

## معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران

علی فرهی\*، احمد فضائی\*\*

الهام ابراهیمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۲۶

### چکیده

فرهنگ سازمانی، شخصیت یک سازمان را می‌سازد. همان‌طور که شناخت شخصیت یک فرد کمک شایانی در تحلیل رفتار وی دارد، شناخت فرهنگ سازمانی هم می‌تواند در هدایت، رهبری و انجام تغییر و تحولات سازمانی مؤثر واقع شود. به علاوه، تدوین فرهنگ مطلوب سازمانی کمک مؤثری در جهت توسعه و تعالی سازمان می‌کند. بر این اساس برای تدوین فرهنگ سازمانی مطلوب بانک ارزش‌آفرین، به شناسایی باورها، اعتقادات و ارزش‌های مورد تأکید مدیران و رهبران این بانک پرداخته شد. پس از بررسی پیشینه و مطالعه نمونه‌های فرهنگ سازمانی، پنج بُعد مقصد و مسیر، ساختار یا ساز و کارهای انجام کار، منابع انسانی، عوامل زمینه‌ای محیطی و ارزشی به عنوان ابعاد اصلی چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفته شدند. به عبارت دیگر، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران سازمان، مؤلفه‌های مربوط به ابعاد پنج‌گانه فرهنگ سازمانی و شاخص‌های معرف آنها شناسایی شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله‌برفی، مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کیفی تحلیل تم و نرم افزار QSR Nvivo تحلیل شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها ۲۳ تم فرعی و ۱۲۴ مفهوم در رابطه با پنج تم اصلی فرهنگ سازمانی مطلوب بانک شناسایی شد.

**کلیدواژه:** فرهنگ سازمانی؛ تحلیل تم؛ ذهن کاوی؛ مفروضات اساسی؛ نرم افزار QSR Nvivo.

dr\_farrahi@yahoo.com

\*. استاد دانشگاه جامع امام حسین (ع) (نویسنده مسئول).

\*\* . دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع).

elhebrahimi@ut.ac.ir

\*\*\*. دکترای مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

## مقدمه

برای واژه فرهنگ از نقطه نظر علوم اجتماعی، مدیریت و روان‌شناسی با دیدگاه‌های متنوع، تعریف‌های متعددی ارائه شده است. رویکردهای مردم‌شناختی و جامعه‌شناختی، فرهنگ را مجموعه‌ای از نگرش‌ها، باورها، سنت‌ها، ارزش‌ها و فعالیت‌هایی می‌دانند که در میان اعضای یک گروه مشترک است (جاکوبز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۱۵). مفهوم فرهنگ سازمانی نیز ریشه در مردم‌شناسی فرهنگی دارد (هوگان و کوت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). شاین<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) آن را تحت عنوان ارزش‌ها و اعتقاداتی تعریف می‌کند که مبنای هنجارهایی برای رفتار مورد انتظار از سوی کارکنان به شمار می‌روند. ارائه چنین تعریفی از فرهنگ سازمانی آن را به ابزاری قدرتمند برای ارتقای عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان بدل می‌سازد (ابیوس و آلاس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۹۰).

با توجه به جایگاه و تعریف فرهنگ سازمانی، نکته‌ای که می‌بایست قابل توجه مدیران سازمان‌ها باشد، این است که اساساً اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی تا چه اندازه می‌توانند در راستای تحقق مأموریت سازمان و اصلاح نظام‌های سازمانی دارای کارکردهای مثبت و حمایت‌کننده باشند. به علاوه، اولین بند از سیاست‌های کلان نظام اداری به موضوع نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و سرمایه اجتماعی اختصاص یافته است. در این میان مدیران بانک ارزش آفرین به‌رغم نوپا بودن این بانک به عنوان یکی از سامانه‌های نظام بانکی که به نحوی به مجموعه ارزشی همانند بنیاد شهید و امور ایثارگران وابستگی دارد، با هوشمندی به خلأ ناشی از عدم تدوین فرهنگ سازمانی و آسیب‌ها و مشکلات ناشی از آن پی برده و بر ضرورت تدوین الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی بانک ارزش آفرین تأکید داشته‌اند. با توجه به اینکه بانک ارزش آفرین نهادی نوپا بوده که حدود چهار سال از عمر خود را گذرانده است، به عبارت دیگر در دوران اولیه زندگی (طفولیت) به سر می‌برد و از طرفی تغییر و تحولات مدیریتی در طول چند سال گذشته، تا حدودی عدم ثبات مدیریت را به دنبال داشته است، بدیهی است که شناخت ارزش‌های مورد تأکید مدیران ارشد بانک، کمک اساسی در تعیین جهت‌گیری‌های حرکت این

1. Jacobs et al.  
2. Hogan & Coote  
3. Schein  
4. Übius & Alas

مجموعه به سمت توسعه و تعالی دارد. بنابراین مسئله اصلی در این تحقیق این است که آیا در حال حاضر تصویر مشخص و روشنی از مفروضات اساسی مطلوب بانک ارزش آفرین در ذهن مدیران این مجموعه وجود دارد؟ تلاش این پژوهش، کنکاش، جستجو، استخراج و ترسیم نمونه مفروضات اساسی فرهنگ سازمانی بانک ارزش آفرین از طریق ذهن کاوی مدیران ارشد آن است.

## مرور مبانی نظری

در این بخش به ارائه تعریف مفاهیم و اصطلاحاتی که در این تحقیق از آنها بهره گرفته شده پرداخته می شود.

## پیشینه و تعریف فرهنگ سازمانی

به طور کلی فرهنگ، متغیری انتزاعی و چندبعدی است به گونه ای که فرهنگ سازمانی را می توان به عنوان یکی از ابعاد چندگانه آن به شمار آورد (گو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۱۷۱). نظریه فرهنگ سازمانی منتج از ترکیب نظریه های روان شناسی سازمانی، روان شناسی اجتماعی و مردم-شناسی اجتماعی است (دیویس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۷). واژه فرهنگ سازمانی نخستین بار در مقاله ای با عنوان «مطالعات فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری توسط پتیگرو<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) مطرح شد و در طول دهه های گذشته مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی توسعه و غنای شایانی پیدا کرده است.

تعریف های متعددی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده که به ذکر چند نمونه از آنها اکتفا می شود. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از مفروضات اساسی است که افراد سازمان در مواجهه با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده و توسعه داده اند و ثابت شده است که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می یابد (شاین، ۱۳۸۳: ۳). فرهنگ سازمانی متشکل از

1. Gu et al.  
2. Davis et al.  
3. Pettigrew

مفروضات اساسی درباره مواردی چون: کارکنان، مشتریان، مأموریت، محصولات و فعالیت‌های سازمان است. این مفروضات در گذشته ایجاد شده و به مرور زمان به هنجارهای رفتاری، انتظارات در مورد مشروعیت و روش‌های مطلوب تفکر و عمل تبدیل و ترجمه شده‌اند (بونو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲). اشتراک میان اعضا، موجودیت در سطوح مختلف، تأثیرگذاری بر نگرش و رفتار کارکنان به عنوان ویژگی‌های فرهنگ سازمانی برشمرده شده‌اند (هارتنل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۶۷۷). در این تحقیق تعریف گروه پروژه از فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای است از اعتقادات، باورها، ارزش‌ها، هنجارها، الگوهای رفتاری و نمادهای ملی، اسلامی و انقلابی مشترکی که شکل‌دهنده افکار، نگرش‌ها، ادراکات و کنش‌های مدیران و کارکنان دستگاه‌های نظام اسلامی بوده و موجب انسجام بخشی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی سازمان شده و منبعی انرژی‌بخش برای تحول، پویایی و کارآمدی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

## سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی

مطالعات دقیق و عمیق پیرامون فرهنگ سازمانی، مستلزم شناسایی همه جنبه‌ها و ابعاد آن است و بدون فهم ابعاد و سطوحی که بر مؤلفه‌های فرهنگی هر سازمان متصور است، پی‌بردن به فرهنگ سازمانی آن دشوار است. محققین و صاحب‌نظران حوزه علوم رفتاری، برای فرهنگ هر سازمان، سطوحی قائل هستند که از دو تا چهار سطح متغیر است.

معروفترین و مهم‌ترین سطح‌بندی که از فرهنگ سازمان انجام گرفته است، مربوط به اندیشمند این رشته ادگار شاین است که برای فرهنگ هر سازمان سه سطح قائل است (شاین، ۱۹۹۲: ۷۷).

۱. سطح قابل مشاهده و مظاهر فرهنگ: این سطح شامل مخلوقات، مصنوعات، الگوهای رفتاری قابل مشاهده، هنر، فناوری و به‌طور کلی همه پدیده‌های عینی است.

۲. سطح ارزش‌های حمایتی و هنجارها: در این لایه، ارزش‌های قابل بررسی در محیط فیزیکی بر اساس توافق اجتماعی، راهبردها، اهداف و فلسفه‌های سازمانی قرار دارند.

