



نقش و کارکردهای توسعه فرهنگ و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان

نادیا حمزه لویی^{۱*}، جواد شهلائی^۲، حبیب هنری^۳، مصطفی افشاری^۴

تاریخ تصویب: ۹۱/۴/۵

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۱۰

چکیده

در شرایط نابسامان اقتصاد جهانی، لزوم دارا بودن و پیاده‌سازی فرهنگی قوی و ایجاد جوی مناسب در سازمان، اجزای لاینفکی برای تعهد بیش از پیش کارکنان می‌باشد. از این رو، این پژوهش با هدف بررسی نقش و کارکردهای توسعه فرهنگ و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت‌بدنی استان همدان تدوین گردید. روش تحقیق همبستگی بوده که به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری کلیه کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان می‌باشد. نمونه‌گیری به روش کل شمار انتخاب شد که مجموعاً از میان ۵۰ نفر، تعداد ۴۲، پرسشنامه پاسخ داده و تحویل داده شد. در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین (۱۹۹۹) ($\alpha=0/74$)، جو سازمانی هالپین و کرافت (۱۹۶۳) ($\alpha=0/83$) و تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) ($\alpha=0/76$) استفاده شد. براساس یافته‌های این پژوهش و نتایج رگرسیون، نشان داده شد که ۴۰/۷ درصد از واریانس تعهدکاری مربوط به فرهنگ و جو سازمانی است و جو سازمانی اهمیت بیشتری در پیش‌بینی تغییرات تعهدکاری نسبت به متغیر فرهنگ سازمانی داراست ($\beta=1/002, p<0/001$). همچنین، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی ($r=0/31, p<0/05$) و عدم ارتباط معنادار بین جو سازمانی و تعهد هنجاری یافت شد ($r=-0/143, p>0/05$). با توجه به نتایج تحقیق ضروری است که سازمان‌ها به علت تأثیرگذاری مستقیم کارکنان خود در سرنوشت سازمان با پرورش کارکنانی متعهد و اعتماد به آنان، در اهتمام به این امر کوشا باشند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری

E-mail: nadiahamzeloo@yahoo.com

E-mail: javadshahlaee@gmail.com

E-mail: honari_h@yahoo.com

E-mail: afsharimostafa7@yahoo.com

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی*

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۳. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۴. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری

مقدمه

امروزه، در عصری زندگی می‌کنیم که سازمان‌ها با تشکیلات پیچیده کوچک و بزرگ پیرامون ما را فرا گرفته‌اند و قسمت اعظم نیازهای گوناگون را تأمین می‌کنند. واژه «سازمان» به عنوان کلیدی‌ترین اصطلاح در علم مدیریت عبارتست از پدیده‌ای اجتماعی که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود نسبتاً مشخصی است که هدف یا اهداف معینی را بر اساس برخی اصول و مبانی دنبال می‌نماید. همچنین، نیروی انسانی کارآمد، شاخص اصلی برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورد. بنابراین، کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی، متمایل و متعهد به حفظ عضویت سازمانی، از نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمانی می‌باشد (فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱).

