Asia Pacific Journal of Research in Business Management
Vol. 16, Issue 11, November 2025 Impact Factor: 8.737, ISSN: (2229-4104)
www.skirec.org Email Id: skirec.org@gmail.com

कर्मचारी संलग्नता एवं कार्य निष्पादन में वृद्धि करने में संगठनात्मक संस्कृति की भूमिका : सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र का एक अध्ययन

Amit Kumar
Research Scholar, Dept. of Commerce, Shyama Prasad Mukherjee Government Degree College, University of Allahabad, Prayagraj, UP, India
Email: amitspmau@gmail.com
(Corresponding Email)

Dr. Sarvesh Singh
Assistant Professor, Dept. of Commerce, Shyama Prasad Mukherjee Government Degree College, University of Allahabad, Prayagraj, UP, India

सारांश (Abstract)

सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र एक अत्यंत गतिशील एवं ज्ञान-प्रधान वातावरण में कार्य करता है, जहाँ मानव पूंजी प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का प्रमुख स्रोत होती है। यह शोध पत्र भारतीय परिप्रेक्ष्य पर विशेष ध्यान देते हुए यह विश्लेषण करता है कि संगठनात्मक संस्कृति किस प्रकार सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों में कर्मचारी संलग्नता (Employee Engagement) और कार्य निष्पादन (Job Performance) को आकार देती है। यह अध्ययन पूर्ववर्ती अनुभवजन्य अध्ययनों, वैचारिक शोध-पत्रों तथा उद्योग रिपोर्टों से प्राप्त द्वितीयक आँकड़ों पर आधारित है तथा प्रमुख सांस्कृतिक आयामों और उनके कर्मचारी संलग्नता एवं कार्य निष्पादन पर पड़ने वाले प्रभावों का समेकित विश्लेषण प्रस्तुत करता है। अनुसंधान से यह संकेत मिलता है कि सशक्तिकरण, सीखने की प्रवृत्ति, सहयोगी नेतृत्व तथा स्पष्ट मूल मूल्यों से युक्त संगठनात्मक संस्कृतियाँ कर्मचारियों की प्रतिबद्धता, स्वैच्छिक प्रयास (Discretionary Effort) और उत्पादकता के उच्च स्तर से जुड़ी होती हैं, जबकि असंगत या कठोर संगठनात्मक संस्कृतियाँ कर्मचारियों में असंलग्नता तथा नौकरी छोड़ने की प्रवृत्ति (Turnover Intention) को बढ़ावा दे सकती हैं। इसके अतिरिक्त, यह शोध पत्र कर्मचारी संलग्नता से संबंधित प्रमुख सिद्धांतों की भी समीक्षा करता है तथा सूचना प्रौद्योगिकी प्रबंधकों के लिए संस्कृति-आधारित हस्तक्षेपों (culture-led interventions) को डिज़ाइन करने संबंधी व्यावहारिक निहितार्थ प्रस्तुत करता है, ताकि उच्च प्रदर्शन को बनाए रखा जा सके और महत्वपूर्ण प्रतिभा को संगठन में बनाए रखा जा सके।

कूटशब्द (Keywords): संगठनात्मक संस्कृति, कर्मचारी संलग्नता, कार्य निष्पादन, सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र।

परिचय (Introduction)

सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र ने डिजिटल रूपांतरण, नवाचार तथा वैश्विक सेवा वितरण को सक्षम बनाकर राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थाओं के एक रणनीतिक स्तंभ के रूप में उभर कर अपनी महत्वपूर्ण भूमिका स्थापित की है। इस ज्ञान-आधारित उद्योग में कर्मचारियों के कौशल, प्रेरणा तथा सहयोगात्मक व्यवहार संगठन की सफलता को काफी हद तक निर्धारित करते हैं, जिससे आंतरिक कार्य वातावरण संगठनात्मक प्रदर्शन का एक महत्वपूर्ण साधन बन जाता है। संगठनात्मक संस्कृति, जिसे

व्यवहार को निर्देशित करने वाले साझा मूल्यों, विश्वासों और मानदंडों के रूप में परिभाषित किया जाता है, इस बात को आकार देने में केंद्रीय भूमिका निभाती है कि कर्मचारी अपने कार्यस्थल को कैसे अनुभव करते हैं और संगठनात्मक लक्ष्यों के प्रति कैसे प्रतिक्रिया देते हैं। परियोजना-आधारित टीमों, कड़े समय-सीमाओं तथा निरंतर सीखने पर निर्भर सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों के लिए संस्कृति एक अदृश्य अवसंरचना के रूप में कार्य करती है, जो कर्मचारी संलग्नता, नवाचार और उत्पादकता को समर्थन भी देती है और सीमित भी कर सकती है।

भारत में सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों पर किए गए हालिया अध्ययनों से यह स्पष्ट होता है कि विभिन्न प्रकार की संगठनात्मक संस्कृतियाँ—जैसे क्लैन (Clan), एडहॉकरेसी (Adhocracy), मार्केट (Market) तथा पदानुक्रमिक (Hierarchical) संस्कृतियाँ—कर्मचारियों के दृष्टिकोण और व्यवहार के अलग-अलग पैटर्न से जुड़ी होती हैं। अन्य सेवा क्षेत्रों से प्राप्त साक्ष्य भी यह दर्शाते हैं कि संगठनात्मक संस्कृति के कुछ विशिष्ट आयाम, जैसे सशक्तिकरण और संगठनात्मक अधिगम, कर्मचारियों के प्रदर्शन और संतुष्टि से दृढ़ता से संबंधित होते हैं। साथ ही, घोषित मूल्यों और वास्तविक प्रथाओं के बीच असंगति, विशेष रूप से उच्च-कुशल सूचना प्रौद्योगिकी पेशेवरों के बीच, विश्वास को कमजोर कर सकती है और नौकरी छोड़ने की प्रवृत्ति को बढ़ा सकती है। इसी पृष्ठभूमि में, यह अध्ययन इस बात पर उपलब्ध द्वितीयक साक्ष्यों का समेकन करने का प्रयास करता है कि सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में संगठनात्मक संस्कृति का उपयोग कर्मचारी संलग्नता और कार्य निष्पादन को बेहतर बनाने के लिए कैसे किया जा सकता है।

अध्ययन के उद्देश्य (Objectives of the Study)

1. सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र के संगठनों से संबंधित संगठनात्मक संस्कृति के प्रमुख आयामों एवं प्रकारों (typologies) का परीक्षण करना।
2. यह विश्लेषण करना कि संगठनात्मक संस्कृति सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों में कर्मचारी संलग्नता को किस प्रकार प्रभावित करती है।
3. सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में संगठनात्मक संस्कृति और कर्मचारियों के कार्य निष्पादन के बीच संबंध का अध्ययन करना।
4. सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों में कर्मचारी संलग्नता और प्रदर्शन को बढ़ाने हेतु संस्कृति-आधारित प्रबंधकीय निहितार्थ सुझाना।

अनुसंधान कार्यप्रणाली (Research Methodology)

यह अध्ययन पूर्ण रूप से द्वितीयक आँकड़ों पर आधारित वर्णनात्मक तथा विश्लेषणात्मक शोध रूपरेखा को अपनाता है। प्रासंगिक साहित्य की पहचान शैक्षणिक पत्रिका डेटाबेस, संस्थागत भंडार तथा विश्वसनीय व्यावसायिक और उद्योग से संबंधित वेबसाइटों के माध्यम से की गई। इसके लिए संगठनात्मक संस्कृति, कर्मचारी संलग्नता, कार्य निष्पादन तथा सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र अथवा भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी उद्योग जैसे शब्दों का प्रयोग किया गया। मुख्य स्रोतों में भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी बहुराष्ट्रीय कंपनियों में संगठनात्मक संस्कृति की रूपरेखा पर किए गए अध्ययन, सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों

में संस्कृति और नौकरी छोड़ने की मंशा से संबंधित शोध, तथा सेवा उद्योगों में कार्य निष्पादन को प्रभावित करने वाले सांस्कृतिक आयामों पर आधारित अध्ययन सम्मिलित हैं।

संकलित सामग्री का सांख्यिकीय रूप से संयोजन करने के बजाय, प्रत्येक उद्देश्य को ध्यान में रखते हुए विषयवस्तु के आधार पर विश्लेषण किया गया, क्योंकि विभिन्न अध्ययनों की शोध पद्धतियों में पर्याप्त भिन्नता थी। द्वितीयक विश्लेषण होने के कारण यह अध्ययन मूल शोधों के दायरे, मापन विधियों तथा संदर्भों तक सीमित है, फिर भी यह वर्तमान उपलब्ध साक्ष्यों का एक समेकित और स्पष्ट दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है। चूँकि इस अध्ययन का उद्देश्य विभिन्न अनुभवजन्य निष्कर्षों का तुलनात्मक एवं समेकित विश्लेषण प्रस्तुत करना है, इसलिए द्वितीयक आँकड़ों पर आधारित शोध रूपरेखा को इस अध्ययन के लिए उपयुक्त माना गया है।

साहित्य समीक्षा (Literature Review)

हालिया साहित्य लगातार यह दर्शाता है कि संगठनात्मक संस्कृति, विशेष रूप से उच्च-दबाव और ज्ञान-प्रधान सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में, कर्मचारी संलग्नता और कार्य निष्पादन की एक प्रमुख प्रेरक शक्ति है। अध्ययनों में यह रेखांकित किया गया है कि सशक्तिकरण, विश्वास और अनुकूलनशीलता को बढ़ावा देने वाली संस्कृतियाँ न केवल व्यक्तिगत प्रेरणा को बढ़ाती हैं, बल्कि तकनीकी व्यवधानों और हाइब्रिड कार्य परिवर्तनों के बीच संगठनात्मक लचीलापन भी सुदृढ़ करती हैं। **(Aggarwal, 2024; Haripriya, 2025).**

संस्कृति के आयाम और कर्मचारी परिणाम (Culture Dimensions and Employee Outcomes)

अनुभवजन्य अध्ययनों में कुछ विशिष्ट सांस्कृतिक आयामों को प्रमुख प्रभावक के रूप में रेखांकित किया गया है। उदाहरण के लिए, भारतीय सेवा क्षेत्र के कर्मचारियों पर 2024 में किए गए एक अध्ययन में पाया गया कि सशक्तिकरण, मूल मूल्य और संगठनात्मक अधिगम ने प्रत्यक्ष रूप से कार्य निष्पादन में वृद्धि की, जबकि मनोवैज्ञानिक पूंजी ने संतुष्टि पर पड़ने वाले प्रभाव में मध्यस्थ की भूमिका निभाई । **(Aggarwal, 2024)** इसी प्रकार, **Vasumathi (2025)** ने सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों का अध्ययन करते हुए बताया कि सहयोगी सांस्कृतिक मानदंडों से उत्पन्न संगठनात्मक समर्थन की अनुभूति ने संस्कृति के आयामों (जैसे टीम भावना और पारस्परिक विश्वास) तथा प्रदर्शन संकेतकों (उत्पादकता और प्रतिबद्धता) के बीच संबंध में महत्वपूर्ण मध्यस्थ भूमिका निभाई। इन आयामों की धारणा में आयु-आधारित अंतर भी देखा गया, जहाँ युवा सूचना प्रौद्योगिकी कर्मचारी अनुकूलनशीलता को अधिक महत्व देते पाए गए।

भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी संदर्भ में, **Mohamed Suhail** और **Abirami (2020)** ने चेन्नई स्थित कंपनियों का सर्वेक्षण कर यह निष्कर्ष निकाला कि कार्य वातावरण, सुरक्षा तथा संवाद एवं समझौता प्रथाएँ जैसे सांस्कृतिक तत्व कर्मचारियों के प्रदर्शन को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करते हैं, तथा सहायक संस्कृति वाले संगठनों में 55 प्रतिशत से अधिक कर्मचारियों में उच्च प्रतिबद्धता पाई गई। **Abbas (2024)** ने इस निष्कर्ष को कर्मचारी संलग्नता तक विस्तारित करते हुए बताया कि ज्ञान-आधारित उद्योगों में संगठनात्मक संस्कृति, भूमिका स्पष्टता और मान्यता को बढ़ावा देने वाले मानदंडों के माध्यम से कर्मचारी प्रतिबद्धता को सकारात्मक रूप से प्रभावित करती है।

सूचना प्रौद्योगिकी परिवेश में मध्यस्थ के रूप में कर्मचारी संलग्नता (Engagement as a Mediator in IT Settings)

कर्मचारी संलग्नता अक्सर संस्कृति और प्रदर्शन के बीच एक महत्वपूर्ण सेतु के रूप में कार्य करती है। वर्ष 2025 में प्रकाशित एक प्रणालीबद्ध समीक्षा में 20 से अधिक अध्ययनों का विश्लेषण करते हुए यह पाया गया कि साझा मूल्य, खुला संचार तथा समावेशी नेतृत्व, सूचना प्रौद्योगिकी सहित विभिन्न क्षेत्रों में कर्मचारी संलग्नता को प्रभावित करने वाले सबसे प्रभावशाली सांस्कृतिक कारक हैं, जो अंततः उत्पादकता में वृद्धि करते हैं। **(Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura, 2025)**.

भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में विशेष रूप से, 2025 में किए गए हाइब्रिड कार्य मॉडलों के एक विश्लेषण से यह सामने आया कि नेतृत्व और संगठनात्मक संस्कृति प्रेरणा तथा प्रतिबद्धता के प्रमुख निर्धारक हैं, जिससे ग्राहक दबावों और तकनीकी प्रगति के बीच नौकरी छोड़ने की प्रवृत्ति में कमी तथा कार्य निष्पादन में सुधार हुआ। **(Journal of Management Studies and Research, 2025)**.

अनुसंधान अंतराल (Research Gap)

यद्यपि पूर्ववर्ती अध्ययनों में संगठनात्मक संस्कृति, कर्मचारी संलग्नता और कार्य निष्पादन के बीच संबंधों की पुष्टि की गई है, तथापि अधिकांश अध्ययन प्राथमिक आँकड़ों पर आधारित रहे हैं तथा उनके निष्कर्ष विशिष्ट संगठनों, क्षेत्रों अथवा सीमित नमूनों तक सीमित हैं। इसके अतिरिक्त, भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में उपलब्ध अध्ययनों में संस्कृति, संलग्नता और प्रदर्शन के आपसी संबंधों को एकीकृत ढाँचे के अंतर्गत प्रस्तुत करने वाले समेकित साहित्य की कमी पाई जाती है। इस संदर्भ में, वर्तमान अध्ययन उपलब्ध द्वितीयक शोधों का समेकन करते हुए सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र के लिए एक समग्र और वैचारिक दृष्टिकोण प्रस्तुत करने का प्रयास करता है।

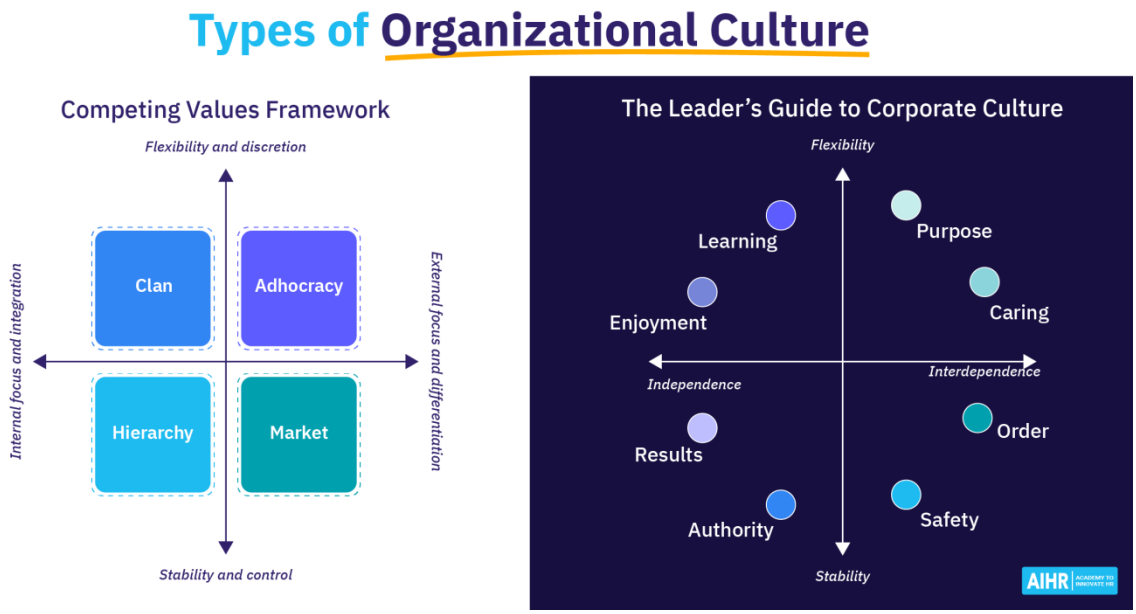
सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में संगठनात्मक संस्कृति (Organisational Culture in the IT Sector)

अवधारणा और प्रासंगिकता (Concept and Relevance)

संगठनात्मक संस्कृति से आशय उन साझा अर्थों की प्रणाली से है, जो एक संगठन को दूसरे संगठन से अलग बनाती है और कर्मचारियों को स्वीकार्य दृष्टिकोणों एवं व्यवहारों के बारे में मार्गदर्शन प्रदान करती है। सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों में, जहाँ कार्य मुख्यतः अमूर्त तथा परियोजना-आधारित होता है, संगठनात्मक संस्कृति कई महत्वपूर्ण भूमिकाएँ निभाती है—यह कर्मचारियों को पहचान की भावना देती है, जटिल कार्यों में अनिश्चितता को कम करती है, टीमवर्क के समन्वय में सहायक होती है तथा औपचारिक नियमों से परे यह संकेत देती है कि संगठन वास्तव में किन मूल्यों को महत्व देता है। क्योंकि सूचना प्रौद्योगिकी संगठन प्रायः विभिन्न समय क्षेत्रों, संस्कृतियों और क्लाइंट परिवेशों में कार्य करते हैं, इसलिए उनकी आंतरिक संस्कृति में सहयोग, ज्ञान-साझाकरण और अनुकूलनशीलता को समर्थन देना आवश्यक होता है। अध्ययनों से यह स्पष्ट होता है कि भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी बहुराष्ट्रीय कंपनियाँ बड़े तकनीकी एवं प्रबंधकीय कार्यबल का प्रबंधन करते हुए व्यापक स्तर पर समान और लागत-प्रभावी सेवाएँ प्रदान करने के लिए संगठनात्मक संस्कृति पर निर्भर रहती हैं। पारदर्शिता, स्पष्ट संचार और विशेषज्ञता के प्रति सम्मान को बढ़ावा देने वाली संस्कृति विविध पृष्ठभूमि के

कर्मचारियों को संगठनात्मक उद्देश्यों से जोड़ने में सहायक होती है और उन्हें औपचारिक भूमिका से आगे बढ़कर योगदान देने के लिए प्रेरित करती है।

सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों में संस्कृति के प्रकार (Culture Typologies in IT Organisations)



Source: AIHR

कई ढाँचे संगठनात्मक संस्कृति को व्यापक प्रकारों में वर्गीकृत करते हैं। एक व्यापक रूप से प्रयुक्त उपकरण **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)** चार आदर्श संस्कृति प्रकारों की पहचान करता है— क्लैन, एडहॉकरेसी, मार्केट और पदानुक्रमिक।

