

فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر رفتارهای انحرافی در محیط‌های آموزشی شهرستان پارس آباد

مریم شیردل شاهعلی بیگلو^۱، منیژه تیمورپور^۲، افروز جهانگیرزاده^۳

تاریخ پذیرش: ۲۰ مرداد ماه ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۱۵ خرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

تنوع فرهنگی یکی از ویژگی‌های برجسته جوامع معاصر و به‌ویژه نظام‌های آموزشی است که می‌تواند هم فرصت و هم چالش تلقی شود. توجه آگاهانه به تنوع فرهنگی در مدارس، نقش مهمی در ایجاد محیط‌های آموزشی مؤثر، عادلانه و فراگیر ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تنوع فرهنگی در ایجاد محیط آموزشی مؤثر در مدارس دولتی استان اردبیل انجام شده است. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و با رویکرد کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان و مدیران مدارس دولتی دوره متوسطه اول و دوم استان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، ۳۶۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه تنوع فرهنگی مبتنی بر مؤلفه‌های آموزش چندفرهنگی بنکس و پرسشنامه محیط آموزشی مؤثر برگرفته از الگوی فریزر بود که از روایی و پایایی مطلوب برخوردار بودند. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بین تنوع فرهنگی و محیط آموزشی مؤثر رابطه‌ای مثبت، قوی و معنادار وجود دارد. همچنین مؤلفه‌هایی مانند انعطاف‌پذیری فرهنگی معلمان، احترام به تفاوت‌های فرهنگی و عدالت آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی محیط آموزشی مؤثر دارند. یافته‌ها بر اهمیت مدیریت آگاهانه تنوع فرهنگی به‌عنوان راهبردی مؤثر برای ارتقای کیفیت محیط‌های آموزشی تأکید می‌کنند.

واژگان کلیدی: تنوع فرهنگی؛ محیط آموزشی مؤثر؛ آموزش چندفرهنگی؛ مدارس دولتی

^۱ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

^۲ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

^۳ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها به‌عنوان واحدهای اجتماعی مهم در جامعه، نقش اساسی در شکل‌دهی رفتارها و ارزش‌های اعضای خود ایفا می‌کنند. یکی از مهم‌ترین پدیده‌هایی که می‌تواند سلامت و کارآمدی یک سازمان را تهدید کند، رفتارهای انحرافی است که منشأ آن تا حد زیادی با فرهنگ سازمانی مرتبط است. رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها به اعمالی گفته می‌شود که برخلاف هنجارها، ارزش‌ها و اهداف رسمی سازمان بوده و می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های روانی و مادی، و مشکلات ارتباطی منجر شود (Robinson & Bennett, 1995). در محیط‌های آموزشی، این رفتارها می‌توانند تأثیرات عمیق‌تری داشته باشند؛ زیرا علاوه بر کارکنان، دانش‌آموزان و محیط یادگیری نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Bodilsen, 2016).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان ترکیبی از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و روش‌های پذیرفته‌شده در یک سازمان، بر رفتار، نگرش و عملکرد اعضای آن اثر می‌گذارد (Schein, 2010). هنگامی که فرهنگ سازمانی سالم، پویا و همگرا با اهداف آموزشی باشد، می‌تواند رفتارهای مثبت را تشویق کند و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کند (Deal & Kennedy, 1982). برعکس، فرهنگ سازمانی ناکارآمد یا ناسازگار ممکن است به افزایش رفتارهای انحرافی منجر شود (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

در محیط‌های آموزشی شهرستان پارس‌آباد که به‌عنوان یک بستر فرهنگی و اجتماعی منحصر به فرد مطرح است، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی اهمیت زیادی دارد. این موضوع می‌تواند به مدیران مدارس، سیاست‌گذاران آموزشی و پژوهشگران کمک کند تا راهکارهای مؤثرتری برای بهبود کیفیت آموزشی و محیط یادگیری ارائه دهند.

