

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۲ - تابستان ۱۳۹۴

صص ۶۰ - ۳۵

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی

علیرضا مومنی\*، امین همتی\*\*، سحرالسادات آگاه\*\*\*

### چکیده

در شرایط محیطی در حال تغییر و به شدت رقابتی امروز، سازمان‌ها به منظور حفظ بقای خود باید بیش از پیش توجه خود را بر کارایی و اثربخشی متمرکز سازند. بر اساس پژوهش‌های پیشین، «فرهنگ سازمانی» یکی از عوامل تأثیرگذار بر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها است. اهمیت این موضوع تا جایی است که فرهنگ سازمانی قوی و متمایز، یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. فرهنگ سازمانی، قوی‌ترین نیروی داخلی است که یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تأثیر زیادی بر متغیرهای سازمانی از جمله: تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در «بانک ملت» است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و کارکنان «بانک ملت» در سطح شهرستان تهران است. با توجه به فرمول کوکران در تعیین حجم جوامع آماری محدود تعداد نمونه آماری، ۲۷۸ نفر تعیین و اقدام به جمع‌آوری آراء این افراد شده است. داده‌های لازم به‌وسیله پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شد. نتایج، تمام فرضیه‌ها به جز «انطباق‌پذیری بر تعهد سازمانی» را تأیید کرد؛ همچنین با توجه به نتایج، «رسالت بر تعهد سازمانی»، بیش‌ترین تأثیر و «درگیر شدن در کار»، کمترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته است.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی؛ رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۶/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۷.

\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* کارشناس، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

E-mail: ah.managment@gmail.com

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.

## ۱. مقدمه

کار در معنای خاص آن، شغل زنده‌بودن و زندگی انسان است. کار وسیله‌ای است که جایگاه انسان را در پهنه هستی انسانی تر کرده و او را برای تسخیر طبیعت و پیروزی بر ناملایمات آن، هر روز نسبت به گذشته مستحکم‌تر می‌کند؛ ولی چگونه می‌توان کم‌کاری، بی‌مسئولیتی، حضور نیافتن در محل کار، عدم پاسخگویی و راهنمایی صحیح مراجعین، عدم حفاظت و مراقبت صحیح از اموال، بی‌توجهی به کیفیت کار و گرایش به آسان‌طلبی را به رضایت شغلی و انجام کار با کیفیت بالا و مطلوب و حضور به‌موقع و مآثر در محل کار تبدیل کرد؟ منابع انسانی به تقویت وجدان کاری و تغییر در فرهنگ کار خود نیازمند است و سازمان نیز باید خود را ملزم بداند که رضایت خاطر نیروی کار را فراهم آورد (عباس‌آبادی، ۱۳۸۹). رضایت شغلی از عوامل مهم در افزایش کارآمدی و ایجاد نگرش مثبت در فرد نسبت به کارش می‌باشد. تمایل به رضایت شغلی از این باور تأثیر می‌پذیرد که کارمندان راضی در سطوح بالاتری عمل می‌کنند. کارکنانی که از شغل خود رضایت دارند، کارکنانی هستند که به‌صورت مشارکتی و گروهی عمل می‌کنند و انگیزه بالایی دارند؛ در واقع کارکنان راضی کارکنان بهتری هستند؛ چون مولدتر هستند (رابینز و جاج، ۱۳۹۱).

تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقی‌ماندن در شغل است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت تأثیر می‌گذارند (Luthans, 2008). پورتر در پژوهشی که بر روی عوامل مؤثر در استعفاء (ترک خدمت) انجام داد به این نتیجه رسید که با بررسی تعهد سازمانی با دقتی بیشتر می‌توان احتمال استعفاء را پیش‌بینی کرد؛ همچنین 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 قابل‌قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایداری را افزایش دهند (گریفین و مورهد، ۱۳۸۹).

از دیدگاه بسیاری از پژوهشگران دستیابی به سطح مطلوب دو متغیر شرح‌داده‌شده، یعنی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در گرو شناخت فرهنگ سازمانی و وجود یک فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از تفاهم‌ها و دریافت‌های مشترک برای سامان‌دادن به کنش‌ها است که زبان و سایر محمل‌های نهادی را برای بیان این تفاهم‌های مشترک به کار می‌گیرد (طوسی، ۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی به دانش مدیریت و قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. «فرهنگ» از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی

جامعه انسانی به کار رفته است؛ ولی درباره فرهنگ سازمانی و آنچه مربوط به کار و رفتار افراد در سازمان است، کمتر سخن گفته شده است (آراسته و سلیمی، ۱۳۹۲).

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای در سازمان است؛ به طوری که همه اعضاء اتفاق نظر دارند، یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک آنچه فرهنگ سازمان را می‌سازد و شیوه ایجاد و دوام آن به پژوهشگران کمک می‌کند تا بهتر بتوانند رفتار افراد در سازمان را توجیه کنند. رایبیز (۱)، شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن را این‌گونه بیان می‌کند: «منشأ فرهنگ سازمانی نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیان‌گذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی که در فرآیند استخدام استفاده می‌شوند، اثرگذار است». وی ده معیار را جوهر و اساس فرهنگ سازمانی می‌داند و درک کارکنان را به این معیارها مربوط می‌داند. پژوهش حاضر در پی بررسی این است که «بانک ملت» دارای چه نظام فرهنگی‌ای بوده و کم و کیف فرهنگ سازمانی آن چگونه است؛ از سوی دیگر آیا پیامد و ارتقاء رضایت شغلی و تعهد سازمانی به‌عنوان یک پیامدهای مثبت فرهنگ سازمانی قوی، در این شرکت نیز وجود دارد (سیدنقوی و رفعتی‌آلاشتی، ۱۳۹۱). مدل فرهنگ سازمانی در پژوهش حاضر بر مبنای پژوهش دنیسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) است. آن‌ها معتقدند، فرهنگ سازمانی در بردارنده چهار بُعد: درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، سازگاری و رسالت است. با توجه به مطالب بیان‌شده پرسش اصلی پژوهش حاضر به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

فرهنگ سازمانی چه تأثیری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**رضایت شغلی.** رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغل خود است، نتیجه عواملی نظیر: شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و عوامل فرهنگی است؛ بنابراین می‌توان گفت: «رضایت شغلی احساسی روانی است که از عوامل اجتماعی متأثر است (شفیع‌آبادی، ۱۳۸۹)».

هالین و بلود<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) معتقدند، رضایت شغلی پدیده‌ای احساسی است که یک کارمند می‌تواند می‌تواند در خصوص شغل خود به‌دست آورد؛ بنابراین رضایت شغلی زمانی حاصل می‌شود که کارکنان از طبیعت کار خود رضایت داشته باشند، از حقوق و مزایای خود راضی بوده، فرصت‌های مناسبی برای ارتقاء و ترفیع داشته و از همکاران و سرپرستان خود راضی باشند؛ بنابراین رضایت

1. Denison

2. Hauline and Bloode

شغلی یک پدیده فردی است.

گریفین و مورهد (۱۳۸۹)، رضایت شغلی را یک پدیده عاطفی و اجتماعی می‌دانند که فرد نسبت به شغل خود دارد.

