

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان)

شیوه استناددهی: پورامینایی، مرضیه، منظری توکلی، حمدالله، شرفی، شهین، و انجم شعاع، زهرا. (۱۴۰۳). طراحی الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)، ۸۷-۱۰۰.

مرضیه پورامینایی^۱، حمدالله منظری توکلی^۲، شهین شرفی^۳، زهرا انجم شعاع^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: hmanzari@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۰۱ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۳ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۷ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۰۹ اردیبهشت ۱۴۰۳

هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی -توسعه‌ای و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (کمی و کیفی) است. این پژوهش شامل دو بخش کیفی و کمی می‌باشد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان و بخش کمی پژوهش، شامل کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش شهر کرمان بود. نمونه آماری بخش کمی پژوهش (N=۳۱۷) که بر اساس فرمول نمونه‌گیری تصادفی ساده بر اساس جدول کرجسی - مورگان برآورد شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، شامل دو بخش، بررسی و کنکاش ادبیات تحقیق و مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته در بخش میدانی بود. پس از اتمام بخش کیفی فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA انجام گردید. نتایج نشان داد که الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد، شامل عوامل علی (ساختار سازمانی، ارتباطات داخلی، آموزش و رهبری)، عوامل زمینه‌ای (شخصیت افراد، تجربه، تحصیلات و سواد، هوش فرهنگی)، عوامل مداخله‌گر (انگیزش، جو سازمانی و روابط کاری سازمان)، راهبردها (ارتباطات، اعتماد و یادگیری اجتماعی) و پیامدها (جامعه‌پذیری، ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی و ترویج فرهنگ رفتار فرائضی) می‌باشد. در مرحله بعد پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی در بین نمونه آماری کمی پژوهش توزیع گردید، سپس بعد از جمع‌آوری داده‌های آماری با استفاده از روش PLS برازش مدل انجام شد. نتایج نشان داد مدل دارای درجه تناسب مطلوب و برازش قوی می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: هم ارزی رفتاری، فرهنگ سازمانی، رویکرد داده بنیاد، نرم افزار مکس کیودا

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Behavioral Equivalence Model Based on Organizational Culture Using the Grounded Theory Approach (Case Study: General Directorate of Education in Kerman Province)

Marzieh Pouraminaei¹, Hamdollah Manzari Tavakoli^{2*}, Shahini Sharaf³, Zahra Anjom Shoa³

1. PhD Student, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

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

How to cite: Pouraminaei, M., Manzari Tavakoli, H., Sharaf, S., & Anjom Shoa, Z. (2024). Designing a Behavioral Equivalence Model Based on Organizational Culture Using the Grounded Theory Approach (Case Study: General Directorate of Education in Kerman Province). *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 87-100.

Abstract

The main objective of this study is to design a behavioral equivalence model based on organizational culture. This research is classified as an applied-developmental study in terms of its purpose, descriptive in terms of data collection method, and mixed (quantitative and qualitative) in terms of data nature. The study consists of two parts: qualitative and quantitative. The statistical population of the qualitative section included 15 experts and specialists, while the quantitative section consisted of experts from the General Directorate of Education in Kerman City. The quantitative sample (N = 317) was estimated using the simple random sampling formula based on the Krejcie-Morgan table. The data collection tools included two components: a review of the research literature, semi-structured interviews, and a researcher-made questionnaire for the field study. Upon completion of the qualitative phase, the process of coding and textual analysis of the interviews was carried out using the MAXQDA qualitative data analysis software. The findings indicated that the behavioral equivalence model based on organizational culture, using the grounded theory approach, comprises causal factors (organizational structure, internal communication, training, and leadership), contextual factors (individual personality, experience, education and literacy, and cultural intelligence), intervening conditions (motivation, organizational climate, and workplace relationships), strategies (communication, trust, and social learning), and consequences (socialization, promotion of participatory culture, and promotion of extra-role behavior culture). In the next phase, the researcher-made questionnaire derived from the qualitative section was distributed among the quantitative sample. After collecting the statistical data, the model fit was assessed using the Partial Least Squares (PLS) method. The results revealed that the model had a desirable level of fit and strong adequacy.

Keywords: *Behavioral equivalence, Organizational culture, Grounded theory approach, MAXQDA software.*

Submit Date: 28 April 2024
Revise Date: 13 August 2024
Accept Date: 17 August 2024
Publish Date: 22 August 2024



© 2024 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.

مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در مدیریت رفتار سازمانی است که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتارها، نگرش‌ها، هنجارها و تصمیم‌گیری‌های افراد درون سازمان ایفا می‌کند. این پدیده چندوجهی، شبکه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نمادها و الگوهای رفتاری است که در طول زمان در سازمان‌ها شکل می‌گیرد و عامل تمایز میان سازمان‌ها تلقی می‌شود (Schein & Mahjoob, 2004). در این راستا، شکل‌گیری هم‌ارزی رفتاری، که به معنای شباهت در نحوه رفتار افراد در مواجهه با موقعیت‌های سازمانی است، می‌تواند تحت تأثیر مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ سازمانی قرار گیرد. پژوهش‌های متعددی بر تأثیرات فرهنگ سازمانی در ارتقاء عملکرد، توسعه مشارکت، و افزایش حس تعلق در کارکنان تأکید کرده‌اند (Bayayi, 2022 #195287; Michael et al., 2016).

