

## رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان (پژوهشی در شرکت‌های بیمه)

دکتر محمد زاهدی<sup>(۱)</sup>

### چکیده

در این مقاله ارتباط بین فرهنگ سازمانی و کارایی در شرکت‌های بیمه بررسی شده است. شرکت‌های سهامی بیمه آسیا، ایران، البرز و دانا مشتمل بر شعب آنها در شهر تهران جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده‌اند. برای اندازه‌گیری کارایی از تکنیک تحلیل پوششی داده‌های (DEA) استفاده شد. به این نحو که با توجه به داده‌ها و ستاده‌های شعب، مقدار کارایی آنها محاسبه شده و سپس با در دست داشتن این مقادیر، میانگین موزون کارایی در سطح شرکت‌ها به دست آمد.

برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استفاده شد. با محاسبه میانگین و واریانس نمرات متغیرهای آن در سطح شعب، میانگین موزون و واریانس آنها در سطح شرکت حاصل شد.

برای تحلیل این دو دسته داده‌ها از روش‌های آماری متعددی بهره‌گیری شد. مجموعه این تحلیل‌ها نشان دهنده آن است که تفاوت در کارایی شرکت‌های بیمه تنها با یک متغیر از متغیرهای مربوط به انطباق‌پذیری در فرهنگ سازمانی، یعنی میزان کاغذ‌بازی، قابل تبیین است.

در انتها براساس نتایج پژوهش پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده و همچنین استفاده شرکت‌ها ارائه شده است.

---

۱. عضو هیئت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی. نویسنده این مقاله را با استفاده از نتایج پایان نامه دکترای خود در رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران نوشته است.

## واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، درگیر شدن، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت، کارایی و تحلیل پوششی داده‌ها.

### مقدمه

عوامل موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها همواره مورد توجه و محور تلاش پژوهشگران رشته مدیریت بوده و موضوعات مختلفی از جمله ساختار، فرایندهای سازمانی، مسائل محیطی، مزایای رقابتی و ... مورد اظهار نظرهای صاحب نظران قرار گرفته است. لکن در دو دهه اخیر جنبه جدیدی از سازمان به این موضوعات افزوده شده و آن فرهنگ سازمانی است. کتب و مقالات بسیاری در این زمینه نگاشته شده و بعضی از آنها در سطح وسیعی مورد استقبال قرار گرفته است. نکته مهم و اساسی مطرح شده در آنها، آن است که وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمان‌ها، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک بین آنان موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش‌های ایشان، تعهد درونی آنها به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت‌گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمان‌ها می‌شود.

به عبارت دیگر، به نظر آنان، موفقیت چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است. در تبیین چگونگی ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان منابع و مطالعات اولیه عمدتاً سازمان‌های موفق و ویژگی‌های آنها را توصیف کرده‌اند و کمتر به تعیین معیارها و نظریه‌های روشن درباره چگونگی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد و کوشش در تایید آنها با استفاده از داده‌ها پرداخته‌اند.

به طور کلی پژوهش‌های کمی معدودی درباره تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان انجام گرفته است. بنابراین، با توجه به ادعاهای مطرح در این زمینه، مطالعاتی که این موضوع را به طور منظم پیگیری کنند از دو جهت اهمیت دارند:

۱. از جنبه نظری، با توجه به کمی تعداد مطالعات، پژوهش به روشن شدن زوایای این امر و سهم شدن در پیشرفت علمی در جهت دستیابی به نتایج معتبر و قابل اتکا کمک می‌کند.

۲. از جنبه عملی، چنانچه ارتباط ویژگی‌هایی از فرهنگ سازمانی با عملکرد و

اقتضاهای آن روشن شود، توجه و به کار گرفتن آنها می تواند به بهبود عملکرد مساعدت کند.

تاکنون، در داخل کشور، پژوهشی از سنخ مطالعات یاد شده که عملکرد سازمان را با استفاده از داده های عینی اندازه گیری و ارتباط آن را با فرهنگ سازمانی بررسی کند، انجام نگرفته است.

با توجه به موارد یاد شده مقاله حاضر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و کارایی در شرکت های بیمه را بررسی کرده است. دلیل انتخاب این شرکت ها برای مطالعه، امکان اندازه گیری کارایی آنها با استفاده از داده های کمی در سطح شعب و همچنین شرکت ها در مقایسه با یکدیگر و بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با آن بوده است.

#### پیشینه

۱. مفاهیم فرهنگ سازمانی: هر چند بنا به نظر بعضی از مؤلفان مانند (دنيسون<sup>(۱)</sup>)، ۱۹۹۷: ۲۸؛ پارکر<sup>(۲)</sup>)، ۲۰۰۰: ۳۹) اولین تعریف فرهنگ سازمانی را الیوت جاگوز<sup>(۳)</sup> (۱۹۵۱) ارائه کرده است ولی همان طور که کوئن<sup>(۴)</sup> (۱۹۹۶) و پارکر (۲۰۰۰) اظهار داشته اند، بسیاری از مفاهیمی که در عرصه فرهنگ سازمانی مطرح است، از ابتدای قرن بیستم شروع شده و در خلال آثار دانشمندان مختلف قابل بررسی است. نوشته هایی که در طی این قرن درباره سازمان و مدیریت به رشته تحریر در آمده آکنده از رویکردهایی به سازمان است که تلویحاً، یا تصریحاً به شکل گیری فرهنگ سازمانی در قالب اظهاراتی مانند فضا، شخصیت، جو، نهادینه ساختن، سازمان غیررسمی و ... پرداخته اند (پارکر، ۲۰۰۰: ۵۵).

البته می توان گفت که موضوع فرهنگ سازمانی تقریباً از ابتدای دهه ۱۹۸۰ در مرکز مطالعات سازمانی قرار گرفته و بعضی از نویسندگان مانند دیل<sup>(۵)</sup> و کندی<sup>(۶)</sup> (۱۹۸۲)

1. Denison.

2. Parker.

3. Eliot Jagues.

4. Koene.

5. Deal.

6. Kennedy.

پیترز<sup>(۱)</sup> و واترمن<sup>(۲)</sup> (۱۹۸۲)، اوچی<sup>(۳)</sup> (۱۹۸۱) و دیگران کتاب‌های مهمی نگاشته‌اند که از مقبولیت عامه برخوردار شده و میلیون‌ها نسخه از آنها طی مدت کوتاهی به فروش رفته است (کوئن، ۱۹۹۶؛ پارکر، ۲۰۰۰). از آن جا که بنابر اظهار ساکن<sup>(۴)</sup> (۱۹۹۱: ۲) تقریباً به تعداد کسانی که درباره فرهنگ مطالبی نگاشته‌اند، تعریف و درک از آن وجود دارد. می‌توان به جای ارائه تعاریف متعدد از مؤلفان مختلف درباره فرهنگ سازمانی به دسته بندی‌هایی درباره فرهنگ سازمانی تحت عناوینی مانند مکاتب (الایر<sup>(۵)</sup>) و فیرسیروتو<sup>(۶)</sup>، (۱۹۸۴)، مدل‌ها (سینک لایر<sup>(۷)</sup>)، (۱۹۹۷)، دیدگاه‌ها (درنت<sup>(۸)</sup>)، تیری<sup>(۹)</sup> و دی‌ولف<sup>(۱۰)</sup> (۱۹۹۸) رشته‌های علمی (کامرون<sup>(۱۱)</sup>) و کوئین<sup>(۱۲)</sup>، (۱۹۹۹) و یا پارادایم‌ها (پارکر، ۲۰۰۰) اشاره کرد. ارزیابی و قضاوت درباره هر یک از آنها از حوصله این مقاله خارج است و انتخاب هر یک از آنها به عنوان چارچوبی برای پژوهش تا حد زیادی منوط به سوابق و علایق پژوهشگران است.

