

بهبود مدیریت  
سال ششم، شماره ۲  
پیاپی ۱۶، تابستان ۱۳۹۱  
صفحه ۵۷-۴۱



## الگویابی اثر گذاری عوامل فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت

(مطالعه موردی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی استان مازندران)

ابوطالب شفقت<sup>۱</sup> - علی اکبر آقاچانی<sup>۲\*</sup> - حسین نازی تبار<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۱۳۹۱/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۱/۰۶/۲۰)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### چکیده

رضایت شغلی بعنوان یکی از متغیرهای مهم مورد مطالعه در رفتار سازمانی، موضوعی است که مورد توجه خاص مدیران در سازمانها می‌باشد، بگونه‌ای که برخی آنرا بعنوان هدف نهایی و غایی مدیران در مباحث رفتار سازمانی تلقی می‌کنند. در راستای توجه و اهمیت دادن به متغیر فرهنگ سازمانی بعنوان عاملی مهم و مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان، مولفین را بر آن داشت تا به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی کارکنان سازمان بپردازند. جهت سنجش موضوع فوق، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران ناحیه استان مازندران به عنوان جامعه آماری انتخاب شده است. به منظور پاسخ گویی به مسئله وجود و شدت رابطه بین دو متغیر مورد مطالعه در جامعه آماری ۴۲۰ نفری شرکت مذکور، ضمن مروری جامع بر ادبیات موضوعی مربوط به فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی، از میان جامعه آماری موصوف تعداد ۲۳۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب، سپس با جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم توسط پرسشنامه در قالب روش تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی و نیز استفاده از نرم‌افزارهای اس پی اس اس و لیزرل جهت اجرای آزمون‌های آماری مربوط، به بررسی تأثیر بین

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه

۲- عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور aghajani3@yahoo.com

۳- عضو هیأت علمی گروه جامعه‌شناسی دانشگاه پیام نور ، hntabar@yahoo.com

فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مازندران پرداخته شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد کلیت اثرگذاری عوامل فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت استان مازندران بر مبنای الگوی معادلات ساختاری مورد تأیید بوده است و متغیرهای هویت سازمانی و الگوی ارتباطی به ترتیب بیشترین اثرگذاری در رضایت کارکنان داشتند و در مقابل متغیرهای سازش با پدیده تعارض و حمایت مدیریتی کم‌ترین مقدار اثرگذاری را به خود اختصاص داده‌اند.

## واژگان کلیدی: الگویابی، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، کارکنان، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مازندران.

### ۱- مقدمه

هر سازمان یک فرهنگ دارد و فرهنگ هر سازمان با توجه به میزان قدرتش می‌تواند در امر شکل دادن به نگرش و رفتار اعضای سازمان اثرات به‌سزایی داشته باشد. فرهنگ سازمانی به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که اعضای سازمان درباره ویژگی‌های آن می‌اندیشند (و نه این که آیا آن‌ها را دوست دارند یا دوست ندارند)، یعنی یک واژه توصیفی است. این موضوع اهمیت زیادی دارد [۴]. ورنه معتقد است که برخی از عوامل سازمان را وادار به تعریف مجدد راهبردهای خود می‌کنند که عوامل فرهنگی یکی از مهم‌ترین آن‌هاست [۴۴]. از طرف دیگر امروزه رضایت شغلی در سازمان‌ها مورد توجه زیاد مدیران قرار گرفته است، به گونه‌ای که برخی آن را بعنوان هدف نهایی و غایی مدیران در نظر می‌گیرند، زیرا عاملی مهم در بهبود عملکرد انفرادی کارکنان [۳۹] می‌باشد. در این راستا، کنکاش در عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان، این مهم را اثبات می‌کند که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مهم در افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. فرهنگ سازمانی در تمامی جنبه‌های سازمان نفوذ دارد و اهمیت آنها امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت مهم‌ترین وظیفه رهبران را وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب و توسعه آنها در سازمان می‌دانند، زیرا اعتقاد بر این است که فرهنگ سازمانی به شکل دهی و هدایت منابع لازم برای افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌پردازد.

هر سازمان شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد. فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که در حقیقت ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضاء سازمان می‌باشد و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌شود [۲۳]. مفهوم فارسی فرهنگ مرکب از دو جزء است: ۱- «فر» که به معنای بالا، پیش و جلو است، ۲- «هنگ» یا «هنج» به معنای قصد کردن، کشیدن و آوردن است. واژه فرهنگ در ادبیات فارسی باستان به معنای تربیت کردن، پرورش دادن، هنر، خرد

