

## بررسی اثر عوامل فرهنگی (بر اساس مدل<sup>۱</sup> DOCS)

### بر روی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان

مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران)

علیرضا امیرکبیری \*

هلیا طهرانی \*\*

### چکیده

تحقیق حاضر به بررسی تاثیر اثر عوامل فرهنگی (بر اساس مدل DOCS) بر روی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی (اداره کل درمان غیر مستقیم استان تهران) می پردازد. برای اجرای آزمون از پرسشنامه دنیسون<sup>۲</sup> استفاده شده که وی فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار بعد درگیر شدن در کار<sup>۳</sup>، سازگاری<sup>۴</sup>، انطباق پذیری<sup>۵</sup> و مأموریت<sup>۶</sup> یا رسالت مورد ارزیابی قرار می دهد. برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه سه شاخص تعریف شده است که هر شاخص با پنج سوال سنجیده می شود و از پرسشنامه رضایت شغلی ویسوکي<sup>۷</sup> و

1- Denison Organizational Culture Survey.

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد heliya\_7115@yahoo.com

2- Denison.  
3- Involvement.  
4- Consistency.  
5- Adaptability.  
6- Mission.  
7- Wysocki.

کروم<sup>۱</sup> و نیز پرسشنامه ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی استفاده شده است پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی، (میانگین، فراوانی، انحراف معیار،...) کای مرجع و آزمون دقیق فیشر تجزیه و تحلیل صورت پذیرفته است. نهایت پس از جمع آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده تصویر فرهنگ سازمان تامین اجتماعی در اداره کل درمان غیر مستقیم استان تهران ترسیم شده است که گویای وضعیت فرهنگ این سازمان است. بر اساس تقسیم بندی فرهنگ سازمانی دنیسون فرهنگ حاکم در این سازمان، فرهنگ سازمانی مبتنی بر تداوم می باشد. این سازمان بهترین وضعیت را در متغیرهای انطباق پذیری و رسالت به دست آورده و شاخصهای جهت گیری استراتژیک و یادگیری سازمانی بالاتر از حد متوسط قرار گرفته اند و ده شاخص دیگر در حد کمتر از متوسط قرار دارند. با این وجود اگرچه عوامل فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان رابطه دارند ولی این رابطه و تاثیر در بین جامعه آماری محقق معنی دار به دست نیامد. یعنی تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی آنقدر پایین است که نمی تواند تاثیر به سزایی بر آنها داشته باشد و لذا کلیه فرضیه های تحقیق رد شده است. یعنی بین هر یک از مولفه های فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی داری وجود ندارد.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد کارکنان، مدل دنیسون، منابع انسانی، اداره کل درمان غیرمستقیم سازمان تامین اجتماعی.

## مقدمه

تغییر ویژگی زندگی، زندگی اصلی دنیای امروز است. دگرگونی های عمیق در بنیادهای جامعه و تحولات سریع اجتماعی و توسعه روزافزون علوم و فناوری آدمی را با وضعیتی جدید مواجه ساخته است. یکی از تحولات اساسی در مدیریت، تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا دو دهه پیش چنین تصور می شد که سازمانها

ابزارهای عقلایی برای هماهنگی و کنترل افراد در جهت دستیابی به اهداف بوده و دارای سطوح عمودی از بخش‌ها، قسمت‌ها و واحدها می‌باشند و مبتنی بر روابط قدرت هستند. ولی امروزه اذعان می‌شود که سازمانها چیزی بیشتر از این موضوع بوده و توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده نسبتاً جدیدی در مطالعات سازمان و مدیریت شکل گرفته است. بی‌گمان باید پذیرفت که انسان فرهنگ را می‌آفریند و فرهنگ هم انسان را می‌سازد. ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان‌اند، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (دنیسون، ۱۹۹۷). فرهنگ به انسان یاری می‌دهد تا اندیشه‌های پایدار و ثابتی را بیاموزد و در قالب گروه‌های پیچیده‌ای که وظیفه‌های جداگانه و ویژه دارند، سامان یابد. اندیشه‌های ثابت و پایدار، پس از این که در ذهن جای گرفتند، دگرگون کردن آنها دشوار است ولی از آنجا که سرشت رفتار انسان واکنشی است او می‌تواند در برابر عنصرهای فرهنگی که به او عرضه می‌شوند پاسخ گوید، یعنی می‌تواند از روی خواست آنها را عقب بزند یا دگرگون سازد (طوسی، ۱۳۷۲).

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می‌گذارد.

با توجه به این که فرهنگ سازمانی، الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی فراهم می‌آورد (توسی، ۱۹۹۴) می‌توان به نقش و اهمیت نیروی انسانی و چگونگی ایجاد فرهنگ سازمانی نیرومندی که جوابگوی نیازهای روانی و مادی آنها باشد، پی‌برد. بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخش‌ها و یا گروه‌های

کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند، ثانیاً مسایل را اولویت بندی کنند، ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. با توجه به این که سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان انسان محور است، فرهنگ سازمانی نقش به سزایی در میزان موفقیت این سازمان خواهد داشت. برای تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی موجود ابتدا می باید فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قابل بهبود فرهنگی شناسایی و زمینه ارتقای فرهنگی فراهم آید. در عصر حاضر که کشورمان دوران سازندگی را پشت سر می گذارد و تمامی توجه افراد جامعه معطوف به توسعه و بهبود و ارتقاء سطح اطلاعات، دانش و فناوری است، با نگاهی به کشورهای توسعه یافته مشاهده می گردد که این کشورها توجه بیشتری به فرهنگ سازمانی خود داشته اند و لذا و با فرض این که یکی از عوامل عمده نارضایتی شغلی و عدم وجود عملکرد مناسب در سازمان تأمین اجتماعی، می تواند فرهنگ سازمانی می تواند باشد، در تحقیق حاضر به در پی این موضوع برای حرکت در مسیر توسعه پرداخته شده است.

