

## 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 سنجی<sup>۳</sup> - مجید رمضان<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در محیط به‌سرعت در حال تغییر امروز، شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی، به‌عنوان 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 داده‌شده، 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. به‌منظور 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، تأیید شده است، استفاده شد و از طریق محاسبه میانگین و واریانس، وضعیت موجود و مطلوب و شکاف بین آن‌ها بررسی شد. به‌منظور تعیین علل شکاف‌ها نیز از مصاحبه و تحلیل تم و نرم‌افزار 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 به‌منظور 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 به‌منظور 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 (نویسنده

مسئول) 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

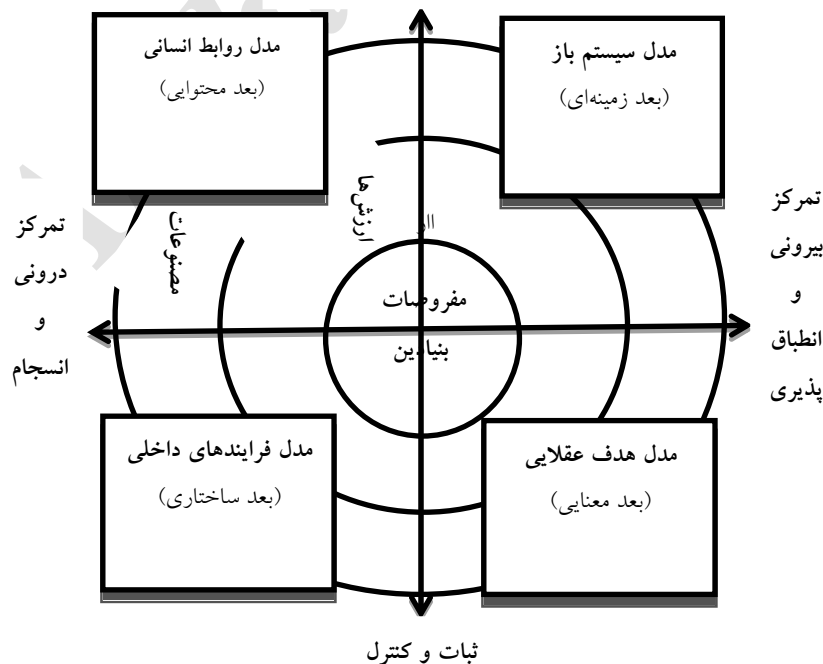
تسهیم دانش (رضایی دولت‌آبادی و همکاران ۲۰۱۳)، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات (بالتازارد و کوکی ۲۰۰۴)، نوآوری و خلاقیت محوری (بوش جنز<sup>۵</sup> و همکاران ۲۰۱۳) و حتی مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مشبکی و خلیلی شجاعی ۲۰۱۱) رخ می‌دهد. هیچ سازمانی در قرن بیستم در مقایسه باده سال پیش، در مورد ثبات، پایداری و وضعیت موجودش خودستایی نمی‌کند. امروزه ثبات اغلب به‌عنوان رکود تفسیر می‌شود نه به‌عنوان 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 به‌خوبی از این واقعیت آگاه هستند که تقریباً سه‌چهارم تلاش‌های صورت گرفته در زمینه مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، برنامه‌ریزی راهبردی و یا کاهش اندازه سازمان<sup>۸</sup> به‌طورکلی 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 مسئله در مورد این ناکامی‌ها، دلایل تکراری عدم موفقیت است. نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که متداول‌ترین دلیل ذکرشده برای این ناکامی‌ها بی‌توجهی به فرهنگ سازمان است. به‌عبارت‌دیگر، ناتوانی در تغییر فرهنگ سازمانی، سایر تغییرات سازمانی در حال انجام را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کالدول<sup>۹</sup> ۱۹۹۴؛ شاخص سی اس سی<sup>۱۰</sup> ۱۹۹۴؛