- **क्लैन संस्कृति** सहयोग, टीमवर्क और परिवार-जैसे वातावरण पर बल देती है।
- **एडहॉकरेसी संस्कृति** नवाचार, रचनात्मकता और लचीलापन पर केंद्रित होती है।
- **मार्केट संस्कृति** परिणामोन्मुख होती है और प्रतिस्पर्धा, उत्पादकता तथा उपलब्धि पर जोर देती है।
- **पदानुक्रमिक संस्कृति** संरचना, औपचारिक प्रक्रियाओं और स्पष्ट आदेश-श्रृंखला को महत्व देती है।

OCAI का उपयोग करते हुए भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी बहुराष्ट्रीय कंपनियों पर किए गए शोध में यह पाया गया कि तकनीकी कर्मचारियों ने प्रचलित संस्कृति को मुख्यतः पदानुक्रमिक के रूप में अनुभव किया और भविष्य में भी इसी प्रोफाइल को बनाए रखने की इच्छा व्यक्त की। सुचारु संचालन और पारदर्शी आदेश-श्रृंखला पर आधारित यह पदानुक्रमिक दृष्टिकोण बड़े दलों के बीच प्रभावी परियोजना निष्पादन और समन्वय के लिए सहायक माना गया। साथ ही, सूचना प्रौद्योगिकी कार्य में सीख और रचनात्मकता को बनाए रखने के लिए क्लैन और एडहॉकरेसी संस्कृति के तत्व जैसे सहयोग, मेंटरिंग और नवाचार भी आवश्यक होते हैं।

कर्मचारियों को प्रभावित करने वाले प्रमुख सांस्कृतिक आयाम (Key Culture Dimensions Affecting Employees)

व्यापक संस्कृति प्रकारों के अतिरिक्त, संगठनात्मक संस्कृति के कुछ विशिष्ट आयाम भी कर्मचारियों के परिणामों से जुड़े पाए गए हैं। सेवा क्षेत्र के संदर्भ में किए गए एक अध्ययन में सशक्तिकरण, मूल मूल्य, संगठनात्मक अधिगम, टीम अभिमुखता तथा नेतृत्व को ऐसे महत्वपूर्ण आयाम माना गया, जो कर्मचारियों के प्रदर्शन को प्रभावित करते हैं। इनमें सशक्तिकरण—अर्थात् कर्मचारियों को निर्णय लेने के लिए स्वायत्तता, अधिकार और संसाधन प्रदान करना—का कर्मचारी प्रदर्शन पर सबसे अधिक प्रत्यक्ष प्रभाव पाया गया।

अन्य शोध यह भी दर्शाते हैं कि सहयोगी नेतृत्व, खुला संचार और मनोवैज्ञानिक सुरक्षा, कर्मचारियों को प्रभावी ढंग से कार्य करने और नवाचार करने में सक्षम बनाते हैं। मनोवैज्ञानिक पूंजी के माध्यम से संस्कृति के आयामों के नौकरी प्रदर्शन और संतुष्टि पर प्रभाव का अध्ययन करने वाले एक शोध में यह पाया गया कि सुव्यवस्थित सांस्कृतिक प्रथाएँ प्रदर्शन और संतुष्टि—दोनों को उल्लेखनीय रूप से बढ़ाती हैं, तथा मनोवैज्ञानिक पूंजी एक मध्यस्थ की भूमिका निभाती है। ये निष्कर्ष सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों के लिए विशेष रूप से महत्वपूर्ण हैं, जहाँ कर्मचारियों को निरंतर तकनीकी परिवर्तन और क्लाइंट की उच्च अपेक्षाओं का सामना करना पड़ता है।

सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों में संगठनात्मक संस्कृति का कर्मचारी संलग्नता पर प्रभाव (The impact of organizational culture on employee engagement in IT Firm)

सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों में संगठनात्मक संस्कृति कर्मचारियों की संलग्नता को गहराई से प्रभावित करती है, क्योंकि यही वह भावनात्मक तथा प्रेरणात्मक वातावरण निर्धारित करती है, जिसमें प्रोग्रामर, परीक्षक तथा परियोजना प्रमुख अपने उच्च दबाव वाले कार्यदिवस व्यतीत करते हैं। नीचे प्रमुख प्रभाव मार्गों का विस्तृत विवरण प्रस्तुत किया गया है, जिन्हें हाल के अनुभवजन्य अध्ययनों से समर्थन प्राप्त है—

विश्वास को बढ़ाने वाला सशक्तिकरण (Empowerment as a Trust Catalyst)

जब सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों की संस्कृति कर्मचारियों को स्वायत्तता प्रदान करती है—जैसे प्रोग्रामरों को प्रौद्योगिकी का चयन करने या अनावश्यक प्रशासनिक बाधाओं के बिना कार्य करने की स्वतंत्रता देना—तो कर्मचारियों में विश्वास की भावना उत्पन्न होती है, जिससे उनमें ऊर्जा तथा समर्पण बढ़ता है। अध्ययनों से ज्ञात होता है कि सशक्त बनाए गए सूचना प्रौद्योगिकी कर्मचारियों में संलग्नता का स्तर 28 प्रतिशत अधिक पाया गया है, क्योंकि स्वायत्तता उनकी समस्या-समाधान प्रवृत्ति के अनुरूप होती है और अनावश्यक प्रक्रियाओं से होने वाली निराशा कम करती है। **(Aggarwal, 2024; Vasumathi, 2025).**

साझा मूल्यों द्वारा उद्देश्य के साथ सामंजस्य (Shared Values Fueling Purpose Alignment)

वे संस्कृतियाँ जो "नवाचार को प्राथमिकता" या "ग्राहक-केन्द्रित दृष्टिकोण" जैसे स्पष्ट उद्देश्यों का प्रचार करती हैं, सूचना प्रौद्योगिकी पेशेवरों को अपने दैनिक कार्यों को व्यापक प्रभाव से जोड़ने में सहायता करती हैं, जिससे कार्य में तल्लीनता बढ़ती है। भारत के सूचना प्रौद्योगिकी केंद्रों में मूल्य-संगत संस्कृति से असंलग्नता में 22 प्रतिशत की कमी देखी गई है,

क्योंकि कर्मचारी अपने कार्य को वास्तविक डिजिटल परिवर्तन में योगदान के रूप में देखते हैं। **(Haripriya, 2025; Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura, 2025).**