هم‌ارزی رفتاری زمانی شکل می‌گیرد که اعضای سازمان در قالب یک چارچوب ارزشی مشترک، رفتارهایی مشابه از خود بروز دهند؛ این الگوهای رفتاری مشترک می‌توانند بر اساس ارزش‌های بنیادی فرهنگ سازمانی نهادینه شوند. در واقع، سازمان‌هایی که از سطح بالایی از هم‌ارزی رفتاری برخوردارند، معمولاً دارای ساختار فرهنگی انسجام‌یافته‌ای هستند که منجر به کاهش تعارضات، افزایش انسجام درون‌سازمانی و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌گردد (Rezazadeh et al., 2021). براساس دیدگاه لو و همکاران، انطباق فرهنگی دوسویه میان ادراکات فردی و ارزش‌های غالب سازمانی، پیش‌بینی‌کننده اصلی در بروز رفتارهای هم‌راستا با فرهنگ غالب است (Lu et al., 2024).

اهمیت این موضوع در محیط‌های آموزشی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی آموزشی مانند ادارات آموزش و پرورش، بیش‌ازپیش جلوه می‌یابد. این نهادها نه‌تنها وظیفه هدایت و تربیت نسل آینده را بر عهده دارند بلکه فرهنگ سازمانی آن‌ها می‌تواند الگویی برای فرهنگی گسترده‌تر در جامعه محسوب شود. از این منظر، بررسی و مدل‌سازی هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی در چنین نهادهایی، ضرورتی علمی و کاربردی دارد (Asadi et al., 2023).

در همین زمینه، رهنورد و نیکزاد (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که هم‌راستایی عناصر سازمانی از جمله ساختار، راهبردها و فرهنگ، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (Rahnavard & Nikzad, 2009). همچنین مطالعات اخیر نشان می‌دهد که مشارکت فرهنگی در سازمان‌های دولتی، نه‌تنها به انسجام ساختاری کمک می‌کند، بلکه موجب شکل‌گیری درک مشترک از نقش‌ها، انتظارات و اهداف سازمانی می‌شود (Davoodi, 2021). از سوی دیگر، تفاوت‌های فردی نظیر هوش فرهنگی، پیشینه اجتماعی و تجربیات شغلی نیز می‌توانند نقش مؤثری در میزان انطباق رفتاری ایفا کنند، چنانکه پژوهش استعدادی و همکاران بر لزوم توجه به عناصر روان‌شناختی و فرهنگی در شکل‌دهی انسجام رفتاری تأکید می‌کنند (Estedadi et al., 2023).

در سطح نظری، طراحی الگوهای مفهومی و مدل‌سازی علمی برای تبیین تعامل فرهنگ سازمانی و رفتارهای فردی، نیازمند بهره‌گیری از روش‌شناسی‌های عمیق کیفی است. رویکرد داده‌بنیاد، به‌ویژه در قالب الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین، امکانی را فراهم می‌کند تا از دل داده‌های میدانی و تجربیات واقعی مشارکت‌کنندگان، مفاهیم بنیادین استخراج شود و ارتباطات علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی آن‌ها ترسیم گردد (Corbin & Strauss, 2014). پژوهش حاضر نیز با تکیه بر این رویکرد، تلاش دارد الگوی جامعی از هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی در یکی از مهم‌ترین نهادهای آموزشی کشور طراحی و ارائه نماید.

پیشینه پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهد که جو سازمانی حاصل از فرهنگ، به عنوان بستر رشد انگیزش‌های درونی و تعاملات بین‌فردی عمل می‌کند (Sawan et al., 2021). مطالعات صورت‌گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی بیانگر آن است که شکل‌گیری اعتماد سازمانی،

یادگیری اجتماعی و ارتقاء جامعه‌پذیری سازمانی به عنوان پیامدهای کلیدی فرهنگ سازمانی، زمینه‌ساز هم‌گرایی رفتاری در میان اعضای سازمان است (George & Sarah, 2019). در این میان، نقش رهبری سازمانی نیز در انتقال ارزش‌ها و تثبیت رفتارهای مطلوب، به‌ویژه از طریق مدل‌های رفتاری و ساختارهای انگیزشی، غیرقابل انکار است (Rahimi et al., 2024).

در مطالعات بومی، برخی محققان مانند بیاتی و همکاران با تأکید بر سازوکارهای نهادی، چارچوبی برای تحلیل فرهنگ در سازمان‌های حاکمیتی ارائه کرده‌اند که می‌تواند به عنوان مبنایی برای فهم رفتارهای هم‌راستا با فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گیرد (Bayayi et al., 2022). همچنین، در پژوهشی که توسط رحیمی و همکاران انجام شده، مدل نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر اساس هم‌افزایی سازمانی در صنعت گردشگری مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده شده است که پویایی فرهنگی نقش کلیدی در ایجاد تعهد و هم‌راستایی رفتاری ایفا می‌کند (Rahimi et al., 2024).

در سازمان‌هایی که از ساختار رسمی و پیچیده‌ای برخوردارند، مانند اداره کل آموزش و پرورش، ضرورت توجه به هم‌ارزی رفتاری برای هماهنگی میان واحدها و کارکنان امری کلیدی محسوب می‌شود. در این زمینه، مدل‌های نوین فرهنگ سازمانی مانند الگوی اسکین، با شناسایی لایه‌های آشکار و پنهان فرهنگ، زمینه مناسبی برای تحلیل و بازطراحی روابط رفتاری فراهم می‌آورند (Schein & Mahjoob, 2004). از سوی دیگر، پیوند میان فرهنگ و انگیزش در نظام‌های آموزش عمومی، با هدف بهبود عملکرد منابع انسانی و تسهیل فرآیندهای یادگیری-یادگیری، همواره موضوعی مورد توجه بوده است (Geanina & Iuliana, 2013).

در نتیجه، با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی هم‌راستا، پژوهش حاضر تلاش دارد تا با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد و تحلیل‌های کیفی و کمی، الگویی جامع برای هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان طراحی نماید.

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی-توسعه‌ای، و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیق آمیخته به شمار می‌رود.