رابینز و جاج (۱۳۹۱) رضایت شغلی را مجموعه احساسات سازگار و ناسازگار و یا به عبارتی خوشایند و ناخوشایند می‌دانند که کارکنان با آن احساسات به کار خود می‌نگرند. آنان معتقدند هنگامی کارکنان به سازمانی می‌پیوندند، مجموعه‌ای از خواسته‌ها، نیازها، آرزوها و تجربه‌های گذشته را با خود به همراه می‌آورند و رضایت شغلی نشانی از هم‌سویی توقعات انسان با پاداش‌هایی است که کار برای وی فراهم می‌کند.

یکی از موضوع‌های بحث‌انگیز رضایت شغلی رابطه آن با عملکرد است: ۱. رضایت شغلی باعث افزایش عملکرد می‌شود؛ ۲. عملکرد شغلی زمینه رضایت شغلی را فراهم می‌سازد و ۳. ارتباط ذاتی بین رضایت شغلی و عملکرد وجود ندارد؛ بلکه پاداش‌های متغیری هستند که مداخله می‌کنند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۹).

برای شناسایی میزان اثربخشی یک سازمان چند معیار وجود دارد. نخستین معیار ارزیابی گروه‌های مرجع و مهم در سازمان است، مانند قضاوت ذهنی در دانش‌آموزان، معلمان، مدیران و اولیاء از مدیر مدرسه. دومین معیار اثربخشی میزان موفقیت سازمان در کسب اهداف خود است و سرانجام آخرین معیار اثربخشی رضایت عمومی شرکت‌کنندگان در سازمان است. عملکرد بالا ممکن است سبب رضایت شغلی شود که با پاداش‌هایی که به عملکرد تعلق می‌گیرد، تقویت خواهد شد. عملکرد به پاداش‌هایی منتهی می‌شود که به نوبه خود رضایت ایجاد می‌کنند؛ به این ترتیب مشخص می‌شود که رضایت شغلی به‌عنوان یکی از ابعاد اثربخشی مطرح است. لالر و پورتر معتقدند که یک رابطه منطقی، ولی پیچیده بین رضایت شغلی و اثربخشی وجود دارد. به اعتقاد پژوهشگران هرچه رضایت شغلی فرد در محیط کار بیشتر باشد، احتمال دستیابی به نتایج زیر افزایش می‌یابد:

- نوآوری و خلاقیت در کار افزایش می‌یابد؛

- میزان ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد؛

- میزان تولید سازمان افزایش می‌یابد.

سطح سلامت روانی و در نتیجه آن سلامت روانی و جسمانی کارکنان افزایش قابل ملاحظه‌ای می‌یابد که این موارد نشان دهنده افزایش اثربخشی در سازمان است (ساعتچی، ۱۳۹۰)؛ همچنین رضایت شغلی به‌طور غیرمستقیم بر میزان تلاش کارکنان در حین انجام کار تأثیر می‌گذارد. پژوهش‌ها نشان داده است کارکنانی که از موفقیت‌های کاری خود رضایت ندارند، به احتمال زیاد دیر سر کار حاضر می‌شوند، غیبت می‌کنند و کارشان را ترک می‌کنند (خرازی و

همکاران، ۱۳۹۲). مدل پورتر و لالر بسیاری از متغیرهای موجود در انگیزش را شناسایی کرده و ارتباط بین آن‌ها را نشان می‌دهد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۰).

**تعهد سازمانی.** در «فرهنگ لغات آکسفورد» تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌سازد. تعهد سازمانی مانند سایر مفاهیم رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). تعهد سازمانی از دیدگاه پورتر و همکاران (۱۹۷۴) پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌شود و معیارهای اندازه‌گیری آن شامل: انگیزه، تمایل به ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان است. به نظر آنان تعهد سازمانی حداقل از یکی از سه عامل زیر تشکیل شده است:

۱. قبول داشتن سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌های آن؛

۲. آمادگی برای بذل کوشش قابل توجه؛

۳. علاقه‌مندی برای حفظ هویت در سازمان (حضرتی ویری و همکاران، ۱۳۹۲).

به اعتقاد لوتانس (۲۰۰۸) تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش اغلب این‌گونه تعریف شده است:

- تمایل قوی به ماندن در سازمان؛

- تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان؛

- اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان.

میر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۳)، مدلی سه‌بعدی مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک‌بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ارائه کردند. به اعتقاد آنها، تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد؛ بنابراین این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (Meyer and Herscovitch, 2001). آن‌ها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی به وابستگی احساسی فرد به سازمان اشاره دارد. تعهد مستمر به تمایل به باقی‌ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان مربوط می‌شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی‌ماندن به‌عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. همپوشی آشکاری بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم‌سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می‌یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن است. به نظر می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به‌عنوان

1. Meyer

تعهد عاطفی تفسیر شود (Mowday, 1998). بررسی‌های صورت‌گرفته توسط آلن و میر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) از فرضیه‌های آنها در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند؛ ولی برخی اختلاف‌نظرها همچنان وجود دارد. در رابطه با اینکه «آیا واقعاً تعهد عاطفی و هنجاری شکل‌های متمایزی هستند؟»، و یا اینکه «آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک‌بعدی است؟»، اتفاق نظر وجود ندارد؛ باوجوداین تجزیه و تحلیل‌ها، سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) عوامل مجزایی تعریف شوند. نتایج ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعه‌ها، تک‌بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و سایر پژوهش‌ها، شواهدی بر دوامی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصت‌های استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (Meyer and Herscovitch, 2001).

دلایل زیادی در رابطه با اینکه چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد، وجود دارد (Sters and Porter, 1991). نخست، تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند، دوست داشته باشند؛ ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند؛ در این صورت آن‌ها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جست‌وجو خواهند کرد یا برعکس پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند؛ اما از انتظارکشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی از شغل خود متنفر باشند. دوم، پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل: رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرااجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (Greenberg and Baron, 2000). عوامل زیادی بر بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارند و پژوهشگران زیادی این عوامل را شناسایی و بررسی کرده‌اند؛ اما در میان پژوهش‌های مطالعه‌شده، توسلی (۱۳۷۸)، جمشیدنیا (۱۳۷۸)، سرداری (۱۳۸۳)، زمینی و حسینی نسب (۱۳۸۸)، آراسته و تسلیمی (۱۳۹۲) و گیلسپای<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) از فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر و مهم در بهبود وضعیت رضایت شغلی و تعهد سازمانی یاد کرده‌اند.

**فرهنگ سازمانی.** فرهنگ سازمانی همچون دیگر پدیده‌های سازمانی به صورت‌های مختلفی تعریف شده است. بدیهی است هر یک از تعریف‌های ارائه‌شده برای فرهنگ سازمانی متناسب با رویکرد و دیدگاهی است که نظریه‌پرداز با توسل به آن رویکرد، موضوع فرهنگ سازمانی را بررسی کرده است.

به اعتقاد دنیسون و همکاران (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی

1. Meyer and Allen

2. Gillespie

اطلاق می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریت خدمت می‌کنند؛ علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌شوند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند؛ زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. آن‌ها معتقدند، پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به‌طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و تأثیر زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارند. آن‌ها بیان می‌کنند، فرهنگ به‌آسانی قابل‌رویت و تماس نیست؛ اما به‌گونه‌ای بااهمیت، افراد سازمان آن را به خوبی می‌شناسد و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. در بسیاری از سازمان‌ها، این مهم‌ترین پیام و برداشت از فرهنگ است.

