

# فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت

مهدی افخمی اردکانی\*

دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۲

رضا فرحی\*\*

پذیرش: ۱۳۹۱/۵/۲۰

## چکیده

با توجه به هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ترک خدمت کارکنان دانشی نظیر انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و از دست دادن مزیت رقابتی، ترک خدمت به دغدغه‌ی اصلی مدیران منابع انسانی این سازمان‌ها تبدیل شده است به نحوی که توجه را به افزایش تعهد و وفاداری کارکنان معطوف داشته است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت انجام شده است. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی از شاخه‌ی همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه‌ی آماری تحقیق دربرگیرنده‌ی اعضای هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت است. بدین منظور ۱۷۹ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد، تعهد سازمانی بر تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد و همچنین تعهد سازمانی در رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار نقش میانجی دارد.

مفاهیم کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، کارکنان دانشی

---

\* کارشناس ارشد برنامه‌ریزی نیروی انسانی پژوهشگاه صنعت نفت

\*\* کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی

## مقدمه

در عصر حاضر سازمانهای دانشی و پژوهشی اهمیت بسیاری در خلق دانش دارند. توانمندی و بقاء این سازمانها تا حد زیادی به دانشی وابسته است که زایندهی اندیشه منابع انسانی است. لذا هر زمان که پژوهشگری در صدد ترک سازمان خود باشد، سازمان مذکور را در معرض خطر کاهش دانش قرار می دهد (Wang & Chang, 2007). در واقع دانش ضمنی منابع انسانی در سازمانهای دانشی و پژوهشی یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده سطح عملکرد آن سازمانهاست (Adachi, 2009; Hislop, 2003). از این رو، موضوع ترک خدمت کارکنان دانشی اهمیت بسیار بیشتری پیدا می کند. به عبارتی دیگر سازمانهای دانشی و پژوهشی آسیب بیشتری از ترک خدمت کارکنان دانشی خود می بینند تا از سایر کارکنان (Darchen & Tremblay, 2010)، پس اتخاذ استراتژیهای لازم به منظور جلوگیری از ترک خدمت آنها بسیار حائز اهمیت است. بالا بردن شرایط مناسب نگهداری کارکنان دانشی، منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان شده و موجب استمرار فعالیت آنها در سازمان می شود.

یکی از نگرانیهای اصلی پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یکی از سازمانهای دانش بنیان صنعت نفت، در سالهای اخیر نیز افزایش خروج ارادی نیروهای انسانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان بویژه کارکنان دانشی است. اساس این نگرانی، در سیال بودن دانش و تخصص کارکنان دانشی نهفته است که نگهداشت آنها را در سازمان پیچیده و مشکلتر می نماید. ناتوانی در مدیریت صحیح نگهداشت کارکنان دانشی و نخبه به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمانی، ضمن تحمیل هزینههای سنگین مستقیم و غیر مستقیم، باعث انتقال قابلیتها به شرکتهای رقیب و نهایتاً از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می گردد (Clebbeck & Bax, 2004). لذا موضوع ترک خدمت کارکنان در این گونه سازمانها اهمیتی دو چندان پیدا می کند. ضمن آنکه، تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش، ترک خدمت را بهتر از سایر نگرشهای کاری به خصوص رضایت شغلی، پیش بینی می کند (Han, Moon, 2007; Yun, 2009; Namasivayam & Zhao, &). بنابراین، افراد متعهدتر، پایبندی بیشتری به ارزشها و اهداف سازمان داشته، نقش خود را فعالانه تر ایفا کرده و همچنین کمتر اقدام به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید می کنند (Greenberg & Born, 2000). از سوی دیگر فرهنگ سازمانی برای تجزیه و تحلیل و پیش بینی رفتار سازمانی، تعهد، وفاداری و تمایل به ترک خدمت کارکنان در سازمان ابزار مناسبی است (Sean, Orlando, &).

(Ken, 2003). شناسایی فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کاملتری نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند ( Kwantes & Boglarsky, 2007; Zheng, Baiyin, & McLean, 2010).

در مرور مطالعات انجام شده در حوزه‌های فرهنگ، تعهد و تمایل به ترک خدمت دو روند در تحقیقات قابل مشاهده است: روند اول، پژوهش‌هایی است که رابطه بین تعهد و ترک خدمت به کار را نشان می‌دهند ( Jones & McIntosh, 2010; McIntosh & Doherty, 2010). روند دوم، مطالعاتی است که تاثیر فرهنگ را بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد (Chan, Shaffer, & Snape, 2004; Lund, 2003; Silverthorne, 2004). اما پژوهش حاضر با هدف پرکردن خلاءهای موجود به ارائه مدل تعاملی فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌پردازد و نگاهی جامع به مطالعات پیشین دارد. هم چنین در پژوهش حاضر ارتباط چند سویه مقوله‌های فرهنگ، تعهد و ترک خدمت در قالب یک مدل علی بصورت خاص بر سازمان‌های دانشی و کارکنان دانشی این سازمان‌ها می‌باشد که می‌توان نوآوری پژوهش حاضر را در این دو نکته دانست. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی میزان تاثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت و تمایل به ترک خدمت آنان است.

