

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
 دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
 سال چهارم - شماره ۳ - پاییز ۹۲
 صص ۱۷۰-۱۵۵

رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس

متوسطه شهر شیراز

فرشاد عامری فر*^۱، جعفر جهانی^۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۲۹ تاریخ پذیرش: ۹۱/۳/۲۹

چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و پیمایشی بوده است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز بوده، که در سال تحصیلی ۸۸-۸۹ مشغول به کار بوده‌اند. برای انتخاب گروه نمونه، از روش نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای استفاده شد که در مجموع ۳۰۰ نفر (۶۰ مدیر و ۲۴۰ دبیر زن و مرد) انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی جلیلی (Jalili, 2006) و مدل اثربخشی سرجیووانی^۳ می‌باشد. داده‌های بدست آمده از پرسشنامه با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی با کمک نرم افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج بدست آمده نشان داد که: الف) رابطه معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه وجود دارد. ب) از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری و مؤلفه توجه به پیشرفت، به گونه معنی‌داری پیش بینی کننده اثربخشی مدرسه هستند. ج) از دیدگاه مدیران مدارس متوسطه، مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری و مؤلفه توجه به پیشرفت به گونه معنی‌داری پیش بینی کننده اثربخشی مدرسه هستند. د) از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه، مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری و مؤلفه توجه به هدف به گونه معنی‌داری پیش بینی کننده اثربخشی مدرسه هستند. ه) تفاوت معنی‌داری میان دیدگاه مدیران و دبیران در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه وجود ندارد.

^۱ - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز.

^۲ - استادیار دانشگاه شیراز

* نویسنده مسئول مقاله: farshadamerifar@yahoo.com

^۳ . Sergiovanny

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدرسه، توجه به خطرپذیری، توجه به هدف، توجه به تیم و شبکه کاری، توجه به اعضای سازمان و توجه به پیشرفت.

مقدمه

سازمان‌های آموزشی هر جامعه، همانند سازمان‌های دیگر، سعی در تحقق اهداف خود را در اولویت قرار می‌دهند و این موضوع، زمینه بررسی و مطالعه اثربخشی مدرسه را فراهم می‌کند. سمت دادن سازمان‌ها در جهت اهداف اساسی و استراتژیک چنانچه با باورها و فرهنگ سازمانی کارکنان همسو نباشد، ادامه حیات سازمانی را با موانع عمده مواجه خواهد کرد (Hashemian, 1998). توجه به سازمان‌ها از جهت فرهنگ‌ها، پدیده نسبتاً جدیدی است که در مطالعه سازمان و مدیریت صورت گرفته است. فرهنگ سازمانی^۱ پدیده‌ای واقعی و بسیار نیرومند است و نقش اساسی را در نظارت و کنترل سازمان‌های امروزی ایفا می‌کند. در فرایند بازسازی، بخش مهمی از برنامه‌ها به دگرگونی و پرورش فرهنگ سازمانی اختصاص می‌یابد (Gordon, 1991). فرهنگ سازمانی هم‌چون فرهنگ ملی، عمده‌ترین وجه تمایز سازمان‌ها از یکدیگر را چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی تشکیل می‌دهد و موجبات انسجام و تعهد اعضا را نسبت به اهداف سازمان پدید می‌آورد. فرهنگ سازمانی ریشه در باورها، ارزش‌ها و هنجارها دارد، بنابراین مطالعه آن زمان‌بر و نیازمند ژرف‌نگری بسیار است. پژوهش‌ها و مطالعات متعدد حاکی از این است که فرهنگ سازمان به‌خاطر تأثیری که بر ادراک و رفتار کارکنان دارد بر بهره‌وری^۲ و اثربخشی^۳ سازمان مؤثر است (Varmaziari, 2000). فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش ویژه و مؤثری در بروز احساسات و نگرش‌های اعضا هم‌چون تعهد، حس هم‌گروهي، مسؤولیت‌پذیری و ... داشته باشد و در همین راستا نقش مهمی در اثربخشی یا رکود سازمان ایفا می‌نماید (Mohammadi, 2000). توجه صحیح به فرهنگ سازمانی کلید موفقیت سازمان است و سازمان می‌تواند با ارائه صحیح فرهنگ سازمانی به سطح عالی پیشرفت نائل آید (Hafseted, 1990). یکی از سازمان‌های مهم و مؤثر در جهان امروز سازمان آموزش و پرورش است. سازمانی که الگوی تمامی نهادهای رسمی جامعه است و با رشد و توسعه هر جامعه از جهات اخلاقی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی پیوندی ناگسستنی دارد (Saafi, 1996). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع پیشرفته بیان‌گر آن است که همه این کشورها از آموزش و پرورش کارآمد و اثربخش برخوردار بوده‌اند (Niknami, 1996). جایگاه تحقق اهداف آموزش و پرورش هر کشور مدارس آن است و بدون شک مدارس متأثر از فرهنگ

^۱. Organizational Culture

^۲. Efficiency

^۳. Effectiveness

سازمانی حاکم بر آموزش و پرورش به گونه اعم هستند. مدارس از مدیران و معلمان تشکیل شده است و معلمان ارزش‌ها، باورها و انگیزه‌های متفاوت و با این حال یگانه‌ای دارند. شیوه رهبری مدیران آمیخته با هنجارها، ارزش‌ها و باورهای معلمان، فرهنگ مدارس را تشکیل می‌دهد (Niknami, 1996). لذا بررسی فرهنگ سازمانی مدارس و نقش آن در بهبود اثربخشی مدرسه می‌بایست مورد توجه مدیران و دبیران قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

