

# مقایسه‌ی فرهنگ سازمانی دبیرستان‌های عادی و استعداد‌های درخشان شهر بیرجند بر اساس الگوی دنیسون

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۳/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۶/۲۰

نرگس قدسیان<sup>۱</sup>

هادی پورشافعی<sup>۲</sup>

## چکیده

فرهنگ در سطح کلان از مباحث مطرح در حوزه‌ی سازمانی است و در سطح خرد، مطالعه آن در سطح مدرسه نیز قابل تعمق است. حاصل این شناخت ارتقای بینش مدیران برای تحقق بخشی اهداف آموزشی با استفاده از نقش فرهنگ است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر مقایسه‌ی فرهنگ سازمانی مدارس عادی و استعداد‌های درخشان شهر بیرجند بر پایه الگوی دنیسون است. این پژوهش از نوع توصیفی-مقایسه‌ای و از نوع پژوهش‌های کاربردی است. برای انتخاب جامعه آماری در ابتدا از میان مدارس عادی شهر، یک دبیرستان پسرانه و یک دبیرستان دخترانه به صورت هدفمند انتخاب گردید. جامعه‌ی آماری را ۶۵ نفر دبیران دبیرستان‌های عادی و ۷۵ نفر دبیران دبیرستان‌های استعداد‌های درخشان تشکیل داد. حجم نمونه جامعه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به ترتیب ۴۶ و ۵۵ نفر برآورد گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ی استاندارد دنیسون بود که پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ برآورد گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که هر دو نوع مدارس از فرهنگ مطلوبی برخوردار بودند. از چهار مؤلفه‌ی الگوی مورد مطالعه، میانگین سه مؤلفه‌ی فرهنگی «درگیر شدن در کار»، «سازگاری» و «رسالت» در مدارس استعداد‌های درخشان به طور معنی‌داری بیشتر بود ( $p < 0/05$ ). اما میانگین مؤلفه‌ی «انطباق‌پذیری» در دو گروه تفاوت معناداری نداشت ( $p = 0/13$ ). هم‌چنین تفاوت میانگین شاخص‌های فرهنگی در ارتباط با شاخص‌های توانمندسازی، تیم‌گرایی، ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و

انسجام، اهداف و مقاصد، نیت و جهت راهبردی به استثنای شاخص‌های مشتری‌مداری ( $P=0/23$ )، توسعه‌ی قابلیت‌ها ( $P=0/07$ )، ایجاد تغییر ( $P=0/46$ )، یادگیری سازمانی ( $P=0/06$ ) و چشم‌انداز ( $P=0/07$ )، در بین مدارس، معنی‌دار بوده است ( $p < 0/05$ ).  
**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدارس عادی، مدارس استعداد‌های درخشان، الگوی دنیسون.

### مقدمه

امروزه متغیرهای مختلفی در جهت شکل‌گیری دانش مدیریت، مورد توجه محققان قرار گرفته است. بی‌شک یکی از حیاتی‌ترین متغیرهای مورد مطالعه سازمان و مدیریت، «فرهنگ سازمانی» می‌باشد. فرهنگ سازمانی از این رو اهمیت دارد که چگونگی کارکردهای مدیریت را تعیین می‌کند. در واقع، فرهنگ، هویت‌دهنده‌ی اعضای سازمان بوده و همچنین با ایجاد تعهد گروهی، کسب اهداف سازمان را تسهیل می‌کند. مدیرانی که می‌دانند چگونه فرهنگ سازمان خود را رهبری کنند به موفقیت سازمانی دست خواهند یافت. فرهنگ مدرسه نیز از طریق اثرگذاری در کارکردهای مدیریتی بر عملکرد مدرسه و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد. فرهنگ مدرسه اهداف، راهبردها و روش‌های کار و چگونگی تعاملات اعضای مدرسه را تعیین می‌کند. به‌طوری که فعالیت‌های تحصیلی از جمله ایجاد انگیزش، تعهد، مسؤلیت‌پذیری، و شکل‌گیری نگرش‌های دانش‌آموزان در زمینه‌های فرهنگی آن انجام می‌شود. در همه‌ی مدارس، چگونگی تعاملات دانش‌آموزان با دبیران و سطح انتظارات آنان از خود و مدرسه، رویه‌های کار در مدرسه را تعیین کرده و به انگیزه‌های درونی و نگرش‌های دانش‌آموزان شکل می‌دهد. در این میان، مدارس استعداد‌های درخشان به دلایلی از جمله برخوردار بودن از رویه‌های ویژه و بافت دانش‌آموزی متفاوت با مدارس عادی، از هنجارها و ارزش‌های فرهنگی متفاوت با مدارس عادی برخوردار بوده؛ به‌طوری که به‌نظر می‌رسد بیشترین تفاوت بین این دو نوع مدارس را بتوان در فرهنگ حاکم بر آن‌ها یافت.

در واقع، فرهنگ مدرسه چارچوب وسیعی است که به کمک آن روابط پیچیده‌ی

درون مدرسه بهتر درک می‌شود و فهم مشکلات و مسائل دست‌اندرکاران مدرسه و دانش‌آموزان آسان‌تر می‌شود. از این‌رو، شناخت فرهنگ و بررسی ارتباط آن با مفاهیم و کارکردهای مدیریتی، موضوع کار برخی پژوهشگران قرار گرفته است. بیدختی و همکاران (۱۳۹۰: ۲۱۱)، در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر سمنان پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد و فرهنگ سازمانی ویژه سالار و قبیله‌ای به همراه هم، ۶۰ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین می‌کند؛ به گونه‌ای که لازم است در تغییر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش برای استقرار مدیریت دانش، به این دو نوع فرهنگ به‌طور ویژه توجه گردد. احقر (۱۳۸۵: ۱۰۹)، نقش فرهنگ سازمانی مدارس را در فرسودگی شغلی دبیران دوره راهنمایی شهر تهران بررسی نموده است. نتایج نشان داده که نیمی از مدارس دوره راهنمایی دارای فرهنگ سازمانی اداری بوده‌اند این در حالی است که پیشرفت مدرسه تابع فرهنگ کارآفرینی و مشارکتی است. همچنین یافته‌های اخیر نشان داد که فرهنگ سازمانی کارآفرینی بیشترین تأثیر مثبت و فرهنگ اداری بیشترین تأثیر منفی را بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. مصطفوی‌راد و همکاران (۱۳۸۹: ۶۴)، به بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی با بیگانگی از کار مدیران مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز پرداخته‌اند. بر طبق نتایج این پژوهش، در میان متغیرهای پژوهشی بیشترین همبستگی بین تعهد کاری و فرهنگ سازمانی بوده و همچنین متغیر فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده‌ترین عامل تأثیرگذار بر بیگانگی از کار بوده است که به‌طور منفی و معنادار بر بیگانگی از کار تأثیر دارد. رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷: ۱۶۷)، ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد را از دیدگاه اعضای هیأت علمی بر اساس الگوی دنیسون<sup>۱</sup> بررسی کرده‌اند و دریافته‌اند که دانشگاه در بُعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و در بُعد درگیرشدن در کار و سازگاری کمترین امتیاز را به‌دست آورده است و در هر چهار بُعد در حد متوسط و پایین‌تر از متوسط قرار داشته است. سلیمی و علیزاده (۱۳۸۶: ۱۰)، در پژوهش خود

با عنوان «شناخت فرهنگ مدرسه براساس مدل دنیسون» این الگو را برای شناخت فرهنگ مدارس متوسطه شهر اصفهان، در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ به کار برده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که مدارس متوسطه شهر اصفهان، در تمام ابعاد چهارگانه‌ی الگوی دنیسون در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته‌اند. با این وجود در برخی از شاخص‌ها از جمله ایجاد تغییر، توسعه قابلیت‌ها و اهداف و مقاصد، نیازمند بازنگری و بهبود است.