۳. سطح مفروضات اساسی: این سطح شامل ارتباط با محیط، ماهیت زمان و مکان، ماهیت

1. Bono et al.

2. Hartnell et al.

فطرت انسانی، ماهیت فعالیت انسانی و ماهیت روابط انسانی است. بر مبنای دیدگاه دیگری، فرهنگ از دو لایه عینی و ذهنی تشکیل شده است، به گونه‌ای که هر یک از این دو لایه شامل لایه خودآگاه و ناخودآگاه می‌باشد. لایه ظاهری یا عینی، بخش بیرونی و ملموس فرهنگ است که قابل مشاهده است اما لایه ذهنی، بخش ناملموس فرهنگ سازمانی است که به آسانی قابل رؤیت نیست.

در یک جمع‌بندی مبتنی بر نتایج دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران، سطوح ولایه‌های فرهنگ سازمان را به‌طور کلی در دو سطح می‌توان دسته‌بندی کلی نمود:

الف) سطح روین و بالایی: پدیده‌های محسوس و قابل مشاهده شامل: محیط فیزیکی، نوع پوشاک، آداب و سنت‌ها، مراسم و جشن‌ها، رفتارها، قهرمانان، داستان‌ها، شعارها و سرودها، ساختار و فرایندها.

ب) سطح زیرین: پدیده‌های نامحسوس و غیرقابل رؤیت که اجزای روبنایی فرهنگ را تحت تأثیر قرار می‌دهند و عبارتند از: نگرش‌ها و بینش‌ها، قواعد و هنجارها، عواطف و احساسات، ارزش‌ها، اعتقادات و باورها (سلطانی، ۱۳۸۹).

### انواع فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آنها

در یک سازمان، نگرش‌ها و رویکردهای مختلفی به مقوله فرهنگ حاکم است و بر آن اساس نظریه‌ها، و مدل‌های گوناگونی برای تعیین و تشریح مؤلفه‌های فرهنگی یک سازمان به کار رفته است. ارزش مطالعه فرهنگ سازمانی، شناخت الگوها و مدل‌هایی است که انواع فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند. در جدول (۱) تعدادی از مدل‌های مستخرج از مرور مبانی نظری که مؤلفه‌ها و شاخص‌های خاصی را برای شناخت، سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند نشان داده شده است. برای طرح پرسش‌های کلی مصاحبه‌ها و نیز در جمع‌بندی نهایی برای تدوین ابعاد اصلی فرهنگ مطلوب سازمانی از این مدل‌ها کمک گرفته شده است.

جدول ۱. جمع‌بندی دیدگاه صاحب‌نظران در خصوص نوع فرهنگ و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن

ردیف	صاحب‌نظر	نوع فرهنگ	شاخصه‌های فرهنگی
۱	Denison (1990)	انعطاف‌پذیر	تأکید بر فرایندهای اداری منعطف، واکنش سریع و صحیح در برابر تحولات محیطی، توجه به نیازهای مشتریان
		مأموریتی	توجه به نیازهای محیط خارجی، تأکید بر حفظ وضعیت فعلی، ایجاد دیدگاه مشترک در سازمان، تبیین حرکت سازمان بوسیله مدیران برای کارکنان
		مشارکتی	جلب مشارکت و درگیری کارکنان در امور، توجه به تحولات محیط خارجی، افزایش حس مسئولیت و مالکیت در افراد
		مبتنی بر تداوم	توجه اکید به روند انجام امور سازمان، تلاش برای حفظ ثبات، نبود مشارکت کارکنان، تیر به سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی
۲	Quinn & Rohrbaugh (1983)	عقلایی	تأکید بر هدف‌های سازمانی، ارتقای شاخصه‌های عملکرد، شایسته‌سالاری در سازمان
		ایدئولوژیک	پیگیری اهداف کلان و رسالتی، تسلط و رهبری بر خارج از سازمان، ارزش‌مداری، توجه به نیازهای کارکنان جهت ایجاد انگیزش، رهبری کاریزما، تصمیم‌گیری قضاوتی، جدیت رفتار
		توافق و مشارکت	تأکید بر اتفاق و انسجام گروه، تعصب گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری حمایتی مدیران، روابط سالم کاری در سازمان
۳	Sonnenfield (1981)	سلسله‌مراتبی	تأکید بر اجرای قوانین و مصوبات، میزان واپایش مستقیم بر رفتار دیگران، تصمیم‌گیری متمرکز و سلسله‌مراتبی، رهبری محافظه‌کارانه، به کارگیری ملاک‌های رسمی
		علمی	جذب نیروهای مستعد جوان و دانشگاهی، تأکید یادگیری و پرورش استعدادها، تقویت شخصیت علمی و تخصص

ردیف	صاحب نظر	نوع فرهنگ	شاخصه‌های فرهنگی
		باشگاهی	توجه به روحیات افراد، میزان وفاداری کارکنان به سازمان، توجه به سلسله‌مراتب سازمانی، توجه به سن و سنوات خدمت افراد
		تیمی	تأکید بر نوآفرینی، تأکید بر خطرپذیری، آزادی عمل
		سنگری	نبود امنیت، شرایط کاری متزلزل و بی ثبات
۴	Deal & Kennedy (1982)	فرهنگ کار و بازی	جدیدیت در انجام وظایف محوله سازمانی، همکاری گروهی افراد در راستای هدف، تأکید بر جذابیت شغلی، خطرپذیری کم، عکس‌العمل سریع نسبت به محیط
		فرهنگ شرط بر سازمان	تأکید بر مهارت‌های فنی، ریسک‌پذیری زیاد، عکس‌العمل کند نسبت به محیط
		فرهنگ فرایندی	فرایندهای اداری کارآمد، ریسک‌پذیری کم، عکس‌العمل کند نسبت به محیط، تأکید بر جزئیات عملیات و عملکرد
		فرهنگ ماکو	ریسک‌پذیری زیاد، عکس‌العمل سریع نسبت به محیط، تأکید بر ارتقاء توانایی‌های فردی، تأکید بر هدف
۵	Handy (1991)	نقشی	تأکید بر ساختار دیوان‌سالاری، تعریف دقیق وظایف
		وظیفه‌ای	تأکید بر معیارهای عملکردی، تلاش بسیار برای تحقق اهداف
		قدرتی	وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان، حرکت براساس قانون
۶	Hellrigel & Slocum (1996)	شخصی	حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی، وجود استقلال حرفه‌ای
		بوروکراتیک	یکپارچگی داخلی کم، توان انطباق با محیط کم، تقید خشک به اصول، جزءنگری، فعالیت بی‌تعامل/کم تعامل با سایر بخشها، بی‌توجهی کافی و وافی به یادگیری
		رقابتی	یکپارچگی داخلی کم، توان انطباق با محیط زیاد، روابط قراردادی بین افراد، وفاداری کم نسبت به سازمان، تأکید بر اهداف کمی، بازار محوری

ردیف	صاحب نظر	نوع فرهنگ	شاخصه‌های فرهنگی		
		مشارکتی	یکپارچگی داخلی زیاد، توان انطباق با محیط کم، تعهد شخصی زیاد، علاقه به کار تیمی، جامعه‌پذیری گسترده		
		یادگیرنده	یکپارچگی داخلی زیاد، توان انطباق با محیط زیاد، ترغیب افراد به یادگیری، تسلط سازمان بر محیط، سازمانی فوق فعال، آینده‌گرایی، تنوع زیاد		
۷	Peters & Waterman (1982)	تعصب عملی	تصمیم‌گیری سریع و پر خطر، پیشگامی، تأکید بر عمل آنی، رقابت طلبی		
		مشتری‌مداری	مشتری‌مداری، آینده‌نگری بازار، ارتقاء سطح کیفی ستاره‌ها		
		خودمختاری و کارآفرینی	تأکید بر استقلال واحدها، ترغیب به نوآوری در واحدها، عدم تمرکز اداری		
		بهره‌وری انسانی	تأکید بر توانایی‌های افراد، انسان‌محوری، تکریم و تمجید انسان‌ها		
		دسترسی به مدیریت	فرهنگ درهای باز، در دسترس بودن مدیر در هر کجای سازمان		
		تخصص‌مداری	شایسته‌سالاری در انجام وظایف، تأکید بر تخصص و افزایش مهارت‌ها		
		شکل ساده	سطوح سازمانی کم، نقش کمرنگ هیئت رئیسه		
		ثبات همراه با ناپایداری	هم‌اندیشی کارکنان نسبت به ارزش‌ها، سادگی قوانین و ضوابط اداری، خطرپذیری کارکنان، خودواپاشی		
		۸	Cook & Lafferty (1987)	فرهنگ‌های سازنده	موفقیت (کسب هدف)، خود شکوفایی، خود برانگیختگی (انسان دوستانه)
				فرهنگ‌های منفعلانه	نرم‌های تأییدی (تصویبی)، نرم‌های قراردادی (متعارف)، نرم‌های وابستگی، نرم‌های پرهیزی (اجتنابی)
فرهنگ‌های تهاجمی	نرم‌های مخالفی (تعارضی)، نرم‌های قدرت، نرم‌های رقابتی، نرم‌های کمال				



