

بررسی تاثیر کیفیت نیروی کار بر بهبود ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور

محسن خاکپور^۱

محسن عربی^۲

حسین عابدی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۶/۳۰

چکیده

در پژوهش حاضر به بررسی تاثیر کیفیت نیروی کار بر بهبود ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور پرداخته شده است؛ که بدین منظور ابتدا طبق مطالعات پژوهشگران و پرسشنامه های استاندارد داده ها برای تجزیه تحلیل گردآوری شد که در جامعه پژوهش سازمان اداری و استخدامی کشور بود با توجه به آزمون کوکران بین ۱۷۵ نفر توزیع گردید ابتدا آزمون روایی و پایایی انجام و اعتبار پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت و سپس طبق مدل رگرسیونی تدوین شده که به صورت خطی بود در نرم افزار SPSS20 آزمون فرضیات صورت پذیرفت که نتایج پژوهش حاکی از این است که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؛ که این رابطه برای سه مولفه تعهد سازمانی یعنی تعهد مستمر، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری برقرار بود و همچنین بین کیفیت نیروی کار و تعهد سازمانی این رابطه به این قرار بود که بین کیفیت نیروی کار و تعهد مستمر رابطه معنی داری وجود دارد و نیز بین کیفیت نیروی کار و تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد ولی بین کیفیت نیروی کار و تعهد هنجاری رابطه ای وجود ندارد و در آخر بیان گردید که کیفیت نیروی کار بر رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه تعدیل گری دارد که از بین مولفه های تعهد سازمانی، این تعدیل گری بین تعهد مستمر و هنجاری وجود داشته ولی با تعهد عاطفی موجود نبود یعنی می توان گفت کیفیت نیروی کار ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر و تعهد هنجاری را تعدیل میکند و نیز کیفیت نیروی کار ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی را تعدیل نمی نماید.

واژگان کلیدی

کیفیت نیروی کار، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، توسعه منابع، موسسه آموزش عالی کار، قزوین، ایران.
۲. دکتری مدیریت، مدرس و عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی کار، قزوین، ایران.
۳. دکتری مدیریت، مدرس و عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی کار، قزوین، ایران.

۱-مقدمه و مبانی نظری پژوهش

امروزه در جوامع بشری، نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند ارائه خدمات به عنوان مهمترین عامل شناخته شده است، البته شکی نیست که عامل انسانی مهمترین بخش تحول و توسعه جوامع امروزی است؛ اما با نگاهی دقیق تر به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده (قدرت بازو و کار مکانیکی) به سرمایه انسانی (دانش و مهارت) که مهمترین عامل ارائه خدمات سازمانی به شمار می رود. تکامل یافته است. چراکه اگر انسان ها نتوانند از ابزار ها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب نمایند، عملاً پیشرفت تکنولوژی فاقد کارایی و اثربخشی لازم خواهد بود که همه این ها با پیشرفت و رو به جلو رفتن کیفیت نیروی کار و همچنین افزایش تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی شده است. هر سازمانی اهداف خاص خود را دارد که مهمترینش می تواند بهره وری باشد که به وجود آمدن آن نیاز مبرم به ایجاد یک نوع دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی است. سازمانهایی که با داشتن کمترین امکانات توانسته اند به موفقیت های زیادی دست پیدا کنند و یا شکست هایی را پیش روی خود دیده اند همگی نقش قابل توجه نیروی انسانی سازمان را می رساند (نصیری پور و همکاران، ۱۳۸۹)؛ و از آنجایی که هر سازمانی به دنبال استفاده بهینه از نیروی انسانی خود هست در نتیجه می توان بیان داشت مهمترین و گرانها ترین ثروت هر سازمانی نیروی انسانی است که بیشترین حساسیت را نسبت به سایر عواملی که در سازمان وجود دارد (زمین؛ سرمایه؛ فناوری و مدیریت) دارا است. (آقای و همکاران، ۱۳۹۴). از این رو کنترل و رسیدگی به ارزشمند ترین دارایی سازمان ها نیز کار بسیار مشکل است به عنوان نمونه اگر مشوق های در نظر گرفته برای نیروی انسانی در جهت بهبود کیفیت نیروی کار تغییراتی در آن ایجاد گردد و یا انتخاب های نادرستی در این خصوص صورت گیرد پیشرفت کار در این نوع نیروی انسانی و انگیزه هایی که دارند دچار یک نوع فشار و کشش می کند. بطوری که اگر این نوع تشویق ها زیاد گردد نیرو هایی که دارای کیفیت کمتری هستند دچار یک نوع مشارکت در کار شده و باعث افزایش کیفیت نیروی کار شده و آن را بهبود می بخشد (نی و همکاران، ۲۰۲۰). بطور کلی می توان گفت این طرح ها و مشوق ها اگر با برنامه ریزی و کنترل های خاصی صورت گیرد می تواند بر افزایش کیفیت نیروی کار اثر گذار باشد (نی و همکاران، ۲۰۲۰). حال از آنجایی که کیفیت نیروی کار خود در دل بهره وری می باشد بایستی چگونگی کنترل آن نیز در سازمان بحث گردد ایشی کاوا مدافع کاربرد هفت ابزار کنترل کیفیت و بهره وری است. این هفت ابزار عبارت اند از:

نمودارهای پارتو- اولویت بندی اقدام

نمودارهای علت و معلول. تشخیص علت ها

لایه بندی علت ها در زیر مجموعه ها

برگه های کنترل- جمع آوری داده ها

هیستوگرام ها نمایش انحراف ها

نمودارهای پراکندگی بررسی روابط عامل دو گانه

نمودارهای کنترل نمایش انحرافات فرآیند

ایشان بیان کرد که اعضای گروه کیفیت بایستی به طور خاص از این ابزار استفاده نمایند. گروه های کوچکی که از کارکنان که یک حوزه مشخصی در سازمان به عهده گرفته اند دایره کیفیت را شامل می شوند و به وسیله هفت ابزار کنترل کیفیت به صورت داوطلبانه به بررسی اندازه گیری و تحلیل مسایل مربوط به کار طبق نظامی قانون مند می پردازند

