دانشور
رفتار
مدیریت و پیشرفت
Management and Achievement

# تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه سازمان صنایع شیر ایران)

**نویسندگان: دکتر غلامعلی طبرسا*[1] و رضا ایمانی‌دلشاد[2]**

۱. استادیار دانشگاه شهید بهشتی
۲. کارشناس ارشد سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)

*E-mail: g-tabarsa@sbu.ac.ir

• دریافت مقاله: ۸۵/۹/۱
• پذیرش مقاله: ۸۶/٤/۸

*Scientific-Research Journal Of Shahed University Sixteenth Year, No.38 Dec.-Jan. 2009-2010*

**دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد سال شانزدهم - دوره جدید شماره ۳۸ دی ۱۳۸۸**

**چکیده**

تعهد سازمانی بیانگر نوعی تمایل، نیاز والزام جهت ادامه و اشتغال در یک سازمان می‌باشد و سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را در برمی‌گیرد. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا به بررسی رابطه و تأثیر یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی یعنی «فرهنگ سازمانی» پرداخته شود. بر این اساس پژوهش را در قالب یک فرضیه اصلی (فرهنگ سازمانی) و برخی از ویژگی‌های اصلی فرهنگ سازمانی (۱- نوآوری فردی، و تحمل مخاطره، ۲- هدایت سازمانی، ۳- روابط مدیریت (حمایت مدیریت)، ۴- کنترل رسمی ۵-خود کنترلی ۶- هویت، ۷- سیستم پاداش، ۸- مشارکت در تصمیم‌گیری) را در قالب هشت فرضیه فرعی مورد بررسی قرار داده‌ایم. روش تحقیق پیمایشی است و با استفاده از پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز از نمونه آماری کسب گردید و برای بررسی فرضیات تحقیق، از آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. بر این اساس، در سازمان صنایع شیر ایران ۶۰ نفر از کارکنان را انتخاب و بررسی فرضیات تحقیق صورت گرفت. فرضیه اصلی تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفت. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد نظر تأثیر مثبت داشته است. همچنین فرضیات فرعی نیز در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار می‌گیرند. مقایسه‌ای بین ویژگی‌های هشت‌گانه فرهنگ سازمانی صورت گرفت تا میزان تأثیر آنها بر تعهد سازمانی مشخص شود، که این ویژگی‌ها به ترتیب اولویت شامل: ۱- خود کنترلی،۲- هدایت سازمانی، ۳- سیستم پاداش، ۴- هویت شغلی، ۵- ریسک‌پذیری، ۶- مشارکت در تصمیم‌گیری، ۷- حمایت سازمانی، ۸- کنترل رسمی می‌باشند.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، ریسک‌پذیری، هدایت سازمانی، کنترل رسمی، حمایت مدیریت، خود کنترلی، سیستم پاداش، هویت شغلی، مشارکت در تصمیم گیری، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری

## مقدمه

در بین منابع و امکانات سازمان، نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است توجه به این منبع مهم، سازمان و جامعه را در رسیدن به اهداف خود یاری می‌رساند. بنابراین وظیفه مدیران، مسئولان و متخصصان است که در حفظ و نگه‌داری و رشد و توسعه کارکنان تلاش کرده و آنها را به سازمان متعهد نمایند. نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. لذا این شاخص مهم باعث افزایش اثربخشی و کارایی سازمان شده و در نهایت پیشرفت و ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت.



دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار / مدیریت و پیشرفت / دانشگاه شاهد / دی ۸۸ / سال شانزدهم / شماره ۳۸
Daneshvar (Raftar) Management and Achievement / Shahed University / 16th Year / 2009-2010 / No.38

نیروی انسانی متعهد، خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها می‌کوشد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود و در جهت ترقی و عظمت سازمان گام برمی‌دارد و از این طریق سازمان به مأموریت و فلسفه وجودی خود نزدیکتر می‌شود. در همین راستا هر عاملی که تعهد و تعلق کارکنان را به سازمان افزایش دهد مهم و شایان توجه است. یکی از این عوامل فرهنگ سازمانی است. زیرا هنجارها و ارزش‌های فرهنگی مورد قبول کارکنان، تعهد آنان را به سازمان شکل می‌دهد.

پس لازم است سازمان‌ها به فرهنگ سازمانی (Organizational Culture) توجه بیشتری مبذول نمایند و در راستای افزایش تعهد کارکنان و ایمان به منافع و خواسته‌های سازمانی که تبلوری از نیازهای جامعه هستند همت گماشته و تدابیری را برای رفع از خودبیگانگی کارکنان به سازمان و برانگیختگی اشتیاق و تعهد آنان به سازمان اتخاذ نمایند. سازمان صنایع شیر ایران به دلیل گستردگی جغرافیایی و تنوع محصولات نقش عمده‌ای در بهداشت، تغذیه افراد جامعه و اقتصاد کشور بر عهده دارد، بنابراین نیازمند نیروی انسانی متعهد و وفادار به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشد. بنابراین سازمان باید از افرادی با درجه تعهد بالا برخوردار باشد. از دلایل عمده بررسی تعهد سازمانی (Organizational Commitment) این است که سازمان‌های دارای اعضایی با سطوح بالای تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتر و غیبت، تأخیر و جابجایی کمتری برخوردار هستند.[۱]

در این پژوهش تلاش شده است تا با توجه به ادبیات نظری و مطالعه میدانی رابطه برخی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان سازمان صنایع شیر ایران مورد ارزیابی قرار گیرد تا زمینه‌ای را برای کشف راه‌کارهای لازم در جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان فراهم نماید.

## تعریف و بیان مسأله

فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک است که در میان اعضاء سازمان وجود دارد. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها وآداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به‌وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار کنند درک مشترک و یکسانی ایجاد شود. ویژگی‌هایی وجود دارند که وقتی با هم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. اگر چه فرهنگ سازمانی ممکن است، تا اندازه‌ای از جمع اجزاء آن متفاوت باشد، ولی موضوعات ذیل، ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد نشان می‌دهد: ۱) ریسک‌پذیری، ۲) هدایت سازمانی، ۳) حمایت مدیریت، ۴) کنترل رسمی، ۵) خود کنترلی، ۶) هویت، ۷) سیستم پاداش، ۸) مشارکت.[۲و۳]

مراد از تعهد سازمانی همذات پنداری با سازمان کار و وفاداری به ارزش‌ها، اهداف و انتظارات آن است. آلن می‌یر تعهد سازمانی را به ابعاد سه‌گانه تعهد عاطفی (بیانگر پیوستگی عاطفی و تعیین هویت کارمند با ارزش‌ها و اهداف سازمان)، و تعهد مستمر یا عقلانی (بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان) و تعهد هنجاری (بیانگر احساس تکلیف و دین و الزام به باقی ماندن در سازمان) تقسیم کرده است. انسجام فرهنگی در سازمان نقش قابل ملاحظه ای در تقویت تعهد سازمانی دارد.[۴]

تعهد را شدت گستردگی مشاورت فرد در سازمان، احساس تعلق به شغل و سازمان و احساس هویت تعریف کرده‌اند. وجود احساس‌های مزبور در فرد به افزایش وابستگی گروهی و رفتار همکاری منجر خواهد شد.

با توجه به مطالب عنوان شده، تلاش می‌شود در این تحقیق با بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و اولویت بندی برخی از مولفه‌های فرهنگی در سازمان به بالا رفتن تعهد سازمانی کارکنان کمک نمائیم.