ردیف	صاحب نظر	نوع فرهنگ	شاخصه های فرهنگی
۹	زارعی متین (۱۳۷۴)		تقوای الهی، امر به معروف و نهی از منکر، احساس مسئولیت، نظم، وفای به عهد، عدالت و انصاف، صداقت و راستگویی، توکل به خدا، تعهد به اهداف، اخلاص، تعامل و همکاری، خودنظارتی، سخت، برگزاری و شرکت در نماز جمعه، کاردانی و تخصص، خلاقیت و نوآوری، حسن خلق، نظام پاداش در برابر عملکرد، شور و مشورت، سعه صدر، روابط صمیمی و دوستانه، هدایت و حمایت مدیریت، احترام به قانون، تعظیم شعائر اسلامی، تلاش برای بهبود کیفیت و ارائه خدمات
۱۰	نیکوکار و همکاران (۱۳۹۲)	فرهنگ تحول گرا	تکلیف گرایی، ولایت مداری، دشمن ستیزی، شهادت- طلبی
		فرهنگ تعالی گرا	مزیت آفرینی، دانایی محوری، نوشوندگی، خطرپذیری
		فرهنگ آرمان گرا	کرامت انسانی، کمال گرایی، رهبری الهام بخش، پویایی اجتماعی
		فرهنگ قانون گرا	ارزش مداری، چشم انداز محوری، راهبرد محوری، هدف-مداری
			یکپارچگی، ضابطه گرایی، فرایندهای منطقی، نظامات مدون
۱۱	فرهی (۱۳۸۴)	سازگاری با محیط	آگاهی و شناخت محیط، تعاملات محیطی، خطرپذیری، مدیریت محیط
		حرفه ای بودن	توسعه مهارت ها و توانایی های تخصصی، ارائه آموزش های کاربردی - تخصصی، مهارت استفاده از ابزارهای تخصصی، شایسته گزینی، ترویج دانش حرفه ای - تخصصی
		عدالت و انصاف	احساس عدالت در نظام تشویق و پاداش، احساس رعایت ضابطه ها، رشد و ارتقای شغلی، رعایت برابری و عدالت و انصاف
		نظم و انضباط سازمانی	قانون مداری توسط افراد، رعایت قوانین و سلسله مراتب سازمانی، التزام عملی به قوانین و مقررات، آراستگی ظاهری، رعایت استانداردهای کاری

ردیف	صاحب نظر	نوع فرهنگ	شاخصه‌های فرهنگی
		خلاقیات و نوآوری	استقلال و آزادی برای بروز خلاقیت، تشویق و ترغیب به نوآوری، کارآفرینی، بسترسازی برای خودشکوفایی افراد، ارتقای روحیه پرسشگری، توجه به رأی و نظر دیگران، انتقادپذیری
		وجدان کاری	خدمت به نظام و صیانت از آرمان‌های آن، تعالی و پیشرفت خواهی، تحمل سختی‌ها و مشقت‌ها، سخت کوشی، سرعت و دقت در انجام کارها، روحیه خودوایاشی و خودنظارتی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگو-بودن، تلاش در جهت افزایش بهره‌وری کاری
		ارزش‌های اخلاقی	رعایت اصول و فرایض دینی، توکل و اعتقاد به خدا، تعظیم مناسبت‌های دینی، رعایت اصول اخلاقی و انسانی، پرهیز از فساد
		حمایت و عزت سازمانی	احساس غرور به عضویت در سازمان، احساس تعلق و وابستگی برای سازمان، احساس تعهد نسبت به سازمان، ایجاد وجهه مقدس از سازمان در جامعه، عزت و احترام، احساس رضایت‌مندی
		همبستگی سازمان	مشارکت و انجام کار گروهی، یکپارچگی، روابط انسانی، وحدت اهداف و رویه‌ها
		عام‌گرایی	ارتباط با مردم، تأمین رضایت مردم، تعهدات اجتماعی
		امنیت	تأمین امنیت جانی و اقتصادی مردم، تأمین امنیت و آرامش اجتماعی سیاسی، حفظ دستاوردهای انقلاب و جنگ، ایجاد سرمایه‌های اجتماعی سازمانی، موفقیت در ایجاد امنیت

### چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

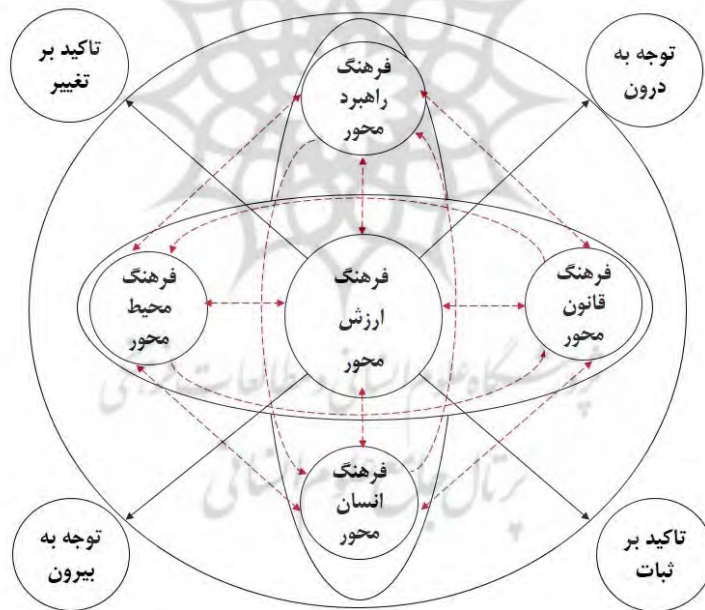
پس از آشنایی به‌دست‌آمده نسبت به مدل‌ها و نظریه‌های مختلف، پنج محور اساسی مقصد و مسیر، ساختار یا سازوکارهای انجام کار، منابع انسانی و عوامل زمینه‌ای محیطی و ارزشی به عنوان

عوامل محدود کننده چارچوب نظری پژوهش برای مطالعه فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شدند. به عبارت دیگر، سعی بر آن بوده که مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ مطلوب سازمانی در قالب این پنج بعد از طریق ذهن کاوی مدیران و طرح پرسش‌های تحقیق به شرح زیر احصاء شود:

۱. مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین از بعد فرهنگ ارزش محور چیست؟
۲. مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین از بعد فرهنگ راهبردمحور چیست؟
۳. مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین از بعد فرهنگ قانون محور چیست؟
۴. مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین از بعد فرهنگ انسان محور چیست؟
۵. مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین از بعد فرهنگ محیط محور چیست؟

ابعاد اصلی پنج گانه فرهنگ سازمانی که مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند در

شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش فرهنگ سازمانی

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهشی در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. به علاوه، با توجه به هدف کلی پژوهش، روش تحقیق از نوع کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شد. در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نیز برای گردآوری داده، چارچوب کلی پرسش‌ها با توجه به مرور گسترده ادبیات تحقیق تعیین شده و سپس اقدام به برگزاری مصاحبه با مطلعین کلیدی سازمان شد. برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه‌ها از ترکیب روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. در این روش، مصاحبه با یکی از خبرگان سازمان که به جهت تجارب کاری مرتبط، از معیارهای لازم برخوردار بود بنا به قضاوت محققین شروع شد. ضمن انجام مصاحبه از نفر اول و هریک از افراد بعدی خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه را معرفی نمایند.

از تعداد ۱۰ نفر مصاحبه‌شونده که به این ترتیب انتخاب شدند، یک نفر عضو هیئت مدیره (در زمان انجام مصاحبه) و مابقی معاون و یا مدیر کل بانک بوده‌اند. از این تعداد سه نفر بین ۳۰-الی ۴۰ سال، سه نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال، و چهار نفر بالای ۵۱ سال سن داشته‌اند. از نظر تحصیلات شش نفر دارای تحصیلات دکتری، دو نفر فوق لیسانس و دو نفر لیسانس بوده‌اند. از نظر سابقه کار نیز چهار نفر بالای ۳۰ سال، دو نفر بین ۱۶-۲۰ سال، یک نفر بین ۶-۱۰ سال، یک نفر بین ۱۱-۱۵ سال، یک نفر بین ۲۵-۳۰ سال و یک نفر نیز بین ۲۱-۲۵ سال سابقه خدمت داشته‌اند. بدین ترتیب بیشترین افراد دارای تحصیلات دکتری (معادل ۶۰ درصد)، با میانگین سنی بالا و سابقه کاری بالا بوده‌اند.

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم<sup>۱</sup> انجام شد. در ادامه این روش مختصراً تشریح می‌شود.