و به منظور تغییرات در کار مورد نظر با مدیریت مشورت می نمایند و تغییرات را ایجاد می کنند. به نظر این محقق سطح فراگیرنده سازمان بخشی از فعالیت کیفی است که این فعالیت بر عهده دایره کیفیت است. او در ادامه بیان می کند که مدیریت قبل از اقدام به ایجاد دایره کیفیت و افزایش بهره وری و کنترل آن بایستی چگونگی کار و کیفیت موجود در دایره مذکور را شناسایی کند. دایره ی مورد بحث نیز باید افق بلند مدتی در مورد کیفیت سازمان را در نظر داشته باشد. مدیران به منظور ایجاد یک سیستم هماهنگ و ارزیابی اقدامات انجام شده بایستی برای اینکه حفظ فرهنگ حل مساله در سازمان سازماندهی شود کارهای مرتبط با ارزیابی های لازم این سیستم ها را ایجاد و آنها را بهبود بخشند. به هر حال بعد از مطالب بیان شده در خصوص کیفیت او به این نتیجه رسید که در سازمان هر کسی به عنوان یک عضو است که در یک تیم کار می کند و تاکید او بر این موضوع بود که برای کنترل کیفیت این اعضا که یک عنصر انسانی هستند ایجاد احترام به انسانیت است (حاج کریمی و پیرایش، ۱۳۸۵). همه این مطالب و کنترل نیروی انسانی بایستی در قالب فرهنگ سازمانی دیکته شود برای اینکه فرهنگ یک سازمان مثل شخصیت در وجود انسان است. هر فرهنگی شامل یک نوع مفروضاتی است که می تواند خوب یا بد باشد که سازمان نیز از آن مستثنی نیست که می تواند شامل اعتقادات، باور ها، هنجارها و ارزش ها باشد. در هر سازمانی ساختار و تشکیلاتی موجود است که فرهنگ سازمانی اساسی ترین عامل در ایجاد آن شناخته شده است و این عامل نقش مهمی در ایجاد ساختار و طرح سازمان، محیطی که در آن قرار دارد چه داخلی و چه خارجی و همچنین فناوری و نیروی انسانی و استراتژی های موجود هست داراست در کل می توان گفت فرهنگ هنجار های سازمان را شامل می شود و بیان میکند چه چیز باید باشد و چه چیز نباید باشد و اون رفتاری که سازمان باید داشته باشد را شکل داده و ترسیم می کند. وقتی یک فرهنگ قوی در سازمان شکل گیرد نیروی انسانی سازمان سعی در پیدا کردن نگرش های مختلف به منظور افزایش آگاهی در خصوص اهداف های که سازمان و سیستم هایی که موجود است قدم بردارد که این نیز باعث ایجاد حس مسئولیت، تعهد کاری و در نتیجه احساس رضایت می شود که جملگی این موارد با وجود یک فرهنگ سازمانی قوی قابل پیش بینی خواهد بود از این رو نقش مدیریت نیز قابل انکار نخواهد بود به طوری که اگر مدیریت قوی باشد در نتیجه می تواند برای نیروی انسانی خود روحیه، انگیزه و... را القا نماید که این باعث افزایش عملکرد سازمانی و افزایش کیفیت نیروی کار می شود (ممی زاده، ۱۹۹۷). هرچقدر فرهنگ سازمان غنی باشد محیط را در سازمان قانون مند، نیروی انسانی را در خصوص دریافت اهداف سازمانی مانند یک نیروی قوی به جلو هدایت می کند و همچنین در افراد انگیزه ای قوی به منظور ایجاد اخلاقیات و معنویات در محیط کاری را بر عهده می گیرد در این خصوص پژوهشگران بیان نمودند فرهنگ سازمانی که برای شان و مقام افراد، ارزش قائل است موجب روحیه و عملکرد شغل می شود (کاظمی کانی، ۲۰۱۳). عوامل مختلفی وجود دارند که بر عملکرد کارکنان اثر می گذارند اما یکی از عوامل تاثیر گذار می تواند تعهد سازمانی باشد زمانی که نیروی انسانی به سازمان خود متعهد است سعی می کند فراتر از آن چیزی که برایش محول شده انجام دهد و خود را وفادار به اهداف ارزش های سازمانی نشان دهد از این رو شناخت کارمند در خصوص این ارزش ها و باور ها و تعهدی که به این موارد دارد بستگی به توانایی ها و ارزشی است که خود برای آنان قائل است. هرچند این تعهد بیشتر باشد و کار سازمان برایشان مهم باشد فرد خود را بخشی از سازمان دانسته و ارزش های سازمان را ارزش های خود می داند و اموری که بر عهده خود دارد به نحو احسن انجام می دهد و سعی می کند تجاری را یاد بگیرد که هم بر رفاه خود تاثیر گذار است و هم به درد سازمان می خورد. نیرویی که می تواند کارکنان را در شرایط سخت و دشوار کاری و با وجود تنش و فشار

های محیط کاری متقاعد کند که انگیزه کافی برای نشان دادن عملکرد خوب باشد تعهد سازمانی است. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). ارزشمندترین و قیمتیترین دارایی هر کشوری می تواند نیروی انسانی کارآمد و با کیفیتش باشد. از آنجایی که در اکثر کشورها منابع طبیعی کافی به منظور توسعه دارند اما نیروی انسانی با کیفیت و شایسته و کارآمد ندارند در نتیجه از این نعمت های الهی به طور کافی نمی توانند بهره ببرند همچنین کشورهایی وجود دارند که از این منابع بی دریغ مانده اند اما نیروی کار یا همان نیروی انسانی کار آزموده داشته و انقدر این نیروها دقیق و با تجربه هستند که کشور های خود را به مسیر پیشرفت و ترقی سوق و خود نیز در آسایش و رفاه هستند. از آنجایی که در این دنیا اکثر کشورها در حال پیشرفت و توسعه هستند سازمان ها نیز بایستی با این تغییر و تحولات قدم علم کنند در نتیجه به منظور عدم حذف و ادامه عمر خود باید سیستم ها و استراتژی هایی را تدوین نمایند که همه این استراتژی ها و طرح ها در قالب فرهنگ سازمانی وجود خواهد داشت. دلیل و اهمیت فرهنگ سازمانی آنجا متبلور می شود که اگر یک استراتژی بر خلاف آن باشد اعتقاداتی که در خصوص آن وجود دارد باعث رد شدن این استراتژی می شود و در نتیجه باید یک استراتژی جدید همسو با اعتقادات و فرهنگ سازمانی جایگزین آن شود پس مهمترین بحث شناخت کافی و کامل از فرهنگ سازمانی هر سازمان است که استراتژی ها و طرح ها را در آن بیان می کند. (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین می توان گفت شیوه زندگی و ساختار هر سازمان که بستگی به عمر آن سازمان دارد فرهنگ سازمانی آن است و از آنجایی که مهمترین عنصر هر سازمان، عنصر نیروی انسانی آن است پس می توان گفت عناصر موجود در هر سازمان باید متأثر از فرهنگ آن سازمان باشند (میرسپاسی و زاهدی، ۱۳۸۱). پس تاثیر فرهنگ در تمام سلسله ها به جد می تواند قابل مشاهده باشد که می تواند بر عملکرد کارکنان اثر بگذارد و از آنجایی که عملکرد مستلزم تعهدی هست که نیروی انسانی به آن دارد و فرهنگ سازمانی آن را متبلور می کند پس می توان گفت تعهد و پایبندی افراد در هر سازمانی یکی از عواملی است که در کالبد فرهنگ سازمانی قرار دارد از این رو هرچه افراد پایبند و دارای تعهد باشند و تعهد سازمانی را ملاک عمل قرار دهند با اهداف سازمان و نگرش ها و رفتارها و مأموریت هایی که دارند ارتباط کافی را برقرار می کنند. در یک دهه اخیر بخش مهم و مرکز و کانون مطالعات سازمانی محققین تعهد سازمانی بوده است دلیل آن هم این است که تعهد سازمانی و کیفیت چرخه عمر سازمان یا همان بقای عمر سازمان باهم در ارتباط بوده اند و می توان گفت این دو در جهت هم حرکت کرده اند که همه این موارد نیز اثبات گردیده است؛ و مطالعات صورت گرفته نشان داد که هر چقدر تعهد بیشتر باشد مانند نیروی قوی و موثر در رسیدن سازمان به موفقیت هایش تاثیر گذار بوده است (کالورسن، ۲۰۰۰). (با این وجود میتوان گفت فرهنگ سازمانی و تعهد هر دو در هم تنیده هستند زیرا بررسی ها نشان داده است که در سازمان هایی که تعهد و وفاداری بیشتر بوده نظم در کار و در نتیجه عدم ترک و همچنین تمایل در ماندن در سازمان بیشتر بوده است (عزیزی، ۱۳۹۰). کولبرت و کئون (۲۰۰۰) عنوان کردند که ارتباط معکوسی بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک شغل و غیبت های مکرر وجود دارد یعنی هرچقدر اعد بیشتر باشد کارکنان دوست ندارند غیبت و یا شغل خود را ترک کنند (کیم و برایمر ۲۰۱۱)؛ و افرادی که تعهد کمتری نسبت به سازمان دارند بیشتر دوست دارند از کار فرار کرده و غیبت کنند و در نتیجه شغل را ترک نمایند (گولد و ویگا، ۲۰۰۸). به بیان بهتر می توان گفت عدم وجود تعهد یا فقدان آن اثراتی بر سازمان دارد که می تواند بر عملکرد سازمان نیز تاثیر بگذارد و یا عملکرد آن را ضعیف نماید و آن تمایل به ترک توسط نیروی انسانی یا غیب و تاخیر بیش از حد می تواند باشد که همه این موارد بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد که در بلند مدت اثر بخشی و کارایی سازمان را نیز به سمت منفی سوق می دهد

