



Competing Value Framework (CVF): Examining the Four Quadrants of Firm's Organizational Culture at the Manufacturing Industries Level

Gholamreza Kordestani¹ , and Mahdi Shams² 

1. Corresponding author, Department of Accounting, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran. E-mail: kordestani@soc.ikiu.ac.ir
2. Department of Accounting, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran E-mail: shams.mahdiii99@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 18 February 2024
Received in revised form 24 April 2024
Accepted 26 May 2024
Available online 28 March 2025

Keywords:
organizational culture
assessment instrument (OCAI),
competitive values framework (CVF),
textual analysis

JEL classification:
M1, M14

ABSTRACT

Objective: The purpose of this research is to examine the values and characteristics of organizational cultures using the framework of competitive values and drawing cultural profiles in general and by industry.

Method: For this purpose, in order to measure the four quadrants of organizational culture, the approach of textual analysis and data related to 124 active companies in Tehran Stock Exchange, during a 10-year period from 2012 to 2022, has been used.

Results: The findings indicated that the competition-oriented culture was predominant in the first position, followed by the control-oriented culture in the second position, shaping a wide range of organizational cultural frameworks. Additionally, the creation-oriented culture and collaboration-oriented culture were relatively consistent in the third and fourth positions, respectively.

Conclusions: The results have shown that the existence of criteria such as competition, profitability and efficiency has caused organizational leaders to find tendencies towards the characteristics of competition-oriented culture. Also, according to the government structure, following the organizational and governance system has made the control-oriented culture highly acceptable. For this reason, the cultural quadrants of creation and collaboration, influenced by the cultural values of these two cultures, are placed at lower levels.

Cite this article: Kordestani, G., & Shams, M. (2025). Competing value framework (CFV): Examining the four quadrants of firm's organizational culture at the manufacturing industries level. *Operational and Performance Research in Accounting and Auditing*, 5 (1), 71-94.



Introduction

Organizational goals represent the desired state that organizations strive to achieve. An organization is considered effective when the results of its activities meet or exceed its established goals. Organizational effectiveness is a key topic in organizational theories and serves as a criterion for evaluating performance. In management literature, effectiveness should be regarded as the primary goal of a manager, as it reflects success in achieving work results; the outcomes of effective management practices manifest as work efficiency.

The pursuit of effectiveness is a common feature across all organizations, with most research in the fields of organization and management addressing this issue, whether consciously or unconsciously, directly or indirectly. As the most important goal of any organization, organizational effectiveness represents the ultimate destination toward which all efforts are directed. This concept refers to the extent to which an organization achieves its goals and indicates how well its achievements align with those goals. Effectiveness entails doing the right things with a strong emphasis on results and is realized when an organization successfully meets its objectives.

Organizational effectiveness plays a crucial role in organizational development. An organization is deemed effective when it can manage ambiguity effectively, remain flexible, maintain customer orientation, focus on production and value creation, and foster organizational learning. In this context, the cultural component can be considered one of the factors influencing organizational effectiveness (Bazrafkan & Ghaderi, 2017, p. 192; Ramazaninejad, Shafiee & Asayesh, 2018, p. 112).

This research seeks to answer questions such as the extent to which each of the cultural quadrants shapes the organizational culture structure of Iran's economic environment, the combinations of cultural quadrants present in various manufacturing industries—including petroleum products, cement, electrical appliances, rubber and plastics, food, tiles and ceramics, non-metallic minerals, machinery and equipment, chemicals, automobiles and parts, pharmaceuticals, and the mining of metal ores and basic metals—and which type of culture generally dominates the others. To address these questions, the four quadrants of organizational culture will first be evaluated using a text analysis approach, following Bhandari et al. (Bhandari et al., 2022, p. 14), to obtain average cumulative scores for each cultural quadrant (both overall and by industry) in tabular form. The resulting figures will then be plotted on separate indexes. This process allows for a visual examination and analysis of the cultures established within organizations and helps identify which cultures dominate.

Despite the absence of research with these specific objectives in the Iranian economic environment to date, this study aims to fill the existing research gap by familiarizing senior executives with the recognition and evaluation of organizational nature and the business environment. It also seeks to assist them in formulating, shaping, implementing, and creating change to achieve a desirable organizational culture. While most research approaches in this field have relied on survey tools such as questionnaires, this study deviates from such

methods by employing a text analysis approach to examine organizational culture. These aspects highlight the innovative and knowledge-enhancing potential of the present research.

The purpose of this research is to examine the values and characteristics of organizational cultures using the framework of competitive values and drawing cultural profiles in general and by industry.

Method

The present study is applied in terms of purpose and descriptive in terms of research method, utilizing a post-event approach. A library method was employed to collect information related to the research literature. Additionally, a text analysis approach, along with Adobe Acrobat, Microsoft Edge, and OCR software packages (utilizing the Python programming language), was used to measure the four quadrants of organizational culture. The research sample comprises 124 companies listed on the Tehran Stock Exchange during the period from 2012 to 2021. It is important to note that the selected sample in this study focuses exclusively on manufacturing companies and excludes holding companies, banks, and financial and credit institutions.

To measure the four quadrants of organizational culture, the approach of textual analysis and data related to 124 active companies in Tehran Stock Exchange, during a 10-year period from 2012 to 2022, has been used.

Results

The findings indicated that the competition-oriented culture was predominant in the first position, followed by the control-oriented culture in the second position, shaping a wide range of organizational cultural frameworks. Additionally, the creation-oriented culture and collaboration-oriented culture were relatively consistent in the third and fourth positions, respectively.

Conclusions

The results have shown that the existence of criteria such as competition, profitability and efficiency has caused organizational leaders to find tendencies towards the characteristics of competition-oriented culture. Also, according to the government structure, following the organizational and governance system has made the control-oriented culture highly acceptable. For this reason, the cultural quadrants of creation and collaboration, influenced by the cultural values of these two cultures, are placed at lower levels.

Given the research findings that organizational culture is a crucial component of governance and that it significantly affects the efficiency and effectiveness of an organization, it is recommended that senior executive managers recognize and evaluate the organizational culture that governs their organization. By comparing it with the cultural structure prevalent in their industry, they can implement changes in various organizational areas—such as organizational structure, regulations and guidelines, policies, and compensation systems—to enable organizations to fully benefit from cultural quadrants. This approach will help

overcome the unipolar and excessive tendency toward a particular culture while acknowledging the advantages of other cultures, ultimately contributing to organizational success. It is also suggested that regulatory and legal institutions, such as the Tehran Stock Exchange Organization, require organizations to prepare and disclose annual reports regarding their cultural practices. This would support stakeholders in better understanding ethical and cultural norms and evaluating how changes are managed across various organizational aspects.

In light of the present study, future researchers are encouraged to explore other models proposed in the field of competitive values frameworks, such as the Denison model. They should examine the cultural structure of organizations using questionnaires based on this model while also implementing text content analysis with LISREL software. Furthermore, researchers should consider not only the board of directors' activity reports but also other documents, such as management's interpretive reports and speeches by senior executives during general assemblies, in a complementary manner to evaluate cultural quadrants. These measures will facilitate a deeper and more comprehensive analysis of organizational culture, ultimately aiding in the improvement of organizational processes and enhancing overall performance.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank anonymous reviewers.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



چارچوب ارزش‌های رقابتی: بررسی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی در سطح صنایع تولیدی

غلامرضا کردستانی^۱، و مهدی شمس^۲

۱. نویسنده مسئول، گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین، ایران. رایانامه: kordestani@soc.ikiu.ac.ir

۲. گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین، ایران. رایانامه: shams.mahdiii99@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: هدف این پژوهش بررسی ارزش‌ها و ویژگی‌های انواع فرهنگ‌های سازمانی با استفاده از چارچوب ارزش‌های رقابتی و ترسیم نمایه‌های فرهنگی به صورت کلی و به تفکیک صنعت است.

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

روش: بدین منظور، برای اندازه‌گیری ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی از رویکرد تجزیه و تحلیل متنی و داده‌های مربوط به ۱۲۴ شرکت فعال در بورس اوراق بهادار تهران، طی یک دوره ۱۰ ساله از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۰ استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که فرهنگ رقابت‌محور در جایگاه نخست و فرهنگ کنترل‌محور در جایگاه دوم سهم گسترده‌ای از چارچوب فرهنگی سازمان‌ها را شکل داده‌اند. فرهنگ خلاقیت‌محور و همکاری‌محور نیز به طور نسبتاً همسان، در رتبه‌های سوم و چهارم قرار گرفته‌اند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۶
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۸

نتیجه‌گیری: وجود معیارهایی نظیر رقابت، سودآوری و بازده سبب شده است تا رهبران سازمانی تمایلاتی نسبت به ویژگی‌های فرهنگ رقابتی پیدا نمایند. همچنین بنا به ساختار دولتی، پیروی از نظام سازمانی و حاکمیتی منجر شده است تا فرهنگ کنترل‌محور از مقبولیت بالایی برخوردار باشد. به همین دلیل، ربع‌های فرهنگی خلاقیت و همکاری‌محور متأثر از ارزش‌های فرهنگی این دو فرهنگ مذکور در سطوح پایین‌تری جای گرفته‌اند.

کلیدواژه‌ها:
الگوی شناخت فرهنگ سازمانی، کامرون و کوین، تجزیه و تحلیل متنی، چارچوب ارزش‌های رقابتی.

استناد: کردستانی، غلامرضا؛ و شمس، مهدی (۱۴۰۴). چارچوب ارزش‌های رقابتی: بررسی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی در سطح صنایع تولیدی. پژوهش‌های

حسابداری و حسابرسی عملیاتی و عملکرد، ۵ (۱) ۷۱-۹۴.



مقدمه

اهداف سازمانی بیانگر حالت مطلوبی است که سازمان‌ها در تلاش برای دستیابی به آن‌ها قرار دارند. یک سازمان زمانی اثربخش تلقی می‌شود که نتایج فعالیت‌های آن با اهداف تعیین شده برابر یا بیش‌تر باشد. اثربخشی سازمانی به عنوان یکی از مباحث اصلی در نظریه‌های سازمانی مطرح می‌شود و به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادبیات مدیریت، اثربخشی باید به عنوان هدف اصلی مدیر معرفی شود؛ چرا که نشانگر موفقیت در نتایج کاری است و نتیجه اعمال صحیح مدیریت به شکل بازده کاری ظاهر می‌شود. تلاش در راستای دستیابی به اثربخشی، وجه مشترک تمام سازمان‌ها است؛ به گونه‌ای که بیش‌تر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه سازمان و مدیریت به طور آگاهانه یا ناآگاهانه و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به این موضوع پرداخته‌اند. اثربخشی سازمانی به عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمامی تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. این مفهوم به میزان دستیابی یک سازمان به اهداف خود اشاره دارد و نشان‌دهنده تطابق دستاوردهای سازمان با اهداف تعیین شده است. اثربخشی به معنای انجام کارهای درست با تمرکز و تأکید بر نتایج است و زمانی حاصل می‌شود که سازمان به اهداف خود برسد. اثربخشی سازمانی، نقش مهمی در توسعه سازمانی ایفا می‌کند. یک سازمان هنگامی اثربخش است که بتواند به خوبی ابهامات را مدیریت کند، انعطاف‌پذیری داشته باشد، مشتری‌مداری را رعایت کند، به تولید و ارزش‌مداری بپردازد و یادگیری سازمانی را ساختاربندی کند. در این راستا، مؤلفه فرهنگ می‌تواند به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی سازمانی مطرح شود (Bazrafkan & Ghaderi, 2017, p.192; Ramazaninejad, Shafiee & Asayesh, 2018, p.112). از سوی دیگر، گستردگی ابعاد وجودی بشر در مفهومی تحت عنوان فرهنگ بیان می‌شود که منعکس‌کننده خصیصه‌ها، ویژگی‌ها، گرایش‌ها، آداب و رسوم، طبیعت، هستی و خدا است. چنین پیچیدگی‌هایی سبب شده است تا در انواع برداشت از مقوله فرهنگ، از آن به منزله یک امر کل و پویا در پایداری تمدن‌ها و تاریخ بشری شناخته و به عنوان یک حقیقت و عنصر هویت بخش معرفی گردد (Aliahmadi et al., 2018, p.54).

در این راستا، پژوهشگران فرهنگ را نظامی منجسم از عناصر مختلف نظیر ارزش‌ها، هنجارها، نمادها، باورها و اعتقادات، آداب و رسوم، دانش و اطلاعات رایج، هنرها، کالاها، ابزارها و فناوری معرفی می‌نمایند که عملکرد و شیوه اجتماعی شدن گروهی از مردم را شکل می‌دهد و از نسل به نسل دیگر انتقال می‌یابد (Higgins & McAllaster, 2002, p.76). با توجه به فرض تفکیک شخصیت، هر سازمانی در بردارنده یک شخصیت حقوقی مستقل و مختص به خود است که رفتار و عملکرد وی نمودی از شخصیت آن است که در بستر فرهنگی به‌خصوصی به وجود آمده است. سازمان‌ها یک پدیده فرهنگی در جامعه هستند که دارای فرهنگ مخصوص به خود هستند (Rezaei, et.al., 2024, p.286). به عبارتی دیگر، آنچه که سازمان‌ها به عنوان شخصیت خود آن را به نمایش می‌گذارند، برگرفته از فرهنگ و هنجارهای اخلاقی است که در میان اعضای سازمان استقرار یافته است. مطابق نظریه ذینفعان، سازمان‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان جامعه شناخته می‌شوند که همانند سایرین در جامعه به حیات می‌پردازند، از آن تأثیر می‌پذیرند و بر آن تأثیر می‌گذارند. بنابراین، دور از انتظار نیست که این تأثیرگذاری متقابل ناشی از شخصیت و فرهنگ سازمان باشد. این موضوع منجر به این شده است تا مفهومی تحت عنوان «فرهنگ سازمانی» نمایان شود.