در این عرصه، تعهد کارکنان به سازمان، مولد دارایی‌های نامشهود است. در سال‌های اخیر، تعهدسازمانی بخش مهم مطالعات سازمانی و کانون مطالعات بوده است؛ زیرا ارتباط آن با کیفیت زندگی سازمان اثبات شده است و پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد کارکنان، یک نیروی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها است. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را بازگو می‌کند (اوگبانا و هریس، ۲۰۰۷). آلن و می‌یر^۱ (۱۹۹۱) تعهد سازمانی را یک حالت روانی که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت تداوم خدمت در یک سازمان می‌باشد، تعریف کرده‌اند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۱). در مدل سه بخشی که آنان در مورد تعهد سازمانی طراحی کرده‌اند، سه مورد تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه‌های ناشی از ترک سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان، به ترتیب تحت عنوان تعهد عاطفی، مستمر یا عقلایی و تکلیفی یا هنجاری طبقه‌بندی شده‌است (میر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱). در همین راستا، ممن و همکاران^۲ (۲۰۱۲) به این مطلب اشاره دارند که متخصصان عموماً موافقت می‌کنند که تنوع نیروی کار می‌تواند نتایج مثبتی را به مانند عقاید متنوع و بدیل و همچنین تعهد به وجود آورد. با این وجود، این پژوهش نشان می‌دهد که تنوع نیروی کار می‌تواند منجر به به بار آوردن خروجی‌های نامطلوب گردد (ممن و همکاران، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، هر سازمانی دارای فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش‌ها و هنجارها و روش‌های عمل مخصوص و نسبتاً پایداری است که شیوه رفتار آنها را بر اساس این ویژگی‌ها می‌توان پیش‌بینی کرد. این فرهنگ یا خصوصیات که به ما اجازه می‌دهد یک سازمان را از سازمان دیگر متفاوت بدانیم، جو سازمانی نام گرفته است. نظر به اینکه جو سازمانی در همه ابعاد و جای‌جای سازمان جریان دارد، بنابراین ضمن تأثیرگذاری در سلوک و حالت اعضا، رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات می‌تواند موجب انگیزش یا ضعف آن شود که در هر صورت، در عملکرد نیروی انسانی نقش دارد. بنابراین، کارایی و توسعه سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد (علوی، ۱۳۸۱). برخی از صاحب نظران فرهنگ، آداب و رسوم و روش‌های عملی انجام کارها را در هر سازمان به عنوان جو آن سازمان در نظر گرفته‌اند. دیویس^۳ جو را در برگیرنده فرهنگ سازمانی هم می‌داند. برخی از صاحب‌نظران، جو را با فرهنگ سازمانی مترادف دانسته‌اند و بعضی، جو سازمانی را جزئی از فرهنگ سازمانی می‌دانند.

^۱. Allen & Meyer

^۲. Mamman et al

^۳. Davis

هر چند جو و فرهنگ سازمانی تا اندازه زیادی به هم شباهت دارند و هر دو برای توصیف ویژگی‌های درونی و پایدار یک سازمان به کار می‌روند، اما هر کدام دلالت بر واقعیاتی متفاوت از دیگری دارند. نکته حایز اهمیت در ارتباط جو و فرهنگ آن است که جو صرفاً منعکس کننده فرهنگ سازمان نیست، بلکه بازتاب مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و متغیرهای نسبتاً پایدار درون سازمان از جمله فرهنگ است. به عبارت دیگر، تعامل عوامل مختلف داخلی سازمان مانند روابط اجتماعی - انسانی، فرهنگ، محیط فیزیکی، ساختار سازمانی، شیوه مدیریت و رهبری و ... بر ادراک کارکنان از جو و رفتار آنان تأثیرگذار است.

با نگاهی به دیدگاه‌های ساختاری، ادراکی، تعاملی و فرهنگی در مورد جو سازمانی، می‌توان اذعان نمود که کیفیت روابط و مناسبات و تعامل میان افراد و فرهنگ (جنبه‌های اجتماعی و فرهنگی)، تأثیرگذارترین عوامل بر احساس و ادراک مشترک افراد از جو سازمان است (زاموتو و کرانکوور، ۱۹۹۱).

