دریافت:۹۲/۰۹/۲۰ پذیرش:۹۳/۱۱/۱۸ ص ص: ۲۰۰-۱۹۱

تأثیرفرهنگ‌سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی

دکتر محبوب شیخعلی‌زاده هریس[1]

چکیده

مقدمه و هدف: مقوله فرهنگ در عصر حاضر بیش‌از پیش موردتوجه اندیشمندان قرارگرفته و یکی از موضوعات بحث‌انگیز مجامع گوناگون بالأخص جوامع درحال‌توسعه است هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیرفرهنگ‌سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی است.

روش‌شناسی:طرح تحقیق در این پژوهش، توصیفی-همبستگی است و به شکل پیمایشی انجام پذیرفته است. تعداد ۶۰پرسش‌نامه برای مدیران موردنظر ارسال گردید که ۵۰پرسش‌نامه تکمیل و برگشت داده شد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی مودای و همکاران(۱۹۷۹) استفاده شد. از رگرسیون دومتغیره، رگرسیون چندگانه و همبستگی پیرسونبرای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها:نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین فرهنگ‌سازمانی بر تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و تعهد سازمانی به‌اندازه ۵۵/۷ درصد از متغیر فرهنگ‌سازمانی تأثیر پذیرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج این پژوهش، فرهنگ‌سازمانی، یکی از اثرگذارترین عوامل بر وفاداری و تعهد سازمانی مدیران ورزشی است، بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک عامل اساسی در توسعه سخت‌کوشی و فداکاری در میان کارکنان و مدیران استو باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به عاملی به وجود بیاید که آن عامل بسی پیش از منافع شخصی است.

واژگان کلیدی:فرهنگ‌سازمانی، تعهد سازمانی، مدیرانورزشی

[1]استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی،آذربایجان شرقی، اهر، ایران m-sheykhalizadeh@iau-ahar.ac.ir

مقدمه

در عصر حاضر، مقوله فرهنگ بیش‌ازپیش موردتوجه اندیشمندان قرارگرفته و یکی از موضوعات بحث‌انگیز مجامع گوناگون به ویژه جوامع درحال‌توسعه است. توجه به فرهنگ به‌عنوان نقطه شروع تغییر در جامعه برای استوار ساختن توسعه بر هویت و ارزش‌های اخلاقی و معنوی ملت‌هاست. در این میان فرهنگ‌سازمانی، مجموعه‌ای از معانی، اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که به وسیله یک گروه یا سازمان حفظ شده و بر اندیشه و رفتار اعضای گروه و سازمان اثر می‌گذارد(۳، ۲، ۱). در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند، نخست، فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمانی است؛ یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌نماید. دوم، نوعی احساس هویت به پیکر اعضای سازمان تزریق می‌کند. سوم، فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که آن عامل بسی پیش از منافع شخصی فرد است. چهارم، فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد. فرهنگ ازنظر اجتماعی به‌عنوان نوعی ارتباط‌دهنده به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند. سرانجام، فرهنگ به‌عنوان یک عامل کنترل به‌حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود(۴). در بسیاری از سازمان‌ها پرورش فرهنگ‌سازمانی موردعنایت و توجه کافی قرار نگرفته، درحالی‌که به وضوح قابل‌درک است که فرهنگ‌سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان اثرگذار بوده و در هر سازمانی، پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست. چنانچه همین مقوله به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر روی تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از مفاهیم پژوهشی و چالش‌برانگیز در رشته‌های مدیریت، رفتار سازمانی و توسعه منابع انسانی است(۵، ۶). بوچانن[1] تعهد سازمانی[2]را به‌عنوانت عهد وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان تعریف می‌نماید(۷). یا تعهد سازمانی به‌عنوان بخش وسیعی از ارتباطات فردی- سازمانی که شامل هویت، وفاداری سازمانی، تعلق و مشارکت شغلی است(۸).لوتانز[3] در تعریف تعهد سازمانی به سه عامل اشاره می‌کند: ۱- اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲- تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان، ۳- تمایل قوی برای ادامه عضویت در یک سازمان(۹).

ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین و اساسی‌ترین سازمان‌ها برای توسعه فرهنگی، ورزشی، تربیتی و اجتماعی در کشور ما محسوب می‌شوند. بی‌تردیدمهم‌ترین عنصر هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است و در این میان، مدیران ورزشی هر سازمان به‌عنوان برنامه‌ریزان و سازمان دهندگان و گردانندگان سازمان‌های ورزشی هراندازه از تعهد لازم و کافی نسبت به سازمان خود برخوردار باشند بی‌شک تمام استعداد و توان خود را در جهت تحقق اهداف سازمانی بکار خواهند بست. درنتیجه تعهد به سازمان، کاربردی فراتر از وفاداری غیرفعال به سازمان خواهد داشت و منجر به ارتباط فعال مدیر با سازمان خواهد شد و درنتیجه آن مدیران ورزشی تمایل خواهند داشت چیزی از خود برای بهتر شدن سلامت سازمان به مشارکت بگذارند. درصورتی‌که میزان تعهد سازمانی مدیران ادارات ورزش و جوانان از طریق ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی قوی و مطلوب افزایش یابد، عملکرد بالاتری نسبت به بقیه خواهند داشت، تمایل به کار سخت در آن‌ها مشاهده خواهد شد و با داشتن تعلق سازمانی در جهت افزایش کارایی و سودمندی سازمانی تلاش فراوانی خواهند نمود و درنهایت نسبت به ورزشکاران، ارباب‌رجوع، سازمان خود، وظایف سازمانی، افراد و گروه‌های کاری و کار بیشترین تعهد را خواهند داشت و احساس مسئولیت بیشتری خواهند کرد.