از این رو هدف این پژوهش بررسی اثر عوامل فرهنگی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران سازمان تأمین اجتماعی است که برای این منظور یکی از جدیدترین و کاراترین مدل های شناخت فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است.

اهداف کلی تحقیق عبارتند از:

۱- اندازه گیری فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان تأمین اجتماعی از طریق مدل DOCS.

۲- بررسی تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر عملکرد دو رضایت شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.

۳- بررسی تاثیر انطباق پذیری بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.

۴- بررسی تاثیر رسالت بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.

- ۵- بررسی تاثیر درگیر شدن در کار بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.
- ۶- بررسی تاثیر سازگاری بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.
- ۷- ایجاد یک بستر مناسب جهت بهبود و گسترش فرهنگ سازمانی مطلوب در میان کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.
- ۸- ارائه راهکارهایی برای تسهیل ایجاد تاثیر مناسب فرهنگ سازمانی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.

### مبانی نظری پژوهش

در ایران پژوهشهای متعددی در راستای فرهنگ سازمانی انجام شده است. برای این منظور مدل‌ها و الگوهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از جمله مدل‌هایی که برای این منظور به دفعات مورد استفاده قرار گرفته است می‌توان به مدل کوپین، مدل لتوین، مدل‌ها فستد و مدل استیفن رابینز اشاره کرد.

الگوی دنیسون با توجه به جدید بودنش بطور بسیار محدود مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از محدود پژوهش‌های که از این مدل استفاده شده است، توسط عباس منوریان و امیر بختائی در سازمان مدیریت صنعتی با عنوان شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون است.

در این پژوهش علاوه بر چهار بعد مدل دنیسون، ۱۲ شاخص این مدل نیز اندازه‌گیری و ترسیم شده است. شاید بتوان گفت که برای اولین بار در ایران از مدل دنیسون به طور کامل استفاده شده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه به شکل زیر استفاده شده است.

- ۱- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر درگیر شدن چیست؟
- ۲- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر سازگاری چگونه است؟
- ۳- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر انطباق‌پذیری چگونه است؟
- ۴- فرهنگ سازمان در ارتباط با متغیر رسالت چگونه است؟

۵- فرهنگ سازمان در سطح کلان چگونه است و در چه ابعادی نیاز به تغییر دارد؟

پس از تعیین حجم نمونه آماری، پرسشنامه دنیسون در سه بخش کاری، مشاوره و تحقیق، آموزش و پشتیبانی توزیع شده است. در نهایت پس از جمع آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمان مدیریت صنعتی بر اساس مدل دنیسون ترسیم شده که وضعیت فرهنگ این سازمان را نشان می‌دهد. بر این اساس سازمان مدیریت صنعتی در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. با این وجود در برخی از شاخص‌ها از جمله "هماهنگی و پیوستگی" و "اهداف و مقاصد" نیازمند بهبود بوده است.

یکی دیگر از پژوهش‌های انجام گرفته توسط عباس منوریان می‌باشد. در این پژوهش که در شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران انجام شده مسئله زیر مدنظر قرار گرفته است.

۱- آیا فرهنگ سازمانی شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران، با استراتژیهای مورد نظر شرکت سازگاری دارد؟

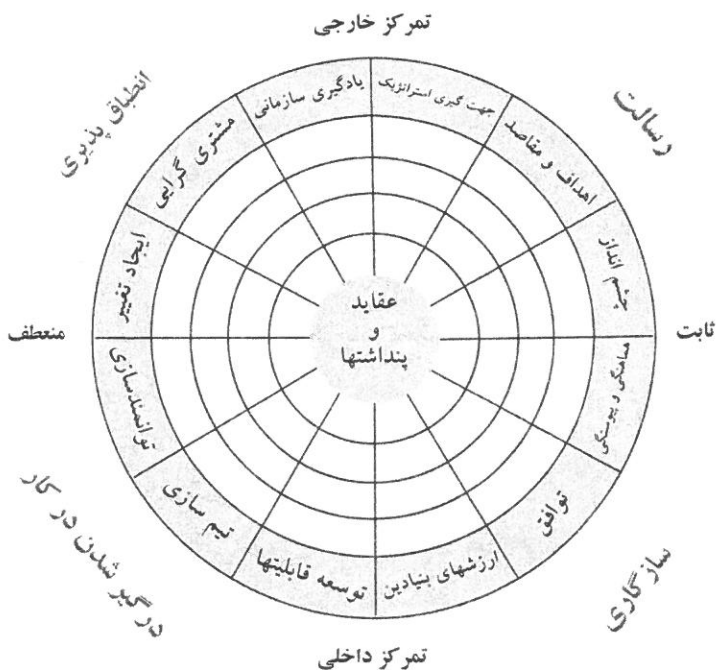
۲- اگر شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران درصدد تغییر استراتژی خود برآید، فرهنگ سازمانی شرکت با آن سازگاری خواهد داشت؟

در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمانی شرکت بازرگانی پتروشیمی، چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت مورد توجه قرار گرفته است. براساس نتایج تحقیق، امتیاز متغیرهای درگیر شدن در کار و سازگاری شرکت پتروشیمی چندان مطلوب نبوده اما متغیرهای انطباق‌پذیری در حد متوسط و متغیر رسالت در حد قابل قبول قرار دارد.

مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل‌ها، به مباحثی مانند تحول و ثبات، توجه به قابلیت‌ها و توانمندسازی، سازگاری در برابر درگیر شدن، همگرایی در برابر واگرایی، چگونگی واکنش در برابر ابهام و نااطمینانی و... است. الگوی مورد توجه پژوهش حاضر، بررسی‌های دنیسون است.

پرسشهای پژوهش براساس الگوی مورد نظر در این تحقیق مطرح خواهند شد. مبنای

الگوی مورد استفاده در این بررسی مطالعه دنیسون در سال ۲۰۰۰ است. او در مطالعه و الگوی خود ویژگی‌های فرهنگی را این گونه مطرح کرده است: درگیر شدن در کار: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازگاری (ثبات و یکپارچگی): این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی اندازه‌گیری می‌شود. انطباق‌پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. رسالت (مأموریت): این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. هر یک از این شاخص‌ها با پنج سوال سنجیده می‌شوند (دنیسون، ۲۰۰۰).



۱- درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکر سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. همان طور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره‌ای اظهار داشته: «درگیر شدن زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر همین اساس افراد با جان و دل در شغل خود کار می‌کنند و هر آنچه در توان دارند در این راه به کار می‌گیرند». در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱/۱- توانمندسازی<sup>۱</sup>: افراد اختیار، ابتکار و توانایی اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۱/۲- تیم‌سازی<sup>۲</sup>: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۱/۳- توسعه قابلیت‌ها<sup>۳</sup>: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت بطور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است سازمان‌های اثربخش با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی دارای فرهنگ قوی و متمایزند و بطور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

۲/۱- ارزش‌های بنیادین<sup>۴</sup>: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و

1- Empowerment.

2- Team Orientation.

3- Capability Development.

4- Core Value.



انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند، شریک‌اند.

۲/۲- توافق<sup>۱</sup>: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق‌ها هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

۲/۳- هماهنگی و پیوستگی<sup>۲</sup>: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن به هم ریخته نیز نمی‌گردد.

۳- انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها بطور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در مسیر ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۳/۱- ایجاد تغییر<sup>۳</sup>: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به شرکتهای جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۳/۲- مشتری‌گرایی<sup>۴</sup>: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصدد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمانها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۳/۳- یادگیری سازمانی<sup>۵</sup>: میزان علائم محیطی که سازمانها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.

۴- رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست

1- Agreement.

2- Coordination & Integration.

3- Creating Change.

4- Customer Focus.

معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، بطوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

پردرسترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگی را برای حمایت از این چشم‌انداز ایجاد می‌کند.

۴/۱- گرایش و جهت استراتژیک<sup>۱</sup>: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

۴/۲- اهداف و مقاصد<sup>۲</sup>: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

۴/۳- چشم‌انداز<sup>۳</sup>: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل‌نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی: همانطور که در مدل دنیسون دیده می‌شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم می‌کند. محور عمودی در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود.

1- Strategic Direction & Intent.

2- Goals & Objectives.

3- Vision.

### جدول ۱. مقایسه مدل دنیسون با دیگر مدل‌های فرهنگی سازمانی

مدل دنیسون	دیگر مدل‌های فرهنگی سازمانی
۱- مبنای رفتاری دارد.	۱- مبنای این مدل‌ها اغلب روانی و شخصی می‌باشند.
۲- در محیط کاری طراحی و ایجاد شده است.	۲- طراحی و ایجاد این مدل‌ها اغلب در محیط‌های دانشگاهی انجام گرفته است.
۳- از زبان تجاری برای بیان مفاهیم تجاری استفاده شده است.	۳- اغلب از زبان غیر تجاری استفاده کرده‌اند که باید به مفاهیم تجاری تبدیل و تفسیر شوند.
۴- نتایج تجاری قسمت‌های مختلف سازمان با هم مرتبط هستند.	۴- اغلب درباره ارتباطات خاص نتایج تجاری دارای ابهام هستند و اگر تحقیقات مختصری هم درباره جایگاه عوامل فرهنگی انجام شده معمولاً در ارتباط با عملکرد بوده است.
۵- سریع و راحت اجراء می‌شود.	۵- اغلب زمان زیادی صرف می‌شود تا سنجش اجراء شود و یا در فضای کسب و کارها نتایج تفسیر شوند.
۶- در تمامی سطوح سازمان قابل اجرا است.	۶- اغلب برای پیاده سازی در سطوح بالای سازمانی طراحی شده‌اند.

### دلایل انتخاب مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف شناخت فرهنگ سازمانی مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد. جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدل‌های دیگر و مبنای رفتارگرایی<sup>۱</sup> این مدل و همچنین کامل بودن آن از نظر شاخص‌های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می‌آید. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های این مدل است. ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط موسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌ها خارج از کشور بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون نمودار گرافیکی آن است که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و ثبات و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که پیشتر نامبرده شد، ترسیم می‌کند (دنیسون، ۲۰۰۰).

