

## آسیب شناسی فرهنگ مدرسه بر اساس چهارچوب ارزش های رقابتی (مطالعه موردی)

محمد رضا بهرنگی، استاد مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
بیژن عبدالهی، دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
عبدالرحیم نوه ابراهیم، استاد مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
\* اکرم گودرزی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این مطالعه موردی ایجاد فرهنگ مطلوب یادگیری در مدارس متوسطه دولتی ناحیه یک شهر اصفهان است. به این منظور وضع موجود و مطلوب فرهنگ مدارس بر اساس چهارچوب ارزش های رقابتی با استفاده از روش مطالعه ای توصیفی - پیمایشی در سطح تحلیل دوره متوسطه مورد شناسایی و تحلیل قرار گرفت. نمونه های این پژوهش از پایه های مختلف در دو گروه  $S_1 = 127$  دانش آموز با سوابق تحصیلی درخشان و  $S_2 = 179$  دانش آموز با سوابق تحصیلی ضعیف بود. یافته ها به تفکیک در هر گروه براساس پایه تحصیلی شکاف معناداری بین وضع موجود و مطلوب از دیدگاه دانش آموزان در چهارگونه فرهنگ قومی، منعطف، رقابتی و سلسله مراتبی نشان داد. تأکید بیشتر در مقوله های رفتاری در گونه فرهنگ انسانی «قومی» و سپس تأکید کمتر به سلسله مراتبی و رقابتی بود. از نظر فرهنگ موجود در دو گروه تفاوت وجود نداشت بیشترین فرهنگ حاکم به ترتیب سلسله مراتبی و سپس رقابتی و کمترین قومی بود. اما، یافته ها بیانگر تفاوت بین فرهنگ قومی و رقابتی در وضعیت مطلوب در دو گروه (در گروه اول بیشتر تأکید بر مقوله های رفتار انسانی در فرهنگ قومی و در گروه دوم تأکید بر فرهنگ رقابتی) بود. در نتیجه نقاط بهبودی و راه کارهای کاربردی در کاهش شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب ارائه شد تا در برنامه های راهبردی متولیان آموزشی جهت تعالی فرهنگ یادگیری هر دوره متوسطه مدنظر قرارگیرد.

واژگان کلیدی: چهارچوب ارزش های رقابتی، فرهنگ قومی، فرهنگ منعطف، فرهنگ رقابتی، فرهنگ سلسله مراتبی

\* نویسنده مسئول: Goodarzi\_ak\_2005@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۳/۵/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۳/۹/۲۰

### مقدمه

با توجه به چندین سند ملی از جمله سند و منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش، سند تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش، سند «آموزش برای همه»، سند ملی توسعه آموزش و پرورش در برنامه پنج ساله چهارم و پنجم، و سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی در افق ۱۴۰۴ همگی دال بر توجه تلاش‌های گسترده مسئولین و مدیران در سی و شش سال انقلاب اسلامی ایران جهت بهبود و اصلاح آموزش و پرورش ایران، هنوز برای به عمل در آوردن رهنمود امام (ره) (۵۸ و ۱۳۵۶) بسوی فرهنگ هدایت‌گر خوشبختی و بازدارنده بدبختی [۳۰] راه درازی در پیش است. اما، به دلیل ماهیت فرهنگی جوهره اصلی کارکرد نظام آموزش و پرورش، و نیز توجه رهبر انقلاب اسلامی دایر بر نقش عمده فرهنگ در تبیین جایگاه و نقش استراتژیک آن در توسعه ملی، بنابراین در این پژوهش شناخت فرهنگ دوره متوسطه در قلمرو مدیریت آموزشی مورد توجه قرار گرفت و التین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) [۵۱] فالن<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) [۱۶]. توصیه صاحب‌نظران دیگر به مدیران کندوکاو فرهنگ،

شناسایی باورها در مدارس قبل از انجام هر فعالیتی با نگاه آسیب‌شناسانه است

بحران آسیب‌های فرهنگی در مدارس مانع توسعه و تکامل فرهنگ، علم، اخلاق، انتقال فرهنگ درست می‌شود. این بحران را حاکی از ناکارآمدی نظام یا بازماندن از تولید آنچه باید در اختیار سایر نهادها قرار دهد، می‌داند. بنابراین، واکاوی فرهنگ دوره متوسطه از ابعاد مختلف و بر اساس عوامل درونی و بیرونی و شناسایی آسیب‌ها و جلوگیری از مزمن شدن آنها ضروری است [۴۴].

**چهارچوب مفهومی پژوهش:** قبل از توضیح اهمیت چهارچوب ارزش‌های رقابتی تبیین مفهوم آسیب‌شناسی به عنوان فلسفه زیربنایی مدل رقابتی، ضروری است. به بیان احمدی

1. Walteen
2. Fallen

(۱۳۸۰) ارزیابی هر سازمان و اجزای درونی و امور جاری آن منوط به آسیب شناسی است. آسیب شناسی اختلال در کارکرد هر نهاد یا زیرمجموعه های آن را نشان می دهد و میزان تحقق اهداف یا به عبارت بهتر فاصله وضعیت موجود و مطلوب را روشن می سازد. تعیین معیار قضاوت در مورد آسیب مندی قبل از آسیب شناسی ضروری است. معیار داوری اجتماعی در جامعه ای عرف گرا هر چه عرف بپسندد مطلوب و هر چه نپسندد نامطلوب، دور می زند. معیار داوری فردی در جامعه ای فردگرا دایر بر عقلانیت و ذهنیت شخصی فرد است [۲]. معیار دیگر به قول رضایی (۱۳۸۷) دایر بر شیوه منطقی و صحیح تعقل و استدلال های عقلانی و برهانی مبتنی بر دین است. این شیوه می تواند در کلیه جوامع بشری با هر نوع گرایش و فرهنگی نتایج مشابهی را در ارتباط با شناسایی آسیب ها ارائه کند [۴۴]. این پژوهش به تصریح و تحلیل مفهوم آسیب شناسی، نحوه اجراء و هدایت آن طبق چهارچوب ارزش های رقابتی از دیدگاه دانش آموزان در سطح دوره متوسطه می پردازد.

آسیب شناسی، نحوه اجراء و هدایت آن طبق چهارچوب ارزش های رقابتی: لازم است این مفهوم بر اساس چهارچوب ارزش های رقابتی روشن شود. مازلوسکی (مازلوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) به طرحواره آجیل پارسونز و تئوری شاین درباره فرهنگ اشاره می کند [۲۶]. کامرون و کوئین (۱۹۹۹)<sup>۲</sup> و همکارانش تصویری ماهرانه تر را به نمایش می گذارند. آنها چهار جهت گیری رابطه انسانی، فرایند درونی، هدف عقلانی و جهت گیری سیستم های باز را نام گذاری و چهارچوب ارزش های رقابتی را تدوین کردند [۲۴]. گرچه این چهار جهت گیری در اساس خود به الگوی آجیل (AGIL) پارسونز مرکب از کارکردهای انطباق، تحقق اهداف، یکپارچگی و میراث فرهنگی شبیه است

