

# Identifying the organizational culture of schools in the framework of competitive values of Quinn and Cameron and its relationship with teachers' performance (Case: elementary schools in Tehran)

Zohreh Alimardani  
Khadijeh Golchob  
Soheila Khurshidvand

## Abstract:

Undoubtedly, one of the most important missions in education is to organize an organizational strategy in the cultural field and create a suitable organizational culture that affects the performance of teachers. In this research, an attempt has been made to investigate the effect of organizational culture (tribal culture, adhocracy culture, market culture and hierarchical culture) on teachers' performance based on Quinn and Cameron's model. This research is applied and in terms of descriptive-survey method. In order to analyze the research data, descriptive and inferential statistical methods were used and SPSS software was used. The statistical population of this research was primary school teachers of districts ۶, ۷ and ۹ in the academic year (۱۳۹۲ - ۱۳۹۳) and ۳۰۰ teachers were selected as a sample using cluster sampling method. The data collection tool was a ۳۴-question standard questionnaire of the Cameron and Quinn (۱۹۹۷) model. The validity of the tool was also obtained from the type of content validity and its reliability using Cronbach's alpha reliability coefficient, equal to ۰,۸۹. This study showed that types of organizational culture (tribal culture, adhocracy culture, market culture and hierarchical culture) have statistically significant results. Also, the results of the regression analysis showed that the tribal culture with the highest average score of ۳,۶۲ and ( $\text{sig} = ۰,۰۰۰$ ) is the most dominant and desirable type of culture among the schools of the target areas in this research, and it seems necessary to develop a framework that matches this culture.

**Keywords:** organizational culture, teachers' performance, hierarchical culture, market culture, group culture, authoritarian culture

## شناسایی فرهنگ‌سازمانی مدارس در چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و کامرون و رابطه آن با عملکرد معلمان

(مورد: مدارس ابتدایی شهر تهران)

زهره علی‌مردانی<sup>۱\*</sup>

خدیدجه گلچوب<sup>۲</sup>

سهیلا خورشیدوند<sup>۳</sup>

صص ۱۸-۳۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۴/۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۱

### چکیده

بی‌تردید یکی از مهم‌ترین رسالت‌ها در آموزش و پرورش، تنظیم راهبرد سازمانی در حوزه فرهنگی و ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی مناسبی است که بر عملکرد معلمان اثرگذار باشد. در این پژوهش تلاش شده است بر اساس مدل کوئین و کامرون، تأثیر فرهنگ‌سازمانی (فرهنگ قبیله، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی) بر عملکرد معلمان بررسی گردد. این تحقیق کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی و بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش معلمان مقطع ابتدایی مناطق ۵، ۲ و ۹ در سال تحصیلی (۱۴۰۱-۱۴۰۲) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، تعداد ۳۰۰ نفر از معلمان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد ۲۴ سؤالی مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۷) بوده است. روایی ابزار نیز از نوع روایی محتوا و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب پایایی آلفای کرونباخ، معادل ۰/۸۹ به دست آمد. این مطالعه نشان داد که انواع فرهنگ‌سازمانی (فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی) نتایج آماری معنی‌داری دارند. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که فرهنگ طایفه‌ای بالاترین نمره میانگین (۳/۶۲) و (sig = ۰/۶۲) غالب‌ترین و مطلوب‌ترین نوع فرهنگ در بین مدارس مناطق موردنظر در این پژوهش است که تدوین چارچوب منطبق با این فرهنگ نیز ضروری به نظر می‌رسد.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ‌سازمانی، عملکرد معلمان، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ بازاری، فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالاری

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
([zohreh.alimardani@ut.ac.ir](mailto:zohreh.alimardani@ut.ac.ir)) نویسنده مسئول

۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۳ دانشجوی دکتری رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

علم مدیریت از اوایل دهه ۱۹۳۰ شروع به بررسی سازمان‌ها از نظر فرهنگ کرده است. اهمیت این قضیه وقتی بیشتر می‌شود که بدانیم در آموزش و پرورش توجه به نیروی انسانی امری بسیار مهم است؛ چراکه معلمان آینده‌سازان و مهم‌ترین نیروی محرک توسعه هر کشور هستند. از طرفی همین معلمان که سرمایه‌های انسانی مهم در توسعه و پیشرفت کشورند می‌توانند دارای باورهای مشترکی برای ایجاد یک نوع فرهنگ جمعی در مدارس باشند (هوی و میسکل<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷؛ به نقل از صفری و همکاران، ۱۳۹۹). کامرون و کوئین فرهنگ‌سازمانی را دارای مؤلفه‌هایی از جمله الگوی مدیریت، برنامه‌های استراتژیک، جوسازمانی، سیستم پاداش، رهبری و ارزش‌های بنیادین سازمان می‌دانند که برای تغییر سازمانی، باید این مؤلفه‌ها که شکل دهنده شخصیت سازمانی است، مورد شناسایی، بررسی و ارزیابی قرار گیرد (الینیک و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). شناسایی فرهنگ سازمان نقش بسزایی را در ارزیابی میزان آمادگی سازمان‌ها، برای تغییر خواهد داشت. موقعیت‌هایی پیش می‌آید که مدیریت سازمان، استراتژی مناسبی را گسترش می‌دهد غافل از اینکه فرهنگی که می‌سازد برای اجرای این طرح‌های جدید کافی نیست. در چنین شرایطی بهتر است فرهنگی تدارک دیده شود که با واقعیت‌های آینده همساز باشد (دیویس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴). ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی، هنگامی مطرح می‌شود که باورهای استراتژیک و باورهای روزمره با هم تعارض و برخورد شدید دارند و این تعارض در حدی است که اجرای استراتژی جدید را کند یا متوقف می‌کند. بنابر این استراتژیست‌های سازمان باید سعی کنند باورها و تصمیمات راهبردی را جدا از فرهنگ بدنه جامعه وضع نمایند (همان). با توجه به اینکه آموزش و پرورش یک نهاد انسان‌محور است و کار تعلیم و تربیت نسل آینده و زمینه‌ساز پرورش نیروی انسانی ماهر و توانای کشور است و نقش بنیادی و کلیدی در میزان موفقیت سازمان‌ها دارد؛ لذا پژوهشگران این پژوهش را برآن داشته است تا بتوانند گامی هرچند کوچک در جهت شناسایی فرهنگ مدرسه، به عنوان یک سازمان یادگیرنده از طریق چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و کامرون بردارند و با ارائه پیشنهادهای، زمینه ارتقای عملکرد معلمان را فراهم آورد. از این رو هدف از نگارش این مقاله، شناسایی

