

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی: به روش معادلات ساختاری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه مازندران)

محمود یحیی زاده فر، پیمان ابراهیمی زنگلانی

۱ استاد، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، ایران

m.yahyazadeh@umz.ac.ir

۲ کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، ایران

peyman.hrm@yahoo.com

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران می باشد. سازمان ها همانند افراد شخصیت دارند که به آن فرهنگ سازمانی می گویند به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، عبارت است از: سیستمی از استنباط مشترک که اعضا نسبت به سازمان دارند. همچنین، تعهد سازمانی، نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است؛ به گونه ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در آن لذت می برند. از جامعه آماری شامل ۳۰۰ نفر کارکنان دانشگاه مازندران می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کورکران ۱۶۸ نفر تعیین گردید در نهایت ۱۷۶ پرسشنامه کامل جمع آوری گردید، که به روش احتمالی-طبقه ای انتخاب شده است. پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی-پیمایشی، از نظر هدف، کاربردی و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی، و به طور مشخصی مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰) و تعهد سازمانی (میر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳) بوده است که روایی آن توسط استادان تایید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۸) محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده های از نرم افزار SPSS و LISREL بهره گرفته شد. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد، به عبارت دیگر، به اندازه ای که در یک سازمان فرهنگ سازمانی مناسب وجود داشته باشد، تعهد سازمانی به همان میزان افزایش پیدا می کند.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، دانشگاه مازندران.

## مقدمه

امروزه، مقوله فرهنگ بیشتر مورد توجه دانشمندان قرار گرفته و یکی از موضوعات بحث برانگیز مجامع گوناگون به ویژه جوامع در حال توسعه است. بر اساس پژوهش‌های پیشین، فرهنگ سازمانی، یکی از عوامل تاثیر گذار بر کارایی و اثر بخشی سازمان‌ها است. فرهنگ سازمانی در تمام فعالیت‌های سازمان نفوذ کرده و تاثیر قدرتمندی بر آنها دارد. فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی قویترین نیروی داخلی است که سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل رضایت کارکنان است (موینهم و پندی، ۲۰۰۷). مدیران موفق باید تاثیر خود را بر کارکنان بگذارند و سپس فرهنگ سازمانی، ارزشها و نگرش‌های کارمندان را در سازمان تلفیق کنند (وریچ و کنتز، ۱۹۹۸).

فرهنگ سازمانی که محصول فرعی فرهنگ اجتماعی است به نوبه خود بر ارزشها، اخلاق، نگرشها، پیش فرضها، انتظاراتی که فرد اثر می‌گذارد و در رفتار وی جلوه گر می‌شود (رابینز، ۱۳۹۱). در یک سازمان فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند که عبارتند از: تعیین کننده مرز سازمانی، تزریق احساس هویت به پیکر اعضای سازمان، ایجاد تعهد در افراد و ثبات و پایداری سیستم اجتماعی. سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود (رابینز، ۱۹۹۶). رابینز، شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن را اینگونه بیان می‌کند: منشاء فرهنگ سازمانی نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیان‌گذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی که در فرآیند استخدام استفاده می‌شوند، اثرگذار است.

در بسیاری از سازمان‌ها فرهنگ سازمانی مورد توجه کافی قرار نگرفته در حالیکه به وضوح قابل درک است که فرهنگ سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد. چنانچه مقوله فرهنگ سازمانی، به عنوان یکی از مولفه‌های اثرگذار بر روی تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم پژوهشی و چالش برانگیز در رشته‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی است (کوهن، ۲۰۰۷). تعهد سازمانی، بیان و حالت روانی است که هر کارمند را به سازمان پیوند می‌دهد (وهیبر، ۲۰۱۰). بوچانن<sup>۴</sup> تعهد سازمانی را به عنوان عهد و وابستگی عاطفی و تعصب برآمیز بر ارزشها و اهداف یک سازمان تعریف می‌نماید. یا تعهد سازمانی به عنوان بخش وسیعی از ارتباطات فردی-سازمانی که شامل هویت، وفاداری سازمانی، تعلق و مشارکت شغلی است. پورتر در پژوهشی که انجام داد به این نتیجه رسید که تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت زمان بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایداری را افزایش دهند (گریفین و مورهد، ۱۳۸۹). امروزه در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها، تلاش می‌شود که روابط متغیرهای مختلف ارزیابی و آثار مختلف آنها به خوبی شناسایی شوند (نصریری و کشاورز، ۲۰۱۵).

با توجه به مطالب بالا، پژوهش حاضر در پی بررسی این است که آیا فرهنگ سازمانی موجب تاثیر مثبت در بین کارکنان دانشگاه مازندران می‌شود؟ مدل فرهنگ سازمانی در پژوهش حاضر بر مبنای پژوهش دنیسون و همکاران (۲۰۰۰) است. آنها معتقدند فرهنگ سازمانی در بردارنده چهار بُعد: درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت است. با توجه به مطالب بیان شده پرسش اصلی پژوهش حاضر به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرهنگ سازمانی چه تاثیری بر تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه مازندران دارد؟

<sup>1</sup> Moynihm & Pandey

<sup>2</sup> Weihrich & Koontz

<sup>3</sup> Wahibur

<sup>4</sup> Buchanan

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه را فرا می گیرد، به طوری که مشکلات انطباق پذیر خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می کند و به سبب عملکرد و تاثیر مثبتش معتبر دانسته می شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک و احساس در خصوص آن مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش و یاد داده می شود (عسگریان، ۱۳۸۸). از دیدگاه رایج فرهنگ سازمانی عبارت است از استنباط مشترک که اعضا نسبت به سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود (کشاورزی و رضانی، ۱۳۸۹). به عقیده فیلیپس و همکاران (۱۹۹۲)، فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرآیندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حد و مرز چنین فرهنگی توسط این فرآیندها تعیین می شود.

در عین حال بی واسطه ترین مآخذ تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی که درون سازمان قرار دارد، کارکنان آن هستند که قبل از پیوستن به سازمان از نهادهای فرهنگی متعددی، نظیر: خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، اماکن مذهبی و دیگر سازمان های کاری تاثیر پذیرفته اند و تحت تاثیر این انجمن ها، نگرش، رفتار و هویت آنها شکل گرفته است و زمانی هم که به یک سازمان می پیوندند، این تاثیرات را با خود به سازمان می آورند؛ به این علت جدا کردن فرهنگ سازمانی از فرآیندهای فرهنگی دشوار است (هچ، ۱۳۸۵).

### - ابعاد فرهنگ سازمانی

\* ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون که این تحقیق بر اساس مدل آن انجام شده است؛ عبارتند از:

الف) فرهنگ مشارکتی: اولین تاکید این فرهنگ بر دخالت و مشارکت دادن در کارها و توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بیرونی سازمان است. هدف سازمان در این حالت، پاسخگویی سریع به نیازها و افزایش بازدهی است؛ چرا که از دیدگاه این فرهنگ، دخالت و شرکت در فعالیت های سازمان، باعث افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان می شود و به تبع آن می توان با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق حاصل کرد.

