

تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام)

محمدحسین صالحی^۱
مسلم محمدیان^۲

چکیده

سازمان‌ها همانند افراد، شخصیت دارند؛ چنان‌که به قالب شخصیتی آنها، فرهنگ سازمانی می‌گویند؛ به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، عبارت است از: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. تعهد سازمانی نیز عبارت است از: باور عمیق به اهداف و ارزش‌های سازمان و تلاش در راستای آنها و تمایل قوی برای تداوم عضویت در سازمان. این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی - پیمایشی، از نظر هدف، کاربردی و از نوع همبستگی است. نمونه آماری آن نیز شامل ۱۱۰ نفر از جامعه ۱۵۳ نفری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام بوده که با استفاده از فرمول کوکران، به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. ابزار اندازه‌گیری اطلاعات نیز پرسش‌نامه ۳۶ سؤالی فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و پرسش‌نامه ۲۴ سؤالی تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۰) بوده است که روایی آنها توسط استادان و کارشناسان، تأیید و پایایی آنها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (به ترتیب ۰/۹۳۱ و ۰/۸۶۱) محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. یافته‌های حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، رابطه معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت: به اندازه‌ای که در یک سازمان، فرهنگ سازمانی مناسب وجود داشته باشد به همان میزان نیز تعهد سازمانی افزایش می‌یابد؛ بنابراین می‌توان با اتخاذ برنامه‌هایی در سطح مدیریت کلان، میزان فرهنگ سازمانی را ارتقا و میزان تعهد را در سازمان افزایش داد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد عاطفی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام.

مقدمه

نیروی انسانی کارآمد، پربهترین و ارزندهترین ثروت و دارایی هر کشور است. بسیاری از جوامع با وجود داشتن منابع طبیعی سرشار، به دلیل فقدان نیروی انسانی شایسته و لایق، توان استفاده از این مواهب الهی را ندارند. دیگر ملت‌ها، به‌رغم کمبود منابع طبیعی، در نتیجه داشتن نیروی انسانی کارآموده و مناسب، به آسایش و رفاه رسیده‌اند و با گام‌های بلند و استوار، مسیر پیشرفت و ترقی را طی می‌کنند. سازمان‌های نظامی نیز از این موضوع مستثنا نیستند؛ چنان‌که نیروی انسانی کارآمد، باعث افزایش توان رزمی آنها خواهد شد. تغییرات سریع فناوری اقتصادی، سیاسی و اجتماعی سبب شده است تا مدیران با مسائل جدیدتری در خصوص نوع رفتار با کارکنان در سازمان‌ها مواجه باشند؛ در هر حال، رفتار سازمانی، در پی یافتن روش‌های علمی و کاربردی، با هدف افزایش کارآمدی و اثربخشی کارکنان در سازمان است؛ در واقع، دانش رفتار سازمانی از درون نظریه‌های سازمان و مدیریت بیرون آمده است و این نیروی انسانی است که با برخورد مناسب و مثبت می‌تواند در راستای اهداف سازمان، گام بردارد و در صورت عدم هدایت، مسیر خلاف اهداف سازمان را در پیش گیرد؛ از این رو، شناخت رفتار نیروی انسانی در مدیریت، اهمیت ویژه‌ای دارد (عباس‌زاده، ۱۳۸۱: ۵۸)؛ البته این شناخت و نگهداری از منابع انسانی، صرفاً به معنای نگاه داشتن افراد در سازمان نیست؛ بلکه متصل کردن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه‌بسا افرادی که سالها در سازمان می‌مانند؛ ولی عامل ماندن آنها اجبار است؛ در این صورت، نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند؛ بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند (میرسپاسی، ۱۳۷۵: ۸۰)؛ بنابراین، برای افزایش روحیه و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، لازم است به برطرف کردن نیازهای آنان در محیط کار توجه شود.

بیان مسئله

امروزه، دانشگاه‌ها به سازمان‌های پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند که وظیفه تربیت متخصصان جامعه را در رشته‌های گوناگون بر عهده دارند. این مراکز با در اختیار داشتن امکانات وسیع، انبوه دانشجویان و پژوهشگران و ابزارهای تحقیقاتی، در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند در زمینه‌های مختلف به تحقیق پرداخته و به پیشرفت و پیشبرد تمدن بشری کمک کنند؛ از طرفی دیگر، دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم به سرعت در حال تغییر و تحول هست و در این محیط پیچیده، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با طراحی استراتژی‌های مناسب و اجرای مؤثر آنها بقای خود را تضمین کنند. مهمترین عامل موفقیت در این حرکت، فرهنگ سازمانی است؛ زیرا ممکن است اعمال یک استراتژی؛ به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات سازمان است به تأخیر افتد یا رد شود. با توجه به ارتباط استراتژی‌های جدید با فرهنگ سازمانی، به‌جاست که شناخت