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

### فرضیات فرعی

۱. بین ریسک‌پذیری و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
۲. بین هدایت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
۳. بین حمایت مدیریت و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
۴. بین کنترل رسمی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.



دوماهنامه علمی – پژوهشی دانشور رفتار / مدیریت و پیشرفت / دانشگاه شاهد / دی ۸۸ / سال شانزدهم / شماره ۳۸ ◆ Daneshvar (Raftar) Management and Achievement / Shahed University / 16th Year / 2009-2010 / No.38

۵. بین خود کنترلی و تعهد سازمانی‌کارکنان رابطه‌وجود دارد.

۶. بین سیستم پاداش و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

۷. بین هویت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

۸. بین مشارکت در تصمیم گیری و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

## مروری بر ادبیات تحقیق

### فرهنگ سازمانی

تعاریف متفاوتی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است که در ذیل چند نمونه آن آورده شده است:

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود.[۵و۶]

سازمان را می‌توان به عنوان یک پدیده فرهنگی در نظر گرفت. اگر فرهنگ را الگویی از ارزش‌ها، باورها، آداب سنت‌ها، دانش، زبان، جهان‌بینی، تلقی‌ها، نگرش‌ها و نحوه زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم سازمان نیز یک خرده فرهنگ یا جزئی از فرهنگ خواهد بود. هر سازمانی دارای فرهنگ خاص است که اگرچه از فرهنگ جامعه نشات گرفته اما خصوصیات سازمان نیز در آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه را ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است، اما دقیقا فرهنگ جامعه نیست. در درون سازمان درست همانند یک جامعه هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزش‌ها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارد و باورها و تلقی‌های مشخصی نسبت به امور در جریان است.[۷]

فرهنگ یک گروه به عنوان قواعد و قوانین توافق شده برای تعامل در موقعیت‌های مختلف و همچنین ابزاری برای حل مشکلات عام و فراگیر به شیوه‌ای خاص که منطبق با نیازهای بومی باشد تعریف شده است. از فرهنگ همچنین به عنوان برنامه‌ریزی دسته‌جمعی برای فکر و اندیشه اعضای یک گروه که خود منبعث از مفروضات، ادراکات، الگوهای اندیشیدن، هنجارها و ارزش‌هاست، یادشده و ارزش‌ها در قالب تمایلات ترجیحی افراد در مقایسه با دیگران تعریف شده است. افراد ارزش‌ها را به عنوان بخشی از فرایند عمومی اجتماعی شدن که در جریان رشد یک کشور، منطقه یا خانواده اتفاق می‌افتد کسب می‌کنند. ارزش‌ها با فرهنگ ملی یک کشور به عنوان مرزهایی که در درون آن، تعامل با دیگران و جامعه‌پذیری تشویق می‌شود مرتبط است.[۸]

فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات بنیادی است که بر اثر اندوختن تجربه از دشواری‌ها، سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین آفریده، کشف یا پرورده شده است. این الگو چنان به خوبی به‌کاربرده شده است که آن را در پیوند با آن دشواری‌ها معتبر دانسته، در نتیجه آن را به عنوان شیوه درست ادراک کردن، اندیشیدن و احساس کردن به اعضای جدید گروه می‌آموزند.[۹]

به طور خلاصه فرهنگ سازمانی را می‌توان الگوئی مشترک میان افراد سازمان دانست که از سه جزء اساسی زیر تشکیل شده است:

۱. ارزش‌ها و هنجارهای مورد پذیرش.

۲. مفروضات و برداشت‌های فردی و گروهی نسبت به هدف‌ها و رسالت‌های سازمان.

۳. چگونگی سازگاری وضعیت سازمان با شرایط محیطی.

برخی ویژگی‌های فرهنگ سازمان ممکن است به شکل ملموس بیان نشده باشد و یا اعضا سازمان برداشت درستی از آنها نداشته باشند، اما در هر حال فرهنگ سازمانی بسته به نوع سازمان حضوری مرئی یا نامرئی دارد که به هر شکل بر فرد و گروه اثر می‌گذارد.[۱۰]

### عناصر و مولفه‌های فرهنگ سازمانی

در مورد عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. بر اساس یکی از معتبرترین دیدگاه‌ها که مدل این تحقیق نیز با اقتباس از این مدل می‌باشد مدلی است که توسط رابینز ارائه شده است. بر این اساس فرهنگ سازمانی به نظام مفاهیمی ناظر است که بین اکثریت اعضای سازمان مشترک بوده و آن سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. بر مبنای تحلیلی دقیق‌تر، این نظام مفاهیم مشترک، از یک سلسله ویژگی‌های کلیدی تشکیل یافته است که سازمان به آنها بها می‌دهد. از نظر «رابینز» ده ویژگی وجود دارد که وقتی با یکدیگر درآمیخته و مرتبط شوند، ماهیت فرهنگی سازمان را نمایان می‌سازند.[۲و۳]

۱. نوآوری فردی: میزان مسئولیت آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.

۲. تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره را می‌پذیرند.
۳. جهت دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به‌صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
۴. یکپارچگی و وحدت: واحدهای درون سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.
۵. روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می‌کنند.
۶. کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود.
۷. هویت سازمانی (Organizational Identity): تا چه حدی اعضاء سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.
۸. سیستم پاداش: تا چه حد، پرداخت (نظیر حقوق، ارتقاء) براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.
۹. تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
۱۰. الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان، مرتبط می‌شود.

هر یک از صفات ویژه یاد شده، بر محوری قرار گرفته‌اند که دارای حداقل و حداکثر است. پس از ارزیابی سازمان‌ها بر اساس این ده صفت ویژه، تصویری مرکب از فرهنگ سازمان در ذهن نقش خواهد بست. این تصویر به صورت اساس یا مبنایی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضاء، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است. یادآور می‌شود، که با بررسی‌ها بیشتر ونظر اساتید هشت ویژگی ۱) خود کنترلی (Self Control)، ۲) هدایت سازمانی، ۳) سیستم پاداش، ۴) هویت سازمانی، ۵) ریسک‌پذیری (Risk Tolerance)، ۶) مشارکت در تصمیم‌گیری، ۷) حمایت سازمانی، ۸) کنترل رسمی، به عنوان ویژگی‌های فرهنگ سازمانی (در قالب پرسشنامه) برای سنجش فرهنگ سازمانی سازمان صنایع شیر ایران مورد استفاده قرار گرفته‌اند. بنابراین در پژوهش انجام گرفته پیرامون فرهنگ سازمانی، مطالعات ناظر بر پژوهش‌های رابینز می‌باشد.

## تعهد سازمانی

اخلاق کاری دارای وجوه و جلوه‌های متعددی است که یکی از ابعاد عملی آن «تعهد» نام دارد. این مفهوم که در جریان شناخت و درگیر شدن افراد با سازمان تجلی می‌یابد، در دهه گذشته جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است، تا جایی که «تعهدسازمانی» خود به عنوان بحثی مستقل در تحقیقات مذکور شناخته می‌شود. ارزش و اهمیت این مفهوم تا حدی است که استاو (Staw) درباره آن می‌گوید: «ارزش و اهمیت تعهد سازمانی، باید به عنوان یک ساخت مستقل و مجزا از سایر مفاهیم روان‌شناختی (نظیر انگیزش، درگیری شغلی یا سایر گرایش‌های رفتاری دیگر) به اثبات برسد».[۱۱]

تاکنون برخی از محققان کوشیده‌اند برای تعهد سازمانی تعاریفی را ارائه کنند که در ذیل چند تعریف آورده شده است:

مورهد و گیریفین (Moorhead & Griffin) تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته‌اند. تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارد و می‌تواند پی‌آمدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند.[۱۲]

تعهدسازمانی حالتی است که فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد [۱۳].

