

## Designing an Appropriate Management Model for Organizational Culture Training (Case Study: West High School Secondary School)

**Behzad Davoudian:** Ph.D. Student of Educational Management, Kermanshah Branch-Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

**Faramarz Malekian\*:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch- Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

**Javad Karam Afrooz:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch-Islamic Azad University, Kermanshah Branch, Kermanshah, Iran.

**Elham Kaviani :** Faculty member, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch-Islamic Azad University, Kermanshah Branch, Kermanshah, Iran.

**Abstract:** The purpose of this study was to design an appropriate management model based on identifying the components and relationships of organizational culture in the secondary high schools of west of Iran (Ilam, Kurdistan and Kermanshah Provinces). The study was an applied research based on the type of goal and a descriptive-survey depend of data collection. Moreover, the method was the mixture (qualitative and quantitative). The statistical population of the study consisted of all 9829 second-grade high school staff in Ilam, Kordestan and Kermanshah provinces. Based on Morgan table, the participants were 373 students selected by stratified random sampling. In the first stage, the components were identified using qualitative and exploratory method and interviewed with 35 educational deputies, experts and managers, and also they were organized through open and axial coding of their components and dimensions and indicators. After validation by management professors, data by using quantitative tools, a researcher-made questionnaire for component identification and standard Denison organizational culture questionnaire were collected. Afterwards, the results of this study showed the components identified for the appropriate management model included manager's personality and ethical characteristics, manager's professional and competence, stakeholder engagement, attention to students' programs promotion, selection and of expert teachers and staff, attention to affairs and health, empowerment and planning the administrative and financial activities. There was also a significant relationship between the internal dimensions and components of organizational culture and the identified components of management model.

**Keywords:** Management Model Components, Organizational Culture, Partial Least Squares.

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch- Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

**Email:** faramarzmalekian56@gmail.com

## مقدمه

دنیای امروز به عنوان عرصه مدیریت و رهبری شناخته می‌شود. موفقیت سازمان‌ها به مقدار زیادی به اثربخشی مدیران وابسته است. در نظام تعلیم و تربیت و مدارس به عنوان سازمان‌های آموزشی مدیران نقشی بی‌بدیل در تحقق اهداف تعلیم و تربیت برعهده دارند. بهبود آموزش و پرورش بدون مدیریت صحیح و توانمند امکان‌پذیر نیست، بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و ایمنی خاطر کارکنان و هماهنگ ساختن تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف و تقویت روحیه کارکنان برای شکوفایی، خلاقیت و نوآوری استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان از جمله وظایف مدیران مدارس است (قنبری ۱۳۹۷).

آموزش و پرورش به عنوان نهاد فرهنگی و اجتماعی، نقش اساسی و بی‌بدیل در تربیت نیروی انسانی، تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی و در فرایند رشد و تعالی کشور ایفا می‌کند. به گونه ای که آینده کشور در آینه آموزش و پرورش امروز قابل مشاهده است. یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌ها که باعث بقای آن‌ها نیز می‌شود اثر بخشی سازمانی است. فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مدیریت دانش از جمله مهم ترین عوامل موثر بر اثر بخشی سازمانی می‌باشد. از طرفی فرهنگ عامل مهم و عنصر اساسی در عرصه مدیریت و خصوصاً مدیریت دانش است و نقش و تأثیر آن بر اثر بخشی سازمانی و مدیریت دانش برای پژوهشگران حوزه مدیریت مشخص می‌باشد. شاین (۲۰۰۴): «فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، باورها و گرایش‌های مشترک است، که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد» (حسن‌پور فرنی ۱۳۹۰).

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی از نظر صاحب‌نظران آن قدر اهمیت دارد، که اعتقاد دارند برای هرگونه تغییرات مؤثر در سازمان‌ها باید فرهنگ آن تغییر نماید و برای بررسی موفقیت و شکست سازمان باید به فرهنگ آن توجه داشت. سازمانی که بتواند ارزش‌ها و باورهای موجود

در بین اعضای سازمان را بدرستی هدایت کند، فضای تسهیم و همکاری مشترک را برای بهره‌گیری از مدیریت دانش در سازمان ایجاد کرده، به صورتی که دانش به خوبی کسب، تسهیم و بکار گرفته شود، موجب یادگیری سازمانی، افزایش عملکرد افراد سازمانی و افزایش اثر بخشی سازمان در دسترسی به اهداف می‌گردد (گولد و همکاران ۲۰۰۱).

هنری تونس (۱۹۹۰) فرهنگ سازمانی را: «راه قالب‌ریزی شده اندیشیدن، احساس کردن و پاسخ دادن می‌دانند که در یک سازمان یا بخشی از آن وجود دارد» (به نقل از منوریان و همکاران ۱۳۸۷). دنیسون (۲۰۰۵) «فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که هم‌چون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند.» به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: «اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آن‌ها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند و در جایی دیگر فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت می‌باشد» (به نقل از نیازآذری و تقوایی یزدی ۱۳۸۹).

شاین (۱۹۹۱) فرهنگ را: «الگویی از مفروضات بنیادی می‌داند که در فراگرد تجربه رویارویی با دشواری‌های نهفته در سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی، از سوی گروهی معین ساخته، کشف شده یا پدید آمده است» (به نقل از طوسی ۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی مجموعه‌های از معانی و ارزش‌ها در سازمان است که اعضا را به یکدیگر پیوند می‌دهد. فرهنگ سازمانی نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل داده و موجب تمایز سازمان‌ها از همدیگر می‌شود. نسبت فرهنگ به سازمان هم‌مانند نسبت شخصیت به فرد است. نظریه‌پردازان سازمانی بر این باورند که فرهنگ مرز سازمانی را تعیین کرده و نوعی تعهد در افراد نسبت به سازمان بوجود می‌آورد. هوگان و کیت (۲۰۱۳) معتقدند که: «فرهنگ سازمانی به شدت رفتار کارکنان را فراتر از سیستم‌های کنترل رسمی،