کامل و دقیقی از فرهنگ سازمانی صورت گیرد (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۲). فرهنگ سازمانی، شیوه زندگی یک سازمان است و با توجه به اینکه منبع اصلی هر سازمانی، منبع انسانی آن است، عملکرد افراد در سازمان، متأثر از فرهنگ آن سازمان خواهد بود؛ از سوی دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود، مگر اینکه اعضا و کارکنان آن سازمان، نسبت به آن، نوعی تعهد داشته باشند و در جهت تحقق اهداف آن تلاش کنند (میرسپاسی و زاهدی، ۱۳۸۱: ۵۲). وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در اجتماع، مهم جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند؛ بنابراین، کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی، متمایل و متعهد به حفظ عضویت سازمانی، از نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمانی به شمار می‌روند؛ زیرا سازمان به کارکنانی نیازمند است که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود، به کار و فعالیت بپردازند. وجود چنین نیروهایی در هر سازمان، ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد یا تعهد در سطح پایین، نتایج منفی برای فرد و سازمان به دنبال دارد. ترک خدمت، غیبت زیاد و بی‌میلی به ماندن در سازمان، از نتایج تعهد در سطح پایین است. یکی از عواملی که سازمان برای رسیدن به اهداف خود به آن نیاز دارد، تعهد و پایبندی افراد نسبت به سازمان است؛ لذا تعهد سازمانی، نوعی ارتباط نگرشی - رفتاری با اهداف و مأموریت‌های سازمان به شمار می‌رود.

در سال‌های اخیر، تعهد سازمانی، بخش مهم و کانون مطالعات سازمانی بوده است؛ زیرا ارتباط آن با کیفیت زندگی سازمان، اثبات شده است؛ پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که تعهد کارکنان، نیرویی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود (کالورسن، ۲۰۰۲: ۱۴۶). تعهد سازمانی، هم به عنوان یک متغیر اثرگذار و هم به عنوان یک متغیر اثرپذیر، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات رفتار سازمانی دارد که از این نظر تحقیقات متفاوت و مهمی درباره آن انجام گرفته است. از تأثیرات تعهد سازمانی، می‌توان به تأثیر معکوس آن بر ترک شغل، غیبت و تأخیر و تأثیر مثبت آن بر رضایت شغلی و افزایش چشمگیر عملکرد اشاره کرد.

سازمانی موفق خواهد بود که بتواند از تمایل به ترک خدمت کارکنان خود جلوگیری کند و آنها را به ماندگاری و تداوم خدمت تشویق نماید و اگر چنانچه در یک سازمان به دلیل عدم رضایت یا عدم تحقق اهداف فرد، نرخ ترک خدمت و چرخش نیروی انسانی زیاد باشد، جایگزین کردن آن نیرو باید از طریق کارمندیابی، جذب، گزینش و آموزش انجام پذیرد که این خود باعث صرف وقت، انرژی و هزینه‌هایی است که در حسابداری منابع انسانی برآورد می‌گردد؛ به علاوه در نتیجه این جایگزینی‌ها میزان بهره‌وری هم کاهش می‌یابد و روحیه سایر کارکنان نیز تضعیف می‌گردد؛ چراکه از دیدگاه نیروی انسانی، ترک خدمت همکاران، معمولاً مدرکی مبنی

بر ضعف مدیریت در نگهداری عوامل مؤثر بر آن می‌باشد» (ابطحی، ۱۳۷۵: ۱۰۲)؛ به طور کلی می‌توان گفت که نیروی انسانی کارآمد و متعهد، از شاخص‌های عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر به شمار می‌رود و با افزایش وجهه سازمان در اجتماع، زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌کند.

در صورتی که تعهد سازمانی در کارکنان سازمان وجود داشته باشد، میزان مشارکت در کار، بالا می‌رود و ترک خدمت به حداقل می‌رسد. برای این کار، می‌بایست از طریق پژوهش‌های علمی، عوامل تأثیرگذار بر افزایش یا تنزل تعهد سازمانی شناخته شود و راهکارهای مناسب بر اساس نتیجه تحقیقات علمی ارائه گردد.

با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی، امروزه به عنوان یک مقوله بسیار مهم، ذهن اکثر محققان در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف داشته و تحقیقات وسیعی در زمینه ارتباط آن با تعهد سازمانی در سطح دانشگاه‌های کشور انجام نگرفته است، می‌تواند به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد؛ لذا فقدان یک تحقیق علمی در مورد ارتباط این دو متغیر، انجام پژوهش حاضر را ایجاب می‌کند؛ بر این اساس، محقق، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام را به عنوان جامعه آماری پژوهش خود برگزید تا با ارائه پیشنهادها علمی بر اساس نتایج تحقیق، مدیریت را در راستای افزایش تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه یاری نماید.