<sup>۱</sup> Hoy & Miskel

<sup>۲</sup> Olynick & Li

<sup>۳</sup> Davis

<sup>۴</sup> سنگه و همکارانش معتقدند که سازمانی را می‌توان به عنوان سازمان یادگیرنده به شمار آورد که افراد در آن به طور مداوم در حال توسعه ظرفیت‌ها، جهت خلق نتایج مورد انتظارشان هستند، جایی که الگوهای جدید و میسوط تفکر پرورش یافته، اندیشه گروهی به طور آزادانه‌ای ترویج داده می‌شود و افراد به طور مستمر در حال یادگیری چگونه یاد گرفتن هستند. آنها معتقدند که چنین سازمانی نه تنها دارای ظرفیت انطباقی است، بلکه ظرفیت تولید نیز دارد.

فرهنگ‌سازمانی مدارس مناطق ۲، ۵ و ۹ تهران در چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و کامرون و رابطه آن با عملکرد معلمان است که بدین منظور یکی از جدیدترین و کاراترین مدل‌های شناخت فرهنگ‌سازمانی (مدل کمرون و کوئین) مورد استفاده قرار گرفته است.

### مبانی نظری:

### مفهوم فرهنگ

دریک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کند، فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمان بوده و سازمان‌ها را از هم تفکیک و نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان خلق کرده و باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به منافع جمعی به وجود بیاید و مهم‌تر از همه اینکه فرهنگ، موجب ثبات و پایداری در سازمان می‌شود (دولانی و همکاران، ۱۳۹۸). نخستین کسی که فرهنگ را از تعریف کلاسیک آن خارج کرد و مترادف با تمدن به کار گرفت "ادوار تایلور" <sup>۱</sup> "مردم‌شناس انگلیسی بود که در سال ۱۸۷۱ میلادی با انتشار کتاب " Primitire culture " فرهنگ را به‌عنوان مجموعه‌ای کامل، شامل: دانش، عقاید، هنر، اخلاق، قانون، آداب‌ورسوم و توانایی‌هایی که بشر به‌عنوان عضوی از جامعه آن‌ها را اخذ می‌کند معنا کرد. واژه فرهنگ <sup>۲</sup> نقطه شروع خوبی برای تجزیه و تحلیل سازمان و فرهنگ است. شاین <sup>۳</sup> فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی می‌داند که یک گروه مشخصی آن را اختراع، کشف و توسعه می‌دهند تا بتوانند از طریق آن بر مشکلات ناشی از انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی فائق آیند (شاین، ۱۹۹۲). به اعتقاد باس <sup>۴</sup> (۱۹۹۱)، فرهنگ سازمانی، مجموعه سازمان را به‌عنوان یک هویت و منبعی از شایستگی‌های متمایز در کنار هم نگه می‌دارد (سپهوند، ۱۳۹۶). به‌طور کلی، فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند. هم‌چنین فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. بر جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین، مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم اثر گذاشته و در ترکیبی سازگار، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای چیره را پدید می‌آورند که بر رفتار انسانی تأثیر می‌گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می‌سازد (تبیانیان و محمودی، ۱۴۰۱).

<sup>۱</sup> Edward Tylor

<sup>۲</sup> culture

<sup>۳</sup> Schein

<sup>۴</sup> boss

## مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> شامل مجموعه‌ای از عوامل پیچیده، مرتبط، جامع و مبهم است (کامرون، کوین، ۲۰۱۱) که مطابق با اهداف سازمانی و اشتراک‌گذاری همان اهداف شکل می‌گیرد (نام و کیم، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از باورها، ایدئولوژی‌ها و ارزش‌ها دانست که نحوه انتقال آن‌ها را از طریق نمادها، زبان و روایات - اسطوره‌ها و داستان‌ها، و همچنین اعمال آیین‌ها و تابوها صورت می‌پذیرد (اوریوردان، ۲۰۱۵). فرهنگ یک سازمان مینیاتوری از فرآیندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۵</sup>، پدیده جهانی شدن<sup>۶</sup> و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت شناختی<sup>۷</sup>، آموزش مداوم<sup>۸</sup>، انفجار دانش<sup>۹</sup>، بحران‌های اخلاقی<sup>۱۰</sup>، سازمان یادگیرنده<sup>۱۱</sup> و روش فزاینده دانش<sup>۱۲</sup>، توجه کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها و ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌کند (نیاز آذری و تقوی، ۱۳۹۵).