در سال‌های اخیر، تعهد سازمانی بخش مهم مطالعات سازمانی و کانون مطالعات است. محققان زیادی تلاش نمودند تا ارتباط متغیرهای مختلفی همچون جوسازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، رضایت شغلی، سبک‌های رهبری، ویژگی‌های شخصی(سن، جنسیت، سطح آموزش و ...) موردمطالعه قرار دهند. بررسی پژوهش‌های انجام‌گرفته در خصوص تأثیرفرهنگ‌سازمانی بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد، فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر تعهد کارکنان و مدیران سازمان‌ها است. پارناما[4](۲۰۱۳)، شعیب چ[5] (۲۰۱۳)، هوشیار و همکاران(۲۰۱۳)، بینتی صالح[6] (۲۰۱۲)، میجن[7] (۲۰۰۷)در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیرمعنی‌داری دارد(۱۴، ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳).

در بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، نتایج نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان و مدیران سازمان‌های مختلف تأثیرگذار هستند. حمایت مدیریتی و نوآوری(۲)، سرپرستی و رهبری(۱۶، ۱۵)، هویت‌سازمانی(۱۷)، توزیع عادلانه پاداش‌ها(۱۸)، ارتباطات سازمانی(۲۰،۲۱، ۱۹) بر میزان تعهد سازمانی تأثیرمعنی‌داری دارند. نتایج پژوهش لاک و همکاران[8](۲۰۰۷) نشان داد که خرده‌فرهنگ‌ها نسبت به فرهنگ‌سازمانی تأثیر بیشتری بر روی تعهد سازمانی می‌گذارند و مؤلفه نوآوری سازمانی نیز تأثیر مستقیمی بر روی تعهد سازمانی دارد(۲۲). شلی و همکاران[9] (۲۰۰۴)،ژانگ[10] (۲۰۰۰) و کوری و همکاران[11](۱۹۸۹) در تحقیقات خود عنوان کردند که دادن پاداش به افراد و

1 Buchanan
2 Organizational Commitment
3Luthans
4 Purnama
5 Shoaib Ch
6 Binti Saleeh
7 Meijen
8 Lok et al
9 Shalley et al
10 Zhang
11 Curry et al

توزیع عادلانه پاداش‌هادر سازمان موجب می‌شود که افراد در رقابت و هم‌چشمی سازمانی با دیگر افراد احساس ارزشمندی و غرور نمایند و درنتیجهاین عوامل، موجبات افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان را فراهم می‌سازد(۲۴،۲۳، ۱۸).نتایج تحقیقات کوایزر دانیش(۲۰۱۳)، تیوم وزیگیه[1](۲۰۱۰) وایزنبرگر و همکاران[2](۱۹۸۶) نشان داد که هر چه درک کارکنان از حمایت سازمانی بیشتر باشد، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان بیشتر می‌شود و غیبت کارکنان کاهش می‌یابد(۲۷، ۲۶،۲۵). سالامی[3](۲۰۰۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که فاکتورهای جمعیت شناختی مانند سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و پست سازمانی به‌طورمعنی‌داریپیش‌بینی کننده تعهد سازمانی نمونه موردمطالعه هستند(۲۸).سالامی(۲۰۰۸) و هارسیون و هوبورد[4](۱۹۹۸) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی خصوصیات شخصی(سن، جنس، تصدی و تحصیلات) و عوامل موقعیتی(خصوصیات شغلی، خصوصیات سازمانی و تجربیات کاری) است(۲۹،۲۸).نتایج مطالعات شعیب (۲۰۱۳)، آلن و می یر[5](۱۹۹۱) و ماتئو [6](۱۹۹۱)در رابطه با تأثیر جنسیت بر تعهد سازمانی نشان داد که زنان تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند(۳۱،۳۰، ۱۱).پورسلطانی زرندی و همکاران(۱۳۸۹) در مطالعه میزان تأثیرویژگی‌های شخصی کارکنان ادارات کل تربیت‌بدنی ایران بر تعهد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که تعهد سازمانی کارکنان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر کمتر از دیگر کارکنان بود ولی ازنظر سن، سابقه، وضعیت تأهل، رشته تحصیلی و نوع استخدام تفاوت معنی‌داری در میزان تعهد سازمانی کارکنان مشاهده نگردید(۳۲).

جمع‌بندی تحقیقات انجام پذیرفته در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی بر تعهد کارکنان تأثیرگذار است و این تأثیر منجر به تحکیم تعهد سازمانی کارکنان و مدیران سازمان می‌شودو افزایش تعهد سازمانی نیز منجر به تأثیر مثبت در نگرش‌ها و رفتارهای شغلی، کاهش استرس‌های شغلی، غیبت کارکنان، بی‌نظمی، استعفا، ترک شغلی، افزایش عملکرد، رضایت شغلی، کارایی و درنهایت افزایش بهره‌وری در سازمان می‌گردد(۴۰،۳۹،۳۸،۳۷،۳۶،۳۵،۳۳).همچنین بررسی پیشینه تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که پژوهش در خصوص تأثیر دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی بیشتر در سازمان‌هایغیرورزشی (سازمان‌های تجاری، آموزشی و نظامی) انجام پذیرفته است و در سازمان‌های ورزشی کم انجام‌گرفته است، لذا این پژوهش به دنبال آن است که آیا بین دو متغیر مذکور در ادارات ورزش و جوانان استان‌های آذربایجان شرقی و اردبیل نیز ارتباطی وجود دارد؟ و در صورت وجودف ارتباط میزان تأثیرپذیری تعهد سازمانی مدیران ورزشی از فرهنگ‌سازمانی تا چه اندازه‌ای است؟ همچنین در برخی تحقیقات ویژگی‌های فردی کارکنان و مدیران بر میزان تعهد سازمانی آن‌هاتأثیرمعنی‌داری داشته ،ولی در برخی تحقیقات این تأثیرمعنی‌دار نبوده است، لذا این پژوهش در بخشی از اهداف خود به دنبال آن است که آیا ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران ورزشی بر میزان تعهد سازمانی آن‌هاتأثیرگذار است؟