یوسفی (Yousefi, 1997)، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی مدارس و پیشرفت تحصیلی در دبیرستان‌های شهر شیراز پرداخته است. به این نتیجه رسیده است که بین فرهنگ سازمانی موجود در چهار ناحیه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بین فرهنگ سازمانی مدارس و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری وجود دارد، یعنی مدارس که دارای فرهنگ سازمانی قوی‌تری هستند دانش‌آموزان آنها از پیشرفت تحصیلی بهتری برخوردار می‌باشند.

رضایی (Rezaei, 2006)، در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و اثربخشی مدرسه در مدارس شهر شیراز" به این نکته اشاره کرده است که بین سبک‌های رهبری تلفیقی متوسط و تلفیقی قوی با اثربخشی مدرسه همبستگی معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین بین مدیران زن و مرد در اثربخشی مدرسه و ابعاد آن تنها در سبک رهبری تلفیقی ضعیف تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

احمدی و دوست محمدلو (Ahmadi, 2009; Doustmohammadloo, 2009)، در بررسی رابطه بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان‌های ناحیه یک شهر شیراز به این نتیجه رسیدند که با افزایش میزان مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد.

کاظمی (Kazemi, 1996)، در چارچوب مدل نظری کویین و رورباف به مطالعه ملاک‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی پرداخته و کوشیده است تا به نقش ملاک‌های فرهنگ سازمانی در اثربخشی سازمانی بپردازد که به چهار کارکرد سیستم اجتماعی پارسونز، کارکرد فرهنگ سازمانی اضافه شده است. معیارهای فرهنگ سازمانی شامل معیارهای رفتاری و ساختاری است و معیارهای رفتاری قابل انطباق بر مدل‌های روابط انسانی و سیستم باز است، در حالی که معیارهای ساختاری تاثیر بیش‌تری بر مدل‌های فرایند داخلی و هدف عقلانی دارند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که با بهبود فرهنگ سازمانی، می‌توان اثربخشی را افزایش داد.

عطایی (Ataei, 1994)، نیز در پژوهشی با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی مؤسسه رازی به این نتایج رسید: از دیدگاه کارکنان بین وضعیت فرهنگی موجود و مطلوب شکاف

بارزی وجود دارد، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی تأثیر کمی بر عوامل اثربخشی از قبیل عوامل خلاقیت و نوآوری، بهبود روش‌های انجام کار، مسوولیت‌پذیری، روحیه کاری، بهبود عملکرد و کارآیی، رضایت خاطر و تمایل کاری دارد.

صیدی (Seidi, 1999)، در پژوهشی با عنوان "بررسی فرهنگ سازمانی مدارس اثربخش و غیر اثربخش در دبیرستان‌های دخترانه اراک" به مقایسه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز و ویژگی‌های شش‌گانه اثربخشی از دیدگاه میسکو پرداخته است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که: در مدارس اثربخش و غیر اثربخش تفاوتی از لحاظ بعد ابتکار عمل، بعد ریسک‌پذیری و بعد رهبری وجود ندارد، در مدارس اثربخش و غیر اثربخش تفاوتی از لحاظ بعد یکپارچگی دیده می‌شود و این تفاوت در جهت قوت این بعد در مدارس اثربخش است، در مدارس اثربخش و غیر اثربخش از لحاظ بعد هویت تفاوت وجود دارد و قوتش در مدارس اثربخش دیده می‌شود، در مدارس اثربخش و غیر اثربخش از لحاظ بعد سیستم پاداش تفاوت وجود دارد و قوت این بعد در مدارس اثربخش دیده می‌شود، در مدارس اثربخش و غیر اثربخش تفاوتی از لحاظ بعد سازش با پدیده تعارض وجود دارد و قوت این بعد در مدارس اثربخش دیده می‌شود. در مدارس اثربخش و غیر اثربخش از لحاظ بعد الگوی ارتباطی در سطح (۱/۱) تفاوت وجود دارد.

توماس (Thomas, 1992)، در پژوهشی با عنوان "فرهنگ سازمانی در یک دبیرستان نمونه"، بررسی‌ها و مصاحبه‌ها انجام داد. دلیل انتخاب دبیرستان نمونه نمرات بالای دانش‌آموزان و شهرت نیک آن بوده است. فرهنگ سازمانی که گروه‌های مدرسه شامل دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرارداده بود در این مدرسه رواج داشت. این فرهنگ با روش مدرسه‌ای و آموزشی تقویت شده بود. دسته‌ای از عوامل تقویت‌کننده به‌عنوان اهداف فرهنگ پیشنهاد شدند. این دسته مدیران و مربیان، والدین و انجمن مدرسه که پای‌بند به آموزش آکادمیک بودند، جامعه‌ای که کارفرمایان اصلی آن یک مرکز پزشکی بود و بر آموزش محوری تأکید داشت، دانش‌آموزانی که موفقیت آکادمیک را با شهرت و موفقیت مادی مرتبط کرده و مدیر مدرسه که در واقع نقش کاتالیزور را داشت، شامل می‌شد. چنان‌چه که دانش‌آموزان را بخشی از فرهنگ مدرسه در نظر گرفت، آن‌گاه عوامل تقویت‌کننده هم‌تراز با آنها، سرنوشت‌ساز خواهند بود. این عوامل با فرهنگ‌های مغایر دانش‌آموزان و والدین که بسیار در مدارس معمول هستند، مقابله می‌کنند. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگی مشترک، گروه‌های این مدرسه را تحت تأثیر قرار داده است. این فرهنگ پراهمیت، "آموزش آکادمیک" نامیده شده است و با افتخارات مدرسه در کسب عنوان مدرسه نمونه تقویت می‌شود.

