

## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی

فریدون بهزادی<sup>۱\*</sup>

محمد بالکدري<sup>۲</sup>

مهسا محمدپور<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۲/۲۴

### چکیده

فرهنگ سازمانی یک موضوع مهم مدیریت منابع انسانی است که بر موفقیت و پایداری یک شرکت تأثیر می‌گذارد. در محیط‌های سازمانی، فرهنگ آنچه را که در مورد یک سازمان منحصر به فرد است، توصیف می‌کند، همانطور که توسط باورها و ارزش‌های مشترک ایجاد شده توسط بنیانگذاران بیان می‌شود و از راه‌های مختلف ارتباط برقرار می‌شود. این ادراکات و رفتار کارکنان و همچنین اصولی را که برای اعضای یک سازمان اعمال می‌شود شکل می‌دهد. رضایت شغلی به احساسات یک کارمند در مورد شغل خود اشاره دارد و اغلب در رابطه با فرهنگ سازمانی و سایر متغیرها مانند تعهد شغلی، عملکرد و تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. تعهد سازمانی به این اشاره دارد که آیا یک کارمند مایل به ادامه کار در یک سازمان است یا آن را ترک می‌کند. کارکنان تمایل دارند به سازمان‌هایی جذب شوند که دارای فرهنگی هستند که برای کار آنها ارزش قائل است و بر رفاه سازمانی تمرکز دارد. بین فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

### واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، شهرداری بانه.

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور واحد مراغه، ایران. (\* نویسنده مسئول: [feraidonbehzadi@gmail.com](mailto:feraidonbehzadi@gmail.com))

<sup>۲</sup> کارشناسی مدیریت امور دفتری، دانشگاه علمی کاربردی شهرداری بانه، واحد کردستان، ایران.

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ایران.

## ۱. مقدمه

سازمان گروهی از افراد است که با اهداف مشترک، با یک سیستم باز که با محیط بیرونی همیشه در حال تغییر سازگار است، متحد شده اند. صرف نظر از اندازه شرکت و صنعتی که در آن فعالیت می کنند، سازمان ها سه عنصر را در بر می گیرند: اهداف، افراد و سیستم ها. افراد در یک سیستم تعامل دارند و از این طریق به دستیابی به اهداف سازمان کمک می کنند. هر سازمانی فرهنگ خود را می پذیرد که شامل اهداف، ارزش ها و تعاملات آن با محیط خارجی است. آنچه فرهنگ یک سازمان را منحصر به فرد می کند، احساسات، باورها، استانداردها، آداب و رسوم و قوانینی است که بر اساس آن بنا شده است. با پرورش فرهنگ سازمانی مثبت و قوی، کارکنان متعهدتر و مسئولیت پذیرتر می شوند. جاه طلبی های کارکنان را برای هدف گرا شدن متحد می کند. اگر سازمانی دارای کارکنان وفادار و متعهد باشد، این ممکن است نشانه ای از رضایت شغلی باشد که برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری است.

فرهنگ سازمانی موضوع مهمی برای محققان و دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی است. در محیط های سازمانی، فرهنگ آنچه را که در مورد یک سازمان منحصر به فرد است، توصیف می کند، همانطور که توسط باورها و ارزش های مشترک ایجاد شده توسط بنیانگذاران بیان شده و از راه های مختلف ارتباط برقرار می شود. این ادراکات و رفتار کارکنان و همچنین اصولی را که برای اعضای یک سازمان اعمال می شود، شکل می دهد. اکثریت محققین موافقند که فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزشها، باورها و رفتارهای مشترک اعضای یک سازمان است (رواسی و شولتز، ۲۰۰۶).

