



شناسایی عوامل علی فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی استان مازندران

سید مهدی هاشمی^۱، قاسم علی طالبی^۲، منصور رنجبر^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۳. دانشیار، مرکز مطالعات توسعه آموزش، دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ساری، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: ghasemali.taleb@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدلی از فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های دولتی استان مازندران بود. این مطالعه با رویکرد آمیخته و اکتشافی متوالی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۵ خبره (۱۲ نفر نهایی با روش گلوله‌برفی)، داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. در بخش کمی، ۳۵۷ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی (با روش تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان) انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته با ۶۵ گویه در ۶ بعد و ۱۳ مؤلفه بود که روایی محتوایی و سازه آن با قضاوت خبرگان، شاخص‌های CVI و CVR و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی و پایایی آن با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS، PLS و MAXQDA تحلیل گردیدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد بُعد «شرایط علی» دارای بار عاملی معنادار ($R^2=0.37$ ، $\beta=0.43$ ، $t=8.22$) است. مدل PLS دو مؤلفه «سبک رهبری انسانی محور» و «نگرش و بیش مدیریت» را به عنوان عوامل علی کلیدی شناسایی کرد که مستقیماً و غیرمستقیماً بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی روانشناختی اثر دارند. «نگرش و بیش مدیریت» دارای بار عاملی ۰.۹۶۰ و ضریب مسیر ۰.۹۸۰ بود. ضرایب مسیر نشان دادند مسیر سبک رهبری انسانی محور به شرایط علی ($t=319.871$)، نگرش و بیش مدیریت به شرایط علی ($t=343.374$)، و شرایط علی به فرهنگ سازمانی روانشناختی ($t=25.064$) همگی معنادارند. نتایج نشان دادند که تقویت سبک رهبری انسانی محور و بیش مدیریت می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی ایفا کند. تغییرات فرهنگی تنها با اصلاح ساختارها حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم دگرگونی نگرش‌ها و ذهنیت مدیران است. سرمایه‌گذاری در آموزش، کوچینگ و بازخورد مدیریتی می‌تواند منجر به ارتقای فرهنگ سازمانی، سلامت روان، انگیزش، خلاقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های دولتی گردد.

کلیدواژه‌گان: فرهنگ سازمانی، رویکرد روانشناختی، سازمان‌های دولتی، رهبری انسانی محور، بیش مدیریت

تاریخ ارسال: ۲۳ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۸ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۲۶ مهر ۱۴۰۴



How to cite: Hashemi, S. M., Talebi, G. A., & Ranjbar, M. (2025). Identification of Causal Factors of Effective Organizational Culture with a Psychological Approach in Governmental Organizations of Mazandaran Province. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(4), 1-13.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identification of Causal Factors of Effective Organizational Culture with a Psychological Approach in Governmental Organizations of Mazandaran Province

Seyed Mehdi Hashemi¹, Ghasem Ali Talebi^{2*}, Mansour Ranjbar³

1. PhD student in Public Administration, Organizational Behavior, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran .

2. Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran .

3. Associate professor, Education Development Center, Mazandaran University of Medical Sciences, Sari, Iran.

*Corresponding Author's Email: ghasemali.taleb@iau.ac.ir

Abstract

This study aimed to develop a model of effective organizational culture with a psychological approach tailored to governmental organizations in Mazandaran Province. An exploratory sequential mixed-method design was used. In the qualitative phase, grounded theory was applied through semi-structured interviews with 25 experts (12 selected via snowball sampling) and analyzed using open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, 357 participants were selected via stratified random sampling from 5,912 managers and employees based on the Krejcie and Morgan table. Data were collected using a researcher-made questionnaire with 65 items across 6 dimensions and 13 components. Content validity was confirmed through expert judgment and CVI/CVR indices, construct validity through exploratory and confirmatory factor analyses, and reliability through Cronbach's alpha and composite reliability. Data were analyzed using SPSS, PLS-SEM, and MAXQDA. Confirmatory factor analysis showed that the "causal conditions" dimension had a significant factor loading ($t=8.220$, $\beta=0.43$, $R^2=0.37$). The PLS model identified two key causal factors: human-centered leadership style and managerial vision and insight, both directly and indirectly shaping psychological organizational culture. Managerial vision and insight had a factor loading of 0.960 and a path coefficient of 0.980. Path analysis confirmed significant paths from human-centered leadership to causal conditions ($t=319.871$), managerial vision to causal conditions ($t=343.374$), and causal conditions to psychological organizational culture ($t=25.064$). Strengthening human-centered leadership and managerial vision plays a decisive role in developing an effective psychological organizational culture. Cultural transformation requires not only structural change but also shifts in managerial mindsets. Investing in leadership training, coaching, and feedback can enhance organizational culture, psychological well-being, motivation, creativity, and sustainable competitive advantage in governmental organizations.

Keywords: *Organizational Culture, Psychological Approach, Governmental Organizations, Human-Centered Leadership, Managerial Vision*

Submit Date: 13 May 2025

Revise Date: 09 September 2025

Accept Date: 16 September 2025

Publish Date: 18 October 2025

فرهنگ سازمانی یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های شکل‌دهنده به رفتارها، نگرش‌ها و عملکردهای کارکنان در سازمان‌ها است و به‌عنوان یک سازه چندبعدی، در تعامل با ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رویه‌های سازمانی، مسیر حرکت سازمان را تعیین می‌کند (Chalmers et al., 2025). در سازمان‌های دولتی که با پیچیدگی وظایف، ساختارهای سلسله‌مراتبی و الزامات قانونی گسترده مواجه هستند، وجود یک فرهنگ سازمانی مؤثر نقشی حیاتی در ارتقای بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی، بهبود سلامت روان کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات عمومی دارد (Iskamto, 2023). فرهنگ سازمانی نه‌تنها به‌عنوان زیربنای تعاملات درون‌سازمانی عمل می‌کند، بلکه ابزاری راهبردی برای شکل‌دهی به سرمایه انسانی و اجتماعی نیز محسوب می‌شود و می‌تواند سازمان را در مسیر نوآوری و مزیت رقابتی قرار دهد (Huang & Huang, 2020).