ادبیات نظری تحقیق

۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، اعتقادات، فرضیات و روش‌هایی که راهنمای نگرش و رفتار در سازمان است، تعریف کرده‌اند (عبدالرشید و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۶۱)؛ به عبارت دیگر، «فرهنگ سازمانی^۱ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند» (دفت، ۱۳۷۸: ۳۹۴). فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حد و مرز چنین فرهنگی توسط این فرایندها تعیین می‌شود. هر سازمان، جنبه‌هایی از فرهنگ‌های ملی، منطقه‌ای، شغلی، حرفه‌ای و صنعتی‌ای را که در آنها فعالیت می‌کند، به نمایش می‌گذارد (فیلیس و همکاران، ۱۹۹۲: ۲۰) و تا حدی بر اساس فرایندهای فرهنگی تثبیت شده توسط تعدادی از بازیگران محیطی^۲ شکل می‌گیرد. در عین حال، بی‌واسطه‌ترین مآخذ تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی که درون سازمان قرار دارد، کارکنان آن هستند که قبل از پیوستن به سازمان از نهادهای فرهنگی^۳ متعددی؛ نظیر:

1. Organizational Culture
2. environmental actors
3. cultural institution



خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، اماکن مذهبی، نظام‌های آموزشی و دیگر سازمان‌های کاری^۱ تأثیر پذیرفته‌اند و تحت تأثیر این انجمن‌ها^۲، نگرش، رفتار و هویت آنها شکل گرفته است و زمانی هم که به یک سازمان می‌پیوندند، این تأثیرات را با خود به سازمان می‌آورند؛ به این علت جدا کردن فرهنگ سازمانی از فرایندهای فرهنگی دشوار است (هچ، ۱۳۸۵: ۴۰۴). ابعاد فرهنگ سازمانی پرفسور دنیسون که این تحقیق بر اساس مدل آن انجام شده است؛ عبارتند از:

الف) فرهنگ مشارکتی^۳: اولین تأکید این فرهنگ بر دخالت و مشارکت دادن در کارها و توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بیرونی سازمان است. هدف سازمان در این حالت، پاسخگویی سریع به نیازها و افزایش بازدهی است؛ چراکه از دیدگاه این فرهنگ، دخالت و شرکت در فعالیت‌های سازمان، باعث افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان می‌شود و به تبع آن می‌توان با بازارهای در حال تغییر و پرقابلیت تطبیق حاصل کرد.

ب) فرهنگ ثبات یکپارچگی^۴: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، بر امور درون سازمان تأکید دارد، 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؛ به‌ویژه در امور سرنوشت‌ساز سازمان، چندان توجهی نمی‌شود؛ ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود؛ چراکه موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی با راندمان بالاست.

ج) فرهنگ انعطاف‌پذیری^۵: از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری یا کارآفرینی این است که در سازمانی که محیط آن، متغیر است و بر بیرون از خود تأکید دارد و کوشش می‌کند تا نیازهای مشتریان تأمین شود، هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می‌گیرند که بتوان به وسیله آنها، علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر اساس آنها، واکنش مناسب از خود نشان داد یا رفتار مناسبی را در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید، به سرعت از خود واکنش نشان دهد و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد. سازمان‌های بازاریابی، شرکت‌های الکترونیک و شرکت‌های تولیدکننده لوازم آرایشی دارای چنین فرهنگی هستند. این فرهنگ، مشوق نوعی هنجار رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان‌ها باید به نیازهای محیطی، پاسخ شتابنده بدهند.

1. work organization
2. association
3. Involvement Culture
4. Consistency Culture
5. Adoptability Culture



د) فرهنگ مأموریتی^۱: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط بیرونی را تأمین کند؛ اما الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در جمع‌بندی این نوع فرهنگ که گامی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری افراد برمی‌دارد، از انسان‌های سازمانی انتظار می‌رود که شناخت ژرفی از هدف، مأموریت و مأموریت سازمانی داشته باشند. تکیه اصلی این فرهنگ بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی و دوردست است که بر اساس آن، رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به‌گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند (دفت، ۱۳۷۸: ۴۰۴).

۲. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی^۲، نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است؛ به‌گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در آن لذت می‌برند. پورتر و همکارانش^۳ تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در آن تعریف کرده‌اند. به اعتقاد آنها معیارهای اندازه‌گیری تعهد سازمانی؛ شامل: انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه‌مندی برای حفظ عضویت در سازمان است (مرتضوی، ۱۳۷۹: ۳۳). دلایل زیادی مبنی بر اینکه سازمان‌ها باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهند، وجود دارد؛ کارکنانی که تعهد بالایی دارند، نظم بیشتری به کار خود می‌دهند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند؛ پس مدیران، باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند (گریفن، ۱۳۷۷: ۱۲۶)؛ در واقع سازمان‌هایی که دارای اعضای با سطوح بالای تعهد سازمانی هستند، از عملکرد بالاتر و غیبت، تأخیر و جابجایی کمتری برخوردارند (مولایی، ۱۳۸۵: ۲۰).