طبق نظر شاین (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی را می توان به سه شکل مشاهده کرد، یعنی الف) مصنوعات قابل مشاهده - نگرش های خاص، باورها، ارزش ها و سایر ویژگی ها مانند کد، لباس، داستان ها، آیین ها و مراسم خاص که مختص یک سازمان است. ب) ارزش های حمایت شده - ارزش هایی که به طور گسترده توسط رهبران ترویج می شود و به احتمال زیاد در رفتار کارکنان منعکس می شود. این ارزش ها عموماً رفتار اعضای یک سازمان را در موقعیت های مختلف هدایت می کنند. ج) مفروضات اساسی یا موقعیت های درک شده - اقدامات جمعی اعضا را تنظیم می کنند که نتیجه تمرین طولانی مدت است و توسط هر عضو سازمانی که به طور غریزی آن ها را انجام می دهد ارزش قائل است. با انجام این کار، احساس تعلق به یک جامعه ایجاد می شود.

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

مطالعات متعددی در مورد انواع فرهنگ های سازمانی انجام شده است که از این طریق به قالب و عملکرد آنها (دیل و کندی، ۱۹۸۲)، الزامات محیطی (دافت، ۲۰۰۱) و مدل های بر اساس روابط کارکنان اشاره شده است (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). آنها چهار فرهنگ کاملاً متفاوت، یعنی سلسله مراتبی، بازاری، قبیله ای و ادهو کراسی را شناسایی کردند. سایر محققان وجود خرده فرهنگ ها را در سازمان (دنسون و همکاران، ۲۰۰۴) بر اساس فرهنگ های فردی و جمعی مرتبط با گروه های اجتماعی کارکنان شناسایی کردند. فراتر از این، فرهنگ سازمانی نیز در رابطه با مسائل مربوط به محل کار، مانند رفاه یا کیفیت زندگی کاری مورد مطالعه قرار گرفته است. این به توانایی یک سازمان برای ارتقا و حفظ رفاه فیزیکی، روانی و اجتماعی کارکنان در همه سطوح و برای همه مشاغل مربوط می شود (توری و تونیولو، ۲۰۱۰). این شامل سلامت جسمی و روانی کارکنان، احساس شادی و رفاه اجتماعی می شود که در اصطلاح رضایت شغلی شناخته می شود (گران و همکاران، ۲۰۰۷).

موضوعی که به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و ارتباط نزدیکی با فرهنگ سازمانی دارد، رضایت شغلی است. رضایت شغلی به احساسات یک کارمند در مورد شغل خود اشاره دارد و اغلب در رابطه با فرهنگ سازمانی و سایر متغیرها مانند تعهد شغلی، عملکرد و تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. رضایت شغلی یک موضوع مهم برای همه سازمان‌ها است زیرا عاملی حیاتی برای موفقیت و پایداری سازمان است (رابینز و جادج، ۲۰۱۳). به گفته لوند (۲۰۰۳)، اگر رضایت شغلی بالا باشد، نشان دهنده فرهنگ سازمانی قوی است و بالعکس، اگر رضایت شغلی پایین باشد، فرهنگ سازمانی ضعیف است. مطالعات دیگر نشان می‌دهد که کارمندان راضی تمایل بیشتری به کار داشته، خلاق بوده و متعهد به کارفرمایان خود هستند. بر اساس تحقیق باتی و کورشی (۲۰۰۷)، رضایت شغلی از طریق انگیزه بیشتر و افزایش قابلیت‌های کاری کارکنان، منجر به بهره‌وری بالاتر می‌شود.

بیگیلاردی و همکاران (۲۰۱۲) تحقیقی را در مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی انجام دادند. آنها نشان دادند که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد. تحقیقات انجام شده توسط نایاک و باریک (۲۰۱۳) نتیجه مشابهی را به همراه داشت. علاوه بر این، پارک و کیم (۲۰۰۹)، کرونی و کیم (۲۰۱۷) و بلیاس و کوستلیوس (۲۰۱۴) مطالعات جامعی را در مورد فرهنگ سازمانی و متغیرهای مرتبط انجام دادند که همه آنها نیز تأیید کردند که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.

