

مدل معادلات ساختاری در ارتباط با فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری ساعات کاری و وفاداری کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی

جواد گل پسند

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

javad.golpasand8@gmail.com

مریم حافظیان

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران (نویسنده مسئول)

ma.hafez@yahoo.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: این پژوهش بررسی مدل معادلات ساختاری در ارتباط با فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری ساعات کاری و وفاداری کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی بود. **روش پژوهش:** روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان به تعداد ۲۶۰ نفر بود که تعداد ۱۵۵ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، پرسشنامه انعطاف پذیری ساعات کاری کارکنان سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مییر (۱۹۹۰) و پرسشنامه سنجش وفاداری کارکنان (حسینی، ۱۳۸۶) بود. بعد از تأیید روایی، پایایی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۳۱، ۰/۹۰۷، ۰/۸۴۱ و ۰/۸۴۱ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل آماری از روش تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ و روش مدل ساختاری با نرم افزار LISREL نسخه ۸ استفاده گردید.

یافته ها: یافته ها نشان داد که مقدار ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان ۰/۷۳، مقدار ضریب مسیر انعطاف پذیری ساعات کاری و تعهد سازمانی ۰/۶۶ و مقدار ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان ۰/۵۶ بدست آمد، لذا بین فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری ساعات کاری بر وفاداری کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. **نتیجه گیری:** یافته ها نشان داد با تقویت فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری ساعات کاری در بین کارکنان سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی، وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر شده که در این میان تعهد سازمانی نقش بسیار موثری داشت.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، وفاداری کارکنان، انعطاف پذیری ساعات کاری کارکنان.

مقدمه

و تخصص کارکنان سازمان ها هموار نموده است. بسیاری از رخدادهای سال های اخیر که در چارچوب عدم تمرکز و کاهش لایه های سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت عملکرد و نظایر آن پدید آمده اند

پارادایم ها و چارچوب های فکری جدید و دگرگونی های عمیقی که در حوزه و عرصه منابع انسانی پدید آمده، راه را برای بهره گیری بیشتر از توان

رمز افزایش بهره‌وری منابع انسانی محسوب می‌شوند. این مفاهیم بدین معناست که نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و از آن به‌عنوان سرمایه‌های هوشمند یا دارایی و منابع پر ارزش یاد می‌کنند (مارکوس و کافمن ۲۰۰۱، ترجمه رضائی نژاد، ۱۳۸۱: ۱۱). نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است (استرون، ۱۳۷۷: ۱۱). تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که برساختارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۲).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی به منزله موتور و نیروی محرکه‌ای است که افراد را برای فعالیت و عمل به حرکت در می‌آورد و به مثابه اهرم نیرومندی است که رفتار سازمانی را هدایت و کنترل می‌نماید و الگوهای رفتاری خاصی را ترویج می‌نماید (رابینز، ۲۰۰۳: ۱۰۵۹). فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می‌تواند بر رفتار عملکرد وظایف مدیریت شکل دادن به ارزش‌های فرهنگی است تا به اهداف برسند، افراد را انگیزه دهند و وفاداری طولانی مدت آنها را تضمین کنند (نادی و طغرای، ۱۳۹۱: ۲۵). شروع و یا پایان روز کاری زودتر و یا دیرتر از حد معمول که در

آن کارمندان می‌توانند خود شروع و پایان زمان خویش را تنظیم نمایند (کلی و کالو، ۲۰۰۶). همچنین منظور از زمان انعطاف‌پذیر آنست که تعداد کل ساعاتی که کارمند برای آن استخدام شده است را تغییر نمی‌دهد، بلکه یک برنامه کاری است که در آن روزهای کاری کارکنان اطراف یک هسته از وسط روز ایجاد شده است و همه کارکنان ملزم هستند. در آن ساعت حاضر باشند (دسلر، ۲۰۰۸). برای مبحث تعهد سازمانی تعریف والاس^۵ و همکاران (۲۰۰۷) از تعهد شغلی عبارت است از احساس هويت با یک حرفه، نیاز به استمرار خدمت در یک شغل و احساس مسئولیت بالا نسبت به آن. از طرف دیگر تعهد شغلی نوعی حالت شناختی و احساس هويت روانی با یک شغل را نشان هستند، شغل را به عنوان بخش مهمی از هويت شخصی‌شان در نظر می‌گیرند. علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علائق خود را وقف شغل خود می‌کنند (ژاک، ۲۰۰۵).

وفاداری کارکنان عبارت از تعهد کارکنان برای موفقیت سازمان و تشخیص کاری که برای آن سازمان بهترین گزینه است (پینا و کانها، ۲۰۰۲). رفتار شهروندی سازمانی است که نشان‌دهنده وفاداری به سازمان از طریق ارتقاء و گسترش علائق و تصورات خود به اشخاص بیرونی است (بتنکورت و همکاران، ۲۰۰۱: ۳۱). مهمترین سرمایه سازمان‌ها کارکنان وفادار و متخصص هستند که بر فعالیت‌های خود در سازمان و آنچه باید انجام دهند اشراف کامل دارند. وفاداری کارکنان به سازمان و ماندگاری طولانی مدت آنها در سازمان، موجب تقویت بخش نیروی انسانی سازمان شده و منابعی از تجربیات را برای سازمان در برخواهد داشت (وانگ و پگی، ۲۰۰۹: ۲۷۴). کارکنانی که به سازمان وفادار بوده و در طول سال‌های متممادی برای سازمان فعالیت می‌کنند، با سیاست‌ها، استراتژی‌ها و رسالت سازمان به خوبی آشنا بوده و می‌دانند چگونه

مثابه فاکتور کمتر شناخته شده در جهت کارآمدسازی عملکرد و بهبود کیفیت ارائه‌ی خدمات می‌تواند در جامع‌نگری و اثربخشی تصمیمات سازمانی حائز اهمیت باشد.

