

مقایسه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در مدیران و معلمان دوره ابتدایی شهر قم

ملیحه تیشه‌کنی^۱

^۱ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول)

چکیده

زمینه و هدف: فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی از شاخص‌های مهم در مدیریت رفتار سازمانی تلقی می‌شود. به بیان اندیشمندان، اگر سازمان‌ها دارای این دو شاخص باشند، آن سازمان به سوی موفقیت در حرکت است. هدف این مطالعه مقایسه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در مدیران و معلمان دوره ابتدایی شهر قم بود. **روش‌شناسی پژوهش:** این مطالعه به روش علی - مقایسه‌ای با جامعه آماری مدیران و معلمان دوره ابتدایی شهر قم با نمونه آماری ۱۲۲ نفر که به روش در دسترس با دو پرسش‌نامه استاندارد «فرهنگ سازمانی هافستد» و «تعهد سازمانی ریچارد ام. استیز» انجام شد. در این مطالعه پایایی «فرهنگ سازمانی هافستد» ۰/۸۲ و پایایی «تعهد سازمانی ریچارد ام. استیز»، ۰/۸۹ به دست آمد. **یافته‌ها:** بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان تفاوت معناداری وجود داشته و بیش از ۶ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس پست سازمانی، قابل پیش‌بینی است. بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در زنان و مردان تفاوت معناداری وجود داشته و بیش از ۱۰ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس جنسیت، قابل پیش‌بینی است. بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان زن و مرد، تفاوت معناداری وجود داشته و بیش از ۱۱ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس پست سازمانی و جنسیت، قابل پیش‌بینی است. **نتیجه‌گیری:** پیشرفت و موفقیت سازمان‌های آموزشی منوط به داشتن فرهنگ سازمانی پویا و تعهد سازمانی پایدار است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، مدیران و معلمان شهر قم

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱-مقدمه

بر اساس تحقیقات وسیعی که توسط «دفت»^۱ در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده، جدیدترین چارچوب نظری مورد نظر او شامل چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک» است. به بیان دیگر، فرهنگ شامل چهار عامل اصلی «شکل‌دهی رویه‌های سازمانی؛ متحد نمودن توانمندی‌های سازمانی به یک کل منسجم؛ ارایه راه‌حل برای مسایلی که سازمان با آنها مواجه‌اند و تسهیل نمودن دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان» است (بیلماز و ارگان، ۲۰۱۲) و همچنین، فرهنگ سازمانی که دارای هویت جمعی است، رفتارهای فردی افراد را در سازمان تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (دنیسون، ۲۰۱۷). در یک تعریف؛ فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از اعتقادات جمعی ناخودآگاه و مفروضاتی از ارزش‌ها (دست ساخته‌های هنری)، که فعالیت‌های سازمان‌ها را هدایت می‌کند. بر اساس نظر «شاین»، واژه فرهنگ می‌بایستی انحصاراً برای سطوح عمیق‌تری از عقاید و مقروضات بنیادی که اعضای سازمان در ایجاد آن سهیم هستند به کار رود. موضوعی که به صورت نیمه‌آگاه عمل کرده و به عنوان رسم رایجی از دید سازمان نسبت به خود و محیط اطرافش تعریف می‌شود (شاین، ۱۹۸۶). فرهنگ سازمانی، درک موضوعاتی از این قبیل که چرا سازمان‌ها به انجام امور به شکل کنونی آن می‌پردازند و چرا رهبران دچار مشکلاتی هستند که با آنها دست به گریبانند (شاین، ۱۹۸۹). بنابراین فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای فردی و جمعی در یک سازمان است که از یک هویت مشخصی پیروی می‌کند، تلقی می‌شود. به عبارت ساده‌تر، سازمان‌ها دارای هویت فرهنگی هستند. چنین برداشتی را می‌توان به فرهنگ سازمانی تعبیر کرد.

از دیگر موضوعات مورد مطالعه در سازمان‌ها در کنار فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی کارکنان یکی از مهمترین مسائلی بود که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده و تحقیقات وسیعی بر روی این موضوع صورت گرفته است. در سال ۱۹۸۵ والتون مقاله مشهور خود را تحت عنوان «مدیریت بر مبنای تعهد» را منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از مدیریت بر مبنای کنترل به سمت مدیریت بر مبنای تعهد را یادآور شد و با این کار خود به مطالعات صورت گرفته در این زمینه جهت داد (کینا، ۲۰۰۹). تعهد درگیر کردن کارکنان در سازمان و تعیین هویت آنها را در بر می‌گیرد. مطالعات زیادی نشان داده‌اند که سطح بالای تعهد برای سازمان، سود داشت، اگر چه سطح پایین تعهد می‌تواند باعث بروز خلاقیت و نوآوری افراد گردد که برای سازمان حائز اهمیت است. سطح بالای تعهد، وفاداری نسبت به سازمان را تسهیل می‌کند و علیرغم وجود تغییرات بیرونی، نیروی کار ثابت را محفوظ نگه می‌دارد. پس تعهد سازمانی، نگرشی درباره ی وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه ی مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاهسازمان تعیین می‌گردد (مقیم، ۱۳۹۳). سطح تعهد افراد، که در پیش‌بینی رفتار آتی آنان بسیار نقش دارد، شاخص خوبی برای تعیین اهمیت تعهد سازمانی به عنوان نگرش مرتبط با کار محسوب می‌شود (آنجل و پری، ۲۰۱۰).