نکته مهم آن است که جایگاه پژوهش حاضر در این تقسیم بندی‌ها (و متناسب با آن، روش‌های مورد استفاده) روشن شود. این پژوهش از بین تقسیم بندی پارادایم‌های مختلف در پارادایم کارکردگرایی، از بین دیدگاه‌ها، در دیدگاه فرهنگ سازمانی، از بین مدل‌ها در مدل کنترل فرهنگی، از نظر رشته‌های علمی در رویکرد کارکردی جامعه شناختی و از نظر مکاتب فرهنگ در مکتب کارکردگرایی قرار می‌گیرد. وجه مشترک عناوین یاد شده آن است که (پارکر، ۲۰۰۰) فرهنگ سازمانی در قالب هنجارهای مشترک و ارزش‌های سازمان مطرح می‌شود و دارا بودن یا سهم بودن در مفروضات مشترک در عمق لایه‌های فرهنگ سازمانی مدنظر است. اگر آنچه در عمق است و این ساختار نهفته مورد درک قرار گیرد، می‌تواند از سطوح بالای سازمان تحت مدیریت قرار

1. Peters.

2. Waterman.

3. Ouchi.

4. Sackman.

5. Allaire.

6. Firsirotu.

7. Sinclair.

8. Drent.

9. Thierry.

10. Dewolf.

11. Cameron.

12. Quinn.

گیرد. به این ترتیب می‌تواند به عملکرد مطلوب سازمان منجر شود. انتخاب این نوع دسته‌بندی به سهم خود در انتخاب روش‌شناسی پژوهش تاثیرگذار است.

۲. مرور مطالعات مربوط: مطالعاتی که به طور بسیار خلاصه مرور می‌شوند، عمدتاً مرتبط با دسته‌بندی مورد بحث در فوق‌اند.

۲-۱. مطالعه رینولدز<sup>(۱)</sup> (۱۹۸۶): این مطالعه در سطح سه شرکت صنعتی و با تکمیل ۲۷۵ پرسشنامه توسط کارکنان آنها انجام گرفته است. برای اندازه‌گیری عملکرد درآمد و رشد شرکت‌ها ملاک قرار گرفت. به موجب یافته‌های این مطالعه تفاوت آماری معنی‌داری از نظر متغیرهای فرهنگ سازمانی در بین نوع فعالیت شرکت‌ها و پست سازمانی وجود داشته ولی گواهی دال بر وجود ارتباط بین عملکرد سازمان و فرهنگ سازمانی یافت نشد.

۲-۲. مطالعه گوردون<sup>(۲)</sup> و دی توماسو<sup>(۳)</sup> (۱۹۹۲): این بررسی در سطح یازده شرکت بیمه‌ای انجام گرفت. ابزار سنجش فرهنگ سازمانی پرسشنامه بوده که ۸۵۰ نفر از مدیران سطح بالای سازمان در شرکت‌های یاد شده تکمیل کرده‌اند. مطالعه در پی آن بوده که اثر قدرت فرهنگی<sup>(۴)</sup> که از طریق سازگاری بین پاسخ دهندگان در پیمایش در داخل سازمان اندازه‌گیری شده و همچنین انطباق پذیری را بر عملکرد مالی سال‌های بعد اندازه‌گیری کند. عملکرد مالی شرکت‌های بیمه با استفاده از شاخص رشد دارایی‌ها در یک دوره پنج ساله پس از سنجش فرهنگ سازمانی محاسبه شده است.

به موجب استنتاج پژوهشگران از یافته‌های این پژوهش، فرهنگ قوی که از طریق سازگاری ادراکات از ارزش‌های شرکت‌ها اندازه‌گیری شده برآورد کننده عملکرد شرکت در آینده کوتاه مدت است ولی در بلندمدت خیر. همچنین فرهنگ سازمانی که ویژگی انطباق پذیری داشته باشد، برآورد کننده خوبی برای عملکرد کوتاه مدت است.

۲-۳. مطالعات کاتر<sup>(۵)</sup> و هسکت<sup>(۶)</sup> (۱۹۹۲): این دو پژوهشگر چهار مطالعه در این جهت انجام داده‌اند.

1. Reynolds.

2. Gordon.

3. Di Tomaso.

4. Cultural Strength.

5. Kotter.

6. Heskett.

مطالعه اول - مربوط به بررسی اثر فرهنگ قوی<sup>(۱)</sup> بر عملکرد مالی سازمان‌ها بوده است. ۲۰۷ شرکت از ۲۲ صنعت مختلف در ایالات متحده بررسی شدند. برای سنجش فرهنگ سازمانی شرکت‌ها از کسب نظر شش تن از مدیران عالی رتبه هر یک از شرکت‌ها از طریق اظهار نظر درباره میزان قدرت فرهنگ سازمانی شرکت‌های رقیب (بر روی یک پیوستار پنج گزینه‌ای) استفاده شد (مجموعاً ۶۰۰ نفر) و میانگین پاسخ‌های ارائه شده ملاک قرار گرفت. عملکرد اقتصادی شرکت‌ها در یک مقطع زمانی ده ساله با استفاده از سه شاخص میانگین افزایش سالانه درآمد خالص، بازده سرمایه و افزایش قیمت سهام اندازه‌گیری شد. جمع‌بندی نتایج این مرحله از مطالعات نشان دهنده ارتباط مثبت و در حد میانه شاخص‌های عملکرد مالی و میزان قدرت فرهنگ سازمانی بود.

مطالعه دوم - این مطالعه در پی بررسی ارتباط بین میزان تناسب فرهنگ سازمانی با محیط و شرایط سازمان با عملکرد سازمان بوده است. در این مرحله ۲۲ شرکت از ۲۰۷ شرکت قبلی انتخاب شدند به این نحو که ۲۲ شرکت بر مبنای عملکرد مالی به دو دسته تقسیم شدند و مصاحبه‌هایی با ۷۵ نفر از تحلیلگران مالی درباره فرهنگ سازمانی آن‌ها به عمل آمد. اکثر آنها فرهنگ سازمانی شرکت‌های دسته اول را باعث بهبود عملکرد شرکت و عملکرد فرهنگ سازمانی شرکت‌های دسته دوم را به دلیل عدم تناسب با ابعاد محیطی، رقبا، بازار و تکنولوژی موجب لطمه زدن به عملکرد دانستند. همچنین مدیران شرکت‌ها و نیز چند صد نفر از مدیران ارشد سایر شرکت‌ها مصاحبه‌هایی در این خصوص به عمل آمد که نتایج مورد تایید آنها بود.

مطالعه سوم - در این مرحله موضوع انطباق‌پذیری در فرهنگ سازمانی بررسی شد. همانند مرحله قبلی راجع به دو دسته شرکت دارای عملکرد مالی بالا و پایین از تحلیلگران درباره اموری مانند اهمیت قایل شدن به بهره‌مندی از توانایی رهبری برتر برای مدیران، ارزش قایل شدن برای مشتریان، سهامداران و کارکنان نظر خواهی شد. در مجموع، این دو دسته از نظر این امور متفاوت بودند. همانند مرحله قبلی، نتایج از طریق بازدید از شرکت‌ها و مصاحبه با کارکنان و مدیران تایید شد. بر مبنای نتایج مصاحبه‌ها فرهنگ سازمانی شرکت‌های دارای عملکرد مالی بالا بیشتر حامی تغییر بود تا شرکت‌های با عملکرد پایین.