روش‌شناسی

طرح تحقیق در این پژوهش، توصیفی- همبستگیاست که به شکل پیمایشی انجام پذیرفته است.جامعه آماری تحقیق حاضر را روسا، سرپرستان و معاونین ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌هاو اداره کل ورزش و جوانان استان‌های آذربایجان شرقی و اردبیل تشکیل می‌دهند و بر اساس آمار موجود تعداد این مدیران ۶۰نفر بودند(N=۶۰). با توجه به اینکه تمام جامعه آماری به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته‌شده است، بنابراین روش نمونه‌گیری از نوع سرشماری است.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه فرهنگ‌سازمانی و پرسش‌نامه تعهد سازمانی مودای و همکاران استفاده شده است.پرسش‌نامه فرهنگ‌سازمانی بر اساس الگوی ارائه شده به وسیله رابینز طراحی شده است که شامل ۴۱ گویه در ۱۰ زیر مقیاس با مقیاس نوآوری(۵ گویه)، ریسک‌پذیری(۴ گویه)، رهبری(۴ گویه)، یکپارچگی و انسجام(۴ گویه)، حمایت مدیریتی(۴ گویه)، کنترل(۴ گویه)، هویت(۴ گویه)، سیستم پاداش(۴ گویه)، سازش با پدیده های تعارض(۴ گویه) و الگوهای ارتباطی(۴ گویه) است. از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت(به ترتیب: خیلی کم= ۱ امتیاز، کم= ۲، متوسط= ۳، زیاد= ۴ و خیلی زیاد= ۵) برای پاسخگویی به گویه ها استفاده‌شده است(۴۱). سید عامری (۱۳۸۷) در پژوهش خود، اعتبار و پایایی پرسش‌نامه مذکور را به‌صورتمطلوب گزارش کرده است(۴۲).

پرسش‌نامه تعهد سازمانی مودای و همکاران۷ (۱۹۷۹) شامل ۱۵ گویه در یک مقیاس هفت گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً مخالفم=۷) است. پایایی پرسش‌نامه مذکور در پژوهش ساسونگو نانگو و نگوتور ایکیایون[8] (۲۰۱۲) برابر ۰/۸۴۹ = αگزارش‌شده است(۴۳).

پس از تهیه و تنظیم، پرسش‌نامه‌ها با انضمام نامه‌ای در مورد اهداف تحقیق، ضرورت همکاری پاسخ‌دهندگان و ارائه دستورالعمل در مورد نحوه پاسخگویی به سؤالات از طریق مراجعه حضوری به مدیران موردنظر داده شد و برنامه‌ریزی‌های لازم در خصوص پیگیری و جمع‌آوری آن‌ها فراهم‌شده بود. از تعداد ۶۰ پرسش‌نامه ارسالی، ۵۰ پرسش‌نامه دریافت شد و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفتند.

1 Tumwesigye
2 Eisenberger et al
3 Salami
4 Harrison & Hubboard
5 Allen & Meyers
6 Mathieu
7 Mowday et al
8 Saasongu Nongo & Ngutor Ikyanyon

در این پژوهش از آمار توصیفی برای خلاصه کردنو محاسبه میانگین، انحراف معیار و رسم نمودارها و جداول استفاده شد و برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون دومتغیره، رگرسیون چندگانه، آزمون t مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

۱-یافته‌های جدول (۱) نشان داد که بیشترین فراوانی مدیران با مدرک تحصیلی کارشناسی(۵۸ درصد) در رشته تربیت‌بدنی(۷۲ درصد) است

جدول (۱)ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران موردمطالعه(N =۵۰)

ویژگی‌های جمعیت شناختی	آمار توصیفی	درصد فراوانی
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۲
	فوق‌دیپلم	۲۲
	کارشناسی	۵۸
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۸
رشته تحصیلی	تربیت‌بدنی	۷۲
	سایر رشته‌ها	۲۸
سوابق خدمتی	۵ سال و کمتر	۱۲
	۶-۱۰	۱۸
	۱۱-۱۵	۳۰
	۱۶-۲۰	۲۶
	۲۱ سال و بالاتر	۱۴

۲- برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد که نتایج دال بر نرمال بودن متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی است. بنابراین به‌منظور تعیین همبستگی بین متغیرهای پژوهش از روش همبستگی پیرسون استفاده شد.

۳- نتایج این پژوهش نشان می دهد که بین فرهنگ‌سازمانی با میزان تعهد سازمانی مدیران جامعه موردمطالعه ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فرضیه پژوهش با توجه به ضریب همبستگی پیرسون r=۰/۷۵۱ در سطح α = ۰/۰۱ مورد تائید قرار گرفت(جدول شماره۲).

۴- در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با میزان تعهد سازمانی مدیران از طریق ضریب همبستگی پیرسون نتایج نشان می دهد که بین مؤلفه‌های خلاقیت، رهبری، حمایت، یکپارچگی و انسجام، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض و الگوهای ارتباطی با میزان تعهد سازمانی مدیران در سطح α =۰/۰۱ و فقط بین مؤلفه ریسک‌پذیری با میزان تعهد سازمانی مدیران در سطح α =۰/۰۵ ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد(جدول شماره ۲).

