

رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و پذیرش طرح تعالی مدیریت در میان مدیران آموزش و پرورش

بهاره عزیززاد^۱، ابراهیم ملکوتی^{۲*}

Received: 14/12/2018
Accepted: 02/05/2019

صفحات: ۴۱-۵۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۱۱
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۲

چکیده

روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه تحلیل از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری مشتمل بر مدیران مدارس آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ ارومیه به تعداد ۱۴۳ نفر بود که از میان آن‌ها ۱۰۴ نفر با فرمول کوکران و به شیوه تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل دو پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی و پذیرش طرح تعالی مدیریت بود که روایی آن‌ها به روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن‌ها به ترتیب، ۰/۹۱ و ۰/۸۸ تعیین گردید؛ داده‌ها در سطوح توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام) تحلیل شدند. اهم نتایج حاصله نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های آن (توافقی، عقلایی، سلسله‌مراتبی و ایدئولوژیک) با پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. متغیر فرهنگ‌سازمانی از توان پیش‌بینی واریانس متغیر پذیرش طرح تعالی مدیریت برخوردار است و از بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ ایدئولوژیک بیشترین سهم را بر عهده دارد. در پایان پیشنهادهای کاربردی در راستای نتایج به‌دست‌آمده ارائه شده است.

کلید واژگان: فرهنگ‌سازمانی؛ پذیرش طرح تعالی مدیریت؛ مدارس دوره ابتدایی.

Email: bahareh19@gmail.com

۱- استادیار دانشگاه پیام نور ارومیه- ارومیه-ایران
نویسنده مسئول:
۲- استادیار دانشگاه پیام نور ارومیه- ارومیه-ایران

مقدمه

با شکل‌گیری آموزش و پرورش رسمی، مدیریت مدرسه در کانون توجه برنامه‌ریزان، صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفت؛ چراکه توجه به این امر مهم، موجب بهبود کیفیت فرایندها در آموزش و پرورش می‌شود و زمینه دستیابی به نتایج مورد انتظار جامعه و توسعه سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد (Choo, Linderman & Schroeder, 2007). این در حالی است که همواره رویارویی با مسائل و مشکلات، عملکرد مدرسه را تحت تأثیر قرار داده و باعث کاهش میزان کار آیی و اثربخشی مدیریت می‌شود و ایفای نقش، انجام مأموریت‌ها و وظایف محوله را با مشکل روبه‌رو می‌کند. مشاهده مدارس که از جهاتی مانند «تعداد دانش‌آموزان»، «منابع و امکانات آموزشی»، «وضعیت اجتماعی- اقتصادی دانش‌آموزان» و ... وجوه مشترک فراوانی دارند، اما در زمینه یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، با همدیگر تفاوت زیادی دارند، ما را به فکر فرومی‌برد که دلیل این امر چه می‌تواند باشد؟ دلایل زیادی را می‌توان بیان کرد که از جمله آن‌ها می‌توان به نیروی انسانی متخصص و متعهد، مدیریت آموزشی قوی و ویژگی‌های فراگیران، فرایندهای یاددهی و یادگیری اشاره کرد (Habibi, Pardakhtchi, Abolgasemi & Gahremani, 2013). اما بررسی‌ها نشان داده است که ۲۷ درصد تغییر در یادگیری و نتایج تحصیلی دانش‌آموزان مربوط به مؤلفه مدیریت مدرسه می‌باشد (Mohamadi, Fadavi & Farhadi, 2018).

از آنجاکه هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، به یک الگو نیازمند است، آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یک نهاد عظیم و اثرگذار در جامعه، از این مهم مستثنی نیست و ضرورت اجرای برنامه‌ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست‌یافتنی کند، چند برابر می‌شود (Babazadeh, 2011). تعالی سازمانی^۱ مجموعه اقدامات برجسته‌ی مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی، یعنی: نتیجه - محوری، مشتری-مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به‌وسیله فرایند و حقایق، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخگویی عمومی است (Nodehi, Taslimi, Mirkamali & Mirsepasi, 2010).

سازمان‌های بسیاری با وجود جدید بودن این مفهوم، سعی در ارتقای تعالی و برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان خود، با استفاده از مدل‌های تعالی موجود یا انطباق این مدل‌ها با شرایط سازمانی و فرهنگی محیط خود دارند. مدل‌های تعالی چندی وجود دارد که هر کدام به معیارهایی

متفاوت اشاره کرده‌اند؛ از آن جمله می‌توان به مدل دمینگ^۱، بالدريج^۲، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۳ و غیره اشاره نمود (Nodehi & et al., 2010). در مورد کاربرد عملی نیز، یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از برنامه‌های تعالی سازمانی در سازمان ممکن است با توجه به ساختار و ماهیت کار آن‌ها، متفاوت باشد (Boys & et al., 2005). از این رو، کاربرد مدل‌های تعالی سازمانی موجود در آموزش و پرورش بدون مفهوم‌سازی و تطبیق آن‌ها مسلماً با مشکل رو به خواهد بود (Miguel, 2006). یکی از الگوهای موجود در این زمینه که بنا به ماهیت آن در آموزش و پرورش کاربرد دارد، الگوی «تعالی مدیریت مدرسه» است که با الهام از الگوی تعالی سازمانی طراحی گردیده است (Malik, Sinha & Blumenfeld, 2012). این مدل، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می‌سازد و اهداف گوناگون را دنبال می‌کند (Calvo Mora, Led & Toldan, 2006) که از اهم آن می‌توان «زمینه‌سازی برای دستیابی به استانداردهای آموزشی و مدیریتی در مدارس»، «زمینه‌سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس»، «حرکت به سوی نهادینه‌سازی نگاه تعالی‌بخش در فرآیندهای مدیریتی» را نام برد (Office of Secondary Education, 2012).