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق بر حسب هدف از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی می‌باشد که در آن به بررسی اثر عوامل فرهنگی

بر اساس مدل (DOCS) بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان اداره کل درمان غیر مستقیم استان تهران سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شده است. با توجه به هدف این پژوهش، جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق کلیه کارکنان شاغل در واحدهای اداره کل درمان غیرمستقیم هستند که تعدادشان ۵۸۰ نفر است. با توجه به این که متغیرهای پژوهش حاضر کیفی است، برای محاسبه تعداد نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است.

$$n = \frac{N Z^2 \frac{\alpha}{2} P(1-P)}{(N-1)\epsilon^2 + Z^2 \frac{\alpha}{2} P(1-P)}$$

$$\frac{580}{579} \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.05^2) + (1.96)(0.5)(0.5)} = 231.335 \cong 231 \text{ نفر}$$

بنابراین براساس فرمول کوکران، تعداد نمونه آماری در این تحقیق با بکارگیری روش نمونه گیری تصادفی ۲۳۱ نفر است.

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است و همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه که در آنها از پرسشنامه، مصاحبه و یا مشاهده برای جمع آوری اطلاعات استفاده می‌شود، از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

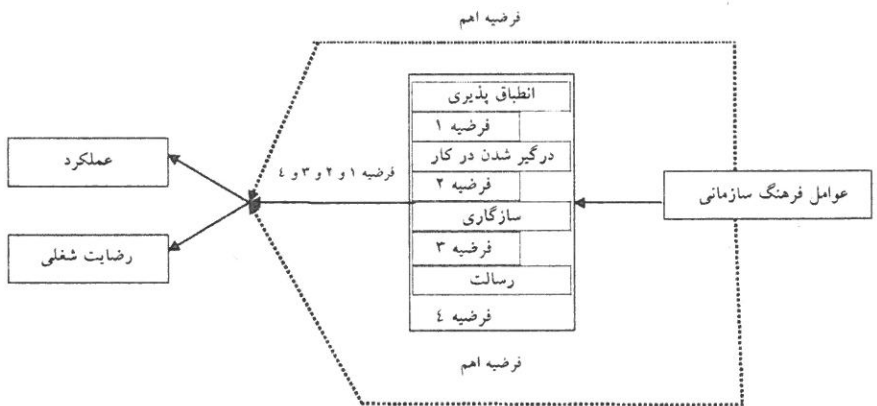
برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰) استفاده گردید. این پرسشنامه قبلاً توسط دنیسون در چند تحقیق در خارج از کشور استفاده شده است. برای سنجش رضایت شغلی ویسوکی و کروم (۱۹۹۴) استفاده گردید. این پرسشنامه توسط محققین در چندین تحقیق در داخل و خارج از کشور استفاده شده است.

پرسشنامه ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان تنظیم گردیده و در اختیار سازمان‌ها قرار داده شده، نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

بر اساس این الگو فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر مطرح خواهد شد:

فرضیه اصلی: بین عوامل فرهنگی با عملکرد و رضایت شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران رابطه معنی داری وجود دارد. فرضیات فرعی:

- ۱- بین انطباق پذیری با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین درگیر شدن در کار با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سازگاری با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین رسالت با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران ارتباط معنی داری وجود دارد.



شکل ۱. رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی ۱ با رضایت شغلی ۲ و ارزشیابی عملکرد کارکنان ۳

فرهنگ سازمانی: الگوی DOCS، دانیل دنیسون، ۲۰۰۰.

رضایت شغلی: JDI، ویسوکی و کروم، ۱۹۹۴.

ارزشیابی عملکرد کارکنان: روش ارزشیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی که توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی تدوین شده است.

در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

\* بررسی و مطالعه پرسشنامه‌ها و سوال‌هایی که در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

\* مطالعه مقالات و کتب متعدد در رابطه با موضوع فرهنگ سازمانی، مدل‌های مربوط و کلیه مسایل مرتبط با آن.

\* مشاوره با افراد صاحب‌نظر و اخذ راهنمایی از آنان.

در این تحقیق روش آلفای کرونباخ جهت تعیین قابلیت پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است. با استفاده از نرم افزار SPSS شماره ۱۵ ضریب اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۴ و اعتبار اجزای مختلف به شرح جدول زیر تعیین گردید.

جدول ۲. ضرایب اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی				سوالهای متغیر
رسالت	انطباق پذیری	سازگاری	درگیر شدن در کار	
۰/۹۱۱	۰/۷۹۸	۰/۷۹۷	۰/۷۷۹	ضریب اعتبار

ضریب اعتبار پرسشنامه رضایت شغلی ۰/۷۷ و اعتبار اجزای مختلف به شرح جدول زیر تعیین گردید.

جدول ۳. ضرایب اعتبار پرسشنامه رضایت شغلی

رضایت شغلی					سوالهای متغیر
پرداخت	ارتقاء	همکار	سرپرست	کار	
۰/۷۲۳	۰/۷۰۷	۰/۶۵۲	۰/۸۲۴	۰/۸۱۴	ضریب اعتبار

ضریب اعتبار پرسشنامه عملکرد کارکنان ۰/۹۷ تعیین گردید که حاکی از این است که هر سه پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردارند.

برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج ازداده‌های جمع آوری شده در این تحقیق با در نظر گرفتن روش انجام تحقیق از یک سلسله فنون آماری مرتبط استفاده گردیده و برای

سهولت، در استفاده از این فنون آماری از نرم افزار spss شماره ۱۵ استفاده شده است. برای بیان یافته‌های تحقیق و توصیف گروه نمونه از نظر سن، جنسیت، وضعیت تاهل، سابقه خدمت و سطح تحصیلات، میزان درآمد، آزمون فراوانی‌های شاخص‌های مرکزی از قبیل فراوانی‌ها و درصدها، میانگین‌ها و انحراف معیار و نمودارهای مربوطه استفاده گردیده است. در بخش استنباطی برای بیان روابط میان دو متغیر از فراوانی و درصد پاسخ‌ها توام به هریک از متغیرها استفاده شد. سپس برای آزمون این روابط از آزمون مربع کای و یا به جای آن در صورتی که در فرضیات استفاده از آزمون مربع کای امکان پذیر نباشد از آزمون دقیق فیشر<sup>۱</sup> استفاده شد.

### نتایج پژوهش

امتیاز کل سازمان از ابعاد اصلی: میانگین نظرات کل پرسش شوندگان (کارکنان) به چهار ویژگی مختلف فرهنگ سازمانی در جدول ۴ خلاصه شده است.

جدول ۴. امتیاز هر یک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی به صورت میانگین

انحراف معیار	میانگین	ماکزیمم	مینیمم	فراوانی	مولفه‌های فرهنگ سازمانی
۰,۵۱۸۶۴	۲,۵۰۴۹	۴,۴۷	۱	۲۳۱	درگیر شدن در کار
۰,۴۶۱۳۶	۲,۶۵۸۳	۳,۳۷	۱,۴۷	۲۳۱	سازگاری
۰,۴۱۷۶۸	۲,۸۰۸۷	۳,۳۷	۱	۲۳۱	انطباق پذیری
۰,۵۶۳۴۴	۲,۷۹۵۴	۴,۰۷	۱,۲۷	۲۳۱	رسالت

همانطور که از جدول (۴) ملاحظه می‌گردد، انطباق پذیری و درگیر شدن در کار به صورت میانگین بالاترین و پایین‌ترین امتیاز را به خود اختصاص می‌دهند. دو مولفه

۱- آزمون دقیق فیشر در صورتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که:

• کمتر از ۲۵٪ سلول‌ها مجاز هستند تا مقدار مورد انتظار کمتر از ۵ داشته باشند.

• مقدار مورد انتظار کمتر از ۱ نداشته باشد.

سازگاری و رسالت که کمترین نمره اختصاص یافته به آنها از نظر شرکت کنندگان ۱/۴۷ و ۱/۲۷ بوده و دو مولفه دیگر یعنی درگیر شدن در کار و انطباق پذیری نمره ۱ را دریافت کرده اند. حداکثر نمره ۴/۴۷ را مولفه درگیر شدن در کار دریافت کرده و هیچ یک از مولفه‌ها حداکثر نمره ۵ را از هیچ یک از شرکت کنندگان دریافت ننموده‌اند. امتیاز کل سازمان از شاخص‌ها: میانگین نظرات کل پرسش شوندگان (کارکنان) به ۱۲ شاخص مختلف فرهنگ سازمانی در جدول ۵ خلاصه شده است.

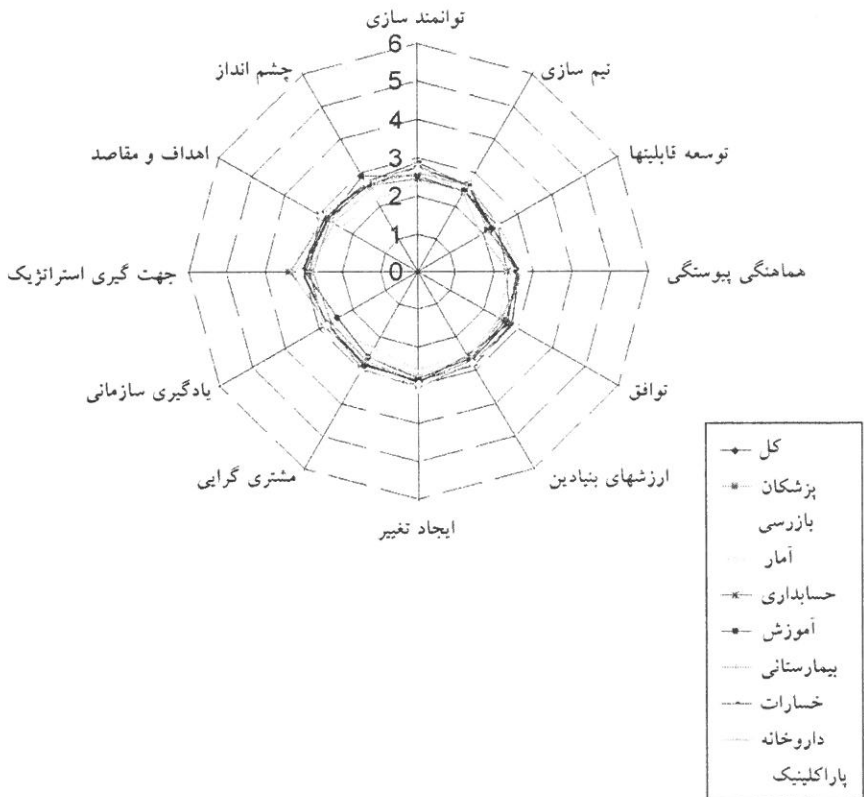
جدول ۵. امتیاز هر یک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی به صورت میانگین