- 
1. Maslow ski
  2. Quinn

[۴۹] ولی سرچشمه چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین، مدل‌های اثربخشی سازمانی بوده و کانون توجه آن نحوه کارکرد سازمان است. «کوئین و روهبرگ»<sup>۱</sup> با استفاده از همکاری ۵۲ محقق سازمانی، ۳۰ شاخص اثربخشی کمپل (۱۹۷۷) را در سه بعد ارزشی دسته‌بندی کردند و به ترتیب: «بیرونی - درونی»، «کنترل - انعطاف» و «هدف - وسیله» نامیدند. آنها سپس با ادغام بعد سوم در دو بعد دیگر مدل سی.وی.اف<sup>۲</sup> چهارچوب را تدوین کردند<sup>۳</sup> [۶]. نمودار ۱ ترکیب ابعاد مذکور را در چهارچوبی مشتمل بر چهار مدل متمایز و هر ربع، معرف یکی از چهار مدل اصلی موجود در تئوری سازمان و مدیریت (توسعه منابع انسانی، «قومی»؛ فرایند درونی «سلسله‌مراتبی»؛ هدف عقلانی «رقابتی»؛ سیستم‌های باز «منعطف») نشان می‌دهد [۴۳، ۲۴]. این چهارچوب مفهومی به دلیل مشتمل بودن شاخص‌های آن بر پیام‌های متضاد، چهارچوب ارزش‌های رقابتی نامیده شده است. همچنین این چهارچوب گویای پارادکس موجود در حوزه سازمان و مدیریت است و از این نظر دستیابی به شاخص‌های رقیب با پارادکسیکال را آسان می‌سازد. بنابراین، می‌خواهیم مدارس ما سازمان‌های منعطف و انطباق‌پذیر و درعین حال با ثبات بوده و بتوانند ضمن تأکید بر ارزش منابع انسانی، با برنامه‌ریزی و هدف‌مداری قابل کنترل باشند. هر مدل شامل ارزش‌هایی متفاوت و متضاد از مدل مخالف خود است

### 1. Rohr Baugh

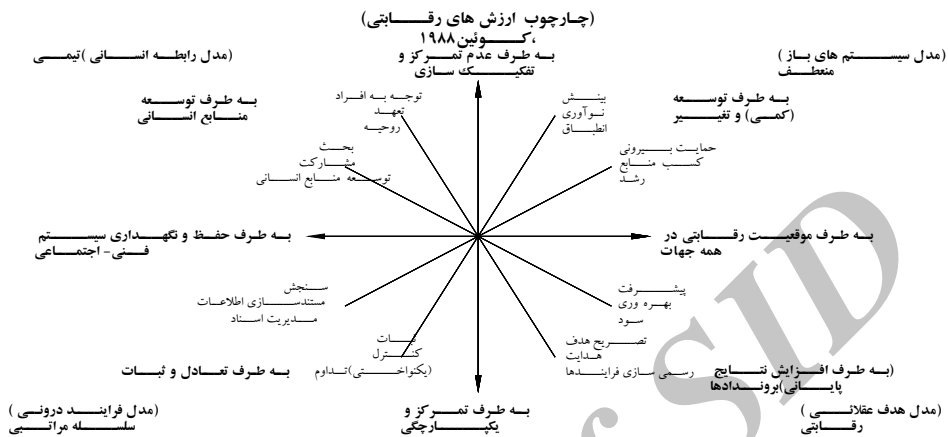
### 2. Competing values framework (CVF)

۳. بعد اول شاخص‌های اثربخشی با توجه بیشتر به ابعاد ساختاری سازمان با تأکید بر انعطاف و پویایی را از شاخص‌های با تأکید بر ثبات، نظم و کنترل متمایز می‌سازند. بعد دوم، با کانون تمرکز سازمانی آن دسته از شاخص‌های اثربخشی را که بر توجه به محیط درونی، یکپارچگی و وحدت سازمان تأکید دارند از شاخص‌هایی که بر توجه به محیط بیرونی، تفکیک و رقابت تأکید دارند، متمایز می‌کند. سومین بعد دربرگیرنده دوگانگی موجود بین ابزارها و اهداف بوده و گویای تأکید بر فرایندهای مهم سازمانی (نظیر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری) با تأکید بر نتایج نهایی (بهره‌وری یا کارایی) است.

«مدل رابطه انسانی» بر محیط درونی و انعطاف پذیری در مقابل توجه به محیط بیرونی و ثبات در «مدل عقلانی»، تأکید می‌کند. «مدل سیستم‌های باز» بر توجه به محیط درونی و انعطاف‌پذیری و «مدل فرایند داخلی» بر محیط درونی و ثبات تأکید دارد. از سوی دیگر، تشابهات بین فرهنگ‌های مورد اشاره نیز مهم است. فرهنگ قومی و فرهنگ منعطف هر دو بر انعطاف تأکید دارند. فرهنگ منعطف و فرهنگ عقلانی (رقابتی) هر دو به محیط بیرونی توجه دارند. فرهنگ عقلانی (رقابتی) و فرهنگ سلسله‌مراتبی هر دو ارزش زیادی برای کنترل و حفظ ثبات سیستم قائل‌اند و در نهایت فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ قومی به درون سازمان و سیستم فنی-اجتماعی حاکم بر آن توجه زیادی دارند.

فرض اساسی چهارچوب ارزش‌های رقابتی، تأکید بر تعادل بین عناصر و ارکان فرهنگی سازمان است. حاکمیت فرهنگ خاص بر سازمان به لحاظ کارکردی نامطلوب و به منزله ضعف سازمان است. برای نمونه، انعطاف بیش از حد باعث آشفتگی سازمان و تأکید بیش از حد بر نظم و کنترل باعث خشکی و انعطاف‌ناپذیری آن می‌شود [۲۴]. از این رو، استفاده از محورهای چهارگانه ارزش‌های رقابتی برای تدوین مدل عملیاتی مطالعه فرهنگ مدرسه اهمیت می‌یابد.

## مدیریت بر آموزش سازمانها



نمودار ۱. مدل ارزش های رقابتی، ابعاد محتوایی الگوی پژوهش [۲۵]

ادبیات پژوهش: مطالعه فرهنگ مدارس به اثر والر<sup>۱</sup> (۱۹۳۲) جامعه شناس آموزش در اوایل دهه ۱۹۳۲ می رسد. او معتقد بود: هر دوره متوسطه دارای فرهنگ مشخصی شامل مجموعه ای از ارزش ها، اعتقادات و هنجارها است. قوانین اخلاقی و رفتاری بر پایه این فرهنگ شکل می گیرد [۵۰]. در دهه ۷۰، زمانی که محققان سازمانی درصدد بررسی موانع موجود در برنامه های تغییر آموزشی و تدوین مدلی جهت تبیین فرایندهای تغییر در مدارس بودند، موضوع فرهنگ مدارس و بررسی آن دوباره با جدیت مطرح شد [۲۶]. در اوایل دهه هشتاد، فرهنگ به عنوان ویژگی مهم در عملکرد دوره متوسطه شناخته شد [۱۰، ۱۲]. این امر زمینه انجام مطالعات به شیوه تجربی و مشاهده کیفی را در مدارس فراهم ساخت (کلی<sup>۲</sup> و بردسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱) [۲۳]؛ (اورتیز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶) [۳۳]؛ (آونز

1. Waller
2. Kelley
3. Brede son
4. Ortiz

و همکاران، ۱۹۸۶) [۳۴]؛ (پاپا لوئیس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸) [۳۶]؛ (روسمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸) [۴۶]؛ (ویلوور و اسمیت، ۱۹۸۶) [۵] بعد از آن محققان به بررسی فرهنگ در سطح وسیع و مطالعات کمی علاقه‌مند شدند و در طول دهه گذشته، پرسشنامه‌های فراوانی برای مطالعات کمی تدوین یافت (برای مثال، کاونگ<sup>۳</sup> و دیلر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶ [۷]؛ گریدی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶ [۱۸]؛ هاتوین<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۶ [۱۹]؛ جونز، ۱۹۹۶ [۲۲]؛ پونگ، ۱۹۹۶ [۳۵]) و برخی محققان فرهنگ دوره متوسطه را به اثربخشی، بهبود دوره متوسطه و تسهیل درک فرایند آن از طریق شناسایی عقاید و ارزش‌های اصلی که مبنای شکل‌گیری رفتار است، مرتبط ساختند [۱۳]. دیل (b: ۱۹۸۵: ۶۰۱) معتقد است: «مسیر پیشرفت به سمت اثربخشی آموزشی در درون دوره متوسطه است؛ در این دوره، سنت‌ها و سبمل‌ها به آن در برابر والدین، مدیران، معلمان و جامعه هویت مشخصی می‌دهد» [۱۱].