## تحلیل تم

تحلیل تم رویکردی نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی است. این رویکرد راهکنشی است

1. Thematic analysis

که برای کاهش و مدیریت حجم وسیعی از داده‌ها بدون از دست دادن زمینه و بستر موضوع، نزدیک شدن یا غوطه‌ور شدن (غور کردن)<sup>۱</sup> در داده‌ها، سازماندهی، تلخیص و تمرکز بر تفسیر داده‌ها به کار می‌رود. فرآیند تحلیل تم شامل کدگذاری<sup>۲</sup>، شناسایی تم‌ها<sup>۳</sup> یا الگوهای معانی، طبقه‌بندی داده‌ها بر اساس تم‌ها و در نهایت تفسیر ساختارهای تماتیک<sup>۴</sup> منتج شده بر اساس شباهت‌ها، روابط، الگوهای فراگیر<sup>۵</sup>، سازه‌های نظری یا اصول تشریحی است (میلز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

در این رویکرد، کدها واحدهای اصلی معنی هستند. آنها اساسی‌ترین بخش داده‌های خام می‌باشند که می‌توانند به شیوه‌ای معنی‌دار در رابطه با یک پدیده ارزیابی شوند. یک بخش واحد از متن می‌تواند بیش از یک کد داشته باشد، بنابراین ممکن است تعداد کدها بسیار زیاد باشند؛ اما زمانی که پژوهشگر به الگوهای موجود میان کدها توجه می‌کند و معانی مستتر در مجموعه کدها را شناسایی می‌نماید، تم‌ها پدیدار می‌شوند. تم عبارت است از الگویی از اطلاعات که در حداقل سطح ممکن، مشاهدات را تشریح و سازماندهی کرده و در بالاترین سطح، جنبه‌های مختلف یک پدیده را تفسیر می‌نماید. تم‌ها ممکن است از ابتدا به صورت استقرایی<sup>۷</sup> از اطلاعات خام ایجاد شوند و یا با رویکرد قیاسی<sup>۸</sup> از نظریه یا تحقیقات قبلی منتج شوند (بویاتزیس<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸).

براون و کلارک<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) فرآیند تحلیل تم را طی شش گام تشریح می‌کنند. این مراحل عبارتند از:

۱. آشنایی با داده‌ها: نگارش داده‌ها، خواندن و خواندن مجدد داده‌ها، نوشتن ایده‌های اولیه.
۲. ایجاد کدهای اولیه: کدگذاری جنبه‌های جالب توجه داده‌ها به روشی نظام‌مند در کلیه مجموعه داده‌ها، مرتب کردن و مرتبط نمودن داده‌های مرتبط با هر کد.

1. Immersing
2. Coding
3. Themes
4. Thematic structures
5. Overarching patterns
6. Mills et al.
7. Inductive approach
8. Deductive approach
9. Boyatzis
10. Braun & Clarke

۳. جستجوی تم‌ها: مرتبط کردن کدها با تم‌های بالقوه، جمع‌آوری کلیه داده‌های مرتبط با هر یک از تم‌های بالقوه.

۴. بازنگری تم‌ها: بررسی کردن این تم‌ها در ارتباط با کدهای استخراج شده باشند و بررسی این که تمامی مجموعه‌های داده، یک نقشه تماتیک<sup>۱</sup> از تحلیل را ایجاد نمایند.

۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: تحلیل مداوم برای پالایش ویژگی‌های تم‌ها و کلیت تحلیل، ایجاد تعاریف و نام‌های واضح برای هر یک از تم‌ها.

۶. تهیه گزارش: فرصت نهایی برای تحلیل، انتخاب مثال‌های واضح، تحلیل نهایی کدها و تم‌های مستخرج از داده‌ها، مرتبط نمودن تحلیل با پرسش پژوهش و پیشینه، تهیه یک گزارش علمی از تحلیل.

برخی از گام‌های این تحلیل مشابه سایر روش‌های تحقیق کیفی بوده و لزوماً منحصر به رویکرد تحلیل تم نیست. فرآیند تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر شروع به توجه و جستجوی الگوی معانی و موارد بالقوه جالب توجه می‌نماید. این امر ممکن است طی جمع‌آوری داده صورت گیرد. پایان فرآیند تحلیل تم نیز زمانی است که پژوهشگر به ارائه گزارش در مورد محتوا و معانی الگوها (تم‌ها) می‌پردازد.

در استفاده از رویکرد تحلیل تم توجه به دو نکته ضروری است. نخست اینکه، نگارش، بخش لاینفک تحلیل تم است نه بخشی که در پایان فرآیند می‌بایست انجام شود. بنابراین نگارش می‌بایست در گام نخست تحلیل آغاز شده و در تمامی فرآیند ادامه یابد. نکته دوم اینکه باید توجه داشت که فرآیند تحلیل تم یک فرآیند خطی<sup>۲</sup> شامل گذار از یک مرحله به مرحله بعدی نیست. در عوض، این فرآیند شامل رفت و برگشت مستمر میان مجموعه داده‌ها، کدهای مستخرج از داده‌ها و تحلیل داده‌های تولید شده است. به عبارت دیگر، فرآیند تحلیل تم فرآیندی بازگشتی<sup>۳</sup> است که مستلزم حرکت روبه‌جلو یا روبه‌عقب میان مراحل مختلف تحلیل است (براون و کلارک ۲۰۰۶).

1. Thematic map  
2. Linear process  
3. Recursive process

در تحقیق حاضر برای ثبت داده‌ها، جریان مصاحبه‌ها به شکل صوتی ضبط شد. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده در قالب word وارد نرم‌افزار QSR Nvivo شد و جهت انجام تحلیل، کدگذاری شد. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شده و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده، استفاده شد. پس از انجام ۱۰ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. در متن حاصل از ۱۰ مصاحبه، تعداد ۹۰۹ کدگذاری صورت گرفت (مجموع تعداد گره‌ها<sup>۱</sup> در نرم‌افزار QSR Nvivo). فرآیند شناسایی کدها رفت و برگشتی بود. بدین معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون فرهنگ سازمانی استخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، مجدداً به ادبیات مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جستجو شود. در متن مصاحبه‌ها برخی از کدهای شناسایی شده دارای چندین فراوانی بودند (که در نرم‌افزار در قالب مراجع<sup>۲</sup> نشان داده می‌شوند). به عبارت دیگر از مجموع ۹۰۹ کدگذاری انجام شده (مجموع تعداد مراجع) تعداد ۵۸۶ کد منحصر به فرد بوده‌اند (مجموع تعداد گره‌ها).

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۱۲۴ مفهوم استخراج شد که در نرم‌افزار در قالب گره آزاد<sup>۳</sup> مشخص می‌شوند. یکی دیگر از امکاناتی که نرم‌افزار QSR Nvivo در اختیار پژوهشگر می‌گذارد، امکان استخراج نموداری بر حسب نسبت اشاره مصاحبه‌شوندگان به مفهوم مورد نظر است. این نمودار برای دو مفهومی که بیشترین میزان تکرار را در متون مصاحبه‌ها داشته‌اند در شکل (۲) نشان داده شده است.

1. Nodes  
2. References  
3. Free Node



شکل ۲. نسبت اشاره مصاحبه‌شوندگان به دو مفهوم دارای بیشترین فراوانی

در نهایت مفاهیم شناسایی شده مانند «حاکمیت تفکر برنامه‌ای» بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌ها یا برحسب نیاز در قالب تم‌های فرعی مانند «هدف محور» و سپس تم‌ها مانند «بعد معنایی - راهبرد محور» دسته‌بندی شدند. این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که تمامی مفاهیم به تم‌های مربوطه تخصیص یابند. در پژوهش حاضر پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی، فرآیند مذکور چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت. در واقع تم‌های فرعی و تم‌های اصلی بارها پالایش شده و در مواردی تفکیک، ترکیب، حذف و اضافه شدند. فرآیند مذکور ادامه یافت تا در نهایت یک نقشه تماتیک راضی‌کننده از داده‌ها به دست آمد. این نقشه تماتیک شامل ۱۲۴ مفهوم، ۲۳ تم فرعی و ۵ تم اصلی است. جدول (۲) حاوی مثال‌هایی از مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شده است که در قالب تم اصلی دسته‌بندی شده‌اند.



