

بررسی تاثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی با وجود متغیر میانجی تعهد سازمانی

وحید میرزایی

دانش آموخته دکتری مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد mirzaei_va@yahoo.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: در سالهای اخیر، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی به دلیل اثرات قابل توجهی که بر اثربخشی و موفقیت سازمانها داشته است، بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش واسطه تعهد سازمانی در رابطه فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان خراسان شمالی صورت پذیرفت.

روش پژوهش: روش پژوهش کاربردی - توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش در سال ۱۳۹۴ شامل ۵۶۷ نفر از کارشناسان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان خراسان شمالی بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۲۳۰ نفر و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. اطلاعات مورد نیاز بر اساس پرسشنامه‌های فرهنگ ملی هافستد، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون و تعهد سازمانی آلن و می‌یر جمع‌آوری گردید. نتایج با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (فراوانی، درصد فراوانی، ضریب و جداول توزیع فراوانی) و بوسیله نرم افزار spss و lizrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتیجه‌گیری و یافته‌ها: با توجه به ضرایب همبستگی پیرسون نتایج نشان داد که بین فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ از سویی نتایج بیانگر این است که تعهد سازمانی رابطه فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی را واسطه‌گری می‌نماید. نتایج بیانگر برآزش مناسب مدل، مبنی بر نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی دارد لذا بر این اساس پیشنهاد می‌گردد از طریق توجه به کارگروهی و جمع‌گرایی و هم‌چنین برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های توسعه، ارائه بازخورد موثر و منصفانه درباره عملکرد شغلی و مشارکت دادن افراد در استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان، زمینه کاهش فاصله قدرت را در میان کارکنان افزایش داده تا از این طریق بتوان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد.

واژگان کلیدی: فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، سازمان صنعت معدن و تجارت خراسان شمالی

مقدمه

جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود (لو^۵، ۲۰۰۴). فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک است که در میان اعضاء سازمان وجود دارد (وانتز و بوگلارسکی^۶، ۲۰۰۷). در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار کنند درک مشترک و یکسانی ایجاد شود (کینچی و کریتنر^۷، ۲۰۰۷).

فرهنگ سازمانی شیوه زندگی یک سازمان می‌باشد و با توجه به اینکه منبع اصلی هر سازمان منبع انسانی آن است، عملکرد افراد در سازمان متأثر از فرهنگ سازمان می‌باشد. بنابراین وظیفه مدیران، مسئولان و متخصصان است که در حفظ و نگه داری و رشد و توسعه کارکنان تلاش کرده و آنها را به سازمان متعهد نمایند. نیروی انسانی متعهد، خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود داشته و در تحقق آنها می‌کوشد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود و در جهت ترقی و عظمت سازمان گام بر می‌دارد و از این طریق سازمان به مأموریت و فلسفه وجودی خود نزدیکتر می‌شود. لذا تعهد سازمانی، نوعی ارتباط نگرشی-رفتاری به اهداف و مأموریت‌های سازمان است. تعهد سازمانی از نمودهای نگرش محسوب و از نظام ارزشی فرد ناشی می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۱). ویژگی‌هایی وجود دارند که وقتی با هم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند اگر چه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه‌ای از جمع اجزاء آن متفاوت باشد، ولی موضوعات ذیل آنها، یعنی ویژگی‌های

باورها و ارزش‌های فرهنگی، اساس حرکت و فعالیت‌های فردی و اجتماعی انسان است به تعبیر دیگر می‌توان فرهنگ را زمینه رویش و جوشش رفتارها، عادات، کنش و واکنش‌های فردی و جمعی یک ملت و جامعه تلقی نمود به همین دلیل برخی جامعه‌شناسان، فرهنگ را به مجموعه رفتارها، عادات و توانایی‌های یک قوم اطلاق می‌کنند. محیط فرهنگی جامعه، عمیق‌ترین، پرمایه‌ترین و بیشترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک جامعه می‌گذارد؛ زیرا انسان در تنهایی و دور از مردم با الگوهای رفتاری بیرونی و درونی فرهنگ که در آن رشد یافته است، فکر و عمل می‌کند (دانگ، ژونگ‌گنگ و دانگتوا^۱، ۲۰۱۱).

فرهنگ، ارزشهای جامعه را به طرز کم و بیش نظام‌مندی تعبیر و تفسیر می‌کند و از گذر فرهنگی است که می‌توان معنی هدف و نوع رفتار فردی و اجتماعی را دریافت و آن را تفسیر کرد. از سویی سازمان‌های عصر حاضر در محیطی پیچیده و در حال تغییر و رقابت فعالیت می‌نمایند لذا سازمان‌های می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که عوامل موفقیت خود را شناسایی کرده و به آن اهمیت بیشتری بدهند، یکی از این عوامل فرهنگ سازمانی است (والنسیا، سنز و جیمز^۲، ۲۰۱۰). رادریگز می‌گوید جنبه‌های ارزش فرهنگ سازمان بوسیله فرهنگ ملی و جنبه‌های نمادین آن بوسیله سازمان به عنوان ابزار تطبیق پذیری نسبت به خواسته‌های محیطی برای تغییر تعیین می‌شود (رادریگز^۳، ۱۳۸۴).

شناسایی فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کاملتری نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند (ژنگ و بیان^۴، ۲۰۱۰). ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا

تطبيق پذیری نسبت به خواسته‌های محیطی برای تغییر تعیین می‌شود (رادریگز، ۱۳۸۰). وی با اشاره به فرهنگ‌های متعدد و تفاوت‌های ناشی از مدل‌هاستد بر این باور است: فرهنگ سازمانی بدلیل این که متأثر از فرهنگ جامعه خود است با روش معین نمی‌توان در آن ایجاد تغییر نمود. ضمن این که هیچ یک از سازمان‌ها دارای یک وضعیت ثابت نیستند. شنایدر و بارسو در کتاب مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها می‌گویند: تحقیقات علمی‌هاستد وجود فرهنگ‌های ملی به موازات حضور فرهنگ‌های قوی سازمانی را ثابت می‌کند. تحقیقات او نشان داد که حتی با وجود فرهنگ مشخص سازمانی آی.بی.ام. فرهنگ ملی کارکنان این شرکت نقش اساسی در بروز تفاوت در ارزش‌های کار ایفا می‌کند (اشنایدربارسو، ۱۳۷۱). در فرهنگ‌های مختلف و حتی در خرده فرهنگ‌های درون یک فرهنگ ملی طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد. به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری از خصوصیات دیگر می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح توسعه روابط کاری را با مشکل مواجه سازد (تریاندیس، ۲۰۰۶). امروزه ادامه حیات سازمان‌ها به داشتن نیروی انسانی واجد شرایط و متعهد به سازمان بستگی دارد (تستا، ۲۰۰۱).

اگرچه روش‌های کاری مورد استفاده سازمان‌ها ممکن است مشابه هم باشند، اما ارزش‌های ملی حاکم بر سازمان‌ها متفاوت از یکدیگر است. تفاوت‌های موجود در فرهنگ‌های ملی بیشتر ناشی از تفاوت‌های موجود در ارزش‌ها و باورهای مقبول آن فرهنگ‌هاست درحالی که تفاوت‌های موجود در فرهنگ سازمانی بیشتر ناشی از روش‌ها و وجود تفاوت‌ها در تجربیات جامعه‌پذیری است. ارزش‌ها و فرضیات اساسی در آغاز زندگی و در طول مراحل رشد و از طریق مدارس و آموزشگاه کسب می‌شوند در حالی که فرهنگ‌های

کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌کند همچون، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق، مشارکت، می‌تواند زمینه بروز تعهد سازمانی را در کارکنان فراهم ساخت (چن و فرانسیسکو^۱، ۲۰۰۳).

