

조직문화와 이직 관계에 대한 실증적 고찰:
개인특성의 조절효과를 중심으로*
- Organizational Culture and Turnover: Focusing
on Moderating Effects of Personal factors -

안 관 영**
Ahn, Kwan-Young

Abstract

Many empirical research findings have supported that the characteristics and strength of Organization Culture(OC) is closely related with organizational performance(absenteeism, job satisfaction, cohesiveness and turnover etc.). The first purpose of this study is to review the relationship between OC and turnover as a performance factor, and the second and primary purpose is to test the moderating effects of personal factors(sex, educational career, rank, occupation, marital status, job switching, age, company tenure and job tenure) between OC and turnover.

For the analytical purpose of this article, OC type is categorized as Maintainable Culture(MC), Affiliation Culture(AC), Progressive Culture(PC) and Rational Culture(RC) based on Quinn(1985). The empirical results are as followings: Moderating effects are found in sex(with MC and RC), educational career(with MC, PC and RC), job switching(with MC and RC).

1. 문제제기 및 연구목적

한국의 경제가 지난 30여년간 고도 성장을 할 수 있었던 것은 우수한 인력에 비하여 상대적으로 낮은 임금에 기인하는 바가 컸다. 그러나 정치적 민주화와 함께 기업 현장에서의 민주화에 대한 요구는 당면한 현실이 되었으며, 90년대 들어서면서 국가간의 무역장벽을 허물고 자유 경쟁을 지향한다는 국제적 움직임은 WTO체제를 구축하였다. 이러한 기업환경의 변화는 이에 적합한 새로운 기업문화를 요구하기에 이르렀다.

그간 우리나라 기업인들의 창업정신과 구성원들의 강한 근로의욕 그리고 정부의 강력한 경제정책은 우리나라 국제경쟁력의 중요한 요인으로 작용하였다. 그러나 최근 국내의 기업환경은 급변하고 있다. 국내기업은 새로운 환경에 적합한 기업문화를 개발하지 못함으로써 경쟁력을 잃고 기업성과도 저하되는 고난을 겪고 있다. 정치적으로 민주화의 흐름 속에서 기존 정치체제

* 본 논문의 초안에 대해 건설적 조언을 해주신 익명의 심사위원께 감사드립니다.

** 상지대학교 경영학과 부교수

와 권력구조에 많은 변화와 개혁이 일어나고 있고, 과학기술의 고도화와 정보사회로의 발전은 더욱 가속화 되면서 사회전반에 많은 변화를 가져왔다. 그리고 개방화와 세계화의 속에서 급속히 다가오는 무한 경쟁시대는 우리 나라 기업에 심각한 위기감과 더불어 세계시장에 진출할 수 있는 무한한 기회를 제공하고 있다¹⁾.

이와 같은 변화의 와중에서 기업문화 또는 조직문화는 경쟁력의 원천이 될 수 있다. 조직 또는 기업의 경쟁력에는 자금이나 자산과 같이 가시적인 것만이 포함되는 것이 아니라 현상이나 정보를 정확히 이해하여 개념화하고, 적기에 결정을 내려줄 수 있는 무형의 인지적 과정까지도 포함된다. 조직문화는 유형자산과 같이 한 순간에 처분을 해버린다고는 다른 것으로 바꾸어 놓을 수 있는 것이 아니라, 비교적 장기간에 걸쳐 서서히 변화되는 특징을 갖고 있다. 따라서 그릇된 문화는 기업경쟁력에 부정적인 영향을 미치는 반면, 올바른 조직문화는 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 점에서 조직문화는 사고 팔 수 없는 무형의 경쟁자원이다²⁾.

조직문화는 기업의 경쟁력차원에서 중요한 의미를 갖게 되며, 구체적으로 조직성과에도 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다([31], [41], [43], [48], [50], [51]). 이들의 선행 연구결과에 따르면 구성원들의 직무만족, 동조성, 애사심 및 이직과 같은 성과요인에 영향을 미치는 것이 밝혀지고 있다.

본 연구에서는 조직문화와 성과요인으로서 이직간의 관계를 고찰하고자 한다. 특히 이직을 성과변수로 채택한 이유는 중소기업의 주요한 애로사항 중의 하나가 인력부족과 높은 이직율에 있고 이로 인한 기업특유기술의 축적미비는 우리산업의 커다란 취약점이 되고 있기 때문이다³⁾. 그리고 조직문화와 이직간의 관계를 인적특성(성, 연령, 직종)에 따라 비교분석함으로써 기존의 조직문화에 대한 실증적 연구가 취하였던 일반론적인 접근방식에서 벗어나 인구통계적 요인에 기준한 집단별 조직문화와 이직간의 관계가 어떤 차이가 있는가를 살펴봄으로써 조직문화를 통한 이직관리에 대한 관리적 시사점을 풍요롭게 하고자 한다.

2. 조직문화에 대한 이론적 배경

2.1. 조직문화의 의의 및 중요성

문화라는 개념은 약 100여년 전부터 인류학 등의 분야에서 연구되어 왔지만 조직문화에 대한 연구는 최근 학문적으로 조직행위론의 한 분야로서 인식되어 왔으며, 또한 기업실무에서도 중요성을 인정 받기에 이르렀다([23]). 짧은 역사에도 불구하고 최근 들어 조직문화에 대한 관심이 고조되고 있는 것은 비교적 단기적이며, 조직의 필요성에 의해 결정되어지는 기업의 경영기법이나 경영전략과는 달리 기업의 조직문화는 구성원들 간에 자발적·암묵적으로 생성되어지는 합의와 공유된 가치관을 바탕으로 하고 있기 때문에 비교적 장기에 걸쳐 구성원들의 행동에 영향을 미치며, 나아가 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 점에 기인하고 있다. 이러한 점에서 조직문화(organizational culture)에 대한 연구는 지난 십수년간 조직행위 분야에 있어서 중요한 문제로 제기되어 왔다([13], [31], [30], [44]).

조직문화는 연구의 목적이나 이론적 근거에 따라 다양하게 정의 된다. 조직문화의 연구에 대하여 선구자적이라 할 수 있는 Schein(1985)은 "조직문화란 일정한 패턴을 갖는 (조직활동의)

1) 이학중, 「인적자원관리」, 세경사, 1996, pp.496-497.

2) Fiol, C. M.(1991), "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17. no. 1, pp. 191-211; 백기복, 「조직행동연구」, 법문사, 1994, p. 581.