هانت (Hunt) و مورگان (Morgan) تعهد سازمانی را در دو بعد خرد و کلان مورد توجه قرار داده‌اند. تعهد در بعد خرد عبارت است از تعهد به گروه‌های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی می‌شود و تعهد در بعد کلان عبارت است از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم. بر این اساس، تعهد در سطح خرد لزوماً معادل سطح در بعد کلان نیست و چه بسا وجود تعهدی قوی در سطح خرد به تعهد پایین در سطح کلان منجر شود.[۱۴]

## ابعاد تعهد سازمانی، مدل آلن و می‌یر

آلن و می‌یر (Allen & Meyer) مدل سه بعدی خود را بر اساس موضوعات مشترک ادبیات موجود در زمینه مفهوم‌سازی تعهد، بنا نهادند. آنها ادعا کردند که در میان تمام مفهوم سازی‌ها، این اعتقاد که تعهد فرد را به سازمان پایبند می‌کند و بنابراین احتمال ترک سازمان کاهش می‌یابد، وجود

دارد. اختلاف اساسی در مفاهیم مربوط به چارچوب‌های فکری مفروض برای تعیین ویژگی‌های تعهد است.[۱۵] در مجموع ما می‌توانیم تعهد کارکنان به سازمان را به تعهد عاطفی (Affective Commitment)، تعهد مستمر (Continence Commitment)، تعهد هنجاری (Normative Commitment) تقسیم کنیم.

۱. احساس دلبستگی به سازمان که تعهد عاطفی نامگذاری شده است
۲. هزینه ادراکی ترک سازمان که تعهد مستمر نامگذاری شده است.
۳. الزام به ماندن در سازمان که تعهد هنجاری نامگذاری شده است.

در مدلی که توسط «آلن و می‌یر» ارائه شده است، تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه‌های مربوط به ترک سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان به ترتیب به عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری طبقه‌بندی شده است.[۱۵] وجه اشتراک این سه شیوه، این نظریه است که مطرح می‌کند تعهد حالتی روانی است که ۱) رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند، ۲) به‌طور ضمنی درباره تصمیم به ماندن یا ترک سازمان اشاره می‌کند. همچنین وجه اشتراک آنها این است که احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهند البته در صورتیکه آن ابعاد تعهد در سازمان در سطحی مطلوب وجود داشته باشند. ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه‌گانه تعهد متفاوت است. کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی به این خاطر در سازمان می‌مانند چون به آن تمایل دارند، افرادی که تعهد مستمر یا عقلانی قوی دارند به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند، و آن دسته که تعهد تکلیفی و یا هنجاری قوی دارند به این دلیل در سازمان می‌مانند چون احساس می‌کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین، مسئولیت و تکلیف به ماندن در سازمان می‌کنند.

## نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

اگر چه دراغلب متون تعهد قوی به سازمان به‌عنوان عنصری مطلوب تلقی می‌شود و نامطلوب بودن آن بندرت و به‌صورت اتفاقی و در برخی از منابع به چشم می‌خورد، لکن یافته‌های موجود در ادبیات مربوط به تعهد سازمانی نشان می‌دهدکه تعهد بالا ممکن است عواقبی چون سازگاری متعصبانه با سازمان، استفاده ناکارآمد از منابع انسانی و تایید اقدامات غیراخلاقی سازمان به علت کسب منافع، فقدان خلاقیت، مقاومت در برابر تغییر، فشار عصبی و گرایش به روابط غیرکاری را در پی داشته باشد.

تمام این موارد بر عملکرد و اثربخشی تأثیر می‌گذارند. نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب سطوح مختلف تعهد سازمانی برای افراد و سازمان در جدول ۱ آمده است.[۱۱و۱۶] چنانچه در جدول مشاهده می‌شود، سطوح پایین تعهد نه برای فرد مطلوب است و نه برای سازمان. در تعهد پایین ترک خدمت کارکنان بالا است و سازمان ناچار است نیروی کار غیروفادار و ناثابت را تحمل نماید. مزیت تعهد پایین، افزایش خلاقیت کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می‌کند که محل کار سازگارتری را پیدا کنند.

در خصوص سطوح بالای تعهد می‌توان گفت نتایج مثبت آن به نتایج منفی آن برتری محسوسی دارد. افراد در تعهد بالا ممکن است به سرعت پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند، اما آنها مجبور به تحمل محدودیت‌هایی در زندگی شخصی و خانوادگی هستند. در چنین وضعیتی شرایط سازمانی ممکن است برای افراد شرایطی را تحمیل کند که و به انواع رفتارهای غیرقانونی و غیر اخلاقی دست بزنند.

به‌طور خلاصه به نظر می‌رسد رابطه خطی بین تعهد و نتایج مطلوب موجود نباشد. بلکه یک منحنی معکوس با یک نقطه اوج در وسط منحنی بهتر می‌تواند این رابطه را نشان دهد و یا نیازهای افراد و انتظارات سازمانی در سطح متوسط متعهد، موازنه کنند[۱۶]

## همبستگی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان

نقش فرهنگ در توسعه و حفظ سطوح اشتیاق و تعهد کارکنان به سازمان از اهمیت والایی برخوردار است. سازمان‌های کامیاب که نیروی انسانی متعهد برای آنها یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید، می‌کوشند تا در محیط متغییر بتوانند با اتکاء به نیروی شایسته و وفادار، اهداف و رسالت‌های سازمان را تحقق بخشند. هنجارها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی در ابتدا بایستی به افزایش تعهد مدیران و رهبران منجر گردد. در واقع مدیران سازمان هستند که در وهله اول لازم است ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را بپذیرند تا کارکنان به تبعیت از آنان بتوانند با پذیرفتن هنجارها و ارزش‌های سازمانی وفاداری و تعهد خود را به سازمان نمایان سازند.