حجم انبوهی از شواهد تجربی نشان می‌دهد که فرهنگ ملی بر متغیرهای بسیاری تأثیر گذار است به عنوان نمونه فرهنگ ملی با مدیریت نیروی انسانی (خلجی^۲، ۲۰۰۳)، رهبری (بس^۱، ۱۹۹۰؛ اشکنسی^۱، ۲۰۰۴)، اخلاق (جکسون^۲، ۲۰۰۱)، فساد اداری (پارک^۳، ۲۰۰۳)، مدیریت عملکرد (کوئستگن^۴ و همکاران، ۲۰۰۳)، رضایت شغلی (لوک و کراو فرد^۵، ۲۰۰۴)، اعتماد (هاف و کلی^۶، ۲۰۰۵)، تسهیم دانش (مولر و ساوان^۷، ۲۰۰۴)، کار تیمی (کرکمن و شاپیرو^۸، ۱۹۹۷)، در ارتباط است. تأثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی موضوعی است که در چند دهه اخیر مورد توجه زیادی واقع شده و این ادعا در پیشینه مباحث مربوطه مطرح شده که وجه تمایز سازمان‌های موفق و غیر موفق در فرهنگ آن‌هاست، به عبارتی، موفقیت چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آن‌ها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است؛ علیرغم چنین ادعایی تحقیقات اندکی این موضوع را با دقت‌های لازم و به طور کمی بررسی کرده‌اند بنابراین، این امر شایسته کنکاش‌های بیشتر است (میر سپاسی، ۱۳۸۱). هافستد این نکته را تأکید کرده که فرهنگ ملی می‌تواند بر ارزش‌های کاری و نگرش‌های فرد اثرات جدی بگذارد. در واقع اختلافاتی که کارکنان از نظر سن، جنس، تخصص یا مقام سازمانی داشتند، می‌توانست توجیه کننده نوع رفتار آنان نسبت به آنچه بیشتر بوده است باشد؛ او نتیجه گرفت مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با هم تفاوت دارند. رادریگز می‌گوید: جنبه‌های ارزشی فرهنگ سازمانی بوسیله فرهنگ ملی و جنبه‌های نمادین آن بوسیله سازمان به عنوان ابزار

میدانی رابطه برخی ویژگی‌های فرهنگ ملی، را با تعهد و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان مذکور مورد ارزیابی قرار داده تا زمینه‌ای برای کشف راه کارهای لازم جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان و فرهنگ حاکم بر سازمان باشد.

ادبیات تحقیق

الف) فرهنگ سازمانی

امروزه سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم و متغیر برای تحقق بخشیدن به سیاست‌های خویش ناچار به تحول و همگون سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی‌اند. شناخت و ارزیابی تاثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد (سعید و حسن، ۲۰۰۰). مطالعه رفتارهای فردی و گروهی و کشف پدیده‌های پیچیده‌ای همچون فرهنگ سازمانی مدتهاست که مورد علاقه دانشمندان و محققین رشته مدیریت قرار گرفته است. پیترز و واترمن (۱۹۸۲) به مطالعه فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان پرداختند. نتایج این مطالعات ارزشمند و مطالعات دیگر در این حیطه باعث بوجود آمدن حیطه‌ای جدید و گسترده درحیطه سازمان شده است (زین آبادی، ۱۳۸۹). از نظر ادگار شاین، فرهنگ الگویی از مفروضات بنیادی است که در فراگرد تجربه و رویارویی با دشواری‌های نهفته در سازگاری بیرونی و سازگاری درونی، از سوی گروهی معین، ساخته، کشف یا پدید آمده است (شرمهورن، هانت و ابزورن^{۱۹}، ۲۰۰۵). دنیسون معتقد است که فرهنگ سازمانی به ارزشهای اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که هم چون ستونی محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند (کوک و وال^{۲۰}، ۲۰۰۰). علاوه بر آن، هم ارزشها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزشها

سازمانی از طریق حضور افراد در محل کار و پذیرش آنها توسط این افراد کسب می‌شوند. وجود اقوام مختلف در درون جامعه کهن ایران، موجبات داد و ستد فرهنگی و اجتماعی را در طول تاریخ فراهم آورده است چرا که ایران کشوری چند قومی است. دوام و استمرار هویت فرهنگ ایرانی در طول تاریخ، مدیون گروه‌های مختلف قومی نظیر کرد، لرها، بلوچها، ترکمن‌ها، عرب‌ها و فارس‌ها بوده است؛ استان خراسان شمالی از جمله استان‌های کشور است که بخاطر وجود قومیت‌های مختلف دارای فرهنگ‌های مختلفی است که این تفاوت فرهنگی در سازمان‌های استان نیز بخوبی مشهود است و در بعضی موارد باعث ایجاد مشکلاتی برای اجرای برنامه‌های سازمانی گردیده است؛ از سوئی سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان نیازمند نیروی انسانی متعهد و وفادار به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشند لذا توجه و شناخت فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی می‌تواند مدیریت سازمان را در دستیابی به اهداف سازمان یاری رساند، سازمان صنعت، معدن و تجارت که از ترکیب دو وزارتخانه صنایع و معادن و بازرگانی در چند سال اخیر تشکیل گردیده دارای وظایف متعددی است که نقش مؤثری بر اقتصاد جامعه دارد با این حال ادغام وزارتخانه‌ها و وجود فرهنگ‌های متفاوت کارکنان استان در سازمان مذکور در چند سال اخیر مشکلات عدیده‌ای را برای مدیریت سازمان و عملکرد سازمان فراهم نموده است که عدم توجه بیشتر به این مشکل می‌تواند باعث بروز گسست فرهنگی کارکنان و تعارضات شغلی بین آنان گردیده و کاهش تعهد سازمانی را به دنبال داشته باشد؛ با این توضیحات، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا فرهنگ ملی و متغیرهای ارائه شده توسط هافستد بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار است؟. در این پژوهش تلاش شده است تا با توجه به ادبیات نظری و مطالعه

از دیدگاه این فرهنگ، دخالت و شرکت در فعالیت‌های سازمان، باعث افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان است که بتوان با بازارهای در حال تغییر و رقابت تطبیق حاصل کرد.

د) فرهنگ مبتنی بر تداوم رویه (سازگاری): سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است بر امور درون سازمان تأکید می‌کند و در محیط دارای ثبات نسبی فعالیت می‌کند و از نظر رفتار نوعی تداوم را در پیش می‌گیرد چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه مشخص و با ثبات انجام کارها مورد توجه قرار می‌گیرد و به مشارکت افراد به ویژه در امور سرنوشت ساز سازمان چندان توجهی نمی‌شود (مشبکی، ۱۳۷۹).

ب) فرهنگ ملی

زمانی که در مورد فرهنگ ملی صحبت می‌شود، از اصطلاحی به نام فرهنگ منطقه نام برده می‌شود که دارای دو بعد است: درون مرزهای ملی (یک کشور با حاکمیت سیاسی شخصی) و برون مرزهای ملی (یعنی آن مناطقی که خارج از مرزهای ملی یک کشور حاضر است اما دارای شباهت‌های فرهنگی با فرهنگ داخل مرزهاست). شنایدر و بارسو در این باره می‌گویند: فرهنگ‌های منطقه‌ای به تفاوت وجود درون کشورها و شباهت‌های موجود بین کشورها اشاره می‌کنند. در حوزه درون مرزهای ملی عوامل جغرافیایی، تاریخی، سیاسی و اقتصادی، زبان و مذهب موجب رشد و تکامل فرهنگ‌های منطقه‌ای شده‌اند. گاهی تقسیم کشور به دو بخش شرقی و غربی موجب بروز تفاوت‌های فرهنگی در درون مرزهای جغرافیایی کشورها می‌شود و گاهی درون مرزهای جغرافیایی کشورها، پیوندهای قومی منطقه‌ای با هویت ملی به رقابت بر می‌خیزد (شنایدر، ۱۳۷۹). در هر حال برای اینکه تاثیر این فرهنگ در چارچوب مرزهای هر

ماندگارانند، چون برای اعضای سازمان حاوی معانی و مفاهیم خاصی می‌باشند (دنيسون، جانوویز، یانگ و چو، ۲۰۰۷). علاوه بر این برای فرهنگ سازمانی کارکردهای متفاوتی در نظر گرفته اند به عنوان نمونه فرهنگ سازمانی، تعهد گروهی را آسان و موجبات آن را فراهم می‌سازد (کینیچی و کرنتر، ۲۰۰۷). فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می‌باشد و شکل دهنده رفتار اعضای سازمان می‌باشد (فرانکوویس^{۱۱}، ۲۰۰۶). دنيسون در زمینه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی آن تحقیقی انجام داد و طی مطالعاتش به این نتیجه رسید که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و اثربخشی به گونه ای است که بر اساس دو عامل میزان ثبات یا تغییر محیط سازمانی و میزان تأکید سازمان بر درون یا بیرون سازمان چهار نوع فرهنگ وجود دارد که عبارتند از:

الف) فرهنگ انطباق پذیری: از ویژگی‌های فرهنگ انطباق پذیری یا کارآفرینی این است که در سازمان‌هایی وجود دارد که محیط سازمان متغیر بوده و تأکید سازمان نیز به بیرون سازمان است و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد، در این فرهنگ هنجارها و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسائی و تفسیر نمود و بر اساس آن واکنش مناسب از خود نشان داد یا رفتار مناسبی در پیش گرفت.