ب) فرهنگ ثبت یکپارچگی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، بر امور درون سازمان تاکید دارد، در محیط های دارای ثبات نسبی فعالیت می کند و از نظر رفتار، نوعی تداوم را در پیش می گیرد. چنین سازمانی، دارای فرهنگی است که در آن، روش یا شیوه مشخص و با ثبات انجام کارها مورد توجه قرار می گیرد و به مشارکت افراد؛ و به ویژه در امور سرنوشت ساز سازمان، چندان توجهی نمی شود؛ ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می شود؛ چرا که موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام داشتن کارایی با راندمان بالاست.

ج) فرهنگ انعطاف پذیری: از ویژگی های فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی این است که در سازمانی که محیط آن متغیر است و بر بیرون از خود تاکید دارد و کوشش می کند تا نیازهای مشتریان تامین شود، هنجارها و باورهای مور تایید قرار می گیرند که بتوان به وسیله آنها علائم موجود در محیط رانشناسایی و تفسیر کرد و بر اساس آنها، واکنش مناسب از خود نشان داد و یا رفتار مناسبی را در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح های جدید، به سرعت از خود واکنش نشان دهد و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد. این فرهنگ، مشوق نوعی هنجار رفتاری است که می تواند سازمان را در کشف، ترمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان ها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهند.

د) فرهنگ ماموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می کوشد تا نیازهای محیط بیرونی را تامین کند؛ اما الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در جمع بندی این نوع فرهنگ که گامی فراتر از تبیین نقش های شغلی و وظایف جاری افراد بر می دارد، از انسان های سازمانی انتظار می رود که شناخت ژرفی از هدف، ماموریت و ماموریت سازمانی داشته باشند. تکیه اصلی این فرهنگ بر جهت گیری استراتژیک سازمان؛ آینده نگری و دست آرمانی و دوردست است که

بر اساس آن، رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می شوند؛ آینده را ترسیم می کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می دهند و تصویر به گونه ای درمی آید که برای یکپایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می کند (دفت، ۱۳۷۸).

\*در سال ۱۹۷۸ هندی، ایده های هریسون را به کار گرفت و چهار گونه فرهنگ را در اشکال ساده توصیف کرد. او به جای فرهنگ های حمایتی و موفقیتی که هریسون شناسایی کرده بود، فرهنگ های وظیفه و شخص را به کار برد. ۱. فرهنگ قدرت (تار عنکبوتی) ۲. فرهنگ نقش (معبد یونانی) ۳. فرهنگ وظیفه (شبکه ای) ۴. فرهنگ شخص (خوشه ای) (یزدی، ۱۳۸۷، ۱-۵).

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان می کند این فرهنگ ها عبارتند از: ۱. متصدیان (فرهنگ متصدی): گروهی که به نوعی با ما کار می کنند، «متصدیان» نامیده می شوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام می رسانند دخالت می کنند، گفته می شود. ۲. فرهنگ مهندسی: در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی زمینه سازمان را تشکیل می دهد و این تکنولوژی بوسیله چندین نوع از مهندسی که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می باشند طراحی و نظارت می شود. برای مثال طراحان سیستم های تکنولوژی اطلاعات، برنامه های نرم افزاری را طراحی می کنند. طراحان سیستم های مالی یا پژوهشگران برنامه ریزی بازاریابی نیز وابسته به این گروه کاری می باشند یعنی شامل فرهنگ مهندسی می باشند. در این نوع فرهنگ، سیستم های برتر، ماشین ها، قوانین روتین که بطوری خودکار عمل می کنند، کاملاً معتبر می باشند. ۳. فرهنگ اجرایی (هیئت رئیسه): اگر کسی در سازمان های وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماع از دفاتر (مدیریت اجرایی) (CEOS) را شناسایی خواهد کرد که مفروضاتی مانند وقایع روزانه، وضعیت ها و نقش شان مشترک می باشد. (CEOS) از نردبان ترقی در این موقعیت ها بالا می روند. ماهیت این نقش قابلیت جوابگویی مالی به سهامداران می باشد و بیشتر در حفظ سهام تجلی می یابد (شاین، ۱۹۹۶).

شولز در ۱۹۸۷ پنج گونه فرهنگی را شناسایی نمود و هر کدام از این فرهنگ ها در سه بعد متفاوت فرهنگ توصیف می شوند. این ابعاد عبارتند از: ۱. تحول (چطور فرهنگ ها در طول زمان تغییر می کنند). ۲. عوامل داخلی (چطور شرایط محیط داخلی یک سازمان در فرهنگ آن تاثیر می گذارد) ۳. عوامل خارجی (چطور محیط خارجی یک سازمان فرهنگش را متأثر می سازد). شولز در باب بعد خارجی، از دلیل و کندی اقتباس کرده است. شولز از این ابعاد، پنج گونه فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده نگر، اکتشاف و خلاق می باشد. او خصوصیات این پنج گونه فرهنگی را با استناد به پنج معیار شخصیت، زمان مدار، ریسک پذیری، شعار، تغییر مداری در غالب بعد تحول توصیف می کند (براون، ۱۹۹۵<sup>۱</sup>). طبق تحقیقاتی که توسط کوئین و مگ کرد (۱۹۸۵) در سازمان ها انجام شده و از اطلاعات بدست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده اند. ۱. فرهنگ عقلایی (بازار) ۲. فرهنگ ایدئولوژیکی یا مرامی (ادهوکراسی یا ویژه سالاری) ۳. فرهنگ طایفه (قومی) ۴. فرهنگ سلسله مراتبی (سلسله مراتب).

جیمز پرسی ویژگی های فرهنگ سازمانی را به شرح زیر بیان می کند: ۱. هویت یا شخصیت افراد ۲. اهمیت کار گروهی ۳. نگرش کارکنان ۴. یکپارچگی ۵. کنترل و سرپرستی ۶. ریسک پذیری ۷. میزان پاداش ۸. میزان تضاد ۹. میزان حمایت و راهنمایی مدیریت ۱۰. نگرش سازمان (در مورد اهداف) (کاپانی، ۱۳۹۰، ۷).

اساس فکری گونه شناسی اندیشه ای است که از تبادل متقابل چیزهای ارزشمند مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد یا گروه ها به وجود می آید که این تبادلات در سازمان ها بسیار مهم هستند برای اینکه آن ها موقعیت افراد و گروه ها را تعیین می کنند (براون، ۱۹۹۵).

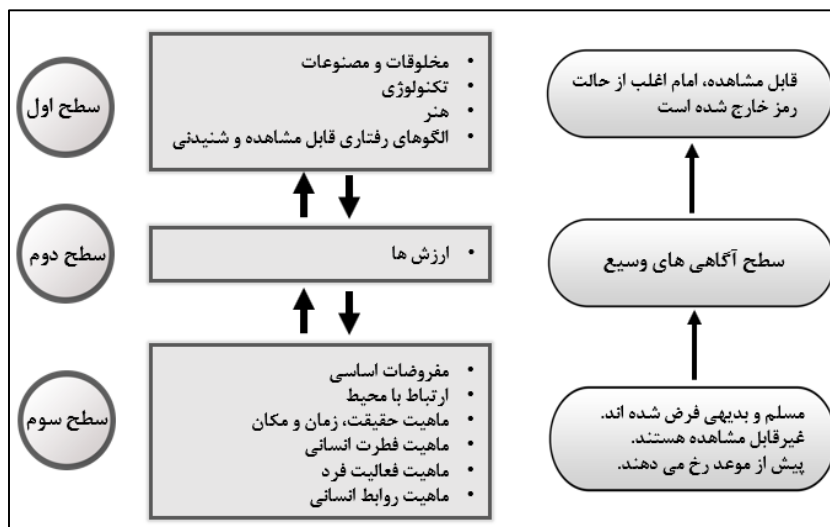
<sup>1</sup> Chief executive officer society

