

دانش و پژوهش در علوم تربیتی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)
شماره چهاردهم - تابستان ۱۳۸۶
صص ۷۰ - ۴۳

رابطه فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت مدارس متوسطه شهر اصفهان

قدرت الله علی زاده^۱ - قربانعلی سلیمی^۲

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
۲- دانشیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

کارکنان، ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه، رهبری اثربخش، توجه به اهداف درازمدت و کوتاهمدت و توجه به چشم انداز بلندمدت در مدرسه به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده‌اند. پرسشنامه با توجه به استاندارد بودن، دارای روایی بوده و پایایی آن براساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ برآورد گردیده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آماری در سطح آمار توصیفی شامل جدول توزیع فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، نمودارها و در سطح آمار استنباطی از آزمون تحلیل واریانس چندمتغیره، آزمون t مستقل، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون توکی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت مدارس متوسطه شهر اصفهان و همچنین بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی یعنی تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان ($r=0/679$)، توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان ($r=0/68$)، توجه به ارزشهای محوری ($r=0/556$)، جلب توافق دبیران و کارکنان ($r=0/596$)، ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان ($r=0/644$)، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه ($r=0/679$)، رهبری اثربخش ($r=0/751$)، توجه به اهداف درازمدت و کوتاهمدت ($r=0/669$) و توجه به چشم انداز بلند در مدرسه ($r=0/649$) با بهبود کیفیت، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، کیفیت آموزش، بهبود کیفیت، مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش.

مقدمه

سازمانها، درست مثل افراد دارای شخصیت هستند؛ این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند. فرهنگ سازمانی به مثابه وسیله‌ای برای فهمیدن معنای زندگی سازمانی و خصوصیات اساسی آن است، چیز نانوشته‌ای است ولی با توجه به شعارها، جشنها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است. «فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.» (دفت، ۱۳۸۰، ص ۳۳). ارزشها یعنی شناخت کار درست از نادرست، ارزشها اغلب تعیین می‌کنند که اعضای کارکنان چه کار باید بکنند

که از نظر سازمان درست محسوب شود. «ارزشهای مشترک یعنی آنچه که مهم و با ارزش است. اعتقادات به معنی آن چیزی که فکر می‌کنیم درست است و هنجارهای رفتاری چگونگی انجام کارها می‌باشد.» (آونز، ۱۳۸۲، ص ۲۵۸) مبلی^۱ (۲۰۰۵) درباره فرهنگ سازمان می‌گوید: «شما نمی‌توانید دقیقاً آن را تعریف کنید، اما می‌توانید آن را درک و احساس کنید. فرهنگ به‌طور آشکار و گاهی به‌طور ناآشکار رفتارها را در جامعه جهت می‌دهد و یقیناً روی تصمیم‌گیری تأثیر دارد. همان درکی که نسبت به کاربرد فرهنگ در جامعه وجود دارد در سازمانها نیز حاکم است. از طریق کار با یکدیگر و در گروههای کار افراد راه‌حل اصلی خود را تشخیص می‌دهند. البته این امر ممکن است بر اساس عادت بوده و کاملاً بدیهی به نظر آید. چنین حالتی برای تحقق اهداف فردی و انطباق با فرهنگ سازمانی ضروری است. برای داشتن یک فرهنگ قوی و مؤثر سازمانی، حتماً چنین سؤالاتی مطرح می‌شود: آیا همه کارکنان سازمان درک مشترکی از مقاصد، اهداف و راهبردها دارند؟ ارزشهای اصلی سازمان چه هستند و آیا همه درک مشترکی از این ارزشها دارند؟! آیا همه کارکنان از یک روحیه گروهی در سازمان برخوردار هستند؟ آیا همه مشارکت سازمانی بالایی دارند و متعهدانه عمل می‌کنند؟ موفقیت چگونه تعریف می‌شود؟ در برابر توافق و عدم توافق چگونه عمل می‌شود؟ چه رفتارهایی در سازمان به‌عنوان رفتار کج (انحرافی) در نظر گرفته می‌شود؟ چگونه در سازمان انطباق و نوآوری صورت می‌گیرد؟

احساسات هر فرد نسبت به هر جنبه‌ای از زندگی سازمان، روی هم‌رفته فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد. در حالت سطحی فرهنگ، خود را به‌صورت نمادها (سمبل‌ها)، شعارها، زبان، رفتارها، داستانها و تاریخ، برجسب لباس، افسانه‌ها، آداب و رسوم و مراسم (جشن و عزاداری) نشان می‌دهد. اما در زیر این نشانه‌های مشهود فرهنگ، ارزشهای محوری، باورها و مفروضات مشترک هر کارمند که معرف فرهنگ سازمان است قرار دارد. انتظار نداشته باشید که فرهنگ سازمانی شما به آسانی با تغییر فلسفه بازسازی طرح دفتر خود یا تکرار داستانهای قهرمانی برای کارکنان تغییر کند. آنها ممکن است تا حد معینی کار کنند، اما با این هدف که بر قلب و دل آنها و

1 – William H. Mobley

همچنین بازار پیروز شوید قطعاً خیلی فاصله دارید. آنچه که شما نیاز دارید تحلیل عمیق‌تر و بازتاب ژرف‌تر باورها و مفروضات جمعی کارکنان است. فقط زمانی که این مورد را عمیق‌تر درک کنید می‌توانید گامهای مناسبی را برای تقویت فرهنگ سازمان خود و اثربخشی آن بردارید.» (مبلی، ۲۰۰۵، ص ۱-۲).

واستون^۱ (۲۰۰۲) معتقد است: «فرهنگ مجموعه‌ای از معانی و ارزشهای مشترک با اعضای سازمانی است و فرهنگ سازمانی برای یک عضو جدید سازمان به عنوان طریقه مطلوب اندیشیدن، تفکر و احساس و برخورد در مقابله با مشکلات داخلی و خارجی سازمان است.» (ص ۲۶۸)

«بر طبق جدیدترین تحقیقاتی که رابینز انجام داد، هفت ویژگی اصلی که در مجموع دربرگیرنده جوهر و ماهیت فرهنگ سازمانی است بیان می‌شود: ۱- نوآوری و خطرپذیری (ریسک) ۲- توجه به جزئیات ۳- نتیجه‌گرایی ۴- توجه به افراد (مردم‌گرایی) ۵- گروه‌گرایی (همکاری) ۶- جسارت (پرخاشگری) ۷- ثبات. هر یک از این خصیصه‌ها روی یک پیوستاری از بالا تا پایین قرار دارند. اگر سازمان بر مبنای این هفت خصیصه ارزیابی شود، تصویری کلی از فرهنگ سازمانی به دست می‌آید.» (پورکاظمی، ۱۳۸۳).