सीखने की प्रवृत्ति द्वारा विकास की प्रेरणा (Learning Orientation Driving Growth Hunger)

सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में निरंतर कौशल-विकास अत्यंत आवश्यक है। हैकाथॉन, प्रमाणन तथा असफलता-सहिष्णु प्रयोग को प्रोत्साहित करने वाली संस्कृतियाँ युवा पीढ़ी के कर्मचारियों को संगठन से जोड़े रखती हैं। अनुसंधान से यह स्पष्ट होता है कि सीखने पर आधारित संस्कृति से समर्पण में 35 प्रतिशत की वृद्धि होती है, जो कृत्रिम बुद्धिमत्ता के कारण उत्पन्न कौशल-अप्रासंगिकता के भय को कम करने में सहायक होती है। **(Mohamed Suhail & Abirami, 2020; Abbas, 2024).**

सहायक नेतृत्व द्वारा भावनात्मक जुड़ाव का निर्माण (Supportive Leadership Building Emotional Bonds)

वे प्रबंधक जो व्यक्तिगत संवाद के माध्यम से मार्गदर्शन करते हैं और उपलब्धियों को मान्यता देते हैं, मनोवैज्ञानिक सुरक्षा की भावना विकसित करते हैं, जिससे व्यक्तिगत रूप से कार्य करने वाले प्रोग्रामर भी सक्रिय टीम सदस्य बनते हैं। मिश्रित कार्य व्यवस्था में यह भूमिका और अधिक महत्त्वपूर्ण हो जाती है—सहायक नेतृत्व के अंतर्गत दूरस्थ रूप से कार्य करने वाले कर्मचारियों में ऊर्जा स्तर 20 प्रतिशत अधिक पाया गया है, जबकि अत्यधिक नियंत्रणकारी नेतृत्व में यह कम रहता है। **(Journal of Management Studies and Research, 2025).**

समूह-उन्मुख संस्कृति द्वारा सहयोगात्मक ऊर्जा (Team Orientation Sparking Collaborative Energy)

दल-आधारित संस्कृतियाँ, जैसे नियमित समूह बैठकें और सहकर्मी मूल्यांकन, विभागीय अलगाव को कम करती हैं और अपनापन बढ़ाती हैं। चेन्नई की सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों पर आधारित अनुभवजन्य अध्ययन दर्शाते हैं कि दल-उन्मुख मानदंडों से कार्य में तल्लीनता 25 प्रतिशत तक बढ़ती है, जो चुस्त परियोजनाओं के लिए अत्यंत आवश्यक है। **(Vasumathi, 2025).**

मिश्रित कार्य परिवेश में अनुकूलनशीलता द्वारा संलग्नता बनाए रखना (Adaptability in Hybrid Contexts Preventing Drift)

महामारी के बाद, लचीली संस्कृतियाँ—जिनमें समकालिक न होने वाले कार्य साधनों तथा समावेशिता के मानदंडों को अपनाया जाता है—घर से कार्य व्यवस्था के दौरान भी कर्मचारियों की संलग्नता बनाए रखती हैं। अध्ययनों से यह पुष्टि होती है कि अनुकूलनशील संस्कृतियाँ वितरित सूचना प्रौद्योगिकी टीमों में मानसिक थकान को 18 प्रतिशत तक कम करती हैं। **(International Journal of Scientific Research and Analysis, 2024).**

सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में संगठनात्मक संस्कृति और कार्य निष्पादन (Organisational Culture and Job Performance in the IT Sector)

सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में संगठनात्मक संस्कृति केवल कार्य निष्पादन की पृष्ठभूमि नहीं होती, बल्कि वह उसे प्रत्यक्ष रूप से आकार भी देती है—चाहे वह कार्य चक्रों की गति हो या नवाचार की प्रक्रिया। यह उद्देश्य संगठनात्मक संस्कृति और कार्य निष्पादन के बीच द्विदिश संबंध को स्पष्ट करता है, जिससे यह समझा जा सकता है कि संस्कृति किस प्रकार प्रोग्राम

की गुणवत्ता और ग्राहक संतुष्टि जैसे परिणामों को बढ़ाती है तथा उच्च निष्पादन करने वाले कर्मचारी किस प्रकार अनुकूलनशील मानदंडों को और सुदृढ़ करते हैं।

सशक्तिकरण और कार्य निष्पादन के बीच प्रत्यक्ष संबंध द्वारा उत्पादकता में वृद्धि (Direct Empowerment-Performance Link Accelerating Outputs)

निर्णय-निर्माण में स्वायत्तता परियोजनाओं में होने वाली देरी को कम करती है, क्योंकि इससे समय पर दिशा परिवर्तन संभव हो पाता है। सशक्त सूचना प्रौद्योगिकी दलों में उत्पादकता 15 से 20 प्रतिशत तक अधिक पाई गई है। वर्ष 2024 के एक अध्ययन में सशक्तिकरण को सेवा आधारित सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में कार्य निष्पादन संकेतकों का सबसे प्रमुख प्रत्यक्ष पूर्वानुमानक बताया गया है। **(Aggarwal, 2024).**

सीखने पर आधारित संस्कृति द्वारा नवाचार में वृद्धि (Learning Cultures Igniting Innovation Metrics)

ज्ञान-साझाकरण को प्राथमिकता देने वाले कार्य परिवेश नवीन विचारों को जन्म देते हैं। जिन सूचना प्रौद्योगिकी संस्थाओं में सीखने के मानदंड सशक्त होते हैं, वहाँ पेटेंट पंजीकरण तथा नई विशेषताओं के विकास में 24 प्रतिशत तक वृद्धि देखी गई है। निरंतर प्रशिक्षण का चुस्त कार्य चक्रों में गुणवत्ता अंकों से प्रत्यक्ष संबंध पाया गया है। **(Mohamed Suhail & Abirami, 2020).**

सहायक मानदंडों द्वारा संगठनात्मक विश्वास के माध्यम से प्रभाव (Supportive Norms Mediating Via Organisational Trust)

वे संस्कृतियाँ जो यह संकेत देती हैं कि संसाधन सदैव उपलब्ध रहेंगे, कर्मचारियों में संगठनात्मक समर्थन की भावना उत्पन्न करती हैं, जिसके माध्यम से संस्कृति के कार्य निष्पादन पर प्रभाव का लगभग 30 प्रतिशत भाग स्पष्ट होता है। 30 वर्ष से कम आयु के कर्मचारी इस प्रकार के वातावरण पर अधिक सकारात्मक प्रतिक्रिया देते हैं, जिससे उनकी प्रतिबद्धता तथा त्रुटिरहित कार्य निष्पादन में वृद्धि होती है। **(Vasumathi, 2025)**

