

## Research Paper

## Mapping an interpretive structural model to establish organizational culture in the education organization using ISM

Mohammad Khazaei<sup>1</sup>, Royae Afrassiabi<sup>2\*</sup>, Maryam Hafezian<sup>3</sup>

1. PhD student in Educational Management, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Bijnourd branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Bijnourd branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran

Received: 2020/9/3

Accepted: 2021/3/4

PP:211-231

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2022.25890.5163](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.25890.5163)

### Keywords:

Organizational culture, education, model design, interpretive structural modeling (ISM).

### Abstract

**Introduction:** The purpose of this study was to design an organizational culture model in the Education Organization, which was conducted in one of the districts of Mashhad.

**research methodology:** This research is applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of method, and causal in terms of relationships. To determine the sample size, purposeful judgment sampling was performed, based on which 10 experts participated in the research. Initially, by studying the theoretical foundations and expert approval, 14 components were identified for model design. In order to confirm the content validity of these components, the relative content validity coefficient (CVR index) was used. Then, interpretive structural modeling (ISM) was used to design the model.

**Findings:** The results showed that the components were at eight levels. "Organizational structure" was identified as the most important and influential component at the last level and the components of "consequentialism" and "loyalty" were identified as the most influential component.

**Conclusion:** The results of this study showed that managers should strive to enrich the performance of their culture. Management support for the organization's mission and efforts to do its best and control and guide the organization promotes organizational culture. Managers must use "control" and "guidance" mechanisms simultaneously to promote both.

**Citation:** Khazaei Mohammad, Afrassiabi Royae, Hafezian Maryam.(2022). Mapping an interpretive structural model to establish organizational culture in the education organization using ISM. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(4):211-231

**Corresponding author:** Royae Afrassiabi

**Address:** Assistant Professor, Department of Educational Management, Bijnourd branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran

**Email:** royae1352-dr@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

In today's turbulent environment of change, organizations are forced to transform and assimilate their structures and processes to the environmental needs in order to fulfill their objectives and missions. Organizations must identify and examine their organizational culture before any change. Recognizing and evaluating the potential effect of culture and management leads to a better understanding of the tangible and intangible effects of culture on management (Afrassiabi & Khazaei, 2019). The most successful organizations have a culture in line with strong ethical values that leads to an understanding of the organization's activities and generates commitment in line with the organization's mission and reinforces standards of behavior (Fardin & Yaghoubi, 2017). Scientists attach great importance to the role of culture in the success and performance of the organization and they believe that organizational culture affects all aspects of the organization. For this reason, the most important task of senior management of the organization is to identify, shape and manage organizational culture. Organizational culture is an environmental variable that affects all members of the organization at different levels, and therefore a proper understanding of this structure is important for effective organizational management and work. Organizational culture includes values, beliefs, common meanings, behaviors, practices, and practices in an organization. In general, organizational culture is the understanding that people in an organization use in a work situation. Ignoring the organizational culture as a complex and immaterial and at the same time highly effective phenomena, if does not lead to the failure of the organization and the achievement of goals and visions, will create at least many problems in the process of organizational movement and, wastes a lot of resources in order to solve the problems created by confronting the predicted goals with the current culture of the organization (Fardin & Yaghoubi, 2017). According to Kameron & Queen (2011), organizational culture is the main distinguishing feature of successful organizations (Sharifzadeh & et al., 2019).

### Goal:

The purpose of this study was to design an organizational culture model in the Education organization, which was conducted in one of the districts of Mashhad.

### Method:

In this study, in order to design a model of organizational culture, education organization of one of the districts of Mashhad was selected that, we refuse to provide the district number due to senior management policy. Structural-interpretive modeling approach was used to analyze the data. The technique used in this study requires that information be obtained from relevant experts and specialists. Therefore, in this study, the following items were considered for selecting experts: at least a bachelor's degree in one of the majors in the field of management (especially human resources), at least 10 years of experience in the organization and familiarity with the topic of organizational culture. To select the experts, purposive judgmental sampling method was used. The statistical population of this research includes the principals in one of the districts of Mashhad. Therefore, 10 experts were selected as a sample.

### Findings:

This step was performed in the form of interpretive structural modeling steps. Step 1: Identifying the variables related to the problem, Step 2: formation of structural self-interactive matrix, Step 3: developing the initial access matrix, Step 4: creation of final access matrix, Step 5: Determining relationships and level partitioning indicators, Step 6: Deriving the final model, Step 7: Analysis of driving power and dependence of (MICMAC) chart, Step 7: Analysis of driving power and dependence of (MICMAC) chart. By examining the final research model, the components are classified into four groups. The first group consists of autonomous components (Zone 1) that have weak influence and dependence. These components are somewhat separate from the other components and have little relevance. The second group includes dependent components (Zone 2) with low driving power but high dependence power. The third group is the link components (Zone 3). These components have a high influence and dependence. In fact, any action on these components leads to changes in other components. The fourth group includes the independent components (Zone 4). These components have high driving power and low dependence. Components with high driving power are called key components.

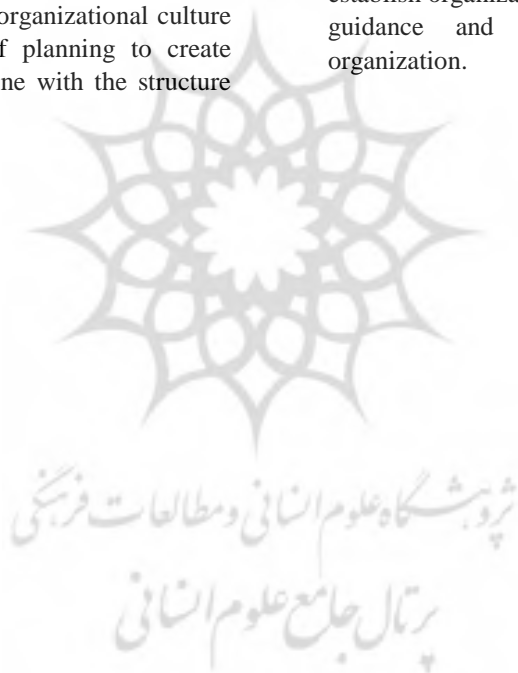
### Results:

The aim of the present study was to map an interpretive structural model for establishing organizational culture in the education organization

using ISM in the education organization in one of the districts of Mashhad. In this study, first, by studying the theoretical foundations and approval of experts, 14 components were identified to design a model of organizational culture in education in one of the districts of Mashhad. The results showed that these components were located in eight levels. The most important components of this model are "organizational structure" and "organizational mission", respectively. Most studies in the field of organizational culture have been conducted using the Denison model. Cheshmehnooshi & Quchani (2016), Afrassiabi & Khazaei (2019) have studied the pathology of organizational culture by comparing the current situation and the desired situation.

The study of Golestani Sarvani & et al. (2019) also completely supports the findings of the present study. Obviously, the structure of the organization and then the mission of the organization is the cornerstone of designing the organizational culture model; because any kind of planning to create organizational culture is in line with the structure

and mission of the organization. MICMAC analysis also showed that these components are an important link between the components of the driving and dependent region by being located in the link region. Proper management of conflicts between employees will stabilize and increase employee motivation. The results of this study showed that in the last step, the components of "loyalty" and "consequentialism" are the result of the step-by-step implementation of the model presented in this research; these components, while strengthening each other, can be effective in establishing organizational culture. Managers of the education organization are recommended to first study the structure of the organization and thoroughly explore it to identify the challenges of its organizational culture and then review the mission of the organization in line with the structure of the organization. Senior managers should use staff and managers who can help establish organizational culture in order to establish guidance and control mechanisms in the organization.



## مقاله پژوهشی

## نگاشت مدل ساختاری تفسیری جهت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از ISM

محمد خزاعی<sup>۱</sup>، رویا افراسیابی<sup>۲\*</sup>، مریم حافظیان<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از اجرای این پژوهش طراحی مدل فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش بود که در یکی از نواحی مشهد انجام شده است.

