

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۳/۲۷

مجله مدیریت فرهنگی

سال دوازدهم / شماره ۴۳ / بهار ۱۳۹۸

## رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی و میزان تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان ستادی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)

فاطمه نوری

کارشناسی ارشد رشته مدیریت فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (مسئول مکاتبات)

nourimarjan203@yahoo.com

علیرضا ابراهیم پور

استادیار گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ebrahimpour46@yahoo.com

علیرضا صالحی

استادیار گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی و میزان تعهد کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بود.

روش پژوهش: پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان و مدیران ستادی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌باشد که ۵۰۰ نفر می‌باشند، ۲۲۰ نفر طبق فرمول کوکران با استفاده از تصادفی طبقه‌ای به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۲)، اثربخشی سازمانی پارسونز (۲۰۰۹) و تعهد سازمانی آلن و مییر (۲۰۰۲) استفاده شد. روایی محتوا از طریق تایید اساتید راهنما و مشاور مورد تایید قرار گرفته است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۰، پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۰/۸۷ و تعهد سازمانی ۰/۸۵ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و همه ابعاد اثربخشی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی هم نشان داد که مدل در جامعه کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران دارای برازش می‌باشد. نتیجه‌گیری: از نتایج پژوهش حاضر نتیجه گرفته می‌شود که مدیران سازمان‌های فرهنگی باید با تقویت ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان خود به تقویت اثربخشی و تعهد سازمانی بپردازند تا سازمان از مزیت‌های تقویت این متغیرها بهره‌مند شود.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، اثربخشی سازمانی، سازمان فرهنگی شهرداری تهران.

## مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با چالش‌های عمده‌ای مواجه شده‌اند که بسیاری از این چالش‌ها، منجر به تجدید ساختار، مهندسی مجدد و کوچک شدن آنها شده است. محیط کنونی سازمان‌ها پیچیده و دشوارتر شده و رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبرو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد. در برخی از سازمان‌ها ملاحظه می‌شود که بین عقاید زیربنایی، ارزش‌ها و مفروضات اعضای سازمان هم‌سوئی وجود ندارد و این عدم هم‌سوئی ساختار کلی سازمان را با مشکل مواجه می‌کند بینگ و بین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹). این ساختار کلی و هم‌سوئی عقاید در صورتی به وجود می‌آید که فرهنگ سازمانی یک شکلی در بین کارکنان وجود داشته باشد و به طور اخص سازمان باید دارای فرهنگ سازمانی باشد. در واقع یکی از متغیرهای مهم در یک سازمان فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگ سازمانی می‌تواند تاثیر مثبتی بر شاخص‌های اثربخشی سازمان چون عملکرد، اعتماد به نفس، رفتار فردی، انگیزه، رضایت شغلی، سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای استراتژی‌ها داشته باشد اعرابی (۱۳۸۶). با نگاهی به نقش و کارکردهای عمده فرهنگ سازمانی می‌توان به این نکته وقوف پیدا کرد که شاید هیچ متغیری در سازمان نتواند به اندازه فرهنگ، اعضای سازمان را یکپارچه، متحد و همسو نماید. مضاف به این که این اتحاد و همسوئی در ارزش و باور اشتراک دارد، در صورت مدیریت صحیح می‌تواند پایدار مانده به طوری که خصایص شخصیتی و رفتاری تک تک اعضای سازمان را در این جهت شکل داده و بسیج نماید. به طور کلی فرهنگ بر نحوه تفکر در رفتار مدیریت و کارکنان اثر می‌گذارد. هم‌چنین وجود یک فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌تواند باعث بهبود در عملکرد و

اثربخشی کارکنان شده و در نتیجه کارایی سازمان را نیز بالا ببرد. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد رحمان سرشت (۱۳۷۱) نقل از قربانی و برکات (۱۳۹۲). از جمله شاخص‌هایی که فرهنگ سازمانی با توجه به ویژگی‌های خود بر آن تاثیر می‌گذارد اثربخشی سازمانی است. به طور کلی، در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست و شاخص‌ها و روش‌های متعددی برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان ارائه شده است اردلان و همکاران (۱۳۹۱). اثربخشی سازمانی، یکی از مباحث مهم و مورد توجه تمامی مدیران سازمان‌هاست و نقش مهمی را در توسعه سازمانی ایفا می‌کند، اما در مورد ویژگی‌های سازمان‌های اثربخش، توافق همیانی وجود ندارد. علت این امر شاید تمایز سازمان‌ها از نظر اهداف و مأموریت‌های خاص آنهاست. امروزه اثربخشی به طوری فزاینده بر ایجاد انگیزش، طرز تلقی، ذهنیت‌ها، ارزش‌ها و در واقع بر فرهنگ سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی، شناخت و برخورد با جبهه‌ای گسترده از تلاطم محیطی را فراهم می‌آورد. اثربخشی رفتارهای منطقی و به عبارتی سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژی‌های سازمان را به وجود می‌آورد. از طرفی سازمانی که دارای فرهنگ سازمانی مناسب باشد و اثربخشی در آن باشد کارکنان در آن احساس آرامش دارند و این احساس امنیت و آرامش موجب ایجاد حس تعهد در آنها می‌شود. تعهد سازمانی خود از جمله متغیرهایی که هم فرهنگ بر آن و هم خود تعهد بر فرهنگ تاثیر می‌گذارند، در واقع رابطه دوسویه بین فرهنگ و تعهد در سازمان‌ها وجود دارد. در دهه‌های گذشته مفهوم تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات سازمانی و حوزه منابع انسانی به خود اختصاص داده است. در واقع تعهد به معنی پایبندی به

اصول و فلسفه و یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد و پایدار است. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار است و در راه رسیدن به اهدافی که برای به دست آوردن آنها متعهد شده است تلاش می‌کند. سازمان‌هایی که دارای افراد با تعهد سازمانی بالا هستند، معمولاً از عملکرد بهتری برخوردار هستند و غیبت و تاخیر کمتری در آنها مشاهده می‌شود مارمایا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱). با توجه به مطالب بالا هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی و تعهد سازمانی است که می‌تواند به سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران کمک تا فرهنگ سازمانی خود را بهتر بشناسد و در راستای هر چه متعالی‌تر کردن آن اقداماتی را انجام دهد تا با تغییر فرهنگ سازمانی بتواند اثربخشی و تعهد سازمانی را نیز ارتقا دهد.

### چارچوب نظری پژوهش

#### فرهنگ سازمانی

یکی از مدل‌های جدید در فرهنگ سازمانی است و برای تغییر سازمانی و اندازه‌گیری عملکرد آن مدل مناسبی است. ولی تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، عملکرد سازمانی، رضایت مشتری، و تنوع در محل کار، دادند. بر طبق این مدل فرهنگ سازمانی از دو بعد محیط متغیر و ثابت و استراتژی از لحاظ تمرکز درونی و بیرونی تشکیل می‌شود که هر یک از این دو بعد چهار نوع فرهنگ سازمانی مشارکتی، ثابت و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و ماموریتی وجود دارد. دنیسون بیان می‌دارد که فرهنگ سازمانی به آسانی قابل رویت و تماس نیست. اما به گونه‌ای با اهمیت، افراد سازمان آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. در بسیاری از سازمان‌ها این مهم‌ترین پیام و برداشت از فرهنگ سازمانی است. از نظر ادگار شاین، فرهنگ الگویی از مفروضات بنیادی است که در فراگرد تجربه و رویارویی با دشواری‌های نهفته