مطالعه چهارم - این مطالعه درباره شرایطی که منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی که عملکرد مالی را کاهش می دهند و پیامدهای این فرهنگ ها و میزان دشواری تغییر در آنها بوده که ویژگی هایی در این مورد با استفاده از سوابق شرکت ها به دست آمده است.

۴-۲. مطالعه کوئن<sup>(۱)</sup> (۱۹۹۶): این مطالعه در سطح ۵۰ فروشگاه زنجیره ای (از مجموعه ۴۵۰) فروشگاه بزرگ در هلند به دست آمده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استفاده شد و در مجموع ۱۲۲۸ پرسشنامه را کارکنان آنها تکمیل کردند. برای اندازه گیری عملکرد از شاخص هایی مانند درصد سود ناخالص، هزینه های متغیر، ترک خدمت و ... در سطح فروشگاه استفاده به عمل آمد. به موجب یافته های این پژوهش بین پنج متغیر از متغیرهای فرهنگ سازمانی با متغیرهای عملکرد همبستگی به میزان ۰/۲۴ و تا ۰/۵۳ مشاهده شد.

۵-۲. مطالعه دنیسون (۱۹۹۷): این پژوهشگر در پی آن بوده که ابتدا چارچوبی برای ارتباط فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان ارائه و سپس با ارائه فرضیاتی درباره چگونگی این ارتباط و آزمون آنها، این موضوع را بررسی کند. این فرضیه ها (دنیسون، ۱۹۹۷) یا ویژگی هایی در فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰) عبارت اند: درگیر شدن<sup>(۲)</sup>، سازگاری<sup>(۳)</sup>، انطباق پذیری<sup>(۴)</sup> و رسالت<sup>(۵)</sup>.

مطالعه در دو بخش انجام گرفته، در بخش نخست رویکرد کمی مدنظر بوده که درباره ۳۴ سازمان انجام پذیرفته است و مجموعاً بیش از ۴۰۰۰۰ نفر در این سازمان ها بررسی شده اند. ابزار سنجش فرهنگ سازمانی در این بخش پرسشنامه بوده که طی مدت طولانی تکمیل شده است. برای اندازه گیری اثربخشی از دو معیار بازده فروش و بازده سرمایه استفاده شده است. داده های مربوط به این دو معیار برای سال های اول تا پنجم بعد از سنجش فرهنگ سازمانی در هر یک از سازمان ها ملاک بررسی قرار گرفت. با در دست داشتن این دو دسته داده ها تحلیل هایی درباره ارتباط این دو با هم درباره ویژگی های «درگیر شدن» و «سازگاری» از طریق محاسبه همبستگی به عمل آمد. تعدادی از متغیرهای فرهنگ سازمانی درباره هر یک از این دو ویژگی دارای همبستگی

1. Koene.  
3. Consistency.  
5. Mission.

2. Involvement.  
4. Adaptability.

با معیارهای اثربخشی در حد میانه در بلندمدت و تعدادی در کوتاه مدت بوده‌اند (در قالب دوره پنج ساله). درباره دو ویژگی دیگر بررسی کمی انجام نشده است.

با توجه به محدودیت‌های روش کمی، در بخش دوم رویکرد کیفی در نظر بوده و ۵ سازمان در بین آنها از طریق مورد کاوی<sup>(۱)</sup> بررسی شده که در آن تکیه بر سوابق تاریخی در زمینه‌های مربوط به هر یک از سازمان‌ها بوده است.

به نظر محقق نتایج بخش کمی مطالعه نشان دهنده آن بوده که اندازه‌های رفتاری که از طریق پیمایش به دست آمده‌اند برآوردکننده خوبی برای عملکرد مالی سال‌های آینده این سازمان‌ها بوده‌اند. در مقابل مورد کاوی‌های انجام گرفته در پی درک ریشه‌های فرهنگ موجود هر سازمان از طریق بررسی سابقه تاریخی، نحوه ایجاد آنها و تحلیل مزایا و محدودیت‌های فرهنگ سازمانی بوده است. ترکیب این دو رویکرد علاوه بر ارائه دلایل کمی درک کیفی از رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی را فراهم کرده است.

جمع بندی و نتیجه‌گیری از مطالعات - مطالعات یاد شده را می‌توان از دو جنبه سازگاری با یکدیگر و صحت روش‌شناسی جمع‌بندی کرد که برای اجتناب از طولانی شدن مقاله از ذکر آنها در این جا خودداری می‌شود<sup>(۲)</sup>، لکن دقت در موارد فوق نشان دهنده آن است که ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان موضوعی است که هنوز در پیشینه تا حدی پخته نشده و شایان پژوهش‌های بیشتر است.

### چارچوب نظری پژوهش

چهار اصلی که دنیسون بر مبنای بررسی پیشینه منابع در جهت تبیین نحوه ارتباط فرهنگ سازمانی و اثربخش سازمان و با عنوان فرضیه‌ها (۱۹۹۷: ۷-۱۳) یا ویژگی‌ها (۲۰۰۰) ارائه کرده است، به عنوان چارچوب نظری این پژوهش انتخاب شدند.

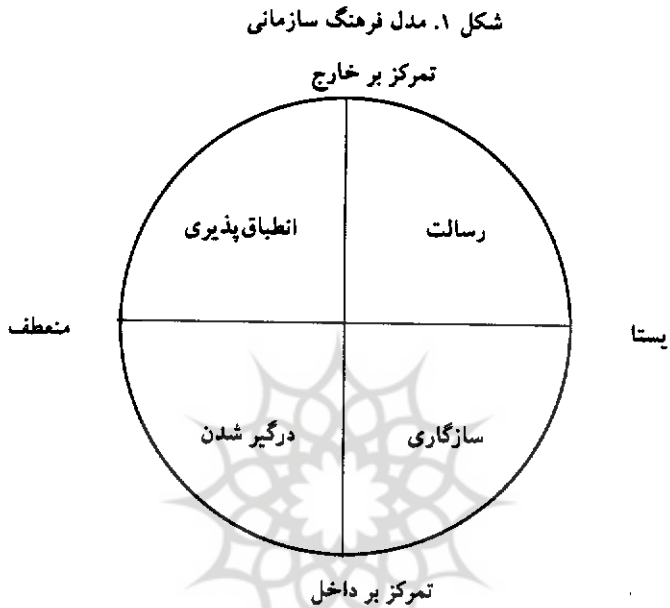
عناصر این چارچوب با فرضیه‌ها (گوردون، ۱۹۹۲) یا نظریه‌هایی (کاتر و هسکت، ۱۹۹۲) تحت عنوان‌های قدرت فرهنگی و انطباق‌پذیری که در این زمینه ارائه شده پژوهشگران مطالعات خود را با انجام رسانده‌اند مطابقت دارد. همچنین از دیدگاه جامعه

#### 1. Case Study.

۲. برای آگاهی بیشتر به فصل دوم پایان نامه مراجعه شود.



شناختی، با چارچوب الگوهای کارکردی سازمان‌های اجتماعی پارسونز<sup>(۱)</sup> (توسلی، ۱۳۶۸: ۷-۲۴۶) با عناوین انطباق‌پذیری، دست یافتن به هدف و انسجام دادن موافقت دارد. در شکل شماره ۱ ترکیبی این ویژگی‌ها را می‌توان مشاهده کرد.



