



(MUDIMA)



Identifying an Organizational Culture Model/Framework for an Effective Approach to Quality Management: a Comprehensive Literature Review

Gibson Manalu

Fakultas Bisnis, Universitas Sains dan Teknologi Komputer, Semarang

Corresponding Author: Gibson Manalu Gibson.manalu@stekom.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords: Quality Management, Organizational Culture, Organizational Culture Profile

Received : 4 November

Revised : 22 November

Accepted : 22 December

©2022 Manalu: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Quality management (QM) is not a new concept, nor is it a collection of processes or practices. Nonetheless, with rapid global changes across industries and markets, effective QM practices are more important than ever. Implementing QM practices in any company or company cannot happen separately from the organizational culture of the company or company. The competitive values framework (CVF), the Denison model, the organizational culture inventory (OCI), and the organizational culture profile are the most popular models and frameworks for addressing organizational culture (OCP). Many researchers find it difficult to decide which model/framework to apply when studying organizational culture. This paper provides a comprehensive literature review on each of these models/frameworks based on Boolean search results. This allows research to compare and contrast each, resulting in a set of recommendations and future directions for researchers in this field

Mengidentifikasi Model/Kerangka Budaya Organisasi untuk Pendekatan Efektif Manajemen Kualitas: Tinjauan Literatur Komprehensif

Gibson Manalu

Fakultas Bisnis, Universitas Sains dan Teknologi Komputer, Semarang

Corresponding Author: Gibson Manalu Gibson.manalu@stekom.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords: Management Mutu, Budaya Organisasi, Profil Budaya Organisasi

Received : 4 November

Revised : 22 November

Accepted : 22 December

©2022 Manalu: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Manajemen mutu (QM) bukanlah konsep baru, juga bukan kumpulan proses atau praktik. Meskipun demikian, dengan perubahan global yang cepat di seluruh industri dan pasar, praktik QM yang efektif menjadi lebih penting dari sebelumnya. Menerapkan praktik QM di perusahaan atau perusahaan mana pun tidak dapat terjadi secara terpisah dari budaya organisasi perusahaan atau perusahaan. Kerangka nilai bersaing (CVF), model Denison, inventori budaya organisasi (OCI), dan profil budaya organisasi adalah model dan kerangka kerja yang paling populer untuk mengatasi budaya organisasi (OCP). Banyak peneliti kesulitan memutuskan model/kerangka kerja mana yang akan diterapkan saat mempelajari budaya organisasi. Makalah ini memberikan tinjauan literatur yang komprehensif pada masing-masing model/kerangka kerja ini berdasarkan hasil pencarian Boolean. Hal ini memungkinkan penelitian untuk membandingkan dan membedakan masing-masing, menghasilkan serangkaian rekomendasi dan arah masa depan bagi para peneliti di bidang ini

PENDAHULUAN

Manajemen kualitas (QM) didirikan hampir empat dekade lalu, berdasarkan ide fundamental dari W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, dan Kaoru Ishikawa. QM didefinisikan sebagai filosofi manajemen integratif yang ditujukan untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan. QM telah menemukan jalannya ke sebagian besar sektor masyarakat bisnis saat ini sebagai filosofi manajemen universal, dengan banyak organisasi, perusahaan, dan bisnis sekarang menggabungkan praktik QM ke dalam strategi, taktik, serta operasi dan praktik harian mereka.

Elg dkk. (2021) mendefinisikan QM sebagai seperangkat pedoman yang dibuat untuk memandu organisasi mana pun melalui cara terbaik untuk menjalankan operasinya dalam penelitian mereka tentang digitalisasi dan QM. QM dalam suatu organisasi berfokus pada area kritis yang dapat berdampak pada hubungan pelanggan-organisasi (Elg et al., 2021). Selain itu, organisasi mengandalkan QM untuk mengintegrasikan proses internal utama mereka dengan protokol pelaksanaan proyek yang terdefinisi dengan baik (Elg et al., 2021). Menurut Pertusa-Ortega dkk. (2021), QM adalah filosofi dan sistem manajemen yang terdiri dari serangkaian praktik seperti manajemen proses, perencanaan, komitmen manajemen, dan manajemen pemasok. Praktik-praktik ini diterapkan dan digabungkan di berbagai tingkatan organisasi dengan tujuan bersama untuk memuaskan pemangku kepentingan dan meningkatkan proses dan aktivitas yang dilakukan di dalam organisasi (Pertusa-Ortega et al., 2021).

