

## بررسی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی بر اساس ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی دایانا فیزی

حبیب صمد زاده\*

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی بر اساس چهار بعد فرهنگ سازمانی دایانا فیزی (مطالعه موردی شهرستان سلماس) است. برای این منظور از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد. جامعه پژوهش شامل ۴۱۲ معلم بود که به روش نمونه گیری طبقه ای متناسب انتخاب شدند. نمونه گیری بر اساس نتایج به دست آمده (۲۱۰ معلم زن و ۲۷ معلم مرد) به عنوان افراد مورد مطالعه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، آزمون t) و سپس از تحلیل واریانس یک‌طرفه برای بررسی سؤالات پژوهش استفاده شد. پس از تحلیل واریانس یک طرفه، به منظور تعیین تفاوت بین افراد یا گروه‌ها از آزمون شفه استفاده شد. بر اساس نتایج تحلیل، از میان فرهنگ وظیفه، موفقیت، حمایت و بوروکراسی، سطح «فرهنگ وظیفه» بالاترین سطح را به خود اختصاص داده است. پس از آن «فرهنگ موفقیت» و «فرهنگ حمایت» و در نهایت «فرهنگ بوروکراتیک» آمده است. نتایج تحقیق نشان داد که؛ در میان فرهنگ وظیفه، موفقیت، حمایت و بوروکراسی، سطح «فرهنگ وظیفه» بالاترین سطح را به خود اختصاص داده است. بر این اساس شرکت کنندگان با میانگین ۳/۹۷۲ فرهنگ وظیفه را مهمترین فرهنگ در مدارس دانستند. شرکت کنندگان با میانگین ۳.۵۷۷ معتقدند که فرهنگ موفقیت یکی از فرهنگ‌های مفید برای مدارس است و در رتبه دوم قرار دارد. شرکت کنندگان با میانگین ۳/۱۷۰ فرهنگ سازمانی بوروکراتیک را پایین‌ترین سطح فرهنگ سازمانی مدرسه می‌دانند.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، فرهنگ موفقیت، فرهنگ حمایتی، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ وظیفه.

۱ گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سلماس، سلماس، ایران (نویسنده مسئول)  
[habibsamadzadeh@yahoo.com](mailto:habibsamadzadeh@yahoo.com)



## مقدمه

فرهنگ سازمانی از جمله موضوعات مهم در دانش مدیریت است. به طوری که امروزه یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. مدیریت آموزشی نیز به عنوان یک رشته علمی، در سالهای اخیر از اهمیت زیادی در نظام های آموزشی برخوردار شده است. طوری که نظام های آموزشی، با پیچیدگی های فراوانشان نیازمند افراد متخصصی هستند که بتوانند علاوه بر توانایی اداره کردن امورات مربوط، در موقعیت های گوناگون، نظام های آموزشی را به هدف مورد نظرشان برسانند (صمدزاده، ۱۳۹۲). مدارس نیز به عنوان سازمان های اجتماعی به خاطر ماهیت ویژه ای که دارند، از فرهنگ ویژه خود برخوردارند. این فرهنگ بر رفتار، بینش و نگرش اعضای مدرسه تاثیر گذار است. درک فرهنگ مدرسه به عنوان یک عامل زمینه اجتماعی یا سازمانی با ارائه اطلاعاتی در مورد ارزش ها و هنجارهای سازمانی مشترک بین اعضا بر نگرش و رفتار معلمان نسبت به کار تأثیر می گذارد (فو، زائو، اوپانگ، مائو، جایی و تان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). اهداف مدارس، برنامه های آموزشی، کارکنان آموزشی، ساختارهای فیزیکی از جمله ویژگی های مشابه در مدارس هستند. آنچه که مدارس را از همدیگر متمایز میکند، رفتار نیروی انسانی، فرهنگ مدرسه و جو حاکم بر مدرسه است. دلیل عمده این تمایزات، نوع مدیریتی است که مدیران مدارس از خود نشان می دهند (تایماز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). فرهنگ مدرسه، یکی از عوامل تاثیرگذار بر تجارب و شخصیت دانش آموزان به حساب می آید. علاوه بر آن، فرهنگ سازمانی، در موفقیت تحصیلی دانش آموزان نیز نقش بارزی دارد. بر اساس تئوری فرهنگ سازمانی، فرهنگ درک شده مدرسه می تواند با تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد معلمان و اثربخشی مدرسه تأثیر بگذارد (دنيسون و ميشاء<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). مطالعات اخیر ارتباط مستقیمی را بین فرهنگ مدرسه و عناصر موثر در موفقیت مدارس نشان می دهد (عارفین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ خان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ زاهد بابلان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ شاه و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). این یافته ها اهمیت فرهنگ مدرسه را برجسته می کند.

فرهنگ مدرسه ابزار مدیریتی مهمی است که به موفقیت مدرسه کمک میکند. در بسیاری از سازمان های موفق، مدیران به این مهم توجه لازم را دارند. اما مطالعات و تحقیقات در این زمینه نشان می دهد بسیاری از سازمان ها از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی اطلاعند (کیانی؛ زاهد بابالن؛ خالق خواه و اکبری، ۱۴۰۲). فرهنگ مدرسه، از طریق تاثیرات متقابل تک تک اعضای جامعه مدرسه شکل میگیرد (هینده<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). فرهنگ مدرسه شخصیت اصلی مدرسه را شکل میدهد. اهداف آموزش و پرورش هر کشور در مدارس آن تحقق می یابد و بدون هیچ شبهه ای، فرهنگ مدرسه در موفقیت یا عدم موفقیت آن نقش اساسی را ایفا می کند. پژوهشگران بر این باورند که هر فرهنگ باورهای مشترک معلمان در مدرسه را توصیف میکند. مدارس با فرهنگ های قوی کارآمدی، اعتماد، خوش بینی تحصیلی، و فرهنگ کنترل سطوح بالاتری از موفقیت در دانش آموزان را به همراه دارند؛ درحالی که مدارس با فرهنگ های قدیمی

- 
- 1: Fu , Zhao , Wang, Ouyang, Mao, Cai and Tan
  - 2: Taymaz
  - 3: Denison and Mishra
  - 4: Arifin et al
  - 5: Khan
  - 6: Zahed-Babelan et al
  - 7: Shah et al
  - 8: Hinde

مانع توسعه اجتماعی و احساسی دانش آموزان می شوند (کیانی؛ زاهد بابالن؛ خالق خواه و اکبری، ۱۴۰۲). بنا به نظر هوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، سه ویژگی سازمانی موثر در موفقیت دانش آموز (میزان اهمیتی که مدرسه به موفقیت تحصیلی می دهد، تاثیر مشترک کادر آموزشی و اعتماد کادر آموزشی بر والدین و دانش آموزان) مبرهن بوده و این ویژگی ها به شدت از یکدیگر حمایت می کنند و تاثیر مثبتی بر عملکرد دانش آموزان دارند.

با شناخت بعد فرهنگی مدرسه می توان تغییرات، اصلاحات و سیاست گذاری های صحیح و دقیقی را در این مورد اعمال نمود و به بهبود عملکرد نیروی انسانی مدارس یاری رساند. این پژوهش قصد دارد ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی دایانا فیزی را در مورد فرهنگ مدارس شهر سلماس مورد بررسی قرار دهد تا مشخص شود که وضعیت فرهنگ مدارس سلماس به کدامیک از ابعاد چهارگانه مدنظر فیزی نزدیک است.