دنيسون فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی اصلی می‌داند که هر ویژگی خود به چند عامل تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از:

۱- درگیر شدن در کار^۲ (مشارکت): که شامل اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار گروهی کردن (گروه‌سازی) و توسعه قابلیت‌های کارمندان است.
۲- همانندی^۳ (سازگاری یا یکپارچگی): که شامل ارزشهای محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی است.

۳- انطباق‌پذیری^۴: که شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی است.
۴- رسالت یا مأموریت^۵: که شامل رهبری راهبردی (جهت‌گیری استراتژیک)، اهداف، مقاصد و دیدگاه (چشم‌انداز) است. (دنيسون^۶، ۲۰۰۰، مبلی ۲۰۰۵).

1 – Waston

2 – Involment

3 – Consistency

4 – Adaptability

5 – Mission

6 – Denison

شبهه این پژوهش، تحقیقات اندکی صورت گرفته است، اما در ارتباط با فرهنگ سازمانی در داخل و خارج از کشور پژوهشهای زیادی صورت گرفته است که می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- پورکاظمی (۱۳۸۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها» این یافته‌ها را به دست آوردند: بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی ارتباط مستقیم وجود دارد ($r=0/767$). بین وجود گروه آموزشی حمایت‌گرایانه از دانشجو و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد ($r=0/663$)، بین هویت سازمان و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود ندارد ($r=0/132$)، بین احترام و توجه به نیروی انسانی و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد ($r=0/639$)، بین وجود جو مذهبی، توسعه نظام ارزشی حاکم و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد ($r=0/748$)، بین وجود ارتباطات نزدیک و صمیمی نیروی انسانی و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد ($r=0/613$)، بین وجود جو رقابتی و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد ($r=0/657$)، بین وجود جو نتیجه‌گرایی در سازمان و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد ($r=0/613$).

- اسدی و همکار (۱۳۸۳)، در پژوهشی با عنوان «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور» دریافتند که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور و نیز بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی یعنی خلاقیت، خطرپذیری، حمایت رهبری، انسجام و یکپارچگی، کنترل، هویت، نظام پاداش و سازش با پدیده تعارض و بهره‌وری رابطه معنادار و همبستگی مثبت وجود دارد و بین الگوی ارتباطی با بهره‌وری رابطه معناداری وجود ندارد.

- خالقی (۱۳۸۳)، در تحقیقی به «بررسی رابطه فرهنگ مدرسه با اثربخشی کار دبیران دبیرستانهای شهر کرمان» پرداخته است و نتیجه گرفته است که بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی کار دبیران رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه و اثربخشی کار دبیران رابطه معناداری کشف شد.

- شاوران (۱۳۸۵)، در پژوهشی به «بررسی عملکرد تحصیلی دانشجویان دانشگاه اصفهان براساس قومیت آنها» پرداخت. F مشاهده شده در سطح $0.5\% \leq \alpha$ تفاوت

معناداری را بین عملکرد تحصیلی دانشجویان و قومیت آنها نشان نداد و فقط در بعد معدل بین آنها تفاوت معناداری وجود داشت. بین دانشجویان شهری و روستایی فقط در زمینه تکالیف درسی تفاوت معناداری مشاهده شد. میان عملکرد تحصیلی دانشجویان در ابعاد فعالیت‌های کلاسی، امور تحصیلی، جو و محیط دانشگاهی و معدل براساس سطح تحصیلات پدران آنها تفاوت معنادار بود.

– احقر (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای به «بررسی نقش فرهنگ سازمانی مدارس در فرسودگی شغلی دبیران دوره راهنمایی شهر تهران» پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد: ۵۱/۶ درصد از مدارس دوره راهنمایی دارای فرهنگ سازمانی دیوانسالارانه (بوروکراتیک)، ۱۷/۶ درصد دارای فرهنگ مشارکتی و ۱۹ درصد دارای فرهنگ مأموریتی و فقط ۷/۸ درصد از مدارس دارای فرهنگ کارآفرینی در سطح بالاتر از متوسط بودند. ۳۵/۲۸ درصد از دبیران دوره راهنمایی دارای فرسودگی شغلی هستند که ۷۰ درصد از آنها در بعد خستگی عاطفی و ۲۲/۱ درصد در بعد عدم موفقیت و ۸/۸ درصد در بعد مسخ شخصیت فرسوده و بالاتر از متوسط قرار دارند. از روی نمرات فرهنگ سازمانی مدارس می‌توان فرسودگی شغلی دبیران دوره راهنمایی را پیش‌بینی کرد. قدرت پیش‌بینی فرهنگ سازمانی کارآفرینی بیش از فرهنگ سازمان مشارکتی و فرهنگ سازمانی مشارکتی بیش از فرهنگ سازمانی مأموریتی و فرهنگ دیوانسالارانه است.

– مائول^۱ و همکارانش (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان «فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت» در مدل $pcocP^2$ (کارکنان، مشتری، سازمان و فرهنگ) که در چهار شرکت تجاری انجام داد ۱۲ عنصر مهم (رضایت شغلی، انتظارات فردی، جانبداری از مشتری، ساختار قدرت، فرایند و رابطه، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، رسالت و دیدگاه، ارزشها، آیین‌ها، قهرمان‌ها و رفتارها) را بین چهار شرکت به وسیله پرسشنامه ۱۰۰ سؤالی بررسی کردند و نتیجه گرفتند که هر شرکت فرهنگ خاصی دارد و فرهنگ سازمانی روی بهبود کیفیت تأثیر دارد.

– باهاموند^۳ و همکار (۲۰۰۲) پژوهشی با عنوان «ادراکات معلمان از فرهنگ مدرسه در رابطه با بازده مدارس و اثربخشی» انجام داد و نتیجه گرفت که: ۱- کسانی که مدارس

1 – Maull

2 – Personal, Customer orientation, Organizational and Culture

3 – Bahamonde

آنها اثربخشی کمتری داشت فرهنگ مدرسه آنها بیشتر از نوع فرهنگ تهاجمی- تدافعی بود. ۲- کسانی که مدارس آنها اثربخشی بیشتری داشت فرهنگ آنها بیشتر از نوع فرهنگ مشارکتی بود.