کارکنان متعهد تمایل به فداکاری برای سازمان دارند. افراد بسیار متعهد، گذشته از ماندن در سازمان، تمایل زیادی برای تبادل دانش و تجربه از خود نشان می‌دهند و برای موفقیت سازمان به اندازه کافی فداکاری خواهند کرد. برای مثال، هنگامی که شرکت خودروسازی کرایسلر با مشکل مالی جدی روبه رو شد، مدیر عالی اجرایی آن، لی ایا کوکا، با کاهش حقوق سالیانه اش به یک دلار تعهد خود رانسبت به شرکت ابراز داشت. این حرکت به روشنی نمادی از خود گذشتگی بود که شرکت از تمام کارکنانش انتظار داشت. ولی اقدام ایاکوکا بدون شک هزینه مالی زیادی برایش داشت. اگر او برای نجات شرکت کرایسلر تعهدی احساس نم کرد - شرکتی که امروزه بسیار موفق است - انگیزه اندکی برایش می‌ماند تا چنین سخاوتمندانه رفتار کند. در واقع چنانچه مدیر عالی اجرایی شرکت تعهد کمتری داشت، چه بسا همه شرکت بر باد می‌رفت.

^۱Deaft

۲- مبانی نظری و پیشینه

فرهنگ سازمانی به عنوان یک حوزه پژوهشی به اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ و به حوزه های فرهنگ اداری^۲، نماد گرائی سازمانی^۳ و داستان ها و افسانه های سازمانی^۴ برمی گردد (سایلن^۵؛ ۱۹۹۵). همچنین، این مفهوم با مفاهیم جدیدتری مثل «ایده های سازمانی غالب»^۶ و «تئوری های سازمانی بومی» (هل گرن^۷ و لواستد^۸؛ ۱۹۹۷) یا «تئوری کسب و کار» (دراکر^۹؛ ۱۹۹۴)، «جو سازمانی»^{۱۰} (جوورده - بلوم، ۱۹۹۸^{۱۱}) و پارادایم های سازمانی (شلدون^{۱۲}، ۱۹۸۰^{۱۳}، لینکلن^{۱۴}؛ ۱۹۸۰) مشابهت نزدیکی دارد (ککاله^{۱۵}؛ ۱۹۹۹۴). با توجه به اهمیت و تأثیر فرهنگ سازمانی، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی متغیرها و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق بر رفتار فردی کارکنان در سطح سازمان نیز تأثیر گذاشته، دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل نمایند. در نتیجه می توان گفت که مدیریت فرهنگ سازمانی یعنی شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته تقویت باورها، ارزش ها، هنجارها خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب است (کجوری و آفاجانی، ۱۳۹۳). قدرت یک فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می گردد. فرهنگ قوی با داشتن تعداد زیادی پیرو آن هم با برخورداری از سطح تعهدی بالا قادر است ارزش ها، باورها و اعتقادات بنیادی را هم در سطح و هم در عمق گسترش داده، معیار تعیین رفتار سازمانی مطلوب را ارائه کند. فرهنگ سازمان، رفتار سازمان و رفتار افراد آن را شکل داده و در سازمان های ارگانیک حتی می توان جایگزین ضوابط رسمی سازمان شود. در رابطه با تأثیر فرهنگ بر عملکرد برای اینکه سازمان ها از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار شوند، باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر از فرهنگ سازمانی بهره مند گردند (ممی زاده، ۱۳۹۵).

هر فرهنگ سازمانی چهار کارکرد را فراهم می آورد که عبارتند از: ۱) به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می بخشد: آنچه یک شرکت را برجسته می سازد، توانایی آن در جذب و پرورش و نگهداری و مردمان با استعداد است. ۲) تعهد گروهی را آسان می سازد: تعهد را اصولاً می توان پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفادار و باورها به ارزش های سازمان جای دارد. زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از پاداش های

^۲ administrative culture

^۳ organizational symbolism

^۴ organizational stories and myths

^۵ Silen

^۶ dominating organizational ideas

^۷ Hellgren

^۸ Lowstedt

^۹ Drucker

^{۱۰} organizational climate

^{۱۱} Jorde --Blloom

^{۱۲} Sheldon

^{۱۳} Lincoln

^{۱۴} Kekale

سخت‌و‌تندانه برخوردار می‌شوند. ۳) ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند: زیرا کارکنان با احساس و اطمینان از امنیت شغلی، فضای را که آینده‌ای غیر معمول از تعهد پرهیجان به سخت کوشی و پذیرش نظارت‌های دقیق است برای سازمان به وجود می‌آورند. ۴) با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنان را شکل می‌بخشد: در این صورت نخبگان به شغل تمام دست می‌یابند و شغل خود را از پایین‌ترین رتبه آغاز می‌کنند و به وسیله کارکنان موفق با اصول بنیادی در سازمان آشنا می‌شوند (باقری، ۱۳۹۵).