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فلسفه، ایدئولوژی، ارزش‌ها، باورها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضاتی است که توسط اعضای یک سیستم اجتماعی به اشتراک گذاشته می‌شود (Bess & Dee, 2008, p.359). فرهنگ سازمانی فلسفه عملکرد و دربرگیرنده هویتی از ارزش‌ها، عقاید، مدل‌های رفتاری و نمادها است که یک سازمان را از سایر سازمان‌ها جدا می‌سازد (Ouchi, 1982, p.41, Tsang ho, 2008, p.102, Prajogo & McDermott, 2005, p.1103). به عبارتی دیگر، باورها، هنجارها، ارزش‌ها، اعتقادات و مناسک بنیان فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند و در ضمیر ناخودآگاه کارکنان جای می‌گیرد و رفتار آن‌ها را به سمت و سویی خاص و معین سوق می‌دهد. فرهنگ از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان شمرده به شمار می‌آید (Salehi Kamamardakhi & Azadi & Vatanparast, 2024, p.315)؛ چرا که منبع قدرتمندی از هویت

مشترک است، سطح تعهد سازمانی را در میان افراد ارتقاء می‌بخشد، رهنمودی انعطاف‌پذیر برای گروه به همراه می‌آورد و به عنوان سرچشمه‌ای برای خلاقیت و نوآوری در جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرهنگ سازمانی استحکام سیستم اجتماعی را بهبود می‌بخشد و بر شناختی که افراد از محیطی که در آن زندگی می‌کنند بدست می‌آورند، تأثیر می‌گذارد. چنین مؤلفه‌ای چه به صورت رسمی و چه غیررسمی، در میان اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود و به شناخت توانایی‌ها و محدودیت‌های آن‌ها کمک می‌کند. همچنین، راهنمایی نیز در مورد نحوه تعامل افراد با یکدیگر ارائه می‌دهد (Nelson & Quick, 2013, p.552). از این رو، نقش فرهنگ بر اقدامات کارکنان و نظارت بر آن‌ها، چگونگی برقراری ارتباط و همسو نگه‌داشتن اهداف آن‌ها با اهداف سازمانی بسیار نافذ و فراگیر است (Daryaei & Shahbazi, 2024, p.50).

مطابق چارچوب عمومی رویکرد ارزش‌های رقابتی و الگوی شناخت فرهنگ سازمانی کامرون و کویین، ساختار فرهنگی بنگاه‌های اقتصادی متشکل از چهار ربع فرهنگی به نام‌های ربع فرهنگی کنترل محور (تأکید بر ثبات، محیط دورنی، سلسه مراتب)، رقابت‌محور (تأکید بر ثبات، محیط بیرونی و توفیق‌گرایی)، همکاری محور (تأکید بر انعطاف، محیط دورنی و مشارکت) و خلاقیت محور (تأکید بر انعطاف، محیط بیرونی و نوآوری) است. با توجه به این که فرهنگ از مؤلفه‌های بسیار مهم حکم‌رانی به شمار می‌آید که سازمان‌ها را در فرآیند هماهنگ‌سازی خود با محیط بیرونی و چگونه برقرار کردن تعاملات سازنده یاری می‌رسانند، میزان مسئولیت‌پذیری، آزادی و ابتکار عمل اعضای سازمان را مشخص می‌نماید و به عنوان عاملی در جهت تقویت همکاری، انسجام، اتحاد و همبستگی در بین گروه‌های مختلف سازمان شناخته می‌شود؛ شناسایی این که هر یک از ربع‌های فرهنگی دربردارنده چه ویژگی‌هایی است و چه سهمی از ساختار فرهنگی سازمان‌ها را به خود اختصاص می‌دهد، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. لذا، هدف این پژوهش آن است که با معرفی و بررسی فرهنگ سازمانی در قالب چارچوب ارزش‌های رقابتی و ارائه نمایه‌های فرهنگی، مدیران ارشد اجرایی را در شناخت و ارزیابی ماهیت سازمان و محیط کسب و کار خود، به سمت و سوی تطابق هرچه بیشتر با نوع و ساختار صنعت و کسب موفقیت‌های سازمانی سوق دهند.

مطالعات قابل توجهی در خصوص جنبه‌های فرهنگی و عوامل مختلف سازمانی نظیر خلاقیت (Dubkevics, 2015, p.18; Jafari & Amir nejad, 2017, p.86; نوآوری (Efrat, 2014, p.17; Hajialiakbari & Farokhi, 2019, p.17; رضایت شغلی (Naghdi et al., 2020, p.29; MacIntosh & Doherty, 2010, p.113; کارآفرینی (Kazemi Rudbali et al., 2020, p.29; Malek Strengers et al., 2022, p.115; عملکرد سازمانی (Tajpour & Hosseini, 2020, p.347; 2017, p.408; مدیریت کیفیت جامع (Hosseini et al., 2021, p.96; Sajadi et al., 2023, p.1; Baird et al., 2011, p.789) و کیفیت اطلاعات و گزارشگری مالی (Mali et Fakhari & Mohammadi, 2016, p.393; Setoudeh, 2021, p.137; al., 2022, p.44) به انجام رسیده است، اما تاکنون پژوهشی در راستای این که هر یک از ربع‌های فرهنگی تا چه میزانی از ساختار فرهنگی موجود در محیط اقتصادی ایران را به خود اختصاص می‌دهند، انجام نشده است.

با توجه به موارد فوق‌الذکر، این پژوهش در صدد آن است تا به سؤالاتی نظیر این که هر یک از ربع‌های فرهنگی تا چه میزان از ساختار فرهنگ سازمانی محیط اقتصادی ایران را شکل می‌دهند، چه ترکیبی از ربع‌های فرهنگی در صنایع تولیدی مختلف اعم از فرآورده‌های نفتی، سیمان، دستگاه‌های برقی، لاستیک و پلاستیک، غذایی، کاشی و سرامیک، کانی غیرفلزی، ماشین‌آلات و تجهیزات، شیمیایی، خودرو و قطعات، دارویی، استخراج کانه‌های فلزی و فلزات اساسی وجود دارد و کدام نوع فرهنگ به صورت کلی بر سایرین غالب است، پاسخ دهد. به منظور پاسخ به این سؤالات، ابتدا ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی با استفاده از رویکرد تجزیه و تحلیل متنی و با پیروی از بهنداری و همکاران (Bhandari et al., 2022, p.14) ارزیابی شده تا میانگین امتیازهای تجمعی برای هر یک از ربع‌های فرهنگی (به صورت کلی و به تفکیک صنعت) در قالب جدولی بدست آید. سپس ارقام حاصل شده بر روی نمایه‌های جداگانه‌ای ترسیم می‌شود. چنین اقدامی این امکان را فراهم می‌سازد تا بتوان فرهنگ‌های مستقر در سازمان‌ها را به حالتی بصری مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار داد و فرهنگی که بر سازمان‌ها غالب هستند را شناسایی نمود.

علی‌الرغم این که تاکنون پژوهشی با اهداف مطرح شده در محیط اقتصادی ایران به سرانجام نرسیده است، این پژوهش در صدد آن است تا با پوشش خلأ پژوهشی موجود، مدیران ارشد اجرایی را در شناخت و ارزیابی ماهیت سازمان و همچنین محیط کسب و کار آشنا سازد و آن‌ها را در تدوین و شکل‌دهی، پیاده‌سازی و ایجاد تغییر به منظور دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب یاری رساند. همچنین، عموماً رویکردهای پژوهشی به کارگرفته شده در این حوزه مبتنی بر ابزارهای پیمایشی نظیر پرسشنامه‌ها بوده است، اما این پژوهش با عبور از چنین رویکردهایی، از رویکرد تجزیه و تحلیل متنی به جهت بررسی فرهنگ سازمانی استفاده می‌نماید. موارد یاد شده دلالت بر نوآوری و دانش‌افزایی‌های پژوهش حاضر را دارد.

در ادامه پژوهش، ابتدا به مبانی نظری و ارائه مختصری در خصوص فرهنگ سازمانی، سیر تحولات مطالعات فرهنگی، چارچوب ارزش‌های رقابتی و ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود. سپس، روش پژوهش و یافته‌های حاصل از رویکرد تجزیه و تحلیل متنی و ترسیم نمایه‌های فرهنگی مورد تشریح قرار می‌گیرند. در پایان نیز به بحث و نتیجه‌گیری، پیشنهادهای کاربردی پژوهش، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی و همچنین محدودیت‌های آن اشاره می‌شود.

مبانی نظری

چارچوب عمومی رویکرد ارزش‌های رقابتی

به منظور شناخت و درک موجودیت یک سازمان، ابتدا باید با دیدگاه‌ها و چارچوب‌های متفاوتی که هر یک بر ابعاد خاصی از سازمان اشاره می‌نماید، آشنا شد. بولمن و دیل^۱ (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که تفکر در رابطه با چارچوب‌ها و دیدگاه‌های مختلف و مرتبط با سازمان نظیر دیدگاه‌های ساختاری (اهداف، سیاست‌ها، قوانین)، سیاسی (مزیت و منافع رقابتی، کمبود منابع)، انسانی (درک نقاط قوت و ضعف، احساسات، آرزوها و ترس‌ها) و فرهنگی (داستان‌ها، اسطوره‌ها، آیین‌ها و نمادها، زبان) به مدیران کمک می‌کند تا درک جامعی از چالش‌هایی که با آن‌ها مواجه هستند، پیدا کنند و بهترین تصمیمات را برای رفع مسائل سازمانی اتخاذ نمایند. فرهنگ سازمانی را بهبود بخشند و از آن‌ها به عنوان ابزاری دفاعی در برابر پراکندگی‌ها و ناآگاهی‌ها استفاده نمایند. پژوهشگران عموماً دیدگاه فرهنگی را به عنوان یک رویکرد جدید در مدیریت معرفی می‌کنند که نه تنها برای رفع انواع مسائل سازمانی، بلکه برای تشریح تقریباً هر رویدادی که در یک سازمان رخ می‌دهد، استفاده می‌شود (Tierney, 1988, p.2). در این راستا، آنان عنوان می‌کنند که برای درک موقعیت‌های خاص در یک سازمان، نیاز به دیدگاه و چارچوب فرهنگی، آموختن چگونگی مشاهده جهان از دریچه‌های فرهنگی و توانمند شدن در تحلیل فرهنگی است. مشاهده یک سازمان از منظر فرهنگی سبب می‌شود که همه چیزهایی که در نگاه اول مرموز، ناامید کننده و بی‌ارتباط به هم به نظر می‌رسند، معنا پیدا کنند و به اعضای سازمان در جهت پیشرفت و ارتقای سازمان کمک نمایند (Tierney, 2008, p.6; Schein, 2004, p.7). بدین منظور، شنایدر و همکاران^۲ در سال ۲۰۱۳ در پژوهش خود در زمینه بررسی فرهنگ و جو سازمانی بیان می‌کنند که مقوله فرهنگ سربعاً به موضوع مورد علاقه مشاوران مدیریتی تبدیل شده است (Schneider et al., 2013, p.369).

درخصوص نحوه مطالعه و شناخت فرهنگ سازمانی در بین پژوهشگران توافق اندکی وجود دارد. این عدم اجماع در مباحث مربوط به استفاده از رویکرد پژوهش‌های کیفی در مقابل رویکرد پژوهش‌های کمی به خوبی مشهود است. پژوهشگران قوم‌شناسی معتقدند که رویکردهای کمی، به‌ویژه در حوزه فرهنگی، ناکارآمد و تصنعی هستند، زیرا نمی‌توانند مفروضات اساسی را به‌طور کامل مورد بررسی قرار دهند (Ouchi & Wilkins, 1985, p.470, Schein, 1985, p.30). این گروه از پژوهشگران هر سازمان را به عنوان یک فرهنگ منحصر به فرد و یکتا توصیف می‌نمایند که نمی‌توان آن را با سایر فرهنگ‌ها مقایسه نمود و تنها از طریق غوطه ور شدن عمیق در محیط سازمان می‌توان به درک درستی از عناصر فرهنگی پیدا نمود. پژوهشگران قوم‌شناسی باور دارند که استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد برای سنجش فرهنگ اقدامی نادرست است؛ چرا که ممکن است تحت تأثیر عوامل گوناگونی نظیر عدم یا کم بودن آشنایی با پاسخ‌های کیفی و میزان صداقت پاسخ دهنده قرار گیرد. به همین دلیل،

¹ Bolman & Deal

² Schneider et al

آن‌ها معتقدند که روش کیفی بهترین رویکرد برای درک دقیق فرهنگ سازمانی است (Fiske, 2002, p.81). از سوی دیگر، گروه دیگری از پژوهشگران به شدت به استفاده از روش‌های کمی تأکید می‌کنند و معتقدند که این رویکرد بر خلاف رویکرد قوم‌شناسی، مزایای قابل توجهی نظیر عدم دخالت پژوهشگر در نتایج و تعمیم پذیری آن‌ها و جامع‌گرایی را به همراه دارد (Caldwell & O'Reilly, 1985, p.202).