جدول ۲. مفاهیم، تم‌های فرعی و اصلی و مثالی از نقل قول‌های مرتبط

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	مثالی از نقل قول مرتبط
بعد رفتاری - انسان محور	رهبری و هدایتگری	دیده شدن کارکنان و شنیدن حرف‌های آنها توسط مدیران، درک دغدغه‌های آنان و بها دادن به نظرات آنان	«کارمند نیاز دارد که شنیده شود. بعضی از مدیران ما فکر می‌کنند که برای برقراری ارتباط باید به او پاداش بدهند در حالی که انسان فقط در مسائل پولی نیاز ندارد.» «... شکایت داشته باشند وقت می‌گذارم. هیچ وقت در جمع داد نمی‌زنم و اگر مدیری اشتباه داشته باشد، به صورت تکی با او صحبت می‌شود.» «کارکنان به صورت چهره‌به‌چهره از رهنمودهای مدیرانشان استفاده کنند... بیشتر انگیزشی و توجیهی است.»
	توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی	اهتمام بانک در جهت شناسایی، رشد و شکوفایی استعداد و قابلیت کارکنان	«... که نیروی باهوشی باشه هوش اجتماعی بالایی داشته باشه. تحصیل کرده باشه.» «نکاتی از جمله توسعه سرمایه انسانی، تخصص، حرفه‌ای شدن، رفتار و فرهنگ سازمانی بتوانیم توسعه دهیم.» «حال اگر این نیروهای خدماتی اگر جایگاه و استعداد خودش را در این مجموعه بفهمد، می‌تواند نقش آفرین باشد.»
	احساس عزت و افتخار	احساس تعلق و چسبندگی سازمانی	کاری کرده بود که کارکنان بانک فکر می‌کردند صبح زود که میان کرکره بانک رو می‌کشند این مال خودشونه؛ این احساس تعلق رو در در واقع در اونها ایجاد کرده بود برای همین تو این دوره بانک می‌درخشه. احساس وفاداری بسیار بالاست ...یکی عدم چسبندگی و علاقه سازمانی است، در اکثر بچه‌ها این چسبندگی را نمی‌بینیم. این فرهنگ باید بتواند افراد را علاقه‌مند کند و بانک را خانه دوم خود بدانند و اینجا را محل ارتزاق و محل رشد خود بدانند. با توجه به نگاهی که به فرهنگ داریم می‌توانیم در واقع عشق و علاقه بچه‌ها را عمق بدهیم.

## یافته‌های پژوهش

پنج تم اصلی که به‌عنوان ابعاد عمده فرهنگ در نظر گرفته شدند عبارتند از: بعد معنایی (فرهنگ راهبردمحور)، بعد رفتاری (فرهنگ انسان‌محور)، بعد ساختاری (فرهنگ قانون‌محور)، بعد زمینه‌ای (فرهنگ محیط‌محور) و بعد فرهنگی (فرهنگ ارزش‌محور). در ادامه هریک از این پنج تم اصلی و تم‌های فرعی و مفاهیم تشکیل دهنده هریک تشریح می‌شوند.

**بعد معنایی (فرهنگ راهبردمحور):** این نوع فرهنگ عمدتاً بر جهت‌گیری‌های اساسی بانک تأکید می‌ورزد. به عبارت دیگر، به میزانی که بانک بر داشتن غایت و جهت مشخص و راه و مسیر روشن برای دستیابی به اهداف تمرکز دارد، اشاره می‌کند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۴ تم فرعی و ۲۳ مفهوم به شرح جدول (۳) برای این تم اصلی شناسایی شد.

جدول ۳. تم‌های فرعی و مفاهیم برای تم اصلی « بعد معنایی (فرهنگ راهبردمحور) »

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (References)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد معنایی (فرهنگ راهبردمحور)	مأموریت محور	روشن و شفاف بودن اهداف بانک در نزد کارکنان	۱	۱
		شفاف و روشن بودن مأموریت‌های بانک	۱	۱
	چشم‌انداز محور	تکیه گاهی مطمئن برای خانواده‌های شهدا و ایثارگران	۱۱	۷
		رتبه اول در بانکداری شرکتی و اختصاصی	۸	۴
		پیشرو و ممتاز در صنعت بانکداری	۶	۴
		توافق و اجماع نظر کارکنان بر تحقق چشم‌انداز و آرمان‌های بانک	۴	۱
		بانک ارزش آفرین	۳	۳
		نمونه در سطح ملی و مطرح در سطح منطقه ای و بین‌المللی	۳	۲
		کیفی‌ترین بانک ایران در ارائه خدمت و محصول	۲	۲
		بانک دین‌مدار و اخلاق‌محور	۲	۲
		امیدبخش و نشاط‌انگیز بودن افق آینده بانک ارزش آفرین	۱	۱
		درک مشترک کارکنان از افق آینده بانک ارزش آفرین	۱	۱

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (References)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
	مقصد محور	تأکید بر توسعه سرمایه انسانی متعهد و متخصص	۲۱	۸
		تمرکز بر آی تی بانکداری الکترونیک (توسعه بانکداری الکترونیک)	۱۴	۶
		حضور هوشمندانه در بازارهای هدف	۸	۳
		توسعه بانکداری شرکتی و اختصاصی	۸	۴
		نگاه فراملی داشتن (جهانی فکر کردن و قدم برداشتن در سطح جهان)	۳	۲
		تأکید بر ثبات مدیریت	۲	۲
	هدف محور	حاکمیت تفکر برنامه ای در بانک	۳	۲
		راه اندازی بانکداری ارزی و بین المللی	۳	۳
		ایفای نقش کلیدی و واسط بین مردم و مجموعه های اقتصادی	۲	۲
		شناسایی، جذب و حمایت از فعالان اقتصادی کشور	۱	۱
روشن و شفاف بودن اهداف بانک در نزد کارکنان		۱	۱	

**بعد رفتاری (فرهنگ انسان محور):** این نوع فرهنگ بر میزان ارزشی که بانک ارزش آفرین برای کارکنان خود قائل است، تأکید می‌ورزد. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۵ تم فرعی و ۳۰ مفهوم به شرح جدول (۴) برای این تم اصلی شناسایی شد.

جدول ۴. تم‌های فرعی و مفاهیم برای تم اصلی «بعد رفتاری (فرهنگ انسان محور)»

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد رفتاری (فرهنگ انسان محور)	توسعه و توانمندسازی	اهتمام بانک در جهت شناسایی، رشد و شکوفایی استعداد و قابلیت کارکنان	۱۷	۷
	سرمایه انسانی	اهتمام بانک به آموزش و تربیت نیروی انسانی نخبه، سرآمد و با هوش اجتماعی بالا	۱۰	۴

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد رفتاری (فهرستگ انسان محور)	توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی	اهتمام بانک به توسعه شایستگی‌ها و توانمندسازی کارکنان	۸	۵
		اهتمام بانک نسبت به توسعه مهارت‌های کارکنان	۵	۳
		اهتمام بانک نسبت به آموزش و تربیت نیروی انسانی با رویکرد جهادی، ایثارگری	۳	۳
		ایجاد دیدگاه بلندپروازی در کارکنان بانک ارزش آفرین	۲	۱
		اهتمام بانک به آموزش و تربیت نیروی انسانی خودراهبر و خودوآپایش	۱	۱
	روابط انسانی	تأکید بر وجود محیط کاری صمیمی، سالم، دوستانه، ایمن و به دور از ریا، تظاهر و دورویی	۱۱	۵
		وجود جوی سرشار از اعتماد و اطمینان در محیط بانک	۶	۵
		تکریم و حفظ کرامت کارکنان بانک در واگذاری مسئولیت‌ها، مشاغل و استحقاقی‌ها	۶	۵
		استقبال از دیدگاه‌ها، نظرات مخالف و انتقادات سازنده کارکنان	۳	۳
		تعامل مبتنی بر ادب، نزاکت و خوشرویی کارکنان بانک ارزش آفرین با ارباب رجوع	۲	۱
		توجه به شرایط احساسی و روحی - روانی کارکنان در بانک	۱	۱
		قدردانی از زحمات افراد پر تلاش و شایسته	۱	۱
	رهبری و هدایتگری	دیده شدن کارکنان و شنیدن حرف‌های آنها توسط مدیران، درک دغدغه‌های آنان و بهادادن به نظرات آنان	۱۳	۷
		ایجاد هماهنگی، همدلی و هم‌زبانی بین واحدها و بخش‌های مختلف بانک	۵	۳
		ایجاد انگیزه و میل به تلاش مضاعف با روحیه جهادی و ایثارگری در کارکنان توسط مدیران	۳	۳

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد رفتاری (فرهنگ انسان محور)	رهبری و هدایتگری	ایجاد میل به خودشکوفایی و بروز استعدادها در کارکنان توسط مدیران	۳	۳
		گروه‌سازی و تأکید بر ارزش‌های کارگروهی	۲	۲
		تفویض اختیارات تصمیم‌گیری به کارکنان در امور مربوط به وظایف حوزه مأموریتی خود	۱	۱
		مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۱	۱
	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	التزام کارکنان به اخلاق حرفه‌ای بانکداری (منشور اخلاقی بانک ارزش‌آفرین)	۴	۱
		برخوردارای کارکنان از وجدان کاری	۲	۱
		عدم تعرض به اطلاعات شخصی حساب‌های بانکی مشتریان و ذی‌نفعان	۱	۱
		پاسخگوبودن کارکنان در قبال عملکرد خود نسبت به مشتریان، ذی‌نفعان و بانک	۱	۱
		پذیرش نتایج و پیامدهای عملکرد خود توسط مدیران و کارکنان	۱	۱
		استقبال کارکنان از پذیرش مسئولیت در بانک	۱	۱
	احساس عزت و افتخار	احساس تعلق و چسبندگی سازمانی	۱۰	۵
		احساس عزت و افتخار از عضویت و خدمت در بانک ارزش‌آفرین	۳	۳
		تعهد و وفاداری کارکنان به بانک ارزش‌آفرین	۱	۱

**بعد زمینه‌ای (فرهنگ محیط‌محور):** این نوع فرهنگ به میزانی که بانک بر داشتن تعاملات محیطی مؤثر، ایفای نقش مسئولیت اجتماعی، سرآمدی و مزیت‌آفرینی در جامعه تأکید می‌ورزد، گفته می‌شود. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۷ تم فرعی و ۴۱ مفهوم به شرح جدول (۵) برای این تم اصلی شناسایی شد.

