

## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی

### انتظامی تهران بزرگ: براساس مدل فرهنگ سازمانی رابینز

حمید آزادی ریکنده<sup>۱</sup>، سجاد آزادی ریکنده<sup>۲</sup>

#### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ انجام شده است این پژوهش به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است که با روش تحقیق توصیفی از نوع هم‌بستگی انجام گرفته است. **روش‌شناسی:** جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ در رسته‌های مختلف شغلی است که در سال ۱۳۹۹ مشغول خدمت هستند به منظور بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی پس از مطالعه ادبیات نظری، از نمونه خبرگان ناجا و کارشناسان و استادان به تعداد ۳۰ نفر بهره گرفته شد سپس از نظرات کارکنان به تعداد ۲۱۰ نفر برای اجرای تحلیل عاملی تأییدی و تأیید مدل پیشنهادی بهره‌برداری شد ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های معتبر فرهنگ سازمانی رابینز تهیه شده توسط قمریان (۱۳۸۳) و پرسش‌نامه تعلق سازمانی علی‌احمدی و همکاران (۱۳۸۳) بود.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش نشان داد که بین متغیر فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ به طوری که متغیر فرهنگ سازمانی توانسته است ۶۷ درصد از تغییرهای تعلق سازمانی را پیش‌بینی کند؛ همچنین، بین متغیرهای فرهنگ سازمانی (خلاقیت فردی، هویت، هماهنگی، هدایت و رهبری، روابط مدیریت، سیستم پاداش، الگوی ارتباطی) با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ علاوه بر این، بین ریسک‌پذیری با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط منفی و معناداری وجود دارد؛ اما بین دو متغیر کنترل و تحمل تعارض با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد؛ به طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که با بهبود فرهنگ سازمانی حاکم در فرماندهی انتظامی تهران بزرگ بر میزان تعلق سازمانی کارکنان آن افزوده می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** تعلق سازمانی، فرماندهی انتظامی تهران بزرگ، فرهنگ سازمانی، فرهنگ

سازمانی رابینز، کارکنان.

۱. دکترای مدیریت دولتی - منابع انسانی، مدرس دانشگاه (Hamidazadi.r@gmail.com).

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی ساری.

## مقدمه

از جمله مفاهیمی که در راستای بالندگی سازمانی مطرح گردیده است، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دایم در طول زمان تغییر می‌کنند این ارزش‌های مشترک معین می‌کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند (Robbins, 2005) در حقیقت، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در روبه‌رو شدن با مسائل برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده‌اند و آن را توسعه داده‌اند ثابت شده است که فرهنگ سازمانی، سودمند و با ارزش است و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد (Schein, 1992) فرهنگ سازمانی شیوه زندگی یک سازمان است و با توجه به اینکه منبع اصلی هر سازمان منابع انسانی آن است، عملکرد افراد در سازمان متأثر از فرهنگ آن سازمان است از سوی دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند موفق شود، مگر اینکه اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن نوعی احساس تعلق داشته باشند و در جهت تحقق هدف‌های آن تلاش کنند از این‌رو، یکی از عواملی که سازمان برای رسیدن به هدف‌های خود به آن نیازمند است، تعهد و پایبندی افراد نسبت به سازمان است (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰).

احساس تعلق فرایندی است که به موجب آن، افراد خود را با شخص دیگری یا گروهی از افراد همسان و همانند می‌بینند و مانند یک منبع تأثیرگذار بر روی انگیزش

## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرمادبی انتظامی تهران بزرگ

افراد برای اقدام و فعالیت مشترک عمل می‌کنند حس یکی بودن با یک جمع و دسته انسانی سبب می‌شود که هدف‌ها و منافع شخصی افراد تابع هدف‌ها و منافع جمع و دسته گردد که در نتیجه احتمال اقدام جمعی و مشترک براساس فهم و درک مشترک را افزایش می‌دهد (پورسنبل و همکاران، ۱۳۹۲) در همین راستا، تعلق سازمانی را می‌توان به صورت پیوند و وابستگی افراد به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی در آن جای دارد تعلق سازمانی میزان نسبی همانندسازی با سازمان و یا دلبستگی به آن است که حداقل به وسیله سه عامل مشخص می‌شود:

(۱) اعتقاد راسخ به ارزش‌ها و هدف‌های سازمان؛

(۲) تمایل به تلاش بیشتر در راه تحقق هدف‌های سازمانی؛

(۳) تمایل به باقی ماندن و عضویت در سازمان (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۳).

همچنین، تعلق سازمانی عبارت است از: میزانی که یک کارمند با کارش همانندسازی می‌کند، به صورت فعال در شغلش فعالیت کرده و به عملکرد شغلی‌اش به عنوان چیز مهمی جهت ارزش به خود قائل شدن، توجه می‌کند (Robbins, 2001). پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که فرهنگ سازمان می‌تواند بر نگرش‌ها، احساسات، تعاملات و عملکرد اعضای سازمان و نیز بر دامنه گسترده‌ای از مسائل فردی و سازمانی مانند رضایتمندی، وفاداری، تعهد سازمانی کارکنان و گردش کاری اثر بگذارد (Saeed and Hassan, 2000)؛ بنابراین، از طریق فرهنگ سازمانی می‌توان تعلق و دلبستگی سازمانی کارکنان یک سازمان را تقویت کرد و در نتیجه زمینه بهبود عملکرد سازمانی و اثربخشی کارکنان را فراهم آورد بی‌تردید هر سازمانی به دنبال راه‌کارها و ایجاد فضایی است تا بتواند حس تعلق سازمانی را در کارکنان خود به وجود آورد تا به این وسیله علاوه بر ایجاد حس مثبت نسبت به سازمان، با ایجاد رضایت شغلی از بی‌انگیزگی و کسالت کارکنان جلوگیری کند تا کارکنان متعهد که ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان هستند، در مسیر تعالی و پیشرفت گام بردارند و هدف‌های سازمان را محقق سازند (دری، ۱۳۹۱).



طباطبایی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان ورامین» نشان دادند که فرهنگ سازمانی حاکم در اداره آموزش و پرورش ورامین از نوع کنترلی است و میزان تعلق سازمانی کارکنان این اداره در حد متوسط است. نتایج بررسی ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی نیز نشان داد که بین متغیرهای خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری و مسئولیت، هدایت و رهبری، هماهنگی (همکاری و وحدت سازمانی) و حمایت مدیریتی با میزان تعلق سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش ورامین ارتباط معناداری وجود دارد ولی بین متغیر کنترل و تحمل تعارض با میزان تعلق سازمانی این کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد. همچنین، بین متغیرهای هویت سازمانی، نظام پاداش و تشویق، تضاد (فضای باز انتقاد) و الگوی ارتباط با میزان تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری به دست آمد.



نتایج پژوهشی که غواصی (۱۳۹۳) با عنوان «بررسی رابطه بین تعلق سازمانی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اشتراک دانش کارکنان شهرداری‌های استان هرمزگان» انجام داد، نمایانگر آن بود که میزان تعلق سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اشتراک دانش کارکنان در حد مطلوب است؛ ارتباط معناداری بین ابعاد تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود داشت؛ ارتباط معناداری بین ابعاد تعلق سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان وجود داشت؛ ارتباط معناداری بین ابعاد تعلق سازمانی و اشتراک دانش کارکنان وجود داشت. همچنین، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان در ارتباط بین تعلق سازمانی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اشتراک دانش کارکنان نقش داشتند علاوه بر این، نتایج تحلیل مسیر تأثیر مثبت و معنادار کلیه ابعاد تعلق سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اشتراک دانش کارکنان را نشان داد.

فزون‌مهر و همکاران (۱۳۹۳) طی مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و تعلق سازمانی مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه یک شهر ارومیه» به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعلق سازمانی

## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ

مدیران ارتباط معنادار آماری وجود دارد همچنین، بین تعلق سازمانی مدیران برحسب جنسیت و سطح تحصیلات، تفاوت معناداری وجود ندارد، اما برحسب سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود دارد.

بابایی خلجی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی که با هدف «تبیین عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی تهران انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که هر سه شاخص شخصی، شغلی و سازمانی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند و از نظر رتبه منابع شخصی بیشتر از دو منبع دیگر یعنی شغلی و سازمانی تأثیرگذار بوده‌اند کارکنان علاقه‌مند به شغل، انرژی بسیار زیادی داشتند و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند.

عیسی‌خانی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان» انجام دادند که نتایج آن نشان داد تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر روی تعهد سازمانی تأثیرگذار است همچنین، با بررسی ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی مشخص شد که تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر روی تعهد هنجاری و تعهد عاطفی تأثیرگذار است ولی بر بعد مستمر تعهد سازمانی که برای تداوم عضویت یا ترک کار است، تأثیرگذار نیست.

صفراف (۱۳۹۰) که طی مطالعه‌ای به «بررسی رابطه تعلق سازمانی کارکنان و اعتماد، با در نظر گرفتن نقش فرهنگ سازمانی» پرداخته است، دریافت سازمان‌هایی که در آنها اعتماد در حد بالایی است، تعلق سازمانی کارکنان نیز در حد بالاست بر عکس، اعتماد پایین در سازمان موجب پایین بودن تعلق سازمانی کارکنان می‌شود؛ به عبارت دیگر، ارتباط بین این دو متغیر به صورت خطی است همچنین، فرهنگی که بر این سازمان حاکم است، بر ارتباط بین این دو عامل تأثیرگذار است در نتیجه، فرهنگ سازمانی نقش تعدیل‌گر را در ارتباط بین این دو متغیر ایفا می‌کند.

نتایج تحقیق جزایری و کرمی (۱۳۸۸) که به «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در شرکت آبفای استان لرستان» پرداختند، نشان داد که فرهنگ سازمانی



حاکم در شرکت‌های آب و فاضلاب این استان از نوع کنترلی است و میزان تعلق سازمانی کارکنان شرکت‌های آب و فاضلاب استان لرستان در حد متوسط است در بررسی ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی نیز نتایج تحقیق این محققان نشان داد که بین متغیرهای اخلاقیت فردی، ریسک‌پذیری و مسئولیت، هدایت و رهبری، هماهنگی (همکاری و وحدت سازمانی) و حمایت مدیریتی با میزان تعلق سازمانی این کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد ولی بین دو متغیر کنترل و تحمل تعارض با میزان تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد همچنین، بین متغیرهای هویت سازمانی، نظام پاداش و تشویق، تضاد (فضای باز انتقاد) و الگوی ارتباط با میزان تعلق سازمانی این کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

زارعی متین (۱۳۷۸) در تحقیق خود با عنوان «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی» به این نتیجه رسید که در سازمان‌های اجرایی کشور بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود از نظر الگوی فرهنگ سازمانی مبنی بر جهان‌بینی اسلامی تفاوت معناداری وجود دارد همچنین، ایجاد و توسعه الگوی فرهنگ سازمانی ارائه شده در این پژوهش در افزایش رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد

عبدی علوی و همکاران (۲۰۱۴)<sup>۱</sup> به بررسی سه نوع فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در شرکت‌های صنعتی در شهر کراچی پاکستان پرداختند هدف اصلی این تحقیق، شناسایی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد شغلی برای بهبود رضایت شغلی و شرایط مناسب در ایجاد تعهد کارکنان در محیط کاری‌شان بوده است نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بر ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد کارکنان تأثیری ندارد همچنین، هنگامی که کارکنان به‌طور قابل ملاحظه‌ای از کارشان رضایت داشتند، تعهد کمتری نسبت به سازمان از خود نشان می‌دادند.



## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرمندی استقامی تهران بزرگ

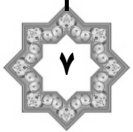
آلتباخ (۲۰۱۴)<sup>۱</sup> براساس تحقیقات خویش در زمینه تلقی فرهنگ سازمانی به عنوان بستر حرکت‌های بهره‌وری، بر این باور است که اگرچه فرهنگ سازمانی از جانب مدیریت‌ها نادیده یا دست‌کم گرفته می‌شود ولی ابزاری قدرتمند و چاره‌ساز در خدمت بهبود فضا و شرایط عملکرد اعضا و سازمان است.

همچنین، یافته‌های تحقیق نگرش‌سنجی دسلر (۲۰۱۴)<sup>۲</sup> نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی متناسب با وضعیت محیطی که الگوهای رفتاری مطلوب را توسعه می‌دهد، در افزایش بهره‌وری مؤثر است؛ یعنی اگر ویژگی‌های فرهنگی، هدف‌ها، راهبردها، سبک‌های رهبری، نظام‌های سازمانی و شرایط محیطی با هم منطبق باشند، در این صورت فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد.

فجورتافت و اسمارت (۱۹۹۴)<sup>۳</sup> نیز در ارتباط با اهمیت فرهنگ سازمانی و ارتقای اثربخشی سازمانی براساس پاسخ‌های دریافت شده از ۳۴۰۰ نفر از اعضای هیئت علمی شاغل در ۳۳۴ کالج و دانشگاه، این‌چنین نتیجه‌گیری کردند که رسالت و فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها در اثربخشی آنها بسیار تأثیرگذار است یافته‌های تحقیق آنان نشان داد که فرهنگ فردگرایی، باور نداشتن عقاید و استقلال حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و موضوع مشارکت محققان و عدم کارایی بخش اداری به عنوان نیروهای حمایتی باعث کاهش فعالیت‌های پژوهشی و جامعه دانشگاهی می‌شوند ضمن اینکه ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، مثبت و در خدمت گرفتن آن از جمله اموری است که فقط در حوزه مسئولیت مدیریت ارشد سازمان است.

منسر (۲۰۱۳)<sup>۴</sup> که در پژوهشی به «بررسی آثار فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در شرکت‌های صنعتی خدمات فناوری اطلاعات در کشور هند» پرداخته است، به این نتیجه رسید که جهت‌گیری جمعی در گروه، بیشترین اثر را بر تعهد سازمانی خواهد

1. Altbach, 2014
2. Dessler, 2014
3. Fjortoft and Smart, 1994
4. Messner, 2013



داشت همچنین، آثار ابعاد فرهنگی دارای آثار متفاوت مثبت و منفی قابل توجهی بر تعهد سازمانی بوده است.

مانتج و مارتینز (۲۰۰۹)<sup>۱</sup> که به بررسی ارتباط بین فرهنگ و تعهد سازمانی در شرکتی تولیدی در کشور آفریقای جنوبی پرداختند، گزارش کردند که فرهنگ سازمانی دارای تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی است.

لاک و کرافورد (۱۹۹۹)<sup>۲</sup> نیز که به بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار، سبک رهبری و رضایت شغلی پرداختند، دریافتند که ساختار سازمانی به طور قابل توجهی با تعهد سازمانی ارتباط دارد؛ در حالی که ارتباط بین فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی از نظر شدت ارتباط به این گونه نبود رضایت با میزان کنترل بر روی محیط کاری بالاترین ارتباط را با میزان تعهد داشت همچنین، سبک رهبری و نظارت در مقایسه با دیگر متغیرها ارتباط تاحدودی بالا با تعهد سازمانی داشتند، اما بین سن و تعهد سازمانی ارتباط مثبت ناچیزی وجود داشت در عین حال، میزان تحصیلات، سابقه سازمانی و تجربه کاری ارتباط معناداری با تعهد سازمانی نشان ندادند.

با توجه به آنچه گفته شد، وقتی احساس تعلق و وفاداری سازمانی در کارکنان وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان به وجود می‌آید؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای طراحی و برنامه‌ریزی گردد که افزایش تعلق خاطر کارکنان را نسبت به سازمان فراهم کند هرچه فرهنگ قوی‌تر باشد، در نتیجه بیشتر کارکنان با هدف‌های سازمانی آشنایی خواهند داشت، ارزش‌های فرهنگی سازمان را قبول می‌کنند و نسبت به آنها احساس مسئولیت و تعهد می‌کنند در چنین وضعیتی، رضایت کارکنان با وجود مدیریت قوی به بهبود روحیه، انگیزش و علاقه کارکنان منجر می‌شود و در عملکرد سازمانی و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد (جزایری و کرمی، ۱۳۸۸) از آنجایی که در سال‌های اخیر، به دلایل مختلف شخصی و شغلی، کارمندان بعد از گذشت مدت‌زمان کوتاهی از اشتغال به کار در یک سازمان، به فکر تغییر کار یا نقل و انتقال





## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرمادبی انتظامی تهران بزرگ

می‌افتند که این موضوع به عنوان یک معضل مهم برای افراد و سازمان‌ها قابل تأمل و بررسی است، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی و تعیین ارتباط آن با تعلق سازمانی در سازمان از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است؛ چرا که در صورت شناخت دقیق فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و تعیین ویژگی‌های آن و مشخص کردن ارتباط آن با تعلق سازمانی کارکنان سازمان، مسئولان و برنامه‌ریزان می‌توانند در امر برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای سازمان خود به این نکات توجه کرده و با شناسایی عوامل تأثیرگذار در فرهنگ سازمانی و تقویت عناصر مثبت و به حداقل رساندن اثر عوامل منفی، تعلق و وابستگی سازمانی کارکنان را افزایش داده و موجب بهبود رفتار و عملکرد سازمانی آنها شوند.

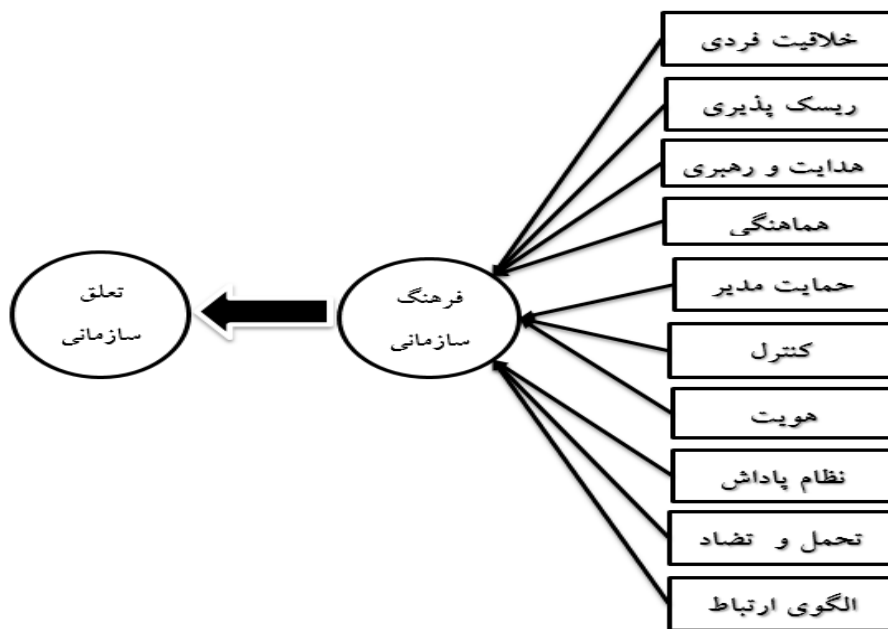
آینده متعلق به سازمان‌هایی است که از بهترین و برترین ساختارهای سازمانی برخوردار بوده و قادر به بهره‌برداری از تمامی امکانات بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالش‌های پیش‌رو باشند؛ بنابراین تغییر و بهبود ساختار سازمان‌ها، حرکتی اجتناب‌ناپذیر است در میان سازمان‌ها و نهادهای مختلفی که در جامعه به فعالیت مشغول هستند، سازمان‌های نظامی پیچیدگی‌های ذاتی خاص خود را دارند و وظیفه فرماندهی انتظامی تهران بزرگ نیز انجام تمامی اقدام‌ها و فعالیت‌های سطح عملیاتی برای استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهداری و پاسداری از ارزش‌های انقلاب اسلامی در حوزه استحفاظی استان است.

مهم‌ترین اولویت فرماندهی انتظامی تهران بزرگ، توانمندسازی و هدایت ستادی رده‌های عملیاتی و اجرایی تابعه به منظور انجام وظایف محوله است، ایجاد توانمندی و اجرای هدایت ستادی باید به صورتی انجام شود که رده‌های مذکور بتوانند تمامی هدف‌های راهبردی ترسیم شده از طرف فرماندهی ناجا را در سطح استان و در سطح عملیاتی و راه‌کنشی به نحو مطلوبی پیاده‌سازی و اجرا کنند از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ انجام گرفته است.

به منظور بررسی هدف پژوهش حاضر، از الگوی فرهنگ سازمانی رابینز که از برجسته‌ترین صاحب‌نظران حوزه سازمانی است، در قالب الگوی مفهومی ذیل استفاده شده است از دیدگاه رابینز، فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود وی فرهنگ سازمانی را شامل ده شاخص (خلاصیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت و رهبری، هماهنگی، حمایت مدیر، کنترل، هویت، نظام پاداش، تحمل و تضاد، الگوی ارتباط) می‌داند (رابینز، ۱۳۹۳) براساس الگوی مفهومی تحقیق، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

(۱) بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارتباط وجود دارد؛

(۲) بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارتباط وجود دارد.



الگوی مفهومی تحقیق

# بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که با روش توصیفی از نوع هم‌بستگی به انجام رسیده است، زیرا محقق فقط به جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزارهای مناسب پرداخته و هیچ‌گونه کارآزمایی صورت نگرفته است از طرف دیگر، محقق به دنبال بررسی چگونگی ارتباط بین متغیرها بوده است جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان ستادی شاغل در فرماندهی انتظامی تهران بزرگ در سال ۱۳۹۹ بوده است که از این میان تعداد ۲۱۰ نفر از کارکنان برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است به این صورت که مطالب بخش ادبیات و مبانی نظری تحقیق از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و سایر تحقیقاتی که توسط دیگران پیرامون موضوع پژوهش انجام شده‌اند و به‌صورت چاپی یا الکترونیکی در دسترس محقق قرار داشته‌اند، جمع‌آوری شده است برای گردآوری داده‌های میدانی نیز از طریق توزیع پرسش‌نامه‌های معتبر فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در میان کارکنانی که به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند، اقدام شده است.

پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی رایینز که در تحقیق قمریان (۱۳۸۳) مورد استفاده قرار گرفته است، شامل ۱۰ خرده مقیاس است: خلاقیت فردی (گویه ۱، ۲)، ریسک‌پذیری (گویه ۳، ۴)، هدایت و رهبری (گویه ۱۴، ۱۵، ۱۶)، هماهنگی (گویه ۸، ۹، ۱۰)، حمایت مدیر (۱۷، ۱۸، ۱۹)، کنترل (گویه ۱۱، ۱۲، ۱۳)، هویت (گویه ۵، ۶، ۷)، نظام پاداش (گویه ۲۰، ۲۱)، تحمل و تضاد (گویه ۲۲، ۲۳، ۲۴)، الگوی ارتباطی (گویه ۲۵، ۲۶، ۲۷) این پرسش‌نامه دارای ۲۷ گویه در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از بسیار کم تا بسیار زیاد (نمره ۱ تا ۵) است پرسش‌نامه تعلق سازمانی نیز توسط علی‌احمدی و همکاران (۱۳۸۳) ارائه شده است که به اندازه‌گیری میزان تعلق سازمانی کارکنان می‌پردازد این پرسش‌نامه تک بعدی بوده و دارای ۱۳ گویه در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از بسیار کم تا بسیار زیاد (نمره ۱ تا ۵) است برای به‌دست آوردن نمره هر یک از مؤلفه‌ها باید مجموع نمره‌های گویه‌های مربوط به آن مؤلفه را با هم جمع کرد.

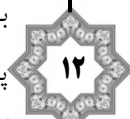


در پژوهش حاضر به منظور اطمینان یافتن از روایی پرسش‌نامه‌ها، از نظرات فرماندهان و استادان محترم و نیز جمعی از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه انتظامی استفاده شده است به این ترتیب، روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی به تأیید استادان و متخصصان مربوط رسیده است برای بررسی پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است به این صورت که پیش از اجرای پرسش‌نامه‌ها بر نمونه اصلی پژوهش، در اجرای مقدماتی این پرسش‌نامه‌ها بر نمونه‌ای کوچک شامل ۳۰ نفر از کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ که به صورت تصادفی انتخاب شدند، با استفاده از آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌های فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی به ترتیب ضرایب ۰/۸۰ و ۰/۸۸ به دست آمد که چون هر دو ضریب از ۰/۷ بیشتر هستند، حکایت از پایایی مطلوب پرسش‌نامه‌ها دارند برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش) با کمک نرم‌افزارهای آماری SPSS<sub>21</sub> و Lisrel<sub>854</sub> استفاده شده است

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر ۱۸۴ کارمند مرد (۸۷/۶ درصد) و ۲۶ کارمند زن (۱۲/۴ درصد) مشارکت داشتند که از این میان بیشترین فراوانی با ۸۸ مورد (۴۱/۹ درصد) به کارکنان با تحصیلات کارشناسی و کمترین فراوانی با ۶ مورد (۲/۹ درصد) به کارکنان با تحصیلات دکتری اختصاص دارد همچنین، بیشترین فراوانی با ۶۱ مورد (۲۹ درصد) به کارکنان دارای سابقه کاری ۱۵ تا ۲۰ سال و کمترین فراوانی با ۲۰ مورد (۹/۵ درصد) به کارکنان دارای سابقه کاری ۵ سال و کمتر از آن تعلق دارد.

پیش از بررسی فرضیه‌ها، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخته شده است که نتایج آن در جدول ذیل نشان داده شده است.



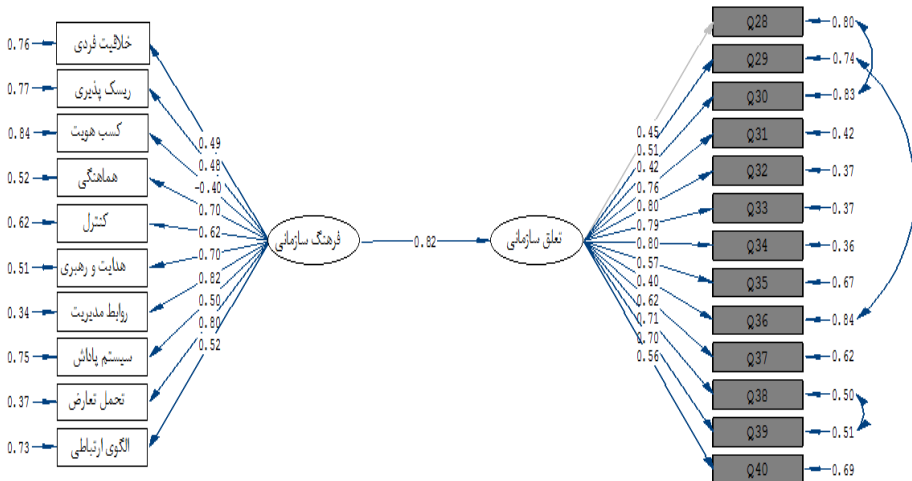
# بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرمندی استقامی تهران بزرگ

جدول نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۰/۸۸۸
تعلق سازمانی	۰/۱۰۴

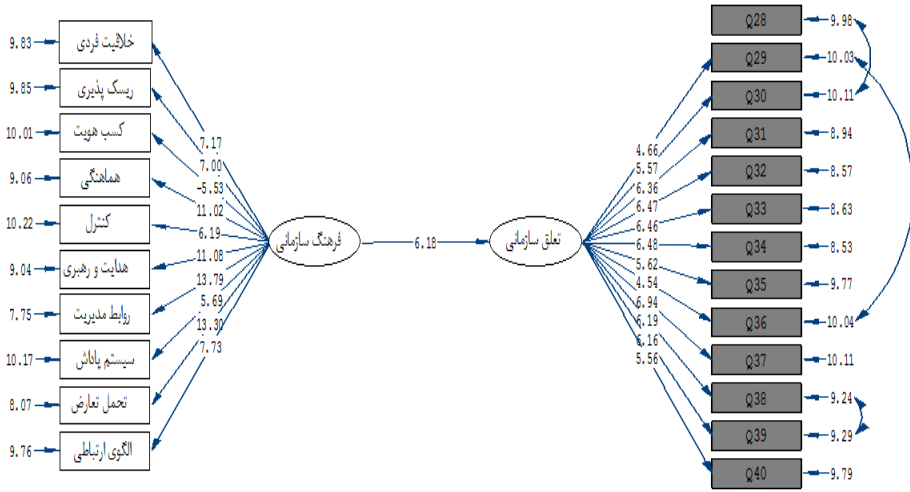
با توجه به اینکه در جدول سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است؛ پس فرض تحقیق تأیید می‌شود، یعنی داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق نرمال است.

در ادامه برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است مدل‌سازی معادله ساختاری یک روش تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه‌ای هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد بر همین اساس، در شکل‌های ذیل تحلیل عاملی تأییدی و نمودارهای مسیر (وزن‌های استاندارد و معناداری ضرایب) الگوی مفهومی تحقیق آورده شده‌اند.



Chi-Square=510.21, df=226, P-value=0.05106, RMSEA=0.056

شکل مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



Chi-Square=510.21, df=226, P-value=0.05106, RMSEA=0.056

شکل مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)



در جدول ذیل شاخص‌های برازش الگو ارائه شده‌اند

جدول شاخص‌های برازش مدل

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۲۹	۳ و کمتر	$X^2/df$
۰/۹۵	۰/۹ و بالاتر	NFI
۰/۹۶	۰/۹ و بالاتر	NNFI
۰/۹۶	۰/۹ و بالاتر	CFI
۰/۹۰	۰/۹ و بالاتر	AGFI
۰/۹۳	۰/۹ و بالاتر	GFI
۰/۰۵۶	کوچک‌تر از ۰/۰۸	RMSEA

نتایج حاصل از بررسی فرضیه اول؛ بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارتباط وجود دارد در جدول ذیل ارائه شده است.

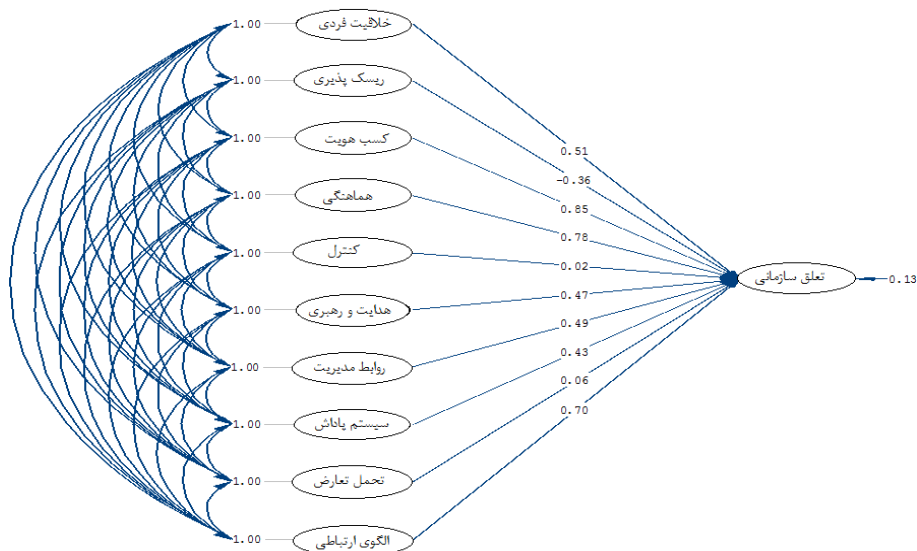
## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ

جدول ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: تعلق سازمانی)

متغیر پیش بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
فرهنگ سازمانی	۰/۸۲	۶/۱۸**	۰/۶۷

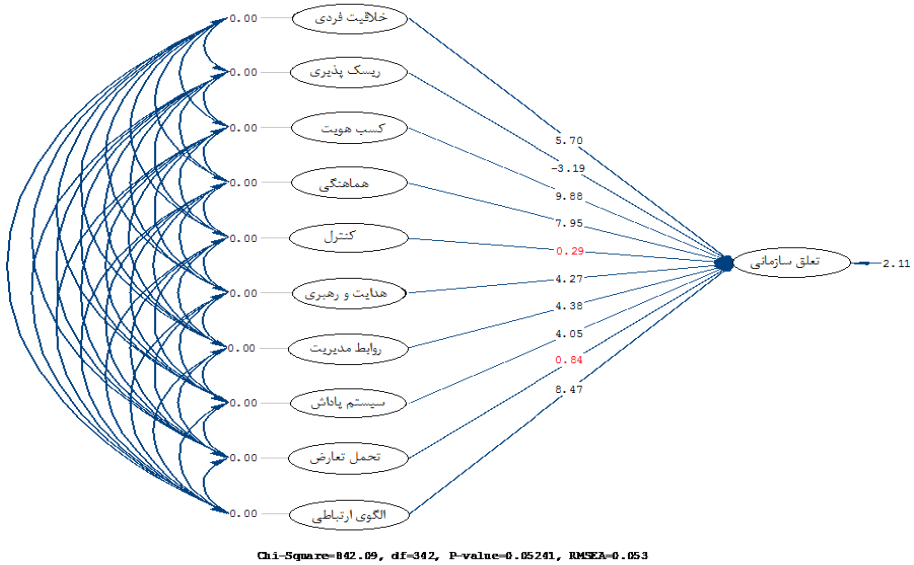
همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، با توجه به ضریب مسیر ۰/۸۲ و نیز آماره t به مقدار ۶/۱۸ می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرهنگ سازمانی با تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه نخست پژوهش تأیید می‌شود همچنین، مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۶۷ شده است این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را نشان می‌دهد بر این اساس، متغیر فرهنگ سازمانی روی هم رفته توانسته است ۶۷ درصد از تغییرهای تعلق سازمانی را پیش‌بینی کند.

در شکل‌های ذیل تحلیل عاملی تأییدی و نمودارهای مسیر (وزن‌های استاندارد و معناداری ضرایب) الگوی مفهومی تحقیق در خصوص ارتباط بین هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با تعلق سازمانی آورده شده‌اند.



Chi-Square=802.09, df=342, P-value=0.05241, RMSEA=0.053

شکل مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



شکل ۵: مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)



در جدول ذیل شاخص‌های برازش الگوی مربوط به ارتباط بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با تعلق سازمانی ارائه شده‌اند.

جدول شاخص‌های برازش الگو

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۴۶	۳ و کمتر	X <sup>2</sup> /df
۰/۹۴	۰/۹ و بالاتر	NFI
۰/۹۵	۰/۹ و بالاتر	NNFI
۰/۹۵	۰/۹ و بالاتر	CFI
۰/۹۱	۰/۹ و بالاتر	AGFI
۰/۹۲	۰/۹ و بالاتر	GFI
۰/۰۵۳	کوچک‌تر از ۰/۰۸	RMSEA



## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرمادبی انتظامی تهران بزرگ

نتایج حاصل از بررسی فرضیه دوم؛ بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارتباط وجود دارد در جدول ذیل ارائه شده است

جدول ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: تعلق سازمانی)

متغیر پیش بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
خلاقیت فردی	۰/۵۱	۵/۷۰***	۰/۸۷
ریسک‌پذیری	-۰/۳۶	-۳/۱۹***	
کسب هویت	۰/۸۵	۹/۸۸***	
هماهنگی	۰/۷۸	۷/۹۵***	
کنترل	۰/۰۲	۰/۲۹	
هدایت و رهبری	۰/۴۷	۴/۲۷***	
روابط مدیریت	۰/۴۹	۴/۳۸***	
سیستم پاداش	۰/۴۳	۴/۰۵***	
تحمل تعارض	۰/۰۶	۰/۸۴	
الگوی ارتباطی	۰/۷۰	۸/۴۷***	

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۱ و همچنین آماره t به مقدار ۵/۷۰، در سطح اطمینان ۹۹ درصد خلاقیت فردی با تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به ضریب مسیر -۰/۳۶ و همچنین آماره t به مقدار -۳/۱۹، در سطح اطمینان ۹۹ درصد ریسک‌پذیری با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط منفی و معناداری دارد؛ با توجه به ضریب مسیر ۰/۸۵ و همچنین آماره t به مقدار ۹/۸۸، در سطح اطمینان ۹۹ درصد کسب هویت با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به ضریب مسیر ۰/۷۸ و نیز آماره t به مقدار ۷/۹۵، در سطح اطمینان ۹۹ درصد هماهنگی

با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به ضریب مسیر  $0/02$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $0/29$ ، در سطح اطمینان ۹۹ درصد کنترل با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری ندارد؛ با توجه به ضریب مسیر  $0/47$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $4/27$ ، در سطح اطمینان ۹۹ درصد هدایت و رهبری با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به ضریب مسیر  $0/49$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $4/38$ ، در سطح اطمینان ۹۹ درصد روابط مدیریت با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به ضریب مسیر  $0/43$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $4/05$ ، در سطح اطمینان ۹۹ درصد سیستم پاداش با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به ضریب مسیر  $0/06$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $0/84$ ، در سطح اطمینان ۹۹ درصد تحمل تعارض با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری ندارد؛ با توجه به ضریب مسیر  $0/70$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $8/47$ ، در سطح اطمینان ۹۹ درصد سیستم الگوی ارتباطی با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد علاوه بر این، مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر  $0/87$  شده است این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را نشان می‌دهد بر این اساس، متغیرهای اخلاقی فردی، ریسک‌پذیری، کسب هویت، هماهنگی، هدایت و رهبری، روابط مدیریت، سیستم پاداش و الگوی ارتباطی روی هم رفته توانسته‌اند ۸۷ درصد از تغییرهای تعلق سازمانی را پیش‌بینی کنند متغیرهای کنترل و تحمل تعارض سهم معناداری در پیش‌بینی متغیر تعلق سازمانی ندارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش حاکی از آن بود که بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد همچنین، بین متغیرهای فرهنگ سازمانی (اخلاقی فردی، هویت، هماهنگی، هدایت و رهبری، روابط مدیریت، سیستم پاداش، الگوی ارتباطی) با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، اما بین ریسک‌پذیری با تعلق

## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرزندبی انتظامی تهران بزرگ

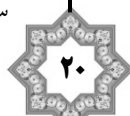
سازمانی کارکنان ارتباط منفی و معناداری وجود دارد علاوه بر این، بین دو متغیر کنترل و تحمل تعارض با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که نشان داد متغیر فرهنگ سازمانی توانسته است ۶۷ درصد از تغییرهای تعلق سازمانی را پیش‌بینی کند همچنین، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (خلاقیت فردی، هویت، هماهنگی، هدایت و رهبری، روابط مدیریت، سیستم پاداش، الگوی ارتباطی، ریسک‌پذیری) در مجموع توانسته‌اند ۸۷ درصد از تغییرهای تعلق سازمانی را پیش‌بینی کنند؛ در حالی که متغیرهای کنترل و تحمل تعارض سهم معناداری در پیش‌بینی متغیر تعلق سازمانی ندارند این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های دری (۱۳۹۱)، طباطبایی و همکاران (۱۳۹۳)، بابایی خلجی و همکاران (۱۳۹۲)، صفراق (۱۳۹۰)، جزایری و کرمی (۱۳۸۸) و سعید و حسن (Saeed and Hassan, 2000) مبنی بر اینکه بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن (خلاقیت فردی، هویت، هماهنگی، هدایت و رهبری، روابط مدیریت، سیستم پاداش، الگوی ارتباطی، ریسک‌پذیری) با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری دارد، مطابقت و هم‌خوانی دارد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که در سازمان‌های با فرهنگ توانمند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و هدف‌های سازمانی احساس تعلق می‌کنند فرهنگ سازمانی از مؤلفه‌های متعددی همچون خلاقیت فردی، هویت، هماهنگی، هدایت و رهبری، روابط مدیریت، سیستم پاداش، الگوی ارتباطی، ریسک‌پذیری، کنترل و تحمل تعارض تشکیل شده است وجود ارتباط مثبت و معنادار میان متغیرهای خلاقیت فردی، هویت، هماهنگی، هدایت و رهبری، حمایت یا روابط مدیریت، سیستم پاداش، الگوی ارتباطی با تعلق سازمانی کارکنان را می‌توان چنین توجیه کرد که ابتکار و خلاقیت به معنای میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی است که افراد دارند در صورتی که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان به‌گونه‌ای باشد که میزان اختیار و مسئولیت واگذار شده به افراد در سطح بالاتری باشد، زمینه‌های لازم برای بروز ابتکار و خلاقیت بیشتر فراهم می‌گردد؛ اما چنانچه در سازمان تأکید و توجه به حفظ وضع موجود بدون ایجاد تغییرها

سودمند باشد، در چنین حالتی اعضای روحیه ابتکار و نوآوری در سطح پایین تری را تجربه خواهند کرد؛ بنابراین، ایجاد جو مساعد برای بروز خلاقیت فردی در سازمان و دادن اختیار به افراد زمینه را برای بروز خلاقیت فراهم کرده و موجب افزایش تعلق و دلبستگی سازمانی در افراد خواهد شد. هویت عبارت است از: میزان یا درجه‌ای که افراد کل سازمان را (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) معرف خود می‌دانند به تعبیری، هویت بیانگر یکی شدن فرد و سازمان است زمانی که بین هدف‌های فردی و هدف‌های سازمانی هم‌سوئی به وجود می‌آید، انجام کار وسیله‌ای است در برای دستیابی به انتظارات فردی در چنین وضعیتی در افراد تمایل به بقاء در سازمان و وفاداری به سازمان و رعایت ارزش‌های پذیرفته شده به وجود می‌آید و در نتیجه تعلق سازمانی افراد افزایش می‌یابد.

همکاری و هماهنگی و وحدت سازمانی عبارت است از: وجود تفاهم، اتحاد و پیوستگی در بین گروه‌ها به منظور دستیابی به هدف‌های سازمان در سازمان‌هایی که میزان انسجام و یکپارچگی در سطح بالایی است، علائق و نگرش‌های اعضای مشابه بوده و موقعیتی که در آن تعاملات صورت می‌گیرد، دوستانه است در این حالت، انعطاف‌پذیری بین واحدها در سطح بالایی است و تعارضات میان آنها به حداقل ممکن کاهش می‌یابد و در نتیجه در این گونه سازمان‌ها تعلق و دلبستگی افراد به سازمان افزایش می‌یابد.

هدایت و رهبری نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است که عبارت است از: فرایند تعیین عملکرد مطلوب و تدوین استانداردهای عملکرد مطلوب، هدف‌گذاری به منظور تعیین کمیت و کیفیت و زمان اتمام هر فعالیت در سازمان‌هایی که استانداردهای عملکرد مطلوب تدوین می‌گردد و هدف‌گذاری به صورت مؤثر انجام می‌شود، کمیت و کیفیت و زمان اتمام فعالیت‌ها مشخص می‌گردد و عملکرد کارکنان مطلوب‌تر می‌شود در چنین سازمان‌هایی کارکنان از عملکرد مطلوب خود بازخورد گرفته و احساس رضایت کرده و در نتیجه تعلق و دلبستگی آنها به سازمان افزایش



## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرمادبی استقامی تهران بزرگ

می‌یابد حمایت/ روابط مدیریت نیز عبارت است از: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و از آنها حمایت می‌کنند مدیران متعهد سعی می‌کنند با سه شیوه از کارکنان حمایت و پشتیبانی کنند:

(۱) ابراز علاقه نسبت به کارکنان از طریق تأکید بر نقاط قوت آنان و ممانعت از ابراز اظهارنظرات مخرب در مورد دیگران؛

(۲) ارائه بازخورد ارشادی در برخورد با عملکرد ضعیف افراد؛

(۳) ترغیب افراد به ارائه طرح‌ها و اندیشه‌های خلاقانه در سازمان‌هایی که افراد توسط مدیر مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌گیرند.

میزان تعلق و دلبستگی سازمانی افزایش می‌یابد از دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی که با تعلق سازمانی ارتباط مثبت و معنادار دارد، نظام پاداش‌دهی به کارکنان است نظام پاداش عبارت است از: اعطای پاداش به صورت‌های گوناگون از قبیل اعطای حقوق، ارتقا، شناخته‌شدن در سازمان، مورد توجه قرار گرفتن، امنیت شغلی و غیره در قبال صرف زمان، انرژی، تلاش و مهارت‌های فرد یا آنچه که فرد به سازمان می‌دهد بدیهی است در سازمان‌هایی که دارای نظام تشویق و پاداش مطلوبی هستند، میزان دلبستگی و تعلق سازمانی افراد افزایش می‌یابد تقدیر و تشکر از خدمات کارکنان موجب دلگرمی آنان شده، زمینه بروز خلاقیت‌ها، پذیرش مسئولیت، احساس هویت سازمانی و احساس تعلق و دلبستگی سازمانی فراهم می‌گردد متغیر دیگری که با تعلق سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد، الگوی ارتباط است الگوی ارتباط عبارت است از: فرایند ارسال پیام دو جانبه بین گیرنده و فرستنده چنین فرایندی در سازمان از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی از بالا به پایین، پایین به بالا، افقی و مورب صورت می‌گیرد وجود الگوهای مناسب ارتباط در سازمان سبب می‌گردد میزان تعلق و دلبستگی در کارکنان افزایش یابد.

ریسک‌پذیری یکی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است که در پژوهش حاضر با تعلق سازمانی کارکنان ارتباطی منفی و معنادار دارد ریسک‌پذیری (تحمل خطر) عبارت است از: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند و دست

به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی کنند سازمان‌هایی که در آنها کارکنان آزادانه امور سازمان را همراه با مخاطرات و تبعات آن می‌پذیرد، نشانگر این است که این سازمان‌ها به بلوغ روانی یا سازمانی خود اعتقاد دارند در این حالت کارکنان از پذیرش وظایف و مسئولیت‌های سنگین و دشوار نمی‌هراسند، اما نبود ارتباط بین ریسک‌پذیری و تعلق سازمانی در این تحقیق نشانگر آن است که کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ از پذیرش وظایف و مسئولیت‌های دشوار هراسیده و ابتکار عمل به خرج نمی‌دهند؛ بنابراین ریسک‌پذیری در چنین کارکنانی موجب کاهش احساس تعلق آنان به سازمان می‌شود کنترل و تحمل تعارض نیز دو مؤلفه دیگر فرهنگ سازمانی هستند که در این تحقیق با تعلق سازمانی کارکنان ارتباط معناداری نداشتند.

کنترل یا سرپرستی مستقیم عبارت است از: تعداد قوانین و میزان سرپرستی مستقیمی که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند در سازمان‌هایی که اعتماد به افراد در سطح بالاتری است، کارکنان آن، افرادی سخت‌کوش هستند و تأکید بر قوانین و مقررات و اعمال سرپرستی مستقیم در سطح کمتری صورت می‌پذیرد در چنین سازمان‌هایی اعتقاد به بلوغ سازمانی وجود دارد و در این سازمان‌ها، شیوه سرپرستی از نوع خودکنترلی است برعکس، در سازمان‌هایی که میزان اعتماد به افراد در سطح پایین‌تری است، تعداد قوانین و میزان سرپرستی مستقیمی که سرپرستان بر رفتار زیردستان اعمال می‌کنند، بیشتر است؛ به عبارت دیگر، فرهنگ آن سازمان‌ها از نوع فرهنگ کنترلی است و همین مدام تحت نظر مقام مافوق بودن موجب کاهش احساس تعلق کارکنان به سازمان می‌شود منظور از تحمل و تضاد (فضای باز انتقاد) نیز عبارت است از: ایجاد فرصت اظهارنظر برای کارکنان توسط سازمان در مورد مسائل مربوط به کارکنان و فراهم کردن محیطی که در آن تصمیم‌ها و نحوه اجرای امور واقع‌بینانه بوده و ضمانت اجرایی آن نیز افزایش یابد.

سازمان‌هایی که برای کارکنان خود فرصت اظهارنظر در مسائل مربوط به کارشان را فراهم می‌سازند و مانع می‌گردند تا کار آنها از ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باز بماند و از



## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرمندی انتظامی تهران بزرگ

هرگونه انتقاد و استدلال منطقی استقبال می‌کنند، محیطی را فراهم می‌سازند که در آن تصمیم‌ها و نحوه اجرای امور واقع‌بینانه باشد و ضمانت اجرایی آن نیز افزایش یابد بدیهی است با ایجاد فرصت اظهارنظر برای کارکنان و فراهم کردن محیطی مساعد برای انتقاد، میزان تعلق و دلبستگی سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد؛ به عبارت دیگر، در یک سازمان، طرح انتقادات و پذیرش و هدایت صحیح آن از سوی مدیر سازمان مستلزم وجود جوی مساعدت‌آمیز و توانایی تحمل عقاید مختلف است در چنین محیطی خلاقیت و نوآوری افراد شکوفا شده و تعلق و دلبستگی سازمانی آنان افزایش می‌یابد، اما نبود ارتباط معنادار بین تحمل تعارض (فضای باز انتقاد) در این تحقیق می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که برای کارکنان مشارکت‌کننده در این تحقیق فرصت اظهارنظر و انتقاد به قدر مطلوب وجود نداشته است.



با وجود محدودیت‌هایی مانند امتناع برخی از پاسخ‌دهندگان از تکمیل پرسش‌نامه‌ها و محدود شدن جامعه و نمونه آماری پژوهش به کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ، تعمیم نتایج این تحقیق را به کارکنان سایر رده‌ها محدود می‌کند و لازم است تا برای تعمیم نتایج با اطمینان بیشتر، پژوهش‌های مشابه در سایر رده‌ها صورت پذیرد؛ از نتایج این پژوهش می‌توان در جهت برنامه‌ریزی‌های مدیریت منابع انسانی برای کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ برای بهبود فرهنگ سازمانی حاکم در این مجموعه و تعلق سازمانی کارکنان بهره‌مند شد به این منظور پیشنهادهایی به فرماندهان و رؤسای ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ ارائه می‌شود:

(۱) توصیه می‌شود سیستم ارائه پیشنهادها در فرماندهی انتظامی تهران بزرگ فعال و اجرایی شود؛ به این نحو که تمامی کارکنان در تمام سطوح بتوانند پیشنهادهای خود را برای بهبود، سرعت‌بخشی و تصحیح روند کار در هر بخش به‌ویژه بخش کاری خود ارائه کنند سازمان نیز باید با بررسی سریع و اعلام نظر در این زمینه، بازخورد لازم را بدهد و در صورت اجرایی بودن، آن پیشنهاد را با نام خود کارمند اجرایی کند و برای پیشنهاد و اجرای آن، پاداش جداگانه‌ای در نظر بگیرد همچنین، در طی سال و در مناسبت‌های

گوناگون از کارمندانی که در این زمینه سرآمد بوده‌اند، با ذکر نام و پیشنهاد آنان تقدیر و ضمن آن سایر کارکنان را به مشارکت در خلق ایده‌های خلاقانه ترغیب کرد؛

۲) پاداش در سازمان‌ها اغلب مبنای مشخصی ندارد و با هدف خاصی پرداخت نمی‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود تا در پرداخت پاداش برای افزایش احساس تعلق کارکنان به سازمان موارد زیر مدنظر قرار داده شود:

- نوع پاداش متناسب با نوع خدمت یا کار خاص انجام شده باشد؛
  - فاصله بین پرداخت پاداش و خدمتی که برای آن پاداش پرداخت می‌شود، کوتاه باشد؛
  - پاداش با توجه به شأن و شخصیت فرد انتخاب شود که می‌تواند مادی یا غیرمادی باشد؛
  - پاداش در جلسات عمومی یا مناسبتی با حضور فرماندهان انجام شود تا باعث ترغیب و تشویق سایر کارکنان گردد؛
- ۳) برای افزایش میزان همکاری و وحدت سازمانی و بالابردن احساس تعلق کارکنان به سازمان اقدام‌های زیر پیشنهاد می‌شوند:

- برای بالابردن اتحاد و هم‌بستگی در سازمان امتیاز و ارزش ویژه‌ای برای پیشنهاددهای گروهی در نظام پیشنهادها قائل شوند تا به این وسیله روحیه مشورت و کار گروهی در بین کارکنان تقویت شود؛
  - تشکیل گروه‌های مختلف در حین مراسم ورزشی، تفریحی، اردوها و مناسبت‌ها و هماهنگ کردن همه با یکدیگر (رفاقت‌های درون‌گروهی، رقابت‌های گروهی)؛
- ۴) برگزاری دوره‌های منظم شغلی برای همه کارکنان در سطوح مختلف سازمانی به‌منظور افزایش توانمندی آنان و پیشبرد هدف‌های سازمانی پیشنهاد می‌گردد در این دوره‌های آموزشی علاوه بر محتوای تخصصی، هدف‌های مرتبط با سازمان را می‌توان به عنوان مثال عینی بیان کرد تا هدف‌های سازمان ملکه ذهن کارکنان شود؛
- ۵) هدایت کارکنان برای تصمیم‌گیری‌های صحیح در کار و قدردانی به‌موقع از فعالیت‌های کارکنان ساعی در جمع دیگران برای تشویق کارکنان به خدمات شایسته، توصیه می‌شود؛



## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ

۶) برای هویت‌بخشی به کارکنان می‌توان از تشکیل کارگروه‌های تخصصی در هر زمینه و انجام کارها به صورت تیمی بهره برد؛ خط‌مشی‌ها و خواسته‌های فرماندهان نیز به عنوان هدف‌های اعلام شود کارکنان زمانی که احساس کنند به نظرات آنها اهمیت داده و شنیده شده است، حتی اگر تصمیم نهایی برخلاف نظر آنها باشد در اجرا با سیستم هماهنگ خواهند شد در واقع، به جای رویکرد اجبار و کنترل می‌توان از همکاری همه کارکنان در پیشبرد امور بهره برد که در این حال افراد به سازمان علاقه‌مند شده و به آن تعلق پیدا می‌کنند.



- بابایی خلجی، معصومه؛ سیدعلی اکبر احمدی و مهدی شهبازی (۱۳۹۲)، «بررسی عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی» وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره پنجم، شماره ۴، صص: ۵۶-۳۹.
- پورسنبل، علیرضا؛ لیلا اشرف پور و حسین لطفعلی فام (۱۳۹۲)، «بررسی نقش تعهد و تعلق سازمانی در بین کارکنان سازمان‌ها»، اندیشکده روابط بین‌الملل.
- جزایری، سیدحسین و پروین کرمی (۱۳۸۸)، «بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی کارکنان شرکت آبفا استان لرستان»، برگرفته از:  
<http://fa.projects.sid.ir/ViewPaper.aspx?ID=1664>  
تاریخ مشاهده: آبان ماه ۱۳۹۴
- دری، بهروز (۱۳۹۱)، «برخی از راه‌کارهای ایجاد تعلق و تعهد سازمانی»، مجله آینه دانشگاه، شماره ۲۴، صص: ۳۰-۲۸.
- راینز، استیفن (۱۳۹۳)، *تئوری سازمان*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چاپ سی و نهم، تهران: انتشارات صفار.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۷۸)، «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی»، مجله مجتمعه آموزش عالی، قم، شماره ۱، صص: ۱۳۹-۱۱۷.
- صفراق، رستم (۱۳۹۰)، «بررسی ارتباط میان تعلق سازمانی کارکنان و اعتماد: تبیین نقش فرهنگ سازمان»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.
- ضیایی، محمدصادق، طاهر روشن‌دل اربطانی و عباس نرگسیان (۱۳۹۰)، «بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون»، *نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی* (کتابداری)، دوره ۴۵، شماره ۵۵، صص: ۷۲-۴۹.

## بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان ستادی فرهنگی انتظامی تهران بزرگ

طباطبایی، سید محمود؛ امیرحسین کوهی؛ مسعود رضایی و علیرضا تاجیک (۱۳۹۳)، «بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان ورامین»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راه‌کارها، شیراز: مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.

علی احمدی، علی‌رضا؛ محمد نصرافهانی؛ حسین علی‌احمدی؛ ناصر مالکی و علی ذبیحی (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن، تهران: تولید دانش.

عیسی‌خانی، احمد؛ علی‌اصغر فانی و حسن دانایی‌فرد (۱۳۹۱)، «تبیین ارتباط بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۶، صص: ۳۸-۲۳.

غواصی، عبدالرحمن (۱۳۹۳)، «بررسی ارتباط بین تعلق سازمانی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اشتراک دانش کارکنان شهرداری‌های استان هرمزگان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه هرمزگان.

فزون‌مهر، نادر؛ موسی عسگری؛ رقیه سامی و رقیه شاهی (۱۳۹۳)، «بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعلق سازمانی آنها»، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران: مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.

قمریان، مژگان (۱۳۸۳)، «بررسی ارتباط بین عوامل فرهنگ سازمانی و میزان مشارکت دبیران در امور مدارس شهرستان خرم‌آباد در سال تحصیلی ۱۳۸۳-۱۳۸۲»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، مؤسسه مدیریت آموزش و پژوهش.

Abdi Alvi, H, Hanif, M, shahnava, A, and Raheem ahmad, R (2014) Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction European Journal of Business and Management, 6(27), 30-39.

Altbach, Ph (2014) The knowledge context: Comparative study on the distribution of knowledge State University of New York Press.

Dessler, G (2014) Organization theory 2<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall.

Fjortoft, N, and Smart, J C (1994) Enhancing organizational effectiveness: The importance of culture type and mission agreement Journal of Higher Education, 27(4), 429-447.



- Lok, P, and Crawford, J (1999) The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development Leadership & Organization Development Journal, 20(7), 365-374.
- Manetje, O, and Martins, N (2009) The relationship between organizational culture and organizational commitment Southern African Business Review, 13(1).
- Messner, W (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry Journal of Indian Business Research, 5(2), 76-100.
- Robbins, S P (2001) Organizational behavior New Delhi, Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S P (2005) Management Eighth edition, Entice Hall of India.
- Saeed, M, and Hassan, M (2000) Organizational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organizations Malaysian Management Review, 35(2), 54-59.
- Schein, E H (1992) Organizational culture and leadership 2<sup>nd</sup> ed, Yossey\_Bass, San Francisco, GA.