Source: Denison, D. (2000), P.9.

### مسئله پژوهش و بیان آن

با توجه به آنچه در قسمت قبلی ذکر شد، مسئله پژوهش را به این نحو می‌توان بیان

کرد:

چگونه می‌توان ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان را مطالعه کرد؟

آیا با توجه به نواقص موجود در مطالعات مربوط به تبیین مدل مطرح در پیشینه

(دنسون، ۱۹۹۷؛ ۲۰۰۰)، این مدل، روایی لازم را دارد؟

چه ابعاد یا ویژگی‌هایی در فرهنگ سازمان موجب افزایش کارایی آن می‌شوند.

- برای پاسخ دادن به این مسئله توجه به موارد زیر لازم است:
- با توجه رویکرد و کدام ابزار می توان فرهنگ سازمانی را مطالعه کرد؟
  - کارایی سازمان را به چه نحو می توان اندازه گیری کرد؟
  - نتایج را چگونه می توان تعبیر کرد؟

### اهداف پژوهش

اهداف پژوهش را می توان به طور خلاصه به این نحو بیان کرد:

- ۱- سنجش فرهنگ سازمانی شرکت های مورد مطالعه.
- ۲- اندازه گیری کارایی شعب و شرکت ها.
- ۳- بررسی چگونگی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارایی در شرکت ها مورد مطالعه با توجه به چارچوب نظری پژوهش.

### پرسش های پژوهش

با ملاحظه مطالبی که در قسمت های مربوط به مسئله پژوهش و همچنین چهار اصل چارچوب نظری ارائه شدند، پرسش های زیر به جهت تبیین مسئله در سطح جامعه آماری پژوهش مطرح اند:

- پرسش اول: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان تغییر درگیر شدن در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟
- پرسش دوم: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان متغیر «سازگاری» در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟
- پرسش سوم: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان متغیر «انطباق پذیری» در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟
- پرسش چهارم: با توجه به تفاوتی که بین کارایی شرکت های بیمه وجود دارد، آیا تفاوت متناسب با آن از نظر میزان متغیر «رسالت» در فرهنگ سازمانی آنها وجود دارد؟

### جامعه آماری و قلمرو زمانی و مکانی پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش چهار شرکت سهامی بیمه ایران، آسیا، البرز و دانا مشتمل بر شعبات آنها در شهر تهران (۲۹ شعبه) هستند. دلیل انتخاب این شرکت ها به عنوان جامعه آماری پژوهش آن بوده است که امکان اندازه گیری کارایی شعبه های آنها با توجه به سوابق موجود و موافقت مرکز تحقیقات بیمه ای بیمه مرکزی ایران و همچنین سنجش

فرهنگ سازمانی آنها وجود داشته و بنابراین می‌توان بررسی دقیق از نظر مقایسه‌ای این دو متغیر با هم و روابط آنها انجام داد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمان در سطح واحدهای پاسخگویی عملیات قابل مطالعه است، که این مزیت محسوب می‌شود.

### تعاریف عملیاتی متغیرها و نحوه اندازه‌گیری آنها

فرهنگ سازمانی: ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان‌ها وجود دارند. الگوهایی رفتاری که از این ارزش‌ها مشترک ناشی می‌شوند و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان‌اند (دنيسون، ۱۹۹۷: ۲۷). برای سنجش آن از پرسشنامه مربوط استفاده شده است.

کارایی: مقایسه واحدهای تصمیم‌گیرنده (DMU)<sup>(۱)</sup> با یکدیگر از نظر داده‌ها و ستاده‌ها با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)<sup>(۲)</sup>، که نشان دهنده وضعیت استفاده آنها از داده‌هایشان است.

برای اندازه‌گیری کارایی در این پژوهش از این تکنیک استفاده شد واحدهای تصمیم‌گیرنده‌ای که مورد ارزیابی واقع شدند، شعب شرکت‌های بیمه هستند. داده‌های بسیاری درباره عملکرد که می‌توانستند به عنوان داده‌ها و ستاده‌های شعب برای ارزیابی مورد استفاده قرار گیرند از چهار شرکت جمع‌آوری شدند.

چون امکان گردآوری بعضی از اقلام در مورد تعدادی از شعبات فراهم نشد و به دلیل فراهم آمدن امکان محاسبه کارایی شعب در مقایسه با یکدیگر، در نهایت با توجه به تقسیم بندی کلی بیمه نامه‌ها در دسته بندی سه گانه اموال، اشخاص و مسئولیت، الگوی زیر برای نهاده‌ها و ستاده‌ها برای هر شعبه مشخص شد:

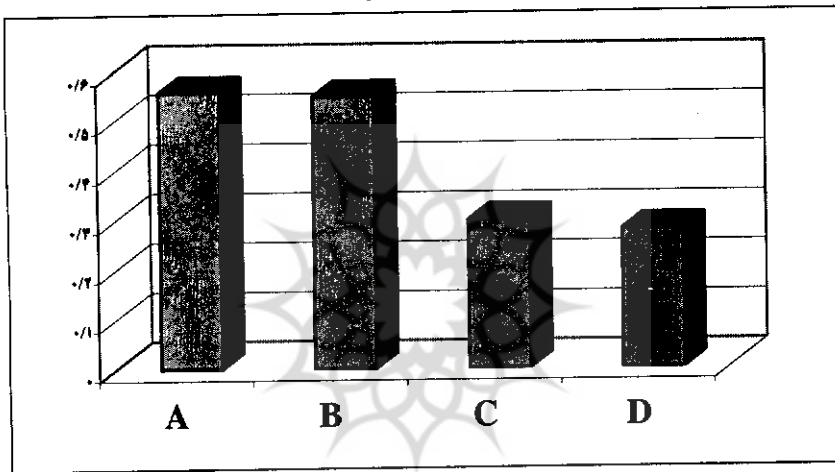
<u>نهاده</u>	<u>ستاده‌ها</u>
تعداد کارکنان	تعداد بیمه نامه‌های اموال
	تعداد بیمه نامه‌های اشخاص
	تعداد بیمه نامه‌های مسئولیت

## نتایج

۱. یافته‌های مربوط به کارایی شعب و شرکت‌ها:

کارایی شعبه‌ها با استفاده از داده‌ها و ستاده‌های شعب و حل مسائل برنامه ریزی خطی آنها به دست آمد. سپس کارایی شرکت‌ها با استفاده از نتایج کارایی شعب و میانگین موزون آنها با توجه به تعداد کارکنان شعبه‌ها به نحوی که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود به دست آمده است.