در این میان، رویکرد روانشناختی به فرهنگ سازمانی به‌دنبال آن است که علاوه بر توجه به کارآمدی ساختارها و فرآیندهای سازمانی، به نیازهای روانی، انگیزشی و هیجانی کارکنان نیز پاسخ دهد. این رویکرد با تمرکز بر مؤلفه‌هایی همچون سرمایه روانشناختی، احساس امنیت روانی، انگیزش درونی و حمایت اجتماعی، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعلق سازمانی، ارتقای سلامت روان و بهبود عملکرد باشد (Ahmad et al., 2025; Prochazka et al., 2025). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با فرهنگ حمایت‌گرا و نوآور، از طریق تقویت حس ارزشمندی و خودکارآمدی کارکنان، سطح بالاتری از خلاقیت، رضایت شغلی و بهره‌وری را تجربه می‌کنند (Blom & Curseu, 2025; Kyambade et al., 2025). در مقابل، فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و اقتدارگرایانه با افزایش استرس شغلی، فرسودگی هیجانی و کاهش انگیزش ارتباط دارند که در بلندمدت می‌تواند منجر به ترک خدمت و کاهش بهره‌وری سازمان شود (Ahmad et al., 2025). با توجه به این شواهد، طراحی و استقرار یک فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای ارتقای سرمایه انسانی و توسعه سازمانی تلقی شود. در واقع، در چنین فرهنگی مدیران نقش محوری در شکل‌دهی به نگرش‌ها و ادراکات کارکنان ایفا می‌کنند و از طریق سبک‌های رهبری انسانی‌محور، بر ارزش‌های جمعی، همدلی، اعتماد و یادگیری سازمانی تأکید دارند (Mokhchy et al., 2025; Wardana et al., 2024). این نگرش با مفهوم «رهبری مسئولیت‌پذیر اجتماعی» نیز هم‌راستاست که ضمن توجه به اهداف سازمانی، بر سلامت روان، رفاه و امنیت روانی کارکنان تأکید دارد و از این طریق موجب تقویت تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان می‌شود (Kyambade et al., 2025).

با وجود اهمیت فزاینده فرهنگ سازمانی، مطالعات انجام‌شده در ایران نشان می‌دهد که اغلب پژوهش‌ها به ابعاد عمومی این مفهوم پرداخته‌اند و کمتر به بررسی سیستماتیک عوامل روانشناختی و تأثیر آنها بر فرهنگ سازمانی مؤثر در بستر سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. برای نمونه، پژوهش (Ansari et al., 2025) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی در مراکز آموزشی و درمانی از طریق شش طبقه اصلی شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. همچنین (Niazi et al., 2025) نشان داد که فرهنگ سازمانی پایدار زمانی محقق می‌شود که مؤلفه‌هایی همچون رهبری اخلاق‌محور، مسئولیت اجتماعی، شفافیت و تعامل با ذی‌نفعان در آن نهادینه شده باشد. پژوهش (Mousavi, 2025) در سازمان‌های کارآفرین‌گرددشگری نیز به آسیب‌شناسی مدل دنیسون پرداخت و مؤلفه‌هایی مانند علاقه‌مندی مدیران، التزام به ارزش‌ها و وضوح اهداف سازمانی را از ابعاد حیاتی فرهنگ سازمانی دانست. این یافته‌ها حاکی از آن است که توجه به ابعاد ارزشی و راهبردی فرهنگ سازمانی در ایران رشد کرده، اما عوامل روانشناختی کمتر در کانون توجه قرار گرفته‌اند.

از سوی دیگر، برخی مطالعات جدید در ایران تلاش کرده‌اند فرهنگ سازمانی را با حوزه مدیریت دانش پیوند دهند. به‌طور مثال، (Kiakjoori et al., 2025) نشان دادند که فرهنگ سازمانی نقش اساسی در توسعه دانش سازمانی ایفا می‌کند و می‌تواند از طریق تقویت ارزش‌های یادگیری و اعتماد، زمینه مدیریت تغییر و نوآوری را فراهم آورد. این یافته با دیدگاه (Popescu & Kyriakopoulos, 2022) همسو است که سرمایه انسانی و سرمایه فکری را محرک‌های اصلی مدیریت عملکرد در سازمان‌های قرن بیست‌ویکم می‌داند. این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند

که فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود که به ابعاد انسانی، روانشناختی و دانشی کارکنان به‌طور همزمان توجه کند.

در این میان، ویژگی‌های شخصیتی و روانی کارکنان نیز از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند. پژوهش (Karimi, 2023) تأکید می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی همچون برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، انعطاف‌پذیری و ثبات هیجانی نقش مهمی در تعیین سبک تعاملات اجتماعی، مدیریت تعارض و گرایش به همکاری دارند و می‌توانند بر جو روانی و کیفیت روابط در سازمان تأثیرگذار باشند. کارکنانی که از سرمایه‌های روانشناختی بالاتری برخوردارند، احتمال بیشتری دارد که در شرایط فشار و تغییر، رفتارهای سازنده، حمایتگر و خلاق از خود نشان دهند و این امر در نهایت موجب ارتقای فرهنگ سازمانی می‌شود (Prochazka et al., 2025).

همچنین، پژوهش‌های بین‌المللی جدید نشان داده‌اند که حتی مداخلات ساده برای تقویت فرهنگ اخلاقی و حمایتی می‌تواند احساس امنیت روانی را افزایش دهد و از این طریق موجب رشد نوآوری و یادگیری سازمانی شود (Blom & Curseu, 2025). امنیت روانی از طریق کاهش ترس از قضاوت یا سرزنش، فضای مناسبی برای ابراز ایده‌ها، اشتراک‌گذاری دانش و پذیرش مسئولیت ایجاد می‌کند و یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ‌های مشارکت‌گرا و نوآور است (Kyambade et al., 2025). این در حالی است که فقدان امنیت روانی می‌تواند مانع از بیان دیدگاه‌های خلاقانه و نقد سازنده شود و منجر به شکل‌گیری فرهنگ‌های سکوت و انفعال گردد.

بررسی الگوهای بومی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی نیز نشان می‌دهد که این فرهنگ‌ها غالباً تحت تأثیر ترکیبی از ارزش‌های اسلامی-ایرانی و اقتضائات مدیریتی نوین قرار دارند. پژوهش (Javanmard et al., 2025) با ارائه الگویی چندبعدی برای فرهنگ سازمانی نیروی زمینی ارتش با رویکرد اسلامی-ایرانی، نشان داد که ابعاد اعتقادی، اخلاقی و اجتماعی در کنار مؤلفه‌های مدیریتی و فنی، ساختار فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که طراحی مدل‌های فرهنگ سازمانی در ایران باید همسو با بسترهای فرهنگی بومی باشد و در عین حال بتواند پاسخگوی نیازهای روانشناختی کارکنان نیز باشد.