شاخصهای فرهنگ سازمانی	فراوانی	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار
توانمند سازی	۲۳۱	۱	۵	۲,۷۳۹۴	۰,۶۰۹۸۸
تیم سازی	۲۳۱	۱	۴,۶	۲,۵۷۶۹	۰,۶۶۷۰۶
توسعه قابلیت‌ها	۲۳۱	۱	۴,۶	۲,۱۹۸۱	۰,۶۷۷۷۳
هماهنگی و پیوستگی	۲۳۱	۱	۴	۲,۵۶۳۸	۰,۵۷۶۵۳
توافق	۲۳۱	۱	۴	۲,۶۹۱۶	۰,۴۹۳۸۴
ارزشهای بنیادین	۲۳۱	۱	۴,۴	۲,۷۱۹۴	۰,۵۸۷۴
ایجاد تغییر	۲۳۱	۱	۴,۸	۲,۸۸۶	۰,۵۴۱۷۱
مشتری گرایی	۲۳۱	۱	۴,۲	۲,۸	۰,۶۱۷۷۷
یادگیری سازمانی	۲۳۱	۱	۴	۲,۷۴۰۹	۰,۵۰۸۷۸
جهت گیری استراتژیک	۲۳۱	۱	۴	۳,۰۱۷	۰,۵۸۰۵۵
اهداف و مقاصد	۲۳۱	۱	۴,۸	۲,۷۴۲	۰,۷۱۴۱۸
چشم انداز	۲۳۱	۱	۴,۵	۲,۶۲۸	۰,۶۳۰۰۸

همانطور که از جدول ۵ ملاحظه می‌گردد جهت گیری استراتژیک و توسعه قابلیت‌ها به صورت میانگین بالاترین و پایین‌ترین امتیاز را به خود اختصاص می‌دهند. به غیر از هماهنگی و پیوستگی که کمترین نمره اختصاص یافته به آن از نظر شرکت کنندگان ۱/۲ بوده، بقیه شاخص‌ها نمره ۱ را نیز دریافت کرده‌اند. بجزء توانمندسازی که حداکثر نمره را از حداقل یکی از شرکت کنندگان دریافت کرده هیچ یک از شاخص‌های دیگر حداکثر نمره را از هیچ یک از شرکت کنندگان دریافت ننموده‌اند. نمودار ذیل امتیازات حاصله واحدهای کاری از شاخص‌های دوازده گانه را با یکدیگر



مقایسه کرده است.



نمودار ۲. نمودار راداری امتیاز واحدهای کاری (در سطح شاخصها)

توصیف هر یک از ابعاد عملکرد کارکنان: میانگین نظرات کل پرسش شوندگان (مدیران) به ابعاد مختلف عملکرد در جدول ۶ خلاصه شده است.

جدول ۶. امتیاز هر یک از ابعاد عملکرد به صورت میانگین

انحراف معیار	میانگین	ماکزیمم	مینیمم	فراوانی	ابعاد عملکرد
۰٫۶۹۹۵۴	۴٫۱۸۶۱	۵	۱	۲۳۱	رعایت مقررات و انضباط اداری
۰٫۶۸۱۵۸	۳٫۸۸۲	۵	۱٫۷۵	۲۳۱	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران
۱٫۰۵۸۴۵	۳٫۶۰۸۹	۵	۱	۲۳۱	پشتکار و جدیت در کار
۰٫۸۸۲۲۳	۳٫۴۲۸۶	۵	۱	۲۳۱	تجزیه و تحلیل‌های مسائل و ارائه راه حل‌های مناسب
۰٫۷۶۳۴۷	۳٫۴۴۶۸	۵	۱٫۲	۲۳۱	خود جوشی و نوآوری
۰٫۷۵۰۱۱	۳٫۹۰۶۲	۵	۲	۲۳۱	افزایش معلومات و مهارت‌های شغلی
۰٫۷۳۷۸۶	۳٫۹۶۰۳	۵	۱٫۶۷	۲۳۱	انتقال معلومات
۰٫۵۷۶۰۹	۳٫۷۵۱۴	۵	۱٫۳۷	۲۳۱	عملکرد

همانطور که از جدول ۶ ملاحظه می‌گردد رعایت مقررات و انضباط اداری و تجزیه و تحلیل‌های مسایل و ارائه راه حل‌های مناسب به صورت میانگین بالاترین و پایین‌ترین امتیاز را به خود اختصاص می‌دهند.

به غیر از افزایش معلومات و مهارت‌های شغلی که کمترین نمره اختصاص یافته به آن از نظر شرکت کنندگان ۲ بوده و ابعاد رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران، خودجوشی و نوآوری، انتقال معلومات که کمترین نمره اختصاص یافته به آنها از نظر شرکت کنندگان به ترتیب ۱/۷۵ و ۱/۲ و ۱/۶۷ بوده و بقیه ابعاد نمره ارا دریافت کرده‌اند. تمامی ابعاد حداکثر نمره را از حداقل یکی از شرکت کنندگان دریافت کرده‌اند.

با توجه به نتایج به دست آمده در بررسی رابطه بین عملکرد با کل فرهنگ سازمانی ۲۰/۸٪ از پاسخ دهندگان به هر دو متغیر پاسخ مثبت داده بودند و ۳/۵٪ از

افراد به هر دو متغیر پاسخ منفی داده بودند. با توجه به این نتایج و همانطور که مقدار p-value نشان می‌دهد رابطه معنی داری میان این دو متغیر وجود ندارد.