و ادب بکاررفته است. در دوره اخیر این مفهوم ابتدا برابر مفهوم (Education) در نظر گرفته می شد و سپس در معنای متعددی مورد استفاده قرار گرفت. در ادبیات فرانسه فرهنگ به مانند واژه (Agriculture) که به معنای کشاورزی است می باشد، معنی این کلمه از پرورش گیاهان به پرورش حیوانات و بالاخره به پرورش انسان تعمیم یافته است. در ادبیات عربی نیز واژه «ثقافه» را دانشمندان علوم اجتماعی عرب، معادل فرهنگ قرار داده اند. برای فرهنگ در معنای اصطلاحی و علمی آن تعاریف بسیار زیادی توسط دانشمندان رشته های مختلف علوم انسانی از قبیل روانشناسی، مدیریت، انسان شناسی و غیره ارائه شده که بهتر است تعاریف در چند قسمت تعیین گردند و برای هر یک از آن ها نیز تعریفی ارائه شود [۱۰]. یک دسته، تعاریف تاریخی هستند و تاکید این تعاریف بر میراث اجتماعی است. به عنوان نمونه تعریف زیر از این دسته می باشد: فرهنگ شامل هر آن چیزی است که بتواند از نسلی به نسل دیگر رسانده شود. یعنی همان میراث اجتماعی و کلیت جامعی که شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آنها و روش فرارساندن آنها می شود. مارتینز و همکارانش فرهنگ سازمانی را به عنوان سیستمی از معانی مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ و موجب تمایز سازمان از دیگر سازمانها شود، تعریف کرده اند [۳۲]. آرنولد، فرهنگ سازمان را شامل هنجارها، باورها، اصول و شیوه های رفتاری می داند که با هم ترکیب شده اند و شخصیتی مجزا به سازمان می دهند [۱۴]. از دیدگاهی، دانش سازمان و مدیریت را اجرای وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل توسط مدیران تعریف کرده اند [۴۱]. اگر چه وظایف مذکور در اواخر قرن شانزدهم معرفی شده اند، ولی امروزه هنوز هم از آنها استفاده می شود. بمنظور کاربری و بهره گیری از دانش سازمان و مدیریت در راستای توجه و دسترسی به مهم ترین هدف سازمانها یعنی هم افزایی، که خود بعنوان بهره وری بالا و جمع کرائی و اثربخشی تعبیر شده است [۳۰] و [۳۹]. یکی از عوامل مهم اثرگذار بر مدیریت کارآمد در محیط های سازمانی و بین سازمانی، وجود فرهنگ سازمانی پشتیبانی کننده است [۱۶] و [۳۷]. فرهنگ می تواند عامل مهم سوق دهنده و یا جلو برنده ابتکارات و خلاقیتها در مدیریت و یادگیری سازمانی باشد [۴۳].

فرهنگ به عنوان الگوی مشترک مفروضات بنیادی در نظر گرفته می شود که برای حل مسایل و مدیریت بر چالش های انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی مورد استفاده قرار گرفته و اعضاء جدید نیز با توجه به آن، روش صحیح مشاهده، احساس و تفکر در باره مسایل و چالشها را می آموزند [۴۰]. یک جنبه فرهنگ سازمانی، فرهنگ دانش است. فرهنگ دانش مجموعه ای از ارزشها و هنجارها در محیط های سازمانی و بین سازمانی است که به مرور زمان توسعه یافته و بوسیله اعضاء مورد پذیرش قرار گرفته و بر تولید، مالکیت و استفاده از دانش تاثیر می گذارد. در جوامع مبتنی بر دانش امروزی، میل و رضایت اعضاء سازمانها در ایجاد تعامل مبتنی بر دانش با دیگر اعضاء و همکاران، بعنوان یکی از مهمترین جنبه های فرهنگ سازمانی

درآمده است [۲۷]. میل و رضایت اعضاء به ایجاد تعامل مبتنی بر دانش با دیگر اعضاء و همکاران با سوددهی و بهره‌وری رابطه مستقیم و با هزینه کار رابطه عکس دارد [۲۵]. فرهنگ با یادگیری و همکاری بین اعضاء ارتباط دارد و می‌توان گفت که علت شکست بسیاری از ابتکارات در زمینه مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی می‌باشد [۳۶]. تعامل مبتنی بر دانش با دیگر اعضاء و همکاران، مستقیماً به یادگیری انفرادی و همکاری بین اعضاء مرتبط است. برخی از پیش شرط‌های فرهنگی برای یادگیری در قالب همکاری بین اعضاء عبارتند از: اعتماد، ارتباطات باز، اعتماد به نفس، هوشیاری، توانایی و امکان تفکر انتقادی، رهبری، توانایی حل تضاد، توانایی تصمیم‌گیری و احساس همبستگی.

از رضایت شغلی نیز تعاریف و تعابیر مختلف و متفاوتی شده است. بطور کلی رضایت شغلی از طریق تفاوت بین مقدار بازدهی که شخص باید بدست آورد و بازدهی که عملاً بدست می‌آورد مشخص می‌گردد. یعنی هرچه این تفاوت کم‌تر باشد، رضایت شغلی بیشتر خواهد بود. اغلب گفته می‌شود که کارمند راضی و خوشحال، یک کارمند کارآ است و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضا شود. ذیلاً تعاریفی چند از رضایت شغلی ارائه می‌گردد: به نگرش کلی فرد درباره شغلش، رضایت شغلی گفته می‌شود [۳۹]. کسی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است [۴]. مرور ادبیات موضوعی مربوط به رضایت شغلی نشان می‌دهد که عوامل مختلف و متفاوتی بر آن مؤثر بوده بگونه‌ای که میتوانند موجب کم و یا زیاد شدن آن شوند. برخی از این موارد عبارتند از: چالشی بودن کار، حقوق و مزایا و چگونگی ادراک از عادلانه بودن آن، شرایط کاری، همکاران، تناسب یا عدم تناسب شغل با فرد، عوامل سازمانی مانند ترفیعات و خط‌مشی‌های سازمان، سبک سرپرستی، گروه کاری، عوامل فردی و غیره.

همانگونه که بیان شد، هدف از نگارش مقاله حاضر مشخص نمودن بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت استان مازندران می‌باشد که برای دستیابی به هدف مذکور از ابعاد دهگانه فرهنگ رایینز استفاده شده است.

## ۲- پیشینه تحقیق

به منظور بررسی پیشینه تحقیق، مولف مروری مستند و گسترده‌ای بر مقالات، کتب، رساله‌ها و سایر منابع داشته است تا بتواند با نگاهی فراگیر و همه‌جانبه، به بررسی دقیق عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بپردازد. ذیلاً بصورتی مختصر و مستند به بررسی برخی از مهم‌ترین مطالعات پیشین خواهیم پرداخت.