Banyak sarjana berpendapat bahwa QM dalam suatu organisasi tidak dapat didekati secara terpisah dari lensa budaya organisasi. Patyal dan Koilkuntla (2018) membagi QM menjadi dua kategori: praktik inti dan infrastruktur. Praktik infrastruktur adalah praktik yang berorientasi pada orang dan budaya yang terkait dengan perilaku, pengembangan, dan perubahan organisasi sebagaimana dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen manajemen, manajemen sumber daya manusia, dan hubungan dengan mitra pihak ketiga dan pelanggan. Selanjutnya, beberapa

studi tentang antarmuka antara budaya dan QM telah dilakukan (Asif et al., 2009; Baird et al., 2011; Gupta et al., 2005; Lagrosen, 2003), dimana budaya organisasi diperlukan untuk menumbuhkan lingkungan kerja tim dan kolaborasi, memelihara praktik QM, dan mencapai tujuan organisasi (Helms, 2009). Akibatnya, budaya organisasi telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam keberhasilan penerapan praktik QM di seluruh organisasi (Antony & Banuelas, 2002; Sinha et al., 2016). Budaya organisasi dan manajemen mutu telah banyak diteliti (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001; Biswas, 2013; Jabnoun & Sedrani, 2005; Sayyad, 2017). Tantangan utama yang sering dihadapi para peneliti adalah menentukan model atau kerangka kerja budaya organisasi mana yang akan digunakan untuk mendekati pergeseran QM secara efektif dan menerapkan praktik QM di perusahaan atau perusahaan.

Penelitian ini memberikan tinjauan menyeluruh dari empat model/kerangka kerja budaya organisasi utama, serta rekomendasi bagi para peneliti tentang model atau kerangka kerja mana yang akan digunakan.

Pendekatan Budaya Organisasi

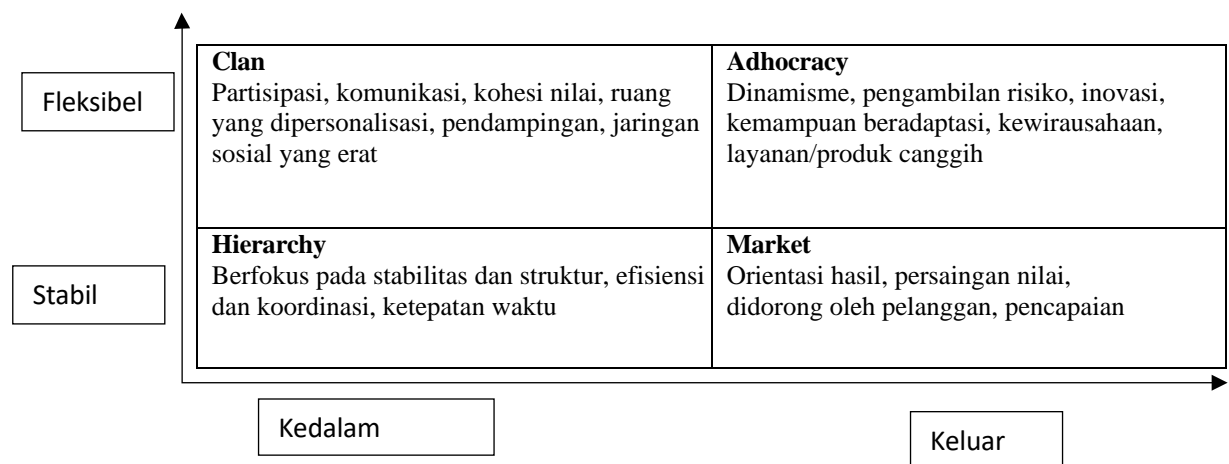
Menurut Jung et al. (2009), terdapat hampir 70 instrumen yang digunakan untuk menilai budaya organisasi. Karena prevalensi dari beragam definisi dan pendekatan konseptual, ada kurangnya pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang mendasari budaya organisasi (Chatman & O'Reilly, 2016). Kerangka nilai bersaing (CVF), model Denison, inventaris budaya organisasi (OCI), dan profil budaya organisasi (OCP) adalah empat pendekatan paling umum untuk budaya organisasi yang telah disorot dalam literatur (Chatman & O'Reilly, 2016).