امروزه، در کنار درک جو و اهتمام تعهدسازمانی، شناخت فرهنگ سازمانی نیز برای مدیران از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است؛ زیرا فرهنگ حاکم بر سازمان مبین شیوه زندگی سازمان می‌باشد. در فرهنگ حاکم بر سازمان است که افراد فعالیت می‌کنند و با توجه به پویایی محیط، تحول و دگرگونی و تغییر در سازمان‌ها، این مقوله امری ضروری به نظر می‌رسد. لذا برای هر گونه تغییر و نوآوری در سازمان باید به فرهنگ سازمانی آن توجه خاص کنیم. نیروی انسانی متعهد به سازمان هویت می‌بخشد. این نیرو خود را متعلق به سازمان می‌داند و آن را به اهداف خود نزدیک‌تر می‌سازد. اینجاست که تعهد کارکنان به سازمان شاخص برتری آن نسبت به سایر سازمان‌ها می‌شود و مطالعه تعهد سازمانی اهمیت ویژه پیدا می‌کند. در این راستا، نقش عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی و اهمیت آن‌ها مشخص می‌گردد. از جمله مهم‌ترین این عوامل فرهنگ و جو سازمانی است (ثقفی، ۱۳۸۵). براساس مباحث عنوان شده دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسأله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی می‌باشد؛ از جمله به این موارد می‌توان اشاره کرد: اولاً، دهه هشتاد، دهه آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب و کارها می‌باشد؛ لذا بحث هماهنگی بین کارکنان این گونه سازمان‌ها، بحث روز بود. ثانیاً، در این دهه مشخص شد که سطوح مختلف عملکرد سازمان را می‌توان به نوع فرهنگ سازمان مرتبط دانست. ثالثاً، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از فرهنگ‌ها به راحتی قابل تقلید توسط رقبا نیست (رابینز، ۱۹۹۸). در تعریفی، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد (دوربین، ۱۹۹۷). این امر در تحقیق وودبری^۱ (۲۰۰۶) به خوبی نمایان است؛ زیرا او در پژوهش خود با عنوان فرهنگ پله به پله در سازمان‌های ورزشی اطلاعات بسیار مهمی در مورد نحوه شکل‌گیری گام به گام فرهنگ سازمان بحث نموده و اشاره به این نکته دارد که فرهنگ سازمان از نقاط کلیدی و حساس در ظرفیت یک سازمان ورزشی محسوب می‌شود و نشان‌دهنده پیمان‌ها و موج‌های جدیدی در درون سازمان‌های ورزشی است (وودبری، ۲۰۰۶). در یکی از بررسی‌های صورت گرفته پیرامون عوامل سوق دهنده تعهدسازمانی، فرهنگ سازمانی در کنار ویژگی‌های دیگر به عنوان عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی شناخته شده است. مطالعات نشان می‌دهد که اگر فرهنگ و جو سازمانی مناسب به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی منتج می‌شود (محمدعلی زاده، ۱۳۷۸).

در بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه طالب پور (۱۳۸۵) در تحقیقی تحت عنوان "تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران و کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن با جو سازمانی به

^۱. Woodbury

این نتیجه دست یافت که بین تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی ارتباط معناداری وجود دارد (طالب‌پور، ۱۳۸۵). چن هانگ^۱ (۲۰۰۵) نیز در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر کیفیت زندگی کاری روی تعهد سازمانی" دریافت که کیفیت زندگی کاری برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد و ویژگی‌های شخصی مانند جنس، سن، وضعیت تأهل تفاوت‌های معناداری در تعهدسازمانی را موجب می‌شود (چن، ۲۰۰۵). این در حالی است که جانسون^۲ (۲۰۰۸) نشان دادند که نظارت و مدیریت کارآمد و برخورد مناسب با کارکنان سبب بهبود کیفیت عملکرد در سازمان و جو سازمان و در نتیجه موفقیت سازمان می‌گردد (جانسون، ۲۰۰۸). آگبانا و هریس^۳ (۲۰۰۷) نیز پیرامون ارتباط و وجود شواهد ضمنی در مورد ارتباط بین سبک رهبری و عملکرد و همچنین نوع فرهنگ سازمانی موجود در انگلستان به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با عملکرد سازمانی مرتبط است (آگبانا و هریس، ۲۰۰۷).