پارکی و اسمیت (۱۹۸۱) در حمایت از این رویکرد محوریت دوره متوسطه<sup>۷</sup> برای احیای فرهنگ، معتقدند «به خاطر هویت متمایز هر دوره متوسطه باید به جای بررسی ویژگی‌های اثربخش به صورت مجزا، کل فرهنگ دوره متوسطه را در نظر گرفت» (ص ۳۵۷) [۳۹]. طبق تئوری مدارس اثربخش، چون هر دوره متوسطه دارای فرهنگ متمایز است بنابراین هرگونه برنامه بهبود دوره متوسطه شامل تغییر مجموعه‌ای از ویژگی‌های به طور فردی مؤثر در فرهنگ هر دوره متوسطه است. از این رو موردکاوی فرهنگ در سطح خرد- دوره متوسطه و کلاس درس- گام آغازین هرگونه اصلاحات

1. Papa Lewis
2. Rossman
3. Kavanagh
4. Dellar
5. Grady
6. Houtveen
7. School- based approach

اساسی و فراگیر است. سافییر و کینگ (۲۰۱۰) معتقدند: «به علت میزان و درجه نفوذ این هنجارها و عناصر فرهنگی در برنامه‌های بهبود دوره متوسطه باید آنها احیا شوند، و هرجایی هم وجود ندارند باید آنها را با نگاه آسیب‌شناسانه ساخت» (ص ۵۴) [۴۸]

پژوهش‌های داخلی: مطالعه مقدماتی حاکی از پژوهش‌های چندی در ایران در دو دهه بین ۹۰-۱۳۷۰ در ارتباط با بررسی فرهنگ سازمانی مدارس، دانشگاه‌ها و یا سازمان‌های تجاری و تولیدی با اهداف و روش‌های متعدد است. این خود نشان اهمیت موضوع و توجه پژوهشگران به موضوع است. از جمله این پژوهش‌ها: بررسی فرهنگ مدرسه از دیدگاه مدیران، معلمان و دانش‌آموزان (یوسفی، ۱۳۷۴) [۵۴]، بررسی ابعاد فرهنگ دوره متوسطه (چاری، ۱۳۸۳) [۸] ادراک دانش‌آموز از فرهنگ دوره متوسطه (سنگری، ۱۳۸۵) [۴۷] ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (رحیم‌نیا، ۱۳۸۵) [۴۱]. برخی دیگر به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با متغیرهایی نظیر اثربخشی (ملایی‌نژاد، ۱۳۷۶) [۲۷] و بهره‌وری (نوروزی، ۱۳۷۹) [۳۱]؛ (پورکاظمی، ۱۳۸۱) [۳۸]؛ (رهاوی، ۱۳۷۹) [۴۵]، کارایی (زاهدی، ۱۳۸۱) [۵۵]، انگیزش (محمدی، ۱۳۸۳) [۲۸]، (رحیمی و سرمدی، ۱۳۸۱) [۴]؛ فرسودگی شغلی (احقر، ۱۳۸۵) [۳]؛ احساس معلمان (احمدی، ۱۳۸۰) [۲]. این پژوهش‌ها بدون نگاه آسیب‌شناسانه به توصیف فرهنگ مدارس پرداخته‌اند. اگرچه این مطالعات با روش کمی و پیمایش به نظرات معلمان و مدیران پرداخته، ولی بیانگر توجه پژوهشگران به فرهنگ است. برخی دیگر از مطالعات فرهنگ سازمانی را با رویکرد آسیب‌شناسی و آسیب‌ها را بر اساس مقایسه وضعیت موجود و مطلوب و بدون توجه به شکاف موجود و پیشنهاد طرحی جهت تغییر فرهنگ بررسی کردند: بررسی تفاوت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب کارکنان راه آهن تهران (پوربابایی، ۱۳۷۹) [۳۷]؛ بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی (حسین‌نژاد، ۱۳۸۱) [۲۰]؛ شناسایی و مقایسه فرهنگ سازمانی در سه



سازمان (صدا و سیما، تأمین اجتماعی و شرکت برق) در شهر اهواز با استفاده از گونه‌شناسی کوئین و کامرون (یزدی، ۱۳۸۲) [۵۳] آسیب‌شناسی فرهنگ ایران خودرو با تأکید بر معیارهای اثربخشی (علوی، ۱۳۸۴) [۴]؛ بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب‌شناسی فرهنگی (ابزری و همکاران، ۱۳۸۷) [۱] مواردی از این پژوهش‌ها است به برخی مطالعات اشاره می‌شود:

مطالعات نودری (۱۳۷۵) پیرامون فرهنگ سازمانی مدیریت تولید منابع خشکی با رویکرد آسیب‌شناسی [۳۲] و پوربابایی (۱۳۷۹) در بررسی تفاوت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب کارکنان راه آهن تهران [۳۷] و حسین‌نژاد (۱۳۸۱) در بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی [۲۰] براساس مؤلفه‌های ده‌گانه استفن رایبیز، فرهنگ موجود را بدون توجه به وضع مطلوب و فرایند تغییر آن بررسی می‌کنند. اکرانی (۱۳۸۱) نیز با استفاده از شاخص‌های ده‌گانه رایبیز به بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی از منظر مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای خراسان و راه‌های به‌گرد آن می‌پردازد [۱۴]. یزدی (۱۳۸۲) در شناسایی فرهنگ سازمانی در سه سازمان (صدا و سیما، تأمین اجتماعی و شرکت برق) در شهر اهواز برای ارزیابی گونه‌های فرهنگی (قومی، ویژه‌سالاری، بازار و سلسله‌مراتب) در سه سازمان از پرسشنامه استاندارد کوئین و کامرون استفاده کرد و نتیجه گرفت این سه سازمان در وضعیت موجود دارای چهار نوع فرهنگ مورد نظر با بیشترین سهم مربوط به فرهنگ سلسله‌مراتبی و در وضعیت مطلوب با اختلاف ناچیز فرهنگ قومی بوده است [۵۳]. محمدزاده (۱۳۸۴) در بررسی تفاوت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از دید کارکنان مراکز توانبخشی بهزیستی شهر تهران مانند سایر پژوهش‌های نام برده شده صرفاً آسیب‌شناسی را بدون در نظر گرفتن فرایند تغییر آن هم از طریق پیمایش نظرات براساس شاخص‌های ناکافی مورد بررسی قرار داده است [۲۹]. ابزری و همکاران (۱۳۸۷) در تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب‌شناسی فرهنگی

از مؤلفه‌هایی مانند: خطرپذیری و نوآوری، انگیزش، هویت (وفاداری)، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک، ثبات، نتیجه‌گرایی، ارتباطات، کارگروهي، تأکید بر عمل و شیوه نظارت در آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد و تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب به دست آورد [۱]. رحیم‌زاده (۱۳۸۷) براساس الگوی هفت مؤلفه‌ای گوردن: استانداردها، شفافیت‌سازی، مسئولیت‌ها، سازگاری، پاداش‌ها، رهبری، صمیمیت و حمایت در بررسی فرهنگ موجود و مطلوب صنایع حدید نتیجه گرفت بین فرهنگ سازمانی در وضع موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد [۴۲].

از سوی دیگر برخی مطالعات فرهنگی آسیب‌شناسی را بر اساس کارکردهای مورد انتظار یک سازمان انجام داده‌اند. اسماعیلی و همکار او (۱۳۸۱) برای اولین بار آسیب‌شناسی فرهنگی دانشگاه‌ها را با رویکرد کارکردگرایانه به عنوان مبنای تشخیص آسیب از غیر آسیب به روش پیمایش و با استفاده از تکنیک مصاحبه با هدف بررسی و شناسایی آسیب‌های فرهنگی دانشگاه انجام داد [۱۵].

عمده پژوهش‌های انجام شده تاکنون در زمینه فرهنگ از معیارهای دهگانه رایبیز؛ الگوی هفت مرحله‌ای گوردن، شاخص‌های کمپل استفاده کرده‌اند. صرفاً یزدی (۱۳۸۲) از گونه‌شناسی کوئین و کامرون جهت شناسایی وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی استفاده کرده است [۵۳].