### ترک خدمت کارکنان دانشی

شاید واژه کارکنان دانشی<sup>۱</sup> که اولین بار توسط پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید تاکنون این چنین، استراتژی سازمانها را تحت تاثیر قرار نداده باشد چون اینک این واژه سازمانها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی دریغ نورزند. دراگر، کارکنان دانشی را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. با این تعریف می‌توان پی برد که چرا سازمانها بیشتر تمرکز خود را بر روی جذب و نگهداری کارکنان دانشی معطوف داشته‌اند. در مطالعات اخیر، تعداد کارکنان دانشی برآورد شده در صنایع فن آوری اطلاعات در حدود ۷۲٪ (۳٪ مدیریتی، ۱۵٪ کارهای دفتری و ۴۴٪ فنی و تخصصی) و تعداد نیروهایی که مستقیماً درگیر

فعالیت‌های تولید بوده اند قریب ۱۳٪ برآورد شده است. این ارقام بیانگر آنست که بیشتر سازمانها رویکرد جدیدی را در قبال جذب و بکارگیری نیروهای کار اتخاذ کرده اند (Darchen & Tremblay, 2010).

نرخ بالای ترک خدمت کارکنان در سازمان‌ها به این معنی است که هزینه‌های مربوط به فرآیند گزینش، استخدام و آموزش کارکنان بالا می‌رود. همچنین در جابجایی کارکنان دانشی، به دلیل آنکه دانش ضمنی به همراه کارکنان از سازمان خارج می‌شود، سازمان مجبور است به‌ناچار افراد دیگری را جایگزین آنها نماید و بدین ترتیب کارآیی سازمان کاهش می‌یابد. ترک خدمت به تصمیم و یا اقدام فرد برای خروج از سازمان اطلاق می‌گردد، به عبارتی ترک خدمت تغییر در عضویت فرد در سازمان می‌باشد که طیف وسیعی را شامل می‌گردد. ولی از نظر سازمان بین ترک اختیاری و ترک اجباری کارمند تمایز اساسی وجود دارد (Maretz & Champion, 1998). ترک اجباری اصولاً به مواردی اطلاق می‌گردد که کنترل آن در اختیار سازمان نمی‌باشد مانند بازنشستگی، انتقال بدلیل ازدواج، ادامه تحصیل و .... و ترک اختیاری به مواردی گفته می‌شود که کنترل آن میتواند در اختیار سازمان باشد و معمولاً علت آن از شرایط موجود سازمان ناشی می‌گردد. در زمینه عوامل تاثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دو رویکرد نظری وجود دارد، رویکرد اول با نگاهی خرد به موضوع می‌نگرد و عوامل فردی نظیر سن (Wai & Robinson, 1998)، سطح تحصیلات (Cotton & Tuttle, 1986) و جنسیت (Elaine, 1997) را در ترک خدمت کارکنان موثر می‌داند. رویکرد دوم با نگاهی کلان به عوامل تاثیرگذار بر ترک خدمت کارکنان توجه می‌کند و عوامل شغلی و سازمانی نظیر حجم کار اضافی، عدالت سازمانی (Price & Mueller, 1986)، سیستم‌های حقوق و دستمزد و فرهنگ سازمانی (Lock & Crawford, 2004) را مورد کندوکاو قرار می‌دهد. در پژوهش حاضر نیز با رویکردی کلان به موضوع تمایل به ترک شغل کارکنان نگریده می‌شود، چون که مفروضات و باورهای ذهنی اعضای سازمان توان تاثیرگذاری بیشتری بر رفتارهای سازمانی اعضا دارد.

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مفهومی است که نشان می‌دهد کارمند تا چه حد خودش را با اهداف سازمانی تطبیق داده است، عضویت در آن سازمان را ارزشمند می‌داند و تمایل دارد با تمام

توان در جهت نیل به اهداف کلی سازمان تلاش نماید. از این نظر، تعهد با صرف عضویت در سازمان متفاوت است چرا که تعهد سازمانی مستلزم ایفای رابطه‌ای فعال بین کارمند و سازمان می‌باشد. به گونه‌ای که کارمند با تمایل باطنی از رفتارهای ازپیش تعیین شده فراتر رفته و می‌خواهد که با ایفای نقش فعال‌تر به تحقق اهداف سازمان کمک نماید. شلدون، تعهدسازمانی را نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند، تعریف کرده است. کانتر، تعهدسازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند. در دیدگاه‌های فوق، تعهد به عنوان یک مفهوم تک‌بعدی در نظر گرفته شده است؛ که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. کوهن، تعهد را به منزله احساس تعلق قوی و موثر، دارای سه بعد در نظر گرفت: هویت یابی<sup>۲</sup>، پیوستگی<sup>۳</sup> و وابستگی اخلاقی<sup>۴</sup>. به نظر وی هویت یابی و پیوستگی مؤلفه‌های اول و سوم پورتر و همکارانش را منعکس می‌سازد درحالی که وابستگی اخلاقی عبارتست از درونی کردن نقش‌هایی از سازمان که احساس علاقه و توجه فرد را به سازمان بروز می‌دهد (رهنمای رودپشتی و محمودزاده، ۱۳۸۷). آلن و می‌یر مدل سه بعدی خود را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، طراحی نمودند. بحث کلی آن‌ها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، چنین پیوندی احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. آن‌ها بین سه نوع تعهد به شرح زیر تفاوت قائل شده‌اند.

تعهد عاطفی<sup>۵</sup>: بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان می‌باشد. این شکل تعهدسازمانی با تعهدنگرشی رابطه‌ای بسیار نزدیکی دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن در سازمان تعریف می‌شود (Greenberg & Born, 2000).

تعهد مستمر<sup>۶</sup>: دربردارنده‌ی هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. هرچه میزان سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان بیشتر باشد احتمال ترک خدمت در او کاهش و لذا میزان تعهد (به معنای میل به ماندن) افزایش می‌یابد، و هرچه سابقه کار افراد در یک سازمان بیشتر باشد احتمال از دست دادن چیزهایی که طی این سال‌ها سعی کرده‌اند آن‌ها را برای خود حفظ کنند، کمتر می‌شود (Greenberg & Born, 2000).

