

## کاربرد روش آمیخته (کمی و کیفی) در آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی یک موسسه تحقیقاتی

امین زارع<sup>۱</sup> - مسیح ابراهیمی<sup>۲</sup> - محمد ابراهیم سنجقی<sup>۳</sup> - مجید رمضان<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در محیط به سرعت در حال تغییر امروز، شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی، به عنوان بستر مناسب ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های بهبود سازمانی، ایفا می‌کند. هدف پژوهش، ارائه یک رویکرد کمی-کیفی جهت آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش، آمیخته (کمی و کیفی) و جامعه آماری پژوهش شامل دو جامعه آماری از کارکنان و خبرگان یک موسسه تحقیقاتی فعال در حوزه دفاعی بود. حجم جامعه آماری کارکنان، ۱۷۵ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۱۲۰ نفر تعیین و در نهایت بر اساس داده‌های مربوط به ۱۱۱ پرسشنامه عودت داده شده، تحلیل‌ها انجام گرفت. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده بود. حجم نمونه آماری خبرگان سازمانی، ۱۲ نفر بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند. به منظور تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی، از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) (بخش کمی) که روایی و پایایی آن توسط محققان مختلفی که در مطالعات خود از آن استفاده کرده‌اند، تایید شده است، استفاده شد و از طریق محاسبه میانگین و واریانس، وضعیت موجود و مطلوب و شکاف بین آنها بررسی شد. به منظور تعیین علل شکاف‌ها نیز از مصاحبه و تحلیل تم و نرم افزار SQR NVivo10 استفاده شد (بخش کیفی).

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که بیشترین شکاف مربوط به دو ربع قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی بود. از طریق مصاحبه و تحلیل تم، علل وجود شکاف‌ها و راهکارهای رفع این شکاف‌ها ارائه گردید. پیشنهاد می‌شود به منظور بهبود برنامه‌ریزی جهت ایجاد تغییرات مناسب در فرهنگ سازمانی، ابتدا با استفاده از روش کمی و ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، شکاف فرهنگی مشخص و سپس به منظور شناسایی علل این شکاف‌های فرهنگی و یافتن راهکارهای مناسب، از روش‌های کیفی همچون مصاحبه و تحلیل تم استفاده شود.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، نمایه فرهنگ سازمانی، تحلیل تم، روش آمیخته

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (مسئول مکاتبات) [Aminzare65@yahoo.com](mailto:Aminzare65@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استادیار مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

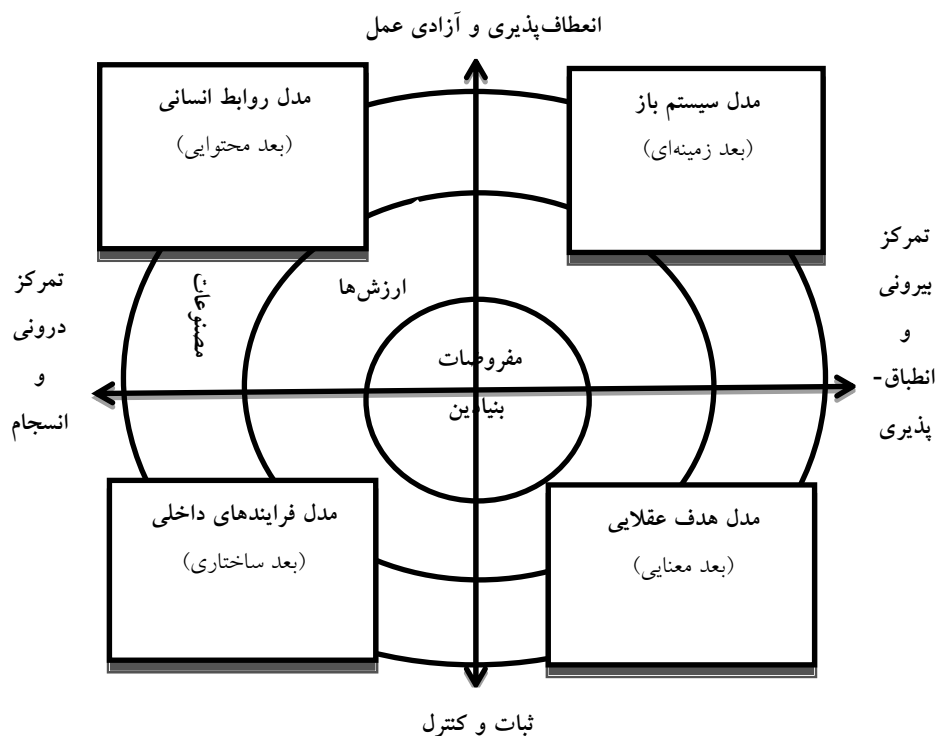
<sup>۳</sup> استاد مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

## مقدمه

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. همزمان با تولد سازمان‌ها، فرهنگ خاصی نیز متولد می‌شود. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (یحیاجیل<sup>۱</sup> ۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است (مشبکی ۲۰۰۱). اساساً فرهنگ سازمانی از سه منبع سرچشمه می‌گیرد: ۱) باورها، ارزش‌ها و فرضیات بنیان‌گذاران؛ ۲) تجارب آموخته شده توسط اعضای گروه‌ها به عنوان اجزای سازمان در طول زمان؛ و ۳) باورها، ارزش‌ها و فرضیات جدید که توسط اعضا و رهبران جدید وارد سازمان می‌شوند. اگر چه هر یک از این راهکارها و ابزارها نقش حیاتی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند اما بنیان‌گذاران سازمان مهمترین تاثیر را دارند (شاین<sup>۲</sup> ۲۰۰۶). بر مبنای دیدگاه شاین (۱۹۹۲) لایه‌های فرهنگ سازمانی شامل سه سطح می‌باشد که عبارتند از: ۱) سطح مصنوعات که شامل تکنولوژی، هنر و الگوهای رفتاری قابل شنیدن و دیدن می‌باشد؛ ۲) سطح ارزش‌ها که شامل ارزش‌های قابل بررسی در محیط فیزیکی بر اساس توافق اجتماعی، راهبردها، اهداف و فلسفه‌های سازمانی می‌باشد؛ و ۳) سطح مفروضات بنیادین که شامل ارتباط با محیط؛ ماهیت واقعیت، زمان و فضا؛ ماهیت طبیعت انسان؛ ماهیت فعالیت انسان و ماهیت روابط انسانی می‌باشد. یافته‌های تحقیقات مختلف حاکی از اثرگذاری فرهنگ بر عملکرد سازمان-ها و جنبه‌های مختلف آن است؛ به‌گونه‌ای که بعضاً مشاهده می‌شود در نتیجه یک فرهنگ سازنده‌در شرکت و مدیریت درست بر آن، کاهش قابل ملاحظه‌ای در نرخ غیبت کارکنان (بالتازارد و کوکی<sup>۳</sup> ۲۰۰۴) رخ می‌دهد و افزایش محسوسی در تعهد کارکنان (مسنر<sup>۴</sup> ۲۰۱۳)، تسهیم دانش (رضایی دولت‌آبادی و همکاران ۲۰۱۳)، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات (بالتازارد و کوکی ۲۰۰۴)، نوآوری و خلاقیت‌محوری (بوش جنز<sup>۵</sup> و همکاران ۲۰۱۳) و حتی مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مشبکی و خلیلی شجاعی ۲۰۱۱) رخ می‌دهد. هیچ سازمانی در قرن بیستم در مقایسه با ده سال پیش، در مورد ثبات، پایداری و وضعیت موجودش خودستایی نمی‌کند. امروزه ثبات اغلب به عنوان رکود تفسیر می‌شود نه به عنوان پایداری. همچنین سازمان‌هایی که دست به تغییر و یا تحول نمی‌زنند، معمولاً سازمان‌هایی سرکش و خیره‌سر تلقی می‌شوند. عدم ثبات ترسناکی که معمولاً به همراه تغییرات سازمانی عمده احساس می‌شود، اکنون جای خود را به عدم ثبات هراس‌انگیز دیگری داده است که این بار ناشی از یکنواخت ماندن است (کامرون و کوئین<sup>۶</sup> ۲۰۱۱، ۱). تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی در حال تبدیل شدن به یک موضوع حیاتی و مهم برای اثربخشی و توسعه کلی سازمان می‌باشد (کامرون و ایتینگتون<sup>۷</sup> ۱۹۸۸). میزان ناکامی بیشتر ابتکارات صورت گرفته در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی بسیار وحشتناک است. همه به خوبی از این واقعیت آگاه هستند که تقریباً سه چهارم تلاش‌های صورت گرفته در زمینه مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، برنامه‌ریزی راهبردی و یا کاهش اندازه سازمان<sup>۸</sup> به طور کلی با ناکامی مواجه شده است و یا باعث ایجاد مشکلاتی شده است که آنقدر جدی هستند که بقای سازمان را تهدید می‌کنند (کامرون ۱۹۹۷، ۱۲). اما جالب‌ترین مساله در مورد این ناکامی‌ها، دلایل تکراری عدم موفقیت است. نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که متداولترین دلیل ذکر شده برای این ناکامی‌ها بی‌توجهی به فرهنگ سازمان است. به عبارت دیگر، ناتوانی در تغییر فرهنگ سازمانی، سایر تغییرات سازمانی در حال انجام را تحت تاثیر قرار می‌دهد (کالدول<sup>۹</sup> ۱۹۹۴؛ شاخص سی اس سی<sup>۱۰</sup> ۱۹۹۴؛ گراس<sup>۱۱</sup> و همکاران ۱۹۹۳؛ کاتر و هسکت<sup>۱۲</sup> ۱۹۹۲). بیشتر محققان و مشاهده‌گران سازمانی اکنون به این واقعیت اذعان می‌کنند که فرهنگ سازمانی دارای تاثیری قوی بر عملکرد و اثربخشی طولانی مدت سازمان‌ها

