

## شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران)

سیدمحمد رضا صالحی<sup>۱\*</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۲</sup>، علی اکبر فرهنگی<sup>۲</sup>

۱. دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۰۴)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناخت فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیما و بیان پیشنهادهایی جهت تقویت آن است. برای این منظور مدل دنیسون به کار گرفته شد. روش این پژوهش پیمایشی است. داده‌های مربوط به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شد. پایایی مربوط به ابزار سنجش با آلفای کرونباخ (معادل ۰.۹۲۴) بررسی شد. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان سازمان صداوسیما (در تهران) تشکیل داده‌اند. با به‌کارگیری فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، ۳۵۲ نفر از این جامعه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی ساده انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو روش توصیفی و استنباطی بوده است. نتایج آزمون دوجمله‌ای نشان داد در این سازمان «درگیر شدن در کار»، «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)» و «انطباق‌پذیری» در وضعیتی مناسب قرار ندارند و پایین‌تر از حد متوسط هستند، اما «مأموریت» در وضعیت متوسط قرار دارد. بر اساس آزمون فریدمن ملاحظه شد که «مأموریت» مهم‌ترین مؤلفه از ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیما است.

### کلیدواژگان

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون.

### مقدمه

بسیاری از پژوهشگران، فرهنگ سازمانی را به عنوان منبع مزیت رقابتی بررسی کرده‌اند و آن را عاملی اساسی در راستای موفقیت سازمان‌ها دانسته‌اند. به گفته دنیسون و لایف، سیستم فرهنگ به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست، اما افراد سازمان آن را به خوبی می‌شناسند و در سازمان‌ها قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است (Denison & Life, 2005).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد ایجاد فرهنگ متناسب با سازمان‌ها به تحقق چشم‌انداز آنها کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اثرگذار مهمی در بسیاری از پژوهش‌های سازمانی در نظر قرار گرفته است (James, 2003, p.1).

فرهنگ سازمانی یکی از عناصر مهم مدیریت تغییر در سازمان است که باید با سایر عناصر تشکیل‌دهنده سازمان هماهنگ باشد. با توجه به محیط پویایی که امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با آن مواجهند، نیاز به بازنگری و بررسی موضوع‌های تغییر مانند ساختار، تکنولوژی، راهبردها، فرهنگ و موارد دیگر در سازمان‌ها وجود دارد و مدیران سازمان‌ها به ویژه مدیران ارشد، باید قبل از هرگونه اقدام بنیادی سازمانی، فرهنگ سازمان خود را شناسایی کرده و آن را با تغییرات سازمانی مطابق کنند. به سبب ماهیت پیچیده فرهنگ سازمانی، نظریه و چارچوب یکسانی برای بررسی و شناسایی آن وجود ندارد (Fey & Denison, 2003, p.686). با وجود این، یکی از جدیدترین و رایج‌ترین مدل‌های شناسایی و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است که امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای شناخت ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگ سازمانی خود و توسعه آن به این مدل روی آورده‌اند. این مدل تا به حال در سازمان‌های رسانه‌ای به کار گرفته نشده است. در پژوهش حاضر این مدل برای بررسی فرهنگ سازمانی سازمان صداوسیما به کار گرفته شده است.

### بیان مسئله

فرهنگ غنی سازمان مانند نیرویی غنی و انرژی‌زا، سازمان را به وسیله نیروی انسانی کارا هدایت کرده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان می‌دهد و انگیزه‌ای قوی در افراد به وجود می‌آورد

و ایجاد اخلاقیات و معنویت‌ها را در سازمان نظام‌مند می‌کند. بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی، اگر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز سازمان منجر نشود، حداقل اشکال‌های متعددی را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند و انرژی زیادی را برای حل معضلات ناشی از فرهنگ، جهت رسیدن به اهداف پیش‌بینی‌شده سازمان هدر می‌دهد. شناسایی و مدیریت فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان نقاط قوت آن را به کار گیرند و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸، ص ۲۸).

با توجه به تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های سازمان از جمله رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی و جز آن، بی‌توجهی و شناخت آن موجب می‌شود سازمان مزیت‌های رقابتی خود را از دست بدهد و در تحقق اهداف بلندمدت خود با مشکل مواجه شود. به همین دلیل درباره فرهنگ سازمانی، نقش و چگونگی تغییر و تحول آن، تحقیقات زیادی توسط محققان و دانشمندان مدیریت در جریان است. سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز که با تنوع و نیازهای جدید مخاطبان، سلیقه‌ها، علاقه و گرایش‌های مخاطبان جدید و تغییرات تکنولوژی مواجهند، باید جهت پاسخگویی به این نیازها و دستیابی به اهداف رسانه‌ای خود، فرهنگ سازمانی خود را به‌طور دقیق بشناسند و برای تقویت آن تلاش کند.