3) 안관영, 職務特性에 따른 自發的離職管理에 대한 研究: 구성원의 機能性を 중심으로, 韓國工經營學會 「工業經營學會誌」, 第20卷 第41輯, 1997, pp. 61-78.

기본 가정 또는 전제, 믿음이다. 이들은 특정 집단이 외부 환경에 적응하고, 내적으로 통합해 나가는 과정에서 고안, 발견 또는 개발한 것들이다. 이러한 가정들은 오랜 기간동안 조직구성원들이 타당한 것으로 여겨 왔기 때문에 당연한 것으로 받아들여지며 새로운 구성원들에게도 조직의 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어진다"고 정의하고 있다. 이에 대하여 Martin (1992)은 조직문화에 대하여 다른 의견을 제시하고 있다. 그녀에 따르면 "각 개인들은 조직에 입사하게 되면 우선 선임자들에 의해서만 이해될 수 있는 규범, 이야기, 조직의 공식적 규칙과 절차, 관례, 보수체계, 농담 등과 같은 것에 접촉하게 되는데 이러한 요인들이 바로 조직문화의 발현(manifestation)"이라는 것이다. 또한 "구성원들이 이러한 발현요인의 의미를 해석할 때, 그들 각자의 지각, 기억, 신념, 경험 및 가치가 다르기 때문에 같은 현상에 대한 해석일지라도 다르게 해석될 수 있다. 이러한 해석의 패턴과 반응체계도 문화를 구성한다"는 것이다.

이처럼 조직문화에 대한 정의는 상당히 복잡하기 때문에 조직문화에 대한 개념화에 대하여도 상당한 논란과 이론이 존재하고 있다([21]). 그러나 다양한 정의와 논란에도 불구하고 조직문화에 대하여 대체적으로 일치된 견해는 구성원들이 공유하고 있는 규범과 가치로서 구성원들의 행동을 일정한 방향으로 지향토록하는 것이 조직문화라는 것이다. 이러한 점에서 많은 기업들은 신규 종업원들에게 이를 가르치려고 노력하며, 또한 신규종업원들 스스로도 이를 배우려고 애를 쓴다([28]).

앞서 논의한 바와 같이 조직문화에 대한 연구의 역사가 길지 않음에도 불구하고, 많은 학자들이 조직문화를 활발하게 연구하고 조직관리자들의 관심 또한 지대한 이유는 조직문화가 그 특성과 강도에 의해서 조직의 효과성을 결정한다고 믿기 때문이다([1], [8], [31], [20]). 구체적으로 조직문화가 조직에 미치는 영향력을 살펴보면, 조직문화는 조직의 관행과 의사결정과정, 갈등에 영향을 미치며, 또한 조직문화는 조직의 정책과 전략과정에도 영향을 미치고, 조직성과에도 영향을 미친다는 것이다([1], [7]).

2.2. 조직문화에 대한 연구의 동향

조직문화가 기업성과에 영향을 미친다는 것은 여러 연구결과와 기업현장의 경험에 의해서 입증되고 있다. 어떠한 조직문화를 갖는 것이 유리하며, 또 이를 어떻게 관리 내지는 변화시켜야 할 것인가는 주요한 관심사이다.

대체적으로 조직문화에 대한 선행연구의 동향은 문화가 어떤 요인의 영향으로 어떠한 과정을 거쳐서 형성되는 것인가에 대한 것으로 조직문화형성 요인 및 과정에 대한 연구로 요약될 수 있다. Schein(1985)은 기업문화의 형성과정을 기업의 창업자와 창업자의 기업이념에 동조하는 핵심집단이자 창업자집단이 조직의 성장을 위하여 자금을 모으고, 기계설비를 배치하고, 건물을 건축하는 등의 활동을 수행하게 되며, 이러한 과정에서 신규종업원이 입사하게 됨으로서 기업의 역사가 이루어지게 되고 조직문화 또한 형성된다는 것이다. 이러한 주장은 또한 다른 학자에 의해 뒷받침되고 있는데 조직의 창설자나 최고관리자의 조직관리이념이 조직문화 형성의 주된 영향요인이 된다는 것이다([5]). 즉, 조직의 발전과정 초기에는 조직의 창설자가 조직문화형성에 중요한 역할을 한다. 따라서 창설자의 조직관리 이념이 그대로 조직이 지향하는 가치로 나타나는 경우가 많고, 조직의 탄생, 설화나 일화 같은 것들이 조직문화의 중요한 요소를 이룬다는 것이다. 이러한 내적 형성요인과 함께 Hofstede(1983)는 전 세계 70개 국가에 퍼져있는 IBM지사의 현지 직원 116,000명을 대상으로 한 대대적인 조사결과, 조직구성원들의 태도와 행동이 각국의 문화에 따라서 다르게 나타나고 있음을 발견하였다. 이러한 문화적 차이점은 네 가지 차원 즉, 개인주의 대 집단주의, 권력격차, 불확실성에 대한 회피, 남성적 성향 대 여성적 성향으로 요약되는데 이러한 사회적 문화요인이 조직문화에도 영향을 미친다는 것이다.

이밖에도 조직문화의 형성과 과정에 대한 연구로는 다양한 학자들에 의해 이루어지고 있다.

Hatch(1993)는 조직문화의 형성은 구성원들의 가정, 상징물, 인공물, 가치간의 인식화, 상징화, 의식화 및 현시화로서 이루어진다고 보았으며, Peters & Waterman(1982)은 관리기술, 리더십 스타일, 구성원, 제도·절차, 구조, 전략, 공유가치의 7가지 요소의 네트워크에 의해 조직문화가 형성되는 것으로 파악하였다. 또한 한국에서의 조직문화에 대한 연구로서 이학종교수(1993)는 한국기업의 조직문화유형을 모험도-성과피드백기간기준, 공식화-집권화기준, 그리고 전략적 의사결정기준 등 세가지 기준을 가지고 모험형, 관료형, 권력조직 문화형, 관료조직 문화형, 그리고 갈등 악순환형 등 다섯가지로 나누고 있다. 또한 서인덕 교수(1986)는 문화를 현실지각차원과 행동차원을 활용하여 진취적문화, 보존적문화, 친화적문화, 합리적문화로 4구분하였다.

다음으로 문화의 특성 및 강도에 따른 조직성과와의 관계에 대한 연구를 들 수 있다. Peters & Waterman(1982)의 효과적 조직문화에 대한 연구를 계기로 Ouchi와 그의 동료들은 소위 Z 이론과 높은 조직성과와의 관계를 고찰하였다([32], [33]). 이와 함께 조직성과와 조직문화와의 관계([19], [49]) 또는 조직성과가 높은 기업의 조직문화적 특성([45], [11])에 관한 연구가 있다.