## مبانی نظری و ادبیات تحقیق

طبقه بندی فرهنگ هریسون و هاندی<sup>۲</sup> از فرهنگ سازمانی

بنا به نظر هریسون و هاندی در فرهنگها برخی اعتقادات نیرومندی وجود دارد. اعتقادات فوق می تواند بخش های مختلف کاری و متغیرهای وابسته به آن را تحت تاثیر قرار دهد. در فرهنگ هایی که سلسله مراتب حاکم است، موقعیت و موضوع کار مهمتر از افرادی است که در این موقعیت قرار دارند. به همین خاطر، در موقعیت های شغلی از افرادی که صلاحیت و شایستگی لازم برای انجام آن را دارند استفاده می شود. در چنین فرهنگی انجام کار آن چنان که تعریف شده است باید انجام گیرد. فردی که می خواهد در این موقعیت کار کند، باید بر نقش و کار خود تمرکز نماید. در چنین فرهنگی، منابع فرهنگ در اختیار یک فرد و یا یک گروه قرار دارد. فرد یا گروه مرکز قدرت و اختیار می باشند. در سازمان هایی که چنین فرهنگی حاکم است، ضوابط و بروکراسی ضعیف است. هر چقدر ویژگی های فرهنگ قدرت در سازمان افزایش یابد، ضوابط و مقررات سازمانی تضعیف می شود و بروکراسی عقب می ماند. در سازمان های فوق، انگیزه کار، با رویکرد پاداش-تنبیه تنظیم می شود (مامات اوغلو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). مدل مطالعه فرهنگ چارلز هندی، محققان را تشویق می کند تا از آن برای پیوند ساختار سازمانی به فرهنگ استفاده کنند (نصاثره، عبدالله و عبیدات، ۲۰۱۹).

طبقه بندی فرهنگ سازمانی کیلمن<sup>۴</sup>

به گفته کیلمن، وظیفه فرهنگ سازمانی، نیرو بخشی به فعالیت های کارکنان سازمان است. این قدرت به طور مداوم در کار کارمندان سازمان در زندگی روزمره دیده می شود. به همین دلیل، فرهنگ، دلیل اولویت تفسیر بوروکراسی درون سازمان است. واضح است که عناصر ساختاری مانند ارتباطات، تصمیم گیری، سلسله مراتب در سازمان نیز بر تمایل به کار و بهره وری آنها تاثیر می گذارد (تورک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). کیلمن دو فرهنگ را به عنوان فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ نوآورانه طبقه بندی کرده است.

---

1: Hoy  
2: Handy  
3: Mamatoglu  
4: Killman  
5: Turk

مدل فرهنگ سازمانی دنی میلر، کتر و وریس

دنی میلر، کتر و وریس (۱۹۸۶) به منظور توصیف فرهنگ سازمانی و تیپ های شخصیت، به سازمان به عنوان سازمانهای روانشناختی نگریسته اند. با توجه به این رویکرد، طبقه بندی فرهنگ به عنوان فرهنگ پارانویا، فرهنگ ارتجاعی، فرهنگ کاریزماتیک، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ سیاسی شناخته می شود. بنا به این رویکرد، شک و تردید برای فرهنگ پارانوئید، افسردگی برای فرهنگ ارتجاعی، رویکرد دراماتیک برای فرهنگ کاریزماتیک، رویکرد اجباری برای فرهنگ بوروکراتیک و بی علاقه‌گی برای فرهنگ سیاست زده، بستر لازم را آماده می کند (باکان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

مدل فرهنگ سازمانی شاین ۲

مدل فرهنگ سازمانی چند لایه شاین فرهنگ را به طور عمیق توصیف می کند (شاین، ۱۹۸۵). به نظر شاین فرهنگ از طریق پدیده های گوناگون در سه سطح ظاهر می شود. در بیرونی ترین لایه «مصنوعات» قرار می گیرند. پس از مصنوعات و در سطح میانی «ارزش ها و هنجارهای رفتاری» قرار دارند. در ژرف ترین لایه نیز هسته ای از «باورها و مفروضات» جای گرفته است (کتپراپاکورن، کانتابوترا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). شاین مدعی است: ظرفیت مفروضات در این است که بر آنچه اعضای یک سازمان ادراک می کنند و بر اینکه آنان چگونه می اندیشند و چگونه احساس می کنند تأثیر می گذارند. بدین روی، تفاوتها در مفروضات بنیادین طرفداران دیدگاههای نظری گوناگون، منجر به این می شود که آنها ادراکات متفاوتی داشته باشند در این باره که چه چیزی در سازمان به عنوان عنصر محوری تبیین باید مورد توجه قرار گیرد. این امر به نوبه خود، گرایش خاصی را نسبت به آرایش نظام بنیادینی که نظریه سازمان بر مبنای آن سامان داده می شود، ایجاد می کند (واسکز-ریورا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

مدل فرهنگ سازمانی دایانا فیزی

مدل فرهنگ سازمانی توسعه یافته توسط دایانا فیزی (۱۹۹۳) با توسعه مدل فرهنگ سازمانی هاریسون (۱۹۷۲) و هاندی (۱۹۸۶) شکل گرفت. بر اساس مدل سازمانی دایانا فیزی، سازمان شامل چهار نوع فرهنگ است که عبارتند از: فرهنگ توفیق مدار، فرهنگ حمایت مدار، فرهنگ وظیفه مدار، فرهنگ قدرت مدار.

فرهنگ حمایت<sup>۵</sup>: سازمان هایی که دارای فرهنگ حمایت مدار هستند اعضای خود را ترغیب می کنند تا از طریق برقراری روابط متقابل و دوستانه، تعلق و پیوستگی لیاقت خود را نشان دهند این افراد همگی با خلوص نیت عضو سازمان می شوند و حاکمیت روابط عاطفی تشریک مساعی، رفاقت و همکاری از برجسته ترین ویژگی های این فرهنگ است این فرهنگ با فرهنگ زن مدار که هوفستده مطرح کرده است شباهت زیادی دارد (میر سپاسی، ۱۳۷۷).

---

1: Bakan  
2: Schein  
3: Ketprapakorn, Kantabutra  
4: Vasquez-Rivera  
5: Support culture

فرهنگ بوروکراتیک<sup>۱</sup>: فرهنگ بوروکراتیک تمرکز درونی دارد و با محیط ثابت سازگار است. در این نوع فرهنگ، مشارکت کارکنان کم است، نظارت و کنترل بر محیط شدید است. با زیردستان به شیوه ی خودکامه برخورد می شود. به نظم، رتبه، جایگاه سازمانی و رعایت سلسله مراتب اهمیت زیاد داده می شود (دفت، ۲۰۰۱).

فرهنگ موفقیت<sup>۲</sup>: در چنین فرهنگ‌هایی افراد به کار و نتیجه آن توجه زیادی دارند و کمتر به اجرای دقیق قوانین و مقررات پایبند هستند، در چنین فرهنگی حاکمیت منافع فردی، رقابت، استقلال عمل و نوآوری مورد توجه اعضا است، چنین فرهنگی از اعضای تشکیل شده که دارای انرژی زیادی هستند، این افراد از انجام وظایف خود لذت می‌برند و موفقیت طلبی ویژگی اصلی چنین فرهنگی محسوب می شود (میر سپاسی و دانایی، ۱۳۸۵).

