

مدیریت فرهنگ سازمانی: ارائه یک چارچوب منسجم کیفی - کمی به عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی

امین زارع^۱، مسیح ابراهیمی^۲، محمد ابراهیم سنجقی^۳، مجید رمضان^۴

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۹

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به نقش فرهنگ در اثربخشی سازمانی، شناخت و طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مهم جلوه می‌کند. با توجه به وجود انتقاداتی نسبت به روش‌شناسی برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه طراحی الگوی فرهنگ سازمانی، این پژوهش با هدف ارائه یک چارچوب منسجم کیفی - کمی به منظور طراحی الگوی فرهنگ سازمانی صورت گرفت.

روش‌شناسی: روش پژوهش، آمیخته و جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از خبرگان یک موسسه تحقیقاتی فعال در حوزه دفاعی و در بخش کمی شامل ۶۰۵ نفر از کارکنان این موسسه بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند قضاوتی و گلوله برفی و در بخش کمی طبقه‌ای تصادفی بود. جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه دلفی فازی (بخش کیفی) و پرسشنامه محقق ساخته (بخش کمی) استفاده شد. به منظور تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم و جهت اعتبار سنجی کیفی الگوی فرهنگ سازمانی از تکنیک دلفی فازی و به منظور اعتبارسنجی کمی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: در نتیجه تحلیل تم، پنج بعد شامل فرهنگ رابطه‌مدار؛ فرهنگ دانش‌محور؛ فرهنگ بازآرمحور؛ فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ ارزش‌محور؛ به همراه ۱۴ مؤلفه و ۴۲ شاخص شناسایی گردید. در مرحله بعد برای رسیدن به اجماع در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده و اعتبارسنجی کیفی الگو، از تکنیک دلفی فازی و به منظور اعتبارسنجی کمی الگوی فرهنگ سازمانی نیز از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. وضعیت موجود فرهنگ سازمانی نیز با استفاده از آزمون تی سنجیده شد.

کلید واژه‌ها

الگوی فرهنگ سازمانی، تحلیل تم، دلفی فازی، اعتبارسنجی.

۱. دانشجوی دکتری، مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. نویسنده مسئول

Aminzare65@yahoo.com

۲. استادیار، مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۳. استاد، مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۴. استادیار، مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

مقدمه

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 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. اما جالب‌ترین مساله در مورد این ناکامی‌ها، دلایل تکراری عدم موفقیت‌ها 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 (کامرون و کوئین^۱، ۲۰۱۱). 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 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. وجود تفاوت‌های چشمگیر در ارزش‌ها و مبانی فلسفی جوامع مختلف، موبد نیاز به شناخت ابعاد و مولفه‌های فرهنگ سازمانی در زمینه‌های بومی بوده است. به طور کلی، توانایی شناخت فرهنگ

1 . Cameron & Quinn

سازمان، نیازی است که مدیران را در ارزیابی آن به منظور بهبود عملکرد سازمان و اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های بهبود سازمانی (مانند تعدیل نیرو، مدیریت کیفیت جامع) یاری می‌کند. پژوهش‌های متعددی در زمینه فرهنگ سازمانی و طراحی الگوی فرهنگ سازمانی صورت گرفته که با بررسی این پژوهش‌ها متوجه وجود انتقاداتی بر روش‌شناسی و عدم وجود چارچوب منسجمی که بتواند به عنوان چراغ راهنمای سایر محققین در جهت طراحی الگوی فرهنگ سازمانی باشد می‌شویم. نبود یک چارچوب منسجم، باعث سردرگمی محقیقن و مشاوران سازمانی که قصد شناخت و طراحی الگوی فرهنگی یک سازمان خاص را دارند، می‌شود. بر این اساس ما در این پژوهش به دنبال ارائه چارچوبی کیفی - کمی جهت طراحی الگوی فرهنگ سازمانی هستیم تا سایر محققین و مدیران و مشاوران سازمانی نیز با استفاده از این چارچوب منسجم بتوانند به شناخت و طراحی الگوی فرهنگ سازمان خود و متعاقباً مدیریت فرهنگ سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمان خویش بپردازند.

مبانی نظری: فرهنگ سازمانی، یک اصلاح به عاریت گرفته شده از علم و نظام انسان‌شناسی است. از اینرو مطالعات اثربخش سازمانی می‌بایست با مشارکت روان‌شناسان، جامعه‌شناسان، و روان‌شناسان اجتماعی صورت پذیرد. محققان و دانشگاهیان زیر شاخه‌های متعددی برای فرهنگ ایجاد نموده‌اند. توجه به ابعاد انسانی و رفتار سازمانی در راس آن قرار دارد. مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی با انتشار مقاله پتیگرو (۱۹۷۹) در مورد فرهنگ سازمانی آغاز گردید (یحیاجیل،^۱ ۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی مفهومی است که خود را از فرهنگ شخصی و اجتماعی متمایز می‌کند و در عین حال سازمان‌ها می‌توانند دارای چندین خرده فرهنگ

1 . Yahyagil

باشند (اشنایدر^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکانپذیر نیست یعنی تعریفی که بطور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد (شریف زاده و کاظمی، ۱۹۹۸)؛ به نحوی که بیش از ۱۶۴ تعریف از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. در عین حال ریچارد موریس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد تعریف می‌کند (گری^۲، ۲۰۰۷). لیو^۳ و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌کنند 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 دریابند (لیو و همکاران، ۲۰۱۰). یک تعریف شناخته شده و مورد پذیرش از فرهنگ سازمانی توسط شاین^۴ (۲۰۰۴) ارائه شده است که وی فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: الگویی از مفروضات بنیادین، 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 (شاین، ۲۰۰۴).

چارچوب ارزش‌های رقابتی: بر مبنای دیدگاه ارزش‌های رقابتی، سازمان‌ها دائماً در حال ایجاد مصالحه بین نیروهای متضادی هستند که سازمان را به جهت‌های متفاوت و متضادی سوق می‌دهند. دو مورد از این تضادها را می‌توان در تعریف ادگار شاین از فرهنگ سازمانی مشاهده نمود که بر مبنای آن سازمان‌ها از یک سو باید بین نیاز به یکپارچگی و انسجام درونی و نیز انطباق با محیط بیرون و از سوی دیگر، نیاز به ثبات و نیاز به آمادگی در ایجاد تغییر، مصالحه و توازن برقرار کنند (تسلاک^۵

