

Original Article  
(Quantified)

# Analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province

Mohammad Bermeh<sup>1</sup> , Mohammad Naghi Imani<sup>2</sup> , Saeed Alizadeh<sup>3</sup> ,  
Babak Nasiri<sup>4</sup> , Reza Sourani<sup>4</sup> 

- 1- PhD Student, Department of Management, Islamic Azad University, Tehran West Branch, Tehran, Iran.
- 2- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Roudhen, Iran.
- 3- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Tehran West Branch, Tehran, Iran.
- 4- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, West Tehran Branch, Tehran, Iran.


**Receive:**  
19 June 2023  
**Revise:**  
14 July 2023  
**Accept:**  
19 September 2023

## Abstract

The purpose of the current research is to analyze the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province. According to its purpose, the research method is applicable; and in terms of execution method, it is qualitative, descriptive-exploratory; and in terms of its nature, it is among foundation data research. The statistical population of this research includes 12 experts who are well-informed and proficient in the subject of research in the field of management and have a valid scientific background in this field. Sampling method used in this research was non-random purposeful. The method of data collection is referring to documents, semi-structured interviews and questionnaires. For data analysis, Atlas ti software was used to code the interviews. The results showed that in the normative dimension, there are 10 categories: organizational justice, work maturity, ambiguity avoidance, external supervision, decision-making, job promotion, masculinity or femininity, concentration (power distance), customer orientation, productivity with 57 indicators; and in the Individual dimension also has 10 categories: sense of belonging, responsibility, individual creativity, communication, participation (teamwork), identity, self-control, motivation, conflict, interaction in 61 indicators and in 6 categories that include causal conditions, communication conditions, background factors, intervener factors, strategies, consequences were identified.

**Keywords:**  
organizational culture,  
organizational justice,  
sense of belonging,  
participation,  
organizational leadership

**Please cite this article as (APA):** Bermeh, M., Imani, M. N., Alizadeh, S., Nasiri, B., & Sourani, R. (2023). Analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 124-154.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.412540.1238">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.412540.1238</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Mohammad Naghi Imani	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.6.8">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.6.8</a>	
<b>Email:</b> imani1348@yahoo.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended abstract

### Introduction

Just as people in the society have certain beliefs, values and behaviors that represent their personality; organizations also have common assumptions and basic beliefs that shape their culture. Culture has been defined as the set of spiritual achievements of a nation. Culture is a human invention and made by human hands. This finding reflects the existence and identity of a society (Mirza Mohammadi, 2021). Organizational culture is the personality of the organization and it is considered as the basic infrastructure for transformation and change, and managers should understand its relationship with national culture and strive for organizational cohesion by taking advantage of its strategic role. Organizational culture is an interwoven set of basic assumptions, common inferences and collective wisdom that is formed in the context of previous experiences and findings in facing internal or external issues and serves as a guiding light and an invigorating source plays a role in shaping the behavior of employees and architecture of the present and future of the organization (Mohammadiyan & Shahsavari, 2019).

Education is a continuous activity, comprehensive and for everyone, which leads to human growth and development, cultural enrichment and the excellence of society, and therefore, innovation should always be created in it. In other words, education is not specific to an exclusive period and time of life and has no time limit, so it must always be renewed and updated (Safaei et al, 2020). For organizational innovation, development and transformation, one of the important organizational conditions that must be considered in policies and implementation of programs is related organizational culture. The author's many years of experience in executive affairs shows that lack of paying attention to organizational culture has not always led to the desired results of innovation, development, organizational transformation and change in organizations (Hamzeh & Hamzeh, 2016). An organizational culture able to respond to environmental changes can lead to optimal organizational performance.

According to the above materials, the researcher asked the main question: what are the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province?

### Theoretical Framework

#### Organizational Culture

Culture is a set of customs, standards and individual and social behaviors; therefore, while culture is the effect of many parts of religious views, it is also considered the cause of many conditions and situations. Due to the progress of communication tools and the ever-increasing expansion of their use in many social phenomena and developments, the role of culture has become far greater than in the past; in such a way that culture now plays a decisive role at the domestic, regional and international levels and is one of the tools that governments use to achieve their goals and objectives; in this way, cultural dominance is not a new phenomenon. Cultural policy in the general and customary sense includes a set of goals, principles, priorities and executive policies (Mirza Mohammadi, 2021).

#### Normative and individual variables

In the conceptual definition of norms, most sociologists are more or less unanimous that norms (forms) are the rules of social behavior that guide a person in social actions. Observing these patterns and rules of behavior expected by the society's culture, and avoiding them is punishable (Khabbaz Yazdiha et al, 2020).

Zebardast et al, (2022) investigated the relationship between the transformational leadership factors of educational group managers on the effectiveness of university faculty members through organizational culture. The results showed that the relationship between transformational leadership style of managers and organizational culture was significant and the mediating variable of organizational culture has a significant effect on the relationship between transformational leadership style and the effectiveness of faculty members. It can be said that transformational leadership does not have a direct and significant effect on effectiveness in the final research model. However, transformational leadership affects the effectiveness of faculty members through organizational culture.

Yusefi et al, (2022) investigated the impact of individual and normative variables on ethical leadership. The results of the research show that value, job satisfaction, motivation, personality, creativity, components were individual components, and organizational communication, organizational culture, organizational structure, decision-making styles, roles and expectations, goals and strategy were normative components that had a significant impact on ethical leadership.

### **Research methodology**

This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of execution method: descriptive-exploratory type, and data-based in terms of its nature. The statistical population includes 12 experts and specialists who are well-informed and proficient in the subject of research in the field of management, and have a valid scientific background in this field. Non-random purposeful sampling method is used to determine the samples and determine the experts.

### **Research findings**

Three types of coding were used to analyze the data obtained from the interview as well as theoretical foundations, which are: open coding, axial coding and selective coding. For analysis, Atlas ti software was used to code the interviews. The results showed that in the normative dimension, 10 categories were identified: organizational justice, work maturity, ambiguity avoidance, external supervision, decision-making, job promotion, masculinity or femininity, concentration (power distance), customer orientation, productivity with 57 indicators; and in the individual dimension also 10 categories: sense of belonging, responsibility, individual creativity, communication, participation, identity, self-control, motivation, conflict, interaction in 61 indicators, and in 6 categories that include causal conditions, communication conditions, background factors, intervener factors, strategies, consequences.

### **Conclusion**

The present research was conducted with the aim of analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province. The results of this research are correspond with the results of Turki et al, (2021), Eimani et al, (2021), Van Dung HA (2020), Yusefi et al, (2020), Mohebbi et al, (2023), Zebardast et al, (2022). Mohebbi et al, (2023) showed that in educational organizations, organizational culture plays an important role in producing teamwork culture and achieving the benefits of the process of participation and collaboration. Educational systems have a special place according to their goals and mission, the most important of which is the training of efficient human resources for other institutions of society; and universities are the most important and key educational organizations that, in



addition to training human resources, respond to the social needs for the acquisition and dissemination of knowledge and technology.

According to the results obtained in three dimensions, the following suggestions are presented:

- The motivation of managers to create team and collaborative activities should be improved. The opportunity to grow, develop and acquire new effective professional skills and knowledge for managers should be provided for the managers. The conditions of sustainable competitive advantage should be designed. The ground for continuous improvement of organizational intelligence in order to realize the learning organization should be prepared. Individual development and strengthening positive behaviors of managers should be considered. By creating a positive organizational atmosphere, the cooperative structure of the organization should be strengthened. Agility of the organization structure according to the suitability of the job and competence of the people and increasing the efficiency and effectiveness of the rules and regulations by simplifying matters should be considered. By supporting individual values and de-stressing people, internal motivation and sense of belonging to the organization should be improved. Influence in decision-making and implementation by delegating authority should be considered. The position of managers in the organization should be changed to facilitator and leader. Try to create an active, effective and sustainable teaching and learning environment. Macro vision, goal setting, strategic planning and management, foresight, future research and future-recording and problem solving ability should be taken into consideration as important points for choosing staff managers.