مطالعات منج و مارتینز نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی که کارکنان از خود بروز می دهند، تاثیر دارد [۳۳]. ریلی و همکارانش الگوی کاربردی و تجربی در تشریح رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مفهوم اعتصاب ارائه داده اند که در آن بر تأمین رضایت مندی، رضایت شغلی و تعهد به صورتی مجزا تأکید شده است [۳۸]. فرهنگ سازمانی، ارزیابی فردی و رابطه مناسب بین شخص - سازمان، بر رضایت شغلی کارکنان و تمایلات رفتاری آنها تأثیرگذار است. در نهایت پیشنهادهای چند بمنظور بهبود رابطه شخص - سازمان ارائه شده است [۴۲]. وجود یک الگوی کلی و جهانی از رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی غیر ممکن است. وجود چنین الگویی در مناطقی محدود از جهان و متناسب با شباهتهای فرهنگی جوامع امکان پذیر است [۲۰]. بهنگام بحران، فرهنگ سازمانی می تواند به اثرگذاری سازمانها در اداره بحران کمک کند. بعبارت دیگر این مطالعه مشخص کرده است که ایجاد فرهنگ سازمانی، عامل مهمی در موفقیت سازمانها بمنظور کنترل بحرانها است [۴۵]. رابطه بین نوآوری، پایداری و اهمیت پاداش را با رضایت شغلی کارکنان در سازمانهای مذکور پیش بینی و تأیید کرده است [۲۴]. نفوذ رهبری آرمانی به همراه فرهنگ نوآوری، ارتباطی معنی دار با تعهد سازمانی دارد. تعهد سازمانی با توجه به رفتار رهبری و رضایت شغلی، از فرهنگ سازمانی تاثیرپذیری دارد. تعهد سازمانی، با توجه به رفتار رهبری و عملکرد شغلی نیز از فرهنگ سازمانی تاثیرپذیری دارد [۱۷]. رضایت شغلی با توجه به ارتباطی که با جو سازمان آموزشی دارد، تا حد زیادی به توسعه و بسط تعهد مؤثر کمک می کند. معلمان مدارس غیردولتی رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتری داشتند. تمرکز بر ایجاد و توسعه یک جو مثبت و مؤثر در میان معلمان مدارس به توسعه تعهد مؤثر کمک می کند. منظور از تعهد مؤثر، تمایل معلمان به شناخته شدن، چالش داشتن و استخدام شدن در مدرسه تعریف شده است [۲۱]. بین رفتارهای مدیران با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه ای معنی دار وجود دارد. این تحقیق هم چنین ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی را نیز تأیید کرده است [۱۵]. آزمونهای انجام شده نشان داده اند که تفاوت های فرهنگی بین کشورها از نظر آماری معنی دار هستند، و فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی کارکنان و نیز عملکردها رابطه ای معنی دار دارد [۱۸]. طی تحقیقی تأیید شده است که ۹۰٪ علت و عامل مؤثر در دستیابی شرکتها و سازمانها به تعامل مبتنی بر دانش و یادگیری، به فرهنگ درست و مناسب بستگی دارد [۴۳]. برخی آسیبهای مدیریت دانش کارآمد عبارتند از: کمبود اعتماد، تفاوت در عادات فرهنگی و زبانی، کمبود وقت و فرصتهای محدود ملاقاتهای حضوری، فقدان انگیزه و محرک کافی برای حاملان دانش، فقدان ظرفیت جذب دانش جدید و غیره. این آسیبها باید شناسایی شوند و هرچه بیشتر کاهش یابند.

نتایج مطالعات متعدد در کشورهای مختلف نشان می دهد که فرهنگ حمایتی تاثیر مثبتی بر رضایت

شغلی کارکنان دارد، در حالی که فرهنگ بوروکراتیک تاثیر منفی بر رضایت آنان دارد [۴۶]. هم چنین ماتئو و آگبونا معتقدند فرهنگ سازمانی که تاکید بیشتری بر التزام کارکنان به سازمان دارد، احتمال این که تعهد و رضایت بالاتری ایجاد کند، بیشتر است. همچنین فرهنگ های سازمانی که هنجارهای قوی برای درونی سازی و تعیین هویت دارند، احتمال اینکه سطوح بالاتری از تعهد را ایجاد کنند بیشتر است. یا این وجود می یابد و همکارانش بیان کرده اند که متاسفانه در میان دانشمندان اجماع کلی در خصوص نحوه تاثیرگذاری ابعاد فرهنگ سازمانی بر سایر متغیرها همچون تعهد و رضایت کارکنان وجود ندارد [۳۵].

### ۳- اهداف و سوالات تحقیق

در تحقیق حاضر جهت بررسی و تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ناحیه مازندران از الگوی ۱۰ بعدی فرهنگ سازمانی استیفن رابینز استفاده شده است. بر این اساس اهداف اصلی و فرعی تحقیق مطابق آنچه که در الگوی مفهومی هم آمده است، بدین شرح خواهد بود: هدف اصلی تحقیق عبارتست از: ♦ - الگویابی تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ناحیه مازندران. بر اساس هدف اصلی فوق، اهداف فرعی تحقیق حاضر عبارتند از: ♦ - مشخص نمودن تاثیر خلاقیت فردی، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، خطر پذیری، و الگوی ارتباطی با رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی مازندران.

در پژوهش حاضر با توجه به بررسی ادبیات موضوعی تحقیق نمی توان جهت خاصی را برای توصیف، بیان رابطه و یا بیان تفاوت بین متغیرهای تحقیق پیش بینی کرد، لذا به بیان سؤال ویژه تحقیق مطابق الگوی مفهومی خواهیم پرداخت [۲] و [۹].