مزایای ساعات کاری انعطاف‌پذیر برای افراد شامل تعادل بهتر بین کار و زندگی، رفت و آمد کمتر، خستگی و فرسودگی کمتر، روزهای تعطیل بیشتر و نرخ پایین‌تر ابتلاء به بیماری است. منافعی که از طریق این طرح به کسب و کارها می‌رسد، عبارتند از: نیروی کار با انگیزه، عملیات کارآتر و اثربخش‌تر، کارکنان با فرسودگی کمتر و در نتیجه کاهش اشتباهات و حوادث نامطلوب کاری را در پی دارد. این سیستم همچنین باعث می‌شود کسب و کارها از نیروی کار در زمان‌های اضافه کاری منتفع شوند، بدون آنکه مجبور باشند حقوق اضافه کاری پرداخت کنند، تسهیلات کمتری مورد نیاز بوده و نرخ بیماری و مرخصی استعلاجی نیز کاهش می‌یابد. ساعات کاری انعطاف‌پذیر همچنین به کارکنان آزادی بیشتری برای سازماندهی کارهای خود به منظور انطباق با نیازهای شخصی می‌دهد. از طرفی، سفر برای آنها به دلیل فراهم شدن امکان آن در خارج از فصول اوج سفر، ارزان‌تر تمام خواهد شد. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان جوان‌تر انتظار انعطاف‌پذیری بیشتری دارند. امروزه تکنولوژی‌های جدید به کارکنان این امکان را می‌دهد که از هر مکان و در هر زمان به کار خود دسترسی داشته باشند؛ امری که قدمی آنها را به سمت محیط کاری منعطف‌تر پیش می‌برد. کارفرمایان نیز به این نکته پی برده‌اند که برای جذب افراد با استعداد و فارغ‌التحصیلان مجبور به اتخاذ سیاست‌های کاری منعطف‌تر هستند، بنابراین به طور غیر مستقیم باعث تعهد شغلی کارکنان خود خواهند شد. از طرفی بیش از هر زمان دیگری اشتغال زنها رواج یافته و امروزه زن و مرد با هم مسئولیت نگهداری از کودکان و سالمندان را برعهده گرفته‌اند که منجر به نیاز و تقاضای

باید در راستای منافع سازمان قدم بردارند و در نتیجه نیازی به آموزش، توجیه و مسائلی از این قبیل ندارند در مقابل تغییر پویایی کارکنان و عدم وفاداری کارکنان به سازمان موجب وارد آمدن هزینه‌های زیادی به سازمان شده و در واقع نوعی دوباره کاری در سازمان رخ می‌دهد و منابع سازمان اتلاف می‌شود. وجود انگیزه در کارکنان موجب وفاداری به سازمان، احساس تعهد، تعلق و رضایت شغلی خواهد شد. کارکنان وفادار به سازمان، نسبت به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند و در راستای این اهداف فعالیت کرده و تصمیمات مدیران را به اجرا می‌گذارند، فردی که به سازمان وفادار است سریعتر و با خشنودی بیشتری تغییرات در سازمان را می‌پذیرد و خود را با آنها وفق می‌دهد، چون خود را بخشی از سازمان می‌داند و سیاست‌های سازمان را درک می‌کند. وفاداری به سازمان و ماندگاری طولانی افراد در سازمان، موجب ساخته شدن و روابط بیشتر بین کارکنان در یک سازمان خواهد شد که این نیز موجب ایجاد صمیمیت و ارتباط موثر کارکنان و در پی آن افزایش انگیزه و میل به فعالیت در سازمان خواهد شد. بین رضایت شغلی و وفاداری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد و براساس پژوهش دهقانیان و همکاران (۱۳۹۲) مشخص گردید هر چه میزان رضایت شغلی در سازمان بیشتر باشد، غیبت، گریز و ترک سازمان کمتر خواهد بود. در نتیجه رضایت شغلی رابطه مستقیم با وفاداری سازمان دارد در پژوهشی دیگر نیز این نتیجه به دست آمد که رضایت شغلی و وفاداری دو عامل مهم در سازمان هستند. اهمیت بررسی تعهد شغلی و آگاهی از میزان وفاداری کارکنان زمانی بیشتر آشکار می‌شود که بدانیم یکی از دلایل اصلی افت عملکرد، کارکنان تعهد شغلی و وفاداری پائین آنان است. برنامه‌ریزی در جهت ارتقای تعهدات شغلی و وفاداری کارکنان همچنین عطف توجه به نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی به

جعفری و همکاران (۱۳۹۵) حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی بود. نتایج برومند (۱۳۹۵) حاکی از آن بود که بین ساعت‌های کاری شناور و عملکرد رابطه معناداری وجود ندارد و همچنین بین متغیرهای شخصیتی (سن و جنس) با عملکرد رابطه معنادار وجود ندارد. راهی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که از بین مولفه‌های جو سازمانی (جو باز، جو بسته، بعد حمایتی، بعد دستوری، بعد تحدیدی، بعد همکاری، بعد صمیمی) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و تنها مولفه بعد تظاهر به کار با تعهد سازمانی رابطه معنی‌دار ندارد. تمام مولفه‌های فرهنگ سازمانی (اخلاقیت و نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به افراد، توجه به تشکیل گروه، ستیزه‌جویی و اثبات) رابطه مثبت و معنی‌داری با تعهد دارد به جز مولفه توجه به نتیجه که رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی ندارد. تمام مولفه‌های توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد) با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد به جز مولفه احساس معنی‌دار بودن که رابطه معنی‌داری با تعهد ندارد. بیلماز و ارگان^{۱۱} (۲۰۱۵) تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین، از نتایج این تحقیق برمی‌آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد. دنیسون (۲۰۱۳) نشان داده که فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان رابطه عمیقی دارد. همچنین فرهنگ دریک سازمان موفق و مؤثر باید کلیه خصوصیات را از خودش بروز دهد. بنابراین باید انطباق‌پذیر، بسیار