- بوون^۱ و همکار (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان «بهبود در کیفیت مراقبت بهداشتی و فرهنگ سازمانی» نتیجه زیر را به دست آوردند:

ملاک اساسی مبتنی بر این مطلب وجود دارد که مفهوم فرهنگ سازمانی می تواند عاملی برای بخش مهمی از تغییرات در تلاشهای بهبود کیفیت باشد. مفاهیم یادگیری سازمانی، توسعه رهبری، اطمینان بالا، عملکرد بالای گروهها، آمادگی برای تغییر و جو سازمانی، همه و همه جوانب فرهنگ سازمانی را توصیف می کنند اینها عواملی هستند که همچون وسایل پرستاری از یک بیمار عمل کرده و می توان به وسیله آنها سازمان را بهبود بخشید. به علاوه ضروری است که عامل های تغییر، فرهنگ سازمانی را با برنامه های بهبود کیفیتی یکپارچه سازند تا تأثیری شگرف به دست آورند.

پس با توجه به اهمیت فرهنگ و اهمیت فرهنگ سازمانی و اینکه تعلیم و تربیت انسان و همچنین عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود و وقت گیر و پرهزینه است و با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمان در موفقیت سازمان و غفلت بسیاری از مدیران به خصوص مدیران کم تجربه و مدیرانی که رشته تخصصی آنها مدیریت نیست از این امر بسیار مهم، مطالعه، تحقیق و اشاعه و گسترش این مباحث گامی در جهت بیداری از خواب غفلت است. کوین می گوید: برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد. از این رو فرهنگ سازمانی به سادگی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلندمدت سازمان است (ریچارد، ۱۹۹۲). همچنین می توان گفت که با توجه به زمینه بسیار مساعد رشد فرهنگ های مطلوب و مناسب و قوی که ریشه در باورهای دینی- ملی افراد به خصوص ایرانیان دارد، شاید بهترین راه بهبود بهره وری سازمان، بهبود فرهنگ سازمانی می باشد که آثار آن در تمام ابعاد سازمان مشهود است (پورکاظمی و همکاران، ۱۳۸۳).

1- David Boan

هدف اصلی این تحقیق عبارت از بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر بهبود کیفیت و شناسایی عوامل فرهنگ سازمانی مناسب بر روی بهبود کیفیت مدارس متوسطه شهر اصفهان است. به همین منظور سؤالات پژوهش به شرح زیر طراحی گردید:

اهداف پژوهش

- ۱- تعیین میزان رابطه تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان با بهبود کیفیت
- ۲- تعیین میزان رابطه توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان با بهبود کیفیت
- ۳- تعیین میزان رابطه توجه به ارزشهای محوری (اصلی) با بهبود کیفیت
- ۴- تعیین میزان رابطه جلب توافق کارکنان با بهبود کیفیت
- ۵- تعیین میزان رابطه ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان با بهبود کیفیت
- ۶- تعیین میزان رابطه فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه با بهبود کیفیت
- ۷- تعیین میزان رابطه رهبری اثربخش با بهبود کیفیت
- ۸- تعیین میزان رابطه توجه به اهداف درازمدت و کوتاهمدت با بهبود کیفیت
- ۹- تعیین میزان رابطه توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه با بهبود کیفیت
- ۱۰- تعیین میزان تفاوت بین هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت از نظر عوامل جمعیت‌شناختی (دموگرافیک) معلمان و مدیران

روش پژوهش

در این تحقیق از روش توصیفی-همبستگی استفاده شده است تا بتوان با تحلیل روابط میان متغیرها، پاسخ سؤالات را پیدا کرد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. متغیرهای مستقل در این پژوهش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پرسشنامه دنیسون است و متغیر وابسته، بهبود کیفیت مدارس است.

جامعه آماری، کلیه مدیران و معلمان دبیرستانهای پسرانه و دخترانه نواحی پنجگانه و منطقه جی شهرستان اصفهان در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ است که براساس آمار سازمان آموزش و پرورش تعداد آنها برابر با ۷۰۶۹ نفر بوده است.

روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری است. از آنجایی که در تحقیق حاضر، واریانس جامعه آماری نامعلوم بود، با در نظر گرفتن

عوامل مختلف و با استفاده از روش برآورد واریانس متغیرهای مورد نظر از طریق مطالعه مقدماتی در جامعه آماری و همچنین با در نظر گرفتن دقت احتمالی مطلوب، ضریب اطمینان ۰/۹۵ و حجم جامعه آماری، حجم نمونه‌های آماری پژوهش با استفاده از فرمول زیر برآورده شده است.

$$n = \frac{Nt^2 \cdot s^2}{Nd^2 + t^2 \cdot s^2}$$

N = جامعه آماری = n = تعداد افراد نمونه = t = سطح اطمینان (۹۵ درصد) = S² = پیش برآورد واریانس = d = دقت احتمالی مطلوب

$$n_1 = \frac{6106(1/96)^2(0.9886)}{6106(0/129)^2 + (1/96)^2(0.9886)} = 220$$

$$n_2 = \frac{963(1/96)^2(0.3779)}{963(0/129)^2 + (1/96)^2(0.3779)} = 80$$

بنابراین حجم نمونه برای معلمان ۲۲۰ نفر و برای مدیران ۸۰ نفر محاسبه شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۲ مؤلفه می‌باشد که سه مؤلفه کار گروهی، توجه به نیازهای ارباب رجوع و فراهم ساختن زمینه یادگیری سازمانی، به عنوان مؤلفه‌های بهبود کیفیت در نظر گرفته شده‌اند و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از: ۱- تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان ۲- توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان ۳- توجه به ارزشهای محوری (بنیادی) ۴- جلب توافق دبیران و کارکنان ۵- ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان ۶- فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه ۷- رهبری اثربخش ۸- توجه به اهداف درازمدت و کوتاه مدت ۹- توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه. روایی^۱ پرسشنامه را چند تن از متخصصان و استادان راهنما و مشاور بررسی کردند و پس از تأیید به اجرا گذاشته شد. همچنین برای تعیین پایایی^۲ پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ^۳ استفاده شد که ۰/۹۶ برآورد گردید. همچنین با کمک نرم‌افزار SPSS^۴ همین عدد محاسبه شد و ضریب بسیار مطلوبی می‌باشد و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

1 – Validity

2 – Reliability

3 – Cronbach's Alpha

4 – Statistical Package for Social Sciences

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق هم از آمار توصیفی و هم از آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌هایی چون میانگین، انحراف معیار، جدول توزیع فراوانی، درصد و نمودارها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)، ضریب همبستگی، آزمون T مستقل و آزمون توکی استفاده شده است.