در سازگاری بیرونی و سازگاری درونی، از سوی گروهی معین ساخته، کشف یا پدید آمده است. دانیل دنیسون پژوهش‌هایی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ سازمانی را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و ماموریت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. فرهنگ مشارکتی<sup>۳</sup> در این نوع فرهنگ مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و حس مالکیت و مسئولیت را در آنها به وجود می‌آید، حس مالکیت موجب تعهد بیشتری به سازمان و قابلیت استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. در فرهنگ مشارکتی، سازمان حول محور تیمی، ارتقاء و قابلیت‌های افراد و تعهد به کار در هر سطح بنا نهاده شده است. دنیسون (۲۰۰۱)، فرهنگ ثبات و یکپارچگی<sup>۴</sup> (سازمان با فرهنگ ثبات و یکپارچگی، از فرهنگ قوی و پایدار برخوردار و از هماهنگی و یکپارچگی زیادی برخوردار می‌باشد. این که رفتار افراد ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی قرار دارد یا این که دیدگاه رهبران و پیروان متفاوت است ولی در دستیابی به اجماع و موافقت مهارت دارند. نوری (۱۳۹۶)، فرهنگ انعطاف‌پذیری<sup>۵</sup> (سازمان با فرهنگ انعطاف‌پذیر ایجاد کننده شرایطی است برای مشتریان کارکردن و ریسک‌پذیری و از اشتباهات و خطای خود یاد می‌گیرند و هم از تجربه و هم از قابلیت برخوردارند. سازمان‌هایی که شامل این فرهنگ می‌باشند دائماً خود را به روز می‌کنند تا سازمان ارتقاء یابد، تا این که از قابلیت لازم جهت خلق ارزش‌های مشتریان برخوردار باشند)، فرهنگ ماموریتی<sup>۶</sup> (فرهنگ ماموریتی معنی آشکاری از غایات تعریف کننده، اهداف و استراتژی‌های سازمان و چشم‌انداز آتی سازمان را ترسیم کند. هنگامی که رسالت سازمان تغییر می‌یابد جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی نیز تغییر می‌یابند. مجموعه مولفه‌های فرهنگ مشارکتی:

توانمند سازمانی، تیم‌سازی، تیم محوری، قابلیت رشد و توسعه، مجموعه مولفه‌های فرهنگ ثابت و یکپارچگی: ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و یکپارچگی، مجموعه مولفه‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری: بوجود آوردن تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی و مجموعه مولفه‌های فرهنگ ماموریتی: استراتژی هدایت و تصمیم‌گیری، اهداف و غایات و فرادید دنیسون (۲۰۰۶).

### اثربخشی سازمانی

در زمینه بررسی و تحلیل اثربخشی سازمانی، سازمان می‌تواند به مدل ترکیبی هدف و منبع سیستم توجه داشت. اثربخشی در مدل هدف برحسب رسیدن اهداف قابل دستیابی تعریف می‌شود که به تجهیزات و امکانات فیزیکی، انرژی انسانی کارکنان و تکنولوژی‌های آموزشی که می‌تواند با منابع دیگر مبادله شود، مربوط است به مدل تامین منابع که مبتنی بر مفهوم سیستم است برای عملکرد موزون عناصر سازمان ارزش زیادی قائل است. یعنی توانایی سازمان نسبت به انطباق، رهبری سازمان، تصمیم‌گیری و فراگردهای ارتباطات. «پارسونز» به دو اعتبار به تحلیل نظام اجتماعی می‌پردازد عیدی و همکاران (۱۳۹۰):

- اول آن که با کارکردها یا مجموعه فعالیت‌هایی روبه رو هستیم که با روابط نظام اجتماعی با محیطش ارتباط دارد (بیرونی). کارکردهای دیگری مشاهده می‌شود که با نیازهای درونی نظام ارتباط دارد (درونی).  
- دوم آن که، برای تحقق وظایف و کارکردها، بایستی به تمایز میان هدف‌ها و ابزار (وسایل و امکانات) توجه داشت که این فرآیند گذاری متناظر با کارکردهای مصرفی و ابزاری می‌باشد نوری (۱۳۹۶).

کارکردهای مصرفی برای رسیدن به هدف‌های نظام اجتماعی لازم‌اند و کارکردهای ابزاری برای جست‌جو و استفاده از وسایل به کار می‌رود. دو اعتبار و شیوه طرح موضوع نیازها و کارکردهای نظام اجتماعی با اصطلاحات بیرونی/درونی و هدف/وسیله

بر یکدیگر منطبق هستند و مکمل یکدیگر می‌باشند. در نتیجه استفاده همزمان از این دو اعتبار و تمایزگذاری می‌توان تصور کرد که لازمه چهار کارکرد حساس بستگی دارد. این کارکردها برای شناسایی منابع سیستم بنیادی است و می‌تواند اهداف سازمانی به شمار رود. همه سیستم‌های اجتماعی، باید این چهار مشکل کارکردی را حل کنند، یعنی انطباق<sup>۷</sup>، کسب هدف<sup>۸</sup>، یگانگی<sup>۹</sup> و حفظ الگوها<sup>۱۰</sup>. انطباق به نیاز سیستم برای کنترل محیط خود مربوط است؛ مثل: نوآوری و خلاقیت. کسب هدف، به منزله پاداش برای سیستم اهداف است این سیستم، مقاصد خود را تعیین می‌کند و منابع خود را مانند تعهد سازمانی برای کسب اهدافش، بسیج می‌نماید. یگانگی به انسجام و وحدت اجتماعی در داخل سیستم اشاره می‌کند؛ مثل رضایت شغلی. حفظ الگوها: عبارت است از حفظ سیستم ارزشی مانند الگوهای و انگیزشی فرهنگی سیستم. سازمان‌های اثربخش، به تعهد زیاد و رفتار مناسب کارکنان برای تقویت هنجارها و ارزش‌های سازمان نیاز دارد. هوی و میسکل برای انجام کارهای، پژوهشی در راستای الگوی ترکیبی یاد شده (رویکرد کارکردهای چهارگانه‌ی نظام اجتماعی پارسونز) پیشنهاد می‌کنند که بایستی به چهار ویژگی توجه داشت طهماسبی و همکاران (۱۳۹۳):

- الف) بعد زمان (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)
- ب) سطوح (فرد، محیط کار، سازمان میانی و کل سازمان)
- ج) مسئولان (کارمندان، مدیران بخش‌ها، مدیران میانی و مدیران کل)
- د) معیارهای چندگانه.

تلاش عمده هوی و میسکل برای ارایه چارچوب نظری و پژوهشی درباره معیارهای چندگانه است. استدلال آنها این است که اثربخشی سازمانی یک مفهوم چند بعدی است. از این رو در رویکرد ترکیبی هدف و منابع، سیستم باید نشانه‌های اثربخشی برای هر یک از مراحل سیستم باز (شامل درون‌داد، برون‌داد، تبدیل)

استخراج شوند. هوی و میسکل با توجه به معیارهای اثربخشی در مطالعات کمپبل و استیرز، به معرفی ملاک‌های اثربخشی سازمانی براساس چهار کارکرد نظام اجتماعی پارسونز می‌پردازند. پاول مات<sup>۱۱</sup> (۱۹۷۲) استفاده از مدل چهار کارکرد ضروری سیستم، اجتماعی پارسونز به طراحی و ساخت پرسشنامه اثربخشی سازمانی اقدام نموده است که اجزای ابزار یاد شده شامل کمیت و کیفیت محصول، کارایی، قابلیت انطباق و انعطاف می‌باشند.

### تعهد سازمانی

به نظر مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند. اگر چه شباهت‌هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط «آنجل و پری» و «مایر و شورمن» و آنچه که توسط «می‌یر و آلن» شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آنها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد «می‌یر و آلن» (عاطفی، مستمر، هنجاری) اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می‌کند، متفاوت هستند، نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است. برعکس، در مدل‌های «آنجل و پری» و «مایر و شورمن» فرض شده است که تعهد مستمر، مرتبط با تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است و تعهد ارزشی، مرتبط به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است. اما کامل‌ترین تحقیق بر روی تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و مایر صورت گرفته است. این دو محقق، تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌نمایند: «یک حالت روانی که نشان دهنده نوعی تمایل (تعهد عاطفی و تعهد مستمر) و الزام جهت اشتغال در سازمان (تعهد هنجاری) است اباذری و همکاران (۱۳۹۵).

آلن و مایر، تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم؛ تعهد

عاطفی دارای سه جنبه است: صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان میل به ادامه فعالیت در سازمان؛ آلن و مایر معتقدند که یک فرد زمانی در خود، وابستگی عاطفی نسبت به سازمان، احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود دانسته و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین آنها بیان می‌کنند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان، زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمان سازگار بوده، به نحوی که فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمان را در خود درونی سازد. بدون شک، در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان، در خود یک نوع احساس غرور می‌کند. از جمله تعاریفی که به این جنبه از تعهد اشاره دارند می‌توان به: کانتر، شلدون، سالانسیک، رایینزو مودی، پورتر و استیرز، هال و همکارانش اشاره کرد بنی‌مهد و نجاتی (۱۳۹۵).