**پژوهش‌های خارجی:** کریستوفر پاپارون (۲۰۰۳) به بررسی رابطه بین خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و تلاش‌های مدیران جهت برنامه‌ریزی سیستماتیک در سطح کلان در دانشگاه نظامی با استفاده از پرسشنامه استاندارد کوئین و کامرون (۱۹۹۹) جهت آسیب‌شناسی خرده‌فرهنگ‌های دانشگاه دفاعی پرداخت [۹]. ایگوتونی و اسکیتو مارتین (۲۰۰۶) به آسیب‌شناسی فرهنگ‌سازمانی یک شرکت مشاوره مهندسی استرالیا بر پایه ارزش‌های رقابتی با هدف بررسی فرهنگ حاکم بر شرکت و فرهنگ مطلوب بوسیله کارکنان

پرداخت. وی با استفاده از ابزار استاندارد کوئین و کامرون (۱۹۹۹) نشان داد فرهنگ حاکم بر شرکت ابتدا بازاری (رقابتی) و سپس سلسله مراتبی و فرهنگ مطلوب فرهنگ قومی (حمایتی) و منعطف بود [۲۱]. باربارا فرالینجر (۲۰۰۸) به بررسی فرهنگ دانشگاه بر پایه او. سی. آ. آی.<sup>۱</sup> با استفاده از ارزش های رقابتی پرداخت. براساس تحلیل نظرات ۵۰ دانشجویان رشته آموزش بهداشت از دانشگاه روان نشان داد فرهنگ دانشگاه از دیدگاه دانشجویان حمایتی (قومی) بوده، بعبارتی دانشگاه اهداف خود را از طریق یادگیری حمایتی و فرایندهای مشارکتی محقق می سازد [۱۷]. آگسی (۲۰۰۹) فرهنگ رستوران بیمارستانها را از دیدگاه مدیران آنها بر اساس ارزش های رقابتی بررسی کرد. نتایج نشان داد آگاهی مدیران رستوران بیمارستان از اصول فرهنگ سازمانی اثربخش، میزان موفقیت آنها را در آینده تضمین می کند و فرهنگ قومی (فرهنگ خانواده) در اثربخشی سازمانی مؤثر است [۵].

جمع بندی نتایج مطالعات: براساس پژوهش های داخل و خارج، تاکنون پژوهشی پیرامون آسیب شناسی فرهنگ مدرسه براساس ارزش های رقابتی انجام نشده است. بیشتر پژوهش های فرهنگ سازمانی بدون توجه به معیارها و مدل های اثربخشی از جمله ارزش های رقابتی و با توجه به عملکرد درون سازمان و از طریق پیمایش نظرها به شیوه کمی آن هم بیشتر در بخش های تجاری، بازرگانی و سازمان های خدماتی است.

**روش شناسی:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی است و در گروه پژوهش های پیمایشی است. محیط پژوهشی مدارس ناحیه یک شهر اصفهان بود و موارد به منظور مطالعه تطبیقی در دو گروه مدارس با عملکرد قوی/ضعیف به صورت تصادفی انتخاب شد. موقعیت آموزشی هر دو گروه به شرح زیر است.

---

## 1. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

- گروه اول<sup>۱</sup>  $S_1$ : مدارس دوره متوسطه انتخابی از ناحیه یک با عملکرد قوی است.
- گروه دوم<sup>۲</sup>  $S_2$ : مدارس دوره متوسطه انتخابی از ناحیه یک با عملکرد ضعیف است.

با توجه به دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه ابتدا با استفاده از ۳۰ پرسشنامه مقدماتی  $p$  و  $q$  در جامعه آماری اول (۴۰۲ نفر)  $.88$  و  $.12$  و در جامعه دوم (۴۸۲ نفر)  $.75$  و  $.25$  به دست آمد. سپس با استفاده از فرمول آماری با سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد نمونه برآورد شد. در داخل مدرسه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری در پایه‌های ۱ تا ۴ مشخص و پرسشنامه توزیع شد. تعداد نمونه‌های مورد نیاز در جامعه آماری اول  $S_1 = 127$  و جامعه آماری دوم  $S_2 = 179$  به دست آمد. روایی پرسشنامه از طریق نظرهای تخصصی افراد تعیین شد. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرانباخ  $0.82$  محاسبه شد. این پرسشنامه نیز براساس ارزش‌های رقابتی که به شناسایی فرهنگ سازمانی (قومی، منعطف، رقابتی و سلسله‌مراتبی) در وضع موجود و مطلوب از دیدگاه دانش‌آموزان می‌پردازد، تدوین و اعتباریابی شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات در سطح اول با رویکرد کمی از آمار توصیفی و در سطح استنباطی از آزمون هتلینگ و تحلیل واریانس، آزمون  $T$  استیودنت استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: در پاسخ به سؤال اول و سؤالات فرعی آیا بین فرهنگ موجود و مطلوب دوره متوسطه براساس ارزش‌های رقابتی از دیدگاه دانش‌آموزان برحسب پایه-های تحصیلی تفاوت وجود دارد؟ یافته‌های آماری مدارس مورد اول برای پایه‌های ۱ و ۲ و ۳ و ۴ به صورت جدول (۱) جمع‌بندی شد.  $t$  مشاهده‌شده در خصوص فرهنگ

۱.  $S_1$  معرف school از نوع گروه قوی است.

۲.  $S_2$  معرف school از نوع گروه ضعیف است.

قومی، منعطف، رقابتی و سلسله مراتبی در سطح  $P \leq 0.05$  در تمام موارد معنی دار است. بنابراین بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ در مورد اول براساس ارزش های رقابتی از دیدگاه دانش آموزان بر حسب پایه های تحصیلی تفاوت وجود دارد.

جدول ۱. جمع بندی اطلاعات ۴ پایه متوسطه دولتی ناحیه ۱ اصفهان  $S_1$

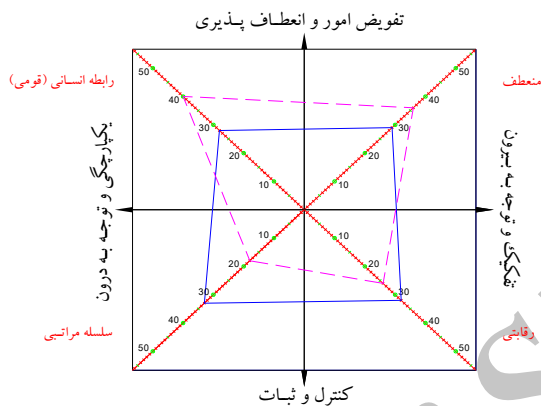
کلاس	اول				دوم				سوم				چهارم			
	سلسله مراتبی	رقابتی	منعطف	قومی	سلسله مراتبی	رقابتی	منعطف	قومی	سلسله مراتبی	رقابتی	منعطف	قومی	سلسله مراتبی	رقابتی	منعطف	قومی
میانگین	۲/۸۰	۲/۸۷	۲/۸۸	۲/۸۸	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸۷
انحراف معیار	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲
میانگین	۴/۰۳	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۴۴
انحراف معیار	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰	۱/۳۸۰
t	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰	۱۳۱/۱۰۰
P	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰	۰/۰۰/۰

جدول ۲. مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره فرهنگ سلسله‌مراتبی برحسب پایه

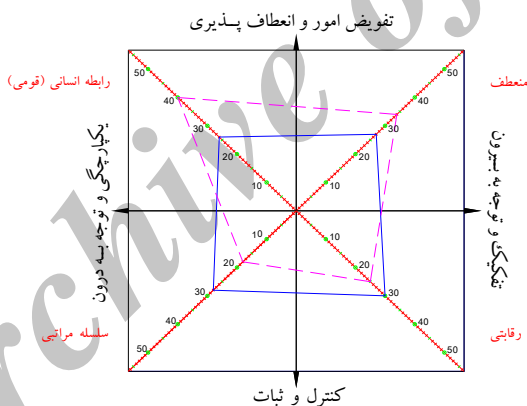
تحصیلی

اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری		
۰/۳۵۳	۰/۰۴۲	پایه سوم	پایه اول
۰/۵۱۳	۰/۰۰۶	پایه سوم	پایه دوم
۰/۳۲۶	۰/۰۳۷	پایه چهارم	پایه دوم