또한 조직문화와 성과와의 관계에 대한 연구는 문화적특성과 성과라는 접근방식이 아닌 조직문화의 강도와 성과의 관계라는 접근방식도 연구의 한 부분을 차지하고 있다. 강한 문화는 성과향상의 열쇠가 된다는 주장과 함께 Peters & Waterman(1982)은 “강한 문화는 미국경제의 이면에서 강력한 추진력을 제공하여왔다”고 보았다. 이와 함께 Posner, Kouzes & Schmidt(1985)의 연구결과 구성원들간의 강한 공유가치는 조직몰입, 자기확신, 윤리적 행위 및 직무스트레스의 감소와 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다. 그러나 반대로 강한 조직문화는 환경변화에 대한 적응력문제를 야기시킬 수 있다는 점도 고려하여야 할 것이다.

2.3. 조직문화와 이직 및 조직성과

최근들어 조직문화에 대한 연구가 활발해지고 있다. 이는 경영성과를 제고하는 데는 제도나 경영기법의 도입만으로는 한계가 있으며, 조직구성원들의 공유된 가치와 신념에 바탕을 둔 태도와 행위의 변화가 이루어질 때 효과적일 수 있다 것을 반영한다고 보겠다. 조직문화의 이러한 기능과 역할은 다음과 같은 Robbins(1984)의 주장으로도 알 수 있다. 즉, “조직문화라고 하는 것은 종업원들이 해야 할 언행에 대한 적절한 기준을 제공함으로써 조직을 묶어주는 사회적 단서를 제공한다. 또한 조직문화는 구성원들의 행위에 대하여 강력한 영향력을 행사하며 개인과 집단의 행위를 규정하는 규범을 창출한다”는 것이다. 이러한 견해는 다른 학자들에 의해서도 뒷받침되고 있는데 Alvesson(1985)은 조직문화적 특징을 행동기준이 되는 규범의 설정, 조직의 주도적 가치제시와 조직의 신념과 정책의 구현 등으로 열거함으로써 조직문화가 구성원의 행위에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 주장하였다.

구체적으로 조직문화의 기능에 대하여는 다양한 주장이 있다([1], [3], [7], [8], [44]). 먼저 조직문화는 소속 구성원으로서의 정체성을 제공한다. 즉, 조직문화는 조직구성원들이 공유하는 동질성을 제공함으로써 그들의 조직생활에 대한 의미와 목적을 부여해주며, 그들의 행위를 결정하는 중요한 요소가 된다. 다음으로 조직문화는 집단적 몰입을 가져온다. 조직문화는 구성원들에게 기대되는 행동의 유형 및 조직이 지향하는 바를 암시하여 구성원들의 행동을 정당화시켜줌으로서 문화가 강한 조직은 구성원들의 전념도가 높아진다. 그리고 조직문화는 조직체계의 안정성을 높인다는 것이다. 즉, 강한 문화는 규범과 통제가 증가하며 이로인해 구성원들은 감정적 애착을 갖게 된다는 것이다. 또한 조직문화는 조직이 구성원들에게 기대하는 것이 무엇이고, 어떠한 행동이 보상을 받으며, 해야 할 행동과 그렇지 않은 행동에 대한 해답을 제공함으로써 구성원들의 행동을 형성시킨다. 즉, 조직문화는 일종의 학습도구로서의 기능을 수행한다.

조직문화와 조직과의 관계에 대한 논의는 또한 동태적으로도 연장될 수 있다([1], [8], [42]). 조직형성의 초기에 조직문화는 조직을 묶어주는 접착제 역할을 하며, 조직의 성장 내지 중단단

계에서는 문화의 가장 중요한 요소가 제도화 되거나 조직구조와 과정 속에 정착하게 된다. 다음으로 조직의 쇠퇴단계에 이르러서는 조직문화가 도리어 조직혁신의 제약요인으로 작용한다는 것이다.

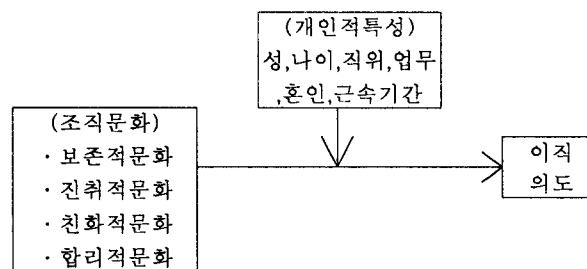
조직문화에 대한 최근의 다양한 연구는 조직문화가 기업성과와 유효성과 밀접한 관계가 있다는 점을 반영하고 있으며, 또한 선행연구에서도 이러한 주장이 뒷받침되고 있다([31], [41], [43], [48], [50], [51]). 이들의 선행 연구결과에 따르면 조직문화는 구성원들의 직무만족, 동조성, 애사심 및 이직과 같은 성과요인에 영향을 미치는 것이 밝혀지고 있다. 강한 조직문화는 구성원들로 하여금 조직이나 조직 지도자와 일체감을 증가시키는 역할을 수행함으로써 이직을 저하시키게 된다([48]). 이러한 주장은 강한 조직문화는 구성원을 일족(clan)과 같이 한데 묶는 역할을 하기 때문에 기업을 Z유형으로 유지시켜주며, 기업이 위기에 처하더라도 구성원들이 이직하지 않고 오히려 자부심을 가지며, 구성원 상하간에는 신뢰와 가족적 관계가 형성되고 파업은 줄게 된다([50])는 연구결과와도 일치한다고 보겠다. 이처럼 조직문화는 기업의 경쟁력차원에서 중요한 의미를 갖게 되며, 구체적으로 조직성과에도 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다

3. 모형설정 및 변수의 측정

3.1. 연구모형의 설정

본 연구에서는 Quinn(1985)의 조직문화에 대한 분류와 이를 응용한 서인덕 교수(1986)의 조직문화유형을 바탕으로 조직문화를 구분하고, 이를 바탕으로 조직문화와 이직과의 관계에 대한 실증적 고찰을 하고자 한다. 특히 이 두 요인간의 관계가 개인특성(연령, 직위, 성, 근속기간 등)에 따라 어떻게 달라지는가 즉, 조절효과(moderating effect)가 존재하는가를 검증하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

<그림 1> 연구모형



본 연구를 실증분석하기 위한 설문문의 구성은 선행연구에 바탕을 둬서 문항의 신뢰도와 타당성을 높이고자 하였으며, 표집대상의 선정과 기간은 원주지역에 위치한 기업을 대상으로 업종을 고려하여 900부를 1997년 7월 10일~25일에 걸쳐 배부 및 회수하였으며, 그중 회수된 748부중 응답내용이 부실하거나 응답항목의 누락이 많은 28부를 제외한 720부를 대상으로 통계분석하였다.