نمودار ۱. نمرات کارایی شرکت‌ها



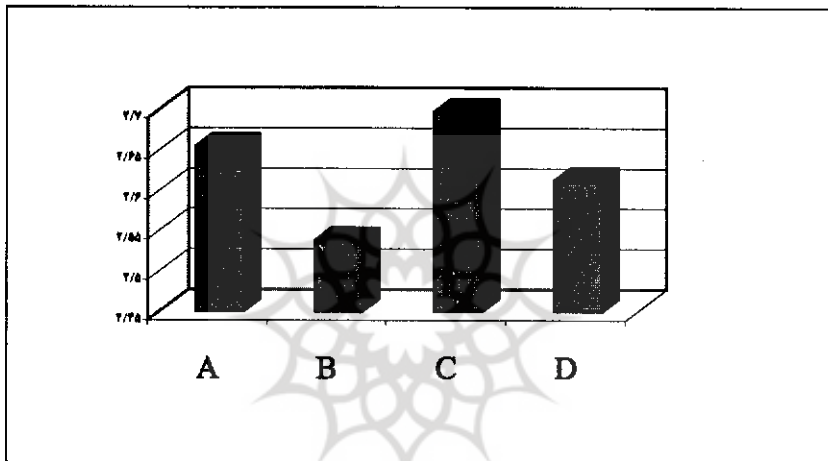
چنان‌که مشاهده می‌شود در بین شرکت‌ها از لحاظ کارایی تفاوت وجود دارد و این به لحاظ استفاده متفاوت از منابع آنهاست. هر چند مقادیر کارایی دو شرکت A و B نسبت به یکدیگر و همچنین دو شرکت C و D نزدیک به هم هستند، ولی این تفاوت در مورد دو شرکت اول خیلی کمتر از دو شرکت دیگر است. در عین حال دو شرکت اخیر تفاوت قابل توجهی با دو شرکت اول دارند.

۲. یافته‌های مربوط به فرهنگ سازمانی: ابتدا با توجه به پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌های پرسشنامه و متغیرهای مربوط میانگین و واریانس مربوط به هر یک از متغیرها در سطح شعب رد و سپس میانگین و واریانس موزون آنها (آذر و مومنی، ۱۳۷۵) در سطح شرکت‌ها محاسبه شد.

شایان ذکر است برای متغیرهای درگیر شدن، انطباق پذیری و رسالت جمع تک‌تک

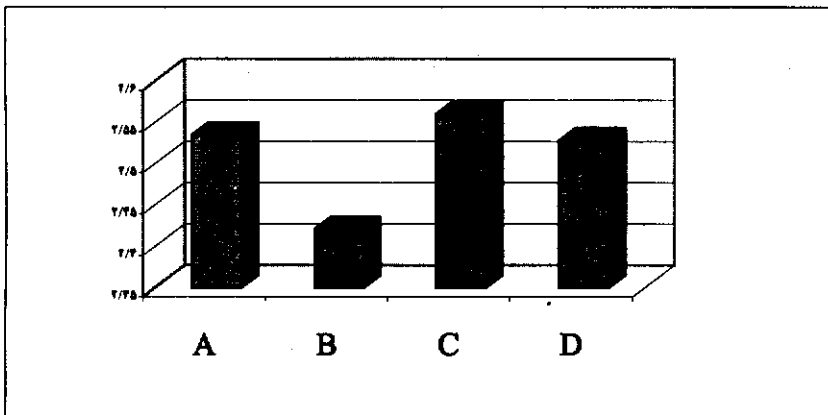
پاسخ‌های داده شد به پرسش‌های مربوط به آنها و برای متغیر فرهنگ (کل) جمع تک تک پاسخ‌های داده شده به تمامی پرسش‌ها در محاسبه در نظر گرفته شده است. برای متغیر سازگاری معکوس نمره انحراف استاندارد متغیر فرهنگ به عنوان نشانه‌ای از قدرت و انسجام فرهنگ (گوردون، ۱۹۹۲؛ دنیسون، ۱۹۹۷) منظور شده است. با استفاده از اطلاعات مربوط به فرهنگ سازمانی می‌توان نمودارهای بعدی را که جنبه کلی دارند مورد توجه قرار داد.

نمودار ۲. میانگین متغیر فرهنگ (کل) به تفکیک چهار شرکت



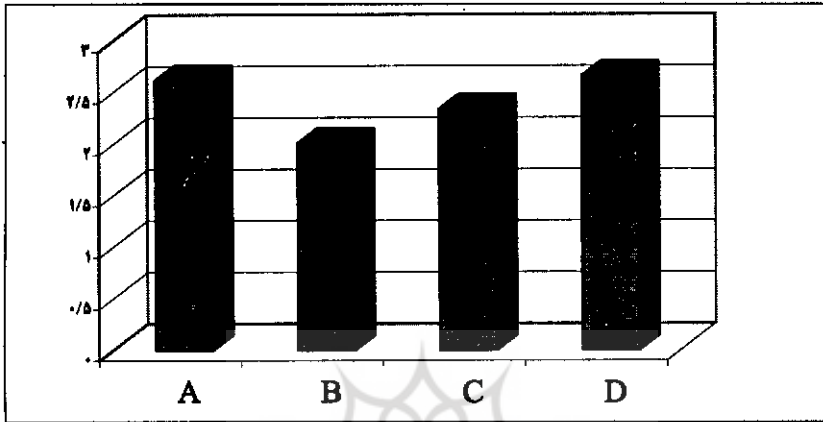
همان‌گونه که ذکر شد این متغیر با استفاده از پاسخ‌های داده شده به تمامی پرسش‌های پرسشنامه ساخته شده و تفاوت بین شرکت‌ها را از این جهت نشان می‌دهد.

نمودار ۳. میانگین متغیر درگیر شدن به تفکیک چهار شرکت



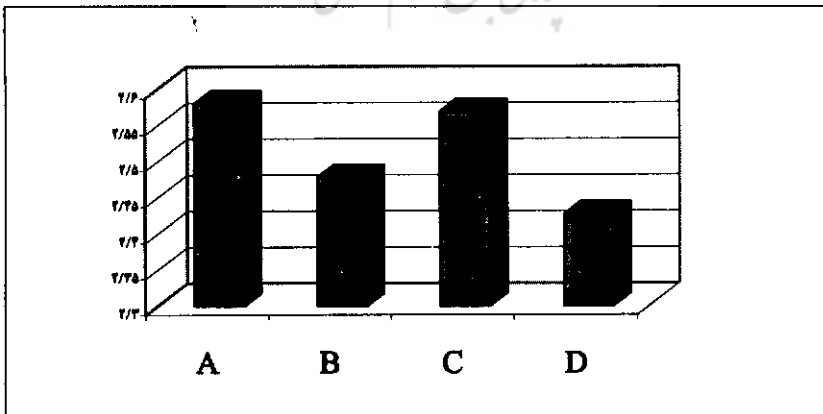
این متغیر با استفاده از پاسخ‌های داده شده به تک تک سؤال‌های مربوط به پرسش اول ساخته شده است که میزان آن در شرکت‌ها متفاوت است.

نمودار ۴. متغیر سازگاری به تفکیک چهار شرکت



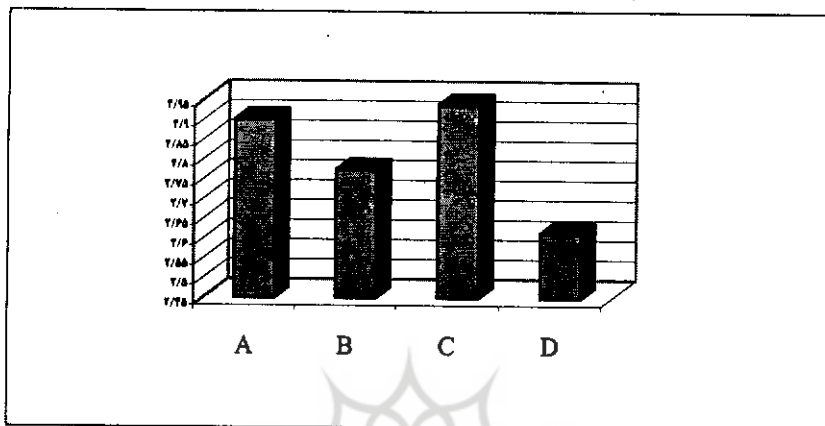
همان گونه که قبلاً ذکر شد این متغیر معکوس انحراف استاندارد متغیر فرهنگ (کل) است، بنابراین تنها نشان دهنده میزان انسجام و قدرت با استفاده از آن متغیر است و اعداد مندرج در جدول تفاوت در بین شرکت‌ها را نشان می‌دهند که شرکت D بیشترین میزان را نشان می‌دهد. نکته مهم آن که اعداد مندرج در این جدول قابل مقایسه با اعداد جداول دیگر نیست.