علمی پژوهشی (کمی)

## واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران

محمد برمه<sup>۱</sup> ID، محمد نقی ایمانی<sup>۲</sup> ID، سعید علیزاده<sup>۳</sup> ID، بابک نصیری<sup>۳</sup> ID، رضا سورانی<sup>۳</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی - اکتشافی و از نظر ماهیت در زمره تحقیقات داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر از صاحب نظران و خبرگان مطلع و مسلط به موضوع پژوهش در حیطه مدیریت که پیشینه‌ی معتبر علمی در این زمینه داشته باشند، می‌باشد. روش نمونه گیری در این پژوهش غیر تصادفی از نوع هدفمند استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها مراجعه به اسناد و مدارک، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار Atlas ti برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که در بعد هنجاری ۱۰ مقوله: عدالت سازمانی، بلوغ کاری، ابهام‌گریزی، نظارت بیرونی، تصمیم‌گیری، ارتقا شغلی، مردگرایی یا زن‌گرایی، تمرکز (فاصله قدرت)، مشتری‌مداری، بهره‌وری با ۵۷ شاخص و در بعد فردی نیز ۱۰ مقوله: احساس تعلق، مسئولیت، خلاقیت فردی، ارتباطات، مشارکت‌پذیری (کار تیمی)، هویت، خودکنترلی، انگیزه، تعارض‌پذیری، تعامل در ۶۱ شاخص و در ۶ دسته که شامل شرایط علی، شرایط ارتباطی، عوامل بستری، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها شناسایی گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۸

### کلید واژه‌ها:

فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، احساس تعلق، مشارکت‌پذیری، رهبری سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): برمه، محمد، ایمانی، محمد نقی، علیزاده، سعید، نصیری، بابک، سورانی، رضا. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. (۳)۵. ۱۲۴-۱۵۴.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.412540.1238">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.412540.1238</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.6.8">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.6.8</a>	نویسنده مسئول: محمد نقی ایمانی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: imani1348@yahoo.com

## مقدمه

همان طور که افراد جامعه دارای باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشخصی هستند و معرف شخصیت آنها است، سازمان‌ها نیز دارای فرضیه‌ها و باورهای اساسی مشترکی هستند که فرهنگ آنها را شکل می‌دهد.

فرهنگ را مجموعه دستاوردهای معنوی یک ملت تعریف کرده‌اند. فرهنگ یافته‌ای انسانی و ساخته و پرداخته دست بشر است. این یافته موجودیت و هویت یک جامعه را منعکس می‌کند (Mirza Mohammadi, 2021). فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی برای تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی درک کرده و با بهره‌گیری از نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی بکوشند. فرهنگ سازمانی مجموعه درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی در مواجهه با مسائل درونی یا بیرونی شکل می‌گیرد و به مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌کند (Mohammadiyan & Shahsavari, 2019). فرهنگ سازمانی عبارت است از طرز تلقی و نحوه چگونگی کار کردن در سازمان است که در برگیرنده عقاید و باورهای سازمانی است که در فرایند زمانی پس از آشکار شدن در میان کارکنان نهادینه و درونی می‌شود (Olyaei Faizabadi et al, 2023). همچنین فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان کمک می‌کند که بر اساس درک و برداشت مشترک نسبت به فعالیت و عملکرد سازمانی شناخت و آگاهی پیدا نمایند (Moghimi Ghadiklai, 2020). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی پیش بینی و هدایت کرد (Ghaed Amini et al, 2022).

مدیریت فرهنگ سازمانی یک چالش کلیدی برای رهبران سازمانهای امروزی است. فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را می‌توان از عوامل اصلی موفقیت یا شکست آن برشمرد (Khassaf Mofrad & Bagheri Nasrabadi, 2016). عامل کلیدی موفقیت سازمانها، پدیده‌ای پیچیده و پنهان، اما به شدت قدرتمند است که می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. این پدیده نیرومند، فرهنگ سازمانی نام دارد و نقش مهمی در شکل دهی به رفتار کارکنان و ایجاد تغییر در رفتارهای نامطلوب و ثبات در رفتارهای مورد نظر در سازمان دارد. با توجه به تأثیر فراوان فرهنگ سازمانی در پدیده اثربخشی سازمانی، رهبران سازمانها و مدیران و محققان دانشگاهی روز به روز توجه بیشتری به مقوله فرهنگ و شناخت این مفهوم نشان می‌دهند (Zarei Matin et al, 2021). رسیدن به اهداف تحولی سازمانها نیازمند ایجاد بستر فرهنگی لازم و مدیریت آن است. فرهنگ سازمانی شامل عناصر متعددی است و از عناصر شناختی نهفته همچون مفروضات، ارزش‌ها و باورها تا عناصر آشکارتر همچون الگوها، عملیات و رفتارها را در بر می‌گیرد (Sharifzadeh et al, 2018).

موفق‌ترین سازمانها دارای فرهنگی همسو با ارزش‌های قوی اخلاقی‌اند که به درک فعالیت‌های سازمان منجر می‌شود و مولد تعهد در جهت رسالت سازمان است و استانداردهای رفتار را تقویت می‌کند (Rahimi & Aghababaei, 2013). با روندی که در جهت کوچک سازی و ساختار دهی مجدد سازمانها پیش می‌رود، حفظ فرهنگ سازمانی در مواجهه با تغییرات دشوار است. تحول، یک فرایند تغییر است که شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرآیندهای گروهی و جمعی نهادینه شده‌اند. هر نظام آموزشی، جهت بقاء و حفظ پویایی خود ناگزیر از به کار بردن

روش‌های جدید است که می‌تواند مهمترین نقش را در بهبود کیفیت آموزشی ایفا نموده و با افزایش پویایی، این آموزش‌ها را از حالت ایستا، سنتی و غیر پویا به حالت پویا و مدرن و امروزی درآورد (Firat & Bozkurt, 2020). آموزش فعالیتی است مداوم، جامع و برای همه که به رشد و تکامل انسان، غنای فرهنگی و تعالی جامعه می‌انجامد و از این رو باید همواره در آن نوآوری ایجاد نمود. به عبارت دیگر، آموزش مختص دوره و زمان مشخص از زندگی نیست و محدوده زمانی ندارد، بنابراین همواره باید نوسازی و به روز گردد (Safaei et al, 2020). برای نوآوری، توسعه و تحول سازمانی یکی از شرایط سازمانی مهم که باید در سیاست گذاری‌ها و اجرای برنامه‌ها لحاظ شود فرهنگ سازمانی مرتبط است. تجربه چندین ساله نگارنده در امور اجرایی نشان می‌دهد که عدم توجه به فرهنگ سازمانی همواره نوآوری، توسعه، تحول سازمانی و ایجاد تغییر را در سازمان‌ها به نتیجه مطلوب نرسانده است (Hamzeh & Hamzeh, 2016). فرهنگ سازمانی که بتواند جوابگوی تغییرات محیطی باشد، می‌تواند منجر به عملکرد سازمانی مطلوب گردد. مدیران برای مدیریت فرهنگ سازمانی تکنیک‌های بی شماری در اختیار دارند، دامنه این تکنیک‌ها از دستکاری مصنوعات فرهنگی مانند آداب و رسوم و نمادها تا ابلاغ ارزش‌هایی که راهنمای سازمان‌ها هستند گسترده است. سیستم جذب نیروی انسانی، نظام پاداش دهی، نظام ارتقاء، نظام بودجه‌ریزی، نظام ارتقای کارکنان، فرایند اجتماعی شدن و حتی ساختار سازمانی می‌تواند به عنوان ابزارهای مدیران در اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی یا حفظ آن مورد استفاده قرار گیرد. مجموعه الگوهای رفتاری رهبران نیز برای کارکنانی که از آنها پیروی می‌کنند تبدیل به هنجار می‌شوند. بنابراین رفتار رهبران نیز یکی از عوامل کلیدی مدیریت فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید. لذا شناخت و درک صحیح فرهنگ سازمان و متناسب سازی آن با شرایط داخلی و محیطی سازمان، وظیفه‌ای راهبردی برای مدیران و مشاوران سازمانی تلقی می‌گردد. لذا این دغدغه فکری باعث گردید که در این زمینه، این سؤال مطرح شود که برای رسیدن به اهداف مطلوب، فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی چگونه باید باشد؟ با توجه به مطالب فوق محقق به این سؤال اصلی که ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران چه می‌باشد؟ می‌پردازد.