ب) فرهنگ مأموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط بیرونی را تأمین کند اما الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دست خوش تغییرات قرار گیرد در جمع بندی این نوع فرهنگ از انسان‌های سازمانی انتظار می‌رود شناخت ژرفی از هدف، مأموریت، و مأموریت سازمان داشته باشند

ج) فرهنگ مشارکتی: هدف سازمان در این حالت، پاسخ‌گویی سریع به نیازها و افزایش بازدهی است که

مراتب، قدرت، حقوق افراد، و در بعد ابهام‌گریزی به مسایلی از قبیل؛ میزان پذیرش ابهام در زندگی، استرس، سختکوشی، تعارض و رقابت، میزان تحمل و در بعد فردگرایی به مواردی چون؛ مسئولیت افراد و خانواده، وجدان صمیمی و فردی، وابستگی عاطفی، کار، ابتکار و تعلق سازمانی، جایگاه عقیده شخصی و حریم زندگی خصوصی، تخصص، نظم، و در بعد مردنمایی به نکاتی مانند: نقش مردان و زنان، نقشهای جنسی، تساوی زن و مرد، کیفیت عملکرد زندگی اهمیت افراد، محیط، پول و اشیاء اولویت کار و زندگی، وابستگی و استقلال، زیبایی کوچک و بزرگی و ... اشاره می‌کند. این ابعاد فرهنگی چهارگانه به طرق متعدد بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. پس از مدتی هافستد دو بعد دیگر به نام لذت جویی و عمل‌گرایی را به ابعاد فرهنگ ملی اضافه نمود (هافستد و مینکو^{۳۳}، ۲۰۱۰). «هافستد» این نکته را تاکید کرد که فرهنگ ملی می‌تواند بر ارزش‌های کاری و نگرش‌های فرد اثرات جدی بگذارد. در واقع اختلافاتی که کارکنان از نظر سن، جنس و تخصص داشتند، می‌توانست توجیه‌کننده نوع رفتار آنان نسبت به آن چیزی باشد که بیشتر بوده است. او نتیجه گرفت مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با هم تفاوت دارند (رابینز، ۱۳۷۹). باتوجه به مطالب ذکر شده چارچوب نظری تحقیق در حوزه فرهنگ ملی از ابعاد فرهنگ ملی ارائه شده توسط هافستد بهره می‌گیرد.

ج) تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی به واکنش‌های عاطفی یک شخص نسبت به ویژگی‌های سازمانی و در نتیجه کل سازمان اشاره دارد، که او برایش کار می‌کند و با اعتقاد به اهداف و ارزش‌های آن سازمان مربوط است (کوک و وال، ۲۰۰۰)، و مبین درجه تعلق خاطر و دلبستگی یا

کشور سنجیده شود، ضرورت دارد مشخصه‌ها و ویژگی‌ها و عناصر آن فرهنگ که در یک سلسله مراتب سیستمی به عنوان خرده فرهنگ در فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرند شناسایی و تعریف شوند.

یکی از اولین و مهم‌ترین مطالعاتی که در مورد شناسایی ویژگی فرهنگ‌های ملی انجام گرفته است، نظریه‌ای است که توسط گبرت هافستد (۱۹۸۲)، محقق هلندی ارائه شده است. وی برای بررسی و مطالعه تاثیر فرهنگ ملی روی رفتار فرد، پارادایمی مطرح کرد و ارزش‌ها و باورهای کارکنان از چهل ملیت در سراسر جهان را مورد بررسی قرار داد. متعاقباً عین تحقیق را در ده کشور دیگر تکرار کرد. وی فرهنگ ملی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن تعریف می‌نماید که اعضای گروه یا دسته‌ای از مردم را از گروه‌ها یا طبقات دیگر متمایز می‌کند. از دیدگاه محققان پروژه گلوب فرهنگ ملی را انگیزه‌ها، باورها، هویت و تفسیرها یا معنی مشترک از رویدادهای مهمی می‌دانند که ناشی از تجربیات مشترک اعضای جوامع می‌باشد و در بین نسل‌های سنی انتقال می‌یابد (هاوس^{۳۲} و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین فرهنگ ملی را می‌توان، نظام باورها، مفروضات و ارزش‌های اساسی و الگوهای رفتاری باثبات و ریشه دار یک ملت و عموماً در مرزهای جغرافیای یک کشوردانست که طی دهه‌ها و قرن‌ها ایجاد و تثبیت شده است و به یک ملت هویت می‌بخشد. از دیدگاه هافستد فرهنگ از دویخش اصلی اعمال و ارزش‌ها تشکیل شده است به زعم وی؛ هرچه از سطح ملی به سمت سازمان حرکت می‌کنیم، نقش ارزش‌ها در مجموعه فرهنگ کاسته شده و نقش اعمال و رفتارها افزایش می‌یابد. هافستد نوعی طبقه‌بندی از چهار بعد فرهنگ ملی ارائه داد تا بر مبنای آن جوامع را طبقه‌بندی کند؛ فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی و مردنمایی. وی در بعد فاصله قدرت به مقوله‌هایی مثل نابرابری، استقلال افراد، سلسله

اجتماعی بالایی دارند و برای کمک به سازمان فراتر از آنچه رهبران سازمان به صورت پذیرش رفتار رهبری مشارکتی یا مشورتی درک می‌کنند، و جایی که تصمیم‌گیری مشترک متداول است، آماده هستند (گرینبرگ و بورن^{۲۷}، ۲۰۰۰).

ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که کارکنان می‌توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزش‌های گروه‌های گوناگون در درون سازمان تجربه کنند. بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانون‌های تعهد نیز الزامی است (کلرک و ریوز^{۲۸}، ۲۰۰۷). اگرچه تعاریفی متعدد از تعهد سازمانی طرح شده است، هریک از آنها در این دیدگاه سهیم هستند که تعهد یک حالت روانشناختی است که رابطه یک کارمند را با سازمانش توصیف می‌کند و استنباطی برای تداوم عضویتش در سازمان دارد. آنچه به لحاظ سنتی در میان این تعاریف از تعهد سازمانی تمایز و افتراق ایجاد می‌کند، به منظور تایید این تفاوت‌ها آن و می‌یر یک مدل سه مولفه‌ای از تعهد سازمانی ارائه دادند که شامل موارد زیر است:

الف) تعهد عاطفی^{۲۹}: این تعهد از همانند سازی و دلبستگی نسبتاً بالای فرد با یک سازمان خاص به دست می‌آید.

ب) تعهد حسابگرانه یا مستمر^{۳۰}: تعهد حسابگرانه به عنوان پدیده‌ای ساختاری که نتیجه معامله فرد و سازمان و هم‌چنین دگرگونی در مزایای جانبی و سرمایه گذاری‌هایی که برای فرد در طول زمان به وجود می‌آید، تعریف شده است.

ج) تعهد هنجاری^{۳۱}: این تعهد فرایندی است که به موجب آن کنش‌های سازمانی مثل گزینش‌ها و روش‌های اجتماعی شدن و ویژگی‌های درونی فرد، هم چون وفاداری تعمیم یافته، ارزش‌های مورد توافق

وفاداری است که کارمند نسبت به سازمان احساس می‌کند، در واقع یک ارزیابی مثبت از شغل است. تعهد را می‌توان نوعی الزام دانست که آزادی عمل را محدود می‌کند (سیلورثورن^{۲۴}، ۲۰۰۴). تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد عوامل گوناگونی شکل دهنده تعهد به سازمان می‌باشند، از جمله احساس خوشبختی، هوش هیجانی، سرمایه هوشی سازمانی (مودای و استرز^{۲۵}، ۲۰۰۵). مفهوم تعهد سازمانی اولین بار توسط وایت در مقاله (انسان سازمانی، ۱۹۵۶) مطرح شد. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی به ویژه رفتار اجتماعی بوده است. بوچنان بیان می‌کند که تعهد سازمانی از سه مؤلفه تشکیل شده است: الف- شناسایی: غرور و مباهات کارکنان به سازمان، علاوه بر درون سازی اهداف و ارزش‌های سازمان ب- درگیری: تمایل کارکنان به سرمایه‌گذاری کوشش‌های شخصیشان به خاطر سازمان ج- وفاداری: دلبستگی و تعلق خاطر به سازمان (بوچنان^{۲۶}، ۱۹۹۹).