جامعه آماری مرحله کیفی پژوهش شامل خبرگان و متخصصان دانشگاهی با تخصص چندوجهی در دو حوزه مدیریت دولتی و روانشناسی سازمانی و صنعتی مرتبط با رفتار سازمانی هستند. جامعه آماری مرحله کمی پژوهش شامل کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش شهر کرمان بود. در بخش کیفی پژوهش، با توجه به استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. تعداد مشارکت‌کنندگان بخش کیفی ۱۵ نفر می‌باشد. حجم نمونه تحقیق در بخش کمی پژوهش نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد که بر اساس آن حجم نمونه این بخش ۳۱۷ نفر برآورد شده است.

روش جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از طریق میدانی با تمرکز بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شده است یافته‌های پژوهش با توجه به رویکرد داده بنیاد در این پژوهش، فرآیند گردآوری اطلاعات با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی صورت پذیرفته است. پیش از انجام مصاحبه‌ها، مطالعه مقدماتی در خصوص موضوع پژوهش انجام شد تا چارچوب سؤالات مصاحبه تنظیم گردد. در ادامه، با استفاده از روش میدانی و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌های مورد نیاز از خبرگان گردآوری شد. مصاحبه‌ها با سؤالات باز آغاز و بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های تکمیلی مطرح گردید. داده‌های گردآوری شده از

مصاحبه‌ها، بر اساس اصول روش داده بنیاد و با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی گردید و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباط بین مقوله‌ها مشخص و مدل پارادایمی هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی تدوین شد. در بخش کمی ابزار مورد استفاده، پرسشنامه اطلاعات دموگرافیک و پرسشنامه پژوهشگر ساخته می‌باشد که به صورت میدانی در جامعه بخش کمی پژوهش توزیع و پس از تکمیل، گردآوری و تحلیل شد.

جدول ۱. مشخصات آماری تحقیق در بخش کیفی

متغیر	سطوح متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳	۸۶/۶۷
	زن	۲	۱۳/۳۳
	کل	۱۵	۱۰۰
سابقه خدمت	۱۱-۱۵	۲	۱۳/۳۳
	۱۶-۲۰	۴	۲۶/۶۷
	۲۱-۲۵	۵	۳۳/۳۳
	۲۶-۳۰	۲	۱۳/۳۳
تحصیلات	بالای ۳۰ سال	۲	۱۳/۳۳
	کل	۱۵	۱۰۰
	دکتری	۱۵	۱۰۰
	کل	۱۵	۱۰۰

یافته‌ها

در این پژوهش مصاحبه‌ها با سؤالات باز آغاز و بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پرسشهای تکمیلی مطرح گردید. داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، بر اساس اصول روش داده بنیاد و با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی گردید و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباط بین مقوله‌ها مشخص و مدل پارادایمی هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی تدوین شد. همچنین در بخش کمی ابزار مورد استفاده، پرسشنامه اطلاعات دموگرافیک و پرسشنامه پژوهشگر ساخته می‌باشد که به صورت میدانی در جامعه بخش کمی پژوهش توزیع و پس از تکمیل، گردآوری و تحلیل شد.

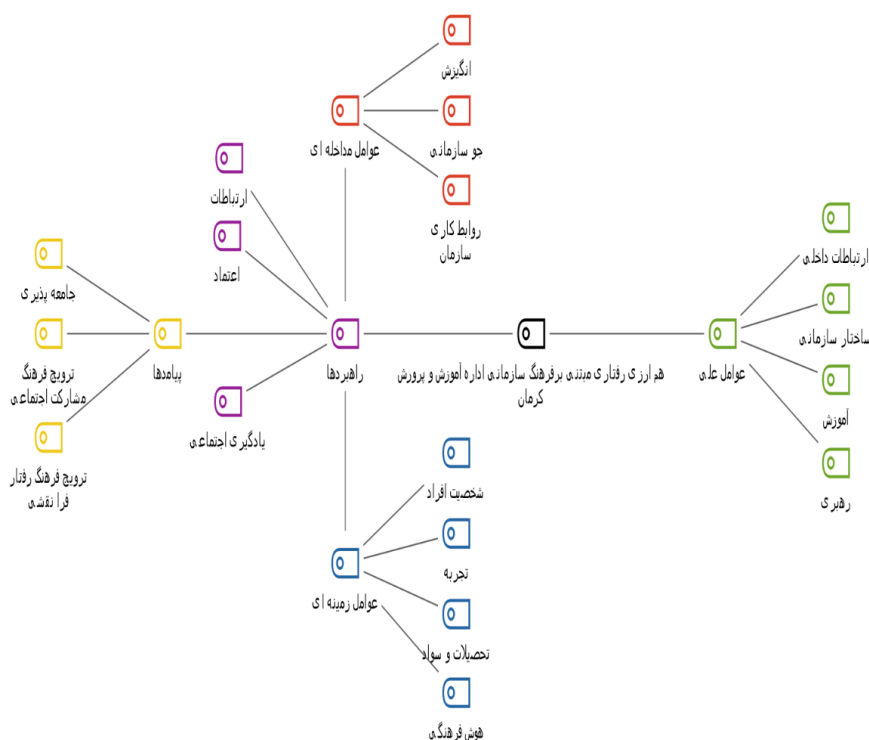
در جداول شماره ۲ مولفه‌ها و شاخص‌های شکل دهنده هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان به همراه فراوانی مربوط به آن‌ها بطور کامل آمده است

جدول ۲. نظرات خبرگان در مولفه و شاخص‌ها به همراه فراوانی

کد	مقوله	مفهوم	فراوانی
عوامل علی	ارتباطات داخلی	توانایی سازگاری کارکنان با شرایط همواره در حال تغییر سازمانی	۴
		شناسایی و فراهم کردن تاکتیک‌هایی برای همزیستی و بهزیستی کارکنان	۷
		استفاده از فرصت‌های تقویت ابزارهای منابع انسانی	۱۰
		توجه ویژه به امنیت	۱۲
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	تعامل و روابط غیررسمی کارکنان	۱۴
		تقسیم، سازماندهی و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی	۵
		قوانین و مقررات رسمی سازمان	۹
		فرایند تسهیل و ساده سازی یادگیری با آموزش	۷