### فرهنگ سازمانی

موضوع فرهنگ سازمانی، اولین بار در دهه ۸۰ زمانی که آمریکایی‌ها تلاش می‌کردند دلیل موفقیت ژاپنی‌ها را در عرصه بین‌الملل پیدا کنند، مطرح شد. در واقع، آن‌ها فرهنگ سازمانی را عامل موفقیت ژاپنی‌ها می‌دانستند و طرح نظریه‌هایی مانند نظریه (Z) و هنر مدیریت ژاپنی نیز معلول همین تفکر بود (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

فرهنگ‌های سازمانی شامل هنجارها، ارزش‌ها، آیین‌ها، سنت‌ها، نمونه‌ها، تشریفات، قهرمانان و

خشونت‌ها در طول تاریخ سازمان است (چامپوکس<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴، ص ۶۹)، که همه این عوامل بر همه جنبه‌های سازمان، وظایف مدیریت و چگونگی هدایت کارکنان اثر می‌گذارند و به سازمان قدرت می‌دهند.

در واقع، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی یک انرژی اجتماعی است که موجب حرکت دادن افراد برای انجام دادن کارها می‌شود. فرهنگ سازمانی بخش نانوشته و محسوس هر سازمانی است و هدف آن این است که به اعضای سازمان نوعی هویت گروهی بدهد (دفت، ۱۳۷۷، ص ۶۳) و باعث ارتقای اخلاق، عملکرد کارتر و بهره‌وری بیشتر در سازمان شود (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷، ص ۱۳).

فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند و ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان است و برای راهنمایی کارکنان در اجرای وظایف به کار گرفته می‌شود (Gordon, 1999, p.342).

فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای ناملموس است و به راحتی قابل شناسایی نیست کوه یخی است که فقط قله آن آشکار است و بخش عمده آن پنهان و ناپیدا است که در واقع، نشان‌دهنده شیوه زندگی واقعی اعضای سازمان است. فرهنگ سازمانی به عبارت دیگر، مجموعه باورها، اعتقادات و ارزش‌های نسبتاً ثابت و الگوهای رفتاری است که عموماً افراد سازمان به آن‌ها پایبندند و بر همه جنبه‌های سازمانی اثر می‌گذارند (سعیدی، ۱۳۸۲، ص ۲۲۲).

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که کارکنان سازمان نسبت به سازمان خود دارند و همین ویژگی است که موجب تمایز دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۱۰۵۹).

فرهنگ سازمانی ارزش‌ها یا ادراکی مشترک است که توسط اعضای سازمان حفظ می‌شوند (Morris, 1992, p.28).

---

1. Champoux

ویژگی و امتیاز تعریفی که شاین بیان کرده است این است که در این تعریف دغدغه‌های اساسی فراروی مدیران را معرفی می‌کند. این دغدغه‌ها عبارت‌اند از پیدا کردن راه‌حل‌هایی برای مشکل سازگاری با محیط و مشکل انسجام و وحدت در سازمان (سی شنایدر و لوئی بارسو، ۱۳۸۲، ص ۳۱).

هافستد فرهنگ سازمانی را کلیتی می‌داند که تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند و توسط افرادی که سازمان را تشکیل داده‌اند، شکل می‌گیرد، به‌سختی تغییر می‌کند و دربرگیرنده مطالعات انسان‌شناختی است (Hofsted, 1997, p.179).

فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی است که توسط اعضای سازمان به‌طور گسترده پذیرفته شده است (Tsui et al., 2006, p.4).

مطالعه فرهنگ سازمانی از جنبه‌های مختلف سبب شده است پژوهشگران گونه‌شناسی‌های متفاوتی برای ارزیابی فرهنگ سازمان‌ها مطرح کنند. اگر چه این گونه‌شناسی‌ها از نظر مفهومی متفاوتند، الگوها و نظریه‌های مشابهی را ارائه می‌کنند (Yiing & Bin, 2009, p.53).

فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی را فراهم می‌کند (Kinicki & Kreitner, 2007, p.45). فرهنگ سازمانی به عنوان کنترل‌کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (Barbosa & Cardoso, 2007, p.278).

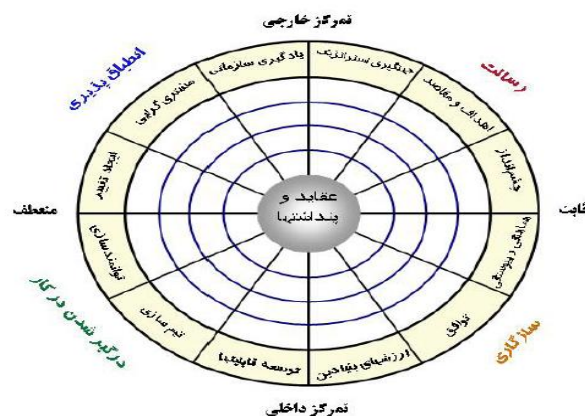
ادگار شاین نیز که اکثر مطالعاتش درباره فرهنگ سازمانی بوده است، در تعریف فرهنگ سازمانی می‌گوید: «فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در روبه‌رو شدن با مسائل برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده که سودمند و باارزش می‌باشند. بنابراین، به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای سازمان انتقال می‌یابند» (زارعی‌متین، ۱۳۸۲، ص ۸۶).