است. تحقیقات تجربی مجموعه‌ای بی‌نظیر از یافته‌ها را در اختیار ما قرار می‌دهد که نشان‌دهنده اهمیت فرهنگ جهت بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی است (کامرون و ایتینگتون ۱۹۹۸؛ دنیسون<sup>۱۳</sup> ۱۹۹۰؛ تریس و بایر<sup>۱۴</sup> ۱۹۹۳). کاتر و هسکت<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۲) با هفتاد و پنج نفر از تحلیلگران مالی بسیار شناخته شده که کار آنها، نظارت دقیق بر شرکت‌ها و صنایع خاص بود، مصاحبه کردند. هر تحلیلگر عملکرد دوازده شرکت بسیار موفق را با عملکرد ده شرکت دارای عملکرد نامطلوب، مورد مقایسه قرار داده است. اگرچه این اعتقاد کلیشه‌ای وجود دارد که تحلیلگران منحصرأ بر داده‌های مالی، سخت تمرکز می‌کنند، اما از بین این هفتاد و پنج تحلیلگر، تنها یک نفر معتقد است که فرهنگ هیچ تاثیری بر عملکرد شرکت ندارد. همگی این تحلیلگران، فرهنگ را یک عامل حیاتی در موفقیت مالی دراز مدت تلقی کرده‌اند (کامرون و کوئین ۲۰۱۱، ۷). الگوهای متعددی از فرهنگ سازمانی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که پرکاربردترین این الگوها، الگوی دنیسون (۱۹۹۰) با چهار فرهنگ ماموریتی، بوروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیری و الگوی کامرون و کوئین (۲۰۱۱) با چهار فرهنگ قبیله‌ای، ادھوکراسی، بازاری و بوروکراتیک می‌باشند. فرهنگ ادھوکراسی بر حفظ و بقای درونی و انعطاف‌پذیری، علاقه افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تاکید دارد. در فرهنگ ادھوکراسی بر موقعیت‌یابی بیرونی و انعطاف‌پذیری بالا و فردگرایی و ایجاد محیط کاری پویا، خلاق و کارآفرین تمرکز می‌شود. در فرهنگ بازاری بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تاکید می‌شود و در نهایت در فرهنگ بوروکراتیک بر ثبات و کنترل تمرکز شده و محیطی رسمی و ساختاریافته در جهت انجام امور ایجاد می‌شود. باید اشاره نمود در این پژوهش، بر اساس تعریف شاین از فرهنگ سازمانی؛ چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و روهرباخ<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۳) که چهار مدل روابط انسانی، مدل سیستم باز، مدل هدف عقلایی و مدل فرایندهای داخلی را شامل می‌شود؛ به عنوان مبنای اولیه جهت طراحی الگوی فرهنگ سازمانی، انتخاب گردید که در شکل شماره ۱ مدل مفهومی پژوهش نمایش داده شده است.



در زمینه تحقیقات انجام گرفته در این زمینه می‌توان به تحقیقات رعنائی کردشولی (۲۰۰۷) و رعنائی کردشولی و همکاران (۲۰۱۶) اشاره نمود. رعنائی کردشولی (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان "مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی"؛ مدلی فرایندی برای مدیریت فرهنگ سازمانی پیشنهاد نمود که در این مدل برای شناخت فرهنگ موجود و مطلوب از چارچوب ارزش‌های رقابتی استفاده شد که چهار گونه فرهنگی را از هم متمایز می‌ساخت. بر مبنای این مدل لازم است پس از تحلیل شکاف، برنامه‌های مناسبی برای ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان طراحی و اجرا شده و اثربخشی آن مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین رعنائی کردشولی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی؛ گام‌های مدل موجودی فرهنگ سازمانی را مشخص و تشریح نموده و با استفاده از مدل موجودی فرهنگ سازمانی، اقدام به بررسی وضعیت فرهنگ موجود و مطلوب یک شرکت صنعتی نمودند و شکاف بین این دو فرهنگ و عوامل موثر بر ایجاد شکاف را بررسی کردند و ضمن بررسی پیامدهای حاصل از فرهنگ حاکم بر شرکت، تمهیدات لازم را در قالب برنامه بهبود جهت رفع شکاف فرهنگی و ارتقای پیامدهای آن در سطح فردی، گروهی و سازمانی ارائه کردند.

در نهایت باید اشاره نمود در هزاره سوم، سازمان‌ها به جای تاکید و توجه بیش از حد بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تاکید داشته، به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند. فرهنگ سازمانی عاملی است که توسط منابع انسانی سازمان مورد تقویت و نهادینه‌سازی قرار می‌گیرد و همانگونه که در مکتب نئوکلاسیک بر این موضوع تاکید شده که منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی سازمان می‌باشد، بر منابع انسانی به عنوان منبع مهم و موثر در بهره‌وری، رشد و شکوفایی استعدادها توجه شده و بر استفاده از توانمندی منابع انسانی سازمان، تاکید می‌شود. بنابراین شناخت فرهنگ سازمانی، آسیب‌شناسی و مدیریت آن در راستای اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تاثیر به‌سزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته و زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد. عدم توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای پیچیده، ناملموس و غیرعادی و در عین حال به شدت تاثیرگذار اگر منجر به شکست سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌اندازها نشود حداقل مشکلات زیادی را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و منابع زیادی را به منظور حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودرویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان به هدر می‌دهد.

با توجه به اهمیت پرداختن به موضوع فرهنگ سازمانی، این پژوهش با استفاده از چارچوب ارزش‌های رقابتی به آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی یک موسسه تحقیقاتی فعال در حوزه دفاعی می‌پردازد تا وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ این موسسه و شکاف و اختلاف بین این دو وضعیت را شناسایی و سپس با استفاده از روش کیفی علل وجود این شکاف‌ها را شناسایی و پیشنهادات و راهکارهای مناسب جهت رفع این شکاف‌ها را ارائه نماید. به این ترتیب با توجه به مطالب ارائه شده و بر مبنای اهداف پژوهش، سوالات پژوهش عبارتند از:

- وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه در هر چهار ربع فرهنگی (فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ ادوکراسی، فرهنگ بازاری و فرهنگ بوروکراتیک) به چه صورت می‌باشد؟
- شکاف و اختلاف بین وضعیت موجود و مطلوب مربوط به هر ربع فرهنگی به چه صورت می‌باشد و بیشترین و کمترین اختلافات مربوط به کدام ربع فرهنگی می‌باشد؟
- علل وجود شکاف فرهنگی در هر ربع چیست و چه راهکارهایی برای رفع این شکاف‌ها قابل ارائه می‌باشد؟

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی توسط عوامل مختلفی از قبیل جامعه، فناوری، بازار و رقابت شکل می‌گیرد؛ بنابراین، هر جامعه، سازمان و حتی واحد سازمانی، فرهنگ سازمانی خاص خود را دارد (دمرست<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸، ۱۲). شخصیت سازمانی<sup>۱۸</sup> در چارچوب جامعه، محیط، قوانین و هنجارها شکل گرفته است که به عنوان فرهنگ سازمانی تعریف می‌شود. هر سازمانی هدف، منابع و فعالیت‌های خاص خود را دارد؛ بنابراین این امر مسلم است که همه سازمان‌ها دارای فرهنگ سازمانی هستند، و تفاوت بین فرهنگ سازمانی سازمان‌ها برگرفته از تفاوت بین اهداف، منابع و فعالیت‌های آن سازمان‌هاست. همچنین بین فرهنگ سازمان‌های یک جامعه شباهت‌هایی وجود دارد که دلیل آن این است که همه این فرهنگ‌ها خرده‌فرهنگ یک جامعه هستند (کولکاک و آگر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۴، ۲۴۵). فرهنگ سازمانی اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (گریگوری<sup>۲۰</sup> و همکاران<sup>۲۰۰۹</sup>، ۶۷۵)؛ و معمولاً تحت عنوان ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی شناخته می‌شود که به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند (مکینتاش و دوهرتی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۰، ۱۱۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می‌دهد (چئونگ<sup>۲۲</sup> و همکاران<sup>۲۰۰۷</sup>، ۱۴۴)؛ و به عنوان یکی از عواملی که بر شایستگی سازمانی تأثیر می‌گذارد مورد بررسی قرار می‌گیرد (آکتاش<sup>۲۳</sup> و همکاران<sup>۲۰۱۱</sup>، ۱۵۶۵). فرهنگ سازمانی از طریق تعامل‌ها و واکنش‌های مکرر بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد و بدون در نظر گرفتن آن سازمان وجود دارد، به طوری که فرهنگ سازمانی یک ارتباط سازمانی است که می‌توان آن را یک زنجیره معانی خاموش که معانی خاص همه فعالیت‌های انسانی و فرایندهای سازمانی را ارائه می‌دهد، دانست. یکی از مهمترین عوامل تشکیل فرهنگ سازمانی ناشی از تعاملات بین کارمندان و کیفیت ارتباطات سازمانی است (کوکو و گویت<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۴، ۴۳۲). تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکانپذیر نیست یعنی تعریفی که بطور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارند (شریف زاده و کاظمی<sup>۱۹۹۸</sup>، ۱۴). بر طبق نظر لیو<sup>۲۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و اعتقادات مشترک است، که در اهداف و فعالیت‌های سازمان انعکاس می‌یابد و به اعضای سازمان کمک می‌کند تا نحوه عمل و انجام وظیفه را در یابند. ون در برگ و ویلدروم<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۴)، فرهنگ سازمانی را استنباط مشترک واحدهای سازمانی از رویه‌های کاری که ممکن است موجب تمایز آنها از دیگر واحدهای سازمانی باشد، تعریف کرده‌اند. یک تعریف رسمی‌تر از فرهنگ سازمانی توسط شاین (2004) پیشنهاد شد که بر طبق آن "فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات بنیادین است که گروهی خاص برای مقابله با مشکلات و سازگاری با محیط خارجی و نیل به یکپارچگی و انسجام داخلی؛ ابداع، کشف یا ایجاد می‌کنند. این الگو در صورت کفایت، سودمندی و کارساز بودن اعتبار می‌یابد و در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، پندار، تفکر، احساس و رفتار در مقابله با مشکلات، به اعضای جدید آموخته می‌شود."

## چارچوب ارزش‌های رقابتی

کامرون و کوئین (۲۰۱۱)، با استفاده از چارچوب ارزش‌های رقابتی، چهار نوع فرهنگ سازمانی به شرح زیر تعریف کردند:

فرهنگ قبیله‌ای: این فرهنگ انعطاف‌پذیری را ارزش دانسته و نظارت و کنترل در آن از اهمیت کمتری برخوردار است. رهبران و مدیران از اعضا حمایت کرده و همبستگی و کار گروهی را تقویت می‌کنند. مدیران درزدهنده، پشتیبان، صمیمی و صادق است. به سخنان کارکنان گوش می‌دهد و از آنها پشتیبانی می‌کند (دباغی و همکاران<sup>۲۰۱۱</sup>، ۶۶). برخی از فرضیات اساسی در یک فرهنگ قبیله‌ای عبارتند از اینکه محیط را می‌توان

به نحو موثری از طریق کار تیمی و توسعه کارکنان مدیریت کرد؛ مشتریان به عنوان شریک در نظر گرفته می‌شوند؛ سازمان به توسعه محیط کار انسانی می‌پردازد؛ و مهمترین وظیفه مدیریت توانمندسازی کارکنان و تسهیل مشارکت، تعهد و وفاداری آنان است (کامرون و کوئین ۲۰۱۱، ۴۶).

فرهنگ ادھوکراسی: این فرهنگ به مسائل برون‌سازمانی و نوآوری‌ها و پیشرفت‌های محیط و همچنین انعطاف‌پذیری و فضای باز تصمیم‌گیری بسیار اهمیت می‌دهد. در این فرهنگ رهبران و مدیران آفریننده و سنت‌شکن هستند. از تغییرات محیط آگاه بوده و اندیشه‌های نو پدید می‌آورند و کارکنان را برای تغییرات بزرگ آماده می‌کنند (دباغی و همکاران ۲۰۱۱، ۶۶). مشخصه یک فرهنگ ادھوکراسی شامل داشتن یک محیط کاری پویا، کارآفرین و خلاقانه است. در فرهنگ ادھوکراسی افراد دست به کارهای خلاقانه می‌زنند و ریسک‌پذیر هستند. رهبری اثربخش در این سازمان‌ها آینده‌نگر، نوآورانه و ریسک‌گرا است. عامل پیونددهنده اجزای سازمان، تعهد به آزمون و تجربه و نوآوری است. قرار گرفتن در صف مقدم تولید دانش، محصولات و خدمات جدید مورد تاکید قرار می‌گیرد. داشتن آمادگی تغییر و برخورد مناسب با چالش‌های جدید اهمیت دارد. تاکید بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع جدید است. موفقیت به معنای تولید محصولات و خدمات منحصر به فرد و خلاقانه است (کامرون و کوئین ۲۰۱۱، ۵۱).

فرهنگ سلسله‌مراتبی: در فرهنگ سلسله‌مراتبی به مسائل درون‌سازمانی بیش از مسائل برون‌سازمانی توجه می‌شود و بر ثبات و نظارت، بیش از انعطاف‌پذیری و رقابت‌پذیری تکیه می‌شود. فرهنگ سلسله‌مراتبی را فرهنگ «نظارت و فرماندهی» نیز می‌خوانند. در این فرهنگ، رهبران محافظه کار بوده و مدیران بیشتر هماهنگ‌کننده و نظارت‌گر هستند. آنان فعالیت کارکنان را ردیابی می‌کنند و بر پیشرفت کارها مطابق با رویه‌ها و برنامه‌ها نظارت می‌کنند.

فرهنگ بازاری: در این فرهنگ بر نظارت و کنترل بیش از انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود، اما مسائل برون‌سازمانی و تغییرات محیط، اهمیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان دارد. در این فرهنگ، رهبران و مدیران هدف‌گرا هستند. مدیران با برنامه‌ریزی و مشخص کردن اهداف، انتظارات خود را روشن می‌کنند. مدیران وظایف و نقش هر یک کارکنان را مشخص و دستورالعمل‌های مربوطه را تدوین و ابلاغ می‌کنند (دباغی و همکاران ۲۰۱۱، ۶۶). فرضیات اساسی در یک فرهنگ بازاری عبارتند از: محیط بیرونی، محیط مساعدی نیست بلکه یک محیط خشن است؛ مصرف‌کنندگان انتخاب‌گر و علاقمند به ارزش هستند؛ سازمان، کسب و کار افزایش جایگاه رقابتی است؛ و اینکه وظیفه اصلی مدیریت، هدایت سازمان به سوی بهره‌وری، کسب نتیجه و سود است. همچنین فرض می‌شود که داشتن یک هدف شفاف و راهبرد سخت‌کوشانه منجر به بهره‌وری و سودآوری می‌شود (کامرون و کوئین ۲۰۱۱، ۴۳).

بر مبنای نظری ارائه شده، در این پژوهش اولاً به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه به چه شکل است؟ و ثانیاً به دنبال شناسایی علل وجود این شکاف‌ها و ارائه راهکارهای لازم جهت رفع این شکاف‌ها می‌باشیم.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از جهت روش، آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد. به منظور تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی از روش کمی (پرسشنامه) و به منظور تعیین علل وجود شکاف‌ها، از روش کیفی (مصاحبه) استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل دو جامعه آماری از کارکنان و خبرگان یک موسسه تحقیقاتی فعال در حوزه دفاعی می‌باشد. رسالت اصلی این موسسه تحقیقاتی تربیت و آموزش نیروی انسانی کارآمد و شایسته جهت اشتغال در سازمان‌ها و حوزه‌های مرتبط و به طور ویژه حوزه دفاعی کشور و همچنین پاسخگویی متناسب به نیازهای حوزه دفاعی و صنایع دفاعی می‌باشد. با توجه به بعضی از محدودیت‌ها و تعهد محقق به مسئولین این موسسه تحقیقاتی، از ذکر عنوان این موسسه معذوریم. جامعه اول شامل ۱۷۵ نفر از کارکنان و افراد با سابقه موسسه بود که از تجربه، سابقه و شناخت خوبی نسبت به این موسسه برخوردار بودند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود که با استفاده از فرمول کوکران مربوط به جامعه محدود تعداد نمونه آماری ۱۲۰ نفر تعیین شد که در نهایت پس از توزیع پرسشنامه، تعداد ۱۱۱ پرسشنامه قابل تحلیل عودت داده شد و بر مبنای این تعداد پرسشنامه تجزیه و تحلیل - ها انجام گرفت. از میان این ۱۱۱ نفر ۸۴/۴ درصد (۹۴ نفر) مرد و ۱۵/۶ درصد (۱۷ نفر) زن بودند؛ سن ۵۳/۲ درصد (۵۹ نفر) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۱/۲ درصد (۳۵ نفر) بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۲/۵ درصد (۱۴ نفر) بین ۵۱ تا ۶۰ سال و ۳/۱ درصد (۳ نفر) بالای ۶۰ سال بود؛ از نظر سابقه شغلی، ۳۴/۴ درصد (۳۸ نفر) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۲/۵ درصد (۱۴ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۸/۱ درصد (۳۱ نفر) بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۲۵ درصد (۲۸ نفر) بالای ۲۵ سال سابقه خدمت داشتند. از لحاظ تحصیلات، ۳/۱ درصد (۳ نفر) فوق دیپلم، ۳۴/۴ درصد (۳۸ نفر) لیسانس، ۳۷/۵ درصد (۴۲ نفر) فوق لیسانس و ۲۵ درصد (۲۸ نفر) دکتری بودند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) استفاده شد که شامل ۲۴ سوال می‌باشد که شش معیار تعریف شده برای هر ربع فرهنگی (قبیله- ای، ادهوکراسی، بازاری و سلسله‌مراتبی) را در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد بررسی قرار می‌دهد. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی شامل شش معیار (ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، چسب سازمانی، تاکید استراتژیک و معیارهای موفقیت) می‌باشد. هر معیار دارای ۴ گزینه (قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازاری و سلسله- مراتبی) است. از افراد تکمیل‌کننده این ابزار خواسته شد تا ۱۰۰ نمره را بین این چهار گزینه تقسیم کنند. نحوه نمره‌دهی بدین صورت می‌باشد که در مورد هر معیار، بسته به میزان شباهت هر گزینه (فرهنگ) به سازمان مورد بررسی، ۱۰۰ نمره بین این چهار گزینه تقسیم می‌شود. روایی و پایایی این ابزار نیز توسط محققان مختلفی که در مطالعات خود از آن استفاده کرده‌اند، تایید شده است (کامرون و کوئین ۲۰۱۱، ۱۷۵). جامعه آماری دوم شامل ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی آشنا با مفهوم فرهنگ سازمانی بود که از سابقه شغلی و جایگاه سازمانی مدیریتی (مدیران میانی) برخوردار بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی بود. کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و معیارهای لازم را برخوردار باشند، شروع شد و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آنها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند؛ بنابراین به جزء چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای موردنظر انتخاب شد، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان انتخاب شدند. از طرفی کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق شد. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که الگو به حد ساخت و اشباع برسد. پس از انجام مصاحبه، متن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده‌سازی شد و سپس به صورت خط به خط اقدام به تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها شد. جهت تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم و نرم افزار QSR NVivo10 استفاده شد. همه خبرگان سازمانی، از لحاظ جنسیت مرد بودند که به لحاظ سنی، سن ۱۶/۷

درصد (۲ نفر) بین ۳۰ تا ۴۰ سال؛ سن ۴۱/۷ درصد (۵ نفر) بین ۴۱ تا ۵۰ سال؛ سن ۳۳/۴ درصد (۴ نفر) بین ۵۱ تا ۶۰ سال و سن ۸/۲ درصد (۱ نفر) نیز بالای ۶۰ سال بود. از نظر سابقه شغلی، ۸/۲ درصد (۱ نفر) بین ۱۰ تا ۱۵ سال؛ ۲۵/۰۵ درصد (۳ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال؛ ۲۵/۰۵ درصد (۳ نفر) بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۴۱/۷ درصد (۵ نفر) بالای ۲۵ سال سابقه خدمت داشتند. از لحاظ تحصیلات، ۸۳/۶ درصد (۱۰ نفر) دارای تحصیلات دکتری؛ ۸/۲ درصد (۱ نفر) فوق لیسانس و ۸/۲ درصد (۱ نفر) نیز لیسانس بودند.

### یافته‌ها

این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر بود:

میانگین و واریانس بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد بررسی به چه صورت است؟

بیشترین و کمترین شکاف (بیشترین و کمترین واریانس) بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی، مربوط به کدام فرهنگ می‌باشد؟

علل و راهکارهای رفع شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه چیست؟

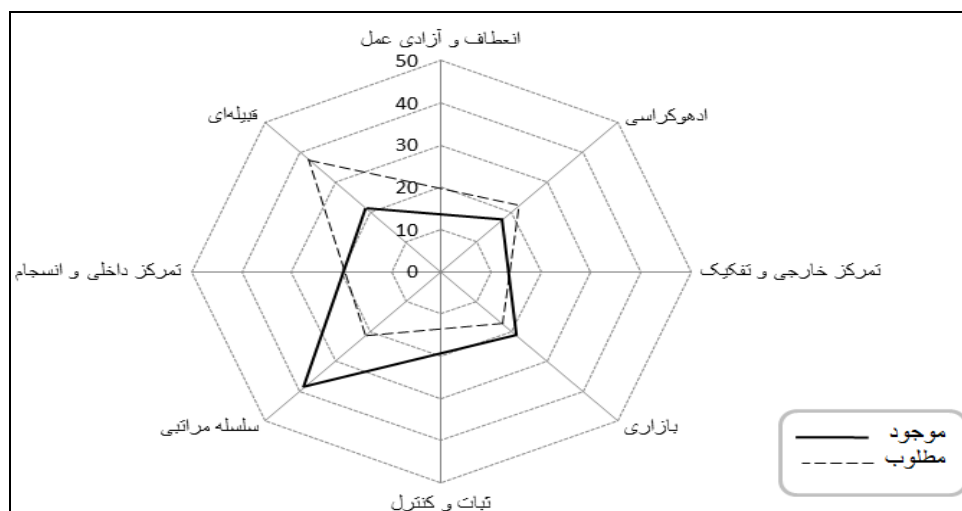
به منظور بررسی وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی و آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی، پرسشنامه‌ها (ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی) بین پاسخ‌دهندگان جامعه آماری اول توزیع گردید و پس از جمع‌آوری، میانگین و واریانس‌ها محاسبه و وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی بر اساس چهار نوع فرهنگ (قبیله‌ای، ادوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری) مشخص شد. در جدول شماره ۱ خلاصه میانگین بدست آمده برای چهار نوع فرهنگ در دو وضعیت موجود و مطلوب ارائه گردیده است.

جدول (۱): خلاصه میانگین نمرات نمایه فرهنگی

| میانگین نتایج   | قبیله‌ای |       |       | ادوکراسی |       |      | بازاری |       |      | سلسله‌مراتبی |       |      |
|-----------------|----------|-------|-------|----------|-------|------|--------|-------|------|--------------|-------|------|
|                 | مطلوب    | موجود | شکاف  | مطلوب    | موجود | شکاف | مطلوب  | موجود | شکاف | مطلوب        | موجود | شکاف |
| نمایه کلی فرهنگ | ۲۱/۵     | ۳۷/۶۷ | ۱۶/۱۷ | ۲۲       | ۱۷/۶۷ | ۴/۳۳ | ۲۱/۱۷  | ۱۸/۶۷ | -۲/۵ | ۳۹/۶۷        | ۲۱/۶۷ | -۱۸  |

همانگونه در جدول شماره ۱ مشخص است؛ در نمایه کلی فرهنگ، در وضعیت موجود به ترتیب از بیشترین به کمترین؛ فرهنگ سلسله‌مراتبی (۳۹/۶۷)، فرهنگ قبیله‌ای (۲۱/۵)، فرهنگ بازاری (۲۱/۱۷)، فرهنگ ادوکراسی (۱۷/۶۷) و در وضعیت مطلوب؛ به ترتیب از بیشترین به کمترین، فرهنگ قبیله‌ای (۳۷/۶۷)، فرهنگ ادوکراسی (۲۲/۰۰)، فرهنگ سلسله‌مراتبی (۲۱/۶۷) و فرهنگ بازاری (۱۸/۶۷) قرار گرفته‌اند. در ادامه نمایه فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب برای چهار نوع فرهنگ (چهار ربع فرهنگ) در قالب شکل شماره ۲ ارائه گردیده است.





شکل (۲): نمایه کلی فرهنگ سازمان در وضعیت موجود و مطلوب

با استفاده از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی مشخص شد که در وضعیت موجود، فرهنگ سلسله‌مراتبی دارای بالاترین میانگین (۳۹/۶۷) و فرهنگ ادهورکراسی دارای پایین‌ترین میانگین (۱۷/۶۷) می‌باشد که به نظر می‌رسد با توجه به رسالت و ماموریت این موسسه که مرتبط با موضوعات تحقیقاتی، پژوهشی و آموزشی می‌باشد این وضعیت، وضعیت چندان قابل قبولی نباشد. نتایج مربوط به فرهنگ مطلوب سازمان، نشان می‌دهد که فرهنگ قبيله-ای دارای بالاترین میانگین (۳۷/۶۷) و فرهنگ بازاری دارای کمترین میانگین (۱۸/۶۷) می‌باشد که بدین معناست که تحقق اهداف سازمان به شکل رضایت‌بخش، نیازمند تغییر فرهنگ سازمانی از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب می‌باشد. بعد از مشخص شدن وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی، به منظور پیدا کردن علل وجود شکاف فرهنگی و آسیب‌شناسی فرهنگی سازمانی اقدام به مصاحبه با خبرگان و تحلیل مصاحبه‌ها نمودیم. جهت ریشه‌یابی این موضوع و تعیین علل وجود این شکاف‌ها، با دوازده نفر از خبرگان سازمانی مصاحبه و پس از تهیه متن مصاحبه و تحلیل خط به خط مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم افزار QSR NVivo10 اقدام به تحلیل تم نمودیم. در ادامه نتایج ارائه گردیده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تم و یافته‌های پژوهش

تحلیل تم رویکردی نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی است. این رویکرد راهکنشی است که برای کاهش و مدیریت حجم وسیعی از داده‌ها بدون از دست دادن زمینه و بستر موضوع، نزدیک شدن یا غوطه ور شدن (غور کردن)<sup>۲۷</sup> در داده‌ها، سازماندهی، تلخیص و تمرکز بر تفسیر داده‌ها به کار می‌رود. فرآیند تحلیل تم شامل کدگذاری<sup>۲۸</sup>، شناسایی تم‌ها یا الگوهای معانی، طبقه‌بندی داده‌ها بر اساس تم‌ها و درنهایت تفسیر ساختارهای تماتیک<sup>۲۹</sup> منتج‌شده بر اساس شباهت‌ها، روابط، الگوهای فراگیر، سازه‌های نظری یا اصول تشریحی است (میلز<sup>۳۰</sup> و همکاران ۲۰۱۰). فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد. مراحل ششگانه تحلیل تم در ادامه توضیح داده شده‌اند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی<sup>۳۱</sup> است که در آن

حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (برون و کلارک<sup>۳۲</sup> ۲۰۰۶). براون و کلارک، فرایند تحلیل تم را در طی شش گام تشریح می‌کنند. این مراحل عبارتند از:

**مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها:** برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در پژوهش، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یک بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را می‌خواند. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی که در مراحل بعدی به آنها نیاز پیدا خواهد شد شروع می‌شود.

**مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه:** مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند (برون و کلارک ۲۰۰۶). مایلز و هوبرمن<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۴)، کدگذاری را ماده اولیه تحلیل می‌دانند. این مرحله اولین گام در راستای سازماندهی اطلاعات به دسته‌های بامعنی می‌باشد. در طول این مرحله، بطور اساسی به خلق مفاهیم از داده‌ها پرداخته می‌شود. این گام شامل بخش‌بندی جملات یا پاراگراف‌ها به طبقه‌ها و الصاق یک اصطلاح به این دسته‌ها می‌باشد. در حقیقت، کدگذاری، بعنوان ساده‌سازی داده‌ها یا کاهش آنها و طبقه‌بندی آنها به دسته‌های کلی‌تر و ساده‌تر می‌باشد (مایلز و هوبرمن ۱۹۹۴). بویاتزیس<sup>۳۴</sup> (۱۹۹۸) سه روش مختلف توسعه کد را بیان می‌کند: تئوری‌محور<sup>۳۵</sup> (براساس تئوری خاص و عناصر یا فرضیه‌های آن)؛ پژوهش‌های گذشته‌محور<sup>۳۶</sup> (استفاده از دانش قبلی در طبقه‌بندی) و استقرایی<sup>۳۷</sup> (مستقیماً از داده‌های جمع‌آوری شده تحقیق). به هر یک از سطرهای موجود در مرحله دو، کدی که به واسطه یکی از سه روش توسعه کد بدست آمده‌اند را تخصیص می‌دهیم (بویاتزیس ۱۹۹۸). جدول شماره ۲ شامل مثال‌هایی از مفاهیم و جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.

جدول (۲): مثال‌های از مفاهیم و جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها

| مفهوم                            | نمونه جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها   |
|----------------------------------|---|
| منزوری کردن                      | ما به سری محقق داریم که با انگیزه و تلاش زحمت کشیده و وقت گذاشته، یک‌دفعه می‌بینی وسط کار، بعد از این متخصصین و افراد همه زحمت که کشیده دستش به جایی بند نیست... این محقق که به مدت کار می‌کنه کم‌کم انگیزه‌اش کم میشه و علمی توی یک مرحله به رکود می‌رسه و از اون به بعد هم میشه نیروی فسیلی ...   |
| مبهم بودن                        | ... اگر تونستید مشخص کنید که ماموریت و چشم‌انداز موسسه چیه به ما هم بگید ... من خودم دو تا دغدغه دارم. ماموریت و هویت اول اینکه موسسه X یعنی چی؟ ماهیت و هویت موسسه چیه؟ این همه کارمند و محقق داری ولی خروجی لازم رو ماموریت سازمانی نداری. چرا؟؟...   |
| هماهنگی و انسجام میان‌بخشی پایین | ... بیشتر فردگرایی حاکم هست و منفعت‌گرایی؛ متأسفانه فردگرایی شیب پیدا کرده به سمت پایین و داره زیاد میشه نسبت به قبل... بخشی‌نگری وجود داره و تعاملات بین بخش‌ها خیلی سخت هست و حتی اگر بتونیم این تعامل رو بین بخش‌ها به وجود بیاریم این خیر و ثوابش از خود اون پروژه بیشتره. فک می‌کنم جزء آرزوی مدیران سازمان باشه که دو تا مجموعه با هم خوب کار کنن ... |

**مرحله ۳. جستجوی تم‌ها:** این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را

شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی<sup>۳۸</sup> را شکل داده، و مابقی نیز حذف می‌شوند. ممکن است که در این مرحله یک مجموعه از کدها وجود داشته باشد که به نظر نمی‌رسد متعلق به هیچ جایی باشند. برای این گونه کدها یک تم با عنوان متفرقه<sup>۳۹</sup> ایجاد می‌شوند (برون و کلارک ۲۰۰۶).

**مرحله ۴. بازبینی تم‌ها:** مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل داستانی که آنها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد (برون و کلارک ۲۰۰۶).

**مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها:** مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

**مرحله ۶. تهیه گزارش:** مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده<sup>۴۰</sup> در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (برون و کلارک ۲۰۰۶). در ادامه با توجه به نتایج پژوهش؛ چهار تم اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم تشکیل‌دهنده هر یک، ارائه شده است.

جدول (۳): تم‌های اصلی، فرعی و مفاهیم

| عنوان اصلی                     | عنوان تم فرعی | عنوان مفهوم                                       | فراوانی با تکرار (Referenced) | فراوانی بدون تکرار (Sources) |
|--------------------------------|---------------|---|-------------------------------|------------------------------|
| ضعف رهبری                      |               | ضعف در زمینه تصمیم‌گیری مشارکتی                   | ۱۰                            | ۷                            |
|                                |               | تفویض اختیار نامناسب و ناعادلانه                  | ۱                             | ۱                            |
|                                |               | وجود تبارگماری و چاپلوسی‌های سازمانی              | ۹                             | ۶                            |
| تعهد پایین                     |               | تعهد پایین سازمان نسبت به کارکنان                 | ۸                             | ۶                            |
|                                |               | تعهد پایین سازمان نسبت به کارفرما                 | ۳                             | ۲                            |
|                                |               | تعهد پایین کارکنان نسبت به سازمان                 | ۷                             | ۵                            |
| کم توجهی به توسعه منابع انسانی |               | نبود شایسته‌سالاری در ارتقاء                      | ۱۰                            | ۵                            |
|                                |               | نبود رضایت‌مندی و نشاط سازمانی و تمایل به ترک شغل | ۶                             | ۴                            |
|                                |               | کم توجهی به موضوع حفظ کرامت انسانی اعضای سازمان   | ۹                             | ۵                            |
|                                |               | تعاملات ضعیف مدیران با بدنه و زیرمجموعه           | ۲                             | ۱                            |

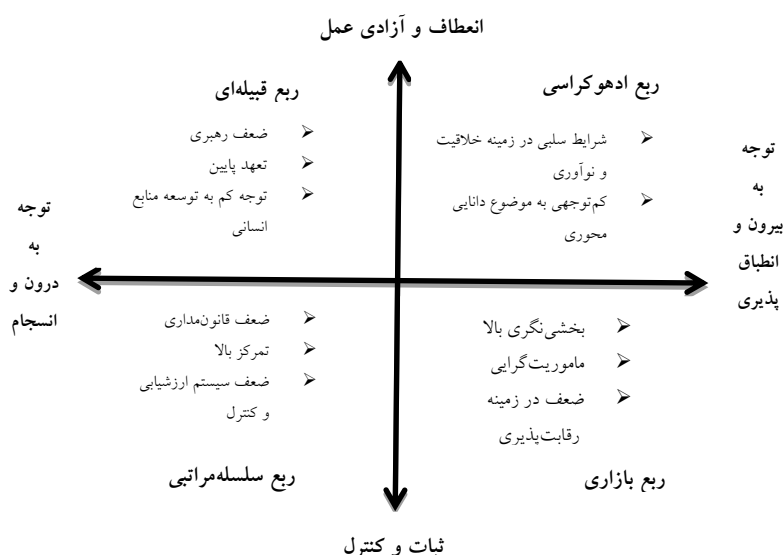
فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

ادامه جدول (۳): تم‌های اصلی، فرعی و مفاهیم

| عنوان اصلی                                    | عنوان تم فرعی                            | عنوان مفهوم  | فراوانی با تکرار (Referenced)                          | فراوانی بدون تکرار (Sources) |
|---|--|--|--|------------------------------|
| آسیب‌های ربع ادوکراسی                         | شرایط سلبی در زمینه نوآوری و خلاقیت      | ریسک‌پذیری پایین   | ۱  | ۱                            |
|   |  | کم بها دادن به نظرات افراد                                   | ۲  | ۲                            |
|   |  | ضعف در زمینه انتقادپذیری                                     | ۷  | ۶                            |
|   | سرمایه‌گذاری پایین در زمینه دانایی محوری | وجود محدودیت‌ها و سیستم‌های سلبی                             | ۴  | ۳                            |
|   |  | توجه کم به مساله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز             | ۶  | ۴                            |
|   |  | حرکت نکردن در لبه دانشی                                      | ۳  | ۳                            |
| آسیب‌های ربع سلسله‌مراتبی                     | تمرکز سازمانی بالا                       | تصمیم‌گیری صرف در راس هرم                                    | ۵  | ۴                            |
|   |  | تجمع قدرت و اختیار در راس هرم                                | ۴  | ۳                            |
|   |  | سلسله‌مراتب اداری پیچیده، بلند و مبهم                        | ۴  | ۳                            |
|   | ضعف سیستم ارزشیابی و کنترل               | نبود نتیجه‌های صحیح و متناسب جهت ارزشیابی                    | ۵  | ۴                            |
|   |  | سیستم پاداش و جبران خدمات غیر عادلانه و غیراصولی             | ۹  | ۷                            |
|   |  | ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی                            | ۶  | ۴                            |
|   | قانون‌مداری رقابت‌پذیری                  | عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها                | ۲  | ۲                            |
|   |  | تعاملات ضعیف سازمان با کارفرمایان                            | ۱  | ۱                            |
|   |  | پایین بودن سطح هماهنگی و انسجام سازمان با سازمان‌های کارفرما | ۲  | ۱                            |
|   | آسیب‌های ربع بازاری                      | مأموریت‌گرایی  | تعهد پایین کارکنان نسبت به تحقق مأموریت و اهداف سازمان | ۳                            |
| هم‌راستا نبودن استراتژی‌ها با مأموریت سازمانی |  |  | ۳  | ۳                            |
| مبهم بودن مأموریت و هویت مأموریت سازمانی      |  |  | ۱۰   | ۶                            |
| بخشی‌نگری بالا                                |  | هماهنگی و انسجام پایین میان‌بخشی                             | ۴  | ۳                            |
|   |  | پایین بودن میزان کار تیمی                                    | ۴  | ۴                            |
|   |  | وجود تعارضات به علت وابستگی درآمد به اخذ پروژه               | ۲  | ۱                            |

سال هشتم / ویژه نامه ۱۳۹۶

در نمودار شماره ۱ نیز آسیب‌های شناسایی شده در هر ربع فرهنگی نمایش داده شده است:



نمودار (۱): آسیب‌های شناسایی شده در هر ربع فرهنگی

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج پژوهش و آسیب‌های شناسایی شده مرتبط با هر ربع فرهنگی، در ادامه برای کم کردن این آسیب‌ها به تفکیک هر ربع فرهنگی پیشنهاداتی ارائه گردید:

### ربع قبیلہ‌ای

باید اشاره کرد که مصاحبه‌شوندگان تاکید زیادی بر موضوع تبارگماری در انتصاب افراد داشتند. آنها اعتقاد داشتند در مسیر ارتقای شغلی از یک سطح به بعد، ملاک اصلی در ارتقای شغلی افراد سلاقی شخصی مدیران مافوق و رابطه و باندبازی است و این موضوع باعث می‌گردد از طرفی میزان چاپلوسی سازمانی بالا رفته و از طرف دیگر افرادی بر مناصب مهم سازمانی تکیه بزنند که تخصص و شایستگی لازم را برای آن پست سازمانی دارا نیستند. لازم به ذکر است که در این موسسه، ارتقای شغلی حتی در مورد مدیران میانی، توسط مدیران مافوق (عالی) صورت می‌گیرد. قاعدتاً قرار گرفتن افراد نالایق در پست‌های حساس، هزینه‌های مالی و روانی زیادی را به سازمان‌ها تحمیل خواهد کرد. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانی شایستگی افراد را ملاک ارتقاء قرار داده و از بوجود آمدن و رواج باندبازی و حزبی‌گری در سازمان جلوگیری کرده تا انگیزه افراد شایسته جهت ارائه خدمات شایسته و مناسب از بین نرود. به نظر می‌رسد تعهد موسسه به زیرمجموعه کم بوده و به مرور زمان هم کمتر شده که مسلماً پایین بودن تعهد موسسه به کارکنان با کاهش میزان تعهد و وفاداری کارکنان به موسسه پاسخ داده خواهد شد. مسئولان موسسه باید با اقداماتی مانند فراهم کردن امکان مشارکت بیشتر افراد در تصمیم‌گیری‌ها، توجه بیشتر به مسائل مالی و رفاهی کارکنان و تعامل بیشتر با بدنه سازمانی؛ زمینه افزایش تعهد و وفاداری سازمانی را فراهم کنند. نکته اساسی که بیشتر مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشتند این موضوع بود که موسسه و مسئولین به حرمت و کرامت انسانی کارکنان چندان توجهی ندارند و ملاک قرب و ارزش انسانی افراد توسط معیارهای مالی تعریف می‌شود که این مساله کارکنان را بسیار آزار می‌دهد به نحوی که زمینه‌ساز فرسودگی شغلی افراد شده و تمایل کارکنان به ترک خدمت و بازنشستگی زودتر از موعد را افزایش داده است. مدیران موسسه باید توجه کنند که یک کارمند ناراضی نه تنها کمک چندان به پیشبرد اهداف سازمانی نمی‌کند حتی ممکن است با اقداماتی که انجام می‌دهد و با ایجاد موانع خاص و به قول یک نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشتن چوب لای چرخ، تحقق اهداف سازمانی را مختل و کند کند. بر این اساس مدیران و مسئولان باید علل نارضایتی و بی‌انگیزگی کارکنان را شناسایی و در جهت رفع آنها اقدام کنند. مدیران موسسه باید حتماً به طور ویژه به دغدغه‌های محققان سازمانی توجه کرده و در جهت رفع آنها اقدامات لازم را ارائه کنند تا دلگرمی لازم برای کار با انگیزه بالا برای محققین فراهم گردد.

### ربع ادھوکراسی

در ربع ادھوکراسی یکی از مهمترین آسیب‌های شناسایی شده، موضوع محدودیت‌ها و بکارگیری سیاست‌ها و سیستم‌های سلبی بود که زمینه آزادی و انعطاف عمل اعضای هیئت‌علمی را کم کرده بود به نحوی که اعضای هیئت‌علمی به جای داشتن دغدغه‌های آموزشی بیشتر درگیر فرایندهای نامه‌نگاری و پرداختن به مسائل جانبی بودند. باید توجه نمود که مهمترین رسالت اعضای هیئت‌علمی پرداختن به مسائل آموزشی و بالا بردن سطح کیفیت آموزش است و درگیر شدن آنها در فرایندهای بوروکراتیک، کیفیت سطح علمی این موسسه را پایین خواهد آورد. اگر بخواهیم یکی از دلایل بوجود آمدن این مساله را بیان کنیم باید گفت که به صورت کلی سه دسته افراد شامل کارکنان ستادی، محققین و اعضای هیئت‌علمی در این موسسه در حال فعالیت هستند ولی قوانین و دستورالعمل‌ها بدون در نظر گرفتن تفاوت این سه گروه تدوین شده و به همین دلیل مشاهده می‌کنیم که اعضای هیئت‌علمی به

جای توجه خاص بر موضوع آموزش درگیر فرایندهای دست و پاگیر بوروکراتیک شده‌اند. بنابراین باید مسئولان سازمانی به این نکته توجه کنند که قوانین تدوینی به تناسب هر گروه از این کارکنان باشد و به طور ویژه مکانیزم-های پاداش برای اعضای هیئت‌علمی به شکلی باشد که زمینه‌ساز انگیزه مثبت باشد و نه اینکه سلبی بوده و انگیزه‌ها را کاهش دهد. بخش محققین سازمانی احساس انزوای شدیدی داشت به شکلی که تقریباً محققین سازمانی به حاشیه کشیده شده بودند و توجهی به ارتقای شغلی و ارائه مزایای متناسب به آنها نمی‌شد و این مساله شدیداً ذهن آنها را درگیر کرده بود و باعث سرخوردگی آنها شده بود. بیشتر مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که این موسسه بر پایه بدنه محققین خود استوار است و بیشتر موفقیت‌ها و دستاوردهای این موسسه نتیجه تلاش و جدیت بدنه محققین بوده و در شرایط فعلی بدنه محققین مورد کم لطفی و کم توجهی مسئولین واقع شده و باعث شده انگیزه بدنه محققین شدیداً کاهش یابد. مسئولین سازمانی باید توجه داشته باشند که همواره قدردان عملکرد مثبت کارکنان و به طور خاص محققین بوده و به شکلی برنامه‌ریزی کنند که محققان احساس اجحاف در حق خود را نکرده و دوباره بتوانند با انگیزه بالا در خدمت موسسه به فعالیت بپردازند. مصاحبه‌شوندگان اشاره کردند که میزان انتقادپذیری مدیران و مسئولان کم می‌باشد. نکته جالب این بود که مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند امکان اعتراض کردن وجود دارد ولی به اعتراضات توجه و رسیدگی نمی‌شود به همین علت افراد به مرور ترجیح می‌دهند اعتراض نکنند و ساکت بمانند. عدم توجه به نظرات و انتقادات، به مرور باعث فراگیر شدن فضای سکوت سازمانی خواهد شد. مدیران باید توجه کنند که داشتن سینه باز و صعه صدر یکی از ویژگی‌های لازم برای موفقیت در امر مدیریت است و باید به انتقادات به شکل جدی گوش فرا داده و رسیدگی کنند تا همواره انگیزه لازم در منتقدین جهت بهبود شرایط فراهم گردد.

### ربع بازاری

سه آسیب اساسی در ربع بازاری مشاهده گردید. مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند که ماموریت موسسه و هویت ماموریت موسسه مشخص و واضح نیست و یکی از دلایل اصلی بیشتر مشکلات موسسه همین موضوع است. موسسه باید دقیقاً مشخص کند که قرار است در چه حوزه‌ای فعالیت کند و باید ابهاماتی که در این زمینه وجود دارد را رفع کند. نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی‌های تعیین شده جهت تحقق ماموریت‌ها یا متناسب نیستند یا اشتباه بوده و همراستا نیستند و این عدم همراستایی استراتژی با ماموریت و اهداف سازمانی مشکل‌ساز شده است. بنابراین اولاً باید مشخص کرد که ماموریت اساسی موسسه در وضعیت فعلی چیست و ثانیاً باید استراتژی‌ها با ماموریت‌های موسسه همسو و همراستا شوند. بخشی‌نگری یکی از بارزترین ویژگی‌ها و به نوعی یکی از معضلات اساسی این موسسه بود به نحوی که تعدادی از مصاحبه‌شوندگان اصطلاح "جزیره جزیره بودن" را در توصیف این بخشی‌نگری به کار بردند و اعتقاد داشتند تعاملات بین بخش‌های مختلف این موسسه بسیار کم است و حتی در مواردی تعارض و تضاد هم دیده می‌شود. حتی بیان شد که در میان گروه‌های علمی در هر بخش هم، تعامل و همکاری پایین است. یکی از مهمترین دلایل این موضوع وابستگی عملکرد بخش‌ها به عملکرد و آورده‌های مالی بود و به قول یک نفر از مصاحبه‌شوندگان در این موسسه هر بخش احساس می‌کند که یک سفره پهن شده است و باید تا حد امکان به افراد کمتری اجازه داد که بر سر این سفره بیایند تا بتوان حداکثر استفاده و بهره‌برداری را کرد. مسئولان موسسه باید تا جایی که امکان دارد وابستگی عملکرد بخش‌ها به عملکرد مالی را کاهش داده و با گسترش فرهنگ کار تیمی و فراهم کردن بسترهای لازم تعاملات میان‌بخشی را افزایش دهند.

### ربع سلسله‌مراتبی

در زمینه سیستم پاداش و جبران خدمات مشخص شد که اساساً سیستم پاداش و جبران خدماتی که مبتنی بر اصول و قواعد دقیق و علمی باشد وجود ندارد به نحوی که همواره در یک بازه زمانی خاص به همه کارکنان و بدون در نظر گرفتن شایستگی افراد مبالغی تحت عنوان پاداش پرداخت می‌گردد. دو مشکل اساسی در این زمینه وجود دارد. اول اینکه تقریباً همه کارکنان دریافت این پاداش را حق خود می‌دانند و دریافت پاداش ربطی به عملکرد افراد ندارد دوم اینکه شاید گذاشتن عنوان پاداش بر روی این مبلغ پرداختی درست نباشد چون هم میزان مبلغ پرداختی کم است و هم مبنای خاصی برای پرداخت وجود ندارد و مبنای پرداخت کسب یک موفقیت شاخص نیست و بیشتر می‌توان عنوان آن را کمک‌هزینه گذاشت. بر این اساس پیشنهاد می‌شود سیستم پاداش و جبران خدمات بازبینی اساسی شود به نحوی که منطبق با اصول و اساس شایستگی باشد و پرداخت‌هایی با عنوان پاداش صرفاً برای کسب موفقیت‌های افراد در حوزه‌های مختلف مانند انجام یک پروژه شاخص یا کسب جایزه در جشنواره‌های علمی معتبر صورت بگیرد. مسلماً توجه به این موضوع می‌تواند باعث افزایش انگیزش و میل و رغبت افراد برای تلاش بیشتر در جهت پیشرفت اهداف و مأموریت‌های موسسه گردد. مرتباً اشاره می‌شد که ملاک و معیار ارزیابی افراد و بخش‌ها دچار مشکل اساسی است بدین معنا که صرفاً بر ملاک‌های مالی تاکید شده و موقعیت و شرایط افراد و بخش‌ها را در ارزیابی‌ها دخیل نمی‌دانند. بر این اساس باید توجه شود که سنجش‌های صحیح و بنا به مقتضیات و جدای از ملاک‌های مالی و بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران و اهل فن، تدوین گردد که احساس عدالت در زمینه ارزیابی را بوجود آید. در بحث قانون‌مداری باید اشاره کرد متأسفانه بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان و مشاهدات میدانی محقق، نوعی هرج و مرج و بی‌نظمی در زمینه تدوین قوانین و مقررات وجود دارد و به دلیل عدم شفافیت قوانین یا وجود قوانین موازی و بعضاً متضاد سردرگمی زیادی برای افراد بوجود می‌آید به شکلی که بعضی مواقع، افراد باید ماه‌ها برای به نتیجه رسیدن یک درخواست ساده منتظر بمانند. پیشنهاد می‌گردد قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها بازبینی شده و قوانین موازی یا متضاد تعیین و اصلاح گردند و در زمان تدوین دستورالعمل‌ها از نظر کارشناسان و افراد حاضر در بطن آن مساله بهره‌گیرند تا قوانین تدوینی واقع‌بینانه گردند. در موضوع تمرکز سازمانی نیز باید اشاره کرد که اولاً با توجه به اینکه موسسه مورد بررسی یک موسسه تحقیقاتی است نباید سلسله‌مراتب اداری به این اندازه طویل و مبهم باشد زیرا هم باعث کندی انجام کارها گردیده و هم میزان چابکی این موسسه در پاسخ به نیازها و انتظارات و الزامات درونی و محیطی را کم می‌کند. پیشنهاد می‌گردد ساختار سازمانی این موسسه مجدداً بازنگری و اصلاح گردد و بخش‌ها و واحدهایی که لزومی بر وجودشان نیست حذف یا با بخش‌ها و واحدهای سازمانی دیگر ادغام گردند تا ساختار سازمانی از شکل هرمی به شکل تخت تغییر یابد. اینکه میزان بالایی از تصمیم‌گیری‌ها توسط راس هرم سازمانی و به صورت فردی انجام شود باعث کم شدن میزان تمایل به تصمیم‌گیری‌های مشارکتی شده و می‌تواند میزان انگیزه افراد جهت ارائه ایده‌های جدید و خوب را کم کند و زمینه بروز سکوت سازمانی را گسترش دهد. مدیران موسسه باید در تصمیم‌گیری‌هایی که مرتبط با حوزه‌های تخصصی است نظر و تجربیات صاحبان فن و افراد با تجربه را دخیل کنند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد در این موسسه تحقیقاتی علائمی همچون سیستم پاداش و جبران خدمات مسموم، روابط بین فردی مسموم، رهبری زهرآگین<sup>۴۱</sup> و ... که از نشانه‌های وجود جو مسموم<sup>۴۲</sup> سازمانی است، قابل مشاهده است. با توجه به اینکه جو سازمانی موقت است ولی در صورت تداوم و پایداری شرایط، جو سازمانی به فرهنگ تبدیل خواهد شد؛ لذا توصیه می‌شود مسئولان سازمانی در جهت بهبود شرایط و حذف عوامل بوجود آورنده این

جو مسموم اهتمام جدی داشته باشند تا به مرور زمان این جو مسموم سازمانی به فرهنگ مسموم سازمانی تبدیل نشود که در این صورت تبعات منفی حاصل از بوجود آمدن فرهنگ مسموم سازمانی زیاد خواهد بود. در نهایت باید اشاره نمود که چنانچه مسئولان سازمانی قصد اجرای موفقیت آمیز تغییر در فرهنگ سازمان خود را داشته باشند، باید توجه نمایند که تغییر فرهنگ سازمانی شامل سه مرحله تشخیص؛ تفسیر و اجرا می‌باشد. تمرکز این پژوهش بر روی دو مرحله اول و دوم یعنی مرحله تشخیص و تفسیر می‌باشد. در مرحله تشخیص، باید با استفاده از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، نمایه فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب تهیه و بر روی نمایه اجماع حاصل شود. سپس باید شکاف موجود بین این دو وضعیت مشخص شده و در مرحله تفسیر به آسیب‌شناسی و پیدا کردن علل وجود شکافها پرداخت. اجرای صحیح دو مرحله تشخیص و تفسیر به موفقیت مرحله اجرا کمک شایانی خواهد کرد. همانگونه که مشخص است در این پژوهش در مرحله تشخیص از روش کمی و ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی و در مرحله تفسیر از روش کیفی تحلیل تم بهره بردیم. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود سایر مدیران، مسئولان و مشاوران سازمانی در فرایند تغییر فرهنگ سازمانی، بکارگیری رویکرد آمیخته (کمی - کیفی) رو مد نظر قرار داده تا به این ترتیب بتوانند مرحله سوم تغییر (مرحله اجرا) را نیز با موفقیت به انجام رسانند.

#### منابع و مأخذ

- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(5), 1560-1573.
- Balthazard, P. A., & Cooke, R. A. (2004). Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. California: SAGE Publications, Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Caldwell, B. (1994). Missteps, Miscues. *InformationWeek* (June 20): 50-60.
- Cameron, K. S. (1997). Techniques for making organizations effective: some popular approaches". In Daniel Druckman, Jerome E. Singer, and Harold Van Cott (eds.), *Enhancing Organizational Performance*. Washington, D.C.: National Academies Press.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In John C. Smart (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. 4. Norwell, Mass.: Kluwer.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. Northampton, Mass: Edward Elgar.
- Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cheung, S., Wong, P. A., & Wu, W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 8(15), 140-149.
- CSC Index. (1994). *State of reengineering report (North America and Europe)*. Cambridge, Mass: CSC Index.
- Cucu, G., & Guit, I. (2014). Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127(10), 448 - 453.
- Dabbaghi, A., Malek, A. M., & Shafiei, S. (2011). Introducing grey organizational culture assessment instrument (GOCAI) and its implementation in the structure engineering and productivity department of national Iranian Oil Company. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 4(13), 61-84.
- Demerest, M. (2008). Understanding knowledge management. *Journal of Long Range Planning*, 88(2), 207-228.



- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Franger, B., & Olson, V. (2007). Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11), 85-98.
- Gregory, B. T., Harris, A. A., Armenakis, C., & Shook, L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673- 679.
- Gross, T., Pascale, R., & Athos, A. (1993). The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. *Harvard Business Review*, Nov. – Dec, pp. 97 – 107.
- Gulcag, A., &Ugur, A. (2014). Organizational Culture Approach and Effects on Turkish Construction Sector. *APCBEE Procedia*, 7(9), 252 – 257.
- Igo, T., &Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6(2), 121-139.
- Kotter, J. P. &Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Liu, H., and Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010). The Role of Institutional Pressures and Organizational Culture in the Firm's Intention to Adopt Internet-Enabled Supply Chain Management Systems. *Journal of Operations Management*, 28(5), 372-384.
- Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.
- Miles, M. B., &Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 4th Ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Mills, A., Durepos, G., &Wiebe, E. (Eds.). (2010). *Encyclopedia of case study research* (Vol. 1). California: SAGE Publications, Inc.
- Moshabaki, A. (2001). *Organizational behavior management: applied-value analysis of human behavior*. Tehran: Terme Publications.
- Moshabaki, A; &KhaliliShojaei, V. (2011). Investigating the relationship between organization culture and corporate social responsibility (CSR). *Journal of Applied Sociology*, 21(4), 37-56.
- Quinn, R. E., &Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- RanaeeKordShooli, H. (2007). Organizational culture management: a model based on the competing values framework. *Iranian Journal of Management Sciences*, 2(6), 69-94
- RanaeeKordShooli, H., Alavi, S. M., &Anami, F. (2016). Managing organizational culture using organizational culture inventory. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(1), 1-37.
- RezaeiDolatabadi, H., Khazaei Pool, J., Kia Lashaki, J., Amani, M., &VerijKazemi, R. (2013). Developing a model regarding the influence of organizational culture on knowledge sharing and agility in future crisis management, a passive defense approach. *Journal of Emergency Management*, 2(1), 59-67.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2006). *Career anchors* (3rd ed.). San Francisco: Jossey - Bass/Pfeiffer.
- Sharif Zadeh, F., &Kazemi, M. (1998). *Management and organizational culture*. Tehran: Ghoomes Publications.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Vandenberg, P. T. &Wilderom, C. (2004). Defining, Measuring and Comparing Organizational Culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570-582.

- <sup>1</sup> *Yahyagil*
- <sup>2</sup> *Schein*
- <sup>3</sup> *Balthazard & Cooke*
- <sup>4</sup> *Messner*
- <sup>5</sup> *Büschgens*
- <sup>6</sup> *Cameron & Quinn*
- <sup>7</sup> *Cameron & Ettington*
- <sup>8</sup> *Downsizing*
- <sup>9</sup> *Caldwell*
- <sup>10</sup> *CSC Index*
- <sup>11</sup> *Gross*
- <sup>12</sup> *Kotter & Heskett*
- <sup>13</sup> *Denison*
- <sup>14</sup> *Trice & Beyer*
- <sup>15</sup> *Kotter & Heskett*
- <sup>16</sup> *Quinn & Rohrbaugh*
- <sup>17</sup> *Demerest*
- <sup>18</sup> *Organizational Character*
- <sup>19</sup> *Gulcag & Ugur*
- <sup>20</sup> *Gregory*
- <sup>21</sup> *Macintosh & Doherty*
- <sup>22</sup> *Cheung*
- <sup>23</sup> *Aktash*
- <sup>24</sup> *Cucu & Guit*
- <sup>25</sup> *Liu*
- <sup>26</sup> *Van den Berg & Wilderorn*
- <sup>27</sup> *Immersing*
- <sup>28</sup> *Coding*
- <sup>29</sup> *Thematic structures*
- <sup>30</sup> *Miles*
- <sup>31</sup> *Recursive*
- <sup>32</sup> *Braun & Clarke*
- <sup>33</sup> *Miles & Huberman*
- <sup>34</sup> *Boyatzis*
- <sup>35</sup> *Theory-Driven Approach*
- <sup>36</sup> *Prior-Research-Driven Approach*
- <sup>37</sup> *Data-Driven Approach*
- <sup>38</sup> *Sub-themes*
- <sup>39</sup> *Miscellaneous*
- <sup>40</sup> *Worked-out*
- <sup>41</sup> *Toxic Leadership*
- <sup>42</sup> *Toxic Climate*