تعهد هنجاری<sup>۷</sup>: الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. این نوع تعهد اشاره دارد به احساس الزام کارمند به ادامه کار در سازمان به سبب فشاری که

از سوی دیگران بر او وارد می‌شود. آن‌هایی که دارای درجه بالایی از تعهد هنجاری هستند به شدت نگران آنند که اگر کار خود را ترک کنند دیگران درباره آن‌ها چه قضاوتی خواهند داشت. این گونه افراد تمایلی ندارند به اینکه مدیر یا کارفرمای خود را ناراحت کنند و نگرانند که استعفایشان موجب ایجاد نگرش نامطلوبی از سوی همکارانشان شود (Greenberg & Born, 2000).

## فرهنگ سازمانی

مطالعه رفتارهای فردی و گروهی و کشف پدیده‌های پیچیده‌ای همچون فرهنگ سازمانی مدتهاست که مورد علاقه دانشمندان و محققین رشته مدیریت قرار گرفته است. پتیگرو<sup>۸</sup> در مطالعه‌ی خود نشان داد که چگونه مفاهیمی مانند سمبل‌ها، باورها، زبان و آداب و رسوم می‌تواند برای درک و تجزیه و تحلیل زندگی سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. هافستد<sup>۹</sup> (۱۹۸۵)، محققین رشته مدیریت را تشویق کرد تا به مطالعات بین‌فرهنگی و ارزشهای مرتبط با کار بپردازند تا فرهنگ سازمانی را از منظر جهانی درک کنند. پیترز و واترمن (۱۹۸۲) به مطالعه فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان پرداختند. نتایج این مطالعات ارزشمند و مطالعات دیگر در این حیطه و همچنین تاثیر فرهنگ بر رفتارها و نگرش‌های فردی و بطور کلی بر عملکرد سازمان باعث بوجود آمدن حیطه‌ای جدید و گسترده در تئوری سازمان شده است (Zeinabadi, 2010). فرهنگ سازمانی به مانند سیستمی از کنترل اجتماعی عمل می‌کند و رفتار و نگرش‌های کارکنان را از طریق ارزش‌ها و اعتقاداتی که در یک سازمان وجود دارد، تحت تاثیر قرار می‌دهد (Flynn & Chatman, 2001). 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 (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2005). دنیسون معتقد است که فرهنگ سازمانی به ارزشهای اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزشها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزشها ماندگارند، چون برای اعضای سازمان حاوی معانی و مفاهیم خاصی می‌باشند (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2007).

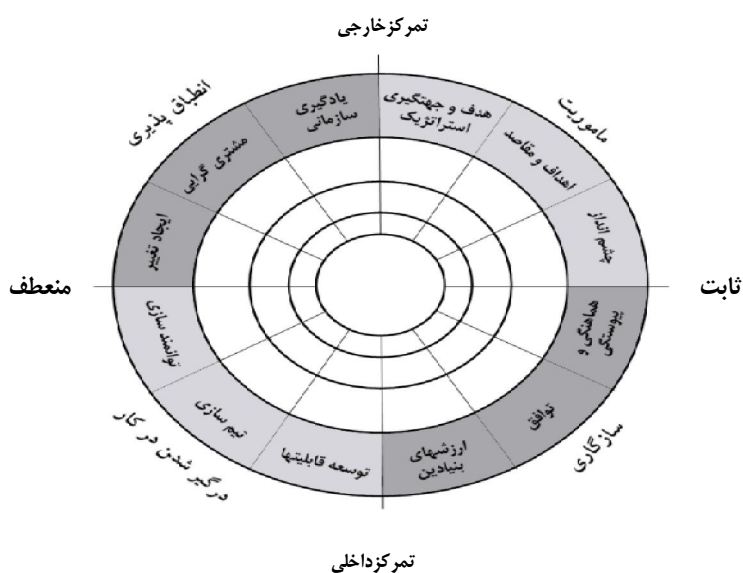
برخی از پژوهشگران و سازمان‌ها و موسسات مشاوره‌ای تلاش کرده‌اند تا مدل‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری خاصی را برای شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه نمایند. برخی از مطالعات و مدل‌های ارائه شده از مبانی متنوع و چارچوب‌های متفاوتی برخوردارند که نمونه‌ای از آنها عبارتند از: مدل هافستد، مدل رابینز، مدل بررسی فرهنگ سازمان<sup>۱۰</sup> (OCS)، ابزار سنجش فرهنگ سازمانی<sup>۱۱</sup> (OCI)، مدل نیمرخ فرهنگ سازمانی<sup>۱۲</sup> (OCP)، مدل سلامت فرهنگی<sup>۱۳</sup> (CHI) و ابزار تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها<sup>۱۴</sup> (CTT). تعداد دیگری از مدل‌ها نیز چارچوب و مبانی نظری مشترکی دارند. این مدل‌ها عموماً بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی کوئین و رورباخ طراحی شده‌اند که نمونه‌ای از آنها عبارتند از: تئوری چندسطحی تجانس<sup>۱۵</sup>، الگوی شناخت فرهنگ سازمانی<sup>۱۶</sup> (OCAI)، فهرست موجودی فرهنگ سازمان<sup>۱۷</sup> (OCI)، مدل سنجش فضای سازمانی<sup>۱۸</sup> (OCM)، مدل شرکت ارزش‌های رقابتی و مدل شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۱۹</sup> (DOCS) (رعنایی و غفاریا، ۱۳۸۸). نقشی که فرهنگ سازمانی در یک سازمان ایفا می‌کند به عملکرد فرهنگ سازمانی و نیز تأثیرات آن بر بخش‌های گوناگون سازمان تقسیم می‌شود. فرهنگ سازمانی کارکردهای زیادی دارد که برخی از آنها به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱ - برخی از کارکردهای فرهنگ سازمانی