پژوهشگران کارکردگرایی فرهنگ را همان سازمان در نظر نمی‌گیرند، بلکه آن را به عنوان عنصری که در سازمان استقرار می‌یابد، توصیف می‌نمایند. این گروه از پژوهشگران به دنبال بررسی این موضوع هستند که فرهنگ سازمانی چه اثری بر رفتارهای فردی و عملکرد سازمانی از خود بر جای می‌گذارد و چگونه می‌توان سازمان‌ها را از لحاظ شباهت‌های فرهنگی با یکدیگر مقایسه نمود. این تفاوت‌ها نشان از اهمیت بررسی مفاهیم بنیادین فرهنگ سازمانی با توجه به میزان یکتایی و قابلیت تعمیم پذیری دارد. با این تفاسیر، قرن بیستم به عنوان سرچشمه مطالعات در حوزه عملکرد سازمانی شناخته می‌شود؛ چرا که پژوهشگران مدیریت علمی در دهه ۱۹۰۰ میلادی به مباحث ساختار بهینه سازمان‌ها علاقه‌مند شدند که نتیجه آن آغاز حجم گسترده‌ای از مطالعات در حوزه عملکرد و کارایی سازمان شد؛ برای مثال، از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ سری کتاب‌های محبوب نظیر هافستد^۱ (۱۹۸۰)، اوچی^۲ (۱۹۸۲)، دیل و کندی^۳ (۱۹۸۲)، اسپین^۴ (۱۹۸۵) و دنیسون^۵ (۱۹۹۰) کنفرانس‌های علمی و شماره‌های ویژه از مجلات علمی همچون فصلنامه علوم اداری در سال‌های ۱۹۷۹ و ۱۹۸۳، مجله مدیریت در سال ۱۹۸۵ و مجله مطالعات مدیریت در سال ۱۹۸۲ سبب شد تا در حوزه فرهنگ سازمانی مطالعات و پژوهش‌های گسترده‌ای با تأکید بر رویکردها و روش‌های کمی و کیفی شکل گیرد. این دوره عصر طلایی فرهنگ سازمانی است؛ چرا که در دوره مذکور، چارچوب‌ها و مدل‌های گسترده و متنوعی نظیر چارچوب ارزش‌های رقابتی مطرح شد. هدف اولیه از ارائه چارچوب ارزش‌های رقابتی، ارزیابی اثربخشی سازمانی بوده است. بدین منظور، کمفل و همکارانش در سال ۱۹۷۴ فهرستی متشکل از ۳۹ شاخص که براساس مطالعات مختلف حاصل شده بود، استخراج نمودند (Cameron & Quinn, 2006, p.34). آن‌ها بیان می‌کنند که شاخص‌های گردآوری شده، مجموعه کامل و جامعی از معیارهایی است که اثربخشی سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. کوین و رورباخ با بررسی‌های خود این شاخص‌ها را به ۱۶ مورد کاهش دادند. این شاخص‌ها، منعکس‌کننده سه بعد اساسی هستند (Quinn & Rohrbaugh, 1981, p.125).

اولین بعد، بیانگر جنبه ساختاری سازمان است که تمایزی بین آن دسته از شاخص‌هایی که بر انعطاف‌پذیری و پویایی تأکید می‌نمایند با شاخص‌هایی که تصویری از ثبات و نظم را ارائه می‌کنند، ایجاد می‌نماید. دومین بعد، حوزه تمرکز سازمانی را مورد تأکید قرار می‌دهد و شاخص‌هایی را که بر محیط داخلی، یکپارچگی و استقامت تمرکز دارند را از سایر شاخص‌ها که به محیط بیرونی، تفکیک و رقابت اشاره دارند، جدا می‌سازد. آخرین بعد نیز بر دوگانگی موجود در بین ابزارها و فرآیندهای سازمانی نظیر برنامه‌ریزی و نتایج نهایی مانند اثربخشی و کارایی تأکید می‌نماید. مطابق شکل ۱، از طریق ترکیب ابعاد شناسایی شده چارچوبی پدید می‌آید که دربرگیرنده چهار مدل با خصیصه‌ها و ویژگی‌های متمایز است که هر ربع آن معرف یکی از چهار مدل اصلی موجود در تیوری سازمان و مدیریت است.

اصطلاح «چارچوب ارزش‌های رقابتی» بدین جهت به الگوی فوق اختصاص داده شده است که در نگاه اول، شاخص‌های مندرج در آن‌ها پیام‌های متضادی را از خود مخابره می‌کنند (Quinn, 1988, p.128)؛ به بیانی دیگر، این چارچوب بیانگر تناقض موجود در حوزه سازمان و مدیریت است، چرا که سازمان‌ها همزمان در تلاش دستیابی به شاخص‌های رقیب هستند (Quinn et al., 1996, p.124). برای مثال، رهبران علاقمند هستند تا سازمانی منعطف و در عین حال با ثبات و قابل کنترل ایجاد نمایند یا همزمان بر ارزش‌ها و ویژگی‌های مدل روابط انسانی و مدل هدف عقلایی تأکید نمایند. لذا مدیران دائماً بین مدل‌های موجود در چارچوب فوق، در حال کشمکش و مصالحه هستند. هارتل و همکاران به مخالفت با وجود چنین

¹ Hofstede

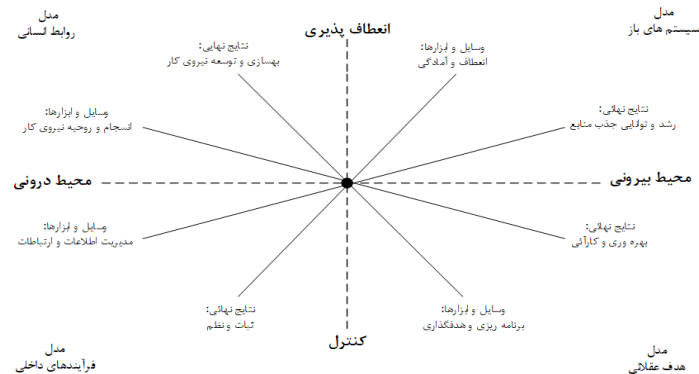
² Ouchi

³ Deal & Kennedy

⁴ Schein

⁵ Denison

کشمکش و تضاد می‌پردازند. آن‌ها بیان می‌کنند که مدل‌های چهارگانه اثربخشی سازمانی، به جای اینکه با یکدیگر در تضاد و رقابت باشند می‌توانند نقش مکمل یکدیگر را بازی کنند (Hartnell et al., 2011, p.687). پژوهشگران استدلال می‌کنند که سازمان‌ها هم‌زمان بر شاخص‌هایی نظیر کارایی و بهره‌وری از مدل هدف عقلایی و کاوش بازارهای جدید و توسعه نوآوری در مدل سیستم‌های باز تمرکز می‌کنند. عبارتی دیگر دیدگاه رهبران صرفاً بر یک مدل اثربخشی خاص محدود نمی‌شود و رهبران علاقمند هستند تا مجموعه‌ای از خصایص و ویژگی‌های مناسب را در سازمان خود پیاده‌سازی نمایند (Ehrhart et al., 2014, p.153). تلاش‌های کوین و رورباخ در سال ۱۹۸۱ در شکل‌گیری چارچوب اولیه ارزش‌های رقابتی سبب شد تا از چارچوب فوق در بررسی موضوعات سازمانی و مدیریتی مختلف استفاده شود.



شکل ۱. چارچوب ارزش‌های رقابتی (Quinn, 1988, p.124)

مدل‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی

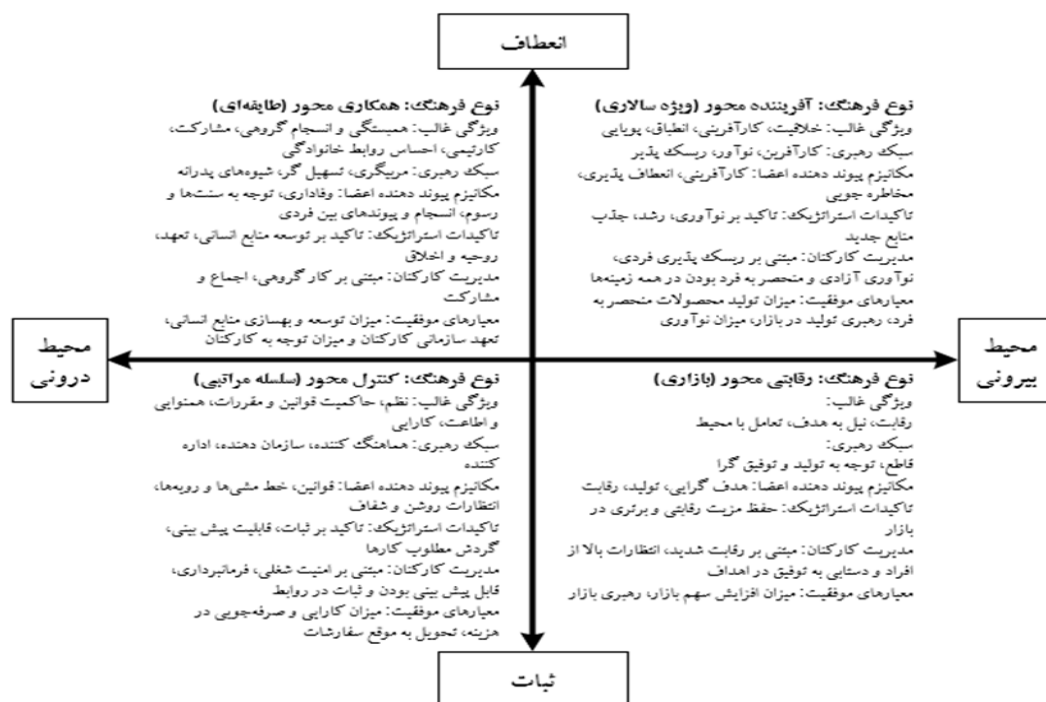
به کارگیری چارچوب ارزش‌های رقابتی در مطالعات حوزه فرهنگ سازمانی، بیانگر حرکت به سمت رویکرد کمی و فاصله گرفتن از پژوهش‌های کیفی است که فصل مشترک اکثر پژوهش‌های فرهنگی به شمار می‌آید. مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی، مصالحه بین نیروها و شاخص‌های متضادی است که سازمان را به جهات مختلفی هدایت می‌کند. دو مورد از این تفاوت‌ها خود را در تعریف شاین از فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که بر مبنای آن سازمان‌ها از یک سو باید بین «نیاز به یکپارچگی و انسجام درونی و نیز انطباق با محیط بیرونی» و از سوی دیگر «نیاز به ثبات و آمادگی در برابر نیاز به ایجاد تغییر» مصالحه و توازن برقرار سازد (Tesluk et al., 2002, p.449). بر اساس تفکر مذکور، کوین و رورباخ شواهدی را به منظور تایید یک مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی ارائه نمودند که نشان دهنده اهداف گوناگون سازمانی است که سازمان را به دنبال کسب آن‌ها تشویق و ترغیب می‌نماید. نتایج و خروجی‌های مشخصی که بر مبنای هر یک از ابعاد چهارگانه قابل دستیابی است عبارتند از حفظ انسجام و روحیه کاری (فرهنگ روابط انسانی)، حفظ انعطاف‌پذیری (فرهنگ سیستم‌های باز)، تأکید بر کارایی و اثربخشی (فرهنگ عقلایی) و حفظ ثبات و کنترل سازمانی (فرهنگ فرآیند داخلی) (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p.369). کوین و رورباخ به احترام مکمل، نام چارچوب فوق را از ارزش‌های رقابتی به مدل فرهنگ سازمانی تغییر ندادند؛ بدین صورت که مقاله آن‌ها تحت عنوان «رویکرد ارزش‌های رقابتی برای اثربخشی سازمانی» به چاپ رسید. اما در سال ۱۹۸۵، چارچوب ارزش‌های رقابتی به عنوان نماینده چهار نوع فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شد. همچنین در سال ۱۹۹۱ کامرون و فریمن، به منظور توجیه و تفسیر این نام‌گذاری در مطالعات خود بیان می‌کنند که رویکرد موجود در چارچوب ارزش‌های رقابتی، بر مفروضات بنیادین و زیربنایی نظیر ارزش‌ها، هنجارها، باورها و ادراکات مشترکی که در جهت سازماندهی سازمان‌ها استفاده می‌شود، اشاره می‌کند. از طرفی دیگر، تمامی این مفروضات زیربنایی در مفاهیم و تعاریف فرهنگ سازمانی نمود پیدا می‌کنند؛ لذا، چارچوب ارزش‌های رقابتی بیانگر انواع فرهنگ سازمانی است (Cameron & Freeman, 1991, p.26). شکل‌گیری چارچوب ارزش‌های رقابتی منجر به این شد تا مدل‌های گسترده و متنوعی نظیر مدل فهرست موجودی فرهنگ سازمانی^۱، مدل

^۱ Organizational Culture Inventory (OCI)

سنجش جو سازمانی^۱، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون^۲ و تئوری چند سطحی تجانس^۳ پدید آید. یکی از آخرین مدل‌هایی که بر مبنای این چارچوب مطرح گردیده و مبنای پژوهش حاضر را نیز تشکیل می‌دهد، الگوی شناخت فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین^۴ است.

الگوی شناخت فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین

در دهه‌ی ۹۰ میلادی، مطالعات انجام شده توسط پژوهشگران حوزه مدیریت سازمانی، به وجود یک رویکرد نوین برای شناخت، ارزیابی و اعمال تغییرات در فرهنگ سازمانی منجر شد. الگوی شناخت فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین از جمله این مطالعات است که بر ماهیت تکاملی و نوع شناسانه تأکید دارد. این الگو به‌طور تکاملی ارائه شده و علاوه بر ارائه یک روش‌شناسی متفاوت برای شناخت و درک فرهنگ سازمانی، از قابلیت‌های گونه‌شناسی آن برای ایجاد الگویی برای سنجش و اندازه‌گیری میزان تناسب، سازگاری اجزا و عناصر فرهنگی موجود در یک سازمان استفاده می‌کند. الگوی مذکور از مؤلفه‌های نوع‌شناسی فرهنگی نیز بهره می‌برد تا نشان دهد که کدام نوع فرهنگی در سازمان غالب است یا کدام ویژگی‌ها از فرهنگ‌های مختلف در سازمان مشاهده می‌شود. ویژگی‌های کلیدی هر نوع فرهنگ بر اساس چهار عامل ارزش‌ها یا ویژگی‌های غالب، سبک رهبری، مکانیزم‌های ارتباطی در سازمان و تأکیدات و جهت‌گیری‌های استراتژیک مشخص می‌شوند. چنین الگویی با اضافه کردن ویژگی‌های مدیریت کارکنان و معیارهای موفقیت توانسته است پیشرفت‌هایی داشته باشد. مطابق این الگو می‌توان بیان نمود که تناسب و تجانس فرهنگی در یک سازمان هنگامی برقرار است که شیوه‌های مدیریت کارکنان و معیارهای موفقیت، همسان با سایر مؤلفه‌ها و با یکدیگر سازگاری داشته باشند. این الگو با معیارهای شش‌گانه می‌تواند انواع فرهنگ‌های مختلف سازمانی را از یکدیگر تفکیک و متمایز کند. تمایزات بین چهار نوع فرهنگ سازمانی مورد نظر الگوی فوق، در شکل ۲ نشان داده شده است (Cameron & Quinn, 2006, p.46; Cameron & Freeman, 1991, p.29).