از منظر راهبردی، تغییر فرهنگ سازمانی یکی از دشوارترین فرآیندهای تحول سازمانی است، زیرا مستلزم دگرگونی در نگرش‌ها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری تثبیت‌شده کارکنان است. (Moghami & Imani, 2023) تأکید می‌کند که مدیریت تغییر موفق مستلزم ایجاد تعهد ذهنی و هیجانی در کارکنان و کاهش مقاومت روانی آنها در برابر دگرگونی‌ها است. در این راستا، توانایی رهبران در الهام‌بخشی، اعتمادسازی و ترغیب کارکنان به پذیرش تغییر، عامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های تحول فرهنگی محسوب می‌شود (Mokhchy et al., 2025). رهبران با اتخاذ سبک‌های انسانی‌محور، مشارکتی و آینده‌نگر می‌توانند جو روانی مثبتی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس امنیت، ارزشمندی و تعلق نمایند و این خود به‌صورت تصاعدی باعث تقویت فرهنگ سازمانی می‌شود (Wardana et al., 2024).

با توجه به مجموعه شواهد فوق، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی مؤثر در سازمان‌های دولتی نه صرفاً محصول ساختارها و سیاست‌ها، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان نگرش‌ها، ویژگی‌های روانشناختی و رفتارهای رهبری است. فقدان مدل‌های بومی که بتوانند این تعاملات را با توجه به ویژگی‌های خاص کارکنان و ساختارهای سازمان‌های دولتی تبیین کنند، یکی از خلأهای پژوهشی مهم در ایران به شمار می‌رود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل علی فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی استان مازندران انجام شد.

روش‌شناسی

روش‌شناسی این پژوهش به‌صورت آمیخته و اکتشافی متوالی طراحی شد. در بخش کیفی، از رویکرد داده‌بنیاد برای شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روان‌شناختی استفاده گردید و ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. جامعه آماری کیفی شامل ۲۵ نفر از استادان و متخصصان حوزه فرهنگ سازمانی و روان‌شناسی سازمانی بود که نمونه‌گیری آن به روش گلوله‌برفی انجام گرفت و در نهایت با انجام ۱۲ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و

انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۵۹۱۲ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان مازندران بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۳۵۷ نفر محاسبه و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه محقق ساخته بود که شامل ۶۵ گویه در قالب ۶ بعد و ۱۳ مؤلفه طراحی شد. برای روایی محتوایی پرسشنامه از نظر خبرگان و شاخص‌های CVI و CVR استفاده گردید که مقادیر بالای ۰.۷۹ و ۰.۶۲ نشان‌دهنده تأیید روایی بودند. همچنین روایی سازه با بهره‌گیری از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و بررسی روایی همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفت. پایایی ابزار نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. بدین ترتیب پرسشنامه نهایی به عنوان ابزاری معتبر برای اعتباریابی مدل فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روان‌شناختی شناخته شد.

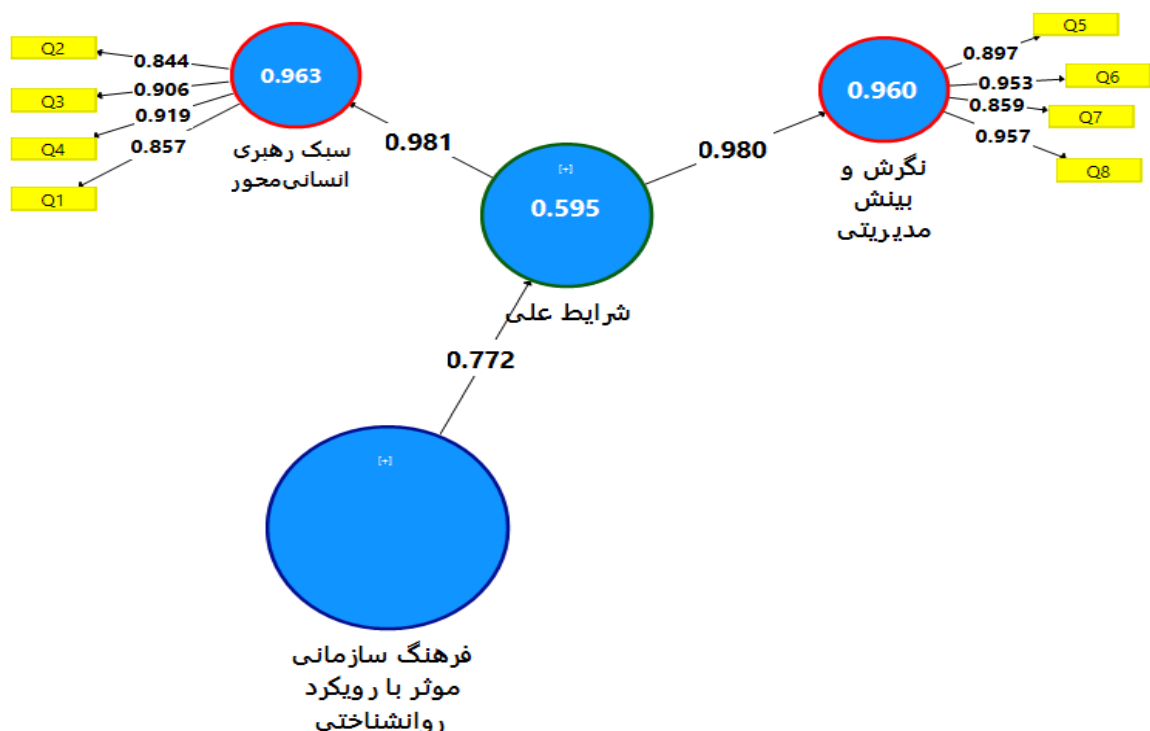
یافته‌ها

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که بُعد «شرایط علی» بار عاملی معناداری دارد ($t=8.220$) و با ضریب استاندارد ۰.۴۳ توانسته است حدود ۳۷ درصد از واریانس متغیر مربوطه را تبیین کند. این امر بیانگر روایی سازه مطلوب این بُعد در مدل پژوهش است.

جدول ۱. نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی

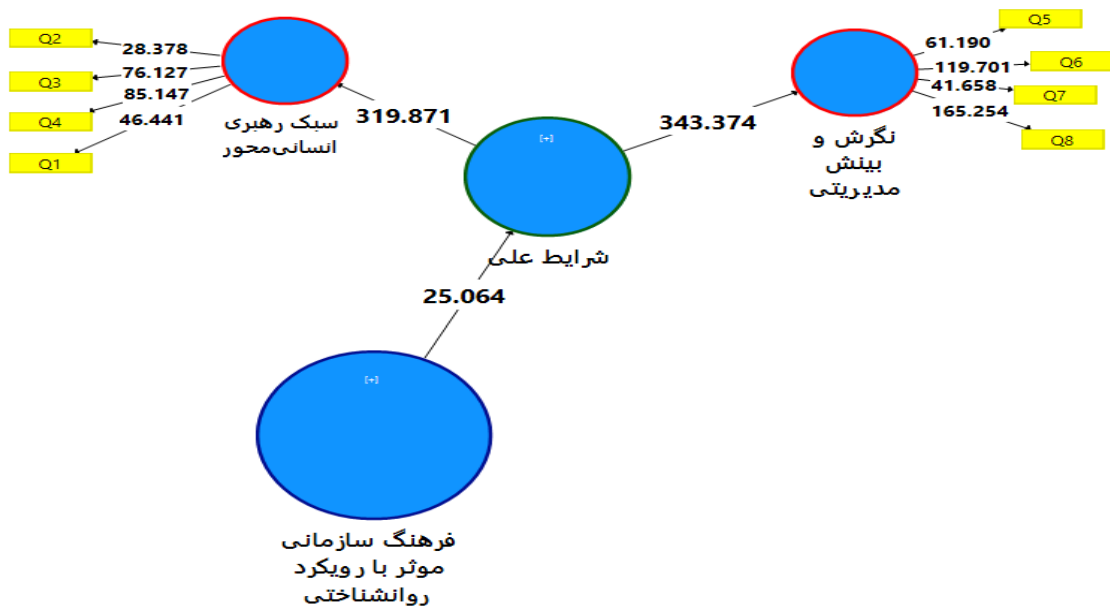
متغیر	ابعاد	t-value	ضریب استاندارد	R^2
شرایط علی		۸.۲۲۰	۰.۴۳۰	۰.۳۷۰

در این پژوهش براساس دیدگاه نمونه آماری شرایط علی فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی استان مازندران مطابق نمودار زیر نشان داده می‌شود.



شکل ۱. شرایط علی فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی استان مازندران در حالت تخمین ضرایب مسیر در تحلیل مدل PLS ارائه شده برای شناسایی عوامل علی فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی استان مازندران، دو مؤلفه کلیدی به عنوان متغیرهای اثرگذار شناسایی شده‌اند: "سبک رهبری انسانی محور" و "نگرش و بینش مدیریتی". این دو متغیر به صورت

مستقیم و غیرمستقیم بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی روانشناختی تأثیر می‌گذارند و نقش شرایط علی را در مدل پارادایمی داده‌بنیاد ایفا می‌کنند. مؤلفه نگرش و بینش مدیریتی نیز با بار عاملی ۰.۹۶۰ و ضریب مسیر ۰.۹۸۰ بر شرایط علی، یکی دیگر از بنیان‌های اصلی ایجاد فرهنگ روانشناختی در سازمان‌ها است. منظور از نگرش و بینش مدیریتی، نحوه تفکر و رویکرد ذهنی مدیران نسبت به انسان، توسعه، یادگیری، شایستگی و اعتماد سازمانی است. مدیرانی که دارای دیدگاه‌های باز، انسانی، تحول‌محور و آینده‌نگر هستند، فضای سازمانی را برای شکوفایی روانی، انگیزشی و عملکردی کارکنان مهیا می‌کنند. با توجه به نمودار و ضرایب به‌دست‌آمده، مشخص است که شرایط علی نقش حیاتی در ایجاد فرهنگ سازمانی روانشناختی ایفا می‌کنند و این شرایط خود تحت تأثیر دو مؤلفه بنیادی یعنی سبک رهبری انسانی‌محور و نگرش مدیریتی قرار دارند. ضریب بالای ۰.۷۷۲ بین شرایط علی و فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی، مؤید آن است که تمرکز بر اصلاح و تقویت این دو عامل، می‌تواند اثرات چشمگیری بر فرهنگ سازمانی داشته باشد. این نتایج به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی مازندران توصیه می‌کند تا در جذب، آموزش و ارزیابی مدیران، ویژگی‌های انسانی و روانی را در اولویت قرار دهند تا از این مسیر به توسعه فرهنگی سازمانی و افزایش سرمایه‌های انسانی دست یابند. در ادامه رابطه بین عوامل علی و متغیر اصلی تحقیق در حالت معنی داری ارائه می‌گردد.



شکل ۲. رابطه بین متغیر فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی با بعد عوامل علی آن در حالت معنی داری ضرایب مسیر

در نمودار ارائه‌شده که مربوط به مدل معادلات ساختاری (PLS) و تحلیل معنی‌داری ضرایب مسیر (آماره T) در بررسی عوامل علی مؤثر بر فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی استان مازندران است، سه مسیر اصلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این مسیرها از طریق مؤلفه‌های «نگرش و بینش مدیریتی» و «سبک رهبری انسانی‌محور» به عنوان شرایط علی به متغیر نهایی یعنی فرهنگ سازمانی روانشناختی منتهی می‌شوند. در خصوص مسیر «سبک رهبری انسانی‌محور» به «شرایط علی» آماره تی برابر با ۳۱۹.۸۷۱ بیانگر معنی‌داری بسیار قوی این مسیر است. این مقدار حاکی از آن است که سبک رهبری بر پایه همدلی، اخلاق حرفه‌ای، و توجه به کرامت انسانی نقش مهمی در شکل‌گیری شرایط علی دارد. این یافته نشان می‌دهد که سبک مدیریت، در مقام یک عامل علی، به‌صورت معناداری زمینه‌های فرهنگی در سازمان را جهت‌دهی می‌کند. مسیر «نگرش و بینش مدیریتی» به «شرایط علی» با آماره تی ۳۴۳.۳۷۴ این رابطه نیز در سطح بسیار بالایی معنی‌دار است. نگرش و دیدگاه مدیران نسبت به انسان، یادگیری، توسعه فردی و سرمایه انسانی از عوامل مؤثر در ایجاد بسترهای فرهنگی سالم در سازمان‌هاست. این عامل نشان می‌دهد که بینش مدیریتی یک اهرم کلیدی در هدایت فرهنگ سازمانی روانشناختی است. مسیر «شرایط علی» به «فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی» این مسیر با آماره تی ۲۵۰.۶۴ نیز از نظر آماری معنادار است. به این معنا که