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان بازمی‌گردد. 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 آموخته‌شده توسط اعضای گروه‌ها به‌عنوان اجزای سازمان در طول زمان؛ و ۳) باورها، ارزش‌ها و فرضیات جدید که توسط اعضا و رهبران جدید وارد سازمان می‌شوند. اگرچه هر یک از این راهکارها و ابزارها نقش حیاتی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند اما بنیان‌گذاران سازمان مهم‌ترین تأثیر رادارند (شاین<sup>۲</sup> ۲۰۰۶). بر مبنای دیدگاه شاین (۱۹۹۲) لایه‌های فرهنگ سازمانی شامل سه سطح می‌باشد که عبارت‌اند از: ۱) سطح مصنوعات که شامل فناوری، هنر و الگوهای رفتاری قابل‌شنیدن و دیدن می‌باشد؛ ۲) سطح ارزش‌ها که شامل ارزش‌های قابل‌بررسی 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 سازمان‌ها و جنبه‌های مختلف آن است؛ به‌گونه‌ای که بعضاً مشاهده می‌شود در نتیجه یک فرهنگ سازنده در 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 (مسئر<sup>۴</sup> ۲۰۱۳)،

مالی درازمدت 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 مأموریتی، بوروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیری و الگوی کامرون و کوئین (۲۰۱۱) با چهار فرهنگ قبیل‌ای، ادهوکراسی، بازاری و بوروکراتیک می‌باشند. فرهنگ ادهوکراسی بر حفظ و بقای درونی و انعطاف‌پذیری، علاقه افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. در فرهنگ ادهوکراسی 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 تأکید 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 روبرباخ<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۳) که

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 تأثیری قوی بر عملکرد و اثربخشی طولانی‌مدت 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 هفتادوپنج 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 منحصراً بر داده‌های مالی، سخت تمرکز می‌کنند، اما از بین این هفتادوپنج تحلیلگر، تنها یک نفر معتقد است که فرهنگ هیچ تأثیری بر عملکرد شرکت ندارد. همگی این تحلیلگران، فرهنگ را یک عامل حیاتی در موفقیت

#### انعطاف‌پذیری و آزادی عمل



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

چهار مدل روابط انسانی، مدل سیستم باز، مدل هدف عقلایی و مدل فرایندهای داخلی را شامل می‌شود؛ به‌عنوان 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 مؤثر 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 به‌جای تأکید و توجه بیش‌ازحد بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید 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 تأکید شده که منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی سازمان می‌باشد، بر منابع انسانی به‌عنوان منبع مهم و مؤثر در بهره‌وری، رشد و شکوفایی استعدادها توجه شده و بر استفاده از توانمندی منابع انسانی سازمان، تأکید می‌شود؛ بنابراین شناخت فرهنگ سازمانی، آسیب‌شناسی و مدیریت آن در راستای اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تأثیر به‌سزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته و زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد. عدم توجه به فرهنگ سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای پیچیده، ناملموس و غیرعادی و درعین حال به‌شدت تأثیرگذار 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 به‌منظور حل معضلات ایجاد شده ناشی از رود رویی 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 ارزش-های 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 شکاف-ها را شناسایی و پیشنهادها و راهکارهای مناسب جهت رفع این شکاف‌ها را ارائه نماید. به‌این‌ترتیب با توجه به مطالب ارائه‌شده و بر مبنای اهداف پژوهش، سؤالات پژوهش عبارت‌اند 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 قابل‌ارائه 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 به‌عنوان فرهنگ سازمانی تعریف می‌شود. هر سازمانی هدف، منابع و فعالیت‌های خاص خود را دارد؛ بنابراین این امر مسلم است که همه سازمان‌ها دارای فرهنگ‌سازمانی 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 ۲۰۰۹، 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 ۲۰۰۷، ۱۴۴)؛ و به‌عنوان یکی از عواملی که بر شایستگی سازمانی تأثیر می‌گذارد موردبررسی قرار می‌گیرد (آکتاش<sup>۲۳</sup> و همکاران ۲۰۱۱، ۱۵۶۵). فرهنگ

سازمانی از طریق تعامل‌ها و واکنش‌های مکرر بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد و بدون در نظر گرفتن آن سازمان وجود دارد، به‌طوری‌که 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 به‌طور عام، موردپذیرش باشد وجود ندارند (شریف زاده و کاظمی ۱۹۹۸، 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 انجام‌وظیفه را دریابند. 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 (۲۰۰۴) 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 به‌عنوان 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:

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 انعطاف-پذیری و رقابت‌پذیری تکیه می‌شود. فرهنگ سلسله-مراتبی را فرهنگ «نظارت و فرماندهی» نیز می‌خوانند. در این فرهنگ، رهبران محافظه‌کار 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 عبارت‌اند از: محیط بیرونی، محیط مساعدی نیست بلکه یک محیط خشن است؛ مصرف‌کنندگان انتخاب‌گر و علاقه‌مند به ارزش هستند؛ سازمان، کسب‌وکار 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 مبانی نظری ارائه‌شده، در این پژوهش اولاً به دنبال پاسخ به این سؤال 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

فرهنگ قبيله‌ای: 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 دراز دهنده، پشتیبان، صمیمی و صادق است. به سخنان کارکنان گوش می‌دهد و از آن‌ها پشتیبانی می‌کند (دباغی و همکاران ۲۰۱۱، ۶۶). برخی از فرضیات اساسی در یک فرهنگ قبيله‌ای عبارت‌اند از اینکه محیط را می‌توان به نحو مؤثری از طریق کار تیمی و توسعه کارکنان مدیریت کرد؛ مشتریان به‌عنوان 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 ادهوکراسی: 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 نوپدید می‌آورند و کارکنان را برای تغییرات بزرگ آماده می‌کنند (دباغی و همکاران ۲۰۱۱، ۶۶). مشخصه یک فرهنگ ادهوکراسی شامل داشتن یک محیط کاری پویا، کارآفرین و خلاقانه است. در فرهنگ ادهوکراسی افراد دست‌به‌کارهای خلاقانه می‌زنند و ریسک‌پذیر هستند. رهبری اثربخش در این سازمان‌ها آینده‌نگر، نوآورانه و ریسک‌گرا است. عامل پیونددهنده اجزای سازمان، تعهد به آزمودن و تجربه و نوآوری است. قرار گرفتن در صف مقدم تولید دانش، محصولات و خدمات جدید مورد تأکید قرار می‌گیرد. داشتن آمادگی تغییر و برخورد مناسب با چالش‌های جدید اهمیت دارد. تأکید بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع جدید است. موفقیت به معنای تولید محصولات و

شناسایی علل وجود این شکاف‌ها و ارائه راهکارهای لازم جهت رفع این شکاف‌ها هستیم.

### 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 به‌طور 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 تحلیل‌ها 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) فوق‌دیپلم، ۳۴/۴ درصد (۳۸ نفر) لیسانس، ۳۷/۵ درصد (۴۲ نفر) فوق‌لیسانس و ۲۵ درصد (۲۸ نفر) دکتری بودند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) استفاده شد که شامل ۲۴ سؤال می‌باشد که شش معیار تعریف‌شده برای هر ربع فرهنگی (قبیله‌ای، 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، تأکید استراتژیک و معیارهای موفقیت) می‌باشد. هر معیار دارای ۴ گزینه (قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازاری و سلسله‌مراتبی) است. از افراد تکمیل‌کننده این ابزار خواسته شد تا ۱۰۰ نمره رایین این چهار گزینه تقسیم کنند. نحوه نمره دهی 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، تأیید 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 گلوله برفی 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 به‌جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای مورد نظر 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،

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، ادهوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری) مشخص شد. در جدول شماره ۱ خلاصه میانگین به‌دست‌آمده برای چهار نوع فرهنگ در دو وضعیت موجود و مطلوب ارائه گردیده است.

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 ادهوکراسی (۱۷/۶۷) و در وضعیت مطلوب؛ به ترتیب از بیشترین به کمترین، فرهنگ قبیله‌ای (۳۷/۶۷)، فرهنگ ادهوکراسی (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.

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 نرم‌افزار 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) فوق‌لیسانس و ۸/۲ درصد (۱ نفر) نیز لیسانس بودند.