به‌طور کلی نتایج حاصل از پیمایش فرهنگ سازمانی در محیط‌های آموزشی نشان می‌دهد که برای تعیین چگونگی عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان و حتی پیاده سازی موفق مدیریت دانش، لازم است به زیرساخت‌های فرهنگی آن توجه ویژه شود. چرا که هر گونه تغییر در سازمان، در بستر فرهنگ سازمان صورت می‌گیرد. همچنین شناخت فرهنگ مدرسه و پی‌بردن به جنبه‌های قوت و ضعف آن، می‌تواند مدیران مدارس را در جهت تعیین فعالیت‌ها و گام‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مربوط به بهبود فرهنگ و مدرسه یاری رساند. بنابراین سنجش و ارزیابی فرهنگ مدرسه علاوه بر این که تصویری از موقعیت فرهنگی مدرسه را برای اعضای مدرسه فراهم می‌آورد، تا حدودی دلایل موفقیت و یا عدم موفقیت مدرسه در ارتباط با اهداف و رسالت آن را آشکار ساخته و مدیران را در بازسازی ساختارهای آموزشی و ایجاد تغییرات اثربخش در ارتباط با پویایی‌های نظام آموزشی یاری می‌رساند. انجام چنین پژوهشی از آنجا ضروری می‌نماید که لازم است، قبل از اقدام برای هر تغییر در مدرسه، زمینه‌های فرهنگی آن را به‌خوبی شناسایی نموده و سپس از ظرفیت همه‌ی افراد در غنی‌سازی مدرسه و کیفیت بخشی آن به‌طور عملی، جهت رسیدن به موفقیت سازمانی بهره جوییم (تورانی، ۱۳۸۲: ۱۲۵). در این مسیر می‌توان از مقایسه‌ی فرهنگ مدارس، برای درک بیشتر جنبه‌هایی از فرهنگ که نیاز به تغییر و بهبود دارد، استفاده کرد. لذا پژوهش حاضر با هدف توصیف ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مدارس عادی و استعدادهای درخشان و مقایسه آن‌ها بر اساس الگوی دنیسون، با تدوین پنج سؤال پژوهشی انجام گردید.

### فرهنگ سازمانی

یکی از عوامل اساسی و کلیدی موفقیت سازمان‌های پیشرو، مدیریت رهبران آن در بستری از فرهنگ قوی حاکم بر این سازمان‌هاست. در قرن اخیر نشانه‌های فراوانی وجود دارد که ثابت می‌کند، فرهنگ سازمانی بر کارکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. اکنون می‌بینیم رهبران به‌طرز فزاینده‌ای نیاز دارند تا بتوانند به شیوه‌های ظریف و گوناگون با فرهنگ سازمان خود، کار کنند (شاین، ۱۳۸۳: ۱۷). شناخت فرهنگ و تقویت آن گامی در جهت کامیابی و نیل به اهداف عالی سازمان‌ها خواهد بود. به اعتقاد کوئین<sup>۱</sup> برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (الوانی، ۱۳۷۸: ۴۸). اهمیت فرهنگ در این است که برآیند نیروهای عظیم، نهفته و غالباً ناخودآگاهی است که رفتار فردی و گروهی را رقم می‌زند و الگوی ذهنی، نگرش‌ها و ارزش‌های مورد قبول افراد سازمان را تعیین می‌کند. مبانی فرهنگی، راهبردی، اهداف و روش کار سازمان را معین می‌سازد (شاین، ۱۳۸۳: ۳۷). بیشتر نویسندگان بر این نکته اتفاق نظر دارند که فرهنگ سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان است (Hofstede, et al., 1990: 63). همچنین یک پژوهش روی تعداد زیادی از مدیران در آمریکا نشان داد که سازگاری بیشتر فرد با ارزش‌های سازمانی می‌تواند رضایت‌مندی شخصی و اثربخشی سازمانی را افزایش دهد (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۶۹). علاوه بر این دراکر (Drucker, 1983: 129) مدعی است که فرهنگ باید مدیریت شود و مدیران باید به فرهنگ شکل بدهند. به‌هرحال، تغییر و فعالیت‌های توسعه‌ی سازمان در خلأ اتفاق نمی‌افتند و فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در درجه‌ی موفقیت این تلاش‌ها بر عهده دارد.

اوچی (Ouchi, 1981: 53) در نظریه Z، مشارکت کارکنان (یکی از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی) را کلید افزایش بهره‌وری می‌داند. پیترز و واترمن (2009: 371) (Peters & Water Man) می‌گویند که سازمان‌های موفق ویژگی‌های فرهنگی

مشخصی را دارا هستند و اوچی (Ouchi, 1981: 178) رابطه مثبتی را میان فرهنگ سازمانی و افزایش بهره‌وری کشف کرده است؛ این در حالی است که دیل و کندی (Deal & Kennedy, 1982: 64)، به اهمیت فرهنگ قوی در جهت عملکرد موفق سازمانی اشاره کرده‌اند. بررسی فرهنگ سازمان، مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق، بخش‌ها و یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نموده، مسائل را اولویت‌بندی کنند و ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند (منوریان، و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۱).

فرهنگ سازمانی در هر سازمان، منحصر به فرد بوده و از ابعاد عینی و ذهنی تشکیل می‌شود (همان: ۲۱). برای فرهنگ سازمان، تعاریف متعددی ارائه شده است. دیل و کندی (Deal & Kennedy, 1982: 123)، فرهنگ سازمان را، شیوه انجام کارها در اطراف خودمان می‌دانند. اوچی (Ouchi, 1981: 35)، آن را مجموعه‌ای از نمادها و اسطوره‌ها که ارزش‌ها و باورهای برجسته و مهم را به کارکنانش منتقل می‌سازد، تعریف می‌کند. رابینز (Robbins, 1999: 295)، فرهنگ را به عنوان نظامی از استنباط مشترک اعضای سازمان نسبت به آن دانسته که موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