رینولد تدی (Rinold tedi, 2006)، در پژوهشی با عنوان "بررسی نقش سبک رهبری مدیران در بهبود و اثربخشی مدارس" نشان داد که مدیرانی که در هدایت رفتار زیردستان از برنامه مشخصی

پیروی نمی‌کنند و نیز اقتدار لازم را برای هدایت آنان ندارند از کمترین میزان اثربخشی برخوردارند و مدیرانی که از اختیارات قانونی و نفوذ در زیردستان برای رسیدن به اهداف مدرسه استفاده می‌کنند، بیش‌ترین اثربخشی را دارند. آنها هم‌چنین معتقد بودند که اثربخشی مدرسه و اثربخشی معلم اگر با هم تلفیق شوند نیروی مؤثری برای شکل‌گیری رابطه کامل بین متغیرهای متعدد ایجاد می‌کند که در سطوح گوناگون الگوهای اثربخشی مدرسه به چشم می‌خورد.

استوکس (Stokes, 2000)، با پژوهشی که در دانشگاه کارولینای جنوبی با عنوان "بررسی فرهنگ سازمانی مدرسه بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دوره ابتدایی"، انجام داد نشان داد که اختلاف معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی مدرسه و پیشرفت علمی دانش‌آموزان بر اساس موقعیت‌های بومی و محلی وجود دارد و اختلاف معنی‌داری را در ادراک معلمان از پیشرفت علمی و فرهنگ سازمانی در پایین نشان می‌دهد، به این معنی که، مدارس که محل اجتماعی و اقتصادی بالایی دارند دارای نمرات پایین‌تری هستند و هم‌چنین اختلاف معنی‌داری بین هفت مدرسه در خواندن و ریاضی وجود دارد.

با توجه به مطالعات انجام شده و تبیین جایگاه فرهنگ سازمانی و نقش آن در اثربخشی مدرسه، در این پژوهش تلاش می‌شود تا به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس پرداخته شود.

اهداف و پرسش‌های پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه می‌باشد. بنابراین در پژوهش پرسش‌های زیر مطرح شده است: ۱- آیا بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ ۲- آیا بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ در صورت وجود رابطه، کدام‌یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قدرت پیش‌بینی اثربخشی مدرسه دارد؟ ۳- آیا بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ ۴- آیا بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه دبیران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ ۵- آیا بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت آن، از نوع مطالعات کاربردی است و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها توصیفی از نوع همبستگی است.

جامعه پژوهش، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران و دبیران دبیرستان‌های دولتی نواحی چهارگانه شهر شیراز است، که در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ مشغول به کار بوده‌اند. برای نمونه‌گیری مدیران و دبیران، از روش نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای^۱ استفاده شد. بدین منظور، ابتدا تعداد دبیرستان‌های هر ناحیه مشخص شد، سپس به‌گونه تصادفی، از راه قرعه‌کشی تعدادی دبیرستان انتخاب شد، در نهایت ۳۰ دبیرستان دخترانه و ۳۰ دبیرستان پسرانه، در نمونه قرار گرفت. در دبیرستان‌های مذکور به ازای هر مدیر، چهار دبیر، در نمونه قرار گرفتند. بنابراین حجم نمونه برابر است با ۶۰ مدیر و ۲۴۰ دبیر، با جنسیت زن و مرد، که در مجموع برابر با ۳۰۰ نفر می‌باشد.

ابزارهای پژوهش

به‌منظور بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دو مقیاس فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه برای گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شد.

مقیاس فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی در پژوهش، شامل پنج بعد (مؤلفه) «توجه به خطرپذیری، توجه به هدف، توجه به تیم و شبکه کاری، توجه به اعضای سازمان و توجه به پیشرفت» می‌باشد. در این زمینه، از مقیاس ۷ درجه‌ای که به‌وسیله جلیلی (Jalili, 2006)، ساخته شده استفاده شد. چهار پرسش، مؤلفه «توجه به خطرپذیری»، پنج پرسش، مؤلفه «توجه به هدف»، شش پرسش، مؤلفه «توجه به تیم و شبکه کاری»، شش پرسش، مؤلفه «مربوط به اعضای سازمان» و چهار پرسش، مؤلفه «توجه به پیشرفت» را می‌سنجد و از ۱-۷ نمره‌گذاری شده است. جدول ۱ مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱- ابعاد پرسشنامه فرهنگ سازمانی

ابعاد	پرسش‌ها
توجه به خطرپذیری	۹،۱۵،۲۰،۲۵
توجه به هدف	۱،۳،۱۷،۲۲،۲۴
توجه به تیم و شبکه کاری	۲،۵،۶،۱۳،۱۸،۱۹
توجه به اعضای سازمان	۴،۷،۸،۱۰،۱۱،۲۱
توجه به پیشرفت	۱۲،۱۴،۱۶،۲۳