توسی و همکاران (۲۰۰۶)، فرهنگ سازمانی را، راه قالب‌ریزی شده اندیشیدن، احساس کردن و پاسخ‌دادن می‌دانند که در یک سازمان یا پاره‌بخش‌های آن وجود دارد. اورایلی، فرهنگ سازمانی را یک نظام نظارت اجتماعی بالقوه می‌داند که در برابر نظام نظارت رسمی قرار دارد (طوسی، ۱۳۸۹). صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را الگوی منحصر به فردی از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک می‌دانند که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، نمادها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (منوریان و همکاران، ۱۳۸۹). با نگاهی دقیق به تعریف‌های مختلفی که بیان شد، می‌توان پی برد که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضاء سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، نمادها، شعائر، داستان‌ها و آداب‌ورسوم وجود دارند که به مرور زمان به‌وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که درخصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضاء باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به‌وجود آید (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰).

در پژوهش حاضر از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، استفاده شده است که مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های علمی است و علاوه بر پژوهش‌های انجام‌شده در امریکا، سایر پژوهش‌ها در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید می‌کنند. این مدل دارای چهار بعد: درگیرکارشدن<sup>۱</sup>، انطباق-پذیری<sup>۲</sup>، سازگاری<sup>۳</sup> و رسالت<sup>۴</sup> است. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در مقایسه با سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی دارای مزایای زیر است:

1. Involvement
2. Adaptability
3. Consistency
4. Mission



شکل ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۹۰)

- به جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می‌زند؛
- اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد؛
- در تمام سطوح یک سازمان کاربرد دارد؛

این چهار ویژگی در قالب عبارت‌هایی از مجموعه فعالیت‌های مدیریت بیان می‌شود. فعالیت‌های مدیریت شامل عملکردهای روشنی هستند که با چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مرتبط هستند. این فعالیت‌ها با استفاده از ۱۲ شاخص که مدل را تشکیل می‌دهند، اندازه‌گیری می‌شوند؛ به عبارت دیگر هر یک از ویژگی‌های فرهنگ به وسیله سه شاخص فعالیت مدیریت سنجیده می‌شوند.

**درگیر کردن.** فرهنگ سازمانی که ویژگی آن درگیر شدن بالای کارکنان در کار باشد، به‌طور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت، تعهد و مسئولیت را در آن‌ها به‌وجود می‌آورد. کارکنان بر سیستم‌های کنترل ضمنی و داوطلبانه تأکید دارند تا به سیستم‌های رسمی و بوروکراتیک و سازمان پیوسته کارکنان خود را توانمند می‌سازد و قابلیت آن‌ها در تمامی سطوح سازمان ارتقاء می‌دهد (Gillespie et al., 2007; Hoque et al., 2013; Denison et al., 2000). ویژگی‌های مؤلفه درگیر شدن در کار عبارتند از:

**توانمندسازی:** افراد توانمند دارای اختیار، خلاقیت و توانایی اداره کار خود هستند. توانمندسازی



موجب ایجاد حس مالکیت و مسئولیت نسبت به سازمان می‌شود (Saifi, 2015). گروه‌گرایی<sup>۱</sup>: فرهنگ گروه‌گرایی به میزان ارزشی که برای کار مشارکتی در جهت اهداف مشترک و برای این که تمامی کارکنان احساس مسئولیت دوطرفه داشته باشند، اطلاق می‌شود. سازمان‌های گروه‌گرا، وابسته به تلاش‌های گروه برای انجام کارها هستند (Buchel and Denison, 2003).

**توسعه قابلیت‌ها<sup>۲</sup>:** سازمان‌ها به این علت بر روی توسعه قابلیت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند که همچنان رقابتی باقی بمانند و نیازهای مداوم کاری را بر طرف کنند (Denison, 1996).

با توجه به موارد بیان شده خواهیم داشت:

فرضیه اول: بین درگیر شدن در کار و رضایت شغلی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین درگیر شدن در کار و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

**سازگاری.** در سازمانی که دارای ویژگی بارز سازگاری باشد، رفتار اعضاء در مجموعه‌ای از ارزش‌های مرکزی، ریشه دارد و پیروان آن‌ها دارای مهارت بالایی برای دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده هستند. سازمان‌های سازگار دارای کارکنانی با سطح تعهد بالا، مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین، شیوه‌ای مجزا برای انجام کار و مجموعه‌ای روشن از بایدها و نبایدها هستند. سازگاری فرهنگی قوی بر مبنای سیستمی مشترک از اعتقادات، ارزش‌ها و نشانه‌ها را به وجود می‌آورد که کاملاً توسط اعضای سازمان قابل فهم است و این سیستم‌های کنترل ضمنی و نامحسوس بر مبنای ارزش‌های درونی شده، می‌توانند وسیله مؤثری برای دستیابی به هماهنگی و انسجام نسبت به تغییرات محیطی باشند. سازگاری، افراد را قادر می‌سازد تا واکنش مناسب و قابل پیش‌بینی به یک محیط غیرقابل پیش‌بینی از خود نشان دهند (Denison, 1996). شاخص‌های این مؤلفه عبارتند از:

**الف) هماهنگی و انسجام<sup>۳</sup>:** در سازمان‌هایی که دارای سطح بالایی از فرهنگ هماهنگی و انسجام هستند، بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان به خوبی توانایی کارکردن با هم برای دستیابی به اهداف مشترک را دارند (Davenport, 1993).

**توافق<sup>۴</sup>:** در سازمان‌های متفق، اجماع و اتفاق نظر روی مسائل حساس به راحتی کسب می‌شود.

**ارزش‌های بنیادین<sup>۵</sup>:** مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک در یک سازمان که عامل ایجاد حسی

- 
1. Team Orientation
  2. Capability Development
  3. Coordination and Integration
  4. Agreement
  5. Core Values

قوی از هویت و مجموعه‌ای روشن از انتظارات است (Suppiah and Sandhu, 2011).  
فرضیه سوم: بین سازگاری و رضایت شغلی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.  
فرضیه چهارم: بین رسالت و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

**انطباق‌پذیری.** انطباق‌پذیری عبارت از توجه به الزامات محیط کار در فعالیت‌ها است. سازمان‌های انطباق‌پذیر دربرگیرنده مجموعه‌ای از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علائم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهد و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. شاخص‌های این مؤلفه نیز به شرح زیر است: *ایجاد تغییر*؛ فرهنگ سازمانی با سطح بالایی شاخص ایجاد تغییر، توانایی ارائه شیوه‌های سازگار برای دستیابی به نیازهای متغیر خود را دارا هستند. این گونه سازمان‌ها محیط کاری خود را زیر نظر داشته و به سرعت به وضعیت‌های موجود واکنش نشان می‌دهند و می‌توانند تغییرات آتی را نیز پیش‌بینی کنند (Suppiah & Sandhu, 2011)

*مشتری‌مداری*؛ سازمان‌های مشتری‌مدار اغلب مشتریان خود را به خوبی می‌شناسند، به آن‌ها پاسخ داده و نیازهای آتی آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند. مشتری‌مداری نشان‌دهنده درجه اهمیتی است که سازمان برای توجه کردن به مشتریان قائل است (Buchel & Denison, 2003).  
*یادگیری سازمانی*؛ در سازمانی که دارای سطح بالایی از یادگیری سازمانی است، کارکنان دائماً توانایی خود را برای کسب نتایجی که مورد نظرشان می‌باشد، افزایش می‌دهند. این گونه سازمان‌ها جهت تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها، علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال می‌کنند (Denison & Neale, 2000).  
فرضیه پنجم: بین انطباق‌پذیری در کار و رضایت شغلی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.  
فرضیه ششم: بین انطباق‌پذیری در کار و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

**رسالت.** رسالت یا مأموریت یک سازمان ارائه‌دهنده اهداف، معانی و مفاهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. افراد با داشتن درکی روشن از رسالت سازمان، قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. زمانی که افراد و سازمان در مسیر اهداف قرار گیرند و هدف‌گرا باشند، موفقیت دست‌یافتنی‌تر به نظر می‌رسد (Denison & Neale, 2000). شاخص‌های رسالت نیز به شرح زیر است:

- 
1. Creating Change
  2. Customer Focus
  3. Organizational Learning

نیت و جهت/استراتژیک<sup>۱</sup>: نیت و جهت استراتژیک نشان‌دهنده آرمان سازمان‌ها است و چگونگی ایفای نقش و مشارکت افراد را در سازمان روشن می‌سازد (Hamel & Prahalad, 1994).  
 اهداف و مقاصد<sup>۲</sup>: مجموعه‌ای روشن از اهداف و مقاصد کوتاه‌مدت می‌تواند با مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبط باشد و جهت‌های روشنی را برای هر فرد در کارش فراهم آورد (Taylor & Carroll, 2010).

چشم‌انداز<sup>۳</sup>: چشم‌انداز دیدگاهی مشترک از حالت مطلوب آینده است. چشم‌انداز مجموعه ارزش‌های بنیادین سازمان را شکل می‌دهد و ذهن و قلب افراد سازمان را تسخیر می‌کند و در عین حال فراهم‌کننده جهت بوده و راهنمایی برای افراد سازمان است (Denison & Neale, 2000).

فرضیه هفتم: بین رسالت و رضایت شغلی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

فرضیه هشتم: بین سازگاری و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

همان‌طور که در مدل دنیسون مشاهده می‌شود، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده است.

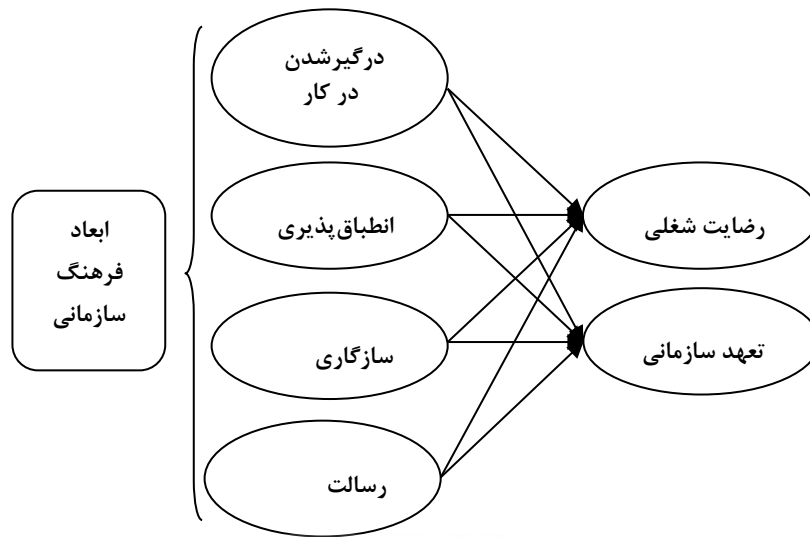
**تمرکز داخلی/تمرکز خارجی**. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون از محور افقی به دو قسمت تقسیم شده است که دو وضعیت تمرکز داخلی و تمرکز خارجی را نمایان می‌سازد. ویژگی‌های درگیرکارشدن و سازگاری نمودی از پویایی درونی یک سازمان است؛ اما بیان‌کننده ارتباطات متقابل یک سازمان با محیط پیرامون آن نیست؛ در مقابل، ویژگی‌های انطباق‌پذیری و رسالت، نمودی از تمرکز سازمان بر تعامل سازمان با محیط بیرونی است.

**ثابت/منعطف**. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون از محور عمودی نیز به دو قسمت تقسیم شده است و نشان‌دهنده دو وضعیت سازمان (ثابت و منعطف) است. ویژگی‌های درگیرکارشدن و انطباق‌پذیری، نمودی از انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر در سازمان است و در مقابل سازگاری و رسالت مؤید وضعیت ثابت و پیروی از دستورالعمل‌ها در سازمان است (منوریان و همکاران، ۱۳۸۹).

**مدل مفهومی**. با مدنظر قراردادن چهار بعد ذکرشده برای فرهنگ سازمانی، یعنی درگیرکارشدن، انطباق‌پذیری، سازگاری و رسالت می‌توان رابطه میان فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت

- 
1. Goal Directed
  2. Strategic Direction and Intent
  3. Vision

شغلی را به صورت زیر ترسیم کرد:



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان «بانک ملت» در سطح شهر تهران هستند. با توجه به اینکه جامعه آماری محدود است (کل کارکنان بانک در سطح شهرستان تهران در حدود ۱۰۰۰ نفر هستند) با استفاده از فرمول کوکران حداقل حجم نمونه تعیین می‌شود؛ بدین منظور با در نظر گرفتن مقدار ۰/۵ برای  $p$  و  $q$  و دقت برآورد ۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد، حداقل حجم نمونه ۲۷۰ نفر تعیین شد. به منظور حصول اطمینان، ۳۲۰ پرسشنامه در میان افراد نمونه توزیع شد، از بین پرسشنامه‌های بازگشتی، ۲۷۸ پرسشنامه کامل و مفید تشخیص داده شد (نرخ بازگشت ۸۷ درصد) و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد.

نمونه‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند که روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی به کار رفت؛ به این صورت که ابتدا شعب «بانک ملت» در سطح شهرستان تهران به پنج خوشه تقسیم و از میان این خوشه‌ها دو خوشه غرب و مرکز تهران به صورت تصادفی انتخاب شد. در این دو منطقه در مجموع، ۱۷ شعبه «بانک ملت» وجود داشت. در این شعب حدود ۴۰۰ کارمند مشغول فعالیت بوده و بنا بر نظر پژوهشگران، دارای کفایت لازم برای دسترسی به تعداد کافی از پرسشنامه بودند.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۰۵ ٪۳۸
	مرد	۱۷۳ ٪۶۲
سن	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۵۱ ٪۱۸
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۹۰ ٪۳۳
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۹۸ ٪۳۵
	بیشتر از ۵۱ سال	۳۹ ٪۱۴
سطح تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۳۱ ٪۱۱
	کارشناسی	۱۳۶ ٪۴۹
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۱۱ ٪۴۰

پرسشنامه مورد استفاده از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول شامل سؤال‌های جمعیت‌شناختی، بخش دوم دربرگیرنده سؤال‌های مرتبط با ارزش‌های فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی است، جدول ۲ نشان‌دهنده نوع سؤال‌ها و منبع آن است.