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کند، فرهنگ تعیین‌کننده‌ی مرز سازمان بوده و سازمان‌ها را از هم تفکیک و نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان خلق کرده و باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به منافع جمعی به وجود آید. مهم‌تر از همه اینکه فرهنگ، موجب ثبات و پایداری در سازمان می‌شود (دولانی و همکاران، ۱۳۹۸).

از نظر توکوزانی<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۷)، سازمان‌هایی که دارای فرهنگ سازمانی قوی هستند، به دلیل اتحاد بین کارکنان و به دلیل داشتن باورها و ارزش‌های مشترک، موفق‌تر از سازمان‌هایی می‌باشند که دارای فرهنگ سازمانی ضعیف هستند. همچنین، واریک<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷) معتقد

<sup>۱</sup> Organizational Culture

<sup>۲</sup> Cameron & Quinn

<sup>۳</sup> Nam & Kim

<sup>۴</sup> O'Riordan

<sup>۵</sup> Information and Communications Technology

<sup>۶</sup> The phenomenon of globalization

<sup>۷</sup> Demographic changes

<sup>۸</sup> continuous education

<sup>۹</sup> Knowledge explosion

<sup>۱۰</sup> Moral crises

<sup>۱۱</sup> learning organization

<sup>۱۲</sup> The increasing method of knowledge

<sup>۱۳</sup> Thokozan

<sup>۱۴</sup> Warrick

است فرهنگ‌سازمانی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر عملکرد و اثربخشی یک سازمان و همچنین روحیه و بهره‌وری کارکنان اثرگذار باشد. از این رو می‌توان گفت فرهنگ عامل مهمی در تعیین میزان تناسب یک فرد با بافت سازمانی است (شاین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). افزون بر این، هر سازمانی فرهنگ منحصر به فردی دارد و برخی از فرهنگ‌های قوی‌تر و ریشه‌دارتر از دیگران به نظر می‌رسند (ابدالا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). مطالعه فرهنگ‌سازمانی از جنبه‌های مختلف سبب شده است که پژوهشگران گونه‌شناسی‌های متفاوتی برای ارزیابی فرهنگ سازمان‌ها مطرح کنند. اگرچه این گونه‌شناسی‌ها از نظر مفهومی متفاوت‌اند ولی الگوها و نظریه‌های مشابهی را ارائه می‌کنند. به عنوان مثال در مدل کوئین و کامرون، که بر اساس ارزش‌های رقابتی استوار است، متشکل از چهار نوع فرهنگ می‌باشد که در این قسمت به تشریح این مفاهیم پرداخته ایم:

**فرهنگ گروهی<sup>۳</sup> (قبیله‌ای):** بر همکاری بین گروه‌ها و ساختار افقی تأکید دارد. فرهنگ گروهی (تیمی) متمرکز بر مردم است؛ به این معنا که تمامی اعضا احساس می‌کنند مسئولیت هایشان مانند حضور در جمع یک خانواده است؛ روحیه مشارکتی در بین افراد سبب می‌شود تا ارتباط در اولویت قرار داشته باشد. فرهنگ گروهی تأکید بر تمرکز داخلی و قابلیت انعطاف‌پذیری دارد قرار دارد. ارزش هسته بارز این فرهنگ، کارهای گروهی، باز بودن، مشارکت و رشد و توسعه کارکنان می‌باشد و در جایی که کارکنان مشارکت، تعهد و وفاداری، داشته باشند کارها تسهیل می‌شود (ایسیچو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

**فرهنگ ادھوکراسی<sup>۵</sup>:** در این نوع از فرهنگ به افراد اجازه داده می‌شود تا ایده‌ها را به اشتراک بگذارند و از این طریق تشویق به ریسک کردن در بین عوامل انسانی تقویت می‌شود. این فرهنگ ریشه در نوآوری و سازگاری دارد و تمرکز خارجی و قابلیت انعطاف‌پذیری مورد توجه می‌باشد. لذا ارزش هسته‌ای این فرهنگ، قابلیت انطباق، قابلیت انعطاف‌پذیری و نوآوری می‌باشد و در صورت وجود موقعیت‌هایی راهبردی که به تیم‌های تخصصی یا موقت نیاز است، دسترسی به چنین گروه‌هایی امکان‌پذیر خواهد بود. علاوه بر این، در این سازمان‌ها، کارکنان به ریسک کردن، خلاقیت و نوآوری تشویق می‌شوند (الیفنه و امبیلو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳).

<sup>۱</sup> Shine

<sup>۲</sup> Abdala et al

<sup>۳</sup> Clan Culture

<sup>۴</sup> Isychou et al

<sup>۵</sup> Adhocracy Culture

<sup>۶</sup> Elifneh & Embilo

**فرهنگ بازار<sup>۱</sup>:** بر موفقیت مالی و نحوه مشارکت هر کارمند در درآمد تمرکز دارد. فرهنگ بازار سودآوری را در اولویت قرار می‌دهد. سازمان‌های دارای این فرهنگ، نتیجه‌گرا هستند که به‌جای رضایت درونی بر موفقیت بیرونی تمرکز دارند. فرهنگ بازار بر اهمیت دستیابی به سهمیه‌ها، دستیابی به اهداف و به دست آوردن نتایج تأکید می‌کند. فرهنگ بازار در ربع دایره‌ای که تأکید بر تمرکز خارجی و ثبات دارد قرار دارد. ارزش هسته‌ای این فرهنگ رقابت دستیابی به هدف و تولید است سازمان‌هایی که این فرهنگ را می‌پذیرند با رقیبان خود آماده رقابت می‌شوند (کیانچانگ و ژوو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

**فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۳</sup>:** بر مسیرهای شغلی تأکید می‌کند و فرآیندهای مدیریتی روشنی را برای وظایفی که تکنیک‌های بالایی همراه با سطح بالایی از عدم قطعیت است، ارائه می‌دهد. تأکید زیاد این فرهنگ بر روی ویژگی‌های شخصیتی، ریسک‌پذیری و پیشی گرفتن در آینده است. در فرهنگ سلسله مراتبی، بر تمرکز داخلی و ثبات توجه می‌شود. ارزش هسته‌ای این فرهنگ شامل ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارایی است. فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان‌های رسمی و سازمان‌هایی که به‌وسیله قانون و سیاست‌های رسمی اداره می‌شوند، دیده می‌شود. (بین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

پروفیسور کوئین که به مدت ۱۱ سال بر روی فرهنگ سازمانی مطالعه انجام داده است، ابتدا یک‌گونه شناسی در سال ۱۹۸۸ ارائه داد و سپس به‌اتفاق پروفیسور کامرون مدل دیگری در سال ۲۰۰۶ ارائه نمود. کوئین و کامرون بر روی صدها کارخانه بررسی و مطالعه انجام دادند. این مدل بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی بنا شده است که با ترکیب شاخص‌های اثربخش در چارچوب ارزش‌های رقابتی، چهار نوع فرهنگ سازمانی را آشکار نموده است. آن‌ها پیشنهاد کردند که چارچوب ارزش‌های رقابتی می‌تواند به‌منظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی، انگیزه‌ها، رهبری، تصمیم‌گیری، اثربخشی، ارزش‌ها و سایر موارد سازمان به کار رود (کوچکی سیاه خاله سری و همکاران، ۱۳۹۱).

<sup>۱</sup> Market Culture  
<sup>۲</sup> Qianqian, & Zhihua  
<sup>۳</sup> Hierarchy Culture  
<sup>۴</sup> Beyene



شکل ۱- چارچوب ارزش‌های رقابتی (کمرن و کوئین، ۱۹۹۹)

### پیشینه پژوهش:

مطالعات متعددی توسط پژوهشگران در رابطه با فرهنگ سازمانی انجام شده است؛  
واسانتا و دورگادویل<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان نشان دادند که فرهنگ قبیله و فرهنگ سلسله مراتبی تأثیر مثبتی بر عملکرد افراد دارد اما فرهنگ ادھوکرآسی اثر منفی بر عملکرد دارد.  
نارنجو والنسیا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی پیوندهای بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد در شرکت‌های اسپانیایی" دریافتند که فرهنگ ادھوکرآسی بر عملکرد افراد تأثیر مثبتی داشته و فرهنگ سلسله مراتبی تأثیر منفی بر عملکرد آنان دارد.

<sup>۱</sup> Vasantha and Durgadevil

<sup>۲</sup> Naranjo-Valencia et al

مظفری و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله پژوهشی خود با عنوان "شناسایی شاخص‌های ارزیابی و طراحی فرهنگ‌سازمانی صداوسیما در قالب چارچوب ارزش‌های رقابتی و پویایی‌های فرهنگی (مطالعه موردی حوزه‌های خبر، سیما و برنامه‌ریزی)" که با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده بود، دریافتند گفتمان حاکم بر فرهنگ‌سازمانی صداوسیما، سلسله‌مراتبی است و تجانس فرهنگی در سطوح پویایی-های فرهنگی و ویژگی‌های شش‌گانه سازمانی مشاهده نمی‌شود. لذا برای رسیدن به وضع مطلوب، تعدیل فرهنگ سلسله‌مراتبی از طریق چابک‌سازی و برون‌سپاری، استمرار شرایط فرهنگ تیمی از طریق تثبیت کنش‌های مشارکتی و تأکید بیشتر بر دو فرهنگ توسعه‌گرا و بازار به معنی اشاعه نوآوری و خلاقیت و تمرکز بر مأموریت پیشنهاد می‌شود.

دولانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود "رابطه فرهنگ سازمانی و رضایت‌مندی کاربران بر اساس مدل کامرون و کوئین: مطالعه کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی" را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کتابداران بیشتر به الگوی فرهنگ سازمانی گروهی تمایل دارند. این نوع فرهنگ سازمانی (خانوادگی) بر روی موضوعات داخلی تمرکز دارد اما آزادی عمل در ارزش‌ها بیشتر از ثبات و کنترل است.

قرمزی و رستمی نیا در پژوهشی با عنوان "نقش فرهنگ‌سازمانی در بهبود عملکرد سازمان آموزش و پرورش"، بیان داشتند که فرهنگ‌سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد استحکام رفتار آنان را افزایش داده و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباره‌ی آنچه انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌گردد.

در مطالعه‌ی تطبیقی که توسط بزرگی نژاد و زارعی (۱۳۹۸) با عنوان "بررسی مدل‌های فرهنگ‌سازمانی «دنيسون» و «کوئین و کامرون» و شناسایی انواع فرهنگ‌سازمانی موجود و مطلوب آموزش و پرورش" و با روش توصیفی پیمایشی انجام شده است، مشخص گردید که فرهنگ غالب در وضع موجود، مراتب گرا و فرهنگ مطلوب از نظر معلمان تیم گرا (طایفه‌ای) است. همچنین بین دیدگاه زنان و مردان در مورد فرهنگ موجود تیم گرا و فرهنگ موجود و مطلوب نتیجه گرا تفاوت معنادار مشاهده شد؛ ولی در فرهنگ‌های مراتب گرا و توسعه‌گرا تفاوت معناداری وجود نداشت.