کارشناسان و سرگروه‌های مدیران، مؤلفه‌ها شناسایی شده و از طریق کدگذاری باز و محوری مؤلفه‌ها و ابعاد و شاخص‌های آن‌ها سازماندهی گردیدند. پس از تأیید توسط اساتید حوزه مدیریت داده‌ها با استفاده از ابزارهای کمی، یک پرسشنامه محقق ساخته برای شناسایی مؤلفه‌ها و از پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون جمع‌آوری گردید. در این پژوهش ابتدا برای شناسایی مؤلفه‌های الگوی مدیریتی مناسب از روش مصاحبه با کارشناسان، نمایندگان مدیران مدارس و نخبگان آموزش و پرورش استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و کدگذاری آن‌ها و تعیین ابعاد، مؤلفه‌های الگوی مدیریتی مناسب مشخص و طی یک مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. پس از جمع‌آوری نظرات نخبگان با استفاده از پیشنهادی‌های آنان اصلاحات و تغییرات لازم بر روی داده‌ها انجام پذیرفت. از طریق این مصاحبه و بررسی روایی محتوایی آن‌ها تأیید گردید. پس از کدگذاری، فهرست‌بندی کدها، گروه‌بندی کردن، دسته‌بندی کردن آن‌ها شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی مدیریتی مناسب تعیین گردید و با استفاده از نظرات نخبگان تغییرات و اصلاحات لازم، انجام گردید. در مرحله بعد براساس یافته‌های کیفی، پرسشنامه محقق ساخته برای جمع‌آوری داده‌ها تدوین گردید. هدف از تهیه پرسشنامه اعتباریابی و آزمون مدل بوده است. ساختار پرسشنامه تدوین شده ترکیبی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده بوده است که به صورت ۵۳ گویه یا سؤال و با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت شامل خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲) و خیلی کم (۱) تنظیم و در جامعه مورد مطالعه اجرا گردید. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن برای ابعاد الگوی مدیریتی مناسب به شرح زیر می‌باشد: ویژگی‌های شخصیتی مدیر ۰/۹۰، میزان تخصص و توانمندی مدیر ۰/۹۸، توجه به امورات اداری و مالی ۰/۹۵، دبیران و کارکنان متخصص ۰/۹۷، توجه به دانش‌آموزان ۰/۹۸.

روش‌ها و اقتدار تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی ابزاری قدرتمند برای استخراج نتایج مطلوب سازمانی است» (به نقل از رستمی طالع‌پسند محمدی فر ۱۳۹۶).

دنیسون و فیشر (۲۰۰۵): «این چهار ویژگی در قالب عبارت‌هایی از مجموعه فعالیت مدیریت بیان می‌شوند. فعالیت‌های مدیریت شامل عملکردهای روشنی هستند که با چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مرتبط می‌باشند و از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضات مسلط بر سازمان نشأت گرفته و به وسیله آن‌ها نیز تقویت می‌شوند. این فعالیت‌های مدیریتی به وسیله استفاده از دوازده شاخص که مدل را تشکیل می‌دهند اندازه‌گیری می‌شوند» (به نقل از جعفرنژاد کیاجوری رودگر نژاد ۱۳۹۴).

مسئله اصلی در این پژوهش طراحی الگوی مدیریتی مناسب براساس شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است تا با بررسی جایگاه مولفه‌های فرهنگ سازمانی، وضعیت رابطه مولفه‌های الگوی مدیریت مناسب و مولفه‌های فرهنگ سازمانی در دبیرستان‌های دور دوم متوسطه غرب کشور و همچنین شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی مناسب یک الگوی مدیریتی مطلوب به منظور افزایش اثربخشی سازمان تدوین گردد. به عبارت دیگر هدف از پژوهش حاضر تبیین و ارائه یک الگوی مدیریتی مناسب برای فرهنگ سازمانی در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور بود.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و برحسب نوع گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی و روش تحقیق ترکیبی (کمی-کیفی) بود. جامعه آماری پژوهش حاضر تمام کارکنان دبیرستان‌های متوسطه دوم استان‌های ایلام، کردستان و کرمانشاه به تعداد ۹۸۲۹ نفر بودند که براساس جدول مورگان تعداد ۳۷۳ به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیدند. در مرحله اول با استفاده از شیوه کیفی و اکتشافی و مصاحبه با ۳۵ نفر از معاونین آموزشی،

محاسبه شده است که برای هر کدام از مؤلفه‌ها به ترتیب مؤلفه مشارکت ۰/۹۱، مؤلفه مأموریت ۰/۹، مؤلفه ثبات و یکپارچگی ۰/۸۹ و مؤلفه انعطاف‌پذیری ۰/۸۶ بدست آمده است.

روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها: بخش آمار توصیفی: برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود. پس از شناسایی مفاهیم، شاخص، ویژگی‌ها که از طریق مصاحبه و جمع‌آوری نظرات با نخبگان بدست آمد این اطلاعات بدست آمده کدگذاری گردیدند. برای کدگذاری اطلاعات بدست آمده از دو شیوه کدگذاری باز و محوری استفاده گردید. همان طوری که بیان شد مراحل کدگذاری باز و محوری پژوهش که پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی انجام شده و مبنای تهیه پرسشنامه گردیده در این قسمت آورده می‌شود:

جلب مشارکت ذینفعان ۰/۹۴ و توجه به امورات پرورش و سلامت ۰/۹۷. ضرایب فوق نشانگر پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است.