بیشتر آنها برای منابع و انعطاف‌پذیری ساعات کاری شده است (برانت و جونز^{۱۲}، ۲۰۰۹). نیروی انسانی کارآمد، پربهاترین 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، به رغم کمبود منابع طبیعی، در نتیجه داشتن نیروی انسانی کارآزموده و مناسب، به آسایش و رفاه رسیده‌اند و با گام‌های بلند و استوار، مسیر پیشرفت و ترقی را طی می‌کنند. سازمان‌های دولتی 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 (یزدی مهاجر، ۱۳۸۵). ظهیری نیا و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی را با عنوان بررسی فرهنگ کار و عوامل مؤثر بر آن در بین کارکنان دانشگاه‌های شهرستان بروجرد انجام دادند. نتایج نشان داد که میانگین نمره‌ی فرهنگ کار و ابعاد آن در سطح متوسط به بالاست. نتایج تحلیلی پژوهش نیز نشان می‌دهد روابط اجتماعی، رضایت شغلی، ارزش‌های مذهبی، درک عدالت سازمانی، بوروکراسی، سن، سنوات کاری و تحصیلات، رابطه‌ی مثبت و معناداری با فرهنگ کار دارند. نتایج

می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست‌یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطة مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود. با توجه به مبانی نظری و پیشینه، فرضیه‌های زیر در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. هم چنین شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری ساعات کاری بر وفاداری کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی: بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

بین انعطاف‌پذیری ساعات کاری و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

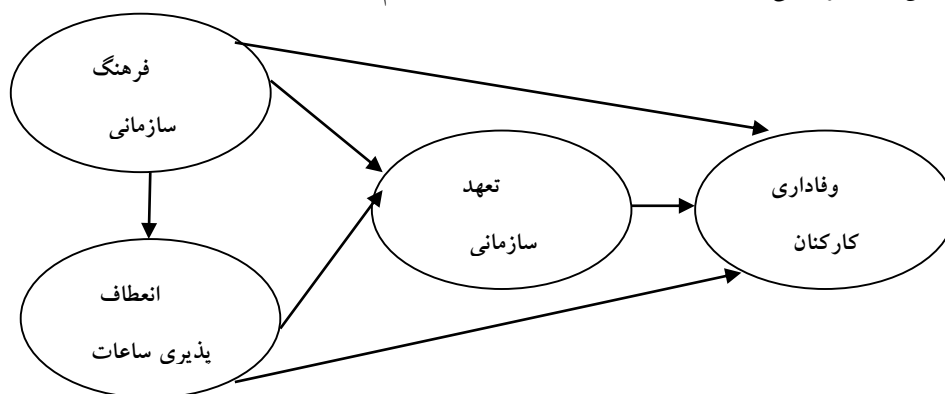
بین تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد

بین انعطاف‌پذیری ساعات کاری و وفاداری در کارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

بین فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری ساعات کاری رابطه مستقیم وجود دارد.

سازگار و بسیار مشارکت جو باشد ولی ضمناً همه اعضاء سازمان متفق‌القول از یک مأموریت مشترک تبعیت کنند. یانگ و چن^{۱۲} (۲۰۱۳) پژوهشی را با عنوان اثر جامعه‌پذیری اعضای جدید بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و گرایش به ترک شغل در صنعت هتل که در ۶۱ هتل بین‌المللی در تایوان انجام شد، به این نتیجه رسیدند که جامعه‌پذیری سازمانی؛ تعهد سازمانی و رضایت شغلی را افزایش داده و ترک شغل را در میان کارکنان هتل کاهش می‌دهد. گاس^{۱۳} (۲۰۱۳) پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه بین فرایند جامعه‌پذیری و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تغییر نقش در بین افرادی که معلمی شغل اولشان بود و افرادی که معلمی شغل دوم آنهاست انجام داد. نتایجی که از هر دو گروه به دست آمد نشان داد که همبستگی قوی بین شش بعد روش‌های جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. مارکولیدز و هک^{۱۴} (۲۰۱۱) در مطالعات خود در زمینه فرهنگ سازمانی و عملکرد، فرهنگ سازمانی را مجموعه نظام‌های ارزشی سازمان و باورها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان بیان کرده و می‌گویند فرهنگ سازمان به وسیله ساختار و اهداف، ارزش‌ها و وظایف سازمان، جو، ارزش‌ها و باورهای شخصی شکل می‌گیرد با این فرض که عوامل مذکور بر عملکرد سازمان موثر است. مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری و وفاداری کارکنان در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است. به‌طوری‌که



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

روش شناسی پژوهش

تحقیق از نوع کاربردی و با توجه به ماهیت پژوهش، به جهت بررسی رابطه دو یا چند متغیر در یک گروه، از نوع پیمایشی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی به تعداد ۲۶۰ نفر بود که بر طبق جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۲) تعداد ۱۵۵ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در تحقیق حاضر جهت گردآوری اطلاعات از ۴ پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) که شامل ۳۶ گویه و دارای ۱۲ مولفه (توانمند سازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز) در قالب ۴ عامل فرهنگ ماموریتی، رسالتی، مشارکتی و یکپارچگی قرار گرفته است. برای سنجش انعطاف‌پذیری ساعات کاری کارکنان از پرسشنامه استاندارد سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) استفاده گردید. پرسشنامه مزبور دارای ۱۱ سوال بوده که انعطاف‌پذیری کارکنان را در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه استاتارد آلن و مایر (۱۹۹۰) یکی از پر کاربردترین پرسشنامه‌های تعهد سازمانی

می‌باشد که در سه بعد (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) و تعداد ۲۴ سوال تنظیم شده است پرسشنامه مزبور دارای ۲۴ سوال در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم شده است. پرسشنامه وفاداری کارکنان، پرسشنامه حسینی (۱۳۸۶) بود و به منظور سنجش متغیر وفاداری کارکنان طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۸ گویه بود. نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت انجام شده است. برای بررسی اعتبار و روایی پرسشنامه‌ها از روش اعتبار صوری (بر پایه‌ی قضاوت استادان و کارشناسان خبره) استفاده شده تا با اعمال دیدگاه‌های اصلاحی آن‌ها برداشت یکسانی از سؤالات به دست آید. پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها نیز با روش آلفای کرونباخ برای هر یک از پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۴ و ۰/۹۰ محاسبه و مورد تأیید قرار گرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با کمک نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ و جهت بررسی و تحلیل فرضیات تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel8.8 بهره برده شده است.