سازمان‌های متعالی، در حکم سازمان‌هایی مسئول با ایجاد کردن شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذی‌نفعانشان در قبال عملکرد خود، مسیر تعالی را می‌پیمایند. پژوهش‌های گوناگون نظیر (Loraine, 2000)، نیز نشان می‌دهد که تعالی سازمانی نقش قابل توجهی در بهبود کیفیت آموزش و پرورش دارد. مدارس باید در راستای تدوین استراتژی‌های آینده خود و نیز در راستای حرکت به سمت تعالی، تلاش‌های لازم را برای شناسایی انتظارات ذی‌نفعانشان مبذول دارند، اما مدارس در به‌کارگیری این مدل‌ها در جهان تجربیات کم‌تری دارند و در ایران نیز به همین منوال است (Torani, 2003). مدل «تعالی مدیریت مدرسه»، با الهام از مدل‌های کیفیت سازمانی و با توجه به ویژگی‌های مدرسه در سند تحول بنیادین، در پی آن است تا پس از ایجاد توانمندی لازم در کارشناسان، کارکنان و مدیران مدارس، زمینه‌ی ایجاد مدرسه اثربخش را فراهم کند. در این مدل، مدرسه به‌مثابه‌ی یک سازمان یادگیرنده باید به‌طور دائم با خودارزیابی،

1 - Deming

2 - Balderich

3 - European Foundation for Quality Management (EFQM)

برنامه‌ریزی، بهبود مستمر از طریق هم‌اندیشی همه‌ی کارکنان و بهره‌گیری از مشاوره‌ی علمی، مسیر تحولی و نوسازی خود را بر اساس شاخص‌های کیفیت طی نماید (Torani, 2014).

از طرفی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان، فرهنگ‌سازمانی^۱ می‌باشد؛ زیرا به‌عنوان نمونه ممکن است اعمال یک راهبردی به دلیل مخالفت فرهنگ‌سازمانی که مجموعه‌ی اعتقادات اعضای سازمان است، به تأخیر افتاده یا رد شود (Moshbaki, 2008). از نظر (Hoy & Miskel, 2005)؛ فرهنگ‌سازمانی، نظامی از جهت‌گیری‌های مشترک است که اجزا و عناصر یک مجموعه را با همدیگر در برمی‌گیرد و به آن هویت مجزایی می‌دهد (Mohammadi & et al., 2012). همچنین استنباطی است مشترک که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند (Hasani & Khezri, 2018) و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (Jaskyte & Dressler, 2004). (Quinn & Spreitzer, 1991)، فرهنگ‌سازمانی را به چهار دسته فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ توافق و مشارکت، تقسیم نموده‌اند (Kuratko & Shepherd, 2008).

فرهنگ عقلایی: فرهنگی متکی بر کار آبی می‌باشد که نتایج آن از پیش تعیین شده است و هدف اصلی آن انجام کار می‌باشد (Ahmadpour Dariani, 2002).

فرهنگ ایدئولوژیک: فرهنگی است که وظیفه‌ی اصلی مدیریت را پرورش کارآفرینی، خلاقیت و تأکید بر برتری جویی می‌داند و از نوآوری برای رسیدن به سودآوری و منافع بهره می‌گیرد (Tesluk & et al., 2002).

فرهنگ توافقی: فرهنگی است که بجای رویه‌ها و قوانین سلسله مراتبی، مزیت‌های رقابتی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی در آن مورد توجه می‌باشد (Tesluk & et al., 2002).

فرهنگ سلسله مراتبی: فرهنگی که در آن با استفاده از الگوی رفتاری معین می‌توان فعالیت‌های سازمان را طوری هدایت کرد که بیشترین تولید یا خدمت حاصل شود (Denison, & et al., 2004).

فرهنگ‌سازمانی در واقع، شناختی از سازمان را ارائه می‌دهد و فرهنگ‌سازمانی سودمند، تأثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد و توسعه‌ی آن احساس هویت و تعهد را در افراد تسهیل می‌کند و نیز ثبات سازمان را بالا می‌برد (Kiakajori, Jafarnezhad & Hoseinnezhad, 2010) و (Feghi Farahmand, 2009). نتایج یک پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه‌های

کالیفرنیا در آمریکا در زمره نخستین دانشگاه‌ها بودند که با تغییر فرهنگی مناسب، برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر را برای ۵ تا ۷ سال مورد استفاده قرار دادند (Mesdagrad, 2006). در پژوهش‌های (Denison & Spreitzer, 1991) در یکصد و نود و چهار سازمان در استرالیا و همچنین (Prajogo & McDermott, 2005) در آمریکا گزارش شده است که در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر اصلی تأثیر بسزایی داشته است. در ایران، نتایج تحقیق (Mombini, 2015)، نشان داد که مدیریت کیفیت فراگیر با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر روی تعالی سازمانی تأثیرگذار است. (Seyedi, Shahidi & Sharafi, 2012)، نشان دادند که به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر به منظور ایجاد نوآوری در نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز با نظر گرفتن تأثیر فرهنگ امکان‌پذیر است. (Ata & Forozan, 2013). در بررسی تعالی؛ توجه به ارزش‌های مشترک، و پایبندی به کار اصلی، استفاده از ساختارهای ساده و انعطاف را دخیل دانسته‌اند. نتایج پژوهش (Yazdkhasti & et al., 2009) نیز مبین آن است که نوع فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده میزان پذیرش و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است؛ در پژوهشی (Salehi & et al., 2008)، به بررسی میزان آمادگی دبیران جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران پرداختند و ارتباط آن‌ها را تأیید نمودند. (Yong & Pheng, 2008)، طی پژوهشی اظهار داشته‌اند که سازمان‌هایی که دارای فرهنگ با جامعیت قوی هستند، عوامل مدیریت کیفیت شامل حمایت و رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و مشتری‌مداری را خوب اجرا می‌کنند یعنی سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قبیل‌ای هستند، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر را خوب اجرا می‌کنند؛ در حالی که سازمان‌های با فرهنگ سلسله‌مراتبی و جامعیت ضعیف، تقریباً تمام مؤلفه‌ها را ضعیف اجرا می‌کنند. (Jacobs & Suckling, 2007) در مطالعه‌ی خود نشان دادند که چگونه مدل تعالی مدیران را به‌طور مؤثر بر خودارزیابی از معیارهای عملکردی در ارتباط با مشتری‌مداری قادر می‌سازد و همچنین، دریافتند که چگونه ارزیابان با استفاده از مفاهیم بنیادین مدیریت کیفیت خدمات می‌توانند عوامل تأثیرگذار بر روی مشتریان را شناسایی و رتبه‌بندی کنند.