فرهنگ نقش<sup>۳</sup>: یک فرهنگ نقش‌مدار گرایش به قانون‌گرایی و مسئولیت‌پذیری دارد، در این فرهنگ تأکید زیادی بر سلسله مراتب و موقعیت سازمانی می‌گردد، پرهیز از ریسک، نظم و انضباط و کارائی در چنین فرهنگی مورد تأکید است. کارکنان در این فرهنگ به قوانین و مقررات احترام می‌گذارند و به اقتدار رسمی سازمان که از طرف سیستم رسمی آمده است توجه زیادی می‌کند (میر سپاسی و دانایی، ۱۳۸۵).

#### فرهنگ سازمانی مدرسه

فرهنگ مدرسه متشکل از باورها، گرایش‌ها، نگرش‌ها و طرز تلقی رهبران آموزشی و تربیتی یعنی مدیر و معلمان نسبت به چرایی، چیستی و چگونگی تربیت و دلایل وجودی دانش‌آموز در مدرسه به عنوان یادگیرنده است.

مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی، سرشار از روابط فردی و اجتماعی است. در مدرسه، باورهای مشترک و هنجارهای غیر رسمی میان معلمان، تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر رفتار دارند. تحلیل شرایط درونی مدرسه، مستلزم تمرکز بر فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی بر هنجارهای رفتار، مفروضات، ارزش‌ها و باورهای سازمانی اشاره دارد. فرهنگ سازمانی به این معنی است که، در سازمان‌هایی همچون مدارس، وجهی طبیعی، خود جوش و انسانی وجود دارد. بنابراین، رفتار در سازمان‌های رسمی همچون مدارس، نه فقط از سیستم‌های ساختاری و فردی، بلکه از ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های مشترکی که در گروه‌های کار به ظهور می‌رسند، یعنی فرهنگ سازمانی، تاثیر می‌پذیرند (علاقه بند، ۱۳۹۶).

دانش‌آموزی که در یک فرهنگ نیرومند مدرسه تربیت می‌شود، به عنوان یک فرد خوب رشد می‌کند. مدرسه در کنار خدمات آموزشی، خدمات پرورشی نیز ارائه می‌دهد. محصول سازمان مدرسه انسان هست، و این محصول علاوه بر مدرسه برای دیگر سازمان‌ها نیز از اهمیت وافری برخوردار است (چلیک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). دانش‌آموزانی که در یک فرهنگ مدرن مثبت، قوی و مناسب آماده رشد می‌شوند، به عنوان افراد مهم و مولد برای جامعه‌ای که یک سازمان بزرگتر است، تربیت می‌شوند. هدف فرهنگ مدرسه تربیت افرادی است که به اهداف مشترک جامعه خدمت کنند.

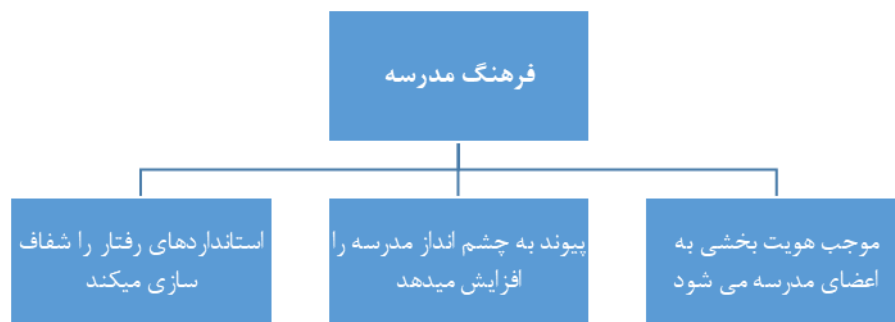
---

1: Bureaucratic culture  
۲: Achievement culture  
۳: Role culture  
4: Celik

### ایجاد و حفظ فرهنگ مدرسه

تعامل درون مدرسه، در شکل گیری این فرهنگ جایگاه مهمی دارد. تعامل افراد در درون فرهنگ یک مدرسه، سهم عمده ای در ایجاد فرهنگ نیرومند مدرسه دارد. مهمترین عنصری که ظهور عناصر اساسی فرهنگ مدرسه را موجب می شود، اشتراکات اعضای سازمان است (سیمسک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

سیمسک (۲۰۰۵) "کارکردهای فرهنگ مدرسه" را در جدول زیر شرح می دهد:



منبع: سیمسک (۲۰۰۵)

شکل گیری فرهنگ مدرسه و بهره وری از مراحل نگهداری این فرهنگ، برای رشد سالم دانش آموزانی که محصول فرهنگ مدرسه هستند، اهمیت زیادی دارد. باز هم فرهنگ مدرسه اثرات مثبت و منفی زیادی بر معلمان و سایر کارکنان مدرسه دارد. مدیریتی که بتواند فرهنگی در مدرسه ایجاد نماید که به نیازها و احتیاجات افراد توجه نماید، خواهد توانست یک فرهنگ مدرسه‌ی مفید و پرفایده شکل دهد. در کنار ایجاد فرهنگ، باید سعی شود تا یک زبان مشترک بین کارکنان مدرسه، جهت برقراری ارتباط و تبادل اطلاعات بوجود آید. برای این کار لازم است که یک محیطی فراهم شود که کارکنان بتوانند در طول ساعات کاری در مدرسه یا خارج از ساعات کاری یکدیگر را ببینند و با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. رفتارهای مثبت باید قدردانی و تشویق شوند و سعی شود رفتارهای منفی به رفتارهای مثبت تغییر یابند.

### پیشینه پژوهش

آکان (۲۰۲۳) در تحقیق با عنوان "ادراک معلمان و مدیران مدارس ابتدایی از فرهنگ مدرسه" نشان داد که، معلمان و مدیرانی که در مدارس منتخب به خدمت مشغول هستند، در ارتباط با فرهنگ مدرسه معتقدند که اثربخشی مدرسه با فرهنگ مدرسه ارتباط نزدیکی دارد. در این رابطه بین ادراک معلمان و مدیران تفاوت معنی داری وجود ندارد. با این حال، با بررسی سطوح ادراک مدیران و معلمان از لحاظ سابقه شغلی و محل اشتغال تفاوت آماری معنی داری مشاهده شد.

1: Simsek

فو و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان "فرهنگ مدرسه چگونه با مشارکت کاری معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه ارتباط دارد" به این نتیجه رسید که، مدیران مدرسه بر عوامل موثر بر فرهنگ، سلسله مراتب، نقش ها و فرهنگ وظیفه در هنگام تعریف فرهنگ مدرسه تاکید می کنند.

رینولد تدی (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "بررسی نقش سبک رهبری مدیران در بهبود و اثربخشی مدارس" نشان داد که مدیرانی که در هدایت رفتار زبردستان از برنامه مشخصی پیروی نمی کنند و نیز اقتدار لازم را برای هدایت آنان ندارند از کمترین میزان اثربخشی برخوردارند و مدیرانی که از اختیارات قانونی و نفوذ در زبردستان برای رسیدن به اهداف مدرسه استفاده می کنند، بیشترین اثربخشی را دارند. نتایج نشان داد اگر اثربخشی معلم و مدیر با هم تلفیق شوند، نیروی موثری برای شکل گیری رابطه کامل بین متغیرهای متعدد ایجاد می کند که در سطوح گوناگون الگوهای اثربخشی مدرسه به چشم می خورد.