سؤال اصلی تحقیق عبارتست از: ♦ - آیا بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ناحیه مازندران رابطه معنی داری وجود دارد؟ و سوالات فرعی تحقیق مطابق الگوی مفهومی تحقیق عبارتند از: ♦ - آیا بین خلاقیت فردی، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، خطر پذیری، و الگوی ارتباطی با رضایت شغلی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ناحیه مازندران رابطه معنی داری وجود دارد؟

### ۴- روش شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر کتابخانه ای یا میدانی، ترکیبی است که از روش های کتابخانه ای به منظور



شناسایی و تعریف متغیرها و از روش میدانی جهت سنجش متغیرهای مذکور در دنیای واقعی استفاده شده است. در گروه بندی دیگر چنانچه طبقه بندی تحقیقات بر حسب هدف را مدنظر قرار دهیم، تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. چنان چه طبقه بندی انواع تحقیقات بر اساس ماهیت و روش مدنظر قرار گیرد، روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی (میدانی و پیمایشی) قرار خواهد گرفت و از نظر روش نیز در دسته تحقیقات همبستگی محسوب می گردد. از نظر چگونگی گردآوری داده ها نیز از ابزار پرسش نامه جهت گردآوری داده ها گردآوری شده است، لذا تحقیق حاضر از نظر رویکرد کمی است.

جامعه آماری تحقیق حاضر را تمامی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ناحیه مازندران تشکیل می دهند که تعداد کارکنان جامعه آماری مذکور بالغ بر ۴۲۰ نفر می باشند.

برای تعیین حجم نمونه از چند روش بطور همزمان استفاده شده تا داده واقعی را داشته باشیم که در روش اول از فرمول زیر  $n = \frac{Z^2 pq N}{(d^2(N-1) + Z^2 pq)}$  استفاده شده است و تعداد نمونه ها برابر ۲۰۱ شرکت شده است. در روش دوم برای تعیین حجم نمونه از جامعه آماری به جدول استاندارد مفروض که توسط کوهن<sup>۱</sup>، کرجسی و مورگان<sup>۲</sup>، تنظیم شده است، ارجاع داده شد که حداقل حجم نمونه مناسب برای این تحقیق برابر با ۲۰۱ است [۳] و [۸]. در نهایت به منظور اطمینان در جمع آوری تعداد نمونه به اندازه حجم نمونه تعیین شده، تعداد ۲۵۰ پرسش نامه تهیه شد و در سایر واحدهای استان توزیع گردید که در نهایت تعداد ۲۳۵ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. هم چنین به منظور تعیین افراد نمونه با توجه به ناهمگنی و عدم تجانس اعضاء و نیز شکل پراکندگی اعضاء در درون هر طبقه از روش نمونه برداری تصادفی از نوع طبقه ای متناسب استفاده گردید.

قلمرو زمانی تحقیق شامل ۹۰-۱۳۸۹ بود و قلمرو مکانی تحقیق حاضر شامل سایر کارکنان شرکت نفت در استان مازندران در نظر گرفته شده است و تمامی موضوعات مرتبط با فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی به عنوان قلمرو موضوعی تحقیق حاضر در نظر گرفته شده اند.

متغیرهای تحقیق از نظر نقشی که در پاسخ دادن به سؤالات و یا آزمون فرضیات ایفا می کنند، به پنج نوع تقسیم شده اند [۱]. که در تحقیق حاضر عبارتند از: ۱- متغیرهای ۱۰ گانه فرهنگ سازمانی (خلاقیت فردی، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، خطر پذیری، و الگوی ارتباطی) بعنوان متغیرهای مستقل، ۲- رضایت شغلی بعنوان متغیر وابسته، ۳- نوع استخدام و محل جغرافیایی استقرار بعنوان متغیر تعدیل کننده، ۴- متغیرهایی چون سبک مدیریت، ویژگیهای فرهنگی حاکم بر منطقه بعنوان متغیرهای مداخله گر (این متغیرها بر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تأثیر دارند

1- Cohen

2- Krejcie and Morga

ولی ما آنها را ثابت فرض کرده‌ایم)، ۵- سایر کارکنان غیر عضو شرکت نفت و خارج استان مازندران بعنوان متغیرهای کنترل (از آنجا که کارشناسان مذکور به شیوه تصادفی انتخاب شده‌اند اثرات احتمالی نظرات کلیشه‌ای آنها را بر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته کنترل و خنثی کرده‌ایم).

## ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

### ۵-۱- مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی

به منظور سنجش و استخراج امتیازات متغیرهای دهگانه فوق که توسط کارکنان شرکت نفت ناحیه مازندران از پرسشنامه‌های تکمیل شده بوسیله اعضای نمونه آماری که دارای طیف یک تا پنج (لیکرت) بوده‌اند، استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم بوسیله پرسشنامه و مشاهده، همگی آنها کدگذاری شده، سپس وارد نرم‌افزار SPSS شدند. آنگاه ضمن طبقه‌بندی آنها برای تحلیل داده‌های عمومی و جمعیت شناختی جمع‌آوری شده از آزمودنی‌ها (مانند سن، جنسیت، تحصیلات و...) عمدتاً از آمار توصیفی توسط نرم‌افزار Excel استفاده شده است که ذیلاً به تفصیل هر یک را ارائه خواهیم نمود.

جدول ۱- داده‌های توصیفی اعضاء نمونه آماری

جمع	زن		مرد		گروه‌ها		جنس
	۲۳۵	۲۴		۲۱۱		فراوانی	
%۱۰۰	%۱۰		%۹۰		درصد		
جمع	۵۰-۶۰		۳۰-۴۰		۲۰-۳۰		سن (سال)
۲۳۵	۱۵		۱۲۲		۴۳		
%۱۰۰	%۰۶		%۵۲		%۱۸		
جمع	متاهل		مجرد		گروه‌ها		تاهل
۲۳۵	۲۰۹		۲۶		فراوانی		
%۱۰۰	%۹۰		%۱۰		درصد		
جمع	بالای ۲۵		۱۵-۲۰		۵-۱۰		سابقه (سال)
۲۳۵	۱۶		۴۳		۷۸		
%۱۰۰	%۰۶		%۱۸		%۳۳		
جمع	فوق لیسانس		لیسانس		زیر دیپلم		تحصیلات
۲۳۵	۲		۱۳۱		۱۳		
%۱۰۰	%۰۷		%۵۵		%۰۶		
جمع	غرب مازندران		مرکز مازندران		شرق مازندران		محل خدمت
۲۳۵	۶۸		۸۹		۷۸		
%۱۰۰	%۲۹		%۳۸		%۳۳		