جدول (۲) - جدول ماتریسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های آن با میزان تعهد سازمانی (ضریب همبستگی پیرسون)

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}
فرهنگ‌سازمانی(X_1)	۱											
تعهد سازمانی(X_2)	۰/۷۵۱**	۱										
خلاقیت(X_3)	۰/۳۳۸**	۰/۶۵۸**	۱									
ریسک‌پذیری(X_4)	۰/۳۱۶*	۰/۴۹۶*	۰/۳۴۷**	۱								
رهبری(X_5)	۰/۵۲۵**	۰/۶۳۵**	۰/۵۵۶**	۰/۵۸۹**	۱							
حمایت(X_6)	۰/۴۵۳**	۰/۸۲۵**	۰/۶۲۰**	۰/۴۱۴**	۰/۴۰۹**	۱						

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}
یکپارچگی و انسجام(X_7)	۰/۶۷۶**	۰/۷۳۲**	۰/۳۳۶**	۰/۱۹۲	۰/۴۳۴**	۰/۵۰۳**	۱					
کنترل(X_8)	۰/۴۵۹**	۰/۳۱۶**	۰/۱۹۱	-۰/۰۶۵	-۰/۲۰۱	۰/۳۰۲**	۰/۳۴۳**	۱				
هویت(X_9)	۰/۷۹۵**	۰/۷۸۷**	۰/۵۵۳**	۰/۳۳۳	۰/۵۱۴**	۰/۶۵۴**	۰/۴۴۲**	۰/۴۷۱**	۱			
سیستم پاداش(X_{10})	۰/۷۵۷**	۰/۷۶۹**	۰/۵۱۴**	۰/۲۵۵	۰/۶۴۱**	۰/۵۱۲**	۰/۵۴۶**	۰/۱۶۳	۰/۸۵۳**	۱		
سازش با پدیده‌های تعارض(X_{11})	۰/۵۵۴**	۰/۶۶۰**	۰/۶۱۴**	-۰/۰۵۲	۰/۳۱۹	۰/۶۰۵**	۰/۷۰۴**	۰/۵۳۲**	۰/۵۷۳**	۰/۵۴۰**	۱	
الگوهای ارتباطی(X_{12})	۰/۴۷۰**	۰/۶۴۵**	۰/۴۰۶**	۰/۵۱۵**	۰/۶۴۰**	۰/۵۰۳**	۰/۵۰۱**	-۰/۱۲۳	۰/۳۶۹**	۰/۴۲۵**	/۲۳۶ ۰	۱

(P<۰/۰۱)سطح معنی‌داری** (P<۰/۰۵)سطح معنی‌داری *

۵- تعیین مدل رگرسیونی فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران از اهداف پژوهش حاضر است که با معادله رگرسیون خطی مورد بررسی قرار گرفت. در رگرسیون دومتغیره، مقادیر متغیر تعهد سازمانی مدیران (متغیر ملاک) از روی متغیر فرهنگ‌سازمانی(متغیر پیشگو) به کمک یک معادله خطی برآورد می‌شود.با توجه به جدول ۴ مدل رگرسیونی (۶۹/۳۰۹- (فرهنگ‌سازمانی) ۱/۳۸۶=تعهد سازمانی) استخراج گردید که می‌توان تعهد سازمانی مدیران را با توجه به متغیر فرهنگ‌سازمانی پیش‌بینی کرد. همچنین با توجه به جدول ۳ مشخص می‌شود که تغییرات متغیر تعهد سازمانی به‌اندازه ۵۵/۷ درصد از متغیر فرهنگ‌سازمانی تأثیر پذیرفته است.

جدول (۳) . ارتباط خطی بین فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

مدل	R	R^2
۱	۰/۵۶۵	۰/۵۵۷

a. متغیر پیشگو: فرهنگ‌سازمانی b. متغیر وابسته: تعهد سازمانی

جدول (٤). ضرایب مربوط به ارتباط خطی بین فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استانداردشده	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	-۶۹/۳۰۹	۱۶/۳۷۰		-۴/۲۳۴	۰/۰۰۰
فرهنگ‌سازمانی	۱/۳۸۶	۰/۱۶۰	۰/۷۵۱	۸/۶۷۱	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: تعهد سازمانی

۶- تعیین مدل رگرسیونی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران از طریق رگرسیون چندگانه موردبررسی قرار گرفت. در این نوع رگرسیون، مقادیر متغیر تعهد سازمانی مدیران (متغیر ملاک) از روی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی(متغیرهای پیشگو) به کمک یک معادله خطی برآورد شده و استخراج می‌شود که می‌توان تعهد سازمانی مدیران را بر اساس فرهنگ‌سازمانی پیش‌بینی کرد. همچنین با توجه به جدول شماره ۵ مشخص می‌شود که تغییرات تعهد سازمانی به اندازه۹۳/۵ درصد از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر پذیرفته است.

تعهد سازمانی) =۰/۷۴۴)خلاقیت(+۰/۹۵۸)ریسک‌پذیری (-۰/۲۲۹)رهبری (۳/۲۰۶ +) حمایت (+۸۶۰ /۱) یکپارچگی(+ ۰/۴۶۳ کنترل(+۰/۹۷۲) هویت (+ ۲/۲۴۱)سیستم پاداش(- ۰/۴۰۱) سازش با پدیده‌های تعارض(+ ۲/۰۵۹) الگوهای ارتباطی(- ۴۹/۱۹۹(

جدول (۵). ارتباط خطی بین مؤلفه‌هایفرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

مدل	R	R^2	R^2تعدیل‌شده
۲	۰/۹۶۷	۰/۹۳۵	۰/۹۲۲

a. متغیرهای پیشگو: خلاقیت، ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت، یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض، الگوهای ارتباطیb. متغیر وابسته: تعهد سازمانی