## ادبیات نظری

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ عبارت است از مجموعه آداب و رسوم، معیارها و رفتارهای فردی و اجتماعی؛ بنابراین فرهنگ در عین حال که معلول بخش‌های متعددی از دیدگاه‌های اعتقادی است، علت بسیاری از شرایط و اوضاع نیز محسوب می‌شود. با توجه به پیشرفت ابزارهای ارتباطی و گسترش روزافزون کاربرد آنها در بسیاری از پدیده‌ها و تحولات اجتماعی، نقش فرهنگ به مراتب بیشتر از گذشته شده است؛ به گونه‌ای که هم اکنون فرهنگ نقش تعیین کننده‌ای در سطح داخلی، منطقه‌ای و بین المللی دارد و از ابزارهایی است که دولت‌ها از آن برای رسیدن به مقاصد و اهداف خود بهره می‌برند؛ بدین ترتیب سلطه فرهنگی پدیده جدیدی نیست. خط مشی فرهنگی به معنای عام و عرفی مجموعه‌ای از اهداف، مبانی اصول، اولویت‌ها و خط مشی‌های اجرایی را شامل می‌شود (Mirza Mohammadi, 2021).

فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزشهای مشترک میان کارکنان است که رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند و از طریق روش مختلف توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند در نهایت ادراکات رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می‌دهند (Davis, 2016). فرهنگ سازمانی شامل انتظارات تجربیات فلسفه و همچنین ارزش‌هایی است که رفتار اعضا را راهنمایی می‌کند و در تصویر شخصی از اعضاء عملکردهای درونی، تعاملات با جهان خارج و انتظارات آینده بیان می‌شود فرهنگ مبتنی بر نگرشها، اعتقادات آداب و رسوم و قوانین مکتوب و نانوشته مشترک است که به مرور زمان تدوین شده و معتبر تلقی می‌شوند (Landran Esfahani & Heydari, 2023). فرهنگ همچنین شامل چشم انداز، ارزش‌ها، هنجارها، سیستم‌ها، نمادها، زبان، مفروضات اعتقادات و عادات سازمان است در حالی که تعاریف فوق از فرهنگ بیانگر چگونگی عملکرد فرهنگ در محل کار است اما تعاریف دیگر بر مولفه‌های رفتاری کارمندان توجه دارند و اینکه فرهنگ سازمانی چگونه مستقیماً رفتارهای کارمندان درون سازمان تأثیر می‌گذارد تحت این مجموعه تعاریف بر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات مشترک است که با تعریف رفتار مناسب برای موقعیتهای مختلف آنچه در سازمانها اتفاق می‌افتد را هدایت می‌کند. فرهنگ سازمانی بر نحوه تعامل افراد و گروه‌ها با یکدیگر با مشتری و سهامداران تأثیر می‌گذارد. همچنین فرهنگ سازمانی ممکن است بر میزان شناسایی کارکنان با سازمان خود نیز تأثیر مستقیمی بگذارد (Armstrong, 2020). فرهنگ سازمانی، به عنوان عامل بقای سازمان‌ها و فراهم نمودن رشد سازمانی آنها در نظر گرفته می‌شود. سازمانی که قادر به توسعه فرهنگ سازمانی خود نباشد قادر به بقا نخواهد بود و یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری نقش بنیادی در توسعه فرهنگ سازمانی در سازمان دارا می‌باشد. فرهنگ سازمانی الگوی مشترک فکر کردن، احساس کردن و عکس‌العمل نشان دادن در یک گروه از انسان‌ها می‌باشد. معمولاً واحدهای مختلف درون یک سازمان، فرهنگ‌های متفاوتی دارند. مدیران با رفتار سازمانی خود، با روش‌هایی که برای مدیریت بحران‌ها و رفع مشکلات به کار می‌گیرند، با مراسم‌ها و نمادها و تنبیه‌ها و تشویق‌ها، نقش مهمی در شکل‌گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ‌ها ایفا می‌کنند. در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تولید فرهنگ کار تیمی و دستیابی به مزایای فرایند مشارکت و تشریک مساعی دارد (Mohebbi et al, 2023).

### متغیرهای هنجاری و فردی

در تعریف مفهومی هنجار اکثر جامعه‌شناسان کم و بیش متفق القول اند که بهنجارها (فرم‌ها) قواعد رفتار اجتماعی هستند که فرد را در کنشها کردارها و اعمال اجتماعی هدایت می‌کنند رعایت این الگوها و قواعد رفتار مورد انتظار فرهنگ جامعه و عدول از آنها مستوجب کیفر است (Khabbaz Yazdiha et al, 2020). مداخله‌های منسجم و هدفمند یک روان‌درمانگر برای تغییر درمان‌جویش به سوی یک وضعیت مطلوب نیز قطعاً بر وجود هنجاری استوار است که ممکن است محصول انتخابی آگاهانه و یا بالعکس متأثر از تلوینات آموخته‌های او باشد. در نتیجه مبنای قرار گرفتن هنجار به معنای گزینش مبنای هدایت عمل در سطح فردی و اجتماعی، به ویژه در فعالیتهای تخصصی و مدیریت جامعه است. با مبنای قراردادن آگاهانه یا غیر آگاهانه نوع هنجارها، مبنایی برای تعریف ویژگی‌های بهنجاری و نابهنجاری برای یک جامعه انتخاب می‌شود که تحقق آن به وسیله نهادهای اجتماعی در محیط‌های خانوادگی، آموزشی، درمانی و از



طریق سیاست‌گذاری‌های کلان سیاسی و اجتماعی-فرهنگی دنبال می‌شود. مصداق‌های بهنجاری مورد تأیید، تکریم و تصویب قرار می‌گیرد و خلاف آن مطرود شناخته می‌شود و در تعاملات و ارتباطات اجتماعی به وسیله افراد و نهادها تحقیر، تحریم و تهدید می‌گردد و در صورت امکان شامل اصلاح، درمان و تغییر می‌شود (Bagheri, 2014).

### پیشینه پژوهش

(Mohebbi et al, 2023) به بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان‌های آموزشی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تولید فرهنگ کار تیمی و دستیابی به مزایای فرایند مشارکت و تشریک مساعی دارد. نظام‌های آموزشی با توجه به اهداف و مأموریت آنان که مهم‌ترین آن تربیت نیروی انسانی کارآمد برای سایر نهادهای جامعه است از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و دانشگاه‌ها نیز مهمترین و کلیدی‌ترین سازمان‌های آموزشی هستند که علاوه بر تربیت نیروی انسانی پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب و اشاعه دانش و فناوری می‌باشند. امروزه نظام‌های مدیریت عملکرد به یکی از ابزارهای مهم مدیریتی تبدیل شده است.

(Zebardast et al, 2022) به بررسی چگونگی روابط بین عوامل رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی بر اثربخشی اعضای هیئت علمی دانشگاه از طریق فرهنگ سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه‌ی بین سبک رهبری تحولی مدیران با فرهنگ سازمانی معنی‌دار بود و متغیر میانجی فرهنگ سازمانی اثر معناداری بر رابطه‌ی میان سبک رهبری تحولی و اثربخشی اعضای هیئت علمی دارد. می‌توان گفت، رهبری تحولی در مدل نهایی تحقیق تأثیر مستقیم و معناداری بر اثربخشی ندارد. اما رهبری تحول گرا با واسطه فرهنگ سازمانی بر اثربخشی اعضای هیئت علمی تأثیر می‌گذارد.

(Yusefi et al, 2022) به بررسی تأثیر متغیرهای فردی و هنجاری بر رهبری اخلاقی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت، خلاقیت، جزء مؤلفه‌های فردی و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات، هدف‌ها و استراتژی، به عنوان مؤلفه‌های هنجاری بودند که تأثیر معناداری بر رهبری اخلاقی داشتند.

(Turki et al, 2021) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار سبز با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز و نگرانی‌های زیست محیطی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین سبز بر رفتار سبز با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز، تأثیر مثبت دارد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین سبز بر رفتار سبز با نقش میانجی نگرانی‌های زیست محیطی، تأثیر مثبت دارد.

(Eimani et al, 2021) به بررسی ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت، خلاقیت، جزء مؤلفه‌های فردی و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات، هدف‌ها و استراتژی، به عنوان مؤلفه‌های هنجاری بودند.