هم‌چنین تعهد سازمانی بر اساس تعریف مودای و همکارانش عبارتست از قوت نسبی شناسایی یک فرد با و درگیری در یک سازمان خاص. این مفهوم بر اساس سه عامل قرار دارد: الف- پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان (شناسایی). ب- تمایل به سرمایه گذاری کوشش‌ها به نفع سازمان (درگیری). ج- اهمیت قائل شدن برای حفظ و تداوم عضویت در سازمان (وفاداری) (مودای، استرز و پورتر، ۲۰۰۳). این ویژگی‌ها به طور ضمنی بیان می‌کند اعضای سازمان بر روی آنچه در سازمان انجام می‌شود، تاثیر دارند، آنها احساس می‌کنند در درون سازمان رتبه و جایگاه

سازمان مشخص و نگرش‌های وظیفه‌ای باعث ایجاد تعهد سازمانی می‌شود (جاج و لارسن^{۳۲}، ۲۰۱۰).

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های بسیاری نشان داده اند که فرهنگ سازمان می‌تواند بر شیوه تفکر، تصمیم‌گیری، ادراک، احساس و عمل افراد تاثیر گذاشته و در نتیجه، تعاملات و عملکرد اعضای سازمان و دامنه گسترده‌ای از مسائل فردی و سازمانی مانند تعهد سازمانی، وفاداری، گردش کار و رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار دهد (والنسیا، ۲۰۱۰). برای دستیابی به تعهد سازمانی بیشتر، مدیران باید تلاش کنند که سازمان ارزشهای کارکنان را در برداشته باشد (کنگبون و اراموگام^{۳۳}، ۲۰۰۶).

اردکانی در تحقیقی که در سال ۱۳۹۰ تحت عنوان "فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی" که بر روی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت انجام داد نتیجه گرفت که بین تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و هر چقدر کارکنان تعهد سازمانی بیشتری داشته باشند تمایل به ترک خدمت آنان کمتر خواهد بود.

طی پژوهشی که توسط ملک پور در سال ۱۳۸۸ با عنوان "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانهای دانشگاهی شهر اصفهان" صورت گرفته است نتایج نشان داد که مشخصه‌های فرهنگ سازمانی همکاری و مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر داشته است.

ایمانی در سال ۱۳۸۵ در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی» که بر روی کارکنان سازمان شیر ایران صورت پذیرفت بدین نتیجه دست یافت که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

مالکی در سال ۱۳۸۲ در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی» که در مدیریت تامین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان صورت پذیرفت نتیجه گرفت که رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر وجود دارد، به طوری که هر چقدر فرهنگ مشارکتی در سازمان حاکم باشد تعهد کارکنان به سازمان محل خدمتشان نیز بیشتر خواهد گردید.

ایسند^{۳۴} و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر سازمان و فرهنگ ملی بر عملکرد محصولات جدید" نشان دادند که هر چقدر سلسله مراتب سازمانی کاهش یابد عملکرد محصول نیز در نهایت بهتر خواهد بود و از طرفی هر چقدر مشخصه‌های فرهنگ ملی همانند کاهش فردگرایی و کاهش عدم اطمینان در سازمان حاکم باشد محصول نهایی عملکرد بهتری خواهد داشت.

آلوی^{۳۵} و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی که بر روی کارکنان صنایع شیمیایی هند انجام دادند نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی نوآورانه و حمایتی بر تعهد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان مؤثر است.

ینگ^{۳۶} و احمد (۲۰۰۹)، در پژوهشی تحت عنوان "نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی در رابطه رفتار رهبری و تعهد سازمانی" بدین نتیجه دست یافتند که هر چقدر فرهنگ سازمانی مشارکتی و حمایتی باشد رفتار رهبری می‌تواند تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد.

کریشنا^{۳۷} (۲۰۰۹)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر فرهنگ ملی بر تعهد سازمانی" که بر روی کارکنان ادارات دولتی هند صورت پذیرفت نشان داد که بین فرهنگ ملی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که هر چقدر از دیدگاه کارکنان

است و متغیر فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر وابسته، ملاک یا درونزا قرار می‌گیرد و در نهایت متغیر تعهد سازمانی، یک متغیر میانجی است. در شکل شماره (۱)، مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است. همچنین فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر است.

فرضیه اصلی: تعهد سازمانی رابطه بین فرهنگ

ملی و فرهنگ سازمانی را واسطه‌گری می‌نماید

فرضیه‌های فرعی:

۱- فرهنگ ملی رابطه مثبت و معناداری با فرهنگ سازمانی دارد

۲- فرهنگ ملی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد.

۳- تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با فرهنگ سازمانی دارد.

روش تحقیق

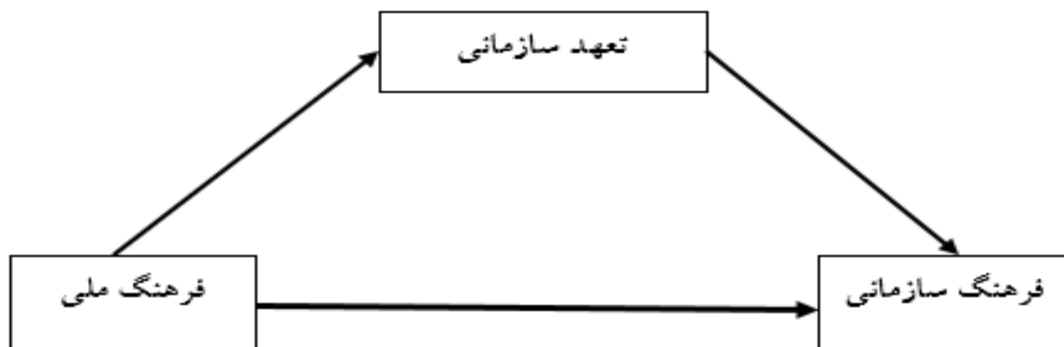
این مطالعه به لحاظ هدف در قالب تحقیقات کاربردی است و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان خراسان شمالی تشکیل داد که شامل ۵۶۷ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۲۳۰ گردید. پس از توضیح در مورد اهداف پژوهش و جلب مشارکت و همکاری آزمودنی‌ها از

فاصله قدرت در سازمان کمتر بوده و جمع‌گرایی بیشتر باشد تعهد سازمانی کارکنان نیز بیشتر خواهد گردید.

مانیچ و مارتینز^{۳۸} (۲۰۰۹)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی" نتیجه گرفتند که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

علی‌رغم مطالعات بسیاری که در زمینه فرهنگ سازمانی وجود دارد اما از آنجا که به اهمیت تاثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی به صورت میدانی توجه کمتری صورت پذیرفته است این تحقیق دارای اهمیت است. از سویی با توجه به اینکه سازمان صنعت، معدن و تجارت در چند سال اخیر از ادغام دو وزارتخانه با فرهنگ‌های مختلف تشکیل گردیده است و از طرف دیگر استان خراسان شمالی بخاطر وجود قومیت‌های گوناگون ساکن در استان دارای فرهنگ‌های مختلف نیز می‌باشد لذا، عدم توجه به فرهنگ ملی می‌تواند بر میزان تعهد کارکنان و فرهنگ سازمان تاثیر گذار بوده و در نهایت نارضایتی کارکنان را به دنبال داشته باشد از اینرو مدل مفهومی پژوهش حاضر باتوجه به وجود سه سازه اصلی (فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و تعهدسازمانی) که هر یک نقش متفاوتی ایفا می‌کند ترسیم گشته است، به طوری که فرهنگ ملی به عنوان متغیر مستقل، برونزا یا پیش بین



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

سنجش اعتبار پرسشنامه از اعتبار محتوا استفاده گردید بدین صورت که پرسشنامه توسط اساتید مدیریت و جامعه شناسی بررسی و تایید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه و زیر مقیاس‌های آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج به صورت زیر است: فرهنگ ملی: ۰/۸۹، فردگرا-جمع گرا: ۰/۷۶، مردگرا-زن گرا: ۰/۸۰، فاصله قدرت: ۰/۷۴، عدم اطمینان: ۰/۸۰، لذت جویی: ۰/۷۴، عمل گرایی: ۰/۷۳.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی

پرسشنامه فرهنگ سازمانی که بیشتر در تحقیقات مورد بررسی قرار می‌گیرد از سوی دنیسون مطرح گردیده است و دارای ۴ شاخص: انطباق پذیری، سازگاری، رسالت و مأموریت است. پرسشنامه مذکور دارای ۳۶ سوال بوده که برای هر زیرشاخص ۵ سوال بسته در مقیاس لیکرت از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) طراحی گردید. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از اعتبار محتوا استفاده گردید بدین صورت که پرسشنامه توسط اساتید مدیریت و جامعه شناسی بررسی و تایید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه و زیر مقیاس‌های آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج به صورت زیر است: فرهنگ سازمانی: ۰/۸۵، درگیر شدن: ۰/۷۲، سازگاری: ۰/۷۹، رسالت: ۰/۷۴، انطباق پذیری: ۰/۷۳. با توجه به اینکه برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۶۰ قابل قبول است، نتایج بدست آمده از نمونه مورد نظر بیانگر این است که پرسشنامه‌های مذکور از پایایی مناسبی برخوردارند. هم‌چنین در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر پیشنهاد شده توسط هالند (۱۹۹۹) و با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۷۲ و spss ۱۸ استفاده گردید.