دفت<sup>۱</sup> (۱۳۷۸: ۳۹۴)، فرهنگ را مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای مشترک و درکی می‌داند که اعضاء و کارکنان از سازمان دارند. شاین<sup>۲</sup> (۱۳۸۳: ۵۵)، در تعریف نسبتاً جامعی از فرهنگ سازمانی، آن را الگویی از مفروضات اساسی و باورهایی که توسط یک گروه اجتماعی (گروه، سازمان، جامعه) برای حل دو مسأله بنیادین تطابق با محیط بیرون (شیوه‌ی ادامه‌ی بقا) و ایجاد انسجام درونی (شیوه‌ی در کنار هم ماندن) خلق، کشف یا ایجاد می‌شود می‌داند. او تأکید می‌کند که این الگو در مسیر حرکت گروه اعتبار یافته، و ثابت کرده است که سودمند و کارساز بوده و در نتیجه، به‌عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار، به نسل بعد منتقل می‌شود. به این ترتیب، فرهنگ در رویارویی یک گروه با مشکلات آموخته می‌شود که بخشی از آن جوششی است که از نسل گذشته به نسل حاضر رسیده و بخشی از آن کوششی است که ثمره تلاش نسل حاضر است (سازمان اسناد و مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۳۷۳: ۶۵). در واقع، قالب

1. Daft

2. Schein

شخصیتی سازمان را فرهنگ سازمانی آن تشکیل می‌دهد. همان‌گونه که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه‌های شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد؛ به همین منوال برای ایجاد بالندگی سازمانی که موجب بالندگی جامعه می‌گردد، باید در فرهنگ، تفحص شود (گودرزی، ۱۳۸۱: ۲۵؛ حقیقی و همکاران ۱۳۸۰: ۵۲۴). لذا مدیران سازمان‌ها به‌ویژه مدیران آموزشگاه‌ها برای داشتن تصویری کامل‌تر از مدارس خود، باید از اثر تقریباً نامحسوس و در عین حال قدرتمند فرهنگ و جوّ آموزشگاهی با خبر باشند. فرهنگ به ارزش‌ها و نمادهایی اشاره دارد که جوّ سازمانی (ادراک دانش‌آموزان و مربیان درباره محیط مدرسه) را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به اعتقاد نیومن و دیگران (1996: 82 Newman, et al.)، بازسازی ساختارهای آموزشی، مستلزم درک اهمیت و نقش حیاتی فرهنگ مدرسه است چرا که روح زندگی مدرسه‌ای و فعالیت‌های تحصیلی، متأثر از فرهنگ مدرسه است.

### فرهنگ مدرسه

مدرسه جامعه‌ی کوچکی است که فضای اجتماعی مبتنی بر تعامل را به‌وجود می‌آورد و انگیزش ایجاد می‌کند، در واقع، نگرش‌هایی که مدارس به‌صورت پنهان و نه به‌صورت رسمی به دانش‌آموزان منتقل می‌کنند، در میزان انگیزش آنها مؤثر است. علاوه بر این، نوع ساختار مدرسه نیز در افزایش انگیزش دانش‌آموزان به‌کار و تلاش بیشتر، تأثیر دارد. بنابراین شکل‌گیری انگیزه، تعهد، تلاش و تمرکز در مدارس به فرهنگ مدرسه وابسته بوده و در بستر آن صورت می‌گیرد. فضای حاصل از تعاملات اجتماعی در سطح مدرسه را می‌توان جوّ یا فرهنگ مدرسه تلقی کرد (مقنی زاده، ۱۳۸۱: ۱۱۲). از نظر دیل و پترسن (Deal & Peterson, 1999: 62)، فرهنگ مدرسه عامل پیونددهنده‌ای است که معلمان، والدین و مدیران برای نگاهی هماهنگ به شیوه‌ها و سنت‌های محلی منطقه‌ای خود، نیازمند آن هستند. و همچنین پیشرفت مدارس مستلزم تأکید بر ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای مدرسه و نیز محیط خارج از مدرسه است. به نظر اونز (1956-Owens, 1987: 134)، جنبه‌های نمادی فعالیت‌های مدرسه، مانند سنت‌ها، تشریفات

و آداب و رسوم مذهبی، باید مورد توجه قرار گیرند. در مدرسه، دانش‌آموزان برنامه‌ی درسی نانوشته‌ای را نیز تجربه می‌کنند که با عدم رسمیت و نداشتن برنامه‌ریزی آگاهانه مشخص می‌گردد. در واقع، تمامی دانش‌آموزان باید برنامه‌ای خاص، از هنجارهای اجتماعی را درونی کنند تا کارکردی مؤثر به عنوان اعضای جامعه‌ای کوچک‌تر، یعنی مدرسه و بعدها به‌عنوان شهروندانی مفید برای جامعه‌ی بزرگ‌تر داشته باشند (55 Wren, 1993). بنابراین تعاملات معلمان و مدیران با دانش‌آموزان به شکل‌دهی نگرش‌ها و آرمان‌های آنان کمک می‌کند. این تعاملات در مدارس استعدادهای درخشان به دلیل تفاوت در بافت دانش‌آموزی و رویه‌های ویژه‌ی این مدارس و همچنین سطح علمی و هنجارهای رفتاری دانش‌آموزان نسبت به مدارس عادی متفاوت خواهد بود. شناخت این تفاوت‌ها در فرهنگ مدرسه و همچنین سنجش مداوم آن به مدیران مدرسه در برنامه‌ریزی و هماهنگی و تنظیم کارکردهای مدیریتی کمک می‌کند. زیرا با آگاهی و شناخت فرهنگ مدرسه، روابط پیچیده‌ی درون مدرسه بهتر درک می‌شود و فهم مشکلات و مسائل دست‌اندرکاران مدرسه و دانش‌آموزان که سازنده‌ی فلسفه‌ی وجودی مدرسه و تعلیم و تربیت هستند، آسان‌تر می‌شود. تاکنون الگوهای مختلفی برای سنجش فرهنگ سازمانی به کار گرفته شده است. در این میان، الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می‌باشد. این الگو چارچوبی جدید در بین الگوهای فرهنگ سازمانی ارائه می‌نماید که از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، الگویی کامل به حساب آمده و قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد.

### الگوی دنیسون

برای سنجش فرهنگ، الگوهای کمی و کیفی متعددی ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به الگوی رابینز، الگوی کامرون و کوئین<sup>۱</sup>، (OCAI<sup>۲</sup>، 2012)، الگوی

---

1. Cameron & Quinn  
2. Organizational Culture Assessment Instrument



دنيسون (2007، DOCS)، والگوي کيفي شاین اشاره نمود که هر یک ویژگی‌های خاصی را دارد. الگوی دنيسون، یکی از کامل‌ترین الگوها بوده است زیرا که مبنای اصلی این الگو، بر این نکته استوار است که فرهنگ سازمانی اثر مستقیمی بر عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمان‌ها دارد (Denison & Adkins, 2007: 18). علاوه بر این، از دیگر دلایل انتخاب این الگو به عنوان چارچوب فرهنگ سازمانی این است که جنبه‌هایی از فرهنگ سازمان که نیازمند تغییر هستند را به‌خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بندی مورد بازنگری مدیران قرار گیرند.

دنيسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمانی، الگویی طراحی نمود که دارای چهار مؤلفه اصلی، درگیر شدن در کار (مشارکت)، انطباق‌پذیری با محیط، سازگاری (یکپارچگی و انسجام) و رسالت است (منوریان، ۱۳۸۷: ۹۶). هر یک از این مؤلفه‌ها در قالب سه شاخص فرهنگی با عبارت‌هایی از مجموعه فعالیت‌های مدیریت بیان می‌شوند.

۱. درگیر شدن در کار (مشارکت). این مؤلفه با سه شاخص «توانمندسازی»، «گروه‌گرایی»، و «توسعه‌ی قابلیت‌ها»، اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه‌ی سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره‌ی سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه‌ی سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است؛ کاری که مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (منوریان، ۱۳۸۷: ۱۷۵). (Denison, 1990: 231).

۲. سازگاری (یکپارچگی). این مؤلفه با سه شاخص «ارزش‌های بنیادین»، «توافق» و «هماهنگی و انسجام» اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان‌شان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند) و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و

پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (همان: ۱۸۱؛ همان: 234).

۳. انطباق‌پذیری. این مؤلفه با سه شاخص «ایجاد تغییر»، «مشتری‌گرایی» و «یادگیری سازمانی» اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌هایی که به‌خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند، لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های انطباق‌پذیر به‌وسیله‌ی مشتریان هدایت می‌شوند، خطرپذیر هستند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه‌ی ایجاد تغییر را دارند. آنها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می‌کنند (همان: ۱۸۸؛ همان: 237).

۴. رسالت. این مؤلفه با سه شاخص «گرایش و جهت‌گیری راهبردی»، «اهداف و مقاصد» و «چشم‌انداز» اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند.



نمودار (۱) شمای فرهنگ سازمانی در الگوی دنیسون (منوریان، ۱۳۸۷: ۱۷۳)

سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به‌طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند مأموریت اصلی‌شان را به‌طور مداوم تغییر دهند پردردسرتین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر در راهبرد، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت، رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص کرده و فرهنگی را می‌آفریند که این چشم‌انداز را پشتیبانی کند (همان: ۱۹۲؛ همان: 243).

نمودار ۱، الگوی فرهنگ سازمانی را بر مبنای الگوی دنیسون را نشان می‌دهد. براساس این

الگو، آموزشگاه‌هایی موفق خواهند بود که علاوه بر دارا بودن چشم‌انداز واقع‌بینانه و قابل حصول، دارای اهداف روشن بوده به‌گونه‌ای که موجب هماهنگی و یکپارچگی بر محور ارزش‌های مدرسه شود. این مدارس با توانمندسازی مستمر کارکنان خود قابلیت‌های آنان را در همه سطوح افزایش داده و مشوق خطرپذیری (ریسک‌پذیری) و نوآوری بوده و ظرفیت و تجربه‌ی ایجاد تغییر را برای بهبود مستمر دارا می‌باشند. مشتری محور بوده و در پی همسوسازی اهداف مدرسه، کارکنان و دانش‌آموزان‌اند؛ به‌دنبال این هستند که دانش‌آموزان و کارکنان نه تنها رضایت داشته بلکه به مدرسه‌ی خود افتخار کنند. با توجه به ویژگی‌های برجسته‌ی این الگو و قابلیت کاربرد آن در همه سطوح سازمانی از جمله سازمان‌های آموزشی، در این پژوهش، الگوی دنیسون مبنای رویکرد پژوهش برای مقایسه فرهنگ سازمانی دو مدرسه در نظر گرفته شده و برای نیل به هدف پژوهش، پنج سؤال مطرح و مورد بررسی قرار گرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-مقایسه‌ای و بر حسب هدف، کاربردی است. برای انتخاب جامعه آماری، ابتدا جهت کنترل اثر سایر متغیرهای محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمان، از جامعه‌ی دبیرستان‌های عادی شهر بیرجند، نمونه‌ای شامل یک دبیرستان پسرانه و یک دبیرستان دخترانه که از نظر بافت منطقه‌ای و سطح علمی دبیران و مدیران، با دبیرستان‌های استعداد‌های درخشان تقریباً همسان بودند، به‌صورت هدفمند انتخاب گردید. بنابراین جامعه‌ی آماری این پژوهش را دو جامعه شامل ۶۵ نفر دبیران این دو دبیرستان عادی و ۷۵ نفر دبیران دبیرستان‌های استعداد‌های درخشان تشکیل داد. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> حجم نمونه شامل ۴۶ نفر از دبیران دبیرستان‌های عادی و ۵۵ نفر از دبیران دبیرستان‌های استعداد‌های درخشان تعیین گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پیمایش فرهنگ سازمانی مدارس، از پرسشنامه ۶۰ سؤالی دنیسون استفاده گردید. در این پرسشنامه هر ۱۵ سؤال مربوط

به یک ویژگی (مؤلفه‌ی فرهنگی) و هر ۵ سؤال از پرسشنامه مربوط به یک شاخص از فرهنگ سازمانی است که روی طیف پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. ضریب پایایی پرسشنامه از طریق پایایی ثبات درونی و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده، که میزان آن برای این پرسشنامه ۰/۸۴ به دست آمده است.

### یافته‌ها

همان‌طور که اشاره شد در این پژوهش، پنج پرسش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

سؤال اول پژوهش: آیا بین فرهنگ مدارس عادی و استعداد‌های درخشان در متغیر «درگیر شدن در کار»، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

مدارس با فرهنگ قوی، دارای سطح بالایی از درگیر شدن اعضای مدرسه از جمله معلمان و دانش‌آموزان، در امورات آن می‌باشد. یافته‌ها در این پژوهش حاکی از تفاوت در این مؤلفه فرهنگی بین مدارس عادی و استعداد‌های درخشان بود. جدول ۱ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین در مؤلفه «درگیر شدن در کار» در دو مدرسه را نشان می‌دهد.

جدول (۱) نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین «درگیر شدن در کار» مدارس عادی و استعداد‌های درخشان.

ویژگی‌های اصلی	دبیرستان	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی (df)	sig
درگیر شدن در کار	عادی	۵۴/۸۵	۱۰/۷۷	۲/۴۸	۹۹	۰/۰۲
	استعداد‌های درخشان	۵۹/۲۵	۶/۹۱			

مطابق جدول ۱ نتایج آزمون t گویای آن است که میان مدارس عادی ( $M= ۵۴/۸۵$ ) و استعداد‌های درخشان ( $M= ۵۹/۲۵$ ) در مؤلفه‌ی «درگیر شدن در کار» تفاوت معناداری وجود دارد ( $t=۲/۴۸$ ,  $p<۰/۰۵$ ). و مدارس استعداد‌های درخشان در این مؤلفه فرهنگی در وضعیت بالاتری قرار دارد.