برای تعیین جایگاه و وضعیت فرهنگ سازمانی جامعه مورد مطالعه یعنی دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) که شامل ۳۶ گویه است استفاده می‌کنیم. این پرسشنامه دارای چهار مؤلفه مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریت است که هر کدام از این مؤلفه‌ها دارای سه زیر مؤلفه به شرح زیر است با ۳ گویه (سؤال) سنجش می‌شود. این پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده است. شامل کاملاً موافق (۵)، موافق (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالف (۲) و کاملاً مخالف (۱) می‌باشد. با توجه به این که این پرسشنامه در پژوهش‌های بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است، روایی آن مورد تأیید است. پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ

جدول ۱. کدگذاری باز و محوری

Table 1. Open coding and axial coding

پیامد	مقوله یا پدیده محوری	شاخص‌ها (زیر مقوله‌ها)
الگوی مناسب مدیریتی	ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی	سعه صدر، دلسوزی، صبوری، صداقت، مثبت‌اندیشی
الگوی مناسب مدیریتی	توانایی تخصصی و علمی مدیر	تناسب رشته تحصیلی با مدیریت، توانایی هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی، آشنایی با اسناد بالادستی، شناخت اهداف دوره تحصیلی، سازماندهی، هماهنگی، خلاقیت و نوآوری
الگوی مدیریتی مناسب	توانمندی انتخاب دبیران متخصص و نیروی انسانی کارآمد	دبیران آشنا با روش‌های فعال تدریس، داشتن روحیه مسئولیت‌پذیری دبیران، انعطاف‌پذیری دبیران، داشتن تعهد سازمانی توسط کارکنان، علاقمندی به افزایش توانمندی حرفه‌ای، داشتن روحیه پژوهش، آشنایی با شیوه‌های ارزشیابی تحصیلی فرایندمحور، داشتن روحیه انتقادپذیری
الگوی مدیریتی مناسب	توانمندی در زمینه فعالیت‌ها و برنامه‌های دانش‌آموزی	تقویت اعتماد به نفس در دانش‌آموزان، حمایت و فعال نمودن تشکل‌های دانش‌آموزی، تقویت حس مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان، تشکیل کلاس‌های تقویتی و جبرانی، برگزاری مسابقات علمی و کنگوره‌های آزمایشی، آموزش مهارت‌های زندگی، افزایش درصد قبولی در امتحانات داخلی
الگوی مدیریتی مناسب	توانمندی در زمینه فعالیت‌های اداری و مالی	جذب اعتبارات مالی، تدوین بودجه عملیاتی، مناسب‌سازی فضای فیزیکی و آموزشی، آشنایی با قوانین و بخشنامه و مکاتبات اداری، تنظیم اسناد مالی
الگوی مدیریتی مناسب	توانمندی در زمینه امورات تربیتی (پرورش و سلامت)	تقویت نظام مشاوره تربیتی مدرسه، توجه به تغذیه دانش‌آموزان، برگزاری مسابقات ورزشی درون مدرسه‌ای، توسعه فعالیت‌های مذهبی و باورهای دینی، برگزاری نماز جماعت، توسعه فعالیت‌های مکمل، تقویت مشاوره تحصیلی (رشته‌های دانشگاهی)
الگوی مدیریتی مناسب	توانمندی در زمینه بهره‌گیری از مشارکت ذینفعان	تقویت انجمن اولیاء و مربیان، فعال نمودن شورای دانش‌آموزی تقویت شورای دبیران، شناخت مهارت‌ها و توانمندی اولیاء

## یافته ها

با توجه به کدگذاری‌های انجام شده و تحلیل داده‌ها در مجموع ۷ مقوله یا پدیده محوری تعیین و هر کدام دارای شاخص‌ها (زیر مقوله‌هایی) هستند که در جدول به آن‌ها اشاره گردید و به صورت خلاصه به شرح زیر می‌باشد:

۱- ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی مدیر ← ۱۲ زیر مقوله یا شاخص

۲- توانمندی تخصصی و علمی مدیر ← ۱۴ زیر مقوله یا شاخص

۳- توانمندی در زمینه جذب و سازماندهی مناسب کارکنان (امور کارکنان) ← ۱۳ زیر مقوله یا شاخص

۴- توانمندی مدیر در زمینه فعالیت و برنامه‌های دانش‌آموزی (امور دانش‌آموزان) ← ۱۰ زیر مقوله یا شاخص

۵- توانمندی مدیر در زمینه فعالیت‌های اداری و مالی (امور اداری) ← ۱۰ زیر مقوله یا شاخص

۶- توانمندی مدیر در زمینه فعالیت‌های تربیتی، تربیت بدنی و سلامت (پرورش و سلامت) ← ۱۴ زیر مقوله یا شاخص

۷- توانمندی مدیر در زمینه جلب مشارکت عوامل برون و درون مدرسه‌ای (جلب مشارکت ذینفعان) ← ۸ زیر مقوله یا شاخص

در مرحله بعد این شاخص‌ها و مقوله به صورت پرسشنامه تدوین و پس از تأیید روایی آن توسط اساتید رشته مدیریت آموزشی و محاسبه ضریب پایایی آلفای کرونباخ آن اجرا گردید.

بخش کمی: بخش دوم پژوهش که به صورت کمی است ۲ پرسشنامه استفاده شده است. یک پرسشنامه به صورت استاندارد و یک پرسشنامه به صورت محقق‌ساخته می‌باشد:

الف) برای تعیین جایگاه و وضعیت فرهنگ سازمانی در جامعه مورد مطالعه یعنی دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور از پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)