**روش شناسی پژوهش:** این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی و از لحاظ روابط، از نوع علت و معلولی می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند عمل شد که بر این اساس ۱۰ نفر از خبرگان در امر پژوهش مشارکت کردند در بدو امر با مطالعه مبانی نظری و تأیید خبرگان ۱۴ مؤلفه برای طراحی مدل شناسایی شد. به منظور تأیید روایی محتوای این مؤلفه‌ها از ضریب روایی نسبی محتوا (شاخص CVR) استفاده شد. در ادامه برای طراحی مدل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد مؤلفه‌ها در هشت سطح قرار گرفتند. «ساختار سازمان» با قرار گرفتن در سطح آخر به‌عنوان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین بعد و مؤلفه‌های «نتیجه‌گرایی» و «وفاداری» به‌عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه شناسایی شدند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان داد مدیران باید تلاش کنند تا بتوانند عملکرد فرهنگ خود را غنی بخشند. حمایت مدیریت از مأموریت سازمان و تلاش برای انجام مطلوب آن و کنترل و هدایت سازمان موجب ارتقای فرهنگ سازمانی است. مدیران باید از مکانیسم‌های «کنترل» و «هدایت» به‌طور همزمان و در راستای ارتقای هر دو اقدام کنند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴

شماره صفحات: ۲۳۱-۲۱۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/jedu.2022.25890.5163](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.25890.5163)

## واژه‌های کلیدی:

فرهنگ سازمانی، آموزش و پرورش، طراحی مدل، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

**استناد:** خزاعی محمد، افراسیابی رویا، حافظیان مریم (۱۴۰۱). نگاشت مدل ساختاری تفسیری جهت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از ISM. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۴): ۲۳۱-۲۱۱

\* نویسنده مسوول: رویا افراسیابی

نشانی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

پست الکترونیکی: royae1352-dr@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم تغییر، برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی‌اند. سازمان‌ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را، شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تأثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد (Afrassiabi & Khazaei, 2019). 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 (Fardin & Yaghoubi, 2017). دانشمندان برای نقش فرهنگ در موفقیت و عملکرد سازمان اهمیت بالایی قائل هستند و معتقدند که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل مهمترین وظیفه مدیریت عالی سازمان را شناسایی، شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ سازمانی می‌داند. فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این‌رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر حائز اهمیت است. فرهنگ سازمانی در بردارنده ارزش‌ها، باورها، معانی مشترک، رفتار، شیوه‌ها، رویه‌ها در یک سازمان می‌باشد. به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی درکی است که افراد سازمان در یک موقعیت کاری به کار می‌برند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه‌ای است که به سازمان اختصاص دارد و نمایانگر مشخصات معمول و ثابتی است (Golestani Sarvani & et., 2019). بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی به‌منزله پدیده‌ای پیچیده و غیرمادی و در عین حال به‌شدت تأثیرگذار اگر به شکست سازمان و رسیدن به اهداف و چشم‌اندازها منجر نشود حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند و منابع زیادی را به‌منظور حل معضلات ایجادشده ناشی از رودررویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان به هدر می‌دهد (Fardin & Yaghoubi, 2017). با بررسی مقالات علمی داخلی و بین‌المللی مربوط به حوزه مطالعات مدیریت و سازمان، به‌وضوح قابل ملاحظه است که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و بنیادی، بسیاری از موضوعات سازمانی (مدیریت دانش، نوآوری و خلاقیت، تحول سازمانی و...) را تحت تأثیر قرار می‌دهد که نشان‌دهنده اهمیت به‌سزای آن است. به‌زعم کامرون و کوئین (Kameron & Queen, 2011)، فرهنگ سازمانی اصلی‌ترین ویژگی متمایزکننده سازمان‌های موفق است (Sharifzadeh & et al., 2019). هر سازمانی فرهنگ خاص خود را دارد امروزه مدیران باید تلاش کنند تا بتوانند عملکرد فرهنگ خود را غنی بخشند (Golestani Sarvani & et., 2019).

فرهنگ واژه‌ای فارسی و مرکب از دو کلمه "فر" و "هنگ" است. فر پیشوند و به معنای بالا بوده و هنگ از ریشه اوستایی سنگ به معنای کشیدن سنگینی و وزن است. معنای ترکیبی آن‌ها نیز، از نظر لغت به معنای بالا کشیدن و بیرون کشیدن است (Afrassiabi & Khazaei, 2019). به‌طور کلی، فرهنگ، متغیری انتزاعی و چندبعدی است؛ به‌گونه‌ای که فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌عنوان یکی از ابعاد چندگانه آن به‌شمار آورد. فرهنگ سازمانی منتج از ترکیب نظریه‌های روان‌شناسی سازمانی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی اجتماعی است. واژه فرهنگ سازمانی نخستین بار در مقاله‌ای با عنوان «مطالعات فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری توسط پتیگرو (Pettigrew, 1976) مطرح شد و در طول دهه‌های گذشته مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی توسعه و غنای شایانی پیدا کرده است (Farrahi & et al., 2015). علی‌رغم گسترش سریع مفهوم فرهنگ سازمانی و استفاده گسترده از آن، تعریف واحدی از این مفهوم که مورد قبول همگان باشد وجود ندارد و ارائه تعریف از این مفهوم دشوار است. به‌طور کلی از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ» و «سازمان» اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه به‌تنهایی این اندیشه را در بر ندارند. «سازمان» یک استعاره برای نظم و ترتیب است، درحالی‌که عناصر فرهنگی به‌ضرورت نه منظم هستند و نه به نظم پدید می‌آیند. در نتیجه، فرهنگ در تعامل با سازمان، بینش‌ها و کارمایه‌هایی پدید می‌آورد که گاهی جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمانی باز می‌کنند (Sharifzadeh & et al., 2019).

بر اساس تعریف ادگار شاین<sup>۱</sup>، فرهنگ سازمانی عبارت است از نظام اعتقادات و باورهای اساسی، ارزش‌های حاکم و الگوهای رفتاری که عموماً افراد سازمان به آن‌ها پایبند بوده و آنها را پذیرفته‌اند و در طول زمان نیز توسعه یافته است. این تعریف دارای سه سطح است: ۱. سطح اولیه و پایه فرهنگ سازمانی که عبارت از مفروضات و اعتقادات اساسی است و در مبانی فرهنگی کشور ما از آن به‌عنوان جهان‌بینی یاد می‌کنند. ۲. سطح دوم که ارزش‌ها نام دارد و در مبانی کشور ما از آن به‌عنوان مجموعه باید و نبایدها در نظام اعتقادی یاد می‌شود و ایدئولوژی هم نام می‌گیرد. ۳. سطح سوم که مجموعه الگوهای رفتاری است. درواقع؛ آنچه در کشور یا سازمان‌ها مشاهده می‌شود، شامل شیوه مدیریت، سازمان‌دهی، نوع ارتباطات و رهبری در سازمان‌هاست. به‌طور کلی هر چه از لایه‌های سطحی فرهنگ به سمت لایه‌های زیرین آن حرکت می‌کنیم، تحولات عمیق‌تر شده و تغییر آن سخت‌تر و زمان مورد نیاز برای تغییر بیشتر می‌شود (Tavakoli & et al., 2017). موضوع فرهنگ سازمانی از آن جهت مهم است که شکست یا موفقیت سازمان را به حساب فرهنگ حاکم بر آن می‌گذارد. بر

<sup>1</sup> Edgar Schein

این اساس، امروزه هر سازمانی دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می‌گیرد و به آسانی از بین نمی‌رود و تأثیر بسزایی در رفتار سازمانی خواهد داشت. به‌طور کلی، فرهنگ منجر به ۱. شکل دادن به روش‌های سازمانی؛ ۲. یکی کردن قابلیت‌های سازمانی به‌صورت کل منسجم؛ ۳. ارائه راه‌حل برای مشکلات سازمان می‌شود و در نتیجه ۴. مانع یا تسهیل‌کننده دستیابی سازمان به اهدافش است (Fardin & Yaghoubi, 2017). فرهنگ سازمانی، همواره به‌عنوان عامل اساسی برای بررسی در مورد جنبه‌های متفاوت زندگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Shoujun & et al., 2014). فرهنگ سازمانی برای معنادادن به شرایطی که کارکنان با آن روبرو هستند، استفاده می‌شود و می‌تواند نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رویکرد جدید تعالی فرهنگ سازمانی، معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان‌ها برای بقا، باید در خود قابلیت هم‌افزایی درونی و بیرونی را ایجاد نمایند (Naranjo-Valencia. & Jiménez, 2011). فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک با ویژگی‌هایی است که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل داده و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود. در واقع همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین می‌کند و حال و هوایی است که هر تازه‌واردی در سازمان، آن را حس می‌کند. این فرهنگ، آنقدر قوی است که ناخودآگاه در وجود فرد رخنه کرده و تفکر و رفتار سازمانی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی عبارت از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. فرهنگ سازمان ویژگی‌های زیادی همچون نوآوری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌مداری (حمایت و پشتیبانی) گروه‌مداری، پرخاشگری و رقابت، تأکید بر رشد و پاداش و قاطعیت را شامل می‌شود (Afrassiabi & Maleki, 2020).

مدل‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است. دنیسون<sup>۱</sup>، استاد رفتار سازمانی دانشگاه میشیگان و همکارانش سال ۲۰۰۰، در مدل خود فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی می‌داند که هر یک از آن‌ها، دربرگیرنده سه شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به‌صورت افقی و عمودی به دو نیم تقسیم شده است تا بیان‌کننده ابعاد تمرکز داخلی/خارجی و ثابت/منعطف باشد (Martanez & et al., 2012). رویکرد این مدل تأکید بر جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، به همین دلیل بر چهار ویژگی اصلی درگیر شدن در کار، سازگاری، انعطاف‌پذیری و رسالت تأکید شده است. هر یک از این ابعاد دربرگیرنده سه شاخص است که موجبات اندازه‌گیری این چهار ویژگی را فراهم می‌کند:

۱. **درگیر شدن در کار:** این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود: توانمندسازی، افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسؤلیت در سازمان ایجاد می‌کند. تیم‌سازی، در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به‌طوری‌که، کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند. توسعه قابلیت‌ها، سازمان به‌منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۲. **سازگاری:** این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند شریک هستند. اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد. و منظور از هماهنگی و پیوستگی این است که، واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کار کردن بهم ریخته نیز نمی‌گردد.