یافته‌های پژوهش

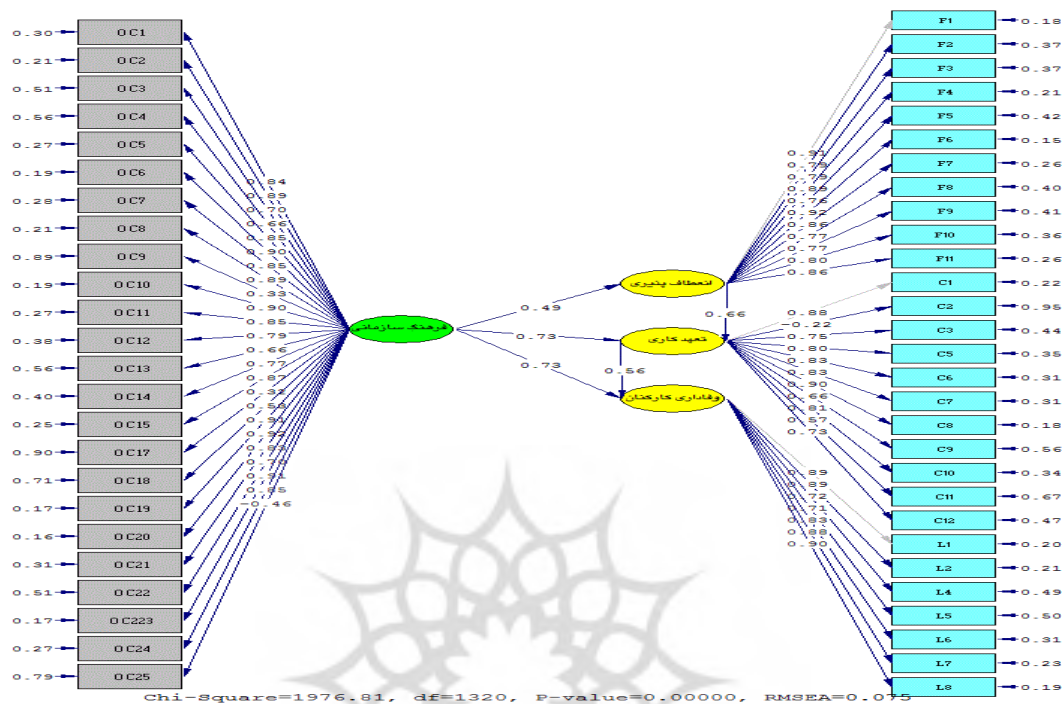
با توجه به جدول ۱ آمار توصیفی کلیه متغیرهای تحقیق از نظر شاخص‌های آماری به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

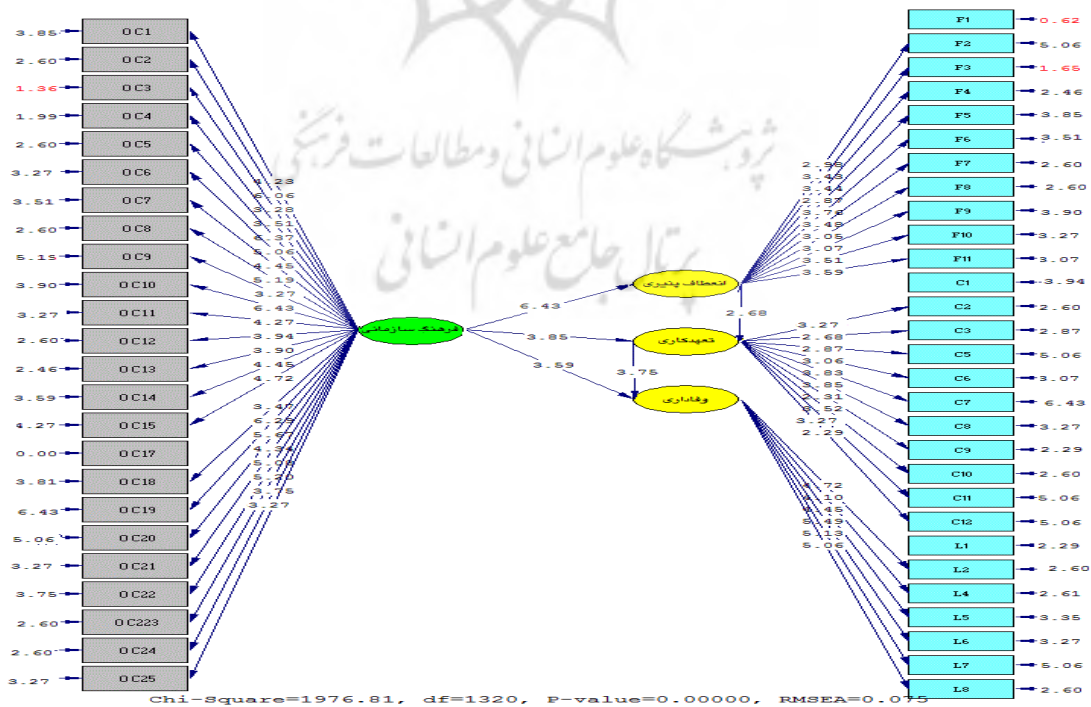
مؤلفه	تعداد	میانگین	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی	۱۵۵	۱۱/۲۴	۲	۱۶	۸/۱۳
انعطاف‌پذیری ساعات کاری	۱۵۵	۴/۳	۴	۹	۵/۲۱
وفاداری کارکنان	۱۵۵	۳/۹۴	۳	۱۱	۳/۳۲
تعهد سازمانی	۱۵۵	۵/۸۶	۲	۱۲	۵/۱۴

نیز متعلق به متغیر تعهد سازمانی با مقدار ۵/۸۶ است. در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Lisrel پرداخته شد..

نتایج جدول فوق حاکی از آن است که در بین متغیرهای تحقیق بیشترین میانگین متعلق به متغیر فرهنگ سازمانی با مقدار ۱۱/۲۴ است. کمترین امتیاز



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

ساختاری است. همچنین مقادیر AGFI، GFI، CFI، NNFI، NFI همگی بالاتر از ۰/۹ هستند. در جدول زیر ضرایب مسیر و معناداری بین متغیرهای پژوهش آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای هر ۵ رابطه فوق، در سطح ۰/۰۵ (t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و t کوچک‌تر از -۱/۹۶) رابطه معنادار بدست آمده است. در تحقیق حاضر، ۷ فرضیه مطرح شده است که در این بخش، با استفاده از نتایج مدل تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند.