جدول (٦). ضرایب مربوط به ارتباط خطی بین مؤلفه‌هایفرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استانداردشده	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	−۴۹/۱۹۹	۱۲/۰۶۷		−۴/۰۷۷	۰/۰۰۰
خلاقیت	۰/۷۴۴	۰/۴۱۱	۰/۱۱۶	۱/۸۱۰	۰/۰۷۶
ریسک‌پذیری	۰/۹۵۸	۰/۴۹۷	۰/۱۲۲	۱/۹۲۶	۰/۰۶۰
رهبری	−۰/۲۲۹	۰/۹۴۴	−۰/۰۱۹	−۰/۲۴۳	۰/۸۰۹
حمایت	۳/۲۰۶	۰/۶۷۲	۰/۳۲۸	۴/۷۶۷	۰/۰۰۰
یکپارچگی	۱/۸۶۰	۰/۵۰۲	۰/۲۹۶	۳/۷۰۳	۰/۰۰۱
کنترل	۰/۴۶۳	۰/۷۵۸	۰/۰۴۸	۰/۶۱۱	۰/۵۴۴
هویت	۰/۹۷۲	۱/۲۶۸	۰/۱۰۱	۰/۷۶۶	۰/۴۴۷
سیستم پاداش	۲/۲۴۱	۱/۰۲۷	۰/۲۴۶	۲/۱۸۳	۰/۰۳۴
سازش با پدیده‌های تعارض	−۰/۴۰۱	۰/۸۱۵	−۰/۰۴۷	−۰/۴۹۲	۰/۶۲۵
الگوهای ارتباطی	۲/۰۵۹	۱/۰۹۵	۰/۱۰۹	۱/۸۸۱	۰/۰۶۶

متغیر وابسته: تعهد سازمانی

۴- در بررسی تفاوت در میزان تعهد سازمانی باویژگی‌های فردی مدیران(سن، جنسیت، سوابق خدمتی، سوابق مدیریتی، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی) از طریق آزمون‌های آماری پیرسون، tمستقل و تحلیل واریانس یک طرفه نتایج نشان می دهد که هیچ‌کدام از متغیرها در سطح ۰/۰۵= αمعنی‌دار نیستند و درنتیجه تفاوت معنی‌داری در میزان تعهد سازمانی بر اساس عوامل دموگرافیک مشاهده نشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه پژوهش حاضر، حاکی از آن است که فرهنگ‌سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات پارناما(۲۰۱۳)، شعیب چ (۲۰۱۳)، هوشیار و همکاران(۲۰۱۳)، بینتی صالح (۲۰۱۲) و میجن(۲۰۰۷)همخوانی دارد. اگر مدیریت منابع انسانی در سازمان به خوبی انجام پذیرد نیروها با نظام ارزش‌ها و اهداف سازمان سازگار شده و نسبت به آن متعهد می‌گردند. نیروی انسانی متعهد خود را با سازمان هویت می‌بخشد این نیرو خود را متعلق به سازمان می‌بیند و برای سازمان از خویش مایه می‌گذارد و آن را به اهداف خود نزدیک‌ترمی‌سازد. در این راستا نقش عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی و اهمیت آن‌ها مشخص می‌گردد. ازجمله مهم‌ترین این عوامل فرهنگ‌سازمانی است. فرهنگ‌سازمانی که نظام ارزش‌ها، آداب‌ورسوم، سنت‌ها و کلاً نظام معانی مشترک است می‌تواند باعث افزایش تعهد مدیران و کارکنان به این نظام ارزش‌ها شود و درنهایت سازمان را به‌سوی کارایی و اثربخشی هدایت نماید. همچنین با توجه به اینکه فرهنگ‌سازمانی قوی به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر وفاداری و تعهد سازمانی مدیران است، بنابراین،می‌توان گفت که فرهنگ به‌عنوان یک عامل اساسی در توسعه و حفظ 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 فرد است. افراد با تعهد سازمانی قوی اعتقاد دارندکه کار کردن در سازمان برای آن‌ها با اهمیت و هدفمند است و اعتقاد بیشتری به ارزش‌های سازمان داشته و احساس می‌کنند که به‌عنوان بخشی از سازمان هستند و بنابراین سعی می‌کنند مشارکت خود را در امورات سازمان افزایش داده و مسئولیت‌های محوله خود را به نحو احسن انجام دهند و همچنین تلاش می‌کنند تجربیات کاری با ارزشی را در جهت بهبود و پیشرفت سازمان کسب نمایند(۴۶، ۴۵، ۴۴).

مؤلفه خلاقیت و نوآوری سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات لاک و همکاران(۲۰۰۷) و هال(۲۰۰۶) همخوانی دارد. در سازمان‌هایی که فرهنگ‌سازمانی از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌کند توانایی تولید اندیشه‌های جدید و بکر، خاص یک گروه یا یک فرد نیست، بلکه تمامی کارکنان اعم از مدیران و متخصصان می‌توانند با دریافت اندیشه و رهیافت از متقاضیان خارج از سازمان،

قدرت خلاقیت و نوآوری خود را نشـان دهند. در این نوع سـازمان‌ها فاصـله قدرت در سطوح سازمانی پایین بوده و افراد به راحتی می‌توانند درباره سازمان و آینده آن اظهارنظر نمایند. همچنین در این‌گونه سازمان‌ها استراتژی‌ها، بصیرت‌ها، ارزش‌های مدیران عالی، خط‌مشی‌ها و انتظارات سازمان همه بر تقویت روحیه کارآفرینی تأکید دارد(۴۷). بنابراین در این نوع سازمان‌ها چون به افراد فرصت‌هایتصمیم‌گیری در امورات سازمان داده می‌شود و یا به عبارت‌دیگر مدیران رده‌های میانی و عملیاتی و کارکنان در امورات سازمان مشارکت داده می‌شوند، این نوع مشارکت نمودن‌ها باعث می‌شود که انگیزه افراد به ماندن و کار کردن در سازمان بیشتر شود و نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود آید و درنتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد.