1 . Schneider

2 . Gray

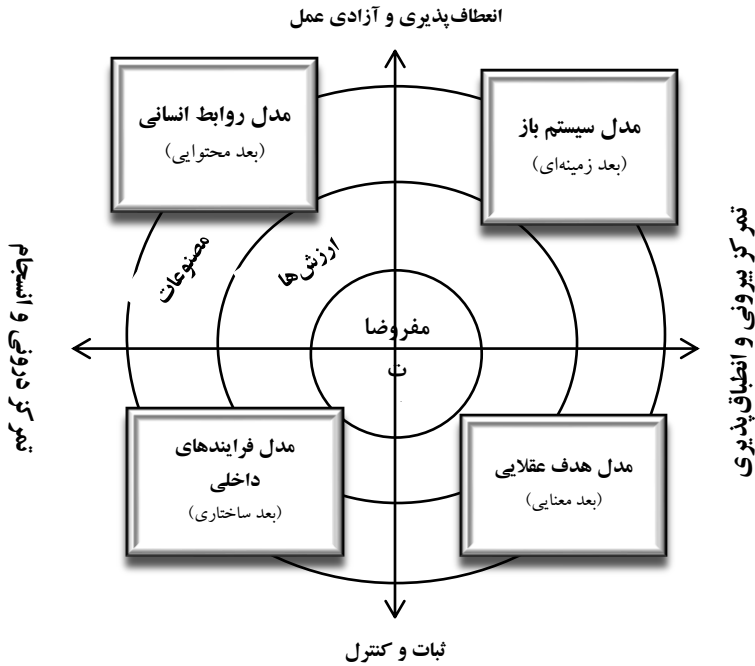
3 . Liu

4 . Schein

5 . Tesluk

و همکاران، ۲۰۰۲). بر مبنای چنین تفکری، کوئین و روهرباخ^۱ (۱۹۸۳) در نتیجه مطالعات خود توانستند شواهدی را برای تایید یک مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی پیدا کنند که گویای اهداف چندگانه‌ای است که سازمان‌ها به دنبال دستیابی به آن هستند و نتایج مشخصی که بر مبنای هر یک از این چهار بُعد قابل دستیابی است عبارتند از: حفظ انسجام روحیه (مورد تاکید مدل روابط انسانی)، حفظ انعطاف (مورد تاکید مدل سیستم‌های باز)، کارایی/بهره‌وری (مورد تاکید مدل عقلایی) و حفظ وضع موجود و ثبات سازمانی (مورد تاکید مدل فرایندهای داخلی) (کوئین و روهرباخ، ۱۹۸۳). در این پژوهش، براساس تعریف شاین از فرهنگ سازمانی؛ چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و روهرباخ (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.

1 . Quinn & Rohrbaugh



شکل ۱: چارچوب مفهومی اولیه الگوی شناخت فرهنگ سازمانی

پیشینه پژوهش: در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران» که توسط نیکوکار و همکاران (۱۳۹۲) انجام گرفت، جهت طراحی الگوی فرهنگ سازمانی، ابتدا مدل‌ها و الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی ارائه شده نظری پردازان و صاحب‌نظران، به دقت مورد بررسی قرار گرفت و پس از تحلیل نقاط قوت و ضعف هر کدام و با توجه به اقتضائات و الزامات سازمان‌های نظامی و انتظامی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیشنهادی احصاء و برای سنجش و تعیین میزان اهمیت و اعتبار هر شاخص، در اختیار خبرگان قرار گرفت. الگوی پیشنهادی دارای پنج بُعد، بیست ویژگی و نودوچهار شاخص است که با روایی بالایی (۹۳/۷) به تأیید خبرگان رسید.

یافته‌های پژوهش، پنج نوع فرهنگ (آرمان‌گرا، تعالی‌گرا، تحول‌گرا، قانون‌گرا و مکتبی) را برای این الگو برمی‌شمارد. فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان «تبیین فرهنگ سازمانی ناجا» سعی داشتند تا با ترکیبی از الگوهای سه لایه‌ای فرهنگ سازمانی شاین (۱۹۹۲) و انواع فرهنگ سازمانی دنیسون (۱۹۹۶)، به تبیین فرهنگ سازمانی ناجا بپردازد. جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش به شیوه‌های زیر صورت گرفت: الف- از روش اسنادی یا کتابخانه‌ای و به کمک ابزار فیش‌برداری، به منظور بررسی ادبیات پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات موجود و پژوهش‌های انجام شده؛ ب- از روش پیمایشی یا میدانی و به کمک ابزار پرسشنامه به منظور تأمین اطلاعات موردنیاز استفاده شده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، طرز تلقی بر این است که از میان چهار بُعد فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ مأموریتی، دیوان‌سالاری (بوروکراتیک)، انسان‌گرایی و انطباق‌پذیری براساس الگوی دنیسون، ناجا برای بُعد فرهنگ بوروکراتیک نسبت به بُعد انسان‌گرایی وزن بیشتری قایل است در صورتی که در دستیابی به تحقق چشم‌انداز ناجا، ابعاد ارزش‌های فرهنگی و بُعد انسانی، تأکیدات بیشتری شده است. در پژوهش دیگری با عنوان " معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران " که توسط فرهی و همکاران (۱۳۹۴) در بانک دی به انجام رسید، برای تدوین فرهنگ سازمانی مطلوب بانک دی؛ از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته به شناسایی باورها، اعتقادات و ارزش‌های مورد تأکید مدیران و رهبران این بانک پرداخته شد. پس از بررسی پیشینه و مطالعه نمونه‌های فرهنگ سازمانی، پنج بعد مقصد و مسیر، ساختار یا ساز و کارهای انجام کار، منابع انسانی، عوامل زمینه‌ای محیطی و ارزشی به عنوان ابعاد اصلی چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفته شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کیفی تحلیل تم و نرم افزار QSR NVivo10 تحلیل شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها پنج تم اصلی (فرهنگ انسان محور؛ فرهنگ راهبرد

محور؛ فرهنگ محیط محور؛ فرهنگ قانون محور؛ فرهنگ ارزش محور)؛ ۲۳ تم فرعی و ۱۲۴ مفهوم در رابطه با پنج تم اصلی فرهنگ سازمانی مطلوب بانک شناسایی شد. لاکاس (۲۰۱۰) در تحقیق خود تحت عنوان «تحلیل چند روشی فرهنگ سازمانی با استفاده از مطالعه بهبود یافته فرهنگ سازمانی دنیسون» در آمریکا از روش زمینه‌ای جهت شناخت فرهنگ سازمانی استفاده کرده است. در این تحقیق پس از بررسی مستندات و مشاهدات، متغیرهای اولیه استخراج و سپس با توجه به نظر دنیسون (۲۰۰۷) و انجام مصاحبه‌های نیم‌ساختارمند با مدیران سازمان‌های خدماتی مورد بررسی، متغیرهای فرهنگ سازمانی استخراج شد. سپس با استفاده از پرسشنامه متغیرها سنجش شده و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان‌های مورد بررسی مشخص شد. در نهایت با ارائه پیشنهادها و الگوهای مربوطه راهکارهای مدیریت فرهنگ سازمانی و بهبود آن جهت مطابقت و همسویی با تغییرات محیطی ارائه گردید.

با بررسی پیشینه پژوهش و مطالعه پژوهش‌هایی که در راستای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی صورت گرفته است می‌توان دو انتقاد اساسی را به روش‌شناسی این پژوهش‌ها وارد کرد: ۱- در بخشی از این پژوهش‌ها، محققان با بررسی ادبیات مربوط به حوزه فرهنگ سازمانی و با توجه به ماهیت سازمان مورد مطالعه و ادراک و پیش‌فرض ذهنی خویش مجموعه‌ای از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها را شناسایی و به سازمان مورد مطالعه خویش نسبت داده و بدین صورت الگوی فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه خود را طراحی می‌کنند در صورتی که امکان این اشتباه وجود دارد که برخی از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه وجود نداشته یا حتی ممکن است از برخی ابعاد، مولفه یا شاخص‌هایی که مختص آن سازمان بود و جزء اصلی فرهنگ آن سازمان به شمار می‌رود، غفلت شود. با توجه به اینکه فرهنگ هر سازمان در واقع شخصیت یک سازمان را می‌سازد و فرهنگ هر سازمان مختص همان سازمان می‌باشد، بنابراین صرف استفاده از روش‌های کمی و استخراج تعدادی مؤلفه از ادبیات و نسبت دادن این مؤلفه‌ها به فرهنگ یک سازمان