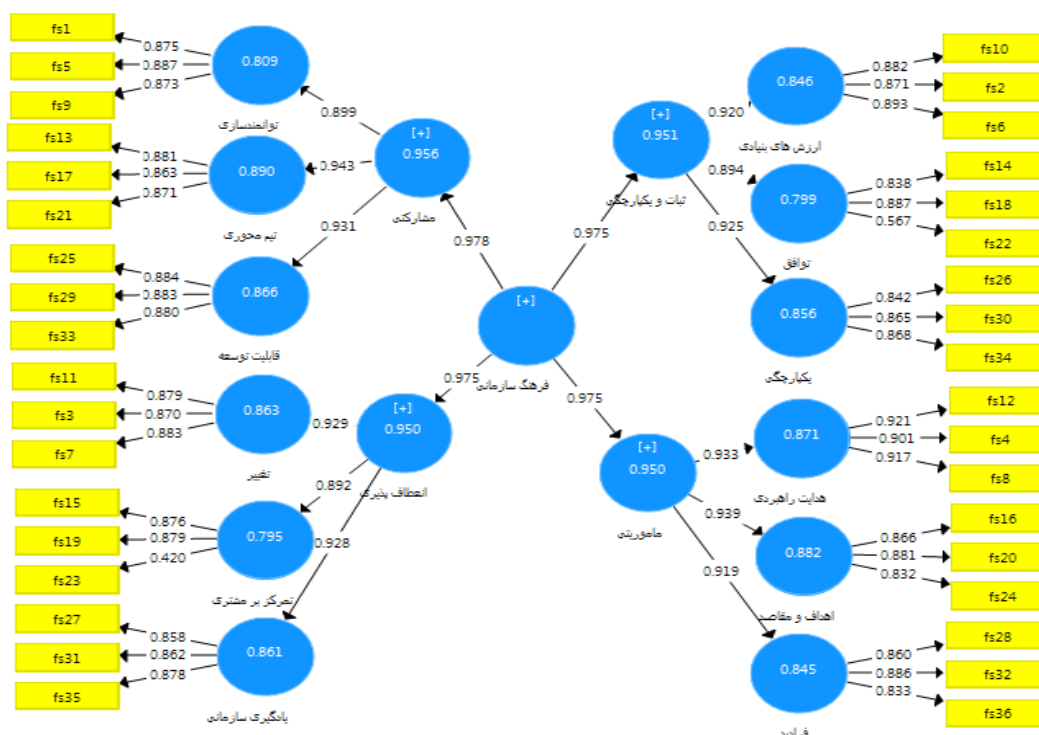
که شامل ۳۶ گویه است استفاده می‌کنیم. این پرسشنامه دارای چهار مؤلفه مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریت است که هر کدام از این مؤلفه‌ها دارای سه زیر مؤلفه به شرح زیر است و با ۳ گویه (سؤال) سنجش می‌شود. این پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت از ۱ تا ۵ نامگذاری شده است که شامل کاملاً موافق (۵)، موافق (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالف (۲) و کاملاً مخالف (۱) می‌باشد. با توجه به اینکه این پرسشنامه در پژوهش‌های بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است، روایی آن مورد تأیید است.

ب) برای شناسایی مؤلفه‌های الگوی مدیریتی مناسب از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است، با توجه به این که در بخش کیفی با استفاده از نظرات خبرگان و تأیید آنان تعداد ۷ مؤلفه و ۱۱۰ شاخص تعیین گردیدند. مؤلفه‌های تعیین شده شامل ۷ مؤلفه اصلی بوده که دارای ۱۱۰ شاخص بوده‌اند. از این مؤلفه‌ها و شاخص پرسشنامه‌ای که دارای ۵۳ گویه تهیه شده است که از ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت آموزشی و علوم تربیتی برای تأیید روایی آن نظرخواهی گردید و پس از اعمال نظرات آنان در یک طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) پرسشنامه تهیه و در جامعه هدف اجرا گردید. همچنین یک سؤال باز پاسخ از نمونه مورد مطالعه خواسته شد که در صورتی هر ویژگی دیگری را که برای استفاده در مدل ضروری می‌دانند به این شاخص‌ها اضافه نمایند. در این پرسشنامه از ۵۳ گویه داده شده، ۵ گویه مربوط به ویژگی‌های شخصی و اخلاقی مدیر، ۱۴ گویه مربوط به ویژگی‌های تخصصی و حرفه‌ای مدیر، ۱۰ گویه مربوط به ویژگی‌ها و مهارت‌های دبیران، ۵ گویه مربوط به توانایی مدیر در خصوص امورات مالی و اداری، ۹ گویه توجه به رشد مهارت‌های دانش‌آموزان، ۶ گویه مربوط به فعالیت‌های پرورشی و سلامت، ۴ گویه مربوط به بهره‌گیری از مشارکت ذینفعان بوده است.

نظر سوابق خدمتی دارای ویژگی‌های زیر بوده‌اند، تعداد ۲۵ نفر معادل ۶/۷٪ کمتر از ۵ سال، تعداد ۵۷ نفر معادل ۳/۱۵٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، تعداد ۱۱۳ نفر معادل ۳۰/۳٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و تعداد ۱۷۸ نفر معادل ۴۷/۷٪ بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند. براساس استان محل خدمت تعداد ۱۷۶ نفر معادل ۴۷/۱۸٪ در استان کرمانشاه، تعداد ۱۲۱ نفر معادل ۳۲/۴۳٪ در استان کردستان و تعداد ۷۶ نفر معادل ۲۰/۳۹٪ در استان ایلام مشغول خدمت بوده‌اند.

آمار استنباطی: مدل اندازه‌گیری مفهوم فرهنگ سازمانی

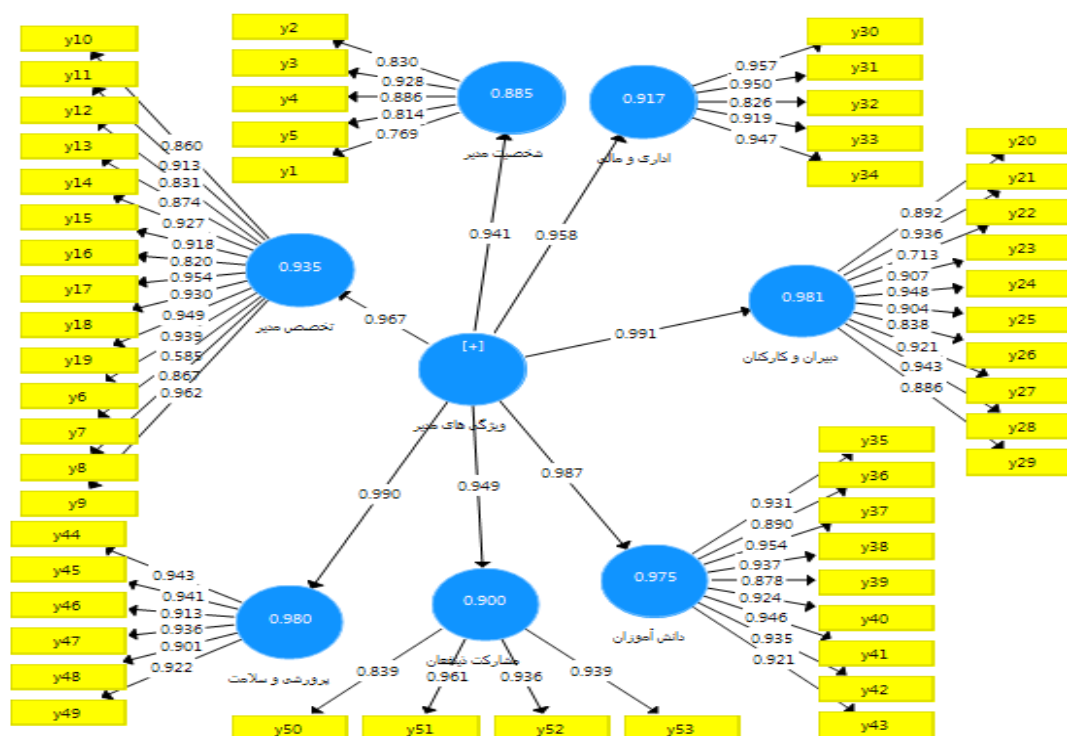
آمار توصیفی: حجم نمونه در این تحقیق تعداد ۳۷۳ نفر از دبیران و کارکنان مدارس متوسطه دوم استان‌های ایلام، کردستان و کرمانشاه بوده‌اند که از این تعداد ۱۹۷ نفر معادل ۵۲/۸۱٪ مرد و ۱۷۶ نفر معادل ۴۷/۱۹٪ زن می‌باشند. از نظر سطح تحصیلات تعداد ۱۸ نفر معادل ۴/۱۸٪ کمتر از لیسانس، ۱۸۱ نفر معادل ۴۸/۵٪ لیسانس، ۱۶۵ نفر معادل ۴۴/۲٪ فوق لیسانس و ۹ نفر معادل ۲/۴٪ دارای دکتری بوده‌اند. از نظر جنسیت مدارس محل کار کارکنان تعداد ۱۶۲ مدرسه معادل ۴۳/۴٪ دخترانه و ۲۱۱ مدرسه معادل ۵۶/۶٪ پسرانه بوده‌اند. افراد مورد مطالعه از