فرهنگ در سازمان نقش‌های متفاوتی دارد، از جمله فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده مرز سازمانی

است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند، باعث می‌شود در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که بیش از منافع شخصی فرد است، عدم تعین را کاهش می‌دهد و ثبات می‌آفریند، در نهایت، فرهنگ به عنوان سازوکار کنترل عمل می‌کند که نگرش و رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و شکل می‌بخشد (قاسمی، ۱۳۸۰، ص ۲۱).

### چارچوب نظری تحقیق

دانیل دنیسون در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را به شرح زیر بیان می‌کند: ۱. درگیر شدن در کار؛ ۲. سازگاری؛ ۳. انطباق‌پذیری؛ ۴. مأموریت یا رسالت.



شکل ۱. مدل دنیسون

هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱. درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌کنند، سازمان را بر محور

1. Involvement
2. Consistency
3. Adoptability
4. Mission

گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد می‌شوند و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیم‌ها بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها به‌طور مستقیم با اهداف سازمان پیوند دارد.

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱.۱. توانمندسازی<sup>۱</sup>: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر

نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۲.۱. تیم‌سازی<sup>۲</sup>: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود.

به‌طوری که کارکنان مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام دادن کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۳.۱. توسعه قابلیت‌ها<sup>۳</sup>: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به‌طور

مستمر مهارت‌های کارکنان را توسعه می‌دهد.

۲. سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اثربخش‌اند با

ثبات و یکپارچه‌اند 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 به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، فرهنگ قوی و متمایز دارند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

۱.۲. ارزش‌های بنیادین<sup>۴</sup>: اعضای سازمان در دسته‌ای از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات

آن‌ها را تشکیل می‌دهند، شریک‌اند.

- 
1. Empowerment
  2. Team Orientation
  3. Capability Development
  4. Core Values

- ۲.۲. توافق<sup>۱</sup>: اعضای سازمان قادرند در اختلاف‌های مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر است.
- ۳.۲. 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 اینگونه کارکردن به هم ریخته نیز نمی‌شوند.
۳. انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه‌اند، به‌سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، مخاطره می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به‌جهت ارزش دادن برای مشتریانند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:
- ۱.۳. ایجاد تغییر<sup>۳</sup>: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند، و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی گیرند.
- ۲.۳. مشتری‌گرایی<sup>۴</sup>: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده برمی‌آید. در واقع، مشتری‌گرایی درجه‌ای است که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند.
- ۳.۳. یادگیری سازمانی<sup>۵</sup>: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کنند، اندازه می‌گیرد.
۴. رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است.

- 
1. Agreement
  2. Coordination & Integration
  3. Creating Change
  4. Customer Focus
  5. Organizational Learning



سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شوند:

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

۲.۴. اهداف و مقاصد<sup>۲</sup>: اهداف با راهبرد، مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند.

۳.۴. چشم‌انداز<sup>۳</sup>: سازمان دیدگاهی مشترک از وضعیت آینده دارد که ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه می‌کند و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند (Denison, 2000).

رابینز برای فرهنگ سازمانی شاخص‌ها و مؤلفه‌های زیر را بیان می‌کند: میزان استقلال فردی، میزان پذیرش مخاطره و میزان وضوح اهداف سازمانی، میزان انسجام و هماهنگی کارکنان، میزان حمایت مدیریت از کارکنان، میزان هویت سازمانی، تحمل تضاد و برخورد، ساختار و کنترل، سیستم پاداش و الگوی ارتباطی (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۹۶۷-۹۶۸).

گرین‌برگ و بارون شاخص‌های نوآوری، ثبات، تشریک مساعی و همکاری، سهل‌گیری، توجه به جزئیات، توجه به اهداف و احترام به کارکنان را برای فرهنگ سازمانی مطرح کرده‌اند (دوست‌محمدی، ۱۳۸۶، ص ۵۶). هافستد و همکارانش شاخص‌های زیر را برای فرهنگ سازمانی معرفی کردند: ابداع و مخاطره‌پذیری، ثبات و شخصیت، احترام و توجه به افراد، نتیجه‌گرایی، تیم‌گرایی و همکاری، و تهاجم و رقابت (Hofsted, 1997, p.74).

---

1. Strategic Direction & Inten  
2. Goals & Objectives  
3. Vision

کوئین<sup>۱</sup> و گارت<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی را به فرهنگ عقلایی، ایدئولوژیک، سلسله‌مراتبی و مشارکتی تقسیم کرده‌اند (Brown, 1995, pp.14-21). لیت وین و استینگر نه عامل را به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی، در نظر گرفته‌اند این عناصر عبارت‌اند از استانداردها، مسئولیت‌ها، تشویق و ترغیب، مخاطره‌پذیری، حمایت مدیریت، تضاد (برخورد و تعارض)، صمیمیت و گرمی، ساختار و هویت (زارعی‌متین، ۱۳۷۴، ص ۳۸).