جدول ۵. تم‌های فرعی و مفاهیم برای تم اصلی «بعد زمینه‌ای (فرهنگ محیط‌محور)»

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد زمینه‌ای (فرهنگ محیط‌محور)	مشتری مداری و مردم مداری	ارائه خدمت بی‌منت (مشاوره ای و آموزشی) در امور بانکداری به مشتریان، مردم و ذی‌نفعان بانک	۱۰	۶
		شنیدن حرف‌های مشتریان و بهادادن به نقطه‌نظرات و انتقادات آنها	۹	۵
		شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و سهامداران و پاسخگویی به مطالبات آنان (ارائه سرویس‌های ویژه)	۸	۴
		اولویت‌دادن به اشتغال فرزندان خانواده‌های شهدا و ایثارگران	۴	۲
		ایجاد احساس امنیت، آرامش و لذت در مردم و مشتریان بانک	۲	۲
		اطلاع رسانی سریع، دقیق و به‌موقع به مشتریان بانک	۱	۱
		تکریم و توجه به شأن و شخصیت مشتریان و ارباب-رجوع	۱	۱
		ارائه خدمات هوشمند بانکداری با حفظ کرامت به خانواده معظم شهدا و ایثارگران	۱	۱
		با نشاط‌بودن محیط بانک برای کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان	۱	۱
	تعاملات مؤثر	همکاری نزدیک با بانک مرکزی و سایر بانک‌ها در شبکه بانکی	۳	۳
		تعامل با مراکز دانشگاهی و حوزه‌های علمیه	۱	۱
		تعامل با نخبگان اقتصادی در امور بانکی	۱	۱
		تعامل با نهادهای اقتصادی و نظارتی کشور	۱	۱
	تحول و نوآرنگی	تعالی و پیشرفت سازمانی بانک ارزش‌آفرین با ابداع روش‌های نوین بانکداری با رویکرد علمی مبتنی بر فناوری	۷	۴

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد زمینه‌ای (فرهنگ محیط محوری)	تحول و نوشوندگی	استقبال از تغییر و تحول سازمانی در بانک	۲	۲
		انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های بانکداری	۲	۱
		شناسایی و واکنش مناسب بانک به تحولات محیطی در صنعت بانکداری	۱	۱
		ترغیب و تشویق خلاقیت و نوآوری در بانک	۱	۱
	مسئولیت‌های اجتماعی	مشارکت در فعالیت‌های عام‌المنفعه و بشردوستانه	۳	۲
		مراعات اصول اخلاقی در توسعه کسب‌وکار در صنعت بانکداری	۱	۱
		ترویج فرهنگ قرض‌الحسنه و تلاش در جهت نهادینه‌سازی آن	۱	۱
		حمایت از طرح‌های سالم‌سازی محیط زیست (بانکداری سبز)	۱	۱
		حمایت از بخش تولید جهت عدم اتکا به خارج از کشور در راستای توسعه و پیشرفت رفاه اقتصادی	۱	۱
		ایجاد باشگاه مشتریان ویژه جهت ارائه خدمات به خانواده شهدا و ایثارگران	۱	۱
	خطرپذیری	توجه به مدیریت خطر و تحلیل شرایط محیطی بانک	۲	۲
		تشویق مدیران بانک به خطرپذیری کارکنان	۱	۱
		ترغیب کارکنان به مواجهه هوشمندانه با چالش‌های محیطی	۱	۱
		شهامت توأم با تدبیر و علم در انجام کارها توسط کارکنان	۱	۱
	سرآمدی و مزیت‌آفرینی مالی و اعتباری	تأکید نسبت به سرمایه‌آفرینی و خلق ارزش افزوده برای بانک	۹	۵
		نقش‌آفرینی در کشور از طریق سرمایه‌گذاری‌های معقول در اقتصاد ملی	۶	۳
		مزیت‌آفرینی برای بانک از طریق کاهش قیمت، افزایش کیفیت و توسعه فناوری	۵	۳

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد زمینه‌ای (فرهنگ محیط‌محور)	سرآمدی و مزیت‌آفرینی مالی و اعتباری	ارتقای وجهت اجتماعی بانک ارزش‌آفرین در جامعه از جهت پاک‌بودن و رعایت حلال و حرام	۴	۴
		فرصت‌آفرینی و پرکردن کاستی‌های صنعت بانکداری	۲	۲
		ایجاد مزیت راهبردی منحصربه‌فرد و متمایز در صنعت بانکداری	۲	۲
		ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه و حمایت از کارآفرینان ارزشی	۱	۱
	دانایی محوری	تأکید بر انجام تحقیق و پژوهش و پیاده‌سازی دستاورد‌های آن در بانک	۶	۳
		ترغیب و حمایت از یادگیری فردی و سازمانی در بانک با تأکید بر دانش حرفه‌ای بانکداری	۶	۳
		تأکید بر جاری‌نمودن مدیریت دانش و فناوری‌های نوین در بانک	۴	۲
		بهره‌گیری از دانش و فناوری روز جهت غنای بیشتر ارتباط با محیط	۲	۱
		برخورداری از اتاق فکر جهت طراحی صحنه‌ها و ساحت‌های جدید اقتصادی	۲	۲
		بهره‌گیری از تجربیات موفق سایرین در صنعت بانکداری در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی	۱	۱

**بعد ساختاری (فرهنگ قانون‌محور):** این فرهنگ به میزانی که بانک بر ساختار و تشکیلات، فرایندها و روش‌های تعریف‌شده و مدون تأکید می‌ورزد و انجام امور در بانک را بر اساس ضوابط، مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها تجویز می‌نماید، تعریف می‌شود. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۳ تم فرعی و ۱۵ مفهوم به شرح جدول (۶) برای این تم اصلی شناسایی شد.



جدول ۶. تم‌های فرعی و مفاهیم برای تم اصلی «بعد ساختاری (فرهنگ قانون محور)»

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد ساختاری (فرهنگ قانون محور)	انسجام و یکپارچگی	برخورداری از زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب	۶	۳
		برخورداری از ساختارهای منسجم، یکپارچه و هماهنگ	۵	۵
		برخورداری از فناوری‌های نوین بانکداری در سطح استانداردهای جهانی	۴	۲
		برخورداری بانک از پایگاه‌های اطلاعاتی جامع و شفاف	۲	۱
		هماهنگی بین واحدها و بخش‌های مختلف بانک	۲	۲
		برخورداری بانک از نظامات جامع و یکپارچه بانکداری	۱	۱
	نظامات و فرآیندهای کاری	برخورداری بانک از فرآیندها و روش‌های روشن، مشخص و تعریف شده (فرآیندمحوری)	۲	۱
		تأکید بر بازمهندسی و بهبود مستمر ساختار، تشکیلات، نظامات، فرآیندها و رویه‌های کاری	۱	۱
		تشریفات‌زدایی از نظامات و فرآیندهای کاری غیر ضرور	۱	۱
	ضابطه مداری	رعایت سلسله‌مراتب از سوی کارکنان	۲	۲
		تأکید بر نظم و انضباط کاری	۲	۲
		رعایت کامل مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های بانکی، مالی و اعتباری داخلی و بین‌المللی	۲	۲
		اجرای دقیق سیاست‌های پولی منطبق با اهداف و برنامه‌های اقتصادی بانک مرکزی	۲	۲
		وجود روابط رسمی و تعریف‌شده بین واحدها و بخش‌ها	۲	۲
		وجود روابط کاری مشخص و مدون در قالب سلسله-مراتب اداری	۱	۱

**بعد فرهنگی (فرهنگ ارزش محور):** این نوع فرهنگ که به ساحت درونی سازمان (بانک ارزش آفرین) اشاره دارد و بر ارزش‌های محوری/جوهری و اساسی بانک ارزش آفرین که منبعث از مبانی دینی و اسلامی است، تأکید می‌ورزد. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۴ تم فرعی و ۱۵ مفهوم به شرح جدول (۷) برای این تم اصلی شناسایی شد.