Kerangka Nilai Bersaing (The Competing Values Framework (CVF))

Quinn dan Rohrbaugh menciptakan Competing Values Framework (CVF), yang sekarang menjadi

salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk mengukur budaya organisasi di kalangan praktisi (Cameron et al., 2006) dan peneliti akademis (Hartnell et al., 2011). (1981, 1983). CVF memiliki dua dimensi dikotomis: kontrol versus fleksibilitas dan lokus eksternal, serta diferensiasi versus lokus internal dan integrasi. Dua dimensi dikotomis ini memunculkan empat kuadran, yang masing-masing mewakili jenis budaya organisasi yang berbeda: klan, adhocracy, pasar, dan hierarki (Quinn dan Rohrbaugh, 1981). Kerangka kerja ini terinspirasi oleh indeks pengukuran Campbell tahun 1977 untuk iklim organisasi daripada budaya organisasi (Ehrhart

et al., 2014). Quinn dan Rohrbaugh (1981) mengklasifikasikan indeks menjadi tiga pasang nilai bersaing, mengklaim bahwa nilai-nilai ini mewakili kerangka efektivitas organisasi seperti hubungan manusia, kerangka proses internal, kerangka sistem terbuka, dan kerangka emas rasional. Perlu dicatat bahwa penulis Quinn dan Rohrbaugh (1981) tidak memberikan pembenaran untuk mengkategorikan indeks menjadi tiga pasang nilai bersaing sebagai alat untuk mengukur budaya organisasi. Kerangka CVF awal digambarkan pada gambar di bawah ini (Gambar 1).



Gambar 1. Kerangka CVF (*Competing Values Framework*)