براساس نتایج جدول ۲، اختلاف بین میانگین پایه اول و دوم با سوم و چهارم معنی دار است. بنابراین، بین فرهنگ سلسله‌مراتبی برحسب پایه تحصیلی تفاوت وجود دارد. فرهنگ محیط کلاس از نظر دانش‌آموزان پایه دوم و اول نسبت به پایه سوم و چهارم بیشتر سلسله‌مراتبی است؛ یعنی محیط یادگیری کلاس نسبت به کلاس‌های پایه سوم و چهارم رسمی‌تر و کنترلی است. اما در وضع مطلوب از دیدگاه دانش‌آموزان، بین انواع فرهنگ گروه برحسب پایه تحصیلی تفاوت وجود ندارد. به عبارتی در تمام پایه‌ها دانش‌آموزان ابتدا فرهنگ قومی و سپس منعطف را بهترین گونه فرهنگ و بالعکس فرهنگ سلسله‌مراتبی و سپس رقابتی را با کمترین میزان مشخص کرده‌اند.

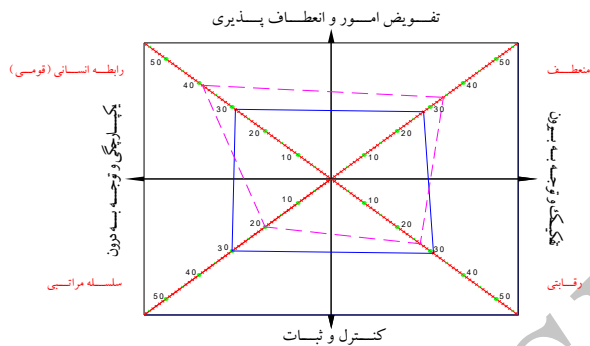


نمودار ۱. وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش آموزان پایه اول

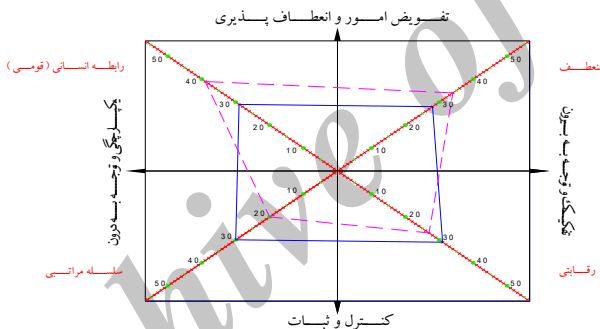


نمودار ۲. وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش آموزان پایه دوّم

## مدیریت بر آموزش سازمانها



نمودار ۳. وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش آموزان پایه سوم



نمودار ۴. وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش آموزان پایه

### چهارم

براساس نتایج جدول ۱ و نمودارهای ترسیم شده نمودارهای (۱-۴) بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ در گروه اول در چهار پایه تحصیلی تفاوت وجود دارد. بیشترین شکاف بین فرهنگ قومی و سپس سلسله مراتبی است.

یافته‌های گروه دوم برای پایه‌های ۱ و ۲ و ۳ و ۴ به صورت جدول ۳ جمع‌بندی شده است و در آن t مشاهده شده در خصوص فرهنگ قومی، منعطف، رقابتی و سلسله مراتبی





## مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۴. مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره فرهنگ منعطف برحسب پایه تحصیلی

(وضع موجود)  $S_2$

اختلاف میانگین	سطح معنی داری
-/۴۶۰	/۰۰۶
پایه دوم پایه چهارم	

براساس نتایج جدول ۴ اختلاف بین میانگین پایه دوم و چهارم در فرهنگ منعطف معنی دار است. دانش‌آموزان پایه چهارم نسبت به پایه دوم وضع موجود را منعطف‌تر ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۵. مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره فرهنگ رقابتی برحسب پایه

تحصیلی (وضع موجود)  $S_2$

اختلاف میانگین	سطح معنی داری
-/۸۳۷	/۰۰۱
پایه اول پایه سوم	
-/۶۷۶	/۰۰۲
پایه اول پایه چهارم	

براساس نتایج جدول ۵، اختلاف بین میانگین پایه اول با سوم و چهارم در فرهنگ رقابتی معنی دار است. دانش‌آموزان پایه سوم و چهارم به ترتیب وضع موجود را نسبت به پایه اول رقابتی‌تر ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۶. مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره فرهنگ سلسله‌مراتبی برحسب پایه

تحصیلی (وضع موجود)  $S_2$

اختلاف میانگین	سطح معنی داری
پایه اول پایه دوم -۷۳۶	/۰۰۵
پایه اول پایه سوم -۶۴۲	/۰۱۰
پایه اول پایه چهارم -۵۷۰	/۰۲۱

براساس جدول ۶، اختلاف بین میانگین پایه اول با دوم، سوم و چهارم در فرهنگ سلسله‌مراتبی معنی دار است. از نظر دانش‌آموزان پایه دوم، سوم و چهارم وضع موجود فرهنگ نسبت به پایه اول سلسله‌مراتبی (کنترلی‌تر) است.  $f$  مشاهده‌شده و مقایسه زوجی اختلاف میانگین‌ها در وضع مطلوب مورد دوم در فرهنگ سلسله‌مراتبی معنادار است.

جدول ۷. مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره فرهنگ سلسله‌مراتبی برحسب پایه

تحصیلی (وضع مطلوب)  $S_2$

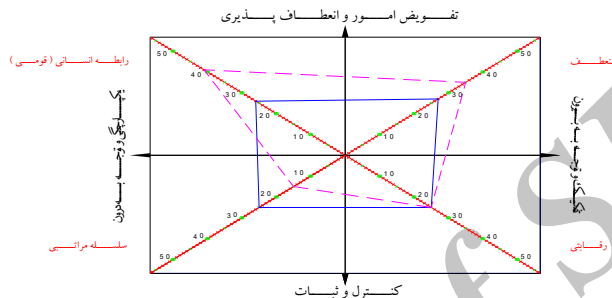
اختلاف میانگین	سطح معنی داری
پایه اول پایه دوم -۲۸۱	/۰۴۳
پایه اول پایه سوم -۴۱۸	/۰۰۲
پایه اول پایه چهارم -۲۷۸	/۰۳۳

براساس جدول ۷، اختلاف بین میانگین پایه اول با دوم، سوم و چهارم معنی دار است. به عبارتی دانش‌آموزان پایه اول نسبت به سایر پایه‌ها (دوم، چهارم و سوم) بر فرهنگ سلسله‌مراتبی در وضع مطلوب تأکید کمتری داشته‌اند.

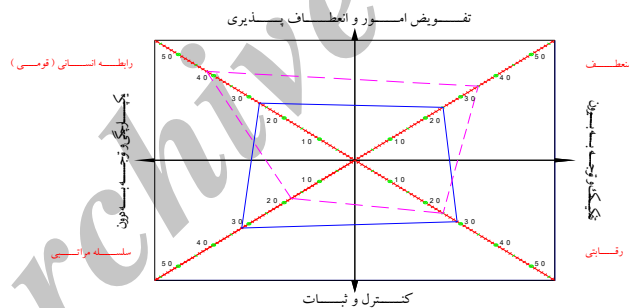
براساس نتایج جدول ۳ و نمودار ۵،  $t$  مشاهده‌شده در خصوص فرهنگ قومی، منعطف و سلسله‌مراتبی در سطح ۵٪ معنی دار است. بنابراین، بین وضع موجود و مطلوب

## مدیریت بر آموزش سازمانها

تفاوت وجود دارد. بیشترین شکاف در فرهنگ قومی و سپس منعطف است اما در فرهنگ رقابتی نسبتاً همپوشی ملاحظه می‌شود.