(گولریوز و همکاران، ۲۰۰۸) پس همه آن‌ها در کالبد تعهد سازمانی قرار دارند زیرا اگر تعهد نباشند سازمان با پیامدهایی از قبیل عدم کیفیت کاری، رضایت شغلی حضور عدم رفتار سازمانی درست و عملکرد شغلی روبه‌رو خواهد بود. از آنجایی که فرهنگ سازمانی و تعهد هر دو تابعی از نیروی انسانی هستند بایستی به درستی در ارتقای کیفیت نیروی کار که بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد در سازمان نقش آفرینی نمایند تا هردوی این عوامل را یعنی کیفیت نیروی کار و بهره‌وری نیروی کار را افزایش نماید (عمادزاده و همکاران، ۱۳۸۸) حال افزایش کیفیت نیروی کار تابع آموزش می‌باشد آموزش باعث افزایش سرمایه‌ی انسانی در نیروی کار می‌شود که این خود باعث افزایش کیفیت و بهره‌وری می‌گردد (مانیکو و همکاران، ۱۹۹۲) حال با این تفاسیر بحث اصلی و اهمیت موضوع با توجه به مطالب بیان شده و همچنین نبود مطالعه دقیق در خصوص متغیرهای موجود در این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال هستیم که آیا کیفیت نیروی کار بر بهبود ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور تاثیر دارد؟

که بدین منظور و برای یافتن پاسخ سوال فرضیاتی به قرار زیر تدوین شده است:

فرضیه اول: بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد

فرضیه فرعی اول: بین فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین کیفیت نیروی کار و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: بین کیفیت نیروی کار و تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: بین کیفیت نیروی کار و تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ششم: بین کیفیت نیروی کار و تعهد هنجاری رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی اثر تعدیل‌گری دارد.

فرضیه فرعی هفتم: کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر اثر تعدیل‌گری دارد.

فرضیه فرعی هشتم: کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی اثر تعدیل‌گری دارد.

فرضیه فرعی نهم: کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری اثر تعدیل‌گری دارد.

۲- تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

کیفیت نیروی کار:

از آنجایی که کیفیت نیروی کار در دل بهره‌وری می‌باشد می‌توان گفت: درجه استفاده مفید از هریک از عوامل تولید را بهره‌وری تعیین می‌کند به طوریکه این عامل دارای یک دیدگاه فکری است که تلاش می‌کند هر چیزی که الان در سازمان دارای نقش هست و موجود است آن را ارتقا و بهبود ببخشد (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴).

تعریف عملیاتی کیفیت نیروی کار:

اگر با دید کلان به بهره‌وری نگاه کنیم آن را در دو نوع جزئی و کلی طبقه‌بندی می‌کنیم به طوریکه در نوع جزئی آن یک عامل مهم وجود دارد و آن شاخص بهره‌وری منابع انسانی است که در آن کیفیت نیروی کار در راس دیگر شاخص قرار می‌گیرد (شجایی و همکاران، ۱۳۹۵) پس در سازمان نیز کیفیت نیروی کار می‌تواند در درجه اهمیت قرار

گیرد و می توان گفت بهبود کیفیت از مهمترین وظایف می تواند باشد حال خود کلمه کیفیت در ریشه زبان فارسی از کلمه ((کیف)) اقتباس شده که معنی چگونگی و حالتی که یک چیز می تواند داشته باشد را بیان می کند (عمید، ۱۳۶۷). حال می توان گفت آن چیزی که بهره وری را افزایش می دهد ارتقای کیفیت نیرو کار است که در آینده سازمان نقش دارد که ارتقای آن می تواند سرمایه گذاری و بازده سازمان را بالا برد (عمادزاده و همکاران، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی:

فرهنگ مجموعه ای از معانی و ارزش های مشترک با اعضای سازمانی است و فرهنگ سازمانی برای یک عضو جدید سازمان به عنوان طریقه مطلوب اندیشیدن و تفکر و احساس و برخورد در مقابله با مشکلات داخلی و خارجی سازمان است. همچنین فرهنگ سازمانی را می توان به عنوان مجموعه ای از ارزش های مشترک، اعتقادات، فرضیات و روش هایی که راهنمای نگرش رفتار در سازمان است تعریف کرد (رشید و همکاران، ۲۰۰۴).

تعهد سازمانی:

به مشارکت فرد با سازمان و به درجه ای نسبی هویت فرد با آن سازمان و درگیری که فرد با آن سازمان را دارد تعهد سازمانی گویند که خود این تعریف برای تعهد سازمانی عواملی به شرح ذیل بیان کرده است: (موودی، استیرز و پورتر^۱، ۱۹۷۹: ۲۱۲):

۱. برای ادامه عضویت با سازمان بایستی تمایل قلبی و عمیق وجود داشته باشد.
۲. به خاطر سازمان باید تلاش قابل ملاحظه ای انجام نمود.
۳. برای ارزشهای سازمان و اهدافی که سازمان دارد اعتماد قوی وجود داشته باشد.

تعهد سازمانی به صورت عملیاتی:

در اینجا تعریف عملیاتی تعهد سازمانی میانگین کسب شده از پاسخی است که به سوالات پرسشنامه تعهد سازمانی می باشد.

- **تعهد مستمر:** اشاره دارد به ارزیابی کارکنان به این صورت که آیا هزینه های که صرف ترک سازمان می شود از هزینه هایی که برای ماندن کارکنان در سازمان خرج می شود بیشتر است یا خیر (اورتگا-پارا و ساستر-کاستلو^۲، ۲۰۱۳: ۱۰۸۰). شاخص های این بعد شامل تلاش فرد برای سازمان بیشتر از انتظار سازمان از او، معرفی محل کار به عنوان سازمانی بزرگ، احساس وفاداری به سازمان، پذیرفتن هرگونه تکلیف کاری در سازمان و مشابهت ارزش های فرد و سازمان است.

تعریف عملیاتی تعهد مستمر:

منظور از تعهد مستمر در این پرسش نامه میانگین نمرات کسب شده از پاسخ به سوالات سوالات پرسش نامه تعهد سازمانی است. شاخص های تعهد مستمر در این پرسشنامه عبارتند از: دشوار بودن ترک محل کار، گسیخته شدن زندگی در صورت ترک شرکت، پرهزینه و زیانبار بودن ترک شرکت و احساس احتمال کمتر پیدا کردن کار و...

- **تعهد عاطفی:** یکی از ابعاد تعهد سازمانی تعهد عاطفی است که به تعلق عاطفی کارکنان، درک عاطفی آنان و پیوند و مشارکت آنان و عجین شدن آنان با سازمان اشاره دارد (اورتگا-پارا و ساستر-کاستلو^۳، ۲۰۱۳: ۱۰۷۵). شاخص های

^۱Mowday, Steers and Porter

^۲Ortega - Parra, Sastre-Castillo

^۳Ortega - Parra, Sastre-Castillo

این بعد، احساس افتخار از بیان عضویت در سازمان، تمایل فرد برای کار کردن در سازمان دیگر، روحیه گرفتن از سازمان، ترک سازمان با تغییر کمی در شرایط فعلی فرد و احساس شادی از پیوستن به سازمان با وجود داشتن حق انتخاب سازمان های دیگر می باشند.