شکل ۲. ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین (Cameron & Quinn, 2006, p.46).

¹ Organizational Climate Measure (OCM)

² Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

³ The Multilevel Theory of Congruence

⁴ The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

۱. ربع فرهنگی کنترل محور (سلسله مراتبی)

ربع فرهنگی کنترل محور الهام گرفته از نظریه بروکراسی وبر است که بر ارزش‌هایی مانند اتکا به سنت‌ها و آداب و رسوم، ثبات، همکاری و هم‌نوایی تأکید دارد. ویژگی‌هایی نظیر تقسیم کار، سلسله مراتب اختیار و اقتدار، گزینش و استخدام رسمی، ماهیت غیرشخصی کار، حاکمیت قانون، مقررات و رسمیت زیاد و پیش‌بینی مسیرهای شغلی برای کارکنان، منجر به شکل‌گیری یک فرهنگ کنترلی یا سلسله مراتبی در سازمان می‌شود. این ربع فرهنگی نشان‌دهنده تمایل به بهبود تدریجی و مستمر در سازمان است و در سازمان‌های بزرگی که ظرفیت تولیدی بالایی دارند و نباید هیچ‌گونه اختلال و نارسایی در تولید و ارائه محصولات و خدمات آن‌ها رخ دهد، استقرار دارد. مدل مذکور به مسائل و موضوعات درون سازمانی تمرکز دارد و عموماً تأکید بیشتری بر حفظ ثبات و کنترل دارد تا انعطاف‌پذیری و آزادی عمل. ویژگی‌های اصلی این نوع سازمان‌ها بر پایه نظام فرماندهی و کنترل استوار است و اگر اهداف سازمانی از کارایی لازم و محیط پیرامون آن نیز از ثبات نسبی برخوردار باشد، به خوبی عملکرد خود را نشان می‌دهد. بنابراین، وجود خطوط روشن تصمیم‌گیری، قواعد و رویه‌های استاندارد و کنترل شده، بازرسی‌های منظم و سازوکارهای پاسخگویی از مهم‌ترین ارزش‌های کلیدی این نوع فرهنگ محسوب می‌شود. رهبران و مدیران این گروه از سازمان‌ها به دنبال بهبود فرآیندهای کاری، کاهش هزینه‌های اضافی و تنظیم مقررات و سیاست‌های مناسب در سازمان هستند؛ بدین منظور، شفافیت در تشریح نقش افراد در سازمان بسیار مهم و تأثیرگذار تلقی می‌شود. افرادی که در این نوع سازمان‌ها مشغول به کار هستند، دقیق و منظم هستند و در تلاش‌اند تا اقدامات و کارها را به شکلی روان و اثربخش اجرا کنند. با توجه به این الگو، سازمان‌ها به دنبال پیشرفت‌های جزئی و مستمر بر مبنای دستاوردها و موفقیت‌های گذشته خود هستند (Cameron & Quinn, 2006, p.37).

۲. ربع فرهنگی رقابت محور (مبتنی بر بازار)

بعد از دهه ۱۹۶۰ میلادی، سازمان‌ها با چالش‌های رقابتی تازه‌ای مواجه شدند که منجر شد تا چهره دیگری از سازمان‌ها مطرح شود. این چهره جدید دربرگیرنده مجموعه فرضیاتی هستند که اساساً با حالت کنترل و سلسله مراتبی تفاوت دارد. در این نوع فرهنگ، ثبات و کنترل غنیمت شمرده می‌شود ولی تمرکز و تأکید سازمان و مدیران عمدتاً بر محیط بیرونی، به ویژه بازار و مشتریان است تا عوامل درونی. برخلاف فرهنگ کنترل محور که در آن کنترل داخلی از طریق قوانین و مقررات، شغل‌های تخصصی شده و تصمیمات متمرکز صورت می‌گیرد؛ در سازمان‌های مبتنی بر فرهنگ رقابتی، سازوکارهای اقتصادی و رایج در بازار بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد و بر معیارهایی نظیر افزایش ارزش سهام و سودآوری، افزایش میزان درآمد، گسترش سهم بازار و سرمایه‌گذاری، کسب مزیت رقابتی و حفظ مشتریان تأکید می‌شود. بنابراین، ارزش‌های غالب در این نوع فرهنگ سازمانی، رقابت و بهره‌وری است که از طریق توجه زیاد به حوزه رقابتی سازمان در محیط بیرونی و تأکید بر ثبات و کنترل حاصل می‌گردد. مفروضات اساسی فرهنگ رقابت‌محور آن است که فضای تجارت بسیار خصمانه و مشتریان بسیار پرتوقع هستند؛ به همین دلیل، سازمان به دنبال تقویت جایگاه رقابتی خود است و کار اصلی مدیران هدایت سازمان به سوی بهره‌وری است. رهبران و مدیران این دسته از سازمان‌ها سعی می‌کنند تا از طریق روشن ساختن اهداف و بهبود جایگاه رقابتی سازمان به وسیله کار بیش‌تر و بهره‌وری بالاتر، زمینه تحقق اهداف مذکور را فراهم آورند. آنچه که اجزای سازمان را به هم پیوند می‌زند، تأکید بر پیروزی در رقابت و رشد است. رقابت و رسیدن به اهداف فوق به آسانی بدست نمی‌آید؛ در این فرهنگ، موفقیت بر مبنای میزان نفوذ در بازار و سهم خود از بازار تعریف می‌شود و پیروزی در رقابت و رهبری بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است. چیره شدن بر چنین ویژگی‌هایی توسط یک سازمان در افراطی‌ترین حالت خود می‌تواند محیطی را خلق کند که در آن افراد و ادار می‌شوند تا در شرایطی نسبتاً نامطلوب و دشوار فعالیت کنند (Cameron & Quinn, 2006, p.39).

۳. ربع فرهنگ همکاری محور (مشارکتی)

ریشه این ربع فرهنگی بر مطالعاتی که درباره شرکت‌های ژاپنی در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ انجام شده است، بازمی‌گردد. در آن زمان، پژوهشگرانی همچون اوچی در سال ۱۹۸۱ و پاسکال و آتوس در سال ۱۹۸۲، تفاوت‌های اساسی میان

فرهنگ رقابتی و کنترل محور که در آمریکا وجود داشت با فرهنگ همکاری محور موجود در ژاپن را مورد بررسی قرار دادند. ربع فرهنگی مبتنی بر همکاری، عمدتاً بر محیط داخلی سازمان و انعطاف‌پذیری و آزادی عمل تأکید دارد و همکاری و تشریک مساعی را اساس و بنیان خود معرفی می‌کند. سازمان‌هایی که فرهنگ همکاری محور در آن‌ها رواج دارند، مجموعه افرادی را در برمی‌گیرند که نفس و حقیقت کار برای آن‌ها بسیار مهم است، تعهد بالایی به سازمان از خود نشان می‌دهند، مشتریان را به عنوان شرکای سازمان در نظر می‌گیرند و بر ارتباطات باز تأکید می‌نمایند. در حقیقت، در این گونه از سازمان‌ها به جای تأکید بسیار بر قواعد و رویه‌های حاکم بر فرهنگ کنترل محور یا مراکز سود موجود در فرهنگ رقابت‌محور، بر اداره امور از طریق ارزش‌ها و اهداف مشترک، انسجام، احساس جزئی از جمع بودن، کار تیمی، یادگیری، ارتباطات، مشارکت و ایجاد اجماع در بین اعضای سازمان متمرکز است. ارزش‌ها در قالب تیم‌های کاری نیمه‌مستقلی که بر مبنای موفقیت در کار جمعی و نه فردی به آن پاداش داده می‌شود که اعضایشان را خود انتخاب کرده و یا به کار آن‌ها خاتمه می‌دهند، محقق می‌شوند. در چنین سازمان‌هایی حلقه‌های کیفیت، مشوق کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهبود کار و عملکرد شرکت بوده و زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورند. به همین دلیل، این گونه سازمان‌ها به مثابه یک خانواده بزرگ بوده که اعضای آن از طریق وفاداری و سنت‌ها به یکدیگر پیوند می‌خورند. رهبران فرهنگ همکاری محور به عنوان مربیان تسهیل‌کننده‌ای شناخته می‌شوند که ترویج اعتماد و اطمینان متقابل میان افراد و برقراری روابط سازنده را در دستور کار خود قرار می‌دهد تا چهره مناسبی از سازمان به عموم معرفی نمایند. حاکمیت چنین فرهنگی بر سازمان در افراطی‌ترین شکل خود، سازمان را به یک حزب یا گروه تبدیل می‌کند (Cameron & Quinn, 2006, p.41).

۴. ربع فرهنگی خلاقیت محور (ویژه سالاری)

وقتی که جهان توسعه یافته از دوران صنعتی به دوران اطلاعات انتقال یافت، نوع چهارمی از سازمان و فرهنگ سازمانی پدید آمد. این فرهنگ نوعی از شکل سازمانی است که بیش‌ترین پاسخگویی را در قبال شرایط خیلی پرشتاب و آشفته‌ای به همراه دارد که مشخصه اصلی سازمان‌های قرن بیست‌ویکم است. در این فرهنگ عمدتاً مسائل و موضوعات خارج از سازمان مورد تأکید است و به جای تأکید بر ثبات و کنترل در درون سازمان، انعطاف و آزادی عمل مورد توجه قرار می‌گیرد. فرهنگ مذکور، منعکس‌کننده مجموعه‌ای از اقدامات و اهداف غایی است که هنگامی که بسیاری از افراد به واژه «خلاقیت» می‌اندیشند در ذهن آن‌ها پدید می‌آید. این نوع فرهنگ، مستلزم فاصله گرفتن از گذشته و دنبال کردن ایده‌هایی است که به ایجاد دگرگونی‌های بنیادی در حوزه فعالیت سازمان و بازارهای آن منجر می‌شود. سازمان‌های مبتنی بر فرهنگ خلاقیت محور به دنبال ایجاد محصولات و خدمات تازه و جدیدی برای آیندگان هستند؛ به همین دلیل خلاقیت، نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری از ارزش‌های محوری این گونه سازمان محسوب می‌شود. در چنین فرهنگ‌هایی، نمودارهای سازمانی موقت بوده یا اساساً وجود ندارند و حتی نقش‌ها و مکان‌های فیزیکی نیز جنبه موقتی داشته و سریعاً در حال تغییر هستند.

به بیان دیگر، در این دسته از سازمان‌ها بیش‌تر افراد در کمیته‌های نیروهای کاری موقتی کار می‌کنند که به مجرد اتمام کار منحل می‌شوند. در واقع آن‌ها شکل خود را به سرعت و مطابق شرایط جدید تغییر می‌دهند. هدف عمده این شکل سازمانی این است که در هنگامی که ابهام و هم‌پوشی اطلاعات وجود دارد، انطباق و انعطاف‌پذیری و خلاقیت تقویت گردد. افرادی که دارای ربع فرهنگی خلاقیت محور هستند، افرادی هنرمند محسوب می‌شوند که عموماً از اکتشاف موضوعات جدید لذت می‌برند و در هنگام حل مسائل و مشکلات قادر هستند تا مسیر و جهت حرکت خود را به سادگی تغییر دهند. فرهنگ حاکم بر این افراد به گونه‌ای است که از آموختن، تجربه کردن و اندیشه ورزی حمایت می‌کنند. چنین افرادی معمولاً دنبال ارائه ایده‌های جدید و خلق کالا یا خدمات متنوع و تازه‌ای هستند؛ به همین دلیل این گونه افراد عمدتاً در واحدهای تحقیق و توسعه و فعالیت‌های کارآفرینی مشغول به کار هستند. چالش مهم این دسته از سازمان‌ها تولید محصولات یا خدمات جدید و ابتکاری است که به سرعت با فرصت‌های جدید منطبق شوند. برخلاف فرهنگ کنترل و رقابت‌محور، فرهنگ فوق دارای قدرت متمرکز یا روابط اختیار نیست. در عوض قدرت از فرد به فرد یا کار به کار به تناسب مسئله‌ای که بدان پرداخته می‌شود، جریان دارد. این نوع فرهنگ تأکید بسیاری بر فردگرایی، خطرپذیری و پیش‌بینی آینده وجود دارد به طوری که تقریباً هر فردی در تولید، امور مشتریان، پژوهش و

توسعه درگیر می‌شود. رهبران و مدیران این گونه سازمان‌ها با ایجاد چشم‌اندازهای جذاب جهت‌گیری‌های آتی سازمان را شکل داده و بر ایده‌ها و فناوری‌های جدید تأکید زیادی دارند. چنین سازمان‌هایی که در محیط‌های دائماً در حال تغییر بیش‌تر دیده می‌شوند، در افراطی‌ترین شکل خود ممکن است رفتارهای آشوبناکی از خود نشان می‌دهند (Cameron & Quinn, 2006, p.43).

مطالعات تجربی در حوزه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که هر یک از ربع‌های فرهنگی می‌توانند عملکرد سازمانی را از طریق بهبود کیفیت محصول، نوآوری محصول، و نوآوری در فرآیند تسهیل نمایند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پیاده‌سازی فرهنگ‌های متفاوت می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود (Kim & Chang, Kwarteng & Aveh, 2018, p.675; Kim & Chang, 2019, p.65). اما برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تمامی ربع‌های فرهنگی به شکلی مثبت بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار نیستند. یافته‌های استرنجرز و همکاران نشان داده است که دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به فرهنگ مطلوب سازمان ممکن است در میان مدیران ارشد و کارکنان وجود داشته باشد. به عنوان مثال، ممکن است مدیران ارشد به فرهنگ رقابتی و کنترل محور توجه بیشتری داشته باشند، در حالی که کارکنان به فرهنگ همکاری محور و ویژه‌سالاری تمایل دارند. این تفاوت‌ها ممکن است منجر به ارزیابی متفاوتی از تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی شود. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در برخی موارد، رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ‌های همکاری محور، ویژه‌سالاری و عملکرد سازمانی وجود دارد. در نتیجه، پیاده‌سازی فرهنگ‌های مختلف ممکن است به ارتقای عملکرد سازمانی کمک کند، در حالی که پیاده‌سازی برخی از فرهنگ‌ها ممکن است به عملکرد کارکنان و سازمان ضربه بزند (Strengers, et.al., 2022, p.115).