نتایج تحقیق پسندیپور و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان "بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازی بین کارکنان دستگاه های اجرایی" نشان داد که؛ از میان مؤلفه های فرهنگ سازمانی مؤلفه های وظیفه مداری و حمایت مداری تأثیر مثبت و معنی داری بر اعتمادسازی ندارند، اما مؤلفه های موفقیت مداری و قدر مداری تأثیر معکوس و معناداری بر اعتماد سازمانی می گذارند.

هاشمی همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان "فرهنگ مدرسه، نیازهای روان شناختی اساسی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان" به این نتیجه دست یافتند که؛ نیاز به خود مختاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد تحصیلی دانش آموزان داشت. اثر نیاز به شایستگی بر عملکرد تحصیلی مثبت و معنادار بود. همچنین نیاز به ارتباط نیز اثر مثبت و معناداری بر عملکرد تحصیلی داشت. اثر فرهنگ مدرسه بر نیاز به خود مختاری، شایستگی و ارتباط مثبت و معنادار بود. به طور کلی یافته های پژوهش نشان دادند که هم متغیرهای فردی مانند نیازهای روان شناختی اساسی و هم متغیرهای زمینه ای مانند، فرهنگ مدرسه، نقش مهمی در پیش بینی عملکرد تحصیلی دانش آموزان دارند.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش یک تحقیق پیمایشی است. تحقیقات پیمایشی پژوهشهایی هستند که؛ هدفشان توصیف وضعیت و یا رویدادها در حال حاضر یا گذشته، آنچنانکه اتفاق افتاده اند، است (کاراسر، ۲۰۰۹). این تحقیق در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ در شهر سلماس انجام یافته است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی معلمان ابتدایی شهر سلماس بوده که در زمان انجام تحقیق تعداد آنها برابر با ۴۱۲ نفر بوده است. در پژوهش حاضر چون جامعه آماری متشکل از مرد و زن می باشد از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم جامعه آماری استفاده شد. این روش نمونه گیری وقتی بکار می رود که جامعه آماری دارای ساخت متجانس نباشد. تعداد نمونه در هر طبقه به اندازه نسبت آن در کل جامعه آماری مشخص می شود. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۳۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید که از این تعداد ۲۱۰ نفر زن و تعداد ۲۷ نفر مرد انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته است. این پرسشنامه دارای ۵ گزینه (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، خیلی کم و کم) در مقیاس لیکرت است و از دو بخش اصلی تشکیل شده است؛ بخش اول شامل مشخصات فردی است و بخش دوم مرکب از ۱۹ گویه می باشد که با توجه به هدفهای پژوهش ساخته شده

است. در این تحقیق برای تعیین روائی سؤالات پرسشنامه از روائی ملاکی استفاده شده است و روائی پرسشنامه به وسیله افراد متخصص در حوزه علوم تربیتی تأیید شد و پس از تأیید ابتدا به طور آزمایشی بر روی یک نمونه ۳۰ نفری از معلمان ابتدایی اجرا گردید و پس از حذف موارد مبهم و اصلاح سؤالات برای اجرای نهایی آماده گردید. در این تحقیق پس از اجرای آزمایشی بر روی گروه ۳۰ نفری از اعضای جامعه آماری برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرانباخ استفاده شده که ضریب پایایی محاسبه شده ۰/۸۵ به دست آمد که ضریب بالایی است.

در این تحقیق از روش های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد، تی تست) و سپس برای بررسی سؤالات پژوهش از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. بعد از تحلیل واریانس یک طرفه، جهت مشخص کردن میزان تفاوت بین افراد و یا گروه ها، از آزمون شفه استفاده شده است. یافته ها در فاصله اطمینان ۰/۹۵ و سطح معنی داری ۰/۰۵ ارزیابی می شوند.

## یافته های تحقیق

جدول ۱: میانگین پاسخ معلمان در رابطه با ابعاد فرهنگ مدرسه

Max	Min	SD	$\bar{X}$	N	
۵.۰۰۰	۱.۲۵۰	۰.۷۹۲	۳.۵۱۰	۲۳۷	فرهنگ حمایت
۵.۰۰۰	۱.۵۰۰	۰.۷۸۱	۳.۵۷۷	۲۳۷	فرهنگ موفقیت
۵.۰۰۰	۱.۶۷۰	۰.۶۳۲	۳.۱۷۰	۲۳۷	فرهنگ بوروکراتیک
۵.۰۰۰	۱.۳۳۰	۰.۶۸۱	۳.۹۷۲	۲۳۷	فرهنگ وظیفه

با توجه به ادراک معلمان شرکت کننده در پژوهش، سطح "فرهنگ حمایت" ( $۳.۵۱۰ \pm ۰.۷۹۲$ )؛ و سطح "فرهنگ موفقیت" بالا بود ( $۳.۵۷۷ \pm ۰.۷۸۱$ )؛ سطح "فرهنگ بوروکراتیک" متوسط ( $۳.۱۷۰ \pm ۰.۶۳۲$ )؛ و سطح "فرهنگ وظیفه" بالا بود ( $۳.۹۷۲ \pm ۰.۶۸۱$ ).



جدول ۳. نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل واریانس یکطرفه سابقه شغلی و ادراک از فرهنگ مدرسه

P	F	واریانس	میانگین	تعداد	گروه	
		۰,۷۷۶	۳,۵۹۷	۱۲۰	۱۰-۱ سال	
۰,۱۱۷	۱,۹۵۸	۰,۷۹۹	۳,۳۴۰	۷۱	۲۰-۱۱ سال	فرهنگ
		۰,۷۸۵	۳,۶۱۸	۳۴	۳۰-۲۱ سال	حمایت
		۰,۸۲۹	۳,۳۴۴	۱۲	۳۱ و بالاتر	
		۰,۷۲۷	۳,۶۲۵	۱۲۰	۱۰-۱ سال	
۰,۱۱۸	۱,۹۷۸	۰,۸۴۷	۳,۴۴۴	۷۱	۲۰-۱۱ سال	فرهنگ
		۰,۷۲۳	۳,۷۷۵	۳۴	۳۰-۲۱ سال	موفقیت
		۰,۹۵۳	۳,۳۳۳	۱۲	۳۱ و بالاتر	
		۰,۵۹۸	۳,۱۹۶	۱۲۰	۱۰-۱ سال	
۰,۳۵۰	۱,۰۹۹	۰,۶۶۸	۳,۱۵۰	۷۱	۲۰-۱۱ سال	فرهنگ
		۰,۷۰۹	۳,۰۳۹	۳۴	۳۰-۲۱ سال	بوروکراسی
		۰,۴۹۸	۳,۳۹۸	۱۲	۳۱ و بالاتر	
		۰,۶۴۶	۳,۹۲۴	۱۲۰	۱۰-۱ سال	
۰,۱۷۴	۱,۶۷۱	۰,۷۵۶	۳,۹۲۵	۷۱	۲۰-۱۱ سال	فرهنگ
		۰,۵۹۵	۴,۱۹۱	۳۴	۳۰-۲۱ سال	وظیفه
		۰,۷۲۶	۴,۱۱۱	۱۲	۳۱ و بالاتر	

نتایج حاصل از تحلیل واریانس یکطرفه سابقه شغلی و فرهنگ مدرسه در مورد معلمانی که در پژوهش شرکت نموده اند، نشان میدهد که تفاوت معنی داری در سابقه شغلی و فرهنگ مدرسه وجود ندارد ( $p > 0.05$ ).