به عبارتی می‌توان گفت که مراد از تعهد سازمانی، هم‌ذات‌پنداری با سازمان، وفاداری به ارزش‌ها، اهداف و انتظارات آن است. می‌یر و آلن، مقیاسی را برای اندازه‌گیری ماهیت چند بعدی تعهد در سه بخش مجزا طراحی کرده‌اند که عبارتند از:

الف) تعهد عاطفی^۴: بیانگر وابستگی فرد به سازمان می‌باشد. این شکل تعهد سازمانی با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیک دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان، از طریق قبول

1. Mission Culture
2. Organizational Commitment
3. Porter et all
4. Affective Commitment



ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن در سازمان تعریف می‌شود؛ به عبارت دیگر، این بخش از تعهد سازمان به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان تعریف می‌شود که از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و نیز به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد.

ب) تعهد مستمر^۱: در بردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است؛ یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان، بیانگر آن است که وی احتیاج به کار دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. هر چه میزان سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان بیشتر باشد احتمال ترک خدمت او کاهش می‌یابد؛ لذا میزان تعهد (به معنای میل به ماندن) بالا می‌رود و هر چه سابقه کار افراد در یک سازمان، بیشتر باشد، احتمال از دست دادن چیزهایی که این سالها سعی کرده‌اند آنها را برای خود حفظ کنند، کمتر می‌شود؛ به عبارتی این نوع تعهد، ناشی از درک افزایش هزینه‌های از دست رفته در یک سازمان است. این هزینه‌ها عبارتند از: مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشد؛ بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه‌های حساس خواهد شد.

ج) تعهد هنجاری^۲: این نوع تعهد، الزام و احساس باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد؛ به عبارتی به احساس الزام کارمند به ادامه کار در سازمان، به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره دارد. آنهایی که دارای درجه بالایی از تعهد هنجاری هستند، به شدت نگران آنند که اگر کار خود را ترک کنند، دیگران درباره آنها چه قضاوتی خواهند داشت. این گونه افراد به اینکه مدیر یا کارفرمای خود را ناراحت کنند، تمایلی ندارند و نگرانند که استعفایشان موجب نگرش نامطلوبی از سوی همکارانشان شود.

پیشینه تحقیق

۱. پیشینه داخلی

فرهنگ، موضوع مهم بسیاری از مطالعات بوده است. در ۳۰ سال اخیر، تعداد قابل توجهی از پژوهش‌ها، تلاش کرده‌اند تا ابعاد مختلف فرهنگ را مشخص و تعریف کنند.

نتایج تحقیقی که حسینی و همکاران (۱۳۸۸)، با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» انجام دادند، نشان داد که از بیمارستان‌های مورد بررسی، پنج بیمارستان، فرهنگ میانه و ۶ بیمارستان دیگر، فرهنگ ضعیف دارند؛ همچنین سطح تعهد سازمانی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان نیز متوسط است.

اردلان و همکارانش (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود، رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد -

1. Contingence Commitment

2. Normative Commitment



سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند. آنها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است و بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد - سازمان و بعد درگیر شدن در کار، پایین‌ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد - سازمان داشته است. منوریان و بختایی (۱۳۸۶) هم در پژوهشی با عنوان «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون»، به بررسی مدل دنیسون در سازمان مدیریت پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که سازمان مدیریت صنعتی در چهار بعد: درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری، سازگاری و رسالت، در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد و بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق‌پذیری به دست آورده است؛ با وجود این، در برخی شاخص‌ها از جمله: هماهنگی و پیوستگی و اهداف و مقاصد نیازمند بهبود است.

در تحقیق دیگری که توسط طبرسا و ایمانی دلشاد (۱۳۸۸) تحت عنوان «تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان صنایع شیر ایران» انجام گرفت، بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری مشاهده شد.

نتایج آزمون فرضیات به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز در پژوهشی که توسط ضیائی و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون» انجام شد، نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت با تعهد سازمانی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران، رابطه معناداری وجود دارد.

۲. پیشینه خارجی

ساخت و ایجاد تعهد سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی که ساگاتولاهیری به آن پرداخته است، به این موضوع اشاره دارد که صاحب‌نظران مدیریت برای بهبود و توسعه سازمان، سعی دارند رابطه بین سازمان و گروه‌های کارکنان را درک نمایند. یکی از ابعاد سازمان، فرهنگ آن می‌باشد.

ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند که بر اساس آن، بعد انطباق‌پذیری، بیشترین امتیاز و بعد سازگاری، کمترین امتیاز را به دست آورد؛ همچنین نتایج نشان داد که بعد رسالت، بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد و توانایی شرکت نیز در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد.

در این میان، معروف‌ترین مطالعه مربوط به هافستد (۱۹۸۰) است. او در پژوهش خود به معرفی ابعادی چون: فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی، جمع‌گرایی، مردخویی، زن‌خویی و



گرایش بلندمدت و کوتاه مدت می‌پردازد.

یکی دیگر از مطالعات معروف در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی، توسط پروفسور دانیل دنیسون (۲۰۰۰) انجام شد که مدل فرهنگ سازمانی تحقیق حاضر نیز به شمار می‌رود. نتایج پژوهش او نشان داد که رابطه مناسبی بین استراتژی، محیط و اثربخشی وجود دارد.

فرضیه‌های پژوهش

۱. فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، رابطه معناداری وجود دارد.

۲. فرضیه‌های فرعی

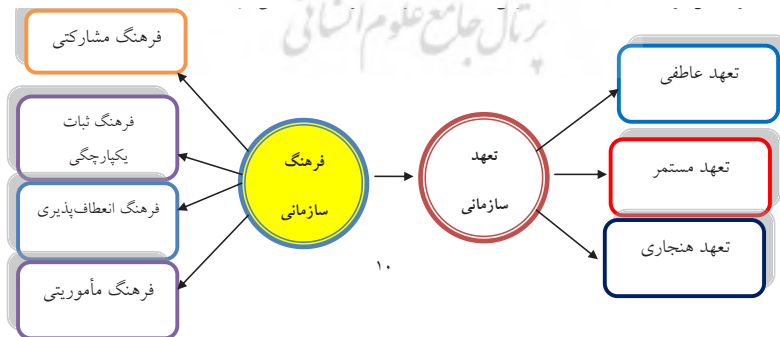
- بین فرهنگ مشارکتی و تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، رابطه معناداری وجود دارد.

- بین فرهنگ ثبات و یکپارچگی و تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، رابطه معناداری وجود دارد.

- بین فرهنگ انعطاف‌پذیری و تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، رابطه معناداری وجود دارد.

- بین فرهنگ مأموریتی و تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، رابطه معناداری وجود دارد.

بر اساس فرضیات تحقیق مدل مفهومی تحقیق، به صورت زیر نشان داده می‌شود.





روش پژوهش

روش هر پژوهشی بر اساس اهداف و موضوع آن، انتخاب می‌شود و پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام صورت گرفته است؛ بنابراین از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ روش، توصیفی - پیمایشی، از نظر جهت گیری زمانی، آینده‌نگر و از نوع همبستگی دو متغیری است.

متغیرهای پژوهش: در این پژوهش، فرهنگ سازمانی و ابعاد آن، به عنوان متغیر مستقل و تعهد سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

جامعه و نمونه آماری: در این پژوهش، نمونه آماری، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام و روش نمونه گیری، تصادفی ساده است. جهت انتخاب تعداد نمونه معرف از فرمول کوکران استفاده شد که بر اساس آن، تعداد ۱۱۰ نفر از ۱۵۳ کارمند (جامعه آماری)، انتخاب و پرسش‌نامه‌هایی به صورت تصادفی میان آنان توزیع گردید.

ابزارهای پژوهش

- جهت سنجش متغیر فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد که شامل ۴ مؤلفه و ۳۶ گویه به شرح زیر است:

۱. مشارکتی (توانمندسازی، تیم سازی، توسعه قابلیت‌ها)؛
 ۲. ثبات و یکپارچگی (ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و پیوستگی)؛
 ۳. انعطاف‌پذیری (ایجاد تغییر، مشتری گرایی، یادگیری سازمانی)؛
 ۴. مأموریتی (هدایت راهبردی، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز).
- روایی این پرسش‌نامه از نظر صوری و محتوایی، تأیید و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ، ۰/۹۳۱ برآورد شد.

- جهت سنجش متغیر تعهد سازمانی نیز از پرسش‌نامه استاندارد تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۰) استفاده گردید که شامل ۲۴ سؤال و ۳ مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. روایی این پرسش‌نامه از نظر صوری و محتوایی، تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۶۱ برآورد شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از پرسش‌نامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS 19 در دو سطح توصیفی و استنباطی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در روش توصیفی از مشخصه‌های آماری (توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، جدول‌ها و نمودارها) و در روش استنباطی، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و به منظور



حصول اطمینان از توزیع نرمال داده‌ها، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. جهت بررسی ارتباط هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی نیز از آزمون ضرایب همبستگی استفاده گردید.

قلمرو تحقیق

در این تحقیق، قلمرو مکانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام و قلمرو زمانی، بهار و تابستان سال ۱۳۹۴ است.