محقق	کارکردهای فرهنگ سازمانی
Kinicki & Kreitner, 2007	فرهنگ سازمانی، تعهد گروهی را آسان و موجبات آن را فراهم می‌سازد.
Schermerhorn et al., 2005	فرهنگ سازمانی، سازگاری را در خارج و ادغام را در داخل سازمان ایجاد می‌کند.
Francois, 2006	فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می‌باشد و شکل دهنده رفتار اعضای سازمان می‌باشد.
Barbosa & Cardoso, 2007	فرهنگ سازمانی به عنوان یک کنترل کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزشهای غالب عمل می‌کند.
Denison et al., 2007	فرهنگ سازمانی به عنوان اهرمی در جهت افزایش شاخص‌های مختلف سود و زیان و مقیاس‌های عملکرد سازمانی عمل می‌کند.

مدلی که در این پژوهش بمنظور بررسی فرهنگ سازمانی استفاده شده است مدل دنیسون می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. دلایل انتخاب این مدل به عنوان مدل مفهومی و نظری پژوهش عبارتند از:

- مبنای اصلی این مدل بر این نکته استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تاثیر می‌گذارد.
- این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان‌ها به کار می‌رود و مولفه‌هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند.
- این مدل چارچوبی جدید در بین مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه می‌نماید.
- مدلی بر مبنای رفتار، مرتبط با نتایج عملکرد و با اجرایی سریع و آسان که برای تمامی افراد و در سطوح مختلف سازمان قابل کاربرد است.
- نمودار گرافیکی این مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین، در سطح ۱۲ شاخص به صورتی کاملاً واضح نشان می‌دهد.
- مدل دنیسون در خارج از کشور توسط سازمان‌های مختلفی همچون ام پی وی، هنکل، هیتاچی، پولت و ... به طور گسترده برای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل ۱ - مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)



دانیل دنیسون و همکاران پژوهش‌هایی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده‌اند. آنان در مدل خود ابعاد فرهنگ سازمانی را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت در نظر گرفته‌اند که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (Denison, Haaland, & Goelzer, 2000).

درگیر شدن<sup>۲۰</sup>: فرهنگ سازمانی که دارای ویژگی "درگیر شدن در کار" باشد، بطور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیتهای مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آنها بوجود می‌آورد. حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتری به سازمان شده و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. ویژگی "درگیر شدن در کار" با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (Gillespie et al., 2008).

انطباق‌پذیری<sup>۲۱</sup>: انطباق‌پذیری عبارتست از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیتهای سازمان‌های سازگار دربرگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درون سازمان افزایش می‌دهد و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود (Gillespie et al., 2008). سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک‌پذیر هستند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت، ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می‌کنند.

سازگاری<sup>۲۲</sup>: سازگاری عبارتست از ارزش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم گرایش بالایی به اثربخشی دارند. در این نوع سازمان‌ها، رفتار اعضا ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی دارد و کارکنان دارای مهارت بالایی برای رسیدن به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده (حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند) هستند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار

کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص هماهنگی و انسجام، توافق و ارزش‌های بنیادین اندازه‌گیری می‌شود.

ماموریت<sup>۳۳</sup>: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و ماموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند ماموریت اصلی شان را به طور مداوم تغییر دهند پر در دسترترین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند. همان‌طور که در مدل دنیسون شکل ۱ هم مشخص است، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی می‌باشد که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور دارای دو انتهای تمرکز داخلی و تمرکز خارجی می‌باشد. درگیر کار شدن و سازگاری بیان‌کننده پویایی درونی یک سازمان است، اما بیان‌کننده ارتباط متقابل سازمان با محیط بیرونی خودش نیست. در مقابل، انطباق پذیری و ماموریت بیان‌کننده تمرکز سازمان بر روی ارتباط با محیط است. محور افقی به میزان انعطاف پذیری اشاره دارد که از یک سمت به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف ختم می‌شود. درگیر کار شدن و انطباق پذیری بیان‌کننده قابلیت سازمان برای انعطاف پذیری و تغییر است و در مقابل سازگاری و ماموریت موید قابلیت سازمان برای ثبات و پیروی از دستورالعمل‌هاست.

### تمایل به ترک خدمت و تعهد سازمانی (تدوین فرضیه‌ها)

پژوهش‌های گذشته نشان داده که تعهد سازمانی بهتر از خشنودی شغلی و وابستگی یا درگیری شغلی، رفتارهای کناره‌جویانه کارکنان نظیر غیبت، ترک کار، استعفا و ... را پیش‌بینی می‌کند. شخص ممکن است از شغلش به طور کلی ناخشنود باشد اما آن را تحمل کند و تا زمانی که این ناخشنودی به کل سازمان تعمیم نیافته باشد کار خود را ترک نکند (Han et al., 2009). پژوهش‌های تجربی نیز نشان داده‌اند که این سه مفهوم فوق هر کدام

سازهای مستقل به شمار می‌روند، اگرچه این سه نوع نگرش شغلی با یکدیگر همبستگی دارند، از همدیگر متمایزند و اغلب می‌توانند علل و پیامدهای متفاوتی داشته باشند ( Han et al., 2009). لوتانز، اظهار می‌دارد که 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 رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. بسیاری از افراد خود را متعهد و ملزم به ادامه کار می‌دانند فقط به این سبب که نمی‌خواهند کار خود را از دست بدهند چون جایگزینی ندارند. امروزه افزایش ابراز تمایل به ترک کار بازتابی از کم شدن تعهد مستمر می‌باشد (Greenberg & Born, 2000). پورتر و همکارانش، تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند و اظهار می‌دارند که این مفهوم شامل سه مؤلفه زیر می‌باشد: اعتقاد راسخ به اهداف سازمان و پذیرش آن‌ها، تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان، علاقه مندی به حفظ عضویت در سازمان (رهنمای رودپشتی و محمودزاده، ۱۳۸۷).