پایایی و روایی مقیاس: به‌دلیل تغییرات صوری و جزئی، علیرغم اینکه مقیاس قبلاً به‌وسیله جلیلی (Jalili, 2006) استفاده شده است، پایایی و روایی آن دوباره مورد بررسی قرار گرفت. پایایی مقیاس از راه آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. پایایی به دست آمده برابر با ۰/۹۶ است که

1. Quota Sampling

حکایت از پایایی مطلوب مقیاس دارد. جدول زیر مقدار آلفای کرنباخ برای مقیاس فرهنگ سازمانی و همبستگی هر کدام از ابعاد مقیاس فرهنگ سازمانی را با نمره کل مقیاس نشان می‌دهد.

جدول ۲- ضریب آلفای کرنباخ برای ابعاد مقیاس فرهنگ سازمانی

ابعاد فرهنگ سازمانی	توجه به خطرپذیری	توجه به هدف	توجه به تیم	توجه به اعضاء	توجه به پیشرفت	کل
آلفای کرنباخ	۰/۶۸	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۲	۰/۹۶
تعداد سؤالات	۴	۵	۶	۶	۴	۲۵

روایی مقیاس از راه تحلیل گویه^۱ به دست آمد. به این ترتیب که ضریب همبستگی بین نمرات زیر مقیاس‌ها و گویه‌های مربوط به آنها محاسبه شد.

مقیاس اثربخشی مدرسه: در گردآوری داده‌های مربوط به اثربخشی مدرسه از مدل اثربخشی (Sergiovanny et al, 1992)، که به وسیله ترک زاده (Torkzadeh, 1993) ترجمه شده و شامل ۲۵ گویه می‌باشد، استفاده شد. مقیاس اثربخشی مدرسه، شامل چهار بعد «کسب هدف، انطباق با محیط بیرونی، یکپارچگی درونی و حفظ الگوهای فرهنگی» می‌باشد. نحوه نمره‌گذاری این مقیاس بر اساس طیف لیکرت می‌باشد.

جدول ۳- ابعاد پرسشنامه اثربخشی مدرسه

ابعاد	پرسش‌ها
کسب هدف	۱،۴،۱۴،۱۷،۲۱،۲۴،۲۵
یکپارچگی درونی	۱۵،۷،۸،۹،۲،۶
انطباق با محیط بیرونی	۳،۵،۱۶،۱۸،۱۹،۲۰
حفظ الگوهای فرهنگی	۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۲۲،۲۳

پایایی و روایی مقیاس: این مقیاس به وسیله (Sergiovanny et al, 1992) مورد استفاده قرار گرفته است و روایی و پایایی آن تأیید شده است. به لحاظ دقت علمی و افزایش اعتبار پژوهش، بار دیگر روایی و پایایی آن مورد بررسی قرار گرفت. پایایی محاسبه شده برای مقیاس اثربخشی مدرسه برابر با ۰/۹۲ می‌باشد که حکایت از مطلوب بودن پایایی مقیاس مذکور می‌باشد. جدول ۴ ضریب آلفای کرنباخ برای مقیاس اثربخشی مدرسه و همبستگی هر کدام از ابعاد مقیاس اثربخشی مدرسه را با نمره کل مقیاس نشان می‌دهد.

جدول ۴- ضریب آلفای کرنباخ برای ابعاد مقیاس اثربخشی مدرسه

ابعاد اثربخشی مدرسه	کسب هدف	یکپارچگی درونی	انطباق با محیط بیرونی	حفظ الگوهای فرهنگی	کل
آلفای کرنباخ	۰/۸۳	۰/۶۲	۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۹۲
تعداد سؤالات	۷	۶	۶	۶	۲۵

^۱ - Item analysis

همان گونه که مشاهده می شود، ضرایب به دست آمده نشانگر پایداری قابل قبول مقیاس مذکور می باشد.

روایی مقیاس از راه تحلیل گویه مورد بررسی قرار گرفت. به این ترتیب که ضریب همبستگی بین نمرات زیر مقیاس ها و گویه های مربوط به آنها محاسبه شد.

یافته ها

متناسب با اهداف و پرسش های پژوهش، از راه روش های آماری مناسب به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شد.

جهت مطالعه پرسش نخست که آیا بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه معنی داری وجود دارد؟ از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد، که نتایج حاصل از آن در جدول ذیل منعکس گردیده است.

جدول ۵- ماتریس همبستگی میان متغیرها

متغیرها	فرهنگ سازمانی	خطر پذیری	توجه به هدف	توجه به تیم	توجه به افراد	توجه به پیشرفت	اثربخشی مدرسه
اثربخشی مدرسه	۰/۴۷**	۰/۲۷**	۰/۳۶**	۰/۵۲**	۰/۳۱**	۰/۳۹**	۱

** نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

مطابق این جدول، بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه معنی داری وجود دارد، این رابطه در سطح ۰/۰۱ برابر با ۰/۴۷ بوده، که بیانگر وجود رابطه مثبت و مستقیم بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه است، به این معنا که با افزایش نمره فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدرسه افزایش خواهد یافت و با بهبود آن اثربخشی مدرسه بهبود می یابد. هم چنین مشاهده می شود که رابطه معنی دار و مثبتی بین اثربخشی مدرسه با ابعاد فرهنگ سازمانی وجود دارد و با افزایش نمره هر یک از ابعاد میزان اثربخشی مدرسه به گونه معنی داری افزایش می یابد.

