

تعاریف، نظریه‌ها و الگوهای متنوعی در مورد فرهنگ سازمانی ارائه شده است و فرهنگ سازمانی به طرق گوناگون مورد مطالعه، بررسی و سنجش قرار گرفته است. گونه‌گونی و تنوع این مطالعات، چه به لحاظ تئوری پردازی و چه به لحاظ روش‌شناسی تا حدی موجب سردرگمی این حوزه علمی شده است. با وجود این به زعم محققان، بلوغ یک مفهوم علمی همیشه با توسعه روش‌شناسی پژوهش آن همراه است. بر این مبنا مقاله حاضر با روش توصیفی - تحلیلی به گونه‌شناسی مطالعات فرهنگ سازمانی می‌پردازد. این گونه‌شناسی بر مبنای سه معیار کلیدی هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و روش‌شناختی صورت گرفته است. میدان پژوهشی مطالعه، متون نظری، ابزارهای سنجش و پژوهش‌های تجربی فرهنگ سازمانی است. در نهایت با تحلیل متون و نظریات فرهنگ سازمانی، چهار گونه متمایز از مطالعات فرهنگ سازمانی (شامل مطالعات مبتنی بر خرده‌فرهنگ‌ها، مطالعات مبتنی بر ویژگی‌های کلیدی، مطالعات دو مرحله‌ای مبتنی بر تلفیق ویژگی‌های کلیدی در خرده‌فرهنگ‌ها و مطالعات رویکرد حیطه) شناسایی شده و شاخصه‌های ممیز و کلیدی هر گونه استخراج گردیده است و سپس گونه‌های فرهنگ سازمانی به لحاظ مؤلفه‌های روش‌شناسی، مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته است.

■ واژگان کلیدی:

فرهنگ سازمانی، سنخ‌شناسی، مطالعات تلفیقی، مطالعات حیطه محدود، مطالعات خرده‌فرهنگ، مطالعه مبتنی بر ویژگی‌ها.

سنخ‌شناسی مطالعات فرهنگ سازمانی

عباس خاکپور

استادیار دانشگاه ملایر

khakpour@malayeru.ac.ir

مقدمه

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. توأم با تولد سازمان‌ها فرهنگ خاصی نیز متولد می‌شود. این موضوع با تعریف سازمان به‌عنوان یک «سیستم اجتماعی» پیوند ناگسستنی دارد، زیرا سیستم‌ها چیزی بیش از حاصل جمع اجزاء هستند. لذا همزمان با به‌وجود آمدن یک سیستم اجتماعی حتی در ساده‌ترین شکل آن همچون خانواده، فرهنگی متولد می‌شود که معرف ارزش‌ها، باورها و هنجارهای رفتاری اعضای آن سیستم است که ضمن تأثیرپذیری از نظام ارزش‌ها و باورهای فردی از آنها متمایز است. به‌طور کلی می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی عبارت است از شخصیت مرموز، منسجم و پیچیده سازمان که در سه سطح به هم تنیده هوشیار (مجموعه‌ای از رویه‌های رفتاری و کاری محسوس و مشهود، ادراکات، نمادها و مصنوعات) نیمه‌هوشیار (مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نگرش‌ها و انتظارات) و ناهشیار (مجموعه‌ای از مفروضات بنیادین) در هر سازمان وجود داشته و ضمن هویت‌بخشی به سازمان و تمایز آن از سازمان‌های دیگر بر عملکردهای تمامی سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد (خاکپور، ۱۳۸۹: ۴). با وجود قدمت مطالعات سازمانی استفاده از اصطلاح فرهنگ سازمانی، موضوع جدیدی بوده و تقریباً به اوایل قرن بیستم برمی‌گردد. ریشه این پدیده را می‌توان در نظریات مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی جستجو نمود. در سال‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ هم التون مایو^۱ و هم چستر بارنارد^۲ اهمیت هنجارهای گروه کار، احساسات، ارزش‌ها و عمل و عکس‌العمل ظاهر شده در محل کار را با توضیح دادن ماهیت و کارکردهای سازمان غیررسمی، مورد تأکید قرار دادند. فلیپ سلزینیک^۳ تحلیل زندگی سازمانی را با نگاهی به سازمان به‌عنوان مؤسساتی فراتر از سازمان‌های صرفاً عقلایی بسط داد (هوی و میسکل، ۲۰۰۸: ۱۷۶). در اواخر دهه ۱۹۶۰ بود که پژوهش در این زمینه از حالت رکود نسبی بیرون آمد و به‌صورت پاره‌ای از مطالعات سازمانی و مدیریت درآمد. در این برهه از زمان بود که محققین آمریکایی و انگلیسی توجه دانشمندان برجسته جهان را به این مقوله جلب کردند. کارل ویک^۴ در سال ۱۹۶۹ کتابی را تحت عنوان «روان‌شناسی اجتماعی اداره سازمان»^۵ منتشر کرد که بسیار اثرگذار بود. او خاطرنشان کرد که الگوهای سازمانی باید دارای استدلال و هدفمندی باشد و الگوهای ماشینی سازمان برای توضیح پیچیدگی‌های عمده زندگی سازمانی، ناکافی است.

در سال ۱۹۷۶ آلن و زویک واژه فرهنگ شرکتی را به‌کار بردند. کاتز و کان^۶ (۱۹۷۸) کل تحلیل خود از سازمان‌ها را برگرد نظریه نظام‌ها و پویایی‌شناسی نظام‌ها استوار کرده و از این راه مهم‌ترین بنیان نظری برای بررسی‌های فرهنگ سازمانی را فراهم آوردند. در سال

1. George Elton John Mayo
2. Chester Irving Barnard
3. Philip Celznic
4. Karl E. Weick
5. The Social Psychology of Organizing
6. Katz, D. & Kahn, R.

۱۹۸۲ دیل و کندی^۱ یکی از اولین مدل‌های فرهنگ سازمانی را ارائه دادند و پیترز و واترمن^۲ در کتاب «در جستجوی کمال»^۳ به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. از این تاریخ به بعد است که مقاله‌های متعددی در موضوع فرهنگ سازمانی نوشته و به زبان‌های اروپایی منتشر می‌شود و بحث فرهنگ سازمانی بین مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران مدیریت جایگاهی به خود اختصاص می‌دهد.