نظر به اینکه برنامه «تعالی مدیریت مدرسه» بر اساس مصوبه‌ی شورای معاونین وزارت آموزش و پرورش از پنج سال پیش در تعدادی مدارس منتخب سطح کشور و از سه سال قبل در مدارس ابتدایی اجرا گردیده است و با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و نظام خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می‌سازد و از طرفی، کاربست طرح تعالی مدیریت مدرسه نوعی تغییر سازمانی محسوب می‌شود، پس باید محیط‌های آموزشی آمادگی لازم برای پذیرش این تغییر را داشته باشند، آن چنانکه (Klefsio,

Bergquist & Gravate, 2008) اذعان داشته‌اند که راه اصلی اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت، تغییر در فرهنگ سازمانی است که خود باعث تغییر الگوی رفتار سازمان و کارکنان می‌شود لذا موفقیت طرح مذکور به‌عنوان یک تغییر سازمانی، به این امر مهم بستگی دارد. افزون بر آن با توجه به اینکه طرح تعالی مدیریت طی چند سال اخیر با هزینه کرد هنگفت نظام آموزشی به اجرا گذاشته است، اما تاکنون مطالعه علمی در خصوص عوامل مرتبط با آن حداقل تا زمان انجام این پژوهش، صورت نگرفته است و این امر دغدغه‌ی فکری دست‌اندرکاران تهیه و اجرای برنامه در سطوح مختلف آموزش و پرورش کشور است؛ از این رو در پژوهش حاضر به بررسی پذیرش طرح تعالی مدیریت بر اساس و ارتباط با آن با سرنخ‌های فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود. بدیهی است نتایج حاضر می‌تواند اطلاعات مفیدی برای مدیران نظام آموزشی فراهم آورد تا با بازنگری مجدد، نقاط ضعف موجود را شناسایی و اقدام لازم را برای رفع آن‌ها انجام دهند. حال با توجه به مطالب عنوان‌شده، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین فرهنگ سازمانی و پذیرش طرح تعالی مدیریت، رابطه وجود دارد؟

فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و پذیرش طرح تعالی مدیریت در میان مدیران آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های ویژه

۱. بین فرهنگ عقلایی و پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه وجود دارد.
۲. بین فرهنگ ایدئولوژیک و پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه وجود دارد.
۳. بین فرهنگ توافقی و پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه وجود دارد.
۴. بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه وجود دارد.
۵. فرهنگ سازمانی در پیش‌بینی پذیرش طرح تعالی مدیریت نقش دارد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه‌ی تحلیل، از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مرد (۵۴ نفر) و زن (۸۹ نفر) مدارس آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهرستان ارومیه به تعداد ۱۴۳ نفر است که در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ مجری

طرح تعالی مدیریت بوده‌اند. جهت برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران و روش تصادفی طبقه ای متناسب با حجم استفاده شد، لذا حجم نمونه ۱۰۴ نفر می‌باشد که حجم مدیران ۴۰ نفر با نسبت ۰/۳۸ و حجم مدیران زن ۶۴ نفر به نسبت ۰/۶۲ می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از دو ابزار استفاده شده است؛

مقیاس سنجش پذیرش طرح تعالی مدیریت: این مقیاس توسط خلیل زاده (۱۳۹۶) بر اساس مبانی نظری و شاخص‌های مورد تأکید «طرح تعالی مدیریت» تهیه شده است. این پرسشنامه با توجه به اهداف دهگانه طرح مذکور، شامل ۴۸ سؤال مبتنی بر ابعاد تبیین چشم‌انداز، رسالت؛ توسعه توانمندی‌ها؛ استقرار نظام یاددهی- یادگیری؛ توسعه مشارکت دانش آموزان؛ توسعه مشارکت اولیاء؛ مدیریت امور اجرایی و اداری؛ فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه؛ برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی؛ ایجاد نشاط و سلامتی؛ و خلاقیت و نوآوری است که در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد استفاده شده است. وی در تحقیق خود روایی ابزار را به روش محتوایی بررسی کرده و پایایی آن را با آلفای کرونباخ ۰/۹۸ محاسبه نموده و در تحقیق حاضر پایایی با همان روش ۰/۸۸ به دست آمده است.

مقیاس سنجش فرهنگ سازمانی: پرسشنامه‌ی استاندارد سنجش فرهنگ سازمانی کویین و گارت (۱۹۹۱) شامل چهار مؤلفه فرهنگ (عقلایی با ۷ گویه، سلسله مراتبی با ۷ گویه، ایدئولوژیکی با ۷ گویه و توافقی با ۷ گویه) و در مجموع ۲۸ گویه است که در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا خیلی مخالفم تهیه شده است. سعیدی (۱۳۸۹) روایی این ابزار را به روش محتوایی بررسی و پایایی آن را ۰/۸۵ محاسبه و گزارش کرده است. در پژوهش حاضر، برای بررسی روایی ابزار از روش روایی محتوا استفاده شد. پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تعیین گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری (کولموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون)، تحت برنامه نرم‌افزار آماری SPSS ۱۸ استفاده شده است. همچنین برای انتخاب آزمون مناسب؛ طبیعی بودن توزیع داده‌ها با آزمون کولموگروف- اسمیرنوف بررسی شد که نتایج آن در ذیل ارائه می‌شود.

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف در بررسی فرهنگ سازمانی و پذیرش طرح تعالی سازمان

متغیر	شاخص	سطح معنی‌داری
	k-S z	

۰/۰۶۱	۱/۷۱	فرهنگ سلسله مراتبی
۰/۰۶۴	۱/۳۱	فرهنگ عقلایی
۰/۰۸۴	۱/۲۶	فرهنگ ایدئولوژیکی
۰/۰۷۰	۱/۳۰	فرهنگ توافقی
۰/۰۶۲	۱/۳۲	فرهنگ سازمانی
۰/۰۵۹	۱/۱۳	تبیین چشم‌انداز، رسالت
۰/۰۶۲	۱/۴۷	توسعه توانمندی‌ها
۰/۰۶۹	۱/۵۵	استقرار نظام یاددهی-یادگیری
۰/۰۷۱	۱/۳۱	توسعه مشارکت دانش آموزان
۰/۰۵۸	۱/۸۱	توسعه مشارکت اولیاء و ..
۰/۴۴۳	۰/۹۲۳	مدیریت امور اجرایی و اداری
۰/۰۷۴	۱/۱۱	فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه
۰/۰۶۱	۱/۱۴	نظام رشد آفرین انگیزشی
۰/۳۴۴	۰/۸۲۳	ایجاد نشاط و سلامتی
۰/۴۳۶	۰/۸۷۱	خلاقیت و نوآوری
۰/۶۲۷	۰/۷۵۰	پذیرش طرح تعالی مدیریت

مطابق جدول ۲ همه مقادیر $k-SZ$ در دامنه‌ی $-۱/۹۶$ تا $+۱/۹۶$ تعیین شده‌اند و سطح معنی‌داری بیشتر از $۰/۰۵$ برآورد شده است، بنابراین به احتمال ۹۵ درصد همه توزیع‌ها از وضعیت نرمال برخوردارند.