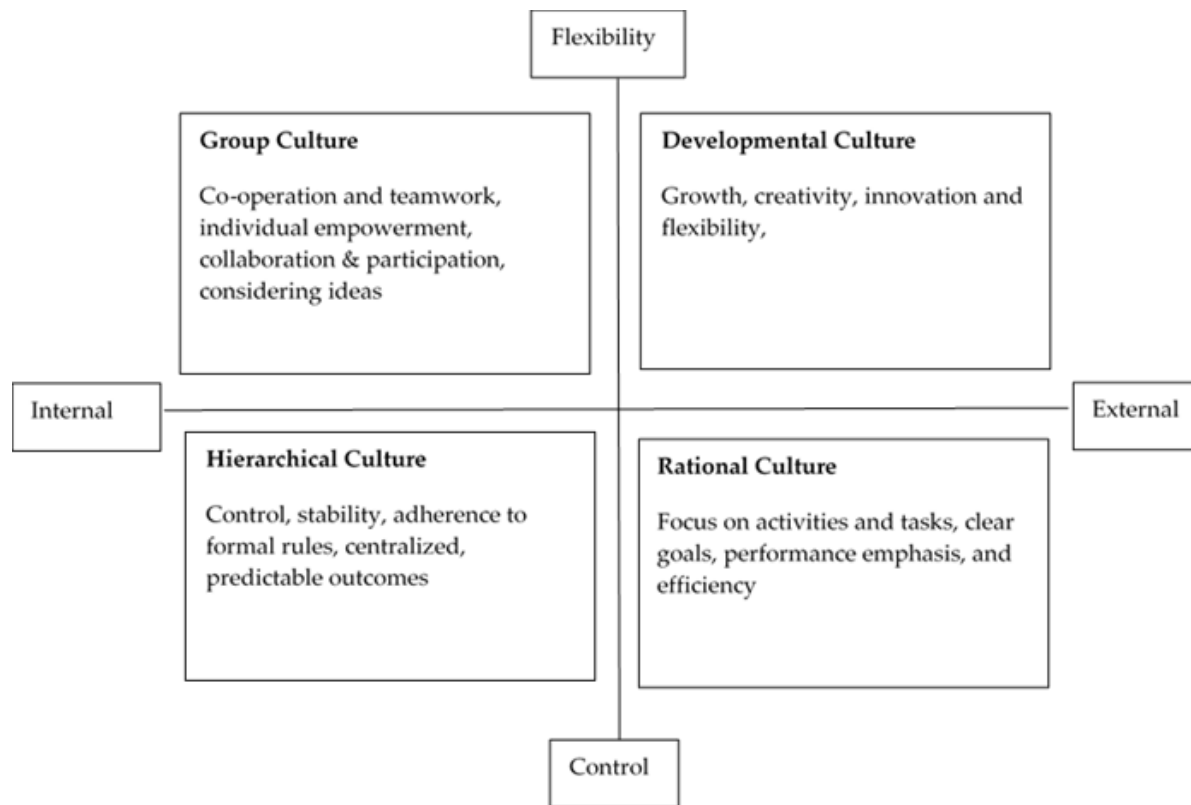
Kuadran 'klan' CVF mewakili tingkat kolaborasi tim dan adhesi sosial organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Dengan kata lain, jika suatu organisasi memiliki "budaya klan", itu telah menciptakan kepercayaan dan komitmen yang kuat di antara organisasi, yang meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Cameron dan Quinn, 2011). Menurut penulis, jika sebuah organisasi memiliki "budaya adhocracy," pengambilan risiko dan inovasi didorong, dengan penekanan pada individualitas dan eksperimen. Budaya klan dan budaya adhocracy masing-masing menekankan integrasi dan diferensiasi. Menurut Lapia et al. (2015), budaya ideal merupakan perpaduan antara budaya klan (berfokus secara internal) dan budaya adhocracy (ditandai dengan inovasi dan kreativitas). Budaya seperti itu sulit ditemukan karena setiap organisasi melewati siklus hidup yang dimulai dengan budaya adhocracy dan berkembang melalui

budaya klan, budaya hirarki, dan budaya pasar (Cameron & Quinn, 2011).

Jika sebuah organisasi memiliki "budaya hierarki", ia memiliki lingkungan kerja yang sangat terstruktur dan efisiensi operasional, yang sering dianggap sebagai ukuran keberhasilan, dengan penekanan pada peraturan dan kepatuhan (Cameron & Quinn, 2011). Para penulis, di sisi lain, telah mengamati bahwa ketika sebuah perusahaan memiliki "budaya pasar", organisasi tersebut berfokus pada hasil berbasis pasar seperti profitabilitas dan output dalam lingkungan yang sangat terkontrol di mana para pemimpin memaksimalkan produksi. Setelah kerangka kerja CVF awal dikaitkan dengan penilaian budaya organisasi, itu digunakan secara luas, diselidiki, dan dikritik. Kerangka kerja CVF awal dikembangkan lebih lanjut dan diperluas sebagai hasil dari penerapan dan penerapannya yang meluas. Denison dan Spreitzer (1991) memperluas kerangka kerja

CVF awal, yang diadaptasi oleh Prajogo dan McDermott (2005, 2011) dan Cameron dan Quinn (2011), yang mengonseptualisasikan empat kuadran

CVF dalam hal kelompok, perkembangan, hierarki, dan rasional. budaya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Empat kuadran budaya organisasi

Cameron dan Quinn (2011) menemukan hubungan antara budaya perusahaan dan bagaimana organisasi mengelola bisnis dan operasinya. Mereka menemukan bahwa masing-masing komponen budaya ini (budaya kelompok, perkembangan, hierarkis, dan rasional) memiliki dampak unik pada kesuksesan dan transformasi organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Selanjutnya, Cameron dan Quinn (2011) berpendapat bahwa keempat kuadran CVF berfungsi sebagai indikator efektivitas dalam hal kinerja organisasi menuju pendekatan QM holistik. Prajogo dan McDermott (2011) menyelidiki hubungan antara keempat konstituen budaya ini dan QM organisasi dalam hal kualitas produk, layanan, proses, dan praktik, melengkapi karya Cameron dan Quinn (2011). Penelitian mereka menemukan bahwa, ketika datang ke organisasi, QM bergantung pada ciri budaya tertentu, dengan mengingat bahwa organisasi yang berbeda memiliki budaya organisasi yang berbeda yang harus dipertimbangkan secara

memadai untuk penerapan QM yang efektif (Prajogo & McDermott, 2011).