اولین نوشته‌های منسجم و جامع در فرهنگ سازمانی که بر اساس مبانی نظری قوی استوار است به سال‌های ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ برمی‌گردد. از جمله مهم‌ترین دستاوردها و نوشته‌های این دوره می‌توان به کتاب «رهبری و فرهنگ سازمانی»^۴ نوشته سرجیووانی و کاربالی^۵ (۱۹۸۴) کتاب «فرهنگ سازمانی و رهبری»^۶ نوشته ادگار شاین^۷ (۱۹۸۵) و کتاب «فرهنگ و واقعیت‌های همراه با آن» نوشته وی. جی. سات^۸ (۱۹۸۵) اشاره کرد (فرهی بوزنجانی و زارع اشکذری، ۱۳۸۵: ۱۹). در دهه‌های اخیر تلاش‌های زیادی برای درک و مدیریت فرهنگ سازمانی صورت گرفته است. بدیهی است که امروزه ضرورت مطالعه و توجه به فرهنگ سازمانی یکی از توجیه‌پذیرترین تلاش‌های مدیریت و سازمان است هر چند هنوز هم کیفیت و مسائل روش‌شناسی مطالعات فرهنگ سازمانی از چالش‌های اساسی این حوزه به‌شمار می‌رود.

سنخ‌شناسی مطالعات فرهنگ سازمانی

از دهه ۱۹۳۰ تاکنون تئوری‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی ارائه شده و فرهنگ سازمانی به طرق مختلف مطالعه و بررسی شده است. به‌زعم مارتین^۹ سه دیدگاه علمی - اجتماعی مسلط بر پژوهش‌های فرهنگ سازمانی وجود دارد. انسجام^{۱۰}، تمایز^{۱۱} و چندپارچگی^{۱۲} (مارتین، ۱۹۹۲). از دیدگاه انسجام فرض می‌شود که محتوا (یعنی هنجارها، ارزش‌ها و مفروضات بنیادین) معین وجود دارد که بین همه اعضای سازمان مشترک است. پژوهشگران یک دیدگاه تمایزسازی را موقعی استفاده می‌کنند که به ادعای اجماع گسترده سازمان مشکوک هستند و هدف مشخص کردن خرده‌فرهنگ‌هاست. در درون خرده‌فرهنگ‌ها محتوای زمینه‌ای می‌تواند مشخص شود. در نهایت با دیدگاه چندپارچگی تمرکز بر پیچیدگی و ابهام است. تفسیرهای چندگانه‌ای وجود دارد

1. Terrence Deal and Allan Kennedy
2. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman
3. In Search of Excellence
4. Leadership and Organizational Culture
5. Thomas J. Sergiovanni and John E. Corbally
6. Organizational Culture and Leadership
7. Schien Edgar H.
8. Vijay V. Sathe
9. Martin
10. Integration
11. Differentiation
12. Fragmentation

که در یک اجماع ثابت ادغام نمی‌شود (یاچ و استودل، ۲۰۰۳: ۴۶۸). علاوه بر دیدگاه مارتین مطالعات مختلف فرهنگ سازمانی با توجه به رویکردهای مورد استفاده کمی و کیفی مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته است. سنخ‌شناسی بیشتر در ادبیات و زبان‌شناسی برای مطالعه و طبقه‌بندی زبان‌های مختلف با توجه به ویژگی‌های ساختاری به کار رفته است. در پژوهش، سنخ‌شناسی برای طبقه‌بندی منظم از پدیده‌ها و یا انواع مطالعات به کار می‌رود. بنابراین مطالعه سنخ‌شناسی حاضر با نگاهی عمیق به الگوها و مطالعات انجام شده در زمینه فرهنگ سازمانی، آن را در چهار سنخ متمایز دسته‌بندی، مطالعه و مقایسه نموده است. مهم‌ترین معیارهای تمایز این مطالعات و مقوله‌بندی آنها نوع نگاه به ماهیت فرهنگ سازمانی، روش مطالعه و سنجش فرهنگ سازمانی و اهداف مطالعه است. به عبارت دیگر این چهار سنخ مطالعه به لحاظ مفروضات در هم‌تنیده زیر با هم تفاوت‌های بنیادی دارند.

۱. نوع نگاه به فرهنگ سازمانی (هستی‌شناسی فرهنگ سازمانی): دیدگاه عینیت‌گرا در مقابل دیدگاه ذهنیت‌گرا.
۲. روشی که فرهنگ می‌تواند سنجیده شود (روش‌شناسی فرهنگ سازمانی): رویکرد کمی در مقابل رویکرد کیفی
۳. ماهیت علم و دانش علمی (معرفت‌شناسی فرهنگ): پژوهش اتیک^۱ در برابر پژوهش امیک^۲.

گونه اول) مطالعه فرهنگ سازمانی بر اساس خرده‌فرهنگ‌های غالب

دسته اول از مطالعات فرهنگ سازمانی، مطالعاتی است که به بررسی خرده‌فرهنگ‌ها پرداخته و به دسته‌بندی‌های متفاوتی از فرهنگ سازمانی بر اساس خرده‌فرهنگ‌های غالب یا متناقض اشاره می‌کنند. این مطالعات با الهام از برخی نظریات جامعه‌شناسی سازمان‌ها (به‌خصوص ارزش‌های رقابتی یا کارکردهای چهارگانه پارسونز^۳)، مطالعات رفتاری و روان‌شناسی اجتماعی در سازمان و مدیریت (از جمله مطالعات اوهایو، التون مایو و سازمان‌های غیررسمی، شبکه مدیریت، سیستم‌های مدیریت لیکرت) نظریه سیستم‌های متقابل (سیستم‌های ارگانیکی - مکانیکی و باز - بسته) صورت گرفته است. نظریه‌های متعددی در این زمینه وجود دارند که می‌توان الگوی سانن فلد^۴ (۲۰۰۵)، کتز دوریس و میلر^۵ (۱۹۸۴)، چارلز هندی^۶ (۱۹۹۶)، چارچوب فرهنگی کوین و کامرون^۷ (۱۹۹۹)، دسته‌بندی فرهنگ سازمانی از دیدگاه دایانا فیزی^۸ (۱۹۹۳) و هلریگل و همکاران (۱۹۹۵) را در این دسته جای داد.