عبداللهی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با عنوان "شناسایی فرهنگ‌سازمانی جمعیت هلال‌احمر بر اساس مدل کامرون و کوئین، دریافتند در سازمان مورد مطالعه‌شان، به ترتیب اولویت فرهنگ رقابتی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ گروهی و فرهنگ ویژه سالاری حاکم بر ستاد مرکزی جمعیت بوده است.

در این مطالعات علیرغم نقشی که عملکرد معلمان بر فرایند یاددهی و یادگیری دارند، ولی اکثر محققان کوشیده‌اند تا دریابند افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند؟ لکن در اکثر این مطالعات محور توجه آموزش و پرورش و عملکرد معلمان نبوده است. لذا با توجه به اینکه شناخت فرهنگ برای ارزیابی عملکرد معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و امروزه پیاده‌سازی و اجرایی نمودن فرهنگی که بدون آگاهی از فرهنگ حاکم بر کارکنان آموزش و پرورش (معلمان) و بدون توجه به ساختار غالب سازمان‌ها و مدارس باشد، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته‌ای برای آن‌ها به همراه داشته باشد.

لذا محققان در این مطالعه تلاش دارند تا با نگاهی بر ساختار فرهنگی مدل کوئین و کامرون که شامل فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی) به شناسایی فرهنگ‌سازمانی معلمان مدارس بر اساس مدل کوئین و کامرون بپردازند.

**لذا در این پژوهش فرض اصلی اینگونه نگاشته شده است: بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کوئین کامرون با عملکرد معلمان رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد.**

### روش تحقیق:

این تحقیق کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی و بهره‌گیری از نرم افزار SPSS انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش معلمان مقطع ابتدایی مناطق ۵، ۲ و ۹ در سال تحصیلی (۱۴۰۱-۱۴۰۲) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، تعداد ۳۰۰ نفر از معلمان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد ۲۴ سؤالی مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۷) بوده است. روایی ابزار نیز از نوع روایی محتوا و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب پایایی آلفای کرونباخ، معادل ۰/۸۹ به دست آمد.

پرسشنامه استاندارد ۲۴ سؤالی مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۶) تاکنون در بیش از هزاران سازمان در کشورهای مختلف جهان به کار رفته است و همچنین جامع بودن معیارها، جدید و پرکاربرد بودن در تعیین نوع فرهنگ موجود سازمان، متغیرهای ۶ گانه سازمان را شامل ۱. ویژگی غالب، ۲. رهبری سازمان، ۳. سبک مدیریت کارکنان، ۴. همبستگی سازمانی، ۵. تأکیدات ۶. معیارهای موفقیت را

بر اساس طیف لیکرت (۱- خیلی کم ۲- کم ۳- متوسط ۴- زیاد ۵- خیلی زیاد) را اندازه گیری می کند. با توجه به اینکه پرسشنامه استاندارد بود و در پژوهش های متعدد به کار برده شده است، روایی و پایایی آن از قبل مورد تأیید قرار گرفته است. لذا مجدداً روایی محتوایی آن با استفاده از نظر خبرگان و کارشناسان تأیید شد. پایایی کل متغیرهای پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ بررسی شد. سپس تعداد افراد نمونه هر ناحیه متناسب با تعداد معلمان هر ناحیه انتخاب گردید که مشخصات جامعه آماری در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول شماره ۱: ویژگی های جمعیت شناختی جامعه آماری

سابقه کار		میزان تحصیلات		نوع استخدام		جنسیت		ویژگی جمعیت شناختی
						مرد	زن	
بیشتر از ده سال	زیر ده سال	فوق لیسانی و بالاتر	لیسانس	رسمی	قراردادی	۱۲۵	۱۷۵	فراوانی
۲۱۵	۸۵	۱۱۰	۱۹۰	۲۳۰	۷۰	۴۱۶۷	۵۸.۳۳	درصد

برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و آزمون های کولموگروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده شده است، به جهت بررسی فرضیه های این مطالعه، ابتدا آزمون کولموگروف- اسمیرنوف سنجش شد که نتایج آن در جدول ذیل، بیانگر نرمال بودن توزیع داده ها است. از این رو، می توان از آزمون های پارامتریک استفاده کرد.

جدول شماره ۲: آزمون کولموگروف اسمیرنوف

نتیجه	سطح معنی داری	آماره	تعداد نمونه	متغیر
نرمال بودن توزیع داده ها	۰/۵۰	۰/۹۰	۳۰۰	فرهنگ سازمان

قابل ذکر است که پرسشنامه ها توسط مدیران و تعدادی معلمان (به صورت) پاسخ داده شده است. پایایی ابزار تحقیق و مقدار آن طبق جدول ذیل برای کل سوالات ۰/۸۹ به دست آمده است.