Model Denison

Denison dan Mishra (1995) menciptakan model Denison untuk membangun hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas organisasi. Mereka mendefinisikan budaya sebagai "rangkaiian praktik manajemen dan perilaku yang memberikan contoh dan memperkuat prinsip-prinsip dasar serta nilai-nilai yang mendasari, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar untuk sistem manajemen organisasi" (Denison, 1990, p.2). Denison (1990) mengidentifikasi empat karakteristik yang menunjukkan lemah atau kuatnya budaya organisasi. Kekuatan budaya organisasi telah dikaitkan dengan efektivitas organisasi (Boyce et al., 2015). Denison (1990) mendefinisikan budaya organisasi sebagai empat karakteristik: kemampuan beradaptasi, keterlibatan, misi, dan konsistensi

(Denison, 1990; Denison & Neale, 1996; Denison et al., 2012). Adaptasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan di pasar dan dengan pelanggannya. Keterlibatan, di sisi lain, mengacu pada sejauh mana karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan orientasi tim. Sejauh mana tujuan organisasi dikomunikasikan kepada karyawannya dan rasa tujuan bersama disebut sebagai misi. Akhirnya, konsistensi mengacu pada tingkat di mana keyakinan dan nilai-nilai karyawan dan organisasi selaras.

Menurut Boyce et al. (2015), ketika sebuah organisasi memiliki misi yang kuat dan tingkat tinggi dari tiga sifat lainnya (keterlibatan, kemampuan beradaptasi, dan konsistensi), itu menunjukkan budaya organisasi yang kuat dan efektivitas organisasi yang tinggi. Konsistensi dan validitas internal kerangka kerja ini telah diuji di berbagai studi penelitian dan terbukti memuaskan.

Inventarisasi Budaya Organisasi (The Organizational Culture Inventory (OCI))

Cooke dan Szumal (1993) menciptakan "Organizational Culture Inventory" (OCI) dengan mengadaptasi skala "Life Styles Inventory" Lafferty (1973). OCI didasarkan pada psikologi klinis, motivasi dan kebutuhan manusia, dan gaya kepemimpinan (Cooke & Rousseau, 1988). Berbeda dengan model Denison dan CVF, OCI memperoleh pengaturan dan budaya organisasi dari motivasi individu dan gaya perilaku. OCI mengukur 12 norma dalam tiga kelompok: gaya pasif/defensif, konstruktif, dan agresif/defensif yang mengukur kebutuhan tingkat rendah untuk keamanan dan kebutuhan tingkat tinggi untuk kepuasan.

Profil Budaya Organisasi (The Organizational Culture Profile (OCP))

O'Reilly dkk. (1991) menciptakan "Profil Budaya Organisasi" (OCP) untuk mengukur budaya organisasi. Model ini didasarkan pada konsepsi budaya tiga tingkat Schein (2010) dan menekankan nilai dan norma organisasi. Sementara CVF, model Denison, dan OCI dibuat dengan menggabungkan ukuran atau faktor yang ada, OCP dibuat dengan mengidentifikasi 110 deskriptor nilai dan norma. Item kerangka diukur pada skala tinggi ke rendah,

memaksa responden untuk memilih nilai dan norma yang paling mewakili budaya organisasi mereka (O'Reilly et al., 2014). Kerangka ini telah digunakan dalam Lee dan Yu (2004), O'Reilly et al. (2014), Elfenbein dan O'Reilly (2007), dan Chatman et al (2014). Penelitian sebelumnya menetapkan validitas dan reliabilitas kerangka kerja (Sarros et al., 2005; Chatman & Caldwell, 1991). OCP mengurangi bias dengan meminta responden mengurutkan item yang diinginkan secara sosial. Chatman dan Caldwell menguji OCP untuk hasil yang diinginkan/tidak diinginkan secara sosial (1991).