**جدول ۱:** نتایج احتمالی سطوح تعهد [۱۱و۱۶]

| میزان تعهد | نتایج مؤثر بر کارکنان | | نتایج مؤثر بر سازمان | |
|---|---|---|---|---|
| | نتایج مطلوب | نتایج نا مطلوب | نتایج مطلوب | نتایج نا مطلوب |
| کم | -افزایش قوه ابتکار<br>-خلاقیت و نوآوری<br>-استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی | -پیشرفت و ارتقاء کندتر مسیر شغلی<br>-افزایش هزینه‌های ناشی از عیب جویی و در نتیجه بی‌ثباتی پرسنل کمتر متعهد<br>- احتمال کناره گیری و اخراج در تحقق اهداف سازمانی | - ترک خدمت افرادی که عملکرد پایین دارند و رفع خطر ناشی از حضور آنها در سازمان<br>- نتایج مثبت حاصل انتقاد و عیب جویی کارکنان<br>بهبود روحیه سایر افراد باقیمانده بهبود روحیه سایر افراد باقیمانده<br>- امکان جذب و استخدام افراد مناسب‌تر برای سازمان | - ترک خدمت<br>-تأخیر و غیبت بیشتر<br>-عدم تمایل به باقیماندن در سازمان<br>- پایین آمدن کمیت و کیفیت در کار<br>- عدم وفاداری کارکنان نسبت به سازمان<br>- انجام‌فعالیت‌های‌غیرقانونی علیه سازمان<br>محدود شدن کنترل سازمان |
| متوسط | - افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وظیفه شناسی، کسب هویت فردی، و شخصیت مستقل در سازمان | -احتمال محدود شدن فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء<br>- ایجاد اشکال در سازگار شدن فرد با تعهدات هم سطح خود | - استمرار خدمت کارکنان و عدم تمایل به ترک آن<br>- افزایش رضایت بیشتر شغلی | - ایجاد موازنه بین انتظارات سازمان و تقاضاهای غیر سازمانی از سوی کارکنان،<br>- کاهش احتمالی اثر بخشی سازمان<br>-محدود شدن فعالیت‌های خارج از حیطه مسئولیت |
| زیاد | - پیشرفت در مسیر شغلی<br>- افزایش دریافتی‌ها<br>- اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد<br>-تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان | خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد، ابتکار، فرصت‌های تحرک<br>- مقاومت در برابر تغییر<br>- فشار و کنش در روابط خانوادگی و اجتماعی<br>- محدودشدن وقت و انرژی فرد به زندگی سازمانی | - بر خورداری از یک نیروی کار باثبات و مطمئن<br>- پذیرش تقاضاهای سازمان به منظور تولید و فعالیت بیشتر توسط کارکنان<br>- ایجاد رقابت و عملکرد شغلی بالاتر<br>- برآورده شدن اهداف سازمان | - فقدان انعطاف، خلاقیت، نوآوری، و انطباق سازمانی،<br>- اعتمادو اطمینان تعصب‌میز نسبت به سیاست‌ها و رویه‌های گذشته سازمان<br>- فعالیت‌های غیر قانونی و غیر اخلاقی از سوی کارکنان متعهد به سازمان برای سازمان. |

آیین‌ها، رسوم، داستانها و تشریفات که نمادهایی از فرهنگ سازمانی هستند، تأثیر زیادی در طرز تلقی و نگرش و رفتار کارکنان که جلوه‌ای ازتعهد سازمانی کارکنان است، دارند. در این راستا سازمان‌هایی که از فرهنگ قوی و مطلوب برخوردار هستند، می‌کوشند تا با شعائر و آیین‌های فرهنگی در سازمان علائم و دلبستگی کارکنان را به سازمان بیشتر کنند.

کوئین با پرداختن به چهار نوع فرهنگ سازمانی، تعهد و وفاداری به سازمان را در قلمرو فرهنگ مشارکتی نشان داده‌است. به اعتقاد وی از آنجایی که در فرهنگ مشارکتی بر کار جمعی و گروهی، ارتباط دوستانه و نزدیک میان افراد تأکید می‌شود، و انعطاف‌پذیری زیاد مدنظر است، تعهد سازمانی کارکنان هم تقویت می‌شود زیرا کارکنان با داشتن روحیه مناسب و قرار گرفتن در جو صمیمانه محیط کار،

رفتارهای دلخواه سازمان را انجام می‌دهند. مدیران هم به نوعی فرهنگ مشارکت و صمیمیت را بین کارکنان ترویج می‌دهند که باعث می‌شودتا کارکنان میان منافع و اهداف سازمان و منافع و اهداف شخصی خودشان همسوئی ببینند و از هیچ‌گونه تلاشی در راه نیل به اهداف سازمان دریغ نکنند. یکی از شاخص‌های مفهوم تعهد، فرهنگ سازمان است که می‌تواند میزان تعهد اعضاء را به کار و سازمان افزایش دهد بسیاری از آداب و رسوم سازمانی که در فرهنگ سازمانی ریشه دارند، همچون مراسم اختتامیه، مراسم تودیع،... بر حسب شاخص‌های تعهد موجب می‌شوند که هزینه ترک خدمت فرد کمتر شود و میزان تعهد و وفاداری او به سازمان افزایش یابد.

همچنین ساختن و ایجاد تعهد سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی موضوعی است که ساگاتولاهیری (Sugarto Lahiry) به آن پرداخته است و به این موضوع اشاره دارد که صاحبنظران مدیریت در تلاش خود برای بهبود و توسعه سازمان سعی دارند رابطه بین سازمان و گروههای کارکنان را درک نمایند.یکی از ابعاد سازمان فرهنگ آن می‌باشد و فرهنگ سازمانی بیانگر ارزش‌ها، اعتقادات و انتظاراتی است که میان اعضاء سازمان مشترک است و ارائه‌دهندهٔ راهی است که ازطریق آن تغییرات در رفتار و طرز تلقی‌ها به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر تقویت می‌شود. در این باره تعهد سازمانی همان طرز تلقی و نگرش کارکنان را به سازمان نشان می‌دهد. او سه نوع تعهد را شناسایی کرده بود: تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری. به اعتقاد لاهیری فرهنگ سازمانی مشخص می‌کند که کارکنان چه تعهدی نسبت به سازمان دارند؟ طرز تلقی و نگرش آنها نسبت به سازمان چیست؟ و همچنین فرهنگ سازمانی راهنمایی برای رفتارهای کارکنان در سازمان به حساب می‌آید و باعث می‌گردد با شناخت نوع فرهنگ سازمانی کارکنان، رفتارها و نگرش‌های آنها در قلمرو سازمان قابل پیش‌بینی گردد.[۱۷]

فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد.در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد.[۱۸]

همان‌طور که دیده می‌شود تعهد سازمانی وابسته به فرهنگ سازمانی و وفاق فرهنگی در سازمان می‌باشد و انسجام فرهنگی اجتماعی در سازمان و وفاق سازمانی نقش قابل ملاحظه‌ای در تقویت تعهد سازمانی ایفا می‌نماید.[۴]

امروزه مدیران هوشیار کسانی هستند که تعهد کارکنان را با اهمیت‌تر از هر نوع تعهدی می‌دانند. تعهد اشکال مختلفی دارد ولی به هر حال تعهد باید مطابق با استراتژی‌های سازمانی باشد. روابط بین فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی در قالب مدل زیر که مدل مبنایی پژوهش می‌باشد به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود.

## روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ تقسیم‌بندی بر مبنای هدف از نوع کاربردی بوده و برای انجام آن از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع از روش مطالعات کتابخانه‌ای (کتب فارسی و لاتین، مقالات، پایان‌نامه‌ها، سایت‌ها اینترنتی...) استفاده شده است و در زمینه جنبه های عملی مرتبط با موضوع و بررسی فرضیات از توزیع پرسشنامه و جمع آوری اطلاعات در جامعه آماری مورد نظر استفاده شده است.