## ۵-۲- آزمون فرضیات

در تحقیق حاضر پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم بوسیله پرسشنامه، همگی آنها کدگذاری شده، سپس وارد نرم‌افزار SPSS شدند. آنگاه از آزمونهای استنباطی زیر استفاده شد: ♦ - از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه تحقیق [۳]، ♦ - از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد متغیر [۹]، ♦ - از آزمون تی برای مشخص نمودن میانگین میزان بکارگیری هر یک از ابعاد [۱۲] و در نهایت ♦ - از نرم‌افزار لیزرل (LISREL) برای تبیین متغیرهای مکنون رضایت شغلی بوسیله متغیرهای مشهود فرهنگ سازمانی در قالب اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم الگوی معادلات ساختاری مرتبط استفاده شده است [۱].

### ۵-۲-۱- روایی (اعتبار) و پایایی (قابلیت اعتماد)

روش‌های مختلفی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری وجود دارد که یکی از آنها پرسش از متخصصان و خبرگان است [۲]. پرسشنامه تحقیق حاضر دارای اعتبار است، زیرا اجزاء متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی تحقیق گرفته شده‌اند و توافق خبرگان امر در مورد آنها احصا شده است. در این روش نخست با استفاده از روش کتابخانه‌ای و ابزارهای آن، طی مراجعه و بررسی ادبیات موضوعی مربوط، نسبت به شناسایی و استخراج متغیر فرهنگ سازمانی، از الگوی استیفن رابینز استفاده شده است و آنها را جهت تأیید (کاستن و اضافه نمودن به متغیرهای موثر)، در اختیار جمعی از اساتید و کارشناسان آگاه در مباحث تئوری سازمان و رفتار سازمانی (در بین ۱۱ نفر از اساتید دانشگاهها) و نیز مدیران شرکت نفت مستقر در استان مازندران (۱۰ نفر با تحصیلات دانشگاهی) قرار داده شد تا متغیرهای نامرتبط به شرکت نفت را حذف نمایند و چنانچه به عقیده آنها متغیرها یا مولفه‌هایی در راستای توسعه این تحقیق وجود دارند که در جریان مطالعات نظری نادیده گرفته شده‌اند، را معرفی نمایند. این فرآیند در چهار مرحله صورت گرفت و در نهایت پرسشنامه نهایی با ۴۳ سوال که مورد تأیید همه این خبرگان بود، تهیه شد و بصورت آزمایشی در بین ۳۳ نفر از اعضای نمونه توزیع گردید. پس از جمع‌آوری اولیه از اعضای ضریب پایایی ابزار با ۸۸/۰ مورد تأیید قرار گرفت و در مرحله بعد پرسشنامه مذکور میان سایر اعضای نمونه توزیع گردید. بمنظور تعیین قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری روشهای مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است [۱۹] که با ضریب آلفای کرونباخ صورت می‌گیرد که در تحقیق حاضر از روش مذکور استفاده شده است.

## ۵-۲-۲- الگویابی تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی بر مبنای الگوی معادلات

### ساختاری

در این قسمت روابط یکپارچه و متعامل بین متغیرها در قالب معادلات ساختاری رگرسیون مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور یک آزمون برآوردی، یک آزمون استاندارد و نیز یک آزمون تی انجام شد و رابطه بین متغیرهای مشهود (مستقل) و متغیر مکنون (وابسته) بصورت یک به یک و یک به چند مورد بررسی و آزمون قرار گرفت تا میزان اثرگذاری هر یک از متغیرها را مشخص نماید که نتایج جداول و آزمونها به صورت الگوی یکپارچه روابط مستقیم ارائه شده است.

فرض های پژوهشی و آماری آزمون:

فرض صفر: کلیت الگوی معادله ساختاری متغیر های تبیین کننده فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران مورد تأیید نیست.

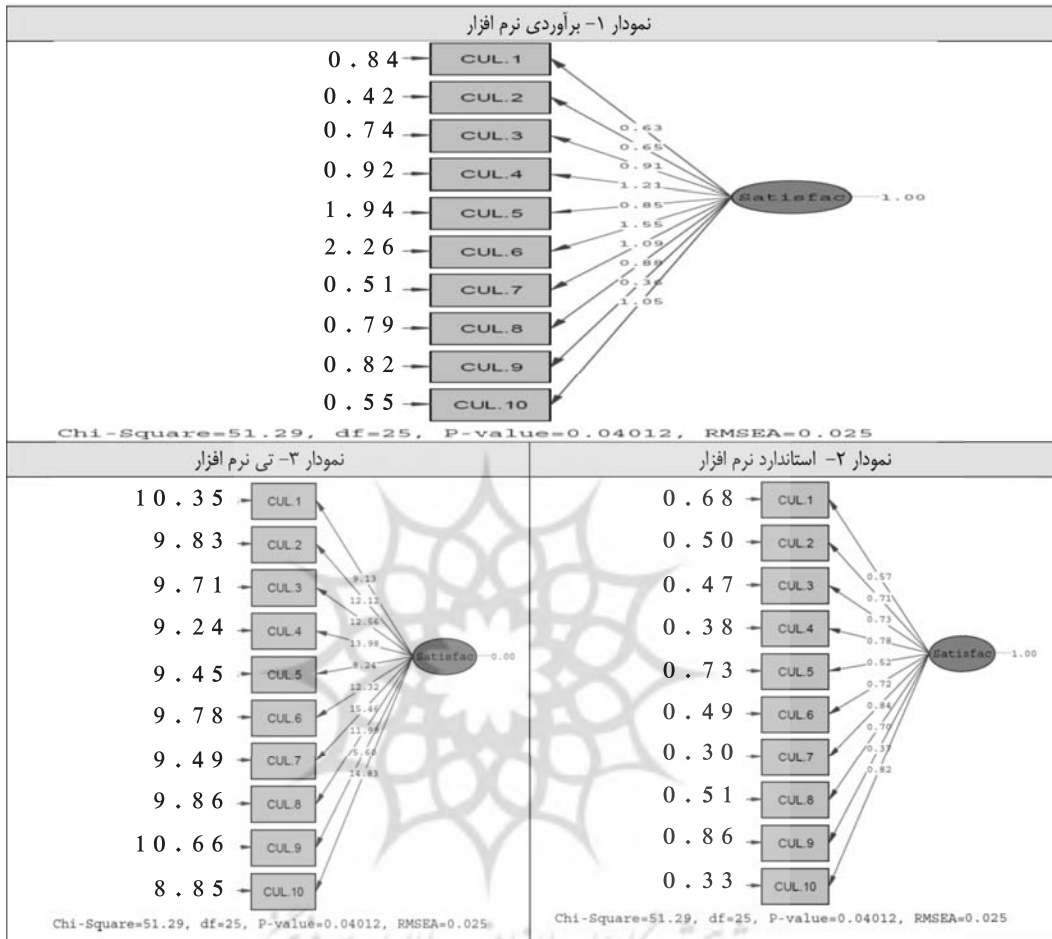
فرض یک: کلیت الگوی معادله ساختاری متغیر های تبیین کننده فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران مورد تأیید است.