شeldon تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهان‌بینی که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتر تعهد سازمانی را تمایل به زندگی اجتماعی و اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند. به عقیده سالانسیک تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها جهت دهد. در برخی از تحقیقات از یک مدل سه‌بخشی تعهد سازمانی استفاده شده است که عبارت است از تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی و تعهد مستمر (سامرز، ۱۳۹۴). «تعهد عاطفی» به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قول ارزش‌های سازمانی و نیز به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد، تعریف می‌شود. به‌عنوان مثال هراندازه عضو سازمان به فرهنگ و ارزش‌های سازمانی علاقه‌مند بوده و آنها را قبول داشته باشد و همچنین متمایل به ادامه عضویت در سازمان باشد به همان اندازه تعهد عاطفی به سازمان دارد. «تعهد تکلیفی» به عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان بوده و افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان دینی است که بر گردن آنهاست. مثلاً هر قدر فرد از محصول تولیدی سازمان خود حمایت کند و به‌طور کلی از عملیات آن پشتیبانی نمایند به همان اندازه دارای تعهد تکلیفی یا هنجاری است. «تعهد مستمر» ناشی از درک افزایش یافتن هزینه‌های از دست‌رفته در یک سازمان است. (هزینه‌های از دست‌رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشند، مثل هزینه‌های که در صنعت نفت صرف حفر چاه می‌شود ولی به نفت نمی‌رسند) بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد نسبت به افزایش چنین هزینه‌های حساس خواهد بود.

پورتر و همکارانش (۱۹۷۴)، و کاچ و استیرز (۱۹۸۷)، پیشنهاد می‌کنند که مفهوم «تعهد» ممکن است رابطه قابل اعتمادی بین نگرش و رفتار را نشان می‌دهد، زیرا فرض می‌شود که تعهد به‌طور نسبتاً ثابتی مخصوص کارکنان است. همچنین دیدگاه‌های نظری متفاوتی درباره «تعهد» ارائه شده است. هال (۱۹۷۷)، می‌گوید بهتر است این اصطلاح را کنار گذاشته و به جای آن از یک دسته مفاهیم دیگر استفاده کنیم که هر کدام از این مفاهیم به یک یا چند جنبه از تعهد مربوط می‌شوند. به عنوان مثال، اصطلاح تعهد در توصیف پدیده‌های گوناگونی از قبیل: تمایل مسوولین اجتماعی در به کار انداختن توان خود و وفاداری آنها به سیستم‌های اجتماعی (کانتر، ۱۹۷۷) یک الترام شخصی در مقابل اعمال رفتاری (کسلر، ۱۹۷۱ و سالانسیک، ۱۹۸۷) وابستگی مؤثر به یک سازمان صرف نظر از مودی که آن وابستگی برایش دارد (بوکان، ۱۹۸۷) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در مطالعات صورت گرفته، نگرش کلی تعهد سازمانی به عنوان عامل مهمی برای درک و فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی (لوتانز، ۱۹۹۲) و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی (نگرش) نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌توان پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند. نظم بیشتری که در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. بنابراین مدیران باید بتوانند به انحاء مختلف تعهد و پایبندی کارکنان را بیشتر کنند و از راه‌های گوناگون آن را حفظ نمایند (مورهد و گریفین، ۱۳۹۴). در ادامه گزارش نتایج برخی از پژوهش‌ها ارائه می‌گردند:

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (پورتر و استیرز^{۱۵}، ۱۹۹۲). اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران

^{۱۵}Porter & Steers

ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آن‌ها شغل‌های مشابه‌ای را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهد کرد. یا بالعکس پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، ۲۰۱۰).^۱ ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی یا پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸۸)، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می‌یر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (شیان چنج^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۳).

صمدی میارکلایی و آقاجانی (۱۳۹۵)، تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی را بررسی کردند. رهبری تحول‌آفرین بیان‌کننده فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها و خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. ارزیابی محرک‌های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به‌عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است. در این میان سبک‌های رهبری مدیران از عوامل اثرگذار بر فرایند فرهنگ سازمانی است. یافته‌ها نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنادار نسبتاً قوی وجود دارد. همچنین، همه ابعاد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنادار دارد.

اردلان و همکاران (۱۳۹۵)، تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین یگانگی فرد سازمان و فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان) انجام داده‌اند که نتایج تحقیق نشان می‌دهد: چهار نوع ویژگی فرهنگ متفاوت بر دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است که میانگین فرهنگ سازمانی مشارکتی (درگیری، سازگاری) انطباق‌پذیری، رسالتی (مأموریت) و فرهنگ ثبات ۴۱/۹۹ است. این نتایج بیانگر آن است که فرهنگ‌های مشارکت، سازگاری، رسالتی و ثبات در مقایسه با میانگین مورد انتظار (۴۵) پایین‌تر از حد متوسط مدل دنیسون و کمتر از ۵۰ درصد است.

مهدوی‌پلنگی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی استراتژیک بر کارایی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران نشان داد که: مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی استراتژیک شامل حس مسوولیت‌پذیری نسبت به شغل، روحیه ابتکار و خلاقیت، روحیه خودکنترلی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان بر میزان کارایی کارکنان مؤثر است و مؤلفه تفکر مشارکتی کارکنان بر کارایی کارکنان مؤثر نیست. در مجموع نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی استراتژیک بر میزان کارایی کارکنان مؤثر است.

حمدی، کاوسی و صهری (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران، نشان دادند که متغیر فرهنگ سازمانی با الگوی تصمیم‌گیری مدیران رابطه مستقیم و معناداری دارد. و مدیران در سبک‌های تصمیم‌گیری خود از فرهنگ سازمانی الهام می‌گیرند. همچنین مدیران تمایل زیادی به استفاده از سبک‌های دستوری از خود نشان داده‌اند و رغبت آنها به استفاده از سبک مشارکتی در سطح پایینی قرار دارد.

رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد، نشان دادند که؛ مؤلفه چشم‌انداز بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد. ییلماز و ارگان (۲۰۱۶)، در پژوهشی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها، مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و بعد ثبات کمترین امتیاز آورده است. همچنین، از نتایج

^۱Greenberg & Baron

^{۱۸}Mathieu & Zajac

^{۱۹}Fitch

تحقیق برمی آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را برافزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و ثبات می‌باشد.

نورلیزا و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهش خود نشان دادند که بین مهارت ارتباطی مدیران و انگیزه و تعهد کاری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و همچنین نشان دادند که تقویت مثبت و انگیزه قوی منجر به تشویق، رضایت، تعهد و اعتماد کارکنان نسبت به کار می‌شود و در افزایش بهبود آموزش تأثیر دارد.

کورزون (۲۰۱۳)، در پژوهش خود نشان داد مدیران دارای تعهد سازمانی و کارآمد از شیوه مدیریت اثربخش استفاده می‌کنند به کارکنان خود احترام می‌گذارند و با آنها ارتباط اثربخش برقرار می‌نمایند به رابطه مداری اهمیت می‌دهند که این خود باعث افزایش تعهد سازمانی در پرسنل می‌شود.

شیان‌چنچ (۲۰۱۳)، در پژوهشی که در رابطه با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در چین انجام گرفت نشان داد با افزایش تعهد کارکنان، عملکرد آنها بهبود می‌یابد.

رضایی (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان نقش واسطه‌ای سلامت سازمانی در رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر مشهد مرغاب به این نتیجه رسید که بین جو سازمانی و ابعادش، فقط بعد وضوح و روشنی نقش با سلامت سازمانی رابطه مستقیم معنادار دارد، جو سازمانی و تمامی ابعادش با سلامت سازمانی رابطه مستقیم معنادار دارند، سلامت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم معنادار دارد، وضوح و روشنی نقش کارکنان به طور معناداری قادر به پیش بینی سلامت سازمانی آنها می‌باشد و سلامت سازمانی می‌تواند بین وضوح و روشنی نقش و تعهد سازمانی نقش میانجی را ایفا کند.

شرفی (۱۳۹۵)، در پژوهشی به تبیین رابطه جو سازمانی و سلامت سازمانی با بهره‌وری کارکنان بانک مسکن شیراز به این نتیجه رسید که بین جو سازمانی با بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین سلامت سازمانی با بهره‌وری رابطه معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود ندارد.

پارسائیان (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان رابطه جو سازمانی و اثربخشی با سلامت سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان داراب به این نتیجه رسید بین جو سازمانی و اثربخشی با سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین ابعاد جو سازمانی با سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین ابعاد اثربخشی و سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ابعاد جو سازمانی قادر به پیش بینی سلامت سازمانی می‌باشد. ابعاد اثربخشی به طور معناداری قادر به پیش بینی سلامت سازمانی می‌باشد.

محمدی (۱۳۹۳)، در مطالعه موردی از بانک ها، شهرداری و مخابرات شهرستان مرند به بررسی تأثیر جو سازمانی بر غیبت و جابجایی کارکنان؛ با نقش تعدیل‌گر شیفتگی شغلی پرداخته و به این نتیجه رسید که جو سازمانی بر غیبت و جابجایی کارکنان تأثیر معنی‌دار دارد. همچنین جو سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر شیفتگی شغلی، بر غیبت و جابجایی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

اصغری (۱۳۹۰)، تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط میان جو سازمانی و خلاقیت کارکنان در سازمان تامین اجتماعی انجام داد و به این نتیجه رسید که شاخص‌های ساختار سازمانی، رهبری سازمانی، ارتباطات سازمانی، پاداش‌های سازمانی، مکانیزم‌های مفید سازمانی، نگرش‌ها به طرف تغییر با خلاقیت رابطه معنی‌داری دارند.

موریس و بلوم (۲۰۰۲)، به بررسی رابطه عامل‌های موقعیتی با رضایت و تعهد سازمانی پرداختند که نتایج نشان می‌دهند، فرهنگ و جو سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی کارکنان موثرند.

پاتل (۲۰۰۲)، تحقیقی به منظور بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارمندان صنعتی انجام داده است. نتایج تحقیق او یک ارتباط مثبت و معناداری بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی آشکار کرد. به علاوه ۵۰ نفر از کارکنان ماهر که از نظر سلامت سازمانی، سازمانشان را وضعیت مطلوب می‌دانستند دارای تعهد بیشتری به سازمانشان نسبت به کارگران یا کارکنان عادی بودند.

۳- روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر با هدف مقایسه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در مدیران و معلمان دوره ابتدایی شهر قم، به روش توصیفی و علی - مقایسه‌ای انجام شد. ابزار جمع‌آوری داده شامل دو پرسشنامه استاندارد «فرهنگ سازمانی هافستد»^۱ و «تعهد سازمانی ریچارد ام. استیرز»^۲ بود. پایایی «فرهنگ سازمانی هافستد» در این مطالعه ۰/۸۲ و پایایی «تعهد سازمانی ریچارد ام. استیرز»، ۰/۸۹ به دست آمد.