#### یافته‌ها

این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر بود:

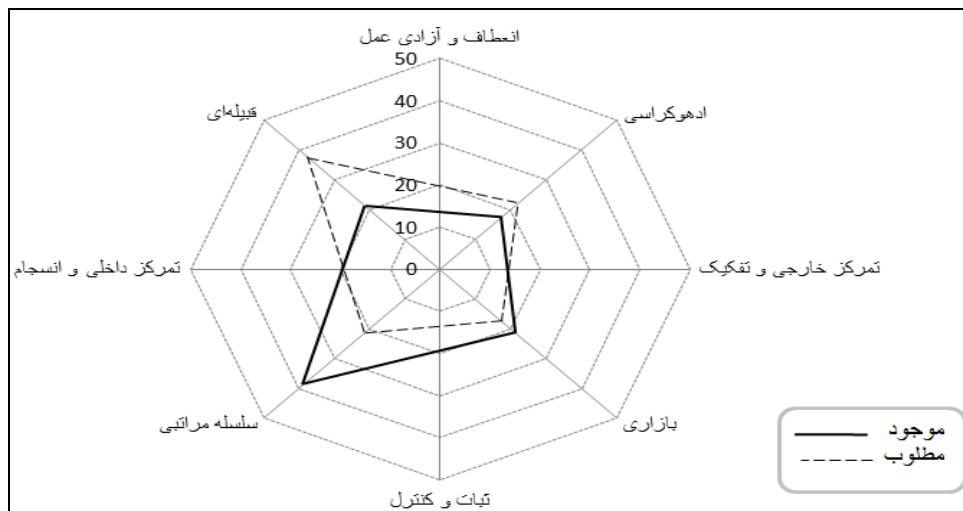
میانگین و واریانس بین وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی موسسه تحقیقاتی مورد بررسی به چه صورت است؟

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

جدول (۱): خلاصه میانگین نمرات نمایه فرهنگی

میانگین نتایج		قبیله‌ای		ادهوکراسی		بازاری		سلسله‌مراتبی	
قبیله‌ای	مطلوب	قبیله‌ای	مطلوب	قبیله‌ای	مطلوب	قبیله‌ای	مطلوب	قبیله‌ای	مطلوب
۲۱/۵	۳۷/۶۷	۱۶/۱۷	۱۷/۶۷	۲۲	۴۳/۳	۲۱/۱۷	۱۸/۶۷	-۲/۵	۳۹/۶۷
									۲۱/۶۷
									۱۸





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

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 غوطه‌ور 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 در نهایت تفسیر ساختارهای تماتیک<sup>۲۹</sup> منتج شده 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 موردنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طورکلی هیچ راه منحصربه‌فردی 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>

با استفاده از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی مشخص شد که در وضعیت موجود، فرهنگ سلسله‌مراتبی دارای بالاترین میانگین (۳۹/۶۷) و فرهنگ ادھوکراسی دارای پایین‌ترین میانگین (۱۷/۶۷) می‌باشد که به نظر می‌رسد با توجه به رسالت و مأموریت 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 قبیله‌ای 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، به‌منظور پیدا کردن علل وجود شکاف فرهنگی و آسیب‌شناسی فرهنگ 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 نرم‌افزار QSR NVivo10 اقدام به تحلیل تم نمودیم. در ادامه نتایج ارائه گردیده است.

(۱۹۹۴)، کدگذاری را ماده اولیه تحلیل می‌دانند. این مرحله اولین گام در راستای سازمان‌دهی اطلاعات به دسته‌های بامعنی می‌باشد. در طول این مرحله، به‌طور 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، به‌عنوان 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: تئوری محور<sup>۳۵</sup> (بر اساس تئوری خاص و عناصر یا فرضیه‌های آن)؛ پژوهش‌های گذشته محور<sup>۳۶</sup> (استفاده از دانش قبلی در طبقه‌بندی) و استقرایی<sup>۳۷</sup> (مستقیماً از داده‌های جمع‌آوری‌شده تحقیق). به هر یک از سطرهای موجود در مرحله دو، کدی که به واسطه یکی از سه روش توسعه کد به دست آمده‌اند را تخصیص می‌دهیم (بویاتزیس ۱۹۹۸). جدول شماره ۲ شامل مثال‌هایی از مفاهیم و جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.