چندان منطقی به نظر نمی‌رسد. ۲- همچنین در برخی از پژوهش‌ها جهت رفع ایرادات اشاره شده در مورد قبل، از روش‌های کیفی استفاده شده است. در این پژوهش‌ها، پس از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و طراحی الگوی اولیه فرهنگ سازمانی به روش کیفی، جهت تایید الگوی اولیه استخراج شده به سراغ روش‌های کمی می‌روند. با توجه به اینکه محققان براساس دانسته‌ها و پیش‌فرض‌های ذهنی خویش، اقدام به کدگذاری و نام‌گذاری کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌کنند، این ایراد وجود خواهد داشت که ممکن است برخی از کدهای استخراجی و نام‌گذاری‌ها با آنچه مدنظر خبرگان سازمان مورد مطالعه بوده است، متفاوت و حتی اشتباه باشد و به این ترتیب لازم است پس از استخراج الگوی اولیه، و قبل از استفاده از روش‌های کمی جهت تایید روایی الگوی نهایی؛ ابتدا نظرسنجی مجددی از خبرگان سازمان مورد مطالعه به روش کیفی و سپس نظرسنجی دیگری از برخی خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی در راستای رسیدن به اجماع و اطمینان از واقعی بودن کدهای استخراجی صورت بگیرد. همچنین باید به موضوع اعتبارسنجی کمی الگوی طراحی شده نیز پرداخته شود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف کلی پژوهش، روش پژوهش از نوع آمیخته است که بخش کیفی مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با تاکید بر رویکرد اکتشافی می‌باشد. با توجه به روش پژوهش، در این پژوهش دو جامعه آماری حضور دارند. جامعه آماری اول (مربوط به بخش کیفی پژوهش) شامل ۱۲ تن از خبرگان آشنا با مفاهیم فرهنگ سازمانی یک موسسه تحقیقاتی فعال در حوزه دفاعی می‌باشد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، ترکیبی از روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی که روش‌هایی غیراحتمالی هستند، می‌باشد. در این روش، کار از افرادی که خبرگان این

حوزه بوده و معیارهای لازم را برخوردار باشند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آنها خواسته می‌شود تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند، بنابراین به جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق براساس معیارهای مورد نظر انتخاب می‌شوند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان نیز انتخاب می‌شوند. 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. جامعه آماری دوم (مربوط به بخش کمی پژوهش) شامل ۶۰۵ نفر از کارکنان این موسسه تحقیقاتی می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران مربوط به جامعه محدود تعداد نمونه آماری ۲۳۵ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در بخش کمی پژوهش، طبقه‌ای تصادفی بود که در نهایت براساس ۲۲۹ پرسشنامه برگشتی و قابل تحلیل؛ تحلیل‌های آماری صورت گرفت. طراحی الگوی اولیه فرهنگ سازمانی، در طی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته خبرگان سازمانی که از سابقه و تجربه بالایی برخوردار بوده و شناخت کاملی نسبت به سازمان و فرهنگ سازمان داشتند، انجام گرفت. بخشی از سوالات مصاحبه با رجوع به منابع معتبری از جمله کتاب «فرهنگ و سازمان‌ها: برنامه‌ریزی ذهن» تالیف هاستند و همکاران (۲۰۱۰) و کتاب «راهنمای بقای فرهنگ سازمانی» تالیف شاین (۲۰۰۹) تدوین و بخش دیگر سوالات با توجه به مشاهدات میدانی محقق و سوالاتی که در ذهن محقق شکل گرفته بود؛ تهیه شد. پس از انجام مصاحبه، متن مصاحبه‌ها به دقت بررسی و در قالب متنی پیاده‌سازی شد و برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد استفاده شد. به این ترتیب مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی جهت طراحی الگوی اولیه فرهنگ سازمانی تعیین شد. در مرحله بعد، جهت نهایی سازی الگوی شناسایی شده و اطمینان از اینکه ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها واقعی بوده و برای رسیدن به اجماع در زمینه مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده و اعتبارسنجی کیفی الگو، از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. تکنیک

دلفی فازی هم در سطح مولفه‌ها و هم در سطح شاخص‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کمی پژوهش، پس از طراحی الگو و اعتبارسنجی کیفی آن؛ نوبت به اعتبارسنجی کمی الگو بود که در این مرحله از روش تحلیل عاملی تاییدی و نرم افزار Smart PLS 3 استفاده شد و با استفاده از آزمون تی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در جداول شماره ۱ و ۲ ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری خبرگان و کارکنان ارائه شده است:

جدول ۱: آمار توصیفی خبرگان (تعداد: ۱۲ نفر)

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی
جنس	مرد	۱۲	۱۰۰/۰
	زن	۰	۰/۰
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۱	۸/۲
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳	۲۵/۰۵
	۲۱ تا ۲۵ سال	۳	۲۵/۰۵
	بالاتر از ۲۵ سال	۵	۴۱/۷
تحصیلات	لیسانس	۱	۸/۲
	فوق لیسانس	۱	۸/۲
	دکتری	۱۰	۸۳/۶

جدول ۲: آمار توصیفی کارکنان (تعداد: ۲۲۹ نفر)

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی
جنس	مرد	۱۹۴	۸۴/۷
	زن	۳۵	۱۵/۳
سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۷۵	۳۲/۷۵
	۱۱ تا ۲۰ سال	۹۰	۳۹/۳
	۲۱ تا ۳۰ سال	۶۴	۲۷/۹۵
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۴	۱۹/۲
	۳۱ تا ۴۰ سال	۸۴	۳۶/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۹۳	۴۰/۶
	بالای ۵۰ سال	۸	۳/۵
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۱۴	۶/۱
	لیسانس	۷۰	۳۰/۶
	فوق لیسانس	۸۶	۳۷/۶
	دکتری	۵۹	۲۵/۸

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تم

پس از انجام ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد و مصاحبه‌ها متوقف شدند. سپس به تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شد. به این منظور، ابتدا متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس متن مصاحبه‌ها به صورت انفرادی وارد نرم‌افزار NVivo10 QSR گردید و مفاهیم (کدهای اولیه) استخراج گردید. در متن حاصل از ۱۲ مصاحبه، ابتدا تعداد ۵۰۲ کدگذاری صورت گرفت. فرایند شناسایی کدها رفت و برگشتی بود، بدین معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون فرهنگ سازمانی استخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، مجدداً به ادبیات مراجعه شد تا معادل‌های مناسبی برای این مفاهیم جستجو شود. برخی از کدهای شناسایی شده دارای چندین فراوانی بودند (که در نرم افزار در قالب

مراجع نشان داده می‌شوند)، که با در نظر گرفتن این موضوع، در نهایت ۳۱۳ کد منحصر به فرد شناسایی شد. مرحله بعد از کدگذاری و تعیین کدهای منحصر به فرد، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم بود. در این مرحله، کدهای منحصر به فرد شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۴۲ مفهوم استخراج شد. پس از شناسایی مفاهیم، این مفاهیم براساس نزدیکی و قرابت و وجه اشتراک مفهومی و با توجه به درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی، در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند. در این مرحله ۱۴ تم فرعی مشخص شد. در نهایت نیز، تم‌های فرعی شناسایی شده، مورد بررسی چندباره قرار گرفته و چندین بار پالایش شده و در مواردی تفکیک، ترکیب، حذف و اضافه شدند و بالاخره این تم‌های فرعی در قالب ۵ تم اصلی دسته‌بندی و مرتب شدند. پنج تم اصلی که به عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شدند شامل: فرهنگ رابطه‌مدار (بعد محتوایی)؛ فرهنگ دانش محور (بعد زمینه‌ای)؛ فرهنگ بازار محور (بعد عقلایی)؛ فرهنگ بوروکراتیک (بعد ساختاری) و فرهنگ ارزش محور (بعد ارزشی) می‌باشند. در ادامه نیز تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم تشکیل‌دهنده هر یک، ارائه شده است.