نمودار ۵. میانگین متغیر انطباق پذیری به تفکیک چهار شرکت



این متغیر با استفاده از شش پرسش مربوط به آن در پرسشنامه به دست آمده است و تفاوت بین شرکت‌ها را از این جهت نشان می‌دهد.

نمودار ۶. میانگین متغیر رسالت به تفکیک چهار شرکت



این متغیر با استفاده از پاسخ‌های داده شده به تک تک سوالات پرسشنامه مربوط به این پرسش پژوهش است که میزان آن بین شرکت‌ها متفاوت است و بیشترین مقدار مربوط به شرکت C می‌باشد و به مفهوم درک بهتر از رسالت شرکت و توجه به تحقق آن است.

### ۳. یافته‌های مربوط به پرسش‌های پژوهش

پردازش داده‌ها مطابق آنچه در قسمت روش تحلیل داده‌ها ذکر شد، نشان دهنده آن است که مقادیر ضریب همبستگی متغیرهای فرهنگ سازمانی مربوط به هر یک از پرسش‌ها در سطح شعب و شرکت‌ها با نمره کارایی آنها در دسته بندی ضعیف و یا خیلی ضعیف (نصفت، ۱۳۶۷: ۱۶۸) قرار گرفته و در پاره‌ای از موارد جهت خلاف انتظار به خود گرفته‌اند. یعنی منفی درباره پرسش‌های اول، سوم و چهارم درحالی که انتظار داریم رابطه مثبت باشد و مثبت درباره پرسش دوم، زیرا برای سنجش میزان انسجام یا قدرت فرهنگی از واریانس متغیرهای فرهنگ سازمان بین شعبه‌ها استفاده کرده و واریانس بیشتر نشان دهنده سازگاری کمتر است و در چنین صورتی بنابر پیشینه انتظار رابطه منفی بین واریانس و کارایی را داریم. از سوی دیگر مقایسه مقادیر میانگین واریانس نرمال شده فرهنگ سازمانی با نمره کارایی در سطح شرکت‌ها نیز نشان دهنده تناسب مورد جست و جو نیست. به عبارت دیگر جهت تغییرات این طور نیست که در

همه مواردی که متغیر فرهنگ مقدار بیشتری داشته باشد، متغیر کارایی درباره همه شرکت‌ها نیز همسو و مقادیر بالاتری داشته باشد (درباره پرسش‌های اول، سوم و چهارم). همچنین جهت عکس مورد انتظار در تفاوت‌ها برای این دو در مورد پرسش دوم مشاهده نشد.

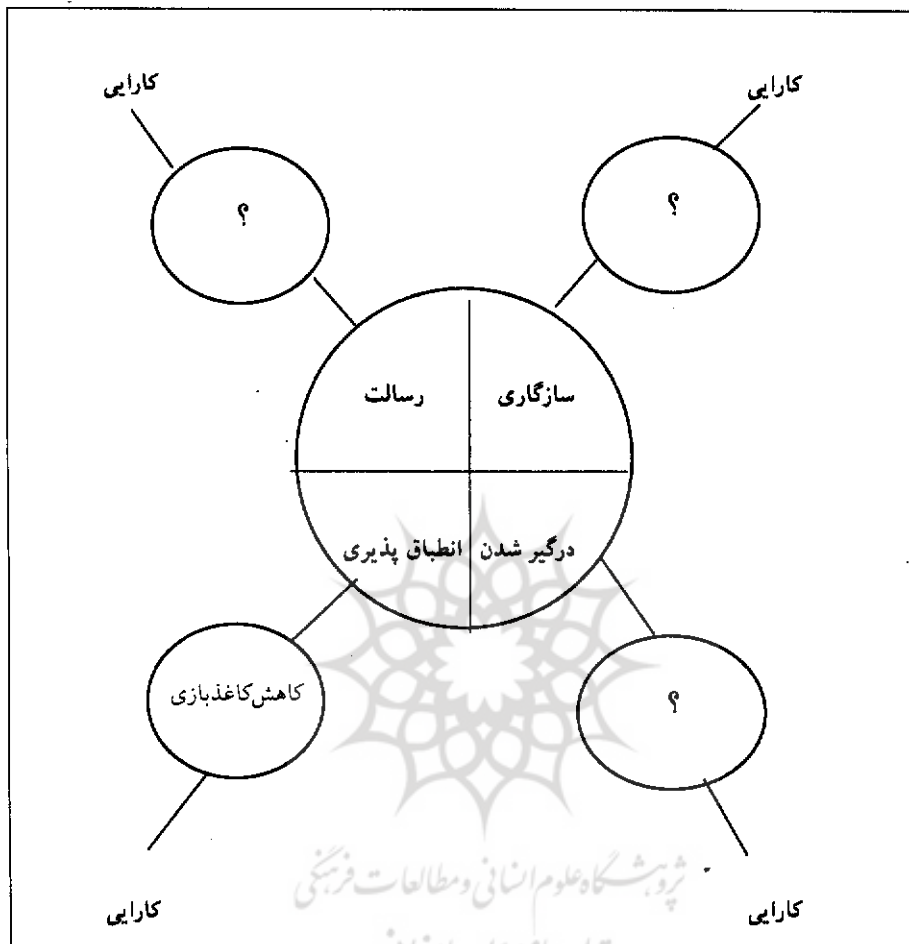
در نهایت پس از آن که کوشش از طریق مطالعه همبستگی و مقادیر نرمال شده کمکی به تبیین ارتباط این دو دسته متغیر نکرد، از رگرسیون چند جانبه به روش استپ و ایز<sup>(۱)</sup> استفاده به عمل آمد.

به این منظور یک بار داده‌های مربوط به تک تک ۲۸ سؤال پرسشنامه درباره ۲۹ شعبه از چهار شرکت مورد پردازش قرار گرفتند که از بین این پرسش‌ها تنها پرسش شماره ۱۲ پرسشنامه، که مربوط به سنجش کاغذبازی است، با مشخصات:  $\text{Sig}=0/010$  و میزان تبیین کارایی  $R^2=0/220$  و  $R=0/496$  وارد مدل شد. این کار مجدداً درباره داده‌های مربوط به متغیرهای فرهنگ سازمانی (که هر یک از چند پرسش تشکیل شده‌اند) انجام گرفت. این بار متغیر انطباق‌پذیری با مشخصات  $\text{Sig}=0/034$  و میزان تبیین کارایی  $R^2=0/159$  و  $R=0/395$  وارد مدل شد.