### پیشینه تحقیق

خردمند و ناظم (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران‌شمال» نشان دادند فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارند.

رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد» ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی در این دانشگاه را بیان کردند.

اردلان و همکارانش (۱۳۸۷) در پژوهش خود رابطه فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد-سازمان را با به‌کارگیری مدل دنیسون در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور، بررسی کردند. آن‌ها نشان دادند هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد بعد رسالت، بیشترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد-سازمان و بعد درگیرشدن در کار کمترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد-سازمان داشته است.

منوریان و بختایی (۱۳۸۶) مدل دنیسون را در سازمان مدیریت صنعتی بررسی کردند. نتایج نشان داد این سازمان در هر چهار بعد درگیرشدن در کار، انطباق‌پذیری، سازگاری و رسالت در حد

---

1. Quinn  
2. Gareth

متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. این سازمان بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری به دست آورد.

لاکاس در تحقیق خود با عنوان «چندروشی فرهنگ سازمانی با استفاده از مطالعه بهبودیافته فرهنگ سازمانی دنیسون» در آمریکا روش زمینه‌ای را جهت شناخت فرهنگ سازمانی به کار گرفت. در این تحقیق با بیان پیشنهادهای و الگوهای مربوطه، راهکارهای مدیریت فرهنگ سازمانی و بهبود آن جهت مطابقت و همسویی با تغییرات محیطی بیان شده است (LaCasse, 2010).

گیلسپی و همکاران، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان‌سازی و فروشندگان اتومبیل را با به‌کارگیری مدل دنیسون سنجیده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان‌سازی در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت، و کمترین امتیاز در بعد انطباق‌پذیری به دست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان اتومبیل، بیشترین امتیاز در بعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بعد انطباق‌پذیری حاصل شده است (Gillespie et al., 2008).

ییلماز و ارگان تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مطالعه کردند. در این تحقیق مشخص شد بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز، و بعد سازگاری کمترین امتیاز را دارد. همچنین، بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری است (Yilmaz & Ergan, 2008).

موبلی و همکاران مدل دنیسون را در سازمان‌های مختلف چینی بررسی کردند از جمله در سازمان‌های تولیدکننده مبل، شاخص چشم‌انداز بیشترین و شاخص توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را دارند، در شرکت‌های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و شاخص مشتری‌گرایی کمترین امتیاز، در بیمارستان‌های دولتی دارند. شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز، و در نهایت، در شرکت‌های با فناوری بالا شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند (Mobley et al., 2005).

### هدف تحقیق

شناخت وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیما و بیان پیشنهادهایی جهت تقویت این فرهنگ.

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

۱. «درگیر شدن در کار» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسب قرار ندارد.
۲. «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسب قرار ندارد.
۳. «انطباق‌پذیری» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسب قرار ندارد.
۴. «مأموریت» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسب قرار ندارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی و از نظر هدف، کاربردی است. اطلاعات نظری به روش کتابخانه‌ای و با به‌کارگیری کتاب‌ها و نشریات گردآوری شده است. داده‌های مربوط به ابعاد فرهنگ سازمانی با ابزار پرسشنامه که میان کارکنان سازمان صداوسیما توزیع شد، به دست آمد. این پرسشنامه شامل پنج سؤال عمومی مربوط به مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان است و ۶۰ گویه آن ابعاد فرهنگ سازمانی را می‌سنجد.

### بررسی اعتبار (روایی) و پایایی ابزار تحقیق

روایی: با توجه به وجود پرسشنامه استاندارد در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، اعتبار پرسشنامه‌ها به روش محتوا تأیید شده است، اما به منظور بررسی بیشتر روایی و اعتبار پرسشنامه‌ها، اعتبار آن‌ها به‌طور صوری نیز بررسی شد. به این صورت که با توجه به نظرها و پیشنهادهای برخی استادان، ضعف‌ها و کاستی‌های پرسشنامه‌ها شناسایی و اصلاح شدند. در نهایت، اعتبار آن‌ها تأیید شد. سپس، ۲۰ پرسشنامه در اعضای جامعه آماری توزیع شد و از

پاسخ‌دهندگان خواسته شد ضمن پاسخ به آن، گویه‌های نامفهوم را مشخص کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه مشخص شد گویه‌ها غالباً برای پاسخ‌دهندگان مفهوم است. پس از انجام دادن اصلاحات جزئی، پرسشنامه بین کارکنان سازمان صداوسیما توزیع شد.

**پایایی:** برای محاسبه پایایی در این تحقیق، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. با نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای سؤال‌های پرسشنامه ۰٫۹۲۴ به دست آمد. آلفای کرونباخ بالای ۰٫۷۰ نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق است.

### جامعه آماری و حجم نمونه

در این پژوهش همه کارکنان سازمان صداوسیما (معاونت‌های مستقر در مرکز) جامعه آماری این تحقیق است. تعداد نمونه مناسب نیز با توجه به اینکه جامعه مشخص و محدود است، با به‌کارگیری فرمول کوکران، ۳۵۲ نفر تعیین شد.

### روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری طبقه‌ای است. در نمونه‌گیری طبقه‌بندی، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌ترند، گروه‌بندی می‌شوند تا تغییرات آن‌ها درون گروه‌ها کمتر شود. بنابراین، افراد جامعه آماری را بسته به خصوصیات که آنها را از یکدیگر متمایز می‌کند به طبقات مختلف تقسیم کردیم، سپس، با توجه به تعداد مورد نیاز نمونه، از هر یک از طبقات نمونه‌گیری مجدد به روش تصادفی ساده یا نظام‌مند انجام دادیم. معاونت‌های سازمان صداوسیما، طبقات این تحقیق‌اند.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق اطلاعات حاصل از کدگذاری با نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد و برای بررسی میزان تناسب متغیرها، آزمون دوجمله‌ای و برای رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی، آزمون فریدمن اجرا شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## بررسی آمار توصیفی در رابطه با متغیرهای تحقیق

در جدول‌های ۱ و ۲ آماره‌های مهم متغیرهای تحقیق (ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی) نشان داده شده است.

با توجه به جدول ۱، بعد مأموریت بیشترین امتیاز را کسب کرده است که این نشان‌دهنده تأثیر زیاد شاخص‌های سه‌گانه بعد مأموریت یعنی «نیت و جهت راهبردی»، «اهداف و مقاصد» و «چشم‌انداز» در این سازمان است. از طرف دیگر، مشاهده می‌شود بعد «درگیر شدن در کار» کمترین امتیاز را کسب کرده است.

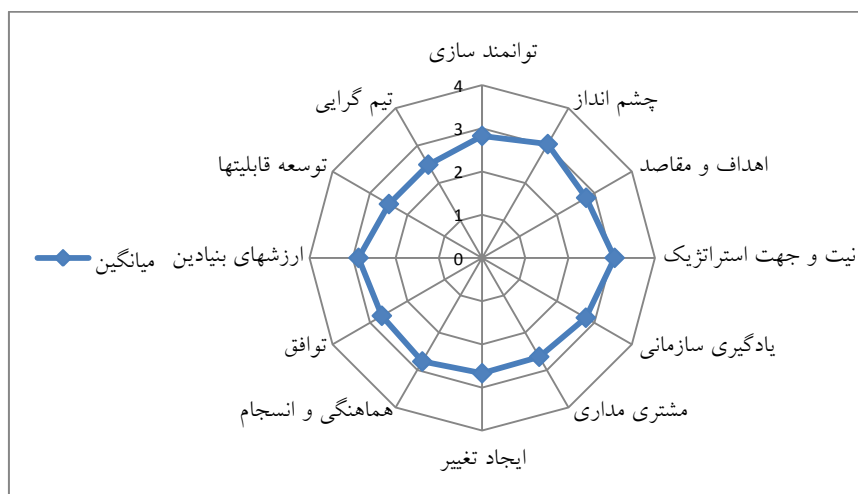
جدول ۱. بررسی آماره‌های مهم متغیرهای تحقیق (ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی)

ردیف	ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی	میانگین	واریانس	انحراف از معیار
۱	درگیر شدن در کار	۲,۵۹۴	۰,۳۸۸	۰,۶۲۳
۲	سازگاری (ثبات و یکپارچگی)	۲,۷۷۲	۰,۲۵۴	۰,۵۰۴
۳	انطباق پذیری	۲,۶۹۵	۰,۲۱۳	۰,۴۶۲
۴	مأموریت	۲,۹۶۴	۰,۳۰۴	۰,۵۵۱

جدول ۲. آماره‌های مهم شاخص‌های فرهنگ سازمانی

ردیف	شاخص‌های فرهنگ سازمانی	میانگین	واریانس	انحراف از معیار
۱	توانمندسازی	۲,۸۲۵	۰,۵۲۵	۰,۷۲۵
۲	تیم‌گرایی	۲,۴۹۲	۰,۴۹۲	۰,۷۰۱
۳	توسعه قابلیت‌ها	۲,۴۸۲	۰,۴۹۳	۰,۷۰۲
۴	ارزش‌های بنیادین	۲,۸۶۳	۰,۳۸۱	۰,۶۱۸
۵	توافق	۲,۶۸۰	۰,۴۲۴	۰,۶۵۱
۶	هماهنگی و انسجام	۲,۷۷۰	۰,۳۳۱	۰,۵۷۵
۷	ایجاد تغییر	۲,۶۷۲	۰,۳۲۴	۰,۵۶۹
۸	مشتری‌مداری	۲,۶۴۳	۰,۳۳۸	۰,۵۸۱
۹	یادگیری سازمانی	۲,۷۷۳	۰,۳۴۷	۰,۵۸۹
۱۰	نیت و جهت راهبردی	۳,۰۶۹	۰,۴۸۴	۰,۶۹۶
۱۱	اهداف و مقاصد	۲,۷۸۱	۰,۴۴۰	۰,۶۶۳
۱۲	چشم‌انداز	۳,۰۴۱	۰,۳۵۲	۰,۵۹۴

با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود که شاخص‌های «نیت و جهت راهبردی» و «چشم‌انداز» بالاترین و شاخص‌های «توسعه قابلیت‌ها» و «تیم‌سازی» کمترین امتیاز را کسب کرده‌اند.