نمودار ۵. بررسی وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش‌آموزان

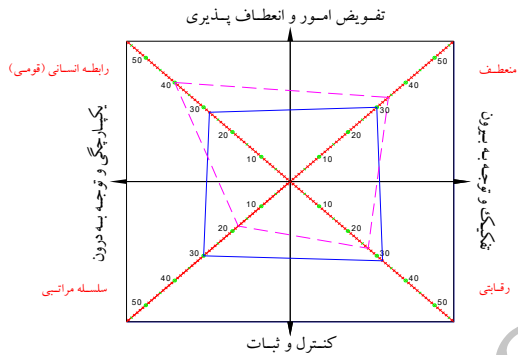


پایه اوّل گروه  $S_7$

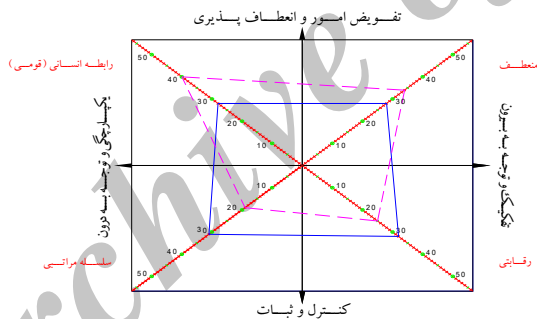
نمودار ۶. بررسی وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش‌آموزان

پایه دوّم گروه  $S_7$

طبق نمودار ۶ در تمام گونه‌های فرهنگ شکاف است، اما بیشترین شکاف مانند پایه اوّل ابتدا قومی و سپس منعطف است.



نمودار ۷. بررسی وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش‌آموزان پایه سوّم گروه  $S_2$



نمودار ۸. بررسی وضع موجود و مطلوب فرهنگ دوره متوسطه از دیدگاه دانش‌آموزان پایه چهارم گروه  $S_2$

براساس نتایج جدول ۳ و نمودارهای ۷ و ۸ بین چهارگونه فرهنگ در وضع موجود و مطلوب در مورد دوّم در پایه سوّم و چهارم تفاوت وجود دارد، اما بیشترین تفاوت در فرهنگ قومی و سپس سلسله‌مراتبی است.

سؤال دوم: آیا بین فرهنگ موجود و مطلوب مدارس براساس ارزش‌های رقابتی از نظر دانش‌آموزان تفاوت وجود دارد؟

جدول ۸. مقایسه میانگین نمره انواع فرهنگ موجود در دو گروه  $S_1$  و  $S_2$

فرهنگ	$S_1$		$S_2$		t	p
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
قومی	۲/۷۲	۱/۷۰۹	۲/۷۷	۱/۷۴۸	۱/۵۵۶	۱/۵۷۹
منعطف	۲/۷۹	۱/۶۹۲	۲/۷۹	۱/۶۹۷	۱/۰۳۱	۱/۹۷۵
رقابتی	۳/۱۲	۱/۶۸۸	۳/۱۱	۱/۷۴۵	۱/۰۹۸	۱/۹۲۲
سلسله‌مراتبی	۳/۰۳	۱/۷۴۲	۳/۰۴	۱/۷۶۲	۱/۱۳۴	۱/۸۹۴

براساس نتایج جدول ۸،  $t$  مشاهده شده در سطح  $P \leq 0.05$  معنی‌دار نیست. بنابراین بین انواع فرهنگ در دو دوره متوسطه تفاوت وجود ندارد. به عبارتی در هر دو گروه بیشترین فرهنگ حاکم، رقابتی و کمترین قومی است.

جدول ۹. مقایسه میانگین نمره انواع فرهنگ در وضعیت مطلوب در دو گروه  $S_1$  و  $S_2$

فرهنگ	$S_1$		$S_2$		t	P
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
قومی	۴/۱۷	۱/۲۶۲	۴/۰۵	۱/۳۰۰	۳/۵۴	۱/۰۰۱
منعطف	۳/۸۲	۱/۲۵۷	۳/۸۰	۱/۲۹۵	۱/۶۸۰	۱/۴۹۷
رقابتی	۲/۲۱	۱/۴۶۰	۲/۳۹	۱/۴۹۴	۳/۲۳	۱/۰۰۱
سلسله‌مراتبی	۱/۸۷	۱/۴۰۴	۱/۸۷	۱/۴۰۵	۱/۰۲۹	۱/۹۷۷

بر اساس نتایج جدول ۹،  $t$  مشاهده شده در فرهنگ قومی و رقابتی سطح  $P \leq /05$  معنی دار است. بنابراین بین فرهنگ قومی و رقابتی در وضعیت مطلوب در دو گروه تفاوت وجود دارد. به عبارتی در مورد اول (سوابق تحصیلی درخشان) دانش‌آموزان بیشتر تأکید بر مقوله‌های رفتار انسانی دارند اما در مورد دوم (سوابق تحصیلی ضعیف) بیشتر تأکید بر مقوله‌های رفتاری در فرهنگ رقابتی (تحقق اهداف آموزشی) است.

جدول ۱۰. مقایسه میانگین فرهنگ موجود و مطلوب در دو گروه  $S_1$  و  $S_2$

P	t	مطلوب		موجود		فرهنگ
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
/001	۲۹/۴۷	/۲۹۰	۴/۱۰	/۷۳۱	۲/۷۵	قومی
/001	۲۴/۲۵	/۲۸۰	۳/۸۱	/۶۹۴	۲/۷۹	منعطف
/001	۱۶/۴۳	/۴۸۷	۲/۳۲	/۷۲۱	۳/۱۲	رقابتی
/001	۲۴/۰۴	/۴۰۴	۱/۸۷	/۷۵۲	۳/۰۴	سلسله‌مراتبی

بر اساس نتایج جدول ۱۰،  $t$  مشاهده شده در خصوص فرهنگ قومی، منعطف، رقابتی، سلسله‌مراتبی سطح  $P \leq /05$  معنی دار است. بنابراین، بین فرهنگ قومی، منعطف، رقابتی، سلسله‌مراتبی در وضعیت موجود و مطلوب گروه‌ها تفاوت وجود دارد. در هر دو گروه فرهنگ حاکم بیشتر رقابتی و سلسله‌مراتبی است اما فرهنگ مطلوب قومی و سپس منعطف است.

### بحث و نتیجه گیری

در پاسخ سؤال پژوهشی اول، آیا بین فرهنگ موجود و مطلوب براساس ارزش‌های رقابتی از دیدگاه دانش‌آموزان برحسب پایه‌های تحصیلی تفاوت وجود دارد؟ یافته‌ها به تفکیک در هر مورد و در پایه‌های مختلف تفاوت معناداری را نشان داد. براساس داده‌ها نمودارهای ۱ تا ۴ و نمودارهای ۵ تا ۸ بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ از دیدگاه دانش‌آموزان چهار پایه تحصیلی در هر دو مورد در چهارگونه فرهنگ شکاف است. اما، این شکاف بیشتر در گونه فرهنگ انسانی و سپس سلسله‌مراتبی است. دانش‌آموزان معتقدند معلمان در شرایط مطلوب باید توجه بیشتری به رفتار انسانی و منعطف در محیط کلاس داشته و از تأکید زیاد بر مقوله‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی و سپس رقابتی خودداری کنند. نتایج یافته‌ها در هر دو مورد (قوی- ضعیف) یکسان است. نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعه ابزری و همکاران (۱۳۸۷)، رحیم‌زاده (۱۳۸۷)، یزدی (۱۳۸۲) مبنی بر تفاوت بین وضع موجود و مطلوب همسوست. همچنین با یافته‌های مطالعاتی یزدی (۱۳۸۲) و کریستوفر پاپارون (۲۰۰۳)، ایگوتونی و مارتین (۲۰۰۶) مبنی بر تأکید بر فرهنگ قومی در وضع مطلوب و آلکسی (۲۰۰۹) و فرالینجر (۲۰۰۸) مبنی بر اثربخشی آن در فرهنگ سازمان مشابه است.