بنابراین می‌توان انتظار داشت افرادی که تعهد سازمانی بیشتری دارند تمایل به ترک خدمت در آنها کمتر است زیرا حداقل یکی از این عوامل زیر می‌تواند باعث این عدم تمایل شود.

- وابستگی و تعلق به سازمان از طریق قبول ارزش‌ها و میل به ماندن در سازمان (تعهد عاطفی)
  - سرمایه گذاری زیاد در سازمان و احتمال پیدا نکردن شغلی بهتر در صورت ترک سازمان (تعهد مستمر)
  - الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان (تعهدنجاری)
- با این تفاسیر فرضیه اول تحقیق بدین صورت است:

فرضیه ۱. تعهد سازمانی بر تمایل به ترک کار اثر منفی و معناداری دارد.

## فرهنگ و تعهد سازمانی

پژوهش‌های بسیاری نشان داده‌اند که فرهنگ سازمان می‌تواند بر شیوه تفکر، تصمیم‌گیری، ادراک، احساس و عمل افراد تاثیر گذاشته و در نتیجه، تعاملات و عملکرد اعضای سازمان و دامنه گسترده‌ای از مسائل فردی و سازمانی مانند تعهد سازمانی، وفاداری، گردش کار و رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار دهد (Saeed & Hassan, 2000). برای

دستیابی به تعهد سازمانی بیشتر، مدیران باید تلاش کنند که سازمان ارزش‌های کارکنان را در برداشته باشد (Kengboon & Aramugam, 2006). یعنی اینکه مدیریت جهت افزایش تعهد سازمانی بایستی به غنی سازی فرهنگ سازمان خود همت گمارد. برای افزایش روحیه و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم. تنها مدیرانی می‌توانند نیازهای مرتبه‌های بالای کارکنان تحت نظارت حوزه خود را فراهم سازند که فرهنگ مناسب را درون سازمان بوجود آورده باشند (Desler, 1988). اشنايدر استدلال می‌نماید که همسویی و یکپارچگی اهداف فرد و سازمان منتج به تعهد بیشتر کارکنان می‌گردد. این همسویی و یکپارچگی در فرهنگ سازمانی متبلور می‌شود، زیرا فرهنگ سازمانی، وجه مشترک و مورد توافق اعضای سازمان می‌باشد که به آنان از این طریق هویت می‌بخشد (Mowday, Steers, & Porter, 1979). در واقع، پذیرش باورهای کلیدی و ارزش‌ها توسط افراد، موجب شکل‌گیری هویت گروهی می‌گردد که که همین وضعیت باعث کمک به اعضای سازمان در هماهنگ سازی و انطباق خود با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و اهداف سازمان می‌شود که از یک طرف به عملکرد بهتر اعضا و از طرف دیگر زمینه ساز تعهد بالاتر و در نهایت وفاداری بیشتر و میل به حضور بلندمدت در سازمان می‌گردد (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۵۲). با این تفاسیر فرضیه دوم تحقیق بدین صورت است:

فرضیه‌ی ۲. فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

## فرهنگ و تمایل به ترک کار

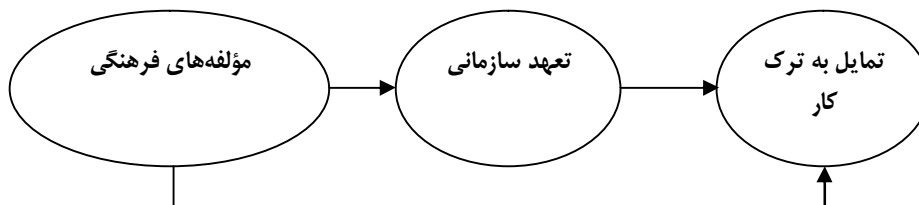
در مورد تاثیرگذاری فرهنگ، رابینز بر این باور است که فرهنگ باعث تقویت وفاداری و وظیفه شناسی در سازمان شده، جابجایی‌ها را کاهش و زمینه ساز ایجاد انسجام و تعهد اعضا نسبت به اهداف و رسالت‌های سازمان می‌گردد (ملکی، بهرامی و غلامعلی پور، ۱۳۸۷). در واقع، حاکمیت فرهنگ کار گروهی و توجه به قابلیت‌های افراد باعث شکل‌گیری این احساس در افراد می‌شود که آنها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته و کار آنها مستقیماً بر اهداف سازمان تاثیر گذار است، همین وضعیت زمینه ساز احساس رضایت بیشتر و کاهش تمایل به ترک خدمت آنان می‌شود (Gillespie et al., 2008). پژوهش‌های دیگر حاکی از آن است که فاصله قدرت کم و تفویض اختیار به کارکنان و در نتیجه توانمندسازی آنان، باعث ارتقاء مشارکت، بهره‌وری، رضایت و تعهد آنان می‌شود به نحوی که اعطای مشارکت و درگیر شدن