موضوع دیگری که به طور گسترده مشاهده شده و اغلب مورد تحقیق قرار گرفته است، رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی به دل‌بستگی روانی فرد به سازمانی که برای آن کار می‌کند اشاره دارد. رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی به طور نظری توسط پیترز و واترمن (۲۰۰۶) توصیف شده است. آنها پیشنهاد می‌کنند که فرهنگ سازمانی بر انواع نتایج سازمانی و فردی از جمله بهره‌وری، عملکرد، تعهد و اعتماد به نفس تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی رابطه قوی با تعهد سازمانی در نظر گرفته می‌شود؛ که در نحوه پیروی اعضای یک سازمان از مقررات ارائه شده توسط یک سازمان منعکس می‌شود. اگر سازمانی به خوبی سازماندهی شده باشد و رهبر اقتدار و مسئولیت خود را جدی بگیرد، اعضای آن قطعاً به سازمان متعهد خواهند بود (لیم، ۲۰۱۳). مطالعه دیگری نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در قالب ارتباطات خوب، اعتماد و فرهنگ نوآورانه بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد (مولیاتی و همکاران، ۲۰۱۷).

فرهنگ‌های سازمانی که به‌عنوان برادری، مشارکتی، توافقی، سازنده و حمایت‌کننده شناخته می‌شوند، احتمالاً از سطوح بالاتر تعهد سازمانی بهره‌مند می‌شوند. عبدالله و همکاران (۲۰۱۵) این را به درستی نشان داده‌اند. فرهنگ سازمانی نیز در رابطه با متغیرهای مختلف، از جمله رهبری و عملکرد کارکنان (خنو کو و سیموسی، ۲۰۰۶) و تأثیر آن بر سبک رهبری، تعهد سازمانی و رابطه آن با رضایت شغلی (یینگ و احمد، ۲۰۰۹) مورد بررسی قرار گرفته است. گوپینات (۲۰۲۰) در مطالعه خود در مورد تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، رابطه مثبتی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی یافته است و همچنین تأثیر معناداری از رضایت شغلی بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد. وی همچنین پیشنهاد کرد که افزایش سطح رضایت شغلی یکی از بهترین راه‌ها برای افزایش تعهد سازمانی است. جهانبخش (۱۳۹۶) در پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان پرداخت. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که تعهد سازمانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین معناداری تأثیر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید

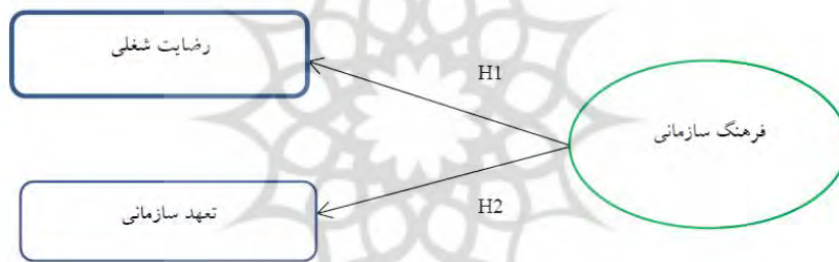
شد؛ اما معناداری تأثیر تعهد مستمر بر بهره‌وری کارکنان تأیید نشد. همچنین نتایج بررسی‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند.

مطالعات متعددی قبلاً در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تعهد کارکنان در سازمان‌های مختلف انجام شده است (آوان و محمود، ۲۰۱۰). دنیستن، ساروس و گری (۲۰۰۲) تلاش کردند سطوح رضایت کارکنان را در فرهنگ‌های سازمانی در برابر رضایت شغلی کارکنان بازاریابی را اندازه‌گیری کنند. این تلاش‌ها برای اندازه‌گیری همبستگی بین فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان نمونه‌ای برای گسترش تحقیق در مورد موضوع انتخاب شده است. هدف از مطالعه ارائه شده در اینجا بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی شهرداری بانه بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آن است. اهداف این مطالعه، بر اساس نتایج یک تجزیه و تحلیل، تقویت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، از جمله تغییرات بالقوه در محیط کار، برای بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی است.