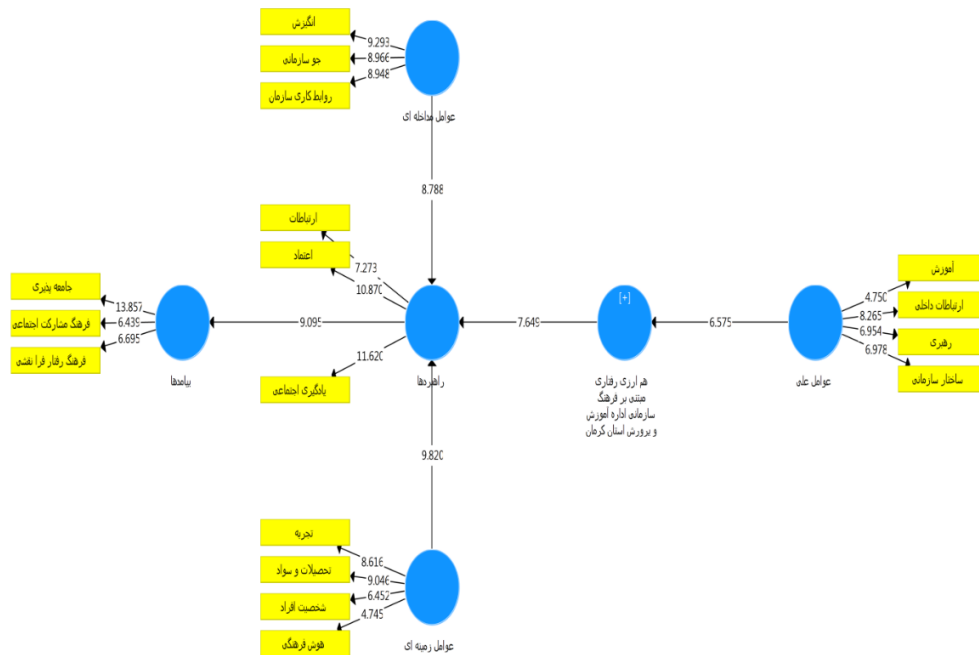
۸	کسب دانش، مهارت، ارزش، اخلاق، اعتقادات و عاداتها		
۱۱	شکل دهی بر نحوه اندیشه، احساس یا عمل فرد		
۹	نفوذ بر زیردستان	رهبری	
۸	مشارکت در فعالیت‌هایی با چارچوب اهداف معین به صورت داوطلبانه و از روی رغبت		
۶	شناخت شخصیت افراد از روی رفتار آنها	شخصیت افراد	عوامل زمینه ای
۷	ثبات و تعادل شخصیت		
۱۰	تجربه تاثیر متقابل فرد و محیط	تجربه	
۷	تجربیات تکرار پذیر قابل مشاهده در سازمان		
۵	قابلیت آزمون پذیری و قابل استدلال و پیش‌بینی		
۶	مدرک و سطح تحصیلات	تحصیلات و سواد	
۱۳	سواد و موقعیت اجتماعی افراد		
۴	تمرکز بر قابلیت‌های خاص برای روابط شخصی باکیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف	هوش فرهنگی	
۱۰	میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره‌گیری از تعارضات مثبت و حل تعارضات منفی		
۱۲	توانایی و مهارت برقراری ارتباط و عملکرد اثربخش در محیط‌هایی با تنوع فرهنگی		
۱۴	هویت شغل در سازمان	انگیزش	عوامل مداخله ای
۵	تنوع مهارت افراد		
۹	بازخورد کاری		
۷	اهمیت شغل از نظر فرد		
۸	شرایط محیط کار	جو سازمانی	
۱۱	رعایت قوانین و مقررات سازمان		
۹	فرآیند هماهنگی ارتباطات مدیریت و کارکنان در چارچوب شرایط اجتماعی سازمان	روابط کاری سازمان	
۸	رعایت رابطه حقوق طرفین به صورت همزمان		
۶	ارتباطات چندجانبه: پیاده‌سازی کانالهای رسمی و غیررسمی که جریان اطلاعات را در سطوح افقی، عمودی و مورب سازمان تضمین کند	ارتباطات	راهبردها
۴	شفافیت اطلاعاتی: ایجاد سازوکارهایی برای به اشتراک گذاری اطلاعات مربوط به تصمیمات، تغییرات و نتایج سازمانی.		
۷	ارتباطات بین‌فرهنگی: تدوین پروتکل‌های ارتباطی که به تنوع فرهنگی موجود در سازمان آموزشی احترام بگذارد		
۱۰	ثبات در اقدامات مدیریتی: همسویی بین گفتار و عملکرد مدیریتی برای ایجاد اعتبار	اعتماد	
۱۲	تفویض اختیار مؤثر: واگذاری مسئولیت‌ها همراه با منابع لازم برای اجرای آنها.		
۱۴	اجتماعات عملی: ایجاد گروه‌های بین‌بخشی برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات	یادگیری اجتماعی	
۵	منتورینگ متقابل: اجرای برنامه‌هایی که در آن‌ها همکاران با تجربیات و پیشینه‌های فرهنگی متفاوت، دانش خود را مبادله می‌کنند.		
۹	سازگاری سریعتر: کاهش چشمگیر زمان لازم برای اینکه اعضای جدید، هنجارها و ارزشها را درک کرده و بپذیرند.	جامعه پذیری	پیامدها
۷	تقویت هویت جمعی: افزایش همذاتپنداری اعضا با مأموریت و چشم انداز سازمانی.		
۸	کاهش تعارضات فرهنگی: کاهش اصطکاک‌های ناشی از تفاوت در انتظارات رفتاری.		
۱۱	مشارکت کیفی: ارائه مداخلات معنادارتر و مبتنی بر اصول در فرآیندهای تصمیم‌گیری	ترویج فرهنگ	
۹	نوآوری مشارکتی: تولید راه‌حل‌های خلاقانه از طریق تیم‌های چندتخصصی	مشارکت اجتماعی	
۸	شهروندی سازمانی: عادی‌سازی رفتارهای یاری‌رسان، مؤدبانه و آگاهانه نسبت به سازمان	ترویج فرهنگ رفتار	
۶	ابتکار عمل خودجوش: پیش‌گامی در شناسایی و حل مشکلات بدون انتظار برای دستورالعمل‌ها	فرا نقشی	
۷	بهبود مستمر خودهدایت‌شونده: جستجوی دائمی برای بهینه‌سازی فرآیندها توسط کارکنان		