در کار تمایل آنها برای ماندن سازمان را تقویت می نماید (Malone, 1997). هم چنین فرهنگ با ایجاد ثبات اجتماعی در سازمان و تزریق امنیت شغلی به کارکنان، فضایی دلپذیر را برای کارکنان فراهم می آورد که آنها را به سخت کوشی ترغیب می نماید (منوریان و بختائی، ۱۳۸۶). در مجموع می توان بیان داشت که فرهنگ با انجام کارکردهایی نظیر شکل دهی به نگرش‌های کارکنان، انطباق، یکپارچگی، تصمیم‌گیری جمعی، شکل دهی صمیمیت، حمایت از ابتکارات فردی و ایجاد نظام‌های تشویقی و در کل انگیزه بخشی به افراد سازمان باعث افزایش تعهد و تمایل کمتر آنان به ترک خدمت سازمان می گردد (بحر العلوم، امیرتاش، خیبری و تندنویس، ۱۳۸۱). بنابراین فرضیه سوم و چهارم تحقیق بدین صورت است:

فرضیه‌ی ۳. فرهنگ سازمانی بر تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد.  
فرضیه‌ی ۴. تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار نقش میانجی دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

در پژوهش حاضر، مدل مفهومی به بررسی تاثیرگذاری مولفه‌های فرهنگی دنیسون بر تعهد سازمانی و در نهایت، تمایل به ترک خدمت کارکنان می پردازد که در شکل دو نمایش داده شده است.



شکل ۲ - رابطه بین مولفه‌های فرهنگی، تعهد و تمایل به ترک کار

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط میان متغیرهای فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک کار می‌باشد، بنابراین ادراک از فرهنگ سازمانی و سایر متغیرها در سطح فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد، بنابراین سطح تحلیل پژوهش حاضر، فردی است. پژوهش حاضر از حیث استفاده کاربردی بوده و تنها در پژوهشگاه صنعت نفت، گردآوری اطلاعات

صورت گرفته است. پژوهش از نظر هدف توصیفی و از نظر نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۲۴</sup> است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر روش‌های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی است که درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده<sup>۲۵</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۲۶</sup> می‌باشد. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در پژوهشهای مدیریتی بویژه رفتار سازمانی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشد، ضرورت استفاده از این مدلها روز به روز بیشتر می‌شود (Segares, 1997).

در مدل تحلیلی مقاله حاضر، فرهنگ سازمانی، متغیر برونزا و تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت متغیرهای درونزا هستند؛ و از جهتی دیگر می‌توان فرهنگ سازمانی را به عنوان متغیر مستقل، تعهد سازمانی را به عنوان متغیر میانجی و تمایل به ترک کار را به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفت. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که بر این اساس پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون و تعهد سازمانی آلن و می‌یر و سه‌گویه (احساس می‌کنم که باید شغل جدیدی برای خود بیابم؛ احساس می‌کنم که باید سازمان دیگری را برای کار انتخاب نمایم؛ در آینده ای نزدیک سازمان خود را ترک خواهم نمود) به ترتیب جهت بررسی فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت با طیف پنج تایی لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب، ۸۸ درصد برای تعهد سازمانی، ۸۵ درصد برای فرهنگ سازمانی و ۸۳ درصد برای تمایل به ترک کار بدست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سوالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید (سرمد و همکاران، ۱۳۸۱). تحلیل عاملی یک فن آماری است که در علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون می‌باشد، لازم و ضروری است. در این پژوهش با استفاده از

تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول<sup>۲۷</sup>، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج گردید که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول ۲ - تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول

تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت	نام عامل‌های بدست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	واریانس تبیین شده (درصد)
فرهنگ سازمانی	KMO = ۰/۹۱۶ Sig = ۰/۰۰۰ در نتیجه داده‌ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	ماموریت (۲۱/۰۵ درصد) درگیر کارشدن (۱۸/۳۷ درصد) سازگاری (۱۳/۳۰ درصد) انطباق پذیری (۱۰/۶۰ درصد)	۶۳/۳۲ درصد
تعهد سازمانی و تمایل به ترک کار	KMO = ۰/۸۶۸ Sig = ۰/۰۰۰ در نتیجه داده‌ها شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	تعهد عاطفی (۲۲/۴۴ درصد) تعهد مستمر (۲۰/۷۰ درصد) تعهد هنجاری (۱۶/۴۰ درصد) تمایل به ترک (۱۶/۱۰ درصد)	۷۵/۶۴ درصد

با توجه به اینکه تعداد کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت به‌عنوان جامعه مورد بررسی پژوهش حاضر، محدود بوده لذا محققین از نمونه‌گیری خودداری نموده و پرسشنامه مذکور را میان تمامی اعضاء جامعه - ۱۹۵ نفر - توزیع نموده‌اند. نتایج آن نیز که شامل ۱۷۹ پرسشنامه می‌باشد بررسی و تحلیل شده است. در حال حاضر پژوهشگاه صنعت نفت از ۷۰۰ نیروی انسانی متخصص، مجرب و ماهر برخوردار است که شامل ۸۰ دکتر، ۳۳۲ فوق لیسانس، ۱۲۷ لیسانس، و بقیه نیروهای تکنسین و پشتیبانی می‌باشند. از این میان تعداد ۱۹۵ نفر توانسته‌اند جایگاه عضویت هیات علمی پژوهشگاه را کسب نمایند که با در نظر گرفتن قابلیت‌های دستگاهی و امکانات تکنولوژی ویژه، خدمات علمی، مشاوره‌ای و آزمایشگاهی را به صنایع نفت و گاز و پتروشیمی ارائه می‌نمایند. در مقاله حاضر منظور از کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت عبارتست از تمامی اعضاء هیئت علمی در این پژوهشگاه که در حکم جامعه آماری می‌باشند.