جدول ۲. سؤال‌های مرتبط با هر یک از ابعاد

ابعاد فرهنگ سازمانی	سؤال‌های مرتبط	منبع مورد استفاده
درگیر شدن در کار	درگیر بودن کارکنان در کار، دسترسی و استفاده تمامی کارکنان از اطلاعات شرکت، اعتقاد شخص بر وجود تأثیر مثبت در سازمان، عمل کردن کارکنان به‌عنوان عضو یک گروه، ایجاد شرایط برد ° برد در سازمان هنگام اختلاف‌نظر، سهولت رسیدن به توافق عمومی،	Denison و همکاران (۲۰۰۰)
سازگاری	سهیم شدن کارکنان بخش‌های مختلف در شکل‌گیری دیدگاه‌های کلی سازمان، انعطاف‌پذیر بودن روش انجام کارها،	
انطباق‌پذیری	مقاومت کارکنان در برابر ایجاد تغییر در سازمان، هماهنگ و یکپارچه بودن بخش‌های مختلف سازمان در برابر ایجاد تغییرات، درک عمیق کارکنان از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، مدنظر قراردادن علایق مشتری در تصمیم‌گیری سازمان، برخورداری سازمان از اهداف و مقاصد بلندمدت، وجود استراتژی روشنی برای آینده سازمان، واضح بودن جهت‌گیری استراتژیک سازمان برای کارکنان، تعیین اهداف بلندپروازانه و واقع‌گرایانه توسط مدیران،	
رضایت شغلی	لزوم به‌کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در انجام کار، دریافت آموزش‌های مورد نیاز شغل، برخورداری از فرصت کافی برای بهبود مهارت‌ها در سازمان، چالشی و جالب بودن شغل، رضایت‌بخش و ارزشمند بودن وظایف شغلی فرد، فراهم کردن فرصت کسب تجربه کاری در حوزه‌های چالشی جدید، انجام کاری که برای موفقیت سازمان بااهمیت است، دوست‌داشتن کار در این سازمان، احساس این امر که فرد در هر روز چیزی را انجام داده و به اتمام می‌رساند،	Linz (۲۰۰۳)
تعهد سازمانی	احساس فرد مبنی بر این که بخشی از سازمان است، بالیدن فرد به کار در این سازمان، تمایل نداشتن به ترک سازمان حتی در صورت وضعیت مالی نامناسب شرکت، داشتن احساس مطلوب به‌منظور آگاهی از این امر که کار فرد موجب موفقیت سازمان شده است، عدم تمایل به ترک این سازمان، تمایل به انجام کار بیشتر از آنچه در شرح شغل وجود دارد؛ در راستای کمک به سازمان،	Linz (۲۰۰۳)

لازم به یادآوری است که سؤال‌های پرسشنامه با استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق مورد سنجش قرار گرفته است؛ همچنین به منظور ارزیابی پایایی درونی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. طبق نظر نونالی (۱۹۷۶) و از آنجا که تمامی ضرایب به دست آمده بالاتر از  $0/60$  است، پایایی ابزار به کاررفته تأیید شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای سنجش روایی گویه‌ها و اطمینان از تک‌بعدی بودن مقیاس‌های ارزیابی هر یک از ساختارها و اعتبار مدل ارزیابی، تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه  $8/54$  استفاده شد. با توجه به این که تمامی گویه‌های مربوط به چهار بعد فرهنگ سازمانی دارای وزن‌های عاملی مثبت و معنادار بود و تمامی مقادیر  $t$ -value بالاتر از  $1/96$  به دست آمد، نشان‌دهنده رضایت‌بخش بودن معیار روایی همگرا است (تمامی اعداد معناداری بزرگ‌تر از مقدار  $1/96$  است و اگر وزن گویه‌ها بزرگ‌تر از  $1/96$  بوده و به عبارتی معنادار باشد، نشان‌دهنده برخورداری و رضایت‌بخش بودن روایی همگرا است)؛ همچنین شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی همگی بالاتر از حد مطلوب بود که این امر دلیل دیگری بر روایی مدل پژوهش است. پس از این مرحله برای بررسی و اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از آزمون کلموگرف-اسمیرنوف به آزمون نرمال بودن توزیع نمونه پرداخته می‌شود. این آزمون، یک آزمون تطابق توزیع برای داده‌های کمی است. اگر اختلاف آن به قدر کافی بزرگ باشد، این آزمون نشان می‌دهد که داده‌ها با یکی از توزیع‌های نظری مورد نظر تطابق ندارد. در این آزمون اگر معیار تصمیم (P-Value) کمتر از  $5\%$  باشد؛ در این صورت داده‌ها نمی‌توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت باشند. نتایج این آزمون در جدول ۳ ارائه شده است که حاکی از نرمال بودن تمام متغیرها است؛ چراکه تمامی سطوح معناداری بالاتر از سطح خطای  $5$  درصد است.

جدول ۳. نتایج آزمون کلموگرف-اسمیرنوف

متغیر	مقدار آماره آزمون	تعداد	سطح معناداری
درگیر شدن در کار	$0/735$	۲۷۸	$0/625$
سازگاری	$1/073$	۲۷۸	$0/2$
انطباق‌پذیری	$0/825$	۲۷۸	$0/670$
رسالت	$0/774$	۲۷۸	$0/586$
رضایت شغلی	$1/15$	۲۷۸	$0/32$
تعهد سازمانی	$0/983$	۲۷۸	$0/28$

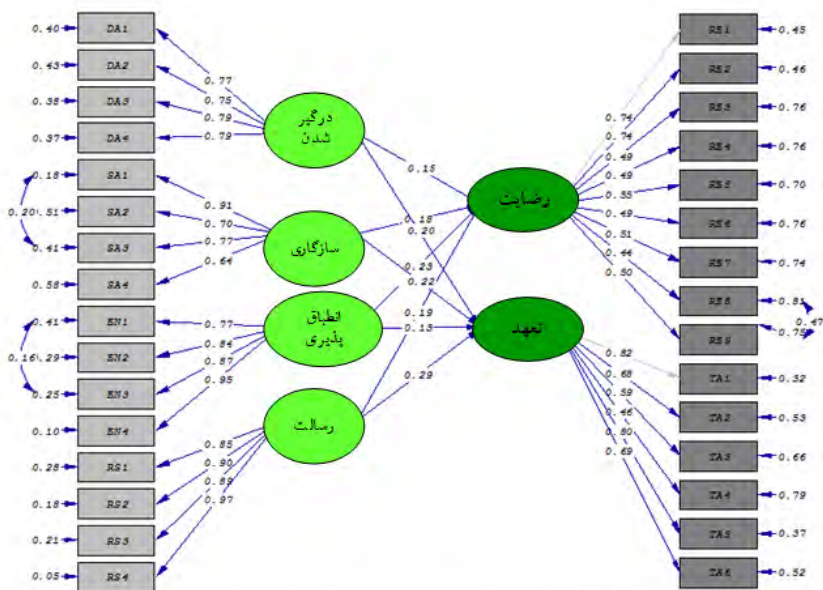
در مرحله بعد جهت بررسی فرضیات تحقیق با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری که بر مبنای تحلیل رگرسیون بوده و به دنبال بررسی رابطه علی بین متغیرهای ابتدا باید از وجود رابطه معنی دار بین متغیرها اطمینان حاصل کرد. از آنجایی که تمامی متغیرها با توجه به آزمون کلموگراف-اسمیرنوف نرمال می‌باشند، از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده خواهد شد. نتایج حاصل از همبستگی در جدول شماره ۴ ارائه شده است. نتایج تحلیل همبستگی نشان دهنده وجود رابطه معنی دار بین متغیرهای پژوهش می‌باشد و می‌توان ادعا نمود که در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد تمامی متغیرهای پژوهش دارای رابطه معنی دار با یکدیگر می‌باشند.

جدول ۳. ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدل

نام متغیر	درگیر- شدن	سازگاری	انطباق پذیری	رسالت	رضایت شغلی	تعهد سازمانی
درگیر شدن	۱	۰/۳۹۳	۰/۳۲۹	۰/۳۶۱	۰/۳۷۱	۰/۴۱۳
در کار	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
سازگاری	۰/۳۹۳	۱	۰/۴۳۸	۰/۶۷۱	۰/۴۸۵	۰/۳۲۷
انطباق پذیری	۰/۳۲۹	۰/۴۳۸	۱	۰/۵۲۹	۰/۴۹۲	۰/۳۳۷
رسالت	۰/۳۶۱	۰/۶۷۱	۰/۵۲۹	۱	۰/۵۷۰	۰/۴۰۳
رضایت شغلی	۰/۳۷۱	۰/۴۸۵	۰/۴۹۲	۰/۵۷۰	۱	۰/۵۷۰
تعهد سازمانی	۰/۴۱۳	۰/۳۲۷	۰/۳۳۷	۰/۴۰۳	۰/۵۷۰	۱
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

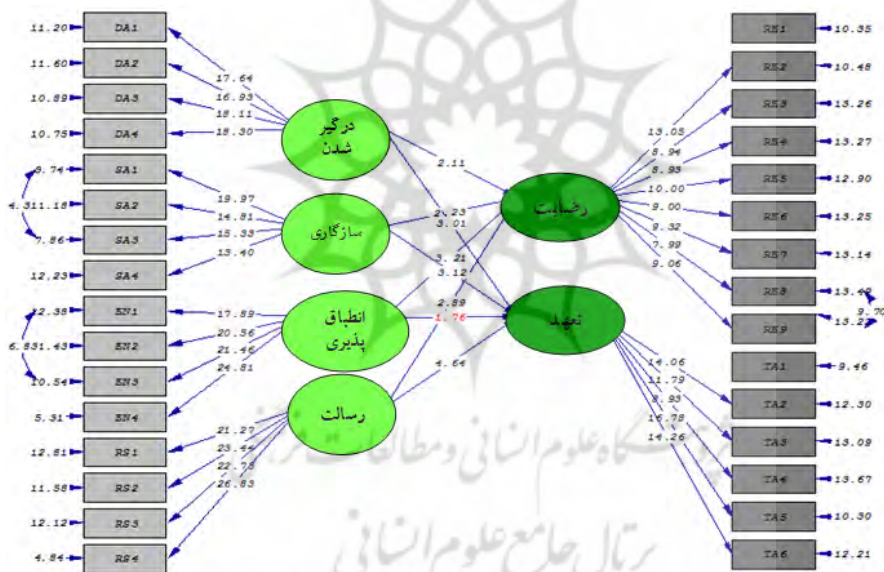
مدلسازی معادلات ساختاری با دو هدف: ۱. سنجش پدیده‌ها و ۲. بررسی روابط بین پدیده‌ها به کار می‌رود که در پژوهش حاضر هر دو هدف یعنی بررسی و آزمون فرضیه‌ها (ساختاری) و بررسی برازش مدل مطرح شده در پژوهش به ترتیب بررسی خواهد شد. در شکل‌های ۳ و ۴ به ترتیب ضرایب استاندارد و مقادیر معناداری هر یک از روابط ارائه شده است.





Chi-Square=958.84, df=417, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۳. ضرایب استاندارد به دست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری



Chi-Square=958.84, df=417, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۴. مقادیر معناداری به دست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری

جدول ۴ نشان‌دهنده خلاصه‌ای از نتایج است.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش مدل

مقدار معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
۲/۱۱	۰/۱۶	درگیرشدن در کار ° رضایت شغلی
۳/۰۱	۰/۲۰	درگیرشدن در کار ° تعهد سازمانی
۲/۲۳	۰/۱۸	سازگاری ° رضایت شغلی
۳/۱۲	۰/۲۲	سازگاری ° تعهد سازمانی
۳/۲۱	۰/۲۳	انطباق‌پذیری ° رضایت شغلی
۱/۷۶	۰/۱۳	انطباق‌پذیری ° تعهد سازمانی
۲/۸۹	۰/۱۹	رسالت ° رضایت شغلی
۴/۶۴	۰/۲۹	رسالت ° تعهد سازمانی

شاخص‌های نیکویی برازش به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ مشخص شده است که همگی بالاتر از حد مطلوب هستند.

جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش مدل برای فرضیه اصلی پژوهش

نتیجه	حد مطلوب	بعد	شاخص	معیارهای برازش مدل
خوب	<۳	۲/۹۹	$\chi^2/df$	کای دو نسبی
برازش خوب	<۰/۱	۰/۰۵۷	RMSEA	ریشه میانگین مجذورات تقریب
قابل قبول	حدود صفر	۰/۰۶۰	RMR	ریشه مجذور مانده‌ها
قابل قبول	>۰/۹۰	۰/۹۳	NFI	شاخص برازش هنجار شده
بسیار خوب	حدود یک	۰/۹۵	NNFI	شاخص نرم برازندگی
بسیار خوب	>۰/۹۰	۰/۹۵	CFI	شاخص برازش تطبیقی
بسیار خوب	>۰/۹۰	۰/۹۲	RFI	شاخص برازش نسبی
بسیار خوب	>۰/۹۰	۰/۹۵	IFI	شاخص برازش اضافی
بسیار خوب	>۰/۹۰	۰/۹۱	GFI	شاخص برازندگی
خوب	>۰/۹۰	۰/۹۰	AGFI	برازندگی تعدیل یافته

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه راهبردهای نوین و کارآمد برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری مورد استفاده مدیران سطوح بالای سازمانی قرار می‌گیرد. یکی از این راهبردها یا راه‌کارها ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان به‌منظور هدایت رفتار نیروهای انسانی در سازمان و انعکاس تصویری روشن، زیبا، جذاب و آراسته از سازمان و مدیریت

در فکر و اندیشه جامعه مصرف‌کنندگان کالا و خدمات سازمانی است. فرهنگ سازمانی، درحقیقت تصویر کلی و مشترک اعضای سازمان است و منبع پیدایش آن اندیشه‌های مؤسسه‌ها، مراکز علمی و پژوهشی، بنیان‌گذاران و مدیران سطوح بالای سازمانی است که به تدریج به اعضای سازمان آموخته می‌شود تا ضمن ارائه تعریف‌ها، مفاهیم و ویژگی‌های فرهنگ سازمان در عمل به آن پایبندی دارند. در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، ارزش‌ها و باورهای مشترک آفریننده محیطی هستند که در آن محیط، افراد نسبت به یکدیگر و نسبت به مأموریت‌ها احساس تعهد می‌کنند و این تعهد می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شود و به همین دلیل مدیریت فرهنگ سازمانی برای مدیران عالی‌رتبه یک نیاز مبرم است. توجه به بعد رهبری مدیران یکی از مهم‌ترین راهکارهای ارتقای کیفیت کارکنان محسوب می‌شود. پژوهشگران زیادی درخصوص رابطه میان فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی پژوهش کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که سریع‌ترین و مطمئن‌ترین روشی که سبب افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان می‌شود، اداره کردن آن‌ها با رهبری اثربخش در محیطی فیزیکی و شغلی مناسب است. میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر این متغیرها با توجه به زبان حرفه‌ای، متنوع و متفاوت بوده و نقش مدیران با توجه به همراه شدن مدیریت سنتی با رهبری تحول‌گرا در عصر حاضر بسیار پیچیده است.