آن‌ها خواسته شد تا به سوالات پرسشنامه‌های فرهنگ ملی هافستد، تعهد سازمانی الن و می‌یر و فرهنگ سازمانی دنیسون پاسخ دهند. به منظور محاسبه قابلیت پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم افزار spss محاسبه شد. برای بدست آوردن پایایی تحقیق در ابتدا نمونه‌ای ۳۰ تایی از جامعه مورد نظر انتخاب و پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید.

پرسشنامه تعهد سازمانی

پرسشنامه تعهد سازمانی توسط آلن و می‌یر (۱۹۹۰) ساخته شد. پرسشنامه مذکور شامل ۱۲ سوال بوده که شامل ۳ زیر مقیاس تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر است که برای هر زیرمقیاس ۴ سوال بسته طراحی گردیده و پاسخ‌دهندگان باید به هر سوال که در یک طیف ۵ گزینه‌ای از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) نظر خود را ابراز نمایند. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از اعتبار محتوا استفاده گردید بدین صورت که پرسشنامه توسط اساتید مدیریت و جامعه شناسی بررسی و تایید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه و زیر مقیاس‌های آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج به صورت زیر است: تعهد سازمانی: ۰/۸۲، تعهد عاطفی: ۰/۷۹، تعهد مستمر: ۰/۸۱ و تعهد هنجاری: ۰/۸۰.

پرسشنامه فرهنگ ملی

پرسشنامه فرهنگ ملی توسط هافستد ساخته شد. پرسشنامه مذکور شامل ۲۸ سوال بسته و دارای ۶ زیرمقیاس شامل: فردگرا-جمع گرا، زن گرا-مرد گرا، فاصله قدرت، عدم اطمینان، لذت جویی و عمل گرایی است. برای هر زیر مقیاس ۴ سوال بسته در طیف لیکرت از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) مطرح گردیده و پاسخ دهندگان به هر سوال پاسخ می‌دهند. برای

یافته‌ها

مورد تحقیق جمع‌گرا است. میانگین نمره ۳/۵۲ برای نگرش فرهنگی اجتناب از عدم اطمینان بالا/پایین، نشان دهنده حاکمیت فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان بالا در مقابل نگرش فرهنگی خطر پذیری است. درباره بعد فاصله قدرت زیاد/کم متوسط نمرات برابر با ۴/۱۲ مبین آن است که در جامعه آماری مورد تحقیق، نگرش فرهنگی فاصله قدرت زیاد حاکم است و تمایل به توزیع عادلانه قدرت و ثروت وجود دارد. در بعد عمل‌گرایی نمره میانگین ۲/۰۱ نشان‌دهنده عدم توجه به منافع سازمان در مقابل ارزش‌های مذهبی کارکنان می‌باشد. میانگین بعد لذت جویی ۲/۷۲ بوده که نشان دهنده نگرش فرهنگی عدم لذت‌جویی است (جدول ۲). نتایج هم چنین نشان می‌دهد بین فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0.05$). همچنین نتایج بیانگر این است که بین فرهنگ ملی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0.05$). علاوه بر این نتایج نشان داد که بین تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0.05$).

در مطالعه حاضر اکثر افراد مورد مطالعه (۴۶/۴ درصد) در گروه سنی ۳۱-۴۱ سال قرار گرفتند که ۳۶/۰۸ درصد مجرد و ۶۳/۹ درصد متأهل بودند. همچنین ۳۴/۷۸ درصد دارای مدرک‌کاردانی، ۵۵/۰۳ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۱۰/۰۸ درصد افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند (جدول ۱). برای این‌که مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تایید شود، نخست باید مقادیر تی و ضرایب استاندارد معنادار باشند. مقادیر تی اگر از ۲ بزرگتر و یا از ۲- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهند بود. بر این اساس مقادیر برآورد روابط مستقیم میان متغیرهای مدل مورد تحلیل قرار گرفت (نمودار ۱). نتایج تحقیق نشان داد که درباره نگرش فرهنگی مردسالاری/زن‌سالاری جامعه مورد نظر با توجه به اینکه میانگین نمرات برابر ۲/۷۹ (کمتر از ۳) گردید بیانگر این مطلب است که جامعه آماری تحقیق نگرش زن‌سالارانه دارد. درباره فردگرایی/جمع‌گرایی، نمرات برابر ۳/۴۹، مبین آن است که کارکنان جامعه آماری

جدول ۱: توزیع فراوانی سن، تاهل و سطح تحصیلات نمونه‌های مورد پژوهش

گروه سنی	فراوانی	درصد
۲۰-۳۰	۵۵	۲۳/۹
۳۱-۴۱	۸۵	۳۶/۴
بیش از ۴۱ سال	۹۰	۳۹/۱
وضعیت تاهل	فراوانی	درصد
مجرد	۸۳	۳۶/۰۸
متاهل	۱۴۷	۶۳/۹
سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
کاردانی	۸۰	۳۴/۷۸
کارشناسی	۱۲۵	۵۵/۰۳
کارشناسی ارشد	۲۵	۱۰/۰۸
جمع	۲۳۰	۱۰۰

جدول ۲: داده‌های بدست آمده از پرسشنامه برای هر یک از متغیرهای تحقیق

شاخص مورد نظر	مردسالاری/زن	فردگرایی/جمع	اجتناب از عدم اطمینان	فاصله قدرت	عمل گرایی	لذت جویی	تعهد سازمانی	فرهنگ سازمانی
تعداد نمونه	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰	۲۳۰
میانگین	۲/۷۹	۳/۴۹	۳/۵۲	۴/۱۲	۲/۰۱	۲/۷۲	۳/۰۶	۳/۵۸
انحراف معیار	۱/۰۹	۱/۵۲	۰/۸۱	۰/۹۶	۲/۵۶	۰/۷۴	۳/۹۳	۲/۸۱
حداقل	۱/۲۲	۱/۴	۱	۱/۳۳	۱/۸	۱/۵	۲/۵	۲/۱۲
حداکثر	۴/۵۵	۴/۶	۴/۸	۴/۲	۴/۷	۴/۳	۴/۸	۴/۶

دیگر می‌توان گفت که پرسشنامه‌های پژوهش می‌توانند

به طور مناسبی توصیف کننده سه متغیر، فرهنگ ملی، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی باشند. در نمودار ۲ نیز بحث معنی‌داری مدل مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت نشانگرهای مربوط به برازش مدل نهایی نشان داده است که نشان دهنده برازش مطلوب مدل است (جدول ۴). از سویی نتایج آزمون پیرسون نشان داد که فرهنگ ملی ($re=0/731$) نسبت به تعهد سازمانی ($re=0/471$) در سطح اطمینان ۰/۹۹ با فرهنگ سازمانی رابطه بیشتری دارد. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی بیشتر اثرگذار می‌باشد (جدول ۵).

جدول ۳ نشان دهنده بار عاملی هر یک از مولفه‌های مدل می‌باشد. در ادامه، مدل یابی معادلات ساختاری و برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. آزمون برازش مدل تعیین می‌کند که آیا مدل پیشنهادی باید پذیرفته شود یا خیر. در نمودار ۱، مدل ساختاری (مدل استاندارد) حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های اماری ارائه شده است بر اساس این نمودار و با توجه به مقدار

$p\text{-Value}=0/000$ می‌توان گفت متغیرهای آشکار

به خوبی بر روی متغیرهای مکنون بار شده‌اند به بیان

جدول ۳: یافته‌های بار عاملی

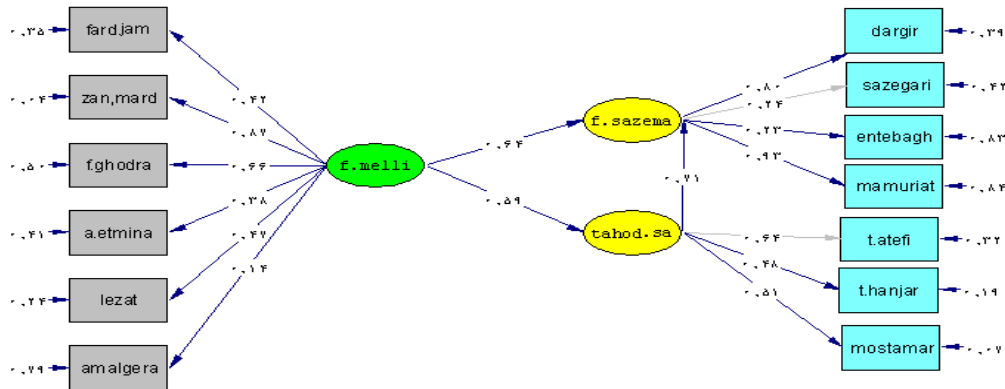
متغیر	بار عاملی	مقدار T	سطح معنی داری
فردگرایی-جمع گرایی	۰/۴۲	۷/۳۷	P<0/05
زن-گرا-مردگرا	۰/۸۲	۱۵/۷۷	P<0/05
فاصله قدرت	۰/۶۶	۹/۱۱	P<0/05
عدم اطمینان	۰/۳۸	۶/۳۱	P<0/05
لذت جویی	۰/۴۲	۹/۲۱	P<0/05
عمل گرایی	۰/۱۴	۱۰/۸۷	P<0/05
تعهد عاطفی	۰/۶۴	-	P<0/05
تعهد هنجاری	۰/۴۸	۸/۲۴	P<0/05
تعهد مستمر	۰/۵۱	۸/۸۲	P<0/05
درگیر شدن	۰/۸۳	۵/۰۵	P<0/05
ماموریتی	۰/۹۳	۴/۹۶	P<0/05
سازگاری	۰/۲۴	-	P<0/05
انطباق پذیری	۰/۲۳	۳/۰۷	P<0/05

جدول ۴: نشانگرهای برازش مدل نهایی تحقیق

شاخص	آستانه پذیرش	مقدار	نتیجه
تعدیل شده نیکویی برازش	۰/۹۰ >	۰/۹۸	تایید مدل
نرم شده برازندگی	۰/۹۰ >	۱/۰۰	تایید مدل
نرم نشده برازندگی	۰/۹۰ >	۱/۰۰	تایید مدل
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	۳ <	۲/۸۴	تایید مدل

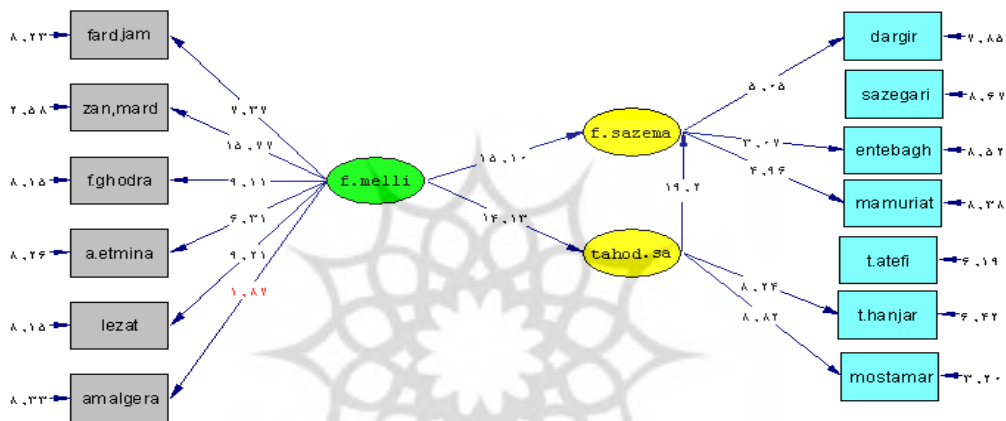
جدول ۵- همبستگی بین ابعاد فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی

ابعاد فرهنگ ملی	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد سازمانی	درگیر شدن	رسالت	سازگاری	انطباق	فرهنگ سازمانی
زن /مرد سالاری	۰/۲۹۸	۰/۳۹۸	۰/۴۰۲	۰/۵۱۱	۰/۵۳۱	-۰/۲۳۶	-۰/۳۳۶	۰/۴۴۲	۰/۵۳۱
جمع /فردگرایی	۰/۲۶۳	۰/۲۹۷	۰/۴۳۱	۰/۲۹۳	۰/۳۲۱	۰/۵۰۳	۰/۵۴۱	۰/۴۲۱	۰/۶۵۲
فاصله قدرت	-۰/۴۹۱	۰/۲۵۵	۰/۳۰۲	۰/۳۴۶	-۰/۴۶۵	۰/۵۷۰	۰/۴۶۱	-۰/۳۹۸	۰/۴۳۱
اجتناب از عدم اطمینان	-۰/۳۱۲	-۰/۳۹۵	۰/۲۳۱	۰/۴۷۱	۰/۳۷۱	-۰/۴۲۴	-۰/۳۰۲	۰/۱۹۵	۰/۳۹۵
لذت جویی	۰/۲۲۵	۰/۱۹۶	۰/۳۱۲	۰/۴۱۲	۰/۴۷۸	۰/۳۲۶	۰/۴۲۹	۰/۳۹۲	۰/۴۶۸
عمل گرایی	۰/۳۰۲	۰/۴۰۱	۰/۴۳۸	۰/۵۵۴	۰/۴۱۱	-۰/۳۱۹	-۰/۱۷۳	۰/۱۸۱	۰/۴۳۶
فرهنگ ملی	۰/۵۶۳	۰/۴۲۳	۰/۳۹۵	۰/۶۵۵	۰/۵۴۲	۰/۴۹۸	۰/۳۶۵	۰/۴۲۸	۰/۷۳۱
تعهد عاطفی	۱								
تعهد هنجاری		۱							
تعهد مستمر			۱						
تعهد سازمانی				۱					



Chi-Square=174,70, df=67, P-value=0,00000, RMSEA=0,004

نمودار ۱: مدل ساختاری پژوهش



Chi-Square=174,70, df=67, P-value=0,00000, RMSEA=0,004

نمودار ۲: مدل معنی داری پژوهش

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: تعهد سازمانی رابطه بین فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی را واسطه‌گری می‌نماید. فرضیه فرعی اول: فرهنگ ملی رابطه مثبت و معناداری با فرهنگ سازمانی دارد. برای محاسبه اثر متغیر میانجی روش‌های متعددی همچون آزمون بارون و کنی؛ آزمون سابل و آزمون بوت استرپینگ وجود دارد (پهلوان شریف، ۱۳۹۳). محقق در این مقاله از آزمون سابل استفاده کرده است. اگر z-value محاسبه شده بزرگتر از ۱/۹۶ بود به این معنی است که مسیر با ۹۵٪ اطمینان معنی‌دار است. نتیجه محاسبه ۲/۲۴ گردید لذا می‌توان نتیجه گرفت که تعهد سازمانی رابطه فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی را واسطه‌گری می‌نماید به همین خاطر فرضیه اصلی تأیید می‌گردد.

فرضیه فرعی اول: فرهنگ ملی رابطه مثبت و معناداری با فرهنگ سازمانی دارد. در بررسی اثر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی همان‌طور که نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد، ضریب مسیر به میزان ۰/۶۴ برآورد شده است، با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معنی‌داری ۵٪ کمتر می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۵٪ معنی‌دار است یعنی فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد از این رو فرضیه تأیید می‌گردد؛ و می‌توان نتیجه گرفت که

یک واحد تعهد سازمانی تغییر کند، فرهنگ سازمانی به میزان ۰/۷۱ واحد تغییر می‌کند.

نتیجه گیری

همان‌طور که در مبانی نظری ذکر شد سازمان‌ها با افزایش پویایی محیطی و هم‌چنین پیچیدگی در دنیای رقابتی امروز، مجبور به تغییر ساختارهای درونی خود برای انطباق هرچه بهتر با محیط می‌شوند. یکی از شاخص‌های مهم که مدیران سطح بالای سازمان همیشه با آن مواجه هستند ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان است که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌یابد. از سوی دیگر سازمان‌ها برای رقابت در دنیای پرتلاطم کنونی و حفظ موجودیت و امید پیشرفت در آینده، نیازمند کارکنانی متعهد بوده و با داشتن این گنجینه با ارزش است که می‌تواند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها به‌پیش روند. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود رابطه معنی داری بین فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده ۶۴ درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی توسط فرهنگ ملی پیش‌بینی می‌گردد. لذا توجه به فرهنگ ملی و شاخص‌های آن از قبیل کاهش عدم اطمینان، کاهش فاصله قدرت، توجه به کارگروهي، می‌توان فرهنگی در سازمان ایجاد نمود که میزان مشارکت افراد در آن زیاد بوده و این، خود عملکرد سازمان را نیز بهبود می‌بخشد که با نتایج تحقیق ابوجعفری و طباطبایی (۱۳۹۲)، همخوانی دارد.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد بین نگرش مردسالاری و تعهد سازمانی ارتباط وجود دارد با این توضیح که ارتباط منفی و معکوس است. به عبارت دیگر کارکنانی که نگرش زن سالارانه‌تری دارند تعهد سازمانی بیشتری دارند. وجود ارتباط بین میزان اجتناب از عدم اطمینان و تعهد سازمانی تایید شد و این رابطه

۶۴ درصد تغییرات فرهنگ سازمانی از تغییرات مربوط به فرهنگ ملی تبیین می‌گردد به عبارت دیگر با توجه به ضریب β مشخص می‌گردد در صورتی که یک واحد فرهنگ ملی تغییر کند، فرهنگ سازمانی به میزان ۰/۶۴ واحد تغییر می‌کند.

فرضیه فرعی دوم: فرهنگ ملی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد.

در بررسی اثر فرهنگ ملی بر تعهد سازمانی، همان‌طور که نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد، ضریب مسیر به میزان ۰/۵۹ برآورد شده است با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطایی ۰/۰۵ معنی دار است یعنی فرهنگ ملی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد از این رو فرضیه تایید می‌گردد و می‌توان نتیجه گرفت که ۵۹ درصد تغییرات تعهد سازمانی از تغییرات مربوط به فرهنگ ملی تبیین می‌گردد به عبارت دیگر با توجه به ضریب β مشخص می‌گردد در صورتی که یک واحد فرهنگ ملی تغییر کند، تعهد سازمانی به میزان ۰/۵۹ واحد تغییر می‌کند.

فرضیه فرعی سوم: تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با فرهنگ سازمانی دارد.

در بررسی اثر تعهد سازمانی بر فرهنگ سازمانی، همان‌طور که نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد، ضریب مسیر به میزان ۰/۷۱ برآورد شده است با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطایی ۰/۰۵ معنی دار است یعنی تعهد سازمانی بر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد از این رو فرضیه تایید می‌گردد و می‌توان نتیجه گرفت که ۷۱ درصد تغییرات فرهنگ سازمانی از تغییرات مربوط به تعهد سازمانی تبیین می‌گردد به عبارت دیگر با توجه به ضریب β مشخص می‌گردد در صورتی که

همکاران (۱۳۸۲)، دنیسون و همکاران (۲۰۰۰)، کنگبون و آراموگام (۲۰۰۶) و سیلورثورن (۲۰۰۴) و بسیاری از تحقیقات دیگر که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد همراستا می‌باشد. در واقع، هر چقدر تعهد عاطفی افراد بیشتر باشد درگیر شدن در کار و دخالت کردن و مشارکت در کارها را به دنبال داشته و این باعث 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 و این ارتباط دو سویه باعث افزایش حس مسولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان خواهد گردید که این خود زمینه انطباق با تغییرات سازمانی را افزایش داده و زمینه کاهش مقاومت در مقابل تغییر کارکنان را نیز به دنبال خواهد داشت.

نتیجه تحقیقات دیگری نشان می‌دهد کارکنانی که فرصت مشارکت و درگیر شدن در تصمیمات را دارند و به لحاظ حرفه‌ای به آن‌ها اجازه رشد داده می‌شود و بر برنامه‌های زمانبندی کارشان کنترل دارند نسبت به اهداف سازمان تعهد بیشتری از خود نشان می‌دهند (رامانیدو^{۳۹}، ۲۰۱۱). در واقع، افرادی که بیشتر کار می‌کنند و ذهن آن‌ها مدام درگیر مسائل و مشکلات سازمان خود بوده و همیشه دغدغه دستیابی به اهداف و ارزش‌های سازمان خود را دارند، به لحاظ عاطفی به سازمان وابسته بوده، در سازمان مشارکت می‌کنند و در کارها درگیر می‌شوند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند و این کار در نهایت باعث افزایش سطح بالای تعهد سازمانی در بین آنها می‌شود. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که وقتی کارکنان، ساعاتی علاوه بر زندگی شخصی خود مشغول رسیدگی به کار ارباب رجوعان خود هستند، به این دلیل است که نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان خود پایبند و

منفی و معکوس است و می‌توان گفت که بالا بودن میزان اجتناب از عدم اطمینان و در واقع، عدم ریسک‌پذیری کارکنان منجر به تعهد سازمانی آنان می‌گردد. نتایج نشان داد رابطه معنی‌داری بین فرهنگ ملی و تعهد سازمانی وجود دارد. با توجه به ضرایب استاندارد خروجی لیزرل، ۷۱ درصد از تغییرات تعهد سازمانی توسط فرهنگ ملی پیش‌بینی می‌شود بنابراین فرهنگ ملی می‌تواند از طریق توجه به کاهش فاصله قدرت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، حمایت از کارکنان جهت اخذ تصمیم‌های مهم، توجه به کل افراد بدون در نظر گرفتن جنسیت و رعایت اصل عدالت در پراخت پاداش، زمینه افزایش تعهد سازمانی آنان را نیز فراهم آورد. نتایج نشان داد بین متغیر فرهنگ سازمانی دنیسون و همچنین ابعاد آن با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که تعهد سازمانی رابطه معناداری با فرهنگ سازمانی دارد، یعنی تعهد سازمانی، نگرش افراد را نسبت به سازمان نشان می‌دهد این نحوه نگرش بر نوع رفتار افراد در محیط کاری موثر خواهد بود. نیروی انسانی یک سازمان بزرگ‌ترین ثروت آن محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در گرو وجود افرادی کارآ و توانمند است که کارایی آن‌ها تاثیری نافذ بر سایر اجزا سازمان دارد، لذا اگر اعضای سازمانی دارای اهداف و ارزش‌ها و باورهای مشترکی باشند، در نهایت به آن‌ها دلبستگی عاطفی پیدا کرده و موجب می‌شود که نسبت به سازمان متعهد و وفادار باقی بمانند. در این تحقیق نیز رابطه تعهد سازمانی بر فرهنگ سازمانی تایید شد. همراستا با این یافته، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعهد سازمانی می‌تواند بر نگرشها، احساسات، تعهد سازمانی، وفاداری اثر بگذارد، چرا که تعهد اهرمی قوی در هدایت فرهنگی است (سعید و حسن، ۲۰۰۰). همچنین نتایج این تحقیق با مطالعات ملک پور و

الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در جمع بندی این نوع فرهنگ، از انسان‌های سازمانی انتظار می‌رود شناخت ژرفی از هدف و مأموریت سازمان داشته باشند که گاهی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری افراد بر می‌دارد.

با توجه به ویژگی‌های فرهنگی جامعه ایرانی و نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌گردد از طریق رویکردهای درگیر کردن کارکنان در سطوح بالای سازمان، توجه به کارگروهی و جمع‌گرایی؛ آنان را از نزدیک با مشکلات، ضعف‌ها و قوت‌های سازمان آشنا نموده تا از این طریق فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد ایجاد گردد چرا که نتایج تحقیقات نشان داده است هرگاه کارکنان به مدیران سازمان محل خدمت خود در خصوص انجام وظایفشان اعتماد داشته باشند میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. همچنین پیشنهاد می‌گردد توجه بیشتری به عواملی که می‌تواند دیدگاه کارکنان را در خصوص کاهش فاصله قدرت در سازمان بهبود دهد گردد برای دستیابی به این مهم می‌توان 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 سازمان. تیم‌سازی، ایجاد و افزایش احساس هویت سازمانی در سطح سازمان به گونه‌ای که کارکنان و مدیران خود را عضو یک خانواده مشترک بدانند زمینه افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان را فراهم نمود. علاوه بر این پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان از طریق برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان و حمایت از آنان با پرهیز از روابط ناعادلانه این تفکر را در کارکنان ایجاد نمایند که در سازمان عامل پیشرفت؛ شایستگی افراد است نه روابط؛ لذا از این طریق می‌توان زمینه افزایش تعهد سازمانی آنان را نیز ایجاد نمود.

وابستگی عاطفی، هنجاری و مستمر نسبت به سازمان محل خدمت خود دارند.