به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین سه متغیر از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل اینکه در این تحقیق متغیرها کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۳ منعکس گردیده است. این ضرایب نشان دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آنها با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۹٪ است.

جدول ۳ - ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

	فرهنگ	تعهد سازمانی	تمایل به ترک خدمت
فرهنگ	۱		
تعهد سازمانی	۰/۴۴۸	۱	
تمایل به ترک خدمت	-۰/۲۰۶	-۰/۵۸۵	۱

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برونزا (فرهنگ سازمانی)، متغیرهای درونزا (تعهد سازمانی، تمایل به ترک کار) اطمینان حاصل شود. تحلیل عاملی تاییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های بدست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است (کلانتری، ۱۳۸۸). نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی نشان داد که مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی است ( $GFI = ۰/۹۲$ ,  $P\text{-value} = ۰/۰۰۹۸۵$ ,  $RMSEA = ۰/۰۶۳$ ,  $df = ۵۴$ ,  $X^2 = ۹۸/۳۵$ )، همچنین نتایج مدل اندازه‌گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنادار بین ابعاد فرهنگ سازمانی است. البته نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای دو متغیر تعهد و تمایل به ترک کار نیز بیانگر معناداری و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری می‌باشد. بنابراین نتایج ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل، شواهد قابل قبولی را برای اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی شاخص‌ها برای عملیاتی کردن متغیرهای نهفته ارائه می‌دهند.



### بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش

به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات ذکر شده بودند، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. لازم به ذکر است برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، در ابتدا باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و در مرحله بعد باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنی دار باشند. اگر مقدار  $X^2$  کم، نسبت  $X^2$  به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳،  $RMSEA^{۲۸}$  کوچکتر از ۰/۰۸ و نیز  $GFI^{۲۹}$  و  $AGFI^{۳۰}$  بزرگتر از ۹۰٪ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار خواهند بود. اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که مقدار  $RMSEA$  کمتر از ۰/۰۸ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل کم تر از ۳ بوده و نیز مقدار  $GFI$  و  $AGFI$  در مدل بالای ۹۰ درصد است. ( $AGFI=0/90$  و  $GFI=0/94$ ). جدول ۴ نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات را نشان می‌دهد.

جدول ۴ - یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	(T-value) عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه
فرضیه تأیید شده است	-۲/۲۲	-۰/۴۴	فرضیه ۱: تعهد سازمانی بر روی تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد.
فرضیه تأیید شده است	۷/۲۲	۰/۷۶	فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد.
فرضیه تأیید نشده است	-۱/۵۳	-۰/۳۰	فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی بر روی تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد.
فرضیه تأیید شده است	-۲/۱۵	-۰/۳۴	فرضیه ۴: تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار نقش میانجی دارد.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی ادراک کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت از تاثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی پرداخته است. فرضیه اول تحقیق این بود که تعهد سازمانی بر تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد. نتایج تحقیق نیز دلالت بر تأیید این فرضیه دارد. همراستا با این یافته، نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، رفتارهای کناره جویانه کارکنان نظیر غیبت، ترک کار و ... را به خوبی پیش‌بینی می‌کند (Han, et al., 2009). رابطه معکوس بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک شغل در مطالعات زیادی بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است (Egan, Yang, & Bartlett, 2004).

فرضیه دوم تحقیق این بود که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد. نتایج تحقیق نیز دلالت بر تأیید این فرضیه دارد. همراستا با این یافته، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمان می‌تواند بر نگرش‌ها، احساسات، تعهد سازمانی، وفاداری اثر بگذارد، چرا که فرهنگ اهرمی قوی در هدایت فرهنگی است (Saeed & Hassan, 2000). همچنین نتایج تحقیق ملکی و همکاران (۱۳۸۷)، دنیسون و همکاران (۲۰۰۰)، کنگبون و آراموگام (۲۰۰۶) و سیلورثورن (۲۰۰۴) و بسیاری از تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد. زیرا فرهنگ به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می‌بخشد.

فرضیه سوم تحقیق این بود که فرهنگ سازمانی بر تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد. نتایج تحقیق دلالت بر عدم تأیید این فرضیه دارد. البته نتایج تحقیق بیانگر رابطه معکوس بین این دو مولفه است ولی این رابطه در مورد اعضاء هیئت علمی و کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت معنی دار نیست. این نتیجه برخلاف نتایج تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۸۷)، مکین‌تاش و دوهرتی (۲۰۰۵) و ایگان و همکاران (۲۰۰۴) است که دریافتند بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار رابطه معنی داری وجود دارد، چرا که فرهنگ باعث می‌شود که کارکنان از اهداف سازمان درک مناسب و شایسته‌ای کسب نمایند. همچنین مطالعه سرداری (۱۳۸۳) نشان می‌دهد که فرهنگ بر رضایت شغلی کارکنان اثر مثبتی دارد. با این وجود می‌توان این اختلاف را به ویژگی جامعه و کارکنان دانشی نسبت داد. زیرا این نوع کارکنان نسبت به سایر کارکنان عادی و غیردانشی مشاغل جایگزین دیگری نیز ممکن است داشته باشند. در این افراد وجود روحیه موفقیت طلبی، وظیفه شناسی و تمایل به پیشرفت، می‌تواند تمایل به ترک کار را در آنها افزایش دهد. البته

نتایج حل مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار نقش میانجی دارد. بنابراین فرضیه چهارم نیز تأیید شده است. نمرات پایین پژوهشگاه صنعت نفت در بعد درگیر شدن در کار نشان دهنده است این است که در این سازمان افراد از کار خود تا حدی منفصل هستند، از اهمیت و ارتباط کار خود با نتایج سازمانی بی‌اطلاعند، نسبت به قبول مسئولیت بالاتر بی‌تفاوت و بی‌میل بوده و نسبت به کار با افرادی که در نزدیکی چرخه کاری آنها قرار دارند، دارای تردید و دو دلی هستند. اینگونه سازمانها اغلب دارای سلسله مراتب سنتی هستند که در آن افراد وابسته و درگیر سلسله مراتب سازمانی هستند.