پرسش نامه فرهنگ سازمانی: این ابزار مشتمل بر ۲۶ گویه است که شامل ۲۶ سوال پنج گزینه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت در چهار بعد فرهنگ مردسالاری - زن‌سالاری؛ فرهنگ جمع‌گرایی - فردگرایی؛ فرهنگ ریسک ناپذیری - ریسک‌پذیری؛ فرهنگ قدرت ناعادلانه - قدرت عادلانه بود. در مطالعه رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۹۲)، پایایی فرهنگ سازمانی ۰/۹۱؛ پایایی فرهنگ مردسالاری - زن‌سالاری ۰/۷۴؛ فرهنگ جمع‌گرایی - فردگرایی ۰/۷۶؛ فرهنگ ریسک ناپذیری - ریسک‌پذیری ۰/۷۷؛ فرهنگ قدرت ناعادلانه - قدرت عادلانه ۰/۷۰ گزارش شده است.

پرسشنامه تعهد سازمانی: این مقیاس توسط ریچارد ام. استیرز (۱۹۷۴) ساخته شده است. مقیاس تعهد سازمانی شامل ۱۵ سوال و با طیف ۵ درجه‌ای از حالت جداً موافقم تا جداً مخالفم ارزیابی می‌شود. این پرسشنامه دارای سه بعد «تعهد عاطفی»، «تعهد تکلیفی» و «تعهد مستمر» است که توسط «آلن و میر»^۱ (۱۹۷۹)، به مقیاس اصلی اضافه شده است (شیان‌چنچ و همکاران، ۲۰۱۳). پایایی ابزار در مطالعه حافظی (۱۳۷۹)، با موضوع بررسی رابطه بین جهت‌گیری ارزشی و تعهد سازمانی مدیران دبیرستان‌های شیراز، با روش بازآزمایی به ضریب همبستگی ۰/۹۰ و پایایی ابزار در ابعاد «تعهد عاطفی» ۰/۸۸، «تعهد تکلیفی» ۰/۹۱ و «تعهد مستمر» ۰/۸۶، گزارش شد.

۴- یافته‌ها

جدول ۱ آمار توصیفی مقیاس فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی

انحراف معیار	میانگین	تعداد مشاهده	متغیرها	گروه آزمودنی
۲۲.۰۶۰	۶۰.۲۲	۴۲	مقیاس فرهنگ سازمانی	مدیران
۲۵.۴۹۱	۵۰.۸۰	۴۲	فرهنگ مردسالاری / زن سالاری	
۲۴.۹۹۸	۳۸.۰۴	۴۲	فرهنگ جمع‌گرایی / فردگرایی	
۲۶.۷۵۶	۶۴.۴۶	۴۲	فرهنگ ریسک‌ناپذیری / ریسک‌پذیری	
۲۹.۷۳۳	۷۱.۹۶	۴۲	فرهنگ قدرت ناعادلانه / قدرت عادلانه	
۲۴.۴۷۴	۵۴.۸۵	۴۲	مقیاس تعهد سازمانی	
۲۵.۶۶۰	۶۰.۴۵	۴۲	تعهد عاطفی	
۲۹.۹۵۸	۶۸.۶۳	۴۲	تعهد تکلیفی	
۲۶.۸۷۹	۶۲.۶۵	۴۲	تعهد مستمر	

^۱Hofftsed^۲Richard M.Steers^۳Allen & Meyer^۴Fitch

۱۲.۵۳۱	۶۸.۵۸	۸۰	مقیاس فرهنگ سازمانی	معلمان
۲۰.۲۴۵	۵۸.۳۵	۸۰	فرهنگ مردسالاری / زن سالاری	
۱۴.۳۶۴	۳۸.۱۶	۸۰	فرهنگ جمعگرایی / فردگرایی	
۱۹.۵۷۴	۷۳.۱۶	۸۰	فرهنگ ریسک ناپذیری / ریسک پذیری	
۲۰.۸۳۷	۷۸.۶۲	۸۰	فرهنگ قدرت ناعادلانه / قدرت عادلانه	
۱۹.۸۵۹	۵۷.۶۴	۸۰	مقیاس تعهد سازمانی	
۱۹.۶۶۰	۶۶.۲۰	۸۰	تعهد عاطفی	
۲۲.۱۰۳	۷۶.۶۱	۸۰	تعهد تکلیفی	
۲۰.۰۵۱	۶۶.۸۹	۸۰	تعهد مستمر	

داده‌های جدول بالا، آمار توصیفی مقیاس فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده؛ میانگین فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی در مدیران کمتر از معلمان دیده می‌شود.
جدول ۲ آمار توصیفی مقیاس فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی در مدیران و معلمان زن و مرد

تعداد مشاهده	انحراف معیار	میانگین	جنسیت	گروه آزمودنی	مقیاس‌های مورد بررسی
۳۰	۲۰.۳۵۸	۵۳.۶۹	مرد	مدیران	مقیاس فرهنگ سازمانی
۱۲	۱۷.۷۰۵	۷۶.۵۶	زن		
۴۲	۲۲.۰۶۰	۶۰.۲۲	جمع		
۵۰	۱۱.۶۵۵	۶۸.۹۵	مرد	معلمان	
۳۰	۱۴.۰۵۶	۶۷.۹۵	زن		
۸۰	۱۲.۵۳۱	۶۸.۵۸	جمع		
۸۰	۱۷.۰۷۹	۶۳.۲۳	مرد	جمع	
۴۲	۱۵.۴۷۱	۷۰.۴۱	زن		
۱۲۲	۱۶.۸۳۱	۶۵.۷۰	جمع		
۳۰	۱۹.۵۳۱	۴۶.۳۹	مرد	مدیران	مقیاس تعهد سازمانی
۱۲	۲۳.۲۸۹	۷۶.۰۲	زن		
۴۲	۲۴.۴۷۴	۵۴.۸۵	جمع		
۵۰	۱۹.۳۰۳	۵۷.۲۵	مرد	معلمان	
۳۰	۲۱.۰۷۳	۵۸.۲۹	زن		
۸۰	۱۹.۸۵۹	۵۷.۶۴	جمع		
۸۰	۱۹.۹۷۹	۵۳.۱۸	مرد	جمع	
۴۲	۲۲.۹۲۰	۶۳.۳۶	زن		
۱۲۲	۲۱.۴۹۹	۵۶.۶۸	جمع		

داده‌های جدول بالا، آمار توصیفی مقیاس فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی در مدیران و معلمان زن و مرد را نشان می‌دهد. بررسی توصیفی مشخص کرد که مقیاس فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی در مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است.