۳. **انطباق‌پذیری:** این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌هایی که به‌خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا، یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان قادر است، راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید. مشتری‌گرایی، درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد. و منظور از یادگیری سازمانی، میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.

۴. رسالت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. می‌توان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد. اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند. چشم‌انداز سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

همان‌طور که در مدل دنیسون (شکل ۱) مشخص است، این مدل دو محور عمودی و افقی دارد که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی دربرگیرنده میزان و تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور دو انتهای تمرکز داخلی و تمرکز خارجی دارد و محور افقی به میزان انعطاف‌پذیری اشاره دارد که از یک سمت به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر، به فرهنگ منعطف ختم می‌شود (Martanez & et al., 2012).



شکل ۱- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (Salari, 2016, Martanez & et al., 2012)

کامرون و کوئین در مدل خود چهار نوع فرهنگ را معرفی کرده‌اند که عبارت است از: ۱. فرهنگ سلسله‌مراتبی؛ ۲. فرهنگ بازار؛ ۳. فرهنگ قبیله‌ای و ۴. فرهنگ ادھوکراسی. فرهنگ قبیله‌ای که به آن فرهنگ گروهی و تیمی نیز گفته می‌شود، بر انعطاف‌پذیری و تمرکز داخلی تأکید دارد. فرهنگ ادھوکراسی که به آن فرهنگ رشد و کارآفرینی نیز گفته می‌شود، بر انعطاف‌پذیری بالا و موقعیت رقابتی تأکید دارد. فرهنگ بازار که به آن فرهنگ منطقی نیز گفته می‌شود، بر ثبات و کنترل با موقعیت بازار رقابتی با بهره‌وری بالا تأکید دارد. در نهایت فرهنگ سلسله‌مراتبی بر ثبات و نگهداری داخلی از طریق تنظیم دقیق وظیفه و اجرای قوانین سخت‌گیرانه تأکید دارد. در مدل براون فرهنگ سازمانی به چهار نوع تقسیم‌بندی شده است: ۱. فرهنگ بوروکراتیک (سازمانی که رسمیت، رویه‌های عملیاتی و هماهنگی سلسله‌مراتبی را به کار می‌گیرد)؛ ۲. فرهنگ قبیله‌ای (سازمانی که دارای ویژگی‌ها و صفات سنتی، وفاداری، تعهد شخصی، جامعه‌پذیری گسترده و جامع، کار تیمی، خودمدیریتی و نفوذ اجتماعی است)؛ ۳. فرهنگ کارآفرینی (به کار بردن سطح بالای خطرپذیری، پویایی و خلاقیت. این نوع فرهنگ نه تنها با سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد، بلکه تغییر را ایجاد و انعطاف‌پذیری و آزادی را در سازمان تشویق می‌کند و به افراد نوآور پاداش داده می‌شود)؛ ۴. فرهنگ بازار (نیل به اهداف قابل اندازه‌گیری و مورد تقاضا، به‌ویژه آنکه مالی و مبتنی بر بازار باشد. نگاهی به مدل‌هایی که برای مطالعه فرهنگ سازمانی طراحی و تبیین شده است، این واقعیت را آشکار می‌کند که اغلب الگوها به منابع انسانی و اهمیت آن در باروری و بالندگی سازمانی توجه زیادی کرده‌اند و با مضامینی همچون توافق و مشارکت (کوئین)، فرهنگ قبیله‌ای (براون)، مشارکتی و مأموریتی (دنیسون) از آن نام برده‌اند (Fardin & Yaghoubi, 2017).

باقری قاجاری و همکاران (Bagheri ghajari & et al., 2022) در پژوهشی نشان دادند که مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد، شرایط و جایگاه شغلی، ابهام نقش (عوامل استرس‌زای شغلی)، مبادله رهبر-عضو، فرهنگ سازمانی، مهارت‌های سیاسی، سلسله‌مراتب پاسخگوئی، تبیین‌کننده شرایط موقعیتی (وضعیتی) و مولفه‌ها، خودکنترلی (خودارزیابی)، جذابیت شخصی، اعتماد به نفس، نیاز به قدرت و وجدان (وظیفه‌شناسی) (تبیین‌کننده شرایط شخصی موثر بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، بوده‌اند. یافته‌های محترم و شفيعی سروستانی (Mohtaram & Shafie sarvestani, 2021) نشان داد از نظر کارکنان نوع فرهنگ سازمانی غالب در محل

کارشان، از نوع فرهنگ سازمانی منفعل است. وضعیت سایش اجتماعی و آمادگی کارکنان برای تغییر در حد متوسط بود. مدل معادله ساختاری در این پژوهش نشان داد در حالی که ارتباط مستقیم و معناداری بین فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر وجود داشت، اما این رابطه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی معنادار نبود. به علاوه، در حالی که ارتباط منفی معناداری بین فرهنگ سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر وجود داشت، اما این رابطه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی معنادار نبود. ضمن این که رابطه مستقیم و معناداری بین فرهنگ سازمانی منفعل و آمادگی کارکنان برای تغییر وجود داشت، این رابطه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی نیز معنادار بود. نتیجه حاصل از این پژوهش نوعی چارچوب کلی برای مدیران آموزشی به منظور تلاش جهت ایجاد آمادگی برای تغییر در کارکنان از طریق تجدیدنظر در ساختارهای آموزشی، توسعه فرهنگ سازمانی پویا و شناسایی، کنترل و مدیریت رفتارهای سایشی را فراهم می‌آورد.

افراسیابی و ملکی (Afrassiabi & Maleki, 2020) در پژوهشی با عنوان (بررسی فرهنگ سازمانی، رفتار نوآورانه با نگرش مرتبط با کار با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی) بیان کردند: شناخت فرهنگ سازمانی و رفتار نوآورانه زمینه‌ساز نگرش‌های مرتبط با شغل معلمان است و در این میان به نظر می‌رسد معلمانی که توانمند هستند، نگرش مثبتی به کار دارند. طبق نتایج حاصل از پژوهش، بین فرهنگ سازمانی و نگرش مرتبط با کار با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و همچنین بین رفتار نوآورانه و نگرش مرتبط با کار با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنی‌داری شناسایی شد. بر این اساس آن‌ها نتیجه گرفتند می‌توان با ترویج فرهنگ سازمانی و رفتار نوآورانه، زمینه نگرش مثبت به کار را در معلمان به وجود آورد و در صورت تقویت توانمندسازی معلمان، نگرش مثبت به کار، تأثیر بیشتری دارد.

افراسیابی و خزاعی (Afrassiabi & Khazaei, 2019) در مطالعه‌ای با عنوان (بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی) که به صورت موردی روی کارکنان بانک صادرات شهر مشهد انجام دادند، از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون که شامل (انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیری و رسالت) می‌باشد، بهره گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌ها حاکی از آن است که، فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیری و رسالت) بر رفتار شهروندی سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرهنگ سازمانی به واسطه رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک صادرات مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کریمی و همکاران (Karimi & et al., 2019) در پژوهشی با عنوان (سنجش و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری) بیان کردند این پژوهش با هدف شناسایی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی استانداری کردستان و تعیین وضعیت، اعتبارسنجی کمی و درجه اهمیت هریک از ابعاد اصلی و مؤلفه‌های تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی انجام شده است. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که فرهنگ آینده‌نگری با میانگین ۳/۵۲ مهم‌ترین بُعد و خرده‌فرهنگ غالب استانداری کردستان است. فرهنگ‌های بوروکراتیک، شهروندگرایی، اسلامی-سیاسی و تحول‌گرا در اولویت‌های دوم تا پنجم قرار دارند. باتوجه به این که بارهای عاملی سؤالات قوی و مقادیر ضرایب مسیر و ضرایب استاندارد رابطه‌های داخل مدل مناسب بوده و اجزای مدل دارای همبستگی بسیار قوی هستند، بنابراین، از طریق روش معادلات ساختاری اعتبار کمی و صحت مدل سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان مورد تأیید قرار گرفت و بررسی شاخص‌های برازش ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که مدل طراحی شده از استحکام بالایی برای سنجش فرهنگ سازمانی استانداری کردستان برخوردار است.

شریف‌زاده و همکاران (Sharifzadeh & et al., 2019) در پژوهشی با عنوان (عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی) بیان نمودند: بنا به اهمیت وافر موضوع فرهنگ سازمانی و تأثیر بسزای آن بر عملکرد سازمان، مقاله حاضر به جهت یاری مدیران سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی به شناسایی و بررسی تأثیر عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بر روی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی پرداخته است. بنا به نتایج حاصله مشخص گردید به‌منظور نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی با عوامل متعددی از سطوح مختلف سازمانی رو به رو هستیم و می‌بایست با کسب حمایت مدیران ارشد سازمان و با بهره‌گیری از مدیریت یکپارچه به نهادینه‌سازی ارزش‌های اسلامی در فرهنگ سازمانی پرداخت. هم چنین مشخص شد رهبری در سازمان تأثیر بسیار شگرفی بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی دارد.