جدول ۳: تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم مرتبط با تم‌های اصلی

فرآوانی بدون تکرار (Sources)	فرآوانی با تکرار (Referenced)	عنوان مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
۲	۲	رعایت اصول اخلاق سازمانی		فرهنگ ارزش محور
۵	۶	پایبندی به اصول اخلاق انسانی	اخلاق مداری	
۲	۲	رعایت اصول اخلاق حفاظتی و امنیتی		
۵	۱۰	قدردانی، ارزش قائل شدن برای شخصیت انسانی افراد		
۳	۵	خودداری از تضییع حقوق زیردستان توسط رفتارهای غیرقانونی مافوق	حفظ کرامت انسانی	
۵	۷	حذف وابستگی قدر و منزلت افراد به اخذ پروژه و آورده مالی		
۲	۲	ولایت‌مداری	تقید مذهبی و مکتبی	
۳	۳	امانتداری در بیت المال و رعایت حق الناس		
۹	۹	پایبندی به اجرای احکام دینی		
۵	۹	تبعیت از قوانین		
۹	۱۱	نظم و انضباط سازمانی		فرهنگ بوروکراتیک
۴	۴	رعایت رسمیت و احترام سلسله‌مراتبی	قانونمداری	
۳	۴	شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها		
۸	۱۱	تصمیم‌گیری در راس هرم		
۵	۷	تجمیع قدرت و اختیار در راس هرم	تمرکز	
۵	۷	سلسله مراتب اداری پیچیده، بلند و مبهم		
۷	۹	تدوین سنجه‌های صحیح و متناسب جهت ارزشیابی	ارزشیابی و کنترل	
۱۱	۱۴	سیستم پاداش و جبران خدمات اصولی و عادلانه		
۱	۱	ریسک‌پذیری		فرهنگ دانش محور
۶	۹	بهاء دادن به نظرات و توانمندی افراد	نوآوری و خلاقیت	
۱۱	۱۵	انتقادپذیری		
۷	۸	رفع محدودیت‌ها و سیستم‌های سلبی		
۷	۹	تاکید بر آموزش و پژوهش		

۳	۳	حرکت در لبه دانشی	دانایی
۶	۹	به کارگیری متخصصین و افراد علمی	محوری
۶	۸	کار تیمی	
۴	۴	کاهش تعارضات به علت وابستگی درآمد به اخذ پروژه	جمع گرایی
۵	۶	هماهنگی و انسجام میان بخشی	
۶	۱۱	همدلی و تلاش کارکنان و مدیران نسبت به تحقق مأموریت و اهداف سازمان	
۴	۴	هم‌راستایی استراتژی‌ها و روش‌ها با مأموریت و اهداف سازمانی	مأموریت گرایی
۷	۱۱	تعیین دقیق و شفاف مأموریت و هویت مأموریت سازمانی	
۲	۲	بهبود و گسترش تعاملات با کارفرمایان	
۱	۲	هماهنگی و انسجام سازمان با سازمان‌های کارفرما	رقابت پذیری
۱۱	۱۶	تصمیم‌گیری مشارکتی	
۲	۳	تفویض اختیار	
۹	۱۳	جلوگیری از تبارگماری و چاپلوسی‌های سازمانی	رهبری
۹	۱۵	تعهد سازمان نسبت به کارکنان	
۱	۱	تعهد سازمان نسبت به کارفرما	تعهد
۷	۱۰	تعهد کارکنان نسبت به سازمان	
۹	۱۶	شایسته‌سالاری در ارتقاء	
۷	۱۱	رضایتمندی و نشاط سازمانی	توسعه منابع انسانی
۲	۴	بهبود تعاملات مدیران با بدنه و زیرمجموعه	

فرهنگ بازار محور

فرهنگ رابطه مدار

نتایج دلفی فازی جهت تایید الگوی طراحی شده (بخش کیفی)

همانگونه که قبلا اشاره شد جهت اطمینان از اینکه ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها واقعی بوده و برای رسیدن به اجماع در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده و بررسی اعتبار الگوی اولیه به منظور طراحی الگوی نهایی و اعتبارسنجی کیفی الگو، از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. در ادامه مراحل و نتایج دلفی فازی مربوط به مؤلفه‌ها ارائه شده است.

مرحله ۱- تعریف متغیرهای زبانی

پس از تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به الگوی اولیه فرهنگ سازمانی، پرسشنامه دلفی فازی با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌های شناسایی شده طراحی شد، و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول شماره ۴ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

جدول ۴: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱, ۰/۲۵, ۰)	۰/۹۳۷۵
زیاد	(۰/۷۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۵, ۰/۲۵, ۰/۲۵)	۰/۵
کم	(۰/۲۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

در جدول شماره ۴ اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

فرمول (۱): فرمول مینکووسکی:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

مرحله ۲- نظرسنجی مرحله نخست مربوط به مؤلفه‌ها

در این مرحله، مؤلفه‌های شناسایی شده، در قالب پرسشنامه به خبرگان ارسال گردیده و میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها اخذ شد. با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مرحله اول و با استفاده از رابطه‌های ۲ و ۳، میانگین فازی هر یک از مؤلفه‌ها بدست آمد (جدول شماره ۵).

فرمول (۲):

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

فرمول (۳):

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. در جدول شماره ۵ میانگین فازی مثلی با استفاده از فرمول (۳) محاسبه شده و سپس با استفاده از فرمول مینکووسکی (فرمول ۱) فازی زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه‌ها می‌باشد.

جدول ۵: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله نخست مربوط به مولفه‌ها

میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)				مولفه‌ها				
۰/۷۵۹	(۰/۷۹۱	،	۰/۲۱۶	،	۰/۰۹۱)	رهبری	۱
۰/۸۱۷	(۰/۸۵۴	،	۰/۲۲۵	،	۰/۰۷۹)	تعهد	۲
۰/۷۷	(۰/۸۵۴	،	۰/۳۹۱	،	۰/۰۵۸)	توسعه منابع انسانی	۳
۰/۷۴۴	(۰/۷۷	،	۰/۲۰۸	،	۰/۱۰۴)	نوآوری و خلاقیت	۴
۰/۷۰۸	(۰/۷۲۹	،	۰/۲۰۸	،	۰/۱۲۵)	دانایی محوری	۵
۰/۷۴۴	(۰/۷۷	،	۰/۲۰۸	،	۰/۱۰۴)	جمع‌گرایی	۶
۰/۷۵۹	(۰/۷۹۱	،	۰/۲۱۶	،	۰/۰۹۱)	مأموریت‌گرایی	۷
۰/۷۶۵	(۰/۷۹۱	،	۰/۲۱۶	،	۰/۱۱۲)	رقابت‌پذیری	۸
۰/۷۴۴	(۰/۷۷	،	۰/۲۰۸	،	۰/۱۰۴)	قانون‌مداری	۹
۰/۵۲	(۰/۵۲	،	۰/۱۶۶	،	۰/۱۶۶)	تمرکز	۱۰
۰/۷۴۹	(۰/۷۷	،	۰/۲۰۸	،	۰/۱۲۵)	ارزشیابی و کنترل	۱۱
۰/۸۳۳	(۰/۸۷۵	،	۰/۲۳۴	،	۰/۰۶۶)	اخلاق‌مداری	۱۲
۰/۷۷۵	(۰/۸۱۲	،	۰/۲۲۵	،	۰/۰۷۹)	حفظ کرامت انسانی	۱۳
۰/۷۹۷	(۰/۸۳۴	،	۰/۲۳۴	،	۰/۰۸۷)	تفید مذهبی و مکتبی	۱۴

مرحله ۳ - نظرسنجی مرحله دوم مربوط به مولفه‌ها

در این مرحله، پرسشنامه دوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های شماره ۱ و ۲ و ۳ مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج در جدول ۴ مشاهده می‌شود. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲). با

توجه به فرمول شماره ۴، میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم محاسبه شد که نتایج در جدول شماره ۶ مشخص شده است.