است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (برون و کلارک<sup>۳۳</sup> ۲۰۰۶). براون و کلارک، فرایند تحلیل تم را در طی شش گام تشریح می‌کنند. این مراحل عبارت‌اند 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 (جستجوی معانی و الگوها) است. در پژوهش، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یک‌بار 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 می‌کند - نمایند 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>

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

مفهوم	نمونه جملات مستخرج از متن مصاحبه‌ها
منزوی کردن متخصصین و افراد علمی	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 علمی توی یک مرحله به رکود می‌رسی و از اون به بعد هم همیشه نیروی فسیلی ...
مبهم بودن	... اگر تونسید مشخص کنید که مأموریت و چشم‌انداز موسسه چیه به ما هم بگید ... من خودم دو تا دغدغه دارم. مأموریت و هویت
مأموریت سازمانی	اول اینکه موسسه X یعنی چی؟ ماهیت و هویت موسسه چیه؟ این همه کارمند و محقق داری ولی خروجی لازم رو نداری. چرا؟
هماهنگی و انسجام میان بخشی 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 ...

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

**مرحله ۳) جستجوی تم‌ها:** این مرحله شامل دسته بندی 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، درحالی‌که 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 این‌گونه 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 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 به‌خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت؛ اما چنانچه نقشه به‌خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد.

جدول (۳): تم‌های اصلی، فرعی و مفاهیم

عنوان تم 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 بالا	۶	۴
		کم توجهی به موضوع حفظ کرامت انسانی اعضای سازمان	۹	۵
		تعاملات ضعیف مدیران با بدنه و زیرمجموعه	۲	۱

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
		کم‌بها دادن به نظرات افراد	۲	۲
		ضعف در زمینه انتقادپذیری	۷	۶
		وجود محدودیت‌ها و سیستم‌های سلبی	۴	۳
		توجه کم به مسئله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز	۶	۴
		حرکت نکردن در لبه دانشی	۳	۳
آسیب‌های ربع سلسله‌مراتبی	تمرکز سازمانی بالا	منزوی کردن متخصصین و افراد علمی	۸	۵
		تصمیم‌گیری صرف در رأس هرم	۵	۴
		تجمع قدرت و اختیار در رأس هرم	۴	۳
		سلسله‌مراتب اداری پیچیده، بلند و مبهم	۴	۳
		نبود سنجه‌های صحیح و متناسب جهت ارزشیابی	۵	۴
		سیستم پاداش و جبران خدمات غیرعادلانه و غیراصولی	۹	۷
آسیب‌های ربع بازاری	ضعف در زمینه قانون‌مداری	ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی	۶	۴
		عدم شفافیت و تسهیل‌گری مفرقات و دستورالعمل‌ها	۲	۲
		تعاملات ضعیف سازمان با کارفرمایان	۱	۱
		پایین بودن سطح هماهنگی و انسجام سازمان با سازمان‌های کارفرما	۲	۱
		تعهد پایین کارکنان نسبت به تحقق مأموریت و اهداف سازمان	۳	۲
		هم‌راستا نبودن استراتژی‌ها با مأموریت سازمانی	۳	۳
آسیب‌های ربع بازاری	بخشی‌نگری بالا	مبهم بودن مأموریت و هویت مأموریت سازمانی	۱۰	۶
		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
		مأموریت‌گرایی	۳	۳
		رقابت‌پذیری پایین سازمان	۱	۱

سال نهم / شماره بیست و نهم / بهار ۱۳۹۷



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 پیشنهادهایی ارائه گردید:

### ربع قبیله‌ای

باید اشاره کرد که مصاحبه‌شوندگان تأکید زیادی بر موضوع تبار گماری 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 به وجود 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 به‌مرورزمان 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 مسئله کارکنان را بسیار آزار می‌دهد به‌نحوی 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 نه‌تنها کمک چندانی 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 به‌طور ویژه به دغدغه‌های محققان سازمانی توجه کرده و در جهت رفع آن‌ها اقدامات لازم را ارائه کنند تا دلگرمی لازم برای کار بانگیزه بالا برای محققین فراهم گردد.