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری مفهوم فرهنگ سازمانی براساس مقادیر استاندارد

Figure 1. Measuring model for the concept of organizational culture based on standard values

مدل اندازه‌گیری ویژگی‌های مدیر



شکل ۲. مدل اندازه گیری شناسایی مولفه های الگوی مدیریتی بر اساس مقادیر استاندارد

Figure 2. Measurement model for identifying the components of a management model based on standard values

مجموع میزان مؤلفه مأموریت و ابعاد آن در حد متوسط ارزیابی می گردد. براساس نتایج تحلیل آماری میزان مؤلفه انعطاف پذیری و ابعاد آن یعنی ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی به ترتیب خیلی کم و کم و کم ۲۷/۴٪، متوسط ۵۴/۷٪ و زیاد و خیلی زیاد ۱۷/۷٪ بوده است، چون بالاترین فراوانی در حد متوسط ارزیابی شده، می توان گفت که میزان مؤلفه انعطاف پذیری و ابعاد آن در دبیرستان های متوسطه دوم غرب کشور در حد متوسط است. با توجه به نتایج می توان گفت که میزان و جایگاه فرهنگ سازمانی در دبیرستان های متوسطه دوم غرب کشور به ترتیب خیلی کم و کم ۱۹/۴٪، متوسط ۴۹/۱٪، زیاد و خیلی زیاد ۳۴/۶٪ است. به صورت کلی جایگاه فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن در دبیرستان های متوسطه دوم غرب کشور در حد متوسط ارزیابی می گردد. هم چنین در بین سه استان مورد مطالعه بالاترین جایگاه فرهنگ سازمانی به ترتیب ایلام ۵۳/۹٪، کردستان ۴۸/۹٪ و کرمانشاه ۴۶/۹٪ در حد متوسط می باشد. سؤال ۲: مؤلفه های شناسایی شده الگوی مدیریتی مناسب در دبیرستان های متوسطه دوم غرب کشور کدامند؟

تحلیل نتایج : سؤال یک: میزان مؤلفه ها و ابعاد چهارگانه (یکپارچگی، مشارکتی، مأموریتی و انعطاف پذیری) فرهنگ سازمانی در دبیرستان های متوسطه دوم غرب کشور (ایلام، کردستان و کرمانشاه) چقدر است؟

براساس نتایج تحلیل آماری وضعیت مؤلفه یکپارچگی و ابعاد آن یعنی توافق، هماهنگی و انسجام و ارزش های بنیادین در جامعه مورد مطالعه به ترتیب کم و خیلی کم ۱۵٪، متوسط ۵۷/۶٪ و زیاد و خیلی زیاد ۲۷/۳٪ بوده است. در مجموع با توجه به فراوانی های توان وضعیت مؤلفه یکپارچگی و ابعاد آن را در سطح متوسطه ارزیابی کرد. براساس نتایج تحلیل آماری وضعیت مؤلفه مشارکتی و ابعاد آن یعنی توانمندسازی، تیم گرایی و توسعه قابلیت ها به ترتیب خیلی کم و کم ۱۹/۱٪، متوسط ۴۸/۵٪، زیاد و خیلی زیاد ۳۲/۴٪ بوده است. در مجموع وضعیت مؤلفه مشارکتی و ابعاد آن در دبیرستان های متوسطه دوم غرب کشور در حد متوسط ارزیابی می گردد. نتایج نشان می دهد که میزان مؤلفه مأموریت و ابعاد آن یعنی نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز به ترتیب خیلی کم و کم ۱۶/۶٪، متوسط ۴۵/۸٪ و زیاد و خیلی زیاد ۳۷/۵٪ بوده است. در