شکل ۱ الگویی از خروجی نرم افزار مکس کیودا با توجه به نتایج حاصل از مصاحبه ها، را نشان می دهد. این الگو بیان گر عوامل تاثیر گذار بر هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی است.

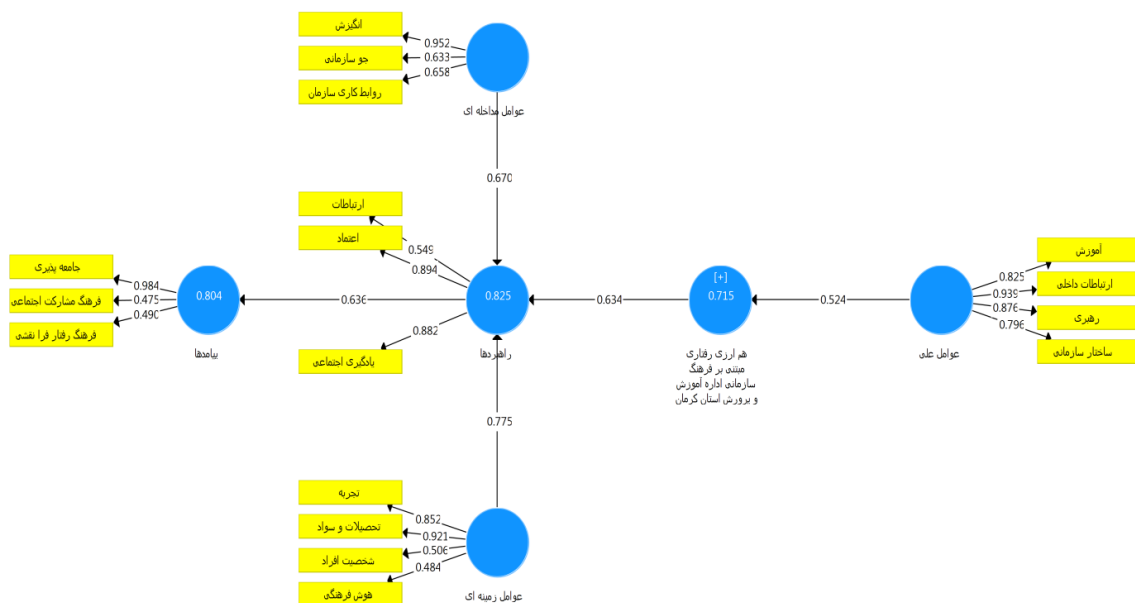


شکل ۱. خروجی نهایی نظرات خبرگان برای هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان

برای بررسی برازش مدل ساختاری این پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معناداری t است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از $1/96$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن ها را تأیید ساخت. نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از $1/96$ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد. و ضریب مسیر بالای $0/4$ مورد تایید قرار می گیرد.



شکل ۲. ضرایب معناداری t -value در مدل مفهومی



شکل ۳. ضرایب مسیر در مدل مفهومی

معیار R^2 میزان تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا را مشخص می‌کند. نکته ضروری این است که مقدار R^2 تنها برای سازه‌های وابسته (درونزا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برونزا مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درونزای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چاین ۱۹۹۸ سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار R^2 در نظر می‌گیرد.

جدول ۳. ضریب تعیین

متغیر وابسته	R ^۲	شدت
راهبردها	۰/۸۲۵	قوی
پیامدها	۰/۸۰۴	قوی
هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی	۰/۷۱۵	قوی
میانگین	۰/۷۸۱	قوی

معیار Q² قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای پرازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درونزای مدل را داشته باشند. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برونزای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درونزای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد.

جدول ۴. کیفیت پیش‌بینی کنندگی Q2

متغیر وابسته	Q ²	شدت
راهبردها	۰/۳۴۳	قوی
پیامدها	۰/۳۲۵	قوی
هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی	۰/۳۲۷	قوی
میانگین	۰/۳۳۱	قوی

سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل (GOF) معرفی شده است. که در این پژوهش ۰/۵۰ به دست آمد. بنابراین، می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش که با هدف طراحی الگوی هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان انجام گرفت، نشان می‌دهد که این الگو شامل پنج مؤلفه کلیدی است: عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. یافته‌ها تأیید می‌کنند که هر یک از این ابعاد نقش مهمی در شکل‌گیری و تداوم رفتارهای هم‌راستا با ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی ایفا می‌کنند. در بخش عوامل علی، عناصر ساختار سازمانی، ارتباطات داخلی، آموزش و رهبری شناسایی شدند. ساختارهای سازمانی منعطف و شفاف موجب تسهیل در هم‌افزایی رفتاری و کاهش مقاومت در برابر تغییرات می‌گردند. این نتیجه با یافته‌های (Rahimi et al., 2024) مطابقت دارد که تأکید دارد ساختار منسجم و تیم‌سازی مؤثر، پیش‌نیاز نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی است. همچنین نقش ارتباطات مؤثر در ایجاد هم‌فهمی رفتاری میان کارکنان تأیید شد که با مطالعه (Michael et al., 2016) همخوانی دارد. وی در پژوهش خود دریافت که ارتباطات رسمی و غیررسمی در میان پرستاران منجر به انسجام فرهنگی در محیط‌های پرتنش درمانی شده است. اهمیت آموزش نیز، به‌ویژه در قالب فرایندهای یادگیری سازمانی، مطابق با نتایج (Estedadi et al., 2023) تأیید می‌شود که آموزش مستمر را عاملی کلیدی در تقویت انسجام سازمانی برشمرده‌اند.

در رابطه با عوامل زمینه‌ای، نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی همچون شخصیت، سطح تحصیلات، تجربه کاری و هوش فرهنگی، بستر لازم برای تحقق هم‌ارزی رفتاری را فراهم می‌سازند. این یافته با پژوهش (Lu et al., 2024) انطباق دارد که در آن بیان شده است همخوانی درک‌شده افراد از ارزش‌های سازمانی، می‌تواند به تطابق بهتر رفتاری بین افراد منجر شود. افزون بر این، هوش فرهنگی و آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی نیز زمینه‌ساز تعامل اثربخش در محیط‌های چندفرهنگی است که (Geanina & Iuliana, 2013) نیز به این مهم اشاره کرده است. در حوزه عوامل مداخله‌گر، انگیزش، جو سازمانی و روابط کاری سازمانی شناسایی شدند. انگیزش درونی، احساس ارزشمندی شغلی و بازخورد مؤثر از سوی مدیران از جمله مواردی هستند که در پژوهش حاضر به عنوان تسهیل‌گر رفتارهای معادل شناسایی شدند. این یافته با پژوهش (Davoodi, 2021) همسو است که تأکید دارد انگیزش شغلی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار مدنی سازمانی اثرگذار است. همچنین، نقش جو سازمانی و روابط کاری مثبت، با نتایج (Sawan et al., 2021) همخوانی دارد که نشان داد فرهنگ سازمانی سالم بستر تعامل سازنده و اشتراک دانش را فراهم می‌سازد.

راهبردهای پیشنهادی در پژوهش شامل توسعه ارتباطات چندجانبه، ایجاد اعتماد و یادگیری اجتماعی است. ارتباطات مؤثر که شامل شفاف‌سازی اطلاعات و تدوین پروتکل‌های بین‌فرهنگی است، موجب افزایش هم‌فهمی رفتاری شده و تعاملات سازمانی را بهبود می‌بخشد. ایجاد اعتماد در سازمان، از طریق ثبات مدیریتی و تفویض اختیار مؤثر، در پژوهش (Asadi et al., 2023) نیز مورد توجه قرار گرفته و به عنوان پیش‌نیاز بالندگی مدیران ذکر شده است. همچنین یادگیری اجتماعی، از جمله منتورینگ متقابل و ایجاد اجتماعات عملی، راهی برای تسهیل انتقال ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب تلقی می‌شود؛ یافته‌ای که با نتایج (George & Sarah, 2019) در زمینه آموزش مهارت‌های مربیگری نیز مطابقت دارد.

در نهایت، پیامدهای مدل شامل جامعه‌پذیری سازمانی، ترویج مشارکت اجتماعی و تقویت رفتارهای فراتر از نقش (رفتارهای فرانقشی) هستند. این موارد بیانگر آن‌اند که سازمانی که در آن هم‌ارزی رفتاری نهادینه شده است، کارکنانی دارد که سریع‌تر با هنجارها و ارزش‌ها هماهنگ می‌شوند، مشارکت مؤثرتری دارند و داوطلبانه در جهت بهبود سازمان اقدام می‌کنند. پژوهش (Rezazadeh et al., 2021) نیز نشان داده که شکل‌گیری چنین رفتاری به افزایش هم‌سوایی میان فرد و سازمان منجر می‌شود. همچنین (Bayayi et al., 2022) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی اثربخش به مثابه بستری برای بروز مشارکت اجتماعی و تعهد حرفه‌ای کارکنان عمل می‌کند.

از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر یک نهاد خاص (اداره کل آموزش و پرورش کرمان) است که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر نهادها و سازمان‌ها محدود سازد. همچنین، استفاده از روش کیفی در بخش اول پژوهش ممکن است وابسته به دیدگاه‌های خاص مشارکت‌کنندگان بوده و دچار سوگیری تفسیری شود. ضمن آنکه برخی از مؤلفه‌های روان‌شناختی عمیق مانند نگرش‌های ناخودآگاه یا تعارضات ارزشی پنهان، از دایره شمول مصاحبه‌ها خارج مانده‌اند. در بخش کمی نیز، استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته، علی‌رغم اعتبارسنجی، ممکن است محدودیت‌هایی از حیث روایی بیرونی ایجاد کند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل هم‌ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز مورد آزمون قرار گیرد تا امکان تعمیم‌پذیری الگو فراهم شود. همچنین می‌توان نقش میانجی متغیرهایی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا اعتماد سازمانی را در رابطه بین فرهنگ سازمانی و هم‌ارزی رفتاری بررسی کرد. از دیگر پیشنهادها، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان سازمان‌های

آموزشی در سطوح مختلف (مدارس، دانشگاه‌ها، نهادهای غیردولتی) است تا تفاوت‌های فرهنگی در بروز رفتارهای معادل آشکار گردد. در نهایت، کاربرد مطالعات طولی به منظور ارزیابی پایداری رفتارهای هم‌ارز در بازه‌های زمانی بلندمدت نیز پیشنهاد می‌شود. در حوزه کاربرد، تدوین منشور اخلاقی-رفتاری بر اساس یافته‌های این پژوهش توصیه می‌شود. این منشور باید شامل ارزش‌های بنیادی، انتظارات رفتاری و راهنمای عمل در موقعیت‌های چالش‌برانگیز باشد. همچنین طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مستمر با محوریت رفتارهای هم‌ارز، به‌ویژه برای مدیران و کارکنان کلیدی، ضروری است. برنامه‌هایی همچون کارگاه‌های تعاملی، آموزش مهارت‌های ارتباطی، و توسعه هوش فرهنگی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. نهایتاً، طراحی نظام پاداش‌دهی بر مبنای رفتارهای منطبق با فرهنگ سازمانی، از جمله شناسایی و تقدیر از رفتارهای داوطلبانه و اخلاقی، می‌تواند تعهد و انگیزش کارکنان را افزایش دهد و به نهادینه‌سازی الگوی هم‌ارزی رفتاری کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

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 تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational culture plays a pivotal role in shaping behavioral norms, guiding interpersonal relationships, and establishing shared values within institutions. As Schein (2004) posits, organizational culture constitutes the implicit, yet powerful framework through which members interpret their roles and interactions within a collective entity (Schein & Mahjoob, 2004). In modern organizational theory, culture is not only an asset but a dynamic element that impacts motivation, cooperation, and strategic alignment. In this context, the concept of *behavioral equivalence*—defined as the consistency of employees' behaviors with the organization's cultural norms and expectations—has emerged as an essential indicator of internal integration and value congruence (Lu et al., 2024). Behavioral equivalence supports institutional coherence and enhances the quality of decisions, collaboration, and adaptability in dynamic settings (George & Sarah, 2019).

Within educational institutions, particularly large public systems such as provincial education departments, establishing behavioral equivalence among employees is not only a matter of internal functionality but a means to reinforce societal values and cultural transmission. As Bayayi et al. (2022) argue, organizational culture within governance structures determines the extent to which formal and informal rules harmonize to produce socially desirable behaviors (Bayayi et al., 2022). Meanwhile, Rahimi et al. (2024) emphasize that synergetic organizational culture enables the institutionalization of shared norms, increasing cohesion and commitment among organizational members (Rahimi et al., 2024). Given the complexity of the educational system and its role in

cultivating future citizens, the necessity of aligning employees' behaviors with institutional culture becomes more pronounced.

Despite the centrality of these constructs, a gap persists in the development of context-specific models that operationalize behavioral equivalence in relation to organizational culture within Iranian public organizations. While numerous studies have explored the influence of organizational culture on performance and cohesion ([Asadi et al., 2023](#); [Estedadi et al., 2023](#)), few have integrated grounded theory methodology to construct a native model that accounts for cultural, structural, motivational, and environmental variables simultaneously. The present study addresses this gap by employing a grounded theory approach to design a behavioral equivalence model based on organizational culture in the General Directorate of Education of Kerman Province. By identifying causal, contextual, and mediating factors, along with strategic mechanisms and practical outcomes, this study provides a comprehensive framework tailored to the Iranian educational governance system.

Methods and Materials

This research employed a mixed-methods design comprising qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 15 domain experts, including senior educational administrators and organizational behavior scholars. Participants were selected through purposive theoretical sampling until theoretical saturation was reached. The data were analyzed using MAXQDA software through open, axial, and selective coding based on Corbin and Strauss's (2014) grounded theory methodology.

The findings from the qualitative phase were then used to develop a researcher-made questionnaire for the quantitative phase. This questionnaire was distributed among 317 personnel from the General Directorate of Education in Kerman, selected through simple random sampling based on the Krejcie-Morgan table. Structural Equation Modeling using Partial Least Squares (PLS) was applied to assess the model's fit, predictive power, and reliability. Key metrics such as t-values, R^2 , Q^2 , and GOF (Goodness-of-Fit) were used to evaluate the model's adequacy and explanatory capability.

Findings

The qualitative analysis revealed that behavioral equivalence based on organizational culture is influenced by five principal dimensions. Causal conditions included internal communication, organizational structure, training processes, and leadership. Participants emphasized that informal interactions, clarity in regulations, targeted capacity-building, and participative leadership contribute to harmonized behaviors aligned with institutional values.

Contextual factors identified in the model were personality traits, individual experience, educational background, and cultural intelligence. Respondents noted that behavioral alignment is facilitated when employees possess emotional stability, professional maturity, high educational attainment, and the ability to navigate cultural diversity.

Intervening variables such as motivation, organizational climate, and workplace relationships were highlighted as conditions that modulate the strength of behavioral alignment. High job motivation, regulatory compliance, and reciprocal trust among colleagues were noted as amplifiers of cultural conformity.

Three core strategic responses were delineated: multi-level communication (vertical, horizontal, diagonal), trust-building through consistent managerial behavior and effective delegation, and social learning via mentoring and communities of practice. These strategies were seen as tools to bridge gaps between individual dispositions and organizational expectations.

Finally, the consequences of achieving behavioral equivalence were classified into three categories: organizational socialization (faster assimilation and reduced cultural conflict), promotion of

participatory culture (enhanced team-based innovation and engagement), and reinforcement of extra-role behaviors (citizenship behaviors and self-directed initiatives).

In the quantitative phase, the model demonstrated strong fit and predictive validity. The R^2 values for the endogenous variables—strategies, outcomes, and behavioral equivalence—were 0.825, 0.804, and 0.715, respectively, indicating robust explanatory power. Q^2 values averaged 0.331, suggesting strong predictive relevance. The overall GOF was 0.50, which reflects a high level of model fitness. All path coefficients exceeded the minimum threshold (0.4), and t-values were greater than 1.96 at the 95% confidence level, validating the statistical significance of the relationships.