دومین بعد از ابعاد سازمانی آلن و مایر، تعهد مستمر است؛ که بر مبنای تئوری سرمایه‌گذاری‌های بیکر قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان، فرد سرمایه‌ای را در سازمان انباشته می‌کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر می‌شود، این سرمایه نیز انباشته‌تر شده و از دست دادن آن برای فرد، هزینه‌آور می‌گردد. این سرمایه‌گذاری شامل: زمان، کسب مهارت‌های ویژه سازمان که قابل انتقال نیست رفاقت‌های کاری، عوامل سیاسی و هزینه‌های دیگری است که فرد را از جست و جو برای کارهای جایگزین منصرف می‌سازد. مایر و همکاران، تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در واقع می‌توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان است. بنابراین در این شکل از تعهد، دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در

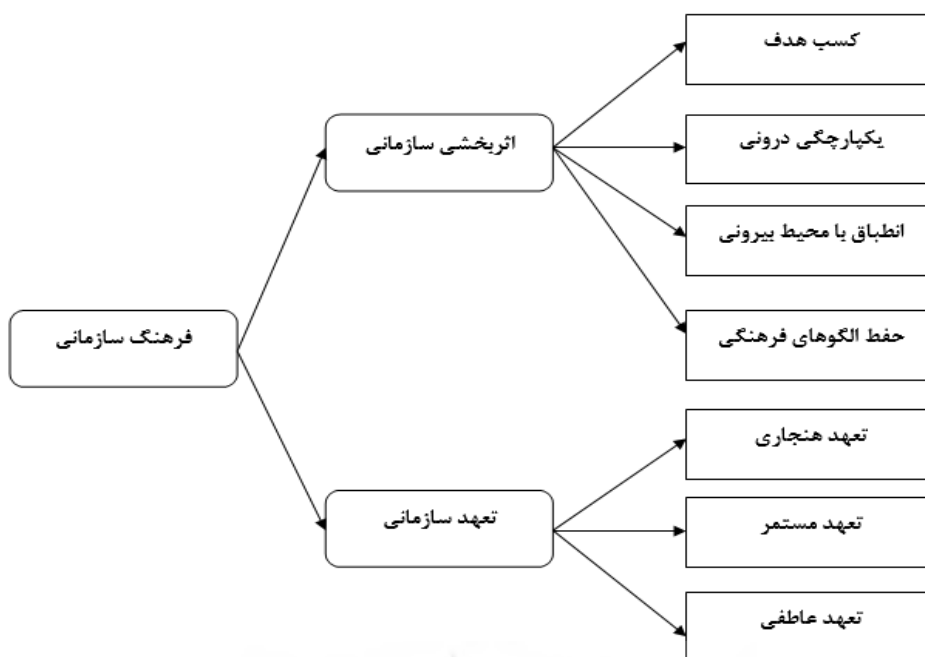
محققانی هستند که تلاش کرده‌اند تا این بعد از تعهد سازمانی را از ابعاد دیگر مجزا سازند. رندال و کوته به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته‌اند که فرد در قبال سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان روی او انجام داده است، در خود احساس تکلیف می‌کنند. آنها معتقدند، زمانی این احساس در فرد بوجود می‌آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای بهتر انجام دادن کار کرده است، لذا یک نوع احساس تکلیف بر وی برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد. در حالت کلی، تعهد هنجاری، زمانی بیشتر ایجاد می‌شود که فرد احساس کند پاسخ به سرمایه‌گذاری‌های سازمان، سخت است. این نوع تعهد، در حالتی که فرد به سازمان تعهد خدمت و حضور داده کاملاً مشهود است. اما اوریلی و همکارانش (۱۹۹۱) تعهد هنجاری را بر حسب ارزش‌ها تعریف و مورد سنجش قرار داده‌اند. آنها معتقدند که رابطه متقابل بین ارزش‌های یک فرد و سازمان، منجر به تعهد سازمانی می‌شود. در حمایت از این دیدگاه، مایر و اسکورمن<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۸) تعهد هنجاری را به عنوان پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان توسط کارکنان، دانسته‌اند. جاروس و همکارانش<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۳) با آلن و مایر موافق هستند و تعهد هنجاری را به عنوان تعهد اخلاقی تلقی می‌کنند. آنها به تفاوت مابین این نوع تعهد و تعهد عاطفی تأکید دارند؛ چرا که تعهد هنجاری یک احساس وظیفه یا اجبار را برای ماندن و ادامه کار در سازمان، منعکس می‌کند. آنها وابستگی عاطفی و این نوع از تعهد را از تعهد مستمر متفاوت می‌دانند؛ چرا که بر برآورد شخصی از هزینه‌های ترک سازمان بستگی ندارد رکس<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۰).

#### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مرور ادبیات و مبانی نظری پژوهش حاضر، پژوهشگر رابطه بین متغیرهای پژوهش را به صورت زیر تدوین کرده است.

سازمان، یک تلاش برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان است. رومزک<sup>۱۲</sup> این نوع وابستگی را به عنوان یک نوع معامله می‌داند. او معتقد است که کارکنان سرمایه‌گذاری‌هایشان را در سازمان، بر مبنای آنچه در سازمان گذاشته‌اند و آنچه با ماندن در سازمان به دست خواهند آورد، محاسبه می‌کنند. علاوه بر ترس از دست دادن سرمایه‌گذاری‌ها، تعهد سازمانی در فرد به خاطر مشاهده یا درک عدم وجود جایگزین‌های شغلی نیز به وجود می‌آید. آلن و مایر بیان می‌کنند که چنین تعهد از جانب فرد نسبت به سازمان، بر مبنای ادراک او از موقعیت‌های استخدامی خارج از سازمان است. در واقع این نوع تعهد زمانی به وجود می‌آید که فرد به این باور می‌رسد که توانایی‌های او قابل عرضه در بازار نیست، یا این که او فاقد مهارت لازم برای رقابت در زمینه مورد نظر است؛ این چنین کارمندی یک نوع احساس وابستگی را نسبت به سازمان فعلی خود خواهد داشت. افرادی که در محیط‌هایی کار می‌کنند که آموزش‌ها و مهارت‌های دریافتی آنها غالباً مخصوص صنعت خاصی است، احتمال زیادی دارد که دارای این نوع از تعهد سازمانی باشند. در واقع کارمند احساس می‌کند که به خاطر هزینه‌های مالی، اجتماعی، روانشناختی و سایر هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان، مجبور است نسبت به سازمان متعهد باشد. بر خلاف تعهد عاطفی که شامل وابستگی عاطفی است، تعهد مستمر، منعکس کننده هزینه‌های ترک سازمان در مقابل منافع ماندن در آن است آلن مایر (۱۹۹۱) نقل از رضایی و ساعتچی (۱۳۸۸).

بعد سوم تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است؛ که نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است. افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند. در مورد این بعد از ابعاد سازمانی نسبت به ابعاد دیگر، تحقیقات کمتری صورت گرفته است. علاوه بر آلن و مایر، رندال و کوته<sup>۱۳</sup>، اوریلی و چاتمن و کالدول<sup>۱۴</sup>، از جمله



متوسط می‌باشد، پیشنهاد گردید با توجه به بالا بودن میزان تفاوت قدرت در سازمان گوه‌رود، شاخص‌هایی برای شناسایی و کاهش آن در سازمان شناسایی گردد. علامه و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش تاثیرگذار است. همچنین، تسهیم دانش بر چابکی سازمانی و تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر گذارند. بنابراین توجه به فرهنگ سازمانی و عوامل موثر بر گسترش تسهیم دانش و چابکی سازمانی می‌تواند به افزایش عملکرد سازمان کمک کند.

در پژوهش دیگری نظری و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رابطه معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و اثربخشی سازمانی بین مدیران ورزشی وجود دارد. نتایج حاصله از اجرای مدل‌های تحلیل مسیر خروجی نرم‌افزار نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل معادلات ساختاری است. از آنجا که رهبران تحول‌گرا، به واسطه سطح قابل قبولی از مهارت‌های ارتباطی که به صورت بالقوه در آنها نهفته و یا کسب نموده‌اند به صورت

براساس مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین می‌گردد:

- فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان سازمان فرهنگی شهرداری تهران با یکدیگر رابطه دارند.
- فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان در بین کارکنان سازمان فرهنگی شهرداری تهران با یکدیگر رابطه دارند.

#### پیشینه تحقیق

بنی‌مهد و نجاتی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد کاری حساب‌برسان" بیان می‌کنند که هر چه اجتناب از عدم اطمینان افزایش یابد، تعهد کاری حساب‌برس، کاهش می‌یابد. همچنین هرگاه حساب‌برس مرد باشد، تعهد کاری او نیز افزایش می‌یابد. اگر محل کار حساب‌برس، موسسات خصوصی حساب‌برسی باشد، تعهد کاری افزایش خواهد یافت. از آنجایی که متغیر سابقه کار، رابطه‌ای مثبت با تعهد کاری دارد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که هر چه سابقه افراد در حرفه حساب‌برسی افزایش یابد، تعهد آنها به کار حساب‌برسی نیز افزایش می‌یابد. قدمی و علی‌نیا لاکانی (۱۳۹۴) بیان می‌کنند که رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی سازمان بیشتر از میزان

بر حفظ توازن الگوهای چهارگانه اثربخشی سازمانی مدل ارزش‌های رقابتی، در سازمان‌های ورزشی بتوانند فرهنگ سازمانی را به طور کلی و ابعاد رقابتی و تاکید بر اهداف بلندمدت را به طور ویژه در طراحی ساختار سازمان‌های خود ایجاد نمایند. در همین راستا قربانی و برکات (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که نقش مولفه‌های مشارکتی بیشترین و نقش انعطاف‌پذیری کمترین تاثیر را بر روی اثربخشی سازمانی کارکنان دارا می‌باشد. امید و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران" بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی به ترتیب تاثیر مستقیم و غیرمستقیم مثبت و معناداری برابر با ۰,۵۵ و ۰,۳۱ بر اثربخشی سازمانی دارد. اثربخشی مدیریت دانش نیز تاثیر مثبت و معناداری برابر با ۰,۴۱ بر اثربخشی سازمانی دارد و در نهایت فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری برابر با ۰,۶۶ بر اثربخشی مدیریت دانش دارد. بنابراین سازمان‌های موجود جهت دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی نیاز به تقویت هر چه بیشتر ابعاد ماموریت و یکپارچگی فرهنگ سازمانی دارند تا زمینه مساعدی برای رشد فعالیت‌های خلق کنند و تسهیم دانش به وجود آورند. ضیایی و همکاران (۱۳۹۰) نیز به این نتیجه رسیدند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد - سازمان و بعد درگیر شدن در کار پایین‌ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد - سازمان داشته است.

آذرنود، فیضی و علی‌پور (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه هوش فرهنگی (مدل سه بعدی) با تعهد سازمانی در دانشگاه آزاد اردبیل" نشان از وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین ابعاد انگیزشی و رفتاری هوش فرهنگی با تعهد سازمانی و عدم ارتباط بعد شناختی

غیر مستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر روی اثربخشی سازمانی دارند، لذا توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی، به عنوان یکی از فاکتورهای اثرگذار در انتخاب مدیران ورزشی برای سازمان‌های ورزشی، مدنظر متولیان قرار گیرد. در نهایت به مدیران عالی رتبه ورزش پیشنهاد می‌گردد در فرایند انتخاب مدیران برای سازمان‌های ورزشی مدل ارائه شده در این تحقیق به عنوان مرجع در نظر گرفته شود. شیخ‌علی‌زاده هریس (۱۳۹۴) بیان می‌کند فرهنگ سازمانی، یکی از اثرگذارترین عوامل بر وفاداری و تعهد سازمانی مدیران ورزشی است، بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اساسی در توسعه سخت‌کوشی و فداکاری در میان کارکنان و مدیران است و باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به عاملی به وجود بیاید که آن عامل بسی پیش از منافع شخصی است. در همین راستا طهماسبی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی بیان می‌کنند رابطه بین مدیریت قدرت و اثربخشی معنادار بوده و از انواع قدرت، قدرت پاداشی و قدرت قانونی با اثربخشی رابطه معنی‌داری داشتند. از طرف دیگر مدیریت قدرت با تعهد سازمانی رابطه معنی‌دار نداشته و هیچ کدام از انواع قدرت نیز قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی نبودند.

شعبانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان "نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان" بیان می‌کنند که علاوه بر وجود همبستگی قوی میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، نتایج آزمون رگرسیون خطی گام به گام نشان داد که ابعاد پیوستگی سازمانی ( $\beta = 0.16, t = 2.13$ )، تاکیدات راهبردی ( $\beta = 0.29, t = 4.29$ )، معیارهای موفقیت ( $\beta = 0.42, t = 5.85$ ) و ویژگی‌های بارز ( $\beta = 0.14, t = 2.23$ ) بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های اثربخشی سازمانی بودند. براساس این یافته‌ها به نظر می‌رسد که بخش‌های مختلف سازمان و ادارات ورزشی استان همدان، مدل‌های ارگانیک را می‌طلبند و به مدیران پیشنهاد می‌شود علاوه



مکی‌تاش<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق خود درباره تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی در ارتقاء سطح تعالی سازمانی دانشگاه‌ها نشان داده و تصریح می‌کند که مدیران دانشگاهی نباید فرصت‌های آموزشی لازم را برای رشد و ارتقاء فرهنگ سازمانی پویا از دست بدهند. لوک و کرافورد<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی به تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی حمایتی بر روی تعهد و رضایت شغلی کارکنان اشاره می‌کنند.

### روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان و مدیران ستادی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌باشد که ۵۰۰ نفر می‌باشند، ۲۲۰ نفر طبق فرمول کوکران با استفاده از تصادفی طبقه‌ای به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۲)، اثربخشی سازمانی پارسونز (۲۰۰۹) و تعهد سازمانی آلن و مییر (۲۰۰۲) استفاده شد.

### الف) پرسشنامه مربوط به فرهنگ سازمانی:

این پرسشنامه دارای ۶۰ سوال بوده و هدف آن ارزیابی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان از ابعاد مختلف (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) است. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت بوده که امتیاز مربوط به هر گزینه از ۱ تا ۵ محاسبه می‌شود. پرسشنامه فوق دارای ۱۲ بعد شامل توانمند سازی (سوالات ۱ تا ۵)، تیم‌گرایی (سوالات ۶ تا ۱۰)، توسعه قابلیت‌ها (سوالات ۱۱ تا ۱۵)، ارزش‌های بنیادین (سوالات ۱۶ تا ۲۰)، توافق (سوالات ۲۱ تا ۲۵)، انسجام و هماهنگی (سوالات ۲۶ تا ۳۰)، ایجاد تغییر (سوالات ۳۱ تا ۳۵)، مشتری‌مداری (سوالات ۳۶ تا ۴۰)، یادگیری سازمانی (سوالات ۴۱ تا ۴۵)، نیت و جهت استراتژیک (سوالات ۴۶ تا

با تعهد می‌باشد. براساس یافته‌های جنت‌آبادی، کربلایی و اوکاتی (۲۰۱۳) با عنوان "بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و تعهد سازمانی بین کارکنان اداری سازمان آموزش و پرورش زاهدان" بین هوش فرهنگی و تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار برقرار است و از بین چهار بعد هوش فرهنگی بعد دانشی قوی‌ترین تاثیر را بر تعهد دارد اکاتی و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۳). اسکندرپور و همکاران (۲۰۱۳) به "بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی (مدل سه بعدی) با تعهد سازمانی" پرداخته‌اند که طی آن به وجود ارتباط عمیق بین این دو متغیر پی برده و بعد دانشی هوش فرهنگی را مؤثرتر از ابعاد دیگر یافته‌اند. محمدی و برومند (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و هوش معنوی با تعهد سازمانی" دریافته‌اند که بین هوش فرهنگی با تعهد ارتباط مثبت و معنی‌داری حاکم است ولی بین هوش معنوی با تعهد هیچ رابطه‌ای وجود ندارد. هم‌چنین بعد دانشی هوش فرهنگی از میان دیگر ابعاد تأثیرگذارترین بر تعهد سازمانی است. کامرون و کوپین<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود نقش و جایگاه فرهنگ سازمانی را در دانشگاه مورد بررسی قرار دادند و تسلط و غلبه فرهنگ سلسله مراتبی را بر آن گزارش کردند. از نظر پژوهشگران این پژوهش حاکمیت فرهنگ گروهی موجب ثبات، یکنواختی و پیروی از رویه‌های از قبل تعیین شده خواهد شد. ییلماز و ارگان<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی 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 بعد رسالت بیشترین تاثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. هم‌چنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تاثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد نقل از قربانی و برکات (۱۳۹۲). چانگ و لی<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی تأثیری مثبت و معنی‌داری بر عملکرد یادگیری و رضایت شغلی کارکنان دارد.