جدول ۴: نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل واریانس یکطرفه سن و ادراک از فرهنگ مدرسه

P	F	واریانس	میانگین	تعداد	گروه	
۰.۰۰۰	۶.۱۷۴	۰.۷۳۸	۳.۷۳۶	۸۰	سال ۳۰-۲۱	فرهنگ حمایت
		۰.۷۸۱	۳.۲۵۱	۸۸	سال ۴۰-۳۱	
		۰.۸۲۰	۳.۶۵۱	۴۳	سال ۵۰-۴۱	
۰.۰۰۸	۴.۰۷۳	۰.۷۱۴	۳.۴۵۷	۲۶	۵۱ و بالاتر	فرهنگ موفقیت
		۰.۷۰۵	۳.۷۸۳	۸۰	سال ۳۰-۲۱	
		۰.۷۸۴	۳.۳۷۱	۸۸	سال ۴۰-۳۱	
۰.۳۶۰	۱.۰۷۶	۰.۸۱۱	۳.۵۹۷	۴۳	سال ۵۰-۴۱	فرهنگ بوروکراسی
		۰.۸۱۲	۳.۶۰۹	۲۶	۵۱ و بالاتر	
		۰.۵۹۹	۳.۲۳۲	۸۰	سال ۳۰-۲۱	
۰.۰۰۹	۳.۹۴۵	۰.۶۷۱	۳.۱۲۹	۸۸	سال ۴۰-۳۱	فرهنگ وظیفه
		۰.۶۵۷	۳.۰۶۷	۴۳	سال ۵۰-۴۱	
		۰.۵۴۵	۳.۲۹۱	۲۶	۵۱ و بالاتر	
۰.۰۰۹	۳.۹۴۵	۰.۶۲۵	۴.۰۱۳	۸۰	سال ۳۰-۲۱	فرهنگ وظیفه
		۰.۷۵۲	۳.۷۹۶	۸۸	سال ۴۰-۳۱	
		۰.۵۶۶	۴.۱۰۵	۴۳	سال ۵۰-۴۱	
		۰.۶۴۸	۴.۲۲۴	۲۶	۵۱ و بالاتر	

تحلیل واریانس یک طرفه نشان می دهد که؛ تفاوت معنی داری بین سن و فرهنگ حمایت در مدارس ابتدایی شهر سلماس وجود دارد ( $F=6.174, P=0,000<0.05$ ). جهت تعیین منبع تفاوت ها از آزمون های تعقیبی استفاده شده است. افرادی که دارای سن ۲۱-۳۰ هستند در رابطه با فرهنگ حمایت دارای امتیاز ( $3,736 \pm 0.738$ )، دارندگان سن ۴۰-۳۱ در رابطه با فرهنگ حمایت دارای امتیاز ( $3,251 \pm 0.781$ ) بوده که این امتیازات در سطح بالایی بوده اند. دارندگان سن ۴۱-۵۰ در رابطه با فرهنگ حمایت دارای امتیاز ( $3,651 \pm 0.820$ ) بوده که این امتیازات در سطح بالایی بوده اند. دارندگان سن ۵۰ و بالاتر در رابطه با فرهنگ حمایت دارای امتیاز ( $3,457 \pm 0,714$ ) بوده که این امتیازات در سطح بالایی بوده اند.

تحلیل واریانس یک طرفه به منظور مشخص کردن میزان تفاوت معنی داری بین سن و فرهنگ موفقیت بیانگر وجود تفاوت معنادار بین این دو متغیر است ( $F=4.073, P=0,008<0.05$ ). جهت تعیین منبع تفاوتها از آزمون های تعقیبی استفاده شده است. افرادی که دارای سن ۲۱-۳۰ هستند در رابطه با فرهنگ موفقیت دارای امتیاز ( $3,783 \pm 0.705$ )، دارندگان سن ۳۱-۴۰ در رابطه با فرهنگ موفقیت دارای امتیاز ( $3,371 \pm 0.784$ ) بوده که این امتیازات در سطح بالایی بوده اند.

تحلیل واریانس یک طرفه به منظور مشخص کردن میزان تفاوت معنی داری بین سن و فرهنگ وظیفه بیانگر وجود تفاوت معنادار بین این دو متغیر است ( $F=3.945$  ,  $P=0,009<0.05$ ). جهت تعیین منبع تفاوت ها از آزمون های تعقیبی استفاده شده است. افرادی که دارای سن ۳۰-۲۱ هستند در رابطه با فرهنگ وظیفه دارای امتیاز  $(\pm 0.625)$  4.013، دارندگان سن ۴۰-۳۱ در رابطه با فرهنگ وظیفه دارای امتیاز  $(\pm 0.752)$  ۳.۷۹۶ بوده که این امتیازات در سطح بالایی بوده اند. دارندگان سن ۵۰-۴۱ در رابطه با فرهنگ وظیفه دارای امتیاز  $(\pm 0.566)$  ۴.۱۰۵ بوده که این امتیازات در سطح بالایی بوده اند. دارندگان سن ۵۰ و بالاتر در رابطه با فرهنگ حمایت دارای امتیاز  $(\pm 0.648)$  ۴.۲۲۴ بوده که این امتیازات در سطح بالایی بوده اند.

تحلیل واریانس یکطرفه به منظور مشخص کردن میزان تفاوت معنی داری بین سن و فرهنگ بوروکراتیک بیانگر عدم وجود تفاوت معنادار بین این دو متغیر است ( $P>0.05$ ).

جدول ۵: تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) در مورد ادراک از فرهنگ مدرسه با توجه به تعداد کل دانش آموزان

گروه	تعداد	میانگین	واریانس	F	P
فرهنگ حمایت	۳۸	۳.۷۷۳	۰.۶۳۱	۲.۵۷۲	۰.۰۷۹
فرهنگ حمایت و بیشتر	۸۰	۳.۴۴۶	۰.۸۳۱		
فرهنگ موفقیت	۳۸	۳.۷۰۶	۰.۵۹۸	۰.۹۷۹	۰.۳۷۷
فرهنگ موفقیت و بیشتر	۸۰	۳.۶۱۰	۰.۸۲۸		
فرهنگ بوروکراسی	۳۸	۳.۱۶۴	۰.۴۶۶	۰.۲۲۶	۰.۷۹۸
فرهنگ بوروکراسی و بیشتر	۸۰	۳.۱۳۵	۰.۶۷۳		
فرهنگ وظیفه	۳۸	۴.۱۱۰	۰.۷۴۶	۱.۷۱۰	۰.۱۸۳
فرهنگ وظیفه و بیشتر	۸۰	۳.۸۹۶	۰.۷۱۷		

تحلیل واریانس یکطرفه به منظور مشخص کردن میزان تفاوت معنی داری بین تعداد دانش آموزان و فرهنگ بوروکراتیک بیانگر عدم وجود تفاوت معنادار بین این دو متغیر است ( $P>0.05$ ).