شرایط علی، متشکل از مؤلفه‌های فوق، به شکل مؤثری فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. تمامی ضرایب مسیر و آماره‌های تی در این مدل به‌وضوح نشان می‌دهند که سبک رهبری انسانی‌محور و نگرش مدیریتی، دو عامل علی مهم در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی روانشناختی هستند و سازمان‌هایی که در این زمینه سرمایه‌گذاری کنند، از نظر فرهنگی و روانی توانمندتر عمل خواهند کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که دو مؤلفه «سبک رهبری انسانی‌محور» و «نگرش و بینش مدیریتی» نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی در سازمان‌های دولتی استان مازندران دارند. این دو مؤلفه به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر شرایط علی مؤثر در ایجاد فرهنگ سازمانی روانشناختی تأثیر گذاشته و در مدل پارادایمی پژوهش در جایگاه عوامل محوری قرار گرفتند. بار عاملی بالا برای مؤلفه نگرش و بینش مدیریتی (۰.۹۶۰) و ضریب مسیر نزدیک به یک (۰.۹۸۰) نشان می‌دهد که این متغیرها توان پیش‌بینی بسیار بالایی در تبیین شرایط علی فرهنگ سازمانی دارند. این نتیجه را می‌توان در پرتو نقش بنیادین رهبری در ایجاد بسترهای روانی و انگیزشی برای کارکنان تبیین کرد؛ چرا که مدیران با اتخاذ رویکرد انسانی و آینده‌نگر، زمینه شکوفایی قابلیت‌های روانی، انگیزشی و عملکردی کارکنان را فراهم می‌کنند (Mokhchy et al., 2025; Wardana et al., 2024).

این نتایج با بدنه پژوهش‌های بین‌المللی نیز همخوانی دارد. برای مثال، (Blom & Curseu, 2025) در مطالعه‌ای چندسطحی نشان داد که حتی مداخلات ساده برای تقویت فرهنگ اخلاقی در سازمان، موجب افزایش ایمنی روانی و در نتیجه ارتقای نوآوری می‌شود. همچنین (Kyambade et al., 2025) بیان می‌کند که رهبری مسئولیت‌پذیر اجتماعی از طریق افزایش امنیت روانی، رضایت شغلی و تعلق سازمانی را بهبود می‌بخشد. در همین راستا، نتایج پژوهش حاضر نیز تأکید می‌کند که سبک رهبری انسانی‌محور، از طریق تقویت همدلی، اعتماد و تعامل دوسویه، نقش اساسی در ارتقای مؤلفه‌های روانشناختی فرهنگ سازمانی دارد. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر همسو با مطالعات (Ahmad et al., 2025) نشان می‌دهد که فرهنگ‌های حمایت‌گر و انسان‌محور، فرسودگی شغلی را کاهش داده و سلامت روان کارکنان را ارتقا می‌بخشند. این یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران با تغییر نگرش‌های خود نسبت به انسان و سرمایه انسانی، می‌توانند نقش کلیدی در بهبود جو روانی سازمان ایفا کنند و از این طریق فرهنگ سازمانی را در مسیر مثبت هدایت کنند.

از منظر ملی، یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های داخلی متعددی نیز انطباق دارد. برای نمونه، (Ansari et al., 2025) در الگویی که برای مراکز آموزشی و درمانی ارائه داد، عوامل علی را به‌عنوان یکی از ارکان شش‌گانه فرهنگ سازمانی معرفی کرد و تأکید نمود که نقش رهبری در شکل‌دهی این عوامل بنیادین است. همچنین (Niazi et al., 2025) در شناسایی فرهنگ سازمانی پایدار، بر ضرورت نهادینه‌سازی مؤلفه‌هایی چون شفافیت، مسئولیت‌پذیری و رهبری اخلاق‌محور تأکید داشت که همگی ریشه در نگرش و بینش مدیریتی دارند. یافته‌های (Mousavi, 2025) نیز نشان داد که علاقه‌مندی مدیران، تعهد به ارزش‌ها و وضوح اهداف سازمانی از مهم‌ترین شاخص‌های تقویت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های کارآفرین هستند که به‌شدت تحت تأثیر نگرش و رویکرد مدیران قرار دارند. این همسویی میان نتایج پژوهش حاضر و مطالعات پیشین بیانگر آن است که مؤلفه نگرش و بینش مدیریتی به‌عنوان یک عامل علی کلیدی، نه تنها در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی بلکه در جهت‌دهی به سایر عوامل فرهنگی نقش محوری دارد.

همچنین این پژوهش با تأکید بر اهمیت ویژگی‌های روانشناختی مدیران و کارکنان در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، بر یافته‌های (Karimi, 2023) و (Prochazka et al., 2025) صحه می‌گذارد که بیان کرده‌اند سرمایه‌های روانشناختی از جمله خودکارآمدی، خوش‌بینی، تاب‌آوری و امید می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعهد سازمانی، مشارکت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی شود. در واقع، سازمانی که فرهنگ آن بر پایه رویکرد روانشناختی بنا شده باشد، در برابر استرس‌ها و تغییرات محیطی تاب‌آوری بالاتری نشان می‌دهد و کارکنان آن انگیزش درونی و تمایل بیشتری برای یادگیری و خلاقیت دارند (Ahmad et al., 2025). از سوی دیگر، (Popescu & Kyriakopoulos, 2023) نیز تأکید می‌کند که سرمایه‌های روانشناختی می‌تواند به‌عنوان یک عامل تعدیلگر در رابطه بین رهبری و فرهنگ سازمانی عمل کند.

2022) تأکید می‌کند که در سازمان‌های مدرن، سرمایه انسانی و سرمایه فکری مهم‌ترین محرک‌های عملکرد سازمانی هستند و بدون توجه به این دو سرمایه، تلاش برای بهبود فرهنگ سازمانی به نتیجه نخواهد رسید. یافته‌های حاضر با تأکید بر نقش نگرش مدیران در پرورش این سرمایه‌ها، همسو با این دیدگاه است.

از بعد دانشی، نتایج این مطالعه با یافته‌های (Kiakjoori et al., 2025) نیز همراستا است که فرهنگ سازمانی را بستر اصلی برای توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی معرفی کردند. فرهنگ سازمانی انسانی‌محور، از طریق ارتقای اعتماد و یادگیری جمعی، تسهیم دانش را تسهیل کرده و موجب افزایش ظرفیت سازمان در مواجهه با تغییر می‌شود. این نکته در ادبیات مدیریت تغییر نیز به‌خوبی بیان شده است؛ (Moghimi & Imani, 2023) معتقد است که تغییر فرهنگی موفق، تنها زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از نظر هیجانی و ذهنی برای پذیرش تغییر آماده باشند و این آمادگی زمانی حاصل می‌شود که مدیران بتوانند حس امنیت روانی و اعتماد را در سازمان تقویت کنند. این تحلیل نشان می‌دهد که یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر اهمیت سبک رهبری انسانی‌محور، نه تنها با نظریه‌های مدیریت تغییر بلکه با تجربیات بومی سازمان‌های ایرانی نیز منطبق است.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر با مدل‌های بومی فرهنگ سازمانی نیز همسویی دارد. (Javanmard et al., 2025) در الگویی که برای فرهنگ سازمانی نیروی زمینی ارتش با رویکرد اسلامی-ایرانی طراحی کردند، نشان دادند که ابعاد اخلاقی، اعتقادی و اجتماعی در کنار مؤلفه‌های مدیریتی، ساختار فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. این یافته‌ها مؤید آن است که فرهنگ سازمانی مؤثر در بستر ایران باید تلفیقی از ارزش‌های انسانی و روانشناختی با الزامات بومی و ساختارهای رسمی باشد. از این منظر، نتایج پژوهش حاضر که «نگرش و بینش مدیریتی» را به‌عنوان یک عامل کلیدی شناسایی کرده است، می‌تواند در طراحی مدل‌های بومی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد. همچنین نتایج این پژوهش با یافته‌های (Mohibi et al., 2023) همسو است که تأکید داشتند ابعاد فرهنگ سازمانی نظیر درگیری کارکنان، ثبات، انطباق‌پذیری و مأموریت‌گرایی نقش مستقیمی بر عملکرد سازمان‌های آموزشی دارند و این ابعاد به‌شدت از سبک رهبری و نگرش مدیران تأثیر می‌پذیرند.

در جمع‌بندی این بخش می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر به‌طور همزمان هم با بدنه نظری و بین‌المللی مطالعات فرهنگ سازمانی همخوانی دارد و هم شواهد بومی و تجربی سازمان‌های ایرانی را تأیید می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد که شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر با رویکرد روانشناختی، مستلزم تمرکز بر مؤلفه‌های نرم‌افزاری (نگرش‌ها، باورها و مهارت‌های انسانی مدیران) در کنار مؤلفه‌های سخت‌افزاری (ساختارها و راهبردها) است. در واقع، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تغییر پایدار در فرهنگ سازمانی تنها از مسیر تغییر نگرش‌ها و بینش‌های مدیران می‌گذرد و سرمایه‌گذاری در توسعه قابلیت‌های رهبری انسانی‌محور می‌تواند بازدهی چشمگیری در ارتقای فرهنگ سازمانی، سلامت روان و بهره‌وری سازمان‌های دولتی به همراه داشته باشد.

این پژوهش با وجود یافته‌های ارزشمند خود، محدودیت‌هایی نیز دارد. نخست آنکه جامعه آماری بخش کیفی محدود به خبرگان حوزه مدیریت دولتی در استان مازندران بود و این امر می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق و بخش‌های سازمانی کشور را کاهش دهد. دوم، در بخش کمی از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که هرچند روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت، اما همچنان احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان و تأثیر تمایلات اجتماعی وجود دارد. همچنین، تمرکز پژوهش بر شرایط علی فرهنگ سازمانی باعث شد سایر ابعاد مدل پارادایمی (مانند شرایط زمینه‌ای یا پیامدی) به‌طور محدود بررسی شوند.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود جامعه آماری به سایر استان‌ها و حتی سازمان‌های خصوصی گسترش یابد تا امکان مقایسه بین‌بخشی فراهم گردد. همچنین می‌توان از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری چندگروهی برای بررسی تفاوت‌های جنسیتی، سنی یا موقعیت شغلی در برداشت از فرهنگ سازمانی بهره گرفت. انجام مطالعات طولی نیز می‌تواند به شناسایی تغییرات فرهنگ سازمانی در

بازه‌های زمانی مختلف کمک کند و پایداری اثر عوامل روانشناختی را بررسی نماید. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای میانجی مانند سرمایه اجتماعی یا حمایت سازمانی در رابطه بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گیرد. در بعد کاربردی، توصیه می‌شود سازمان‌های دولتی برای مدیران خود دوره‌های آموزشی در زمینه رهبری خدمتگزار، اصیل و تحول‌آفرین برگزار کنند تا مهارت‌های همدلی، اعتمادسازی و آینده‌نگری در آنان تقویت گردد. همچنین ایجاد سازوکارهای بازخورد مستمر از سوی کارکنان درباره سبک رهبری مدیران می‌تواند در اصلاح نگرش‌ها و بهبود فرهنگ سازمانی مؤثر باشد. استفاده از کوچینگ مدیریتی و ابزارهای خودسنجی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف رهبران نیز می‌تواند به توسعه بینش مدیریتی کمک کند. در نهایت، توصیه می‌شود سیاست‌های منابع انسانی و ارزیابی عملکرد نیز با تأکید بر مؤلفه‌های انسانی و روانشناختی بازطراحی شوند تا هم‌راستایی ساختار و فرهنگ سازمانی تحقق یابد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational culture, defined as the shared values, norms, beliefs, and behavioral patterns governing interactions in organizations, serves as a foundational pillar influencing employees' attitudes, motivation, and performance (Chalmers et al., 2025). In governmental organizations, where complex structures, formalized hierarchies, and public accountability create substantial operational challenges, cultivating an effective organizational culture is crucial for improving efficiency, job satisfaction, and psychological well-being (Iskamto, 2023). Research emphasizes that culture is not merely an abstract organizational phenomenon but a strategic mechanism shaping human and intellectual capital, which are vital drivers of sustainable performance in the twenty-first-century organizational landscape (Huang & Huang, 2020; Popescu & Kyriakopoulos, 2022).