Perbandingan Model/Kerangka Kerja Organisasi

Terlepas dari manfaat dan kekuatannya, CVF, Denison, OCI, dan OCP masing-masing memiliki keterbatasan. Menggunakan pencarian Boolean, bagian ini menunjukkan popularitas setiap model/kerangka kerja dan batasan utamanya.

Meskipun diadopsi secara luas, CVF ditemukan kurang dalam beberapa hal penting. Masalah dengan kerangka asli termasuk perbedaan yang tidak memadai antara dan tumpang tindih antar budaya (Hartnell et al., 2011; O'Reilly & Tushman, 2013); lebih jauh lagi, tidak cukup bukti validitas dan konsistensi internal kerangka kerja (Ostroff & Schulte, 2014).

Yang pasti, Denison memiliki keunikan tersendiri. Empat ciri Denison "tidak secara inheren bersifat kultural," sebagaimana dicatat oleh Chatman dan O'Reilly (2016), karena mereka tertanam dalam berbagai konstruksi seperti konstruksi ekonomi, sosiologis, dan psikologis (hal. 9). Para penulis juga meragukan dimasukkannya "misi" sebagai salah satu dari empat karakteristik utama budaya organisasi, dengan alasan bahwa organisasi mungkin memiliki tujuan yang jelas sementara masih memiliki iklim internal yang goyah. Keterlibatan karyawan lebih menunjukkan budaya organisasi daripada iklimnya, seperti dicatat oleh Chatman dan O'Reilly (2016), yang mencatat masalah serupa dengan dimasukkannya "keterlibatan". Para penulis juga menyiratkan bahwa batas antara sifat-sifat itu keropos dan ada penyerbukan silang yang substansial. Selanjutnya, bias dalam tanggapan dapat dibiarkan karena adanya item yang diinginkan dalam kuesioner, yang kemudian mempengaruhi hasil (Paulhus & Reid, 1991).

Chatman dan O'Reilly (2016) menunjukkan beberapa batasan pada OCI terlepas dari keunggulan dan kemanjurannya yang diklaim. Penulis menyatakan bahwa penggunaan skala Likert mengarah pada hasil rendah, sedang, dan tinggi untuk semua responden karena tidak memungkinkan adanya perbandingan antara dua atau lebih norma dan nilai yang mungkin ada dalam organisasi. label yang digunakan oleh OCI. Para penulis mencatat bahwa pembatasan ini dapat membuat kerangka kerja ini tidak dapat diandalkan untuk membandingkan dua organisasi yang berbeda. Terakhir, penulis mencatat bahwa beberapa pertanyaan diajukan tentang perilaku yang dianggap dapat diterima secara sosial, suatu posisi yang dapat menimbulkan tanggapan yang bias.

Chatman dan O'Reilly (2016) telah menunjukkan beberapa kelemahan OCP meskipun banyak kelebihan dan manfaatnya. Para penulis pertama menunjukkan bahwa, daripada norma dan nilai, OCP mengukur kesamaan kategoris antara item. Seperti yang penulis tunjukkan, meskipun OCP memiliki 54 item yang dikembangkan berdasarkan norma dan nilai, itu tidak benar-benar komprehensif karena tidak memperhitungkan banyak norma dan nilai yang muncul. Para penulis menunjukkan bahwa dimensi alat yang rendah menyebabkan ukuran faktor yang tidak konsisten di seluruh sampel, menimbulkan keraguan pada validitas konstruk instrumen. Last but not least, penulis menjelaskan bahwa tanggapan mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah karena adanya skor yang berbeda di berbagai ukuran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelemahan dan keterbatasan dapat ditemukan di masing-masing dari empat model dan kerangka kerja: kerangka nilai bersaing (CVF), model Denison, inventori budaya organisasi (OCI), dan profil budaya organisasi (OCP). Namun, banyak kekurangan (Hartnell et al., 2011; O'Reilly & Tushman, 2013; Ostroff & Schulte, 2014) dari kerangka asli yang dibuat oleh Quinn dan Rohrbaugh telah diatasi oleh CVF yang dikembangkan lebih lanjut oleh Denison dan Spreitzer (1991), yang diadaptasi oleh Prajogo dan McDermott (2005, 2011) dan oleh Cameron dan Quinn (2011). Karena ini masalahnya, masuk akal bahwa kerangka nilai bersaing (CVF) lebih disukai daripada alternatifnya. Hal ini didukung oleh tingginya jumlah kutipan