1. Etic
2. Emic
3. Parsons
4. Jeffrey Sonnenfeld
5. Ketsdevries & Miller
6. Charles B. Handy
7. Quinn & Cameron
8. Pheysey. C. Diana

برخی از این نظریات همچون نظریه چارلز هندی به دلیل سطح انتزاع آن صرفاً نظری بوده و بسیاری از این نظریات نیز با استفاده از ابزارهایی که با الهام از این خرده فرهنگ‌ها یا ابعاد طراحی شده است در سطح تجربی مورد بررسی قرار گرفته است. ابزارهای متعددی برای سنجش فرهنگ سازمانی در این سنخ از مطالعات طراحی و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۱: برخی از چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی بر اساس خرده فرهنگ‌ها

نظریه	خرده فرهنگ‌ها
سانن فلد و همکاران (۲۰۰۵)	فرهنگ علمی، فرهنگ باشگاهی، فرهنگ تیمی، فرهنگ سنگری
هاریگل و همکاران (۱۹۹۵)	فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ رقابتی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ یادگیرنده
هافستد (۲۰۰۰)	جمع‌گرایی / فردگرایی، مردسالار / زن‌سالار، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان
چارلز هندی (۱۹۹۶)	فرهنگ باشگاهی، فرهنگ ایفای نقش، فرهنگ وظیفه‌گرایی، فرهنگ اصالت وجود
کنز دوریس و میلر (۱۹۸۴)	فرهنگ سازمانی روان نژند، فرهنگ سازمانی سالم
دایانا فیزی (۱۹۹۳)	فرهنگ وظیفه‌ای، فرهنگ موفقیت، فرهنگ مبتنی بر قدرت، فرهنگ مبتنی بر حمایت
کویین و کامرون (۱۹۹۹)	فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ بازار، فرهنگ ویژه‌سالاری

چارچوب نظری

ویژگی‌های کلیدی مطالعات سنخ اول (خرده فرهنگ‌ها)

تحمیل تفکر وجود فرهنگ‌های بازدارنده در برابر فرهنگ‌های پیش‌برنده یا فرهنگ‌های در تقابل هم در سطح نظریه و عمل: مطالعاتی که در این سنخ قرار می‌گیرند بر دو نوع هستند: دسته اول از نظریات و پژوهش‌هایی که در این سنخ قرار می‌گیرند (برای مثال خرده فرهنگ‌های سانن فلد و همکاران و هاریگل و همکاران، چارلز هندی، دایانا فیزی) خرده فرهنگ‌ها را مقابل هم و نه در تضاد با هم قرار می‌دهند. دسته دوم الگوها و مطالعاتی است که ابعاد متضادی از فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار داده و معتقد به وجود فرهنگ‌هایی هستند که متضاد با هم هستند و لذا ابزارهایی را طراحی می‌نمایند که خرده فرهنگ‌های متضادی را مورد سنجش قرار می‌دهد که این خرده فرهنگ‌ها دقیقاً در تضاد با هم قرار می‌گیرند. همان گونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود در مطالعه هافستد و دیگران (۱۹۹۰) ابعاد جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی و مردسالاری در مقابل زن‌سالاری مطرح می‌شوند که به لحاظ تئوریک به فرهنگ‌های متضادی ختم می‌شوند. در سطح تجربی (سنجش فرهنگ) نیز ابزارهایی که در این سنخ قرار می‌گیرند دو نوع متضاد هستند. نوع اول از ابزارهای سنجش فرهنگ خرده فرهنگ‌های متضادی را می‌سنجند. برای مثال رینولد (۱۹۸۶) ابعاد وظیفه در مقابل اجتماع، امنیت در مقابل ریسک، رویه‌های رسمی در مقابل رویه‌های غیررسمی، تصمیم‌گیری گروهی در مقابل فردی و ثبات در مقابل نوآوری را مورد سنجش قرار می‌دهد. نوع دوم ابزارهایی است که خرده فرهنگ‌های

منفکی را می‌سنجند که الزاماً با هم متضاد نیستند. البته دیدگاه دوقطبی به نوع فعالیت و برخورد سازمان‌ها دارای تاریخچه طولانی است و به مطالعات اوهایو، میشیگان، شبکه مدیریت و دوره روابط انسانی در تئوری‌های مدیریت بر می‌گردد.

هستی‌شناسی عینیت‌گرایانه، معرفت‌شناسی اثبات‌گرایانه و تأکید بر روش‌شناسی کمی در نظریه و پژوهش: با توجه به دیدگاهی که این سنخ از نظریات و مطالعات تجربی ناشی از آن به ماهیت فرهنگ سازمانی دارند فرهنگ را یک وجود مستقلی از سازمان می‌دانند که قابل اندازه‌گیری بوده و در سازمان‌های مختلف قابلیت تطبیق دارد. لذا این مطالعات از یک دیدگاه هستی‌شناسی عینیت‌گرایانه پیروی می‌کنند. وقتی فرهنگ سازمانی پدیده مستقل و عینی با قابلیت اندازه‌گیری تصور می‌شود معرفت‌شناسی نیز اثبات‌گرایانه و در سطح روش‌شناسی تأکید بر روش‌های پژوهش کمی خواهد بود.

استفاده از الگوهای از پیش تعیین شده، ابعاد فرهنگی معین و غیرقابل انعطاف: ابعاد یا خرده‌فرهنگ‌هایی که در این سنخ از مطالعات بررسی می‌شود از قبل تعیین شده است. همان‌گونه که در جدول شماره ۱ دیده می‌شود الگوهای فرهنگ سازمانی که در این رویکرد جای می‌گیرند دارای ابعاد از پیش تعیین‌شده‌ای هستند. این موضوع علاوه بر اینکه اندیشه وجود چنین ابعادی را در همه سازمان‌ها به محقق القاء نموده و موجب تلاش و سوگیری محقق در اثبات آن می‌شود غفلت از ابعاد منحصر به فرد فرهنگ در سازمان‌های مختلف را در پی دارد.

بررسی سطحی لایه‌های فرهنگ و غفلت از بافت و تاریخ سازمان: به دلیل تأکید بر عینیت‌گرایی و به تبع الزام به استفاده از روش کمی در این نوع از مطالعات، آن قسمتی از فرهنگ که مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد الگوهای رفتاری اعضای سازمان است. فرض بر این است که الگوهای رفتاری مستقلی وجود دارد که از طریق بازتاب‌های اعضای سازمان می‌تواند استخراج شود. مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی از طریق این نوع از مطالعات قابل بررسی نیست و لزومی هم ندارد زیرا مفروضات بنیادین نه به لحاظ منطقی و نه به لحاظ عملی قابلیت تطبیق و تعمیم را ندارد.