یافته‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن و پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس دوره ابتدایی رابطه وجود دارد.

جدول ۲. نتایج بررسی رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و پذیرش طرح تعالی مدیریت

پذیرش طرح تعالی مدیریت		متغیر
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۱	۰/۷۲۱	فرهنگ عقلایی
۰/۰۰۱	۰/۷۹۰	ایدئولوژیکی
۰/۰۰۱	۰/۶۴۱	توافقی
۰/۰۰۱	۰/۵۲۳	سلسله مراتبی
۰/۰۰۱	۰/۷۶۶	فرهنگ سازمانی

طبق جدول ۳ ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون، مثبت و نسبتاً بالا حاصل شده است که در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است و از میان مؤلفه‌های چهارگانه، مؤلفه‌ی فرهنگ

ایدئولوژیک، بالاترین همبستگی (۰/۷۹۰) را با پذیرش طرح تعالی مدیریت دارد. در مجموع با اطمینان ۹۹ درصد، بین فرهنگ و ابعاد آن و پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه مثبت، معنی دار و قوی وجود دارد. به این ترتیب، هرچه فرهنگ سازمانی قوی تر باشد، پذیرش طرح تعالی مدیریت آسان تر صورت خواهد گرفت.

فرضیه تحقیق: فرهنگ سازمانی در پیش بینی پذیرش طرح تعالی مدیریت، نقش دارد.

جدول ۳. نتایج پیش بینی پذیرش طرح تعالی مدیریت بر اساس مؤلفه های فرهنگ سازمانی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	مجذور ضریب همبستگی چندگانه (R ²)	مجذور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده	خطای استاندارد	F	P
۱	۰/۷۹۹	۰/۶۳۹	۰/۶۳۵	۰/۵۵۷	۱۶۹/۹۳	۰/۰۰۱
۲	۰/۸۴۲	۰/۷۰۹	۰/۷۰۹	۰/۵۰۴	۱۱۵/۵۲	۰/۰۰۱

به منظور آزمون فرضیه تحقیق، از تحلیل رگرسیون به روش گام به گام^۱ استفاده شده است. بر اساس نتایج جدول ۴ متغیرهای پیش بین که در معادله رگرسیونی وارد شده اند، در مجموع به میزان ۰/۷۰۲ با متغیر پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه دارند و این متغیرها به طور هم زمان ۷۰/۹ درصد از واریانس متغیر ملاک را تبیین می کنند. همچنین، با توجه به آماره F تفاوت معنی داری بین واریانس رگرسیون و باقی مانده وجود دارد. یعنی این که، مدل رگرسیونی پژوهش، مدل خوبی است و به کمک آن می توان واریانس (تغییرات) متغیر ملاک را بر اساس متغیرهای پیش بین، تبیین کرد.

گام نخست (مدل شماره ۱)، بیانگر آن است که متغیر فرهنگ ایدئولوژیک مؤثرترین متغیر بر پذیرش طرح تعالی مدیریت می باشد؛ چرا که به تنهایی ۶۳/۹ درصد از تغییرپذیری متغیر ملاک را تبیین می کند. در گام بعدی (مدل شماره ۲)، متغیر فرهنگ عقلایی وارد معادله رگرسیونی شده است که با ورود این متغیر، ضریب همبستگی با افزایشی معادل ۰/۰۴۳ واحد، از ۰/۷۹۹ به ۰/۸۴۲ رسیده است. ضریب تعیین R² نشان می دهد که ۷۰/۹ درصد از واریانس متغیر ملاک، توسط دو متغیر فرهنگ ایدئولوژیک و عقلانی تبیین می شود. به همین صورت، در گام سوم و

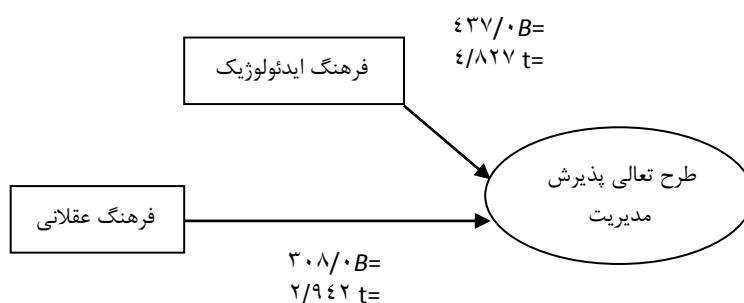
^۱ -Stepwise

چهارم متغیرهای فرهنگ توافقی و سلسله مراتبی وارد معادله‌ی رگرسیونی شده‌اند، اما به دلیل تغییرات اندک، ضریب همبستگی و ضریب تعیین R^2 هیچ تغییری نکرده‌اند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های چهارگانه‌ی فرهنگ‌سازمانی در مجموع ۷۰/۹ درصد از واریانس متغیر ملاک (پذیرش طرح تعالی مدیریت) را تبیین می‌کنند. اما مطابق نتایج جدول ۵، ملاحظه می‌شود که از میان چهار متغیر موردنظر، تنها دو مورد یعنی فرهنگ «ایدئولوژیک» و «عقلایی» با متغیر ملاک، همبستگی مثبت و معنی‌دار دارند؛ دو مؤلفه‌ی دیگر در اینجا معنی‌دار نشده‌اند. به‌رحال، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌ی «فرهنگ ایدئولوژیک»، با ضریب بتای ۰/۴۳۷ بیشترین نقش را در پیش‌بینی پذیرش طرح تعالی مدیریت بر عهده دارد.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون در پیش‌بینی پذیرش طرح تعالی مدیریت بر اساس مؤلفه‌های

فرهنگ‌سازمانی

متغیر	ضریب تأثیر غیراستاندارد (B)	خطای استاندارد	ضریب تأثیر استاندارد (Beta)	t	سطح معنی‌داری
ایدئولوژیک	۰/۶۰۴	۰/۱۲۵	۰/۴۳۷	۴/۸۲۷	۰/۰۰۱
عقلایی	۰/۳۱۳	۰/۱۰۶	۰/۳۰۸	۲/۹۴۲	۰/۰۰۴