یافته‌های تحقیق

۱. آمار توصیفی

۱-۱. جنسیت

فراوانی و درصد جنسیت افراد مورد پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
مرد	۶۹	۶۲/۷۲	۶۲/۷۲
زن	۴۱	۳۷/۲۸	۱۰۰
کل	۱۱۰	۱۰۰	

۱-۲. سن

فراوانی و درصد سن افراد مورد پژوهش

سن	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
۳۰ و کمتر	۷	۶/۳۶	۶/۳۶
۳۱ - ۴۰	۸۴	۷۶/۳۶	۸۲/۷۲
۴۱ - ۵۰	۱۸	۱۶/۳۶	۹۹/۱
۵۱ و بیشتر	۱	۰/۹۱	۱۰۰
کل	۱۱۰	۱۰۰	

۳-۱. تحصیلات

فراوانی و درصد تحصیلات افراد مورد پژوهش

تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
دیپلم و پایین تر	۴	۳/۶۴	۳/۶۴
کاردانی	۱۴	۱۲/۷۳	۱۶/۳۷
لیسانس	۵۹	۵۳/۶۳	۷۰
فوق لیسانس و بالاتر	۳۳	۳۰	۱۰۰
کل	۱۱۰	۱۰۰	

۴-۱. سابقه خدمت

فراوانی و درصد سابقه خدمت افراد مورد پژوهش

سابقه خدمت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
۱ - ۱۰	۲۶	۲۳/۶	۲۳/۶
۱۱ - ۱۵	۶۷	۶۰/۹	۸۴/۵
۱۶ - ۲۰	۱۵	۱۳/۷	۸۸/۲
بیش از ۲۰	۲	۱/۸	۱۰۰
کل	۱۱۰	۱۰۰	

تجزیه و تحلیل توصیفی فرضیه‌های پژوهش

۱. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

آمار توصیفی متغیر فرهنگ سازمانی

متغیرهای پژوهش	شاخص‌های توصیفی		وضعیت مؤلفه	
	میانگین	انحراف معیار	ماکسیمم	مینیمم
مشارکتی	۲/۹۴	۰/۷۰	۴/۶۷	۱/۴۴
ثبات و یکپارچگی	۳/۰۷	۰/۵۹	۴/۶۷	۱/۳۳
انعطاف‌پذیری	۳/۰۲	۰/۵۴	۴/۳۳	۱/۴۴
مأموریتی	۳/۲۹	۰/۶۷	۴/۸۹	۱/۲۲



آمار توصیفی متغیر تعهد سازمانی

وضعیت مؤلفه	شاخص‌های توصیفی				متغیرهای پژوهش
	میانگین	انحراف معیار	ماکزیمم	مینیمم	
جمع کل					
تعهد عاطفی	۳/۵۰	۰/۶۷	۴/۸۶	۱/۰۰	۱۱۰
تعهد مستمر	۳/۰۷	۰/۳۸	۴/۱۳	۲/۱۳	۱۱۰
تعهد هنجاری	۳/۱۳	۰/۴۳	۴/۲۵	۲/۰۰	۱۱۰

تجزیه و تحلیل استنباطی فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش برای بررسی این فرضیه که داده‌ها از یک توزیع نرمال به دست آمده‌اند، از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن در ذیل ارائه می‌گردد:

آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن متغیرهای پژوهش

مؤلفه‌های پژوهش		مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی					مؤلفه‌های تعهد سازمانی		
خرده مؤلفه‌ها	مشارکتی	ثبات و یکپارچگی	انعطاف‌پذیری	مأموریتی	عاطفی	مستمر	هنجاری		
									تعداد
پارامترهای نرمال	میانگین	۲/۹۴	۳/۰۷	۳/۰۲	۳/۲۹	۳/۵۰	۳/۰۷	۳/۱۷	
	انحراف معیار	۰/۷۰	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۳۸	۰/۴۳	
مقادیر کلموگروف - اسمیرنوف	۰/۸۲	۰/۷۳	۰/۶۹	۰/۸۹	۰/۹۶	۱/۱۳	۰/۹۹		
سطح معناداری (دو دامنه)	۰/۵۰	۰/۶۴	۰/۷۲	۰/۳۹	۰/۳۰	۰/۱۵	۰/۲۸		

ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

تعهد مشارکتی	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی	فرهنگ مأموریتی	فرهنگ انعطاف‌پذیری و یکپارچگی	فرهنگ ثبات و یکپارچگی	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ سازمانی
							۰/۹۳	۱
							۰/۹۲	۰/۸۴
							۰/۹۰	۰/۸۱
							۰/۸۹	۰/۷۳
							۰/۵۹	۰/۶۴
							۰/۵۱	۰/۵۶
							۰/۳۹	۰/۴۳
							۰/۵۲	۰/۵۵

ضرب همبستگی پیرسون میان فرضیه‌های تحقیق و نتایج فرضیه‌ها

نوع فرضیه	فرضیه	ضرب پیرسون	سطح معناداری	نتیجه
اصلی	بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۵۹	۰/۰۰۱	تأیید است
فرعی	بین فرهنگ مشارکتی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۶۴	۰/۰۰۱	تأیید است
فرعی	بین فرهنگ ثبات و یکپارچگی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۴۸	۰/۰۰۱	تأیید است
فرعی	بین فرهنگ انعطاف‌پذیری و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۴۳	۰/۰۰۱	تأیید است
فرعی	بین فرهنگ مأموریتی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۵۵	۰/۰۰۱	تأیید است