<sup>2</sup> Schien

<sup>3</sup> Brown

### - سطوح فرهنگ سازمانی شاین

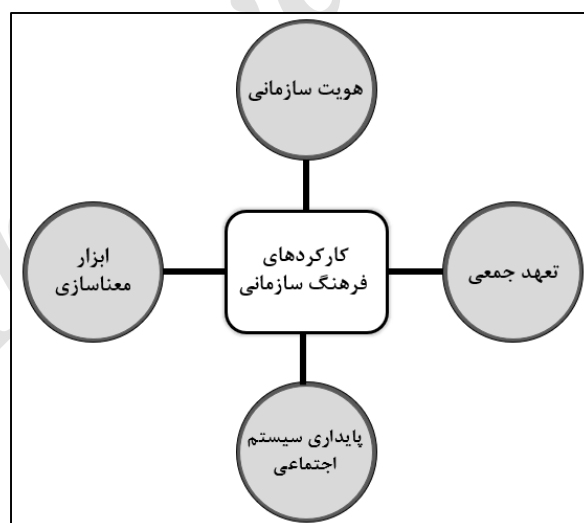
ادگار شاین مدلی را ابداع نمود که سطوح فرهنگ سازمانی و تعاملات آنها را در شکل ۱ نشان می دهد:



شکل ۱- سطوح فرهنگ از دیدگاه ادگار شاین (کلب، ۱۹۹۵)

### - کارکردهای فرهنگ سازمانی

اسمیرسیچ برای فرهنگ سازمانی ۴ نوع کارکرد قائل است که این کارکرد ها در قالب شکل ۲ ارائه می گردد.



شکل ۲- انواع کارکردهای فرهنگ سازمانی (کریتنرو کریسکی، ۲۰۰۱)

<sup>1</sup> Kolb

<sup>2</sup> Smircich

<sup>3</sup> Kreitner & Kinicki

## تعهد سازمانی

لزوم توجه به انسان و ابعاد وجودی او و مطرح شدن بحث مدیریت روابط انسانی در سازمان ها، تحقیقات مربوط به روابط انسانی را هر چه بیشتر وسعت بخشید و دریچه های تازه ای به روی اندیشمندان اجتماعی گشود که یکی از آنها تعهد سازمانی است. این مفهوم امروزه جایگزین مهمی از تحقیقات مذکور را از آن خود ساخته است و بیش از هر چیز، ناشی از اعتماد شدید فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و تلاش برای رسیدن به آن اهداف است (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸). آرمسترانگ معتقد است؛ طبق تحقیقات صورت گرفته، رفتار کارکنان در سازمان، می تواند متاثر از نگرش آنان باشد. بدیهی است که مدیران، بیشتر علاقه مند به دانستن نگرش های مربوط به کار هستند و بیشتر این مطالعات در ارتباط با سه نگرش، وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است (باقری و تولایی، ۱۳۸۹). امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان ها، مدیران در جستجوی راه هایی برای افزایش تعهد کارکنان هستند، تا از این راه به مزیت رقابتی دست یابند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹). شواهد نشان می دهد که عملکرد و تعهد کاری و سازمانی نیروی کار دولتی ایران پایین است، کارکنان وظایف مولفه را به خوبی انجام نمی دهند، انگیزه و روابط کاری پایینی دارند، رضایت شغلی چندانی ندارند و همواره به فکر ترک کردن سازمان و تغییر شغل هستند. این قرائن دلالت بر پایین بودن میزان تعهد به کار و سازمان در سازمان های دولتی است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

سابقه پژوهش درباره تعهد سازمانی، به دهه ۱۹۶۰ و تعریف بکر بر می گردد. بکر (۱۹۶۰) تعهد را گرایش به تداوم خدمت در یک سازمان به خاطر ادراک هزینه های تغییر و عدم ثبات (ترک سازمان) می داند. در طول این دهه و دهه بعد، تعریف های مختلفی از تعهد سازمانی ارائه شد، اما پس از انتشار مقاله پورتر، استیرز، مودی و بولیان در سال ۱۹۷۴ که به ارائه تعریفی جامع از تعهد سازمانی پرداختند و به دنبال آن در سال ۱۹۷۹ که مودی، استیرز و پورتر سنجی ای برای اندازه گیری تعهد سازمانی طراحی و معرفی کردند، توجه به این اهمیت شدت گرفت (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۱). صاحب نظران معتقدند؛ تعهد سازمانی به معنای تعهد عاطفی، ارتباط و دل بستگی شخصی با سازمان است و به نظر می رسد که، تعامل اجتماعی بین کارمند و سازمان، حداقل در یک بخش بر مبنای بعضی ارزش های مشترک است و همچنین بیان می کنند که، تعهد سازمانی بر پایه ارزش های مشترک و عدالت سازمانی پیش بینی می شود. بر این اساس آن ها پیشنهاد می کنند که، کارکنانی برگزیده شوند که خود را نسبت به سازمان متعهد می دانند و این خود به طور منطقی به رفتار اخلاقی از سوی کارکنان منجر می شود (بکر، هانت و اندروز، ۲۰۰۶). تعهد سازمانی با یکپارچگی و هماهنگی فرد با سازمان تداعی می شود و به عنوان پیوند و مشارکت کارکنان در سازمان تعریف شده است (پورتر، استیرز و مودی، ۱۹۷۹).

## - اهمیت تعهد سازمانی

اهمیت تعهد از سوی نویسندگانی به شرح زیر مورد تأکید واقع گردیده است:

نویسنده	اهمیت تعهد سازمانی
مک گریگور <sup>۱</sup> (۱۹۶۰)	عقیده داشت بزرگترین چالش برای مدیران پرسنلی، یکپارچه نمودن نیازهای سازمان با نیازهای فردی اعضایش می باشد.
پاسگال و آتوس <sup>۲</sup> (۱۹۸۱)	مطالعه آنان پیرامون دلایل موفقیت ژاپن، آشکار ساخت که ژاپنیها فرهنگهای قوی سازمانی را در سازمانهای خود به وجود آورده اند.
پیترز و آستین <sup>۳</sup> (۱۹۸۵)	به سازمانها چنین توصیه می کنند: به انسانها اعتماد کنید و با آنان به مانند بزرگسالان رفتار کنید، آنان را با سبک رهبری عینی و اسطوره ای برانگیزید.

<sup>1</sup> Mc Gregor

<sup>2</sup> Pascale & Athos

<sup>3</sup> Peters & Austin

جدول ۱: اهمیت تعهد سازمانی از دیدگاه دانشمندان مختلف

ابعاد تعهد سازمانی

در خصوص ابعاد تعهد سازمانی طبقه بندی های مختلفی وجود دارد که در جدول ۲ این ابعاد را از دیدگاههای مختلف نشان می دهد که از مهمترین آنها می توان به دیدگاههای (اتزیونی، ۱۹۶۱) (ماتیوو زاجاک، ۱۹۹۰) (آلن و میر، ۱۹۹۰) (بارهییم و برمن، ۱۹۹۲) اشاره نمود.