با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۴، اثربخشی سازمانی ۰/۷۹ و برای پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۸۵ بدست آمد.

با توجه به روش پژوهش حاضر، ابتدا پرسشنامه‌های پژوهش در یک نسخه تهیه شد و به همراه روش نمره‌گذاری به اساتید تقدیم شد. بعد از تایید نهایی پرسشنامه‌ها از نظر روایی و پایایی توسط اساتید مربوطه، پرسشنامه‌ها به تعداد افراد نمونه پرینت گرفته شد و محقق برای انجام آنها آماده شد. برای ورود و اجرای پرسشنامه‌ها در جامعه مورد بررسی مجوزها از دفتر مرکزی سازمان گرفته شد و پرسشنامه‌ها به افراد نمونه برای پرکردن داده شد. پرسشنامه به صورت تکی اجرا شد و محقق در طول پر کردن پرسشنامه برای پاسخگویی به سوالات احتمالی در خدمت پاسخ‌دهندگان بود. به پاسخ‌دهندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنها محرمانه خواهد بود و صرفاً برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آنها استفاده می‌شود. زمان مورد نیاز برای پر کردن پرسشنامه ۳۰ دقیقه بود. سپس پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد و اطلاعات آنها کدگذاری شد و وارد نرم‌افزار شد. روایی محتوا از طریق تایید اساتید راهنما و مشاور مورد تایید قرار گرفته است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۰، پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۰/۸۷ و تعهد سازمانی ۰/۸۵ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش براساس روش‌های آماری از آزمون همبستگی و رگرسیون استفاده شد. برای اینکه مشخص شود که آیا می‌توان از آزمون‌های استنباطی پارامتریک استفاده کرد یا نه؟ برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کالماگروف اسمینوف استفاده شد. جدول شماره ۱ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

۵۰)، اهداف و مقاصد (سوالات ۵۱ تا ۵۵) و چشم‌انداز (سوالات ۵۶ تا ۶۰) را مورد سنجش قرار می‌دهد.

#### ب) پرسشنامه مربوط به اثربخشی سازمانی:

برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی از پرسشنامه پارسونز استفاده شد. این پرسشنامه مولفه‌های انطباق، کسب هدف، یگانگی و حفظ الگوها را اندازه‌گیری می‌کند. تعداد سوالات پرسشنامه ۲۸ سوال و دارای طیف ۵ درجه‌ای می‌باشد.

#### ج) پرسشنامه مربوط به تعهد سازمانی:

برای اندازه‌گیری متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر استفاده شد. مقیاس پرسشنامه ۵ درجه‌ای بیکرت با گزینه‌های هرگز، به ندرت، گاهی، اغلب و همیشه می‌باشد. حد پایین نمرات ۳۲، حد متوسط ۸۰ و حد بالا ۱۶۰ می‌باشد. امتیازات خود را از ۲۴ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۴ و حداکثر ۱۲۰ خواهد بود. هر فرد براساس نمره‌ای از سوالات پرسشنامه می‌گیرد دارای یک حد تعهد خواهد بود. پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن در سال ۱۹۹۰ پس از بازمیابی‌های مکرر پرسشنامه ۲۴ عبارتی برای سنجش سه بعد تعهد سازمانی ارائه دادند که سوالات مربوط به هر بعد مجزا از دو بعد دیگر بود. ضرایب اعتبار تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمده است. این پرسشنامه دارای ۳ مقیاس عاطفی (سوالات ۱-۴-۷-۱۰-۱۳-۱۶-۱۹-۲۲)، مستمر (سوالات ۲-۵-۸-۱۱-۱۴-۱۷-۲۰-۲۳)، هنجاری (سوالات ۳-۶-۹-۱۲-۱۵-۱۸-۲۱-۲۴) می‌باشد. اعتبار یا روایی با این مسئله سر و کار دارد که یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد چیزی را اندازه می‌گیرد که ما فکر می‌کنیم (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). میزان پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون در پژوهش رحیم‌نیا و همکاران ۰/۹۰، پایایی پرسشنامه اثربخشی سازمانی در پژوهش طاهر احمدی (۱۳۹۳)، ۰/۸۷ و پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۷۴ از طریف آلفای کرونباخ بدست آمد. در این نیز پایایی پرسشنامه

در بکارگیری روش آماری، ابتدا با استفاده از آزمون آماری کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها مورد آزمون قرار گرفت تا نوع روش آماری (پارامتری، غیرپارامتری) که باید استفاده شود مشخص می‌گردد، و در صورت نرمال بودن داده‌ها یکی از مهم‌ترین پیش فرض‌های آزمون‌های پارامتریک برقرار می‌باشد.

افراد در حد زیاد (۴/۰۷) خود را مقید به رعایت حقوق دیگران می‌دانند.

افراد در حد زیاد (۳/۸۵) خود را مقید به مراعات عفت می‌دانند.

جدول ۱ - آزمون کولموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای

مقیاس	میانگین	انحراف استاندارد	آماره k-s	سطح معناداری
توانمندسازی	۳۲,۳۵	۶,۸۵	۰,۸۳۷	۰,۵۰۲
تیم‌گرایی	۵,۶۲	۱,۵۹	۰,۵۴۷	۰,۰۷۶
توسعه قابلیت‌ها	۱۳,۵۳	۳,۴۰	۰,۴۵	۰,۳۹۶
ارزش‌های بنیادین	۱۰,۴۷	۲,۸۵	۰,۸۶۸	۰,۴۹۳
توافق	۱۱,۸۲	۳,۱۹	۱,۰۹	۰,۱۸۶
انسجام و هماهنگی	۷,۷۶	۲,۳۱	۱,۳۱۱	۰,۰۶۲۳
ایجاد تغییر	۱۵,۱۸	۴,۲۵	۱,۲۵	۰,۰۳۶
مشتری‌مداری	۷,۰۷	۱,۷۷	۰,۸۰۳	۰,۷۴۸
یادگیری سازمانی	۱۳,۵۳	۳,۴۰	۰,۸۳۷	۰,۱۴۸
جهت استراتژیک	۱۰,۴۷	۲,۸۵	۱,۲۷۴	۰,۴۵۱
اهداف و مقاصد	۱۱,۸۲	۳,۱۹	۰,۸۹۷	۰,۳۰۲
چشم‌انداز	۷,۷۶	۲,۳۱	۰,۴۱۲	۰,۱۴۵
انطباق	۲,۴۲	۰,۸۳	۱,۱۲۰	۰,۱۲۰
کسب هدف	۲,۷۱	۰,۷۲	۱,۴۵۸	۰,۰۷۸
یگانگی	۲,۸۵	۰,۸۶	۱,۱۴	۰,۰۵۲
حفظ الگوها	۲,۳۵	۰,۸۸	۰,۸۴	۰,۱۰۳
تعهد عاطفی	۲,۵۰	۰,۶۶	۰,۸۹	۰,۲۱۴
تعهد مستمر	۲,۶۲	۰,۶۲	۱,۲۵	۰,۱۲۰
تعهد هنجاری	۳	۰,۵۴	۰,۸۹	۰,۲۱۰

با توجه به نتایج جدول شماره ۱ و سطوح معناداری بدست آمده هریک از متغیرهای پژوهش که بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد، داده‌های تمام متغیرها نرمال است و برای آزمون هریک از متغیرها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. بررسی فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول شماره ۲ ذیل آمده است.