بررسی یافته‌های پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار تأیید شده است. بنا براین با بهبود فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، می‌توان شاهد کاهش تمایل به ترک خدمت در کارکنان پژوهشگاه بود.

### پی‌نوشت‌ها

1. Knowledge Worker
2. Identification
3. Affiliation
4. Moral Involvement
5. Affective Commitment
6. Continual Commitment
7. Normative Commitment
8. Pettigrew
9. Hofstede
10. Organizational Culture Survey
11. Organizational Culture Instrument
12. Organizational Culture Profile
13. Cultural Health Indicator
14. Value-Based Cultural Transformation Tools
15. A Multilevel Theory of Congruence
16. Organizational Culture Assessment Instrument
17. Organizational Culture Inventory
18. Organizational Climate Measure
19. Denison's organizational culture survey
20. Involvement
21. Adaptability
22. Consistency
23. Mission
24. Structural equation modeling
25. Observed variables
26. Latent variables
27. First-order exploratory factor analysis
28. Root Mean Square Error of Approximation
29. Goodness of Fit Index
30. Adjusted Goodness of Fit Index

## منابع

- بحرالعلوم، حسن، امیرتاش، علی محمد، خبیری، محمد و تندنویس، فریدون. (۱۳۸۱). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران. *فصلنامه المپیک*، سال دهم، شماره ۱ و ۲ (پیاپی ۲۱).
- رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود. (۱۳۸۷). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت عملی دانشگاه فردوسی مشهد. *فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی*، دوره دهم، شماره ۱.
- رهنمای رودپشتی، فریدون و محمودزاده، نصرت‌الله. (۱۳۸۷). *توسعه منابع انسانی (تعلق و تعهدسازمانی و رقابت پذیری)*. چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی.
- سرداری، احمد. (۱۳۸۳). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی در مراکز علمی-پژوهشی وابسته به وزارت علوم. *مجله دانشور رفتار*، سال ۱۱، شماره ۵، ص ۴۶.
- کلانتری، خلیل. (۱۳۸۸). *مدلسازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی*. انتشارات فرهنگ صبا.
- ملکی، محمدرضا، بهرامی، محمدامین و غلامعلی پور، سجاد. (۱۳۸۷). رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهدسازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد. *فصلنامه مدیریت سلامت*، دوره ۸، شماره ۲۲.
- منوریان، عباس و بختایی، امیر. (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران، ۱۵-۱.
- Adachi, E. (2009). Knowledge management in a public research organization: Reform of a planning section service by action research. *PICMET Proceedings*, Portland, Oregon USA.
- Barbosa, I., & Cardoso, C. C. (2007). Managing diversity in academic organization: A challenge to organizational culture. *Journal of Woman in Management Review*, 22(4), 274- 288.
- Chan, L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Clebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee real harmful? An empirical test using compact records. *Academy Journal of Management*, 47, 277-286.

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. F. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Darchen, S., & Tremblay, D. G. (2010). What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities? The cases of Montreal and Ottawa. *Cities*, 27(4), 225-233.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2000). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2007). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method, working paper, *International Institute for Management Development*, Lausanne, Switzerland.
- Desler, G. (1988). *Principles of management*. Translated by Davood Madani (1st ed). Tehran: Aryan.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 279-301.
- Elaine, M. (1997). Job tenure shift for men and women. *HR Magazine*, 42(50), 20.
- Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity? In Cooper, C. L., Cartwright, S. & Earley, P. C. (Eds.). *International handbook of organizational culture and climate* (pp. 263-287). New York: John Wiley & Sons.
- Francois, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.
- Gillespie, A. M. et al. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Greenberg, J., & Born, R. (2000). *Behavior in organization*. New Jersey.
- Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22(4), e15-e20.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.

- Hofstede, G. (1985). The Interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357.
- Jones, D. A., & McIntosh, B. R. (2010). Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 290-303.
- Kengboon, O., & Aramugam, V.(2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Kinicki, A., &Kreitner, R. (2007). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- Lock, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219–236.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.
- Malone, T. (1997). Is empowerment just a fad? Control decision making and IT. *Sloan Management Review*, 23-35.
- Maretz, C. P., & Champion, M. A.(1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-81.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28(5), 1212-1223.

- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Saeed, M., & Hassan, M. (2000). Organizational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organizations. *Malaysian Management Review*, 35(2), 54-59.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Sean, D., Orlando, C. R., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- Segares, A. H. (1997). Assessing the unidimensionality of measurement : A paradigm and illustration within the context of information system. *International Journal of Management Science*, 25(1).
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 592-599.
- Wai, C. T. & Robinson, C. D. (1998). Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities. *Healthcare Management Review*, 23(4), 21-42.
- Wang, T. C., & Chang, T. H. (2007). Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations. *Expert Systems with Applications*, 32, 801-813.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.
- Zheng, W., Baiyin, Y., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