A psychological approach to organizational culture has emerged as a promising paradigm that integrates the human side of organizational functioning with structural and procedural aspects. This perspective emphasizes employees' psychological needs, emotional experiences, and motivational dynamics as central determinants of organizational climate and performance outcomes (Ahmad et al., 2025; Prochazka et al., 2025). Evidence suggests that psychologically supportive and human-centered cultures promote trust, safety, creativity, and engagement, thereby strengthening organizational commitment and reducing burnout (Blom & Curseu, 2025; Kyambade et al., 2025). Conversely, rigid hierarchical and control-oriented cultures have been associated with heightened stress, emotional exhaustion, and diminished motivation, which ultimately erode organizational performance (Ahmad et al., 2025).

Despite the growing global recognition of this paradigm, studies on organizational culture in Iran have predominantly focused on its structural, strategic, and ethical dimensions, often neglecting its psychological foundations. For instance, (Ansari et al., 2025) highlighted causal, contextual, and strategic conditions shaping organizational culture in educational and therapeutic centers, while (Niazi et al., 2025) identified components of sustainable culture such as ethical leadership, social responsibility, and stakeholder engagement. Similarly, (Mousavi, 2025) emphasized managerial commitment, value adherence, and goal clarity as key factors in entrepreneurial tourism organizations. These studies underscore the importance of managerial values and strategic clarity but do not sufficiently address psychological drivers such as intrinsic motivation, perceived justice, or personality traits.

Research has increasingly shown that personal psychological capital—comprising self-efficacy, hope, resilience, and optimism—is a crucial predictor of constructive behaviors and positive attitudes at work (Prochazka et al., 2025). Employees with higher psychological capital are more likely to display creativity, cooperation, and engagement even under stressful conditions. (Karimi, 2023) further notes that personality traits such as conscientiousness, emotional stability, and openness influence how individuals interact, manage conflict, and build trust within organizations, thereby shaping the psychological environment that supports culture development. In addition, (Kiakjoori et al., 2025) found that organizational culture strongly affects knowledge management capabilities, with cultures fostering trust and learning significantly enhancing knowledge sharing and organizational learning.

From a leadership perspective, human-centered and participatory leadership styles have been identified as essential catalysts of psychological organizational culture. (Mokhchey et al., 2025) showed that leadership style, alongside knowledge sharing, significantly drives organizational performance through cultural pathways. (Wardana et al., 2024) also confirmed that school principals' leadership style and organizational culture jointly influence teacher performance, highlighting the synergy between leadership and culture. Complementing this, (Kyambade et al., 2025) showed that socially responsible leadership enhances psychological safety and job satisfaction, creating an enabling psychological environment. These findings resonate with the notion that leaders shape culture primarily through their values, mindsets, and interactions. Moreover, research on ethical and supportive cultures shows their role in fostering psychological safety, which is critical for encouraging risk-taking, innovation, and learning. (Blom & Curseu, 2025) demonstrated that even simple ethical culture interventions significantly improve psychological safety and innovation outcomes. Psychological safety allows employees to voice opinions, share knowledge, and take responsibility without fear of negative consequences, while its absence breeds silence and conformity. In the Iranian context, organizational culture often combines Islamic-Iranian values with modern managerial practices. (Javanmard et al., 2025) illustrated this in a model of the Ground Forces' organizational culture, showing the integration of ethical, social, and managerial components. This underscores the need for culturally grounded yet psychologically informed organizational culture models.

Given this backdrop, the present study addresses a major gap in the literature: the lack of a localized model of organizational culture with a psychological approach tailored to governmental organizations in Mazandaran Province. By identifying the causal factors underpinning psychological organizational culture, this research seeks to bridge structural and human aspects, offering a framework that integrates leadership, managerial mindsets, and psychological factors to enhance organizational effectiveness, employee well-being, and innovation.

Methods and Materials

This study employed an exploratory sequential mixed-method design. In the qualitative phase, grounded theory was used through semi-structured interviews with 25 experts in organizational culture and organizational psychology, of whom 12 were selected via snowball sampling until theoretical saturation was reached. Data from interviews were analyzed using open, axial, and selective coding to identify key dimensions, components, and indicators. These findings informed the design of a researcher-made questionnaire comprising 65 items across 6 dimensions and 13 components. In the quantitative phase, 357 participants were selected through stratified random sampling from a population of 5,912 managers and employees based on the Krejcie and Morgan table. Content validity was verified using expert judgment and CVI/CVR indices, construct validity via exploratory and confirmatory factor analysis, and reliability through Cronbach's alpha and composite reliability. Data were analyzed using SPSS, PLS-SEM, and MAXQDA to examine factor loadings, path coefficients, and predictive power.

Findings

Confirmatory factor analysis revealed that the "causal conditions" dimension had a significant factor loading ($t = 8.220$) with a standardized coefficient of 0.43, explaining 37% of the variance, confirming its construct validity. The PLS model identified two core causal factors of psychological organizational culture: human-centered leadership style and managerial vision and insight. These components exerted both direct and indirect effects on the development of psychological organizational culture. Managerial vision and insight exhibited a factor loading of 0.960 and a path coefficient of 0.980, emphasizing its critical role. Path analysis demonstrated three statistically significant relationships: human-centered leadership $\rightarrow$ causal conditions ($t = 319.871$), managerial vision $\rightarrow$ causal conditions ($t = 343.374$), and causal conditions $\rightarrow$ psychological organizational culture ($t = 25.064$). Moreover, the high path coefficient (0.772) between causal conditions and culture indicates that strengthening these factors substantially enhances psychological organizational culture. The results suggest that managers with open, transformational, human-oriented, and future-focused mindsets create an environment conducive to employee psychological well-being, motivation, creativity, and performance.