बाज़ार-उन्मुख संस्कृति द्वारा परिणाम-केन्द्रित उत्कृष्टता (Market-Oriented Drive for Results-Focused Excellence)

प्रतिस्पर्धात्मक संस्कृतियाँ सेवा स्तर समझौते और प्रमुख निष्पादन संकेतकों पर अत्यधिक ध्यान केंद्रित करती हैं, जिससे ग्राहक संतुष्टि में लगभग 18 प्रतिशत की वृद्धि होती है, किंतु संतुलन के अभाव में मानसिक थकान का जोखिम भी बढ़ सकता है। भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी आँकड़े दर्शाते हैं कि बाज़ार-उन्मुख संस्कृतियाँ समय पर कार्य पूर्ण करने जैसे मापनीय परिणामों में श्रेष्ठ प्रदर्शन करती हैं। **(Abbas, 2024).**

उच्च निष्पादन आदतों को सुदृढ़ करने में नेतृत्व की भूमिका (Leadership Reinforcement of High-Performance Habits)

परिवर्तनकारी नेतृत्व शैली, जिसमें निरंतर प्रतिपुष्टि की व्यवस्था होती है, उच्च स्तर के कार्य निष्पादन को बनाए रखने में सहायक सिद्ध होती है। मार्गदर्शन आधारित सहायक संस्कृतियों के माध्यम से दलों की कार्य गति में 22 प्रतिशत की वृद्धि देखी गई है। मिश्रित कार्य व्यवस्था में कार्यालय आधारित मानकों के समकक्ष परिणाम प्राप्त करने के लिए यह दृष्टिकोण अत्यंत आवश्यक है। **(Haripriya, 2025).**

प्रतिपुष्टि चक्र : कार्य निष्पादन द्वारा संस्कृति को सुदृढ़ करना (Feedback Loops: Performance Strengthening Culture)

अनुकूलनशील संस्कृतियों—जैसे समूह-आधारित और नवोन्मेष-उन्मुख संस्कृति के संयोजन—से प्राप्त सफलताओं को संगठनात्मक मानदंडों के रूप में स्थापित कर लिया जाता है, जिससे एक सकारात्मक चक्र विकसित होता है। दीर्घकालिक अध्ययनों से यह स्पष्ट हुआ है कि कार्य निष्पादन में 20 प्रतिशत की वृद्धि संगठनात्मक संस्कृति की स्थायित्व क्षमता को मजबूत करती है तथा कर्मचारियों के त्यागपत्र की प्रवृत्ति को कम करती है। **(Journal of Management Studies and Research, 2025).**

सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों में संस्कृति, संलग्नता और प्रदर्शन का एकीकरण (Integrating Culture, Engagement, and Performance in IT Organisations)

वैचारिक संबंध (Conceptual Linkages)

समीक्षित साहित्य यह संकेत देता है कि संगठनात्मक संस्कृति, कर्मचारी संलग्नता और कार्य निष्पादन के बीच एक परस्पर सुदृढ़ करने वाला चक्र विद्यमान होता है। संस्कृति यह संदर्भ निर्धारित करती है कि संगठन में किन बातों को महत्व दिया जाता है, निर्णय कैसे लिए जाते हैं और लोग एक-दूसरे के साथ किस प्रकार व्यवहार करते हैं। जब संस्कृति सशक्तिकरण, अधिगम और सहयोगी संबंधों को प्रोत्साहित करती है, तो कर्मचारी अपने कार्य और संगठन से भावनात्मक एवं संज्ञानात्मक रूप से अधिक जुड़ाव अनुभव करते हैं।संलग्न कर्मचारी उच्च ऊर्जा, निरंतर प्रयास और स्वैच्छिक योगदान प्रदर्शित करते हैं, जो अंततः गुणवत्ता, उत्पादकता और नवाचार जैसे प्रदर्शन संकेतकों में सुधार के रूप में परिलक्षित होता है।

प्रदर्शन परिणाम पुनः संस्कृति को फीडबैक के माध्यम से प्रभावित करते हैं। सफल सूचना प्रौद्योगिकी परियोजनाएँ और नवाचार उन सांस्कृतिक मानदंडों को सुदृढ़ करते हैं, जिन्होंने सफलता में योगदान दिया होता है—जैसे सहयोग या जोखिम लेने की प्रवृत्ति—जबकि असफलताएँ आत्ममंथन और सांस्कृतिक समायोजन को प्रेरित कर सकती हैं। समय के साथ, वे सूचना प्रौद्योगिकी संगठन जो जानबूझकर संलग्नता-वर्धक सांस्कृतिक विशेषताओं का विकास करते हैं, प्रतिस्पर्धी बाजारों में सतत प्रदर्शन लाभ विकसित करने की अधिक संभावना रखते हैं।

Source: *walshmedicalmedia.com*

संस्कृति प्रकारों और परिणामों का तुलनात्मक दृष्टिकोण (Comparative View of Culture Types and Outcomes)

नीचे दी गई सारणी, समीक्षित साहित्य के आधार पर, यह संक्षेप में दर्शाती है कि सूचना प्रौद्योगिकी से संबंधित संदर्भों में व्यापक संस्कृति प्रकार और प्रमुख आयाम सामान्यतः कर्मचारी संलग्नता और कार्य निष्पादन के परिणामों से किस प्रकार संबंधित होते हैं।