بین درگیر شدن در کار و رضایت شغلی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد. همان‌طور که بیان شد، فرهنگ سازمانی که ویژگی آن درگیر شدن بالای کارکنان در کار باشد، به‌طور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیتهای مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت، تعهد و مسئولیت را در آن‌ها به‌وجود می‌آورد. شاید درگیر شدن زیاد کارکنان در کار باعث کمبود رضایت شغلی کارکنان شده و این وظیفه مدیران منابع انسانی است تا این مشکل را برطرف کنند. نتایج با یافته‌های مطالعات سرداری (۱۳۸۳) و ییلماز و ارگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) که در پژوهش خود درگیر شدن در کار را لازمه رضایت شغلی کارکنان معرفی کردند، سازگار بوده و یافته‌های آنها را تأیید می‌کند.

انطباق‌پذیری در کار تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. سازمان‌های انطباق‌پذیر به‌وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، خطر می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. مقایسه نتایج نشان می‌دهد که انطباق‌پذیری بیش‌ترین تأثیر را بر رضایت شغلی کارکنان داشته است. شاید به‌دلیل وجود همین ویژگی‌ها باشد که این متغیر توانسته است بیش‌ترین تأثیر را در رضایت شغلی ایفا کند. نتایج فرضیه حاضر با یافته‌های مطالعه منوریان و بختایی (۱۳۸۶) که انطباق‌پذیری در کار را لازمه موفقیت سازمان‌های امروزی بیان

کردند، تطابق دارد.

سازگاری، تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. پژوهش‌ها نشان داده است، سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند و به نظر می‌رسد «بانک ملت» از این ویژگی‌ها برخوردار است. زمینی و حسینی نسب (۱۳۸۸) و گیلسپای<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهش خود این نتایج را تأیید کردند.

رسالت، تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان د. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ به‌طوری‌که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پردردسرتین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریت خود را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگی را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند؛ بنابراین نقش و اهمیت یک رهبری قوی در تعیین رسالت سازمان غیرقابل چشم‌پوشی است. نتایج فرضیه حاضر با یافته‌های حاصل از مطالعه‌های سرداری (۱۳۸۳) و گیلسپای و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد و یافته‌های به‌دست‌آمده از این مطالعه‌ها را تأیید می‌کند.

درگیر شدن در کار به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. درگیر شدن در کار کم‌ترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته است و با مقایسه نتایج متغیرهای تأثیرگذار باید گفت: این متغیر کم‌ترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارد و مدیران سازمان باید به این نکته توجه اساسی کنند. شاید دخیل کردن هرچه بیشتر کارکنان در امور سازمان بتواند در این افزایش تأثیر این متغیر راه‌گشا باشد؛ زیرا فرهنگ سازمانی که ویژگی آن درگیر شدن بالای کارکنان در کار باشد به‌طور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت، تعهد و مسئولیت را در آن‌ها به‌وجود می‌آورد. نتایج تأیید فرضیه حاضر با نتیجه مطالعه توسلی (۱۳۷۸) در یک راستا است.

انطباق‌پذیری در کار، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان «شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران» ندارد. انطباق‌پذیری سازمانی عبارت از اعمال تقاضاهای محیط کاری در فعالیت‌های سازمان است. سازمان‌های سازگار به‌وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، خطر می‌کنند،

1. Gillespie

از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در راستای ارزش‌قائل شدن برای مشتریان هستند. شاید یکی از دلایل رد این فرضیه بی‌توجهی به این شاخص‌ها از سوی سازمان باشد. نتایج مطالعه در تضاد با یافته‌های منوریان و بختایی (۱۳۸۶) و دنیسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) است.

سازگاری، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. ایجاد شرایط برد و برد و یا به‌عبارتی حفظ منافع دو طرف و همچنین سهیم کردن کارکنان بخش‌های مختلف سازمان در شکل‌گیری دیدگاه‌های کلی سازمان دو متغیر مهم در شکل‌دهی متغیر سازگاری هستند. تحقق این دو متغیر در سازمان سبب خواهد شد که کارکنان تعهد نسبتاً بالایی به سازمان 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 تعیین‌شده فرد است که می‌تواند سودآوری زیادی را برای سازمان به‌همراه داشته باشد. نتایج فرضیه حاضر با مطالعه جمشیدنیا (۱۳۷۸) تناسب داشته و در یک راستا است.

رسالت، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان «شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران» دارد. با مقایسه مقادیر معناداری می‌توان دریافت که از میان متغیرهای مورد بررسی، رسالت بیش‌ترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارد. نتایج تأیید فرضیه حاضر با نتایج مطالعه‌های توسلی (۱۳۷۸) و کوهن و شامای<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان پیشنهادهای زیر را در خصوص هر یک از فرضیه‌های مورد-بررسی ارائه کرد:

درخصوص مؤلفه درگیر شدن در کار:

۱. توجه به تشکیل گروه در داخل سازمان و انجام کارها به صورت گروهی؛
۲. دخالت‌دادن کارکنان در امور مربوط به سازمان و تصمیم‌گیری‌ها؛
۳. درخواست از کارکنان برای ارائه پیشنهاد در خصوص روند انجام کار؛
۴. توزیع عادلانه کار در میان کارکنان؛
۵. توزیع اطلاعات ضروری کارکنان میان آنان؛
۶. نصب صندوق نظرها و پیشنهادهای در سازمان مختص کارکنان و تقدیر از پیشنهادهای برتر؛
۷. برگزاری جلسه‌های خلاقیت برای حل مسائل پیش‌آمده و استفاده از روش‌های جدید خلاقیت مانند طوفان مغزی.