جدول ۶: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم مربوط به

مؤلفه‌ها

اختلاف مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	مؤلفه‌ها
۰/۰۷۴	۰/۸۳۳	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۶۶)	۱ رهبری
۰/۰۷۳	۰/۸۹	(۰/۹۳۷ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۳۷)	۲ تعهد
۰/۱۲۲	۰/۸۹۲	(۰/۹۳۷ ، ۰/۲۴۱ ، ۰/۰۶۲)	۳ توسعه منابع انسانی
۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۶۶)	۴ نوآوری و خلاقیت
۰/۱۴۵	۰/۸۵۳	(۰/۸۹۵ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۵۸)	۵ دانایی محوری
۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۶۶)	۶ جمع‌گرایی
۰/۱۰۹	۰/۸۶۸	(۰/۹۱۶ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۴۵)	۷ ماموریت‌گرایی
۰/۰۵۲	۰/۸۱۷	(۰/۸۵۴ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۷۹)	۸ رقابت‌پذیری
۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	(۰/۸۷۵ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۶۶)	۹ قانون‌مداری
۰/۲۶	۰/۷۸	(۰/۸۱۲ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۱)	۱۰ تمرکز
۰/۰۴۸	۰/۷۹۷	(۰/۸۳۴ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۸۷)	۱۱ ارزشیابی و کنترل
۰/۰۵۷	۰/۸۹	(۰/۹۳۷ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۳۷)	۱۲ اخلاق‌مداری
۰/۱۱	۰/۸۸۵	(۰/۹۳۷ ، ۰/۲۴۱ ، ۰/۰۳۴)	۱۳ حفظ کرامت انسانی
۰/۰۷۱	۰/۸۶۸	(۰/۹۱۶ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۴۵)	۱۴ تقید مذهبی و مکتبی

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد در مؤلفه‌های شماره ۱، ۲، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۱،

۱۲، ۱۴ اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل

اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، لذا نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های فوق متوقف گردید.

مرحله ۴- نظرسنجی مرحله سوم مربوط به مؤلفه‌ها

در این گام، ضمن اعمال تغییرات لازم در شاخص‌ها، پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله از مؤلفه‌های موجود در مرحله قبل، ۹ مورد متوقف گردیده و نظرسنجی در مورد ۵ مؤلفه باقیمانده صورت گرفته است. با توجه به فرمول شماره ۱، ۲ و ۳ میانگین فازی نتایج شمارش داده‌ها در جدول زیر آورده شده است. همچنین در جدول زیر، میزان اختلاف مرحله‌های دوم و سوم نیز مشخص شده است.

جدول ۷: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله سوم نظرسنجی مربوط به

مؤلفه‌ها

اختلاف مرحله دوم و سوم	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	مؤلفه‌ها
۰/۰۱۳	۰/۹۰۵	(۰/۹۵۸ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۲۵)	۱ توسعه منابع انسانی
۰/۰۳۷	۰/۸۹	(۰/۹۳۷ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۳۷)	۲ دانایی محوری
۰/۰۳۷	۰/۹۰۵	(۰/۹۵۸ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۲۵)	۳ ماموریت‌گرایی
۰/۰۷۳	۰/۸۵۳	(۰/۸۹۵ ، ۰/۲۲۵ ، ۰/۰۵۸)	۴ تمرکز
۰/۰۲	۰/۹۰۵	(۰/۹۵۸ ، ۰/۲۳۴ ، ۰/۰۲۵)	۵ حفظ کرامت انسانی

همان‌طور که جدول فوق نشان می‌دهد میزان اختلاف‌نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) می‌باشد فلذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. همانگونه که مشخص است در مورد کلیه مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، اجماع وجود داشته و به این ترتیب مولفه‌های استخراجی را می-

توان به عنوان مؤلفه‌های الگوی نهایی شده فرهنگ سازمانی در نظر گرفت. در این مرحله نوبت به بررسی شاخص‌ها و میزان اجماع نظر خبرگان در مورد شاخص‌های الگوی فرهنگ سازمانی است که با توجه به زیاد بودن تعداد شاخص‌ها، جهت رعایت اختصار در حجم مقاله، باید اشاره کرد که کلیه شاخص‌ها توسط تکنیک دلفی فازی مورد بررسی قرار گرفت و اجماع نظر خبرگان در مورد شاخص‌ها نیز تایید گردید و به این ترتیب باید بیان نمود الگوی نهایی فرهنگ سازمانی شامل ۵ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۴۲ شاخص می‌باشد.

اعتبارسنجی کمی الگو و بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی (بخش کمی)

در بخش کمی پژوهش، به دنبال ۱- اعتبارسنجی کمی الگوی فرهنگ سازمانی از طریق تدوین و اعتباریابی کمی ابزار سنجش؛ ۲- بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه بودیم که در ادامه به تشریح این دو بخش پرداخته شده است:

اعتبارسنجی کمی الگوی فرهنگ سازمانی

پس از تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه، به منظور بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، پرسشنامه اولیه احصاء شد. طراحی پرسشنامه مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) بود. قبل از سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، پرسشنامه طراحی شده، اعتبارسنجی و پس از آن اقدام به بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی گردید. به این منظور پس از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه از طریق تحلیل تم مصاحبه‌ها و اعتبارسنجی کیفی با استفاده از تکنیک

دلفی فازی؛ پرسشنامه اولیه تدوین شد. توضیحات مربوط به اجزای پرسشنامه و سنجه‌های به کار رفته به شرح زیر است:

الف) فرهنگ رابطه‌مدار: متشکل از مؤلفه‌های رهبری (شامل ۳ گویه)؛ تعهد (شامل ۳ گویه) و توسعه منابع انسانی (شامل ۳ گویه)؛ ب) فرهنگ دانش‌محور: متشکل از مولفه‌های نوآوری و خلاقیت (شامل ۴ گویه) و دانایی‌محوری (شامل ۳ گویه)؛ ج) فرهنگ بازارمحور: متشکل از مؤلفه‌های جمع‌گرایی (شامل ۳ گویه)؛ مأموریت‌گرایی (شامل ۳ گویه) و رقابت‌پذیری (شامل ۲ گویه)؛ د) فرهنگ بوروکراتیک: متشکل از مؤلفه‌های قانون‌مداری (شامل ۴ گویه)؛ تمرکز (شامل ۳ گویه) و ارزشیابی و کنترل (شامل ۲ گویه)؛ ه) فرهنگ ارزش‌محور: متشکل از مؤلفه‌های اخلاق‌مداری (شامل ۳ گویه)؛ حفظ کرامت انسانی (شامل ۳ گویه) و تقید مذهبی و مکتبی (شامل ۳ گویه).