سؤال دوم پژوهش: آیا بین فرهنگ مدارس عادی و استعداد‌های درخشان در متغیر «سازگاری»، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

وقتی مؤلفه‌ی فرهنگی «سازگاری» در مدرسه به قوت برسد، توافق و هماهنگی روشنی حول محور ارزش‌های سازمانی مدرسه به‌وجود می‌آید که باعث تسهیل ارتباطات و تسریع در انجام امور در مدرسه شده به‌طوری که اعضای مدرسه به‌صورت همسو و هماهنگ عمل می‌نمایند. لذا مدارس با فرهنگ قوی، دارای سطح بالایی از هماهنگی و یکپارچگی بین تمامی اعضای خود می‌باشند. نتایج این پژوهش حاکی از تفاوت بین مدارس عادی و استعداد‌های درخشان در این مؤلفه‌ی فرهنگی بود. جدول ۲ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین در مؤلفه‌ی «سازگاری» را نشان می‌دهد. جدول ۲) نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین نمره‌های «سازگاری» مدارس عادی و استعداد‌های درخشان.

ویژگی‌های اصلی	دبیرستان	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی (df)	sig
سازگاری	عادی	۵۴/۰۴	۹/۸۶			
	استعداد‌های درخشان	۵۸/۰۷	۶/۸۰	۲/۴۲	۹۹	۰/۰۲

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود نتایج آزمون t گویای آن است که میان مدارس عادی ( $M=54/04$ ) و استعداد‌های درخشان ( $M=58/07$ ) در مؤلفه‌ی فرهنگی «سازگاری» تفاوت معناداری وجود دارد ( $t=2/42, p<0/05$ ). و مدارس استعداد‌های درخشان در این مؤلفه‌ی فرهنگی در وضعیت بالاتری قرار دارد.

سؤال سوم پژوهش: آیا بین فرهنگ مدارس عادی و استعداد‌های درخشان در متغیر «رسالت»، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

انتخاب یک آینده مطلوب برای مدرسه، سنگ زیربنای رسالت و سرآغاز راهبردها و برنامه‌های عملیاتی مدرسه است. مدرسی که رسالت و یا هدف وجودی خود را گم کرده اند و چشم‌اندازی از آینده ندارند، ناموفق‌ترین مدارس خواهند بود. و بالعکس، ترسیم چشم‌انداز، رهنامه، رسالت و مأموریت برای مدرسه، نشان از فرهنگ قوی آن دارد.

نتایج این پژوهش حاکی از تفاوت مدارس عادی و استعدادهای درخشان در این مؤلفه‌ی فرهنگی نیز بود. جدول ۳ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین در مؤلفه‌ی «رسالت» را نشان می‌دهد.

جدول ۳) نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین نمره‌های «رسالت» مدارس عادی و استعدادهای درخشان.

ویژگیهای اصلی	دبیرستان	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی (df)	sig
رسالت	عادی	۵۴/۰۰	۹/۶۲	۲/۴۹	۹۹	۰/۰۱
	استعدادهای درخشان	۵۸/۷۸	۹/۶۱			

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود نتایج آزمون t گویای آن است که میان مدارس عادی ( $M= 54/00$ ) و استعدادهای درخشان ( $M= 58/78$ ) در مؤلفه‌ی «رسالت» تفاوت معناداری وجود دارد ( $t=2/49, p < 0/05$ ). و مدارس استعدادهای درخشان در این مؤلفه‌ی فرهنگی در وضعیت بالاتری قرار دارد.

سؤال چهارم پژوهش: آیا بین فرهنگ مدارس عادی و استعدادهای درخشان در متغیر «انطباق‌پذیری»، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

مدارسی که بدون توجه به تغییرات اجتماعی، فرهنگی و ملی و حتی منطقه‌ای، و بدون توجه به نیازهای دانش‌آموزان و جامعه، به کار و فعالیت خود ادامه می‌دهند، به‌طور مداوم در مقایسه با رقبا عقب‌مانده و در عمل محکوم به فنا بوده و دوام و بقای علمی و آموزشی آن‌ها به مخاطره خواهد افتاد. رصد کردن مداوم تحولات سازمان‌های آموزشی و غیرآموزشی تأثیرگذار بر مدرسه، از جمله تغییر و تحولات در رویه‌ها و اهداف، و همچنین نیازسنجی دانش‌آموزان، به مدیران مدارس در تطابق با محیط بیرونی و بقای سازمانی کمک نموده و فرهنگ سازمانی این مدارس را قوت می‌بخشد. نتایج این پژوهش، حاکی از عدم تفاوت در این مؤلفه‌ی فرهنگی بین مدارس عادی و استعدادهای درخشان بود. جدول ۴ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین در مؤلفه‌ی «انطباق‌پذیری» را نشان می‌دهد.

جدول ۴) نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین نمره‌های «انطباق‌پذیری» مدارس عادی و استعدادهای درخشان.

sig	درجه آزادی (df)	مقدار t	انحراف استاندارد	میانگین	دبیرستان	ویژگی‌های اصلی
۰/۱۳	۹۹	۱/۵۲	۹/۲۱ ۶/۴۲	۵۴/۶۱ ۵۶/۹۸	عادی استعدادهای درخشان	انطباق‌پذیری

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود نتایج آزمون t گویای آن است که میان مدارس عادی و استعداد‌های درخشان در مؤلفه‌ی «انطباق‌پذیری» تفاوت معناداری وجود ندارد ( $p=0/13$ ,  $t=1/52$ ).

سؤال پنجم پژوهش: آیا بین مدارس عادی و استعداد‌های درخشان در شاخص‌های دوازده‌گانه‌ی فعالیت‌های مدیریتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ در الگوی دنیسون هر یک از مؤلفه‌های فرهنگی با سه زیرمؤلفه با عنوان شاخص‌های فرهنگی (فعالیت‌های مدیریتی) اندازه‌گیری شده است. لذا هر یک از شاخص‌ها در بین دو مدرسه عادی و دو مدرسه استعداد‌های درخشان مقایسه شده و نتایج، حاکی از وجود تفاوت در هفت شاخص و عدم تفاوت در پنج شاخص بین مدارس بود. جدول ۵ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین در شاخص‌های مدیریتی مدارس عادی و استعداد‌های درخشان را نشان می‌دهد.

جدول ۵) نتایج آزمون t مرتبط با مقایسه میانگین نمره‌های شاخص‌های مدیریتی مدارس عادی و استعداد‌های درخشان

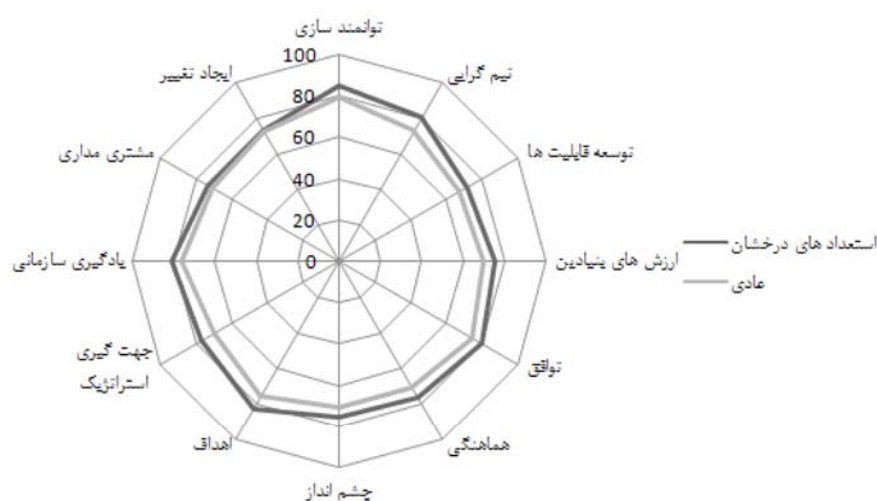
مدارس عادی N= ۴۶		و		مدارس استعداد‌های درخشان N= ۵۵	
مؤلفه‌ی فرهنگی	شاخص فرهنگی	مدارس عادی	مدارس استعداد‌های درخشان	t	سطح معناداری