از دیگر جنبه‌های تأثیرگذار فرهنگ سازمانی می‌توان به «مدیریت کیفیت جامع اشاره» نمود. پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان داده است که ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی می‌توانند تأثیر مثبتی بر میزان استفاده از رویه‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد مدیریت داشته باشند (Hajjiha & Taghizadeh, Sajadi et al., 2023, p.1; Baird, et.al., 2011, p.789; Hajjiha & Taghizadeh, 2016, p.1067). این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هماهنگی بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی مانند انعطاف‌پذیری و ثبات ساختاری، و تمرکز سازمانی بر محیط داخلی و خارجی، اساس موفقیت در استفاده از رویه‌های مدیریت کیفیت جامع است. در واقع، سازمان‌ها برای بهره‌بردن از مزایای ابعاد چندگانه مدیریت کیفیت جامع، نیازمند هماهنگی مناسب بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی هستند. این هماهنگی باعث می‌شود که تضادهای موجود میان ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی، به یک تعادل مناسب تبدیل شود و سازمان بتواند به بهترین شکل از رویه‌های مدیریت کیفیت جامع استفاده کند. همچنین، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل مورد توجه قرار می‌گیرد که تأثیر قابل توجهی بر روی «مکانیزم‌های راهبری شرکتی» دارد.

تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که شاخص‌های فرهنگی می‌توانند باعث افزایش میزان افشای داوطلبانه اطلاعات و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی شوند (Mashayekhi & Jalali, 2012, p.51). علاوه بر این، مطالعات نشان داده است که فرهنگ سازمانی می‌تواند در نقش تعدیل‌گری، شدت ارتباط مثبت میان سیستم اطلاعات حسابداری و کیفیت حسابرسی داخلی را تقویت نماید (Alawaqleh, 2021, p.205). به طور کلی با بررسی نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه فرهنگ سازمانی می‌توان به این نتیجه دست پیدا نمود که حوزه فرهنگ می‌تواند بر مؤلفه‌های مختلفی نظیر نوآوری (Hogan & Hajjialiakbari & Farokhi, 2019, p.13, Karamatian & Shah Qolian, 2020, p.45, Coote, 2014, p.1609), خلاقیت (MacIntosh & Qolipour & Ebrahimzadeh, 2019, p.85, Dubkevics, 2015, p.18), رضایت شغلی (Kazemi Rudbali, et.al., 2020, p.29, Aghamirzaee Mahali, et.al., 2021, p.52 Doherty, 2010, p.113), مزیت رقابتی (Sephavand, et.al., 2023, p.119) و در نهایت کیفیت اطلاعات و گزارشگری مالی (Mali, et.al., 2022, p.44), تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی به همراه داشته باشد. با توجه به موارد فوق‌الذکر، به رغم این که پژوهش‌های گسترده‌ای در خصوص فرهنگ سازمانی به انجام رسیده است و اثرگذاری آن بر عوامل مختلف سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما تاکنون مطالعه‌ای مختص در زمینه شناخت، توصیف و تبیین ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی در سطوح کلی و به تفکیک صنعت انجام نشده است. بنابراین این پژوهش با ارائه نمایه‌های فرهنگی درصدد پوشش خلأ موجود در محیط اقتصادی ایران است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر نوع روش تحقیق، توصیفی با استفاده از رویکرد پس‌رویدادی است. به جهت جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین برای اندازه‌گیری ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی از رویکرد تجزیه و تحلیل متنی^۱ و مجموعه نرم‌افزارهای Adobe Acrobat، Microsoft Edge، OCR (تحت زبان برنامه‌نویسی پایتون^۲) استفاده شده است. نمونه پژوهش نیز شامل ۱۲۴ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در دوره زمانی ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۰ است. لازم به ذکر است که نمونه انتخابی در پژوهش حاضر، صرفاً بر شرکت‌های تولیدی متمرکز است و از هلدینگ‌ها، بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری صرف نظر شده است.

جدول ۱. تعداد نمونه پژوهش

۹۳۲	شرکت‌های عضو در بورس اوراق بهادار تهران
	کسر می‌شود:
۲۷۴	بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری
۱۷۶	شرکت‌هایی که پایان دوره مالی آن‌ها منتهی به ۲۹ اسفند نیست.
۸	شرکت‌هایی که در بازه زمانی پژوهش، تغییر فعالیت یا سال مالی داشته‌اند
۹۶	شرکت‌هایی که طی بازه زمانی ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۰ در بورس اوراق بهادار تهران عضویت نداشته‌اند.
۱۹۹	شرکت‌هایی که در بازه زمانی پژوهش، گزارش فعالیت هیئت مدیره آن‌ها با عدم وجود یا نواقص همراه بوده است.
۲۵	شرکت‌هایی که صنایع آن‌ها از حداقل ۴ شرکت تشکیل نشده است.
۱۲۴	تعداد شرکت‌های نمونه

همان‌طور که بیان گردید، فرهنگ نمودی از نمادها، مفروضات، باورها و اعتقادات و هنجارها است. نمادها معرف مجموعه‌ای گسترده از افکار، کلمات، نقش‌ها، اجسام و مفاهیم هستند که می‌تواند چهره خاصی از فرهنگ را به نمایش گذارد (Hofstede et al., 1990, p.291). با توجه به مطالعات فیوردسیلی و ریچی^۳، فرض اصلی این پژوهش این است که واژگان و اصطلاحات مورد استفاده در گزارش‌ها و بیانیه‌های سازمانی، نتیجه‌ای از فرهنگ مشترکی است که در طول زمان بین اعضای سازمان رواج یافته است. گزارش فعالیت هیئت مدیره یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعاتی است که اطلاعات جامعی در مورد فعالیت‌ها، اقدامات، نتایج مالی و غیرمالی، معرفی محصولات و خدمات، و برنامه‌های آینده سازمان ارائه می‌دهد؛ بنابراین، این گزارش می‌تواند به عنوان منبع اصلی برای بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی استفاده شود. این گزارش در زمینه اطلاعات کیفی قرار می‌گیرد؛ بنابراین، برای اندازه‌گیری ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی از رویکرد تجزیه و تحلیل متنی استفاده می‌شود. تحلیل متنی یک روش است که برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود (Abedi Ja'fari, et.al., 2011, p.153). مطابق پژوهش‌های کامرون و کویین (۲۰۰۶) فیوردسیلی و ریچی (۲۰۱۴) و بهنداری و همکاران (Bhandari, et.al., 2022, p.34) به منظور شناسایی و اندازه‌گیری هر یک از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی، مجموعه واژگانی که نشان‌دهنده نوع خاصی از فرهنگ هستند، مطابق جدول ۲ مورد استخراج و تدوین قرار گرفته است.

جدول ۲. مجموعه واژگان ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی (Bhandari, et.al., 2022, p.34)

ظرفیت، تعهد، مقید، کنترل، بازرسی، هماهنگی، متمرکز، قدرت، اختیار، مشغول، قوانین، رایزنی، مشاور، قاعده، شرکت مادر، خصوصیات، رویه، تولید، بازده، ایجاد، عمر، بلندمدت، بحران، تسهیل، اجتماعی، انتظار، مهارت، استخدام، نگهداری، ثبات	فرهنگ کنترل محور
کسب، تهاجمی، توافق، بودجه، چالش، مسئولیت، مشتری، رقابت، تحویل، مستقیم، محرک، برتر، توسعه، سریع، هدف، رشد، سخت، سرمایه‌گذاری، بازار، حرکت، برون‌سپاری، عملکرد، وضعیت، تنگنا، سود، سابقه، نتیجه، درآمد، رضایت، موفقیت، بررسی، علامت، سرعت، قوی، سرپرست، پیروزی، اندوختن	فرهنگ رقابتی محور
احتیاط، انسجام، قطعی، رئیس، ارشد، همکاری، مشارکت، حفظ، سند، مدرک، خطا، شکست، کمک، انسان، خبر، راه، حاصل، شریک، مردم، ارتباط، کیفیت، اعتماد، رفع، سهم، استاندارد، تیم، آموزش، زنجیره، یکسان، استدلال	فرهنگ همکاری محور
تعدیل، شروع، تغییر، خلق، ساختن، توقف، امید، جزئیات، موسس، جدید، تجربه، تمایل، آزادی، آینده، ایده، اصلی، نوآوری، ابتکار، یادگیری، تحقیق، منشاء، سرمایه، پیشگام، خطر، ریسک، فکر، پیش‌بینی، جسارت، گرایش	فرهنگ خلاقیت محور

¹ Text Analysis

² Python

³ Fiordelisi & Ricci

به جهت سنجش هر یک از ربع‌های فرهنگی، ابتدا گزارش‌های فعالیت هیئت مدیره به وسیله نرم‌افزار OCR مورد پردازش قرار گرفته شده است. این نرم‌افزار این امکان را فراهم می‌سازد تا گزارش‌های مذکور، به گزارش‌هایی خوانا و قابل جست و جو تبدیل گردد و امکان جست و جوی تمامی واژگان قرار داده شده در جدول فوق‌الذکر را فراهم سازد. سپس در ادامه، خروجی‌های حاصله از نرم‌افزار Ocr به نرم‌افزارهای Adobe Acrobat و Microsoft Edge انتقال یافته است تا فرآیند شمارش واژگان مرتبط با هر ربع فرهنگی آغاز شود. فرآیند اندازه‌گیری بدین شکل است که در مرحله اول، میزان فراوانی هر یک از واژگان از طریق شمارش آن‌ها در خروجی‌های حاصل شده در مرحله قبل مشخص می‌گردد. در مرحله دوم، به وسیله حاصل جمع فراوانی‌های بدست آمده از شمارش واژگان مرتبط با هر ربع فرهنگی، میزان فراوانی هر یک از ربع‌ها به دست می‌آید. در مرحله آخر نیز فراوانی هر یک از ربع‌های فرهنگی به دست آمده بر مجموع فراوانی‌های چهار ربع تقسیم می‌شوند تا به ازای هر یک از آن‌ها، یک نسبت عددی خاص حاصل شود. بدین ترتیب برای هر سال - شرکت، چهار نسبت عددی به دست می‌آید که به عنوان امتیاز ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی شناخته می‌شوند.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، آمار توصیفی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی در جدول ۳ ارائه شده است. مطابق جدول مذکور، میانگین امتیازهای بدست آمده برای ربع‌های فرهنگی رقابت‌محور، کنترل‌محور، خلاقیت‌محور و همکاری‌محور به ترتیب برابر است با ۰/۳۳۲، ۰/۲۶۱، ۰/۲۰۶ و ۰/۱۹۸ که نشان می‌دهد بیش‌تر داده‌های مربوط به این ربع‌های فرهنگی حول این مقادیر تمرکز یافته‌اند. همچنین، میزان بیشینه و کمینه هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول ذیل نمایش داده شده است که بیش‌ترین مقدار امتیاز برای فرهنگ همکاری‌محور متعلق به سیمان سفید نی ریز در سال ۱۴۰۰ و کم‌ترین مقدار امتیاز برای فرهنگ خلاقیت‌محور متعلق به کاشی پارس در سال ۱۳۹۲ است.

جدول ۳. آمار توصیفی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی

فرهنگ	شاخص‌ها	میانگین	میانه	بیشینه	کمینه	پراکندگی	چولگی	کشیدگی
فرهنگ کنترل‌محور	۰/۲۶۱	۰/۲۵۹	۰/۴۶۲	۰/۱۴۰	۰/۰۵۶	۰/۳۷۳	۳/۰۵۶	
فرهنگ رقابت‌محور	۰/۳۳۲	۰/۳۳۲	۰/۵۷۷	۰/۱۷۵	۰/۰۵۶	۰/۳۱۰	۳/۵۷۳	
فرهنگ همکاری‌محور	۰/۱۹۸	۰/۱۹۳	۰/۴۲۴	۰/۰۸۲	۰/۰۵۰	۰/۷۱۷	۴/۱۳۵	
فرهنگ خلاقیت‌محور	۰/۲۰۶	۰/۲۰۲	۰/۴۱۸	۰/۰۶۴	۰/۰۵۴	۰/۵۹۹	۳/۶۱۲	

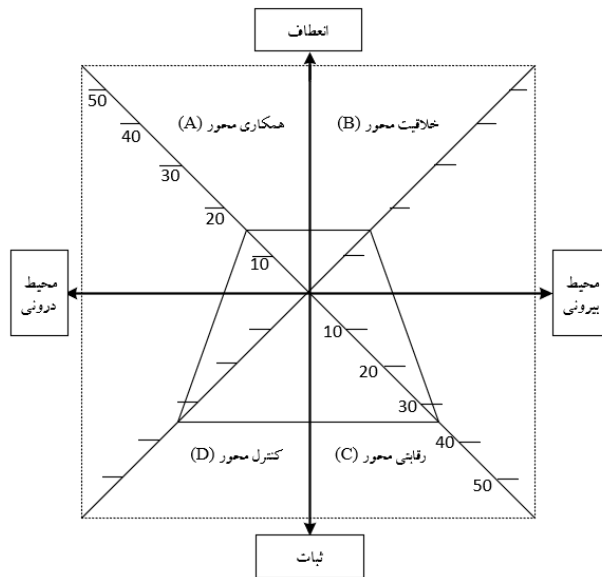
افزون بر جدول فوق‌الذکر، میزان بیشینه و کمینه هر یک از ربع‌های فرهنگی به تفکیک صنعت در جدول ۴ به شرح ذیل ارائه شده است.