نکته حایز اهمیت آن که پرسش یاد شده پرسشنامه مربوط به همین متغیر از متغیرهای فرهنگ سازمانی است. برای کسب اطمینان از این که تغییر در هر یک از این دو متغیر منجر به تغییر در نتایج پژوهش می‌شود (و کارایی را تبیین می‌کنند) داده‌های مربوط به سایر پرسش‌های پرسشنامه و همچنین سایر متغیرهای فرهنگ سازمانی بر مبنای میانه این دو متغیر (کاغذبازی و انطباق‌پذیری) به دو دسته تقسیم شدند و ضریب همبستگی بین آنها و کارایی در سطح شعبه‌ها محاسبه شد. درباره دو دسته مربوط به متغیر انطباق‌پذیری نتایج کاملاً متفاوت بودند. در مورد دو دسته مربوط به پرسش کاغذبازی چنین وضعیتی درباره ۲۴ پرسش مشاهده شد. فرایند مشابهی درباره سایر پرسش‌های پژوهش انجام گرفت که در مورد آنها تفاوت بین دو دسته معنی‌دار نبود. پس از محاسبات این نتیجه حاصل شد که بر مبنای داده‌های موجود تنها عامل مربوط به کاهش کاغذبازی از پرسش‌های تشکیل دهنده متغیر انطباق‌پذیری است که قابلیت تبیین کارایی را دارد. این یافته‌ها در شکل شماره ۲ خلاصه شده‌اند.



شکل ۲. متغیر تبیین کننده ارتباط فرهنگ سازمانی و کارایی در شرکت های بیمه



نکاتی درباره «کاغذبازی»: حال که با توجه به داده های پژوهش تنها این متغیر قابلیت تبیین کارایی را داراست بی مناسبت نیست که مطالبی به طور مختصر در این باره ذکر شود. در زمینه کاغذبازی پیشینه قوی و پژوهش های علمی معدودی وجود دارد (بوزمن<sup>(۱)</sup> و پاملا<sup>(۲)</sup>، ۱۹۹۲) با این حال، موضوعات متعددی مانند:

1. Bozeman.

2. Pamela.

۱. دسته بندی تعاریف، اعم از عینی و ذهنی (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ برینارد<sup>(۱)</sup>، ۱۹۹۵؛ بانرجی<sup>(۲)</sup>، ۱۹۹۷؛ بوزمن و گوردون<sup>(۳)</sup>، ۱۹۹۸؛ پاندی<sup>(۴)</sup> و کینگسلی<sup>(۵)</sup>، ۲۰۰۰).
  ۲. انواع، از نظر کارکردی و غیرکارکردی (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ بانرجی ۱۹۹۷).
  ۳. نحوه اندازه گیری (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ پاندی و برت شنایدر ۱۹۹۷<sup>(۶)</sup>؛ بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸).
  ۴. ریشه ها و راه حل های قابل توصیه متناسب با آنها (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ بانرجی ۱۹۹۷؛ بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸؛ پاندی، و کینگسلی، ۲۰۰۰؛ کاسل<sup>(۷)</sup> و راه حل های به کار گرفته شده (برینارد، ۱۹۹۵).
  ۵. شرایط موفقیت در برنامه های مواجهه با آن (برینارد، ۱۹۹۵).
- قابل طرح و بررسی هستند که یکی از مباحث که جنبه فرهنگی دارد و می تواند مورد استفاده شرکت های بیمه قرار گیرد ارائه می شود تا متعاقباً در قسمت پیشنهادها مواردی متناسب با آن طرح شود.

### ریشه های کاغذ بازی

- موارد زیر در پیشینه مباحث مربوط به عنوان سرچشمه های کاغذبازی مطرح شده اند.
۱. اندازه سازمان (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲).
  ۲. افزایش میزان نفوذ و تعامل دولت (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲).
  ۳. فزونی تعارض بین اهداف دولت رفاه گرا و بوروکرات و تخصیص کالاهای کمیاب (پاندی و دیگران، ۱۹۹۷).
  ۴. کوشش سازمان در وضع قواعدی برای محدود کردن فساد و کنترل بوروکرات (پاندی و دیگران، ۱۹۹۷).
  ۵. ابهام در هدف (پاندی و کینگسلی، ۲۰۰۰).

1. Brynard.

2. Banerjee.

3. Gordon.

4. Pandy.

5. Kingsley.

6. Bretshneider.

7. Cassel.

۶. دشواری جریان ارتباطات (پاندی و برت شنایدر، ۱۹۹۷).
۷. دشواری در پردازش اطلاعات (بانرجی، ۱۹۹۷).
۸. تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و بی‌توجهی به افکار کارکنان (کاسل، ۲۰۰۰).
۹. اجتناب از خطر و وجود فرهنگ خطرگریزی (بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸).

### توسعه و چارچوب نظری

با توجه به یافته‌های مربوط به پرسش‌های پژوهش، عدم روایی آن برای تبیین ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان از آن جاکه دلیل این امر می‌تواند ملحوظ نداشتن عوامل اقتضایی در آن باشد، لذا چارچوب اولیه با بررسی مجدد پیشینه و جمع‌بندی موارد به صورت مدل مطرح در شکل شماره ۳ قابل ارائه است.

شکل ۳. عوامل اقتضایی تاثیرگذار بر ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان



## نتیجه گیری

در جهت تبیین مسئله پژوهش در دستیابی به چگونگی ارتباط فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان و پاسخ دادن به پرسش‌های پژوهش با تحلیل داده‌های موجود از شرکت‌های بیمه مورد مطالعه مشخص شد که مدل مطرح در پیشینه در این مورد روایی لازم را نداشته و بر مبنای این داده‌ها تنها متغیر کاغذبازی از مجموعه اجزای مربوط به انطباق‌پذیری تبیین‌کننده کارایی است. بر این مبنای و با توجه به پیشینه، مباحثی درباره کاغذبازی توصیه‌هایی به پژوهشگران برای بسط و تکمیل و همچنین شرکت‌های بیمه برای افزایش کارایی در زیر ارائه می‌شود.

## پیشنهادها

پیشنهادهای این پژوهش را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: توصیه‌هایی که پژوهشگران برای ارتقای مطالعات آینده که در این جا از آن صرف نظر می‌کنیم<sup>(۱)</sup> و به پیشنهادهاى مربوط به شرکت‌های مورد مطالعه می‌پردازیم:

۱. گسترش قلمرو پژوهش به سطح کشور به منظور دقیق‌تر شدن آن.
۲. با توجه به آنچه قبلاً درباره کاغذبازی و سرچشمه‌های آن ذکر شد، مشخص می‌شود که این سرچشمه‌ها در دسته بندی‌های کلی: ساختاری، اقتصادی، فن آوری اطلاعات و موارد مرتبط با فرهنگ سازمانی قابل تقسیم بندی، تجزیه و تحلیل و ارائه راه حل هستند که تفصیل هر یک از آنها از حوصله این مقاله خارج است ولی به مورد استفاده شرکت‌های بیمه قرار گیرد اشاره می‌شود:
- ۱.۲. با در نظر گرفتن سازمان به عنوان شبکه‌ای از واحدهای پردازش اطلاعات، بهبود و تسهیل فرایند ارتباطات (بانرجی، ۱۹۹۷؛ پانندی و برت شنایدر، ۱۹۹۷) از طریق:
  - ۱.۱.۲. بهبود نحوه پردازش داده‌ها در هر یک از واحدهای سازمان و کاهش زمان مربوط به آن.
  - ۱.۱.۳. کاهش زمان لازم برای انتقال اطلاعات از یک واحد به واحد دیگر (بنابراین بیشترین توجه باید به جایی معطوف باشد که تاخیر اداری ناشی از آن بیشتر باشد.
  - ۲.۲. با در نظر گرفتن این که بعد خطرپذیری در فرهنگ سازمانی مورد توجه

۱. برای اطلاع از آنها می‌توان به فصل پنجم رساله مراجعه کرد.