طرح تحقیق: بر اساس مطالعات قبلی، مدل تحقیق زیر برای دستیابی به اهداف پیشنهادی تحقیق تدوین شد. فرضیه‌های تحقیق:

H1: فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

H2: فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS 23 استفاده شد. برای تعیین ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته، آزمون‌های پایایی و تحلیل همبستگی و رگرسیون انجام شد.

نظرسنجی بین ۸ و ۲۳ شهریور ماه ۱۴۰۰ انجام شد. از ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شده بین کارکنان، ۹۵ پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ پاسخ ۷۹ درصد). پس از پاکسازی داده‌ها مشخص شد که داده‌های ۹۰ پرسشنامه می‌تواند برای تجزیه و تحلیل استفاده شود. این پرسشنامه شامل ۶۱ سوال بود که هر کدام دارای مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای بود که در ۳ دسته، دسته‌بندی شدند. اطلاعات پیشینه مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ خلاصه شده است.

بر اساس جمعیت‌شناسی: ۱۶/۸ درصد از مصاحبه‌شوندگان زن بودند. ۵۸/۳ درصد کمتر از ۴۰ سال سن داشتند؛ و ۵۵/۱ درصد در سمت‌های فعلی خود تا ۳ سال کار کرده بودند. بر اساس موقعیت‌هایی که مصاحبه‌شوندگان داشتند: ۸۵/۲ درصد کارمند بودند. ۸/۶ درصد مدیران ارشد؛ و ۲۵/۶ درصد باقیمانده مسئولین واحدها و کارشناس بودند.

جدول ۱. پیشینه مصاحبه شوندگان

جنسیت درصد	دامنه سنی درصد	تحصیلات درصد	سابقه کار درصد
زن	کمتر از ۳۰ سال	کاردانی و پایین تر	کمتر از ۱ سال
	۳۰-۳۵ سال	کارشناسی	۱ تا ۳ سال
مرد	۳۶-۴۰ سال	کارشناسی ارشد	۴ تا ۶ سال
	بالتر از ۴۰ سال	دکتری	بالتر از ۶ سال

## ۳.۱. حجم نمونه

برای اطمینان از کفایت نمونه‌گیری، آزمون‌های کایزر-میر-اولکین و بارتلت انجام شد. به طور کلی، هر چه مقدار KMO بالاتر باشد، کفایت حجم نمونه بیشتر می‌شود و احتمال کمتری وجود دارد که اقدامات اصلاحی انجام شود. آزمون معنی‌داری (Sig.) واریانس‌های بین نمونه‌ها را بررسی می‌کند. مقدار KMO کمتر از ۰/۵ نشان دهنده ناکافی بودن حجم نمونه است. نتایج آزمون‌های KMO و بارتلت در جدول ۲ خلاصه شده است. با توجه به نتایج آزمون، مقدار KMO برابر با ۰/۷۲۵ است که به این معنی است که حجم نمونه مناسب است. مقدار معنی‌داری (Sig.= 0.000) آزمون بارتلت به این معنی است که واریانس‌ها در بین نمونه‌ها برابر است و داده‌ها برای انجام تجزیه و تحلیل بیشتر قابل اعتماد هستند.