با هدف بومی‌سازی سنجه و نیز حصول اطمینان از روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت تا نظر خود را درباره گویه‌ها ابراز دارند و اصلاحات لازم انجام گرفت. به منظور ارزیابی پایایی سنجه اولیه، پرسشنامه با نمونه‌گیری در دسترس در اختیار نمونه مقدماتی ۱۰۰ نفری از کارکنان دانشگاه قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای نمونه مقدماتی گویای پایایی مناسب سنجه و مؤلفه‌های آن بود ($0/7 \leq \alpha \leq 0/84$). در ادامه پرسشنامه در اختیار اعضای نمونه آماری قرار گرفت و پس از جمع‌آوری، بر مبنای ۲۲۹ پرسشنامه قابل تحلیل برگشتی، تحلیل‌ها صورت گرفت. با هدف اعتبارسنجی پرسشنامه، به ارزیابی پایایی و روایی همگرا^۱ و واگرای^۲ سنجه و مؤلفه‌های آن با استفاده از نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS و دست‌آخر برازش مدل اندازه‌گیری پرسشنامه به شرح زیر اقدام شد:

1. Convergent Validity
2. Discriminant validity

الف) ارزیابی پایایی سنجه و ابعاد و مؤلفه‌های آن: به منظور ارزیابی سازگاری درونی سنجه و ابعاد و مؤلفه‌های آن (پایایی همسنگ^۱)، همزمان از سه شاخص ضرایب استاندارد بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. مقدار ملاک برای هر یک از این سه شاخص به ترتیب، ۰/۴ برای ضرایب بارهای عاملی (هولند^۲)، ۰/۶ برای آلفای کرونباخ (موس^۳ و همکاران، ۱۹۹۸) و ۰/۶ برای پایایی ترکیبی (نونالی و برنستین^۴)، ۱۹۹۴ است.

ب) ارزیابی روایی همگرایی سنجه و ابعاد و مؤلفه‌های آن: به این منظور، از میانگین واریانس استخراج شده^۵ استفاده شد. مقدار بحرانی ۰/۵ در این شاخص، بر روایی همگرایی قابل قبول متغیر دلالت دارد (فورنل و لارکر^۶)، ۱۹۸۱).

ج) ارزیابی روایی واگرایی سنجه و ابعاد و مؤلفه‌های آن: به منظور ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای پنهان سنجه، از روش بارهای عاملی متقابل استفاده شد. براساس این روش، میزان همبستگی بین شاخص‌های یک متغیر با آن متغیر و نیز همبستگی بین آن شاخص‌ها با دیگر متغیرها مقایسه می‌شود (هنسلر^۷ و همکاران، ۲۰۰۹).

د) برازش مدل اندازه‌گیری: به منظور بررسی برازش مدل از شاخص نیکویی برازش مدل^۸ استفاده شد. این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد که بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۴ برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد. همچنین، با هدف اندازه‌گیری شدت تأثیر

1. Equivalence
2. Hulland
3. Moss
4. Nunnally & Bernstein
5. Average Variance Extracted (AVE)
6. Fornell & Larcker
7. Henseler
8. Goodness Of Fit

متغیرهای درون‌زا در متغیرهای برون‌زای مدل کلی پرسشنامه، از معیار R^2 در نرم-افزار Smart PLS 3 استفاده شد. توضیح آنکه برای ملاک R^2 ، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب بر ضعیف، متوسط و قوی بودن شدت تأثیر دلالت دارند (چین^۱، ۱۹۹۸).

در ادامه نتایج مربوط به مراحل که در بالا به آنها با شرح جزئیات ارائه شده است: با توجه به دو سطحی بودن مدل؛ برای تایید مدل از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی (CFA) از روش حداقل مربعات جزئی^۲ (PLS) استفاده شده است. روش تخمین PLS ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد. جدول شماره ۱۰ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان، و شکل شماره ۳ نیز ضرایب بارهای عاملی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهند؛ نظر به اینکه این مقادیر همگی در دامنه مناسب قرار دارند، پایایی هم‌سنگ سنجه تأیید می‌شود. همچنین، همان‌گونه که از نتایج جدول شماره ۸ برمی‌آید، با توجه به مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده، همه متغیرهای پنهان پژوهش واجد روایی همگرا بودند. با هدف ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای پنهان سنجه، از روش بارهای عاملی متقابل استفاده شد؛ نتایج نشان داد همبستگی هیچ یک از شاخص‌ها با دیگر متغیرها، بیش از همبستگی آنها با متغیرهایشان نیست. با توجه به اینکه مقدار شاخص برازش مدل برابر ۰/۶۶۲ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. براساس مقادیر معیار R^2 در شکل شماره ۲، شدت تأثیر متغیرهای درون‌زای سطح دوم مدل اندازه‌گیری کلی پرسشنامه در متغیر برون‌زای فرهنگ سازمانی، برای ابعاد فرهنگ رابطه مدار، فرهنگ دانش محور، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ ارزش محور قوی و برای بعد فرهنگ بازار محور متوسط است.