شکل ۱. مدل پیش‌بینی پذیرش طرح تعالی مدیریت بر اساس مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

با شکل‌گیری تغییرات اساسی در کارکردهای مدرسه و تبیین ویژگی‌های آن در اسناد بالادستی

و تحولی از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، جهت‌گیری‌های نظام آموزش و پرورش در تعیین اهداف، پیش‌بینی راهبردها و تنظیم برنامه‌ها دچار تغییر گردیده است. در این راستا، وزارت آموزش و پرورش حسب وظیفه و مأموریت خود، نسبت به تدوین برنامه طرح تعالی مدیریت باهدف اصلاح، بهبود و ارتقاء عملکرد مدیریت مدرسه و به تبع آن افزایش کیفیت عملکرد مدرسه به‌عنوان تجلی‌گاه تحقق اهداف متعالی نظام آموزش و پرورش اقدام نمود. طرح تعالی مدیریت و سایر برنامه‌ها و طرح‌هایی که باهدف سامان بخشی فرایند تعلیم و تربیت و ارتقای کیفیت عملکرد مدرسه به اجرا درمی‌آیند، با چالش‌ها و مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند و اهداف پیش‌بینی آن‌چنان‌که باید و شاید محقق نمی‌گردد و از میزان موفقیت آن‌ها کاسته می‌شود. یکی از عوامل تأثیرگذار بر این مهم، فرهنگ‌سازمانی است؛ و اعتقاد بر این است که هر سازمانی دارای فرهنگی است که منظور همان فرهنگ غالب یا همگانی است که پذیرفته‌شده بین کلیه اعضای سازمان است. فرهنگ‌سازمانی نیرویی است که افراد در سازمان را به عمل وامی‌دارد و تأثیر قوی و نافذی بر همه‌ی اجزای سازمان دارد؛ از این‌رو، شناخت فرهنگ‌سازمانی برای ایجاد سازمانی نوآور و بهره‌گیری از خلاقیت کارکنان اهمیت بسزایی دارد. با مطالعه‌ی فرهنگ‌سازمانی می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد و از سوی دیگر، چون فرهنگ‌سازمانی اثر مهمی بر روی رفتار افراد سازمان دارد و نیز به علت این‌که بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه‌ی نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود. ضرورت توجه به فرهنگ‌سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر، موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. بر این اساس، در تحقیق حاضر رابطه فرهنگ‌سازمانی با نحوه‌ی پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس ابتدایی مورد بررسی قرار گرفت. به‌طور خلاصه، به استناد نتایج تحقیق می‌توان گفت که بین فرهنگ‌سازمانی و پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس دوره ابتدایی رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ به‌طوری‌که هر قدر محیط آموزشی از فرهنگ قوی‌تر و مطلوب‌تری برخوردار باشد، پذیرش و اجرای طرح تعالی مدیریت آسان‌تر خواهد بود و در دستیابی به اهداف خود موفق‌تر عمل خواهد کرد. بر این اساس، می‌توان تغییرات «پذیرش طرح تعالی مدیریت» را بر اساس فرهنگ‌سازمانی پیش‌بینی کرد. یعنی، اگر فرهنگ‌سازمانی قوی بر کل عناصر و اجزای محیط آموزشی مدرسه حاکم باشد، مقاومت‌ها و کارشکنی‌ها در برابر تغییرات و نوآوری‌ها کاهش یافته و پذیرش و اجرای طرح‌های توسعه‌بخشی همچون طرح تعالی مدیریت به راحتی امکان‌پذیر می‌گردد. بدیهی است، وجود یک فرهنگ‌سازمانی ضعیف به

مقاومت‌ها و کارشکنی‌ها دامن زده و نتایج عکس در پی خواهد داشت. به‌منظور آزمون فرضیه‌ی اصلی تحقیق، نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی و پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس ابتدایی، رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. این یافته‌ی تحقیق با بسیاری از نتایج تحقیقات مشابه کاملاً همسو می‌باشد؛ از جمله اینکه، نتایج تحقیق Soleimani & Mohammadi (2009)، نشان داد که بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس استان سمنان، رابطه‌ی معنادار وجود دارد. همچنین، ترکیب مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان متغیرهای پیشایند با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر همبستگی چندگانه داشتند. در همین راستا، (Yazdkhashti, Rajaiipour & Molavi 2009) در تحقیق خود به رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ‌سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر دست یافتند. (Young & et al., 2008) در گزارش یافته‌های تحقیق خود، بر رابطه‌ی مثبت بین فرهنگ‌سازمانی و اجرای تعالی مدیریت تأکید داشته و عنوان کرده‌اند سازمان‌هایی که دارای فرهنگ با جامعیت قوی هستند، عوامل مدیریت کیفیت شامل حمایت و رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و مشتری‌مداری را خوب اجرا می‌کنند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قبيله‌ای هستند، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر را خوب اجرا می‌کنند؛ در حالی که سازمان‌های با فرهنگ سلسله‌مراتبی و جامعیت ضعیف، تقریباً تمام مؤلفه‌ها را ضعیف اجرا می‌کنند. در تبیین این یافته‌ی تحقیق می‌توان گفت که مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیایی، موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می‌سازد. این طرح، اهداف گوناگونی را دنبال می‌کند. عواملی که ممکن است میزان پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس را تحت تأثیر قرار دهند، بسیار زیاد و گوناگون هستند که یکی از آن‌ها، فرهنگ‌سازمانی است. فرهنگ‌سازمانی که به موجب آن هویت یک سازمان مشخص می‌شود و به‌عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات، هویت‌ها و تفاسیر یا معانی مشترک از وقایع و اتفاقات مهم که حاصل تجربیات مشترک اعضاء می‌باشد، دارای ابعاد گوناگون است و با درجات مختلفی از شدت و ضعف در سازمان‌ها از جمله مدارس وجود دارد. بنابراین، به‌عنوان عامل بالقوه می‌تواند نگرش و دیدگاه افراد را در میزان استقبال از طرح‌ها و برنامه‌های پیشنهادی به سازمان تحت تأثیر قرار داده و در رد یا پذیرش آن‌ها نقش مهمی ایفا نماید. یکی از فرضیه‌های تحقیق نشان داد که بین فرهنگ ایدئولوژیک و پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس رابطه قوی وجود دارد؛ نتیجه حاصل با بسیاری از یافته‌های تحقیقات مشابه از جمله (Soleimani & Mohammadi, 2009)، (Yazdkhashti, Rajaiipour & Molavi, 2009) و (Young & et al., 2008) و Al-Khalifa &