مؤلفه ریسک‌پذیری بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در بحث و بررسی این دو متغیر باید گفت که فرهنگ حاکم در درون سـازمان باید به‌گونه‌ای باشـد که ریسـک‌پذیری را در مدیران سـازمان تشـویق نماید، به طوری که آنان جرات و شـهامت انجام کارهای مخاطره‌آمیز را در برابر مسـائل و مشـکلات پدید آمده در سـازمان داشته باشند و در غیر این صورت به علت ترس از شکست و مورد سرزنش قرار گرفتن از سـوی مدیران سطوح عالی و دیگران، به‌راحتی افکار و ایده‌های جدید خود را ارائه نمی‌دهند و یا مایل نخواهند بود که با میل و انگیزه در سازمان فعالیت نموده و یا در امورات سازمان دخالت نمایند و در این صورت است که مدیران و کارکنان بجای آنکه در اندیشه ماندن در سازمان باشند بیشتر به فکر غیبت و یا ترک سازمان خواهند بود و درنتیجه تعهد افراد در سازمان به حداقل میزان کاهش پیدا خواهد کرد.

در تحقیق حـاضـــر، مؤلفـه رهبری بر میزان تعهد ســـازمانی مدیران ورزشـــی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات خوشـــبختی و همکاران(۱۳۹۱) و واندنبرگ(۲۰۰۴) همخوانی دارد. با توجه به اینکه امروزه در سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی به‌طورکلی فرایند کارمند یابی، جذب، آموزش، توسـعه و حفظ نیروی انسـانی اهمیت ویژه‌ای دارد، بنابراین نقش رهبران یا مدیران سازمان بسیار مهم است؛زیرا مدیریت سازمان می‌تواند توانایی و اسـتعدادهای افراد را افزون‌تر و بالفعل نماید. پیتر دراکر معتقد است که پیشرفت سازمان‌ها و توسعه فراگیر و پایدار جوامع، بیش از هر چیز تداعی‌کننده مفهوم مدیریت برتر است. همچنین اکثر صاحب‌نظران معتقدند آنچه باعث موفقیت یک سازمان می‌شود، مدیریت آن سازمان است، آن‌ها تفاوت یک سازمان موفق را با یک سازمان ناموفق، نه در کمبود سرمایه، نه در کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص، نه در فضا، جا و مکان و ...، بلکه در عدم وجود مدیران شایسته و کارآمد و متعهد در سازمان‌های ناموفق می‌دانند، و ازنظرآن‌ها کیفیت مدیریت هر سازمان، مهم‌ترین عامل قوت و ضعف آن سازمان به‌حسابمی‌آید. بنابراین از دیدگاه اسکات و جف[1] رهبری و مدیریت امروزی، باید محیطی به وجود آورد که به هر فردی اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد، در کارها سهیم شود و پیشی گیرد(۴۸) و در این صورت است که مدیران و کارکنان متعهد به سازمان خود خواهند بود و از بودن و ماندن در آن سازمان به خود خواهند بالید.

مؤلفه حمایت مدیریتی بر میزان تعهد ســـازمانی مدیران ورزشـــی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که همســـو و هم‌راســـتا با نتایج تحقیقات کوایزر دانیش(۲۰۱۳)، تیوم وزیگیه (۲۰۱۰)، هال(۲۰۰۶) و ایزنبرگ و همکاران(۱۹۸۶) می‌باشد. بطوریکه می‌دانیم کانون و محور حمایت مدیریت در روابط مدیر و زیردسـت تجلی می‌کند که از آن با عنوان وابستگی متقابل مدیر و زیردست یاد می‌کنند، چراکه زیردستان، وابستگی شخصی به مدیران در مورد آنچه مربوط به انجام وظایفشان است دارند و مدیران هم متقابلاً به زیردستان جهت انجام امور و تحقق اهداف وابسته‌اند. در عین اینکه مدیران، مسئول کار و اقدامات زیردستان هم هستند، بنابراین در سازمان‌ها باید مدیران رده عالی با مدیران میانی و عملیاتی یک ارتباط سازنده و مفید برقرار کرده، سـیسـتم‌ها یا رویه‌های مناسـب را برقرار کرده و بر ارزش‌هاییتأکید کنند که آنان را نسـبت به سازمان متعهد نمایند(۴۹).زمانی کهمدیران و کارکنان احساس کنند تحت هر شرایطی از حمایت سازمان برخوردار هستند و سازمان حامی و پشتیبان آن‌ها می‌باشد تعهد قوی به سازمان خواهند داشت و در راستای چنین تعهد متقابلی است که افراد سازمان احساس تکلیف برای خود می‌دانند تا در سازمان حضور فعالی داشته باشند و به اهداف و آرمان‌های سازمان وفادار بمانند(۵۰) و این وفاداری به‌عنوان یک منبع قوی انگیزش برای تقویت سطوح انرژی افراد و متقاعد نمودن آن‌ها به کار کردن در سازمان، حتی در موقعیت‌های دشوار و سخت است(۳۳).