مدیریتی مدارس متوسطه دوم غرب کشور است. براساس نتایج تحلیل آماری از نظر پاسخگویان میزان توانمندی در زمینه انتخاب دبیران و کارکنان و شاخص‌های آن مانند: جذب و نگهداری دبیران متخصص، فعال نمودن گروه‌های آموزش درسی، آشنایی دبیران با روش‌های فعال تدریس، تقویت روحیه نشاط علمی، تشویق کارکنان به توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای و... به ترتیب خیلی کم و کم ۳۲٪، متوسط ۲۰٪ و زیاد و خیلی زیاد ۷۶٪ به عنوان مؤلفه و شاخص‌های تأیید شده جهت الگوی مدیریتی مناسب در مدارس متوسطه دوم غرب کشور می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که توجه به امورات اداری و مالی و شاخص‌های آن‌ها نظیر: بودجه‌ریزی عملیاتی، مکاتبات اداری، جذب منابع، ایجاد فضای آموزشی مناسب و... به ترتیب با میزان خیلی کم و کم ۶۷٪، متوسط ۳۰٪ و زیاد و خیلی زیاد ۶۳٪ به عنوان مؤلفه شناسایی شده جهت الگوی مدیریتی مناسب در مدارس متوسطه دوم غرب کشور است. به صورت کلی می‌توان گفت که مؤلفه‌های شناسایی شده جهت الگوی مدیریتی مناسب و شاخص‌های آن‌ها برای طراحی الگوی مدیریتی مناسب در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور مورد تأیید قرار گرفتند و این مؤلفه‌های شناسایی شده به ترتیب اهمیت به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- ویژگی‌های شخصیتی مدیر ۸۰٪/۴
  - ۲- میزان توانمندی و تخصص دبیران و کارکنان مدرسه ۷۶٪/۷
  - ۳- میزان توانمندی و تخصص حرفه‌ای مدیران ۷۰٪/۸
  - ۴- میزان توجه دانش‌آموزان و نیازهای آنان ۶۵٪/۷
  - ۵- میزان جلب مشارکت ذینفعان ۶۳٪/۵
  - ۶- میزان توجه به امورات اداری- مالی مدرسه ۶۳٪/۳
  - ۷- میزان توجه به امورات پرورشی و سلامت ۶۱٪/۷
- فرضیه ۱: بین ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
- با توجه به نتایج چون بار عاملی بدست آمده هر کدام از ابعاد مؤلفه‌ها یعنی ارزش‌های بنیادین، توافق و یکپارچگی مربوط به مؤلفه ثبات و یکپارچگی، هدایت راهبردی، اهداف و مقاصد و فرایند مربوط به مؤلفه مأموریتی، توانمندسازی،

نتایج جدول نشان می‌دهد که مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی مدیر و شاخص‌های آن یعنی رازداری، سعه صدر، خوش اخلاقی، عدالت‌ورزی و... با ۸۰٪/۴ در حد زیاد و خیلی زیاد از نظر افراد مورد مطالعه به عنوان مؤلفه و شاخص‌های الگوی مدیریتی مناسب در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور می‌باشد. براساس نتایج تحلیل آماری مؤلفه میزان تخصص و توانمندی حرفه‌ای مدیر و شاخص‌های آن نظیر تجارب مدیریتی، تناسب رشته تحصیلی مدیر، رهبری، برنامه‌ریزی، آشنایی با مهارت‌های سه‌گانه، توجه به اسناد بالادستی و... به ترتیب خیلی کم و کم ۶۷٪، متوسط ۲۲٪/۵ و زیاد و خیلی زیاد ۷۰٪/۸ به عنوان مؤلفه و شاخص‌های تعیین شده جهت الگوی مدیریتی مناسب در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور است. براساس نتایج تحلیل آماری میزان توجه به امورات تربیتی (پرورشی و سلامت) و شاخص‌های آن‌ها مانند توجه به سلامت و بهداشت روحی و روانی، توسعه فعالیت‌های مذهبی، مسابقات ورزشی، فرهنگی و هنری، تقویت نظام مشاوره تحصیلی و تربیتی و... به ترتیب خیلی کم و کم ۹۱٪، متوسط ۲۹٪/۲ و زیاد و خیلی زیاد ۶۱٪/۷ به عنوان مؤلفه تأثیرگذار در الگوی مدیریتی مناسب در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور می‌باشد.

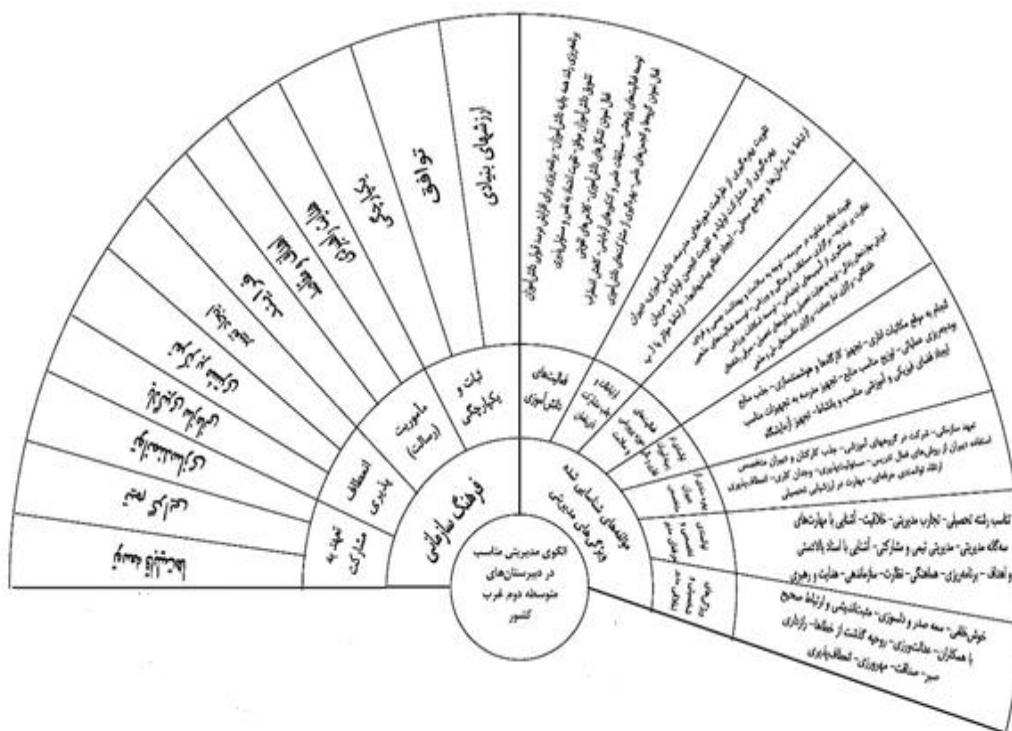
نتایج نشان می‌دهد که میزان توانمندی در زمینه جلب و مشارکت ذینفعان و شاخص‌های آن مانند: بهره‌گیری از ظرفیت شوراهای، تقویت جایگاه و نقش انجمن اولیاء و مربیان، ارتباط با سازمان‌ها و جوامع محلی، تقویت نظام پیشنهادها و... به ترتیب خیلی کم و کم ۹۷٪، متوسط ۲۶٪/۸ و زیاد و خیلی زیاد ۶۳٪/۵ به عنوان مؤلفه و شاخص‌های الگوی مدیریتی مناسب در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور است.