(Aspinwall, 2001) اشاره کرد. همسویی داشته و توسط آن‌ها حمایت می‌شود. در تبیین این یافته، می‌توان گفت که ارزش هسته‌ای این فرهنگ، قابلیت کارآفرینی، قابلیت انعطاف‌پذیری و نوآوری می‌باشد. تاکید زیاد این فرهنگ بر روی خلاقیت، ریسک‌پذیری و پیشی گرفتن در آینده است و به همین دلیل، بالاترین ضریب همبستگی را در میان مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی به خود اختصاص داده است. در عصر حاضر که مصادف با بارش اطلاعات، گسترش ارتباطات و نفوذ تکنولوژی است؛ توجه به روش‌های نوین آموزشی و پژوهشی، توجه به یادگیری عملی، مهارتی و کارآفرینی، توجه به دروس کارگاهی، کاردستی و اختراعات دانش‌آموزی، برگزاری مسابقات و جشنواره‌های مختلف، و توجه به نظام رشد‌آفرین انگیزشی، توسعه توانمندی‌ها، استقرار نظام یاددهی-یادگیری، همه نشان از رونق فرهنگ ایدئولوژیک در آموزش و پرورش دارد که متناسب با تغییر و تحولات عصر حاضر و رشد فناوری و توسعه اطلاعات دارد و ارتباط تنگاتنگی با طرح تعالی مدیریت که از سنخ طرح‌های مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد دارد.

بین فرهنگ عقلایی و پذیرش طرح تعالی مدیریت رابطه مثبت، معنی‌دار و نسبتاً قوی وجود دارد. نتیجه حاصل با بسیاری از یافته‌های تحقیقات مشابه از جمله Soleimani & (Mohammadi, 2009)، (Yazdkhashti, Rajaiipour & Molavi 2009)، (Young & et al., 2008) و (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001) اشاره کرد. همسویی داشته و توسط آن‌ها حمایت می‌شود. در تبیین این یافته، باید اذعان نمود که شکلی از فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ عقلایی است. در این نوع فرهنگ، 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. همچنین، بر اساس نظریه (Quinn & Spreitzer, 1991) سازمان با فرهنگ عقلایی؛ نتیجه گراست و توجه اصلی به انجام کارهاست. به این ترتیب، به نظر می‌رسد رابطه مثبت و نسبتاً قوی فرهنگ‌سازمانی عقلایی با میزان پذیرش طرح تعالی مدیریت قابل قبول باشد؛ چراکه نظام آموزشی ما دارای ساختاری متمرکز می‌باشد و دستورالعملها و رویه‌های هماهنگی بصورت یکسان برای سطوح و بخش‌های مختلف آموزش و پرورش ابلاغ و اجرا می‌شود و لذا در طرح تعالی مدیریت که در آن محورهای مختلفی از جمله چشم‌انداز، رسالت، مدیریت امور اجرایی و اداری، فعالیتهای مکمل، فوق‌برنامه و توسعه مشارکت اولیا، دانش‌آموزان و کارکنان تبیین شده است هدف انجام کار و رسیدن به نتیجه است که قابلیت انطباق با فرهنگ عقلایی را دارد.

بین فرهنگ توافقی و پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد؛ این یافته نیز با نتایج تحقیق برخی از تحقیقات مشابه همخوانی دارد که می‌توان به Soleimani & Mohammadi (2009)، (Yazdkhashti, Rajaiipour & Molavi, 2009) و Young & et al. (2008) اشاره کرد. اما در توضیح نتیجه حاصل گفتمی است که تأکید اصلی فرهنگ توافقی یا مشارکتی بر دخالت دادن و شرکت دادن افراد در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و تحولات شتابنده محیط برون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت، پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر فرهنگ مشارکتی، دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است و موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و پذیرش مسئولیت‌های سازمان به نحو فزاینده‌ای می‌شود. سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند به کارکنان خود اهمیت زیادی می‌دهند و از این جهت توانسته‌اند خود را با محیط‌های در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند. این سازمان‌ها علاوه بر آنکه بر حفظ محیط داخلی خود تأکید دارند، تلاش می‌کنند تا با محوریت قرار دادن عامل انسانی، تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع بیشتر اعمال کنند. مدارس نیز به‌عنوان سازمان آموزشی، کم و بیش از چنین فرهنگی برخوردار هستند؛ خیلی از کارها در آن‌ها به شکل گروهی انجام می‌گیرند. معیار عملکرد مدارس نیز بر اساس اتفاق و انسجام گروهی می‌باشد. نحوه برخی از تصمیم‌گیری‌ها، مشارکتی و تعهد به گروه رمز پیروزی، صمیمیت و همبستگی انگیزش‌های موجود است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که با حاکمیت فرهنگ توافقی یا مشارکتی در مدارس، با مدیریت اقتضائی، زمینه‌ی پذیرش طرح تعالی مدیریت فراهم آید و مقاومت‌ها و کارشکنی‌ها تا حدودی کاهش یافته و فرایند پذیرش و اجرای موفقیت‌آمیز طرح مذکور تسهیل گردد، توجه به برنامه‌های توسعه مشارکت اولیا و دانش‌آموزان، ایجاد نشاط و سلامتی در طرح تعالی مدیریت نیز بر این امر صحنه می‌گذارد.

بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و پذیرش طرح تعالی مدیریت در مدارس، رابطه کمتری نسبت به سایر فرهنگ‌های ذکر شده وجود دارد؛ این یافته نیز با یافته تحقیق برخی از تحقیقات مشابه هم راستا است که از جمله می‌توان به Soleimani & Mohammadi (2009)، (Yazdkhashti, Rajaiipour & Molavi 2009) و Young & et al. (2008) و Al-Khalifa & Aspinwall (2001) اشاره کرد. اما در توضیح این یافته از تحقیق می‌توان اذعان کرد که در فرهنگ سلسله‌مراتبی، اجرای فرامین هدف سازمان و معیار عملکرد، ثبات و کنترل می‌باشد. نحوه تصمیم‌گیری بر اساس دانش فنی صورت می‌گیرد و بر همین اساس، منبع قدرت به صورت سلسله‌مراتبی و میزان دانش در بین مدیران و کارکنان پخش می‌گردد. سبک رهبری در

این نوع سازمان‌ها محافظه کارانه و رفتار و برخوردهای رسمی و مشخص، معیار ارزشیابی اعضا را تشکیل می‌دهد و نهایتاً مهم‌ترین انگیزش در سازمان امنیت و کسب آن می‌باشد. ملاحظه می‌شود که چنین جوئی کاملاً ساختارمند و متمرکز می‌باشد که انعطاف‌پذیری آن به شدت پایین است و این شرایط با روح تعالی سازمانی منافات دارد. به همین دلیل نیز کمترین ضریب همبستگی در میان مولفه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی، به این فرهنگ اختصاص یافت، چراکه به استناد نتایج تحقیقات گوناگون، زمانی تعالی سازمانی شکل می‌گیرد و تکوین می‌یابد که بوروکراسی و تمرکز سازمانی به حداقل برسد و انعطاف‌پذیری افزایش یابد.

فرهنگ سازمانی در پیش‌بینی پذیرش طرح تعالی مدیریت، نقش دارد. نتایج حاصل نشان داد که از میان مؤلفه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی، مؤلفه فرهنگ ایدئولوژیک، از بیشترین قابلیت پیش‌بینی تغییرات متغیر ملاک (پذیرش طرح تعالی) برخوردار است و مؤلفه فرهنگ عقلایی در رتبه دوم قرار دارد. همچنین، در این بررسی معلوم شد که دو مؤلفه دیگر فرهنگ سازمانی یعنی (فرهنگ توافقی و سلسله مراتبی) از قابلیت پیش‌بینی واریانس (پذیرش طرح تعالی) برخوردار نیستند. در توضیح این یافته از تحقیق نیز می‌توان اذعان کرد فرهنگ سازمانی در پذیرش و توسعه‌ی طرح تعالی از جایگاه والایی برخوردار است؛ چراکه فرهنگ تعیین‌کننده نگرشهای افراد در جهت آغاز فعالیت‌های نوآورانه و رشدآفرین است. به نظر می‌رسد هر چه فرهنگ سازمانی مناسب‌تر باشد، میزان پذیرش طرح‌های توسعه بخش و اجرای آن‌ها در راستا اهداف پیش‌بینی شده توسط مدیران و معلمان و سایر کارکنان مدارس افزایش یافته و تسهیل و تسریع می‌گردد. پر واضح است در نظام آموزشی هم برای پیش‌بینی و توسعه طرح تعالی مدیریت، به فرهنگ ایدئولوژیک و عقلایی، بیش از همه نیاز است و در بستر فرهنگ سلسله مراتبی و دستوری طرح تعالی مدیریت برای رشد و توسعه با عدم اقبال و کندی مواجه می‌باشد. از جمله محدودیتهای تحقیق می‌توان به محدود بودن جامعه و نمونه آماری فقط به مدیران نواحی دوگانه آموزش و پرورش شهر ارومیه، اشاره نمود که قدرت تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش می‌دهد، اما بر اساس یافته اصلی پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که نظام آموزش و پرورش برای دسترسی به طرح تعالی مدیریت و توسعه و گسترش آن از سطح مدرسه تا سطوح بالاتر، ضمن بکارگیری فرهنگ سازمانی پویا، منعطف و ارگانیک، نسبت به تقویت ویژگی‌ها و استعدادهای فردی و قابلیت‌ها و توانمندی‌های شغلی کارکنان خود برنامه‌ریزی و اقدامات عملی را در این زمینه به انجام رساند.

با توجه به رابطه قوی بین مولفه فرهنگ ایدئولوژیک و پذیرش طرح تعالی مدیریت پیشنهاد می‌شود که برای رشد و توسعه بیشتر، مسئولین، مدیران و کارکنان مدارس اقدامات لازم را برای تغییر فرهنگ سازمانی رایج انجام و اهتمام لازم را برای افزایش فرهنگ ایدئولوژیک مبذول نمایند و در این راستا از برنامه‌های پرورش کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری نظیر جشنواره های کارآفرینی، جشنواره های الگوی تدریس برتر، جشنواره جابر بن حیان و نظایر آن بهره گیرند.

بعد از فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ عقلایی قوی‌ترین رابطه مثبت و معنی‌دار را با پذیرش طرح تعالی مدیریت دارد؛ بر این اساس توصیه می‌شود که مدیران و مسئولان اقدامات اساسی را برای پیاده سازی و گسترش فرهنگ عقلایی که هدف اصلی آن انجام کار می‌باشد انجام دهند و در این راستا ساز و کارهای لازم از جمله کارشکافی، ارائه شرح شغلی مدون، تبیین مقررات، تشریح اصول اخلاقی کار، تقسیم کار بر اساس تخصص می‌تواند منجر به افزایش کار آیی و تقویت فرهنگ عقلایی شود.

همچنین فرهنگ سلسله مراتبی کمترین همبستگی مثبت را با پذیرش طرح تعالی مدیریت بعد از فرهنگ توافقی دارد، بنابراین، توصیه می‌شود که مسئولین و مدیران ادارات آموزش و پرورش اقدامات لازم را برای کاهش رفتارها و برخوردهای رسمی و محافظه کارانه انجام دهند و زمینه‌ی کاهش تمرکز و افزایش انعطاف‌پذیری و مشارکت کارکنان را در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری- های گوناگون فراهم نمایند که در این صورت فرهنگ توافقی و مشارکتی جایگزین فرهنگ سلسله مراتبی و دستوری می‌شود و بسترهای لازم برای پذیرش و اجرای موفق طرح تعالی فراهم می‌گردد، در این راستا افزایش عدم تمرکز و تشکیل شوراهای تخصصی در تصمیم گیری ها می‌تواند فرهنگ توافقی و مشارکتی را تقویت کند. به سایر محققان نیز پیشنهاد می‌شود به بررسی رابطه ساختار و جو سازمانی با پذیرش طرح تعالی مدیریت، اثربخشی این طرح و عوامل موثر بر آن بپردازند.

منابع

- Al-Khalifa, K. M., & Aspinwall, E. M.(2001). "Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries", *Total Quality Management*, 12(4),417-28.
- Ahmadpour Dariani,M.(2002). *Entrepreneurship: Definitions and Theories, Patterns*, Tehran: Pardis.(Persian).
- Atafar, A., & Forouzan, B. (2013). "Organizational excellence based on Peters & Waterman Model in Ghaem Sepahan engineering company", *Production and Operations Management*, 4 (1), 102-85. (Persian).