ابعاد تعهد سازمانی	پژوهشگر
تعهدات اخلاقی، تعهدات حسابگرانه، تعهد گواه یا کنترل	اتزیونی
تعهد مستمر، تعهد جمعی (همبستگی جمعی)، تعهد گواه یا کنترل	کانتر
تعهد نگرشی، تعهد رفتاری	استاو
تعهد رفتاری، تعهد نگرشی، تعهد عاطفی	یورمن ری
تعهد هویت، تعلق، وفاداری	بوتر و کوک
تعهد فعال، تعهد منفعل	بارهام و برمن
تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری	آلن و میر
تعهد بیرونی، تعهد درونی	کریس آرجریس
تعهد ارزشی، تعهد مستمر	مارچ و سایمون

جدول ۲: ابعاد تعهد سازمانی از دیدگاه های مختلف (شکرزاده، ۱۳۸۷؛ ۴۸)

عوامل موثر بر تعهد سازمانی: مطالعه کوچ و استیروز

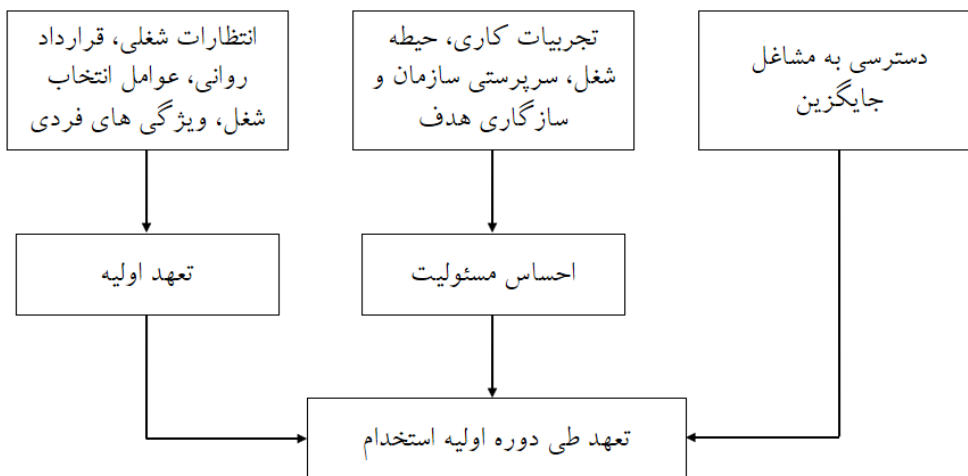
در این مطالعه که در سال ۱۹۷۸ انجام شد، برخی از عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی را به صورت زیر مطرح شده است:  
 ۱- عوامل شخصی: اصلی ترین عامل شخصی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه ای است که کارمند در اولین روز کاری خود، به سازمان می آورد. افرادی که در اولین روز کاریشان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمان خیلی متعهد باشند، احتمالاً مسؤولیت های اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهند داد. این فرآیند تعهد اولیه ممکن است به شکل یک سیکل خود تقویت کننده درآید، یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش وافر میدول دارند، ممکن است آنها تلاش بیشتر را در مبنای تعهد بیشتر خود به سازمان توجیه نمایند.

۲- عوامل سازمانی: عوامل سازمانی چون حیطة شغل؛ باز خورد، استقلال و خود مختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغل، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می دهد. توانایی مشارکت در تصمیم گیری مربوط به شغل بر سطح تعهد موثر می باشد. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به این اهداف را افزایش می دهد، ویژگیهای سازمان چون توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان ، بطور مثبت باعث افزایش تعهد سازمانی می شود.

۳- عوامل غیر سازمانی: عوامل غیرسازمانی مهمی که باعث افزایش تعهد می شود، قابلیت توانایی دستیابی به جایگزین های شغلی بعد از انتخاب شغل فعلی فرد می باشد. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که شغلی با حقوق بالا پیدا نکرده اند) توجیه خارجی ضعیف از انتخاب خود)، بطور قابل ملاحظه ای سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به سازمانی که مشاغل

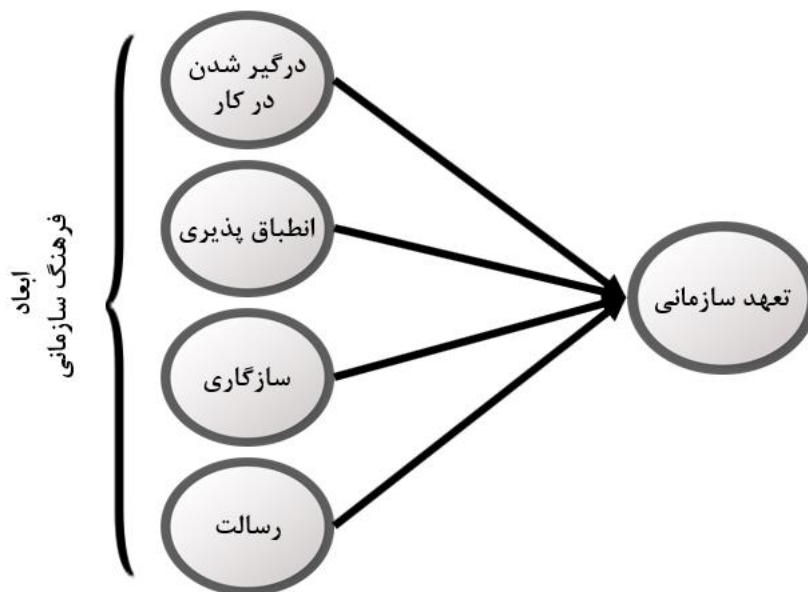
جایگزین برای آنها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی از خود نشان دادند. بنابراین به نظر می‌رسد بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که:

- ۱- توجیه خارجی ضعیفی برای اولین انتخاب آنها وجود دارد.
- ۲- انتخاب اولیه را قطعی و غیرقابل تغییر می‌بینند، یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند (استیترز و پرتز، ۲۰۹۰: ۱۹۸۳).



شکل ۳: عوامل سه گانه اثرگذار بر تعهد سازمانی (کوچ و استیترز، ۱۹۷۸)

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۴- مدل مفهومی پژوهش

<sup>1</sup> Koch & Steras



## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، و به لحاظ گردآوری اطلاعات، احتمالی-طبقه ای و به لحاظ نوع، علی است که به طور مشخصی مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش، ابعاد فرهنگ سازمانی (درگیری در کار- انطباق پذیری- سازگاری-رسالت) به عنوان متغیر مستقل و تعهد سازمانی به منزله متغیر وابسته معرفی می شوند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه مازندران است که برابر با ۳۵۰ نفر بودند. تعداد نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۱۸۳ نفر به روش نمونه گیری احتمالی-طبقه ای انتخاب شدند و در نهایت تعداد ۱۷۶ پرسشنامه کامل جمع آوری گردید. برای جمع آوری داده ها پیرامون متغیر فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰) شامل ۴ مولفه درگیری در کار-انطباق پذیری- سازگاری-رسالت و ۱۲ سوال استفاده شد. برای سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد میر، آلن و اسمیت (۱۹۹۳) در قالب ۳ مولفه تعهد مستمر، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری و ۹ سوال استفاده شد. با اینکه هر دو پرسشنامه استاندارد هستند، با این حال روایی و انتخاب سوالات پرسشنامه در پژوهش حاضر نیز بر اساس نظرهای استادان به لحاظ صوری و محتوایی، تایید شد. همچنین آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۰ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی و ۰/۸۸ برای پرسشنامه تعهد سازمانی، نشان از پایایی مطلوب ابزار تحقیق داشت. برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از جمع آوری پرسشنامه ها نیز از نرم افزار اس.پی.اس.اس و برای مدلسازی معادلات ساختاری از نرم افزار لیزرل استفاده شد.

- ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول ۳ نشان داده شده است.

ویژگی های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۲
	زن	۵۴
سن	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۳
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۶۹
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۸۲
	بیشتر از ۵۱ سال	۲۲
سطح تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۱۱
	کارشناسی	۶۲
	کارشناسی ارشد	۸۹
	دکتری	۱۴
سابقه خدمتی	۱۰ سال و کمتر	۴۱
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۳۲
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۴۰
	۲۱ سال و بیشتر	۵۳

جدول ۳- نتایج ویژگی های جمعیت شناختی

در روش شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی بارهای عاملی مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه گیری سازه های مورد نظر از دقت لازم برخوردار هستند. ملاک مناسب برای بارهای عاملی، حداقل ۰,۴ است (هالند، ۱۹۹۹). همانطور که از جدول (۵) مشخص است، تمامی ضرایب بارهای عاملی از ملاک تعیین شده بالاتر است که حاکی از تناسب مدل از این نظر دارد. همچنین با توجه به جدول (۴)، بار عاملی همه پرسش ها معنادار است (عدد معناداری بیشتر از ۱,۹۶).

برای بررسی روایی ابزار پژوهش، علاوه بر روایی سازه، روایی همگرایی ابزار نیز محاسبه شد. روایی همگرایی همبستگی میان شاخص های سنجش هر سازه را نشان می دهد. به کارگیری متوسط واریانس استخراج شده (AVE) معیاری برای روایی همگرا است. AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بین ساده تر، AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. جدول (۴) حکایت از رعایت این معیار توسط سازه های مدل دارد.

متغیرها	ابعاد	گویه ها	بارعاملی	معناداری	آلفای کرونباخ CA ≥ 07	میانگین واریانس استخراج شده AVE ≥ 05
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	Cul-1-1	۰.۹۰	۱۴.۱۶	۰.۸۰۸	۰.۶۲۸
		Cul-1-2	۰.۸۸	۱۳.۶۳		
		Cul-1-3	۰.۵۵	۷.۴۹		
	انطباق پذیری	Cul-2-1	۰.۶۹	۹.۶۳	۰.۷۷۸	۰.۵۴۹
		Cul-2-2	۰.۷۹	۱۱.۴۶		
		Cul-2-3	۰.۷۴	۱۰.۶۲		
	سازگاری	Cul-3-1	۰.۷۷	۱۱.۴۹	۰.۷۸۵	۰.۵۵۲
		Cul-3-2	۰.۷۳	۱۰.۵۸		
		Cul-3-3	۰.۷۳	۱۰.۵۶		
رسالت	Cul-4-1	۰.۷۰	۱۰.۰۱	۰.۷۶۳	۰.۴۹۶	
	Cul-4-2	۰.۷۶	۱۱.۰۹			
	Cul-4-3	۰.۶۵	۹.۱۴			
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	Com-1-1	۰.۸۵	۱۱.۹۰	۰.۹۱۰	۰.۵۴۹
		Com-1-2	۰.۷۱	۱۰.۵۶		
		Com-1-3	۰.۷۷	۱۱.۷۶		
	تعهد مستمر	Com-2-1	۰.۵۷	۷.۹۶	۰.۹۱۰	۰.۵۴۹
		Com-2-2	۰.۴۹	۶.۶۵		
		Com-2-3	۰.۶۲	۸.۸۴		
	تعهد همجاری	Com-3-1	۰.۸۳	۹۴.۴۱	۰.۹۱۰	۰.۵۴۹
		Com-3-2	۰.۷۰	۱۰.۳۵		
		Com-3-3	۰.۷۶	۱۰.۵۸		

جدول ۴- نتایج پایایی و روایی همگرایی مدل اندازه گیری

برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج دال بر نرمال بودن متغیرهای فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی داشتند. بنابراین به منظور تعیین همبستگی بین متغیرهای پژوهش از روش همبستگی پیرسون استفاده شد.

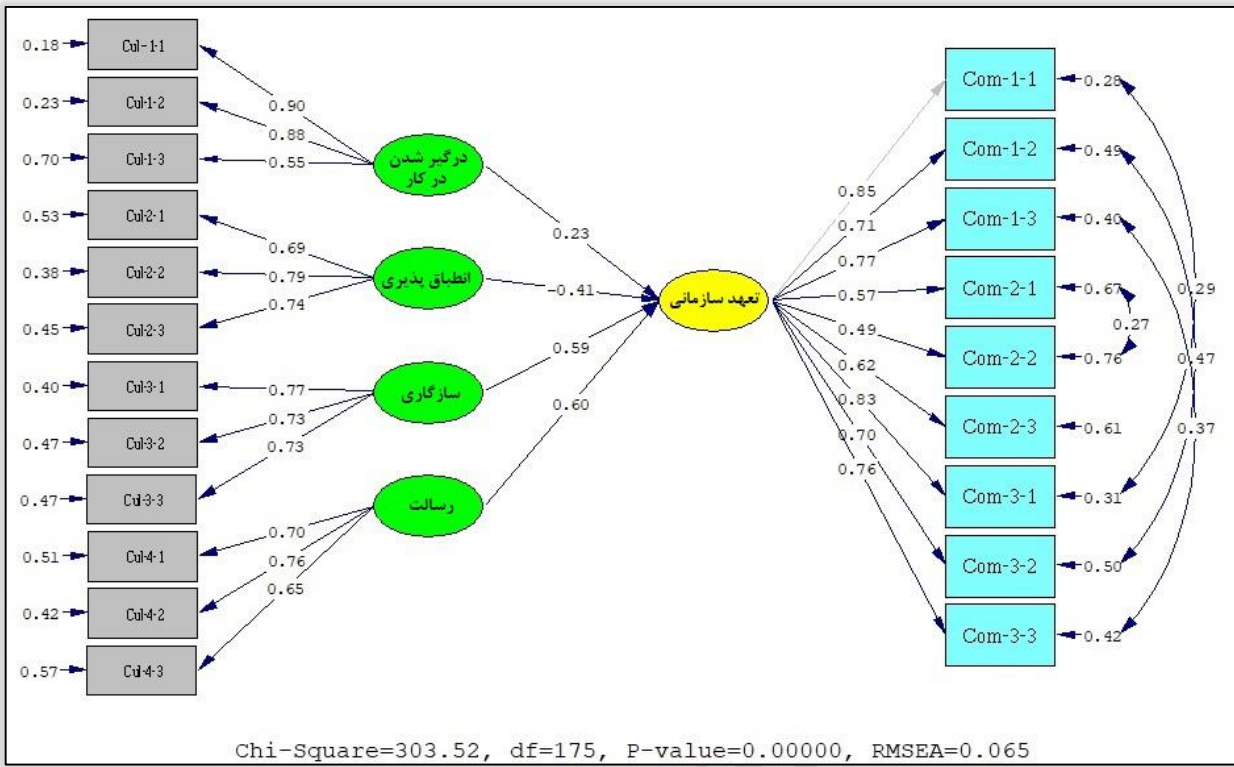
نتایج حاصل از همبستگی در جدول ۵ ارائه شده است. در بررسی رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی با میزان تعهد سازمانی کارکنان از طریق ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین مولفه‌های درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت با میزان تعهد سازمانی در سطح  $\alpha=0/01$  ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد، به عبارت دیگر می‌توان ادعا نمود در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد تمامی متغیرهای پژوهش دارای رابطه معنی دار با یکدیگر هستند.