جدول ۲. نتایج آزمون‌های Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) و بارتلت

آزمون‌های Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) و بارتلت		
نتایج آزمون Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		۰/۷۲۵
Approx. Chi-Square		۱۷۲۹۳/۱۵۵
نتایج آزمون بارتلت	df	۶۳۲۸
	Sig.	۰/۰۰۰

## ۳.۲. تجزیه و تحلیل پایایی متغیر

پایایی داده‌ها برای اطمینان از سازگاری مجموعه متغیرها مورد آزمایش قرار گرفت. برای اندازه‌گیری نزدیکی، یا پایایی مقیاس مجموعه ارقام مرتبط، آلفای کرونباخ برآورد شد. با توجه به نانالی (۱۹۷۸)، مقدار آلفای کرونباخ ۰/۷ یک مقدار قابل قبول برای اندازه‌گیری است. بر اساس نتایج به دست آمده (به جدول ۳ مراجعه کنید)، می‌توان گفت که طراحی پرسشنامه تدوین شده برای هدف نظرسنجی مناسب بوده است که توانایی اندازه‌گیری موضوعات پیشنهادی را دارد. نتایج آزمون در جدول زیر خلاصه شده است.

متغیرها	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۱۵	۰/۹۱۲
تعهد سازمانی	۱۵	۰/۸۴۳
رضایت شغلی	۱۵	۰/۹۶۹

### ۳.۳. تجزیه و تحلیل همبستگی

نتایج تحلیل همبستگی در جدول ۴ خلاصه شده است. اگرچه همبستگی بین فرهنگ سازمانی [  $r=.718$ ;  $N=90$ ; ] و رضایت شغلی [  $p<0.01$ ;  $r=.522$ ;  $N=405$ ;  $p<0.01$  ] قوی است، همبستگی با تعهد سازمانی [  $r=.558$ ;  $N=90$ ; ] فقط اندکی مثبت است. [  $p<0.01$  ]

جدول ۴. نتایج تحلیل همبستگی

همبستگی		OC	OCOM	JC
OC	ضریب همبستگی			
	پیرسون	1		
	Sig. (2-tailed) N			
OCOM	ضریب همبستگی			
	پیرسون	.558**	1	
	Sig. (2-tailed) N	.000 90		
JC	ضریب همبستگی	.718**	.450**	
	پیرسون	.000 90	.000 90	1
	Sig. (2-tailed) N			

\*\*همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

### ۳.۳.۱. تجزیه و تحلیل رگرسیون

برای آزمون فرضیه های پژوهش، تحلیل رگرسیون انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به نتایج آزمون، بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی همبستگی مثبت (۵۱.۲ درصد؛  $R$  مربع = ۵۱۲) و یک همبستگی اندکی با تعهد سازمانی (۳۰.۶ درصد؛  $R$  Square = 0.306) وجود دارد. در مورد سازمان مورد بررسی، فرهنگ سازمانی سازمان تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان دارد. افزایش یک واحد در فرهنگ سازمانی منجر به  $\beta = 0.718$  یا به عبارت دیگر، افزایش رضایت شغلی [  $\beta = 0.718$ ;  $p < 0.01$  ]. با این حال، نتایج همچنین نشان می دهد که فرهنگ سازمانی تنها همبستگی کمی مثبت با تعهد سازمانی دارد. واضح است که افزایش یک واحد در فرهنگ سازمانی تنها تعهد سازمانی را با  $\beta = 0.558$  یا [  $\beta = 0.558$ ;  $p < 0.01$  ] افزایش می دهد.

جدول ۵. تحلیل رگرسیون

Model summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. error of the estimate
1	.718a	.515	.512	11.6222
2	.558a	.311	.306	2.762