تعریف عملیاتی تعهد عاطفی:

منظور از تعهد عاطفی در این مطالعه میانگین نمرات کسب شده از پاسخ به سوالات پرسش نامه تعهد سازمانی است. شاخص های تعهد عاطفی در این پرسشنامه عبارتند از: طی کردن دوران خدمت در شرکت، لذت تعریف شرکت در خارج از آن، شریک مشکلات شرکت بودن، عدم دلبستگی به شرکتهای دیگر و دارا بودن معنی و مفهوم شخصی شرکت و ...

– **تعهد تکلیفی یا هنجاری:** این بعد از تعهد به احساس کارکنان از وظیفه و الزام نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند اشاره دارد (اورتگا-پارا و ساستر-کاستلو، ۲۰۱۳: ۱۰۷۱). شاخص های این بعد، دستاورد های مهم در اثر پیوستن به سازمان، سازگاری خط مشی های سازمان با خواسته های فرد، نگرانی فرد نسبت به سرنوشت سازمان، بهتر بودن سازمان کنونی برای فرد نسبت به سازمان های دیگر و اشتباه بودن تصمیم فرد برای کار در سازمان هستند.

تعریف عملیاتی تعهد هنجاری:

منظور از تعهد هنجاری در این مطالعه میانگین نمرات کسب شده از پاسخ به سوالات پرسش نامه تعهد سازمانی است. شاخص های تعهد هنجاری در این پرسشنامه عبارتند از: عدم امکان وجود تامین منافع در شرکت دیگر، تغییر محل کار بصورت مداوم توسط مردم، عدم اعتقاد به وفاداری شخص به ماندن همیشه در شرکت، عدم غیر اخلاقی بودن تغییر محل کار، اعتقاد به مهم بودن وفاداری و ملزم به ماندن در شرکت و ...

۳-روش تحقیق

روش پژوهش به این گونه می باشد که ابتدا به منظور شناخت فرضیات از روش پیمایشی و میدانی استفاده می شود به طوری که ابتدا به منظور نگارش و تدوین چارچوب نظری و پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه ای، مقالات و ادبیات موجود در پژوهش های گذشته استفاده می گردد و به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد که حاوی گزینه ها می باشد استفاده می شود که این پرسشنامه و گزینه ها به صورت لیکرت خواهد بود و پاسخ دهندگان باید به یکی از این گزینه ها جواب دهند تا بتوان از این اطلاعات برای تجزیه تحلیل متغیر ها و فرضیه ها استفاده گردد. همچنین پژوهش حاضر به دلیل شناخت های موجود می تواند تحقیق توصیفی باشد زیرا وضعیت فعلی سازمان را مورد مطالعه قرار می دهد و چگونگی وضع حال سازمان را بیان می دارد که به آن تحقیق توصیفی نیز می توان عنوان کرد (خاکی، ۱۳۸۷)؛ و از آنجایی دارد رفتار پاسخگویان و سازمان را مورد بررسی قرار می دهد از لحاظ روش اجرا می تواند توصیفی از نوع همبستگی باشد. جامعه آماری یعنی اینکه افراد مورد تحقیق در انتخاب یک صفت مشخص اتفاق نظر داشته باشند و جامعه آماری یعنی کل افرادی که پژوهش در آن محیط می خواهد صورت گیرد و وقایع و رویداد هایی که محقق دنبال آن موارد هست بررسی شود (سکاران، ۱۳۸۸: ۲۹۵). جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان سازمان اداری و استخدامی کشور است. شایان ذکر است که تعداد آنها ۳۲۱ نفر می باشد. از این رو با توجه به آزمون کوکران که به شرح ذیل انجام گردید حجم نمونه ۱۷۵ نفر انتخاب شد.

$$n = \frac{(1/96)^2 * 0/5 * 0/5 * 321}{(0/05)^2 * (321-1) + (1/96)^2 * 0/5 * 0/5} = \frac{308/2884}{1/7604} \approx 175$$

شایان ذکر است که به طور کلی ۱۸۵ پرسشنامه توزیع شد و ۱۷۵ عدد طبق فرمول کوکران که نیاز آزمون می باشد دریافت و مورد آزمون قرار گرفت. سپس به منظور تدوین پرسشنامه برای تجزیه تحلیل داده ها با توجه به تعاریف عملیاتی متغیر ها پرسشنامه ای استاندارد طبق مطالعه پژوهشگران قبلی به صورت جدول ذیل تهیه گردید.

جدول سؤالات فرضیه‌های پژوهش

متغیر ها	شماره سؤالات	منبع سؤالات
تعهد سازمانی	۲۴-۱	آلن و مایر (۱۹۹۰)
تعهد عاطفی	۸-۱	آلن و مایر (۱۹۹۰)
تعهد مستمر	۱۵-۹	آلن و مایر (۱۹۹۰)
تعهد هنجاری	۲۴-۱۶	آلن و مایر (۱۹۹۰)
فرهنگ سازمانی	۳۰-۲۵	رشید و همکاران (۲۰۰۴)
کیفیت نیروی کار	۳۶-۳۱	شجایی و همکاران (۱۳۹۵)

لیکن به منظور روایی و پایایی پژوهش با توجه به استاندارد بودن سؤالات اقداماتی انجام گردید که در این پژوهش ابتدا بصورت روایی صوری مورد بررسی قرار گرفت که اساتید راهنما و مشاور روایی آن را مورد تایید قرار دادند اما به منظور تایید ریاضی روایی پرسشنامه های پژوهش که آیا قابل آزمون و بهره برداری هستند ابتدا بایستی آزمون شاخص KMO انجام شود که این شاخص نشان می دهد که داده های پژوهش قابل اتکا هستند یا به عبارت دیگر به درد تجزیه تحلیل می خورند یا نه، یا کفایت نمونه گیری را دارند بعد از تعیین این مورد از آزمون بارتلت استفاده می شود و به منظور پایایی پرسش نامه ها از آزمون الفای کرونباخ استفاده گردید تفسیر آن بدین گونه است که هرچقدر نتیجه آزمون الفای کرونباخ از (۰/۷) بیشتر باشد یعنی پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار است؛ و در آخر به منظور تجزیه تحلیل دقیق داده ها و آزمون فرضیات اقداماتی از قبیل تشریح و تدوین آمار توصیفی، آزمون نرمال بودن که از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بهره برداری شد همچنین با توجه به تعریف مدل فرضیات ابتدا همبستگی متغیر ها آزمون گردید که از آزمون اسپیرمن در این پژوهش استفاده گردید و همچنین به منظور تجزیه تحلیل و نیز نتایج نهایی فرضیات پژوهش از رگرسیون چند متغیره بهره گرفته شد. به منظور انجام اقدامات تشریح شده در خصوص آزمون روایی پایایی و آماره استنباطی از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

۴- یافته های تحقیق

آمار توصیفی به تلخیص، توصیف و توضیح ویژگی های مهم داده ها گفته می شود. در این قسمت داده های مختلف به صورت جداول و نمودار نشان داده شده و به دنبال آن شاخص های مختلف در این زمینه اندازه گیری می شوند. در این نوع آمار، ابتدا داده ها خلاصه شده و به صورت جدول های مختلف ارائه می شوند و سپس معیارهای عددی برای به دست آوردن مقدار معرف مرکز داده ها و مقادیر پراکندگی آنان به دست می آید.