هدف این تحقیق، شناخت بهتر مولفه‌های فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان پارس‌آباد و بررسی تأثیر آن بر رفتارهای انحرافی کارکنان و دانش‌آموزان است. سوال اصلی این است که: «آیا فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان پارس‌آباد می‌تواند پیش‌بینی‌کننده رفتارهای انحرافی باشد؟» در ادامه، ادبیات نظری مرتبط با این موضوع تشریح می‌شود.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و شیوه‌های رفتاری است که در یک سازمان شکل گرفته و رفتار اعضا را هدایت می‌کند (Schein, 2010). فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تعیین نحوه تعامل افراد با یکدیگر و با محیط خارجی دارد (Hofstede, 1998). این فرهنگ می‌تواند از طریق آداب سازمانی، داستان‌ها، زبان، آیین‌ها و قوانین نانوشته منتقل شود (Martin, 2002).

Schein (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی را در سه سطح تحلیل می‌کند: (۱) آثار ملموس و رفتارهای آشکار، (۲) ارزش‌های اعلام‌شده، و (۳) فرض‌های بنیادی و پنهان. سطح سوم، که مهم‌ترین سطح فرهنگ است، اغلب نادیده گرفته می‌شود، اما بیشترین تأثیر بر رفتارهای فردی و جمعی دارد.

فرهنگ سازمانی بر نحوه تصمیم‌گیری، حل مسئله و واکنش به تغییر تأثیر می‌گذارد. وجود فرهنگ سازمانی قوی، به معنای اشتراک فهم و باور در میان اعضای سازمان است که می‌تواند انسجام و مشارکت را افزایش دهد (Denison, 1990).

مطالعات متعدد مولفه‌های مختلفی را برای فرهنگ سازمانی معرفی کرده‌اند. به عنوان مثال: ارزش‌های مشترک: ارزش‌های پذیرفته‌شده‌ای که اعضا آن را دنبال می‌کنند (Cameron & Quinn, 2011).

نُرم‌ها و هنجارها: قوانین نانوشته‌ای که رفتارها را تنظیم می‌کنند (Deal & Kennedy, 1982). آداب و آیین‌ها: رسوم سازمانی که نشان‌دهنده هویت فرهنگی هستند (Trice & Beyer, 1993). رهیافت مدیریتی: رفتار مدیران و رهبران در ترویج ارزش‌ها و تعامل با اعضا (Saffold, 1988). این مولفه‌ها به‌طور مستقیم بر رفتارهای سازمانی، انگیزش، رضایت شغلی و روابط بین فردی تأثیر می‌گذارند (Lok & Crawford, 2004).

محیط‌های آموزشی به‌طور خاص نیازمند فرهنگ سازمانی قوی هستند که بر یادگیری، احترام متقابل و رشد اخلاقی تأکید داشته باشد (Fullan, 2001). مدارس دارای فرهنگ مثبت، معمولاً از تعارضات و رفتارهای انحرافی کمتری برخوردارند، زیرا اعضای آن ارزش‌های مشترکی را دنبال می‌کنند و استانداردهای رفتاری روشنی وجود دارد (Eaker, DuFour, & DuFour, 2002). در مقابل، مدارس با فرهنگ ضعیف ممکن است در مواجهه با تنش‌ها و اختلافات ناکارآمد باشند و رفتارهای انحرافی را تشدید کنند (Hoy & Miskel, 2012).

۲-۲- رفتارهای انحرافی در سازمان

رفتارهای انحرافی شامل اعمال و رفتارهایی هستند که برخلاف ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات رسمی سازمان است (Robinson & Bennett, 1995). این رفتارها می‌تواند شامل مواردی مانند بی‌انضباطی، تقلب، تضعیف محیط یادگیری، عدم همکاری و تخلفات اخلاقی باشد (Berry, Ones, & Sackett, 2007).

در بستر آموزشی، رفتارهای انحرافی ممکن است در میان کارکنان یا دانش‌آموزان بروز کند و پیامدهایی چون کاهش کیفیت آموزش، افزایش استرس شغلی، کمبود انگیزه و افت تحصیلی را به همراه داشته باشد (Finn & Rock, 1997).