Discussion and Conclusion

The results demonstrate that the development of an effective psychological organizational culture in governmental organizations is primarily driven by two causal factors: human-centered leadership and managerial vision and insight. These factors shape the psychological context within organizations by fostering trust, empathy, and a shared sense of purpose. Managers with human-centered and transformational orientations cultivate environments where employees feel valued, safe, and empowered, which in turn fosters creativity, engagement, and commitment. This aligns with prior research emphasizing the pivotal role of leadership in shaping organizational culture and climate (Kyambade et al., 2025; Mokhchy et al., 2025; Wardana et al., 2024).

The strong predictive power of managerial vision and insight (path coefficient = 0.980) highlights that cultural transformation depends not on superficial behavioral adjustments but on deeper cognitive and attitudinal shifts among managers. Leaders who embrace future-oriented and human-centric mindsets provide psychological security and support, thereby enhancing motivation and reducing burnout (Ahmad et al., 2025; Blom & Curseu, 2025). These findings are consistent with studies showing that ethical and supportive cultures promote

psychological safety, which is a prerequisite for innovation and learning (Blom & Curseu, 2025). Furthermore, the study supports the proposition that psychological organizational culture serves as a bridge between human capital and performance outcomes (Huang & Huang, 2020; Popescu & Kyriakopoulos, 2022).

The results also resonate with Iranian research showing that organizational culture must be multidimensional and contextually grounded. Studies have emphasized integrating ethical, social, and managerial dimensions (Javanmard et al., 2025; Mousavi, 2025; Niazi et al., 2025), while this study adds that psychological factors are equally critical. By demonstrating the causal influence of leadership style and managerial vision on psychological culture, the findings extend prior models, offering empirical support for embedding psychological components within organizational culture frameworks.

Practically, the study underscores the importance of leadership development programs focusing on servant, authentic, and transformational leadership to strengthen empathy, trust-building, and future-oriented thinking. Coaching, feedback systems, and self-assessment tools can help managers align their behaviors with psychological and cultural objectives. Structurally, aligning HR policies and performance evaluation criteria with human and psychological factors can reinforce cultural change.

In sum, this study bridges a crucial gap by identifying the psychological causal factors of organizational culture in Iranian governmental organizations. It shows that cultural transformation requires not only structural reforms but also deep shifts in managerial mindsets and psychological competencies. Strengthening human-centered leadership and managerial vision can enhance psychological well-being, innovation, and organizational performance, providing both theoretical validation and actionable guidance for policymakers and leaders aiming to foster psychologically supportive organizational cultures.

References

- Ahmad, N. R., Ullah, I., Aziz, M. U., & Iqbal, F. (2025). Investigating Stress, Burnout, and Organizational Factors Contributing to Psychological Well-being at Work. *Review of Education, Administration & Law*, 8(1), 29-40. <https://doi.org/10.47067/real.v8i1.401>
- Ansari, F., Namvar, Y., Rastegoo, A., & Soleimani, T. (2025). Designing a Model for Enhancing Organizational Culture Suitable for Educational and Therapeutic Centers. *Quarterly Journal of Research in Medical Education*, 17(3), 12-27. <https://doi.org/10.32592/rmegums.17.3.12>
- Blom, A. B., & Curseu, P. L. (2025). A multilevel investigation of the relationship between the strength of ethical organizational culture and psychological safety: Do simple organizational interventions work? *Journal of Organizational Change Management*, 38(2), 378-392. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2024-0345>
- Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). *Organizational culture*. StatPearls Publishing. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Huang, C.-C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25, 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.001>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Javanmard, A., Shamohammadi, M., Farkhi, A., & Ardalan, O. (2025). Organizational Culture Model of the Ground Forces with an Islamic-Iranian Approach. *Quarterly Journal of Military Management*. https://jmm.iranjournals.ir/article_727638.html?lang=fa
- Karimi, Y. (2023). *Personality Psychology*. Virayesh. <https://ravanamooz.ir/product/>
- Kiakjoori, D., Kiadliri, S., & Kiani, R. (2025). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Iranian Organizations. *Quarterly Journal of Applied Research in Market Management*, 11(39). <https://www.ensani.ir/fa/article/610831>
- Kyambade, M., Tushabe, M., Mugerwa, G. W., & Namatovu, A. (2025). Am not contented at work: Unraveling socially responsible leadership and psychological safety on job satisfaction in Ugandan public universities. *Management Research Review*, 48(6), 863-882. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2024-0344>
- Moghimi, S. M., & Imani, H. (2023). *Change Management, Improvement, and Organizational Transformation*. Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT) and Research Institute for the Development of Humanities. <https://samt.ac.ir/fa/book/6276>

- Mohibi, L., Maleki, M., & Banisi, V. (2023). Examining the Role of Organizational Culture Dimensions on the Performance of Educational Organizations. *Journal of Advances in Psychology, Educational Sciences and Training*, 6(60), 183-188. <https://civilica.com/doc/1707511/>
- Mokhchy, J., Chen, G., Ahmad, S., Khan, Y. A., Zhang, J., & Ahmed, M. (2025). Dynamic impact of leadership style, knowledge-sharing, and organizational culture on organizational performance. *Current Psychology*, 44(6), 4097-4112. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07411-z>
- Mousavi, S. M. (2025). Pathology of the Denison Organizational Culture Model in Entrepreneurial Tourism Organizations. *Quarterly Journal of Education and Entrepreneurship Management*, 4(7), 101-120. https://journals.razi.ac.ir/article_3779.html
- Niazi, A., Rashidi, Z., & Mohammadi, E. (2025). Identifying Components of Sustainable Organizational Culture with a Social Responsibility Approach. *Quarterly Journal of Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-15. <https://journalpdot.com/index.php/jpdot/article/view/192>
- Popescu, C. R. G., & Kyriakopoulos, G. L. (2022). Strategic Human Resource Management in the 21st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual Capital as Drivers for Performance Management. In *COVID-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change* (pp. 296-323). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3374-4.ch015>
- Prochazka, J., Kacmar, P., Lebedova, T., Dudasova, L., & Vaculik, M. (2025). The revised compound psychological capital scale (CPC-12R): validity and cross-cultural invariance in an organizational context. *International journal of mental health and addiction*, 23(1), 750-771. <https://doi.org/10.1007/s11469-023-01135-6>
- Wardana, Y. F. W., Sudirman, S., Rachman, R. S., Paramansyah, A., & Ramli, A. (2024). Analysis of The Influence of Organizational Culture and School Principal Leadership Style on Performance of Private National High School Teachers. <https://repository.uinsi.ac.id/handle/123456789/3854>