نتایج پژوهش

سؤال اول: آیا فرهنگ سازمانی از بعد تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۱- ضریب همبستگی بین بعد تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان با بهبود کیفیت مدرسه

مؤلفه فرهنگ سازمانی	بهبود کیفیت
تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان	n=۲۹۴ P=۰/۰۰۱ r= ۰/۶۷۹

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان با بهبود کیفیت ۰/۶۷۹ بوده است که در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان رابطه وجود دارد. بدین ترتیب با افزایش میزان تواناسازی و اختیار دادن به کارکنان، کیفیت مدرسه بهبود می‌یابد. ضریب تعیین نشان می‌دهد ۹/۲ درصد از تغییرات بهبود کیفیت مدرسه با تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان مشترک بوده است.

سؤال دوم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۲- ضریب همبستگی بین بعد توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان با بهبود کیفیت مدرسه

مؤلفه فرهنگ سازمانی	بهبود کیفیت
توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان	n=۲۹۴ P=۰/۰۰۱ r= ۰/۶۸۰

بر اساس جدول ۲ بین بهبود کیفیت مدرسه و توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان ضریب همبستگی $0/68$ بوده است که در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان رابطه وجود دارد و جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد $1/2$ درصد تغییرات بهبود کیفیت مدرسه با توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان مشترک بوده است.

سؤال سوم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد توجه به ارزشهای محوری (اصلی) با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۳- ضریب همبستگی بین بعد توجه به ارزشهای محوری با بهبود کیفیت مدرسه

بهبود کیفیت	مؤلفه فرهنگ سازمانی
$n=294$ $P=0/001$ $r=0/556$	توجه به ارزشهای محوری (اصلی)

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، ضریب همبستگی بین بهبود کیفیت مدرسه و توجه به ارزشهای محوری (بنیادی) $0/556$ بوده است که در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با توجه به ارزشهای محوری رابطه وجود دارد و جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش توجه به ارزشهای محوری، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد $0/5$ درصد تغییرات بهبود کیفیت مدرسه با توجه به ارزشهای محوری (بنیادین) مشترک بوده است.

سؤال چهارم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد جلب توافق کارکنان با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۴- ضریب همبستگی بین بعد جلب توافق کارکنان با بهبود کیفیت مدرسه

بهبود کیفیت	مؤلفه فرهنگ سازمانی
$n=294$ $P=0/001$ $r=0/596$	جلب توافق کارکنان

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین بهبود کیفیت مدرسه و جلب توافق دبیران و کارکنان ۰/۵۹۶ بوده است که در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت و جلب توافق دبیران و کارکنان رابطه وجود دارد و جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش جلب توافق دبیران و کارکنان، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد.

سؤال پنجم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۵- ضریب همبستگی بین بعد فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه با بهبود کیفیت مدرسه

مؤلفه فرهنگ سازمانی	بهبود کیفیت
فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه	$n=294$ $P=0/001$ $r=0/697$

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین بهبود کیفیت مدرسه و فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه ۰/۶۹۷ بوده است که در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه رابطه وجود دارد و جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد ۲/۲ درصد تغییرات بهبود کیفیت مدرسه با فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه، مشترک بوده است.

سؤال ششم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد رهبری اثربخش با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۶- ضریب همبستگی بین بعد رهبری اثربخش با بهبود کیفیت

مؤلفه فرهنگ سازمانی	بهبود کیفیت
رهبری اثربخش	$n=294$ $P=0/001$ $r=0/751$

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین بهبود کیفیت مدرسه و رهبری اثربخش ۰/۷۵۱ بوده است که در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با رهبری اثربخش رابطه وجود دارد و جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش رهبری اثربخش، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد ۵۶/۴ درصد تغییرات بهبود کیفیت مدرسه با رهبری اثربخش، مشترک بوده است.

سؤال هفتم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۷- ضریب همبستگی بین بعد توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت با بهبود کیفیت

مؤلفه فرهنگ سازمانی	بهبود کیفیت
توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت	$n=۲۹۴$ $P=۰/۰۰۱$ $r=۰/۶۶۹$

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین بهبود کیفیت مدرسه و توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت ۰/۶۶۹ بوده که در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت رابطه وجود دارد و جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد ۲/۲ درصد تغییرات بهبود کیفیت مدرسه با توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت، مشترک بوده است.

سؤال هشتم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد توجه به چشم‌انداز بلند در مدرسه با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

جدول ۸- ضریب همبستگی بین بعد توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه با بهبود کیفیت

مؤلفه فرهنگ سازمانی	بهبود کیفیت
توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه	$n=۲۹۴$ $P=۰/۰۰۱$ $r=۰/۶۴۹$

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین بهبود کیفیت مدرسه و توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه ۰/۶۴۹ بوده است که در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه رابطه وجود دارد و جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد.

سؤال نهم: آیا فرهنگ سازمانی از بعد ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان با بهبود کیفیت مدرسه رابطه دارد؟

**جدول ۹- ضریب همبستگی بین بعد ایجاد هماهنگی و یکپارچگی
بین کارکنان با بهبود کیفیت**

بهبود کیفیت	مؤلفه فرهنگ سازمانی
n=۲۹۴ P=۰/۰۰۱ r=۰/۶۴۴	ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان

در جواب به سؤال نهم نتایج جدول نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین بهبود کیفیت مدرسه و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان ۰/۶۴۴ بوده است که در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار بوده است و نشان می‌دهد بین بهبود کیفیت با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان رابطه وجود دارد. جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان، کیفیت مدرسه افزایش می‌یابد. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد ۰/۷ تغییرات بهبود کیفیت مدرسه با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان، مشترک بوده است.