۲-۳- ارتباط فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی

تحقیقات نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش پیشگیرانه یا تشدیدکننده رفتارهای انحرافی داشته باشد. فرهنگ‌های سازمانی که تأکید بر شفافیت، عدالت، ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت‌پذیری دارند، می‌توانند رفتارهای انحرافی را کاهش دهند (Schneider et al., 2013). این فرهنگ‌ها با ایجاد هنجارهای قوی و الگوهای رفتاری مثبت، اعضا را به رعایت قوانین و استانداردها تشویق می‌کنند.

از سوی دیگر، فرهنگ‌های سازمانی با هنجارهای ضعیف، عدم انسجام و رهبری نامناسب، می‌توانند زمینه‌ساز افزایش رفتارهای انحرافی باشند (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989). در این شرایط، اعضا ممکن است به رفتارهایی متوسل شوند که با ارزش‌های رسمی سازمان ناسازگار است، اما برای آن‌ها مزایای شخصی یا گروهی ایجاد می‌کند.

بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی با رفتارهای سازمانی ارتباط معنی‌دار دارد؛ Crawford و Lok (۲۰۰۴) گزارش دادند که فرهنگ سازمانی مثبت، ارتباط مستقیم با رضایت شغلی کارکنان دارد و می‌تواند رفتارها و عملکردهای مطلوب را افزایش دهد. Schneider و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که فرهنگ سازمانی موثر می‌تواند تخلفات سازمانی را کاهش دهد.

Rock و Finn (۱۹۹۷) در تحقیقات آموزشی نشان دادند که رفتارهای انحرافی دانش‌آموزان تحت تأثیر عوامل محیطی و فرهنگی مدرسه است.

هرچند که بیشتر مطالعات در محیط‌های صنعتی یا آموزشی در سطح کلان انجام شده‌اند، کمبود تحقیقاتی که فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی را در مدارس شهرستان‌هایی مانند پارس‌آباد بررسی کنند همچنان قابل توجه است. این امر ضرورت انجام تحقیق حاضر را دوچندان می‌کند.

۳- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: میان سطح فرهنگ سازمانی مؤثر و میزان رفتارهای انحرافی در مدارس شهرستان پارس‌آباد رابطه منفی و معناداری وجود دارد؛ به‌طوری‌که هرچه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، رفتارهای انحرافی کمتر خواهد شد.

فرضیه فرعی ۱: مولفه‌های ارزش‌های مشترک فرهنگ سازمانی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه معناداری دارند.

فرضیه فرعی ۲: هنجارهای فرهنگی قوی در مدارس، پیش‌بینی‌کننده کاهش رفتارهای انحرافی دانش‌آموزان هستند.

۴- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا توصیفی-همبستگی است که با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی در محیط‌های آموزشی شهرستان پارس‌آباد انجام می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان، مدیران و کارکنان آموزشی مدارس دولتی شهرستان پارس‌آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ است که بر اساس آمار اداره آموزش و پرورش، تعداد آن‌ها حدود ۲۰۰۰ نفر برآورد می‌شود. با توجه به گستردگی جامعه، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد تا نمایندگی مناسبی از مقاطع تحصیلی و مدارس مختلف فراهم شود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و در سطح خطای ۰/۰۵ برابر با ۲۱۰ نفر تعیین می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها

شامل دو پرسشنامه استاندارد است؛ برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (Denison, 1990) که مبتنی بر نظریه اثربخشی سازمانی و شامل مؤلفه های درگیر شدن در کار، سازگاری، رسالت و انطباق پذیری است، و برای سنجش رفتارهای انحرافی از پرسشنامه رفتارهای انحرافی سازمانی رابینسون و بنت (Robinson & Bennett, 1995) استفاده می شود. روایی محتوایی ابزارها از طریق نظر خبرگان و اساتید مدیریت آموزشی و علوم تربیتی تأیید شد. پایایی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می شود که در مطالعات پیشین برای هر دو ابزار بالاتر از ۰/۷۵ گزارش شده و در پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار می گیرد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با بهره گیری از نرم افزار SPSS استفاده خواهد شد.