- صاحب نظران است، فراهم آوردن زمینه استقرار فرهنگ خطرپذیری (بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸؛ پاندی و کینگسلی، ۲۰۰۰) از طریق:
- ۱.۲.۲. کوشش در شفاف سازی و وضوح هدف.
  - ۲.۲.۲. مشارکت کارکنان در تعیین اهداف.
  - ۳.۲.۲. مجاز دانستن کارکنان به انعکاس مشکلات و استقبال از منتقدان.
  - ۴.۲.۲. ایجاد حس مالکیت در کار و مسئولیت پذیری در کارکنان.
  - ۵.۲.۲. ایجاد مکان پیش بینی روشن درباره آثار مقررات.
  - ۶.۲.۲. روشن کردن اختیارات هر یک از حوزه‌های مدیریتی.
  - ۷.۲.۲. اعتماد به کارکنان و ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان و اعتماد به مقاصد و اقدامات و اهداف سازمان توسط آنان این کار از طریق شناخت عوامل فردی و سازمانی خدشه دار کننده اعتماد، راه‌های کاهش از خود بیگانگی کارکنان (فیر هولم ۲۰۰۰<sup>(۱)</sup>) و توجه به فرایندهای شناختی شکل‌گیری اعتماد متناسب با ویژگی‌های فرهنگی (دانی<sup>(۲)</sup>) و کانون<sup>(۳)</sup>) (۱۹۹۸) امکان‌پذیر است.
  - ۳.۲. از آن جا که به موجب تحلیل‌های حاصل از داده‌های پژوهش کاهش، کاغذبازی می‌تواند در بهبود کارایی نقش داشته باشد، سنجش میزان آن با توجه به رویکردهای مطرح در پیشینه (بوزمن و پاملا، ۱۹۹۲؛ بانرجی، ۱۹۹۷؛ پاندی و برت شنایدر، ۱۹۹۷؛ بوزمن و گوردون، ۱۹۹۸) به شرکت‌ها توصیه می‌شود.
  - ۴.۲. شرایط موفقیت در برنامه‌های مواجهه با کاغذبازی.
  - یکی از موارد که در پیشینه مباحث مربوط به کاغذبازی مطرح است وجود شرایط لازم برای موفقیت برنامه‌های کاهش آن است (برینارد، ۱۹۹۵) از این رو به این شرکت‌ها، به استناد پیشینه، این موارد توصیه می‌شود:
  - ۱.۴.۲. تعهد زیادی برای مواجهه با کاغذبازی وجود داشته باشد و به لفاظی اکتفا نشود.
  - ۲.۴.۲. راه حل‌ها متناسب با شرایط انتخاب شوند.
  - ۳.۴.۲. اهداف قابل اندازه‌گیری برای برنامه مواجهه با کاغذبازی تعیین شوند.
  - ۴.۴.۲. تمام کسانی که دست‌اندر کار هستند، درگیر شوند.

1. Fairholm.

2. Doney.

3. Cannon.

- ۵.۴.۲. بعد از تشخیص، اقدامات لازم به سرعت معمول شوند.
- ۶.۴.۲. کارکنان از وضع موجود کاغذبازی ناراضی باشند و متقاعد به بهبود امور سازمان خود از طریق این برنامه‌ها باشند.

### منابع

۱. آذر، عادل و منصور مؤمنی، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۵.
۲. توسلی، غلامعباس، نظریه‌های جامعه‌شناسی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۶۹.
۳. نصفت، مرتضی، اصول ورشهای آمار (جلد اول)، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۶۷.
4. Allaire, Y. and Firsirotu, M. Theories of organizational culture, *Organizations studies*, 5(3), 1984.193-226.
5. Banerjee, Abhijit V., *A theory of mismanagement*, Quarterly Journal Of Economics, 112. 1997.
6. Bozeman, B. and Pamela, N. Red tape and task delays in public and private organizations, *Administrative & Society*, 92 (24), 1992.290.
7. Bozeman, B. and Gordon, K., Risk culture in public and private organizations, *Public Administration Review*, 58.1998.
8. Brynard, D.J. Combating red tape in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, 8(4), 1995.
9. Cameron, Kim, S. and Quinn, Robert, E. *Diagnosing and changing organizational Culture*, New York: Addison - wesley, 1999.
10. Cassel, Merrill. (Devide and Rules, *Financial Management* (cima), 2000.
11. Deal, T.A., and Kennedy, A.A. *corporate culture* Reading, MA: Addison - wesley, 1982.
12. Denison, Daniel R. *Corporate culture and Organizational effectiveness*, U.S.A: AVIAT, 1997.
13. Denison, Daniel R. *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving*

- Organizational Change?* In: Cartwright and Cooper. *The Handbook of Organizational Culture*, London: John Wiley & Sons, 2000.
14. Doney, P.M. Cannon, J., et al, Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management Review*, 23, 1998.
  15. Drenth, Pieter J.D. Thierry, Henk., Dewolff and Charles. J., (edit). *Handbook of work and organizational Psychology* volume 4: Organizational Psychology. East Sussex: Psychology Press. 1998.
  16. Fairholm, M.R. and Fairholm, Leadership amid constraints of trust, *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 2000.
  17. Gordon, G. The Relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance in: Kilman, R., Saxton, and M. Sherpa (eds), *Gaining control of corporate culture*, San Francisco: Jossey - Bass. 1985.
  18. Gordon, George G. and Di Tomaso, Nancy, Predicting corporate performance for organizational culture, *Journal of Management Studies*, 29(6), 1992.
  19. Hofstede, G., Neuyen B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990. 286-316.
  20. Jaques, E. *The changing culture of a factory*. New York: Dryden Press. 1951. In: Parker, M. *Organizational culture and Identity*, London, Sage Publications Inc. 2000.
  21. Koene, B.A.S. *Organizational culture, leadership and performance in context: Trust and rationality in Organizations*. Doctoral dissertation, University Maastricht, the Netherlands, 1996.
  22. Kotter, J.P., and Heskett, J. *Corporate culture and performance*, New York: The Free Press. 1992.
  23. Ouchi, W.G. *Theory Z*. Reading, MA: Addison - Wesley. 1981.

24. Pandey, S.K, Bretchneider, s. The impact of red tapes' administrative delay on public organizations' interest in new information technologies, *Journal of public administration Research and Theory*, 1.13-14.1997.
25. Pandey, s.k, Kingsley, G.A, Examining red tape in public and private organizations, *Journal of Public Administration Reasearch & Theory*, 10.2000.
26. Parker, M. *Organizational culture and Identity*, London, sage publications Inc. 2000.
27. Peters T.J., and waterman, R.H. *In search of excellenc*, New york: Harper and Row. 1982.
28. Pratt, J., and Beaulieu, P., Organizational Culture in public accounting: size, technology, rank, and functional area, *Accounting organization and society*, 17, 1992.667-684.
29. Reynolds, paul D. "Organizational Culture as related to industry, position and performace: A preliminary Report", *Jouonal of management studies*, 23(3), 1986 ,333-45.
30. sackman, S.A. *cultural knowledge in organizations*, London: sage, 1991, in: Drenth, pieter. D, Thierry, Hank, Dewolff charles J.(edit), *Handbook of work and organizational psychology*, volum 4, East sussex: psychology press, 1998.
31. Sinclair, A. "After excellence: models of organizational culture for the public sector" in Considine, M. and painter, M.(eds). *Managerialism the great debate*, melborne: university press, 1997.