فرضیه فرعی اول: بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

برای برآورد مدل از روش حداکثر احتمال و به منظور بررسی برازش مدل از شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی ($\frac{\chi^2}{df}$)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل برازندگی (AGFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) استفاده شد.

نتایج بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش که در جدول شماره دو آمده است، نشان‌دهنده برازش مدل است، چرا که میزان کمتر از ۰/۰۸ RMSEA نشانگر برازش قابل قبول مدل

جدول ۲. نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$\frac{\chi^2}{df}$ (شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی)	< ۳	۲/۷۹	مناسب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	> ۰,۹	۰/۹۵	مناسب
GFI (شاخص برازندگی)	> ۰,۹	۰/۹۶	مناسب
AGFI (شاخص تعدیل برازندگی)	> ۰,۹	۰/۹۵	مناسب
NFI (شاخص نرم شده برازندگی)	> ۰,۹	۰/۹۷	مناسب
NNFI (شاخص نرم نشده برازندگی)	> ۰,۹	۰/۹۶	مناسب
RMSEA (خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب)	< ۰,۰۸	۰/۰۵۵	مناسب

جدول ۳. نتایج بررسی فرضیه فرعی اول

آماره	ضریب مسیر	P-value
فرهنگ سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۷۳	۳/۸۵

معنی‌دار است. بنابراین بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین انعطاف پذیری ساعات کاری و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی مقدار ۰/۷۳ و معناداری آن $P\text{-value}=۳/۸۵$ بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد

جدول ۴. نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم

آماره	ضریب مسیر	P-value
انعطاف پذیری ساعات کاری C تعهد سازمانی	۰/۶۶	۲/۶۸

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین منابع انسانی فناوری اطلاعات و مزیت رقابتی مقدار $0/66$ و معناداری $P\text{-value}=2/68$ بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان 95 درصد معنی‌دار است. بنابراین بین انعطاف‌پذیری ساعات کاری و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. فرضیه فرعی سوم: بین تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۵. نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم

آماره	ضریب مسیر	P-value
تعهد سازمانی ← وفاداری کارکنان	0/56	3/75

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین منابع انسانی فناوری اطلاعات و مزیت رقابتی مقدار $0/56$ و معناداری $P\text{-value}=3/75$ بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان 95 درصد معنی‌دار است. بنابراین بین تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. فرضیه فرعی چهارم: بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۶. نتایج بررسی فرضیه فرعی چهارم

آماره	ضریب مسیر	P-value
فرهنگ سازمانی ← وفاداری کارکنان	0/73	3/59

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی مقدار $0/73$ و معناداری $P\text{-value}=3/59$ بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان 95 درصد معنی‌دار است. بنابراین بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. فرضیه فرعی پنجم: بین فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۷. نتایج بررسی فرضیه فرعی پنجم

آماره	ضریب مسیر	P-value
فرهنگ سازمانی ← انعطاف‌پذیری	0/49	6/43

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی مقدار $0/49$ و معناداری $P\text{-value}=6/43$ بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان 95 درصد معنی‌دار است. بنابراین بین فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری رابطه مستقیم وجود دارد. فرضیه فرعی ششم: بین انعطاف‌پذیری ساعات کاری و وفاداری درکارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۸. نتایج بررسی فرضیه ششم

آماره	ضریب مسیر	P-value
انعطاف پذیری ساعات کاری ← تعهد کاری	۰/۶۶	۲/۶۸
تعهد کاری ← وفاداری	۰/۵۶	۳/۷۵

بین انعطاف پذیری ساعات کاری و وفاداری در کارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. فرضیه اصلی تحقیق: بین فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری ساعات کاری بر وفاداری کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

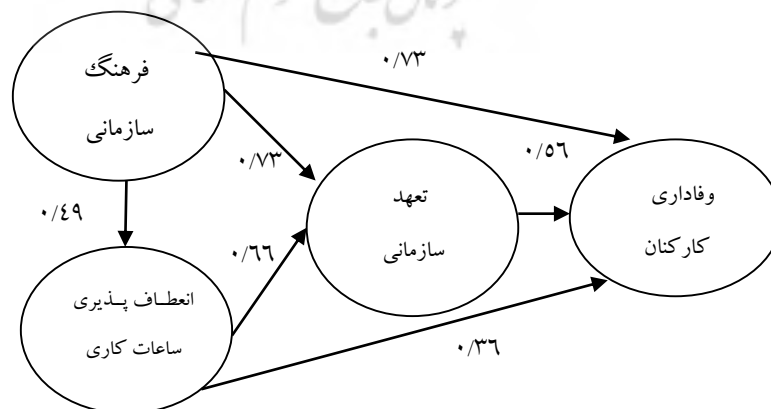
همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین انعطاف پذیری ساعات کاری و تعهد کاری مقدار ۰/۶۶ و معناداری $P\text{-value}=۲/۶۸$ بدست آمد، برای تعهد کاری و وفاداری کارکنان نیز مقدار ضریب مسیر ۰/۵۶ و معناداری ۳/۷۵ بدست آمد، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. بنابراین

جدول ۹. نتایج بررسی فرضیه اصلی تحقیق

آماره	ضریب مسیر	P-value
فرهنگ سازمانی ← وفاداری	۰/۷۳	۳/۵۹
انعطاف پذیری ساعات کاری ← تعهد سازمانی	۰/۶۶	۲/۶۸
تعهد سازمانی ← وفاداری	۰/۵۶	۳/۷۵

معناداری $P\text{-value}=۳/۷۵$ بدست آمد، لذا این ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. بنابراین نتیجه فرضیه اصلی نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری ساعات کاری بر وفاداری کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. شکل شماره‌ی چهار مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان مقدار ۰/۷۳ و معناداری $P\text{-value}=۳/۵۹$ بدست آمد، مقدار ضریب مسیر انعطاف پذیری ساعات کاری و تعهد سازمانی مقدار ۰/۶۶ و معناداری $P\text{-value}=۲/۶۸$ بدست آمد، مقدار ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان مقدار ۰/۵۶ و