a. Predictors: (Constant), OC

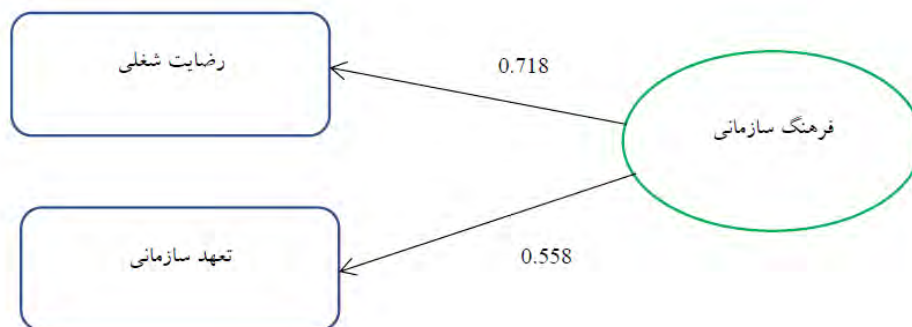
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49181.427	1	49181.427	158.373	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6270.745	89	310.542		
	Total	95452.172	90			
2	Regression	512.738	1	512.738	67.235	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1136.282	89	7.626		
	Total	1649.020	90			

a. Dependent variable: JS, OCOM b. Predictors: (Constant), OC

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	JS	.944	.154	.718	12.585	.000
2	OCOM	.199	.024	.558	8.200	.000

a. Dependent variable: JS, OCOM

نتایج فوق به صورت گرافیکی در شکل ۲ ارائه شده است. قدرت متغیر مستقل در رابطه با متغیرهای وابسته اثر مثبت (مقدار ضریب بتا بالا) را نشان می‌دهد و معنی‌داری آماری قوی را نشان می‌دهد ( $p > 0.01$ ) این نتایج ما را قادر می‌سازد تا هر دو فرضیه را تأیید کنیم. همانطور که در نتایج مطالعات قبلی به دست آمده، نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که همبستگی قوی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی و به مقدار کمتر با تعهد سازمانی وجود دارد.



شکل ۲. نتیجه تحقیق.

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

فرهنگ سازمانی متغیری قوی است که پایداری بلندمدت یک سازمان را با توانمند ساختن آن در تشخیص خود از رقبا تضمین می کند. سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند بهتر می توانند کارکنان متعهدی را که از شغل خود احساس رضایت می کنند، حفظ کنند و باعث کاهش جابجایی کارکنان شوند.

رضایت شغلی یک موضوع چالش برانگیز برای مدیریت هر سازمانی است. از طریق فرهنگ سازمانی، افزایش رضایت شغلی امکان پذیر است که به نوبه خود می تواند تعهد و تمایل کارمند را برای ماندن برای مدت طولانی تر پرورش دهد. مطالعه ارائه شده بر اساس شواهد مطالعات قبلی مشابه انجام شده در کشورهای مختلف در بین جوامع مختلف در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی انجام شده است. نتایج بررسی نشان داد که بین متغیرهای انتخاب شده رابطه مثبت وجود دارد و در نتیجه نتایج مطالعات قبلی را تایید می کند.

بر اساس مطالعه حاضر، افزایش قدرت فرهنگ سازمانی به میزان یک واحد، منجر به افزایش رضایت شغلی می شود. به طور مشابه، افزایش قدرت فرهنگ سازمانی به میزان یک واحد منجر به افزایش تعهد سازمانی می شود ( $\beta=0.558$ ) هرچند به میزان کمتری نسبت به رضایت شغلی می شود. می توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر رضایت شغلی کارکنان و تأثیر کمتر بر تعهد سازمانی دارد.

با این فرض که اصول تحقیق ارائه شده ارزشمند و قابل اعتماد هستند، پیشنهاد می گردد با اضافه کردن متغیرهای وابسته بیشتر در رابطه با فرهنگ سازمانی به منظور بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان و تشویق افراد به هدف گرا و متعهدتر برای دستیابی به اهداف سازمانی، در تحقیقات بعدی بررسی گردد.

#### ۵. منابع و مآخذ

۱. جهانبخش، علی. (۱۳۹۶). تأثیر ابعاد تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی بر بهره وری کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، پایان نامه کارشناسی ارشد.

2. Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*. *Academy of Management Journal*. 49(3), 433-458.
3. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing.
5. Daft, R. (2001). *Essentials of Organization Theory & Design*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
6. Cameron, K. S., & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
7. Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). *Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths*. *Family Business Review*. 17(1), 61-70.
8. Torri, P., & Toniolo, E. (2010). *Organizational well being: Challenge and future foundation*. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*. 32(3), 363-367.
9. Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). *Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs*. *Academy of management perspectives*. 21(3), 51-63.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th ed. Boston: Pearson.
11. Lund, D. (2003). *Organizational culture and job satisfaction*. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3), 219-236.



12. Bhatti, K., & Qureshi, T. (2007). *Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity*. International Review of Business Research Papers. 3(2), 54–68.
13. Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*. VINE. 42(1), 36–51.
14. Nayak, B., & Barik, A. (2013). *Assessment of the link between Organizational culture and job satisfaction (Study of an Indian Public Sector)*. International Journal of Advanced System and Social Engineering Research. 13(3), 78–87.
15. Park, J. S., & Kim, T. H. (2009). *Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?* Leadership in Health Services. 22(1), 20–38.
16. Cronley, C., & Kim, Y. K.. (2017). *Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army*. Leadership and Organization Development Journal. 38(2), 194–209.
17. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*. International Review of Management and Marketing. 4(2), 132–149.
18. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Reprint edition. New York: Harper Business.
19. Lim, T. (2003). *Relationships among Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Learning Organization Culture in one Korean Private Organization*. Asia Pacific Education Review. 11(3), 311–320.
20. Muliaty, M., Basri, M., Jasruddin, J. (2017). *Effects of organizational transformation and culture on employees performance*. International Journal of Economic Perspectives. 11(3), 1287–1292.
21. Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., & Wahab, E. (2015). *Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment?* International Journal of Organizational Leadership. 4, 18–32.
22. Xenukou, A., & Simosi, M. (2006). *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance*. Journal of Managerial Psychology. 21(6), 566–579.
23. Yiing, L. H., & Ahmad, K. B. (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 and Organizational Development. 30(1), 53–86.
24. Gopinath, R. (2020). *Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment among the Academic Leaders of Tamil Nadu Universities*. GEDRAG &Organisatie Review, 33(2), pp.2337-2349..
25. Awan, M. R., & Mahmood, K.. (2010). *Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries*. Library Management Journal. 31(4), 253–266.
26. Densten, I. L., Sarros, J. C, & Gray J. (2002). *Leadership and its impact on organizational culture*. International journal of business studies. 10(2), 1–26.
27. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

## The Effect of Job Satisfaction on Employee Productivity by Mediating Organizational Culture

Feraidon Behzadi <sup>\*1</sup>  
Mohammed Balkdari <sup>2</sup>  
Mahsa Mohammadpor <sup>3</sup>

Date of Receipt: 2022/02/14 Date of Issue: 2022/03/15

### Abstract

Organizational culture is an important issue of human resource management that affects the success and sustainability of a company. In organizational environments, culture describes what is unique about an organization, as expressed by the shared beliefs and values created by the founders, and communicates in a variety of ways. It shapes employees' perceptions and behaviors, as well as the principles that apply to members of an organization. Job satisfaction refers to an employee's feelings about their job and is often studied in relation to organizational culture and other variables such as job commitment, performance, and organizational commitment. Organizational commitment refers to whether an employee wants to continue working in an organization or leaves it. Employees tend to be attracted to organizations that have a culture that values their work and focuses on organizational well-being. There is a positive relationship between organizational culture, job satisfaction and organizational commitment of employees.

### Keyword

Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Baneh Municipality.

1. M.Sc. Department of Public Management, Payam Noor University, Maragheh, Iran (\*Corresponding Author: [feraidonbehzadi@ymail.com](mailto:feraidonbehzadi@ymail.com)). <https://orcid.org/0000-0002-2535-5866>
2. Office Management, Baneh Municipality University of Applied Sciences, Kurdistan Branch, Iran.
3. Master of Accounting, Islamic Azad University, Hamadan Branch, Iran.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی