجرای مقررات با استفاده از قدرت مقام خود می باشد و توجهی به برقراری روابط انسانی با معلمان ندارد. اما در مدرسه ای که شرایط مطلوب است، به نظر می رسد معلمان با یکدیگر روابط صمیمانه ای دارند و در انجام امور مدرسه و حل مسائل شخصی با یکدیگر همکاری می کنند. حتی، مدیر نیز با معلمان روابط دوستانه ای برقرار کرده و با اعمال و توجه به مدیریت مشارکتی شرایط

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

برخورداری از سازمانی پویا و مترقی را رقم می زند. بنابراین، آنچه که این وضعیت را از همدیگر متمایز می سازد جو سازمانی نامیده می شود.

جو سازمانی مدارس دست آورد تلاش و کوشش، پیوندها و کنش های متقابل میان گروه های درونی مدرسه یعنی مدیران، آموزگاران، کارکنان و دانش آموزان است. از آنجا که معلمان در جریان آموزش، که رکن اساسی و بنیادی هر جامعه ای است می باشند، لذا صاحب نظران امر آموزش، بهبود کیفیت نظام آموزشی جامعه را به میزان شایان توجهی مدیون بهبود کیفیت کارکرد معلمان می دانند. به پیروی از این موضوع، به کارگیری معلمان کارآمد و اثربخش از موضوع هایی است که باید در هر نظام آموزش و پرورش بدان اندیشیده شود تا در محیط مدرسه جوی پدید آید که در کنار پرورش دانش آموزان کارآمد و اثربخش بتواند این ویژگی را در معلمان نیز پایدار سازد. در چنین شرایطی است که با اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان های آموزشی و در رأس آنها در مدارس می توان به بهبود و اصلاح جو سازمانی همت گمارد چرا که جو مدرسه کیفیت نسبتاً پایدار است که معلمان آن را تجربه می کنند، کیفیتی که به دلیل تحت تأثیر قرار دادن رفتار آنان اهمیت فراوان دارد. در جهان پیچیده امروز که تمامی کشورهای جهان به دنبال توسعه ی پایدار هستند، لزوماً از راه توسعه ی منابع انسانی می توان به این توسعه پایدار رسید. از طرف دیگر مشارکت در تصمیم گیری به عنوان جنبه ای انسانی در سازمان، اغلب به منزله ی وسیله ای مناسب جهت برانگیختن افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود به کار می رود. از این رو اگر مدیران، کارکنان را برای مشارکت در تصمیم گیری وارد نکنند از یکسو کارکنان برای مشارکت از خود شور و شوقی نشان نخواهند داد و از سوی دیگر مدیران سازمان از کمک های فکری و مشارکت های ایشان محروم خواهند شد و در نتیجه به جای اینکه با سازمان خود اتصال عاطفی داشته باشند و در بهبود جو سازمان تحت امر خود بکوشند، به طور ذهنی از سازمان خود قطع رابطه می کنند و یک گسیختگی عاطفی در بین سازمان و افراد ایجاد می شود که در نهایت منجر به ایجاد فضایی ناکارآمد می گردد. بنابراین یکی از اصلی ترین راه های رسیدن به توسعه سازمانی اعمال مدیریت مشارکتی و برخورداری از جو سازمانی مطلوب می باشد.

مشارکت در تصمیم گیری به عنوان جنبه ای انسانی در سازمان، اغلب به عنوان وسیله ای مناسب برای برانگیختن افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود به کار می رود. در این فرایند مدیران و کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی شریک می شوند و از تمرکز تصمیم گیری در دست افراد خاص جلوگیری می شود. در ضمن مشارکت افراد در تصمیم گیری به کاهش فشارهای شغلی، افزایش کیفیت و پذیرش تصمیمات و کاهش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان منجر می شود. با توجه به این موضوع می توان گفت اگر مدیران سازمانهای آموزشی کشور اهمیتی به مشارکت کارکنان خود در تصمیم گیری ندهند از یکسو کارکنان برای مشارکت از خود تمایلی نشان نخواهند داد. از سوی دیگر، مدیران سازمان از کمک های فکری و مشارکت های کارکنان محروم خواهند شد. در چنین محیطی کارکنان به طور ناخواسته از سازمان خود از لحاظ عاطفی قطع رابطه می کنند که این مسئله پیامدهای منفی زیادی در بر خواهد داشت. بنابراین به رؤسای این سازمانها پیشنهاد می شود با توجه به اهمیت بسیار زیاد مشارکت افراد در تصمیم گیری های سازمانی که موجب ایجاد محیطی حاکی از اعتماد و اطمینان بین افراد می شود و پذیرش تصمیمات مدیریتی را از سوی کارکنان به دنبال دارد، زمینه های لازم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی را فراهم آورند و تا حد ممکن حق تصمیم

گیری در امور مختلف سازمانی و به ویژه امور مربوط به خود کارکنان را به آنها واگذار کنند تا به بهبود امور سازمان و کارایی و اثربخشی و توسعه آن کمک شود.

امروزه در میان یروهای قدرتمند حاکمبرسازمانهاو مؤسسات،مشارکت یکيازعواملحیاتبخشدرسازمانها به خصوص سازمان های آموزشی است که با ایجاد ارتباطات سبکهای سازمانی و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می شود تا سازمان حرکت مطلوبی را از وضع موجود به وضع مطلوب طی نماید. در این حالت است که کارکنان از حاشیه نشینی و بی تفاوتی و نقش سایه ای داشتن در سازمان به مرکز و درون سازمان کشانده می شوند و صدای خاموش آنان به گوش مدیران سازمان می رسد. به نظر محقق یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان ها داشتن جوی مطلوب با حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان هایی که جو سازمانی نا مطلوب و روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد، کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت و به تبع از اهداف توسعه ای خود نیز دور خواهد شد و به توسعه سازمانی که یکی از اهداف تشکیل هر سازمانی است دست نخواهد یافت. مشارکتکارکنانانگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهارنظر پیدا می کنندو مدیران به این نظرات گوش می دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود یافته و عقده های روانی که موجب نارضایتی می شود نیز کاهش می یابد و یا از بین می رود و این خود به استقرار یک جو دوستانه و همراه با احترام که در راستای تحقق اهداف و استراتژی های توسعه ای سازمانی خواهد بود مؤثر می باشد. از طرف دیگر یکی از ویژگی های سازمانمشارکت جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است. در فعالیتهای از پیش برنامه ریزی شده مناسب ترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راهگشا تر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می شود. در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد، زیرا اعضای چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پر هرج و مرج می خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که می خواهند کنترل مستقیم به گونه ای باشد که هیچ جرقه ذهنی متبلور نشود. با اجرای موفق مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن در مدارس، مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های آموزشی و کمک آموزشی، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت طرفین و به ویژه رضایت معلمان را در بر خواهد داشت که این امور سرانجام به برقراری یک جو سرشار از اعتماد و اطمینان و همراه با تفاهم در سازمان آموزشی ایجاد کرده و در نهایت این همدلی ها منجر به توسعه سازمانی می شود. نظر به اینکه جوسازمانی در همه ابعاد و جای جای سازمان جریان دارد، بنابراین ضمن تأثیرگذاری در سلوک و حالت اعضا، رفتار سازمانی و از جمله تعهدسازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. این تأثیرات می تواند موجب انگیزش و یا ضعف آن شود که در هر صورت در عملکرد نیروی انسانی نقش می بندد. بنابراین ضمن تأثیرگذاری در سلوک و حالت اعضا، رفتار سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. از آنجایی کارایی و توسعه سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد، بنابراین یکی دیگر از دلایل احتمالی این می تواند باشد که وجود و برقراری این جو دوستانه در سازمان های آموزشی باعث ایجاد نوعی تعهد در کارکنان شده و آنها با تمام توان خود برای سازمان تلاش و کوشش می کنند و این خود می تواند گامی اساسی در راستای توسعه سازمانی باشد. بنابراین می توان این نقش واسطه ای جو سازمانی را عاملی مهم در تحقق توسعه سازمانی به حساب آورد.

- مدیریت مبتنی بر مشارکت، یکی از شاخص های توسعه محسوب می شود و لازم است با توجه به نتایج تحقیق انجام شده و دیگر تحقیقات مشابه در این زمینه، مدیران در سازمان های ورزشی، این شیوه را در اتخاذ سبک مدیریتی خویش جایگزین بعضی از شیوه های متداول کنند. چرا که این شیوه مدیریتی علاوه بر سهیم ساختن و سپردن مسئولیت به کارکنان و تبادل افکار و آزادی اندیشه، تقویت جوسازمانی و فضای دلپذیر برای رشد و بالندگی کارکنان سازمان های ورزشی، امکان استفاده از منابع اطلاعاتی بیشتر را در تصمیم گیری ها برای مدیران ورزشی مهیا خواهد ساخت و به این امر منجر خواهد شد که مدیران ورزشی در نقش به اصطلاح سنجاق های مرتبط کننده لیکرت قرار بگیرند، تا بتوانند ارتباطات درون و برون سازمانی مؤثر برقرار کنند.