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. یعنی فرهنگ یک سازمان 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 کارآیی آنها و نوع ارزش‌های حاکم بر سازمان است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌باشد و تاثیری نافذ بر 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. فرهنگ نقش عمده و حیاتی در پیشرفت سازمان‌ها و جامعه دارد. در واقع نوع فرهنگ موجبات پیشرفت و توسعه‌ی سازمان و یا جامعه‌ای را فراهم می‌کند. فرهنگ آینده‌نگر، سخت‌کوش، یادگیرنده، شایسته‌سالار، صرفه‌جو، با وجدان و ژرف اندیش و واقع بین، درست کار و انعطاف‌پذیر و نظایر آن سبب رشد و توسعه خواهد بود (احمدی، ۱۳۹۲). نتیجه فرضیه فوق با مطالعات جعفری و همکاران (۱۳۹۵)، برومند (۱۳۹۵)، قربانی و برکات (۱۳۹۲)، پور سلطانی و امیرحی نقندر (۱۳۹۲)، راهی و همکاران (۱۳۹۲)، بردبار (۱۳۹۲)، پژوهان (۱۳۹۲)، آراسته و سلیمی (۱۳۹۲)، ییلماز و ارگان (۲۰۱۵)، یانگ و چن (۲۰۱۳)، گاس (۲۰۱۳) مارکولیدز و هک (۲۰۱۱) هماهنگ و همسو می‌باشد.

نتایج فرضیه فرعی دوم نشان داد که بین انعطاف‌پذیری ساعات کاری و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها برای استفاده مناسب از منابع انسانی اقدام به تدوین استراتژی منابع انسانی می‌کنند و از این طریق تلاش می‌کنند سیاست‌ها

و روش‌های منابع انسانی را با اهداف استراتژیک و اهداف سازمان مرتبط سازند (حیدری تفرشی و دریابگیان، ۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی که در آن استراتژی منابع انسانی جزئی یا بخشی از سازمان است، نقشه‌ی راهی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند. بر این اساس میزان اثرگذاری انعطاف‌پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی مورد توجه است. چرا که وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی به دلیل گستره، اندازه و حجم منابع انسانی آن از یک سو و ترکیب خاص مراجعه‌کنندگان و استفاده‌کنندگان از خدمات آن از سوی دیگر، از حساسیت و موقعیت خاص و بسیار مناسبی برخوردار است. اریلی و چاتمن (۱۹۸۶) اظهار می‌دارند که در متون تحقیقی، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر ساختارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان میمانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند (حسینی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۹). نتیجه فرضیه فوق با مطالعات جعفری و همکاران (۱۳۹۵)، برومند (۱۳۹۵)، قربانی و برکات (۱۳۹۲)، راهی و همکاران (۱۳۹۳)، بردبار (۱۳۹۲)، پژوهان (۱۳۹۲)، آراسته و سلیمی (۱۳۹۲)، ییلماز و ارگان (۲۰۱۵)، یانگ و چن (۲۰۱۳)، گاس (۲۰۱۳) و

آراسته و سلیمی (۱۳۹۲) بیلماز و ارگان (۲۰۱۵) هماهنگ و همسو می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی چهارم نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. پایبند بودن به ارزش‌ها و هنجارهای سازمان و تعهد داشتن به فرهنگ سازمانی با داشتن تعهد سازمانی وفاداری کارکنان را به ارمغان می‌آورد. برای حفظ و صیانت فرهنگ، شیوه انتخاب و یا گزینش کارکنان مورد نظر، اجرای برنامه‌های آموزشی، رفتار و کردار مدیران عالی به عنوان یک الگوی عملی دخیل هستند. در گزینش افراد سعی شود که افرادی وارد سازمان شوند که مهارت و توانایی کافی برای انجام موفقیت آمیز کار در درون سازمان را داشته باشند (احمدی، ۱۳۹۲). نتیجه فرضیه فوق با مطالعات بردبار (۱۳۹۲)، پژوهان (۱۳۹۲) آراسته و سلیمی (۱۳۹۲)، بیلماز و ارگان (۲۰۱۵)، یانگ و چن (۲۰۱۳)، گاس (۲۰۱۳) و مارکولیدز و هک (۲۰۱۱) و اریلی و چاتمن (۱۹۸۶) هماهنگ و همسو می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی پنجم نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری رابطه مستقیم وجود دارد. منظور از ساعات کاری انعطاف پذیر، شروع و یا پایان روز کاری زودتر یا دیرتر از حد معمول که در آن کارمندان می‌توانند خود شروع و پایان زمان کار خویش را تنظیم نمایند (کلی و کالو، ۲۰۰۶). همچنین زمان انعطاف‌پذیر به تعداد کل ساعاتی که کارمند برای آن استخدام شده است و تغییر زمان برنامه کاری که در آن روزهای کاری کارکنان اطراف یک هسته از ساعت وسط روز ایجاد شده و همه کارکنان ملزم هستند در آن ساعت حاضر باشند را گویند (دسلر، ۲۰۰۸). تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان جوان تر انتظار انعطاف پذیری بیشتری دارند. امروزه تکنولوژی‌های جدید به کارکنان این امکان را می‌دهد که