سؤال دهم: آیا بین هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت از نظر عوامل جمعیت‌شناختی معلمان و مدیران تفاوت وجود دارد؟

جدول ۱۰- آزمون تفاوت معناداری بین میانگین نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر معلمان و مدیران با توجه به جنسیت

Power	Eta	Sig	F	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
۰/۴۳۶	۰/۰۱۳	۰/۰۷۲	۳/۲۶	تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان
۰/۳۹۸	۰/۰۱۲	۰/۰۸۹	۲/۹۱	توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان
۰/۰۷۲	۰/۰۰۱	۰/۶۶۱	۰/۱۹۳	توجه به ارزشهای محوری (اصولی)
۰/۱۶۰	۰/۰۰۴	۰/۳۳۸	۰/۹۲۳	جلب توافق کارکنان
۰/۱۴۲	۰/۰۰۳	۰/۳۷۹	۰/۷۷	فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه
۰/۲۰۹	۰/۰۰۵	۰/۲۵۰	۱/۳۲	رهبری اثربخش
۰/۰۶۴	۰/۰۰۱	۰/۷۲۵	۰/۱۲۴	توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت
۰/۱۳۱	۰/۰۰۳	۰/۴۰۹	۰/۶۸۵	توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه
۰/۰۵۵	۰/۰۰۰	۰/۸۴۱	۰/۰۴	ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان

بر اساس یافته‌های جدول ۱۰، F مشاهده شده در سطح $\alpha \leq 5\%$ معنادار نبوده بنابراین بین نظرات مرد و زن تفاوت معنادار وجود ندارد.

با توجه به جدول ۱۱ میانگین نمرات مدیران و معلمان زن نسبت به میانگین نمرات مدیران و معلمان مرد بیشتر بوده است.

بین نظرات مدیران و معلمان مرد و زن در خصوص فرهنگ سازمانی در ابعاد تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان ($p=0/072$)، توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان ($p=0/089$)، توجه به ارزشهای محوری ($p=0/661$)، جلب توافق کارکنان ($p=0/338$)، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه ($p=0/379$)، رهبری اثربخش ($p=0/250$)، توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت ($p=0/725$)، توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه ($p=0/409$)، و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان ($p=0/841$)، تفاوت وجود ندارد. بنابراین جنسیت در مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر نداشته است. به عبارتی دیگر تمامی مدیران و معلمان مرد و زن به‌طور هماهنگ و یکسان به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند.

جدول ۱۱- مقایسه میانگین نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر مدیران و معلمان با توجه به جنسیت

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی		زن		مرد	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان		۳/۷۳	۰/۶۸	۳/۴۳	۰/۷۸
توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان		۳/۴۳	۰/۷۴	۳/۰۸	۰/۸۳
توجه به ارزشهای محوری (اصلی)		۳/۸۴	۰/۶۷	۳/۶۴	۰/۶۶
جلب توافق کارکنان		۳/۵	۰/۶	۳/۴۸	۰/۶۴
فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه		۳/۳۵	۰/۶۱	۳/۱۵	۰/۶۸
رهبری اثربخش		۳/۶۵	۰/۶۵	۳/۴۷	۰/۷۵
توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت		۳/۳۴	۰/۷۳	۳/۲۱	۰/۷۶
توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه		۳/۵۵	۰/۷۴	۳/۳۱	۰/۷۵
ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان		۳/۲۹	۰/۶۹	۳/۲	۰/۶۸

جدول ۱۲- آزمون تفاوت معناداری بین میانگین نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر دبیران و مدیران با توجه به مدرک تحصیلی

Power	Eta	Sig	F	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
۰/۵۹۵	۰/۰۲۸	۰/۰۶۹	۲/۳۹	تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان
۰/۱۹۳	۰/۰۰۸	۰/۵۶۵	۰/۶۸	توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان
۰/۰۶۹	۰/۰۰۱	۰/۹۵۶	۰/۱۰۷	توجه به ارزشهای محوری (اصلی)
۰/۲۱۱	۰/۰۰۹	۰/۵۱۹	۰/۷۵۸	جلب توافق کارکنان
۰/۱۳۶	۰/۰۰۵	۰/۷۳۱	۰/۴۳۲	فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه
۰/۲۵۳	۰/۰۱۱	۰/۴۲۹	۰/۹۲۶	رهبری اثربخش
۰/۰۹۷	۰/۰۰۳	۰/۸۶۱	۰/۲۵	توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت
۰/۴۳۵	۰/۰۲۰	۰/۱۷۴	۱/۶۷	توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه
۰/۳۰۲	۰/۰۱۳	۰/۳۳۹	۱/۱۲	ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان

بر اساس یافته‌های جدول ۱۲، F مشاهده شده در سطح $\alpha \leq 5\%$ معنادار نبوده بنابراین نظرات مدیران و معلمان از نظر مدرک تحصیلی یکسان است.

جدول ۱۳- مقایسه میانگین نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر مدیران و معلمان با توجه به مدرک تحصیلی

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی	دیپلم		کاردانی		کارشناسی		کارشناسی ارشد	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان	۳/۴۷	۱/۱	۳/۷۷	۰/۷۲	۳/۶۱	۰/۷۲	۳/۳۸	۰/۸۷
توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان	۲/۸	۱/۴	۳/۷۳	۰/۸۴	۳/۲۵	۰/۷۸	۳/۲۷	۰/۹۱
توجه به ارزشهای محوری (اصلی)	۳/۴۷	۰/۸۳	۳/۷۷	۰/۵۲	۳/۷۳	۰/۶۹	۳/۸	۰/۵۷
جلب توافق کارکنان	۳/۰۶	۰/۲۳	۳/۷	۰/۶	۳/۵۲	۰/۶۳	۳/۴۷	۰/۶۸
فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه	۳	۰/۸۷	۳/۱۸	۰/۶۵	۳/۲۷	۰/۶۵	۳/۱۷	۰/۷
رهبری اثربخش	۳/۲	۱/۲	۳/۵	۰/۶۹	۳/۶	۰/۶۹	۳/۴۷	۰/۷۵
توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت	۲/۸	۰/۶۹	۳/۳۸	۰/۶۹	۳/۳	۰/۷۴	۳/۱۳	۰/۷۹
توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه	۲/۵	۰/۴۶	۳/۴۸	۰/۴۷	۳/۴۸	۰/۷۶	۳/۲	۰/۶۹
ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان	۳/۱۳	۰/۵	۳/۱	۰/۴۹	۳/۲۸	۰/۶۹	۳/۱۳	۰/۶۹

با توجه به نتایج جدول ۱۳ میانگین نمرات مدیران و معلمان دارای مدرک کارشناسی نسبت به میانگین نمرات مدیران و معلمان گروههای دیگر بیشتر بوده است. بین نمرات معلمان و مدیران با توجه به مدرک تحصیلی آنان در خصوص فرهنگ سازمانی در ابعاد تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان ($p=0/069$)، توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان ($p=0/065$)، توجه به ارزشهای محوری ($p=0/956$)، جلب توافق کارکنان ($p=0/519$)، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه ($p=0/731$)، رهبری اثربخش ($p=0/429$)، توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت ($p=0/861$)، توجه به چشم‌انداز بلند در مدرسه ($p=0/174$) و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان ($p=0/339$) تفاوت وجود ندارد. بنابراین مدرک تحصیلی در مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر نداشته است. به عبارت دیگر تمامی مدیران و معلمان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، کاردانی، لیسانس، فوق‌لیسانس و بالاتر به‌طور هماهنگ و یکسان به پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