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق، نشان می‌دهند که رابطه معناداری بین متغیر فرهنگ سازمانی دنیسون و ابعاد آن با تعهد سازمانی وجود دارد؛ یعنی فرهنگ یک سازمان، نگرش افراد را نسبت به سازمان نشان می‌دهد. این نحوه نگرش بر نوع رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود. نیروی انسانی، بزرگ‌ترین ثروت یک سازمان محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در گرو وجود افراد کارا و توانمند است. کارایی این افراد و نوع ارزش‌های حاکم بر سازمان، باعث حرکت افراد می‌شود و تأثیری نافذ بر اجزای سازمان دارد؛ لذا اگر اعضای سازمانی اهداف، ارزش‌ها و باورهای مشترکی داشته باشند، در نهایت به آنها دلبستگی عاطفی پیدا می‌کنند و این موجب می‌شود که نسبت به سازمان متعهد و وفادار باقی بمانند.

بین فرهنگ مشارکتی و تعهد سازمانی نیز رابطه‌ای مثبت وجود دارد؛ در واقع، اولین تأکید این فرهنگ، درگیر کردن، دخالت و مشارکت دادن اعضا در کارها و توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بیرونی سازمان است. هدف سازمان در این حالت، پاسخگویی سریع به نیازها و افزایش بازدهی است که از دیدگاه این فرهنگ، دخالت و شرکت در فعالیت‌های سازمان، باعث افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان می‌شود تا بتوان با دیگر سازمان‌های در حال تغییر و پر رقابت، تطبیق حاصل کرد؛ از این رو، نقش درگیری و مشارکت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام در تعهد سازمانی آنان مشخص شد.

در واقع، افرادی که بیشتر کار می‌کنند و ذهنشان مدام درگیر مسائل و مشکلات سازمان خود است و همیشه دغدغه دستیابی به اهداف و ارزش‌های سازمان خود را دارند؛ به لحاظ عاطفی به سازمان وابسته‌اند، در سازمان مشارکت می‌کنند و در آن درگیر می‌شوند، از عضویت در سازمان لذت می‌برند و در نهایت نیز باعث افزایش سطح بالای تعهد سازمانی می‌شوند؛ بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که وقتی کارکنان، ساعاتی را علاوه بر زندگی شخصی خود، به رسیدگی به کار ارباب رجوعان خود اختصاص می‌دهند، به این دلیل است که به اهداف و ارزش‌های سازمان



خود پایبند هستند و وابستگی عاطفی، هنجاری و مستمر دارند.

بین فرهنگ ثبات و یکپارچگی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد؛ سازمانی که فرهنگ ثبات و یکپارچگی بر آن حاکم است؛ بر امور درون سازمان تأکید دارد، در محیط دارای ثبات نسبی فعالیت می کند و از نظر رفتار، نوعی تداوم را در پیش می گیرد. پژوهش های امین مظفری و همکاران (۱۳۸۷) و ضیائی و همکاران (۱۳۸۹) نیز نشان می دهد که فرهنگ ثبات و یکپارچگی در انجام وظایف محوله، باعث می شود که تعهد کارکنان نسبت به سازمانشان افزایش یابد.

بین فرهنگ انعطاف پذیری و تعهد سازمانی، یک رابطه مثبت وجود دارد؛ از ویژگی های فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی این است که در سازمانی که محیط آن، متغیر است و بر بیرون از خود تأکید دارد و کوشش می کند تا نیازهای مشتریان تأمین شود، هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می گیرند که بتوان به وسیله آنها، علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر اساس آنها، واکنش مناسب از خود نشان داد یا رفتار مناسبی را در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح های جدید، به سرعت از خود واکنش نشان دهد و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد. این فرهنگ مشوق نوعی هنجار رفتاری است که می تواند سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان ها باید به نیازهای محیطی، پاسخ شتابنده بدهند. پژوهش طبرسا و ایمانی دلشاد (۱۳۸۸) نیز نشان می دهد که فرهنگ انعطاف پذیری در انجام وظایف محوله باعث می شود که تعهد کارکنان نسبت به سازمانشان افزایش یابد. پژوهش امین مظفری و همکاران (۱۳۸۷) نیز مؤید این مطلب است.