گلستانی سروانی و همکاران (Golestani Sarvani & et al., 2019) در پژوهشی با عنوان (طراحی الگوی مفهومی فرهنگ سازمان بهزیستی کشور در راستای توسعه پایدار به روش ساختاری-تفسیری) از رویکرد کیفی استفاده کردند. در ابتدا از روش فراترکیب (متاستز) به بررسی و تحلیل منابع مرتبط با فرهنگ پرداختند و سپس با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری مدل آن را طراحی کردند. هم چنین برای خوشه‌بندی ابعاد فرهنگ از روش MICMAC استفاده کردند. یافته‌ها نشان داد که چنانچه در مدل ساختاری پژوهش مشاهده می‌شود



الگوی فرهنگ دارای ۷ بُعد اصلی است که در ۶ سطح طبقه‌بندی شده است. سطح‌بندی مذکور نشان می‌دهد که از بین ابعاد، ساختار سازمانی و مأموریت دارای بیشترین قدرت نفوذ و بُعد سازگاری و بعد از آن خلاقیت دارای بیشترین وابستگی هستند.

زارعی متین و همکاران (Zarei Matin & et al., 2018) در مطالعه‌ای با عنوان (طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان‌های پروژه‌محور) بیان کردند: صنعت نفت ایران، با قدمتی بیش از صد سال، به‌منزله موتور اقتصاد کشور، برای حفظ ظرفیت تولید و جایگاه رقابتی خود در دنیا به سازمان‌های پروژه‌محور به‌منظور توسعه میدان‌های نفت و گاز و جلوگیری از خام‌فروشی متکی است؛ بالطبع، این سازمان‌ها برای اجرای مأموریت خود، به‌صورت اثربخش، به کارکنان خود، به‌عنوان مهمترین منبع بهره‌وری، متکی‌اند. در ایران، همانند دیگر کشورهای دنیا، مطالعات اندکی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی این نوع سازمان‌ها انجام شده است. با توجه به تأثیر بسیار زیاد فرهنگ سازمانی در اثربخشی سازمان‌ها، این موضوع همانند دیگر عناوین، یکی از موضوعات مهم برای بررسی در شرکت‌های پروژه‌محور است. در این پژوهش، با استفاده از روش داده‌بنیاد (گراند تئوری)، به مصاحبه با پانزده نفر از نخبگان مدیریتی در شرکت‌های پروژه‌محور اقدام شده که به ابعاد رفتاری در حوزه‌های فردی، میان‌فردی، و سازمانی که با مدل‌های غربی تفاوت دارد، رسیده است. این نتایج در قالب چارچوب فرایندی گراند تئوری کوربین و اشتراوسی برای استفاده محققان دانشگاهی و مدیران شرکت‌های پروژه‌محور ارائه شده است.

فردین و یعقوبی (Fardin & Yaghoubi, 2017) مطالعه‌ای با عنوان (شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی) به‌صورت موردی در دانشگاه سیستان و بلوچستان انجام دادند. نتایج تحلیل عاملی کلیه عوامل شناسایی شده در مدل (به جز یک عامل) را تأیید کرد که نشان‌دهنده این مطلب است که عوامل مذکور می‌توانند در نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی نقش داشته باشند. این عوامل با استفاده از آزمون فریدمن اولویت‌بندی شدند. نتایج نشان داد شایسته‌سالاری در بُعد ساختاری، مسئولیت‌پذیری در بُعد رفتاری، جهت‌گیری ارزشی در بُعد معنایی و تقوا در بُعد زمینه‌ای دارای بیشترین اولویت برای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی بودند.

احمدی و همکاران (Ahmadi & et al., 2016) در مقاله‌ای با عنوان (تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش براساس مدل دنیسون) بیان کردند: در دهه ۲۱، سازمان‌ها با تغییراتی رو به رو هستند و باید بدانند که چگونه یاد بگیرند و یادگیری را مدیریت کنند تا در بازار رقابتی قدرتمند باشند. مدیریت دانش راهی برای بهبود شرایط ثبات سازمان است. زمانی که این روش با موفقیت در سازمان اجرا شود، زمینه فرهنگی مناسب راه را برای این سیستم هموار کرده است. تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که دانستن این دو عامل به‌عنوان مهمترین ضرورت، اولویت فعالیت مدیران سازمان‌ها است و با برنامه‌ریزی استراتژی سازمانی، از ثبات سازمان اطمینان حاصل می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع، از مدل دنیسون برای بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی استفاده شد و از مدل‌های کنراد و نیومن برای ارزیابی ابعاد مدیریت دانش فرآیند مدیریت دانش استفاده گردید و رابطه بین آن‌ها بررسی شد.

فرهی و همکاران (Farrahi & et al., 2015) در پژوهشی با عنوان (معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران) بیان نمودند: فرهنگ سازمانی، شخصیت یک سازمان را می‌سازد. همان‌طور که شناخت شخصیت یک فرد کمک شایانی در تحلیل رفتار وی دارد، شناخت فرهنگ سازمانی هم می‌تواند در هدایت، رهبری و انجام تغییر و تحولات سازمانی مؤثر واقع شود. به‌علاوه، تدوین فرهنگ مطلوب سازمانی کمک مؤثری در جهت توسعه و تعالی سازمان می‌کند. بر این اساس برای تدوین فرهنگ سازمانی مطلوب بانک ارزش آفرین، به شناسایی باورها، اعتقادات و ارزش‌های مورد تأکید مدیران و رهبران این بانک پرداخته شد. پس از بررسی پیشینه و مطالعه نمونه‌های فرهنگ سازمانی، پنج بُعد مقصد و مسیر، ساختار یا سازوکارهای انجام کار، منابع انسانی، عوامل زمینه‌ای محیطی و ارزشی به‌عنوان ابعاد اصلی چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفته شدند. به‌عبارت‌دیگر، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران سازمان، مؤلفه‌های مربوط به ابعاد پنجگانه فرهنگ سازمانی و شاخص‌های معرف آن‌ها شناسایی شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله‌برفی، مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کیفی تحلیل تم و نرم‌افزار QSR Nvivo تحلیل شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۲۳ تم فرعی و ۱۲۴ مفهوم در رابطه با پنج تم اصلی فرهنگ سازمانی مطلوب بانک شناسایی شد.

انصاری و همکاران (Ansari & et al., 2011) در مطالعه‌ای با عنوان (ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای) که به‌صورت موردی در یک شرکت تولیدی انجام دادند، بیان نمودند: با ورود به هزاره سوم و شتاب تغییرات در محیط سازمان‌ها، توجه به مسائل درون‌سازمانی و ازجمله فرهنگ سازمانی بسیار مهم است. سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف خود و فعالیت در محیطی رقابتی و پرچالش می‌بایستی به فرهنگ سازمانی توجه نمایند. هدف از این مقاله ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکتی تولیدی است که این هدف با رویکردی زمینه‌ای نسبت به شناخت فرهنگ موجود و مطلوب سازمان و ارائه پیشنهادی تغییر فرهنگ سازمانی جهت رسیدن به فرهنگ مطلوب دنبال می‌شود. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب سازمان شکاف وجود دارد که بر اساس این

شکاف و مطالعه ادبیات و تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق، الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه گردیده است. نتایج کاربردی این مقاله می‌تواند مورد استفاده جامعه‌شناسان سازمانی، مدیران سازمان‌های خدماتی و صنعتی، محققان و پژوهش‌گران حوزه فرهنگ و مدیریت قرار گیرد.

ایسنسی و همکاران (Isensee & et al., 2020) در مقاله‌ای با عنوان (رابطه فرهنگ سازمانی، پایداری و دیجیتالی‌شدن در (SME) بیان نمودند: فرهنگ سازمانی، پایداری محیط زیست و دیجیتالی‌شدن در توسعه تجارت شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) تأثیر دارد. ابعاد مرتبط با فرهنگ سازمانی (به‌عنوان مثال، نگرش‌ها، هنجارها، مفروضات) حس هویت را ایجاد می‌نماید و رفتار را تعیین می‌کند. دومی شامل رویکردهای کلی در مورد تأثیر سازمانی بر محیط طبیعی (پایداری محیط زیست) یا اتخاذ فناوری‌های دیجیتال (دیجیتالی‌شدن) است که می‌تواند تحولات عمیقی در مدل کسب‌وکار ایجاد کند. این سه مفهوم به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و توجه کمی به روابط آنها شده است. آنها برای اینکه SME ها بتوانند با موفقیت این رابطه پیچیده را مدیریت کنند، اولین دیدگاه یکپارچه در مورد فرهنگ سازمانی، سطح پایداری محیط زیست و سطح دیجیتالی‌شدن و تعامل آنها را ارائه کردند. آنها با مرور منظم ادبیات ۸۰ مقاله مهم را از ۸۱۱ مقاله بررسی شده را بررسی کردند. آنها یک نقشه شبکه‌ای را برای نمایش روابط بین این سه مفهوم تهیه نمودند. یافته‌های آن‌ها سیزده بعد اصلی و ده پیوند بین سازه‌های کلیدی را مشخص کرد. جهت‌گیری استراتژیک، قابلیت‌های داخلی، مدیریت و نگرش‌ها بیشترین ابعاد فرهنگی را مورد بررسی قرار می‌دهند.