جدول ۴. پیشینه و کمیته ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی به تفکیک صنعت

فرهنگ خلاقیت محور	فرهنگ همکاری محور		فرهنگ رقابتی محور		فرهنگ کنترل محور			
	پیشینه	کمیته	پیشینه	کمیته	پیشینه	کمیته		
شبندر ۱۳۹۴	شفت ۱۳۹۲	شسپا ۱۳۹۶	شبندر ۱۳۹۴	شبهرن ۱۳۹۱	شپنا ۱۴۰۰	شفت ۱۳۹۲	شبهرن ۱۳۹۸	فرآورده‌های نفتی
ساراب ۱۳۹۲	سرخاش ۱۳۹۵	صففاها ۱۳۹۱	سنیر ۱۴۰۰	سنیر ۱۴۰۰	سبجنو ۱۳۹۴	سرخوز ۱۴۰۰	سرخاش ۱۳۹۹	سیمان، آهک گچ
بترانس ۱۳۹۱	بسویچ ۱۴۰۰	بسویچ ۱۴۰۰	بکام ۱۳۹۹	بکام ۱۴۰۰	بترانس ۱۳۹۱	بترانس ۱۳۹۱	بکام ۱۳۹۳	دستگاه‌های برقی
پدرخش ۱۳۹۱	پسهند ۱۳۹۲	پاسا ۱۳۹۷	پسهند ۱۳۹۹	پسهند ۱۳۹۳	پاسا ۱۳۹۹	پکرمان ۱۳۹۲	پدرخش ۱۳۹۳	لاستیک و پلاستیک
غبهنوش ۱۳۹۱	غشهد ۱۳۹۴	غنوش ۱۳۹۴	غمهرا ۱۳۹۵	غمهرا ۱۳۹۱	غبهنوش ۱۳۹۱	غگرچی ۱۳۹۴	غگرچی ۱۳۹۱	غذایی بجز قند و شکر
کپارس ۱۳۹۲	کساوه ۱۳۹۴	کپارس ۱۳۹۸	کسعدی ۱۳۹۱	کساوه ۱۳۹۴	کسعدی ۱۴۰۰	کسعدی ۱۳۹۱	کپارس ۱۳۹۱	کاشی و سرامیک
کرازی ۱۳۹۴	کگاز ۱۳۹۱	کگاز ۱۳۹۲	کرازی ۱۳۹۴	کاذر ۱۳۹۱	کفرا ۱۳۹۷	کفرا ۱۳۹۹	کاذر ۱۳۹۲	کانی غیرفلزی
لیوتان ۱۳۹۳	لاپسا ۱۳۹۶	تایرا ۱۳۹۹	لیوتان ۱۳۹۴	لسرما ۱۳۹۸	لخزر ۱۳۹۶	لخزر ۱۳۹۹	تکشا ۱۳۹۱	ماشین‌آلات و تجهیزات
نوری ۱۳۹۴	شخارک ۱۳۹۳	نوری ۱۳۹۳	شکرین ۱۳۹۵	نوری ۱۳۹۹	نوری ۱۳۹۴	شکرین ۱۳۹۳	جم ۱۳۹۵	شیمیایی
خمحور ۱۳۹۹	ختوقا ۱۳۹۵	ختوقا ۱۳۹۹	خشرق ۱۳۹۴	خمحرکه ۱۳۹۱	ختوقا ۱۴۰۰	ختوقا ۱۳۹۲	خصصیر ۱۳۹۱	خودرو و قطعات
دلر ۱۳۹۲	دسبحان ۱۳۹۶	دتماد ۱۴۰۰	دفارا ۱۳۹۴	دامین ۱۳۹۵	دتماد ۱۳۹۷	دتماد ۱۳۹۷	دکیمی ۱۳۹۸	دارویی
کگل ۱۳۹۷	کاما ۱۳۹۵	کچاد ۱۴۰۰	کمنگنز ۱۳۹۳	کاما ۱۳۹۶	کگل ۱۳۹۷	کدما ۱۳۹۱	کچاد ۱۳۹۵	استخراج کانه‌های فلزی
فلوله ۱۴۰۰	فلولاز ۱۳۹۵	فروس ۱۳۹۲	فسپا ۱۳۹۱	فرآور ۱۳۹۴	فولاد ۱۳۹۹	فسپا ۱۳۹۸	فورد ۱۳۹۳	فلزات اساسی

رویکرد ترسیم ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی

امتیازات حاصله از رویکرد فوق امکان ترسیم نمایه جمعی فرهنگ سازمانی برای تمامی سازمان‌های مورد مطالعه را به ارمغان می‌آورد؛ بدین صورت که ابتدا نموداری مطابق شکل ۳ که دربرگیرنده دو محور مندرج شده است، ترسیم می‌گردد. سپس امتیاز متعلق به فرهنگ همکاری محور (مشارکتی) در ربع بالا و سمت چپ و بر روی محور مندرج شده قرار می‌گیرد. میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی خلاقیت محور (ویژه سالاری) در ربع بالا و سمت راست و بر روی محور مندرج شده جای می‌گیرد. میانگین امتیازات فرهنگ‌های رقابت‌محور (بازاری) و کنترل محور (سلسله‌مراتبی) نیز به ترتیب در نواحی پایین و سمت راست و پایین و سمت چپ منعکس می‌شود. در مرحله بعدی، نقاط مشخص شده بر روی نمودار با استفاده از خطوط راست به یکدیگر متصل می‌گردند تا در نهایت یک چهار ضلعی ترسیم شود. شکل بدست آمده، نمایه‌ای از فرهنگ سازمانی شرکت‌های مورد مطالعه را ارائه می‌دهد. چنین نمایه‌ای، علاوه بر اینکه این امکان را فراهم می‌سازد تا فرهنگ‌های مستقر در سازمان به حالتی بصری مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار گیرد و فرهنگی که بر سایرین غالب هست را شناسایی نمود، سبب می‌شود تا میزان انطباق بین فرهنگ فعلی و فرهنگ مطلوب مورد مقایسه قرار گیرد و مشخص شود که وقوع چه تغییرات فرهنگی در کدام قسمت‌ها می‌تواند مناسب و کارآمد تلقی گردد.

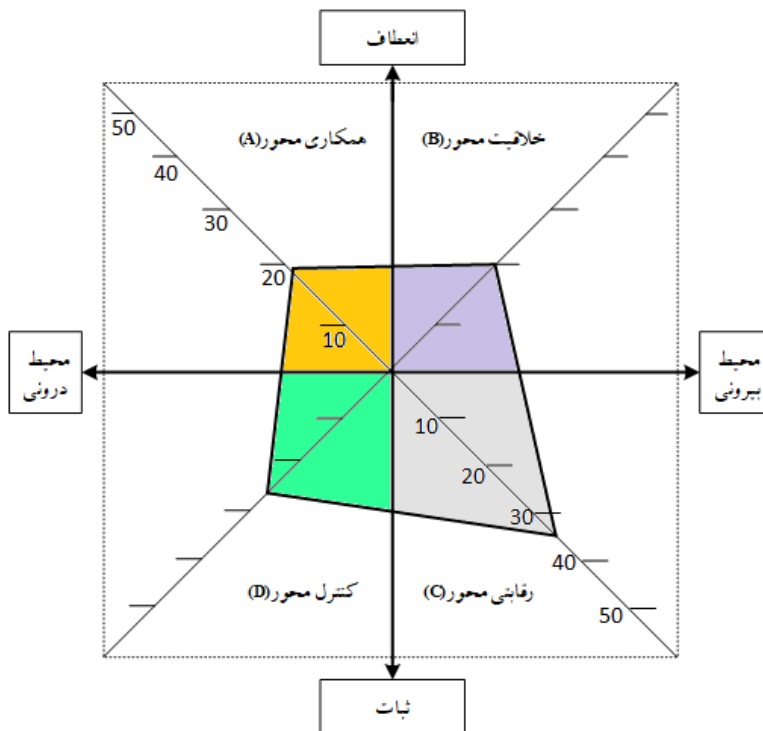


شکل ۳. ترسیم نمایه فرهنگ سازمانی

با توجه به رویکرد ارائه شده در زمینه سنجش ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی، میانگین امتیازهای تجمعی تمامی شرکت‌ها به صورت کلی و به تفکیک صنعت در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است. همچنین مطابق نتایج حاصل شده، ترسیم نمایه‌های فرهنگی نیز در مجموعه شکل‌های ۴ و ۵ به شکل ذیل حاصل شده است:

جدول ۵. میانگین امتیازهای تجمعی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی

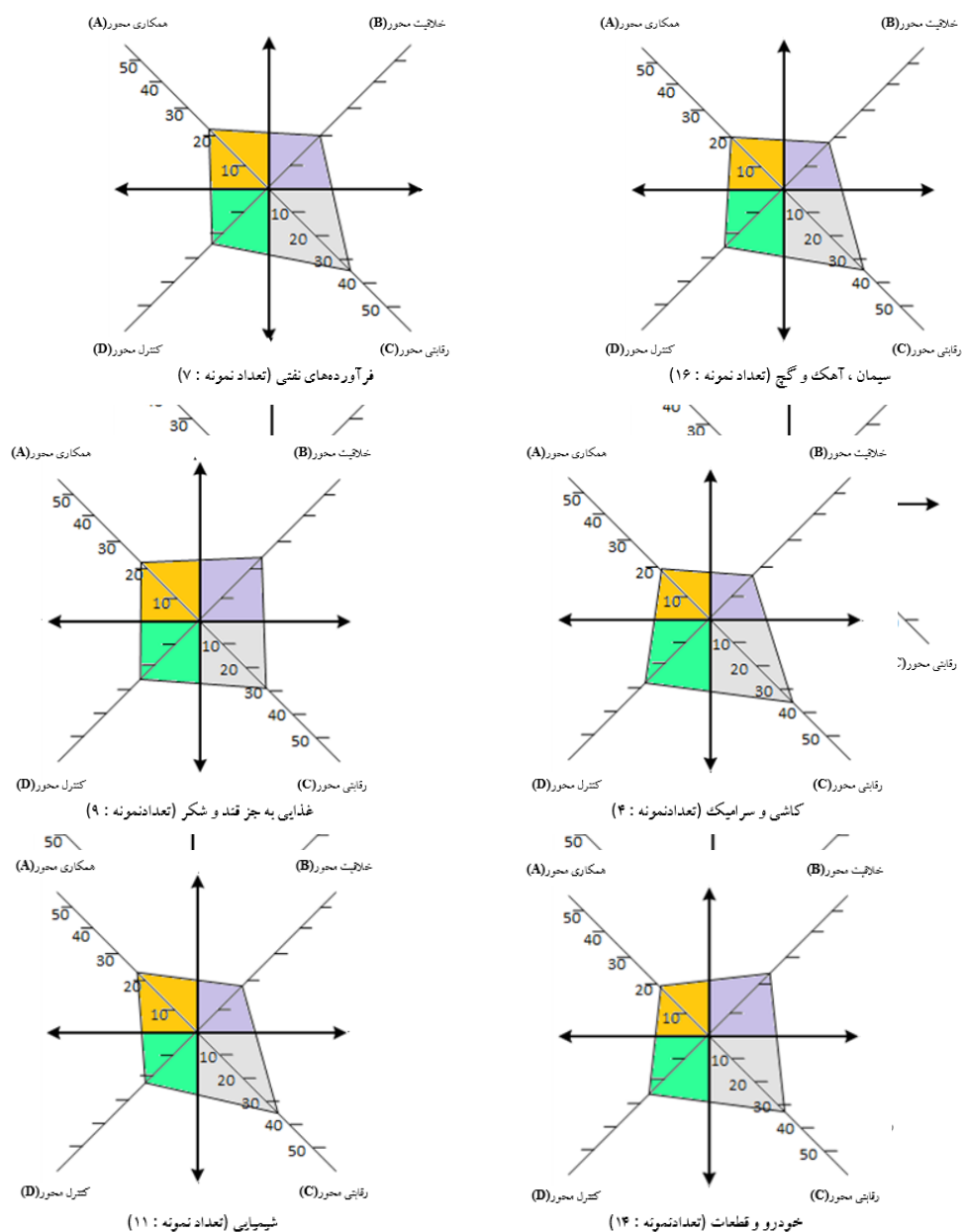
فرهنگ کنترل محور	فرهنگ رقابتی محور	فرهنگ همکاری محور	فرهنگ خلاقیت محور	میانگین امتیازهای تجمعی
۰/۲۶۱۸	۰/۳۳۲۹	۰/۱۹۸۳	۰/۲۰۶۹	

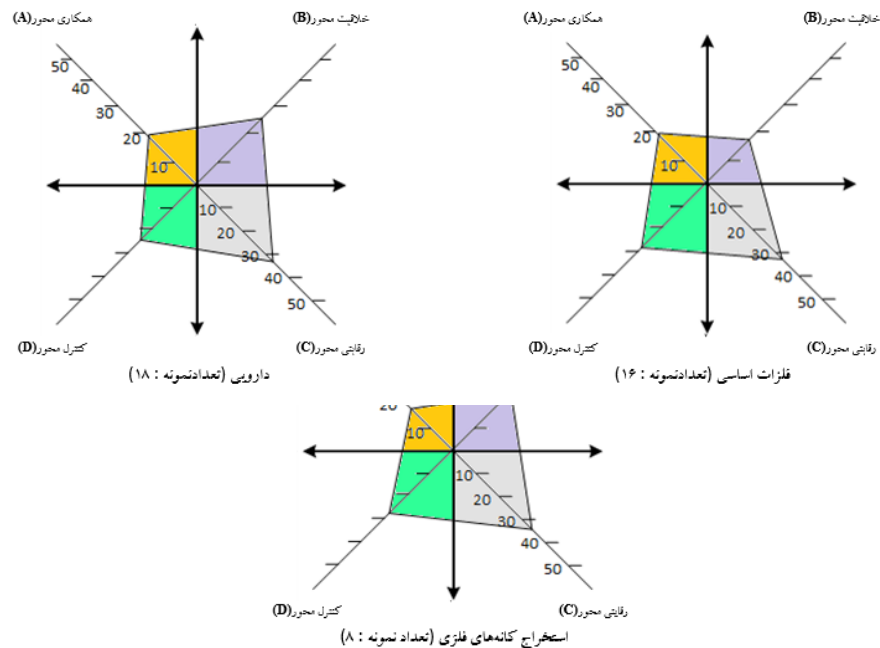


شکل ۴. نمایه ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی

جدول ۶ میانگین امتیازهای تجمعی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی به تفکیک صنعت