متغیرها	فرهنگ سازمانی	تعهد سازمانی	درگیر شدن در کار	انطباق پذیری	سازگاری	رسالت
فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	۰.۷۷۹**	۰.۷۱۶**	۰.۸۳۳**	۰.۸۴۴**	۰.۷۹۷**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	ضریب همبستگی	۰.۷۷۹**	۰.۴۳۴**	۰.۵۴۶**	۰.۷۳۵**	۰.۷۰۴**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
درگیر شدن با کار	ضریب همبستگی	۰.۷۱۶**	۰.۴۳۴**	۱	۰.۴۲۲**	۰.۳۸۳**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
انطباق پذیری	ضریب همبستگی	۰.۸۳۳**	۰.۵۴۶**	۱	۰.۵۷۱**	۰.۶۳۷**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
سازگاری	ضریب همبستگی	۰.۸۴۴**	۰.۷۳۵**	۰.۴۲۲**	۱	۰.۶۵۷**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰
رسالت	ضریب همبستگی	۰.۷۹۷**	۰.۷۰۴**	۰.۳۸۳**	۰.۶۳۷**	۱
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

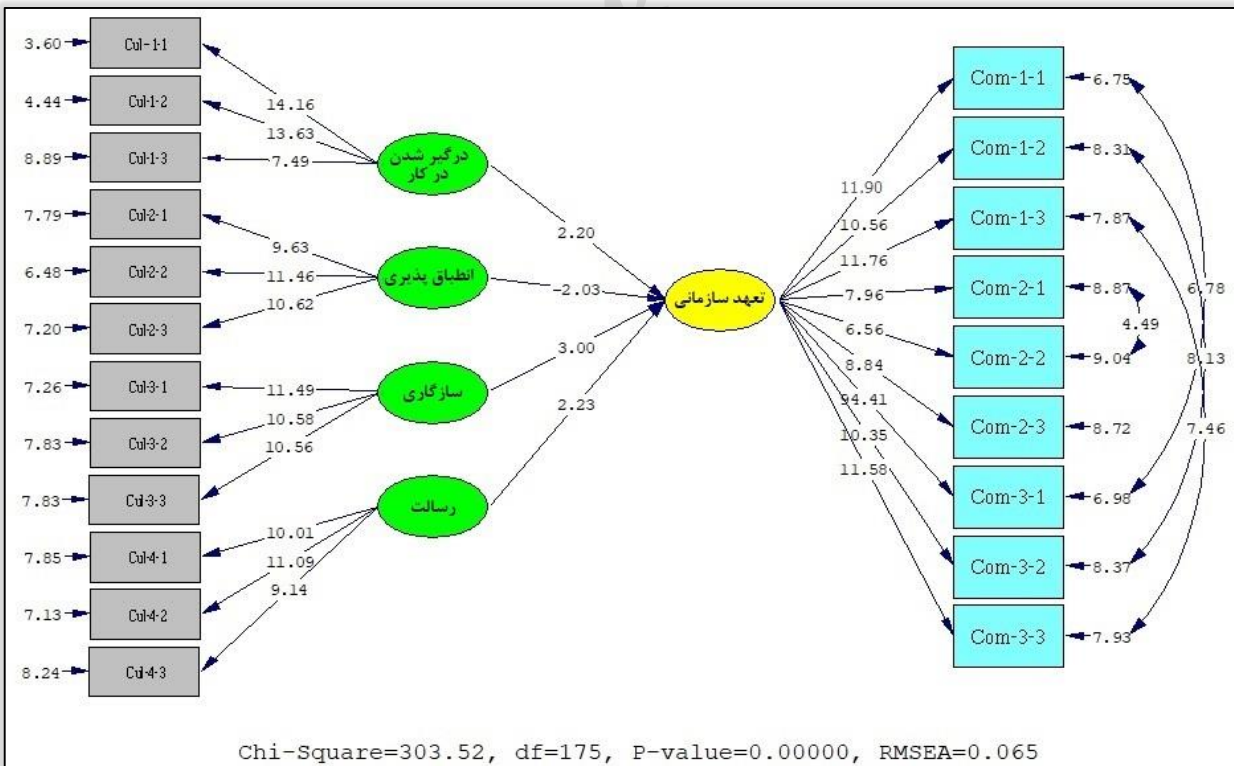
\*\* سطح معنی داری (P<0.01)

جدول ۵- نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرها

مدلسازی معادلات ساختاری با دو هدف سنجش پدیده‌ها و بررسی روابط بین پدیده‌ها به کار می‌رود که در پژوهش حاضر هر دو هدف یعنی آزمون فرضیه‌ها (ساختاری) و بررسی برازش مدل مطرح شده در پژوهش به ترتیب بررسی خواهد شد. شکل‌های ۵ و ۶ به ترتیب ضرایب استاندارد و مقادیر معنی داری هر یک از روابط ارائه شده است.



شکل ۵- ضرایب استاندارد به دست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری



شکل ۶- مقادیر معناداری بدست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری

بر اساس نتایج مدل ساختاری استاندارد شده در جدول ۶، متغیر درگیر شدن در کار به طور مستقیم با ضریب ۰/۲۳، متغیر انطباق پذیری به طور مستقیم با ضریب ۰/۴۱-، متغیر سازگاری به طور مستقیم با ضریب ۰/۵۹ و متغیر رسالت به طور مستقیم با ضریب ۰/۶۰ به ترتیب روی تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی دار دارند. جدول ۵، بیانگر ضریب های مشاهده شده در مدل ساختاری نهایی استاندارد شده است.

نتیجه	معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه ها
تأیید	۲/۲۰	۰/۲۳	درگیر شدن در کار ← تعهد سازمانی
تأیید	-۲/۰۳	-۰/۴۱	انطباق پذیری ← تعهد سازمانی
تأیید	۳/۰۰	۰/۵۹	سازگاری ← تعهد سازمانی
تأیید	۲/۲۳	۰/۶۰	رسالت ← تعهد سازمانی

جدول ۶- ضرایب مشاهده شده در مدل ساختاری نهایی

شاخص های نیکویی برازش بدست آمده از آزمون فرضیه های در جدول ۷ مشخص شده است. پس از اجرای مدل معادلات ساختاری خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است. در این جدول نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی برابر ۲/۱۳ گزارش شده است که با توجه به اینکه این عدد کمی بزرگتر از ۲ می باشد، مورد قبول بوده و بیانگر برازش متوسط مدل ارائه شده است ( $\chi^2/df=2/13$ ). ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب<sup>۱</sup> (RMSEA) در این مدل نیز ۰/۰۶۵ را نشان می دهد که از آنجا که این عدد پایین تر از ۰/۰۸ است، نشان می دهد که مدل برازش، ضعیفی ندارد. ریشه دوم میانگین مجذور پس مانده ها<sup>۲</sup> (RMR) (۰/۰۵) نیز از آنجا که به مقدار صفر نزدیک است، برازش مدل را تأیید می کند. سایر شاخص هایی که غالباً برای تحلیل برازش مدل در معادلات ساختاری مورد توجه قرار می گیرند نیز به همراه دامنه مورد قبول آنها (عبدالمالکی و رشیدی، ۱۳۹۱) در جدول ۷ ارائه شده است.

معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۶۵	<۰/۱	برازش خوب
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۶	>۰/۹۰	برازش خوب
شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۸	حدود یک	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۸	>۰/۹۰	بسیار خوب
شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۵	>۰/۹۰	بسیار خوب
شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۸	>۰/۹۰	بسیار خوب
شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۱	>۰/۹۰	بسیار خوب
برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۰	>۰/۹۰	خوب

جدول ۷- شاخص های نیکویی برازش بدست آمده از آزمون فرضیه ها

<sup>1</sup> Root Mean Square Error of Approximation

<sup>2</sup> Root Mean Square Residual

## بحث و نتیجه گیری

پایه سازی فرهنگ سازمانی در بین سازمان و توجه خاص به مباحث مربوط به آن، باعث می شود سازمان ها به شایستگی ها و قابلیت های مجهز شوند که ضمن افزایش نوآوری و کارآفرینی در سازمان، شاهد تعهد بیشتر افراد به سازمانشان نیز باشیم. مدل نهایی پژوهش بیان می دارد که متغیر فرهنگ سازمانی (ابعاد آن) به طور معنی دار به منزله متغیر مستقل تاثیر مثبتی روی تعهد سازمانی دارد که این یافته ها با نتایج سینیسا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، هما عبیدالوی و همکاران (۲۰۱۴)، پارناما<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، شیم جو و هاور<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، کنگبون و آراموگام<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، حمیدی و همکاران (۲۰۱۷)، ماننجی و مارتینز و راهی همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

این نحوه نگرش بر نوع رفتار افراد در محیط کاری موثر خواهد بود. نیروی انسانی، بزرگ ترین ثروت یک سازمان محسوب می شود و موفقیت سازمان ها در گرو وجود افراد کارا و توانمند است. کارایی این افراد و نوع ارزش های حاکم بر سازمان، باعث حرکت افراد می شود و تاثیری نافذ بر اجزای سازمان دارد؛ لذا اگر اعضای سازمانی اهداف، ارزش ها و باورهای مشترکی داشته باشند، در نهایت به آنها دلبستگی عاطفی پیدا می کنند و این موجب می شود که نسبت به سازمان متعهد و وفادار باقی بمانند. بنابراین می توان گفت فرهنگ به عنوان یک عامل اساسی در توسعه و حفظ سخت کوشی و فداکاری در میان کارکنان و مدیران است و باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به عاملی به وجود بیاید که آن عامل بسی پیش از منافع شخصی فرد است. افراد با تعهد سازمانی قوی اعتقاد دارند که کار کردن در سازمان برای آنها با اهمیت و هدفمند است و اعتقاد بیشتری به ارزش های سازمان داشته و احساس می کنند که به عنوان بخشی از سازمان هستند و بنابراین سعی می کنند مشارکت خود را در امورات سازمان افزایش داده و مسئولیت های محوله خود را به خوبی انجام دهند و تلاش می کنند تجربیات کاری با ارزشی را در جهت بهبود و پیشرفت سازمان کسب نمایند (میر و همکاران، ۲۰۰۴؛ گوسراند و دیفندورف، ۲۰۰۵). تفسیر این یافته نشان می دهد توجه به مباحثی مثل مشارکت کارکنان سازمان در تصمیم گیری، توانمندسازی نیروی انسانی، تیم سازی و مشارکت در کارهای گروهی و تفویض اختیار باعث می شود کارکنان متعهدتر شوند

بین دگر شدن در کار و تعهد سازمانی ارتباط معنی دار وجود دارد. همانطور که بیان شد، فرهنگ سازمانی که ویژگی آن درگیر شدن بالای کارکنان در کار می باشد، به طور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می دهد و حس مالکیت، تعهد و مسئولیت را در آن ها به وجود می آورد. شاید درگیر شدن زیاد کارکنان در کار باعث کم شدن تعهد سازمانی شده و این وظیفه مدیران است تا این مشکل را برطرف کنند. نتایج با یافته موتمنی و همکاران (۱۳۹۴) و توسلی (۱۳۷۸) سازگار بوده و یافته های آنها را تایید می کند.

انطباق پذیری در کار تاثیر منفی و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. انطباق پذیری سازمانی عبارت از اعمال تقاضاهای محیط کاری در فعالیت های سازمان است. سازمان های انطباق پذیر به وسیله مشتریان هدایت می شوند، خطر می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. نتایج فرضیه حاضر با یافته های مطالعه دنیسون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۰) و موتمنی و همکاران (۱۳۹۴) در تضاد می باشد.

سازگاری، تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. پژوهش نشان داده است، سازمان هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشات گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند و فعالیت های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته است. سازمان هایی با چنین ویژگی هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. تحقق این دو متغیر در سازمان سبب خواهد شد که کارکنان تعهد نسبتا بالایی به سازمان

<sup>1</sup> Sinisa et al.

<sup>2</sup> Parnama

<sup>3</sup> Shim, Jo, Hoover

<sup>4</sup> Kengboon, Aramugam

<sup>5</sup> Denison

پیدا کرده و خود را درگیر مسائل سازمان کنند. تعهد سازمانی پیامدهای مثبتی برای سازمان در پی خواهد داشت که مهم‌ترین این رفتارها، رفتار شهروندی سازمانی یا انجام رفتارهایی فراتر از وظایف تعیین شده فرد است که می‌تواند سودآوری زیادی را برای سازمان به همراه داشته باشد. نتایج فرضیه با مطالعه موتمنی و همکاران (۱۳۹۴) و جمشید نیا (۱۳۷۸) تناسب داشته و در یک راستا است.

رسالت، تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه مازندران دارد. با مقایسه معناداری می‌توان دریافت رسالت بیشترین تاثیر را بر تعهد سازمانی دارد. نتایج تایید فرضیه حاضر با نتایج موتمنی و همکاران (۱۳۹۴) توسلی (۱۳۷۸) و کوهن و شامای<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

در نهایت، با توجه به تایید فرضیه‌های پژوهش، می‌توان گفت سازمان مورد مطالعه و دیگر سازمان‌ها باید به مولفه‌های فرهنگ سازمانی امیت ویژه‌ای قائل شوند و این ویژگی‌ها را در مدیران و کارکنان سازمان تقویت کنند و آن را به عنوان امری مهم سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند. زیرا این امر موجب رشد فعالیت‌های کارکنان در زمینه‌های مختلف سازمان شده و باعث می‌شود افراد از کار خود رضایت داشته باشند و در نتیجه، نسبت به سازمان خود متعهدتر باشند و طبعاً شاد افزایش عملکرد سازمان نیز باشیم. از این رو، بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر بین می‌شود:

- ۱- توانمندسازی افراد سازمان از طریق معنا دادن به کار آنها و همچنین درگیر کردن آنها در بخشی از تصمیم‌های سازمانی در راستای تعهد سازمانی بیشتر.
- ۲- ایجاد تعهد سازمانی از طریق برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های توسعه، بازخورد موثر و منصفانه درباره عملکرد شغلی و مشارکت دادن افراد در استراتژی‌ها و برنامه‌های دانشگاه.
- ۳- توجه بیشتر مدیران دانشگاه به مفهوم فرهنگ سازمانی، اهمیت و نقش آن در رفتار و عملکرد کارکنان دانشگاه.
- ۴- توجه بیشتر مدیران به توسعه ارزش‌های فرهنگ سازمانی در برنامه‌های تغییر، بهبود و بازسازی سازمان.
- ۵- آموزش نحوه شناسایی، معرفی و ترویج ارزش‌های فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن آن در دانشگاه.
- ۶- توزیع عادلانه کار میان کارکنان و توزیع و ارائه اطلاعات ضروری کارکنان میان آنها.
- ۷- برگزاری جلسه توجیهی با کارکنان دانشگاه قبل از انجام هر گونه تغییر.
- ۸- شنیدن نظرات کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری و آزاد گذاشتن دست تمام کارکنان در انجام کار و محدود نکردن آنها به یک سری کار و روش.