مارکولیدز و هک (۲۰۱۱) هماهنگ و همسو می‌باشد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم نشان داد که بین تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. برخی صاحب‌نظران مدیریت را فرایند استفاده مؤثر و کارا از منابع انسانی و مادی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل به منظور نیل به اهداف سازمانی می‌دانند. آنچه از این تعریف و سایر تعاریف مشابه استنباط می‌شود این است که افزایش کارایی و اثربخشی از جمله موضوعات مهمی است که کانون توجه اقدامات مدیریتی قرار گرفته است. از سویی با ملاحظه وضعیت سازمان‌های موجود در کشور مشاهده می‌شود که در بسیاری از این سازمان‌ها روند بهره‌گیری از عامل نیروی انسانی از مطلوبیت چندانی برخوردار نبوده و عدم استفاده بهینه از این عامل معضلاتی را برای آنها به وجود آورده است. یکی از عوامل نامحسوس مؤثر بر عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی آنان است. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی حاضر است فراتر از وظایف مقرر نیز فعالیت نماید و می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشد. میزان تعهد به این مسائل که یک کارمند برای خود چقدر ارزش قائل است و نیز چقدر می‌خواهد از توانایی‌هایش به نحو احسن استفاده نماید تأثیر می‌گذارد (روحی و همکاران، ۱۳۸۹). افرادی که دارای تعهد سازمانی بالا می‌باشند براین باورند که کار در سازمان برایشان مهم است و آنها احتمالاً با ارزش‌های سازمانشان موافق بوده خود را بعنوان بخشی از سازمان حس کرده، در انجام وظایف محوله ثابت قدم هستند و تجارب کاری مهم را جهت رفاه خود و سازمانشان کسب می‌کنند. تعهد سازمانی منبع قوی انگیزشی برای تقویت عملکرد کارکنان و نیز متقاعد ساختن آنها برای ادامه کار در شرایط دشوار نظیر، تنش و فشارهای مرتبط با کار است. نتیجه فرضیه فوق با مطالعات بردبار (۱۳۹۲)،

(۱۳۹۵) قربانی و برکات (۱۳۹۲)، پورسلطانی و امیرچی نقندر (۱۳۹۲)، یانگ و چن (۲۰۱۳)، گاس (۲۰۱۳) و مارکولیدز و هک (۲۰۱۱) هماهنگ و همسو می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی ششم نشان داد که بین انعطاف‌پذیری ساعات کاری و وفاداری درکارکنان از طریق تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. آنجا که در بسیاری از سازمان‌ها کارکنان به صورت مستقیم و رو در رو با مشتریان در تماس هستند، لذا کارکنان عنصر مهم برای رقابت بین سازمان‌های مختلف تلقی می‌شوند و کارکنان به صورت مستقیم در تعامل با مشتریان بوده و نحوه تعامل آنان اثرات بسیار مهم و اساسی درکسب رضایت مشتریان داشته و موجب وفاداری مشتریان نسبت به سازمان مربوطه می‌شود و در نهایت باعث رضایت مشتری خواهد شد. رفتارمناسب کارمند باعث شده که مشتری درک مناسب از سازمان پیدا کند و در نگرش آنها به سازمان اثر مثبت گذارد و موجب رفتار خروجی و در نهایت وفاداری مشتریان به سازمان شود. نتیجه فرضیه فوق با مطالعات جعفری و همکاران (۱۳۹۵)، برومند (۱۳۹۵)، قربانی و برکات (۱۳۹۲) و پژوهان (۱۳۹۲) هماهنگ و همسو می‌باشد. در بین منابع و امکانات سازمان، نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است و پیشرفت و ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت. نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است، بلکه مزیت رقابتی پایداری و برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌شود (رضاییان و کشته‌گر، ۱۳۸۷). با توجه به نتایج بیان شده پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد:

از هر مکان و در هر زمان به کار خود دسترسی داشته باشند؛ امری که قدمی آنها را به سمت محیط کاری منعطف‌تر پیش می‌برد. کارفرمایان نیز به این نکته پی برده‌اند که برای جذب افراد با استعداد و فارغ التحصیلان، مجبور به اتخاذ سیاست‌های کاری منعطف‌تر هستند، بنابراین به طور غیرمستقیم باعث تعهد شغلی کارکنان خود خواهند شد. از طرفی بیش از هر زمان دیگری اشتغال زنها رواج یافته و امروزه زن و مرد با هم مسوولیت نگهداری از کودکان و سالمندان را برعهده گرفته‌اند که منجر به نیاز و تقاضای بیشتر آنها برای منابع و انعطاف‌پذیری شده است. این روند محدود به کارکنان جوان و والدین نمی‌شود. هرکدام از گروه‌های سنی کارکنان انتظار تعادل و انعطاف‌پذیری بیشتری بین حرفه خود و علایق و مسوولیت‌های زندگی شخصی دارند. به این دلیل که سنجش عملکرد کارکنان در بسیاری از شغل‌ها براساس ساعات کاری و حضور فیزیکی آنها در محل کار انجام نمی‌شود، کارکنان بیشتری در مورد انعطاف‌پذیری کار خود درخواست می‌کنند. امروزه شرکت‌ها به انعطاف‌پذیری کار زندگی به مثابه یک مزیت رقابتی و فرصت برای جذب، انگیزش و نگهداری کارکنان فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر حائز اهمیت است. اعضای سازمان، برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی به عنوان بهترین شیوه جهت حل مسائل، فرهنگ مکتوب و حتی غیر مکتوب سازمان خود را به اعضای جدید آموزش می‌دهند. از این رو با برخورداری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی تغییر اعمال افکار و احساسات بخش عظیمی از اعضای سازمان امکان پذیر می‌گردد (بی لاسن و زنگ شن، ۱۳۸۱) (نتیجه فرضیه فوق با مطالعات جعفری و همکاران (۱۳۹۵)، برومند