جدول ۲ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی و کسب هدف

سطح معنی داری	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	تعداد	مولفه‌ها	متغیرها
. / ۰۰۱	۰ / ۳۸۸	۰ / ۶۲۳	۲۲۰	فرهنگ سازمانی و کسب هدف	فرهنگ سازمانی و
. / ۰۰۱	۰ / ۳۰۹	۰ / ۵۵۶	۲۲۰	فرهنگ سازمانی و یکپارچگی درونی	اثربخشی سازمانی
. / ۰۰۱	۰ / ۳۵۱	۰ / ۵۷۷	۲۲۰	فرهنگ سازمانی و انطباق	
. / ۰۰۱	۰ / ۳۸۵	۰ / ۶۲۱	۲۲۰	فرهنگ سازمانی و حفظ الگو	
. / ۰۰۱	۰ / ۱۴۸	۰ / ۳۸۶	۲۲۰	فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر	فرهنگ سازمانی و تعهد
. / ۰۰۱	۰ / ۳۳۵	۰ / ۵۷۹	۲۲۰	فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی	
. / ۰۰۱	۰ / ۲۰۶	۰ / ۴۵۴	۲۲۰	فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری	سازمانی

نتایج جدول شماره ۲، می‌توان گفت که ۳۸ درصد تغییرات کسب هدف از مولفه‌های اثربخشی سازمانی به فرهنگ سازمانی، ۳۰ درصد تغییرات یکپارچگی درونی از مولفه‌های اثربخشی سازمانی به فرهنگ سازمانی، ۳۳ درصد تغییرات انطباق با محیط بیرونی از مولفه‌های اثربخشی سازمانی به فرهنگ سازمانی، ۳۸ درصد تغییرات انطباق با محیط بیرونی از مولفه‌های اثربخشی سازمانی، ۱۴ درصد تغییرات تعهد مستمر از مولفه‌های تعهد سازمانی به فرهنگ سازمانی، ۳۳ درصد تغییرات تعهد هنجاری از مولفه‌های تعهد سازمانی به فرهنگ سازمانی و ۲۰ درصد تغییرات تعهد عاطفی از مولفه‌های تعهد سازمانی به فرهنگ سازمانی استفاده کرد.

جدول ۳ - آماره بعد از ورود متغیر

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد شده	T	سطح معنی داری
	B	Std.error	Beta		
مقدار ثابت	۰ / ۱۸۱	۰ / ۳۰۰		۰ / ۶۰۲	۰ / ۰۲۰
کسب هدف	۰ / ۹۴۷	۰ / ۱۱۴	۰ / ۶۸۴	۸ / ۲۸	۰ / ۰۰۱
مقدار ثابت	۰ / ۵۴۷	۰ / ۳۶۹		۰ / ۵۵۶	۰ / ۰۰۱
یکپارچگی	۰ / ۹۲۵	۰ / ۱۴۰	۰ / ۵۹۸	۶ / ۵۱	۰ / ۰۰۱
مقدار ثابت	۰ / ۵۹۸	۰ / ۳۷۹		۰ / ۲۴	۰ / ۰۰۱
انطباق	۰ / ۷۲۲	۰ / ۱۴۴	۰ / ۵۱۸	۵ / ۳۴	۰ / ۰۰۱

مقدار ثابت	۰/۳۸۶	۰/۳۸۳	۰/۱۴	۰/۰۰۱
حفظ الگو	۰/۷۹۰	۰/۱۴۴	۰/۵۱۸	۷/۰۶
مقدار ثابت	۱/۰۴۸	۰/۳۰۴	۳/۴۴	۰/۰۰۱
تعهد مستمر	۰/۵۰۹	۰/۱۱۶	۰/۴۴۶	۴/۳۹
مقدار ثابت	۰/۵۹۸	۰/۳۷۹	۰/۲۴	۰/۰۰۱
انطباق	۰/۷۷۲	۰/۱۴۴	۰/۵۱۸	۵/۳۴
مقدار ثابت	۰/۲۱۵	۰/۲۱۰	۰/۱۰	۰/۰۰۱
هنجاری	۰/۵۴۱	۰/۱۴۲	۰/۴۰۲	۳/۲۱

بعد فرهنگ سازمانی، ۰،۷۹۰، واحد انحراف معیار حفظ الگوهای فرهنگی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه این دو ارتباط مثبت دارند. با ارتقاء یک واحد از بعد فرهنگ سازمانی، ۰،۵۰۹، واحد انحراف معیار تعهد مستمر ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه این دو ارتباط مثبت دارند. با ارتقاء یک واحد از بعد فرهنگ سازمانی، ۰،۵۰۹، واحد انحراف معیار تعهد عاطفی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه این دو ارتباط مثبت دارند. با ارتقاء یک واحد از بعد فرهنگ سازمانی، ۰،۵۴۱، واحد انحراف معیار تعهد هنجاری ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه این دو ارتباط مثبت دارند. نتایج این ارتباطات معنی در قالب معادلات رگرسیونی در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

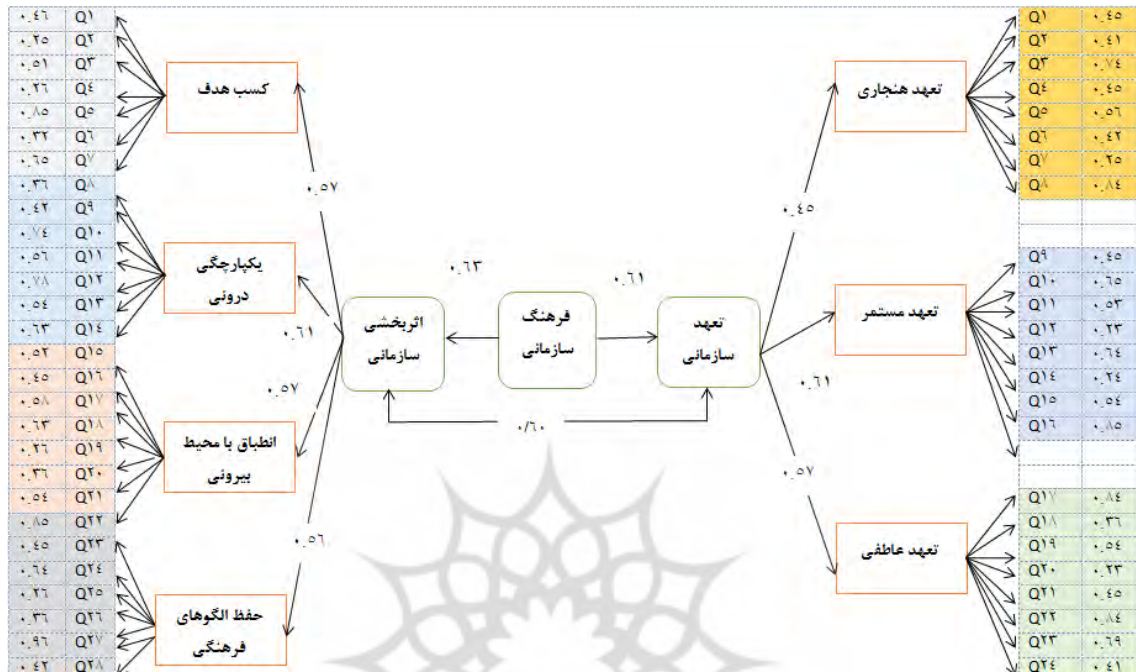
براساس نتایج جدول شماره ۳، می‌توان نتیجه گرفت که با ارتقاء یک واحد از بعد فرهنگ سازمانی، ۰،۹۴۷، واحد انحراف معیار کسب هدف ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه این دو ارتباط مثبت دارند و همچنین فرهنگ سازمانی بر کسب هدف از ابعاد اثربخشی سازمانی موثر است. همچنین با ارتقاء یک واحد از بعد فرهنگ سازمانی، ۰،۹۲۵، واحد انحراف معیار یکپارچگی درونی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه این دو ارتباط مثبت دارند و همچنین در نتیجه فرهنگ سازمانی بر یکپارچگی درونی از ابعاد اثربخشی سازمانی موثر است. با ارتقاء یک واحد از بعد فرهنگ سازمانی، ۰،۷۷۲، واحد انحراف معیار انطباق با محیط بیرونی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه این دو ارتباط مثبت دارند. با ارتقاء یک واحد از