각 변수별 단일차원성에 대한 타당성 즉 集中 妥當性은 여러 항목으로 구성된 변수별에 대한 要因分析의 결과로 얻어진 요인적재량을 이용하여 평가하며, 신뢰도는 Cronbach - α 값을 이용 하였다. 구체적으로 각 문항의 선정은 많은 실증적 선행연구([37], [38])에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택 하며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 한다.

조직문화의 강도가 이직에 미치는 영향력에 대한 검증은 회귀분석을 통하여 검증하였으며, 종업원의 개인적특성에 따라 조직문화가 이직에 미치는 영향력차이에 대한 검증은 무차상관 계수분석과 정규분포인 Fisher의 Z'분포표를 이용하였다.

3.2. 변수의 측정

본 연구에서의 실증적고찰을 위한 조직문화유형들과 이직의도에 대한 측정은 가급적 선행 연구에서 이용된 설문항목을 참고함으로서 설문내용의 타당성과 신뢰도를 높이고자 하였다. 개인적특성으로는 피용답자의 성, 학력, 직위, 업무성격, 혼인여부, 전직횟수, 연령, 직장근속연수, 직무근속연수를 중심으로 분석하고자 하였다.

개인적특성에 대한 항목을 제외한 조직문화의 유형과 이직의도와 관련한 항목들의 측정은 응답자들의 답변에 근거하여 Likert척도로 측정하였다. 이러한 주관적인 인지척도에 대한 타당성의 문제는 많은 학자들에 의해 옹호되어 왔다([46], [38]).

먼저 離職意圖는 실제적인 離職行爲의 대체변수로서 「간류 또는 이직하고자 하는 태도」로서 측정된다. Bluedorn(1982)은 이직의도로 실제 이직행위를 예측하는 것이 충분한 타당성이 있음을 실증하였으며, Porter 등(1974)도 폭넓은 문헌연구를 통하여 이직의도가 이직행위의 훌륭한 예측치가 된다는 결론을 내렸다. 이직은 대체적으로 자발성여부에 따라 자발적이직과 비자발적이직으로 구분하여 볼 수 있는데 이직에 대한 연구가 자발적이직에 집중되어 있는 이유는 대부분의 이직이 자발적 이직이고⁴⁾, 동질성 때문에 이원구성이 용이하고, 자발적이직과 비자발적이직의 결정요인이 상이하며, 자발적이직이 조직에 의한 통제가 보다 용이하기 때문이다([17]).

개인적특성에 대하여는 性(남, 여), 학력(고졸이하, 전문대졸 이상), 혼인여부(미혼, 기혼), 직위(평사원, 관리자), 업무(생산직, 관리직)를 명목척도로 측정하였으며, 나머지 전직횟수, 나이, 현직근무년수, 현직무경험년수에 대하여는 비율척도로 측정한 다음 빈도분포를 보아 중위집단을 제외하고 상하위 약 30%를 기준으로 고, 저의 두 집단으로 구분하였다. 이러한 상·하집단의 2구분에 의한 명목척도화는 흔히 조절효과를 검증하는데 이용되고 있다([2], [16], [29]).

문화유형의 경우는 Quinn(1985)과 서인덕교수(1986)의 연구를 바탕으로 친화적문화, 진취적문화, 보존적문화, 합리적문화로 4구분하였으며 각각에 대한 정의는 다음과 같다.

먼저 친화적 문화(affiliation culture)는 조직구성원이 그 조직의 전체적 조건 및 관행이 우의적, 공정성, 상호 협조적이고, 친근감을 주고, 상호관계 지향적이고, 집단의식, 합의성이 강하고, 개인이 존중받는 조직으로 지각되고 있는 문화 형태를 말한다.

진취적 문화(progressive culture)는 그 조직의 공유된 행동신념이 도전적, 모험적 지향성을 갖고 융통성 있는 태도로 규칙, 절차보다 신속한 행동을 지향하며 첨단성을 강조하는 것으로 지각되는 문화형태를 말한다.

보존적 문화(maintainable culture)는 조직의 행동지향성이 안정 지향적이며 관련규정, 절차 등이 명확하고도 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화되어 일관성이 있으며, 질서와 서열의식이 뚜렷한 것으로 지각되는 문화형태를 말한다.

합리적 문화(rational culture)는 조직의 관행 및 운영성향이 실적, 결과, 목표달성위주로 하고 효율성, 수단성, 생산성을 강조하는 것으로 지각되는 문화형태를 말한다.

이상의 문화유형에 대한 인지도를 측정하기 위하여 선행연구에서 검증된 설문을 바탕으로

4) 1995년도 상반기의 경우 우리나라 근로자들의 이직사유별 이직자수 구성비는 총이직자수 779,370명중 自發的離職에 해당하는 의원퇴직이 94.2%(743,459명)를 차지하고 있으며, 나머지 고용계약기간만료(1.0%), 정년퇴직(1.0%), 사업경영상해고(1.1%), 근로자 귀책사유해고(0.9%), 사망·상병(1.7%)이 나머지를 차지하고 있으며, 이러한 구성비는 매년 비슷하다(韓國經營者總協會, 勞動經濟年鑑 '96, 1996).

각 문화차원당 8개씩, 총 32개 문항을 제시하였다. 설문한 결과를 바탕으로 각 문화차원변수에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 일차적으로 직각교차법에 의한 요인분석 결과를 바탕으로 요인적재치가 낮은 문항을 제외한 나머지 문항들에 대하여 이차적으로 요인분석한 결과의 각 문항별 요인적재치와 각 변수들에 대한 신뢰도 Cronbach- α 는 <표 1>과 같다.