جهت بررسی پرسش دوم که آیا بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه معنی داری وجود دارد؟ در صورت وجود رابطه، کدامیک از مؤلفه های فرهنگ سازمانی قدرت پیش بینی اثربخشی مدرسه دارد؟ ابعاد فرهنگ سازمانی بعنوان متغیر پیش بین و اثر بخشی مدرسه به عنوان متغیر ملاک مورد استفاده قرار گرفتند.

جدول ۶- رگرسیون چندگانه برای بررسی پیش بینی اثربخشی بر اساس ابعاد فرهنگ سازمانی

ابعاد/شاخص	B	بتا	R	مجذور R	تعداد تی	سطح معنی داری
خطرپذیری	۰/۳۴	۰/۱۲			۱/۸۴	N.S
توجه به هدف	۰/۱۹	۰/۱۰			۱/۵۱	N.S
توجه به تیم	۰/۹۰	۰/۵۳	۰/۵۶	۰/۳۱	۶/۹۹	۰/۰۰۱
توجه به افراد	۰/۲۱	۰/۱۴			۱/۹۴	N.S
توجه به پیشرفت	۰/۴۲	۰/۱۷			۲/۸۶	۰/۰۰۴

F=26/83 P≤0/001

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ابعاد فرهنگ سازمانی با ضریب همبستگی چندگانه $0/56$ حدود $0/31$ واریانس اثر بخشی مدرسه را تبیین می‌کند که این مقدار با توجه به $F_{24/83}$ در سطح $p < 0/001$ معنی‌دار است. بنابراین ابعاد فرهنگ سازمانی توانایی پیش‌بینی اثربخشی مدرسه را دارند. نتایج حاصل از تعیین مقدار پیش‌بینی اثربخشی با توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی نشان دهنده آن است که از میان ابعاد پنج‌گانه فرهنگ سازمانی، دو بعد توجه به تیم و شبکه کاری با ضریب بتای $0/53$ و بعد توجه به پیشرفت با ضریب بتای $0/17$ به‌گونه معنی‌داری پیش‌بینی‌کننده‌ی اثربخشی مدرسه می‌باشند. ضریب تبیین $0/31$ بیانگر این مطلب است که 31 درصد از واریانس متغیر وابسته (اثربخشی مدرسه) به‌وسیله‌ی متغیر پیش‌بین (فرهنگ سازمانی) قابل تبیین است. نتایج حاصل از مطالعه پرسش سوم که آیا بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ بیانگر این مطلب است که از دیدگاه مدیران ابعاد فرهنگ سازمانی توانایی پیش‌بینی اثربخشی را دارند.

جدول ۷- رگرسیون چندگانه به‌منظور روشن شدن سهم هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در

پیش‌بینی اثربخشی مدرسه

ابعاد/شاخص	B	بتا	R	مجذور R	تعداد	تی	سطح معنی‌داری
خطرپذیری	0/54	0/19				1/39	N.S
توجه به هدف	0/19	0/14				0/92	N.S
توجه به تیم	1/21	0/60	0/66	0/44	60	3/73	0/001
توجه به افراد	0/15	0/09				0/66	N.S
توجه به پیشرفت	1/21	0/42				3/63	0/001

$F=8/51$ $P \leq 0/001$

ابعاد فرهنگ سازمانی با ضریب همبستگی چندگانه $0/66$ حدود $0/44$ واریانس اثر بخشی مدرسه را تبیین می‌کند که این مقدار با توجه به $F=8/51$ در سطح $p < 0/001$ معنی‌دار است. از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، بعد توجه به تیم و شبکه کاری و بعد توجه به پیشرفت، به ترتیب بتای $0/60$ و $0/42$ سهم معنی‌داری در پیش‌بینی اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران دارند. بنابراین از دیدگاه مدیران هر میزان که در دو بعد توجه به تیم و شبکه کاری و بعد توجه به پیشرفت بهبود داشته باشیم می‌توان شاهد افزایش اثربخشی مدرسه باشیم.

پرسش چهارم: آیا بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه دبیران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ از دیدگاه دبیران نیز ابعاد فرهنگ سازمانی، قدرت پیش‌بینی اثربخشی مدرسه را دارند.

جدول ۸- رگرسیون چندگانه به منظور روشن شدن سهم هریک از ابعاد فرهنگ سازمانی در

پیش بینی اثربخشی مدرسه

ابعاد/شاخص	B	بتا	R	مجذور R	تعداد	تی	سطح معنی داری
خطرپذیری	۰/۲۸	۰/۱۰				۱/۳۶	N.S
توجه به هدف	۰/۲۸	۰/۱۶				۲/۰۷	
توجه به تیم	۰/۸۵	۰/۵۲	۰/۵۴	۰/۲۹	۲۴۰	۶/۰۵	
توجه به افراد	۰/۱۹	۰/۱۳				۱/۵۰	N.S
توجه به پیشرفت	۰/۲۰	۰/۰۸				۱/۳۱	N.S

F=19/38 P≤0/001

ابعاد فرهنگ سازمانی با ضریب همبستگی چندگانه ۰/۵۴ حدود ۰/۲۹ واریانس اثر بخشی مدرسه را از دیدگاه دبیران تبیین می کند که این مقدار با توجه به $F=۱۹/۳۸۵$ در سطح $p<۰/۰۰۱$ معنی دار است، از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، بعد توجه به تیم و شبکه کاری و بعد توجه به هدف، به ترتیب بتای ۰/۵۲ و ۰/۱۶ سهم معنی داری در پیش بینی اثربخشی مدرسه از دیدگاه دبیران دارند و سایر ابعاد سهم معنی داری در پیش بینی اثربخشی مدرسه ندارند.