جدول ۴ - رابطه رگرسیونی بین متغیرها

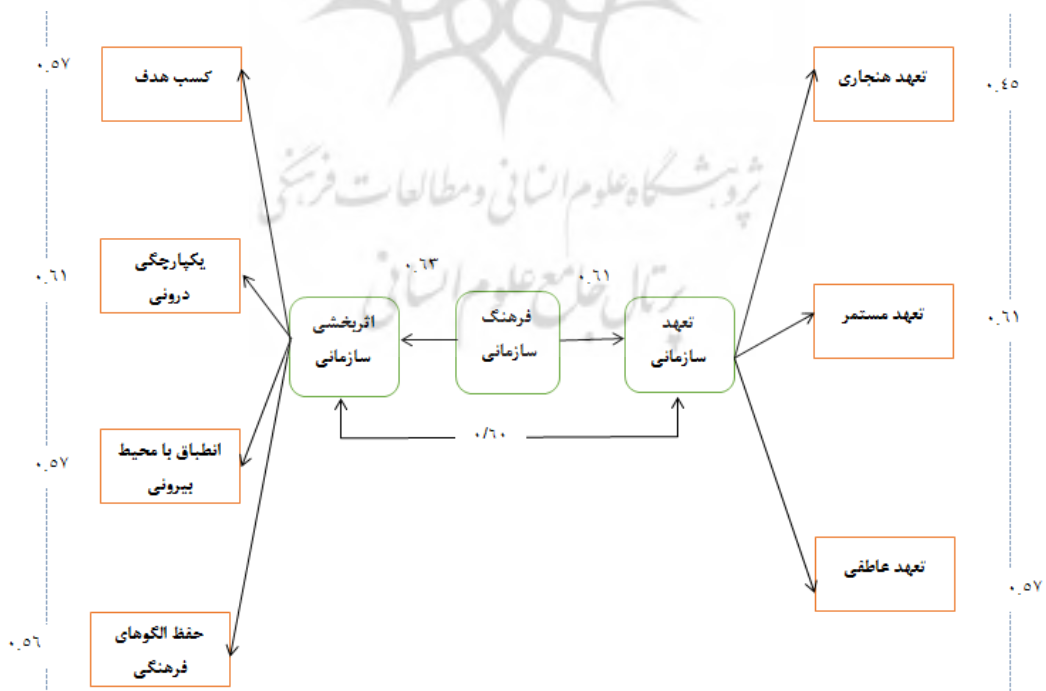
نتیجه	رابطه رگرسیونی
فرهنگ سازمانی بر کسب هدف تاثیر دارد.	فرهنگ = $1/8 + (0/947)$ کسب هدف
فرهنگ سازمانی بر یکپارچگی درونی تاثیر دارد.	فرهنگ = $5/7 + (0/925)$ یکپارچگی درونی
فرهنگ سازمانی بر انطباق تاثیر دارد.	فرهنگ = $5/9 + (0/772)$ انطباق با محیط بیرونی
فرهنگ سازمانی بر حفظ الگو تاثیر دارد.	فرهنگ سازمانی = $3/8 + (0/790)$ حفظ الگوهای فرهنگی
فرهنگ سازمانی بر تعهد مستمر تاثیر دارد.	فرهنگ سازمانی = $1/04 + (0/509)$ تعهد مستمر
فرهنگ سازمانی بر تعهد عاطفی تاثیر دارد.	فرهنگ سازمانی = $5/9 + (0/772)$ تعهد عاطفی
فرهنگ سازمانی بر تعهد هنجاری تاثیر دارد.	فرهنگ سازمانی = $2/1 + (0/541)$ تعهد هنجاری

یک روش آماری چند متغیری است که در تحلیل جداول یا ماتریس‌های ضرایب همبستگی بکار می‌رود. این تحلیل در پژوهش حاضر با استفاده از نرم‌افزار LISREL(8.7) انجام شده است.

برای بررسی مدل مفهومی پژوهش از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است تا مشخص شود که آیا مدل مذکور در جامعه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران دارای روایی قابل قبولی هست یا خیر؟ تحلیل عاملی



شکل ۱ - مدل تحلیل عاملی مرتبه اول در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲ - مدل رابطه فرهنگ سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی

در پژوهش حاضر از شاخص‌های خبی دو، نسبت خبی دو بر درجه آزادی، ریشه میانگین خطای برآورد، نیکویی برازش، برازندگی تعدیل یافته، برازندگی نرم شده و ۴ این اطلاعات آورده شده است.

جدول ۵ - شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی

شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۲/۲۶	کمتر از ۳	$\frac{\chi^2}{df}$
۰/۰۷	کمتر از ۱/۰	(ریشه میانگین خطای برآورد) <sup>۲۴</sup>
۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	(نیکویی برازش) <sup>۲۵</sup>
۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹	(برازندگی تعدیل یافته) <sup>۲۶</sup>
۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹	(برازندگی نرم شده) <sup>۲۷</sup>
۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹	(برازندگی نرم نشده) <sup>۲۸</sup>

که می‌تواند برای سازمان بسیار اهمیت داشته باشد، از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی شامل استقلال فردی<sup>۲۹</sup>، پشتیبانی<sup>۳۰</sup>، همانندی، تحمل تعارض<sup>۳۱</sup> می‌باشد که هر کدام بر اثربخشی و تعهد کارکنان اثرگذار می‌باشند. از طرف دیگر اگر فرهنگ سازمانی دارای مشارکت باشد (یعنی فرهنگ مشارکت در بین کارکنان زیاد باشد) خود به اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. این مطالعات می‌رسانند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، مؤثر و اثربخش است. یکی دیگر از متغیرها و مولفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر یک سازمان سبک رهبری و مدیریت است که خود این امر می‌تواند بر اثربخشی اثرگذار باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فراتر از سبک رهبری و مدیریت فرهنگ حاکم بر سازمان که می‌تواند به اثربخشی سازمانی کمک کند. ویژگی‌های دیگر سازمان که هر کدام متاثر از فرهنگ سازمانی می‌باشند که بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذار هستند را می‌توان شامل ساختار و تکنولوژی، ویژگی‌های محیطی، ویژگی‌های کارکنان و خط‌مشی‌ها و روش‌های مدیریت دانست. از طرفی خود فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی نسبت و رابطه با تعهد سازمانی دارند. تعهد سازمانی را می‌توان به، تعهد نسبت

به طور کلی در کار با برنامه لیزرل هر یک از شاخص‌های بدست آمده به تنهایی دلیل برازندگی یا عدم برازندگی مدل نیستند و این شاخص‌ها را در کنار هم بایستی تفسیر نمود. مقدارهای بدست آمده برای این شاخص‌ها نشان می‌دهد که در مجموع مدل تحلیل عاملی تاییدی در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بررسی فرضیه‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی و تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد و فرهنگ سازمانی بر مولفه‌های اثربخشی و تعهد سازمانی تاثیر دارد. ابعاد شناسایی شده برای فرهنگ سازمانی که می‌توان از آنها برای سنجش فرهنگ سازمانی استفاده کرد شامل: ۱- فرایند محوری در مقابل نتیجه محوری ۲- کارمند محوری در مقابل کار محوری ۳- کوتاه نظری در مقابل حرفه‌ای‌گرایی ۴- سیستم باز در مقابل سیستم بسته ۵- سست بودن در مقابل استوار بودن ۶- هنجاری بودن در مقابل عمل‌گرا بودن می‌باشد. بنابراین فرهنگ سازمانی دارای مبانی نظری قوی‌ای می‌باشد که در کاربرد و در مقام عمل از جمله مواردی

و بیشتر کار می‌کنند، عملکرد شغلی بالاتری دارند و تمایل ماندگاری آنها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه کاری بالاتری برخوردارند و موافقت و همدلی آنها با تغییرات سازمان بیشتر است. کناره‌گیری از سازمان و محیط کار در قالب رفتارهایی نظیر خدمت بروز می‌کند. این رفتارها برای کارکنان این امکان را فراهم می‌آورد تا از ناخوشایندی‌های کار و یا مجازات‌هایی که در انتظار آنهاست اجتناب ورزند. بنابراین رابطه بین فرهنگ سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی را می‌توان در قالب فرد (احساس تعلق و وابستگی، نظم بیشتر، افزایش انگیزش، فعالیت بیشتر، کاهش استرس، احساس امنیت، تصور مثبت از خود و حس فداکاری)، گروه (رفتار سازمانی فرا اجتماعی، سازگاری با دیگران، همدلی و موافقت، رفتار اجتماعی فعال، نوع‌دوستی و کمک به همکاران، خلاقیت و نوآوری، کاهش تعارضات و اثربخشی و وابستگی گروهی) و سازمان (افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد سازمانی، کاهش ترک خدمت و جابجایی، کاهش میزان غیبت و تاخیر، ارتقاء اعتبار و موفقیت مالی سازمان، رشد و توسعه سازمان، اثربخشی و بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی) دسته‌بندی کرد. در راستای بررسی این فرضیه بنی‌مهد و نجاتی بیان می‌کنند هر چه اجتناب از عدم اطمینان افزایش یابد، تعهدکاری کاهش می‌یابد. هم‌چنین هرگاه کارمندان مرد باشد، تعهدکاری او نیز افزایش می‌یابد. اگر محل کار، موسسات خصوصی باشد، تعهد کاری افزایش خواهد یافت. از آنجایی که متغیر سابقه کار، رابطه‌ای مثبت با تعهد کاری دارد. از طرفی طبق تحقیقات مختلف و متعدد فرهنگ سازمانی با استراتژی‌های سازمانی نیز رابطه دارد و این ارتباط می‌تواند خود به اثربخشی سازمانی منجر شود. قدمی و علی‌نیا لاکانی بیان می‌کنند که رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی سازمان بیشتر از میزان متوسط می‌باشد. از طرفی بررسی این فرضیه با نتایج پژوهش نظری و