جدول ۱۴- آزمون تفاوت معناداری بین میانگین نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر دبیران و مدیران با توجه به سابقه خدمت

Power	Eta	Sig	F	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
0/382	0/021	0/372	1/08	تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان
0/723	0/043	0/051	2/23	توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان
0/778	0/048	0/031	2/5	توجه به ارزشهای محوری
0/401	0/022	0/343	1/134	جلب توافق کارکنان
0/702	0/042	0/06	2/148	فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه
0/894	0/063	0/007	3/3	رهبری اثربخش
0/553	0/031	0/161	1/597	توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت
0/323	0/018	0/476	0/909	توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه
0/63	0/036	0/101	1/86	ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان

با توجه به نتایج جدول ۱۴ بین نمرات معلمان و مدیران با توجه به سابقه خدمت آنان در خصوص فرهنگ سازمانی در ابعاد تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان ($p=0/372$)، توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان ($p=0/051$)، جلب توافق کارکنان ($p=0/343$)، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه ($p=0/06$)، توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت ($p=0/161$)، توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه ($p=0/476$) و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان ($p=0/101$) تفاوت وجود ندارد. تفاوت نظرات مدیران و معلمان در خصوص ابعاد توجه به ارزشهای محوری ($p=0/031$) و رهبری اثربخش ($p=0/007$) معنادار بوده است. بنابراین سابقه خدمت در خصوص فرهنگ سازمانی از نظر ابعاد توجه به ارزشهای محوری و رهبری اثربخش تأثیر داشته است و بین مدیران و معلمان دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال با ۲۶ تا ۳۰ سال در بعد توجه به ارزشهای محوری و بین مدیران و معلمان دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال با مدیران و معلمان ۲۰ سال خدمت به بالا در بعد رهبری اثربخش رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۱۵- مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره بعد توجه به ارزشهای محوری از نظر مدیران و معلمان با توجه به سابقه خدمت

سطح معناداری	اختلاف میانگین	
۰/۰۴۳	۰/۲۲۳	۱۶ تا ۲۰ با ۲۶ تا ۳۰

براساس یافته‌های جدول ۱۵ اختلاف بین میانگین نمرات مدیران و معلمان با سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ با ۲۶ تا ۳۰ معنادار بوده است.

جدول ۱۶- مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره بعد توجه به رهبری اثربخش از نظر مدیران و معلمان با توجه به سابقه خدمت

سطح معناداری	اختلاف میانگین	
۰/۰۰۲	۰/۴۳۳	۱۱ تا ۱۵ با ۲۱ تا ۲۵
۰/۰۲۴	۰/۳۷۸۷	۱۱ تا ۱۵ با ۲۶ تا ۳۰

براساس یافته‌های جدول ۱۶ اختلاف بین میانگین نمرات مدیران و معلمان با سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ با ۲۱ تا ۲۵ و ۲۶ تا ۳۰ معنادار بوده است.

جدول ۱۷- آزمون تفاوت معناداری بین میانگین نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از نظر دبیران و مدیران با توجه به مقام سازمانی

Power	Eta	Sig	F	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
۰/۷۹۵	۰/۰۳۱	۰/۰۰۶	۷/۸	تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان
۰/۹۶۱	۰/۰۵۴	۰/۰۰۰	۱۳/۹۸	توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان
۰/۲۷۹	۰/۰۰۸	۰/۱۶۹	۱/۹	توجه به ارزشهای محوری (اصلی)
۰/۵۵۲	۰/۰۱۸	۰/۰۳۷	۴/۴۰۲	جلب توافق کارکنان
۰/۸۷۹	۰/۰۳۸	۰/۰۰۲	۹/۸۶	فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه
۰/۶۷۷	۰/۰۲۳	۰/۰۱۶	۵/۹	رهبری اثربخش
۰/۹۶	۰/۰۵۳	۰/۰۰۰	۱۳/۸۷۵	توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت
۰/۸۱۱	۰/۰۳۲	۰/۰۰۵	۸/۱۴۱	توجه به چشم‌انداز بلند در مدرسه
۰/۳۴۹	۰/۰۱	۰/۱۱۶	۲/۴۸۶	ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان

با توجه به نتایج جدول ۱۷ بین نمرات معلمان و مدیران با توجه به مقام سازمانی آنان در خصوص فرهنگ سازمانی در ابعاد ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان ($p=0/116$) و توجه به ارزشهای محوری ($p=0/169$) تفاوت وجود ندارد. تفاوت نظرات مدیران و معلمان در خصوص ابعاد تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان ($p=0/006$)، توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان ($p=0/000$)، جلب توافق کارکنان ($p=0/037$)، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه ($p=0/002$)، توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت ($p=0/000$)، توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه ($p=0/005$) و رهبری اثربخش ($p=0/016$) معنادار بوده است. بنابراین مقام سازمانی در خصوص فرهنگ سازمانی از نظر ابعاد تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان،

توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان، جلب توافق کارکنان، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه، توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت، توجه به چشم‌انداز بلندمدت در مدرسه و رهبری اثربخش تأثیر داشته است. به عبارتی مدیران و معلمان در خصوص این ابعاد نظر متفاوتی دارند.

جدول ۱۸- مقایسه میانگین نمره بهبود کیفیت مدرسه از نظر

مدیران و معلمان زن و مرد

جنسیت	X	S	t	P
زن	۳/۶	۰/۶۳	۲/۳۹	۰/۰۱۷
مرد	۳/۴۵	۰/۵۵		

براساس یافته جدول ۱۸ بین نظرات مدیران و معلمان مرد و زن در خصوص بهبود کیفیت مدرسه در سطح $\alpha \leq 5\%$ تفاوت وجود دارد ($p=0/017$). به عبارت دیگر جنسیت در بهبود کیفیت مدرسه تأثیر دارد.