بر اساس نتایج تحلیل آماری میزان توجه به ویژگی‌ها و جایگاه دانش‌آموزان و شاخص‌های آن نظیر: فعال نمودن تشکلهای دانش‌آموزی، تشکیل گروه‌های علمی، تقویت اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری، افزایش درصد قبولی، برگزاری مسابقات علمی، کنکورهای آزمایشی و... به ترتیب خیلی کم و کم ۵۶٪، متوسط ۲۸٪/۷ و زیاد و خیلی زیاد ۶۵٪/۷ به عنوان مؤلفه شناسایی و تأیید شده جهت الگوی



برای استفاده در مدل طراحی شده مورد تأیید قرار گرفته و روابط بین آن‌ها تأیید شده است. فرضیه ۳: بین ابعاد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی مدیریت رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به نتایج تحلیل آماری و براساس برآزش مدل ساختاری و الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS چون t-value محاسبه شده بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های شناسایی الگوی مدیریتی عدد ۶/۷۳۹ به دست آمده است و این عدد از ۱/۹۶ بالاتر می‌باشد بنابراین بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های شناسایی شده رابطه معنادار وجود دارد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که ابین ابعاد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی مدیریت رابطه معنادار وجود دارد.

تیم محوری و قابلیت مربوط به مؤلفه مشارکتی و تغییر، تمرکز بر مشتری و یادگیری سازمانی مربوط به مؤلفه انعطاف‌پذیری بالاتر از ۰/۷ و آماره t بالاتر از ۲/۵۸ بدست آمده است. بنابراین همه روابط در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنی‌دار می‌باشد. نتایج حاصل نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی یعنی مأموریتی، مشارکتی، ثبات و یکپارچگی و انعطاف‌پذیری و ابعاد آنها در جامعه مورد مطالعه مورد تأیید قرار گرفته و به منظور طراحی یک الگوی مدیریتی مناسب باید مورد استفاده قرار گیرد و هم‌چنین دارای رابطه معنادار با هم می‌باشند. فرضیه ۲: بین ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده برای الگوی مدیریتی مناسب رابطه معنادار وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شناسایی شده و ابعاد آن‌ها یعنی ویژگی‌های شخصیتی مدیر، میزان تخصص مدیر، میزان آشنایی با امورات مالی و اداری، میزان توجه به مسائل پرورشی، جلب مشارکت ذینفعان، انتخاب و ارتباط مناسب با کارکنان، شناخت ویژگی‌های دانش‌آموزان و توجه به آن‌ها



شکل ۳. الگوی طراحی شده مدیریت مناسب در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور (مطالعه موردی استان‌های ایلام، کردستان و کرمانشاه)  
 Figure 3. Designed model of proper management in secondary schools in the west of the country (Case study of Ilam, Kurdistan and Kermanshah provinces)

### بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق طراحی الگوی مدیریتی مناسب براساس شناسایی مؤلفه‌ها و روابط فرهنگ سازمانی در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور (استان‌های ایلام، کردستان و کرمانشاه) بود. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی از نظر صاحب‌نظران آن قدر اهمیت دارد، که اعتقاد دارند برای هرگونه تغییرات مؤثر در سازمان‌ها باید فرهنگ آن تغییر نماید و برای بررسی موفقیت و شکست سازمان باید به فرهنگ آن توجه داشت. سازمانی که بتواند ارزش‌ها و باورهای موجود در بین اعضای سازمان را بدرستی هدایت کند، فضای تسهیم و همکاری مشترک را برای بهره‌گیری از مدیریت دانش در سازمان ایجاد کرده، به صورتی که دانش به خوبی کسب، تسهیم و بکار گرفته شود، موجب یادگیری سازمانی، افزایش عملکرد افراد سازمانی و افزایش اثر بخشی سازمان در دسترسی به اهداف می‌گردد (گولد و همکاران ۲۰۰۱).

نتایج بدست آمده در این تحقیق با پژوهش حسنی و سامری (۱۳۸۹) در خصوص بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک ارومیه و معنادار بودن رابطه بین مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی یکسان است. نتایج بدست آمده با نتایج پژوهش جوشو و همکاران (۲۰۱۳) با عنوان ارائه یک مدل مفهومی برای تضمین کیفیت و عملکرد مدارس خودگردان در مدارس راهنمایی نیجریه و تأثیر مهارت رهبری مدیران، گسترش پتانسیل‌های دانش‌آموزان، مهارت معلمان در بهبود عملکرد و تأثیر منفی تجربه و دانش کم مدیران، عدم حمایت مالی، فقدان مشارکت و... در تضمین کیفیت و ارائه مدل مفهومی در این مدارس یکسان است. نتایج بدست آمده در خصوص شناسایی مؤلفه‌های الگوی مدیریتی مناسب با نتایج یافته‌های پروژه بین‌المللی (ISSPP) مطالعه تطبیقی مدرسه موفق، مدیر موفق که از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۵ انجام شد و پژوهش دی و همکاران (۲۰۰۹) در خصوص شناسایی ویژگی‌های مدیران موفق مطابقت دارد. در پژوهش پروژه بین‌المللی (ISSPP) ویژگی‌های اخلاقی