نگاره ۴-۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های مرکزی شاخص‌های پراکندگی و

شاخص‌های شکل توزیع متغیرهای کیفی

شاخص‌های توصیفی	تعداد	میانگین	میانه	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
تعهد عاطفی	۱۷۵	۳/۴۷	۳/۳۷	۰/۷۵	۰/۵۷۲	۰/۱۸۵	-۰/۹۲۲
تعهد مستمر	۱۷۵	۳/۶۵	۳/۷۱	۰/۶۴	۰/۴۱۳	-۰/۳۰۶	۰/۲۶۷
تعهد هنجاری	۱۷۵	۳/۶۶	۳/۵۵	۰/۶۵	۰/۴۲۷	۰/۸۵۷	۰/۲۷۴
کیفیت نیروی کار	۱۷۵	۳/۵۸	۳/۶۶	۰/۴۸	۰/۴۸۷	۰/۰۰۹	۰/۶۲۱
فرهنگ سازمانی	۱۷۵	۳/۶۷	۳/۶۶	۰/۶۶	۰/۴۳۷	-۰/۱۷۸	۰/۷۴۵

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که مشاهده می‌کنید این جدول حاوی شاخص‌هایی برای توصیف پژوهش است. سطر اول تعداد داده‌ها رو نشان می‌دهد، سطر دوم میانگین داده‌هاست که یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های توصیفی بوده که اگر داده‌ها روی یک محور به صورت منظم ردیف شوند، مقدار میانگین دقیقه در نقطه تعادل یا مرکز ثقل توزیع قرار می‌گیرد. میانه مقداری است که ۵۰٪ داده‌های جامعه پایین تراز آن و ۵۰٪ درصد بالاتر از آن قرار می‌گیرند. نزدیک بودن مقدار میانگین و میانه، تقارن داده‌ها را نشان می‌دهد.

۴-۱. آزمون تعیین روایی و پایایی

جدول ۴-۵- آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توزیع شده

تعداد	پرسش	نتیجه آزمون
۱۷۵	۳۶	۰/۸۶۵

با عنایت به نتایج بدست آمده می‌توان عنوان کرد که پرسشنامه پژوهش دارای پایایی قابل قبول است زیرا مقدار آن بیشتر از ۰/۷ بوده و برابر است با ۰/۸۶۵ که نشان از داشتن پایایی پرسشنامه هاست.

حال که این آزمون صورت قرار گرفت بایستی روایی پرسشنامه‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد بدین منظور ابتدا بایستی آزمون KMO انجام شود که نشان می‌دهد داده‌ها قابل اتکا هستن و از این داده‌ها می‌توان برای تجزیه تحلیل استفاده نمود یا نه و سپس آزمون بارتلت که از سطح معنی داری آن به منظور روایی استفاده می‌شود تحلیل می‌گردد. این دو آزمون بر این مدل استوار هستند که اگر آماره آزمون KMO بالاتر از (۰/۶) باشد داده‌ها برای تحلیل مناسب هستند و آزمون بارتلت زمانی روایی را نشان خواهد داد که سطح معنی داری آن کمتر از ۵ درصد باشد. با این بیان در جدول زیر به خروجی این آزمون‌ها پرداخته شده است

نگاره ۴-۶- آزمون KMO و بارتلت برای پرسشنامه پژوهش

متغیر	KS	
	مقدار آماره	سطح معنی داری (Sig)
تعهد عاطفی	۱/۲۰۲	۰/۱۱۱
تعهد مستمر	۱/۱۷۳	۰/۱۴۶
تعهد هنجاری	۱/۰۹۶	۰/۲۰۶
کیفیت نیروی کار	۱/۰۲۱	۰/۲۱۰
فرهنگ سازمانی	۱/۱۱۱	۰/۱۲۳

منبع: داده‌های پژوهش

از آنجایی که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) است و برابر است با ۰/۷۳۵ پس تعداد افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ دادن برای تحلیل کافی هستند و آزمون بارتلت بیانگر این موضوع است که پرسشنامه روایی دارد زیرا سطح معنی داری آن کمتر از پنج درصد است.

۴-۲- آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (KS)

قبل از اینکه بتوانیم به تجزیه تحلیل داده ها بپردازیم بایستی اطمینان پیدا کنیم که داده ها نرمال هستند یا نه، اگر داده ها نرمال باشند از آزمون های پارامتریک استفاده شده و اگر نرمال نباشند از آزمون های نا پارامتریک، همانطور که بیان شد برای آزمون نرمال بودن از آزمون KS استفاده می شود به طوریکه اگر سطح معنی داری آن بیشتر از ۵ درصد باشد متغیر ها نرمال و اگر کمتر از ۵ درصد باشد متغیر ها نرمال نمی باشند.

نگاره (۴-۷) آزمون نرمال بودن متغیر ها

آزمون KMO		
۰/۷۳۵		
۷۴۲/۷۰۰	χ^2	آزمون بارتلت
۴۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	Sig	

طبق جدول آزمون KS میتوان گفت داده ها نرمال هستند زیرا نتایج بدست آمده بیان می کند که سطح معنی داری متغیر ها بالاتر از ۵ درصد می باشد و در نتیجه داده ها نرمال هستند و می توان داده هارا تجزیه تحلیل نمود.

۴-۳- آزمون اسپیرمن

برای اینکه شدت رابطه متغیر ها آزمون شود از آزمون ضریب همبستگی استفاده می شود که در این پژوهش از آزمون اسپیرمن استفاده شده است تا رابطه متغیر های مستقل و وابسته را نشان دهد که در این پژوهش متغیر فرهنگ سازمانی مستقل و کیفیت نیروی کار تعدیل گر و تعهد سازمانی وابسته می باشد که نتایج بدست آمده در جدول ذیل عنوان شده است:

نگاره (۴-۸) ماتریس همبستگی اسپیرمن بین متغیرها

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار	Beta		
عدد ثابت	۴/۰۷۱	۰/۴۳۲	----	۹/۴۳۴	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۰/۳۲۴	۰/۰۹۰	۰/۲۸۳	۳/۵۹۴	۰/۰۰۰
کیفیت نیروی کار	-۰/۴۹۸	۰/۱۲۲	-۰/۳۲۱	-۴/۰۷۲	۰/۰۲۱
	ضریب تعیین	تعدیل شده		مقدار آماره F	سطح معنی داری
	۰/۱۰۹	۰/۰۹۹		۱۰/۵۳۳	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج بدست آمده می توان گفت بین متغیرهای پژوهش رابطه همبستگی وجود دارد که برای تجزیه تحلیل فرضیات و رد یا پذیرفته شدن آنها می توان از رگرسیون چند گانه استفاده کرد.

۴-۴-آزمون فرضیات

گروه اول: فرضیه اول فرعی و چهارم فرعی

فرضیه فرعی اول: بین فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: بین کیفیت نیروی کار و تعهد مستمر رابطه معنا داری وجود دارد.

نگاره (۴-۱۰). مدل رگرسیونی متغیر (فرهنگ سازمانی و کیفیت نیروی کار)

بر اساس متغیر (تعهد مستمر):

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار	Beta		
عدد ثابت	۳/۱۹۴	۰/۳۶۵	----	۸/۷۴۴	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۰/۳۶۱	۰/۰۷۶	۰/۳۷۲	۴/۷۳۶	۰/۰۰۰
کیفیت نیروی کار	-۰/۲۴۱	۰/۱۰۳	-۰/۱۸۳	-۲/۳۲۶	۰/۰۲۱
	ضریب تعیین	تعدیل شده		مقدار آماره F	سطح معنی داری
	۰/۱۱۶	۰/۱۰۶		۱۱/۳۰۷	۰/۰۰۰

گروه دوم: فرضیه دوم فرعی و پنجم فرعی

فرضیه فرعی دوم: بین فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: بین کیفیت نیروی کار و تعهد عاطفی رابطه معنا داری وجود دارد.