جدول ۶: تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) در مورد ادراک از فرهنگ مدرسه با توجه به سطح اجتماعی-اقتصادی

گروه	تعداد	میانگین	واریانس	F	P
پائین	۵۸	۳.۴۰۱	۰.۷۷۶	۱.۲۳۴	۰.۲۹۳
متوسط	۱۷۲	۳.۵۳۳	۰.۷۹۱		
حمایت بالا	۷	۳.۸۳۹	۰.۹۲۳	۳.۳۶۸	۰.۷۴۸
پائین	۵۸	۳.۳۶۸	۰.۷۴۸		

بررسی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی بر اساس ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی دایانا فیزی

فرهنگ موفقیت	متوسط	۱۷۲	۳.۶۳۱	۰.۷۸۳	۳.۵۹۱	۰.۰۲۹
	بالا	۷	۴.۰۰۰	۰.۷۰۱		
فرهنگ بوروکراسی	پائین	۵۸	۳.۱۴۸	۰.۵۵۶	۰.۰۶۷	۰.۹۳۵
	متوسط	۱۷۲	۳.۱۷۶	۰.۶۴۹		
فرهنگ وظیفه	بالا	۷	۳.۲۲۲	۰.۸۸۴	۱۰.۱۴۴	۰.۰۰۰
	پائین	۵۸	۳.۶۷۲	۰.۶۸۳		
فرهنگ موفقیت	متوسط	۱۷۲	۴.۰۴۸	۰.۶۵۴	۱۰.۱۴۴	۰.۰۰۰
	بالا	۷	۴.۵۷۱	۰.۳۸۳		

تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) نشان میدهد که میانگین نمرات فرهنگ حمایت، فرهنگ موفقیت، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ وظیفه معلمان شرکت کننده در مطالعه، به طور معنی داری با تعداد کل دانش آموزان در مدرسه متفاوت است ( $p > 0/05$ ).

جدول ۷: نتایج تست T-Test ادراک از فرهنگ مدرسه بر اساس جنسیت

گروه	تعداد	میانگین	واریانس	t	P	
فرهنگ حمایت	زن	۱۴۸	۳.۵۵۹	۰.۷۵۹	۱.۲۳۲	۰.۲۱۹
	مرد	۸۹	۳.۴۲۸	۰.۸۴۲		
فرهنگ موفقیت	زن	۱۴۸	۳.۶۳۴	۰.۷۵۷	۱.۴۴۳	۰.۱۵۰
	مرد	۸۹	۳.۴۸۳	۰.۸۱۶		
فرهنگ بوروکراسی	زن	۱۴۸	۳.۱۸۱	۰.۶۲۳	۰.۳۳۷	۰.۷۳۷
	مرد	۸۹	۳.۱۵۲	۰.۶۵۱		
فرهنگ وظیفه	زن	۱۴۸	۴.۰۲۱	۰.۶۴۷	۱.۴۴۸	۰.۱۴۹
	مرد	۸۹	۳.۸۹۰	۰.۷۲۹		

نتایج آزمون t نشان میدهد که، میانگین نمرات فرهنگ حمایت، فرهنگ موفقیت، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ وظیفه معلمان بر اساس نظر معلمان شرکت کننده در تحقیق تفاوت معنی داری نسبت به متغیر جنسیت ندارد ( $P > 0.05$ ).

جدول ۸: نتایج آزمون T-Test ادراک از فرهنگ مدرسه بر اساس تحصیلات

گروه	تعداد	میانگین	واریانس	t	P	
فرهنگ حمایت	لیسانس	۲۱۰	۳.۵۳۴	۰.۷۸۱	۱.۲۹۸	۰.۱۹۶
	فوق لیسانس	۲۷	۳.۳۲۴	۰.۸۶۷		
فرهنگ موفقیت	لیسانس	۲۱۰	۳.۶۱۶	۰.۷۶۴	۲.۱۳۳	۰.۰۳۴
	فوق لیسانس	۲۷	۳.۲۷۸	۰.۸۵۹		
فرهنگ بوروکراسی	لیسانس	۲۱۰	۳.۱۶۵	۰.۶۲۵	-۰.۳۸۲	۰.۷۰۳
	فوق لیسانس	۲۷	۳.۲۱۴	۰.۷۰۱		
فرهنگ وظیفه	لیسانس	۲۱۰	۴.۰۰۹	۰.۶۶۴	۲.۳۴۷	۰.۰۲۰
	فوق لیسانس	۲۷	۳.۶۸۵	۰.۷۵۶		

نتایج آزمون  $t$  نشان می‌دهد که، میانگین نمرات فرهنگ موفقیت بر اساس نظر معلمان شرکت کننده در تحقیق تفاوت معنی داری نسبت به متغیر تحصیلات دارد ( $t=2.133$ ؛  $P = 0.034 < 0.05$ ). امتیازات کسب شده توسط فارغ التحصیلان لیسانس ( $x=3.616$ )، از امتیازات کسب شده توسط فارغ التحصیلان فوق لیسانس ( $x=3.278$ ) بالاتر بود.

نتایج آزمون  $t$  نشان می‌دهد که، میانگین نمرات فرهنگ وظیفه بر اساس نظر معلمان شرکت کننده در تحقیق تفاوت معنی داری نسبت به متغیر تحصیلات دارد ( $t=2.347$ ؛  $P = 0.020 < 0.05$ ). امتیازات کسب شده توسط فارغ التحصیلان لیسانس ( $x=3.685$ ) بالاتر بود. نتایج آزمون  $t$  نشان می‌دهد که، میانگین نمرات فرهنگ حمایت، فرهنگ بوروکراسی بر اساس نظر معلمان شرکت کننده در تحقیق تفاوت معنی داری نسبت به متغیر تحصیلات نداشته است ( $P > 0.05$ ).

## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که؛ در بین فرهنگ وظیفه، موفقیت، حمایت و بوروکراسی، سطح " فرهنگ وظیفه " بالاترین سطح را به خود اختصاص داده است. بعد از آن "فرهنگ موفقیت" و به دنبال آن "فرهنگ حمایت" و در نهایت "فرهنگ بوروکراتیک" قرار دارد. اکثر محققان در مورد نوع فرهنگ سازمانی در مدارس اتفاق نظر دارند که، تفاوتی بسیار زیاد میان فرهنگ سازمانی رایج در مدارس و فرهنگ سازمانی ایده آل و مطلوب وجود دارد (عارفین و همکاران، ۲۰۱۴؛ خان، ۲۰۱۶؛ زاهد بابلان و همکاران، ۲۰۱۹؛ شاه و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیانی؛ زاهد بابلان؛ خالق خواه و اکبری، ۱۴۰۲؛ نصائر، عبدالله و عبیدات، ۲۰۱۹؛ کتیراپاکورن، کانتابوترا، ۲۰۲۲؛ واسکز-ریورا، ۲۰۱۷؛ چلیک، ۲۰۰۷). نتایج یافته های فوق با نتایج حاضر همخوانی و تناسب دارد.

یافته های قبلی نشان می دهد که؛ در مدارس دارای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک، ضوابط و مقررات رسمی، جو سازمانی خشک، مدیریت اقتدارگرایانه حاکم است. به تبعیت از چنین فضایی، رضایت شغلی و انگیزشی معلمان نیز در پائین ترین سطوح قرار دارد. نتایج تحقیق فوق نیز بیانگر این نکته است که؛ مدارس که دارای فرهنگ بوروکراتیک هستند، دارای مدیریت خودکامه، ضوابط رسمی و خشک، ارتباطات رسمی و از بالا به پائین بوده و معلمان از انگیزه و رضایت کمتری نسبت به شغلشان برخوردارند.

مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی، که دارای بن مایه انسانی است، فرهنگ سازمانی بوروکراتیک را بر نمی‌تابد. مسئولین، مدیران و تصمیم گیرندگان امر، باید تدابیر لازم جهت کاهش نفوذ و سلطه فرهنگ بوروکراتیک از مدارس، مخصوصاً مدارس ابتدایی را بیاندیشند. افزایش انگیزه معلمان، ایجاد جو منعطف سازمانی، کاهش ضوابط رسمی خشک و خالی موجب خواهد شد که فرهنگ سازمانی متناسب با ماهیت مدارس ایجاد و کیفیت امر یاددهی یادگیری ارتقا یابد. در مدارس که فرهنگ سازمانی بوروکراتیک حاکم است، مدیر در انجام کارها تاکید می ورزد، نظارت و کنترل بسیار شدید است، مشارکت در تصمیم گیری های مدرسه در حد بسیار پایینی قرار دارد. در چنین فرهنگی ارتباطات موثر بین معلم، دانش آموز و مدیر شکننده و ضعیف است. نتایج تحقیق وبر (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که، فرهنگ سازمانی و بوروکراتیک حاکم بر مدرسه، واکنش های منفی، فشارهای روحی و روانی و نارضایتی را موجب می شود. فرهنگ سازمانی سالم بر روابط حرفه ای معلمان، نتایج کار آنان و خودکارآمدی معلمان تاثیر مثبت داشته و میتواند بازدهی و اثربخشی را افزایش دهد.

یافته های تحقیق فوق نشان می دهد که؛ نظر معلمان نسبت به "فرهنگ وظیفه" قابل توجه است. بر این اساس شرکت کنندگان با میانگین ۳.۹۷۲ فرهنگ وظیفه را در مدارس به عنوان مهمترین فرهنگ در نظر گرفته اند. یک فرهنگ وظیفه مدار گرایش به قانون گرایی و مسئولیت پذیری دارد، در این فرهنگ تأکید زیادی بر سلسله مراتب و موقعیت سازمانی می گردد، پرهیز از ریسک، نظم و انضباط و کارایی در چنین فرهنگی مورد تأکید است. کارکنان در این فرهنگ به قوانین و مقررات احترام می گذارند و به اقتدار رسمی سازمان که از طرف سیستم رسمی آمده است توجه زیادی می کند. یافته های تحقیق فوق با یافته های تحقیق (شاه و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیانی؛ زاهد بابالن؛ خالق خواه و اکبری، ۱۴۰۲؛ نصائره، عبدالله و عبیدات، ۲۰۱۹؛ کتیراپاکورن، کانتابوترا، ۲۰۲۲؛ واسکز-ریورا، ۲۰۱۷) همخوانی دارد.

احترام به قوانین و مقررات مدرسه، تابعیت نظم و ترتیب در انجام وظایف محوله و مسئولیت پذیری در قبال انجام بهینه وظایف از جمله ویژگی های برجسته فرهنگ وظیفه محسوب می شود. مدرسه به عنوان یک مجموعه انسانی، با اهداف منظم آموزشی-تربیتی نظم و ترتیب در انجام امورات، پایبندی به ضوابط مدرسه، مسئولیت پذیری را در سرلوحه اهداف خود دارد.

مدیران مدارس و تصمیم گیرندگان حوزه تعلیم و تربیت، اگر در پی ایجاد فضایی آگاه به وظایف، مسئولیت پذیر، منظم به ضوابط و احترام گذارنده و پایبند به قوانین و مقررات هستند، باید در ایجاد فرهنگ سازمانی وظیفه مدار در مدارس تدابیر لازم را بیاندیشند. این فرهنگ موجب خواهد شد که؛ مدرسه از نیروی انسانی وظیفه مدار، مسئولیت پذیر، پایبند به مقررات بهره برده و اثربخشی و کارایی مدرسه افزایش یابد.

نتایج تحقیق فوق نشان می دهد که شرکت کنندگان با میانگین ۳.۵۷۷ معتقدند که، فرهنگ موفقیت با قرار گرفتن در رتبه دوم، یکی از فرهنگ های مفید برای مدارس می باشد. در چنین فرهنگ هایی افراد به کار و نتیجه آن توجه زیادی دارند و کمتر به اجرای دقیق قوانین و مقررات پایبند هستند، در چنین فرهنگی حاکمیت منافع دردی، رقابت، استقلال عمل و نوآوری مورد توجه اعضا است، چنین فرهنگی از اعضای تشکیل شده که دارای انرژی زیادی هستند، این افراد از انجام وظایف خود لذت می برند و موفقیت طلبی ویژگی اصلی چنین فرهنگی محسوب می شود. توجه کمتر به رعایت ضوابط، حاکمیت منافع فردی بر منافع جمعی، توجه بیش از اندازه به نتیجه به جای فرآیند انجام کار از جمله ویژگی هایی هستند که شاید کمتر بتوان در سازمان اجتماعی مثل مدرسه آنها را مورد توجه قرار داد. در کنار آن، خلاقیت و نوآوری، فعال و پر انرژی بودن اعضا و موفقیت طلبی از جمله ویژگی هایی است که در محیط مدارس می توان آنها را مورد استفاده و توجه قرار داد. یافته های تحقیق فوق با یافته های تحقیق (خان، ۲۰۱۶؛ زاهد بابالن و همکاران، ۲۰۱۹؛ کیانی؛ زاهد بابالن؛ خالق خواه و اکبری، ۱۴۰۲؛ نصائره، عبدالله و عبیدات، ۲۰۱۹؛ کتیراپاکورن، کانتابوترا، ۲۰۲۲؛ چلیک، ۲۰۰۷) هم خوانی دارد.

بر اساس یافته های این پژوهش، مشارکت کنندگان با میانگین ۳.۱۷۰ فرهنگ سازمانی بوروکراتیک را در پایین ترین سطح فرهنگ سازمانی مدارس قلمداد کرده اند. فرهنگ بوروکراتیک تمرکز درونی دارد و با محیط ثابت سازگار است. در این نوع فرهنگ، مشارکت کارکنان کم است، نظارت و کنترل بر محیط شدید است. با زیر دستان به شیوه ی خودکامه برخورد می شود. به نظم، رتبه، جایگاه سازمانی و رعایت سلسله مراتب اهمیت زیاد داده می شود. با توجه به ماهیت سازمان های اجتماعی، مشخص می شود که فرهنگ سازمانی بوروکراتیک مناسب سازمان هایی مثل مدارس

نیست. خصوصیات این فرهنگ موید این است که اگر چنین فرهنگی بر سازمان های اجتماعی حاکم باشد، نارضایتی، فشارهای روحی و روانی، کم کاری و واکنش های منفی بروز خواهد کرد.