(Van Dung HA, 2020)، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر هوشی مین پرداخت. تمرکز این مطالعه بر تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم

اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر هوشی مین می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که مأموریت، مشارکت و بی‌ثباتی در فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر سیستم اطلاعات حسابداری شرکت‌های کوچک و متوسط در ویتنام دارد. علاوه بر این، مأموریت، مشارکت و تطبیق‌پذیری در فرهنگ سازمانی تأثیرات مثبتی بر عملکرد عملیاتی شرکت می‌گذارد. یکی دیگر از یافته‌های این است که سیستم اطلاعات حسابداری تأثیر مثبتی بر عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در ویتنام دارد.

(Zhen Shao, 2019)، به بررسی تأثیر متقابل رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی در تراز بندی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار و ادغام سیستم‌های سازمانی پرداخت. نتایج تحلیلی تجربی نشان می‌دهد که تأثیرات رفتارهای آرمان‌گرایانه و رفتارهای انگیزشی الهام‌بخش رهبری، محرک فوق‌العاده‌ای برای هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار هستند که بیشترین تأثیر مثبت را در ادغام سیستم‌های سازمانی دارد علاوه بر این، فرهنگ انعطاف‌گرا به طور مثبت رابطه بین رفتارهای رهبری استراتژیک و هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار را تعدیل می‌کند، در حالی که فرهنگ کنترل‌گرا به طور منفی این روابط را تعدیل می‌کند.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی-اکتشافی می‌باشد و از نظر ماهیت در زمره تحقیقات داده‌بنیاد قرار می‌گیرد. جامعه آماری شامل کلیه صاحب‌نظران و خبرگان مطلع و مسلط به موضوع پژوهش در حیطه‌ی مدیریت است که پیشینه‌ی معتبر علمی در این زمینه داشته باشند. برای تعیین نمونه‌ها و تعیین خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده می‌شود. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از اصل اشباع برای تعداد مصاحبه‌ها استفاده نمود که در این پژوهش با نظر ۱۲ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید. برای گردآوری داده‌ها از دو روش استفاده شد: الف) روش اسنادی (کتابخانه‌ای) که در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های فرهنگ سازمانی و متغیرهای هنجاری و فردی مربوط به آن شد. ب) روش میدانی که این بخش به دو شیوه انجام می‌شود: ابتدا برای انجام مصاحبه‌های اکتشافی به صورت هدفمند تعدادی از خبرگان دانشگاهی انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم با آنها مصاحبه می‌شود. روش تحلیل داده‌ها کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده‌بنیاد می‌باشد. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم"، "مقوله‌ها" و "قضیه‌ها" وجود دارند. در این شیوه نظریه بر اساس "داده‌های خام" شکل می‌گیرند. تحلیل داده‌ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده‌ها است. در هر مطالعه به عنوان یک کل، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها و تحلیل داده‌ها به هم وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری استفاده شد که عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. برای تجزیه و تحلیل از نرم افزار Atlas ti برای کدگذاری

مصاحبه‌ها استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در طرح تحقیق، نظریه داده بنیاد مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. با توجه به داده‌های جمع آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه)، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع آوری شده شروع کرد. ابتدا در کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند، سپس عمل مفهوم‌سازی صورت می‌گیرد و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر هستند، با نام‌های متناسب، برچسب زده می‌شود. آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته‌اند، تحت عنوانی انتزاعی تر و به عنوان مقوله قرار گرفته‌اند. ۱۶۸ کد اولیه در ۳۱ دسته مقوله جای گرفتند.

جدول ۱. شناسایی مقوله‌های مرتبط با کدهای باز

مقوله	کد باز
عوامل ارتباطی	ارتباطات باز در سازمان
	وجود روابط حرفه‌ای بین مدیران
	ظرفیت برقراری روابط متقابل
	توانایی مدیران در برقراری مهارت‌های ارتباطی
	روابط مبتنی بر عملکرد
	روشن بودن چرخه ارتباطات
جنسیت مداری و سقف شیشه‌ای	مدیریت مردگرا
	توجه به جنسیت در پست‌های مدیریت
	مردگرایی در سازمان
	شایستگی فردی فارغ از جنسیت
ناکارایی مدیریتی	رفع سقف شیشه‌ای سازمانی
	مدیریت مستبدانه
	تنش زایی در محیط کار
	دخالت‌های بی رویه
	رفتارهای سیاسی و گروهی
	عدم داشتن دانش تخصصی
	تصمیم گیرهای دیر و بدون استفاده از آمار و اطلاعات محیط

مقاله	کد باز
نظارت بیرونی	بی اعتمادی به همکاران و زیردستان
	غرض ورزی و بدگمانی به همتایان خود
	وضوح در نظارت
	بازخورد نتایج کار
	نوع نظارت
	نیازمند توجه دیگران
	اعتماد
	تنگ نظری در امور کوچک
	ارزیابی ادواری
	شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان
	عوامل شخصیتی و روانی
قدرت گرایی	
توسعه فردی	
مهارت در همدلی	
سن	
پست سازمانی	
تحصیلات	
جنسیت	
سابقه کار	
وضعیت تأهل	
بومی و غیربومی بودن	
خلاقیت و نوآوری	در پی تبدیل تهدید به فرصت
	حمایت از نوآوری و خلاقیت
	ریسک پذیری
	تصمیم‌های نوآورانه
	آزادی و استقلال فردی
	قدرت اجرایی کافی برای نوآوری
مسئولیت پذیری	پذیرش مسئولیت
	تعهد به اهداف

مقوله	کد باز
	فرصت مسئولیت
	پاسخگویی
ابهام‌گریزی	اجتناب از عدم اطمینان
	تاکید بر اشتراک مساوی
	اهمیت انسجام داخلی سازمان
	حفظ ثبات وضع موجود
	شفافیت نقش
تعارض پذیری	مشخص بودن انتظارات، وظایف و مسئولیت‌های افراد
	سازگاری شغلی
	صبوری
	منفعل و بی‌اعتنا در تعارضات
	تحمل اشتباهات در کار
	شکست فضای شخصی در سازمان
	سازگار بودن وظیفه با نظام ارزشی فرد
احساس تعلق	حس مالکیت بر سازمان
	اهمیت قائل شدن برای هدفهای کاری
	ارزش قائل شدن برای اهداف خود و سازمان
	تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها
	همسو نمودن فعالیتها با اهداف سازمان
	استفاده از تجربه در انجام کار
	احساس مؤثر بودن
دانش استراتژیک سازمانی	کلان‌نگری
	هدف‌گذاری
	برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
	آینده‌نگری
	آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری
	توانایی حل مسئله
	شبکه‌سازی
	تأثیر‌گذاری و نفوذ بر کارکنان

مقاله	کد باز
مدیریت ارتباطات سازمانی	اعتدال در برخورد با دیگران
	تعامل و همکاری
	قدرت مذاکره و اقناع
	کار تیمی
	اطلاع رسانی و آگاه سازی کارکنان
پشتیبانی از سیستم های آموزشی	دسترسی آسان به اینترنت
	تأمین امکانات و بودجه کافی برای آموزش سازمان
	تصویب قوانین تسهیل کننده سازمان یادگیرنده
	پشتیبانی و نظارت بر آموزش کارکنان و مدیران
	ایجاد سیستم تشویقی برای مشارکت بیشتر در آموزش و یادگیری
عدالت سازمانی	تدوین قوانین حقوقی در نظام آموزش شغلی
	عدالت توزیعی
	عدالت رویه ای
	عدالت تعاملی
عوامل مالی	رفع تبعیض های سازمانی
	تأمین اعتبار لازم برای پشتیبانی از فرایند تغییر فرهنگ سازمانی
ویژگی های فردی	روحیه مشارکتی (جمع پذیری)
	انعطاف پذیری و انطباق با محیط
	پشتکار در کسب جایگاه مناسب شغلی
	توسعه ی فردی
	خلاقیت و نوآوری
	قدرت یادگیرندگی و سرعت انتقال
	داشتنشده و شهود (تیز حسی)
مشارکت پذیری	خودباوری
	همیاری گروهی
	همکاری شبکه ای
	هدف های مشترک در گروه
	داشتن تعهد و مسئولیت گروهی