استفاده از تحلیل تطبیقی: بر اساس نوع، تحقیق به دو گروه تقسیم می‌شود: تحلیل تطبیقی و مطالعه موردی (کرسول، ۲۰۰۹). تحلیل تطبیقی سازمان‌ها و اعضای بیشتری را شامل می‌شود و مبتنی بر معرفت‌شناسی عینیت‌گرایانه و کمی است. در مطالعاتی که هدف مطالعه و سنجش خرده‌فرهنگ‌هاست هر چه خرده‌فرهنگ‌ها متناقض‌تر باشند حجم جامعه پژوهش نیز افزایش

می‌یابد. در مطالعات فرهنگ سازمانی بر اساس خرده‌فرهنگ‌های غالب یا متناقض از مطالعه موردی استفاده نمی‌شود بلکه از تحلیل تطبیقی استفاده می‌شود و با توجه به عناصر از قبل تعیین شده توسط چهارچوب نظری، آن چیزی که مطالعه می‌شود بیشتر عناصر شناختی فرهنگ است تا نمادها و سمبل‌ها. پیامد تحلیل تطبیقی مجموعه فرضیات از پیش تعیین شده متناسب با اهداف پژوهش است. مفروضات پژوهش اغلب در جهت تأیید یا رد وجود خرده‌فرهنگ‌ها و یا بررسی روابط فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های دیگر (مؤلفه‌های عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های رفتار سازمانی) بوده و هدف پژوهش تعمیم نتایج است.

گونه دوم) مطالعات فرهنگ سازمانی بر اساس شناسایی ویژگی‌ها

دسته دوم مطالعاتی است که به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به‌ویژه مؤلفه‌های مثبت (سازنده) فرهنگ سازمانی اشاره می‌کنند. هدف پژوهش‌های اولیه در فرهنگ سازمانی شناسایی مؤلفه‌های فرهنگی بود که به توانمندی سازمان در تحقق اهدافش کمک می‌کند و یا مانع تحقق اهداف می‌شود. شاین معتقد بود که فرهنگ یک پدیده عمیق و چندلایه است که نمی‌تواند به روش کمی مطالعه شود. مدل فرهنگی شاین (۱۹۹۲) به‌عنوان مبنایی اولیه برای سازماندهی، تحلیل و توصیف فرهنگ‌ها بود. سه سطح فرهنگی شاین به مصنوعات، ارزش‌ها، هنجارها و مفروضات بنیادین برمی‌گردد. هنجارها شیوه‌هایی است که در آن از اعضای سازمان انتظار می‌رود متناسب با سازمان باشند (رزمال، ۱۹۹۸: ۲). آنها قوانین نانوشته‌ای هستند که انتظار می‌رود افراد پیروی کنند. هدف اصلی این نوع مطالعات، بررسی ویژگی‌های فرهنگ یک سازمان و تأثیر آنها بر سایر متغیرهای سازمانی به منظور مدیریت اثربخش‌تر می‌باشد. لذا این مطالعات به ذکر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و به‌ویژه فرهنگ سازمانی مطلوب می‌پردازند.

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز، ادگار شاین، لیت وین و استرینگر، شرکت مشاوره‌ای مکنزی و پیترز و واترمن به‌مثابه مبانی نظری در متون مدیریتی استفاده می‌شود. مؤلفه‌های اشاره شده در این نظریات نه تنها در تناقض با هم نیستند بلکه مکمل هم‌اند و کاملاً در هم تنیده‌اند و فرهنگ، متغیری پیوسته است. از طرف دیگر دایره مفهومی فرهنگ سازمانی در این نظریات و مطالعات مشابه با توجه به اهداف و دیدگاه صاحب‌نظران و محققان آن متفاوت است. زیرا هم نوع نگاه به فرهنگ کاملاً ذهنی و وابسته به محقق/نظریه‌پرداز بوده و هم نوع مطالعه موردی است. به‌همین دلیل همان‌گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود بر خلاف جدول شماره ۱ هیچ الگوی تطبیقی بین این نظریات نمی‌توان به‌دست آورد. به عبارت دیگر دایره مفهومی سازه فرهنگ سازمانی از یک دیدگاه به دیدگاه دیگر متفاوت است و قابلیت همپوشی فضای مفهومی فرهنگ و مؤلفه‌های آن وجود ندارد.

جدول ۲: ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه برخی از اندیشمندان سازمان و مدیریت

مطالعه فرهنگ سازمانی بر اساس ویژگی‌ها	مؤلفه‌های فرهنگی مورد مطالعه	
	استانداردها- ساختار- پاسخ‌گویی- پاداش- خطرپذیری یا ریسک- صمیمیت- حمایت- تضاد- هویت	لیت وین و استرینگر
	ارزش‌ها- سیستم‌ها و خط‌مشی‌ها (سیاست‌ها)- ساختار و فناوری- راهبرد	بارون و والترز
	تعصب عملی در کار- مشتری‌مداری- خودمختاری- کارآفرینی- بهره‌وری انسانی- درهای باز- تخصص‌گرایی- ساده‌گرایی در ساختار- ثبات همراه ناپایداری	پیترز و واترمن
	نوآوری فردی- ریسک‌پذیری- جهت‌دهی- یکپارچگی (وحدت)- روابط مدیریت (حمایت مدیریت)- نظارت (کنترل)- هویت (هماندگی)- سیستم پاداش- تحمل تعارض (برخورد آراء)- الگوهای ارتباطات	رابینز
	رفتار منظم مشاهده شده- هنجارهای گروهی- ارزش‌های باور شده- فلسفه رسمی- مقررات انجام فعالیت‌ها- جو سازمانی- مهارت‌های انتقالی- عادات فکری، مدل‌های ذهنی و الگوهای زبانی- معانی مشترک- استعاره‌های ریشه‌ای یا سمبل‌های منسجم	ادگار شاین
	عوامل سخت (استراتژی، ساختار سازمانی و سیستم‌های رایج در سازمان)- عوامل نرم (شیوه مدیر، مهارت کارکنان و هدف‌های حاکم)	شرکت مشاوره‌ای مکنزی