مؤلفه هویت سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیق کولی و بروچ(۲۰۰۶) همخوانی دارد. هویت‌سازمانی به مفهوم احساس عضویت در سازمان است که یک حس تعلق و دلبستگی را شامل می‌شود و همچنین به مفهوم وفاداری است که به معنی حمایت و دفاع فرد از سـازمان، اهداف و ارزش‌های سـازمانی اسـت. در کل می‌توان گفت که هویت‌سازمانی مواردی:مانند میزان تعهد، میزان وفاداری به سـازمان و مدیران سـازمان، احساس غرور و افتخار از عضویت در سازمان، تمایل به ماندن در سازمان و دفاع از ارزش‌های سازمان در داخل و خارج را شامل می‌شود.

مؤلفه سیستم پاداش بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات شلی و همکاران(۲۰۰۴)، ژانگ(۲۰۰۰) و کوری و همکاران(۱۹۸۶) همخوانی دارد. یکی از عوامل مؤثر در افزایش میزان تعهد افراد در سازمان‌ها انگیزش است. امروزه طبق نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، ایجاد انگیزه یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌هاست و بدیهی است که اگر مدیر نتواند این وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهد، کارکنان میل، رغبت، انگیزه و روحیه برای همکاری و مشارکت و اظهارنظر در سازمان را نخواهند داشت. مدیران باید برای ایجاد انگیزه از سیستم تشویق و پاداش(افزایش حقوق و ارتقاء) استفاده کنند و اعطای پاداش باید بر مبنای عملکردهای استاندارد کارکنان باشد، نه بر مبنای سلیقه فردی و

1 Scott & Jeff

سابقه خدمت. محققانی مانند اسنبرگ و آرملی(۱۹۹۷) بر این اعتقادند که دادن پاداش به افراد در سازمان موجب می‌شود که افراد در هم‌چشمی یا رقابت سازمانی با دیگر افراد احساس ارزشمندی و غرور نمایند و در نتیجه این عوامل، موجبات افزایش تعهد سازمانی آن‌ها را فراهم می‌گردد(۲۳). همچنین مدیران وکارکنان سازمان اعتقادات و تعهد خود را نسبت به سازمان با بررسی چیزهایی مانند پاداش‌های مالی اعطا شده از سوی سازمان و برابری رویه‌های موجود شکل می‌دهند. آنگاه ممکن است خود را ملزم و متعهد کنند که به چنین رفتارهایی همراه با تلاش فزاینده، رفتارهای تابعیت سازمانی و وفاداری به سازمان را پاسخ دهند.

مؤلفه الگوهای ارتباطی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات گوریس و همکاران(۲۰۰۰)، پتیت و همکاران(۱۹۹۷) و گیوماراس(۱۹۹۷) همخوانی دارد. در بحث و بررسی الگوهای ارتباطی با میزان تعهد می‌توان رسمیت گرایی، تمرکز سازمانی و ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی را مورد توجه قرار داد. بطوریکه هرقدر سازمان از درجات بالاتری از رسمیت گرایی برخوردار باشد، یعنی تأکید زیادی به تبعیت از قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها شده باشد و به عبارتی اصطلاح هرقدر سازمان رو به ماشینی شدن برود، و تمرکز سازمانی شدید باشد، بنابراین افراد سازمان در اعمال سلیقه‌های شخصی برای انجام وظایف خود محدودترگردیده و به‌راحتی نمی‌توانند نظرات و ایده‌های جدید خود را ارائه دهند و در چنین حالتی تعهد افراد در سازمان در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد، ولی اگر در سازمان رسمیت گرایی و تمرکز در حد پایین باشد، ساختار سازمان از نوع ارگانیکی یا انعطاف‌پذیر خواهد بود و بنابراین چنین ساختاری به‌سرعت با شرایط متحول محیطی هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم آورد و در این صورت تعهد افراد به سازمان بیشتر می‌گردد(۵۱).در این زمینه موریس و شرمن(۱۹۸۱) اعتقاد دارد که سطوح بالاتر رسمیت هنگامی بر تعهد سازمانی اثر معکوس دارد که تعارض در نقش مدیران و کارکنان مشاهده شود و انتظارات شغلی آنان روشن و صریح نباشد. در غیر این صورت اگر رسمیت بالا با عینیت و صراحت نقش باشد، اثر مثبتی بر تعهد سازمانی خواهد داشت(۵۲).

در بررسی تفاوت در میزان تعهد سازمانی با ویژگی‌های فردی مدیران(سن، جنسیت، سوابق خدمتی، سوابق مدیریتی، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی) نتایج نشان می دهد که تفاوت معنی‌داری در میزان تعهد سازمانی بر اساس عوامل دموگرافیک وجود ندارد که با بخشی از نتایج تحقیق(سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی) پور سلطانی زرندی و همکاران(۱۳۸۹) همخوانی دارد، ولی با بخش دیگر نتایج تحقیق (مدرک تحصیلی) پور سلطانی زرندی و همکاران(۱۳۸۹)، سالامی(۲۰۰۸)، هارسیون و هوبورد(۱۹۹۸)، مطالعات شعیب چ (۲۰۱۳)، آلن و می یر (۱۹۹۱) و ماتئو (۱۹۹۱) همخوانی ندارد. احتمالاً یکی از دلایل ناهمخوانی نتایج تحقیق حاضر ، مربوط به متفاوت بودن جامعه آماری این پژوهش با دیگر پژوهش‌ها باشد. در پژوهش حاضر مدیران، ورزشی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، در حالی‌که در دیگر پژوهش‌ها کارکنان سازمان‌های ورزشی یا غیرورزشی مورد بررسی قرارگرفته‌اند.