صنایع	فرهنگ کنترل محور	فرهنگ رقابت محور	فرهنگ همکاری محور	فرهنگ خلاقیت محور
فراورده‌های نفتی	۰/۲۲۹۴	۰/۳۵۹۴	۰/۲۰۶۳	۰/۲۰۴۷
سیمان، آهک و گچ	۰/۲۵۵۴	۰/۳۴۴۹	۰/۲۰۷۰	۰/۱۹۲۴
دستگاه‌های برقی	۰/۲۷۸۷	۰/۳۷۵۹	۰/۱۴۷۸	۰/۱۹۷۳
لاستیک و پلاستیک	۰/۳۴۲۸	۰/۳۴۲۳	۰/۲۱۷۴	۰/۱۹۷۴
غذایی به جز قند و شکر	۰/۲۵۶۸	۰/۲۹۷۶	۰/۲۲۰۹	۰/۲۳۴۵
کاشی و سرامیک	۰/۲۸۳۸	۰/۳۵۶۷	۰/۱۸۵۶	۰/۱۷۳۷
کانی غیرفلزی	۰/۲۸۳۴	۰/۳۳۱۲	۰/۱۹۰۴	۰/۱۹۴۸
ماشین‌آلات و تجهیزات	۰/۲۶۳۳	۰/۳۴۹۶	۰/۲۰۱۴	۰/۱۸۵۶
شیمیایی	۰/۲۳۸۷	۰/۳۵۰۷	۰/۲۱۰۷	۰/۱۹۹۷
خودرو و قطعات	۰/۲۵۹۳	۰/۳۲۷۳	۰/۱۹۳۸	۰/۲۱۹۴
دارویی	۰/۲۴۵۱	۰/۳۱۸۲	۰/۱۹۶۴	۰/۲۴۰۶
استخراج کانه‌های فلزی	۰/۲۸۰۷	۰/۳۲۴۷	۰/۱۷۷۳	۰/۲۱۷۱
فلزات اساسی	۰/۲۹۷۸	۰/۳۱۷۶	۰/۱۹۴۷	۰/۱۸۹۷





شکل ۵. نمایه‌های ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی به تفکیک صنایع

از سوی دیگر، با توجه به میانگین امتیازهای تجمعی حاصل شده، می‌توان جدولی به شرح ذیل به منظور رتبه‌بندی امتیازهای کسب شده در خصوص هر یک از ربع‌های فرهنگ سازمانی ارائه نمود.

جدول ۷. رتبه‌بندی میانگین امتیازهای تجمعی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی به تفکیک صنعت

فرهنگ کنترل محور		فرهنگ رقابت محور		فرهنگ همکاری محور		فرهنگ خلاقیت محور	
۰/۲۹۷۸	دستگاه‌های برقی	۰/۳۷۵۹	غذایی به جز قند و شکر	۰/۲۲۰۹	غذایی به جز قند و شکر	۰/۲۴۰۶	دارویی
۰/۲۸۳۸	کاشی و سرامیک	۰/۳۵۹۴	لاستیک و پلاستیک	۰/۲۱۷۴	لاستیک و پلاستیک	۰/۲۲۴۵	غذایی به جز قند و شکر
۰/۲۸۳۴	کانی غیرفلزی	۰/۳۵۶۷	کاشی و سرامیک	۰/۲۱۰۷	شیمیایی	۰/۲۱۹۴	خودرو و قطعات
۰/۲۸۰۷	استخراج کانه‌های فلزی	۰/۳۵۰۷	شیمیایی	۰/۲۰۷۰	سیمان، آهک و گچ	۰/۲۱۷۱	استخراج کانه‌های فلزی
۰/۲۷۸۷	دستگاه‌های برقی	۰/۳۴۹۶	ماشین‌آلات و تجهیزات	۰/۲۰۶۳	فرآورده‌های نفتی	۰/۲۰۴۷	فرآورده‌های نفتی
۰/۲۶۳۳	ماشین‌آلات و تجهیزات	۰/۳۴۴۹	سیمان، آهک و گچ	۰/۲۰۱۴	ماشین‌آلات و تجهیزات	۰/۱۹۹۷	شیمیایی
۰/۲۵۹۳	خودرو و قطعات	۰/۳۴۲۳	لاستیک و پلاستیک	۰/۱۹۶۴	دارویی	۰/۱۹۷۴	لاستیک و پلاستیک
۰/۲۵۶۸	غذایی به جز قند و شکر	۰/۳۳۱۲	کانی غیرفلزی	۰/۱۹۴۷	فلزات اساسی	۰/۱۹۷۳	دستگاه‌های برقی
۰/۲۵۵۴	سیمان، آهک و گچ	۰/۳۲۷۳	خودرو و قطعات	۰/۱۹۲۸	خودرو و قطعات	۰/۱۹۴۸	کانی غیرفلزی
۰/۲۴۵۱	دارویی	۰/۳۲۴۷	استخراج کانه‌های فلزی	۰/۱۹۰۴	کانی غیرفلزی	۰/۱۹۲۴	سیمان، آهک و گچ
۰/۲۴۲۸	لاستیک و پلاستیک	۰/۳۱۸۲	دارویی	۰/۱۸۵۶	کاشی و سرامیک	۰/۱۸۹۷	فلزات اساسی
۰/۲۳۸۷	شیمیایی	۰/۳۱۷۶	فلزات اساسی	۰/۱۷۷۳	استخراج کانه‌های فلزی	۰/۱۸۵۶	ماشین‌آلات و تجهیزات
۰/۲۲۹۴	فرآورده‌های نفتی	۰/۲۹۷۶	غذایی به جز قند و شکر	۰/۱۴۷۸	دستگاه‌های برقی	۰/۱۷۳۷	کاشی و سرامیک

مطابق جدول ۷، صنایع فلزات اساسی و فرآورده‌های نفتی با میانگین امتیازهای ۰/۲۹۷۸ و ۰/۲۲۹۴، به ترتیب بیش‌ترین و کم‌ترین میزان ربع فرهنگی کنترل محور را به خود اختصاص داده‌اند. از طرفی دیگر، با توجه به وجود محیطی پویا و رقابتی، کسب سودآوری و بازده حداکثری و تلاش در جهت دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در صنعت دستگاه‌های برقی، دور از انتظار

نیست که صنعت مذکور توجه قابل ملاحظه‌ای به ربع فرهنگی رقابت‌محور داشته باشد و سهم اندکی از ساختار فرهنگی خود را به ربع‌های فرهنگی همکاری محور و خلاقیت محور مبذول نماید. صنعت غذایی به جز قند و شکر نیز با کسب میانگین امتیاز ۰/۲۲۰۹ منعکس کننده این است که ویژگی‌هایی نظیر ارتباطات، مشارکت، شکل‌دهی همکاری و ایجاد اجماع سبب شده است تا فرهنگ همکاری محور در این صنعت بسیار برجسته و بارز تلقی گردد. از سوی دیگر، با توجه به جدول فوق و همچنین اقتضای صنایع دارویی و غذایی به مشخصه‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری، تحقیق و توسعه، پیشگامی و ریسک‌پذیری می‌توان به این نتیجه دست پیدا نمود که فرهنگ خلاقیت محور نقش بسیار پررنگی در ساختار فرهنگ سازمانی این دسته از صنایع به همراه دارد؛ به طوری که این صنایع رتبه‌های نخستین این نوع فرهنگ را کسب نموده‌اند.

تفسیر نمایه‌های فرهنگ سازمانی

مطابق شکل ۴، نمایه فرهنگی بدست آمده برای تمامی شرکت‌ها نشان می‌دهد که به طور کلی در وضع فعلی، ترکیب نسبتاً همسانی از ارزش‌ها و ویژگی‌های ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی مذکور قابل مشاهده است. به عبارتی دیگر، بر مبنای نتایج بدست آمده نمی‌توان در وضعیت کنونی تمایز شدید و قابل ملاحظه‌ای میان ربع‌های فرهنگی قائل شد و فرهنگ خاصی را به عنوان فرهنگ غالب در ساختار فرهنگی سازمان معرفی نمود. اما با بررسی دقیق‌تر و همچنین توجه به اختلاف‌های میان میانگین امتیازهای تجمعی می‌توان بدین نتیجه دست پیدا نمود که فرهنگ رقابت‌محور به عنوان فرهنگ غالب بخش گسترده‌ای از چارچوب و ساختار فرهنگ سازمانی را شکل داده و رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. همچنین فرهنگ کنترل محور نیز بخش قابل توجهی از چارچوب فوق را ایجاد نموده است و در رتبه دوم قرار گرفته است.

فرهنگ خلاقیت محور و همکاری محور نیز تقریباً در یک سطح و به طور نسبتاً همسان، در رتبه‌های سوم و چهارم قرار گرفته‌اند. همچنین با توجه به مجموعه نمایه‌های شکل ۵ این ترتیب و توالی با اختلاف و گسستگی بیش‌تری قابل مشاهده است؛ برای مثال، در صنایع فرآورده‌های نفتی و شیمیایی، میان فرهنگ رقابت‌محور و کنترل محور بیش‌ترین فاصله برقرار است. از طرفی دیگر، در صنایع دستگاه‌های برقی و دارویی نیز فواصل قابل ملاحظه‌ای میان ربع‌های فرهنگی همکاری محور و خلاقیت محور مشاهده می‌شود. افزون بر این، نمایه صنعت غذایی به شکلی مربع گونه است که نشان می‌دهد که هر یک از ربع‌های فرهنگی تقریباً با وزنی یکسان چارچوب فرهنگی حاکم بر این صنعت را شکل داده‌اند. به طور کلی، ربع‌های فرهنگی رقابت‌محور، کنترل محور، خلاقیت محور و همکاری محور به ترتیب در صنایع دستگاه‌های برقی، فلزات اساسی، دارویی و غذایی به عنوان فرهنگ غالب و حاکم بر چارچوب فرهنگ سازمانی شناخته می‌شوند.

به رغم این که تاکنون پژوهشی در راستای بررسی و ارزیابی ساختار فرهنگی سازمان‌های تولیدی در سطوح صنایع گوناگون به انجام نرسیده است؛ اما با نتایج مطالعات رعنائی کردشولی و غفاریا (۱۳۸۹) دارای قرابت نزدیکی است. یافته‌های آنان بر اساس انجام مطالعات بر روی شرکت ملی نفت ایران نشان داده است که به دلیل وجود ساختار دولتی و پیروی از نظام سازمانی و مدیریتی حاکم بر آن، به نوعی گرایش خاصی به ساختار فرهنگی کنترل محور مورد ایجاد و توسعه قرار گرفته است. همچنین، با توجه به ماهیت، اهمیت و فلسفه رقابت در حوزه نفت، توجه ویژه‌ای بر فرهنگ رقابت‌محور و ارزش‌های محوری آن شده است و به نوعی بر سر حرکت به سوی نتیجه‌گرایی، رقابت و توفیق‌گرایی اتفاق نظر شکل گرفته است. از سوی دیگر، مطالعات انجام شده از سوی کامرون و کوین (Cameron & Quinn, 2006, p.78) بر روی بیش از ۸۰ هزار مدیر و بیش از ۳ هزار سازمان و ترسیم نمایه‌های میانگین امتیاز تجمعی آن‌ها، به این نتیجه دست پیدا نمودند که فرهنگ رقابت‌محور و کنترل محور بخش قابل توجهی از ساختار فرهنگی صنایع گوناگون نظیر بخش‌های تولیدی، خدماتی، معادن، سرمایه‌گذاری، بخش دولتی و حمل و نقل را شکل داده‌اند. ربع‌های فرهنگی خلاقیت محور و همکاری محور نیز تقریباً سهم مشابهی از فرهنگ را به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به یافته‌های آنان و همچنین مجموعه شکل‌های ۴ و ۵ پژوهش حاضر، می‌توان به وجود همخوانی میان این موارد اشاره نمود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهشگران و متخصصان مدیریت علمی در دهه ۱۹۰۰ میلادی تلاش کرده‌اند تا چارچوب‌های مفهومی، مدل‌ها و رویکردهای سنجش به خصوصی به جهت شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و تدوین نمایند. برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه فاقد چارچوب نظری منسجم یا نظریه مشخصی است؛ اما برخی دیگر از پشتوانه‌های نظری قوی‌تری برخوردار بوده و بر اساس نظریه‌های موجود سازمان و مدیریت ارائه شده است. بعضی از مطالعات و مدل‌های مطرح شده در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی از مبانی و چارچوب‌های متفاوت و متنوعی برخوردار هستند. تعداد دیگری از مدل‌ها نیز از چارچوب‌ها و میانی نظری مشترکی شکل گرفته‌اند. چنین مدل‌هایی عمدتاً مبتنی بر رویکرد چارچوب ارزش‌های رقابتی معرفی شده از سوی کویین و رورباخ در سال ۱۹۸۱ است. مدل‌های پیشنهادی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی با نگاهی کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ بر این عقیده هستند که مدیریت فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های یک سازمان در عصر کنونی به جهت کسب موفقیت است. فرهنگ سازمانی عامل حیاتی و جدایی‌ناپذیر از پیکره یک سازمان است که می‌تواند سازمان را در عبور از چالش‌های سازمانی همراه سازد، هویت سازمانی را بهبود بخشد و موجبات پایداری سازمان را فراهم آورد. در این راستا طراحی، استقرار و مدیریت فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین نقش‌های مدیران ارشد اجرایی به شمار می‌آید. لذا، این پژوهش به دنبال آن است که با معرفی و بررسی ارزش‌ها و ویژگی‌های فرهنگ‌های سازمانی در قالب چارچوب ارزش‌های رقابتی و الگوی شناخت فرهنگ سازمانی کامرون و کویین، مدیران ارشد اجرایی را در شناسایی ویژگی‌های ابعاد فرهنگی، جو حاکم بر سازمان و فرهنگ غالب در صنایع همراه سازد.