براساس میانگین نمره انواع فرهنگ در دوره متوسطه  $S_1$  برحسب پایه‌ها در وضعیت موجود براساس جدول ۱ و  $F$  مشاهده شده در فرهنگ سلسله‌مراتبی در سطح  $P \leq 0.05$  معنی دار است. به عبارتی دانش‌آموزان پایه دوم و اول فرهنگ کلاس را کنترلی و رسمی‌تر نسبت به سایر پایه‌ها ارزیابی کرده‌اند. اما بین فرهنگ مطلوب برحسب پایه تحصیلی تفاوت وجود ندارد. به عبارتی در تمام پایه‌ها از دیدگاه دانش‌آموزان فرهنگ مطلوب ابتدا قومی و سپس منعطف است.



در مورد دوّم نیز براساس نتایج جدول ۳، F مشاهده شده در خصوص فرهنگ سلسله مراتبی در سطح  $P \leq /0.05$  معنی دار است. بنابراین، بین فرهنگ سلسله مراتبی بر حسب پایه تحصیلی تفاوت وجود دارد. براساس نتایج جدول ۶، اختلاف بین میانگین پایه اوّل با دوم، سوّم و چهارم معنی دار است. به عبارتی دانش آموزان پایه اوّل نسبت به سایر پایه ها به ترتیب (دوم، چهارم و سوّم) بر فرهنگ سلسله مراتبی در وضع موجود و مطلوب تأکید کمتری داشته اند. طبق نظر دانش آموزان پایه اوّل از میزان تأکید بر فرایندهای رسمی در آموزش، توجه به قوانین و مقررات، ثبات و همگونی در وظایف و تکالیف آموزشی باید کاسته شود.

در پاسخ به سؤال دوّم پژوهش، آیا بین فرهنگ موجود و مطلوب مدارس بر اساس ارزش های رقابتی از دیدگاه دانش آموزان تفاوت وجود دارد؟ بر اساس نتایج جدول ۸، t مشاهده شده در سطح  $P \leq /0.05$  معنی دار نیست. بنابراین، بین انواع فرهنگ در دو گروه تفاوت وجود ندارد؛ یعنی در دو گروه بیشترین فرهنگ حاکم مربوط به رقابتی و کمترین قومی است. به عبارتی، فرهنگ حاکم بیشتر بر نتایج آموزشی، رقابت و انجام وظایف آموزشی تأکید داشته و تأکیدات راهبردی دوره متوسطه مبتنی بر رقابت، پیشرفت آموزشی و تحقق اهداف علمی است و بالعکس هر دو دوره متوسطه از نظر فرهنگ قومی: جو غیررسمی، صمیمیت، همکاری، کار گروهی، رشد حرفه ای کارکنان، تصمیم گیری مشارکتی، جو باز بسیار ضعیف است. اما در وضعیت مطلوب در هر دو دوره متوسطه براساس نتایج جدول ۹، t مشاهده شده در خصوص فرهنگ قومی و رقابتی سطح  $P \leq /0.05$  معنی دار است. بنابراین، بین فرهنگ قومی و رقابتی در وضعیت مطلوب در دو دوره متوسطه تفاوت وجود دارد؛ به عبارتی در دوره متوسطه اوّل (سوابق تحصیلی درخشان) دانش آموزان بیشتر تأکید بر مقوله های رفتار انسانی اما در دوره متوسطه دوّم (سوابق تحصیلی ضعیف) بیشتر تأکید بر مقوله های رفتاری در فرهنگ رقابتی است.

به طور کلی، مدارس در وضع موجود دارای چهار نوع فرهنگ هستند. در پایه‌های مختلف بیشترین سهم مربوط به فرهنگ سلسله‌مراتبی و سپس رقابتی است، اما در وضع مطلوب ابتدا قومی و سپس فرهنگ منعطف است. این نتایج با یافته‌های مطالعاتی ایگوتونی و اسکیتومارتین (۲۰۰۶) که اکثر کارکنان سازمان فرهنگ حاکم، رقابتی و سلسله‌مراتبی اما فرهنگ مطلوب از نظر آنها ابتدا قومی و سپس منعطف بود، همسوست. **راه کارها:** چون تأکید بر تعادل بین عناصر و ارکان فرهنگی سازمان فرض اساسی چهارچوب ارزش‌های رقابتی و معیار اثربخشی است، وقتی فرهنگی خاص بر سازمان غلبه پیدا کند، این امر از لحاظ کارکردی آثار نامطلوبی را برجا می‌گذارد. متولیان دوره متوسطه باید زمینه حرکت از وضع موجود را که تأکید زیاد بر جو و فرایند رسمی، پایدار و همنوایی، کارآمدی، جو کنترلی و دستوری، همگونی (فرهنگ سلسله‌مراتبی) و تأکید بیش از حد بر رقابت و نتیجه آموزشی، تأکید زیاد بر تحقق اهداف آموزشی، تأکید بیش از حد بر نمره و امتحان (فرهنگ رقابتی) که به ترتیب به عنوان نشانه‌های آسیب رفتاری در فرهنگ سلسله‌مراتبی و رقابتی است، را به سمت مقوله‌های رفتاری، از جمله احترام متقابل، کار گروهی، اعتماد و تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و صمیمیت (فرهنگ قومی) و همچنین جو باز و تعاملات همه‌جانبه و خلاق بین دانش‌آموزان، معلمان و مربیان آموزشی (فرهنگ منعطف) فراهم سازند.

#### منابع

1. Abzari, Mahdi; Teymouri, Hadi, Deloui & Mohammad Reza (2008). On the investigation of the variables of organizational culture. *Rahbourde Farhang*. Winter, Vol. 1, Issue 4, p. 119-137. [Persian]
2. Ahmadi, Ebadaallah (2001). *Schools' Culture and Its Relationship with Teachers' Perception of all the Educational*

- Districts of the City of Shiraz*. M.A., Science and Research University of the city of Tehran. [Persian]
3. Ahqar, Qodsi (2006). On the investigation of the organizational culture of the schools for understanding junior high school teachers' job depression in the city of Tehran. *Education and Training Quarterly*. Vol. 86. [Persian]
  4. Alavi, H. R. (2004). *Iran Khodro Review and Analysis of Organizational Culture and its Relation to the Effectiveness of Pathology with an Emphasis on Organizational Culture*. Master Thesis of Management. Tehran: University of Tehran.[Persian]
  5. Alexei, George (2009). Organizational Culture in the Restaurants Industry: Implications for Change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol. 13, No. 2, Florida Gulf Coast University.
  6. Campbell, John (1977). *The measurement of organizational effectiveness: review of relevant research and opinion*. Minneapolis, Navy personnel Research and Development Center.
  7. Cavanagh, R. F. & Dellar, G. B. (1996). The development of an instrument for investigating school culture. Paper Presented at the *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New York, NY, and April 8-12.
  8. Chari, Hussein (2003). Investigating the Dimensions of Teachers' Culture and its Effect on the Cognitive and Behavioral Consequences of Elementary Students. PhD Dissertation of Educational Psychology of Shiraz University. [Persian]
  9. Christopher R. Paparone (2003). Applying the Competing Values Framework to Study Organizational Sub Cultures and