ویژگی‌های کلیدی مطالعات فرهنگ سازمانی بر اساس شناسایی ویژگی‌ها

هستی‌شناسی ذهنیت‌گرا، معرفت‌شناسی غیراثبات‌گرایانه (تفسیری) و روش‌شناسی کیفی: ماهیت فرهنگ سازمانی در این سنخ از نظریات و مطالعات مشتق از آن، یک پدیده منحصر به فرد است. به عبارت دیگر فرهنگ، وجودی یگانه و مستقل از سازمان ندارد بلکه هر سازمان خود فرهنگی است که هدفی جز وجود خویشستن ندارد. با توجه به رویکرد ذهنیت‌گرا به پدیده فرهنگ سازمانی، معرفت‌شناسی اثبات‌گرا که هدف اساسی آن توافق و تعمیم است، در این سنخ از مطالعات جایی ندارد و روش‌های کمی نیز برای بررسی فرهنگ سازمان از این دیدگاه نه مناسب است و نه ضروری. بلکه با توجه به پارادایم غالب که پارادایم تفسیری می‌باشد از روش‌های کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات (مصاحبه و مشاهده و اسناد) و تحلیل آن (تحلیل محتوا، تحلیل گفتمان، تحلیل تاریخی و...) و برای تفسیر اطلاعات استفاده می‌شود. تصویر فرهنگ مبتنی بر تفسیر اعضای سازمان است.

مطالعه موردی: به لحاظ میدان مطالعه، مطالعه موردی روش غالبی است که در این سنخ از مطالعات استفاده می‌شود. مطالعه موردی، بررسی فرهنگ سازمانی یک یا چند سازمان محدود را شامل می‌شود. هدف پژوهش، تعمیم نتایج نیست حتی اگر چنین باشد با توجه به میدان مطالعه چنین هدفی غیرممکن است. این نوع تحلیل جامع‌تر بوده و تاریخی‌چرخه و زمینه سازمان را شامل می‌شود. مهم‌ترین نقص، ناتوانی در تعمیم نتایج است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و مشاهده و ابزار تحلیل اطلاعات تحلیل محتوا و تحلیل گفتمان و... است.

مطالعه فرهنگ در بافت و تاریخ سازمان: هنگامی که هدف مطالعات تعمیم و تطبیق باشد مسلم است که بافت و زمینه مورد مطالعه قرار نمی‌گیرد و فرهنگ در بافت و زمینه آن مطالعه

نمی‌شود. اما با توجه به تأکیدی که این مطالعات بر مطالعه موردی دارند و تعمیم و تطبیق را ممکن و لازم نمی‌دانند، مؤلفه‌های فرهنگی را با روش‌های کیفی در بافت و زمینه آن بررسی می‌کنند و نه جدای از آن.

امکان بررسی سطوح شناختی، نمادها و لایه‌های عمقی سازمان: منشاء اصلی این نوع نگاه به فرهنگ در واقع نظریه شاین و سطوح فرهنگی است که وی مطرح می‌نماید. این مطالعات با توجه به انعطاف‌پذیری آن و عدم تقید به چارچوب پژوهشی، قابلیت بررسی تمامی سطوح فرهنگ را داراست. لذا این سنخ از مطالعات علاوه بر الگوهای رفتاری و ارزش‌های سازمانی، نمادها و لایه‌های پنهان و ناخودآگاه فرهنگ را نیز بررسی می‌نمایند. علاوه بر آن به نظر هافستد و دیگران «این نوع تحلیل قابلیت تحلیل تاریخی فرهنگ را که برای توضیح آن خیلی مهم است فراهم می‌آورد» (هافستد و دیگران، ۱۹۹۰: ۵).

گونه سوم: رویکرد تلفیقی

دسته سوم از مطالعات فرهنگ سازمانی را می‌توان تلفیق مطالعات نوع اول و نوع دوم دانست به‌طوری که ابتدا ویژگی‌های فرهنگ سازمانی (به روش‌های کیفی) مورد مطالعه قرار می‌گیرد و سپس این ویژگی‌ها به ابعاد یا خرده‌فرهنگ‌های متفاوت و متمایز تقلیل (از طریق روش‌های کمی و آماری) می‌یابد. تفاوت این نوع مطالعات با مطالعات دسته اول در این است که اولاً در اینجا چارچوبی برای تقسیم‌بندی فرهنگ سازمانی از پیش طراحی نشده است. ثانیاً ابعاد مورد بررسی در تضاد با هم نیستند بلکه هدف کشف متغیرهای فرهنگ یک سازمان بدون در نظر گرفتن تعمیم‌پذیری آن است. در این رویکرد هم روش کمی و هم روش کیفی قابل کاربرد است و لذا ممکن است رویکردهای عینیت‌گرا و ذهنیت‌گرا ادغام شوند. هدف تشخیص مشکل یا ایجاد فرضیاتی است که می‌تواند بعداً در تحلیل تطبیقی به کار آید.

رویکرد تلفیقی عموماً ابتدا مبتنی بر مطالعه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی است و نه خرده‌فرهنگ‌ها، ولی در مراحل بعدی این ویژگی‌ها در دسته‌بندی‌های فرعی جا گرفته و هر کدام ابعاد فرهنگی یا خرده‌فرهنگ خاصی را تشکیل می‌دهد ضمن اینکه بر خلاف مطالعات دسته دوم مدام به پیوستگی فرهنگ توجه می‌شود. برخی از مطالعاتی که می‌توان در این دسته جای داد عبارت‌اند از: الگوی ویلیام اوچی^۱ و الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون^۲. البته به‌دلیل اینکه رویکرد تلفیقی رویکرد جدیدتری در مطالعات فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود الگوهای نظری و مطالعاتی کمتری در این زمینه وجود دارد. اما با توجه به گسترش متدولوژی پژوهش و ابداع روش‌های تلفیقی، انتظار می‌رود مطالعات فرهنگ سازمانی با این رویکرد توسعه یابد.