مدیر، ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر، محیط یادگیری، مشارکت و ارتباط مؤثر، حمایت، دانش آموز و... به عنوان ویژگی‌های مدرسه موفق مشخص شدند. در این پژوهش نیز بعضی از مؤلفه‌های شناسایی شده با این نتایج مطابقت دارد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان اذعان داشت که در فرهنگ سازمانی، هدف سازمان کاملاً مشخص بوده و تمام تلاش کارکنان برای تحقق آن اهداف می‌باشد و معیار عملکرد کارکنان نیز میزان راندمان کاری آنهاست و مرجع اختیار رئیس می‌باشد و آنچه مطرح است، تصمیم‌گیری عقلایی و توجه به شایستگی‌های هدف مدار بودن در سبک رهبری است. اساس مفروضات و ارزشهای بنیادی فرهنگ عقلایی- بر پایه اهداف روشن و استراتژی پرتکاپو بسوی سودآوری و کارایی سوق می‌یابد. نظام آموزشی ما دارای ساختاری متمرکز می‌باشد و دستورات عملها و رویه‌های هماهنگی بصورت یکسان برای سطوح و بخش‌های مختلف آموزش و پرورش ابلاغ و اجرا می‌شود و لذا در طرح الگوی مدیریت که در آن محورهای مختلفی از جمله چشم‌انداز، رسالت، مدیریت امور اجرایی واداری، فعالیتهای مکمل، فوق برنامه و توسعه مشارکت اولیا، دانش آموزان و کارکنان تبیین شده است.

### References

- Creswell j w 2012. *Grounded Theory Designs* (pp. 422-500). [book auth.] j.w.Creswell. *Educational Research: Pearson New International Edition: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson *Education*.
- Krejcie R V, Morgan D W 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30, Pp. 608-610.
- Delavar A 2009. *Theoretical and practical foundations of research in the humanities and social sciences*. Tehran: Roshd Publications. *Seventh Edition*.

- factors affecting the entrepreneurial process (Case Study: Entrepreneurs city of Bandar Anzali). *Development of entrepreneurship magazine*, Vol. 13, No. 4, Pp. 69-87. [In Persian].
- Monavarian A, Ghorbani M H, Sharifi M 2008. Organizational Culture based on Denison model, first edition, Shiraz: *University Press*. [In Persian].
- Niaz Azari K, Taghvaei Yazdi M 2010. Organizational Culture in the Third Millennium, First Edition, Tehran: *Shiva Publications*. [In Persian].
- Piri R 2018. Designing a management model based on identifying components of Islamic sources. [In Persian].
- Pont B, Nushe D, Moorman G 2008. Improving school Leader Ship, *Voulme1: Policy and Practice Paris:OECD*.
- Rostami M, Talepasand S, Mohammadyfar M 2017. Effectiveness of Educational Program Based Cognitive Load in Learning Efficiency of Algebra Concepts Among 7th Grade Girl Students in Tehran . *Educ Strategy Med Sci*, Vol. 10, No. 4, Pp. 322-333. [In Persian].
- Schein E H 2004. Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Denison D R, Fisher C 2005. The role of the Board of Director in shaping corporate culture : Reactive compliance or Visionary leadership? Working paper presented at the changing the Game Forum: *Reforming American Business*.
- Dnison D R, Fisher C 2005. The role Of The Board Of Director in Shaping Corporate Culture : Reactive Compliance or visionary Changing the Game foun : *Reformaing American Business June 2-4 ,2005 Berver Greek*.
- Ghanbari S 2018. A study of the organizational effectiveness of Bu Ali Sina University of Hamadan. [In Persian].
- Gold A H, Malhotra A, Segars A H 2001. Knowledg Manegement: *An Organizational Capabilities Perspective*.
- Hassanpour P, Farnia M A 2011. The Relationship between Organizational Culture and Participatory Management in the Secretariat of Girls' Schools in Tabriz, *Journal of Education and Evaluation*, Vol. 1, No. 16. Pp. 1-10. [In Persian].
- Hogan S J, Coote L V 2013. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, Pp. 1-13.
- JafarNejhad, A., Kiajori, K. & RodgarNejhad, F. (2011). Independent

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال یازدهم، ویژه‌نامه ۹۹

## الگوی مدیریتی مناسب به منظور آموزش فرهنگ سازمانی در دبیرستان‌های دوره دوم متوسطه غرب کشور

بهزاد داودیان: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.  
فرامرز ملکیان\*: عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.  
جواد کرم افروز: عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.  
الهام کاویانی: عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

**چکیده:** هدف این تحقیق طراحی الگوی مدیریتی مناسب براساس شناسایی مؤلفه‌ها و روابط فرهنگ سازمانی در دبیرستان‌های متوسطه دوم غرب کشور (استان‌های ایلام، کردستان و کرمانشاه) بود. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و برحسب نوع گردآوری داده توصیفی-پیمایشی بود. روش تحقیق ترکیبی (کمی-کیفی) بود. جامعه آماری آن تمام کارکنان دبیرستان‌های متوسطه دوم استان‌های ایلام، کردستان و کرمانشاه به تعداد ۹۸۲۹ نفر بودند که براساس جدول مورگان تعداد ۳۷۳ به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیدند. در مرحله اول با استفاده از شیوه کیفی و اکتشافی و مصاحبه با ۳۵ نفر از معاونین آموزشی، کارشناسان و سرگروه‌های مدیران، مؤلفه‌ها شناسایی شده و از طریق کدگذاری باز و محوری مؤلفه‌ها و ابعاد و شاخص‌های آن‌ها سازماندهی گردیدند. پس از تأیید توسط اساتید حوزه مدیریت داده‌ها با استفاده از ابزارهای کمی، یک پرسشنامه محقق ساخته برای شناسایی مؤلفه‌ها و از پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون جمع‌آوری گردید. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شناسایی شده برای الگوی مدیریتی مناسب شامل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی مدیر، توانمندی حرفه‌ای و تخصصی مدیر، جلب مشارکت ذینفعان، توجه به ارتقاء برنامه‌های دانش‌آموزان، انتخاب و بهره‌مند از دبیران و کارکنان متخصص، توجه به امورات تربیتی و سلامت، توانمندی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های اداری و مالی می‌باشند. همچنین بین ابعاد و مؤلفه‌های داخلی فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی مدیریتی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** مؤلفه‌های الگوی مدیریتی، فرهنگ سازمانی، حداقل مربعات جزئی.

\*نویسنده‌ی مسئول: عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

Email: faramarzmalekian56@gmail.com