<표 1> 문화유형에 대한 요인분석결과

| 문항번호 | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 |
|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| | 친화적 문화 | 합리적 문화 | 진취적 문화 | 보존적 문화 |
| A2 | .75494 | .03770 | .07620 | -.00314 |
| A6 | .72714 | .15477 | .06753 | .14343 |
| A22 | .70690 | .02925 | .02616 | -.16715 |
| A10 | .65421 | .18843 | .20916 | .03748 |
| A14 | .61541 | -.04477 | .30659 | -.05917 |
| A8 | .07469 | .72431 | .05910 | .10261 |
| A12 | .00951 | .71407 | .20491 | -.02277 |
| A32 | .18371 | .67005 | .16498 | .05741 |
| A20 | .14220 | .62806 | .19530 | .10566 |
| A4 | -.05810 | .59238 | .01857 | .22885 |
| A27 | .16435 | .13352 | .71142 | -.04590 |
| A31 | .22674 | .33723 | .66130 | -.07275 |
| A15 | .00871 | .11295 | .60338 | .12918 |
| A3 | .37737 | .05083 | .56615 | .22993 |
| A7 | .16907 | .33782 | .47347 | .05316 |
| A1 | -.10114 | .00014 | .09946 | .69414 |
| A25 | .05251 | .03770 | .08565 | .69162 |
| A5 | -.01594 | .25859 | .06335 | .49438 |
| A28 | .05886 | .20792 | -.32763 | .44895 |
| Eigenvalue | 4.45322 (23.4%) | 2.23202 (11.7%) | 1.36825 (7.2%) | 1.20395 (6.3%) |
| Cronbach- α | 0.6634 | 0.7954 | 0.8082 | 0.6737 |

3.3. 가설의 설정 및 검증방법

본 연구에서 목적으로 하는 조직문화와 이직간의 관계를 검증하기 위하여 다음과 같이 연구가설을 설정하고자 한다. 일차적으로 이론적 배경에서 언급한 바와 같이 조직문화의 강도가 이직의도에 영향을 미치는가에 대한 검증을 하고자 한다. 다음으로는 조직문화가 이직에 미치는 영향력이 구성원의 인적특성에 따라 차이가 있는가를 검증하고자 한다.

가설 1: 조직문화의 강도가 이직에 미치는 영향력검증

- (1-1) 보존적문화는 이직의도에 영향을 미친다.
- (1-2) 친화적문화는 이직의도에 영향을 미친다.
- (1-3) 진취적문화는 이직의도에 영향을 미친다.
- (1-4) 합리적문화는 이직의도에 영향을 미친다.

가설 2: 개인적특성에 따른 이직에 대한 조직문화의 영향력차이검증

- (2-1) 보존적문화가 이직의도에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
- (2-2) 친화적문화가 이직의도에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
- (2-3) 진취적문화가 이직의도에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
- (2-4) 합리적문화가 이직의도에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.

조직문화가 이직에 미치는 영향력의 존재유무에 대한 검증은 회귀분석을 통하여 검증하고자 한다. 다음으로 종업원의 개인적특성이 독립변수인 조직문화와 종속변수인 이직의도간의 관계에 조절효과가 있는지를 검증하기 위해서는 2분화된 개인적특성별로 고집단과 저집단간에 독립변수들과 종속변수간의 상관계수의 차이인 $\rho_1 - \rho_2$ 가 0 이 아님을 증명하여야 한다. 이를 증명하기 위한 통계량 $r_1 - r_2$ 의 분포가 정규분포를 이루지 못하므로 r_1, r_2 를 각각 정규분포인 Fisher의 Z_1', Z_2' 로 전환한 다음, Z_1', Z_2' 를 다시 아래의 식을 이용하여 표준정규분포의 Z 로 전환하여 Z검정한다⁵⁾. 태도와 인구통계요인의 경우도 같은 방식으로 긍정적 태도집단과 부정적 태도집단 또는 고, 저집단으로 구분하여 얻어지는 r_1, r_2 의 차이를 이용하여 조절효과 여부를 검증한다. 여기에서 검증되는 통계량인 상관계수 r 은 無次相關(zero-order correlation) 係數를 이용한다.

$$Z = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sigma_{Z_1' - Z_2'}} = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

4. 실증적 분석

4.1. 조직문화의 강도가 이직에 미치는 영향력검증

4개의 조직문화에 대한 인지도가 이직의도에 미치는 영향력을 검증하기 위하여 보존적문화, 친화적문화, 진취적문화 및 합리적문화를 독립변수로 하고 이직의도를 종속변수로 하는 회귀 분석을 실시한 결과의 통계량은 <표 2>와 같다.

<표 2> 이직의도에 대한 조직문화의 회귀분석결과

| 변수명 | B | SE B | Beta | Sig T |
|-------|----------|---------|----------|--------|
| 합리적문화 | .159924 | .062491 | .113585 | .0107* |
| 친화적문화 | -.008237 | .054624 | -.006300 | .8802 |
| 보존적문화 | .003478 | .059703 | .002318 | .9536 |
| 진취적문화 | -.188750 | .266642 | -.151069 | .0011* |

* p<0.05

표의 결과에서 나타난 결과를 놓고 볼 때, 가설 (1-1)과 가설 (1-2)는 기각되는 반면에 가

5) 조절효과의 검증은 독립변수와 조절변수의 자료성적이 연속적인지 또는 범주적인지에 따라 각각 다른 검증방법을 적용할 수 있다. 본 연구에서와 같이 독립변수가 연속적이고 조절변수가 범주적인 경우는 상관계수 r 을 이용한 Fisher의 Z-transformation이나 Cohen & Cohen(1985)이 제시한 Hierarchical regression방법을 적용할 수 있다 (Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182).

설 (1-3)과 가설 (1-4)는 $p < 0.05$ 수준에서 채택되었다. 따라서 $p < 0.05$ 수준에서 합리적문화와 진취적문화만이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 친화적문화와 보존적문화는 이직의도에 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 또한 영향의 정도와 방향에 있어서 합리적문화는 $\beta = 0.113$ 으로 正의 영향력을 갖는 반면에 진취적문화는 $\beta = -0.151$ 로서 負의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 종업원의 자발적이직과 직무만족간에는 일관되게 負의 관계가 존재한다는 선행연구([47], [25], [15])에 비추어, 응답대상자들은 대체적으로 합리적문화에 대하여 불만족스럽게 여기고 있는데 반하여, 진취적문화에 대하여는 비교적 만족스럽게 생각하고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 친화적문화와 보존적문화가 기대와는 달리 이직의도에 영향을 미치지 못하고 있음은 독립변수와 종속변수 양자간의 관계가 개인적특성이나 조직특성과 같은 상황적요인에 따라서도 동일한 결과를 도출하는지에 대한 추가적분석이 요구된다 하겠다.