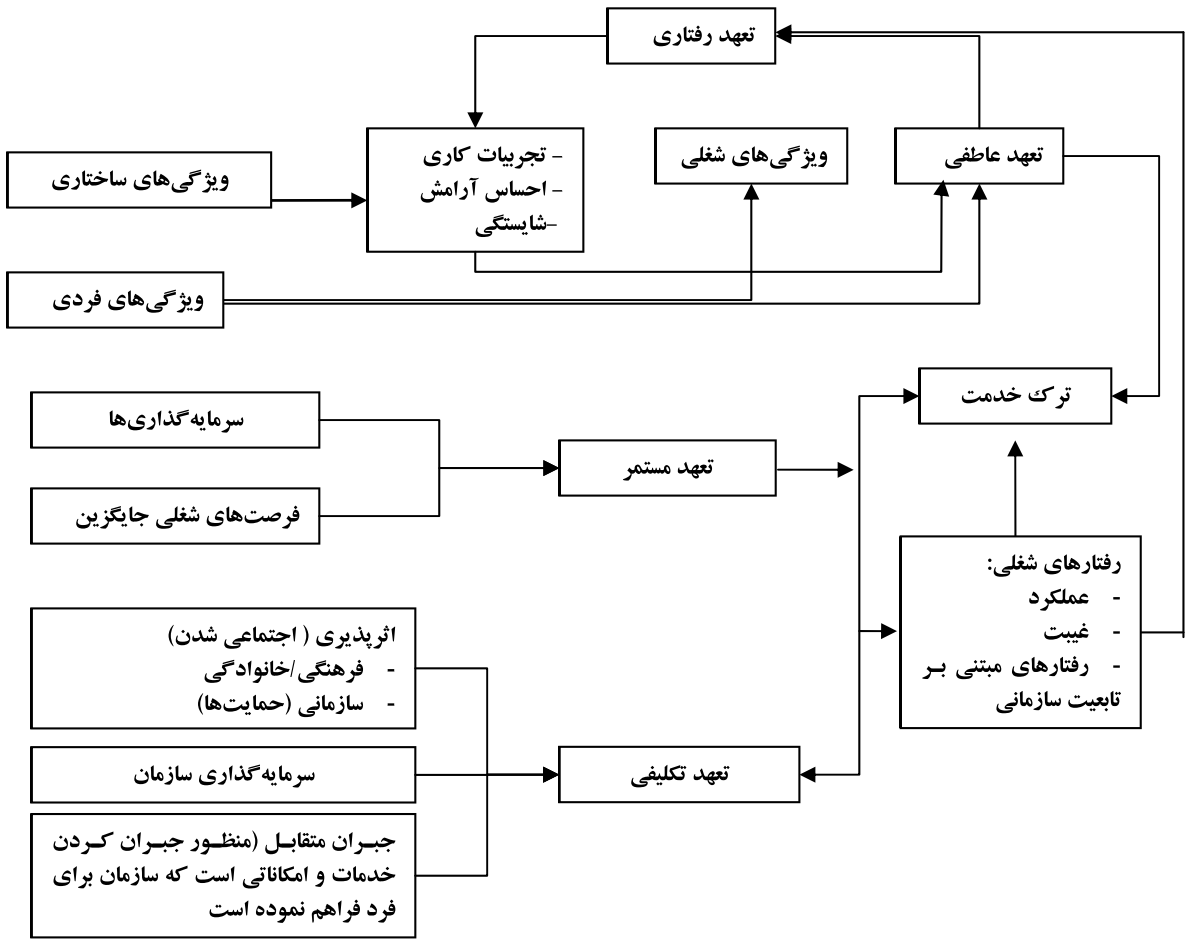
در این تحقیق برای تهیه پرسشنامه ابتدا متغیرهای فرضیه‌های فرعی شناسایی و به منظور بررسی دقیق‌تر، برای هر کدام از آنها شاخص‌هایی در نظر گرفته شد. سپس بر مبنای شاخص‌های تعیین شده، اقدام به طراحی سؤالات گردید. پرسشنامه این تحقیق که به صورت حضوری توزیع گردید شامل دو بخش می‌باشد:

تخصیص سؤالات پرسشنامه به متغیرهای تحقیق بدین صورت است که ۲۶ سؤال اول آن به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و۱۰ سؤال بعدی به ابعاد تعهد سازمانی اختصاص داده شده است. وضع موجود فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه از حیث متغیرهای کلیدی در قالب جدول ۲ ارائه شده است.

## جامعه آماری و روش نمونه گیری

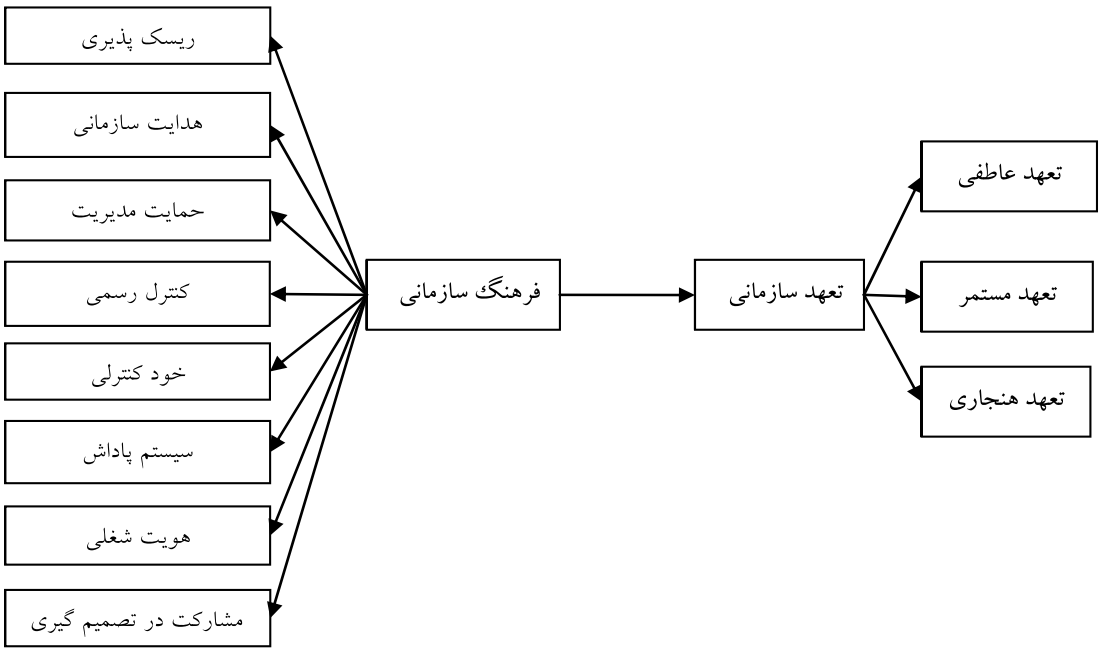
جامعه آماری این پژوهش، کارکنان سازمان صنایع شیر ایران بوده است که مشتمل بر ۱۵۰ نفر کارمند می‌باشند.

روش نمونه گیری پژوهش بر اساس نمونه گیری تصادفی ساده می‌باشد. در این راستا و بر اساس فرمول کوکران (Cochran)، نمونه‌ای بالغ بر ۶۰ نفر تعیین و پرسشنامه به تعداد آنان تهیه و توزیع شد.




**شکل ۱:** مدل سه بخشی تعهدسازمانی می‌یر و آلن [۱۵]

مدل مفهومی رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی(مدل تحقیق)