نگاره (۴-۱۱). مدل رگرسیونی متغیر (فرهنگ سازمانی و کیفیت نیروی کار)

بر اساس متغیر (تعهد عاطفی):

فرهنگ سازمانی	کیفیت نیروی کار	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	
۰/۰۵۵	-۰/۱۸۳	۰/۷۱۷	۰/۷۳۲	۱/۰۰	تعهد عاطفی
۰/۴۶۹	۰/۰۱۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	----	
۰/۲۷۶	۰/۰۵۹	۰/۶۳۶	۱/۰۰	۰/۷۳۲	تعهد مستمر
۰/۰۰۰	۰/۴۳۹	۰/۰۰۰	-----	۰/۰۰۰	
۰/۲۰۶	۰/۰۱۶	۱/۰۰	۰/۶۳۶	۰/۷۱۷	تعهد هنجاری
۰/۰۰۶	۰/۸۳۴	-----	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
۰/۴۵۹	۱/۰۰	۰/۰۱۶	۰/۰۵۹	۰/۱۸۳	کیفیت نیروی کار
۰/۰۰۰	-----	۰/۸۳۴	۰/۴۳۹	۰/۰۱۵	
۱/۰۰	۰/۴۵۹	۰/۲۰۶	۰/۲۷۶	۰/۰۵۵	فرهنگ سازمانی
-----	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	۰/۴۶۹	

گروه سوم: فرضیه فرعی سوم و فرضیه فرعی ششم

فرضیه فرعی سوم: بین فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ششم: بین کیفیت نیروی کار و تعهد هنجاری رابطه معنا داری وجود دارد.

نگاره (۴-۱۲). مدل رگرسیونی متغیر (فرهنگ سازمانی و کیفیت نیروی کار)

بر اساس متغیر (تعهد هنجاری):

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار			
عدد ثابت	۲/۸۵۹	۰/۳۷۷	-----	۷/۵۷۷	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۰/۳۱۴	۰/۰۷۹	۰/۳۱۸	۳/۹۸۵	۰/۰۰۰
کیفیت نیروی کار	-۰/۰۹۷	۰/۱۰۷	-۰/۰۷۲	-۰/۹۰۹	۰/۳۶۵
	ضریب تعیین	تعدیل شده		مقدار آماره F	سطح معنی داری
	۰/۰۸۸	۰/۰۷۷		۸/۲۴۸	۰/۰۰۰

گروه چهارم: تعدیل گری کیفیت نیروی کار

فرضیه فرعی هفتم: کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر اثر تعدیل گری دارد.

نگاره (۴-۱۳). مدل رگرسیونی متغیر تعدیل گر (فرهنگ سازمانی * کیفیت نیروی کار)

بر اساس متغیر (تعهد مستمر):

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار			
عدد ثابت	۳/۱۲۲	۰/۱۸۸	-----	۱۶/۶۰۵	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی * کیفیت نیروی کار	۰/۰۴۰	۰/۰۱۴	۰/۲۱۹	۲/۹۴۸	۰/۰۰۰
	ضریب تعیین	تعدیل شده		مقدار آماره F	سطح معنی داری
	۰/۰۴۸	۰/۰۴۲		۸/۶۸۹	۰/۰۰۰

فرضیه فرعی هشتم: کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی اثر تعدیل گری دارد.

نگاره (۴-۱۴). مدل رگرسیونی متغیر تعدیل گر (فرهنگ سازمانی * کیفیت نیروی کار)

بر اساس متغیر (تعهد عاطفی):

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار			
عدد ثابت	۳/۳۸۴	۰/۲۲۷	-----	۱۴/۹۳۰	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی * کیفیت نیروی کار	۰/۰۰۷	۰/۰۱۷	۰/۰۳۲	۰/۴۲۷	۰/۶۷۰
	ضریب تعیین	تعدیل شده		مقدار آماره F	سطح معنی داری
	۰/۱۰۱	۰/۱۰۵		۰/۱۸۲	۰/۶۷۰

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق مشاهده گردید که مقدار آماره $F(۰/۱۸۲)$ و سطح معنا داری $۰/۶۷۰$ می باشد که نشان از این است که مدل رد می گردد و معنی دار نمی باشد و همچنین با توجه به ضرایب و سطح متغیر ها نیز این اثبات می گردد و در نتیجه می توان گفت کیفیت نیروی کار رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی را تعدیل نمی نماید و فرضیه رد می گردد.

فرضیه فرعی نهم: کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری اثر تعدیل گری دارد.

**نگاره (۴-۱۵). مدل رگرسیونی متغیر تعدیل گر (فرهنگ سازمانی * کیفیت نیروی کار)
بر اساس متغیر (تعهد هنجاری):**

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار			
عدد ثابت	۳/۰۳۶	۰/۱۹۰	----	۱۶/۰۱۶	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی * کیفیت نیروی کار	۰/۰۴۷	۰/۰۱۴	۰/۲۵۲	۳/۴۲۵	۰/۰۰۱
	ضریب تعیین	تعدیل شده		مقدار آماره F	سطح معنی داری
	۰/۰۶۴	۰/۰۵۸		۱۱/۷۳۲	۰/۰۰۱

۴-۵- بحث و نتیجه گیری

مطابق فرضیه اول و نتایج بدست آمده می توان گفت که رابطه معنی دار میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد و این بدین معنی است که هرچقدر فرهنگ سازمانی یک سازمان بالا باشد تعهد نیز بالاتر خواهد رفت که نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر با نتایج مطالعات، حدادی و هاشمی (۱۳۹۶)، علی زاده و سلیمی (۱۳۹۶)، موتمنی و آگاه (۱۳۹۴) همسو می باشد. نتایج فرضیه فوق این را اثبات کرد که فرهنگ سازمانی و تعهد همسو هستند یعنی هرچقدر تعهد کارکنان مستمر باشد فرهنگ سازمانی نیز رو به جلو تر و بالاتر خواهد بود. در خصوص فرضیه دوم و نتایج پژوهش بیانگر این است که بین فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی رابطه معنا داری وجود دارد و ضرایب موجود و سطح معنا داری آزمون انجام شده آنرا تایید نمود. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات حدادی و هاشمی (۱۳۹۶)، علی زاده و سلیمی (۱۳۹۶)، موتمنی و آگاه (۱۳۹۴) همسو می باشد و می توان بیان کرد که هرچقدر تعهد عاطفی و حس عاطفی و صمیمیت میان کارکنان افزایش یابد فرهنگ سازمانی نیز بالا خواهد رفت و در نتیجه هرچقدر فرهنگ سازمانی بالا رود عملکرد کارکنان بهتر خواهد شد. در ارتباط با فرضیه سوم و با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه پژوهش بیانگر این است که بین فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری رابطه معنا داری وجود دارد و ضرایب موجود و سطح معنا داری آزمون انجام شده آنرا تایید نمود. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات حدادی و هاشمی (۱۳۹۶)، علی زاده و سلیمی (۱۳۹۶)، موتمنی و آگاه (۱۳۹۴) همسو می باشد و می توان بیان کرد که هرچقدر تعهد هنجاری که نشان از رفتارهای خود کارکنان و عملکردشان هست که سعی در کمتر غیبت کردن و غیره می نمایند در نتیجه هرچقدر تعهد هنجاری کارکنان بالا رود فرهنگ سازمانی نیز بالا خواهد رفت و نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که بین کیفیت نیروی کار و تعهد مستمر رابطه معنا داری وجود دارد و ضرایب موجود و سطح معنا داری آزمون انجام شده آنرا تایید نمود. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات عماد زده و همکاران (۱۳۸۸)، احسانیان و همکاران (۱۳۹۹)، نی و همکاران (۲۰۲۰) همسو می باشد و می توان بیان کرد که هرچقدر تعهد مستمر که بیانگر سرمایه گذاری ها و ایجاد فرصت های شغلی می باشد افزایش یابد کیفیت نیروی کار نیز بالا خواهد رفت. از تفاسیر جدول مربوط به فرضیه فرعی پنجم موضوع بیانگر این است که بین کیفیت نیروی کار و تعهد عاطفی رابطه معنا داری وجود دارد و ضرایب موجود و سطح معنا داری آزمون

انجام شده آنرا تایید نمود. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات عماد زده و همکاران (۱۳۸۸)، احسانیان و همکاران (۱۳۹۹)، نی و همکاران (۲۰۲۰) همسو می باشد و می توان بیان کرد که ویژگی های شغلی و شخصی در بر گیرنده تعهد عاطفی می باشد پس اگر این موارد افزایش یابد کیفیت نیروی کار افزایش می یابد و از مطالب جدول فوق در خصوص فرضیه ششم پژوهش بیانگر این است که بین کیفیت نیروی کار و تعهد عاطفی رابطه معنا داری وجود ندارد و ضرایب موجود و سطح معنا داری آزمون انجام شده آنرا تایید نمود؛ و نیز در خصوص فرضیه هفتم پژوهش بیانگر این است که بین کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر اثر تعدیل گری دارد. ضرایب موجود و سطح معنا داری آزمون انجام شده آنرا تایید نمود. همچنین می توان بیان نمود که پژوهش حاضر جز اولین پژوهش ها می باشد که این رابطه را آزمون می نماید و در نتیجه میتوان گفت که هرچقدر کیفیت نیروی کار بهبود یابد از طریق داشتن عملکرد قوی و یا شناخت از کار و نگرش های مثبت می تواند باعث افزایش فرصت های شغلی و در نتیجه افزایش فرهنگ سازمانی گردد؛ و با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه فرعی هشتم پژوهش این موضوع قابل استنتاج است که بین کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر اثر تعدیل گری دارد. ضرایب موجود و سطح معنا داری آزمون انجام شده آنرا تایید نمود. همانطور که قابل بیان است نیروی انسانی هرچقدر دارای کیفیت باشد می تواند بر فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی تاثیر گذار باشد ان هم به طوری که نیروی انسانی دارای تعلق خاطر به سازمان داشته باشد رفتار های شخصی خود بر قوانین و چارچوب سازمان تاثیر گذار نباشد در نتیجه کیفیت نیروی کار میتواند بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی اثر تعدیل گری دارد؛ و در آخر فرضیه حاضر و مطالعه پژوهش حاضر جز نخستین مطالعات می باشد؛ و در آخر با عنایت به تجزیه تحلیل فرضیه فرعی نهم پژوهش بیانگر این است که بین کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری اثر تعدیل گری ندارد. به طور کل در این پژوهش به بررسی تاثیر کیفیت نیروی کار بر بهبود ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان اداری و استخدامی کشور مورد مطالعه قرار گرفت به طوری که ابتدا برای اینکه بتوانیم متغیر های پژوهش را شناسایی کنیم از مطالعه محققین استفاده نموده و از طریق پرسشنامه به جمع آوری داده ها بهره برداری شد بعد از جمع آوری داده ها ابتدا آزمون روایی و پایایی صورت پذیرفت و در آخر نتایج آزمون از طریق رگرسیون چند گانه مورد تحلیل قرار گرفتند و نتایج تشریح گردیدند لذا با توجه نتایج بدست آمده پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می گردد:

- ۱- با توجه به اینکه فرضیه اصلی پژوهش خود از سه فرضیه فرعی را نشان می دهد و به طور کلی می توان گفت رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی که مثبت می باشد و همسو می باشند پیشنهاد می گردد سازمان اداری و استخدامی کشور با توجه به اینکه در سطح ملی کشور دارای فرهنگ سازمانی خاص خود می باشد به منظور افزایش تعهد سعی در ایجاد نگرش های جدید، مشارکت در تمام سطوح میان کارکنان و مدیران نماید و همچنین فرصت های جدید شغلی و سرمایه گذاری ها نماید تا تعهد مستمر، عاطفی و هنجاری نیز افزایش یابد، افزایش این موارد باعث افزایش فرهنگ سازمانی می گردد.
- ۲- به منظور فرضیه فرعی اول طبق فرهنگ سازمانی که با تعهد مستمر رابطه دارد پیشنهاد می شود که سازمان با توجه به معیار های همچون نوآوری و مشارکت کارکنان که فرهنگ سازمانی را بالا می برد باعث ایجاد تعهد مستمر شوند تا کارکنان به ترک سازمان فکر ننمایند و یک فرهنگی ایجاد نمایند تا کارکنان احساس تعلق به سازمان خود نمایند.

۳- با توجه به فرضیه فرعی دوم پژوهش که رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی را نشان می دهد پیشنهاد می گردد با توجه به فرهنگ سازمانی که سازمان اداری استخدامی را در جامعه دارای یک نوع اثر مثبت است بایستی یک نوع رابطه عاطفی میان کارمند خود و فرهنگ سازمانی ایجاد نماید که آن هم می تواند با این معیار ها باشد در کارکنان تفکری ایجاد نماید که سازمان خود را مثل خانواده خود ببیند و خود را جزئی از خانواده بداند و مشکلات موجود در سازمان را مشکلات خود بداند و یک نوع علاقه عاطفی میان خود و سازمان ایجاد نماید که همه این ها در سایه فرهنگ سازمانی است. پس پیشنهاد می گردد در سازمان اداری به این عوامل مطرح شده در خصوص تعهد عاطفی توجه گردد.

۴- در خصوص فرضیه سوم فرعی که رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری را نشان می دهد پیشنهاد می شود در سازمان اداری استخدامی که از نظر فرهنگ سازمانی در سطح و لول بالایی قرار دارد که آن هم دلیلش چارچوب و قوانین وضع شده و مقبولیت در جامعه می باشد در خصوص ایجاد تعهد هنجاری بایستی این عوامل را مد نظر قرار دهد و آن هم این است که باید تفکری در سازمان ایجاد نماید که کارکنان از خود گذشتهگی کافی داشته باشند و این تفکر که سازمان خود را اگر تغییر دهند از نظر اخلاق و آیین رفتار حرفه ای، اخلاقی نمی باشد، پس به طور کلی پیشنهاد می شود در این مورد به موارد اخلاقی توجه زیادی گردد.

۵- با توجه به فرضیه دوم اصلی که خود از سه فرضیه فرعی استخراج شده پس می توان گفت به منظور افزایش کیفیت نیروی کار تعهد سازمانی لازمه کار می باشد، به طوری که اگر احساس تعلق داشتن به سازمان افزایش و افراد محیط کار را جز خانواده دانستن و همچنین روحیه ترک نکردن کار و افزایش وجدان کاری و وفاداری که همگی در زمره تعهد سازمانی، چه مستمر، عاطفی و چه هنجاری قرار دارند افزایش یابد کیفیت نیروی کاری نیز افزایش خواهد یافت، همچنین به منظور افزایش کیفیت نیروی کاری با رعایت کنترل تعهد سازمانی، ایجاد عوامل انگیزشی نیز مفید خواهد بود، زیرا هرچقدر نیروی سازمانی تعهد نشان دهد و تشویق شود سعی در افزایش سطح کیفیت کاری خود خواهد کرد. پس می توان گفت این پیشنهاد ها هر سه فرضیه چهارم و پنجم و ششم را شامل می شود.