1. Ochi

2. Denison's Organizational Culture Model

جدول ۳: برخی از مطالعات رویکرد تلفیقی فرهنگ سازمانی

مطالعه تلفیقی دو مرحله‌ای	الگوی دنیسون	مؤلفه‌های فرهنگی مورد مطالعه	خرده فرهنگ‌ها
	الگوی دنیسون	اهداف استراتژیک، اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت و چشم‌انداز ارزش‌های محوری، توافق همگانی، هماهنگی و یکپارچگی ایجاد و تغییر، ارباب‌رجوع محوری و یادگیری سازمانی تواناسازی، گروه‌گرایی یا تیمی، رشد و توسعه توانایی‌ها	انعطاف‌پذیر مأموریتی مشارکتی یادگیرنده
	الگوی ویلیام اوچی	تعهد به کارکنان - ارزشیابی - کارراهه شغلی - نظام کنترل غیررسمی - تصمیم‌گیری - مسئولیت‌های جمعی - توجه به کارکنان	فرهنگ نوع A (آمریکایی) فرهنگ نوع J (ژاپنی) فرهنگ نوع Z (ژاپنی - آمریکایی)

ویژگی‌های کلیدی سنخ سوم از مطالعات فرهنگ سازمانی

تأکید بر تفکر سیستمی: با توجه به اینکه رویکرد تلفیقی ابتدا با مطالعه کیفی آغاز می‌شود و چارچوب از قبل تعیین شده برای مطالعه ندارد می‌تواند نگاهی جامع به فرهنگ سازمانی داشته باشد. لذا تأکید بر مطالعه ابعاد متفاوت فرهنگ به‌طور همزمان موجب پیدایش نگرش سیستمی می‌شود. زیرا این ابعاد در این الگوی مطالعه کاملاً به‌هم وابسته‌اند، مثلاً در الگوی دنیسون بعد انعطاف‌پذیری جدای از بعد یادگیرندگی نیست بلکه یک فرهنگ می‌تواند درجه بالایی از انعطاف‌پذیری را با درجه بالایی از توجه به رسالت سازمان، مشارکت و یادگیری داشته باشد، یا برعکس در تمامی مؤلفه‌ها ضعیف باشد. در الگوی ویلیام اوچی نیز فرهنگ Z فرهنگی است که ویژگی‌های سازنده فرهنگ ژاپنی و آمریکایی را ادغام می‌کند.

استفاده از روش ترکیبی در پژوهش: به‌لحاظ روش‌شناسی این نوع از مطالعات از روش‌های ترکیبی استفاده می‌نمایند. طرح‌های مختلفی از روش‌های ترکیبی برای پژوهش پیشنهاد شده است. طرح‌های ترکیبی مورد استفاده و متناسب برای این رویکرد طرح‌هایی است که با روش کیفی (مطالعه موردی سازمان یا چند سازمان محدود) آغاز می‌شود. الگوی به‌دست آمده از روش کیفی می‌تواند برای ساخت ابزار اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی در مرحله کمی مورد استفاده و در سازمان‌های مشابه اجرا و نتایج تطبیق شود. البته وزن‌دهی به نتایج کیفی و کمی و ادغام نتایج دو مرحله کمی و کیفی از چالش‌های روش‌شناسی این مطالعات است.

جامعیت در مطالعه (استفاده همزمان از پارادایم تفسیری و کارکردگرایی): به‌دلیل استفاده از روش کیفی (مطالعه موردی) در مرحله اول از گردآوری اطلاعات، جامعیت و کلیت فرهنگ مورد توجه قرار می‌گیرد. البته با توجه به‌وسعت نتایج مطالعه کیفی، تبدیل و انتقال اطلاعات این مرحله برای استفاده در طراحی مطالعه کمی مورد بحث و چالش قرار می‌گیرد.

گونه چهارم: مطالعات حیطه محدود فرهنگ سازمانی

نظریه‌پردازان فرهنگ سازمانی عموماً دستیابی به جامعیت یا کامل بودن را به‌عنوان یکی از هدف‌های اصلی نظریه‌پردازی در نظر می‌گیرند. اما هیچ کدام از نظریه‌های موجود را نمی‌توان به‌درستی جامع دانست و به‌علاوه داشتن چنین هدفی می‌تواند غیرواقع‌بینانه باشد. برخی محققان برای رسیدن به درک کامل تری از فرهنگ، نظریه جداگانه‌ای وضع می‌کنند که گستره محدودی داشته باشد و بر یک وجه محدود و باریک فرهنگ سازمانی (متناسب با اهداف مطالعه) تأکید ورزد. در حال حاضر این نوع گرایش بیشتر شده و در کارهای زیادی قابل مشاهده است.

ویژگی‌های کلیدی مطالعات گونه چهارم

مبنای نظری این مطالعات ریشه در دیسپلین‌های دیگر دارد: مشخصه بارز مطالعاتی که در این دسته قرار می‌گیرند عدم جامعیت آنها در مطالعه فرهنگ سازمانی است. در این نوع از مطالعات منظور از فرهنگ سازمانی، نیروها و عوامل زمینه‌ای برای استقرار فناوری یا تحقق اهداف موردنظر است. لذا مبنای نظری مطالعات فرهنگ سازمانی در این رویکرد ریشه در دیسپلین‌های دیگر دارد. برای مثال مبنای نظری فرهنگ دانش‌محور در نظریه‌ها و عوامل اجتماعی - زمینه‌ای تولید، توزیع، انتقال، کاربرد و تسهیم دانش نهفته است.

استفاده از پارادایم تفسیری و روش کیفی: با توجه به حیطه محدودی که این مطالعات پیگیری می‌نمایند میدان مطالعه آنها نیز محدود به دستاوردها یا فرایندهای خاص سازمانی است. به‌دلیل استفاده از مطالعه موردی از روش‌های کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات و از پارادایم تفسیری برای تحلیل نتایج استفاده می‌شود. لذا تعمیم‌پذیری در این سنخ از مطالعات به‌هیچ وجه مطرح نبوده و ممکن هم نیست.

این دسته از مطالعات که هنوز مرحله بسیار ناپخته‌ای قرار دارند از موضوعات چالش‌انگیز فرهنگ سازمانی در دوره معاصر است. هدف اصلی این دسته از مطالعات کشف الزامات فرهنگی برای تطابق با تغییرات روزافزون در اثر فناوری‌ها و مسائلی همچون جهانی شدن است. اکثر مطالعاتی که در این طبقه قرار می‌گیرند دارای چهارچوب نظریه‌ای نیستند بلکه در جهت طراحی یک الگوی متناسب برای هم‌نوآوری فرهنگ با تغییرات و نسل‌های جدید از ساختار یا فناوری‌های سازمانی‌اند. برای مثال امروزه سازمان‌های چندملیتی (بین‌المللی) وجود دارند که فرهنگ سازمانی منحصر به فردی را برای کارایی سازمانی می‌طلبند و یا متناسب با الزامات مدیریت دانش، نیازمند به فرهنگی هستند که می‌توان آن را فرهنگ دانش‌مدار (خاکپور، ۱۳۸۹) نام نهاد. فرهنگ متناسب برای سازمان‌های مجازی نیز نمونه دیگری از این نوع مطالعات فرهنگی است. شاید بیشتر مطالعات فرهنگ سازمانی در آینده متمرکز بر این نوع مطالعات باشد.