از سوی دیگر، با توجه به نتایج تحقیق بین تعهد سازمانی و سازگاری یک رابطه مثبت وجود داشت، سازمانی که فرهنگ ثبات و تداوم رویه و سازگاری بر آن حاکم است بر امور درون سازمان تأکید می‌کند و در محیط دارای ثبات نسبی فعالیت می‌کند از نظر رفتار نوعی تداوم را در پیش می‌گیرد و به سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و تشریک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود چرا که موفقیت سازمان با چنین فرهنگی در گرو تعهدسازمانی افراد، یکپارچگی، انسجام و داشتن کارائی با راندمان بالا است (راینز، ۱۳۷۹). نتایج همچنین نشان داد که بین انطباق‌پذیری و تعهد سازمانی یک رابطه مثبت وجود داشت؛ از ویژگی‌های فرهنگ انطباق‌پذیری یا کارآفرینی این است که در سازمان‌هایی وجود دارد که محیط سازمان متغیر بوده و تأکید سازمان نیز به بیرون سازمان است و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد، در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می‌گیرند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسائی و تفسیر نمود و بر اساس آن واکنش مناسب از خود نشان داد یا رفتار مناسبی در پیش گرفت چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده 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 هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را درکشف، ترجمه، و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. در نهایت نتایج بیانگر این بود که، بین تعهد سازمانی و فرهنگ مأموریتی نیز یک رابطه مثبت وجود داشت؛ سازمانی که فرهنگ مأموریتی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط بیرونی را تأمین کند اما

منابع و مأخذ

- ۱۳- عباسی، ز. (۱۳۸۸). شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و سنجش تأثیر آن بر میزان اجرای مدیریت دانش، علوم و فناوری اطلاعات. (۳)، ۲۵، ۴۱۲-۳۸۵.
- ۱۴- مالکی، ن. (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- ۱۵- میرسپاسی، ن. (۱۳۸۱). رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان (پژوهشی در شرکت‌های بیمه، اقتصاد و مدیریت)، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۱۶- ملک پور، م، مصدق راد، ع. (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بیمارستان‌های آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- 17-Alvi, H, Hanif, M, Adil, M, & Ahmed, R. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 152-168.
- 18-Buchanan, B. (1999). Building organizational commitment the socialization of managers in work. *organizations administration science Quartelt*, 19 (25), 935-952
- 19-Chen, X.N., Francesco, A.M. (2003).The relationship between the threecomponents of commitment and employee performance in China. *Jounal of organizational Behavior*, 62(3): 490-510
- 20-Clerq, D.D., & Rius, I.B. (2007).Organizational commitment in Mexican small and Medium-sized firms: The role of climate and entrepreneurial orientation, *Journal of small business Management*, 45(4),467-490.
- 21-Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of knowledge management*, 15(3), 63-373.
- 22-Cook,J., Wall,T.(2000).New work attitude measures of trust,organizational commitment and personal need non-Fulfilment, *Journal of occupational Psychology*, 53(16),.39-52.
- ۱-اردکانی، م. (۱۳۹۰). فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. علوم مدیریت ایران، ۶(۲۴)، ۱۵-۲۴.
- ۲-ابوجعفری، م، طباطبایی، ع. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر نگرش‌های فرهنگی بر تعهد سازمانی در دانشگاه‌های پیام نور استان گلستان، اثر ارائه شده در دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش‌ها و راه‌کارها، سالن همایش‌های صدا و سیما، تهران.
- ایمانی، ر. (۱۳۸۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان صنایع شیر ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی.دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- پهلوان شریف، س. (۱۳۹۳). مدل سازی معادلات ساختاری با Amos. نشر بیشه.
- ۵-رابینز، ا. (۱۳۷۹). مبانی رفتار سازمانی (ترجمه:ع. پارسائیان، م. اعرابی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۶-رادریگز، ک. (۱۳۸۰). مدیریت در عرصه بین المللی (ترجمه:ش.س.زاهدی). تهران: صفار.
- ۷-رضائیان، ع. (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی (ویراست ۶). تهران: سمت.
- ۸-زین آبادی، ح. (۱۳۸۹). تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی و متغیر تعدیل‌گر رفتار شهروندی سازمانی، تحقیقات علوم رفتاری، ۱۵، (۶)، ۷۵-۸۳.
- ۹-شنایدر، س. (۱۳۷۹). مدیریت در بهینه فرهنگها (ترجمه: م. اعرابی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۰-شاین، ا. (۱۳۸۴). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری (ترجمه: ب. فرهی). تهران: سیمای جوان.
- ۱۱-طبرسا، م. ع. (۱۳۸۰). مدیریت فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۲-مشبکی، ا. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی (ویراست ۲). تهران: نشر ترمه.

- effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- 36- Lau, C., & Ngo, H., (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703.
- 37- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111
- 38- Muijen P. L., & Koopman (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *European Work and Organizational Psychologist*.
- 39- Mowday, R.T., & Steers, R.M. (2005). The Measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavioral*, 14(2), 542-563.
- 40- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (2003). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 26(7), 485.
- 41- Ramanaidu, S.K. (2011). Uncovering the relationship between transformational leadership, Organizational Culture Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution. Doctoral Dissertation, University of Newcastle Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.
- 42- Saeed, M., & Hassan, M. (2000). Organizational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organizations. *Malaysian Management Review*, 35(2), 54-59
- 43- Schein, E. H. (1997), *Organizational Culture & Leadership*, zed jossy bass sanfransisco. 41-53
- 44- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- 45- Sean, D., Orlando, C. R., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- 46- Singh, K. (2007). Predicting organizational commitment through organization culture: a study of automobile industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 29-37.
- 47- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(12), 592-599.
- 48- Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the
- 23- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2007). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method working paper, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland
- 24- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2000). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109
- 25- Eisen, M, Evanschitzky, H & Gilliland, D. (2015). The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. *The journal of product innovation management*, 33(3), 237-337.
- 26- Desler, G. (1988). *Principles of management*. Translated by Davood Madani (1st ed). Tehran: Aryan.
- 27- Francois, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 77-103
- 28- Greenberg, J., & Born, R. (2000). *Behavior in organization*. New Jersey.
- 29- Haenlein M, Kaplan AM (2004). A Beginner's guide to partial least squares analysis, *Understanding Statistics. Journal of Human Relation*, 3(4), 283-297.
63. House, R. J.; P. J. Hanges; M. Javidan; P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications
- 30- Hofstede G, & Minkov M. (2010). [Cultures and Organizations: Software of the Mind](#). Third Revised Edition, McGrawHill.
- 31- Judge, T.A., & Larsen, R.J. (2010). Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67-98.
- 32- Kengboon, O., & Aramugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3(12), 99-115.
- 33- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2007). *Organizational behavior*. New York NY: McGraw-Hill.
- 34- Krishna, V. (2009). Exploring the effect of national cultures on organizational commitment of bicultural employees. *Human Resource Development International*, 12 (5), 551-560.
- 35- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal

36 - Yiing
 37 - Krishna
 38 - Manetje & Martins
 39 - Ramanaidu

- Service Environment. The Journal of Psychology, 135(2), 226-236.
- 49-Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations. Group & Organization Management, 31(1), 20-26.
- 50-Valencia, N., Sanz, R., & Jimenez, J. (2010). Organization culture as determinant of product innovation. European Journal of Innovation Management, 13 (4), 466-80.
- 51-Yiing & Ahmad, (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. Leadership & Organization Development Journal, 30(1), 53 – 86
- 52-Zheng, W., Baiyin, Y., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. Journal of Business Research, 63(7), 763-771.

یادداشت‌ها

- 1 -Dong, Zhanfeng & Dongota
 2 - Valencia, Senz & James
 3 - Roudrigerz
 4 - Zheng & Baiyin
 5 - Lou
 6 - Vanter & Bouglarski
 7 - Kinichi & Kreitner
 8 - Chen & Francesco
 9 - Khilji
 10 - Bass
 11 - Ashkanasy
 12 - Jackson
 13 - Park
 14 - Costigan
 15 - Lok & Crawford
 16 - Huff & Kelley
 17 - Moller & Svahn
 18 - Kirkman & Shapiro
 19 - Schermerhorn, Hunt & Osborn
 20 - Cook & Wall
 21 - Francois
 22 - House
 23 - Hofstede & Minkov
 24 - Silverthorn
 25 - Mowday & Steers
 26 - Buchenen
 27 - Greenberg & Born
 28 - Clerq & Rius
 29- Emotional commitment
 30- Continuous commitment
 31-Normative commitment
 32 - Judge & Larsen
 33 - Kengboon & Aeamugam
 34 - Eisen
 35 - Alvi