4.2. 조직문화와 이직의도관계에 대한 개인적특성의 조절효과분석

조직문화와 이직의도간의 관계에 대한 개인적 특성의 조절효과를 분석하기 위하여 무차상관관계분석과 Fisher의 Z-transformation을 이용한 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

먼저 보존적문화의 조절효과와 관련한 가설 (2-1)은 $p < 0.1$ 수준에서 性, 학력, 전직횟수의 경우만이 가설을 채택하였고, 나머지 직위, 업무, 혼인여부, 연령, 직장근속년수, 직무근속년수의 조절효과와 관련한 가설은 기각되었다. 다음으로 친화적문화의 조절효과와 관련한 가설 (2-2)는 모든 경우에 있어서 가설이 기각되었다. 진보적문화와 관련한 가설 (2-3)의 경우는 학력의 경우만 $p < 0.01$ 수준에서 가설을 채택하였고 나머지 특성의 경우에는 가설을 기각하였다. 그리고 합리적문화의 경우는 性, 학력, 전직횟수의 경우에서 $p < 0.1$ 수준에서 가설을 채택하였고 나머지 특성에서는 가설이 기각되었다.

<표 3>의 결과 인적특성별로 조직문화와 이직의도간의 관계를 정리하면 다음과 같다.

먼저 조직문화와 성별에 따른 이직의도의 차이를 살펴 보면 <표 2>에서는 보존적문화가 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 여성의 경우에 있어서는 보존적문화와 이직의도간에 유의적인 正의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이에 비하여 합리적문화의 경우는 性의 구분이 없는 경우 이직의도에 正의 영향을 미치는 것으로 나타났는데(<표 2>참조), 이는 주로 여성의 성향에 의한 것으로 볼 수 있다. 따라서 여성들이 보존적문화와 합리적문화에서 남성에 비하여 높은 이직의도를 나타내는 반면에 진취적문화에서는 상대적으로 낮은 이직의도를 보여주고 있다.

학력에 따른 조절효과의 경우 보존적문화가 고졸이하의 경우에는 이직의도와 正의 상관관계를 갖고 있지만, 전문대졸이상의 경우에는 유의적 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났고, 진취적문화의 경우는 전문대졸이상의 집단이 이직의도와 負의 상관관계가 있는 반면, 고졸이하집단은 유의적 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 합리적문화의 경우에 있어서는 학력간에 상반된 경향을 보이고 있다. 즉, 고졸이하집단이 이직의도와 正의 관계가 있는 반면에 전문대졸이상의 집단에서는 負의 상관관계를 보이고 있다. 따라서 고학력집단이 진취적이고 합리적인 무화를 지향하는데 대하여 고졸이하의 집단은 보존적문화와 합리적문화에 대한 거부감이 있는 것으로 볼 수 있다. 이처럼 저학력집단이 주로 여성과 같은 반응을 보이고 있는데 이는 여성들이 저학력집단을 형성하고 있기 때문으로도 풀이된다.

직위의 차이와 관련하여서는 모든 조직문화유형에 걸쳐서 유의적인 조절효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다. 그리고 담당업무(생산직, 사무직)와 혼인여부에 따른 조절효과도 모든 문화에 걸쳐 나타나지 않는 것으로 나타났다. 단지 합리적문화에 대하여 생산직근무자가 사무직에 비하여 비교적 큰 거부감을 보이고 있다.

轉職回數와 관련하여서는 전반적으로 전직경험이 없는 집단에서 문화적강도와 이직의도간에 상관관계가 없거나 負의 상관관계를 보이고 있는데 비하여, 전직경험이 2회이상인 집단의 경우는 보존적문화와 합리적문화에서 유의적인 正의 상관관계를 보이고 있다. 전직경험유무에 따른 조직문화와 이직의도간의 상관관계 차이는 보존적문화와 합리적문화에서 현저하여 전직무경험자의 경우 조직문화와 이직의도와의 상관관계가 없거나 負의 관계를 보인 반면에 전직경험자(2회 이상)가 이직의도와 높은 正의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다른 문화에 비하여 비교적 연공서열적 성격이 강한 보존적문화와 제도와 절차가 강조되는 합리적 문화 하에서 전직경험이 불리하게 작용되기 때문으로 풀이 된다.

<표 3> 조직문화와 이직의도에 대한 개인특성의 조절효과

| | | 보존적 문화 | | | 친화적 문화 | | | 진취적 문화 | | | 합리적 문화 | | |
|------|--------------|---------|--------|---------|----------|--------|------|-----------|--------|---------|----------|--------|---------|
| | | r | Z' | Z | r | Z' | Z | r | Z' | Z | r | Z' | Z |
| 성 | 남 (397) | -.0498 | -.0498 | 2.14** | -.0436 | -.0436 | .44 | -.1223** | -.1233 | .70 | -.0386 | -.0386 | 1.99** |
| | 여 (317) | .1181** | .1119 | | -.0771 | -.0771 | | -.0706 | -.0706 | | .1493*** | .1503 | |
| 학력 | 고졸 (378) | .0904* | .0904 | 1.69* | -.0474 | -.0474 | .40 | .0192 | .0192 | 2.79*** | .1860*** | .1880 | 3.77*** |
| | 전문대 (340) | -.0363 | -.0363 | | -.0727 | -.0727 | | -.2069*** | -.2089 | | -.0948* | -.0948 | |
| 직위 | 평사원 (463) | .0324 | .0324 | .65 | -.0858* | -.0858 | .74 | -.0813* | -.0813 | .60 | .0568 | .0568 | .53 |
| | 관리자 (257) | -.0179 | -.0179 | | -.0281 | -.0281 | | -.1268** | -.1298 | | .0157 | .0157 | |
| 업무 | 생산직 (270) | .1014* | .1014 | .60 | -.0375 | -.0375 | .41 | -.0499 | -.0499 | .38 | .1811*** | .1831 | 1.49 |
| | 사무직 (328) | .0520 | .0520 | | -.0710 | -.0710 | | -.0810 | -.0810 | | .0599 | .0599 | |
| 혼인 | 혼인 (413) | .0561 | .0561 | 1.11 | -.0467 | -.0467 | .46 | -.1375*** | -.1385 | .60 | .0308 | .0308 | .35 |
| | 미혼 (307) | -.0278 | -.0278 | | -.0814 | -.0814 | | -.0934* | -.0934 | | .0569 | .0569 | |
| 전직횟수 | 무 (327) | -.0784 | -.0784 | 2.72*** | -.0997* | -.0997 | .54 | -.1597*** | -.1607 | 1.23 | -.0532 | -.0532 | 2.64*** |
| | 2회- (247) | .1511** | .1520 | | -.0542 | -.0542 | | -.0567 | -.0567 | | .1693*** | .1703 | |
| 연령 | 저 (245) | .0236 | .0236 | .55 | -.1612** | -.1622 | 1.47 | -.1490** | -.1500 | .51 | .0533 | .0533 | 1.06 |
| | 고 (237) | .0744 | .0744 | | -.0273 | -.0273 | | -.1026 | -.1026 | | .1499** | .1509 | |
| 직장근속 | 저 (221) | -.0279 | -.0279 | .36 | -.1116* | -.1116 | .34 | -.2338*** | -.2348 | 1.43 | -.0826 | -.0826 | 1.13 |
| | 고 (220) | .0069 | .0069 | | -.0786 | -.0786 | | -.0971 | -.0971 | | .0256 | .0256 | |
| 직무근속 | 저 (313) | .0221 | .0221 | .54 | -.0617 | -.0617 | .57 | -.1713*** | -.1733 | 1.20 | -.0596 | -.0596 | 1.50 |
| | 고 (256) | -.0232 | -.0232 | | -.0133 | -.0133 | | -.0713 | -.0713 | | .1262** | .1272 | |