جدول ۱۹- مقایسه میانگین نمره بهبود کیفیت مدرسه از نظر

مدیران و معلمان با توجه به سابقه خدمت

جنسیت	X	S	t	P
۵-۱	۳/۸۶	۰/۰۵	۴/۴	۰/۰۰۱
۱۰-۶	۳/۳	۰/۶		
۱۵-۱۱	۳/۲۹	۰/۵۹		
۲۰-۱۶	۳/۴	۰/۶۴		
۲۵-۲۱	۳/۶۵	۰/۵۷		
۳۰-۲۶	۳/۷	۰/۴۷		

بر اساس یافته‌های جدول ۱۹، F مشاهده شده در سطح $\alpha \leq 5\%$ معنادار بوده است. بنابراین بین نظرات مدیران و معلمان با توجه به سابقه خدمت تفاوت وجود دارد.

جدول ۲۰- مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره بهبود کیفیت از نظر مدیران و معلمان با توجه به سابقه خدمت

سطح معناداری	اختلاف میانگین	
۰/۰۰۸	۰/۳۵۷	۱۱ تا ۱۵ با ۲۱ تا ۲۵
۰/۰۰۲	۰/۴۲	۱۱ تا ۱۵ با ۲۶ تا ۳۰

بر اساس نتایج آزمون توکی اختلاف بین میانگین نمره مدیران و معلمان دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ با ۲۶ تا ۳۰ معنادار بوده است.

بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص بهبود کیفیت مدرسه با توجه به مدرک تحصیلی تفاوت وجود ندارد. براساس یافته‌های جدول، F مشاهده شده ($p=0/867$) در سطح $\alpha \leq 5\%$ معنادار نبوده است. بنابراین نظرات مدیران و معلمان در مورد بهبود کیفیت مدرسه با توجه به مدرک تحصیلی یکسان است.

بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص بهبود کیفیت مدرسه با توجه به سابقه خدمت تفاوت وجود ندارد. براساس یافته‌های جدول ۲۰، F مشاهده شده ($p=0/001$) در سطح $\alpha \leq 5\%$ معنادار بوده است. بنابراین بین نظرات مدیران و معلمان دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال با مدیران و معلمان دارای خدمت ۲۰ سال به بالا تفاوت وجود دارد.

بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص بهبود کیفیت مدرسه با توجه به مقام سازمانی تفاوت وجود دارد. براساس یافته‌های جدول ۲۱، t مشاهده شده در سطح $\alpha \leq 5\%$ معنادار بوده است. بنابراین بین نظرات مدیران و معلمان در مورد بهبود کیفیت مدرسه تفاوت وجود دارد.

جدول ۲۱- ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد فرهنگ سازمانی با بهبود کیفیت مدرسه

پیش‌بینی	R	R ^۲	F	Sig	B	Beta	t	Sig
رهبری اثربخش	۰/۷۵۱	۰/۵۶۴	۳۷۷/۹۵	۰/۰۰۰	۰/۶۳۶	۰/۷۵۱	۱۹/۴۴	۰/۰۰
رهبری اثربخش	۰/۸۱۰	۰/۶۵۶	۷۸/۱۴۷	۰/۰۰۰	۰/۴۵۶	۰/۵۳۹	۱۲/۸۶	۰/۰۰
تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان					۰/۲۹۷	۰/۳۷۰	۸/۸۴	۰/۰۰
رهبری اثربخش	۰/۸۳۳	۰/۶۹۳	۳۴/۷۱۴	۰/۰۰۰	۰/۳۴۱	۰/۴۰۳	۸/۷۶	۰/۰۰
تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان					۰/۲۴۳	۰/۳۰۳	۷/۳۵	۰/۰۰
فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه					۰/۲۴۲	۰/۲۶۵	۵/۸۹	۰/۰۰
رهبری اثربخش	۰/۸۴۵	۰/۷۱۵	۲۱/۹۷۱	۰/۰۰۰	۰/۲۵۳	۰/۲۹۸	۶/۰۱	۰/۰۰
تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان					۰/۲۲۸	۰/۲۸۴	۷/۰۹	۰/۰۰
فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه					۰/۲۱۱	۰/۲۳۱	۵/۲۵	۰/۰۰
توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت					۰/۱۶۴	۰/۲۰۴	۴/۶۸	۰/۰۰
رهبری اثربخش	۰/۸۵۳	۰/۷۲۷	۱۳/۲۳۹	۰/۰۰۰	۰/۲۳۵	۰/۲۷۸	۵/۶۸	۰/۰۰
تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان					۰/۱۸۰	۰/۲۲۵	۵/۲۹	۰/۰۰
فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه					۰/۱۷۷	۰/۱۹۴	۴/۳۷	۰/۰۰
توجه به اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت					۰/۱۴۴	۰/۱۸۰	۴/۱۷	۰/۰۰
توسعه قابلیت‌ها					۰/۱۲۰	۰/۱۶۲	۳/۶۳	۰/۰۰

۰/۰۰	۵/۲۷	۰/۲۵۸	۰/۲۱۹	۰/۰۰۷	۷/۴۶۷	۰/۷۳۴	۰/۸۵۷	رهبری اثربخش
۰/۰۰	۴/۸۴	۰/۲۰۶	۰/۱۶۵					تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان
۰/۰۰	۳/۹۱	۰/۱۷۴	۰/۱۵۹					فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه
۰/۰۰۱	۳/۴۶	۰/۱۵۲	۰/۱۲۲					توجه به اهداف درازمدت و کوتاهمدت
۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۱۵۲	۰/۱۱۳					توسعه قابلیت‌ها
۰/۰۰۷	۲/۷۳	۰/۱۱۵	۰/۱۰۰					هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان
۰/۰۰	۴/۸۷	۰/۲۴۰	۰/۲۰۳	۰/۰۲۸	۴/۹۰۴	۰/۷۳۹	۰/۸۶۰	رهبری اثربخش
۰/۰۰	۴/۶	۰/۱۹۶	۰/۱۵۷					تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان
۰/۰۰	۳/۹۱	۰/۱۷۳	۰/۱۵۸					فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه
۰/۰۰۱	۳/۴۶	۰/۱۵۱	۰/۱۲۱					توجه به اهداف درازمدت و کوتاهمدت
۰/۰۰۳	۳/۰۳	۰/۱۳۵	۰/۱۰۰					توسعه قابلیت‌ها
۰/۰۱۶	۲/۴۳	۰/۱۰۲	۰/۰۸۹					هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان
۰/۰۲۸	۲/۲۱	۰/۰۸۳	۰/۰۷۴					ارزشهای محوری

بحث و نتیجه گیری

از این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که بین بهبود کیفیت مدرسه با مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه رابطه وجود دارد. براساس جدول ۲۱ نتایج رگرسیون ارتباط بین رهبری اثربخش، تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه، توجه به اهداف درازمدت و کوتاهمدت، توسعه قابلیت‌های کارکنان و دبیران، هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان و ارزشهای محوری با بهبود کیفیت مدرسه معنادار می‌باشد.