<sup>1</sup> Cohen and Shamai

## منابع

- رابینز، استیفن. و جاج، تیموتی. (۱۳۹۱) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، شهر تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی. گریفین، ریکی. و مورهد، گرگوری. (۱۳۸۹) رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، شهر تهران: انتشارات مروارید. منوریان، عباس و همکاران. (۱۳۸۹) فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون، شهر شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز. منوریان، عباس. و بختایی، امیر. (۱۳۸۶) شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت. مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۹۳) مبانی سازمان و مدیریت، شهر تهران: انتشارات نگاه دانش. عبدالملکی، جمال. و رشیدی، زهرا (۱۳۹۴) مدل یابی معادلات ساختاری (لیزرل به زبان ساده)، تهران: جامعه شناسان. موتمنی، علیرضا و همکاران. (۱۳۹۴) بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۲. سلیمی، مهدی. (۱۳۹۶) اثر فرهنگ سازمانی در مسئولیت اجتماعی. تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان: نقش میانجی گر اخلاق حرفه ای، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴. شیخعلی زاده هریس، محبوب. (۱۳۹۳) تاثیر فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی، پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲۲. عسگریان، محمد. (۱۳۸۸) مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، شماره ۲۴. کشاورزی، علی حسین. و رضایی، یوسف. (۱۳۸۹) بررسی رابطه بین فرآیند مدیریت دانش و شاخص های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز، شماره ۳. جو هج، مری. (۱۳۸۵) تئوری سازمان، مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: نشر افکار. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸) مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. باقری، مسلم. و تولایی، روح الله. (۱۳۸۹) بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۰. حاجی کریمی، عباسغلی و همکاران. (۱۳۹۱) مدل میان سطحی برای تبیین ارتباط ادراک از حمایت سازمانی، ادراک از احترام و مشارکت با تعهد سازمانی؛ مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۲. شکردزاده، صادق. (۱۳۸۱). تعهد در سازمان های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۲. رحیم نیا، فریبرز. و علیزاده، مسعود. (۱۳۸۷) بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره ۱. سلطانی، مریم. و نجات، سهیل. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد عاطفی کارکنان؛ نقش میانجی فرهنگ سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۴. صالحی، محمدحسین. و محمدیان، مسلم. (۱۳۹۵) تاثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام)، فصلنامه علمی-ترویجی فرهنگ ایلام، شماره ۵۰ و ۵۱. جمشیدنیا، علی. (۱۳۷۸) بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- Aron C, 2007. Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of original commitment. *Human Resource Management Review*, 17: 336-354.
- Andrew, B, 1995. *Organizational Culture*, London: Financial Times Pitman Publishing.
- Allen NJ, Meyer JP, 1990. The measurement and antecedents and of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 1990; 63(1): 1-18.
- Becker S, 1960. Notes on the Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Donald P, Sanjay K, 2007. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivations. *Public Administration Review*, 61: 40-53
- Hofstede, Greet, 2001. *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across nations*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Huma A, Mahmood H, Mohammad S, Rizwan R, Jolitav., 2014. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction, *European Journal of Business and Management*, 6: 2014.
- Hulland, J., 1999. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20: 195-204.
- John, P. Allen, J., Smith, A, 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.



- Karl G. Jöreskog, Ulf H. Olsson, Fan Y. Wallentin., 2016. Multi Analysis of Lisrel, Publisher: Springer, 2016.
- Leslie L., 1987. Structural Equation Modeling With Lisrel: Essential and Advances, Publisher: Johns Hopkins University Presss, 2017.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20–52.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L, 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 79-94.
- Purnama, C. 2013. Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3: 86-100.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4): 389–416.
- Phillips, M, 1994. Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings, *Organization Science*, 5: 384 – 402.
- Porter, L., & Smith, F, 1970. The etiology of organizational commitment. Unpublished paper, University of California, Irvine.
- Quinn, Robert E, 1999. Diagnosing culture and changing organizational culture, New York: Addison Wesley.
- Quinn, Robert E, and Cameron, Kim S, 2006. Diagnosing and changing organizational culture, The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.
- Sinisa M, Jelena V, Edit T, Bojana G, Katarina Z, 2016. Organizational Culture and Organizational Commitment: Serbian Case, *Journal of Engineering Management and Competitiveness* 6 . 2016. 21-27.
- Sackmann, S, 1992. Culture and subculture: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37: 140-161.
- Schein, E. H, 2010. Organizational culture and leadership (4TH edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smircich, L, 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Schein, E, 1986. Are you corporate cultured, *Personnel Journal*, 65: 83-96.
- Steers, R, 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Steers, R., & Porter, L, 1983. Employee commitment to organizations. In R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 21g230). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R., & Rhodes, S, 1978. Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63: 391-407.
- Sheldon, M, 1971. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16: 142-150.
- Wahibur R, 2010. The effect of Islamic work on work ethics. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2010; 12: 21-27.
- Yadollah, H., et.al 2017. Relationship between organizational culture and commitment of employees in health care centers in west of Iran, *Electronic Physician*, 9: 3646-3652.
- Zeng W., Sharan K., Wei J., 2009. New Deveelopment of Organizational Commitment: A Critical Review 1960-2009, *African Journal of Business Management* 4: 12-20.

## The Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: Using the Structural Equation Approach (Case Study: Mazandaran University Staff)

Mahmoud, Yahyazadeh far <sup>1</sup>; Peyman, Abrahimi Zangalani <sup>2</sup>

1- Department of Human Resource Management, University of Babolsar, Mazandaran, Iran  
(Email: [m.yahyazadeh@umz.ac.ir](mailto:m.yahyazadeh@umz.ac.ir))

2- Master of Human Resource Management, University of Babolsar, Mazandaran, Iran  
(Email: [peyman.hrm@yahoo.com](mailto:peyman.hrm@yahoo.com))

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of organizational culture on organizational commitment of Mazandaran University staff. Organizations are like individuals, called organizational culture. In other words, organizational culture is a system of shared perceptions that members have about the organization. Also, organizational commitment is a kind of emotional attachment to the organization, so that highly committed employees derive their identity from the organization, participate in the organization, and enjoy membership. The statistical population includes 300 employees of Mazandaran University. The sample size was determined using Corcoran's formula of 168 persons. Finally, 176 complete questionnaires were collected, selected by probability-stratified method. The present study is descriptive-survey, methodological, purposeful, and causal in relation to research variables of the type, and is specifically based on structural equation modeling. In order to measure the research variables, the standard questionnaire of organizational culture (Denison, 2000) and organizational commitment (Meyer, Allen & Smith, 1993) were used. Data was analyzed by SPSS and LISREL software. The results of the questionnaire analysis showed that organizational culture has an impact on organizational commitment, in other words, as much as there is a proper organizational culture in the organization, organizational commitment increases as much.

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, University of Mazandaran.*