**جدول ۲:** توصیف ابعاد مختلف فرهنگ سازمان مورد مطالعه

| | درصد فراوانی | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | میانگین از صد |
| ریسک‌پذیری | ۱۶,۷ | ۲۶,۷ | ۱۸,۳ | ۳۶,۷ | ۱,۷ | ٪۴۵ |
| هدایت سازمانی | ۱۳,۳ | ۱۸,۳ | ۲۶,۷ | ۲۸,۳ | ۱۳,۳ | ٪۵۲/۵ |
| حمایت مدیریت | ۱۳,۳ | ۳۸,۳ | ۲۳,۳ | ۱۳,۳ | ۱۱,۷ | ٪۴۳ |
| کنترل رسمی | ۳,۳ | ۲۱,۷ | ۱۱,۷ | ۵۰ | ۱۳,۳ | ٪۶۲ |
| خود کنترلی | ۱۶,۷ | ۳۱,۷ | ۲۰,۰۰ | ۳۰,۰ | ۱,۷۰ | ٪۴۲ |
| سیستم پاداش | ۳۳,۳ | ۲۱,۷ | ۸,۳ | ۲۸,۳ | ۸,۳ | ٪۴۰ |
| هویت | ۸,۳ | ۳۰ | ۴۱,۷ | ۱۶,۷ | ۳,۳ | ٪۵۹ |
| مشارکت در تصمیم گیری | ۱۶,۷ | ۱۱,۷ | ۲۸,۳ | ۲۶,۷ | ۱۶,۷ | ٪۴۳ |
| فرهنگ سازمانی | ۲۱,۷ | ۳۰,۰ | ۱۸,۳ | ۲۱,۷ | ۸,۳ | ٪۴۱ |
| تعهد عاطفی | ۱,۷ | ۱۰,۰ | ۲۳,۳ | ۵۰,۰ | ۱۵ | ٪۶۷ |
| تعهد مستمر | ۸,۳ | ۱۸,۳ | ۲۰,۰ | ۳۸,۳ | ۱۵,۰ | ٪۵۸ |
| تعهد هنجاری | ۸,۳ | ۱۵,۰ | ۴۵,۰ | ۲۶,۷ | ۵,۰ | ٪۵۱ |
| تعهد سازمانی | ۶,۷ | ۱۰,۰ | ۲۰,۰ | ۵۱,۷ | ۱۱,۷ | ٪۶۵ |

$$n = \frac{[1/96]^2 \times /5 \times /5 \times 150}{149 \times (/1)^2 + (1/96^2 \times /5 \times /5)} = 58/72 \simeq 60$$

$$n = \frac{N[Z\frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q}{(N-1) \times \varepsilon^2 \times [z\frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q}$$

## نتایج

### آزمون فرضیه‌ها

به منظور تعمیم نتایج حاصل از نمونه به جامعه آماری، فرضیات تحقیق مورد آزمون قرار گرفت که نتایج حاصل از محاسبات به اختصار در قالب جدول ۳ ارائه شده است.

لازم به ذکر است که متغیر وابسته تحقیق «تعهد سازمانی»، در قالب سه متغیر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مورد سنجش قرار گرفته است. در همین رابطه همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد سازمانی در جدول ۳ مشاهده شده است.

### بررسی فرضیه‌ها

#### فرضیه اول

نتایج حاصل از آزمون فرض نشان می‌دهد که بین ریسک‌پذیری و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۴۲۱) وجود دارد. بنابراین فرضیه اول با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین ریسک‌پذیری با تعهد عاطفی (۰/۳۴۶) و تعهد هنجاری کارکنان (۰/۳۶۴) دارای رابطه مثبت و معناداری است، در حالی که بین ریسک‌پذیری و تعهد مستمر رابطه مثبتی وجود دارد، ولی این رابطه معنادار نیست.

#### فرضیه دوم

یافته‌ها نشان می‌دهد که بین هدایت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت(۰/۴۶۴)وجود دارد. بنابراین فرضیه دوم با سطح اطمینان ۹۵درصد تأیید می‌شود. همچنین هدایت سازمانی با تعهد عاطفی (۰/۴۶۵) و تعهد هنجاری کارکنان (۰/۳۴۵) دارای رابطه مثبت و معناداری است، در حالی که بین هدایت سازمانی و تعهد مستمر رابطه مثبتی وجود دارد، ولی این رابطه معنادار نیست.

#### فرضیه سوم

نتایج حاکی از این‌است که بین حمایت مدیریت و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۴۰۱) وجود دارد. بنابراین فرضیه سوم با سطح اطمینان ۹۵درصد تأیید می‌شود. همچنین حمایت مدیریت با تعهد عاطفی (۰/۳۴۳)، تعهد هنجاری (۰/۳۴۴) و تعهد مستمر کارکنان (۰/۳۱۹) دارای رابطه مثبت و معناداری است.

**جدول ۳:** همبستگی بین فرهنگ سازمانی و تهد سازمانی

| ابعاد فرهنگ | γ | تعهد عاطفی | تعهد مستمر | تعهد هنجاری | تعهد سازمانی |
|---|---|---|---|---|---|
| ریسک‌پذیری | ضریب پیرسون | ۰/۳۶۴*<br>۰/۰۰۴ | ۰/۲۱۶<br>۰/۰۹۷ | ۰/۳۴۶<br>۰/۰۴ | ۰/۴۲۱**<br>۰/۰۰۱ |
| هدایت سازمانی | ضریب پیرسون | ۰/۴۶۵*<br>۰/۰۰۱ | ۰/۱۷۷<br>۰/۱۷۶ | ۰,۳۴۵**<br>۰/۰۰۷ | ۰/۴۶۴**<br>۰/۰۰۱ |
| حمایت سازمانی | ضریب پیرسون | ۰/۳۴۳<br>۰/۰۰۷ | ۰/۳۱۹*<br>۰/۰۱۳ | ۰/۳۴۴*<br>۰/۰۰۷ | ۰/۴۰۱**<br>۰/۰۰۱ |
| کنترل رسمی | ضریب پیرسون | ۰/۴۲۲<br>۰/۰۰۱ | −۰/۱۵۵<br>۰/۲۳۸ | ۰/۲۱۹**<br>/۰۹۲ | ۰/۳۵۵**<br>۰/۰۰۵ |
| خود کنترلی | ضریب پیرسون | ۰/۴۸۱**<br>۰/۰۰۱ | ۰/۰۱۰<br>۰/۹۴۲ | ۰/۴۱۱**<br>۰/۰۰۱ | ۰/۵۰۴**<br>۰/۰۰۱ |
| سیستم پاداش | ضریب پیرسون | ۰/۴۳۳*<br>۰/۰۰۱ | ۰/۴۹۱<br>۰/۰۱۹ | ۰/۳۰۴**<br>۰/۰۱۸ | ۰/۴۳۸**<br>۰/۰۰۱ |
| هویت | ضریب پیرسون | ۰/۴۴۰<br>۰/۰۰۱ | ۰/۱۱۴<br>۰/۳۸۵ | ۰/۳۱۵**<br>۰/۰۰۱ | ۰/۴۳۱**<br>۰/۰۰۱ |
| مشارکت‌کارکنان در تصمیم‌گیری | ضریب پیرسون | ۰/۲۸۱**<br>۰/۰۲۹ | ۰/۱۷۳<br>۰/۱۸۳ | ۰/۴۲۴<br>۰/۰۰۱ | ۰/۴۰۵**<br>۰/۰۰۱ |
| فرهنگ سازمانی | ضریب پیرسون | ۰/۵۲۱**<br>۰/۰۰۴ | ۰/۱۸۱<br>۰/۱۶۷ | ۰/۴۴۸**<br>۰/۰۰۴ | ۰/۵۵۴**<br>۰/۰۰۱ |

### فرضیه چهارم

یافته‌ها نشان می‌دهد که بین کنترل رسمی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۳۵۵) وجود دارد. بنابراین فرضیه چهارم با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین کنترل رسمی با تعهد عاطفی کارکنان (۰/۴۲۲) دارای رابطه مثبت و معناداری است، در حالی که بین کنترل رسمی و تعهد هنجاری رابطه مثبت وجود دارد ولی رابطه در سطح خطای ۵ درصد معنادار نیست ورابطه کنترل رسمی با تعهد مستمر منفی است، ولی این رابطه نیز در سطح ۵ درصد معنادار نیست.

### فرضیه پنجم

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات نشان می‌دهد که بین خود کنترلی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۵۰۴) وجود دارد. بنابراین فرضیه ششم با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین خود کنترلی با تعهد عاطفی (۰/۴۸۱) و تعهد هنجاری کارکنان (۰/۴۱۱) دارای رابطه مثبت و معناداری است، در حالی که بین خود کنترلی و تعهد مستمر رابطه مثبتی وجود دارد، ولی این رابطه معنادار نیست.