$$H_0: RMSEA \geq 0.05$$

$$H_1: RMSEA < 0.05$$

الگوی روابط علی در الگوی معادله ساختاری متغیر های تبیین کننده فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران مبتنی بر نرم افزار معادلات ساختاری Lisrel ver 8.7student به شرح ذیل است. نکته مورد توجه اینکه در الگوی معادله ساختاری لیزرل جهت اثرگذاری در نمودار از متغیر مکنون به متغیرهای مشهود می باشد [۱۳].

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نتیجه آزمون: به منظور مشخص نمودن برآورد شاخص های نیکویی برآزش عوامل مختلفی وجود دارد که ذیلاً هر یک از آنها در قالب جدول زیر ارائه خواهند شد:

## جدول ۲- شاخص های برازش الگوی اندازه گیری

شاخص	نام شاخص	ضرائب استاندارد	مستندات ضرائب	ضرائب آزمون	نتیجه آزمون
RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	$RMSEA \geq 0.05$	[۲۸] و [۳۱]	۰/۰۲۵	تأیید آزمون
GFI	شاخص برازندگی	$GFI > 0.9$	[۲۲]	۰/۹۷	تأیید آزمون
AGFI	شاخص تعدیل شده برازندگی	$AGFI > 0.9$	[۱۳]	۰/۹۳	تأیید آزمون
PNFI	شاخص برازندگی نرم شده پاراسیمون	$PNFI > 0.9$	[۲۹]	۰/۹۶	تأیید آزمون
CFI	شاخص برازندگی تطبیقی	$CFI > 0.9$	[۲۸]	۰/۹۸	تأیید آزمون
NFI	شاخص برازندگی نرم شده	$NFI > 0.9$	[۳۱]	۰/۹۵	تأیید آزمون
NNFI	شاخص برازندگی نرم نشده	$NNFI > 0.9$	[۲۲]	۰/۹۶	تأیید آزمون
X2/df	نسبت مجذور کای بر درجه آزادی	$X^2/df \geq 0.05$	[۲۶]	۲/۰۵	تأیید آزمون
TLI	شاخص تاکر و لویز	$TLI > 0.9$	[۲۸] و [۳۱]	۰/۹۵	تأیید آزمون

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره ۲، می‌توان گفت الگوی تحقیق برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است، یعنی اینکه در مجموع کلیت الگوی معادله ساختاری متغیرهای تبیین کننده فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران مورد تأیید بوده و برازش معنی دار دارد. در ادامه میزان اثربخشی مستقیم هر یک از عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران بر اساس خروجی نرم افزار ارائه خواهد شد:

## جدول ۳- نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری تاثیرگذاری عوامل فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان

متغیر مکنون (وابسته)	متغیرهای مشهود (مستقل)	عنوان در نمودار	ضرائب تی	ضرائب برآوردی	ضرائب استاندارد
رضایت شغلی	خلاقیت فردی	Cul.1	۹/۱۳	۰/۶۳	۰/۵۷
	خطر پذیری	Cul.2	۱۲/۱۲	۰/۶۵	۰/۷۱
	رهبری	Cul.3	۱۲/۵۶	۰/۹۱	۰/۷۳
	یکپارچگی	Cul.4	۱۳/۹۸	۱/۲۱	۰/۷۸
	حمایت مدیریت	Cul.5	۸/۲۴	۰/۸۵	۰/۵۲
	کنترل	Cul.6	۱۲/۳۲	۱/۵۵	۰/۷۲
	هویت	Cul.7	۱۵/۴۶	۱/۰۹	۰/۸۴
	سیستم پاداش	Cul.8	۱۱/۹۹	۰/۸۸	۰/۷۰
	سازش با پدیده تعارض	Cul.9	۵/۶۰	۰/۳۶	۰/۳۷
	الگوی ارتباطی	Cul.10	۱۴/۸۳	۱/۰۵	۰/۸۲