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

연령계층에 따른 유의적 조절효과는 없는 것으로 나타났으나 저연령층이 고연령층에 비하여 상대적으로 친화적문화와 진취적문화에서 낮은 이직의도를 나타낸 반면에, 고연령층은 합리적

문화에서 상대적으로 높은 이직의도를 보여주고 있다. 이와 함께 직장근속년수와 직무근속년수에 따른 유의적 조절효과는 없는 것으로 나타났으나 대체적으로 직무와 직장근속년수가 단기 집단의 경우가 장기집단에 비하여 진취적문화에서 낮은 이직의도를 나타내고 있는 것으로 나타나 근속년수라는 연공에서 불리한 문화보다는 진취적인 문화를 선호하는 것으로 볼 수 있다. 이에 비하여 장기직무근속자는 상대적으로 단기 직무근속자에 비하여 합리적문화에서 높은 이직의도를 보이고 있는 것으로 분석되었다.

5. 결론 및 제언

우리나라가 지난 30여년간에 걸쳐 고도의 경제성장을 이룩할 수 있었던 요인중의 하나는 종업원들의 회사에 대한 강한 희생정신과 조직몰입을 바탕으로 기업환경에 알맞은 기업문화를 개발하여 국제경쟁력을 발휘할 수 있었기 때문이다.

특히 우리나라 기업인들의 창업정신과 구성원들의 강한 근로의욕 그리고 정부의 강력한 계획경제정책은 우리나라 국제경쟁력의 매우 중요한 요인으로 작용하였다. 그리하여 저임금과 근면한 노동력을 바탕으로 주로 저가격·저기술제품의 경제규모산업에 적합한 기업문화를 형성하여 규모확장과 성장, 생산과 능률, 그리고 권위와 집권적 통제를 강조하는 강한 문화를 체질화하였다([9]). 그러나 기업환경은 급변하고 있다. 과거와 같은 저가격에 의한 경쟁력은 상실되고, 집권적 통제에 의한 경쟁력제고도 창의력을 강조하는 방향으로 전환하여야만 한다.

이러한 시점에서 본 논문은 조직문화가 기업성과에 영향을 미치고 있다는 선행연구 결과를 전제로 문화적특성이 이직의도에 미치는 효과가 개인적특성별로 어떻게 다르게 나타나고 있는가를 분석하였다.

<표 3>에서 성별에 따른 이직의도의 차이를 살펴 보면, 보존적문화와 이직의도와 상관계수가 남성의 경우 유의성이 없는 것으로 나타난 반면, 여성의 경우는 $r=0.1181$ 로 나타났으며, 합리적문화와 이직의도와 상관계수도 남성의 경우 유의성이 없는 반면, 여성의 경우는 $r=0.1493$ 으로 나타났다. 따라서 여성이 남성에 비하여 보존적문화와 합리적문화에서 높은 이직의도를 보이고 있다.

보존적문화, 진취적문화와 합리적문화의 강도에 따른 이직의도는 학력별에 따른 차이를 나타내고 있다. 구체적으로 보존적문화와 이직의도간의 상관계수가 전문대졸이상 집단의 경우 유의성이 없는 것으로 나타난 반면, 고졸이하집단에서는 $r=0.0904$ 로 나타났으며, 진취적문화와 이직의도간의 상관계수는 고졸이하집단에서 유의성이 나타나지 않았으나 전문대졸이상 집단에서는 $r=-0.2069$ 의 부정적 상관계수를 나타냈다. 그리고 합리적문화와 이직의도간의 상관계수는 고졸이하 집단에서 $r=0.1860$ 을 나타낸 반면, 전문대졸이상 집단은 $r=-0.0948$ 의 부정적 상관계수를 나타냈다. 고졸이하 집단이 전문대졸이상집단에 비하여 보존적문화와 합리적문화가 강할수록 높은 이직의도를 보이고 있으며, 전문대졸이상집단은 진취적문화가 강할수록 이직의도가 낮게 나타났다.

전직희수에 따른 차이의 경우는 보존적문화와 합리적문화에서 이직의도의 차이를 보여주고 있다. 전직무경험집단은 보존적문화와 이직의도간의 상관계수가 없는 것으로 나타난 반면, 유경험집단은 $r=0.1551$ 을 나타냈다. 그리고 합리적문화와 이직의도간의 상관계수도 무경험집단에서는 유의성이 없는 것으로 나타난 반면 유경험집단은 $r=0.1693$ 을 나타냈다. 따라서 전직유경험집단이 무경험집단에 비하여 보존적문화와 합리적문화가 강할수록 높은 이직의도를 보이는 것으로 분석되었다.

이상의 결과를 종합할 때 전체적으로 합리적문화의 강도가 높을수록 이직의도는 증가하는 반면에 진취적문화에 대한 강도는 이직의도에 負의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이

직의도를 줄이는데 있어서는 합리적문화에 대한 강도를 낮추는 것과 함께 진취적문화의 강도를 높이는 것이 바람직하다.

그리고 문화의 강도와 인적특성을 고려할 때 이직의도를 낮추기 위하여는 다음과 같은 이직 관리가 바람직하다. 첫째로, 성별의 경우 여성은 보존적문화와 합리적문화의 강도를 적게 하며, 남자의 경우는 진취적문화의 강도를 높게할 때 이직의도는 낮아지게 된다. 둘째로, 학력별의 경우 저학력집단(고졸이하)은 여성집단과 마찬가지로 보존적문화와 합리적문화의 강도를 낮추는 것이 바람직하며, 고학력집단(전문대이상)은 진취적문화와 합리적문화를 높이는 것이 요구된다. 셋째로 전직회수 경험집단(2회이상)은 보존적문화와 합리적문화의 강도를 낮출수록 이직의도는 낮게 나타난다.