۰/۰۲۶	۲/۲۶	۲۱/۲۱ ± ۲/۴۲	۱۹/۷۸ ± ۳/۸۹	توانمندسازی	درگیر کار شدن
۰/۰۱۷	۲/۴۲	۲۰/۱۶ ± ۳/۳۲	۱۸/۲۳ ± ۴/۶۱	گروه گرایی	
۰/۰۷۰	۱/۸۳	۱۷/۸۷ ± ۲/۵۰	۱۶/۸۲ ± ۳/۲۳	توسعه قابلیت‌ها	
۰/۰۳۸	۲/۱۰	۱۸/۹۴ ± ۲/۸۲	۱۷/۵۸ ± ۳/۶۴	ارزش‌های بنیادین	سازگاری
۰/۰۴۹	۱/۹۹	۲۰/۰۹ ± ۳/۱۱	۱۸/۶۷ ± ۴/۰۱	توافق	
۰/۰۴۱	۲/۰۷	۱۹/۰۳ ± ۲/۷۲	۱۷/۷۸ ± ۳/۳۶	هماهنگی و انسجام	
۰/۴۶۱	۰/۷۴۰	۱۸/۴۱ ± ۲/۹۷	۱۷/۹۵ ± ۳/۲۹	ایجاد تغییر	انطباق پذیری
۰/۲۳۱	۱/۲۰۵	۱۸/۳۰ ± ۲/۱۸	۱۷/۶۳ ± ۳/۴۲	مشتری‌مداری	
۰/۰۶۲	۱/۸۹۰	۲۰/۲۵ ± ۲/۹۸	۱۹/۰۲ ± ۳/۵۶	یادگیری سازمانی	
۰/۰۱۵	۲/۴۸۱	۱۹/۱۸ ± ۳/۸۴	۱۷/۳۹ ± ۳/۳۰	نیت و جهت راهبردی	رسالت
۰/۰۴۱	۲/۵۰۳	۲۰/۷۰ ± ۳/۱۲	۱۸/۹۱ ± ۴/۰۸	اهداف و مقاصد	
۰/۰۷۲	۱/۸۱۷	۱۸/۸۹ ± ۳/۴۰	۱۷/۶۹ ± ۳/۱۴	چشم‌انداز	

نتایج حاصل از جدول ۵ نشان می‌دهد که تفاوت میانگین شاخص‌های فرهنگی به استثنای شاخص‌های مشتری‌مداری ( $P= ۰/۲۳$ ) و توسعه‌ی قابلیت‌ها ( $P= ۰/۰۷$ ) و ایجاد تغییر ( $P= ۰/۴۶$ ) و یادگیری سازمانی ( $P= ۰/۰۶$ ) و چشم‌انداز ( $P= ۰/۰۷$ )، در بین دبیرستان‌های عادی و دبیرستان‌های استعداد‌های درخشان معنی‌دار بوده است ( $p < ۰/۰۵$ )، و همان‌گونه که در جداول ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ گزارش شده است در



تمامی شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگی مربوط به آن‌ها، مدارس استعداددهای درخشان از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار بوده‌اند. با توجه به نمودار ۲ که نشان‌دهنده‌ی شمای سازمانی دو نوع مدارس در شاخص‌های دوازده‌گانه می‌باشد، ملاحظه می‌شود که میانگین ویژگی‌های مدارس در چارک سوم و چهارم قرار داشته است و در نتیجه، این مدارس از نظر فرهنگ سازمانی از نظر دبیران در سطح فرهنگی بالاتر از متوسط قرار دارند.



نمودار ۲) مقایسه‌ی شمای سازمانی مدارس عادی و استعداددهای درخشان.

## نتیجه و بحث

مهم‌ترین جنبه اهمیت فرهنگ سازمانی به جهت تأثیر آن در کارکردهای مدیریتی است. مأموریت و رسالت سازمان، راهبردهای آن، روش‌های کار، نظام ارزیابی، نظام پاداش‌دهی و ترفیع افراد و معنای کار، همگی در فرهنگ سازمان بازتاب پیدا می‌کند (شاین، ۱۳۸۳: ۲۴۰). با تغییرات و تحولات درونی و بیرونی سازمانی، کارایی باورهای فرهنگی موجود در سازمان نیز دستخوش تغییر می‌شود. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمان همپای محیط سیال آن متحول می‌گردد (همان: ۲۳۸). مدیران سازمان‌ها به‌ویژه مدیران آموزشگاه‌ها برای داشتن تصویری کامل‌تر از مدارس خود، نه تنها باید از اثر

تقریباً نامحسوس و در عین حال قدرتمند فرهنگ و جو آموزشی باخبر باشند؛ بلکه لازم است با سنجش و مقایسه مداوم مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگی، گامی در جهت شناسایی عناصر ناکاری فرهنگ، به منظور بهبود عملکرد مدرسه بردارند. لذا هدف این پژوهش، مقایسه‌ی فرهنگ سازمانی مدارس عادی و استعدادهای درخشان بر اساس الگوی دنیسون بود. با توجه به هدف تحقیق، در مجموع پنج سؤال تدوین گردیده است. چهار سؤال مبنی بر تفاوت فرهنگ سازمانی مدارس از نظر مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی و یک سؤال مبنی بر تفاوت فرهنگ این مدارس در شاخص‌های فرهنگی بر اساس الگوی دنیسون بوده است.