جدول ۷. تم‌های فرعی و مفاهیم برای تم اصلی «بعد فرهنگی (فرهنگ ارزش محور)»

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)	
بعد ارزشی (فرهنگ ارزش محور)	معنویت گرایی	اهتمام بانک به ارتقای ارزش‌های اعتقادی، اخلاقی، عبادی	۱۳	۵	
		تقید کارکنان نسبت به رعایت مظاهر اسلامی	۵	۴	
		پایبندی کارکنان به انجام واجبات و ترک محرمات	۳	۳	
		پایبندی کارکنان به رعایت فضائل اخلاقی	۳	۳	
	ایثارگری	تعظیم شعائر و مناسک دینی و اسلامی در محیط کار	۲	۲	
		پاسداشت آرمان‌های شهدا	۳	۲	
		برخورداري مدیران و کارکنان بانک از تفکر و فرهنگ جهادی و انقلابی	۲	۲	
	بانکداری اسلامی	وجود روحیه ایثارگری و از خودگذشتگی در آحاد کارکنان بانک ارزش آفرین	۲	۱	
		تأکید بر انجام معاملات و امور بانکداری بدون ربا	۱۲	۵	
		رعایت موازین و عقود اسلامی در معاملات و انجام امور بانکی	۴	۳	
		ترویج فرهنگ قرض الحسنه و تلاش در جهت نهادینه‌سازی آن	۱	۱	
			تأکید بر اجرای فتاوا، تدابیر و منویات حضرت امام(ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در امور بانکداری	۱	۱

عنوان تم اصلی	عنوان تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار (Referenced)	فراوانی بدون تکرار (Sources)
بعد ارزشی (فهرست ارزش محور)	ولایت محوری	پاسداشت آرمان‌های رهبران انقلاب اسلامی (امام خمینی و مقام معظم رهبری)	۶	۴
		تأکید بر اجرای فتاوا، تدابیر و منویات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در امور بانکداری	۱	۱
		باور و اعتقاد قلبی و عملی کارکنان به اصل ولایت فقیه	۱	۱

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در راستای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش و تعیین الگوی مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین، از کنکاش اذهان مدیران ارشد بانک و تحلیل تم مصاحبه‌های صورت گرفته با آنها استفاده شد. با توجه به اینکه در نظر بود تا از طریق ذهن کاوی مدیران، مفروضات پایه‌ای وضع مطلوب بانک استخراج شود، عمده پرسش‌ها به گونه‌ای تنظیم شده بود که مطلوبیت‌های اساسی بانک در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در پنج عرصه استخراج شده از ادبیات تحقیق (فرهنگ راهبرد محور، فرهنگ انسان محور، فرهنگ قانون محور، فرهنگ محیط‌محور و فرهنگ ارزش محور) حاصل شود. مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر یک از این پنج بعد فرهنگی که معادل زیر تم‌ها و مفاهیم مستخرج از رویکرد تحلیل تم می‌باشند، در بخش یافته‌های پژوهش به تفکیک ارائه شدند. به علاوه، از تحلیل مصاحبه‌ها نتایج مهم زیر حاصل شد.

۱. همان‌گونه که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، کلیدی‌ترین مفروض اساسی از دیدگاه مدیران ارشد بانک، تأکید بر توسعه سرمایه انسانی متعهد و متخصص است. این مفهوم ذیل بعد فرهنگ راهبرد محور و مؤلفه مقصد محور قرار دارد. اکثریت قریب به اتفاق مدیران بر این نکته تأکید داشتند که اگر بانک ارزش آفرین بخواهد سرآمد باشد و به عبارتی جزء چند بانک برتر کشور به حساب آید، باید برای متعهد شدن و متخصص شدن کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند. نظر به اینکه صنعت بانکداری الزامات خاص خود را دارد و اساس

- کار این صنعت حرفه‌ای بودن است، لذا کسب رتبه برتر در میان بانک‌های کشور در مرحله اول مستلزم حرفه‌ای نمودن کارکنان است.
۲. دومین موردی که از دید مدیران بانک ارزش آفرین موجب برتری این بانک نسبت به سایر بانک‌ها می‌شود، تمرکز بر آی تی و توسعه بانکداری الکترونیک است. این مفهوم نیز ذیل بعد فرهنگ راهبردمحور و مؤلفه مقصدمحوری دسته‌بندی شده است. به اعتقاد غالب مدیران بانک، سرمایه‌گذاری در جهت توسعه بانکداری الکترونیکی مزیت راهبردی (رقابتی) را برای بانک ارزش آفرین به ارمغان می‌آورد. کما اینکه به اعتقاد معاون محترم بانکداری الکترونیک، بانک ارزش آفرین هم اکنون با تمرکز بر حوزه آی تی ارجحیت نسبتاً خوبی نسبت به سایر بانک‌ها دارد.
۳. بعد فرهنگ انسان‌محور، یکی دیگر از مهمترین مفروضات اساسی که دغدغه ذهنی و باور مدیران بانک ارزش آفرین را تشکیل می‌دهد قرار دارد. این مفهوم اعتقاد به داشتن روابط مبتنی بر صمیمیت و دوستانه بین مدیران و کارکنان بانک است. به اعتقاد مدیران بانک آن چیزی که موجب انسجام و یکپارچگی بانک می‌شود، همبستگی و تعهد عاطفی کارکنان و مدیران نسبت به یکدیگر است. داشتن روابط صمیمی موجب ایجاد محبت، عشق و دوستی بین افراد می‌شود. آن چیزی که سرچشمه کل هستی است و از خداوند تبارک و تعالی بر بندگانش دائماً ساری و جاری است، همین عشق و مهرورزی و دوست داشتن است.
۴. در بعد فرهنگ محیط‌محور یک از مفاهیم اساسی این است که نگاه بانک در تعاملات محیطی خود با سایر بانک‌ها و بانک مرکزی می‌بایست نگاه شریک و ذینفع و همکاری باشد. به عبارت دیگر مفروض اساسی مدیران بانک در تعاملات محیطی با سایر مجامع و مراکز نگاه رقابتی نیست، بلکه نگاه همکاری، ذینفع و شریک دانستن آنهاست؛ بدین معنا که بانک ارزش آفرین می‌بایست به دنبال کشف ساحت‌های جدید اقتصادی و حضور فعال در آن عرصه‌ها با همکاری سایر نگاه‌های اقتصادی کشور باشد.
۵. در بعد فرهنگ ارزش محور، بانک ارزش آفرین رسالت و فلسفه وجودی خود را اثرگذاری مثبت بر اقتصاد ملی با تأکید بر بانکداری اسلامی می‌داند. به عبارت دیگر تمامی کارهای بانک ارزش آفرین باید در راستای کمک به شکوفایی اقتصاد ملی با توجه به تأکیدات مقام

معظم رهبری و رعایت ضوابط بانکداری اسلامی باشد. به علاوه، بانک ارزش آفرین باید خانواده شهدا و ایثارگران را ذینفع اصلی خود دانسته و کمک به توسعه سرمایه ذی نفعان و سهامداران را وظیفه اصلی خود به شمار آورد. این مطلب نیز یکی از مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین می باشد که مورد تأکید مدیران بانک بوده است.

با توجه به مؤلفه ها و شاخص های مستخرج از پنج بعد اصلی فرهنگ مطلوب سازمانی و فراوانی تکرار آنها که نشان دهنده اهمیتشان از دید مصاحبه شوندگان است، می توان وضعیت فرهنگ مطلوب بانک ارزش آفرین را به صورت خلاصه به شرح جدول (۸) تشریح نمود. از نتایج این جدول برای استخراج پیشنهادهایی در جهت حرکت به سمت فرهنگ مطلوب سازمانی می توان استفاده نمود.