ثورلو و همکاران (Thurlow & et al., 2017) در پژوهشی با عنوان (ارزیابی تعالی: الگویی برای ارزیابی روابط عمومی در فرهنگ و زمینه سازمانی) از یک رویکرد ترکیبی برای کشف و درک ماهیت چندبعدی فعالیت‌های روابط عمومی در سازمان استفاده کردند. آنها هشت بُعد تعالی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های اولیه نشان می‌دهد که برتری در مدل سازمانی ارائه شده در اینجا یک روش معتبر و مناسب برای سنجش عملکرد روابط عمومی است که به‌عنوان یک روش متداول برای اندازه‌گیری شیوه و ایجاد زمینه در یک فرهنگ سازمانی به‌کار گرفته می‌شود. این نشان‌دهنده نیاز به داده‌های سازمانی، ذی‌نفعان و داده‌های سطح / ملی در تأیید معیارهای مربوط است. جگناس و بهابانی (Jagannath & Bhabani, 2012) در مطالعه‌ای با عنوان (آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی باشد؟) که به‌صورت موردی در سه بخش مختلف تولیدی، بانک‌داری و فناوری اطلاعات انجام دادند، نشان دادند همه ابعاد فرهنگ سازمانی قادر به پیش‌بینی و تأثیرگذاری بر رفتار شهروندی سازمانی هستند و نتیجه گرفتند که تقویت ریشه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند به بروز رفتار شهروندی سازمانی در سه بخش تولیدی، بانک‌داری و فناوری اطلاعات منجر شود. این تحقیق در پی آن است که به سه سوال پاسخ دهد:

- ۱) مؤلفه‌های شناسایی شده برای طراحی مدل فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش کدامند؟
- ۲) رتبه‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده برای طراحی مدل فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش به چه ترتیب است؟
- ۳) مدل ترسیم شده فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش به چه شکل است؟

### روش شناسایی پژوهش

در این تحقیق به‌منظور طراحی مدل فرهنگ سازمانی، آموزش و پرورش یکی از ناحیه‌های مشهد انتخاب شد که به دلیل سیاست مدیریت ارشد از آوردن شماره ناحیه خودداری می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. تکنیک مورد استفاده در این پژوهش ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصان مربوطه دریافت گردد. از این‌رو در این تحقیق برای انتخاب خبرگان به این موارد توجه شد: داشتن حداقل مدرک لیسانس در یکی از گرایش‌های رشته مدیریت (به‌ویژه منابع انسانی)، سابقه حداقل ۱۰ سال کار در سازمان و آشنایی با مبحث فرهنگ سازمانی. برای انتخاب خبرگان، جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق، مدیران آموزش و پرورش یکی از ناحیه‌های مشهد هستند. لشکرلوکی و همکاران (Lashkar-e- Blooki & et al., 2012) در پژوهش خود تعداد خبرگان را بین ۴ الی ۱۴ نفر بیان کرده‌اند. از این‌رو، ۱۰ نفر از خبرگان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری در ادامه آمده است.

### گام اول: شناسایی متغیرهای مرتبط با مساله

این مرحله می‌تواند با بررسی مطالعات گذشته و دریافت نظر کارشناسان صورت گیرد.

### گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در این مرحله متغیرهای مساله به صورت دوه‌دو و زوجی باهم بررسی می‌شوند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازد.  $V$ : اگر عنصر  $i$  بر عنصر  $j$  تأثیرگذار باشد؛  $A$ : اگر عنصر  $j$  بر عنصر  $i$  تأثیرگذار باشد؛  $X$ : تأثیر متقابل عناصر  $i$  و  $j$ ؛  $O$ : در صورت عدم وجود ارتباط بین عناصر  $i$  و  $j$ ؛

### گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. از طریق تبدیل نمادهای  $O$ ،  $X$ ،  $V$  و  $A$  به صفر و یک برای هر متغیر هر ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است: در صورتی که ورودی  $(i, j)$  (محل تلاقی سطر  $i$  و ستون  $j$ ) در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $V$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترسی اولیه، یک و در ورودی  $(j, i)$  صفر قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $A$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترسی اولیه، صفر و در ورودی  $(j, i)$  یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $X$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترسی اولیه، صفر و در ورودی  $(j, i)$  یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $O$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترسی اولیه، صفر و در ورودی  $(j, i)$  صفر قرار داده می‌شود. در صورتی که  $i=j$  باشد در ورودی ماتریس دسترسی اولیه یک قرار داده می‌شود.

### گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، روابط ثانویه شاخص‌ها کنترل می‌گردد. رابطه ثانویه به صورتی است که اگر شاخص  $i$  منجر به شاخص  $j$  شود و همچنین شاخص  $j$  منجر به شاخص  $k$  شود، آنگاه شاخص  $i$  نیز منجر به شاخص  $k$  خواهد شد. اگر در ماتریس دسترسی اولیه این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم‌افتاده جایگزین شود؛ به این عمل اصطلاحاً سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه گفته می‌شود. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده می‌شود. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید.

### گام پنجم: تعیین روابط و سطح بندی شاخص‌ها

در این گام، با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از موانع به دست می‌آید. مجموعه خروجی یک شاخص شامل خود آن شاخص و شاخص‌هایی است که بر آنها اثر می‌گذارد که با "۱" های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است. مجموعه ورودی یک شاخص شامل خود آن شاخص و شاخص‌هایی است که از آن‌ها اثر می‌پذیرد که با "۱" های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی است. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آنها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آن جا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

### گام ششم: ترسیم مدل نهایی

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم می‌شود و با حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید.

### گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی نمودار (MICMAC)

در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباط کمی دارد. گروه دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می‌شود. گروه چهارم متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) می‌باشند. این متغیرها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً

متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. از طریق جمع کردن ورودی‌های "۱" در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می‌آید. بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ-وابستگی ترسیم می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

## یافته‌ها

### فرآیند مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

#### گام اول: شناسایی مؤلفه‌ها

در این مرحله با مطالعه مبانی نظری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شناسایی شد و در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا مهمترین مؤلفه‌ها را شناسایی کنند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شد. این شاخص علاوه بر غربال مؤلفه‌ها، روایی محتوای آنها را نیز تأیید کند. بدین منظور از متخصصان خواسته شد تا هر یک از مؤلفه‌ها را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی کنند. سپس پاسخ‌ها مطابق رابطه ۱ محاسبه گردید.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

رابطه ۱

در این رابطه  $n_E$  تعداد خبرگانی است که به گزینه «ضروری» پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل خبرگان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول ۱ بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن مؤلفه پذیرفته می‌شود (حاجی‌زاده و اصغری، ۱۳۹۰).

جدول ۱- جدول تصمیم‌گیری در مورد CVR (حاجی‌زاده و اصغری، ۱۳۹۰)

ردیف	تعداد خبرگان	حداقل مقدار روایی
۱	۵	۰/۹۹
۲	۶	۰/۹۹
۳	۷	۰/۹۹
۴	۸	۰/۸۵
۵	۹	۰/۷۸
۶	۱۰	۰/۶۲
۷	۱۵	۰/۴۹
۸	۲۰	۰/۴۲
۹	۲۵	۰/۳۷
۱۰	۳۰	۰/۳۳
۱۱	۴۰	۰/۲۹

از آنجایی که تعداد خبرگان در تحقیق حاضر، ۱۰ نفر است، بنابراین آن دسته از مؤلفه‌هایی که مقدار CVR آن‌ها بزرگ تر و یا مساوی ۰/۶۲ شد، روایی آنها تأیید گردید. جدول ۲ مؤلفه‌های منتخب خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۲- مؤلفه‌های منتخب خبرگان

مؤلفه‌ها	CVR	وضعیت	مؤلفه‌ها	CVR	وضعیت
ساختار سازمان	۱	تأیید	ارتباطات	۱	تأیید
مأموریت سازمان	۱	تأیید	احترام متقابل	۱	تأیید
حمایت مدیریت	۱	تأیید	تحمل تعارض	۱	تأیید
هدایت	۱	تأیید	انگیزش	۱	تأیید
کنترل	۱	تأیید	ثبات	۱	تأیید
کار گروهی	۱	تأیید	نتیجه‌گرایی	۱	تأیید
انسجام و یکپارچگی	۱	تأیید	وفاداری	۱	تأیید

## گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از تعیین مؤلفه‌ها، پرسشنامه ماتریسی ISM طراحی شده و خبرگان این مؤلفه‌ها را به صورت زوجی مورد بررسی قرار داده و با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط میان آنها پرداخته‌اند: V: اگر عنصر i بر عنصر j تأثیرگذار باشد؛ A: اگر عنصر z بر عنصر i تأثیرگذار باشد؛ X: تأثیر متقابل عناصر i و j؛ O: در صورت عدم وجود ارتباط بین عناصر i و j. اطلاعات حاصل شده بر اساس مدل سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری از ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است. منطق مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها در مورد مؤلفه‌های مورد بررسی در قالب جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- ماتریس خود تعاملی ساختاری

ردیف	مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	ساختار سازمان	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲	مأموریت سازمان	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۳	حمایت مدیریت	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۴	هدایت	V	V	V	V	V	V	V	V	X	V	V	V	V	V
۵	کنترل	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۶	کار گروهی	V	V	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۷	انسجام و یکپارچگی	V	V	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۸	ارتباطات	V	V	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۹	احترام متقابل	V	V	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۱۰	تحمل تعارض	V	V	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۱۱	انگیزش	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۱۲	ثبات	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۱۳	نتیجه‌گرایی	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۱۴	وفاداری	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه**

ماتریس دسترسی اولیه از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) حاصل می‌گردد. به منظور جایگزینی اعداد صفر و یک بجای نمادهای چهارگانه جدول ۳، برای استخراج ماتریس دسترسی اولیه، قوانین زیر مورد استفاده قرار می‌گیرند: اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $V$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد صفر خواهد بود. اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $A$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود. اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $X$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود. اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $O$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(j, i)$  عدد صفر خواهد بود. جدول ۴، ماتریس دسترسی اولیه را نشان می‌دهد.

جدول ۴- ماتریس دسترسی اولیه

ردیف	مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	ساختار سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	مأموریت سازمان	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	حمایت مدیریت	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	هدایت	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	کنترل	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	کار گروهی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	انسجام و یکپارچگی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	ارتباطات	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	احترام متقابل	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	تحمل تعارض	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۱۱	انگیزش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۱۲	ثبات	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۱۳	نتیجه‌گرایی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۱۴	وفاداری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

**گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی**

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، روابط ثانویه مؤلفه‌ها کنترل می‌گردد. بدین صورت که اگر مؤلفه  $i$  منجر به مؤلفه  $j$  شود و مؤلفه  $j$  منجر به مؤلفه  $k$  شود، آنگاه مؤلفه  $i$  نیز منجر به مؤلفه  $k$  خواهد شد. در این گام، همه ی روابط ثانویه بین مؤلفه‌ها، بررسی شد؛ اما رابطه ثانویه‌ای شناسایی نشد. بنابراین ماتریس دسترسی اولیه همان ماتریس دسترسی نهایی خواهد بود. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر مؤلفه نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک مؤلفه از جمع تعداد مؤلفه‌های متأثر از آن و خود مؤلفه به دست می‌آید و میزان وابستگی یک مؤلفه نیز از جمع مؤلفه‌هایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود مؤلفه به دست می‌آید.

جدول ۵- ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	قدرت نفوذ
۱	ساختار سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
۲	مأموریت سازمان	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
۳	حمایت مدیریت	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۴	هدایت	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
۵	کنترل	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
۶	کار گروهی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۷	انسجام و یکپارچگی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۸	ارتباطات	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۹	احترام متقابل	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۱۰	تحمل تعارض	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵
۱۱	انگیزش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۱۲	ثبات	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۱۳	نتیجه‌گرایی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲
۱۴	وفاداری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲
	میزان وابستگی	۱	۲	۳	۵	۵	۹	۹	۹	۹	۹	۱۰	۱۲	۱۲	۱۴	۱۴

## پنجم: تعیین روابط و سطح‌بندی مؤلفه‌ها

در این گام، با استفاده از ماتریس دسترسی، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از مؤلفه‌ها به دست می‌آید. مجموعه خروجی یک مؤلفه شامل خود آن مؤلفه و مؤلفه‌هایی است که بر آن‌ها اثر می‌گذارد که با "۱"‌های موجود در سطر مربوط قابل‌شناسایی است. مجموعه ورودی یک مؤلفه شامل خود آن مؤلفه و مؤلفه‌هایی است که از آن‌ها اثر می‌پذیرد که با "۱"‌های موجود در ستون مربوط قابل‌شناسایی است. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آن‌ها برای هر یک از مؤلفه‌ها تعیین می‌شود. مؤلفه‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به‌منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. عملیات مربوط به سطح‌بندی مؤلفه‌ها در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶- سطح‌بندی (۱)

مؤلفه‌ها	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک سطح
۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱	۱
۲	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲	۲

۳	۱، ۲، ۳	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۳
۴، ۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴
۴، ۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۵
۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۶
۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۷
۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۸
۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۹
۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱۰
۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱۱
۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱۲
۱	۱۳، ۱۴	۱۳، ۱۴	۱۳
۱	۱۳، ۱۴	۱۳، ۱۴	۱۴

همان طور که ملاحظه می شود مؤلفه های ۱۳ و ۱۴ در سطح اول قرار می گیرند و برای ادامه سطح بندی از جدول ۶ حذف می شوند. سایر مراحل سطح بندی به طور خلاصه در جدول ۷ آمده است.

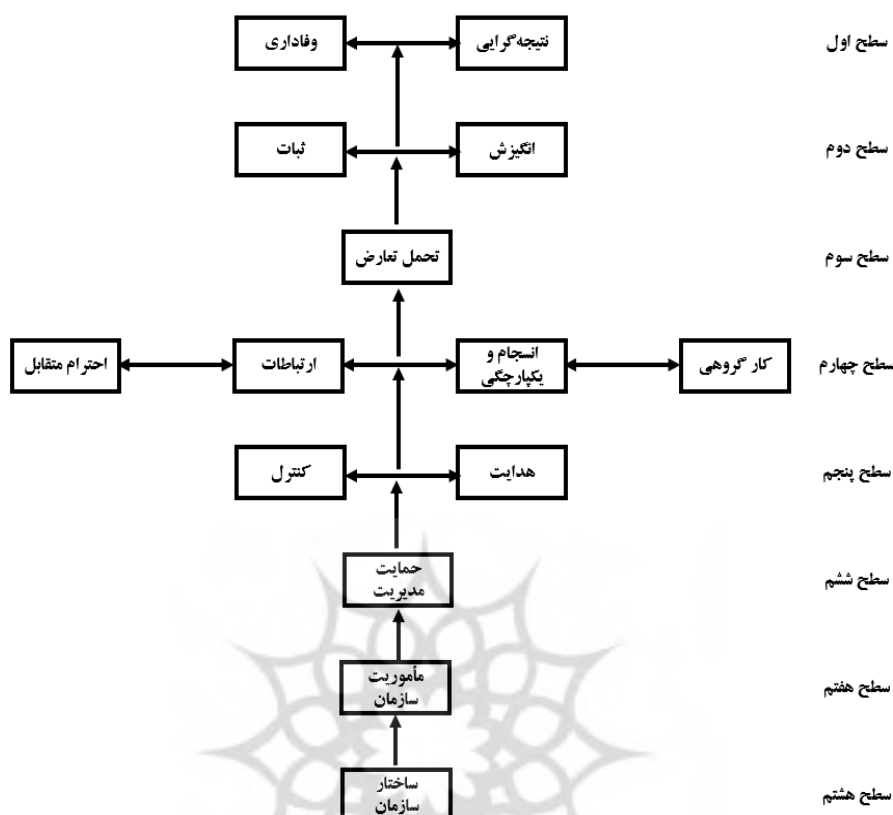
جدول ۷- سطح بندی (۲)

مؤلفه ها	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱۱	۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱۱، ۱۲	۲
۱۲	۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱۱، ۱۲	۲
۱۰	۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱۰	۳
۶	۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹	۴
۷	۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹	۴
۸	۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹	۴
۹	۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۶، ۷، ۸، ۹	۴
۴	۴، ۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	۴، ۵	۵
۵	۴، ۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	۴، ۵	۵
۳	۳	۱، ۲، ۳	۳	۶
۲	۲	۱، ۲	۲	۷
۱	۱	۱	۱	۸

در نهایت مؤلفه ۱ در سطح هشتم قرار می گیرد و سطح بندی به پایان می رسد.



**گام ششم: ترسیم مدل نهایی:** در این مرحله با توجه به سطوح مؤلفه‌ها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم می‌شود و با حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید. بنابراین مدل نهایی ISM که از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی حاصل شده است، به صورت شکل ۲ خواهد بود.