کاکماک اوقلو^۴ (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان نگرش‌های شغلی بدون مرز و متنوع و تعهد سازمانی، به این نتیجه رسید که جنبش و تحرک در سازمان با همه ابعاد تعهد سازمانی ارتباط منفی دارد. مدیریت مشاغلی که به شیوه خود محوری هدایت می‌شدند، با تعهد هنجاری و عاطفی ارتباط مثبتی داشت و با تعهد مستمر ارتباط منفی داشت. همچنین، حمایت ادراک شده از سوی سرپرستان تنها یک اثر مهم روی تعهد عاطفی و هنجاری داشت. چن و همکاران^۵ (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود با عنوان "بررسی نقش کیفیت سیستم مدیریت اطلاعات"، کارایی فردی سیستم مدیریت اطلاعات و جوسازمانی که داده‌های خود را از ۱۳۴ کارخانه الکترونیکی در تایوان جمع آوری کرده بودند، اذعان می‌دارند که در خصوص این که چگونه سازمان‌ها بایستی به تشویق رفتارهایی گروهی و تشریک‌مساعی در کارکنان همت گمارند یا موجب بروز رفتارهایی در جهت تحکیم سیستم مدیریت دانش، کارایی فردی و ایجاد یک جو سازمانی مطلوب شوند، نگرش‌های مفیدی وجود دارد که می‌تواند در تغییر و تسهیل نگرش و توجه به اشتراک مساعی مثمر ثمر باشد و آن نیز منجر به ایجاد مزیت‌هایی برای کل بخش‌های سازمان می‌گردد (چن و همکاران، ۲۰۱۲). در همین راستا، شارما^۶ (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر جوسازمانی و ویژگی‌های دموگرافیک در پروژه‌هایی در زمینه صنعت نرم افزاری هندوستان پرداخت. در این پژوهش، از تحلیل عاملی جهت تحلیل اهداف تحقیق به عمل آمد. در این پژوهش، بین ابعاد جو سازمانی و ابعاد ریسک در انجام پروژه‌ها ارتباط معناداری به دست آمد (شارما و آیوشی، ۲۰۱۲). همچنین، دودک و همکاران^۷ (۲۰۱۲) در پژوهش خود که به بررسی فرهنگ و سلامت سازمانی در برخی واحدهای مرکزی و روی ۲۳۷۴ کارمند کلینیک‌های پزشکی کانادا پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که توزیع نمرات فرهنگ سازمانی با توزیع نمرات در سلامت سازمانی به شکل معناداری با یکدیگر ارتباط داشت (دودک و همکاران، ۲۰۱۲).

با توجه به پژوهش‌های پیشین، می‌توان گفت که تعهد و جوسازمانی بر متغیرهای سازمانی بسیاری تأثیر می‌گذارند و از برخی نیز تأثیرپذیر می‌باشند. از تأثیرات تعهد سازمانی می‌توان به تأثیر معکوس آن بر ترک شغل، غیبت، تأخیر و تأثیر مثبت آن بر رضایت شغلی و افزایش چشمگیر عملکرد اشاره داشت. همچنین، تعهد شغلی و پیشرفت شغلی سازمانی با عواملی

1. Chen hung

2. Johnson

3. Ogbonna & Harris

4. Çakmak- Otluoğlu

5. Chen et al

6. Sharma

7. Dodek et al

همچون عدالت سازمانی، تغییر سازمانی و سبک رهبری رابطه متقابل دارد. به علاوه، با گسترش و افزایش انگیزه و مشارکت سازمانی، میزان تلاش‌ها و احساس تعلق، تعهد و وفای سازمانی فزونی می‌یابد. فرهنگ و جوسازمانی نیز با عوامل بسیاری از جمله عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی، سبک رهبری، کاهش جابه‌جایی، رضایت شغلی و یادگیری سازمانی مرتبط است. همچنین، توجه به تعهد نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌ویژه ادارات تربیت بدنی از اهمیت و جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا همان‌طور که می‌دانیم، ارگان‌های مختلفی در کشور وجود دارند که هر کدام به نوعی در بخش ورزش و تربیت بدنی ایفای نقش می‌کنند. در این میان، می‌توان اذعان داشت که ادارات تربیت بدنی مسؤلیت بیشتری داشته و دامنه فعالیت گسترده‌تری را بر عهده دارند؛ زیرا جامعه هدف آن‌ها عموم مردم می‌باشد. بنابراین، با توجه به اهمیت این سازمان و نظر به اهمیت موضوع تعهد در ایجاد وابستگی عالی کارکنان به سازمان و حفظ نیروی کارآمد، پژوهگران این تحقیق برآن شدند تا پژوهش خود را درباره یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی، یعنی فرهنگ و جو سازمانی تدوین نمایند. پژوهش حاضر سعی دارد تا با تعیین رابطه بین فرهنگ و جو سازمانی با میزان تعهد جامعه مورد نظر، زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد. امید است یافته‌های حاصل از این پژوهش بتواند مدیران تربیت بدنی را در برنامه‌ریزی و هدایت مؤثر و بهسازی محیط سازمانی کارکنان تربیت بدنی یاری دهد و امکان تحقق هدف‌های سازمانی ایشان را تسهیل کند.