مروری بر نکات تفصیلی مربوط به ربع‌های فرهنگی و نیز شاخص‌های تعیین‌کننده آن‌ها نشان می‌دهد که وجود معیارهایی نظیر قیمت، رقابت، هزینه‌های مبادله، سودآوری، بازده، حفظ مشتریان، تقویت جایگاه رقابتی سازمان در میان رقبای سازگاری با فشارهای بازار سرمایه، دشواری در فرایند تامین مالی و همچنین حفظ نقدینگی لازم در شرایط پیش‌بینی نشده سبب شده است تا مدیران ارشد اجرایی گرایش خاصی نسبت به ویژگی‌های فرهنگ رقابت‌محور پیدا نمایند. بنابراین، دور از انتظار نیست که این نوع فرهنگ به عنوان فرهنگ غالب در تمامی صنایع مورد بررسی مشاهده می‌شود. همچنین بنا به ساختار دولتی و نیز تبعیت از نظام سازمانی و حاکمیتی، وجود مؤلفه‌هایی همچون رعایت سلسله مراتب سازمانی، تأکید بر نظم و پیروی از مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، حفظ سنت‌های سازمانی و وجود اصول شفاف در محیط اقتصادی ایران منجر به این شده است تا ربع فرهنگی کنترل‌محور از مقبولیت بالایی برخوردار باشد و در جایگاه دوم قرار گیرد. از سوی دیگر، مشاهده می‌شود که به تدریج و همزمان با حرکت به سمت توسعه ارزش‌های ربع فرهنگی کنترل‌محور، از طریق ایجاد تغییرات سازمانی، مدیریتی و عملیاتی، توجهاتی به مؤلفه‌هایی نظیر خلاقیت و نوآوری، نگاه به آینده، بلند پروازی و ابتکار، یادگیری و آزمودن شیوه‌های جدید، مشارکت و همکاری کارکنان، اعتماد متقابل، احساس صمیمیت، ایجاد روابط سالم و اتفاق نظر در قالب فرهنگ‌های خلاقیت‌محور و همکاری‌محور شده است به طوری که به طور متناوب رتبه‌های سوم و چهارم را به خود اختصاص داده‌اند. به طور کلی، ملاحظه می‌شود که علی‌الرغم تمایلات مدیران ارشد اجرایی در خصوص ایجاد ساختاری فرهنگی مبتنی بر فرهنگ خلاقیت‌محور و همکاری‌محور در راستای بهره‌مندی از ویژگی‌های آن‌ها، اقدامات انجام شده در این حوزه عمدتاً متأثر از چارچوب‌ها و ساختار ارزش‌های فرهنگی رقابت‌محور و کنترل‌محور بوده است. به همین دلیل، این ربع‌های فرهنگی در پایین‌ترین سطح قرار دارند.

با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر این که فرهنگ سازمانی از مؤلفه‌های بسیار مهم حکمرانی به شمار می‌آید و کارایی و اثر بخشی سازمان متأثر از آن است، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد اجرایی با شناخت، ارزیابی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و مقایسه آن با ساختار فرهنگی حاکم بر صنعت، با ایجاد تغییراتی در زمینه‌های مختلف سازمانی نظیر ساختار سازمانی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی، سیاست و خط‌مشی‌ها، نظام جبران خدمت و مواردی از این قبیل، سازمان‌ها را به سمت و سوی بهره‌مندی همه‌جانبه از ربع‌های فرهنگی و عبور از گرایش تک‌قطبی و بیش از حد به فرهنگی به خصوص و عدم توجه به مزایای دیگر فرهنگ‌ها به جهت کسب موفقیت‌های سازمانی سوق دهند. همچنین به نهادهای نظارتی و قانونی نظیر سازمان

بورس اوراق بهادار تهران پیشنهاد می‌شود تا در راستای حمایت از ذینفعان و شناخت هرچه بهتر هنجارهای اخلاقی و فرهنگی، ارزیابی روند تغییرات و نحوه مدیریت آن‌ها بر جنبه‌های مختلف سازمانی، سازمان‌ها را به تهیه و افشای گزارش‌های سالانه در این خصوص ملزم نمایند.

با توجه به پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، پژوهشگران به دیگر مدل‌های مطرح شده در حوزه چارچوب ارزش‌های رقابتی، نظیر مدل دنیسون توجه نمایند و با استفاده از ابزار پرسشنامه‌ای این مدل و همچنین پیاده‌سازی رویکرد تحلیل محتوای متنی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، به بررسی ساختار فرهنگی سازمان‌ها بپردازند. همچنین در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران علاوه بر توجه به گزارش فعالیت هیئت مدیره، از گزارش‌های دیگری همچون گزارش تفسیری مدیریت و سخنرانی‌های مدیران ارشد اجرایی در مجامع عمومی سازمان به شکلی مکمل به جهت ارزیابی ربع‌های فرهنگی استفاده نمایند. این اقدامات به واکاوی عمیق‌تر و جامع‌تری از فرهنگ سازمانی کمک خواهد کرد و می‌تواند به بهبود فرآیندهای سازمانی و ارتقای عملکرد آن‌ها کمک نماید.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش ارائه ناقص و گاهی ناکامل گزارش‌های فعالیت هیئت مدیره و بازگردانی مجموعه واژگان ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی از زبان لاتین به فارسی است. این محدودیت ناشی از عدم وجود جایگزین مناسب برای برخی از واژگان است که ناچاراً منجر به استفاده از کلمات سطحی و کم ارتباط با ربع‌های فرهنگی شده است. این موضوع باعث کاهش قدرت اندازه‌گیری و ارزیابی ربع‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی می‌شود. از طرفی دیگر، به کارگیری رویکرد تجزیه و تحلیل متنی به جهت شناسایی میانگین امتیازهای تجمعی هر یک از ربع‌های فرهنگی سبب شده است تا امتیازهای بدست آمده در بازه محدود و مشخصی قرار گیرد. استفاده از دیگر رویکردهای مرسوم در این زمینه نظیر پرسشنامه فرهنگی کامرون و کوین ممکن است به کسب نتایج و ترسیم نمایه‌های دیگری منتج شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

References

- Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (In Persian)
- Aliahmadi, M.H., Makui, A., & Bonyadi, A. (2018). Developing Organizational Culture Evolution Strategies. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(34), 53-84. (In Persian)
- Alawaqleh, Q. A. (2021). The impact of accounting system on internal audit quality: mediating role of organizational culture. *International journal of financial research*, 12(1), 205 - 213.
- Aghamirzaee Mahali, T., Tabari, M., & Fallah V. (2021). Relationship between organizational culture and job satisfaction of faculty members. *journal of Process Engineering*, 8(14), 52-71. (In Persian)
- Bazrafkan, S., & Ghaderi, S. (2017). Improving Organizational Effectiveness in the Light of Internal Contingency Factors. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(28), 191-210. (In Persian)
- Baird, K., Jia Hu, K., Reeve, R. (2011). The relationship between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International journal of operations & production management*, 31(7), 789 – 814.
- Bess, J. & Dee, J. (2008). *Understanding college and university organization: Theories for effective policy and practice*, Volume I: The state of the system. Sterling, VA: Stylus.
- Bhandari, A., Mammadov, B., Thevenot, M., & Vakilzadeh., H. (2022). Corporate Culture and Financial Reporting Quality. *accounting horizons*, 36(1), 1 – 24.
- Bolman, L. & Deal, T. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (4th ed)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Freeman, S.J. (1991), cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. *research in organizational change and development*, 5, 23 – 58.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, REVISED EDITION*, The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1985). The impact of normative social influence and cohesiveness on task perceptions and attitudes: A social information processing approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 58, 193 – 206.
- Daryaei, A. A., & Shahbazi, V. (2024). Designing a Model of Audit Quality Based on Various Organizational Culture Factors. *Accounting and Auditing Review*, 31(1), 45-69. (In Persian)
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing company, Inc.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Dubkevics, L. (2015). Interrelation Between Organizational Culture and Climate for Creativity in State Theatres in Latvia. *Journal Of Business Management*, 9, 5 – 19.
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation, *Tech-novation*, 34, 12 – 20.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational culture and climate: An introduction to theory, research, and practice*. N.Y: Routledge.
- Fakhari, H., & Mohammadi, J. (2016). The Impact of Organizational Culture on The Information Disclosure Quality (Timeliness and Reliability). *Accounting And Auditing Review*, 23(3), 394-414. (In Persian)
- Fiordelisi, F., and Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66 – 82.
- Fiske, A. (2002). Using individualism and collectivism to compare cultures—A critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128(1), 78 – 88.
- Hajialiakbari, F., & Farokhi, H. N. (2019). Survey of the Effect of Organizational Culture on Innovation in Organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(12), 15-31. (In Persian)
- Hajiha, Z., & Taghizadeh, Z. (2016). The Investigation of the relationship between Organizational Culture and Applying Managerial Accounting Methods in Companies Listed in Tehran Stock Exchange. *Organizational Culture Management*, 14(4), 1067-1089. (In Persian)
- Hartnell, C. A., Ou, A.Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677 – 694.
- Higgins, J., & McAllaster, C. (2002). Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 31(1), 74 – 84.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15 – 41.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286 – 316.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609 – 1621.

- Jafari, M. B., & Amir nejad, Q. (2017). Investigating the effect of organizational culture (based on Hofstede's model) on creativity. *State Management Mission Quarterly*, 8(26), 79-80. (In Persian)
- Kazemi Rudbali, R., Fazallolahi, S., & KhoshGoftar Moghadam, A. A. (2020). Modeling the impact of organizational culture on job satisfaction with mediating role of social capital and organizational citizenship behavior. *Scientific Journal of Social Psychology*, 14(56), 23-33. (In Persian)
- Karamatian, A. R., & Shah Qolian, K. (2020). The Role of Organizational Culture on Innovation and Change in Organizations. *Journal of Development & Evolution Management*, 49(1), 45-54. (In Persian)
- Kim, T., & Chang, J. (2019), Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40,1, 65 – 84.
- Kwarteng, A., & Aveh, F., (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance ". *Meditari accountancy research*. 26(4), 675 – 698.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106 – 117.
- Mali, P., Kuzmanović, B., Mitić, S., Edit Terek Stojanović, E. T., & Milan Nikolić, M. (2022). The Effects of Organizational Culture on Job Satisfaction and Financial Performance, *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 12(1), 44 – 56.
- Malek Hosseini, H., ArabSalehi, M., & Foroghi, D. (2021). The Effect of Organizational Culture on Financial Performance through Innovative Managerial Accounting Techniques at Listed Companies in Tehran Stock Exchange. *Financial Accounting Research*, 13(2), 79-100. (In Persian)
- Mashayekhi, B., & Jalali, F. (2012). Cultural Values and Corporate Governance. *Financial Accounting Research*, 4(4), 51-66. (In Persian)
- Naghdi, E., Babaei Siahkalroodi, S., Alipoor, V., & Motallaei, F. (2017). Entrepreneurial Organization is a matter of the last few years a lot of emphasis on it. *Journal of Business Management*, 9(2), 395-414. (In Persian)
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior*. Mason, OH: Southwestern Cengage Learning.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York, NY: Avon Books.
- Ouchi, W. & Wilkins, A. (1985). *Organizational culture*. *Annual Review of Sociology*, 11, 457 – 483.

- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and quality management culture. *International journal of operations & production management*, 25(11), 1101 – 1122.
- Qolipour, M., & Ebrahimzadeh, F. (2019). The relationship between dimensions of organizational culture and employees' creativity (case study: Bojnord County Education Department). *Cultural Management*, 12(45), 85-98. (In Persian)
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 5, 122 – 140.
- 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.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1996). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. New York: John Wiley.
- Ranai Kordshooli, H. & Ghafarnia, A. (2010). The cultural capital assessment model of the Iranian National Oil Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 1 (2), 35-58. (In Persian)
- Ramazaninejad, R., Shafiee, S., & asayesh, L. (2018). The Effect of Organizational Culture on Organizational Effectiveness with meditating of knowledge management in the directorate office of sport and youth in East Azerbaijan province. *Applied Research in Sport Management*, 7(2), 111-122. (In Persian)
- Rezaei, M., Fallah, R., Maranjory, M. & Rostami Mazoe, N. (2024). Provide a structural model of audit quality based on the impact of auditing professional ethics and the moderating role of organizational culture. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(2), 285-299.
- Sajadi, S. H., Asnaashari, H., & Shakeri, A. (2023). The Impact of Innovative Culture on the Implementation of Strategic Management Accounting Techniques. *Accounting and Auditing Review*, 30(1), 1-27. (In Persian)
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. (First ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed). San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361 – 388.

- Salehi Kamamardakhi, S. S., Azadi, K., & Vatanparast, M. (2024). The Impact of Organizational Ethics and Culture on the Auditor's Professional Judgment. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 13(52), 313-332. (In Persian)
- Sephavand, R., Abbaspour, J., & Sheikhezadeh, A. (2023). Investigating the Role of Organizational Green Culture on Competitive Advantage with Emphasis on the Mediating Role of Green Innovation (Case Study: Managers and Employees of Ilam Cement Factory). *Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development*, 12(1), 119-135. (In Persian)
- Setoudeh, M. (2021). An Investigating the Modifying Role of Organizational Culture on the Relationship between Accounting Information Systems and Operating Performance of Small and Medium Enterprises (Case Study: Assaluyeh Special Zone Companies). *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(66), 137-154. (In Persian)
- Strengers, J., Graamans, E., Mutsaers, L., & van Rossum, L. (2022). The organizational culture of scale - ups and performance. *Journal of organizational change management*, 35(8), 115 – 130.
- Tajpour, M., & Hosseini, E. (2020). The Effect of Intelligence and Organizational Culture on Corporate Entrepreneurship in Shiraz Gas Compa. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 12(45), 335-354. (In Persian)
- 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.
- Tierney, W. (2008). *The impact of culture on organizational decision making: Theory and practice in higher education*. Sterling, VA: Stylus.
- Tierney, W. (1988). Organizational culture: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2 – 21.
- Tsang ho, C. (2008). *The relation between knowledge management enablers and performance*. National Chung Cheng university.
- Ziyarani, M.S., Sepasi, S., & Aghaei, A.M. (2022). Corporate Cultural Dimensions, Social Responsibility and Financial Performance. *International Journal of Finance and Managerial Accounting*, 7(26), 227 – 239. (In Persian)