مقوله	کد باز
فرآیند مدیریتی	توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری
	تعاملات هم افزایی
	درگیر بودن در برنامه‌ها
	مدیریت عملکرد
	مدیریت سیستمی (نگرش سیستمی، استقرار و نهادینه سازی سیستم)
	سیاستگذاری و خط مشی گذاری
	برنامه ریزی
	سازماندهی
	عملگرایی
	نتیجه گرایی (تمام کنندگی)
	تجربه کاری
	مدیریت زمان
	استقلال در تصمیم گیری
	مثبت اندیشی
	مدیریت پاداش و جبران خدمات
	مدیریت منابع انسانی
	تسهیل گری
تصمیم گیری	مدیریت فرایند اجرا
	استقلال در تصمیم گیری
	توانایی تصمیم گیری مستقل
	درگیر بودن و دخالت در فرایند تصمیم گیری
	خود تصمیم گیری
	حق تعیین فعالیت‌های کاری
	فرصت تصمیم گیری و سیاست گذاری‌ها
	مشخص بودن مرزهای تصمیم گیری
	تفویض قدرت تصمیم گیری
	آزادی عمل و پذیرش مسؤلیت تصمیم گیری
تصمیم گیری در مورد روش‌های کار	

مقاله	کد باز
فاصله قدرت	تصمیم گیری در مورد وظایف سازمانی خاص
	کسب قدرت
	بهره کشی
	فضای کاری
	مزیت رقابتی و استفاده از فرصتها
	پایگاه اجتماعی
	توانایی ایجاد تغییر
	به اشتراک گذاری قدرت
	اطمینان نسبت به متصدیان مراکز یا صاحبان قدرت
	اهمیت برای سازمان
هویت سازمانی	اهمیت سازمان برای مدیران
	تأثیر گذاری بر تصمیمات
	توسعه فردی
	لذت بردن از کار
	غیراجتماعی بودن مدیر
	وضع مقررات مؤثر
راهبردهای زیرساختی	ایجاد فضای فیزیکی لازم
	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی فراگیر
	سرمایه گذاری زیرساختی
	فرهنگ سازی
	نظام نظارت
	آموزش نوین منابع انسانی
راهبردهای خلاقیت	تمرکز بر کارگروهی
	توسعه ارتباطات باز سازمانی
	چابک سازی ساختار سازمان
	استفاده از فن آوری های نوین
	تاکید زیاد بر تأمین نیازهای مشتریان
	وجهه سازمانی
انطباق بیرونی	



مقوله	کد باز
راهبردهای مشتری مداری	مشروعیت
	ایجاد واحد نظرسنجی الکترونیکی
	ارتقای واحد تحقیق و توسعه
	نوآوری در ارائه خدمات
	ایجاد رهیافت منحصر به فرد آموزشی
راهبردهای ساختاری	ایجاد جو مثبت سازمانی
	ساختار مشارکتی سازمانی
	توسعه روابط انسانی
	انعطاف پذیری سازمانی
	رفتار سازمانی مثبت گرا (خوش بینی، امیدآوری)
	توجه به ساختار مسطح سازمانی
راهبردهای انگیزشی	انگیزش درونی
	انگیزه مالی
	تاثیر گذاری و لذت از کار
	توجه به نکات مثبت و دستاوردهای شغل
	توجه به نیاز موفقیت و شایستگی
	خود انگیزختگی
	احترام در محیط‌های اجتماعی
	دادن پاداش
	حمایت از ارزش‌های فردی
	تعامل پویا در جهت هدف یا ارزش مشترک
راهبردهای تعاملی	رفتار بی طرفانه
	برنامه‌ها و روشهای کار
	اشتراک گذاری دانش
	تقویت رفتارهای مثبت
	وجود خودارزیابی و خود کنترلی
راهبردهای خود کنترلی	کنترل مبتنی بر بازخورد
	استرس زدایی در شغل
	مدیریت زمان

مقاله	کد باز
بهره وری	تناسب شغل و شایستگی افراد
	رقابت سازنده
	تشویق
	افزایش کارایی و اثربخشی قوانین و مقررات
	افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های راهبردی
	توسعه سازمانی
ارتقای شغلی	فرصت رشد، توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه‌ای
	جانشین پروری
	مسیر شغلی عمودی (پلکانی)
	اطمینان از تأثیر عملکرد بر روند پیشبرد امور سازمانی
	شایسته سالاری
توانمندسازی منابع انسانی	افزایش انگیزه کارکنان و مدیران
	تعهد و تعلق شغلی
	بهبود کیفیت زندگی کاری
	افزایش تاب آوری سرمایه انسانی
	ایجاد جو رقابتی مثبت در میان همکاران
	توسعه یادگیری فردی
	بهبود نگرش شغلی مدیران و کارکنان
	بهبود تخصص‌ها و دانش شغلی
	بهبود عملکرد و کارایی کارکنان و مدیران
	افزایش توانمندی انجام کار تیمی
	تحقق سازمان یادگیرنده
	بهبود مستمر هوشمندسازی سازمانی
	خودراهبری
	مشارکت فعالانه
	نوآوری مبتنی بر تخصص و دانش
	نوآوری در ارائه خدمات
	ایجاد مزیت رقابتی پایدار
	همگامی با تغییرات جهانی

هدف مرحله کد گذاری محوری برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کد گذاری باز است. در این پژوهش مقوله واکاوی ابعاد و مولفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران به عنوان مقوله محوری انتخاب شده است. به بیان بهتر سایر مقوله‌ها حول مدیریت و رهبری سازمان برای رسیدن به فرهنگ سازمانی مرتبط جمع شده‌اند. مصاحبه شوندگان در نقل قول‌های مختلف و در بیان روایت‌هایشان به مفاهیمی همچون «دانش فرهنگی مدیران»، «حمایت مدیران از فرهنگ سازمانی»، «برنامه ریزی مدیران برای فرهنگ سازمانی» اشاره داشتند.

کد گذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله ربط داده، آن روابط را در چهارچوب یک روایت و داستان، روشن کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. به عبارت دیگر، کد گذاری انتخابی فرآیند یکپارچه سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها است به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها، آن‌ها را برای ارائه و شکل دهی یک نظریه تنظیم می‌کند که این امر از طریق کشف مقوله مرکزی امکان پذیر است.

جدول ۲. مؤلفه‌های مدل داده بنیاد براساس الگوی استراوس و کوربین

کد گذاری انتخابی	مقوله	کد باز
عوامل ارتباطی		ارتباطات بازر سازمان
		وجود روابط حرفه‌ای بین مدیران
		ظرفیت برقراری روابط متقابل
		توانایی مدیران در برقراری مهارت‌های ارتباطی
		روابط مبتنی بر عملکرد
		روشن بودن چرخه ارتباطات
عوامل علی	جنسیت مداری و سقف شیشه‌ای	مدیریت مردگرا
		توجه به جنسیت در پست‌های مدیریت
		مردگرایی در سازمان
		شایستگی فردی فارغ از جنسیت
		رفع سقف شیشه‌ای سازمانی
ناکارایی مدیریتی		مدیریت مستبدانه
		تنش زایی در محیط کار
		دخالت‌های بی رویه
		رفتارهای سیاسی و گروهی
		عدم داشتن دانش تخصصی

کد گذاری انتخابی	مقوله	کد باز
	نظارت بیرونی	تصمیم گیریهای دیر و بدون استفاده از آمار و اطلاعات محیط
		بی اعتمادی به همکاران و زیردستان
		غرض ورزی و بدگمانی به همتایان خود
		وضوح در نظارت
		بازخورد نتایج کار
		نوع نظارت
		نیازمند توجه دیگران
		اعتماد
		تنگ نظری در امور کوچک
		ارزیابی ادواری
		شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان
		عوامل شخصیتی و روانی
قدرت گرایی		
توسعه فردی		
مهارت در همدلی		
سن		
پست سازمانی		
تحصیلات		
جنسیت		
سابقه کار		
وضعیت تأهل		
بومی و غیربومی بودن		
خلاقیت و نوآوری	خلاقیت و نوآوری	
		حمایت از نوآوری و خلاقیت
		ریسک پذیری
		تصمیم های نوآورانه
		آزادی و استقلال فردی
		قدرت اجرایی کافی برای نوآوری