References:

1. Durbin, Andrew. G. (1997). Fundamentals of organizational behavior: An applied approach. South- Western, College Publishing.
2. Hall, J.H. (2006). Definition of organizational culture. http://www.isare.com/?aid=46086&ca=Career.
3. Jaskyte, K & Dressler, W. (2007). Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations. Field Methods, 16(3): 265–284.
4. Robbins, S. P. 1996. Management of organizational behavior. Translate: Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi, Institute for Trade Studies and Research, Tehran.
5. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 17: 336–354.
6. Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. Psychological Bulletin, 131: 241−259.
7. Buchanan, M. (1974). Organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 19.
8. Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. American Communization Journal, 5(3).
9. Moghimi, S.M. (2004). Management and organization, Research approach, Termeh Pub.
10. Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. International Journal of Business, Humanities and Technology, 3(5): 86-100.
11. Shoaib Ch, A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. Research Journal of Recent Sciences, 2(5): 15-20.
12. Houshyar1, K., Yousefi, Z., Sadri, M., & Samira Gholami, S. (2013). The relationship between organizational culture, organizational commitment of Physical Education Teachers Mazandaran province. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 6 (10): 1430-1434.
13. Binti Saleeh, A. (2012). The relationship between organizational culture and commitment- A study of employees in Perbanan Kemajuan Negeri Kedah. M.A Dissertation, University Utara Malaysia.
14. Meijen, J.S. (2007). The influence of organizational culture and organizational commitment at a selected local Municipality. M.A Dissertation, Department of Management, Rhodes University.
15. Khoshbakhti,J., Kashtidar , M., & Zendeboodi, M. (۲۰۱۳). The relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment among the Sport Boards Employees in Bushehr, Sport Management Review, 4(۱۶):130-113.
16. Vandenberghe, C., et al. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes. Journal of Vocational Behavior, 64(1): 47-71.
17. Cole, M.C., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? Journal of Organizational Behaviour, 27: 585–605.
18. Zhang, Z. H. (2000). Implementation of total quality management: An empirical study of Chinese manufacturing firms. Ph.D. unpublished thesis, University of Groningen, The Netherlands.
19. Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. Journal of BusinessCommunication, 37(4): 348–368.
20. Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. The Journal of Business Communication, 34(1): 81–98.
21. Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before and after TQM. International Journal of Quality & Reliability Management, 14(1): 46–63.
22. Lok, P., Wang, P. Z., Westwood, Bob & Crawford, J. (2007). Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture. Working Paper, University of South Australia.
23. Shalley, C.E., et al. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? Journal of Management, 30(6): 933-958.
24. Curry.Et al. (1989). On the ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of Management Journal, 22(4).
25. Qaiser Danish, R., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring. Advances in Economics and Business, 1(4): 312-317.
26. Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organizational commitment. African Journal of Business Management, 4(6): 942-952.
27. Eisenberger, R., et al. (1986). Perceived Organizational support. Journal of Applied Psychology, 11(3): 500-507.
28. Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial Workers. Anthropologist, 10(1): 31-38.

29. Harrison, J. K., & Hubboard, R. (1998). Antecedence of organizational commitmentAmong Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico. The Journal of Social Psychology, 138(5): 609-623.
30. Allen, N.J & Meyer, J.P, (1991). A three component of organizational commitment. Human Resource Managing Review. 1(1).
31. Mathieu, J. E. (1991).A cross-level nonrecursivemodel of antecedents of organizational commitment and satisfaction. Journal of Applied Psychology, 76(5): 607-611.
32. Poursoltani, H., Faraji, R., & Andam, R. (2010). The effect of personal characteristics of staff in general Offices of Physical Education on their organizational commitment. Journal of Sport Management, 6: 137-152.
33. Saghafi, N. (2006). The relationship between organizational culture and organizational commitment of social security employees, M. A Dissertation, Faculty of Management, University of Tehran.
34. Begley, T.M., Czajka, J.M., (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. Journal of Applied Psychology, 78(4): 552–556.
35. Cheng, B., Jiang, D., Riley, J., (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis. Journal of Organizational Behavior, 24: 313–334.
36. Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job, satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. Journal of Marketing, 68(1): 128–146.
37. Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. Journal of the Academy of Marketing Science, 32 (2): 144–158.
38. Kim, W.G., Leong, J.K., Lee, Y.K., (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. International Journal of HospitalityManagement 24:171–193.
39. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61: 20–52.
40. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 24(4): 389–416.
41. Asadi, H., & Rahavi Ezabadi, R. (2004). Communication between organization culture and productivity of managers of head office of physical education. Harakat Journal, 20: 23-34.
42. Seyed Ameri, M. H. (2008). The Relationship between Organizational Culture and Managers' Productivity in Physical Education Offices of East and West Azarbaijan, Harakat Journal, 35: 143-158.
43. Saasongu Nongo, E., & Ngutor Ikyanyon1, D. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. International Journal of Business and Management, 7(22): 1-8.
44. Ghani, R. A., Nordin, F., & Mamat, L. (2004). Organizational commitment among the academic staff in the Distance Education Program. The International Journal of Education Development, 1: 29–43.
45. Gosserand, R.H., Diefendorff, J.M., (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. Journal of Applied Psychology, 90(6): 1256–1264.
46. Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C., (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology, 89(6): 991–1007.
47. Rezaeian, A. (1998). Clear thought of courage. The second conference for examination of practical approaches of establishment, working conscience and social discipline, Islamic Azad University Pub.
48. Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1996). Employee empowerment, Translate:Mahdi Irannezhad Parizi, Soroush Pub, Tehran.
49. Taslimi, M. S. (1997). Organizational change management. Samt Pub.
50. Newton. L, Muclur. (1990). Organizational commitment in temporary, help service industries. Journal of Applied management studies, 8 (1): 5-25.
51. Nazhad Irani, F. (2002). Managing innovation and creativity in organizations, Peik Pub.
52. Morriss, J. H & Sherma, J.D. (1981). Generalizability of organizational commitment model. Academy of Management Journal, 24(3): 512-526.