### فرضیه ششم

نتایج حاکی از این‌است که بین سیستم پاداش و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۴۳۸)وجود دارد. بنابراین فرضیه پنجم با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین سیستم پاداش با تعهد عاطفی (۰/۴۳۳)، تعهد مستمر (۰/۴۹۱) و تعهد هنجاری (۰/۳۰۴) کارکنان دارای رابطه مثبت و معناداری است.

### فرضیه هفتم

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات نشان می‌دهد که بین هویت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۴۳۱) وجود دارد. بنابراین فرضیه هفتم با سطح اطمینان ۹۵درصد تأیید می‌شود. همچنین هویت شغلی با تعهد عاطفی (۰/۴۴۰) و تعهد هنجاری کارکنان (۰/۳۱۵) دارای رابطه مثبت و

معناداری است، در حالی که بین هویت شغلی و تعهد مستمر رابطه مثبتی وجود دارد، ولی این رابطه‌ها معنادار نیست.

### فرضیه هشتم

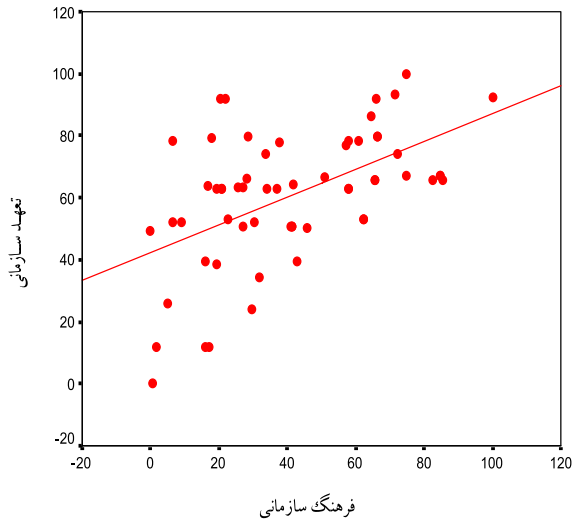
نتایج حاکی از این‌است که بین میزان مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۴۰۵) وجود دارد. بنابراین فرضیه هشتم با سطح اطمینان ۹۵درصد تأیید می‌شود. همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری با تعهد عاطفی (۰/۲۸۱) و تعهد هنجاری کارکنان (۰/۴۲۴) دارای رابطه مثبت و معناداری است، در حالی که بین میزان مشارکت در تصمیم‌گیری با تعهد مستمر رابطه مثبتی دارد، ولی این رابطه معنادار نیست.

### فرضیه اصلی

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت (۰/۵۵۴) وجود دارد. در نتیجه فرضیه اصلی این تحقیق که بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان صنایع شیر ایران می‌باشد مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین بین فرهنگ سازمانی با تعهد عاطفی (۰/۵۲۱) و تعهد هنجاری (۰/۴۴۸) نیز رابطه معنادار و مثبت وجود دارد، در حالی که بین فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر رابطه مثبتی وجود دارد ولی این رابطه معنادار نیست.

### اولویت‌بندی متغیرهای تحقیق

هدف دیگر محقق در این پژوهش تعیین این است که کدام یک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی تأثیر بیشتری بر روی تعهد سازمانی دارد؟




**نمودار ۱.** پراکنش فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی

به منظور پاسخ به این سؤال مقایسه‌ای بین ویژگی‌های هشت‌گانه فرهنگ سازمانی صورت گرفت تا میزان تأثیرشان بر تعهد سازمانی مشخص شود جدول ۴ یافته‌های حاصل از این بررسی را نشان می‌دهد.

بررسی جدول مربوط به رتبه‌بندی متغیرها نشان می‌دهد که متغیرهای خود کنترلی و هدایت سازمانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی می‌باشند و کنترل رسمی کمترین همبستگی را با تعهد سازمانی دارد.

### پیشنهادها

- با توجه به نتایج این پژوهش که رابطه مثبت و معناداری بین ابعاد فرهنگ سازمانی و دو بعد تعهد عاطفی و تعهد هنجاری و به طور کلی تعهد سازمانی کارکنان سازمان صنایع شیر ایران نشان می‌دهد، بنابراین به مدیریت و

**جدول ٤:** رتبه‌بندی متغیرهای فرضیات تحقیق

| ردیف | متغیرها | میزان همبستگی با تعهد سازمانی |
|---|---|---|
| ۱ | خود کنترلی | ۰/۵۰۴ |
| ۲ | هدایت سازمانی | ۰/۴۶۴ |
| ۳ | سیستم پاداش | ۰/۴۳۸ |
| ۴ | هویت شغلی | ۰/۴۳۱ |
| ۵ | ریسک‌پذیری | ۰/۴۲۱ |
| ۶ | مشارکت در تصمیم گیری | ۰/۴۰۵ |
| ۷ | حمایت سازمانی | ۰/۴۰۱ |
| ۸ | کنترل رسمی | ۰/۳۵۵ |



دوماهنامه علمی – پژوهشی دانشور رفتار / مدیریت و پیشرفت / دانشگاه شاهد / دی ۸۸ / سال شانزدهم / شماره ۳۸ ◆ Daneshvar (Raftar) Management and Achievement / Shahed University / 16th Year / 2009-2010 / No.38

مسؤولان و متخصصان امور پرسنلی این شرکت توصیه می‌شود، نهایت سعی و کوشش را در حفظ و تقویت فرهنگ سازمانی، سازمان مبذول نمایند. به طور قطع با بهبود روحیه نوآوری فردی، و تحمل مخاطره، روابط مدیریت (حمایت مدیریت)، خود کنترلی، احساس هویت، سیستم پاداش مؤثر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، هدایت سازمانی، کنترل و نظارت رسمی مؤثر باعث ایجاد علاقه و تمایل کارکنان به خدمت (تعهد عاطفی) در سازمان صنایع شیر ایران و احساس تکلیف و مسئولیت نسبت به نظام ارزش‌ها و اهداف (تعهد هنجاری) این شرکت و به طور کلی منجر به ایجاد تعهد افراد به سازمان نامبرده خواهد شد.