کد گذاری انتخابی	مقوله	کد باز
	مسئولیت پذیری	پذیرش مسئولیت
		تعهد به اهداف
		فرصت مسئولیت
		پاسخگویی
	ابهام گریزی	اجتناب از عدم اطمینان
		تاکید بر اشتراک مساوی
		اهمیت انسجام داخلی سازمان
		حفظ ثبات وضع موجود
تعارض پذیری		شفافیت نقش
		مشخص بودن انتظارات، وظایف و مسئولیت‌های افراد
		سازگاری شغلی
		صبوری
		منفعل و بی اعتنا در تعارضات
		تحمل اشتباهات در کار
		شکست فضای شخصی در سازمان
		سازگار بودن وظیفه با نظام ارزشی فرد
		حس مالکیت بر سازمان
		اهمیت قائل شدن برای هدفهای کاری
احساس تعلق		ارزش قائل شدن برای اهداف خود و سازمان
		تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها
		همسو نمودن فعالیتها با اهداف سازمان
		استفاده از تجربه در انجام کار
		احساس مؤثر بودن
		کلان نگری
دانش استراتژیک سازمانی		هدف گذاری
		برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
		آینده نگری
		آینده پژوهی و آینده نگاری
		توانایی حل مسئله

کد گذاری انتخابی	مقوله	کد باز
عوامل بستر	مدیریت ارتباطات سازمانی	شبکه سازی
		تأثیر گذاری و نفوذ بر کارکنان
		اعتدال در برخورد با دیگران
		تعامل و همکاری
		قدرت مذاکره و اقناع
		کار تیمی
		اطلاع رسانی و آگاه سازی کارکنان
	پشتیبانی از سیستم های آموزشی	دسترسی آسان به اینترنت
		تأمین امکانات و بودجه کافی برای آموزش سازمان
		تصویب قوانین تسهیل کننده سازمان یادگیرنده
پشتیبانی و نظارت بر آموزش کارکنان و مدیران		
ایجاد سیستم تشویقی برای مشارکت بیشتر در آموزش و یادگیری		
عدالت سازمانی	تدوین قوانین حقوقی در نظام آموزش شغلی	
	عدالت توزیعی	
	عدالت رویه ای	
	عدالت تعاملی	
عوامل مالی	رفع تبعیض های سازمانی	
	تأمین اعتبار لازم برای پشتیبانی از فرایند تغییر فرهنگ سازمانی	
عوامل مداخله گر	ویژگی های فردی	روحیه مشارکتی (جمع پذیری)
		انعطاف پذیری و انطباق با محیط
		پشتکار در کسب جایگاه مناسب شغلی
		توسعه ی فردی
		خلاقیت و نوآوری
		قدرت یادگیری و سرعت انتقال
		داشتن شش و شهود (تیز حسی)
		خودباوری
	همیاری گروهی	

کد گذاری انتخابی	مقاله	کد باز
	مشارکت پذیری	همکاری شبکه‌ای
		هدف‌های مشترک در گروه
		داشتن تعهد و مسئولیت گروهی
		توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری
		تعاملات هم افزایی
		درگیر بودن در برنامه‌ها
فرآیند مدیریتی		مدیریت عملکرد
		مدیریت سیستمی
		(نگرش سیستمی، استقرار و نهادینه سازی سیستم)
		سیاستگذاری و خط مشی گذاری
		برنامه ریزی
		سازماندهی
		عملگرایی
		نتیجه گرایی (تمام کنندگی)
		تجربه کاری
		مدیریت زمان
		استقلال در تصمیم گیری
		مثبت اندیشی
		مدیریت پاداش و جبران خدمات
		مدیریت منابع انسانی
		تسهیل گری
مدیریت فرایند اجرا		
تصمیم گیری		استقلال در تصمیم گیری
		توانایی تصمیم گیری مستقل
		درگیر بودن و دخالت در فرایند تصمیم گیری
		خود تصمیم گیری
		حق تعیین فعالیت‌های کاری
		فرصت تصمیم گیری و سیاست گذاری‌ها
مشخص بودن مرزهای تصمیم گیری		

کد گذاری انتخابی	مقوله	کد باز
	فاصله قدرت	تفویض قدرت تصمیم گیری
		آزادی عمل و پذیرش مسئولیت تصمیم گیری
		تصمیم گیری در مورد روش های کار
		تصمیم گیری در مورد وظایف سازمانی خاص
		کسب قدرت
		بهره کشی
		فضای کاری
		مزیت رقابتی و استفاده از فرصتها
		پایگاه اجتماعی
		توانایی ایجاد تغییر
		به اشتراک گذاری قدرت
هویت سازمانی		اطمینان نسبت به متصدیان مراکز یا صاحبان قدرت
		اهمیت برای سازمان
		اهمیت سازمان برای مدیران
		تأثیر گذاری بر تصمیمات
		توسعه فردی
		لذت بردن از کار
راهبردهای زیرساختی		غیراجتماعی بودن مدیر
		وضع مقررات مؤثر
		ایجاد فضای فیزیکی لازم
		ایجاد بانک های اطلاعاتی فراگیر
		سرمایه گذاری زیرساختی
		فرهنگ سازی
راهبردهای خلاقیت	راهبردها	نظام نظارت
		آموزش نوین منابع انسانی
		تمرکز بر کارگروهی
		توسعه ارتباطات باز سازمانی
		چابک سازی ساختار سازمان
		استفاده از فن آوری های نوین



کد گذاری انتخابی	مقاله	کد باز
	راهبردهای مشتری مداری	تاکید زیاد بر تأمین نیازهای مشتریان
		وجهه سازمانی
		انطباق بیرونی
		مشروعیت
		ایجاد واحد نظرسنجی الکترونیکی
		ارتقای واحد تحقیق و توسعه
		نوآوری در ارائه خدمات
		ایجاد رهیافت منحصر به فرد آموزشی
راهبردهای ساختاری		ایجاد جو مثبت سازمانی
		ساختار مشارکتی سازمانی
		توسعه روابط انسانی
		انعطاف پذیری سازمانی
		رفتار سازمانی مثبت گرا (خوش بینی، امیدآوری)
		توجه به ساختار مسطح سازمانی
راهبردهای انگیزشی		انگیزش درونی
		انگیزه مالی
		تاثیر گذاری و لذت از کار
		توجه به نکات مثبت و دستاوردهای شغل
		توجه به نیاز موفقیت و شایستگی
		خود انگیزختگی
		احترام در محیط های اجتماعی
		دادن پاداش
		حمایت از ارزش های فردی
		تعامل پویا در جهت هدف یا ارزش مشترک
راهبردهای تعاملی		رفتار بی طرفانه
		برنامه ها و روش های کار
		اشتراک گذاری دانش
		تقویت رفتار های مثبت
		وجود خودارزیابی و خود کنترلی

کد گذاری انتخابی	مقوله	کد باز		
	راهبردهای خودکنترلی	کنترل مبتنی بر بازخورد		
		استرس زدایی در شغل		
		مدیریت زمان		
پیامدها	بهره وری	تناسب شغل و شایستگی افراد		
		رقابت سازنده		
		تشویق		
		افزایش کارایی و اثربخشی قوانین و مقررات		
		افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های راهبردی		
		توسعه سازمانی		
		ارتقای شغلی	فرصت رشد، توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه‌ای	جانشین پروری
				مسیر شغلی عمودی (پلکانی)
				اطمینان از تأثیر عملکرد بر روند پیشبرد امور سازمانی
شایسته سالاری				
افزایش انگیزه کارکنان و مدیران				
توانمندسازی منابع انسانی	تعهد و تعلق شغلی	بهبود کیفیت زندگی کاری		
		افزایش تاب آوری سرمایه انسانی		
		ایجاد جو رقابتی مثبت در میان همکاران		
		توسعه یادگیری فردی		
		بهبود نگرش شغلی مدیران و کارکنان		
		بهبود تخصص‌ها و دانش شغلی		
		بهبود عملکرد و کارایی کارکنان و مدیران		
		افزایش توانمندی انجام کار تیمی		
		تحقق سازمان یادگیرنده		
			بهبود مستمر هوشمندسازی سازمانی	خودراهبری
				مشارکت فعالانه

کد گذاری انتخابی	مقاله	کد باز
	بلوغ کاری	نوآوری مبتنی بر تخصص و دانش
		نوآوری در ارائه خدمات
		ایجاد مزیت رقابتی پایدار
		همگامی با تغییرات جهانی



شکل ۱. ارائه مدل فرهنگ سازمانی براساس متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران در نرم افزار Atlas.ti

## بحث و نتیجه گیری

امروزه لازمه حفظ بقای سازمانها توانمند بودن آنها در ارائه رفتارهای جدید مبتنی بر شرایط جدید است. اغلب مدیران، تغییر را برای موفقیت سازمانی حیاتی می دانند و دائماً در جستجوی راه هایی برای کارآمد کردن تغییرات سازمانی هستند. مؤلفه های عمده در فرآیند تغییر عبارتند از: طرفداران تغییر، میزان تغییر، چارچوب زمانی، برخورد با فرهنگ، ارزیابی اصلاحات. اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود. تغییر جز لاینفک سازمان است و سازمان هایی در برابر تغییرات موفق خواهند شد که قدرت داشته باشند تغییرات را در راستای افزایش اثربخشی و راهبردهای سازمان طرح ریزی و هدایت نمایند و یکی از مهم ترین مؤلفه های تأثیر گذار بر میزان کارایی و اثربخشی سازمانها "فرهنگ سازمانی" می باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از فرضیات ضمنی است که بطور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنشها نسبت به شرایط و موقعیتهای متعدد محیطی را مشخص می سازد. فرهنگ در حوزه سازمانی دارای سه مؤلفه جلوه های ظاهری، ارزش های مورد حمایت و باورهای مشترک نهفته یا مفروضات اساسی می باشد. گاهی فرهنگ برخی از سازمانها شایسته ی شرایط کنونی نیست و مانع تحقق بخشی چشم اندازها گشته، پس بایستی مورد تغییر قرار بگیرد. سخت ترین ویژگی فرهنگ سازمانی تغییر پذیری آن است.

پژوهش حاضر با هدف واکاوی ابعاد و مؤلفه های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران انجام گرفته است. بر اساس نتایج بدست آمده و با توجه به تحلیل کیفی در مجموع ۱۶۸ کد اولیه در ۳۱ دسته مقوله شناسایی و تأیید شده است. در بعد هنجاری (ساختاری) ۱۰ مقوله: عدالت سازمانی، بلوغ کاری، ابهام گریزی، نظارت بیرونی، تصمیم گیری، ارتقا شغلی، مرد گرایی یا زن گرایی، تمرکز (فاصله قدرت)، مشتری مداری، بهره وری با ۵۷ شاخص (عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت تعاملی، روابط رسمی، رویه های بسیار منظم، توانایی خود راهبری، تفویض اختیار، تقید به فرایندها، اجتناب از عدم اطمینان، تأکید بر اشتراک مساوی، اهمیت انسجام داخلی سازمان، حفظ ثبات وضع موجود، کارایی، وضوح در نظارت، بازخورد نتایج کار، نوع نظارت، نیازمند توجه دیگران، اعتماد، تنگ نظری در امور کوچک، استقلال تصمیم گیری، تصمیم گیری مستقل، فرایند تصمیم گیری، خود تصمیم گیری، حق تعیین فعالیت های کاری، فرصت تصمیم گیری و سیاست گذاری ها، مرزهای تصمیم گیری، تفویض قدرت تصمیم گیری، آزادی عمل و پذیرش مسؤلیت تصمیم گیری، تصمیم گیری در مورد روش های کار، تصمیم گیری در مورد وظایف سازمانی خاص، فرصت برای رشد و توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه ای، جانشین پروری، مسیر شغلی عمودی، اطمینان از درک بی واسطه تأثیر عملکرد، زن گرایی، مرد گرایی، شایستگی جنسیت نمی شناسد، کسب قدرت، بهره کشی، فضای کاری، مزیت رقابتی و استفاده از فرصتها، پایگاه اجتماعی، توانایی ایجاد تغییر، به اشتراک گذاری قدرت، اطمینان نسبت به متصدیان مراکز قدرت، تأکید زیاد بر تأمین نیازهای مشتریان، وجهه سازمانی، انطباق بیرونی، مشروعیت، تأکید بر تناسب شغل و شایستگی افراد، رقابت سازنده، تشویق، محیط فیزیکی کار، کارایی و اثربخشی) شناسایی گردید. در بعد فردی نیز ۱۰ مقوله: احساس تعلق، مسؤلیت، خلاقیت فردی، ارتباطات، مشارکت پذیری (کارتیمی)، هویت، خودکنترلی، انگیزه، تعارض پذیری، تعامل در ۶۱ شاخص (حس مالکیت کارکنان بر سازمان، اهمیت قائل شدن برای هدف های کاری، ارزش قائل شدن برای اهداف خود و سازمان، تناسب بین الزامات

کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها، همسو نمودن فعالیت‌ها با اهداف سازمان، استفاده از تجربه در انجام کار، احساس مؤثر بودن، پذیرش مسئولیت، تعهد به اهداف، فرصت مسئولیت، پاسخگویی، تبدیل تهدید به فرصت، ریسک‌پذیری، تصمیمات نوآورانه، آزادی و استقلال فردی، قدرت اجرایی کافی برای نوآوری، ارتباطات باز، روابط حرفه‌ای بین فردی، مهارت‌های برقراری ارتباط، ظرفیت برقراری روابط متقابل، روابط مبتنی بر عملکرد، روشن بودن چرخه ارتباطات، اشاعه اطلاعات، همیاری گروهی، همکاری شبکه‌ای، هدف‌های مشترک در گروه، داشتن تعهد و مسئولیت گروهی، توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری، تعاملات هم‌افزایی، درگیر بودن در برنامه‌ها، اهمیت برای سازمان، اهمیت سازمان برای مدیران، تأثیرگذاری بر تصمیمات، توسعه فردی، لذت بردن از کار، غیراجتماعی بودن مدیر، خودارزیابی و خودکنترلی، کنترل مبتنی بر بازخورد، استرس زدایی در شغل، مدیریت زمان، انگیزش درونی، انگیزه مالی، تأثیرگذاری و لذت از کار، توجه به نکات مثبت و دستاوردهای شغل، توجه به نیاز موفقیت و شایستگی، خودانگیزش، احترام در محیط‌های اجتماعی، دادن پاداش، حمایت از ارزشهای فردی، مشخص بودن انتظارات، وظایف و مسئولیت‌های افراد، سازگاری شغلی، صبوری، منفعل و بی‌اعتنا در تعارضات، تحمل اشتباهات در کار، شکست فضای شخصی در سازمان، سازگار بودن وظیفه با نظام ارزشی فرد (ارزش شغل)، تعامل پویا، وابسته و هماهنگ با یکدیگر در جهت هدف یا ارزش مشترک، رفتار بی‌طرفانه، مشخص بودن برنامه‌ها و روش‌های کار، اشتراک‌گذاری دانش، تقویت رفتارهای مثبت) معرفی شد در ۶ دسته که شامل شرایط علی، شرایط ارتباطی، عوامل بستر، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها قرار گرفتند.

این نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Turki et al, 2021) (Eimani et al, 2021) (Van Dung HA, 2020)، (Yusefi et al, 2020) (Mohebbi et al, 2023) (Zebardast et al, 2022) مطابقت دارد. (Mohebbi et al, 2023) نشان دادند که در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تولید فرهنگ کار تیمی و دستیابی به مزایای فرایند مشارکت و تشریک مساعی دارد. نظام‌های آموزشی با توجه به اهداف و مأموریت آنان که مهم‌ترین آن تربیت نیروی انسانی کارآمد برای سایر نهادهای جامعه است از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و دانشگاه‌ها نیز مهم‌ترین و کلیدی‌ترین سازمان‌های آموزشی هستند که علاوه بر تربیت نیروی انسانی پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب و اشاعه دانش و فناوری می‌باشند. امروزه نظام‌های مدیریت عملکرد به یکی از ابزارهای مهم مدیریتی تبدیل شده است. (Landran Esfahani & Heydari, 2023) نشان دادند که برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی توسعه‌ای منجر می‌شود باید در فرهنگ سازمان توجه شود و میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب تعداد منابع انسانی متعهد به ارزش‌های غالب و میزان تعهد آنها به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد که در این راستا اثربخشی به طور فزاینده بر ایجاد انگیزش طرز تلقی ذهنیتها، ارزش‌ها اثر گذار است و در واقع بر رفتار سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی شناخت و برخورد با تلاطم محیطی را فراهم می‌کند. در واقع اثر بخشی رفتارهای منطقی و به عبارتی سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژیهای سازمان را به وجود می‌آورد بنابراین استراتژی سازمان چگونگی طراحی ساختار و نظامهای سازمانی تدوین اهداف و خط مشی‌ها میزان قابلیت‌های افراد رفتارهای فردی و سازمانی انعکاسی از فرهنگ مسلط سازمانی است و اهمیت فرهنگ مسلط سازمانی مهمتر از عوامل محیطی در هدایت سازمان است و هنگامی که رفتار سازمانی و ساختارها را تغییر می‌دهند، باید فرهنگ سازمانی آن تغییرات را حمایت کند. در غیر این صورت مدیران

در ایجاد تغییرات شکست می‌خورند که مطالعات در این زمینه نشان دهد فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد و پدیده‌های سازمان به دور از تأثیر فرهنگ نیست. باتوجه به نتایج به دست آمده در سه بعد پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- انگیزه مدیران برای ایجاد فعالیتهای تیمی و مشارکتی ارتقا یابد. فرصت رشد، توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه‌ای مؤثر برای مدیران فراهم گردد. شرایط مزیت رقابتی پایدار طراحی گردد. زمینه بهبود مستمر هوشمندسازی سازمانی جهت تحقق سازمان یادگیرنده مهیا شود. توسعه فردی و تقویت رفتارهای مثبت مدیران مورد توجه قرار گیرد. با ایجاد جو مثبت سازمانی، ساختار مشارکتی سازمانی تقویت شود. چابک سازی ساختار سازمان با توجه به تناسب شغل و شایستگی افراد و افزایش کارایی و اثربخشی قوانین و مقررات با ساده سازی امور مورد توجه باشد. با حمایت از ارزش‌های فردی و استرس زدایی در افراد، انگیزش درونی و احساس تعلق سازمانی تقویت گردد. تأثیرگذاری در تصمیم سازی و اجرا با تفویض اختیارات مورد توجه باشد. جایگاه مدیران در سازمان به تسهیل گر امور و رهبر تغییر داده شود. تلاش شود تا زمینه آموزش و یادگیری فعال، مؤثر و پایدار ایجاد گردد. کلان نگری، هدف گذاری، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، آینده نگری، آینده پژوهی و آینده نگاری و توانایی حل مسئله به عنوان نکات مهم انتخاب مدیران ستادی مورد توجه قرار گیرد. حس مالکیت بر سازمان با تحمل اشتباهات در کار و احساس مؤثر بودن و لذت بخش شدن محیط کار تقویت شود. با دوری از رفتارهای سیاسی و گروهی و توجه به دانش تخصصی و شایستگی فردی فارغ از جنسیت در انتصابات لحاظ گردد. مدیران با برقراری مهارت‌های ارتباطی، تنش زایی در محیط کار را به حداقل رسانده و موجب همدلی گردند.

## Reference

- Armstrong, M. (2020). Strategic management of human resources practical guide translated by Omid Mahdih and Hamed Arabi, Tehran Cultural Research Office. (In Persian)
- Bagheri, F. (2014). The origin of norms in clinical psychology textbooks. University Textbooks; Research and Writting, 18(33), 29-54. DOI: [10.26767503.1393.18.33.3.3](https://doi.org/10.26767503.1393.18.33.3.3). (In Persian)
- Davis A. (2016). Organizational culture management, translated by Nasser Mirspasi, Paricher Motamed Gurji, Tehran, Marvarid Publication.. (In Persian)
- Ghaedamini Harouni, A., & Ebrahimzadeh Dastjardi, R., & Sadeghi, M., & Mahrani Borzani, M. (2022). Identifying the structural pattern of the relationship between organizational culture and leadership styles with knowledge management among the members of the academic staff of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan). Knowledge retrieval and semantic systems quarterly. Volume 10, Number 34, 59-98 DOI: [10.22054/jks.2020.51757.1320](https://doi.org/10.22054/jks.2020.51757.1320). (In Persian)
- Hamzeh., H & Hamzeh, M. (2016). The impact of organizational culture in media organizations. The fifth international conference on new researches in economic management and accounting. (In Persian)
- Imani, M.N., & Yousefi, Z., & Sharifi, A. (2021). Presenting the prediction model of ethical leadership based on normative and individual (behavioral) variables. Career and Organizational Consulting Quarterly, 13(1), <https://civilica.com/doc/1268911>. (In Persian)
- Khabbaz Yazdiha, S., & Sharifi, A., & Imani, M. N. (2020). An Explanation of the Role of Normative Variables in Organizational Silence. Journal of Cultural Management, 14(50), 126-141. [https://jcm.srbiau.ac.ir/article\\_17586](https://jcm.srbiau.ac.ir/article_17586). (In Persian)
- Khassaf Mofrad, H., & Bagheri Nasrabadi, M. (2016). THE DESIRED PATTERN OF ORGANIZATIONAL CULTURE, THE JIHADI APPROACH (CASE: HOLY DEFENSE). ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT, 14(1), 27-46. SID. <https://sid.ir/paper/196536/en>. (In Persian)

- Mirza Mohammadi, M. (2021). general culture. Tehran. University Publication Center. (In Persian)
- Mohebbi, L., & Maleki, M. & Benisi, V. (2023). Investigating the role of organizational culture dimensions on the performance of educational organizations, *Journal of New Developments in Psychology, Educational Sciences and Education*, - No. 60, 183 to 188. <https://civilica.com/doc/1707511> (In Persian)
- Landran Esfahani, S. & Heydari, H., (2023), investigating the relationship between organizational culture and organizational behavior in Iran's administrative units, the first international conference on management capabilities, industrial engineering, accounting and economics, Babol, <https://civilica.com/doc/1691102>. (In Persian).
- Firat., M & Bozkurt, B. (2020). Variables affecting online learning readiness in an open and distance learning university. *Educational Media International*. Volume 57, - Issue 2. 112-127. <https://doi.org/10.1080/09523987.2020.1786772>
- MOHAMMADIAN, M., & SHAHSAVARI, H. (2019). An Investigation of Organizational Culture of a Military Unit by Institutional Approach. *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH*, 10(4 (34)), 232-217. SID. <https://sid.ir/paper/381023/en>. (In Persian)
- Moghimi Ghadiklai, h. (2019) Investigating the relationship between leadership styles of organizational culture and the productivity of primary school teachers in Qaimshahr city, Master's thesis of Allameh Amini Institute of Higher Education, Department of Educational Sciences - Educational Management. (In Persian).
- Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2014). THE ANALYSIS OF SELF LEADERSHIP STRATEGIES AND ITS RELATIONSHIP WITH FACULTY MEMBERS' ENTREPRENEURSHIP IN UNIVERSITY OF KASHAN. *JOURNAL OF RESEARCH AND PLANNING IN HIGHER EDUCATION*, 19(4 (70)), 161-177. SID. <https://sid.ir/paper/67849/en>. (In Persian)
- Olyaei Faizabadi, N., & Kafash, M., & Nagibi Torbati, A., & Asadi, R. (2023). Investigating the relationship between organizational culture and job attachment with organizational citizenship behavior of elementary school teachers in Torbat Heydarieh city, the first international conference on psychology, social sciences, educational sciences and philosophy, Babol, <https://civilica.com/doc/1698152>. (In Persian)
- Turki, M., & Kalantari Shahijan, M., & Alirezaei, A. (2022). The effect of green transformational leadership on green behavior with the mediating role of green organizational culture and environmental concerns. *Journal of value creating in Business Management*, 1(2), 93-113. doi: 10.22034/jbme.2022.329053.1014 (In Persian)
- Van Dung, H. (2020). Impact of Organizational Culture on the Accounting Information System and Operational Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Ho Chi Minh City. *Journal of Asian Finance Economics and Business* 7(2):301-308. DOI:10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.301
- Yousefi, Z., & Imani, M., & Sharifi, A. (2022). Investigating the impact of individual and normative variables on ethical leadership. *Sociology of education. Vocabulary of employment and organizational counseling*. 13(46). 183-200. (In Persian)
- Zarei Matin, H., & Sobbanipour, S.M., & Alvani, S.M & Jandaghi, G.R. (2021). Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Organizational Culture in the Iranian Public Section. *Organizational Culture Management*. 19(1),25-49. DOI: 10.22059/jomc.2019.268827.1007635. (In Persian)
- Zebardast, M., & Azizi, N., & Rahimi, A., & Ahmadi, H. (2022). The mediating effect of organizational culture on the structural relationships between the transformational leadership of university educational group managers and the effectiveness of faculty members, *Karafan Quarterly*, Volume: 19, <https://civilica.com/doc/1663041>. (In Persian)
- Zhen, Sh. (2019), Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*. 44. 96-108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>