- System-Wide Planning Efforts in a Military University. Thesis in Public Administration of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. [Persian]
10. Deal, T. E. (1985a). *Shaping School Culture: the Heart of Leadership*. San Francisco, a Wiley company.
  11. Deal, T.E. (1985b). The Symbolism of Effective Schools. *Elementary School Journal*. Vole.85 No. 5. pp. 601-20.
  12. Deal, Terrence E. & Kennedy, A. A. (1983). *Corporate Culture: the Rights and Rituals of Corporate life*. Boston: Addison-Wesley.
  13. Edwards, J. L., Green, K. E. & Lyons, Ch. E. (1996). Factor and Rash Analysis of the School Culture Survey. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New York. NY. And April 8-12.
  14. Ekrani, Mahdi (2001). *Investigating the organizational culture of electrical distribution company of the city of Khorasan and the Improvement Methods*. M. A. Thesis in the field of public Administration. University of Tehran. [Persian]
  15. Esmaili, Hamid Amin & Khalili, Esmail (2002). Culture Pathology of Iran Universities. *Moavenat Farhangi va Ejtemaei Vezarate Oloum Journal*. (Ministry of Education Cultural and Social Assistance Journal). [Persian]
  16. Fallen, D. (1994). The Tree Stories of Education Reform. *Phi delta kappa*. 81(8), 581.
  17. Fra linger, Barbara, (2007). Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning* – November 2007 vol. 4, Number 11

18. Grady, N. B. (1996). Images of School through Metaphor Development and Validation of a Questionnaire. *Journal of Educational Administration* Vole.34 No.2, pp.41-53.
19. Houtveen, A. A. M. (1996). Research in to the Organizational Culture of Schools. ISOR. Utrecht
20. Hussein Nejaz, Hamid (2003). *A Comparative Study of Ministry of Agriculture and Jihad*. M.A. Thesis in the Field of Public Administration. Tarbiyat Modares University.
21. Igo, Tony & Skit more, Martin. (2006). Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. *Construction Innovation* 6 (2): pp. 121-139. Accessed from [https://prints.quit.edu.au/secure/00004227/01/Igo\\_paper\\_7.doc](https://prints.quit.edu.au/secure/00004227/01/Igo_paper_7.doc)
22. Jones, R. (1996). The School Culture Inventory: A Tool for Identifying Values, Setting Goals and Bringing about School Improvement. *Education Canada*. Vol. 36, No.4, PP.6-10.
23. Kelly, B. E. & Brede son, P.V. (1991). Measures of Meaning Applicant in a Parochial School: Principals as Symbol Managers. *Journal of Educational Administration*. Vol.29 No.3 .pp. 6-22.
24. Kim S. Cameron & Robert E. Quinn (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* / p. cm (The Jossey-Bass business & management series).
25. ----- (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*, Copyright: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.

26. Maslow ski, R. (2006). A Review of inventories diagnosing school culture. *Journal of Educational Administration*. 44 (1). 6-35
27. Molaeinezhad, A. (1979). *Evaluation of corporate culture on the effectiveness of the organization's offices in Tehran's 19 type Districts*. M.A. Thesis, Alzahra University. [Persian]
28. Mohammadi, M. J. (2005). *The Relationship between organizational culture and education and Training staffs' motivation of Qom*. M.A. Thesis. Management Faculty. University of Tehran. [Persian]
29. Mohammad Zadeh, M. (2004). Comparing the current and desired corporate culture from the perspective of staff of the Day Welfare and Rehabilitation Canters and Management Training. *The Educational Group of Rehabilitation Management*. Tehran Welfare and Rehabilitation University. [Persian]
30. Mousavi, R. (1977-1979). A title from Imam Khomeini Orders which was Delivered in 1977 and 1979. [Persian]
31. Nourozi, H. (2000). Study of Organizational Culture and Efficiency of State Secondary School Teachers of the City of Zanjan. Master Thesis. Shahid Beheshti University. [Persian]
32. Nozari, GH. (1996). The Study of Organizational Culture Management Model of the Dried Districts and Offering a Useful Plan. MA. Thesis, University of Tehran. [Persian]
33. Ortiz, F. (1986). *A Comparison of leadership styles and organizational culture*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Francisco.CA. April. 14 -20.
34. Owens, R.G. (1987). The Leadership of Educational Clans.in Sheave, L. T. & Schoenheit, M. B. (Eds). *Leadership:*

- Examining the elusive, association for supervision and curriculum development A.* pp.16-29.
35. Pang, N. S. K. (1995). The Development of the School Values Inventory. Research and Practice in Educational Administration. *Australian Council for Education Administration*. Victoria. pp.160-86.
36. Papal wise, R. (1988). A Case Study in Organizational Culture: Administrators Shared Values, Perceptions And Beliefs. *Planning and changing*. Vol. 19, pp. 158-65.
37. Pourbabai, Zahra (2000). *Investigating the Existing and Acceptable Organizational Culture of Tehran Railway Staffs*. M.A. thesis in the Field of Public Administration. University of Tehran. [Persian]
38. Pourkazemi, Mohammad Hussein; Navaeer Shakeri, Qolamreza (2004). *Investigating Organizational Culture of the Management Faculties of Tehran Universities and their roles in Faculties' Profit*. MA. Thesis, University of Tehran. [Persian]
39. Purkey, S. C. & Smith, M. S. (1981). Too Soon to Cheer? Synthesis of Research on Effective Schools. *Educational Leadership*. Vol.40.No.3.pp.649.
40. Rahimi, Qasem, Sarmadi, Zahra (2002). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Women Physical Education Teachers' Motivation of the City of Shiraz. Research and knowledge Islamic Azad University of Isfahan. Psychology and Training. Summer and spring. vol. 11 and 12. Pages: 78-98. [Persian]
41. Rahimniya, Fariborz; Alizadeh, Masoud (2005). Investigating the Organizational Culture Dimensions based on The View Points of the Faculty Members of the University of Mashhad.

- Psychology Training Studies of Ferdousi University*. vol. 10. Issue 1. [Persian]
42. Rahimzadeh, Mohammad (2008). Investigating Organizational Culture in the Industrial Group of Hadid. *Quarterly of Organizational Management*. vol. 5. [Persian]
43. Ranaeei Kordshoei, Habib Allah, Qorani, Faramarz (2007). The Use of Competitive Values Model in the Organizational Culture Studies. *Management Culture*. vol. 5. Issue 15. Summer and spring (2007). Page 124. [Persian]
44. Rezaeei, Alireza (2007). Culture Pathology: Investigating its Conceptual, Theory and Strategies. *The Monthly of Cultural Engineering*. vol. 2. Issues 17-18. Khordad and Tir (May and June), 2008. [Persian]
45. Rharvy Azabadi, Rosa (2000). *The Relationship between Organizational Culture and Productivity Training of Education Administrators across the Country*. MA. Thesis of Physical Education. University of Tehran.[Persian]
46. Rossman, G. B. (1988). *A Cultural Perspective: Change and Effectiveness in Schools*. State University of New York Press. Albany. NY.
47. Sangari, A. A. (2005). *Student Perceptions of Culture and Progress*. M.A. Thesis, School of Education and Psychology Research, Teacher Training University in Tehran. [Persian]
48. Saphier. J. & King, M. (2010). Good Seeds Grow in Strong Cultures. *Educational Leadership*, Vol.42 No.6, pp67-74.
49. Scot, Richard (1998). *The judicial Systems of Organizations*. Translated by Behrangi, Mohammad Reza. Published in 2013. Kamal Tarbiyat publication.
50. Waller. (1932). *Sociology of Teaching*, Russell Russell, New York, NY, p.103.



51. Walteen, R. (1998). *Teacher Research and School Improvement*. Philadelphia: Open University press.
52. Will over, D. J. & Smith, J. P. (1986). *Organizational Culture in Schools: myth and creation Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*. San Francisco, CA. April 14-20
53. Yazdi, P. (2003). *Analysing and Comparing 3 Types of Organizational Culture: TV and Radio, Social Security, and Electricity Supply by Using Species knowing Model of Queen*. Master of Public Administration. Management and Research and Planning. [Persian]
54. Yousefi, Saeid Abadi, R. (1995). *Studying Organizational Culture of Junior high Schools and High Schools from the View point of Teachers, Managers, and Students of the City of Sari*. Master Thesis of Educational Management. Shahid Beheshti University, Tehran. [Persian]
55. Zahedi, M. (2002). The Relationship between Organizational Culture and Efficiency. *Journal of Insurance Industry*. vol. 1. Issue 65. Pages 5-25. [Persian]