- در این تحقیق رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر مشاهده نشد. اما با توجه به سئوالاتی که در رابطه با سیستم پاداش موجود پرسیده شد، که میانگین پاسخ‌ها (۲/۵۷) کمتر از میانگین (۳) مشاهده شده است. و با توجه به اینکه تعهد مستمر بیانگر ادامه خدمت در سازمان به خاطر هزینه‌های ناشی از ترک خدمت سازمان است، لذا به مسئولان در سازمان صنایع شیر ایران توصیه می‌شود، موجبات رضایت کارکنان را از سیستم پاداش سازمان فراهم نمایند. هم از نظر حقوق و دستمزد، و هم از نظر اینکه حقوق و مزایا و ترفیعات بر اساس عملکرد و ارزشیابی صحیح از کارکنان به عمل آید.
- با رشد و توسعه کارکنان و مدیران و بسط فرهنگ ارتقا و کار تیمی در سازمان, کنترل از درون یا خود کنترلی جایگزین کنترل از بیرون گردد.
- نظام بازرسی و کنترل سفت و سخت مدیریت کم‌رنگ‌تر شده و افراد آزادی عمل بیشتری داشته باشند اما این امر به معنی هرج‌ومرج و بی‌بند وباری نیست. مسئولیت توام با اختیار کارکنان فضا را برای بروز خلاقیت بیشتر آنها آماده می‌کند بدون این‌که بازرسی بر سیستم حاکم باشد.
- مدیریت سازمان باید هدف‌های روشنی را تدوین کند. سازمان اهداف و انتظارات از عملکرد کارکنان را به صورت واضح و شفاف بیان نماید. برای این منظور باید چشم‌انداز روشنی از اهداف آتی سازمان وجود داشته باشد. سازمان با تأکید بر صداقت، عدالت، کیفیت عالی محصولات و خدمات، محیط کاری چالشی و مشوق، بهبود حرفه‌ای اعضای سازمان، رهایی از قواعد نظارتی شدید و نظارت دقیق، بازدهی منصفانه برای ذی‌نفعان عمده، احترام گذاشتن به کارکنان و مشتریان یا ارباب‌رجوع و توجه به محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، چشم‌انداز روشنی را تدوین کند. چشم‌انداز باید به گونه‌ای تدوین شود که با گذشته سازمان پیوند داشته و با ارزش‌های کارکنان وجامعه نیز هماهنگ باشد. پیوند چشم‌انداز با گذشته سازمان، احتمال پذیرش آن را از جانب کارکنان افزایش می‌دهد وبا تجربه و تعریف سازمان از خودش مرتبط می‌شود.
- سازمان به سامان دهی سیستم پاداش خود بپردازد. سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به عبارت دیگر تخصص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. به عنوان اولین قدم در این راستا سیستم باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد. تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان کارساز است. کار مهمی که سازمان می‌تواند انجام دهد آن است که پاداش‌های درونی و بیرونی را با هم درآمیزد. کارکنان در نیاز خود به پاداش‌های درونی و بیرونی با هم تفاوت دارندو اوضاع سازمان و مشاغل هم از این جهت با هم متفاوتند.
- اهمیت سازمان را دقیقاً برای کارکنان مشخص نموده و با قرار دادن سازمان در مسیر رشد و توسعه و همچنین با مشخص کردن جایگاه آن در بین سازمان‌های دیگر حس غرور و افتخار را در کارکنان نسبت به سازمان تقویت نمایند. جایگاهی از زندگی سازمانی که در فرآیند اجتماعی شدن حاصل شده و طی آن افراد سازمان معمولا با ضمیر ما خود را متعلق و مدیون بدان می‌دانند و در برابرآن نوعی احساس تعهد و تکلیف می‌نمایند، را ایجاد کنند. مسئولان تلاش کنند که کارکنانی را بدست آورند تا رسالت سازمان را به رسمیت بشناسند.
- 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 نمایند و حتی در مقابل تهدیدات خارجی محافظ آنان باشند. به کارکنان اجازه دهند حد وحدودی که پیشرفت ونوآوری را دوست دارند به آن تشویق شوند تا بدون هیچ ترسی دست به نوآوری و ریسک دست بزنند و تبعات شکست خود را تجربه کنند. برای اینکه سازمان به سمت نوآوری



دوماهنامه علمی – پژوهشی دانشور رفتار / مدیریت و پیشرفت / دانشگاه شاهد / دی ۸۸ / سال شانزدهم / شماره ۳۸ ◆ Daneshvar (Raftar) Management and Achievement / Shahed University / 16th Year / 2009-2010 / No.38

و خلاقیت برود باید ساختار سازمان را ارگانیک نموده به دلیل اینکه در سازمان‌های ارگانیک قوانین کمتری وجود دارد و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیکی است. همچنین انعطاف‌پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوریها را آسان تر می‌کند، بیشتر می‌کنند. امکان دسترسی آسان به منابع را فراهم نمود. دسترسی آسان به منابع فراوان عامل کلیدی نوآوری است. فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می‌دهد که بتوانند برای نو آوری هزینه کنند و شکست‌ها را بپذیرند. ایجاد ارتباط همه‌جانبه بین واحدهای سازمان را گسترش داد. ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند.

- در سازمان این امکان را برای کارکنان فراهم نمایند که در جلسات تصمیم‌گیری شرکت نمایند و به نظرات کارکنان در جلسات تصمیم‌گیری بکارگیرید که این عاملی در جهت افزایش حس مسؤلیت‌پذیری و تعهد در مقابل تصمیمات متخذه می‌باشد. کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و تخصصشان سهیم سازید و به نظرات آنان در خصوص مسائل سازمانی احترام قائل شوند.
- میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کند را افزایش دهند. ارتباط و حمایت از کارکنان با رعایت اصل عدالت و پرهیز از روابط ناعدالانه باشد. بدین معنی که در روابط عده محدودی از پرسنل سازمان مورد توجه نباشند بلکه تمامی اعضای سازمان از این حق برخوردار باشند که با مدیریت رایزنی و مشاوره در خصوص مسائل و مشکلات مربوط به حوزه کاری خودشان را داشته باشند. و برای حمایت از کارکنان می‌توان اقداماتی مانند توجه به نیازهای کارمندان، شناخت توانائی‌ها و فعالیت‌های کارمند اشاره کرد.

## نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که در مجموع بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر با بهبود فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان به سازمان نیز افزایش می‌یابد.

علاوه بر این ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی (۱- نوآوری فردی، و تحمل مخاطره، ۲-هدایت سازمانی ۳- روابط مدیریت (حمایت مدیریت)، ۴-کنترل رسمی ۵- خود کنترلی، ۶- هویت، ۷- سیستم پاداش،۸- مشارکت در تصمیم‌گیری) با تعهد سازمانی مثبت و معنادار است. در ضمن ارتباط بین فرهنگ سازمانی با ابعاد تعهد عاطفی و تعهد هنجاری مثبت و معنادار است و با بعد تعهد مستمر این رابطه معنادار نیست. به طور قطع با بهبود روحیه نوآوری فردی، و تحمل مخاطره، روابط مدیریت (حمایت مدیریت)، خود کنترلی، احساس هویت، سیستم پاداش مؤثر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، هدایت سازمانی، کنترل و نظارت رسمی مؤثر باعث ایجاد علاقه و تمایل کارکنان به خدمت (تعهد عاطفی) در سازمان و احساس تکلیف و مسئولیت نسبت به نظام ارزش‌ها و اهداف (تعهد هنجاری) سازمان، به طور کلی منجر به ایجاد تعهد افراد به سازمان خواهد شد.

## منابع


۱. مولایی، ناصر (۱۳۸۵)، حرفه گرایی و تعهد کارکنان (پایان‌نامه دکترا)، تهران دانشگاه علامه طباطبایی، ص:۲۰.

۲. رابینز،استیفن(۱۳۸۰) تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، تهران انتشارات صفار، چاپ چهارم، ص۳۸۲.

۳. رضائیان،علی (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ ششم ۴۴۳.

۴. چلبی، مسعود(۱۳۸۴)، جامعه شناسی نظم، تهران، نشر نی، چاپ سوم، ص۲۷۷.

۵. دفت، ریچارد (۱۳۸۱)، مبانی و تئوری طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی،تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم ص۶۲۱.

6. Leroy R& David G(2005), The Role of New Technology In Changing Organizational Culture, Implementing People soft Information Services In A University Environment" University of Missouri – Rolla,p:2.

۷. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ بیستم و دوم، ص:۴۷.

۸. کرک-براید، پاول.اس (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه غلامعلی طبرسا، تهران انتشارات خانه کتاب، ص:۲۶.

۹. طوسی، محمد علی (۱۳۷۶)، مدیریت فرهنگ سازمانی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص:۱۵۴.