پرسش پنجم: آیا بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز تفاوت معنی داری وجود دارد؟ جهت مقایسه دیدگاه مدیران و دبیران در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از ZR فیشر استفاده شد. بدین معنی که، ابتدا ضریب همبستگی میان دو متغیر اصلی پژوهش، در مدیران و دبیران به گونه جداگانه محاسبه گردید و سپس با استفاده از فرمول ZR فیشر تفاوت میان دیدگاهها، بررسی شد.

جدول ۹- ضرایب همبستگی و ZR فیشر بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی

متغیرها	ضرایب همبستگی		تعداد	ضریب ZR فیشر
	مدیران	دبیران		
فرهنگ سازمانی	۰/۴۳**	۰/۴۶**	۳۰۰	۰/۲۶

اثربخشی مدرسه

** نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه در مدیران برابر با ۰/۴۳ می باشد، که این مقدار در سطح $p<۰/۰۱$ معنی دار است، هم چنین ضریب همبستگی محاسبه شده برای دبیران، برابر با ۰/۴۶ می باشد که این مقدار در سطح $p<۰/۰۱$ معنی دار باشد. ضریب محاسبه شده برای ZR فیشر برابر با ۰/۲۶ می باشد که این مقدار با توجه به حد بحرانی ۱/۹۶ معنی دار نمی باشد. بنابراین تفاوت معنی داری بین دیدگاه مدیران و دبیران وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز بوده است. نتایج حاصل با توجه به موارد بیان شده و با توجه به پرسش‌های پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه و همچنین بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه، وجود رابطه معنی‌داری را نشان می‌دهد. وجود همبستگی مثبت میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه، بیان‌گر این موضوع می‌باشد، که به هر میزان که فرهنگ سازمانی قوی‌تری بر مدرسه حاکم باشد، به همان میزان می‌توان به اثربخشی بالاتری دست یافت و به همان میزانی که فرهنگ سازمانی ضعیفی بر مدرسه حاکم باشد، اثربخشی مدرسه نیز کمتر محقق می‌شود. بنابراین، بهبود فرهنگ سازمانی می‌تواند اثربخشی مدرسه را افزایش دهد. نتایج این پژوهش با یافته‌های کاظمی (Kazemi, 1996) در یک راستا می‌باشد. کاظمی (Kazemi, 1996)، در چارچوب مدل نظری کوبین و رورباف، به مطالعه ملاک‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی پرداخته است و از جامعه صاحب‌نظران مدیریت، درباره معیارها و فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی پژوهش به عمل آورده است. نتایج مطالعه نشان داده است که با افزایش و بهتر شدن فرهنگ سازمانی می‌توان به اثربخشی سازمانی بالاتری دست یافت. همچنین وایو- چای^۱ (۱۹۹۲) در پژوهشی که انجام دادند، وجود رابطه معنی‌دار میان مشارکت در تصمیم‌گیری معلمان و اثربخشی مدرسه را گزارش دادند (Mohammadi, 2000). این بدان معنی است که به هر میزان که مشارکت افراد که خود، یکی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است در تصمیم‌گیری‌های مدرسه بیشتر باشد، به همان میزان می‌توان انتظار داشت که به اثربخشی بالاتری دست یافت. نتایج حاصل از بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. ضریب همبستگی محاسبه شده حاکی از آن است، که مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری بیش‌ترین مقدار همبستگی را با اثربخشی مدرسه دارد و بعد از آن به ترتیب، مؤلفه توجه به پیشرفت، مؤلفه توجه به هدف، مؤلفه توجه به افراد و در نهایت، مؤلفه توجه به خطرپذیری کمترین میزان همبستگی را با اثربخشی مدرسه دارد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیونی که پیش از این بدان اشاره شد، بیان‌گر آن است که از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، دو مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری و مؤلفه توجه به پیشرفت، پیش‌بینی‌کننده اثربخشی مدرسه هستند و سایر مؤلفه‌ها تأثیری نداشتند. با توجه به یافته‌های پژوهش، به نظر می‌رسد، از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری، بدان سبب بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی اثربخشی مدرسه