یافته‌ها درباره چهار سؤال اول پژوهشی حاکی از وجود تفاوت معنادار در سه مؤلفه فرهنگی «درگیر شدن در کار» و «رسالت» و «سازگاری»، به استثنای مؤلفه‌ی «انطباق‌پذیری» ( $p = 0/13$ )، بین مدارس عادی و استعدادهای درخشان بود ( $p < 0/05$ ). همچنین یافته‌ها درباره سؤال پنجم مبنی بر مقایسه‌ی فرهنگ سازمانی مدارس از نظر شاخص‌های فرهنگی، نشان‌دهنده‌ی آن بود که تفاوت معناداری در ارتباط با شاخص‌های «توانمندسازی»، «گروه‌گرایی»، «ارزشهای بنیادین»، «توافق»، «هماهنگی و انسجام»، «اهداف و مقاصد» و «نیت و جهت راهبردی»، به استثنای شاخص‌های «مشتری‌مداری» ( $P = 0/23$ )، «توسعه قابلیت‌ها» ( $P = 0/07$ )، «ایجاد تغییر» ( $P = 0/46$ )، «یادگیری سازمانی» ( $P = 0/06$ ) و «چشم انداز» ( $P = 0/07$ )، بین مدارس عادی و استعدادهای درخشان وجود داشت ( $p < 0/05$ ) که با توجه به نظریه‌ها و ویژگی‌های مطرح شده از فرهنگ سازمانی و ماهیت آن، چندان دور از انتظار نبود چرا که این مدارس، از نیروی انسانی شامل دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان متفاوتی با نگرش‌ها و انگیزه‌ها و تعاملات رفتاری متفاوت تشکیل شده‌اند. که موجب تفاوت فرهنگ سازمانی این دو نوع مدارس، در سه مؤلفه اصلی «درگیر شدن در کار»، «رسالت» و «سازگاری» گردیده است. این یافته با یافته‌های سلیمی و علیزاده (۱۳۸۶) و احقر (۱۳۸۵) نیز همسو بوده است و همان‌گونه که احقر دریافته است بیشتر فرهنگ حاکم بر مدارس، فرهنگ متناسب با تمرکز داخلی و اداری بوده و از جنبه‌های تمرکز خارجی

بر محیط) نیاز به بازنگری می‌باشد، اما عدم تفاوت در مؤلفه «انطباق‌پذیری» با محیط را می‌توان تا حدودی به تغییر و تحولات سریع محیط، در جهان متلاطم قرن ۲۱ مربوط دانست. در طی سال‌های گذشته عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری متعدد به طور فزاینده‌ای تشدید و موجب تغییر کلی محیط کار شده‌اند. این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده که در بسیاری از موارد، فرصت انطباق را از مدیران مدارس گرفته است. لذا در این مؤلفه از مؤلفه‌های چهارگانه فرهنگی، هر دو نوع مدرسه عملکرد تقریباً یکسان و ضعیفی در ارتباط با محیط داشته‌اند. در این زمینه، یافته‌های سؤال پنجم نیز مؤید این مطلب بوده بدین معنی که در میان شاخص‌های دوازده‌گانه‌ی فرهنگی، شاخص‌های «مشتری‌مداری»، «یادگیری سازمانی» و «ایجاد تغییر» که سه شاخص مربوط به ویژگی انطباق‌پذیری با محیط است؛ نه تنها تفاوت معناداری نداشت بلکه از وضعیت نسبتاً پایینی در هر دو نوع مدارس برخوردار بود. این یافته نیز با یافته‌های سلیمی و علیزاده (۱۳۸۶) در رابطه با فرهنگ سازمانی مدارس اصفهان همسو بوده است. در تفسیر این یافته‌ها و همسویی آن، لازم به یادآوری است که بسیاری از سازمان‌های آموزشی زیر نظر آموزش و پرورش، در شاخص «مشتری‌مداری» در سطح پایین قرار دارند چرا که تأثیر مستقیم سودمندی آن را به صورت واضح و آشکار دریافت نکرده‌اند. در صورتی که مشتریان در تعیین راهبردها و پیشبرد عملیات سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارند. این مشتریان (دانش‌آموزان، اولیاء و کارکنان) هستند که مدرسه را به سوی تنوع و نوآوری پیش برده و آن را مجبور خواهند کرد که با سرعت بیشتری با تغییرات محیط هماهنگ و همسو شده و به رشد و تعالی خود ادامه داده و با تقویت یادگیری سازمانی، موجبات دوام و بقای سازمان را در محیط آشفته امروزی فراهم آورد. در ارتباط با وضعیت درون مدرسه نیز توجه به شناسایی قابلیت‌ها و استعدادهای معلمان و کارکنان و همچنین دانش‌آموزان و توسعه مستمر قابلیت‌های آنان، زمینه استفاده و مشارکت آنان را در امور مدرسه فراهم کرده و باعث بهبود و تسریع در انجام امور می‌گردد. عدم تفاوت بین این دو نوع مدرسه در باره شاخص «توسعه قابلیت‌های» کارکنان و دریافت آن به عنوان ضعیف‌ترین شاخص فرهنگی هر دو نوع مدارس، نشانه‌ای از کاهش آهنگ رشد و تعالی سازمانی بوده، این

در حالی است که انسان‌ها مهمترین سرمایه اکثر سازمان‌ها و تنها سرمایه‌ی با ارزش سازمان‌های آموزشی (مدارس) می‌باشند و رشد و توسعه‌ی آن، به خودی خود برای جامعه سرمایه‌ساز است.

اما درباره ناهمسویی یافته‌های پژوهش با یافته‌های رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۷) درباره فرهنگ سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد، می‌توان چنین بیان داشت که سازمان‌های آموزشی وزارت علوم دارای فرهنگی کاملاً متفاوت از آموزش و پرورش بوده به‌گونه‌ای که اهمیت رصد کردن مداوم تغییرات و تحولات علمی روز و انطباق‌پذیری مستمر (به روز بودن) در بین اساتید و دانشجویان به‌طور نسبی بیشتر درک گردیده و ملاک تعالی و پیشرفت سازمان قرار گرفته است. لذا این سازمان قوی‌ترین امتیاز را در این مؤلفه‌ی فرهنگی کسب نموده است.

یافته‌ها درباره سؤال پنجم مبنی بر تفاوت شاخص‌های فرهنگی بین دو نوع مدارس، نشان‌دهنده‌ی آن بود که با توجه به جدول ۵، آنچه بیش از همه نیازمند تأکید برای هر دو نوع مدارس می‌باشد، ایجاد بهبود در انطباق‌پذیری با محیط است. باید به این نکته آگاه بود که تغییرات عوامل محیطی سازمان، مستلزم انطباق یا انقراض سازمانی است (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۱۲). لازم است مدیران مدارس بدانند که اگر سازمانی به‌طور مستمر خود را از طریق یادگیری اثربخش و سریع با محیط هماهنگ نسازد نابود خواهد شد. لزوم تغییرپذیری کارآمد از محیط و تأثیرگذاری اثربخش بر آن را باید در پویایی نظام تعلیم و تربیت و فرهنگ حاکم بر آن و تغییرات متلاطم محیطی جست‌وجو کرد. از این رو، در ترسیم سند تحول بنیادی آموزش و پرورش، در توصیف مدرسه در افق ۱۴۰۴، دو ویژگی نظام‌های آموزشی این‌گونه بیان می‌شود: «مدرسه دارای تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها، مراکز مذهبی و کانون‌های محلی نظیر فرهنگ‌سراها» و «دارای پیوند مؤثر با موضوعات و مسائل جامعه در مقیاس محلی، منطقه‌ای و ملی با حضور فعال در حیات اجتماعی» است. تحقق این امر در بهبود فرهنگ مدرسه از بعد انطباق‌پذیری با محیط، ضمن توسعه‌ی قابلیت‌های منابع انسانی در همه سطوح می‌باشد. اما به‌طور کلی با توجه به نمودار ۲، در مجموع همه‌ی مدارس از فرهنگ سازمانی نسبتاً خوبی برخوردار