شکل ۲- مدل نهایی ISM (مدل فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش مورد مطالعه)

همان‌طور که در شکل مشخص است مؤلفه‌های «وفاداری» و «نتیجه‌گرایی» در سطح اول قرار گرفته‌اند؛ این مؤلفه‌ها تأثیرپذیرترین مؤلفه‌های مدل هستند. این مؤلفه‌ها روی یکدیگر اثرگذار هستند. در سطح دوم مؤلفه‌های «ثبات» و «انگیزش» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطح اول اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر اثر می‌پذیرند. در سطح سوم مؤلفه «تحمل تعارض» قرار گرفته که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارد و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر اثر می‌پذیرد. به همین ترتیب در سطح چهارم مؤلفه‌های «احترام متقابل»، «ارتباطات»، «انسجام و یکپارچگی» و «کار گروهی»؛ در سطح پنجم مؤلفه‌های «کنترل» و «هدایت»؛ در سطح ششم مؤلفه «حمایت مدیریت» و در سطح هفتم مؤلفه «ماموریت سازمان» قرار گرفته‌اند. در سطح آخر (هشتم) نیز مؤلفه «ساختار سازمان» قرار گرفته است که بر همه مؤلفه‌های مدل اثر می‌گذارد. این مؤلفه، مهم‌ترین مؤلفه مدل است.

### گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

در این مرحله مؤلفه‌ها در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل مؤلفه‌های خودمختار (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این مؤلفه‌ها تا حدودی از سایر مؤلفه‌ها مجزا هستند و ارتباط کمی دارد. گروه دوم، مؤلفه‌های وابسته (ناحیه ۲) را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم مؤلفه‌های پیوندی (ناحیه ۳) هستند. این مؤلفه‌ها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این مؤلفه‌ها منجر به تغییر سایر مؤلفه‌ها می‌شود. گروه چهارم مؤلفه‌های مستقل (ناحیه ۴) می‌باشند. این مؤلفه‌ها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. مؤلفه‌هایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً مؤلفه‌های کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این مؤلفه‌ها در یکی از دو گروه مؤلفه‌های مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. از طریق جمع کردن ورودی‌های "۱" در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی مؤلفه‌ها به دست می‌آید. بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ-وابستگی ترسیم می‌شود (Azar & et al., 2013).

با استفاده از داده‌های حاصل از گام چهارم می‌توان مؤلفه‌های مورد مطالعه را بر اساس قدرت نفوذ هر مؤلفه بر مؤلفه‌های دیگر و میزان وابستگی هر مؤلفه به مؤلفه‌های دیگر در چهار سطح دسته‌بندی کرد؛ خودمختار: مؤلفه‌هایی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر مؤلفه‌ها دارند. وابسته: مؤلفه‌هایی که وابستگی زیادی به مؤلفه‌های دیگر دارند. پیوندی (متصل): مؤلفه‌هایی که رابطه دوطرفه‌ای با دیگر مؤلفه‌ها دارند. مستقل (نفوذ): مؤلفه‌هایی که بر مؤلفه‌های دیگر نفوذ قابل توجهی دارند. برای تعیین مختصات هر مؤلفه در ماتریس MICMAC باید از قدرت نفوذ و میزان وابستگی آن مؤلفه استفاده شود. با استفاده از مختصات مؤلفه‌هایی که در ماتریس دسترسی نهایی (جدول ۵) آمده است، ماتریس MICMAC تشکیل می‌شود (جدول ۸).

جدول ۸- ماتریس MICMAC

زیاد	۱۴	۱												
	۱۳	۲												
	۱۲	۳												
	۱۱	۴، ۵												
	۱۰													
	۹		۶، ۷، ۸، ۹											
	۸		پیوندی نفوذ											
نفوذ	۷		وابسته خودمختار											
	۶													
	۵								۱۰					
	۴									۱۱، ۱۲				
	۳													
	۲												۱۳، ۱۴	
	۱													
کم														زیاد

همان‌طور که در ماتریس MICMAC (جدول ۸) مشخص است مؤلفه‌های ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ و ۱۴ در ناحیه وابسته قرار دارند و این یعنی از قدرت نفوذ کم ولی میزان وابستگی زیاد نسبت به دیگر مؤلفه‌ها برخوردار هستند. مؤلفه‌های ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در ناحیه نفوذ قرار دارند. این مؤلفه‌ها از قدرت نفوذ بالا با حداقل وابستگی برخوردارند. مؤلفه‌های ۶، ۷، ۸ و ۹ در ناحیه پیوندی قرار دارند و این یعنی با اینکه قدرت نفوذ تقریباً بالایی دارند اما وابستگی آن‌ها نیز بالاست.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، نگاشت مدل ساختاری تفسیری جهت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از ISM در سازمان آموزش و پرورش یکی از ناحیه‌های مشهد بود. در این تحقیق ابتدا با مطالعه مبانی نظری و تأیید خبرگان ۱۴ مؤلفه برای طراحی مدل فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش یکی از ناحیه‌های شهر مشهد شناسایی شد. نتایج نشان داد این مؤلفه‌ها در هشت سطح قرار گرفتند. مهم‌ترین مؤلفه‌های این مدل به ترتیب «ساختار سازمان» و «مأموریت سازمان» است. بیشتر مطالعات حوزه فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل دنیسون انجام شده است (مانند: صالحی و همکاران (Salehi & et al., 2015)، رضائی و صلاحی مقدم (Rezaei & Salahi, 2015)، چشمه‌نوشی و قوچانی (Cheshmehnoushi & Quchani, 2016)، افراسیابی و خزاعی (Afrassiabi & Moghaddam, 2015)).

و یا با مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب به آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند (مانند: ابزری و همکاران (Abzari & et al., 2008)، رعنائی کردشولی و همکاران (Ranaei Kurdsholi & et al., 2016)، علامه و عسکری باجگرانی (Allameh & Askari Bajgarani, 2017)). همچنین برخی مطالعات با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی و سایر متغیرها پرداخته‌اند (مانند: فیض و همکاران (Feiz & et al., 2015)، فردین و یعقوبی (Fardin & Yaghoubi, 2017)، پسندی‌پور و همکاران (Pasandipour & et al., 2017)، رجب‌پور (Rajabpour, 2018)، کریمی و همکاران (Karimi & et al., 2019)، افراسیابی و ملکی (Afrassiyabi & Maleki, 2020)). برخی از مطالعات نیز از روش‌های کیفی استفاده نموده‌اند (مانند: فرهی و همکاران (Farrahi & et al., 2015)، توکلی و همکاران (Tavakoli & et al., 2017)، الماسی و توکلی (Almasi & Tavakoli, 2018)، روشن و شه‌ریاری (Roshan & Shahriari, 2019)). اما در این مطالعه از مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای طراحی یک مدل فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش یکی از ناحیه‌های شهر مشهد استفاده شده است.

مطالعه گلستانی سروانی و همکاران (Golestani Sarvani & et al., 2019) نیز از این یافته پژوهش حاضر کاملاً پشتیبانی می‌کند. بدیهی است که ساختار سازمان و پس از آن مأموریت سازمان، سنگ‌بنای طراحی مدل فرهنگ سازمانی است؛ زیرا هر نوع برنامه‌ریزی برای ایجاد فرهنگ سازمانی در راستای ساختار و مأموریت سازمان است. نتایج این پژوهش نشان داد هر سازمانی فرهنگ خاص خود را دارد امروزه مدیران باید تلاش کنند تا بتوانند عملکرد فرهنگ خود را غنی بخشند. حمایت مدیریت از مأموریت سازمان و تلاش برای انجام مطلوب آن و کنترل و هدایت سازمان موجب ارتقای فرهنگ سازمانی است. مدیران باید از مکانیسم‌های «کنترل» و «هدایت» به‌طور همزمان و در راستای ارتقای هر دو اقدام نمایند. بدین‌صورت که با افزایش هر یک، موجبات رشد دیگری نیز فراهم آید. مدیران در راستای اجرای مدل فرهنگ سازمانی باید کارکنان را به سمت فرهنگ مدنظر ساختار و مأموریت سازمان هدایت کرده و برنامه‌ریزی نمایند و نحوه اجرای برنامه‌ها را کنترل کنند. از نتایج دیگر این پژوهش می‌توان به قرار گرفتن چهار مؤلفه «احترام متقابل»، «ارتباطات»، «انسجام و یکپارچگی» و «کار گروهی» در کنار یکدیگر اشاره کرد که این از نتیجه حمایت مدیریت و هدایت و کنترل است. هر چهار مؤلفه این سطح باید همزمان در کنار هم انجام شوند تا کارکنان بتوانند تعارض را تحمل کنند. زیرا عدم مدیریت صحیح تعارض می‌تواند سازمان را از مسیر ارائه‌شده در مدل دور کرده و استقرار فرهنگ سازمانی را با شکست روبرو کند. تحلیل MICMAC نیز نشان داد این مؤلفه‌ها با قرار گرفتن در ناحیه پیوندی رابط مهمی بین مؤلفه‌های ناحیه نفوذ و وابسته هستند. مدیریت صحیح تعارضات بین کارکنان موجب ثبات و افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. مدیران با ایجاد انگیزش در کارکنان و ایجاد ثبات، ضمن تقویت هر دوی این مؤلفه‌ها به گام آخر در مسیر استقرار فرهنگ سازمانی نزدیک می‌شوند. نتایج این مطالعه نشان داد که در گام آخر مؤلفه‌های «وفاداری» و «نتیجه‌گرایی» نتیجه پیاده‌سازی گام‌به‌گام مدل ارائه‌شده این تحقیق هستند؛ این مؤلفه‌ها نیز ضمن تقویت یکدیگر می‌توانند در تثبیت فرهنگ سازمانی اثرگذار باشند. با این حال، باید گفت که مدل ارائه‌شده در اینجا فقط مختص به سازمان مورد مطالعه (آموزش و پرورش یکی از ناحیه‌های مشهد) است و برای به‌کارگیری آن در سایر سازمان‌ها باید احتیاط کرد. به مدیران سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود، ابتدا ساختار سازمان را مورد مطالعه قرار دهند و آن را کاملاً واکاوی نمایند تا چالش‌های فرهنگ سازمانی آن شناسایی شود و سپس مأموریت سازمان در راستای ساختار سازمان مورد بازبینی قرار گیرد. مدیران ارشد از کارکنان و مدیرانی استفاده کنند که بتوانند به استقرار فرهنگ سازمانی کمک کنند. مکانیسم‌های هدایت و کنترل در سازمان ایجاد شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