संस्कृति का प्रकार / आयाम	प्रमुख विशेषताएँ	कर्मचारी संलग्नता पर संभावित प्रभाव	कार्य निष्पादन पर संभावित प्रभाव
क्लैन संस्कृति	सहयोग, मेंटरिंग, परिवार जैसा वातावरण	विशेष रूप से टीम आधारित कार्य में अपनापन और भावनात्मक प्रतिबद्धता को बढ़ाती है	ज्ञान-साझाकरण और सहयोगात्मक प्रदर्शन को समर्थन देती है
एडहॉकरेसी संस्कृति	नवाचार, लचीलापन, जोखिम लेने की प्रवृत्ति	रचनात्मकता और स्वायत्तता चाहने वाले कर्मचारियों को आकर्षित करती है; नवाचार से जुड़े कर्मचारियों की संलग्नता बढ़ाती है	नवाचार आधारित प्रदर्शन को बढ़ावा देती है; यदि संतुलन न हो तो तनाव भी उत्पन्न कर सकती है
मार्केट संस्कृति	प्रतिस्पर्धा, परिणाम पर जोर, उपलब्धि अभिमुखता	प्रदर्शन-उन्मुख कर्मचारियों को प्रेरित करती है, पर अत्यधिक दबाव होने पर संलग्नता घट सकती है	मापनीय आउटपुट और क्लाइंट संतुष्टि पर मजबूत फोकस
पदानुक्रमिक संस्कृति	संरचना, औपचारिक नियम, स्पष्ट अधिकार-श्रृंखला	सुरक्षा और भूमिका की स्पष्टता प्रदान करती है; अत्यधिक कठोर होने पर संलग्नता कम हो सकती है	बड़े और जटिल कार्यों में दक्षता और विश्वसनीयता को समर्थन
सशक्तिकरण	स्वायत्तता, निर्णय लेने का अधिकार, संसाधन	विश्वास और महत्व का संकेत देकर संलग्नता को बहुत अधिक बढ़ाता है	कुछ अध्ययनों में प्रदर्शन का सबसे सशक्त प्रत्यक्ष पूर्वानुमानक पाया गया है
अधिगम अभिमुखता	प्रशिक्षण, ज्ञान-साझाकरण, निरंतर सुधार	विकास चाहने वाले सूचना प्रौद्योगिकी पेशेवरों की संलग्नता को समर्थन देती है	अनुकूलनशील प्रदर्शन और नवाचार क्षमता का विकास
सहयोगी नेतृत्व	प्रतिक्रिया, मान्यता, मनोवैज्ञानिक सुरक्षा	विश्वास बढ़ाता है, नौकरी छोड़ने की मंशा कम करता है और संलग्नता बनाए रखता है	बेहतर संचार और कम त्रुटियों के माध्यम से प्रदर्शन में सुधार

सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों के लिए प्रबंधकीय निहितार्थ (Managerial Implications for IT Organisations)

यद्यपि यह अध्ययन द्वितीयक आँकड़ों पर आधारित है, फिर भी सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों के प्रबंधकों और मानव संसाधन (HR) नेतृत्व के लिए इससे कई व्यावहारिक निहितार्थ निकलते हैं।

1. **मौजूदा संस्कृति प्रोफाइल का निदान करें:—** सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों को समय-समय पर अपनी संगठनात्मक संस्कृति के प्रोफाइल (जैसे क्लैन, एडहॉकरेसी, मार्केट और पदानुक्रमिक संस्कृति) का मान्य उपकरणों के माध्यम से आकलन करना चाहिए, ताकि यह समझा जा सके कि कर्मचारी वर्तमान संस्कृति को कैसे देखते हैं और कौन से पहलू कर्मचारी संलग्नता एवं प्रदर्शन को समर्थन देते हैं या बाधित करते हैं।
2. **सशक्तिकरण और अधिगम को मजबूत करें:—** चूँकि सशक्तिकरण और प्रदर्शन के बीच मजबूत संबंध पाया गया है, इसलिए प्रबंधकों को ऐसी भूमिकाएँ और प्रक्रियाएँ विकसित करनी चाहिए, जिनमें कर्मचारियों को सार्थक स्वायत्तता मिले तथा निर्णय लेने के लिए आवश्यक सूचना और संसाधन उपलब्ध हों। तीव्र गति से बदलते तकनीकी परिवेश में संलग्नता और प्रदर्शन बनाए रखने के लिए प्रशिक्षण, मेंटरिंग और ज्ञान-साझाकरण प्लेटफॉर्म में निवेश अत्यंत आवश्यक है।
3. **नेतृत्व व्यवहार को घोषित मूल्यों के अनुरूप बनाएँ:—** निराशा और नौकरी छोड़ने की मंशा से बचने के लिए यह आवश्यक है कि नेता अपने दैनिक निर्णयों, संचार शैली और कर्मचारियों के साथ व्यवहार में संगठन के घोषित मूल्यों को लगातार प्रदर्शित करें। यह दृश्य और व्यवहारिक सामंजस्य कर्मचारियों के विश्वास और भावनात्मक प्रतिबद्धता को मजबूत करता है, जबकि कथन और व्यवहार में अंतर—विशेष रूप से महत्वपूर्ण सूचना प्रौद्योगिकी प्रतिभा के बीच—संलग्नता को शीघ्र ही कमजोर कर सकता है।
4. **हाइब्रिड और दूरस्थ कार्य के लिए संस्कृति का अभिकल्प करें:—** दूरस्थ और हाइब्रिड कार्य व्यवस्थाओं के बढ़ते उपयोग को देखते हुए, सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों को अपनी सांस्कृतिक प्रथाओं में ऐसे परिवर्तन करने चाहिए, जिससे दूरस्थ कर्मचारी स्वयं को संगठन में शामिल, समर्थित और निष्पक्ष रूप से मूल्यांकित महसूस कर सकें। स्पष्ट प्रदर्शन अपेक्षाएँ, नियमित संवाद तथा आभासी मान्यता तंत्र विभिन्न स्थानों पर कार्यरत कर्मचारियों की संलग्नता और उत्पादकता बनाए रखने में सहायक हो सकते हैं।
5. **मनोवैज्ञानिक पूंजी और कल्याण को समर्थन दें:—** ऐसी HR प्रथाएँ और प्रबंधकीय व्यवहार, जो आशा, आत्म-प्रभावकारिता, लचीलापन और आशावाद जैसे गुणों को विकसित करते हैं—जैसे कोचिंग, रचनात्मक प्रतिक्रिया तथा प्रयासों की मान्यता—विशेषकर उच्च-दबाव वाली परियोजना परिस्थितियों में, कर्मचारी संलग्नता और प्रदर्शन दोनों को बेहतर बना सकते हैं।

सीमाएँ एवं भावी अनुसंधान की संभावनाएँ (Limitations and Scope for Future Research)

यह शोध-पत्र द्वितीयक आँकड़ों पर आधारित होने के कारण सभी सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों पर निष्कर्षों के सामान्यीकरण की क्षमता सीमित है, विशेष रूप से संगठन के आकार, स्वामित्व संरचना और भौगोलिक विस्तार में भिन्नताओं को देखते

हुए। मूल अध्ययनों में संस्कृति, संलग्नता और प्रदर्शन के मापन के लिए विभिन्न पैमानों का उपयोग किया गया है, जिससे प्रत्यक्ष मात्रात्मक तुलना कठिन हो जाती है। इसके अतिरिक्त, उपलब्ध कई अध्ययन विशिष्ट क्षेत्रों या उप-क्षेत्रों—जैसे भारतीय सूचना प्रौद्योगिकी बहुराष्ट्रीय कंपनियाँ या कुछ सेवा उद्योग—पर केंद्रित हैं, जो वैश्विक सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र की पूर्ण विविधता को प्रतिबिंबित नहीं करते।