- پیشنهاد می شود برای حفظ اصالت سازمان های آموزشی و بهبود انگیزش کارکنان از سبک های مشارکتی به دلیل ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری در بین کارکنان بیشتر استفاده شود و نیز پیشنهاد می شود با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها و اتخاذ تدابیر لازم در راستای بهتر کردن جوسازمانی بتوان گام های مؤثرتری در ارتقای توسعه سازمانی برداشت.

- مدیران مدارس با مفهوم جو سازمانی آشنا شوند و نیز زمینه کسب دانش و مهارت لازم برای تشخیص، کنترل و تغییر جو آموزشگاه با توجه به ادراک اعضای سازمان مدرسه و ایجاد محیطی حاکی از صمیمیت و صفا در مدارس فراهم گردد.

- توجه مسئولان آموزشی به تدارک برنامه های انگیزشی متناسب با مقتضیات شناختی و روانی معلمان می تواند عامل مهمی در جهت جذب و نگهداری، خودکارآمدی و علاقه مند کردن ایشان به کار و حرفه خود باشد. که این عامل می تواند منجر به توسعه سازمانی گردد.

- برگزاری کارگاه های آموزشی جهت آشنا نمودن معلمان با مؤلفه های مؤثر جو سازمانی و مدیریت مشارکتی در ادراک محیط کلاس و مدرسه و تأثیر آنها بر توسعه سازمانی و نیز کسب هر چه بیشتر دانسته ها، اطلاعات و مهارت های مربوط به ایجاد روابط انسانی اثر بخش در مدارس.

منابع

فارسی

- ایلی، خ. (۱۳۸۲). **دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریت**، تهران: انتشارات شیوه.
- امامی بافرانی، ز. (۱۳۸۵). **بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با اثر بخشی مدارس متوسطه شهرستان نایین**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- بختیاری، ا. (۱۳۷۸). **بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران دبیرستان های شهر قم**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- بهروزی، م. (۱۳۷۷). **بررسی میزان رابطه بین سبک مدیریت ادغامی و سبک مدیریت سازمانی با روحیه دبیران**، پایان نامه کارشناسی ارشد.

- بیگی نیا، ع.ا. (۱۳۸۲). **بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان**، مجله گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد، سال سوم، دوره دهم، شماره دوم.
- رنجبریان، ب. (۱۳۷۵). **تعهد سازمانی**، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- حسن زاده، ف. (۱۳۷۹). **بررسی راه های عملی فعال کردن شورای معلمان مدارس**، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره مسلسل ۲۶، ص: ۴۳-۳۳.
- سرکار آرانی، م. ر. (۱۳۷۳). **آموزش و پرورش و توسعه**، فرهنگ توسعه ۱۵، دوره سوم آذر و دی ۱۳۷۳، مسلسل ۱۵، صص: ۸-۲.
- شاقلی، ر. (۱۳۷۸). **مدیریت مشارکتی و رابطه آن با تعهد سازمانی دبیران دبیرستانهای دخترانه دولتی - عادی نواحی ۲ و ۴ مشهد**، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- صیادی، م. (۱۳۹۲). **بررسی نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان دنا**، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- عراقی، ع. (۱۳۷۷). **بررسی مدیریت مشارکتی و تاثیر آن در بهره وری کارکنان مجتمع گل گوهر سیرجان**، پایان نامه کارشناسی، چاپ نشده، دانشگاه پیام نور سیرجان.
- علیخانی موروثی، م. (۱۳۸۱). **بررسی رابطه جو سازمانی با مشارکت کاری (درگیری شغلی) در اداره بهزیستی کرمان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد کرمان.
- فرنچ و اچ بل (۱۳۸۵). **مدیریت تحول در سازمان**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار، تهران، چاپ یازدهم.
- فولادوند، خ. (۱۳۸۶). **بررسی رابطه جو سازمانی با سلامت روانی کارکنان بیمارستان های دولتی شهرستان ایلام**، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دوره پانزدهم، شماره اول، صص: ۵۱-۴۳.
- گنجی نیا، ح.؛ باقرسلیمی، س. و عیوضی دشتیمان، ب. (۱۳۸۹). **جوسازمانی**، نقل از سایت توسعه مهندسی بازار گستران آتی، بانک مقالات حوزه مدیریت. <http://www.tmba.ir>

انگلیسی

- Chiu, C (1990). **Distributive justice among Hong Kong Chinese college students**, *Journal of Social Psychology*, 130, 649-656.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. (2002). **Organizational Behavior**, 11 Th editions, McGraw Hill, USA.