Discussion and Conclusion

The findings of this study substantiate the theoretical linkage between organizational culture and behavioral equivalence, offering empirical support for earlier works while expanding upon them through the integration of grounded theory. The causal conditions identified are in line with the literature that views leadership and communication as critical enablers of normative alignment (Michael et al., 2016; Rahimi et al., 2024). Furthermore, the emphasis on training aligns with the propositions of Estedadi et al. (2023), who identified organizational learning as a precursor to cohesion (Estedadi et al., 2023).

The model's contextual variables echo the findings of Lu et al. (2024), who highlighted the differential effects of value-based and perception-based cultural congruence (Lu et al., 2024). Cultural intelligence, as an enabling trait for effective interaction in diverse environments, also corresponds with insights from Geanina and Iuliana (2013), who documented the link between cultural sensitivity and motivational alignment (Geanina & Iuliana, 2013).

Moreover, the intervening conditions such as motivation and organizational climate reinforce Davoodi's (2021) conclusion that environmental support systems influence the manifestation of citizenship behaviors (Davoodi, 2021). Strategic mechanisms identified in this research, especially social learning, resonate with the work of George and Sarah (2019), who emphasized the role of real-world mentorship in behavior modification (George & Sarah, 2019).

The model's outcomes—including socialization, participatory culture, and extra-role behaviors—underline the operational advantages of behavioral equivalence. These findings reinforce those of Rezazadeh et al. (2021), who found that alignment between personal and organizational values leads to higher commitment and discretionary effort (Rezazadeh et al., 2021). The cascading effect from cultural alignment to strategic participation and proactive behaviors supports the notion of a dynamic organizational system wherein values shape and are shaped by actions.

This study contributes a theoretically grounded and empirically validated model that can be applied in Iranian educational institutions and potentially adapted for other public sector contexts. The integration of qualitative insight and quantitative rigor allows for a nuanced understanding of behavioral equivalence that transcends simplistic normative compliance and embraces cultural congruence as a dynamic, context-bound phenomenon.

In conclusion, the institutionalization of behavioral equivalence based on organizational culture necessitates a multifaceted strategy that includes leadership commitment, structural adaptability, cultural sensitivity, and systems for learning and trust-building. The model presented in this study provides both diagnostic clarity and practical pathways for aligning individual behaviors with collective cultural aspirations, thereby enhancing both organizational cohesion and functional efficiency.

References

- Asadi, M., Khorshidi, A., Barzgar, N., Faqih Aram, B., & Doshan Ziyari, E. (2023). Presenting a Model of Educational Managers' Growth Based on Iranian Islamic Organizational Culture in the Educational System (Case Study: High School Managers in Markazi Province). *Sociological Research*, 1(17), 7-31. https://journals.iau.ir/article_706212.html
- Bayayi, B., Mirsepassi, N., Azad, N., & Qajari, S. (2022). Designing a Model of Organizational Culture in Governance Organizations - Mediation. *Organizational Behavior Studies*, 11(1), 83-114. <https://www.sid.ir/paper/1038399/fa>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications. <https://methods.sagepub.com/book/mono/basics-of-qualitative-research/toc>
- Davoodi, A. (2021). Examining Factors Influencing Transformation in the Field of Organizational Culture in Education in Iran (Case Study: Education in Tehran City). *Quarterly Journal of Educational Studies and Instructional Research*, 1(10), 381-402. https://journals.cfu.ac.ir/article_1651.html
- Estedadi, I., Ghodarzvand Chagini, M., & Tourani, H. (2023). Presenting a Model of Organizational Cohesion Based on Variables of Organizational Culture, Organizational Learning, Quality of Work Life, and Organizational Justice in the Research and Educational Planning Organization. *Scientific Quarterly of Strategic Cultural Studies*, 2(3), 153-186. <https://doi.org/10.22083/scsj.2023.402214.1117>
- Geanina, C.-C., & Iuliana, G.-A. (2013). Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 127, 448-453. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.288>
- George, B., & Sarah, C. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behavior. *European Journal of Training and Development*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1206364>
- Lu, R., Chatman, J., Goldberg, A., & Srivastava, S. (2024). Two-Sided Cultural Fit: The Differing Behavioral Consequences of Cultural Congruence Based on Values Versus Perceptions. *Journal of Organization Science*, 35(1), 71-91. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1659>
- Michael, R., Linardakis, M., Rikos, N., Merkouris, A., Patiraki, E., & Philalithis, A. (2016). Organizational Culture among Nurses Working in the Public Health Sector on the Island of Crete - Greece. *Health science journal*, 10(2), 14. <https://www.itmedicalteam.pl/articles/organizational-culture-among-nurses-working-in-the-public-health-sector-on-the-island-of-crete-greece-105870.html>
- Rahimi, B., Jahangirifar, M., & Hajalian, F. (2024). Designing a Model for Institutionalizing Organizational Culture Based on Synergy in the Parsian Hotel Group's Tourism Holding. *Journal of Value Creation in Business Management*, 2(4), 323-346. <https://ensani.ir/fa/article/584317/>
- Rahnavard, F., & Nikzad, S. (2009). Creating Alignment Between Organizational Elements in Light of Strategic Reference Points and Its Relationship with Organizational Performance. *Public Management*, 1(2), 19-34. <https://www.sid.ir/paper/139796/fa>
- Rezazadeh, F., Seyed Naqvi, M. A., Alvani, S. M., & Hosseinpour, D. (2021). Designing a Model of the Individual-Organization Relationship Based on a Positive Organizational Behavior Approach (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Iranian Public Management Studies*, 4(4), 131-165. https://www.jipas.ir/article_151129.html?lang=en
- Sawan, F., Suryadi, & Nurhattati. (2021). Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.073>
- Schein, E., & Mahjoob, E. (2004). *Organizational Culture*. Farra Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=832060>