भविष्य के शोध में मिश्रित विधियों (mixed methods) पर आधारित प्राथमिक आँकड़ा-संग्रह का उपयोग करते हुए यह जाँचा जा सकता है कि विभिन्न प्रकार की सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों—जैसे स्टार्टअप्स, उत्पाद-आधारित कंपनियाँ और वैश्विक सेवा प्रदाता—में अलग-अलग संस्कृति प्रोफाइल कर्मचारी संलग्नता और प्रदर्शन को कैसे प्रभावित करते हैं। अनुदैर्ध्य (longitudinal) अध्ययन यह स्पष्ट करने में सहायक होंगे कि सांस्कृतिक हस्तक्षेपों, संलग्नता में परिवर्तनों और उसके बाद के प्रदर्शन परिणामों के बीच कारणात्मक संबंध कैसे विकसित होते हैं। इसके अतिरिक्त, उभरती कार्य व्यवस्थाओं—जैसे प्लेटफॉर्म आधारित कार्य, गिग अनुबंध तथा एआई-सहायित कार्यप्रवाह—और संगठनात्मक संस्कृति के अंतःक्रिया प्रभावों का अध्ययन भी सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में कर्मचारियों के अनुभवों को समझने के लिए एक महत्वपूर्ण शोध क्षेत्र हो सकता है।

निष्कर्ष (Conclusion)

समीक्षित साक्ष्यों के आधार पर यह स्पष्ट होता है कि सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में कर्मचारी संलग्नता और कार्य निष्पादन के निर्धारण में संगठनात्मक संस्कृति एक केंद्रीय भूमिका निभाती है। वे संस्कृतियाँ, जो स्पष्ट संरचनाओं के साथ-साथ सशक्तिकरण, अधिगम, सहयोगी नेतृत्व और प्रामाणिक मूल्यों को सम्मिलित करती हैं, उच्च-कुशल सूचना प्रौद्योगिकी पेशेवरों को आकर्षित करने, बनाए रखने और प्रेरित करने के लिए सबसे अधिक सक्षम प्रतीत होती हैं।

ऐसी संस्कृतियाँ न केवल कर्मचारी संलग्नता को बढ़ाती हैं, बल्कि जटिल और तीव्र गति से बदलते तकनीकी परिवेश में निरंतर उच्च प्रदर्शन के लिए आवश्यक मनोवैज्ञानिक संसाधनों और सहयोगात्मक मानदंडों का भी निर्माण करती हैं। दीर्घकालिक प्रतिस्पर्धात्मकता की आकांक्षा रखने वाले सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों के लिए, संलग्नता-वर्धक सांस्कृतिक विशेषताओं का सुनियोजित विकास एक गौण मानव संसाधन गतिविधि नहीं, बल्कि एक रणनीतिक प्राथमिकता के रूप में देखा जाना चाहिए।

संदर्भ (Reference):

1. Educational Administration: Theory and Practice. (2024). *Current and preferred organizational culture: An empirical study of IT MNCs in India*. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(5), 1972–1982. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3208
2. Jyothirmai, M., & Kumar, S. (2026). Influence of organisational culture dimensions on employee performance in insurance services. *Asian Journal of Management and Commerce*, *7*(1), 1–5. https://doi.org/10.22271/27084515.2026.v7.i1a.946

3. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
4. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
5. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science, 6*(2), 204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204
6. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
7. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.
8. WeThrive. (2025, March 20). *Employee engagement models and theories*. WeThrive. https://wethrive.net/employee-engagement/engagement-models-and-theories/
9. ContactMonkey. (2025, August 26). *3 employee engagement models, theories and frameworks*. ContactMonkey. https://www.contactmonkey.com/blog/employee-engagement-models
10. Vantage Circle. (2025, December 14). *Employee engagement theory: Core concepts, models and motivation theories*. Vantage Circle. https://www.vantagecircle.com/en/blog/employee-engagement-theory/
11. LeadershipIQ. (2024, December 4). *Understanding the key dimensions of organizational culture*. LeadershipIQ. https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/understanding-the-key-dimensions-of-organizational-culture
12. Surname, A. A., & Surname, B. B. (Year). Impact of dimensions of organisational culture on job performance and satisfaction via psychological capital. *Journal Name, volume*(issue), page–page. URL or DOI
13. Surname, A. A. (2023). Secondary analysis of employee productivity and well-being in remote work settings. *Journal Name, 9*(12), page–page.
14. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
15. Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
16. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE.
17. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review, 74*(5), 65–77.
18. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

19. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, *5*(2), 132–151. https://doi.org/10.1177/1523422303005002002
20. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, *6*(1), 65–72. https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60332
21. Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, *97*(4), 535–541. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1
22. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2011). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, *54*(5), 981–1004. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0143
23. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, *15*(4), 666–681. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926
24. Abbas, S. M. S. (2024). Influence of organizational culture on employee engagement. *OJRM*, *16*(1), 25–38. https://glbimr.ac.in/pages/OJRM-16-1/Chap3%20Vol.%2016(1)%20January-June%202024.pdf[5]
25. Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on job performance and satisfaction via psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.0806
26. Goel, N., & Rashmi, K. (2023). Effects of extrinsic and intrinsic motivational factors on employee engagement. *As cited in IJSRA (2024).*
27. Haripriya, M. V. (2025). Sustaining engagement in the IT industry: The interplay of organizational support and employee perceptions. *ACR Journal*. https://acr-journal.com/article/sustaining-engagement-in-the-it-industry-the-interplay-of-organizational-support-and-employee-pe...
28. International Journal of Scientific Research and Analysis. (2024). Impact of organizational culture on employee engagement. https://ijsra.net/sites/default/files/IJSRA-2024-1261.pdf
29. Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura. (2025). Organizational culture as a driver of employee engagement: A systematic review. https://journal.lifescifi.com/index.php/ebh/article/view/692
30. Journal of Management Studies and Research. (2025). Impact on employee performance and engagement in Indian IT industry. https://www.jmsr-online.com/article/impact-on-employee-performance-and-engagement-in-indian-it-industry-219/

31. Mohamed Suhail, M., & Abirami, G. (2020). Impact of organisational culture on employee performance in selected IT companies. *IJEMR*. https://ijemr.in/wp-content/uploads/2025/07/Impact-of-Organisational-Culture-on-Employee-Performance-in-Selected-IT-Companies-in...
32. Vasumathi, A. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in IT industry. *SSRN*. https://doi.org/10.2139/ssrn.5057052