۶- طبق بقیه پیشنهاد ها که سه فرضیه فرعی را شامل می شود زیرا تعهد سازمانی از سه مولفه، مستمر، هنجاری و عاطفی تشکیل شده و یک فرضیه اصلی را شامل می شود پس این پیشنهاد شامل فرضیه سوم اصلی و منتج شده از فرضیه فرعی هفتم، هشتم و نهم است و از انجایی که کیفیت نیروی کار بر رابطه میان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه تعدیل گری دارد پیشنهاد می گردد در سازمان اداری استخدامی دوره های آموزشی جهت کاهش اشتباه های مربوط به کار ارائه گردد، نگرش های منفی و مثبت به محیط و خود کار در نیروی انسانی القا گردد و سعی در کنترل عملکرد های ضعیف و قوی گردد تا همه نیرو ها در یک سطح و در یک بعد قرار گیرند تا تنش میان نیرو ها کاهش یافته تا تعهد هنجاری نیز کاهش یابد. از این رو پیشنهاداتی به شرح ذیل برای مطالعات آتی ارائه و در آخر محدودیت های موجود ارائه می گردد.

۱. بررسی احساس لذت از کار و فرهنگ سازمانی با تاکید بر نقش سرمایه فکری.

۲. بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر کیفیت نیروی کار و معنویت در محیط کار.

۳. شناسایی عوامل تعهد سازمانی و بهره وری و اولویت بندی و رتبه بندی آنها

و محدودیت های موجود به شرح ذیل بوده است:

۱- نتایج پژوهش حاضر را به دیگر سازمان های کشور نمی توان تعمیم داد

۲- عدم داشتن یقین از صادقانه بودن پاسخ های جامعه آماری و همچنین محدود بودن زمان جمع اوری داده ها و اجرای آزمون ها

۳- نبود انگیزه و احساس مسئولیت نسبت به تکمیل پرسشنامه توسط کارکنان.

۴- عدم استفاده از مدل های دیگر تحقیق میدانی مانند مصاحبه و آزمون دلفی برای طراحی پرسشنامه و استفاده از پرسشنامه استاندارد.

منابع و مآخذ

آقائی، رضا؛ آقائی، میلاد؛ آقائی، اصغر (۱۳۹۴). "بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل BSC" فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هفتم، شماره ۴ (شماره پیاپی)، زمستان ۱۳۹۴: صص ۲۷-۴۹.

احسانیان، فرامرز، فقیه آرام، بتول، سوسه‌ابی، پری. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌ها و عوامل سازنده کیفیت نیروی انسانی در سازمان دانشگاه. پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۱۳(۲)، ۸۷-۱۰۷. doi: 10.22070/tlr.2017.13.2.87

حاج کریمی، عباسعلی؛ و پیرایش، رضا. (۱۳۸۵). تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر. فرهنگ مدیریت، ۵۷-۸۶.

حاجی عمو عصار، م؛ عبدالهی، ر؛ رحمتی، د؛ سادات فر خجسته و (۱۳۹۴): «رابطه عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی در کارکنان شاغل شهر تهران». فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۳۹،

حافظ نیا، م، (۱۳۸۶). «مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی»، تهران، انتشارات سمت.

حسینی، م؛ حیدری زاده، ز؛ قاسم زاده علیشاهی، ا: (۱۳۹۱) «بررسی نقش و تاثیر اخلاق اسلامی کار و فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز». دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۰، شماره ۲،

حدادی، سیدمصطفی، هاشمی، محمدرضا. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر کیفیت زندگی کاری بر فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان لرستان). نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۲(۴)، ۸۹-۷۷.

خاکی، غ، (۱۳۸۷). "روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی" تهران، انتشارات بازتاب.

سکاران، اوما (۱۳۸۸)، "روش تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و شیرازی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش دولتی.

شجاعی، سید سعید؛ جمالی، غلام رضا؛ منطقی، نیکزاد. (۱۳۹۵). "شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲، صص ۱۶۱-۱۸۱.

ضیایی، محمد صادق، روشندل اربطانی، طاهر، نرگسیان، عباس. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون. تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، ۴۵(۱)، ۴۹-۷۲.

عزیزی سعید (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم). پژوهشنامه مالیات. ۱۳۹۰؛ ۱۹ (۱۱)

علی‌زاده، قدرت‌الله، سلیمی، قربانعلی. (۱۳۹۶). رابطه فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت مدارس متوسطه شهر اصفهان. پژوهش در برنامه ریزی درسی، ۱(۱۴)، ۴۳-۷۰.

عمادزاده و همکاران (۱۳۸۸) اثر کیفیت نیروی کار بر رشد اقتصادی در منتخبی از کشور ها. فصلنامه اقتصاد مقداری (بررسی های اقتصادی سابق) دوره ۶ شماره ۱ صفحات ۲۶-۱.

عمادزاده، مصطفی، دلالی اصفهانی، رحیم؛ صمدی سعید و فرزانه محمدی، (۱۳۹۴) "اثر کیفیت نیروی کار بر رشد اقتصادی در منتخبی از کشور ها". فصلنامه اقتصاد مقداری، سال ششم شماره ۱ (پیاپی ۲۰، بهار ۱۳۸۸)

عمید، حس (۱۳۶۷) فرهنگ فارسی، تهران: انتشارات امیرکبیر.

کیانی، ندا، رادفر، رضا. (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل. مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۵)۴، ۱۱۱-۱۳۰.

موتمنی*، علیرضا، آگاه، سحرالسادات. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۶(۲)، ۳۵-۶۰.

میرسپاسی، ناصر و محمد زاهدی (۱۳۸۱) «رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان» پژوهشی در شرکتهای بیمه، اقتصاد و مدیریت»، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۵

نصیری پور، امیراشکان، مهرایان، فردین، فرمانبر، ربیع اله، کشاورز محمدیان، سکینه (۱۳۹۰)، تعیین عوامل ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان، پژوهش در علوم پزشکی، شماره ۳(۲)، ۵۸-۶۳.

Colbert, A. E. & Kwon, I. W. G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 484-501.

Culverson, D. (2002). Exploring organizational commitment following radical change A case study within the Parks Canada Agency (Master's thesis, University of Waterloo).

Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.

Güteryüz, G. Güney, S. Aydın, E. M. & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(11), 1625-1635.

Jain, Ajay K. (2015) "Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India", *Cross Cultural Management*, Vol. 22 Iss: 1, pp.116 – 144.

KazemiKani, B. Kazemian, M. Damirchi, Q. V. Hafezian, M. Gholizadeh, S. & Balooie, F. (2013). Surviving the relationship between organizational culture and employees empowerment. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(9), 3482.

Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.

Mamizade, J. (1997). Impact of organizational culture on its per-2. formance. *Tadbir*, 61, 38-40.

- Mankiw, N. G. Romer, D. & Weil, D. N. (1992). A contribution to the empirics of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 107(2), 407-437.
- Mowday, R. Steers, R. and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Ni, S. Podgursky, M. & Wang, X. (2020). Teacher Pension Plan Incentives, Retirement Decisions, and Workforce Quality. *Journal of Human Resources*, 1218-9912R2.
- Ortega-Parra A, Sastre-Castillo MA. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Journal of Management Decision*; 51 (5): 1071-1083.
- Prost, S. G. & Middleton, J. S. (2020). Professional quality of life and intent to leave the workforce: Gender disparities in child welfare. *Child abuse & neglect*, 110, 104535.
- Rashid, Z. A. Sambasivan, M. & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*.
- Shaukat Ali. Fahad Farid Ibrarullah (2016)," EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract>.
- Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.