در ادامه به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با مطالعه و بررسی بیشتر ادبیات موضوع و هم‌چنین مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌هایی را که از چشم محققان دور مانده است شناسایی کنند؛ از روش دیمتل برای تعیین شدت اثر بین مؤلفه‌ها استفاده نمایند؛ از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای اعتبارسنجی این مدل در بین کارکنان استفاده کنند. همچنین می‌توانند با استفاده از روش DANP و تئوری سه‌شاخگی مدل فرهنگ سازمانی را در سه شاخه زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری طراحی کنند.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

1. Ahmadi, Gh. A., Nikouravesh, A., Mehrpour, M.(2016). The Role of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, 12 September 2016, 387-395. [in Persian]
2. Allameh, S. H., Askari Bajgarani, M. (2017). Pathology of organizational culture and identification of its change requirements in Isfahan Regional Electricity Company. *Organizational Culture Management*, 15(3), 575 - 603. [in Persian]
3. Almasi, M., Tavakoli, A. (2018). Pathology of culture and jihadi management using the meta-combined method. *Management in Islamic University*, 7(2), 253 - 274. [in Persian]
4. Azar, A., Khosravani, F., Jalali, R. (2013). *Soft operations research (problem-solving approaches)*. First Edition, Industrial Management Organization Publications, Tehran. [in Persian]
5. Abzari, M., Teymouri, H., Dalavi, M. R. (2008). Investigating the components of organizational culture with a cultural pathology approach. *Culture Strategy*, No. 4, 119- 137. [in Persian]
6. Afrassiabi, R., Khazaei, M. (2019). Investigating the effect of Denison's organizational culture on organizational performance mediated by organizational citizenship behavior (Case study: Employees of Bank Saderat in Mashhad). *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(13), 345 - 366. [in Persian]
7. Afrassiabi, R., Maleki, A. (2020). Investigating organizational culture, innovative behavior with work-related attitudes mediating the role of psychological empowerment. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(29), 16 - 31. [in Persian]
8. Ansari, M. I., Shaimi Barzaki, A., Safari, A. (2011). Presenting a model of organizational culture management with a contextual approach (Case study: a manufacturing company). *Applied Sociology*, 22(2), 121 - 142. [in Persian]
9. Bagheri Ghajari, M., Salehi, M., Taghvaeeyazdi, M. (2022). Identifying the Mental Imaging Management Behavior in Tthe Education Department of Mazandaran Province and Ranking the Situational and Personal Predictors Components Affecting. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(2), 58-46. [in Persian]
10. Cheshmehnooshi, B., Quchani, F. (2016). Study of the relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior using the Denison model in the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Organizational Culture Management*, 14(3), 745 - 758. [in Persian]
11. Denison, D.; Cho, H.J. & Young, J. (2000). *Diagnosing Organizational Culture: a model and method*, Working paper, International Conference for management development.
12. Fardin, M., Yaghoobi, N. M. (2017). Identifying and prioritizing methods of institutionalizing organizational culture based on human dignity and respect for human capital (Case study: Sistan and Baluchestan University). *Organizational Culture Management*, 15(4), 735 - 765. [in Persian]
13. Farrahi, A., Fazaeli, A., Ebrahimi, E. (2015). Introducing the desired model of organizational culture with a qualitative approach and mind mining of managers. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(4), 31 - 64. [in Persian]
14. Faiz, D., Akbarzadeh Safooie, M., Zangian, S. (2015). Designing an interactive model of organizational culture and organizational citizenship behavior and its effect on organizational effectiveness mediated by knowledge management. *Organizational Culture Management*, 13(1), 47 - 66. [in Persian]
15. Golestani Sarvani, M., Askarian, M., Delgoshaei, Y., Mahmoudi, A. H. (2019). Designing a conceptual model of the culture of the Welfare Organization for sustainable development in a structural-interpretive way. *Journal of Social Sciences, Islamic Azad University, Shushtar Branch*, 13(2), 51 - 72. [in Persian]
16. Hajizadeh, I., Asghari, M. (2011). *Methods and statistical analysis with a view to research methods in biological and health sciences*. University Jihad. First Edition. [in Persian]
17. Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.M., Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review, *Journal of Cleaner Production*, Volume 275, 1 December 2020, 122944.
18. Jagannath M. & Bhabani, P.R. (2012). Can organizational culture be a predictor of organizational citizenship behaviors?. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1), 5-12.

19. Karimi, A. B., Abbaspour, A., Abdullahi, H. (2019). Measuring and prioritizing the dimensions and components of organizational culture with a structural equation modeling approach. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 8(1), 159 - 190. [in Persian]
20. Lashkar-e-Blooki, M., Khodadad Hosseini, S. H., Hosseini, S. M., Hamidzadeh, M. R. (2012). Designing a sustainable strategy process model using a hybrid approach. *Journal of Strategic Management Thought*, 6(2), 121 - 151. [in Persian]
21. Martanez, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., & Domínguez-Bilbao, R. (2012). Organizational culture as a source of change in trade unions, *Employee Relations*, 34(4), pp. 394-410.
22. Mohtaram, M., Shafiei Sarvestani, M. (2021). Structural Modeling of Readiness for Organizational Change of Employees of the Department of Education based on the Type of Organizational Culture with a Mediating Role of Social Undermining: Fars Province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(4), 1-18. [in Persian]
23. Naranjo-Valencia, J. C. & Jiménez-Jiménez, D. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1) pp. 55 - 72.
24. Rajabpour, I. (2018). Investigating the Relationships between Organizational Culture, Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Petroleum Industry Research Institute). *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. 9(36), 189 - 211. [in Persian]
25. Rezaei, R.A., Salahi Moghaddam, N. (2015). Investigating the effect of organizational culture components on knowledge management in agricultural consulting, technical and engineering services companies in Zanjan province. *Organizational Culture Management*, 13(3), 785 - 805. [in Persian]
26. Ranaei Kurdsholi, H.A., Alavi, S. M., Anami, F. S. (2016). Organizational culture management based on the organizational culture inventory model. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 5(1), 1 - 35. [in Persian]
27. Roshan, S. A., Shahriari, M. (2019). Designing an entrepreneurial organizational culture model based on data processing theory; A study in Sistan and Baluchestan Gas Company. *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. 10(40), 65 - 96. [in Persian]
28. Pasandiyehpour, N., Paktinat, I., Kharazmi, M., Razavi karamooz, T. (2017). Investigating the effect of organizational culture on trust building among the employees of the executive organs of Sirjan. *Journal of Organizational Culture Management*, 15(2), 309 - 329. [in Persian]
29. Sharifzadeh, F., Rezaei Manesh, B., Ezzati, A.H. (2019). Factors affecting the institutionalization of organizational culture based on Islamic values. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 28(92), 135 - 163. [in Persian]
30. Salehi, S. M. R., Mirsapasi, N., Farhangi, A. A. (2015). Identifying organizational culture based on Denison model (Case study: Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran). *Organizational Culture Management*, 13(3), 857 - 878. [in Persian]
31. Salari, M. M. (2016). Investigating the effect of Denison's organizational culture on the tendency to resist change. Master Thesis, Neishabour Azad University, Department of Executive Management. [in Persian]
32. Shoujun, Y., Fangmei, L., Yong, Y. & Runtian, J. (2014). Organizational Culture Evolution: An Imprinting Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6) pp. 973 - 994.
33. Tavakoli, A., Hamidzadeh, A., Rahbar, E. (2017). Presenting a benevolent organizational culture model: using data-driven theory theory. *Management in Islamic University*, 6(1), 29 - 44. [in Persian]
34. Thurlow, A., Kushniryk, A., R. Yue, A., Blanchette, K., Murchland, P., Simon, A. (2017). Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context. *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 1, March 2017, Pages 71-79
35. Zarei Matin, H., Yazdani, H.R., Rajabzadeh, A. (2018). Designing an effective organizational culture model in project-oriented organizations. *Organizational Culture Management*, 16(3), 779 - 804. [in Persian]