درخصوص مؤلفه انطباق‌پذیری در کار:

۱. شنیدن نظرهای مشتریان و مدنظر قراردادن نظرهای آن‌ها هنگام تولید محصول؛

1. Denison

2. Cohen and Shamai

۲. برگزاری جلسه‌ی ماهیانه با مشتریان؛
۳. تشکیل گروه پژوهش‌های بازاریابی برای شناسایی نیازهای هر بخش از بازار و علائق مشتریان؛
۴. برگزاری جلسه‌های توجیهی با کارکنان سازمان قبل از انجام هرگونه تغییر به منظور آمادگی کارکنان در برابر تغییرات؛
۵. انجام تغییرات در سازمان به صورت تدریجی.  
درخصوص مؤلفه سازگاری:
  ۱. مدنظر قراردادن منافع تمامی کارکنان هنگام تصمیم‌گیری؛
  ۲. شنیدن نظرهای تمامی طرفین در هنگام تصمیم‌گیری؛
  ۳. جویاشدن نظرهای کارکنان هنگام تصمیم‌گیری درخصوص مسائل کلان سازمان؛
  ۴. استفاده از رؤسای قوی در جلسه‌ها و به عبارتی رهبران قدرتمند که به راحتی توان دستیابی به یک توافق همگانی را در جلسه داشته باشند؛
  ۵. آزادگذاشتن دست کارکنان در انجام کار و محدود نکردن آن‌ها به یک سری روش‌های خاص انجام کار؛ به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری در روش انجام کار وجود داشته باشد.  
درخصوص مؤلفه رسالت:
    ۱. انتخاب مدیران دارای دیدگاه استراتژیک؛
    ۲. وقت‌دادن به مدیران برای اجرای برنامه‌های استراتژیک خود؛
    ۳. تدوین برنامه استراتژیک بلندمدت و کوتاه‌مدت برای سازمان؛
    ۴. شفاف‌بودن برنامه‌های استراتژیک؛  
درخصوص متغیر رضایت شغلی:
      ۱. ارائه آموزش‌های مورد نیاز برای انجام شغل به فرد قبل از انجام کار؛
      ۲. ارائه آموزش ضمن خدمت به کارکنان برای آشنایی با روش‌های جدید انجام کار؛
      ۳. اعزام افراد به سازمان‌های موفق برای آشنایی هر چه بهتر با کار خود؛
      ۴. القای این احساس به فرد که کار وی برای سازمان ارزشمند است، این امر باید توسط مقام مسئول و مدیران سازمان صورت پذیرد؛
      ۵. دقت در کارمندیابی و انتخاب افراد علاقه‌مند؛
      ۶. گردش شغلی به منظور جلوگیری از تکراری‌بودن کار و آشنایی فرد با وظایف جدید؛
      ۷. ارائه فرصت‌های لازم به فرد در مراحل انجام کار؛
      ۸. تقدیر از کارکنان برتر تا فرد درک کند سازمان به وی توجه کرده و کار او برای سازمان حائز اهمیت است؛

۹. فراهم آوردن فرصت‌های کاری جدید برای افراد؛
۱۰. ارائه پاداش به کارکنان برتر.

درخصوص متغیر تعهد سازمانی:

۱. توانمندساختن کارکنان به واسطه حضور در کلاس‌های آموزشی؛
۲. سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری و کمک به کارکنان در توسعه توانایی‌ها و رسیدن به قابلیت‌ها؛
۳. برقراری عدالت در میان کارکنان؛
۴. جلب توجه فرد به این مطلب که کار وی تا چه حد در موفقیت سازمان اثر دارد.



## منابع

۱. الوانی، مهدی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری های سازمان دولتی. تهران: انتشارات اشراقی.
۲. آراسته، حمیدرضا؛ سلیمی، مهتاب (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای تبیین روابط میان فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و اثر بخشی رهبری در دانشکده‌های پرستاری دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۲ (۲)، ۱۹-۲۹.
۳. توسلی، نجمه (۱۳۷۸). بررسی رابطه فرهنگ و تعهد سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد. (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی). دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. جمشیدینیا، علی (۱۳۷۸). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۵. حضرتی ویری، اصغر، عباس‌پور، عباس؛ اکبری محله کلائی، محمد (۱۳۹۲). تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴ (۱۳)، ۱۵۹-۱۷۱.
۶. خرازی، سید کمال؛ میرکمالی، سید محمد؛ ترکی، علی (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴ (۱۴)، ۸۷-۱۱۶.
۷. رابینز، استیفن. و جاج، تیموتی (۱۳۹۱). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. زمینی، سهیلا؛ حسینی نسب، داود (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی (در میان اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه تبریز). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰، ۱۲۱-۱۳۸.
۹. ساروقی، احمد (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه فرآیند مدیریت، ۱۰ (۴)، ۶۵-۷۳.
۱۰. ساعتچی، محمود (۱۳۹۰). روان‌شناسی کار (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت). تهران: انتشارات ویرایش.
۱۱. سرداری، احمد (۱۳۸۳). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی در مراکز علمی - پژوهشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهر تهران. مجله دانشور رفتار، ۱۱، ۴۵-۵۴.
۱۲. سیدنفوی، میرعلی؛ رفعتی آلاشتی، کبری (۱۳۹۱). رابطه تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و نقش فرهنگ سازمانی در تعدیل این رابطه (مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۱۱)، ۹-۲۴.
۱۳. شفیع آبادی، عبدالله (۱۳۸۹). راهنمای تحصیلی و شغلی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۴. طوسی، محمد علی (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. عباس آبادی، رضا (۱۳۸۹). رضایت شغلی. تهران: انتشارات مهرآه عصر.
۱۶. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۰). روش پژوهش در علوم انسانی با نگرشی بر پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات پویش.



۱۷. گریفین، ریکی و مورهد، گرگوری (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.
۱۸. منوریان، عباس و همکاران. (۱۳۸۹). *فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون*. انتشارات دانشگاه شیراز.
۱۹. منوریان، عباس. و بختیایی، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
20. Buchel, B. and Denison, D. (2003). Knowledge Density and Success of New Product Development Teams. *International Institute for Management Development, Lausanne*.
21. Cohen, A., and Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing. An International Journal of Police Strategies & Management, 33 (1)*, 50-59.
22. Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
23. Denison, D. and Neale, W. (2000). *Denison organizational culture survey: Facilitator guide*. Published by Denison Consulting, LLC, Ann Arbor, MI: Aviat.
24. Denison, D. R. (1996). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Ann Arbor; MI: Aviat.
25. Denison, D., Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method. *Working paper, International for management development*.
26. Gillespie M, A. and et.al (2008). Organizational Culture and Customer Satisfaction. *Denison Consulting, Ann Arbor, MI 48104*.
27. Greenberg, J., & BARON, E. (2000). *BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS*. PRENTICE-HALL, INC, 6<sup>th</sup> Ed.
28. Hamel, G., and Prahalad. C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
29. Hauline, A., & Bloode, F. (1999). *The Myths of Employee satisfaction*. Healthcare Executive.
30. Hoque, N., Aktaruzzaman, M., and Mowla, M. (2013). Organisational culture: features and framework from Islamic perspective. *Humanomics, 29 (3)*, 202 - 219
31. Linz, S.J. (2003). Job Satisfaction among Russian Workers. *International journal of manpower, 24 (6)*, 626-652.
32. Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
33. Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
34. Meyer, J.P., and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
35. MOWDAY, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review, 8 (4)*, 121-132.
36. Porter, L. W., and et.al (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59 (5)*,

603-609.

37. Saifi, S.A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19 (2), pp.164 - 189

38. STEERS, R.M., & PORTER, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*. MCGRAW-HILL, INC, 5<sup>th</sup> Ed.

39. Suppiah, V., and Sandhu, M.S (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledgesharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 462 - 477

40. Taylor, J.F., and Carroll, J. (2010). Corporate Culture Narratives as the Performance of Organisational Meaning. *Qualitative Research Journal*, 10 (1), 3-28.

41. Yilmaz, C., and Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 2 (12), 290-306.