جدول ۳ نتایج آزمون تحلیل واریانس تک متغیره دوعاملی مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان زن و مرد

منبع واریانس	متغیر مورد بررسی	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجذور	آماره F	سطح اطمینان	مجذور ایستا
پست سازمانی	مقیاس فرهنگ سازمانی	۲۶۰.۲	۱	۲۶۰.۲	۱.۱۰	۰.۲۹۶	۰.۰۹
	مقیاس تعهد سازمانی	۲۷۷.۱	۱	۲۷۷.۱	۰.۶۷۹	۰.۴۱۲	۰.۰۶
جنسیت	مقیاس فرهنگ سازمانی	۲۸۱۴.۵	۱	۲۸۱۴.۵	۱۱.۹۲	۰.۰۰۱	۰.۰۹۲
	مقیاس تعهد سازمانی	۵۵۳۵.۷	۱	۵۵۳۵.۷	۱۳.۵۶	۰.۰۰۰	۰.۱۰۳
پست * جنسیت	مقیاس فرهنگ سازمانی	۳۳۵۳.۳	۱	۳۳۵۳.۳	۱۴.۲۱	۰.۰۰۰	۰.۱۰۷
	مقیاس تعهد سازمانی	۴۸۱۰.۷	۱	۴۸۱۰.۷	۱۱.۷۸	۰.۰۰۱	۰.۰۹۱

داده‌های جدول بالا، نتایج آزمون تحلیل واریانس تک متغیره دوعاملی مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان زن و مرد را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده؛

بین مقیاس فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی در بین مدیران و معلمان، تفاوت معناداری وجود ندارد.

بین مقیاس فرهنگ سازمانی در بین مردان و زنان با اطمینان ۹۹ درصد، تفاوت معناداری وجود دارد.

بین مقیاس تعهد سازمانی در بین مردان و زنان با اطمینان ۹۹ درصد، تفاوت معناداری وجود دارد.

بین مقیاس فرهنگ سازمانی و مقیاس تعهد سازمانی در بین مدیران و معلمان مرد و زن با اطمینان ۹۹ درصد، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۴ نتایج آزمون «لامبدای ویلکز» (تحلیل واریانس چندمتغیره) برای مقیاس‌های «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان مرد و زن

منبع واریانس	مقدار آزمون	آماره F	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح اطمینان	مجذور ایستا
پست سازمانی	۰.۹۳۷	۳.۹۱۷	۲	۱۱۷	۰.۲۳	۰.۰۶۳
جنسیت	۰.۸۹۱	۷.۱۶۰	۲	۱۱۷	۰.۰۰۱	۰.۱۰۹
پست * جنسیت	۰.۸۸۸	۷.۳۶۰	۲	۱۱۷	۰.۰۰۱	۰.۱۱۲

داده‌های جدول بالا، نتایج آزمون «لامبدای ویلکز» (تحلیل واریانس چندمتغیره) برای مقیاس‌های «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان زن و مرد را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده؛

بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان با اطمینان ۹۵ درصد، تفاوت معناداری وجود دارد. بر اساس ضریب ایتای به دست آمده، بیش از ۶ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس پست سازمانی، قابل پیش‌بینی است.

بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در زنان و مردان با اطمینان ۹۹ درصد، تفاوت معناداری وجود دارد. بر اساس ضریب ایتای به دست آمده، بیش از ۱۰ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس جنسیت، قابل پیش‌بینی است.

بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان زن و مرد با اطمینان ۹۹ درصد، تفاوت معناداری وجود دارد. بر اساس ضریب ایتای به دست آمده، بیش از ۱۱ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس پست سازمانی و جنسیت، قابل پیش‌بینی است.

۵- نتیجه گیری

فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود، فرهنگ سازمانی مطلوب می تواند محرکی برای بهره‌وری باشد و بازدهی کارکنان را افزایش دهد که این امر در گرو ایجاد و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی است (رابینسون، ۲۰۱۰). تعهد سازمانی یک نگرش شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده که شاید عمده‌ترین این تغییر در قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است (رکنی‌نژاد، ۱۳۹۶). با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازی و ادغام‌های شرکت‌ها در یکدیگر عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته و به همین جهت بررسی آن بی مورد است (ساروقی، ۱۳۸۸). با توجه به اهمیت و تأثیر فرهنگ سازمانی، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی متغیرها و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق بر رفتار فردی کارکنان در سطح سازمان نیز تأثیر گذاشته، دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل نمایند. در نتیجه می‌توان گفت که مدیریت فرهنگ سازمانی یعنی شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته تقویت باورها، ارزش‌ها، هنجارها خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب است (کجوری و آقاجانی، ۱۳۹۳).