- Babazadeh, H. (2011). "Evaluation of Education Management Performance of Miandoab City Based on EFQM Model of Excellence Organization", Tabriz: M.Sc Thesis of Tabriz Azad University.(Persian).
- Boys, K., Wilcock A., Karapetrovic, S., & Aung M. (2005). "Evolution towards excellence: use of business excellence program by Canadian organizations", *Measuring Business Excellence*, 9(4), 4-15.
- Calvo Mora , A., Ieda, Antonio., & Roldan, Jose, L. (2006). "Using enablers of the EFQM modal to manage in situation of higher education", *Quality assurance in education*, 14(2),99-122.
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). "Method and Context Perspectives on Learning and Knowledge Creation in Quality Management", *Operations Management*, 25, 918-931.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M.(1991). "Organizational cultur and organizational development; A competing values approach", *Research in Organizational change and Development*,5, 1-21.
- Denison,D.R., Haaland,S., & Goelzer,P. (2004). "Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?", *Organizational Dynamics*, 33 (1),98-109.
- Feghi Farahmand, N.(2009). "Characteristics of organizational culture with human resources improvement approach",*Cultural Research*, 4,295-330(Persian).
- Ghasemi Rad, A. (2002). *Analytical investigation of faculty members' readiness to accept total quality management thinking*. Tehran: Higher Education and Sustainable Development Conference.(Persian).
- Habibi,H., Pardakhtchi,M.H., Abolgasemi,M., & Gahremani,M. (2013). "A Study of School-Based Learning Environment and its Relationship with School Effectiveness", *Daneshvar Behavior*, 20 (3), 118-101.(Persian).
- Hasani, R., & Khezri, M. (2018). "Modeling the structural equations of the relationship between cultural intelligence and school culture", *School Administration*, 6(1),135-152. (Persian).
- Jacobs, B., & Suckling, S. (2007). "Assessing customer focus using the EFQM excellence model: a local government cases", *The TQM Journal*, 19(6),368-378.
- Jaskyte,K., & Dressler,W.(2004). "Studing culture as an integral aggregate variable: organizational cultur and innovation in group of nonprofit organizations", *field methods*, 16(3). 265-284.
- Kiakajori, K., Jafarnezhad, A., & Hosseinzadeh, A. A. (2010). "Explaining the relationship between organizational culture and job satisfaction", *Executive Management*, 40, 87 - 108.(Persian).
- Klefsio, B., Bergquist, B., & Gravate, R. (2008). "Quality management & business excellence, Customer & stake holders", *The TQM journal*, 20(2),33-36.

- Khalilzadeh, F.(2017). "Evaluating the effectiveness of management excellence plan based on the predicted goals from the viewpoints of principals and teachers of the secondary school of the district of Urmia", Urmia: M.Sc Thesis of Urmia Azad University.(Persian).
- Loraine, P. (2000). "Realizing the value of self-assessment: the influence of business excellence model on teacher professionalism", *teacher Education*. Routledge,23 (1), 37-48.
- Malik, A., Sinha, A., & Blumenfeld, S. (2012). "Role of quality management capabilities in developing market-based organisational learning capabilities: Case Study evidence from four indian business processoutsourcing firms", *Industrial Marketing Management*, 41,639-648.
- Moshbeki, A.(2008). *Organizational behavior management*, Tehran: Termeh Publications.(Persian).
- Mambini, Jacob (2015). "The impact of total quality management and organizational learning on organizational excellence, police organizational development",54,75-61.(Persian).
- Mohammadi, A., & Shayan J.(2012). "Investigating the relationship between personality characteristics and entrepreneurial desire in women working in governmental organizations in Shiraz", *Women's Sociology*, 2 (1), 120-99.(Persian).
- Nodehi, h., Taslimi, M. S., Mirkamali, S. M., & Mirsepasi, N. (2010). "Designing an appropriate model of organizational excellence in education (Theoretical Secondary Schools)", *Education*, 26 (1): 28-7.(Persian).
- Miguel, P. (2006). "Quality management through a national quality award framework", *The TQM Magazine* , 18 (6), 626-637.
- MosadeghRad, A.M.(2006). "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management", *The TQM Magazine*, 18(6),606-625. (Persian).
- Mohamadi,M., Fadavi, M.S., & Farhadi,H.(2018). "Providing a model for empowering elementary school principals", *School Administration*, 6(2),204-223. (Persian).
- Office of Secondary Education (2012). *Excellence in circuit quality management*, Tehran: Ministry of Education.(Persian).
- Prajogo D. I., & Mc Dermott, C. M.(2005). "The relationship between total quality management practices and Organizational culture", *Operations & Production Management*, 52(11), 72-89.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). "The psychometric of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life",*Research in organizational change and development*, 5,115-142.

- Shepherd, D., Covin, G. F., & Kuratko, F. D. (2008). "Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process", *Business Venturing*, 6, 1-16, (Elsevier Science Direct).
- Soleimani, N., & Mohammadi, M. (2009). "Investigating the relationship between organizational culture and deployment of total quality management in schools of Semnan Province", *Educational Research*, 5 (21), 91-73. (Persian).
- Salehi, M., Ghalatash, A., & Ebrahimi, S. (2008). "Investigating the relationship between teachers' readiness to implement total quality management with organizational culture and effectiveness of Marvdasht high school principals", *New Approach in Educational Management*, 1 (2), 110-91. (Persian).
- Tesluk, P.; Hofman, D., & Quigly, N. (2002). "Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes work, ins. sonnentage (ed)", *Psychological Management of Individual Performance*, 442-469.
- Torani, H. (2014). *The Application of process-based management at school*, Tehran: Harbinger of Education. (Persian).
- Torani, H. (2003). *Quality assessment of elementary education with comprehensive quality management approach*, Tehran: Goo. (Persian).
- Williams, R., Bertsch, A., Van del wiele, A., Van lawarden, B., & Dale, B. (2006). "Self assessment against business excellence models: A critique and perspective", *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (10), 1287-1300.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., and Jiang, Y. (2008). "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective", *Management Studies*, 45(1), 196-220.
- Yazdkhashti, A., Rajaiipour, S., & Molavi, H. (2009). "Investigating the relationship between organizational culture type and acceptance of total quality management in Public Universities of Iran", *Applied Sociology*, 20 (34), 175-188. (Persian).