شکل ۲. نمودار رادار امتیازهای شاخص‌های دوازده‌گانه فرهنگ سازمانی

### تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

در این بخش به منظور بررسی بود یا نبود متغیرهای تحقیق و مؤلفه‌های آن‌ها، آزمون دوجمله‌ای اجرا شد و برای رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی، آزمون تحلیل واریانس فریدمن به کار گرفته شد.

#### بررسی بود یا نبود متغیرهای تحقیق و مؤلفه‌های آن‌ها با به کارگیری آزمون دوجمله‌ای

در تحقیق حاضر به منظور بررسی بود یا نبود متغیرهای تحقیق و مؤلفه‌های آن‌ها آزمون دوجمله‌ای اجرا شد. در آزمون دوجمله‌ای زمانی که احتمال مشاهده شده، بیشتر از احتمال آزمون، و سطح معناداری کمتر از میزان خطا باشد، فرض صفر تأیید، و در غیر این صورت، رد می‌شود.

دربارۀ ابعاد فرهنگ سازمانی، با توجه به جدول ۳ که احتمال مشاهده شده کمتر از احتمال آزمون و سطح معناداری کمتر از میزان خطا است، می‌توان نتیجه گرفت:

در سازمان صداوسیما، «درگیر شدن در کار»، «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)» و «انطباق پذیری» در وضعیت مناسب قرار ندارد (پایین تر از حد متوسط). اما «مأموریت» در وضعیت نسبتاً مناسب قرار دارد (در حد متوسط).

جدول ۳. نتایج آزمون دو جمله‌ای در رابطه با متغیرهای تحقیق

ردیف	فرض صفر	فرض یک	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون	سطح معناداری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۱	«درگیر شدن در کار» در وضعیت مناسب قرار دارد.	«درگیر شدن در کار» در وضعیت مناسب قرار ندارد.	۰/۲۰	۰/۵۰	۰/۰۰	۰/۰۵	رد فرض صفر
۲	«سازگاری» در وضعیت مناسب قرار دارد.	«سازگاری» در وضعیت مناسب قرار ندارد.	۰/۳۰	۰/۵۰	۰/۰۰	۰/۰۵	رد فرض صفر
۳	«انطباق پذیری» در وضعیت مناسب قرار دارد.	«انطباق پذیری» در وضعیت مناسب قرار ندارد.	۰/۲۳	۰/۵۰	۰/۰۰	۰/۰۵	رد فرض صفر
۴	«مأموریت» در وضعیت مناسب قرار دارد.	«مأموریت» در وضعیت مناسب قرار ندارد.	۰/۵۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرض صفر

#### رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی با به کارگیری آزمون فریدمن

به منظور رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی آزمون تحلیل واریانس فریدمن اجرا شد. برای رتبه‌بندی این ابعاد فرض‌های آماری زیر بررسی شد:

**فرض صفر:** رتبه میانگین همه ابعاد فرهنگ سازمانی با هم برابرند.

**فرض یک:** حداقل رتبه میانگین یک زوج از ابعاد فرهنگ سازمانی با یکدیگر تفاوت معنادار دارند.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن

کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معناداری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۱۷۸,۰۸۱	۳	۰/۰۰	۰/۰۵	رد فرض صفر



از آنجا که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطا است، فرض صفر رد می‌شود. در واقع، حداقل رتبه میانگین یک زوج از ابعاد فرهنگ سازمانی با یکدیگر تفاوت معنادار دارند. جدول ۵ رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی

رتبه	رتبه میانگین	ابعاد متغیر مستقل
چهارم	۱,۹۴	درگیر شدن در کار
دوم	۲,۶۰	سازگاری (ثبات و یکپارچگی)
سوم	۲,۲۹	انطباق‌پذیری
اول	۳,۱۶	مأموریت

ملاحظه می‌شود «مأموریت» مهم‌ترین بعد از ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان صداوسیما است. پس از آن، به ترتیب «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)»، «انطباق‌پذیری» و «درگیر شدن در کار» به ترتیب، در رتبه‌های دوم تا چهارم قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر فرهنگ سازمانی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون شناسایی شد. در این تحقیق نتایج آزمون دوجمله‌ای برای متغیر مستقل یعنی ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی نشان داد سه بعد «درگیر شدن در کار»، «سازگاری» و «انطباق‌پذیری» در وضعیت مناسب قرار نداشته و زیر حد متوسط‌اند. در حالی که بعد «مأموریت» نسبت به ابعاد یادشده وضعیت بهتری دارد و نزدیک حد متوسط است.

در واقع، در بین شاخص‌های دوازده‌گانه مدل دنیسون، «نیت و جهت راهبردی» و «چشم‌انداز» بالای حد متوسط است و وضعیتی بهتر نسبت به شاخص‌های دیگر دارند.