### ربع ادهوکرسی

در ربع ادهوکرسی یکی از مهم‌ترین آسیب‌های شناسایی‌شده، موضوع محدودیت‌ها و به‌کارگیری سیاست‌ها و دستگاه‌های سلبی بود که زمینه آزادی و انعطاف عمل اعضای هیئت‌علمی را کم کرده بود به‌نحوی که اعضای هیئت‌علمی به‌جای 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 به وجود آمدن این مسئله را بیان کنیم باید گفت که به‌صورت کلی سه دسته افراد شامل کارکنان ستادی، محققین و اعضای هیئت‌علمی

که داشتن سینه‌باز و صله صدر یکی از ویژگی‌های لازم برای موفقیت در امر مدیریت است و باید به انتقادات به شکل جدی گوش فراداده 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 مأموریت موسسه و هویت مأموریت 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 تعیین‌شده جهت تحقق مأموریت‌ها یا متناسب نیستند یا اشتباه بوده و هم‌راستا نیستند و این عدم‌حمایت استراتژی با مأموریت و اهداف سازمانی مشکل‌ساز شده است؛ بنابراین اولاً باید مشخص کرد که مأموریت اساسی موسسه در وضعیت فعلی چیست و ثانیاً باید استراتژی‌ها با مأموریت‌های موسسه همسو و هم‌راستا شوند. بخشی - نگرانی یکی از بارزترین ویژگی‌ها و به‌نوعی یکی از معضلات اساسی این موسسه بود به‌نحوی 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 پهن‌شده است و باید تا حد امکان به افراد کمتری اجازه داد که بر سر این سفره بپایند تا

در این موسسه در حال فعالیت هستند ولی قوانین و دستورالعمل‌ها بدون در نظر گرفتن تفاوت این سه گروه تدوین‌شده و به همین دلیل مشاهده می‌کنیم که اعضای هیئت‌علمی به‌جای توجه خاص بر موضوع آموزش درگیر فرایندهای دست و پاگیر بوروکراتیک شده‌اند؛ بنابراین باید مسئولان سازمانی به این نکته توجه کنند که قوانین تدوینی به‌تناسب هر گروه از این کارکنان باشد و به‌طور ویژه مکانیزم‌های 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 مسئله 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 کم‌لطفی و کم‌توجهی مسئولین واقع شده و باعث شده انگیزه بدنه محققین شدیداً کاهش یابد. مسئولین سازمانی باید توجه داشته باشند که همواره قردان عملکرد مثبت کارکنان و به‌طور خاص محققین بوده و به شکلی برنامه‌ریزی کنند که محققان احساس اجحاف در حق خود را نکرده و دوباره بتوانند بانگیزه بالا در خدمت موسسه به فعالیت پردازند. 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 به‌مرور ترجیح می‌دهند اعتراض نکنند و ساکت بمانند. عدم توجه به نظرات و انتقادات، به‌مرور باعث فراگیر شدن فضای سکوت سازمانی خواهد شد. مدیران باید توجه کنند

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 به‌نحوی 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 به‌نحوی 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 تأکید 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 اهل‌فن، تدوین گردد که احساس عدالت در زمینه ارزیابی را به وجود آید. در بحث قانون‌مداری باید اشاره کرد متأسفانه بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان و مشاهدات میدانی محقق، نوعی هرج‌ومرج 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 به وجود 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 مسئله بهره‌گیرند تا قوانین تدوینی واقع‌بینانه گردند. در موضوع تمرکز سازمانی نیز باید اشاره کرد که اولاً با توجه به اینکه موسسه موردبررسی 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 رأس هرم سازمانی و به‌صورت 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 باتجربه را دخیل کنند.

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, 277-101.
- 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.

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 به وجود 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 به وجود آمدن فرهنگ مسموم سازمانی زیاد خواهد بود. در نهایت باید اشاره نمود که چنانچه مسئولان سازمانی قصد اجرای موفقیت‌آمیز 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، به کارگیری رویکرد آمیخته (کمی - کیفی) رو مدنظر قرار داده تا



- 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.
- 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.
- Fralinger, 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.

- <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 & Güit
- <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