پورتر^۳ و همکاران (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. چاتمن و اورابلی^۴ (۱۹۸۶)، تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دست یابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کند (رنجیریان، ۱۳۹۵).

بر اساس نظر پورتر و استیرز^۵ (۱۹۹۲)، یک سازمان قدرتمند بایستی بتواند سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. پورتر و استیرز اظهار می‌دارند که؛ تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور 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 مشابه‌ای را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها متنفر باشند. گرینبرگ و بارون^۶ (۲۰۱۰)، در مطالعات خود نشان دادند 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.

در مجموع این مطالعه نشان داد که؛ بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان تفاوت معناداری وجود داشته و بر اساس ضریب ایتا، بیش از ۶ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس پست سازمانی، قابل پیش‌بینی است. بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در زنان و مردان تفاوت معناداری وجود داشته و بر اساس ضریب ایتا، بیش از ۱۰ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس جنسیت، قابل پیش‌بینی است. بین مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» در مدیران و معلمان زن و مرد، تفاوت معناداری وجود

^۳Porter & et^۴Chatman & oreilly^۵Porter & Steers^۶Greenberg & Baron

داشته و بر اساس ضریب ایتا، بیش از ۱۱ درصد از تغییرات مقیاس «فرهنگ سازمانی» و «تعهد سازمانی» بر اساس پست سازمانی و جنسیت، قابل پیش‌بینی است.

منابع

- احمدی، ع؛ امین شایان جهرمی، ش؛ زارعی، ص (۱۳۹۱)، رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۲، صص ۳۵ تا ۵۴.
- افشاری، م؛ هنری، غفوری، ف، ۱۳۸۹، بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، مدیریت ورزش، شماره ۵، صص ۱۰۵ تا ۱۲۵.
- باقری، ا (۱۳۹۵)، مفاهیم مبهم در بهره‌وری و عملکرد، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۷، شماره ۲۰، صص ۷۹ تا ۱۰۱.
- برن هارد، هری بی (۱۳۷۲). «مدیریت تغییر یا ثبات؟». ترجمه صغری معینی. تازه‌های مدیریت: نشریه سازمان امور اداری و استخدامی کشور. دوره ۱. ش ۲، ۳. (بهار): صص ۲۴ - ۲۰.
- پارسائیان، مجتبی (۱۳۹۴). رابطه جو سازمانی و اثربخشی با سلامت سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان داراب؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- خدادی، ف؛ حسومی، ط (۱۳۹۱)، بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران با اثربخشی آن‌ها از نظر دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر ساری، تحقیقات مدیریت آموزشی، سال ۳، شماره ۳، پیاپی ۱۱، صص ۷۵ تا ۹۰.
- دانش‌فرد، ک؛ وحدانی، ک، آغاز، ع (۱۳۸۹)، بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان، رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۱۲، صص ۵۵ تا ۷۲.
- رضایی، شهناز (۱۳۹۶). نقش واسطه ای سلامت سازمانی در رابطه جو سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش بخش مشهد مرغاب؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- رضائیان، علی (۱۳۹۲). سازمان و مدیریت سازمانی، چاپ سوم، تهران: آگاه.
- شاهرودی، ع؛ چیدری، م؛ جنت، س، ۱۳۹۵، بررسی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران، پژوهشگر، سال ۵، شماره ۱۰، صص ۱۲ تا ۲۲.
- شرفی، صالح (۱۳۹۵). رابطه جو سازمانی و سلامت سازمانی با بهره‌وری کارکنان بانک مسکن شیراز؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- شکاری، ع؛ حیدرزاده آرانی، س، ۱۳۹۰، بررسی اثربخشی آموزش‌های حرفه‌ای بیمه بر عملکرد کارکنان شرکت‌های بیمه از نظر مهارت‌های کارآفرینی، توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره سیزدهم، صص ۱۰۹ تا ۱۲۸.
- صالحی، م؛ نیکوکار، غ؛ محمدی، ا؛ تقی‌نجاج، غ، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد شعب بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری، مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۷، صص ۱۲۷ تا ۱۴۲.
- صداقت‌پور، ع (۱۳۸۵)، مدیریت و آمار: نگرشی بر نظام بهسازی منابع انسانی (رویکرد ارزیابی عملکرد) (با مقدمه ای کوتاه از ماهیت مدیریت منابع انسانی)، مجله اصلاح و تربیت، شماره ۴۹، صص ۴۰ تا ۴۳.
- صیادی، س؛ زندوکیلی، م (۱۳۹۰)، بررسی دیدگاه، امام علی پیرامون وظایف مدیران، پژوهش‌نامه علوی، سال ۲، شماره ۱، صص ۱۰۹ تا ۱۳۲.
- عسگری، غ؛ باقی، ف؛ نوربخش، ع (۱۳۸۸)، بررسی تاثیر زمینه اجتماعی سازمان بر ارزیابی عملکرد کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۱۰۵ تا ۱۱۸.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۴). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: روان.
- علی‌اصغری، قاسم (۱۳۹۰). بررسی ارتباط میان جو سازمانی و خلاقیت کارکنان در سازمان تامین اجتماعی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور (غرب تهران)، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.