بوده‌اند. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که این امر می‌تواند ناشی از جوّ خوب فرهنگ آموزشی در منطقه و اهمّیت دادن مسؤولین و خانواده‌ها و اولیاء مدرسه به موضوع آموزش و پرورش باشد. علاوه بر این، در سال‌های اخیر استقبال زیادی از سوی معلمان و مدیران مدارس، از برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان مبتنی بر اهداف نوین تعلیم و تربیت، صورت گرفته که در جایگاه خود اثرگذار بوده است. همچنین مدیران مدارس با توجه به تنظیم سند توسعه‌ی آموزش و پرورش شهر بیرجند، بر اساس سند چشم‌انداز بیست ساله وزارت آموزش و پرورش، فعالیت‌های خود را در راستای اهداف این سند تنظیم نموده که موجب تقویت فرهنگ سازمانی مدارس در سنوات اخیر گردیده است. در پایان پیشنهاد می‌شود، مدیران مدارس استعداد‌های درخشان، ایجاد تغییر با تمرکز بر معلمان و دانش‌آموزان، و همکاری و تشریک مساعی در نقش‌های عملکردی و تصمیم‌گیری را ضمن جهت‌گیری برای ارتقاء مهارت‌های معلمان، در یک دیدگاه بلندمدت، برای رسیدن به فرهنگی قوی و متناسب با سازمان یادگیرنده بهبود بخشند. دیگر اینکه، مدیران مدارس عادی نیز لازم است ابتدا به تدوین برنامه‌ی بلندمدت در جهت رسالت و اهداف مدرسه پرداخته و سپس از مشارکت و همکاری همه‌ی افراد و گروه‌ها با تمرکز بر معلمان و دانش‌آموزان و تسهیل فرایند یادگیری مستمر معلمان، در جهت تحقق این اهداف بهره‌گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود به دلیل قلت پژوهش‌ها در حوزه‌ی فرهنگ سازمانی مدرسه، در پژوهش‌های آتی، زیرمؤلفه‌های الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون مورد توجه پژوهشگران این حوزه قرار گیرد.

### منابع

۱. احقر، قدسی (۱۳۸۵). "بررسی نقش فرهنگ مدارس در فرسودگی شغلی دبیران دوره راهنمایی شهر تهران". *فصلنامه تعلیم و تربیت*، سال اول، ش ۸۶ (پاییز): ۹۳-۱۲۳.
۲. الوانی، مهدی (۱۳۷۸). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
۳. بیدختی، علی اکبر امین؛ مکوند حسینی، شاهرخ؛ احسانی، زهرا (۱۳۹۰). "بررسی

- رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر سمنان". فصلنامه راهبرد، سال بیستم، ش ۵۹ (تابستان): ۱۹۱-۲۱۶.
۴. تورانی، حیدر (۱۳۸۲). مدیریت فرآیندمدار. تهران: تزکیه.
۵. حسین چاری، مسعود (۱۳۸۲). "بررسی عناصر و ابعاد مدرسه و تأثیر آن بر پیامدهای شناختی و رفتاری در دانش آموزان دوره‌ی ابتدایی شهر شیراز". پایان نامه دکترا روانشناسی تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، پژوهشکده معلم مرودشت، دانشگاه شیراز.
۶. حقیقی، محمدعلی، و دیگران (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نشر ترمه.
۷. حوریزاد، بهمن (۱۳۸۴). غنی‌سازی مدرسه. تهران: لوح زرین.
۸. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رحیم نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۷). "بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد". فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، سال دهم، ش ۱ (تابستان): ۱۴۷-۱۷۹.
۱۰. سازمان اسناد و مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی (۱۳۷۳). فرهنگ و تهاجم فرهنگی. تهران: سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی.
۱۱. سلیمی، قربانعلی؛ علیزاده، قدرت الله (۱۳۸۶). "شناخت فرهنگ مدرسه براساس مدل دنیسون". [پیوسته] قابل دسترس در:  
<http://www.tebyan.net/newindex.aspx?pid=934&articleID=353139> [۱۳۸۶/۵/۱۷]
۱۲. شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. ترجمه محمد ابراهیم محجوب. تهران: نشر فرا.
۱۳. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.

۱۴. گودرزی، اکرم؛ گمینیان، وجیهه (۱۳۸۱). *اصول و مبانی و نظریه‌های جَو و فرهنگ سازمانی*. اصفهان: جهاد دانشگاهی.
۱۵. مصطفوی‌راد، فرشته؛ بهرنگی، محمدرضا؛ و عسکریان، مصطفی (۱۳۸۹). "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی، با بیگانگی از کار مدیران مدرسه‌های متوسطه شهر شیراز". *مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران/هواز*، سال ششم، ش ۱ (بهار): ۴۵-۷۸.
۱۶. مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). *ایجاد سازمان یادگیرنده*. ترجمه محمدرضا زالی. تهران: دانشگاه تهران.
۱۷. مقنی زاده، محمدحسن (۱۳۸۱). "ارتقای فرهنگ مدرسه بنیانی برای اصلاح مدرسه". *فصلنامه تعلیم و تربیت*. سال اول، ش ۳ (تابستان): ۱۰۵-۱۳۳.
۱۸. منوریان، عباس، و دیگران (۱۳۸۷). *فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون*. شیراز: دانشگاه شیراز.
۱۹. وزارت آموزش و پرورش، سند تحول بنیادین (۱۳۹۰). *دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت آموزش و پرورش، شورای عالی آموزش و پرورش*.
20. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading. Massachusetts: Addison-Wesley.
21. Deal, T. E. & Peterson, L. D. (1999). *Shaping School culture*. Sanfrancisco: Jossey- bass publishers.
22. Denison, D. R. & Adkins, B. (2007). *An Action Learning Approach to organizational culture: Rethinking the Balance Between Action and Learning?* In: Dulworth, M. & Bordonaro, F. (Eds.), *From promise to payoff: the art and science of the learning organization*. San Francisco: Jossey – Bass.
23. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational*

- Effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
24. Hofstede, G., et al. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across twenty cases. *Administrative Science & Quarterly*, University of Michigan, USA, 35, 286-316.
  25. Drucker, P. F. (1983). *Management task, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row publishers.
  26. Newman, F., et al. (1996). *Authentic Achievement: Restructuring Schools for Intellectual Quality*. San Francisco: Jossey-Bass.
  27. Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenges*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
  28. Peters, T.J.; Waterman, R. H. (2009). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Collins Business Essentials.
  29. Robbins, S. P. (1999). *Management* (3rd ed). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
  30. OCAI, online, 2012. [on-line]. Available: [http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_](http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_) [17/5/2013]
  31. Owens, R. (1987). *Organizational Behavior in Education* (3rd ed.) New Jersey: Prentice-Hall.
  32. Wren, D. (1993). "A comparison of the theories of adolescent moral development of Lawrence Kohlberg and Carol Gilligan: Alternative views of the hidden curriculum". Doctoral dissertation, Pennsylvania Lehigh University, Bethlehem, U.S.A.