- چنانچه کارکنان در انجام فعالیت‌های کاری خود مرتکب اشتباهی شدند آنان را سرزنش ننموده بلکه در رفع اشکال و اشتباهات پیش آمده، آنان را یاری نمائیدو حتی در مقابل تهدیدات خارجی محافظ آنان باشید.
- ایجاد محیطی دوستانه همراه با تامین محیط کاری شاداب و جو سازمانی جذاب توأم با شادی و نشاط سبب دل‌بستگی فرد به محل کار خود میشود. این شرایط باعث خواهد شد تا فرد در بلندمدت احساس کند در صورت ترک سازمان شرایط مثبت زیادی را از دست خواهد داد که یافتن آن در سازمانهای دیگر بسیار دشوارتر خواهد بود.
- مدیران عالی میبایست در برخورد با کارکنان رفتاری مناسب، اصولی، صحیح و احترام آمیز نشان دهند و در همه کارکنان این احساس را ایجاد کنند که همفکری و مشارکت و خلاقیت آنان در سازمان مورد ارج و احترام قرار میگیرد، تا کارکنان نسبت به سازمان متعهد شوند.
- برای رفع خستگی کارکنان می‌توان در کار روزانه آنها تغییراتی داد و با جابجا کردن آنها تنوعی در کارشان به وجود آورد.
- منابع**
- احمدی، کیومرث. الوانی، سید مهدی و معمارزاده، غلامرضا. (۱۳۹۲). مفهوم پاسخ‌گویی اجتماعی سازمانی و ضرورت طراحی ساز و کاری جهت ارزیابی آن در بخش دولتی ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۴، ۷-۱.
- آراسته، حمید رضا. سلیمی، مهتاب. (۱۳۹۲). مدلی برای تبیین روابط میان فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و اثر بخشی رهبری در دانشکده‌های پرستاری دانشگاه آزاد اسلامی. مجله مدیریت پرستاری، سال دوم، شماره دوم، دوره دوم، ۲۹-۱۹.
- استرون، حسین (۱۳۷۷): تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳.
- برومند، نیما. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و محدوده ساعت‌های کاری در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری صنایع کوچک، پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- بردبار، بهزاد (۱۳۹۲). نقش ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲، شهریور.
- پژوهان، عبدالرسو ل. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی منابع انسانی (مطالعه موردی: کارخانه ذوب آهن کردستان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده حسابداری و مدیریت.
- پور سلطانی، حسین؛ امیرجی نقندر، رامین (۱۳۹۲). ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۹۰، مدیریت ورزشی، شماره ۱۶، ص ۱۲۷-۱۴۷.
- حیدری تفرشی، غلامحسین؛ دریابگیان، آرزو. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در استان هرمزگان، فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره اول، ص ۳۱-۳۸.
- حسینی، سیدمهدی؛ مهدی زاده اشرفی، علی؛ (۱۳۸۹)، شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸، صفحات ۱۶-۹.
- رایبیز، استیفن. (۲۰۰۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی (۱۳۸۲)، تهران دفتر

- یزدی مهاجر حمیرا. ۱۳۸۵. بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان در شعبات بانک ملی استان خراسان شمالی. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد بجنورد.
- Bamberger, P., & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, Vol 21. 926-958. 7.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 29-41
- Brandt, M., Jones, D.B.A. (2009). *Organizational Culture and Knowledge Management: An Empirical Investigation of U.S. Manufacturing Firms*. Nova Southeastern University, DAI-A71/01. Access The Complete dissertation; <http://gradworks.umi.com>.
- Denison, D.R. (2013), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management (11th Ed)*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Ltd
- Geuss, R.R. (2013). *Organizational socialization of first and second career teacher: A survey of selected outcomes*. Dissertation Abstracts Internactional. University Microfilm No
- Kelly EL, Kalev A. (2006). *Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or "a right to ask"*. *Socio-Economic Review*. 2006; 4 (3):379-416.
- Marcoulided, G. A., Heck, R. H. (2011). *Organizational culture and performance, proposing and testing amodel*. *Organization science*, vol (4), Iss2
- O'Reilly. C., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. *Journal of Applied Psychology*. 71, pp. 492-499.
- Pina Cunha, M., J. Cunha, V. (2002). *Organizational improvisation: What, when, how and why*. *Organizational improvisation*. K. N. Kamoche, M. Pina E Cunha and J. Vierira da Cunha. New York, Routledge
- Wang, G. & Peggy, D. (2009). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction an*
- پژوهش‌های فرهنگی چاپ ششم، ص ۳
قربانی، محمود، برکات، مجید. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی بر اساس مدل سازمانی دنیسون کارکنان استانداری خراسان شمالی. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه تربیتی، دوره نه، شماره ۳۷، ۲۲-۱.
- روحی، قنبر؛ آسایش، حمید؛ رحمانی، حسین؛ عبدالمهی، علی اکبر؛ (۱۳۸۹)، مقایسه رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرستاران در بخش‌های ویژه و عمومی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گلستان، مجله علمی دانشگاه پرستاری و مامایی، دوره ۷، شماره ۲، صفات ۳۲-۲۳.
- راهی فاطمه، احمدی عباداله، برزگر مجید. (۱۳۹۲). رابطه جو و فرهنگ سازمانی با میانجی‌گری نقش توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۴، ۲ (۱۴)، ۲۲۰-۱۹۲
- رضائیان، علی؛ کشته‌گر، عبدالعلی (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی، پیام مدیریت، شماره ۲۷، ص ۲۷-۳۹.
- ظهیری‌نیا، مصطفی. نیکخواه، هدایت ... و بهروزیان، بهروز. (۱۳۹۵). بررسی فرهنگ کار و عوامل موثر بر آن در بین کارکنان دانشگاه‌های شهرستان بجنورد. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، دوره چهارم، شماره چهار، ۱۴۴-۱۲۳.
- مارکوس و کافمن (۲۰۰۱). رهیدن از قانون‌های کهنه، راه برترین مدیران جهان، (ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، ۱۳۸۱)، چاپ اول، تهران: نشر مدیریت فردا
- نادی، محمدعلی؛ طغرای، بنت الهدی (۱۳۹۱). رابط هبین سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در بین دبیران زن دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان، رویکردهای نوین آموزشی، سال ۷، شماره ۲، ص ۹۷-۱۲۰.

- Analysis of Interactive Effects. Group & Organization Management. Volume 34 Number 3. pp 271-296.
- Yang, Chin-ann. (2013). The study of work choice motivation and workers interaction in influencing job attitude and work performance for contingent workers, Journal of Adolescence, 37 (6): 787-798.
- Yılmaz, Emine., Özerb, Gökhan and Günlük, Mehmet. (2015). Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations?, Social and Behavioral Sciences, 150, pp.241- 250
- Zack. M .h. (2005). Developing knowledge strategy. Knowledge management review, 41 (3):125-145.

یادداشت‌ها

- ¹ Marcus & Kaufman
- ² Robbins
- ³ Alev & Kelly
- ⁴ Dessler
- ⁵ Wallace
- ⁶ Zack
- ⁷ Pina & Cunha
- ⁸ Bettencourt, Gwinner, & Meuter
- ⁹ Wang & Peggy
- ¹⁰ Brandt & Jones
- ¹¹ Yılmaz and organ
- ²² Yang & chen
- ³³ Gus
- ¹⁴ Marcoulided & Heck