<sup>۱</sup> Kolmogorov-Smirnov test

جدول شماره ۳: پایایی ابزار تحقیق

متغیر مستقل	نوع فرهنگ	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه	شاخص
فرهنگ سازمانی ۰/۸۹	قبیله‌ای (گروهی)	۰/۶۷	۶	ویژگی‌های غالب؛ رهبری در سازمان؛
	ویژه سالاری	۰/۶۴	۶	سبک مدیریت کارکنان؛ همبستگی سازمانی؛
	رقابتی	۰/۷۶	۶	تأکیدات راهبردی سازمان؛ معیارهای موفقیت
	سلسله مراتبی	۰/۸۱	۶	

### یافته‌های پژوهش:

به منظور بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی و مشخص کردن فرهنگ سازمانی موجود، بر اساس مدل کامرون و کوئین میانگین و انحراف معیار برای هر یک از گونه‌های فرهنگ سازمانی محاسبه شد. بر این اساس با مقایسه میانگین فرهنگ‌های ادهوکراسی (ویژه سالاری)، فرهنگ قبیله‌ای (گروهی، تعاونی یا همکاری)، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ رقابتی (بازاری) این نتیجه گرفته شد که فرهنگ قبیله‌ای بالاترین نمره میانگین را دارد. لذا به عنوان فرهنگ حاکم و غالب در این حوزه شناخته شد.

جدول شماره ۴: توزیع میانگین و انحراف معیار انواع فرهنگ سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	رتبه
فرهنگ قبیله‌ای	۳۰۰	۳/۶۲	۰/۵۸	۱
فرهنگ ادهوکراسی	۳۰۰	۳/۴۱	۰/۵۵	۲
فرهنگ بازار	۳۰۰	۳/۲۳	۰/۷۲	۳
فرهنگ سلسله مراتبی	۳۰۰	۳/۳۴	۰/۶۵	۴
میانگین		۳/۶۲	۰/۵۸	

با توجه به رابطه بین متغیرهای مستقل در جدول ذیل، تمامی متغیرها به طور معنی‌داری با یکدیگر همبستگی دارند (سطح  $P < 0.01$ ). هم‌چنین ضرایب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که فرهنگ قبیله ( $r = 0.57$ )، فرهنگ ادهوکراسی ( $r = 0.52$ )، فرهنگ بازار ( $r = 0.62$ ) و فرهنگ سلسله مراتبی ( $r = 0.37$ ) با عملکرد کارکنان همبستگی مثبت وجود دارند. به  $0.66$  با توجه به دستورالعمل ارائه شده توسط ایوانز (۱۹۹۶) برای تفسیر ضریب همبستگی، (ضعیف: زیر  $0.4$ ؛ متوسط  $0.4-0.59$ ؛ قوی  $0.6-0.79$  و بسیار قوی: بالای  $0.8$ )، یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ ادهوکراسی دارای یک رابطه قوی، فرهنگ بازار رابطه متوسط دارد و فرهنگ سلسله مراتبی رابطه ضعیف‌تری با عملکرد کارکنان دارد.

جدول شماره ۵: همبستگی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کوئین کامرون با عملکرد کارکنان

		correlation				
		Clan Culture	Adhocracy Culture	Market Culture	Hierarchy Culture	Employee performance
Clan Culture	Pearson Correlation	۱				
	Sig. (۲-tailed)					
Adhocracy Culture	Pearson Correlation	۰/۴۳**	۱			
	sig. (۲-tailed)	۰۰۰				
Market Culture	Pearson Correlation	۰/۳۳**		۱		
	Sig. (۲-tailed)	۰۰۰				
Hierarchy Culture	Pearson Correlation	۰/۲**	۰/۱**	۰/۲**	۱	
	Sig. (۲-tailed)	۰۰۰	۰۰۷	۰۰۰		
Employee performance	Pearson Correlation	۰/۶۲**	۰/۵۲**	۰/۵۷**	۰/۳۷**	۱
	Sig. (۲-tailed)	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	
N		۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰	

• Correlation is significant at the ۰,۰۱ level (Sig. ۲-tailed).

از آنجا که سطح معنی داری (Sig. (۲-tailed) کوچک تر از ۰/۰۱ است، لذا فرض صفر رد شده و می‌توان نتیجه گرفت با اطمینان ۰/۹۹ بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کوئین کامرون با عملکرد معلمان رابطه‌ای مثبت و معنی دار وجود دارد. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

کامرون و کوئین معتقدند فرهنگی که نسبت به استراتژی سازمان نقش حمایت‌کننده‌ای داشته باشد؛ عملکرد بهتر سازمان را موجب خواهد شد. از طرف دیگر، سازگاری فرهنگ سازمان با ارزش‌های کارکنان، سازمان را در مسیر موفقیت نگه می‌دارد. بنابراین برای موفقیت سازمان، مدیریت باید ابعاد مهم فرهنگ سازمان را تشخیص دهد (کامرون و کوئین، ۱۹۹۹).

شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می‌آید. لذا برای انجام هرگونه اقدام جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است؛ زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. در حقیقت هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نخواهد شد. همچنین، اگر مدیران در صدد افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌باشند، می‌بایست به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

فرهنگ‌سازمانی سیستمی با ماهیت پیچیده است. فرهنگ‌سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باوره، و اعتقادات اساسی در یک سازمان است بنابراین می‌توان گفت انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان‌پذیر می‌باشد. هدف از تبیین فرهنگ‌سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه‌کارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان می‌باشد. (تیبیان و محمودی، ۱۴۰۱). چهار نوع فرهنگ‌سازمانی در مدل کمرون و کوئین مدنظر است که در این پژوهش، فرهنگ طایفه‌ای غالب‌ترین نوع فرهنگ‌سازمانی در کشور است. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که انواع (فرهنگ قبیله، ادھوکراسی، بازار و سلسله‌مراتبی) بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و فرهنگ قبیله‌ای بیشترین تأثیر را بر کل کارکنان دارد. این فرهنگ، انعطاف‌پذیری را ارزش می‌داند و بر ثبات و نظارت کمتر گرایش دارد. همکاری گروهی، مشارکت و هماهنگی، از روش‌های کنترل محیط می‌باشند که با نتایج یافته‌های پژوهش واسانتا و دورگادویل (۲۰۱۷)، مظفری و همکاران (۱۳۹۹)، دولانی و همکاران (۱۳۹۸) و بزرگی نژاد و همکاران (۱۳۹۸) از نظر اولویت فرهنگ طایفه‌ای و چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و کامرون مطابقت دارد. معلمان در آموزش و پرورش بیشتر خواستار فرهنگ تیم‌گرا یا طایفه‌ای هستند. لذا وضع مطلوب سازمان خود را در انسجام درونی، کارهای گروهی، مشارکت، رشد و توسعه کارکنان می‌دانند (بزرگی نژاد و همکاران، ۱۳۹۸).

باتوجه به یافته‌های این پژوهش، می‌توان بیان داشت که نیروهای انسانی شاغل در سازمان‌ها، شکل دهنده محیط‌های سازمانی می‌باشند و حیطه، نوع و نحوه‌ی اتخاذ و اجرای راهبردها، خط مشی‌ها، قوانین و روش‌ها را در سازمان تعریف می‌کند. پس می‌توان نتیجه گرفت که تناسب استراتژی و ساختار فرهنگ امری مهم تلقی می‌شود. نتایج این پژوهش از لحاظ اولویت در چارچوب ارزش‌های رقابتی، با یافته‌های پژوهش نارنجو والنسیا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، عبدلهی و همکاران (۱۳۸۹۵) مغایرت دارد، زیرا به ترتیب اولویت فرهنگ رقابتی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ گروهی و فرهنگ ویژه سالاری حاکم بر ستاد مرکزی جمعیت بوده است.

طبق پژوهش نارنجو والنسیا و همکاران (۲۰۱۶)، اگرچه فرهنگ بازاری و سلسله‌مراتبی می‌تواند مزیت‌هایی برای کارکنان ایجاد کند اما در محیط‌های آموزشی که بر پایه تعاملات مثبت و سازنده معلم و مربی پایه‌گذاری شده است، ارزش نهادن به کارهای تیمی امری مثبت تلقی می‌شود.

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد فرهنگ بر تدوین اهداف، استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. اگر مدیران درصد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ‌سازمانی و تغییر آن‌ها توجه داشته باشند

(کوچکی، ۱۳۹۲). از این رو می‌توان نتیجه گرفت در محیط آموزشی مانند سایر سازمان‌ها، ویژگی‌های رفتاری معلمان و مدیران سبب ایجاد فرهنگی خاص شده است که با عملکرد معلمان نیز رابطه‌ای مثبت دارد.

### پیشنهادات:

یافته‌های فوق نشان داد فرهنگ مورد بررسی در این پژوهش در رابطه با عملکرد معلمان، بیشترین همبستگی را با فرهنگ طایفه‌ای دارد، در همین راستا پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل مطرح می‌گردد:

❖ وجود انسجام در اهداف و ارزش‌های مشترک؛

تیم باید بتواند محیطی را ایجاد کند که اعضا به خوبی بتوانند در برقراری ارتباط دفاع از مواضع خود و انجام فعالیت‌های ریسک‌پذیر معقول اقدام کنند. اعضای تیم باید به همدیگر اعتماد داشته باشند و بتوانند در مواقعی که نیاز است از هم کمک بگیرند.

❖ شفافیت در تکنیک‌های ارتباطی؛

برای این کار باید اعضای تیم در طی جلساتی سؤالاتی را برای شفاف‌سازی بپرسند و زمانی را برای گوش دادن به مسائل مشکلات و کمبودهای کاری و حتی شخصی افراد در نظر گرفته شود تا اعضای گروه بتوانند این مسائل را به صورت بهینه برطرف کنند و آن‌ها را سر و سامان دهند؛ در این صورت دیدگاه همدیگر را بهتر درک می‌کنند و ارتباط محترمانه‌تری با هم خواهند داشت و در نتیجه کارها با برنامه ریزی بهینه‌تری به افراد محول می‌شود.

❖ توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای معلمان؛

رشد فردی هر یک از اعضا سبب می‌شود تا به صورت کلی تیم نیز پیشرفت‌هایی را در خود احساس کند. از این رو بهتر است هر چند وقت یک بار پروسه‌هایی برای توانمندسازی اعضا انجام گیرد. اعزام افراد به کارگاه‌های افزایش مهارت در حیطه کاری آن‌ها یکی از بهترین عوامل مؤثر در موفقیت کار تیمی است؛ هنگامی که توانمندسازی گروه انجام شود رسیدن به اهداف نیز سریع‌تر و با موفقیت بیشتر انجام می‌گیرد.

❖ قدردانی از اختلاف در نظرها؛

زیرا در اکثر مواقع همین اختلاف نظرها است که باعث رشد یک تیم می‌شود و اعضا با قرار دادن اختلافات رفتاری و فعالیتی در کنار هم یک گروه کامل را می‌سازند.

## References

Abdala, E.C., Morais, G.G. and Rebelatto, D. N. (۲۰۲۱). Remuneration Strategies related to Charles Handy's cultural typology: A case study in a small digital market business in pandemic times. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, Vol. ۱۸, No. ۲, pp. ۱-۱۳. DOI: <https://doi.org/10.14488/bjopm.2021.040>

Abdulahi Bijan, Hodavandi Mohammad Reza, Ebrahimi Ayoub. (۲۰۱۶). Identifying the organizational culture of the Red Crescent population based on Ka Meron and Quinn model. *Scientific Research Quarterly of Relief and Rescue*. ۸(۱ and ۲), ۱۱۵-۱۲۷

Beyene, H. (۲۰۱۸), "The effect of organizational culture on employee performance. The case of Addis Ababa Abattoirs Enterprise", *Master thesis, Addis Ababa University*. DOI: <https://doi.org/10.12980/jclm.5.2017j7-101>

Bozorgi Nejad, Khadijah; Zarei, Reza. (۲۰۱۸). A comparative study of "Denison" and "Quinn and Cameron" organizational culture models, a case study in education. *Scientific Quarterly of Psychological Methods and Models*, ۱۰(۳۶), ۱۹۷-۲۱۴

Cameron K, Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison- Wesley; ۱۹۹۹.

Davis, Stanley. (۱۹۸۴). *Management of Organizational Culture*, translated by Nasser Mir Sepasi, Paricheromatmad Gurji, Tehran: Marvarid Publications.

Dolani, Abbas; Shakuri Faszandis, Mitra; Karbala Aghaei Kamran, Masoumeh. (۲۰۱۸). The relationship between organizational culture and user satisfaction based on Cameron and Queen's model: a study of public libraries in East Azerbaijan province. *Library and Information Science Studies*, ۳(۳)۱۱

Durgadevi, R., & Vasantha, S. (۲۰۱۷). Organisational Culture and its Impact on Employee Performance (A Study with Reference to IT Sector Chennai). *EXECUTIVE EDITOR*, 8(۲), ۲۳۱۵.

Evans, R.H. (۱۹۹۶), "An analysis of criterion variable reliability in conjoint analysis", *Perceptual and motor skills*, Vol. ۸۲, No. ۳, pp. ۹۸۸-۹۹۰. DOI: <https://doi.org/10.2466/pms.1996.82.3.988> Gimenez

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (۱۹۸۷). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Random House Trade.

Iranzadeh, Suleiman; Nowrozi, Davoud; Babaei Heravi, Sadeq. (۱۳۹۰). The role of organizational culture in the growth and development of small and medium industries. *Productivity Management*, ۵(۴), ۵۱-۷۶

Isychou, D., Chountalas, P., Magoutas, A. and Fafaliou, I. (۲۰۱۶), "Human capital and performance appraisal in the public sector: An empirical investigation from employees' and senior managers' perspective", In *Proceedings of the 3rd International Open Conference on Business & Public Administration*, Patras (pp. ۸۷-۱۰۱). Hellenic Open University, Patras, Greece.

Kuchaki siah khaleh sar morvarid.. Abbas Ali Qayyomi, Narges. Moradi, Hassan. (۲۰۱۲). Investigating organizational culture (Queen's model) with the feasibility of establishing knowledge management in Iran Gas Transmission Company. Occupational and organizational consulting magazine. Number ۱۲

Mozafari, Keyvan; Causi, Ismail; Pradayian Khorasgani, Akbar. (۲۰۱۹). Identifying indicators of evaluation and design of broadcasting organizational culture in the framework of competitive values and cultural dynamics (case study of news, broadcasting and planning areas, ۱۰(۱), ۲۹۳-۳۲۱

Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (۲۰۱۶), "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies", *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. ۴۸, No. ۱, pp. ۳۰-۴۱. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>

Niazazri, Kiyomarth; Yazdi Taqvai, Maryam (۲۰۱۵). Organizational culture in the third millennium. Tehran. Publications method

Olynick, J. and Li, H.Z. (۲۰۲۰), "Organizational culture and its relationship with employee stress, enjoyment of work and productivity", *International Journal of Psychological Studies*, Vol. ۱۲, No. ۲, pp. ۱۴-۳۰. DOI: <https://doi.org/10.5039/ijps.v12n2p14>

Qianqian, H., & Zhihua, D. (۲۰۲۰). The Relationships among Corporate Culture and Employee Performance.

Safari, Mahmoud; Soleimani, Nader; Jafari, Paryosh. (۲۰۱۹). Identifying the factors of developing the culture of trust between teachers and students and parents in schools: a qualitative study. *Ahvaz Soldier Education Development Journal*, ۱۱(Special Issue), ۴۰-۴۷

Schein, Edgar (۱۹۸۳). Organizational culture, translated by Mohammad Ebrahim Mahjoub. Tehran Publications of Fara Cultural Organization

Sepahband, Reza, Zarnagarian, Youssef, Mohammadi, Mahdi, (۲۰۱۶). Investigating the effect of intercultural competencies on managers' readiness for organizational change, *Human Resource Management Research Quarterly*, ۲(۹), ۶۸-۴۷

Tebianian, Hossein; Mahmoudi, Nasreen. (۱۴۰۱). Organizational culture, the fourth international conference on management, tourism and technology, spring ۱۴۰۱

Thokozani, S. B. M., & Maseko, B. (۲۰۱۷). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(۱), ۲-۵.

Warrick, D.D. (۲۰۱۷), "What leaders need to know about organizational culture", *Business Horizons*, Vol. ۶۰, No. ۳, pp. ۳۹۵-۴۰۴. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>