در این تحقیق برای رتبه‌بندی ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی آزمون فریدمن به‌کار گرفته شد. نتایج این آزمون نشان داد در این سازمان از میان ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی بعد «مأموریت» در وضعیتی بهتر نسبت به ابعاد دیگر قرار دارد. پس از آن، به ترتیب، ابعاد «سازگاری (ثبات و یکپارچگی)»، «انطباق‌پذیری» و «درگیر شدن در کار» قرار دارند.

### پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌ها

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران باید با گزینش کارکنان مناسب و با تفویض اختیار، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری، درگیرکردن در برنامه‌ریزی، افزایش مهارت‌ها و تشویق کردن، آن‌ها را توانمند کرده، در انجام دادن امور به جای به کارگیری سلسله‌مراتب، بر کار تیمی تأکید، و آن را تشویق می‌کنند و قابلیت‌های کارکنان خود را یک مزیت رقابتی بدانند. همچنین، سازوکاری فراهم شود تا خلاقیت و نوآوری و نیز مخاطره‌پذیری را تشویق کنند و به افراد خلاق و نوآور پاداش داده شود. یادگیری مورد توجه ویژه اعضای سازمان قرار گیرد و کارکنان به سهولت بتوانند با یکدیگر اطلاعات را تبادل کنند.

در این سازمان باید تلاش شود شیوه انجام دادن امور بسیار منعطف شود تا بتواند خود را به سرعت با تغییرات محیطی وفق دهد. همچنین، با به کارگیری شیوه‌های نوین به‌طور مستمر شیوه‌های انجام دادن امور را تغییر دهد.

هنگام تغییرات، لزوم ایجاد تغییر و پیامدهای مثبت آن برای کارکنان بیان شود تا آن‌ها کمترین مقاومت را در مقابل تغییرات نشان دهند.

چشم‌انداز و مأموریت سازمان باید برای کارکنان کاملاً روشن و بدون ابهام باشد. چشم‌انداز برای همه کارکنان و همه سازمان هدف والایی است که به آن‌ها قدرت تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی می‌دهد. تفکر کوتاه‌مدت نباید چشم‌انداز سازمان و برنامه‌های بلندمدت آن را در خطر اندازد. به علاوه، معمولاً افراد به انجام دادن کاری تمایل دارند که هدف تعریف شده‌ای را دنبال کند و برای آن‌ها قابل درک و شادی‌بخش باشد. لذا باید به‌طور مستمر پیشرفت امور در جهت تحقق اهداف پی‌گیری شود.

باید ارزش‌های بنیادین به عنوان قسمتی از راهبردهای رقابتی سازمان توسعه داده شود و مد نظر قرار گیرد. بالابردن سطح تعامل و ارتباط بین افراد و گروه‌ها و باید تولید نظرهای تازه تشویق شود.

سازمان صداوسیما باید با توجه به ارزش‌ها و هنجارهای خود، منشوری اخلاقی تهیه کند که

راهنمای مدیران و کارکنان این سازمان باشد. افراد واحدهای مختلف سازمان باید در شکل‌گیری دیدگاه‌های کلی در این سازمان سهیم باشند. باید سعی شود میزان توافق عمومی را در حل مسائل و مشکلات و نیز توافق در اهداف کلی سازمان افزایش داده شود و هماهنگی میان واحدهای مختلف حاکم باشد.

فضایی باید در سازمان حاکم شود که کارکنان اهمیت یادگیری را درک کنند و این اطمینان به آن‌ها داده شود که از فعالیت‌های مربوط به یادگیری آن‌ها پشتیبانی می‌شود. باید راهبردهای مختلفی در سازمان برای یادگیری تدوین شود. از جمله این راهبردها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: فراهم کردن فرصت و وقت کافی برای یادگیری کارکنان، پاداش دادن به افراد و واحدهایی که یاد می‌گیرند و یاد می‌دهند، به‌طور مرتب گوشزد کردن اهمیت دستیابی به اطلاعات و ایجاد برنامه‌زمانبندی منظم برای جلسه‌های مبادله اطلاعات.

به آرا و نظرهای مخاطبان بها داده شود و سازوکاری فراهم شود تا همه کارکنان به شناخت زیادی درباره نظرهای مخاطبان دست یابند به طوری که این نظرها بر تصمیم‌گیری‌های سازمان اثرگذار باشند و کارکنان و عوامل تولید برنامه‌ها در تولید و پخش برنامه‌های مختلف به‌طور مرتب و با به‌کارگیری تکنولوژی روز با مخاطبان در تعامل باشند و جهت دستیابی به رضایت مخاطبان و حرکت به سمت انتظارات آن‌ها تلاش کنند.