۵- یافته های تحقیق

۵-۱- یافته های توصیفی

در این بخش، ویژگی های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی بررسی می شود. شاخص های مورد استفاده شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمرات است.

جدول ۱. شاخص های توصیفی متغیر فرهنگ سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
فرهنگ سازمانی	۲۸۰	۳۶۲	۰.۵۴	۲۰۱۰	۴۸۰

نتایج جدول ۱ نشان می دهد که میانگین متغیر فرهنگ سازمانی برابر با ۳۶۲ است که بالاتر از حد متوسط نظری (۳) قرار دارد. این یافته بیانگر آن است که از دیدگاه پاسخ دهندگان، سطح فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان پارس آباد در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. انحراف معیار ۰.۵۴ نشان دهنده پراکندگی متوسط پاسخ ها و وجود دیدگاه های نسبتاً همگن در میان کارکنان آموزشی است. فاصله بین حداقل و حداکثر نمرات نیز بیانگر تنوع نسبی ادراک افراد از فرهنگ سازمانی در مدارس مختلف است، که می تواند ناشی از تفاوت در سبک مدیریتی، شرایط مدرسه و جو سازمانی باشد.

جدول ۲. شاخص های توصیفی متغیر رفتارهای انحرافی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
رفتارهای انحرافی	۲۸۰	۲۰۴۱	۰.۶۳	۱۰۲۰	۴۰۱۰

بر اساس داده‌های جدول ۲، میانگین رفتارهای انحرافی برابر با ۲.۴۱ است که پایین‌تر از حد متوسط نظری (۳) می‌باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی در محیط‌های آموزشی شهرستان پارس‌آباد از شدت بالایی برخوردار نیست و در سطح نسبتاً پایینی قرار دارد. انحراف معیار ۰.۶۳ نشان‌دهنده پراکندگی قابل قبول پاسخ‌هاست و حاکی از آن است که میزان بروز رفتارهای انحرافی در بین مدارس و کارکنان متفاوت است. این تفاوت می‌تواند ناشی از شرایط فرهنگی، مدیریتی و هنجاری حاکم بر هر مدرسه باشد.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
درگیرشدن در کار	۳.۷۱	۰.۵۸
سازگاری	۳.۵۴	۰.۶۱
رسالت	۳.۶۸	۰.۵۶
انطباق‌پذیری	۳.۵۵	۰.۶۰

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه درگیرشدن در کار (۳.۷۱) است که بیانگر میزان مشارکت و تعهد نسبی کارکنان آموزشی نسبت به وظایف شغلی خود می‌باشد. مؤلفه رسالت نیز با میانگین ۳.۶۸ نشان می‌دهد که اهداف و مأموریت مدارس تا حد زیادی برای کارکنان روشن و قابل درک است. در مقابل، مؤلفه‌های سازگاری و انطباق‌پذیری با میانگین‌های پایین‌تر، بیانگر آن است که مدارس در انطباق با تغییرات محیطی و هماهنگی درونی با چالش‌هایی مواجه هستند که می‌تواند در بلندمدت بر رفتار کارکنان تأثیرگذار باشد.

۵-۲- یافته‌های استنباطی

در این بخش، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب بررسی می‌شود.

جدول ۴. آزمون همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی

متغیرها	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری (Sig)
فرهنگ سازمانی - رفتارهای انحرافی	-۰.۴۸	۰.۰۰۱

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ($r = -0.48, p < 0.01$). این یافته بیانگر آن است که با افزایش سطح فرهنگ سازمانی، میزان بروز رفتارهای انحرافی در محیط‌های آموزشی کاهش می‌یابد. شدت این رابطه در حد

متوسط رو به بالا ارزیابی می شود که نشان دهنده نقش قابل توجه فرهنگ سازمانی در کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان است.