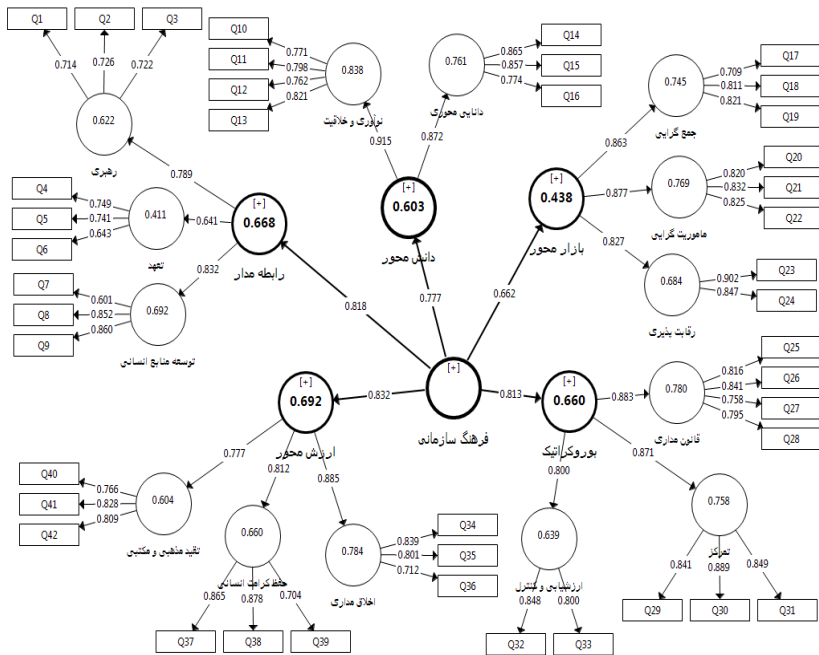
1 . Chin

2 . Partial Least Square

جدول ۸: شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

GOF	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین (R^2)	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیرهای پنهان
۰/۶۶۲	۰/۶۸۹	۰/۷۸۴	۰/۷۰۱	۰/۶۱۷	اخلاق‌مداری
	۰/۸۳۷	۰/۶۹۲	۰/۸۶۵	۰/۶۲۸	ارزش‌محور
	۰/۶۴۳	۰/۶۳۹	۰/۸۰۹	۰/۶۷۹	ارزشیابی و کنترل
	۰/۸۵۴	۰/۴۳۸	۰/۸۹۱	۰/۷۳۳	بازارمحور
	۰/۸۷۶	۰/۶۶۰	۰/۸۸۸	۰/۷۲۶	بوروکراتیک
	۰/۷۰۱	۰/۴۱۱	۰/۷۵۵	۰/۵۰۸	تعهد
	۰/۷۲۴	۰/۶۰۴	۰/۸۴۴	۰/۶۴۳	تقید مذهبی و مکتبی
	۰/۸۲۴	۰/۷۵۸	۰/۸۹۵	۰/۷۴۰	تمرکز
	۰/۶۷۳	۰/۶۹۲	۰/۸۲۰	۰/۶۰۹	توسعه منابع انسانی
	۰/۶۸۰	۰/۷۴۵	۰/۸۲۵	۰/۶۱۲	جمع‌گرایی
	۰/۷۴۹	۰/۶۶۰	۰/۸۵۹	۰/۶۷۱	حفظ کرامت انسانی
	۰/۷۷۸	۰/۷۶۱	۰/۸۷۲	۰/۶۴۹	دانایی‌محوری
	۰/۸۴۶	۰/۶۰۳	۰/۸۸۸	۰/۷۹۹	دانش‌محور
	۰/۷۱۸	۰/۶۶۸	۰/۸۰۰	۰/۵۷۵	رابطه‌مدار
	۰/۶۸۳	۰/۶۸۴	۰/۸۶۷	۰/۷۶۵	رقابت‌پذیری
	۰/۶۵۵	۰/۶۲۲	۰/۷۶۴	۰/۵۱۹	رهبری
	۰/۹۳۳	۰/۰۰۰	۰/۸۸۷	۰/۶۱۳	فرهنگ سازمانی
	۰/۸۱۷	۰/۷۸۰	۰/۸۷۹	۰/۶۴۵	قانون‌مداری
	۰/۷۶۷	۰/۷۶۹	۰/۸۶۵	۰/۶۸۲	مأموریت‌گرایی
	۰/۷۹۷	۰/۸۳۸	۰/۸۶۸	۰/۶۲۱	نوآوری و خلاقیت

در شکل شماره ۲ مقادیر R^2 و ضرایب استاندارد بارهای عاملی قابل مشاهده است:



شکل ۲: مقادیر R² و ضرایب استاندارد بارهای عاملی

بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه

نتایج جدول شماره ۹ نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر آزمون تی و سطوح معناداری (که در تمامی موارد کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد) با سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان ادعا نمود که در تمامی مولفه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه، میانگین‌های نمونه مورد بررسی دارای تفاوت معنادار با میانگین فرضی جامعه (مقدار مرجع ۳) می‌باشد. از طرف دیگر، با توجه به کوچک‌تر بودن میانگین نمونه مورد بررسی (وضع موجود) از میانگین مطلوب جامعه، نتیجه گرفته می‌شود که در تمامی موارد، میزان این مؤلفه‌ها و انواع فرهنگ‌ها به طور معناداری کمتر از حد مطلوب و مورد انتظار در فرهنگ سازمانی این موسسه تحقیقاتی می‌باشد.

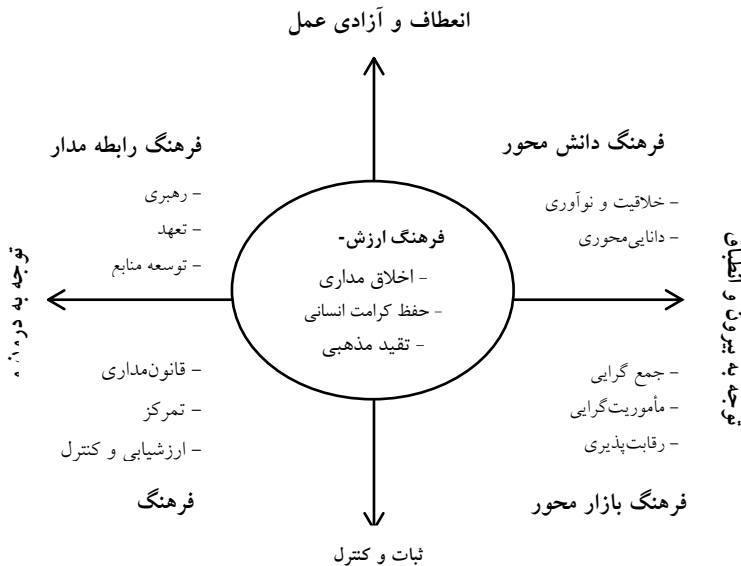
جدول ۹: نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای برای مقایسه ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ

سازمانی

متغیر	اندازه نمونه	میانگین	مقدار تی (t)	سطح معناداری	اختلاف میانگین	کیفیت مطلوبیت
فرهنگ رابطه‌مدار	۲۲۹	۲/۵۳۸۱	-۱۹/۳۴۰	۰/۰۰۰	-۰/۴۶۱۹۱	نسبتا نامناسب
فرهنگ دانش‌محور	۲۲۹	۲/۶۱۹۵	-۱۱/۷۷۳	۰/۰۰۰	-۰/۳۸۰۵۴	نسبتا نامناسب
فرهنگ بازارمحور	۲۲۹	۲/۶۷۰۹	-۱۰/۳۵۷	۰/۰۰۰	-۰/۳۲۹۱۵	نسبتا نامناسب
فرهنگ بوروکراتیک	۲۲۹	۲/۵۹۵۸	-۱۲/۲۷۸	۰/۰۰۰	-۰/۴۰۴۱۷	نسبتا نامناسب
فرهنگ ارزش‌محور	۲۲۹	۲/۶۴۴۳	-۱۱/۲۰۰	۰/۰۰۰	-۰/۳۵۵۶۵	نسبتا نامناسب
فرهنگ سازمانی	۲۲۹	۲/۶۱۲۱	-۱۶/۳۸۴	۰/۰۰۰	-۰/۳۸۷۹۲	نسبتا نامناسب
رهبری	۲۲۹	۲/۵۳۲۸	-۱۴/۵۱۴	۰/۰۰۰	-۰/۴۶۷۲۵	نسبتا نامناسب
تعهد	۲۲۹	۲/۵۶۷۷	-۱۵/۷۱۱	۰/۰۰۰	-۰/۴۳۲۳۱	نسبتا نامناسب
توسعه منابع انسانی	۲۲۹	۲/۵۱۳۸	-۱۳/۶۶۴	۰/۰۰۰	-۰/۴۸۶۱۷	نسبتا نامناسب
نوآوری و خلاقیت	۲۲۹	۲/۵۸۹۵	-۱۱/۸۳۷	۰/۰۰۰	-۰/۴۱۰۴۸	نسبتا نامناسب
دانایی محوری	۲۲۹	۲/۶۵۹۴	-۸/۸۷۰	۰/۰۰۰	-۰/۳۴۰۶۱	نسبتا نامناسب
جمع‌گرایی	۲۲۹	۲/۶۴۱۹	-۹/۹۴۱	۰/۰۰۰	-۰/۳۵۸۰۸	نسبتا نامناسب
ماموریت‌گرایی	۲۲۹	۲/۶۸۸۵	-۸/۳۸۸	۰/۰۰۰	-۰/۳۱۱۵۰	نسبتا نامناسب
رقابت‌پذیری	۲۲۹	۲/۶۸۷۸	-۷/۷۴۲	۰/۰۰۰	-۰/۳۱۲۲۳	نسبتا نامناسب
قانون‌مداری	۲۲۹	۲/۶۴۷۴	-۹/۴۰۱	۰/۰۰۰	-۰/۳۵۲۶۲	نسبتا نامناسب
تمرکز	۲۲۹	۲/۵۳۸۶	-۱۱/۲۱۰	۰/۰۰۰	-۰/۴۶۱۴۳	قابل قبول
ارزشیابی و کنترل	۲۲۹	۲/۵۷۸۶	-۱۱/۷۵۶	۰/۰۰۰	-۰/۴۲۱۴۰	نسبتا نامناسب
اخلاق‌مداری	۲۲۹	۲/۶۳۰۳	-۹/۹۳۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۶۹۷۲	نسبتا نامناسب
حفظ کرامت انسانی	۲۲۹	۲/۵۴۲۹	-۱۱/۵۲۲	۰/۰۰۰	-۰/۴۵۷۰۶	نسبتا نامناسب
تقید مذهبی و مکتبی	۲۲۹	۲/۷۵۹۸	-۶/۱۸۷	۰/۰۰۰	-۰/۲۴۰۱۷	نسبتا نامناسب