مقایسه رویکردهای روش‌شناسی انواع مطالعات فرهنگ سازمانی

به‌طور کلی بررسی خرده‌فرهنگ‌ها و ایجاد دسته‌بندی‌های متفاوت بر اساس خرده‌فرهنگ غالب یا فرهنگ‌های متناقض موجب تمایز میان خرده‌فرهنگ‌ها و تسهیل مطالعات تجربی شده و امکان مقایسه فرهنگ سازمانی بین واحدها و سازمان‌های گوناگون را فراهم می‌آورد. علاوه بر آن این مطالعات امکان تبیین روابط بین خرده‌فرهنگ‌های خاص با متغیرهای دیگر مورد مطالعه در زمینه سازمان و مدیریت (نوآوری، کارایی، اثربخشی، فرایندهای مدیریت دانش و...) را فراهم می‌نمایند. با وجود این به‌دلیل چارچوب غیرقابل‌انعطاف و دسته‌بندی‌های قاطع، این مطالعات علاوه بر نادیده گرفتن مؤلفه‌های منحصر‌به‌فرد فرهنگی برخی سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای مستقل از سازمان و بافت آن بررسی می‌نمایند و حتی آن را به عناصر و مؤلفه‌های مشخصی (عامل) می‌شکنند. از دیگر محدودیت‌های این رویکرد در مطالعه فرهنگ سازمانی، توجه سطحی به فرهنگ و ناتوانی آن در بررسی لایه‌های عمیق فرهنگی است. آنها همچنین به‌طور مشهود یا ضمنی خرده‌فرهنگ یا خرده‌فرهنگ‌های خاصی را در همه موقعیت‌ها سازنده و خرده‌فرهنگ یا خرده‌فرهنگ‌های دیگری را در همه موقعیت‌ها بازدارنده تلقی می‌نمایند. اگرچه به‌لحاظ نظری می‌توان فرهنگ‌های سازمانی را به بوروکراتیک، نوآور، کارآفرین، سیاسی، انعطاف‌پذیر و غیره تقسیم کرد ولی اولاً در عمل و در هیچ سازمانی الگوی نابی از این فرهنگ‌ها وجود ندارد بلکه ترکیبی از این ابعاد فرهنگی در هر سازمانی یافت می‌شود. ثانیاً هیچ‌کدام از این فرهنگ‌های سازمانی برای همه موقعیت‌ها ایده‌آل نیستند (برای مثال در یک سازمان نظامی اهمیت جو بوروکراتیک از جو انعطاف‌پذیر اگر بیشتر نباشد کمتر نیست). از طرف دیگر در اکثر این نوع مطالعات ابعاد فرهنگی یا خرده‌فرهنگ‌ها رو در روی هم و در تناقض با هم در نظر گرفته می‌شوند. با وجود این کاربرد این چارچوب‌ها از فرهنگ به‌لحاظ پژوهشی در مطالعات تطبیقی در سطوح مختلف (سازمانی، بین واحدهای سازمان، سطوح مدیریت و امثال آن) مفید است.

کاربرد مطالعات فرهنگ سازمانی دسته دوم هنگامی است که بخواهیم فرهنگ یک سازمان را شناسایی کرده و آن را مدیریت نماییم. مطالعات دسته دوم از چند جهت قابل تأمل است: اولاً این مطالعات بر ویژگی‌های مطلوب فرهنگ سازمانی تأکید می‌کنند و در نتیجه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب را برای سازمان‌ها ارائه می‌دهند. ثانیاً آنها با عدم ارائه دسته‌بندی از فرهنگ‌های سازمانی علاوه بر توجه به پیوستگی فرهنگ بر خلاف مطالعات دسته اول، مرزبندی بین خرده‌فرهنگ‌ها را ارائه نمی‌دهند. محدودیت این نوع مطالعات در این است که آنها تنها به نقش سازنده و پیش‌برنده فرهنگ در عملکردها و رفتارهای سازمانی توجه دارند و نقش مؤلفه‌های بازدارنده فرهنگی را مورد مطالعه قرار نداده‌اند، چیزی که برخی از مطالعات دسته اول حداقل به‌طور ضمنی به آن اشاره کرده‌اند و معتقدند خرده‌فرهنگ‌های متفاوت، رفتارها و عملکردهای سازمانی متفاوت (اعم از اثربخش یا غیراثربخش) را موجب می‌شوند. از

محدودیت‌های دیگر این نوع مطالعات این است که توافق نظر در مورد این ویژگی‌ها وجود ندارد و لذا قابلیت تعمیم نتایج بسیار کم است و این امر موجب کندی توسعه پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی می‌شود. زیرا پیشینه پژوهش‌های قبلی به دلیل روش و ابزار مورد استفاده در آن قابلیت استفاده و تعمیم به پژوهش‌های بعدی را ندارد.

جدول ۴: مقایسه گونه‌های مطالعاتی فرهنگ سازمانی

گونه	رویکرد پژوهشی مناسب	هدف مطالعه (تجربی)	مفروضات هستی‌شناسی	مداخله پژوهشی
مطالعات خرد فرهنگ‌ها	کمی	شناسایی فرهنگ متناسب	عینیت‌گرا - کارکردی	کمی - اثبات‌گرایانه
مطالعه ویژگی‌ها	کیفی	توصیف (نیمرخ فرهنگی)	ذهنیت‌گرا - تفسیری	کیفی - تفسیری
مطالعه دومرحله‌ای	ترکیبی (انواعی از طرح‌های ترکیبی)	کشف، ساخت و اصلاح نظریه	حرکت از ذهنیت‌گرایی به عینیت‌گرایی	کیفی - کمی
مطالعه حیطه محدود	ترکیبی (انواعی از طرح‌های ترکیبی)	توصیف/ طراحی/ تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب	حرکت از ذهنیت‌گرایی به عینیت‌گرایی	کمی - کیفی