به سازمان، تعهد نسبت به خود، تعهد نسبت به افراد و گروه کاری و تعهد نسبت به کار تقسیم‌بندی کرد. در تایید این امر که بین فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی و تعهد کارکنان رابطه وجود دارد لازم است که عوامل ترغیب کارایی و تعهد کارکنان را در نظر بگیریم. از جمله این عوامل می‌توان به ویژگی‌های جو خانوادگی در سازمان، توجه به جنبه معنوی سازمان هم‌چون عزت‌نفس فردی، رابطه متقابل بین مدیر و کارکنان، احترام به شأن انسانی، رفتار مسائات‌طلبانه، انعطاف‌پذیری در وظایف کاری، برنامه‌ریزی‌ها و فرصت‌ها، نقش حمایتی کارمندان، ارتباط همگانی و کامل و اطلاعات صحیح و نظام ترفیع و پاداش مساوی و همیاری اشاره کرد. با نگاهی اجمالی به این عوامل می‌توان دریافت که تمام این موارد را می‌توان در ساختار و انواع فرهنگ سازمانی پیدا کرد و با تقویت آنها به تقویت تعهد سازمانی رسید. در جمع‌بندی می‌توان گفت کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. فرهنگ و توسعه و حفظ سخت کوشی، تلاش و فداکاری بین کارکنان یک عامل اساسی است. هنگامی که انگیزه بالا برای موفقیت وجود دارد و کارکنان دارای دانش شغلی لازمند، عشق و علاقه به کار و سخت کوشی، بسیار با ارزش می‌شود. یکی از ویژگی‌های سازمان موفق همین نیروی انسانی فوق‌العاده سخت کوش و فداکار است. تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد، کارکنانی که دارای فرهنگ مناسب هستند و تعهد و پایبندی دارند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت زمان زیادی در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی و تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل: رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد و کارکنان علاقه‌مند و وفادار به سازمان، نظم بیشتری در کار دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند



شیخ‌علی‌زاده هریس، محبوب (۱۳۹۴). تاثیر فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی (علوم حرکتی و ورزش). ضیایی، محمدصادق؛ اربطانی طاهر، روشندل؛ نرگسیان، عباس (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی (کتابداری).

طهماسبی، عبدالرضا؛ طاهری، عبدالحمید؛ احمدی، عبدالله (۱۳۹۳). رابطه استفاده مدیر از انواع قدرت با اثربخشی و تعهد سازمانی دبیران. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی.

طهماسبی، عبدالرضا؛ طاهری، عبدالحمید؛ احمدی، عبدالله (۱۳۹۳). رابطه استفاده مدیر از انواع قدرت با اثربخشی و تعهد سازمانی دبیران. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی.

علامه، محسن؛ عسکری، نوربخش؛ خزایی پول، جواد (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی.

عیدی، حسین؛ رضائی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، سیدنصرالله (۱۳۹۰). طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ارزش‌های رقابتی، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. قاسمی، بهروز (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سپاهان.

قدمی، محسن؛ علی‌نیا لاکانی، پریسا (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب، مدیریت توسعه و تحول.

قدمی، محسن؛ علی‌نیا لاکانی، پریسا (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب، مدیریت توسعه و تحول.

قربانی، محمود؛ برکات، مجید (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی براساس مدل سازمانی دنیسون کارکنان استانداری خراسان شمالی، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه تربیتی.

۱۸- قربانی، محمود؛ برکات، مجید (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی بر اساس مدل

همکاران همسو بود. از طرفی فرضیه دیگر پژوهش به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارند و ارتباط بین این متغیرها معنی‌دار است. نتایج این بررسی با نتایج پژوهش شیخ‌علی‌زاده هریس که بیان می‌کند فرهنگ سازمانی، یکی از اثرگذارترین عوامل بر وفاداری و تعهد سازمانی مدیران ورزشی است، شعبانی و همکاران همسو است. در نهایت بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با مولفه‌های تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تعهدسازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

## منابع

اباذری محمدآباد، علی‌محمد؛ امیریان‌زاده، مژگان (۱۳۹۵). رابطه معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم.

اردلان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر؛ گیلاتی، مریم (۱۳۹۱). رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی.

اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۶). انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی، مجله مطالعات بهبود و تحول.

امیدی، علیرضا؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سیدامیراحمد (۱۳۹۱). ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی.

بنی‌مهد، بهمن؛ نجاتی، امیر (۱۳۹۵). رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد کاری حساب‌برسان. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی (پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی).

بنی‌مهد، بهمن؛ نجاتی، امیر (۱۳۹۵). رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهدکاری حساب‌برسان، پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی (پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی).

رضایی، لیلا؛ ساعتچی، محمود (۱۳۸۸). رابطه سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران، مجله علوم تربیتی سال دوم.

doctor of philosophy psychology. Walden University.

Rex e, McClure (2010). taking the long of view a culture and conflict on market organization, development journal .

Yiing, L.Y & Bin Ahmad, K.Z (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. Leadership & Organization Development Journal.

سازمانی دنیسن کارکنان استانداری خراسان شمالی، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه تربیتی.

نظری، رسول؛ قاسمی، حمید؛ سهرابی، زهرا (۱۳۹۴).

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی: مدل‌سازی معادلات ساختاری. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی.

BteMarmaya NH, Hitam M, Zawawi N, Jody JM (2011). Organizational commitment and jobburnout among employees in Malaysia. International Conference on Business and Economics Research.

Denison, D.R (2000). Organization culture: can it be a key lever for driving organizational change, ins Cartwright and c, cooper(Eds). The handbook of organizational culture. London: john Wiley and sons.

Denison (2006). Organization culture and effectiveness. Available at [http:// www.tnellent/organization culture.pdf](http://www.tnellent/organization culture.pdf).

Nier. L. Scott (2008). The relationship between organization culture and organization performance in large federal government agency, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup>Yiing, & Bin

<sup>2</sup>Marmaya et al

<sup>3</sup>Participatory Culture

<sup>4</sup>The culture of stability and integration

<sup>5</sup>Culture flexibility

<sup>6</sup>Culture mission

<sup>7</sup>Adaptation

<sup>8</sup>Goal Attainment

<sup>9</sup>Integration

<sup>10</sup>Latency

<sup>11</sup>Powel mat

<sup>12</sup>Romzek

<sup>13</sup>Randall & Cote

<sup>14</sup>O`Reilly, Chatman & Cald Weel

<sup>15</sup>Schorman

<sup>16</sup>Jaros et all

<sup>17</sup>Rex

<sup>18</sup>Jenaabadi, Karbalaie, Okati

<sup>19</sup>Cameron KS. Quinn RE

<sup>20</sup>Yilmaz and organ

<sup>21</sup>Chang SC , Lee MS

<sup>22</sup>Macintosh E

<sup>23</sup>Lok P, Crawford J

<sup>24</sup>Root Mean Square Error Approximation

<sup>25</sup>Goodness of Fit Index

<sup>26</sup>Comparative Fit Index

<sup>27</sup>Normed Fit Index

<sup>28</sup>Non Normed Fit Index

<sup>29</sup>Individual autonom

<sup>30</sup>Support

<sup>31</sup>Bear conflict