توصیف هر یک از ابعاد رضایت شغلی کارکنان: میانگین نظرات کل پرسش شوندگان (کارکنان) به ابعاد مختلف رضایت شغلی در جدول ۷ خلاصه شده است.

جدول ۷. امتیاز هر یک از ابعاد رضایت شغلی به صورت میانگین

ابعاد رضایت شغلی	فراوانی	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار
کار	۲۳۱	۱,۳	۴,۶	۳,۲۴۸۷	۰,۵۸۶۵۳
سرپرست	۲۳۱	۱,۲۵	۴,۷۵	۳,۳۷۸۵	۰,۶۳۳۹۰
همکار	۲۳۱	۱,۲	۵	۳,۳۲۹۹	۰,۶۰۳۴۵
ارتقاء	۲۳۱	۱	۵	۲,۴۷۸۴	۰,۷۱۶۶۱
پرداختها	۲۳۱	۱	۴,۶۷	۲,۶۲۲۴	۰,۶۳۲۰۲
رضایت شغلی	۲۳۱	۱,۷۹	۴,۴۴	۳,۱۰۲۷	۰,۴۱۱۴۸

همانطور که از جدول (۷) ملاحظه می‌گردد، سرپرست و ارتقاء به صورت میانگین بالاترین و پایین‌ترین امتیاز را به خود اختصاص می‌دهند. ابعاد کار، سرپرست، همکار که کمترین نمره اختصاص یافته به آنها از نظر شرکت کنندگان به ترتیب ۱/۳ و ۱/۲۵ و ۱/۲ بوده است. دو بعد دیگر نمره ۱ را دریافت کرده‌اند. دو بعد همکار و ارتقاء حداکثر نمره را از حداقل یکی از شرکت کنندگان دریافت کرده‌اند. و سایر ابعاد حداکثر نمره را از هیچ یک از شرکت کنندگان دریافت ننموده‌اند.

با توجه به نتایج به دست آمده در بررسی رابطه بعد رضایت شغلی با کل فرهنگ سازمانی ۱۲/۱٪ از پاسخ دهندگان به هر دو متغیر پاسخ مثبت داد بودند و ۲۷/۷٪ از افراد به هر دو متغیر پاسخ منفی داده بودند. با توجه به این نتایج و همانطور که ملاحظه

p-value نشان می‌دهد رابطه معنی داری میان این دو متغیر وجود ندارد. نتایج حاصل از فرضیات به شرح زیر می‌باشد:

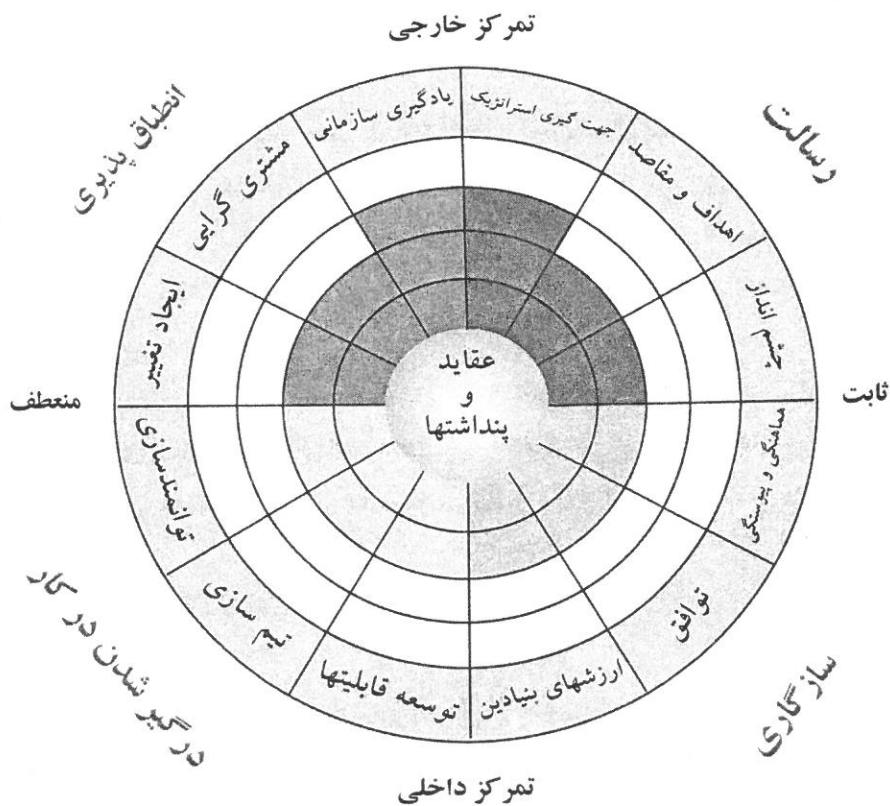
جدول ۸. نتایج فرضیات بررسی شده

فرضیات		فرضیه اول	فرضیه دوم	فرضیه سوم	فرضیه چهارم	فرضیه اهم
عملکرد و رضایت شغلی		تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد
عملکرد کارکنان		تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد
رضایت شغلی		تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد	تایید نشد