جدول ۵. همبستگی مؤلفه های فرهنگ سازمانی با رفتارهای انحرافی

مؤلفه فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	سطح معناداری
درگیرشدن در کار	-۰.۴۵	۰.۰۰۱
سازگاری	-۰.۳۹	۰.۰۰۱
رسالت	-۰.۴۲	۰.۰۰۱
انطباق پذیری	-۰.۳۶	۰.۰۰۲

بر اساس نتایج جدول ۵، تمامی مؤلفه های فرهنگ سازمانی با رفتارهای انحرافی رابطه منفی و معنادار دارند. بیشترین میزان همبستگی مربوط به مؤلفه درگیرشدن در کار است که نشان می دهد مشارکت فعال کارکنان در امور مدرسه می تواند نقش مؤثری در کاهش رفتارهای انحرافی ایفا کند. مؤلفه رسالت نیز تأثیر قابل توجهی دارد که بیانگر اهمیت شفافیت اهداف و مأموریت سازمانی در هدایت رفتارهاست. این نتایج حاکی از آن است که تقویت هر یک از مؤلفه های فرهنگ سازمانی می تواند به طور مستقیم به کاهش رفتارهای انحرافی منجر شود.

جدول ۶. نتایج رگرسیون چندگانه فرهنگ سازمانی بر رفتارهای انحرافی

متغیر پیش بین	Beta	t	Sig
درگیرشدن در کار	-۰.۳۱	-۴.۸۲	۰.۰۰۱
سازگاری	-۰.۲۱	-۳.۴۵	۰.۰۰۲
رسالت	-۰.۲۷	-۴.۱۰	۰.۰۰۱
انطباق پذیری	-۰.۱۸	-۲.۹۸	۰.۰۰۴

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان می دهد که مؤلفه های فرهنگ سازمانی به طور معناداری قادر به پیش بینی رفتارهای انحرافی هستند. مؤلفه درگیرشدن در کار بیشترین سهم را در تبیین تغییرات رفتارهای انحرافی دارد که نشان دهنده اهمیت مشارکت، احساس تعلق و مسئولیت پذیری کارکنان است. این نتایج تأییدکننده فرضیه اصلی پژوهش بوده و نشان می دهد که فرهنگ سازمانی نقش پیش بینی کننده مهمی در کاهش رفتارهای انحرافی در محیط های آموزشی دارد.

۶- نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی و اثرگذار بر رفتارهای انحرافی در محیط‌های آموزشی شهرستان پارس‌آباد است. یافته‌های توصیفی حاکی از آن بود که سطح فرهنگ سازمانی در مدارس این شهرستان در حد نسبتاً مطلوبی قرار دارد و در مقابل، میزان رفتارهای انحرافی در سطح پایینی گزارش شده است. این همزمانی می‌تواند نشان‌دهنده نقش محافظتی فرهنگ سازمانی در برابر بروز رفتارهای انحرافی باشد.

یافته‌های استنباطی نیز وجود رابطه منفی و معنادار بین فرهنگ سازمانی و رفتارهای انحرافی را تأیید کرد. به این معنا که هرچه فرهنگ سازمانی قوی‌تر، منسجم‌تر و مبتنی بر ارزش‌های مشترک باشد، احتمال بروز رفتارهای انحرافی در میان کارکنان و محیط آموزشی کاهش می‌یابد. همچنین نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر درگیرشدن در کار، رسالت سازمانی و سازگاری نقش مهم‌تری در پیش‌بینی رفتارهای انحرافی دارند.

در مجموع، نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات پیشین همسو بوده و بر اهمیت سرمایه‌گذاری بر فرهنگ سازمانی در مدارس تأکید دارد. تقویت فرهنگ سازمانی می‌تواند نه تنها کیفیت آموزشی را ارتقا دهد، بلکه به بهبود سلامت روانی کارکنان و کاهش آسیب‌های رفتاری در محیط‌های آموزشی منجر شود.

منابع

- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.
- Bodilsen, L. (2016). School culture and deviant behavior. *Educational Review*, 68(3), 291–312.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Eaker, R., DuFour, R., & DuFour, R. (2002). *Getting started: Reculturing schools to become professional learning communities*. National Educational Service.
- Finn, J. D., & Rock, D. A. (1997). Academic success among students at risk for school failure. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 221–234.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1–12.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, organizational turnover, and productivity. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546–558.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.