## ۶- نتایج تحقیق

### ۶-۱- بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام تحقیق حاضر مشخص نمودن میزان و نحوه اثرگذاری متغیرهای فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران بوده است و بمنظور دسترسی به هدف بیان شده گام‌های زیر پیموده شد: مطالعه ادبیات موضوع، استخراج سازه‌ها و متغیرهای فرهنگ سازمانی (خلاقیت فردی، خطر پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش باپدیده تعارض، و الگوی ارتباطی)، طراحی ابزار اندازه‌گیری مرتبط با عوامل مؤثر، مطالعات میدانی مقدماتی و معتبرسازی ابزار اندازه‌گیری داده‌ها و اطلاعات، تهیه پرسشنامه نهایی و توزیع در بین جامعه تحقیق (کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران)، مطالعات میدانی اصلی و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، انجام آزمون‌های آماری مختلف و در نهایت تجزیه و تحلیل به‌دست آمده، و نتایج آزمونها نشان داد که: ♦- براساس نتیجه آزمون پایایی آلفای کرونباخ نشان داد که قابلیت اعتماد پرسشنامه در حد قابل قبول است. ♦- براساس نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن حداقل یک زوج از رتبه های میانگین اثرگذاری عوامل فرهنگ سازمانی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. ♦- براساس نتیجه آزمون معادلات ساختاری کلیت الگوی معادله ساختاری متغیرهای تبیین کننده فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران مورد تأیید است و برازش معنی دار است.

### ۶-۲- پیشنهادات مدیریتی و تحقیقات آینده

نتیجه آماره توصیفی نشان داد، که بیش از ۸۰ درصد کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی دارای مدرک دانشگاهی هستند و سن ۷۰ درصد آنها زیر ۴۰ سال است، از طرف دیگر ادبیات موضوعی مربوط نشان داد که اغلب عوامل موثر فرهنگ اکتسابی است. لذا مدیران محترم شرکت ملی پخش استان می‌توانند با برگزاری کلاسهای مختلف فرهنگی و آموزشی کارکنان همچون: خلاقیت و نوآوری سازمانی، رهبری موثر و کنترل درونی، تفکر مثبت و غیره، روند فرهنگ سازی را در شرکت ملی پخش استان مازندران تسهیل نمایند. همچنین نتیجه تحقیق نشان داد سایر متغیرها نیز اثرگذاری مطلوب و مناسبی بر فرهنگ سازمانی دارند و در این میان میزان اثرگذاری برقراری تعامل و ارتباط، داشتن هویت کاری و یکپارچگی و انسجام دارای بیشترین ضریب اثرگذاری بوده اند. لذا به مدیران محترم پیشنهاد می گردد تا با شناسایی ابعاد و مولفه های تشکیل دهنده این متغیرها، تلاشی موثر و جدی در تقویت و حفظ وضع موجود هر یک از متغیرهای مذکور داشته باشند. لذا پیشنهاد می گردد تا مدیران ضمن مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی (بصورت حضوری

و غیرحضور)، روحیه همکاری و مشارکت را تقویت نماید. برگزاری نشست های تخصصی در مراسم مختلف برای اعضای شرکت نفت، راهکاری مناسب و مطلوبی است که به مدیران امر پیشنهاد می گردد. برای ایجاد هویت کاری و سازمانی موثر نیاز به تقویت بنیه سازمانی و خانوادگی کارکنان می باشد که پیشنهاد مولف بر اساس تأکید سخنان امیر المؤمنین<sup>(ع)</sup> در نهج البلاغه اینست که با برقراری ارتباط صمیمانه با کارکنان سازمان و نیاز سنجی خواسته ها، برقراری سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد و نیز فراهم نمودن بستر و شرایط پیشرفت و ترفی میان کارکنان، گامی موثر در این راستا بردارند.

همان گونه که نتیجه تحقیق نشان داد، متغیرهای سازش با پدیده تعارض میان کارکنان شرکت ملی پخش از کمترین اثرگذاری برخوردار است. این ضریب بیان می کند که پذیرش دیدگاه های مخالف و انتقادی از سوی کارکنان این شرکت رد شده است و این عمل روحیه نوآوری و تغییر را از میان می برد و باید با برگزاری کارگاه های تعارض سازمانی در سازمان این روحیه را تقویت نمود.

مستند به بیان مسئله، هدف و پیشینه. موارد زیر بعنوان پیشنهاداتی به منظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع تحقیق حاضر می تواند ارائه گردد:

♦ - در تحقیق حاضر مولف بمنظور سنجش فرهنگ سازمانی از الگوی استیفن رابینز استفاده نموده است، اما مرور ادبیات موضوعی فرهنگ سازمانی نشان می دهد بیشتر مطالعات پیشین به منظور بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و یا سایر متغیرهای رفتار سازمانی از الگوی چهار بعدی هاف استند استفاده نموده اند، لذا پیشنهاد می شود مولفین دیگر با استفاده از الگوی هاف استند و یا سایر الگوهای فرهنگ دیگر به بررسی و تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت ملی نفت استان مازندران بپردازند.

♦ - بررسی پیشینه تحقیق نشان داد تحقیقات زیادی در خصوص فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان انجام گرفته است که در تحقیق حاضر به آن پرداخته نشد و به عنوان یکی از موضوعات اثربخش جوامع صنعتی امروز می باشد. لذا پیشنهاد می شود مولفین آینده به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با تعهد کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان بپردازند.

♦ - در تحقیق حاضر، مولف به علت حجیم بودن پروژه موفق به سنجش اثرگذاری عوامل جمعیت شناختی بر هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی نشده است، لذا پیشنهاد می گردد تا مولفین دیگر به بررسی تاثیر عوامل و ویژگی های جمعیت شناختی تحقیق حاضر (همچون: منطقه مورد فعالیت، میزان تجربه، پست سازمانی و ...) بر فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پرداخته شود.