^۱ .Yiu- Chi

را دارد که افراد به ندرت وقتی از دیگران جدا می‌شوند، کار می‌کنند. افراد اغلب در قالب گروه‌ها کار می‌کنند و اثربخشی گروهی، مشارکت تمام اعضاء سازمان را می‌طلبد. توجه به تیم و شبکه کاری به دلیل اثرات هم‌افزایی، باعث می‌شود که سازمان به سطوح بالاتری از عملکرد، نسبت به- مجموع عملکردشان دست یابد، که این امر بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. این یافته با یافته- های پژوهشی مهر محمدی (Mehrmohammadi, 1997)، در یک راستا است. مهرمحمدی به این نتیجه رسید که، معلمان نسبت به کار گروهی رغبت بیشتری از خود نشان می‌دهند. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌گردد، بهبود و بازسازی فردی و توجه به پیشرفت، می‌تواند اثربخشی مدرسه را تبیین نماید. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیونی نشان می‌دهد که، از دیدگاه مدیران، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به‌گونه معنی‌داری قدرت پیش‌بینی‌کنندگی اثربخشی را دارند. از میان مؤلفه‌ها، دو مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری و هم‌چنین مؤلفه توجه به پیشرفت به‌گونه معنی‌داری قابلیت پیش‌بینی اثربخشی را دارند. انتظار نیز چنین بود که از دیدگاه مدیران، مشارکت همگانی افراد در تحقق اهداف می‌تواند بیش‌ترین قدرت تبیین را برای اثربخشی مدرسه داشته باشد. همان- گونه که نتایج پژوهش نیز نشان می‌دهد، بهبود و بازسازی فردی و توجه به پیشرفت از دیدگاه مدیران، می‌تواند اثربخشی مدرسه را تبیین نماید. علی‌رغم اینکه در نگاه اول بنظر می‌رسد مدیران مؤلفه توجه به هدف را به‌عنوان مؤلفه اصلی و تأثیر گذار در تبیین اثربخشی بدانند، نتایج پژوهش حاکی از آن است که رابطه معنی‌داری بین این مؤلفه و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران وجود ندارد. پیترسون (Peterson, 1984)، در مطالعه‌ای که روی ۱۲۰ مدیر مدرسه انجام داد، دریافت که مدیران احساس می‌کنند که دستیابی به اهداف در مقابل معیارهای دیگر، معیاری ثانویه است.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیونی، نشان می‌دهد که، از دیدگاه دبیران، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به‌گونه معنی‌داری قدرت پیش‌بینی‌کنندگی اثربخشی را دارند. از میان مؤلفه‌ها، دو مؤلفه توجه به تیم و شبکه کاری و هم‌چنین مؤلفه توجه به هدف، به‌گونه معنی‌داری قابلیت پیش‌بینی اثربخشی را دارند. همان‌گونه که پیش از این بدان اشاره شد، در فرهنگ سازمانی قوی، اعضاء سازمان فلسفه، هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان را می‌شناسند و نسبت به تحقق آن، خود را متعهد احساس می‌کنند و در مورد این فلسفه‌ها، اهداف و مأموریت‌ها، توجیه شده‌اند. به بیانی دیگر، میان هدف‌های فردی و هدف‌های سازمانی هم‌سویی بوجود می‌آید و کارکنان تحقق هدف‌های خود را در گرو تحقق هدف‌های سازمانی می‌دانند. هم‌چنین کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می‌دانند و این مهم، عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بالاتر است (Ataei, 1994). هم‌چنین در فرهنگ متمرکز بر هدف، اعضای سازمان از چشم اندازه‌های مشترکی درباره سازمان برخوردارند، این احساس از کوشش مدیران بلندپایه در تعیین روش،

سرچشمه می‌گیرد و از سوی اعضای سازمان تعهد و شوق دست‌یابی به این هدف‌ها دیده می‌شود (Tousi, 1993). همان‌گونه که نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش به‌خوبی نشان می‌دهد، مؤلفه توجه به خطر پذیری کمترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی را برای اثربخشی مدرسه دارد. انتظار نیز چنین بود، که به‌واسطه جو فرهنگی حاکم بر مدارس، افراد کمتر تشویق می‌شوند، کارهای خلاق و نو انجام دهند و خطرپذیری در مدارس کمتر تشویق می‌شود. به‌همین خاطر به‌نظر می‌رسد عدم وجود رابطه معنی‌دار برای پیش‌بینی اثربخشی مدرسه به‌وسیله مؤلفه توجه به خطرپذیری نیز، از این قاعده تبعیت می‌کند. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین دیدگاه مدیران و دبیران وجود ندارد. نتایج این بررسی با یافته‌های جلیلی (Jalili, 2006)، در یک راستا قرار دارد. بنظر می‌رسد برای دست‌یابی به اثربخشی بالا در مدرسه، می‌بایست هدف و جهت مدیران و کارکنان در یک راستا باشد و وجود نوعی وحدت رویه در دست‌یابی به اهداف الزامی است. توماس (Thomas, 1992)، به این نتیجه رسید، که فرهنگی مشترک، گروه‌های مدرسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این فرهنگ پر اهمیت، آموزش آکادمیک نامیده می‌شود و با افتخارات مدرسه در کسب عنوان مدرسه نمونه، تشویق می‌شود.