- فقیهی فرهمند، ن (۱۳۸۸)، مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر عوامل اجتماعی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان های اداری و صنعتی تبریز)، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۲، صص ۱۶۹ تا ۱۸۱.
- گودرزی، م؛ کوزه چیان، ه؛ احسانی، م، ۱۳۸۲، طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، چهارمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- محمدی، زهرا (۱۳۹۳). بررسی تاثیر جو سازمانی بر غیبت و جابجایی کارکنان، با نقش تعدیل گر شیفتگی شغلی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تبریز، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی.
- محمدی، غ (۱۳۸۷)، بررسی مهارت های مدیریتی مدیران بیمه مرکزی ایران و تاثیر آن بر بهره وری آن سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مودی، داود (۱۳۹۲). ارتباط جو سازمانی، رهبری تحول گرا و خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی دانشگاه بیرجند.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۰). روابط انسانی در آموزشگاه، تهران: یسپرون.
- نجفی، ع (۱۳۸۶)، طبقه بندی کلی مهارت ها از دیدگاه اندیشمندان مدیریت، مدیریت، شماره ۳۷، صص ۴۸ تا ۵۰.
- نصیری، ف؛ قنبری، س؛ قلی زاده، س (۱۳۹۰)، رابطه ی بین مهارت های سه گانه ی مدیران با میزان کاربست مؤلفه های سازمان یادگیرنده، مجله پژوهش علوم انسانی، شماره ۳۰، صص ۱۹ تا ۳۶.
- نوه ابراهیم، ع؛ کریمی، و (۱۳۸۵)، بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیران گروه های آموزشی با کیفیت آموزشی، پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۹، صص ۶۱ تا ۸۰.
- Almeida, L. (2015), "An Organizational Model of Attitude Change", University Nova de Lisboa, pp. 26-29.
- Andersen Helle, Erik S. Rasmussen. (2004). The roll of language skills in corporate communication, Corporate communication international journal, Vol 9.No 3, pg 231-242.
- Baron, L. and Walker, D. H.T. (2007). "Advancing project management in learning organization". Learn organization 11, PP:: 226-243.
- Carol Kaufman- Scarborough, Jay D. Lindquist, "Time management and polychronicity", Journal of Managerial Psychology, Vol. 14, No. 3/4, 2010, pp. 288- 312.
- Casey, rickey and robbins joy, 2008, benefits of high internal work motivation comparing retail sector to manufacturing, journal of diversity management, volum3.
- Cheng. M. (2008). What skills are most important for success. Laser focus world. Career and Technical Education. Apr: 43(4).
- Climate and job Satisfaction of medical technologists. Am J Med. Technol. Jan 43 (1), 15-19.
11. rrrr ,, A. BmmmmJR. (2222). Cxxxxxxal aacsss sfeciigg ob aaiiaaciinn add Organizational
- Dennis J. Palumbo & Calista, Donald J. (1990). Implementation and Policy Process: Opening up the Black Box, (USA, Greenwood Press Inc), p. 10.
- Dye Thomas. (1993). Understanding Public Policy, (Englewood Cliffs, Nj: printice Hall), p.14.
- El Sabaa,S.(2001). The skills and career path of an effective project manager,int J promanage 99::: 1-7
- Grant Adam mi & Yitzhak fried & parker, sharonk & frees Michel, 2010, putting hob design in context introduction to the special issue. Save from: <http://www.interscience.wiley.com>
- H. Morad, (2012), "The role of strategic planning and management in increasing organizational development & productivity", European Journal of Social Sciences, vol.30.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Development of the job diagnostic survey, Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

- Hawlett, M. and Ramesh, M. (2003). Studying public policy, 3rd ed. Oxford, university press, Toronto.
- Holowetzi, A.(2007).The relationship between creativity and organizational culture. Applied Information Mangement and the Graduate school of the University of Oregon, vol.3.5,6.
- Hoy, W.K. & Miskel.C.G. Educa:ional Administration: Theory, Research, and Practice (5th Ed.) Newyork, McGraw-Hill, 1996.
- Ira Pant, Bassam Baroudi(2008) Project management education: Thehuman skills imperative. International Journal of Project Management. Kidlington:. Vol. 26, Iss. 2; pg. 124.
- Jamshidi, T. (2011). Increasing internal motivation and employes satisfaction according to Hackman and Oldham model, <http://research.ui.ac.ir/>.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (2010). Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life, New York: Basic Books147-153.
- Karmakar, S. D & Breslin, F. C. (2012). Role of Educational Level and Job Characteristics on the Health of Young Adults. Social Science & Medicine, Vol. 66.pp. 2011-2022.
- Kinicki, Angelo & R.Kreitner (2010). Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices. McGraw-Hill.
- Kolar. B. (2008). The best leaders. Leadership Excellence: jul:25(7).
- Kompier, M. (2013). Job design and well-being: The handbook of work and health psychology, 429-380.
- Martina Huemann.(2010). "Considering human resource management when developing a project – oriented company: case study of a telecommunication company". Internatonal Journal of project management 28, PP: 361-369.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions". Long Range Planning 37 (3), ۱۱۱-۱۱۸.
- Nutt, P. C. (2007). "Examining the link Between Plan Evaluation and Implementation".Technological Forecasting and Social Change, 74, 1252-1271.
- Owens, R. G . (2001). "Organizational Behavior in Education Leadership and School Reform", Third ed Ally and Bacon
- Pateel.C. (2002). Examination of organizational health and organizational commitment among industrial employees.journal health train.vol, 4:180-195.
- Robins, Stephen P. (2013). Organizational Behavior, 10 th ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-hall.
- Tremblay Michel, roger. alain, 2008,the moderating effect of job characteristics on managers reactions to career plateau, cirano, pp 27-98