#### جدول ۸. تحلیل وضع مطلوب فرهنگ سازمانی بانک ارزش آفرین

ابعاد	وضعیت
۱. بعد معنایی (اهداف و جهت گیری های راهبردی)	تمرکز بر سرمایه انسانی متعهد و متخصص (حرفه ای) به عنوان مزیت رقابتی تمرکز بر فناوری اطلاعات و بانکداری الکترونیک به عنوان مزیت رقابتی کیفی ترین بانک ایران (سرعت در ارائه خدمت، برخورد کرامت آمیز با مشتریان و ارائه محصولات برتر به صورت پکیج)
۲. بعد کالبدی (ساختاری)	پیش بینی بانکی با ۲۰۰-۱۵۰ شعبه با شرایط ایده آل (در سطح VIP) در سراسر ایران بانکی چابک، کوچک و منعطف توسعه بانکداری الکترونیک در سراسر ایران (نرم افزار جامع بانکداری)
۳. بعد محتوایی (رفتاری)	تمرکز بر منابع انسانی به عنوان منبع مزیت آفرین تأکید بر سرمایه بودن منابع انسانی و نه ابزار تأکید بر جذب بهترین ها (افراد متخصص و متعهد) تأکید بر آموزش و توسعه قابلیت های سرمایه انسانی تأکید بر داشتن روابط صمیمی مبتنی بر مناسبات اسلامی با کارکنان تأکید بر شایسته سالاری (شناخت استعداد، توانایی، تخصص و تجربه و به کارگیری در منصب مناسب) مشارکت افراد در فرایندهای کاری و تصمیم گیری

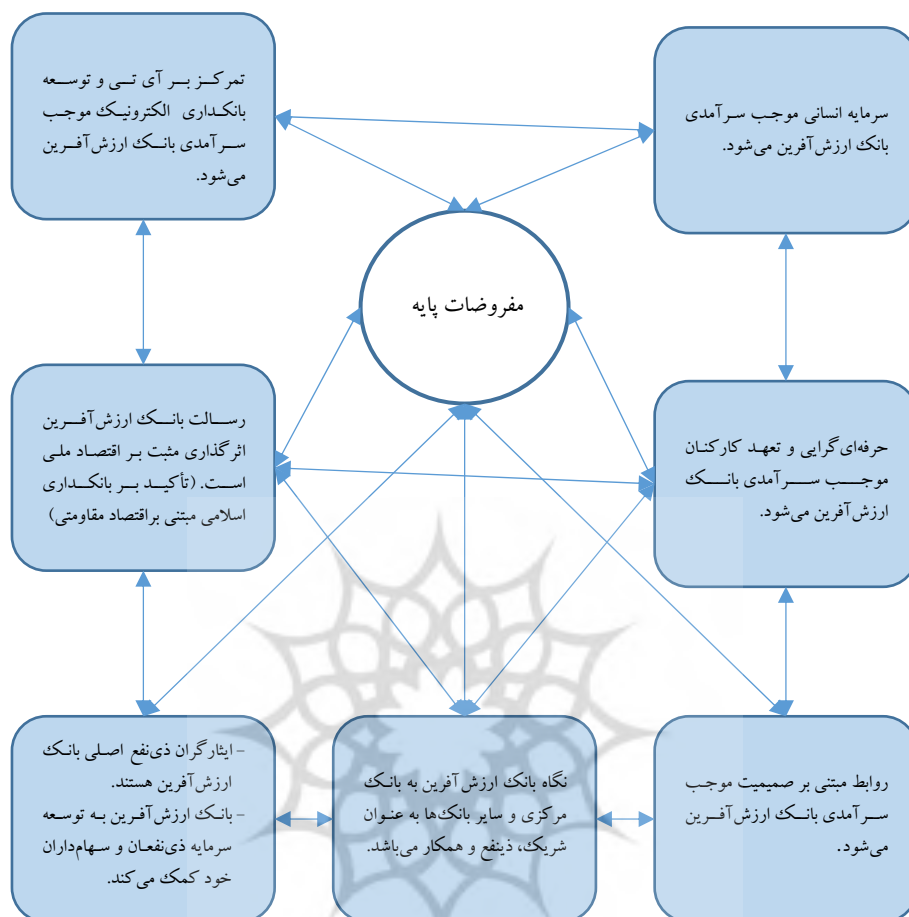
وضعیت	ابعاد	
شناخت ذی نفعان اصلی سازمان و فهم انتظارات آنها شناخت ساحت حرفه‌ای فعالیت‌های بانکداری و انجام فعالیت‌های بانکداری متمایز ایجاد حس آرامش و امنیت در مشتریان بانک (مشتری مداری) روابط همکاری و تعاملات مثبت با سایر بانک‌ها	الف. ارزش‌های محیطی	۴. بعد زمینه‌ای
تعهد: کارکنان بانک متخلق به اخلاق اسلامی باشند تخصص: کارکنان بانک متخلق به اخلاق حرفه‌ای باشند رشد اقتصاد ملی با تأکید بر ارزش‌های اسلامی تأکید بر فرهنگ سازمانی قوی و منسجم ایجاد حس غرور و افتخار در کارکنان و تشویق به خوب بودن	ب. ارزش‌های محوری	

نتایج حاصله در قالب مدل شماتیک مفروضات اساسی بانک ارزش‌آفرین در شکل (۳) ارائه شده است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که کلیدی‌ترین مفروض اساسی بانک از دیدگاه مدیران ارشد، حرفه‌ای‌گرایی و متعهدبودن کارکنان بانک است. اکثر مدیران بر این نکته تأکید داشتند که اگر بانک ارزش‌آفرین بخواهد سرآمد باشد و به عبارتی جزء چند بانک برتر کشور به حساب آید، باید در زمینه متعهد و متخصص شدن کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند. نظر به اینکه صنعت بانکداری الزامات خاص خود را می‌طلبد و اساس کار این صنعت حرفه‌ای بودن است، لذا کسب رتبه برتر در میان بانک‌های کشور در مرحله اول مستلزم حرفه‌ای نمودن کارکنان است.

از طرف دیگر، با توجه به این که بانک ارزش‌آفرین منتسب به بنیاد شهید و خانواده شهدا و ایثارگران است، وجه تمایز این بانک نسبت به سایر بانک‌ها، ارزش‌های اسلامی و پاسداشت فرهنگ و ارزش‌های ایثارگری و شهادت است. به عبارت دیگر، تفاوت میان کارکنان بانک ارزش‌آفرین و سایر بانک‌ها در میزان تعهد و پایبندی به مبانی دینی و ارزش‌های اسلامی است.

مورد دیگری که از دید مدیران بانک موجب برتری نسبت به سایر بانک‌ها می‌شود، تمرکز بر آی تی و توسعه بانکداری الکترونیک است. به اعتقاد غالب مدیران بانک، سرمایه‌گذاری در جهت توسعه بانکداری الکترونیکی مزیت راهبردی را برای بانک به ارمغان می‌آورد.



شکل ۳. مدل مفروضات اساسی بانک ارزش آفرین مستخرج از مصاحبه‌های عمقی با مدیران

یکی دیگر از مفروضات اساسی، اعتقاد به داشتن روابط مبتنی بر صمیمیت و دوستی بین مدیران و کارکنان بانک است. به اعتقاد مدیران بانک، همبستگی و تعهد عاطفی کارکنان و مدیران نسبت به یکدیگر موجب انسجام و یکپارچگی می‌شود. داشتن روابط صمیمی موجب ایجاد محبت، عشق و دوستی بین افراد می‌شود.

در نهایت، نگاه بانک در تعاملات محیطی خود با سایر بانک‌ها و بانک مرکزی می‌بایست نگاه

شریک و ذینفع و همکاری باشد. به عبارت دیگر مفروض اساسی مدیران بانک در تعاملات محیطی با سایر مجامع و مراکز، نگاه رقابتی نبوده بلکه نگاه همکاری، ذینفع و شریک‌دانستن آنهاست. بنابراین بانک می‌بایست به دنبال کشف ساحت‌های جدید اقتصادی و حضور فعال در آن عرصه‌ها با همکاری سایر نگاه‌های اقتصادی کشور باشد و رسالت و فلسفه وجودی خود را اثرگذاری مثبت بر اقتصاد ملی با تأکید بر بانکداری اسلامی و اقتصاد مقاومتی بداند.





## فهرست منابع

- زارعی متین، حسن (۱۳۷۴)، تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری رشته مدیریت.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۸۹)، طراحی و تبیین الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، دانشگاه امام حسین (ع)، رساله دکتری رشته مدیریت.
- فرهی، برزو (۱۳۸۴)، پروژه تحقیقاتی بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح ج.ا. ایران. نیکوکار، غلام‌حسین؛ سلطانی، محمدرضا و نیاوند، عباس (۱۳۹۲)، طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، صفحات ۱۶۳-۱۴۳.
- Bono, S., Heling, G., & Borg, M. (2014). Organizational culture and its implications for infection prevention and control in healthcare institutions. *Journal of Hospital Infection*, 86, 1-6.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. California: SAGE Publications, Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cook, R., & Lafferty, J. (1987). *Organizational Culture Inventory*. MI: Human Synergistics.
- Davis, M., Wehbe-Janeck, H., Subacius, H., Pinto, R., & Nathens, A. (2015). The Trauma Center organizational culture: Survey: development and conduction. *Journal of Surgical Research*, 193, 7-14.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture: Organizational effectiveness*. NY: John Wiley & Sons.
- Gu, V., Hoffman, J., Cao, Q., & Schniederjans, M. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *International Journal of Project Management*, 32, 1170-1181.
- Handy, C. (1991). *Gods of management: The changing work of organization*. NY: Oxford University Press.
- Hartnell, C., Ou, A., & 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.
- Hellrigel, D., & Slocum, J. (1996). *Management*. PWS.
- Hogan, S., & Coote, L. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, In Press.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.

- Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2010). **Encyclopedia of case study research** (Vol. 1). California: SAGE Publications, Inc.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, 24, 570.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, 29(3), 363-377.
- Schein, E. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Sonnenfeld, E. (1981). **Conceptualization of culture change**. CA: Sage Publication.
- Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. **Engineering Economics**, 61(1), 90-99.