بین فرهنگ مأموریتی و تعهد سازمانی نیز رابطه مثبتی وجود دارد؛ سازمانی که فرهنگ مأموریتی بر آن حاکم است می کوشد تا نیازهای محیط بیرونی را تأمین کند؛ اما الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در جمع بندی این نوع فرهنگ که گامی فراتر از تبیین نقش های شغلی و وظایف جاری افراد برمی دارد، از انسان های سازمانی انتظار می رود که شناخت ژرفی از هدف، مأموریت و مأموریت سازمانی داشته باشند. پژوهش شپستون و کاری (۲۰۰۸) و حسینی، یارمحمدیان و عجمی (۱۳۸۷) نیز نشان می دهد که فرهنگ مأموریتی در انجام وظایف محوله باعث می شود که تعهد کارکنان نسبت به سازمانشان افزایش یابد. تکیه اصلی این فرهنگ بر جهت گیری استراتژیک سازمان، آینده نگری و دستیابی به هدف های آرمانی و دوردست است که بر اساس آن، رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می شوند، آینده را ترسیم می کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می دهند و تصویر به گونه ای در می آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می کند؛ از این رو، وجود مأموریت و چشم انداز باعث می شود که کارکنان احساس کنند که این سازمان از هویت و شهرت بالایی برخوردار است؛ به این دلیل با

سازمان خود ابراز هویت نمایند.

با جمع‌بندی نتایج فوق، می‌توان پیشنهادهای ذیل را مطرح کرد:

- افزایش رویکرد درگیر کردن افراد در سطوح بالای سازمان تا افراد از نزدیک با مشکلات، ضعف‌ها و قوت‌های دانشگاه آشنا شوند و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد شکل گیرد.
- ایجاد وحدت و یکپارچگی در بین کارکنان و مدیران دانشگاه.
- ایجاد تعهد سازمانی از طریق برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های توسعه، بازخورد مؤثر و منصفانه درباره عملکرد شغلی و مشارکت دادن افراد در استراتژی‌ها و برنامه‌های دانشگاه.
- تیم‌سازی، ایجاد و افزایش احساس هویت سازمانی در سطح دانشگاه؛ به گونه‌ای که کارکنان و مدیران خود را عضو یک خانواده مشترک بدانند.

منابع و مأخذ

الف) فارسی

- ابطیحی، سیدحسین؛ (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، چ سوم، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اردلان، محمدرضا، قربانعلی سلیمی، سعید رجائی پور و حسین مولوی؛ (۱۳۸۷)، «بررسی رابطه یگانگی فرد-سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور»، فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، ۹۷ - ۱۳۱.
- امین مظفری، فاروق، محمدحسن پرداختچی، محمد یمنی دوزی سرخابی و محمد ذکائی؛ (۱۳۸۷)، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران»، فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، ۱۳۵ - ۱۵۷.
- حسینی، شیوا، محمدحسین یارمحمدیان و سیما عجمی؛ (بهار ۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۸۸ - ۸۷»، فصل‌نامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی و برنامه‌ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، شماره بیست و یکم، ۱۰۱ - ۱۱۶.
- دفت، ریچارد؛ (۱۳۷۸)، مبانی و تئوری طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، چ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ضیائی محمدصادق و همکاران؛ (بهار ۱۳۹۰)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران (بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون)»، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، سال چهارم و پنجم، شماره ۵۵، ۴۹ - ۷۲.
- طبرسا، غلامعلی و رضا ایمانی دلشاد؛ (دی ۱۳۸۸)، «تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان صنایع شیر ایران»، دوماهنامه علمی دانشور رفتار، مدیریت و پیشرفت، دانشگاه شاهد، شماره ۳۸.
- عباس‌زاده، میرمحمد؛ (۱۳۸۱)، مدیریت سازمان‌ها در آشوب، تهران: کویر.
- گریفن، مورهد؛ (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمازاده، چ سوم، تهران: مروارید.
- مرتضوی، شهرناز؛ (۱۳۷۹)، رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی، تهران: نخل.
- منوریان، عباس و امیر بختیاری؛ (۱۳۸۶)، «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ۱ - ۱۵.



- مولایی، ناصر؛ (۱۳۸۵)، حرفه گرایی و تعهد کارکنان، پایان نامه دکترا، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
 - میرسپاسی، ناصر و محمد زاهدی؛ (۱۳۸۱)، «رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان (پژوهشی در شرکت های بیمه، اقتصاد و مدیریت)»، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۵۲.
 - میرسپاسی، ناصر؛ (۱۳۷۶)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: شروین.
 - هج، مری جو؛ (۱۳۸۵)، تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فر، چ دوم، تهران: افکار.

ب) انگلیسی

- Abdul Rashid M. Z. Sambasivan M. & Abdul Rahman, A. (2003). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change», The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No. 2, pp. 179-161.
- Allen, N. J & Meyer, J. P (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology. (1 (63.pp18-1.
- Culverson D. Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency [dissertation]. Canada: University of Waterloo; 2002.
- Denison, D; Cho, H. J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
- Hofstede, G. (1980). «Culture's Consequences: International Differences in
- Philips, Margaret E., Goodman, Richard A., and Sackmann, Sonja A. (1992). Exploring the complex cultural milieu of project teams. VI/26-8:20
- Shepstone, Carol and Currie Lyn. 2008. Perspectives on transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success. The Journal of Academic Librarianship 368-358:(4)34.
- Work-Related Values», Sage: London.
- 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, 306-290.