پیشنهادهای کاربردی: با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌گردد، مسؤولان و دست‌اندرکاران نظام آموزشی کشور هر چه بیش‌تر از پیش، سعی در شناخت و بهبود فرهنگ سازمانی مدارس با توجه به نقش تعیین‌کننده آن در اثربخشی مدرسه نمایند و این امر محقق نمی‌شود، جز از راه مشارکت همه اعضاء و اولیاء مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها برای اداره مدرسه و هم-چنین توجه هر چه بیش‌تر به‌سمت رشد فردی افراد. به مدیران مدارس توصیه می‌شود مشارکت کارکنان و معلمان را در محور برنامه‌های خود قرار دهند و از این راه زمینه ایجاد انگیزه به کار را در معلمان افزایش دهند، در این راستا، مشارکت‌های گروهی را بر مشارکت‌های فردی ترجیح دهند. به مدیران توصیه می‌شود کمیته‌ای تحت عنوان اثربخشی مدرسه تشکیل دهند و کارکنان آموزشی و عوامل اجرایی را از اهمیت موضوع مطلع گردانند و با تشریح مساعی سعی در ارتقاء فرهنگ سازمانی نمایند. توجه به مسأله هدف‌گذاری را در اولویت کارهای آموزشی قرار دهند، چرا که، تعیین هدف‌های واضح و روشن و به دور از هرگونه ابهام و سعی و مشارکت همگانی در تحقق آنها، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی مدرسه داشته باشد. به‌گونه مستمر در جلسات هفتگی و ماهانه شورای معلمان و شورای آموزشگاه اهداف را یادآور شوند و با استفاده از راهکارهای ارزنده به این مهم، جامه عمل ببوشانند. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- پراکندگی مدارس در مناطق و وسعت زیاد جامعه آماری که خود موجب صرف زمان نسبتاً زیاد جهت توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه شد، ۲- کمبود پژوهش‌های کافی در زمینه فرهنگ سازمانی و

اثربخشی در حوزه آموزش و پرورش، ۳- وجود جو محافظه کارانه حاکم بر محیط سازمانی مدارس در ارتباط با پاسخ به پرسشنامه.

Reference

- Ataei, Mohammad, (1994). "*Organizational Culture and Its Influence on the Effectiveness of Razi Institute*", MA thesis in Governmental Management, University of Tarbiat-e Modarres. (In Persian)
- Bowkes, E, S. (2000). "*The impact of School Organization Culture on The Academic Achivement of Elementary Students*", South Corolina State.
- Ahmadi , E..Dostmohammadlo, H.(2009). "A Study of the Relationship between the Managers Triad Skills (Technical, Human and Cognitive) and Effectiveness of High Schools in District One of Shiraz", *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*, Vol.2/no.4.pp.119-135.
- Gordon, G. (1991). "*Industry determinats of organizational culture*", vol.16.no2,pp. 394-415.
- Hafseted, G, B., Neuiyen, D, D., (1990). "*Mesuring organizational culture business*". week, jahannesbury octobr, p.p.148_160.
- Hashemian, MohammadRezaa,(1998). "*Effect of Organizational Culture on the Occupational Satisfaction of the Full-Time Staff of Sepah*", MA thesis, University of Tarbiat-e Modarres.
- Jalili, F, (2006). "*On the Relationship between Culture and Organizational Creativity from the Viewpoint of Principals and High School Teachers of Shiraz CityFoursome Districts*", MA thesis, College of Educational Sciences, Shiraz University. (In Persian)
- Kazemi, Abbas, 1996, "*Designing Organizational Effectiveness Patterns with the Focus on Organizational Culture Criteria*", PhD thesis, University of Tarbiat-e Mo'alleh. (In Persian)
- MehrMohammadi, M, 1997, "*Management, Innovation and Efficient Schools*", Essay Collection of the First Conference of Educational Management, University of AllamehTabatabaei. (In Persian)
- Mohammadi, M, 2000, "*On the Relationship between Organizational Values and Teachers' Feeling about School Environment in Shiraz City High Schools*", MA thesis, College of Educational Sciences, Shiraz University. (In Persian)
- Niknami, M, 1996, "Two Concepts: Efficiency and Effectiveness of School Principals", *Management in School Education Quarterly*, 15, p.12.(In Persian)
- Peterson, 1984, "*Leadership style and persived effectiveness*", www.EBSCO.com.
- Rezaei, Gh, 2006, "*A Survey of the Relathionship between the Leadership style of Principals and School Effectiveness of Shiraz city High school*", MA thesis, College of Educational Sciences, Shiraz University. (In Persian)

Rinold, Tedi, 2006, "*Effective of cooperative Management on achievement and attitude among student of Color*". vol.95, pp.360-370.

Safi, Ahmad, 1996, "Rules of Public, Compulsory Education and Their Functionality in Iran", *Management in School Education Quarterly*, 1, 24. (In Persian)

Seidi, M, 1999, "*Effective and Ineffective School Organizational Culture in Female High Schools of Arak Township*", MA thesis, College of Educational Sciences, University of AllamehTabatabaei. (In Persian)

Toosi, M ,A, 1993, *Organizational Culture*, Tehran, Governmental Management. (In Persian)

Thomas, G. M, (1992). "Organizational Culture In Good High School". *Gornal of Educational administration*. Vol 30, ISS, 10.Pg.

Turkzadeh, J, 1993, "A Pattern for Schools' Effectiveness" (translation and writing), *Management in School Education Quarterly*, 20, p.14. (In Persian)

Varmazyar, R, 2000, "*Influence of Organizational Culture on the Effectiveness of the Organization*", MA thesis, College of Official Sciences, ShahidBeheshti University. (In Persian)

Yousefi, J, 1997, "*On the Relationship between School Organizational Culture and Educational Development in Shiraz City High Schools*", MA thesis, College of Psychology, University of AllamehTabatabaei. (In Persian)