براساس ضریب تعیین، رهبری اثربخش به تنهایی ۵۶/۴ درصد از واریانس بهبود کیفیت مدرسه را تبیین می‌کند. با ورود متغیر تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان میزان واریانس تعیین شده به ۶۵/۶ درصد و با ورود متغیر فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه واریانس تعیین شده به ۶۹/۳ درصد و با ورود متغیر توجه به اهداف درازمدت و کوتاه مدت مدرسه واریانس تعیین شده به ۷۱/۵ درصد و با ورود متغیر توسعه قابلیت دبیران و کارکنان واریانس تعیین شده به ۷۲/۷ درصد و با ورود متغیر هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان، واریانس تعیین شده به ۷۳/۴ درصد و با ورود متغیر ارزشهای محوری، واریانس تعیین شده ۷۳/۹ درصد افزایش می‌یابد. براساس ضریب بتا رابطه بین رهبری اثربخش، تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان، فراهم کردن زمینه تغییر در مدرسه، توجه به اهداف درازمدت و کوتاه مدت، توسعه قابلیت‌های دبیران و کارکنان، هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان و ارزشهای محوری با بهبود کیفیت مدرسه مستقیم می‌باشد.

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش برای بهبود فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت مدرسه پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- فرهنگ سازمان مورد بی‌توجهی قرار گرفته و پیشنهاد می‌شود به فرهنگ مدرسه اهمیت بیشتری داده شود.
- ۲- مسئولان آموزش و پرورش به رهبری اثربخش در مدارس توجه بیشتری کنند تا با به کارگیری رهبران آموزشی آگاه و توانمند سبب بهبود کیفیت مدرسه شوند.
- ۳- برگزاری دوره‌های آموزشی برای آشنایی بیشتر مدیران با سبک‌های رهبری (به خصوص مدیریت کیفیت جامع) و الگوهای رفتاری برای بهبود سبک رهبری آنان
- ۴- اهمیت دادن مدیران به مشارکت دبیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌هایی که به آنان مربوط است یا حداقل در جریان قرار دادن به موقع کارکنان در زمینه تصمیماتی که درباره ایشان اتخاذ شده است.

- ۵- به بعد تواناسازی معلمان و کارکنان توجه بیشتری شده و به دبیران فرصت داده شود که با شرکت در دوره‌های تکمیلی و کارآموزی در جریان آخرین تحولات جدید و متنوع آموزشی و پرورشی قرار گیرند و رشد حرفه‌ای بیشتری پیدا کنند.
- ۶- مدیران مدارس باید شرایطی در مدرسه ایجاد کنند که دبیران و کارکنان به قبول مسؤلیت بیشتر تشویق شوند و خود را در حل مسائل و مشکلات مدرسه سهیم بدانند.
- ۷- لازم است مدیران مدارس در انتخاب روش مدیریتی خود تأمل و دقت نظر کافی به عمل آورند.
- ۸- لازم است کار گروهی گسترش یافته و جلسات شورای دبیران به‌طور علمی‌تر اداره گردد.
- ۹- لازم است مدیران مدارس برای فعالیتهای آموزشی و پرورشی مدرسه اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت داشته باشند و چشم‌انداز مدرسه را برای معلمان و کارکنان و دانش‌آموزان مشخص کنند.
- ۱۰- باید از توانمندی‌های دبیران و کارکنان در برنامه‌ریزی و انجام فعالیتهای آموزشی و پرورشی مدرسه استفاده بهینه به عمل آید.
- ۱۱- لازم است بین معلمان و کارکنان برای تحقق اهداف مدرسه هماهنگی به وجود آمده و معلمان و کارکنان در جریان پیشرفت‌ها قرار گیرند.
- ۱۲- به‌منظور اثربخش کردن مدرسه باید از افراد با رشته‌های تحصیلی مدیریت و تحصیلات بالاتر استفاده شود.

منابع

- آونز، رابرت. (۱۹۲۳)، *رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، ترجمه قربانعلی سلیمی با همکاری احمدعلی فروغی ابری، (۱۳۸۲)، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- احقر، قدسی. (۱۳۸۵)، «بررسی نقش فرهنگ سازمانی مدارس در فرسودگی شغلی دبیران دوره راهنمایی شهر تهران»، *فصلنامه تعلیم و تربیت*، شماره ۲.

اسدی، حسن. رزا رهاوی. (۱۳۸۳)، «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور»، *مجله حرکت*، شماره ۲۰، وب سایت

. [Http://www.SID.ir](http://www.SID.ir)

پورکاظمی، محمد حسین. غلامرضا شاکری نوایی. (۱۳۸۳)، «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها» *فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت*، وب سایت [Http://www.SID.ir](http://www.SID.ir).

دفت، ریچارد. (۱۳۸۰)، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

خالقی، سعید. (۱۳۸۳)، «بررسی رابطه فرهنگ مدرسه با اثربخشی کار دبیران دبیرستانهای شهر کرمان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد خوراسگان.

شاوران، حمید. (۱۳۸۵)، «بررسی عملکرد تحصیلی دانشجویان دانشگاه اصفهان براساس قومیت آنها»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

Bahamonde, G. & Mayday, A. (2002). *Teacher's perceptions of School culture in Relation to School's Effectiveness Western Michigan university.*

Boan, D. & Funderburk, F. (2003). *Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture. Delmarva Foundation A Linke to better Health.*

Denison, D.R. (2000). *"Orga anizational culture: Can it be a key lever for Driving Orga anizational Chang?"* Inter national institute For Management development, www.denisonconsulting.com.

Maull, R. & Brown, P. & Cliffe, R. (2001). *"Organisational Culture and Quality Improvement: acase study examination"*, International journal of operations & production Management, vol 21 No 3, 2001, P302 – 326.

Mobley, W.H. (2005). *"Organizational Culture: Measuring and Developing it in your Organization"*. Harward Business review China.

Richard. M. Morriss. (1992). *"Effective organizational culture is key to a companys loug-term success.*

Waston, I.J. (2002). Organizing and Management work. Financial Times, prentice Hall-press. www.denisonconsulting.com.

تاریخ وصول: ۸۶/۴/۱۹

تاریخ پذیرش: ۸۷/۶/۲۰