일반적으로 문화적강도는 조직성과와 正의 상관관계가 있는 것으로 나타났지만 본 연구의 결과 합리적문화의 경우는 이직의도를 높이는 것으로 나타났으며, 또한 여성집단과 저학력집단에서 특히 負의 상관관계가 높은 것으로 나타나 이들 집단에 대한 특별한 관심이 요망된다. 본 연구의 측정이 주로 응답자들의 설문에 의존하는 방식을 취함으로써 연구결과를 객관화하는데는 보다 정밀한 분석이 요구된다.

<참 고 문 헌>

- [1] 김인수, 「거시조직이론」, 무역경영사, 1991.
- [2] 김호정, 「사회과학통계분석」, 삼영사, 1993.
- [3] 박내희, 「조직행동론」, 박영사, 1989.
- [4] 서인덕, 「한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구」, “서울대학교 대학원경영학과, 박사학위논문, 1986.
- [5] 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1989.
- [6] 안관영, 직무특성에 따른 자발적리직관리에 대한 연구: 구성원의 機能性を 중심으로, 韓國工經營學會 「工業經營學會誌」, 第20卷 第41輯, 1997, pp.61-78.
- [7] 백기복, 「조직행동연구」, 법문사, 1994, p. 581.
- [8] 이창원·최창현, 「새조직론」, 대영문화사, 1996.
- [9] 이학중, 「인적자원관리」, 세경사, 1996.
- [10] 이학중, 「한국의 기업문화」, 박영사, 1993.
- [11] Aiken, G., & Hopelain, D.(1986), "Finding the culture of productivity", *Organizational Dynamics*, vol. 7, no. 2, pp. 19-32.
- [12] Alvesson, M.(1985), "Organization Culture and Ideology," *Academy of Management Review*, April, pp. 217-229.
- [13] Barley, S., Meyer, G., & Gash D.(1988), "Cultures of culture: Academics, practioners, and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 393-413.
- [14] Baron, R.M. & D.A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research:Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- [15] Bluedorn, A. C.(1982), "The Theories of Turnover: Causes, Effects, and Meaning", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 1, pp. 75-128.
- [16] Brief, A. P., & R. J. Aldag(1975), "Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication," *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 182-186.

- [17] Dalton, D. R., W. D. Todor, & D. M. Krackhardt(1982), "Turnover Overstated: the Functional Taxonomy", *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 1, pp.117-123.
- [18] Deal, T., & Kennedy, A.(1982), *Corporate cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [19] Denison, D.(1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 2, pp. 5-22.
- [20] Fiol, C. M.(1991), "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17. no. 1, pp. 191-211.
- [21] Hatch, M. J.(1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, October, pp. 657-693.
- [22] Hofstede, G.(1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, no. 2, pp. 75-90.
- [23] Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior*(7th ed), McGraw-Hill International Edition, pp. 496-511.
- [24] Martin, J.(1992), *Cultures in Organizations*, New York, Oxford University Press, p. 3.
- [25] Martin, T. N.(1979), "A Contextual Model of Employee Turnover Intentions," *Academy of Management Journal*, vol. 22, no. 2, pp. 313-324.
- [26] Milton, C. R.(1981), *Human Behavior in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- [27] Mobley, W. H., S. O. Horner, & A. T. Hollingsworth(1978), "An Evaluation of the Precursors of Hospital Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, vol. 63. no. 4, pp. 408-414.
- [28] Morrison, E. W.(1993), "Longitudinal Study of the Effects of the Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 173-183.
- [29] Oldham, G.R., A Cummings(1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Review*, vol. 39, no. 3, pp. 607-634.
- [30] O'Reilly, C. A., III(1989), "Corporation, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations", *California Management Review*, vol. 31, no. 4, pp.9-25.
- [31] O'Reilly, C. A., III, J. Chatman, & D. F. Caldwell(1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487-516.
- [32] Ouchi, W.(1981), *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [33] Ouchi, W., & Price, R.(1978), Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organizational development", *Organizational Dynamics*, vol. 7, no. 2, pp. 25-44.
- [34] Peters, T. J., & R. M. Waterman, Jr.(1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, New-York: Harper & Row,
- [35] Porter, L. W., R. M. Steers, R.T. Mowday, & P.V. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no. 5, pp. 603-609.
- [36] Posner, B., J. Kouzes, & W. Schmidt(1985), "Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture", *Human Resource Management*, vol. 24, pp. 293-309.
- [37] Price, J. L., & C. W. Mueller(1981), "A Causal Model of Turnover for Nurses," *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 543-565.

- [38] Price, J. L., & C. W. Mueller(1986), "Absenteesim and Turnover of Hospital Employees", *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 5, JAI Press Inc..
- [39] Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985), "The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspectives," in Forst, P. J., et als(eds.) *Organizational Culture*, Beverihills, Cal.: Sage, 1985.
- [40] Robbins, S. P.(1984), *Essentials of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall.
- [41] Saffold, III, G. S.(1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture", *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 4, pp. 546-558.
- [42] Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jessey Bass, p. 9.
- [43] Schneider, B., & R. A. Snyder(1975), "Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate," *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 3, pp. 318-328.
- [44] Smirich, L.(1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28., pp. 339-359.
- [45] Stevenson, H., & Gumpert D.(1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, vol. 63, no. 2, pp. 85-94.
- [46] Wahba, M. A.(1980), *Turnover from Organizations: A Multivariate Analysis of A Causal Model*, The Pennsylvania State University, Ph. D. dissertation.
- [47] Waters, L. K., & D. Roach(1979), "Job Satisfaction, Behavioral Intention, and Absenteesim as a Predictors of Turnover," *Personnel Psychology*, vol. 32, no. 1, pp. 78-91.
- [48] Wiener, Y.(1988), "Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 4, pp. 534-545.
- [49] Wilkins, A. L.(1984), "The creation of company culture: The role of stories in human resource systems", *Human Resource Management*, vol. 23, pp. 41-60.
- [50] Wilkins, A. L., & W. G. Ouchi(1983), "Efficient Cultures: Exploring the relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 468-481.
- [51] Zammuto, R. F., & E. J. O'Connor(1992), "Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organization design and culture," *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4, pp. 701-728.