## References

## منابع

۱. پرهیزگار، محمد مهدی و آقاجانی افروزی، علی اکبر، (۱۳۹۱)، روش شناسی پیشرفته تحقیق در مدیریت با رویکرد کاربردی، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
  ۲. بازرگان، عباس و دیگران، (۱۳۷۷)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه.
  ۳. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل، (۱۳۸۴)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
  ۴. رایبیز، استیفن‌بی، (۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی، علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی (مترجمان)، دوره سه جلدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۵. رایبیز، استیفن‌بی، (۱۳۷۹)، مبانی رفتار سازمانی، علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی (مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۶. رودگر نژاد، فروغ، (۱۳۸۲)، بررسی نقش خرده فرهنگ‌های سازمانی بر میزان افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در اداره کشتیرانی استان مازندران بندر نوشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد واحد قائم شهر.
  ۷. موسوی تطفی، سیدعباس، (۱۳۸۳)، بررسی رابطه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و کارآیی شرکت‌های بیمه غرب استان مازندران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد واحد قائم شهر.
  ۸. سکاران، اوما (نویسنده)، (۱۳۸۱)، روش‌های تحقیق در مدیریت، صائبی، محمد و شیرازی، محمود (مترجمین)، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
  ۹. ظهوری، قاسم، (۱۳۷۸)، کاربردهای روش تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران، انتشارات میر.
  ۱۰. مشبکی، اصغر، (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه.
  ۱۱. مقیمی، سیدمحمد، (۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، نشر ترمه.
  ۱۲. هاراوی، جان (نویسنده)، (۱۳۸۴)، درآمدی بر روش‌های آماری: کاربرد آمار در پژوهش، ملکمیان، لینا و برومندزاده، تقی (مترجمین)، تهران، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۱۳. هومن، حیدر علی، (۱۳۸۴)، الگوی یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران، انتشارات سمت.
14. Arnold, J., (2005), Work psychology: understanding human behavior in the workplace, 4th edition, London: prentice hall financial times.
  15. Bell- Roundtree, Carolyn V., (2004), does managers behavior influence knowlede worker job satisfaction and organizational commitment attitudes? Adviser: Farrington, Philip A, Huntsvil.
  16. Bullinger, H. J. et al, Wissens management, Anspruch und Wirklichkeit, in Infor-mation Management, (1998), 1/98.
  17. Chen, L. Y., (2004), Examining the effect of organization culture and leader-



ship behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan, *The Journal of American Academy of Business*, September.

18. Chow, C. W. et al, (2002), The organizational culture of public accounting firms: Evidence from Taiwanese local and US affiliated firms, *Accounting, organizations and society*, (27).

19. Conca, F. J. et al, (2004), Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European journal of operational research*, (156).

20. Denison, D. R. et al, (2004), Corporate culture and organizational effectiveness: Is asia different from the rest of the world?, *Organizational dynamics*, (33)(1).

21. Dramstad, styrkar, (2004), A Job satisfaction and organizational commitment among teachers in Norway, Adviser: Toker, James, Andrews university, and.

22. Du toit, Mathilda. & Du toit, Stephen., (2001), *Interactive LISREL: users guide*, Scientific software international.

23. Gordon, J. R., (1996), *Organizational behavior*, 5th ed. Prentice Hall Inc.

24. Gray, J. H. et al, (2003), A matter of size: Does organizational culture predict job satisfaction in small organizations?, Working paper, Monash University: Faculty of Business and Economics.

25. Jarvenpaa, S. & Staples, D., The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants, *Journal of Strategic Information Systems*, (2000), (9).

26. Jorsekog, Karl G., (1970), A general method for analysis of covariance structures, *Biometrico*, 57.

27. Kleinfeld, <http://www.bickmann.de/cgi-bin/knowledge-base.pl> & <http://www.bickmann.de/knowledge-base/artikel-wissensmanagement.htm>, 2004-01-15.

28. Kline, R.B., (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guilford Press.

29. Klein, B. Sabine, Astrachan, H. Joseph & Smyrnios, X. Kosmas., (2005), The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, *journal of Theory and Practice*.

30. Koontz, H. & et al, (1986), *Essentials of management*, Singapore: McGraw-Hill.

31. Marsh, H.W., Balla, J.R., & McDonald, R.P., (1988), Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size, *Psychological Bulletin*, 103.

32. Martins, N. & Martines, E., (2003), Organizational culture, in Robbins, S. P.,

Odendaal A. & Roodt, G. (Eds), *Organizational behavior: global and southern African perspectives*(pp. 370-400). Cape town: pearson education south Africa.

33. Manetje, O. & Martines, N., (2009), The relationship between organizational culture and organizational commitment, *southern African business review*, vol. 13. No. 1, pp. 87-111.

34. Mathew. J. & Ogbonna, E., (2009), *Organizational culture and commitment: a study of an Indian softwer organization*, the *international journal of human resource management*, vol. 20, No, 3, pp. 654-675.

35. Meyer, J. P. et al., (2011), *Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis*, *journal of vocational behavior*.

36. Panhans, T., *Cultural Change: Auf dem Weg zu einer Kultur für cooperatives Lernen und Arbeiten*, in *Zeitschrift Wissensmanagement*, (2004), 1/04.

37. Probst, G. et al., (1998), *Wissen Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

38. Riley, M. et al, (1998), *Job satisfaction, organization commitment and occupational culture: A case from the UK pub. industry*, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, (4).

39. Robbins, S. P., (1991), *Organizational behavior*, Prentice-Hall Inc., Engwood cliff.

40. Schain, E., (1992), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey Bass.

41. Stoner, J., (1989), *Management*, India: Prentice Hall Inc.

42. Tepeci, M. & Bartlett, A. L. B., (2002), *The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions*, *Hospitality Management*, (21).

43. The Conference Board., *Beyond Knowledge Management*, Research Report 1262-00-RR, New York, (2000).

44. Werner, A., (2007), *organizational behavior: a contemporary south African perspective*. Pretoria: van schaick.

45. Wise, K., (2003), *The Oxford incident: Organizational culture's role in an anthrax crisis*, *Public relations review*, (29).

46. Yiing, L. Y. & Binahmad, K. Z., (2009), *The moderating effects of organizational culture on the relationships between organizational commitment and job satisfaction and performance*, *leadership and organization development journal*, vol. 30, No. 1, pp. 53-86.