## منابع و مأخذ

۱. چامپوکس، جوزف ای (۱۳۸۴). *رفتار سازمانی*. ترجمه: فخرالدین معروفی و عزیز سلیمانزاده، سنندج، پرتو بیان.
۲. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. دوست‌محمدی، محمدعلی (۱۳۸۶). *بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان در معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما، تهران.
۴. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۵. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). *رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ویرایش دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی*، دوره دهم، شماره اول، صفحات ۱۶۹-۱۴۷.
۷. رعنائی کردشولی، حبیب‌الله (۱۳۸۶). «مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی». *فصل‌نامه علوم مدیریت ایران*، دوره دوم، شماره ششم، صفحات ۶۹-۹۴.
۸. زارعی‌متین، حسن (۱۳۸۲). *مبانی سازمان و مدیریت: رویکرد اقتضایی*. ویرایش دوم، تهران، دانشگاه تهران.
۹. سعیدی، پرویز (۱۳۸۲). *بودجه و بودجه‌ریزی دولتی*. چاپ اول، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. سی‌شنایدر، سوزان؛ لوئی بارسو، ژان (۱۳۸۲). *مدیریت بر پهنه فرهنگ‌ها*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، ویرایش دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۱. شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. ترجمه محمدابراهیم محجوب، تهران، فرا.
۱۲. قاسمی، احمدرضا (۱۳۸۰). «تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های کنترل». مجله تدبیر، شماره ۱۱۵، صفحات ۲۰-۲۵.
۱۳. گودرزی، اکرم؛ گمینان، وجیهه (۱۳۸۱). اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی. ویرایش اول، اصفهان، جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان.
۱۴. گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی‌گردی، مهدی؛ دستی‌گردی، کاظم (۱۳۸۸). «ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی». مدیریت ورزشی، شماره دوم، صفحات ۲۰۱-۲۱۴.
۱۵. ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). «مدیریت فرهنگ سازمانی». فصل‌نامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵، صفحات ۷۴-۸۹.
۱۶. منوریان، عباس؛ بختایی، امیر (۱۳۸۶). «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)». تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ۲۸ تا ۳۰ آذر ۱۳۸۵.
۱۷. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۷). «مشکلات مردم‌شناسی فرهنگی در مدیریت رفتار سازمانی». مجله علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۲۹، صفحات ۱۰۵-۱۰۸.

18. Barbosa, I.; Cardoso, C. C. (2007). "Managing diversity in academic organization: a challenge to rganizational culture". *Journal of Woman in management Revie*, 22(4), 274-288.
19. Brown, Andrew (1995). *Organizational culture*. London, Pitman publishing.
20. Denison, D. R.; life, C. (2005). *How family business culture is different published in Unconventional wisdom: Counterintuitive Insights for family business success*. Edited by ward, J. L., Chichester, John Wiley and Sons.
21. Denison, D. R.; Mishra, A. K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, 6(2), 274-288.
22. Denison, D.; Cho, H. J.; Young, J. (2000). *Diagnosing Organizational Culture: a model and method*, Working paper, International for management development.
23. Fey, C.; Denison, D. R. (2003). "Organizational culture and effectiveness : Can American Theory Be Applied in Russia?". *Organization Science*, 14(6), 686-706.
24. Gillespie, A. M.; Denison, D.; Haaland, S.; Smerek, R.; Neale, W. (2008). "Linking

- organizational culture and customer satisfaction. Result from two companies in different industries". *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 112-132.
25. Gordon, G. (1999). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture". *Journal of Management Studies*, 26(6), 783-798.
26. Gordon, R. J. (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. (5th ed). Englewood Cliffs, Hall.
27. Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization*. New York, Mc Graw Hill.
28. [http://192.192.169.230/edu\\_paper/data\\_image/g0000970/0n13/20070400/p0000041.pdf](http://192.192.169.230/edu_paper/data_image/g0000970/0n13/20070400/p0000041.pdf)
29. James, C. R. (2003). "Designing Learning Organization". *Organizational Dynamics*, 32(1), 46-61.
30. Kinicki, A.; Kreitner, R. (2007). "Organizational Behavior". Third Edition, New York, McGraw-Hill.
31. LaCasse, A. J. (2010). *A Multi Method Organizational Culture Analysis*. Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, USA: Minnesota University.
32. Lucas, C.; Kline, T. (2008). "Understanding the Influence of Organizational Culture and Group Dynamics on Organizational Change and Learning". *The Learning Organization*, 15(3), 277-287.
33. Marquardt, M. J. (1996). *Building The Learning Organization*. New York, Mc Graw-Hill.
34. Mobley, H.; Wang, L.; Fang, K. (2005). *Organizational culture: Measuring and developing it in your organization*, Harvard Business Review China.
35. Morris, M. R. (1992). "Effective organization at cultures is key to company's long-term success". *Industrial Management*, 11, 28.
36. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. (3th edition) John Wiley & Sons, Inc., ISBN: 0-7879-6845-5.7
37. Tsui, A. S.; Zhang, Z.; Wang, H.; Xin, K. R.; Wu, J. B. (2006). "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture". *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
38. Yiing, L. Y.; Bin Ahmad, K. Z. (2009). "The Moderating Effects of Organizational Culture on the relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and job Satisfaction and Performance". *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-58.
39. Yilmaz, C.; Ergan, E. (2008). "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy". *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.