به نظر می‌رسد مطالعات دسته سوم با فقدان چارچوب‌های از پیش تعیین شده از یک طرف و ارائه چارچوب بعد از شناسایی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به خصوص ویژگی‌های منحصر به فرد هر سازمان، رویکرد جامع‌تری در مطالعه فرهنگ سازمانی باشند. هر چند مطالعات اندکی از فرهنگ سازمانی با این رویکرد انجام گرفته است اما به نظر می‌رسد مطالعات آینده فرهنگ سازمانی به عنوان یک حوزه چالشی مدیریت و سازمان به‌ویژه با استعانت از روش‌های پژوهش ترکیبی متمرکز بر این رویکرد باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین عامل تنوع در مطالعه فرهنگ سازمانی به تنوع در برداشت‌ها و اختلاف در تعاریف فرهنگ سازمانی برمی‌گردد که ریشه در فضای مفهومی فرهنگ در نزد جامعه‌شناسان دارد. لذا بررسی تعاریف موجود در فرهنگ سازمانی اولین گام در مطالعه فرهنگ سازمانی است. تعاریف متعددی از فرهنگ توسط نویسندگان و نظریه‌پردازان مختلف ارائه شده است که بیشتر این تعاریف کلی بوده و امکان عملیاتی کردن آنها برای سنجش دقیق فرهنگ وجود ندارد. ابهام در تعاریف فرهنگ به تعاریف فرهنگ سازمانی هم سرایت نموده است. در واقع هر چند تعاریف فرهنگ سازمانی نسبت به تعریف کلی فرهنگ ملموس‌ترند اما تعریفی از فرهنگ سازمانی که

به‌طور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد. اما از بررسی فضای مفهومی این تعاریف می‌توان دریافت که فرهنگ سازمانی به پیروی از فرهنگ در مفهوم کلی آن دارای مفهوم بسیار مبهم، پیچیده و انتزاعی است و تنوع در تعاریف فرهنگ سازمانی ریشه در تنوع در تعریف فرهنگ در معنای عام آن دارد به‌هر حال این تعاریف از طیفی بسیار محدود که در واقع فقط در برگیرنده جو سازمانی (تبلور عینی فرهنگ) است شروع شده و به طیفی بسیار گسترده که در واقع همه چیز را شامل می‌شود امتداد می‌یابد. فرهنگ سازمانی دارای سطوح مختلفی است. اگر چه برخی سطوح آن قابل‌سنجش و اندازه‌گیری است ولی بعد وسیعی از آن قابلیت سنجش به وسیله ابزارهای معرفی شده را ندارد. پژوهش‌های متعددی جهت سنجش فرهنگ سازمانی انجام شده است. در این مقاله این پژوهش‌ها در چهار سنخ متمایز دسته‌بندی و ویژگی‌های هریک تشریح گردید. هر کدام از انواع مطالعات مطرح شده سعی بر بررسی جنبه‌ای از شخصیت سازمانی یا فرهنگ سازمانی دارد. از طرفی دیگر جامعیت این مطالعات و روایی درونی آن همیشه با تعمیم‌پذیری و روایی بیرونی نتایج مطالعات در تضاد می‌باشد. بررسی سنخ‌های مختلف مطالعه فرهنگ سازمانی ما را در درک پیچیدگی‌های فرهنگ و نقاط قوت و ضعف هر کدام از این مطالعات یاری نموده و طراحی پژوهش‌های بهتر فرهنگ سازمانی را در آینده موجب می‌شود.

منابع

۱. خاکپور، عباس. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعه موردی واحدهای آموزشی - پژوهشی جهاد دانشگاهی*. رساله دکتری. دانشگاه شهید بهشتی.
۲. فرهی بوزنجانی، برزو و جلال‌الدین زارع اشکذری. (۱۳۸۵). معرفی چارچوبی مفهومی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی. *مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین*. شماره ۶۳. خرداد و تیر.

3. Ashkanasy, N.; L. Broadfoot & S. Falkus. (2000). Questionnaire Measures of Organizational Culture. In N. Ashkanasy; C. Wilderom & M. Peterson (Eds). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage, pp. 131-147.
4. Cameron, K. & R. Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on the Competing Values Framework*. John Wiley. San Francisco.
5. Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage.
6. Deal T. E. & A. A. Kennedy. (1982-2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books. 1982; Reissue Perseus Books, 2000.
7. Delobe, N.; R. R. Haccoun & L. N. Louvain. (2002). *Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. Available at: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf.
8. Denison, D. R. (2009). *Organizational Culture Survey*. Retrieved 2009 from: <http://www.denisonconsulting.com>
9. Gordon, G. G. & N. Di Tomaso. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*. 29. 783-798.
10. Handy, C. (1996). *Gods of Management*. Oxford: Oxford University Press.
11. Hellriegel D. & J. Slocum. (1995). *Management*. 7th Edition. Cincinnati. OH: Southwestern Publishing Company.
12. Hofstede, G.; B. Neuijen; D. D. Ohayv & G. Sanders. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35. 286-316.
13. Hofstede, Greet & Gert Jan Hofstede. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Revised and Expanded 2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
14. Hoy, W. K. & C. G. Miskel. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 8th Edition. New York: McGraw-Hill.
15. Katz, D. & R. Kahn. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.). New York: Wiley.
16. Koberg, C. S. & L. H. Chusmir. (1987). Organizational Culture Relationships with Creativity and other Job-Related Variables. *Journal of Business Research*. 15. 397-409.
17. Martin, J. (1992). *Cultures in Organisational Culture: Three Perspectives*. Oxford University Press.
18. Pearse, N. & M. Kanyangale. (2009). Researching Organizational Culture Using the Grounded Theory Method. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 7. 1. 67-74.
19. Peters, Tom J. & Robert H. Waterman. (1982). *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperCollins Publishers. London.
20. Pheysey, C. D. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Taylor & Francis.
21. Reynolds, P. O. (1986). Organizational Culture as Related to Industry. Position and Performance: A Preliminary Report. *Journal of Management Studies*. 23. 333-345.
22. Sathe, Vijay. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

23. Schein, E. (1990). Organization Culture. *American Psychologist*. Vol. 45. No. 2. pp. 109-119.
24. Schien Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. SF: Jossey bass Inc.
25. Sergiovanni, Thomas J. & John E. Corbally. (1984). *Leadership and Organization Culture*. Urbana: University of Illinois Press.
26. Trice. H. M. & J. M. Beyer. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
27. Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Addison-Wesley. Reading. MA.
28. Yauch, C. A. & J. H. Steudel. (2003). Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. *Organizational Research Methods*. Vol. 6 No. 4. 465-481.