### تصویر کلی فرهنگ سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیر مستقیم) استان تهران بر اساس مدل دنیسون

در نهایت چنانچه بر اساس اطلاعات به دست آمده نمای فرهنگ سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیرمستقیم) استان تهران ترسیم شود، تصویری همانند نمودار ۳ به دست خواهد آمد. همانطور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود. سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیر مستقیم) استان تهران بهترین وضعیت را در متغیرهای انطباق پذیری و رسالت به دست آورده است و شاخص‌های جهت گیری استراتژیک و یادگیری سازمانی بالاتر از حد متوسط قرار گرفته‌اند. ۱۰ شاخص دیگر در حد کمتر از متوسط قرار دارند. در طیف منعطف - ثابت سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیرمستقیم) استان تهران به سمت ثابت تمایل دارد و در میزان تمرکز داخلی و تمرکز خارجی نیز بیشتر به سمت تمرکز داخلی تمایل دارد. بنابراین با توجه به تقسیم بندی فرهنگ دانیل دنیسون فرهنگ حاکم در سازمان مورد نظر از نوع بوده است. در این نوع فرهنگ بی میلی به تغییرات محیطی و حفظ رویه سنتی در انجام کارها دیده می‌شود. سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است بر امور درون سازمان تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیطی ثابت بیندازد. از نظر رفتار نوعی تداوم رویه را پیش می‌گیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار

می‌گیرد. در چنین سازمانی افراد مشارکت چندان فعالی ندارند ولی به تداوم رویه در رفتار، سازگاری با سنت‌های مرسوم، همکاری و تشریک مساعی اهمیت زیادی داده می‌شود. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارآیی زیاد است (رابینز، ۱۹۹۱: ۵۴۹-۵۴۶).



نمودار ۳. تصویر فرهنگ سازمانی کل سازمان (دنیسون ۲۰۰۰)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از پژوهش بیانگر این است که سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیرمستقیم) استان تهران در هر ۴ مولفه انطباق پذیری، درگیر شدن در کار، سازگاری و رسالت در حد متوسط و کمتر از آن قرار دارد و فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان رابطه‌ای ضعیف با عملکرد و رضایت شغلی کارکنان سازمان دارد.

این سازمان بهترین وضعیت را در متغیرهای انطباق پذیری و رسالت به دست آورده است. با این وجود در تمامی شاخص‌ها نیاز به بهبود دارد. در طیف منعطف - ثابت سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیرمستقیم) استان تهران به سمت ثابت تمایل دارد و در میزان تمرکز داخلی و تمرکز خارجی نیز بیشتر به سمت تمرکز داخلی تمایل دارد. به عبارت دیگر سازمان به محیط داخل توجه و تمرکز بیشتری دارد.

سازمان تأمین اجتماعی برای رسیدن به شرایطی که بتواند مولفه‌های فرهنگ سازمانی مورد نظر را بهبود بخشد می‌تواند از رویکردهای معاصر و امروزی مدیریت استفاده نماید که در زیر به تفکیک هر یک از فرضیه‌ها این رویکردها ارائه خواهد شد: در ارتباط با مؤلفه انطباق پذیری (فرضیه اول)، راهکار ارائه شده تجدید فرآیند<sup>۱</sup> و مدیریت تغییر<sup>۲</sup> است.

در ارتباط با مؤلفه درگیر شدن در کار (فرضیه دوم)، راهکار ارائه شده توانمندسازی<sup>۳</sup>، سازمان یادگیرنده<sup>۴</sup> است. در ارتباط با مؤلفه سازگاری (فرضیه سوم)، راهکار ارائه شده مدیریت مبتنی بر هدف‌ها است.

در ارتباط با مؤلفه رسالت (فرضیه چهارم)، راهکار ارائه شده مدیریت استراتژیک است.

با توجه به نتایج به دست آمده در تحقیق و جهت افزایش تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی محققین نسبت به بومی‌سازی ابزار سنجش فرهنگ سازمانی دنیسون و تاثیر آن بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌ها تحقیق نمایند.

1- Business Process Reengineering=BPR.

2- Change Management.

3- Empowerment.

4- Learning Organization.

## منابع و مأخذ

- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایارابیلی، چاپ دوم، انتشارات فرا، تهران.
- دیویس، استانلی، (۱۳۷۶)، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسیاسی، چاپ اول، انتشارات مروارید، تهران.
- طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ص ۷۱-۷۳ و ۳۲۳.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸) مدیریت عمومی، نشر نی، تهران.
- "Denison Organizational Culture Survey", First Edition, Published by: Denison Consulting, LLC, Washington.
- Association, Vol.45, No.2, Inc; PP.109-119.
- Daniel R. Denison, William S. Ned, M.A. & M.L.I.R. (2000)
- Denison D.R. (1997) "The Denison Culture Model, General Business Applications", Academy of Management, Vol. 4, No. 3. P. 34.
- Denison, Daniel (2000) "Organizational Culture: Can It be a Key Level for Driving Organizational Change?", International Institute for Management development, [Denison@imd.chapter](mailto:Denison@imd.chapter). <http://www.denisonconsulting.com>
- Robbins, Stephen P. (1991) "Management", 3rd Edition, Prentice-Hall, International Edition, New York.
- Robbins, Stephen P. (1997) "Essential of Organizational Behavior", Fifth Edition, Prentice-Hall, London.
- Robbins, Stephen P. (1994) "Organizational Behavior", OP. Cit., PP. 183-184.
- Schein, Edgar (1990) "Organizational Culture", American Psychologist
- Tosi, Henry L. et al (1994) "Managing Organizational Behavior", 3rd Edition, Block Well Publishers, San Francisco.