روش شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر، همبستگی می‌باشد که به شکل میدانی اجرا گردیده است.

جامعه و نمونه تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل کلیه کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان می‌باشد. در این مجموعه ۵۰ نفر کارمند رسمی، پیمانی و قراردادی با سوابق و مدارک تحصیلی متفاوت جای دارند. برای به دست آوردن نتایج هر چه دقیق‌تر و گویاتر، محققان بر آن شدند که کل جامعه آماری پژوهش مذکور را به عنوان نمونه تحقیق انتخاب نموده که جمعاً از میان ۵۰ نفر، تعداد ۴۲ نفر پرسشنامه را پاسخ داده و تحویل دادند.

ابزار گردآوری داده‌ها

جهت ارزیابی فرهنگ سازمانی، در این پژوهش از پرسشنامه کامرون و کوپین^۱ که به بررسی چهار نوع فرهنگ سازمانی (قبیله، وضعیت سالار، بازار و سلسله مراتبی) در قالب شش مؤلفه: ویژگی‌های حاکم (سؤالات ۴-۱)، رهبری سازمانی (سؤالات ۸-۵)، مدیریت کارکنان (سؤالات ۱۲-۹)، همبستگی سازمانی (سؤالات ۱۶-۱۳)، تأکید راهبردی (سؤالات ۲۰-۱۷) و معیارهای موفقیت (۲۴-۲۰) می‌پردازد. هر مؤلفه از چهار سؤال تشکیل شده که هر سؤال با نوع خاصی از فرهنگ سازمانی مطابقت می‌کند. در این ابزار، از طیف ۵ ارزشی لیکرت استفاده شده است که کم‌ترین میزان (۱) را بسیار مخالفم و بیشترین میزان (۵) را بسیار موافقم به خود اختصاص داد.

برای ارزیابی جوسازمانی از پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت (۱۹۶۳) استفاده است که هشت بُعد از ابعاد رفتاری کارمند شامل روحیه گروهی (سؤالات ۱ تا ۴)، مزاحمت (سؤالات ۴ تا ۸)، صمیمیت (سؤالات ۹ تا ۱۲) علاقه‌مندی (سؤالات

^۱. Kameron & koeen

۱۳ تا ۱۶)، ملاحظه‌گری (سؤالات ۱۷ تا ۲۰)، فاصله‌گیری (سؤالات ۲۱ تا ۲۴)، نفوذ و پویایی (سؤالات ۲۵ تا ۲۸) و تأکید بر تولید (سؤالات ۲۹ تا ۳۲) را دربر می‌گیرد که شامل ۳۲ سؤال می‌باشد. در این ابزار نیز جهت پاسخگویی از طیف ۵ ارزشی لیکرت استفاده شده است که کم‌ترین میزان (۱) را خیلی کم و بیشترین میزان (۵) را خیلی زیاد به خود اختصاص داد. همچنین، در این پژوهش از پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۰) جهت ارزیابی تعهدسازمانی که دارای سه مؤلفه (هنجاری، مستمر، عاطفی) می‌باشد استفاده گردید. پرسشنامه با سؤالات معکوس که شامل سؤالات (۱۶-۱۱-۱۰ در تعهد هنجاری)، (۸-۶-۵-۴ در تعهد عاطفی) و (۲۰-۲۷ در تعهد مستمر) بود به صورت عکس ارزش‌گذاری شده که میانگین سؤالات مربوط به هر مؤلفه نمره آن مؤلفه می‌باشد. در این ابزار برای پاسخگویی نیز از طیف ۵ ارزشی لیکرت استفاده شده است که کم‌ترین میزان (۱) را خیلی کم و بیشترین میزان (۵) را خیلی زیاد به خود اختصاص داد.

جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌های این پژوهش از برخی اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی به عمل آمد (۱۱ نفر) که پس از اعمال نظرات آنها، پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور، بخش کوچکی از جامعه آماری (۲۵ نفر) انتخاب و پرسشنامه‌ها به شکل مطالعه مقدماتی^۱ در جامعه توزیع گردید؛ این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی $\alpha = 0.74$ ، پرسشنامه ارزیابی جو سازمانی $\alpha = 0.83$ و پرسشنامه ارزیابی تعهد سازمانی $\alpha = 0.76$ می‌باشد که نشان می‌دهد پرسشنامه‌های مورد استفاده، از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌های پژوهش، از آمار توصیفی برای طبقه بندی و توصیف یافته‌ها (میانگین، انحراف استاندارد، جداول توزیع فراوانی و نمودارها) استفاده گردید. در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف جهت تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها، رگرسیون چند متغیره و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد، همچنین کلیه محاسبات آماری با بهره‌گیری از نرم افزار Spss 18 انجام پذیرفت.

یافته‌های تحقیق

در این بخش، ابتدا به برخی ویژگی‌های فردی و جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق پرداخته می‌شود و سپس به یافته‌های استنباطی تحقیق اشاره می‌گردد.

ویژگی‌های جمعیت شناختی

بر اساس یافته‌های تحقیق، جدول شماره ۱ نشان دهنده این مطلب است که از مجموع ۴۲ کارشناس پاسخ دهنده، ۲۲ نفر مرد معادل ۵۲/۴٪ و ۲۰ نفر زن معادل ۴۷/۶٪ از جامعه مذکور را شامل می‌شود.

این جدول همچنین نشان دهنده توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان همدان است که گویای این مطلب است که ۴/۸٪ از کارشناسان تحت بررسی دارای مدرک دیپلم، ۲۶/۲٪ دارای مدرک کاردانی، ۶۴/۳٪ دارای مدرک کارشناسی، ۴/۸٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

^۱. Pilot Study

جدول ۱ نشان دهنده سابقه کاری کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان همدان نیز می‌باشد. بر اساس اطلاعات مندرج در جدول مذکور ۱۲ نفر معادل ۲۸/۶٪ از کارشناسان دارای سابقه کاری بین ۵-۱ سال، ۲۳ نفر معادل ۵۴/۸٪ ۱۰-۶ سال، ۴ نفر معادل ۹/۵٪ ۱۵-۱۱ سال و ۳ نفر معادل ۷/۱٪ دارای سابقه کاری بیش از ۱۵ سال داشته‌اند. همچنین، با توجه به اطلاعات برگرفته از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ۳۴٪ از کارشناسان تحت بررسی دارای مدرک تربیت بدنی و ۶۶٪ آنان در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند.

جدول ۱. توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه تحت بررسی

متغیرها	جنس		مدرک تحصیلی				سابقه کاری			رشته تحصیلی	
	مرد	زن	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کارانه	دیپلم	۱-۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال	تربیت بدنی	سایر رشته‌ها
فراوانی	۲۲	۲۰	۲	۲۷	۱۱	۲	۱۲	۲۳	۴	۱۴	۲۸
درصد	۵۲/۴	۴۷/۶	۴/۸	۶۴/۳	۲۶/۲	۴/۸	۲۸/۶	۵۴/۸	۹/۵	۳۴	۶۶

یافته‌های استنباطی

در این بخش، پیش از انجام آزمون‌های آماری و به دلیل پیش فرضی جهت استفاده یا عدم استفاده از آزمون‌های پارامتریک از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. بر این اساس و به اجمال هر سه ابزار مورد استفاده در این پژوهش دارای توزیعی معنادار بود (جدول ۲).