بحث و نتیجه‌گیری

بدون شناخت و اصلاح اهداف بنیادین، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی و فردی، مدیریت فرهنگی و ایجاد تغییرات در سازمان، سطحی و کوتاه مدت خواهد بود. بر این اساس باید به این موضوع توجه نمود مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی به شکل صحیح، کلید اجرای موفق سایر برنامه‌های بهبود سازمان و تحقیق اهداف سازمانی می‌باشد. اولین پیش شرط لازم جهت موفقیت در مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی، در جهت تحقق اهداف سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های بهبود سازمانی، شناخت الگوی فرهنگی غالب در سازمان می‌باشد. طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مربوط به هر سازمان، این امکان را به مدیران سازمانی می‌دهد تا اولاً بتوانند الگوی مطلوب سازمانی جهت موفقیت سازمانی را ترسیم کرده و ثانياً وضع موجود فرهنگ سازمان خویش را سنجیده و شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را شناسایی و جهت رفع و کاهش این شکاف‌ها و بهبود عملکرد سازمانی اقدام نمایند. بر این اساس در پژوهش حاضر، هدف ما ارائه یک چارچوب منسجم کیفی - کمی جهت طراحی الگوی فرهنگ سازمانی بود که همان‌گونه که مشاهده نمودیم پس از طی مراحل ارائه شده، الگوی نهایی فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه طراحی گردید که شامل ۵ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۴۲ شاخص بود. در شکل شماره ۳ نیز الگوی نهایی فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد مطالعه قابل مشاهده است.



شکل ۴: الگوی نهایی فرهنگ سازمانی

پیشنهادها

بر مبنای یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود چنانچه مدیران یا مشاوران سازمانی به دنبال بهبود عملکرد سازمانی و موفقیت در اجرای برنامه‌های بهبود سازمانی هستند، باید به موضوع فرهنگ سازمانی و نقش و اهمیت بالای این عامل در پیشبرد اهداف سازمانی توجه ویژه نمایند. با توجه به انتقادات وارد شده بر پژوهش‌های پیشین و نبود یک چارچوب منسجم و راهنما به منظور طراحی الگوی فرهنگ سازمانی، در ادامه چارچوبی منسجم و اصولی پیشنهاد می‌گردد که می‌تواند چراغ راهنمای سایر محققان در مسیر طراحی الگوی فرهنگ سازمانی باشد. این چارچوب شامل دو بخش کیفی و کمی می‌باشد. در بخش کیفی، با توجه به اینکه فرهنگ هر سازمان مختص همان سازمان می‌باشد پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های کیفی و

مصاحبه و تحلیل‌های کیفی همچون تحلیل تم، به استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی کرده و به این ترتیب الگوی اولیه فرهنگ سازمان مشخص شده و سپس جهت تایید و اجماع در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده و اعتبارسنجی کیفی الگوی اولیه و طراحی الگوی نهایی از روش‌های کیفی همچون دلفی یا دلفی‌فازی استفاده نمایند که محقق در این مرحله استفاده از دلفی فازی به علت استفاده از اعداد فازی و بالاتر رفتن میزان دقت و کاهش سوگیری‌ها را پیشنهاد می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود در صورت امکان بعد از مرحله دلفی فازی، لیست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در اختیار خبرگان دانشگاهی که در حوزه فرهنگ سازمانی تخصص دارند قرار گرفته تا از صحیح و مناسب بودن معادل و اصطلاحات انتخاب شده برای نامگذاری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اطمینان حاصل شود و در صورت نیاز اصلاحات لازم انجام گیرد. سپس وارد مرحله کمی پژوهش شده و از طریق توزیع پرسشنامه در جامعه آماری کارکنان و انجام تحلیل عاملی تاییدی چندسطحی توسط نرم‌افزارهایی مانند Smart PLS می‌توان روایی الگوی طراحی شده را مورد بررسی قرار داد و در صورت تایید روایی، می‌توان الگوی نهایی فرهنگ سازمانی را ترسیم و به عنوان الگوی فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه در نظر گرفت. به طور کلی پیشنهاد می‌شود محققان، مدیران و مشاوران سازمانی در طراحی الگوی فرهنگ سازمانی، چهار مرحله شامل: ۱- طراحی الگوی اولیه (کیفی): استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی به روش کیفی و از طریق مصاحبه؛ ۲- اعتبارسنجی الگوی اولیه (کیفی): صحت‌گذشتن بر شناسایی صحیح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از طریق رسیدن به اجماع میان خبرگان سازمانی از طریق روش‌های کیفی همچون دلفی فازی؛ ۳- تایید صحیح و مناسب بودن اصطلاحات انتخاب شده برای نامگذاری (کمی): بازبینی و در صورت نیاز اصلاح نمودن عبارات و اصطلاحات شناسایی شده توسط خبرگان دانشگاهی متخصص در حوزه فرهنگ سازمانی؛ و ۴- اعتبارسنجی

کمی الگوی فرهنگ سازمانی و سنجش روایی الگو(کمی): تایید روایی الگوی فرهنگ سازمانی با استفاده از روش کمی و تحلیل عاملی تاییدی؛ را مدنظر قرار دهند.

منابع

- شریفزاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی (۱۳۷۷)، **مدیریت و فرهنگ سازمانی**، تهران: نشر قومس.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سهرابی، محمد؛ حق جو، غلامحسین (۱۳۹۴)، **تبیین فرهنگ سازمانی ناجا**، پژوهشنامه نظم و امنیت اجتماعی، ۳۰(۸)، صص: ۶۳-۱۰۲.
- فرهی، علی؛ فضائی، احمد؛ ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴)، **معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران**، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۴)، صص: ۳۱-۶۴.
- نیکوکار، غلامحسین؛ سلطانی، محمدرضا؛ نیاوند، عباس (۱۳۹۲)، **طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران**، مدیریت دولتی، ۵(۳)، صص: ۱۶۳-۱۴۳.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (3 th ed)*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Macrolides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwan. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Liu, H., 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.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gray, D. H. (2007). Standards of corporate responsibility are changing, *Financial Analysts Journal*, 27(5), 28-35.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20(43), 277-320.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill USA.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- La Casse, A. J. (2010). *A multi method organizational culture analysis of state correctional institution using a modified denison organizational culture survey*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, USA: Minnesota University.
- Moss, E., Rousseau, D., Parent, S., St-Laurent, D., & Saintonge, J. (1998). Correlates of attachment at school age: maternal reported stress, mother-child interaction, and behavior problems. *Child Development*, 69(5), 1390-1405.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- 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
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Tesluk, P., Hofmann, D., & Quigley, N. (2002). *Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work*, In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance*: 442-469.
- Yahyagil, M. Y. (2015). Constructing a typology of culture in organizational behavior, *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 506 – 527.