تحقیقات شوفلی (۲۰۱۶) نیز نشان می دهد که، این فرهنگ با زمینه سازی به بروز رفتارهایی مثل نارضایتی شغلی، استرس کار، خستگی جسمی و ذهنی، فشارهای روحی، موجبات فرسودگی شغلی را برای نیروی انسانی به همراه دارد. نتایج پژوهش فوق با نتایج شوفلی همسو است. با توجه به عدم تناسب این فرهنگ با ماهیت سازمان های اجتماعی، به کارگیری و حاکمیت این فرهنگ بر مدارس موجب، بدبینی، سرخوردگی، نا امیدی و احساس درماندگی برای دانش آموزان شده و معلمانی که در چنین فضایی و تحت حاکمیت چنین فرهنگی قرار می گیرند، خسته، بی رمق، بی انگیزه و دارای احساس بی اهمیتی خواهند شد. بنابر این اثربخشی، کارآمدی معلمان کاهش یافته و بهداشت روانی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان آسیب خواهد دید و مشکلات دانش آموزان در ابعاد گوناگون افزایش خواهد یافت. بنابراین گذار از محیط فرهنگ و وظیفه و بوروکراتیک به محیط فرهنگی حمایت کننده در مدارس از اهمیت زیادی برخوردار است. برای دستیابی به این هدف، مدرسه باید نسبت به احساسات و افکار معلمان و دانش آموزان حساس تر باشد. معلمان - مدیران مدرسه باید نگرش حمایتی را توسعه دهند. در ایجاد فرهنگ مدرسه، آموزش پیش از انتصاب باید به مدیران مدرسه داده شود تا دانش ویژه ای در راستای فرهنگ سازمانی داشته باشند. فعالیت های اجتماعی باید برای جهت تشویق معلمان، دانش آموزان و مدیران مدرسه در راستای تقویت فرهنگ حمایتی سازماندهی شود.

## منابع

-پسندیدور، ندا؛ پاک نیت، اقبال؛ خوارزمی، مهدیه؛ رضوی کار آموز، طاهره (۱۳۹۶). بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر اعتمادسازی بین کارکنان دستگاههای اجرایی شهر سیرجان. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۵ (۲). ۳۰۹-۳۲۹.

-صمدزاده، حبیب (۱۳۹۲). بررسی وضعیت مدیریت آموزشی در ایران از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، مطالعه‌ای کیفی. مدیریت بر آموزش سازمان ها. ۲(۲)، ۷۱-۱۰۴.

-طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

-علاقه بند، علی (۱۳۹۶). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: روان.

-کیانی، فضایل؛ زاهد بابالن، عادل؛ خالق خواه، علی؛ اکبر، تقی (۱۴۰۲). طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ مدرسه موفق. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱(۱)، ۶۰-۴۱.

-میرسپاسی، ناصر؛ دانایی، حسن (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم گیری و ارائه یک الگوی بهینه. مجله علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت. شماره ۶۸.

-هاشمی نصرت‌آباد، تورج؛ واحدی، شهرام؛ امانی ساری‌بگلو، جواد (۱۳۹۴). فرهنگ مدرسه، نیازهای روان‌شناختی اساسی و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان: آزمون یک الگوی علی. فصلنامه علمی پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی. 2(6), 71-80.

-Akan, Y.M. (2016). İlkogretim okulu ogretmenlerinin degişime karsı tepkileri ile okul kulturu algıları arasındaki ilişki, Yayınlanmamıs, Yuksek Lisans Tezi, Usak, Usak Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

-Arifin, F., Troena, E., Djumahir, M., and Rahayu, M. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: Test of a model. Int. J. Educ. Res. 2, 1-14.

-Balcı, A. (2002). Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

-Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: a review. International Review of Management and Marketing, 4(2), pp.132-149.

-Çelik, Ç. (2007). İlköğretim Okulları Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri arasındaki İlişki (Gaziantep İli Merkez İlçeler Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

-Çelikten, M.(2003). Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini, Gazi Üniversitesi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.1, Sayı,41.

-Denison, D. R., and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organ. Sci. 6, 204-223. doi: 10.1287/orsc.6.2.204.

-Fu C, Zhao Z, Wang H, Ouyang M, Mao X, Cai X and Tan X. (2022). How perceived school culture relates to work engagement among primary and secondary school teachers? Roles of affective empathy and job tenure. Front. Psychol. 13:878894. doi: 10.3389/fpsyg.2022.878894.

-Güney, S. (2012). Örgütsel Davranış (1. Baskı), İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.



- Handy, C.(1995), *Süper Yönetim*(Çev: Seden Hatay), İstanbul Ketprapakorn, N., Kantabutra, S., (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustain. Prod. Consum.* 32, 638–654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>.
- Khan, S. (2016). Influence of organizational culture on teacher’s work engagement: An empirical study. *IUP J. Organ. Behav.* 15, 27–45.
- Nasaireh, M., Abdullah, A. H., & Obeidat, K. (2019). The Relationship Between Cultural Types According to Handy’s Model and Organizational Structure in Jordanian Public Universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i1/5495>.
- Schaufeli (2016). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and practice*, Vol. 14, No.7.
- Schein, E.H., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Shah, S. R., Bibi, Z., Karim, J., and Mohammad, N. (2021). The changing face of employee silence in different organizational cultures affecting work engagement. *J. Contemp. Issues Bus. Govern.* 27, 4375–4388.
- Smart, J. C., & Hamm, R. E. (2001). Organizational culture and effectiveness in 2-year colleges, *Research in higher education*, vol (34), Issn.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*, (10. Baskı), Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- Turk, S. (2007). *Orgut Külturu ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Vasquez-Rivera, O.I., (2017). Cultural analysis in three indigenous productive organizations from an interpretive-symbolic perspective. *Cuad. Adm.* 33 (57), 61–76. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i57.4467>.
- Tedy, A. J. & Butcher, D. A. (2019). Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of selfdetermination theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 654–670.

-Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., and Sharif, A. R. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: Roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS J.* 9, 137–156. doi: 10.26529/cepsj.181.

## **Investigating the organizational culture of primary schools based on the four dimensions of organizational culture of Diana Pheysey**

Habib Samadzadeh<sup>1</sup>

1. Instructor of educational management, Department of Educational Sciences, Salmas branch, Islamic Azad University, Salmas, Iran. habibsamadzadeh@yahoo.com

### **Abstract**

The main purpose of this study is to examine the organizational culture of primary schools based on the four dimensions of organizational culture of Diana Pheysey (Salmas city case study). To this end, the Survey research method was used. Study population included 412 teachers which were selected through proportional stratified sampling. Sampling based on the results obtained (210 female teachers and 27 male teachers) were chosen as the subjects of study. To analyze the data's, descriptive statistics methods (frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test) and then one-way analysis of variance were used to examine the research questions. After one-way analysis of variance, in order to determine the difference between individuals or groups, Scheffe's test was used. According to the results of the analysis, among the culture of duty, success, support and bureaucracy, the level of "duty culture" has been assigned the highest level. It is followed by "culture of success" and "culture of support" and finally "bureaucratic culture". The results of the research show that; among the culture of duty, success, support and bureaucracy, the level of "duty culture" has been assigned the highest level. Based on this, the participants with an average of 3.972 considered task culture as the most important culture in schools. The participants with an average of 3.577 believe that the success culture is one of the useful cultures for schools, ranking second. Participants with an average of 3.170 considered bureaucratic organizational culture to be the lowest level of school organizational culture.

**Keyword:** Organizational culture, culture of success, support culture, bureaucratic culture, culture of duty.