(Gambar 3) yang diterima kerangka kerja ini, yang hampir empat kali lebih tinggi daripada model Denison dan hampir tujuh kali lebih tinggi daripada OCI dan OCP.

Empat komponen budaya CVF—budaya kelompok, perkembangan, hierarki, dan rasional—cukup umum untuk diselidiki dan didekati dari perspektif yang berbeda (misalnya, manajemen, sosiologi, psikologi). Namun, posisi yang diambil dalam makalah ini adalah bahwa keputusan peneliti untuk memilih model atau kerangka kerja budaya organisasi tertentu harus didorong dan diinformasikan oleh konteks dan pengaturan penelitian, dan harus berkontribusi secara tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memecahkan masalah penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Khalifa, K.N., & Aspinwall, E.M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428.
- Asif, M., de Bruijn, E. J., Fisscher, O. A., Searcy, C., & Steenhuis, H. J. (2009). Process embedded design of integrated management systems. *International journal of quality & reliability management*. Antony, J., & Banuelas, R. (2002). Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 20-27.
- Baird, K., Jia Hu, K., Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *Int. J. Oper. Prod. Manage.* 31 (7), 789–814.
- Biswas, B.B. (2013). The Effect of changing organizational culture on TQM practices in ISO certified companies. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(5), 24-29.
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A

- longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359. (;; Kotrba et al., 2012).
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership— Creating Value in Organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological reports*, 72(3_suppl), 1299-1330.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational*. New York: Wiley.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lief, C., & Lane, N. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Ebrahimi, M., & Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5625-5643.
- Elfenbein, H. A., & O'Reilly III, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109-142.
- Elg, M., Birch-Jensen, A., Gremyr, I., Martin, J., & Melin, U. (2021). Digitalisation and quality management: problems and prospects. *Production Planning & Control*, 32(12), 990-1003.
- Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., & Farahnak, L. R. (2014). Assessing the organizational context for EBP implementation: the development and validity

- testing of the Implementation Climate Scale (ICS). *Implementation Science*, 9(1), 1-11.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Gupta, A., McDaniel, J. C., & Herath, S. K. (2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(4), 389-402.
- 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.
- Helms, M. M. (2009). *Encyclopedia of management*. 6th ed. Gale Cengage.
- Jabnoun, N. and Sedrani, K. (2005). TQM, culture, and performance in UAE manufacturing firms. *Quality management journal*, 12(4), 8-20.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ostroff, C. & Schulte, M. (2014). A configured approach to the study of organizational culture and climate. In B. Schneider, & K.M Barbera (Eds), *The handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Paulhus, D. L., & Reid, D. B. (1991). Enhancement and denial in socially desirable responding. *Journal of personality and social psychology*, 60(2), 307.
- Lafferty, J. C. *Human Synergistics evaluation system Level I: Life styles*. Plymouth, Mich.: Human Synergistics, 1973.
- Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(4), 473 – 487.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2018). Impact of organizational culture on quality management

- practices: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), pp. 1406-1428.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355-371.
- Prajogo, D.I., & McDermott, C.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Prajogo, D.I. & McDermott, C.M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 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(3), 363-377.
- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian journal of Management*, 30(1), 159-182.
- Sayyad, N. (2017). The relationship between total quality management practices and their effects on firms performance in Palestine. *Business & Entrepreneurship Journal*, 6(2), 1-3.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sinha, N., Garg, A. K., Dhingra, S., & Dhall, N. (2016). Mapping the linkage between organizational culture and TQM: the case of Indian auto component industry. *Benchmarking: An International Journal*, 23(1), 208-235.
- Sousa, R., & Voss, C.A. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109.