جدول ۲. آماره‌های آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت طبیعی بودن توزیع داده‌ها

آماره‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	N	Z	Sig	نوع توزیع
فرهنگ سازمانی	۳/۲۶۹	۰/۴۶۳	۴۲	۰/۶۵۳	۰/۷۸۸	طبیعی
جو سازمانی	۳/۲۶۳	۰/۴۹	۴۲	۰/۵۷۳	۰/۸۹۸	طبیعی
تعهد سازمانی	۳/۱۲۶	۰/۳۴۶	۴۲	۱/۱	۰/۱۷۷	طبیعی

براساس یافته‌های حاصل از آزمون پیرسون و با استفاده از دیدگاه کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان همدان رابطه مثبت و معناداری در سطح $p < 0/05$ و دوطرفه بین فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی در کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان همدان یافته شد ($r = 0/31$). همچنین، بین فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر کارکنان ارتباط معناداری یافت نشد ($p > 0/05$ ، $r = -0/073$). دیگر نتایج این تحلیل بدین ترتیب می‌باشد که نشان دهنده عدم ارتباط معنادار بین فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان ($r = 0/026$ ، $p > 0/05$)، ارتباط معنادار بین جو سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان ($r = 0/346$ ، $p < 0/05$)، رابطه معنادار بین جو سازمانی و تعهد مستمر کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان ($r = 0/346$ ، $p < 0/05$) و عدم ارتباط معنادار بین جو سازمانی و تعهد هنجاری کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان می‌باشد ($r = -0/143$ ، $p > 0/05$). این نتایج در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. نتایج همبستگی پیرسون بین جو و فرهنگ سازمانی با ابعاد تعهد سازمانی در کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان همدان

مؤلفه ها	ابعاد تعهد سازمانی	N	r	r ²	P
فرهنگ سازمانی	تعهد عاطفی	۴۲	۰/۳۱	۰/۰۹۶	۰/۰۴
	تعهد مستمر	۴۲	-۰/۰۷۳	۰/۰۰۵	۰/۶۴۴
	تعهد هنجاری	۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۰۰۶	۰/۸۶۸
جو سازمانی	تعهد عاطفی	۴۲	۰/۳۴۶	۰/۱۱۵	۰/۰۳
	تعهد مستمر	۴۲	۰/۳۱۷	۰/۱۰۰۴	۰/۰۴
	تعهد هنجاری	۴۲	-۰/۱۴۳	۰/۰۲	۰/۳۶۶

برای آزمون رابطه و پیش بینی متغیر ملاک به وسیله متغیرهای پیش بین از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد. در رگرسیون همزمان همه متغیرهای مستقل با هم وارد تحلیل می شوند. از این رو، محاسبه R² صورت گرفته و آزمون معناداری آن به عمل می آید. اگر R² معنادار نباشد، تحلیل خاتمه می یابد و اگر معنی دار باشد، محقق به بررسی ضرایب رگرسیون تفکیکی هر متغیر می پردازد. نتایج ضریب همبستگی چندگانه (جدول ۴) نشان می دهد که بین فرهنگ و جو سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری (r=۰/۶۳۸، p<۰/۰۱) وجود دارد. همچنین، ضریب تعیین R² که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) توسط متغیر مستقل (پیش بین) است، نشان می دهد که ۴۰/۷ درصد واریانس تعهدکاری کارکنان مربوط به فرهنگ و جو سازمانی و ۵۹/۳ درصد به عواملی، خارج از مدل مذکور مربوط می شود.

جدول ۴. نتایج همبستگی چندگانه بین فرهنگ و جو سازمانی با تعهدکاری کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان همدان

روش رگرسیون	N	r	R ²	p
همزمان	۴۲	۰/۶۳۸	۰/۴۰۷	۰/۰۰۱

نتایج رگرسیون چند متغیره (جدول ۵) نشان می دهد که فرهنگ سازمانی (t=۲/۷۲۱، p<۰/۰۱) و جو سازمانی (t=۲/۷۷۸، p<۰/۰۰۸) واجد شرایط پیش بینی تعهدکاری کارکنان هستند. همچنین، نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش بین نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی (B=۶/۶۹۷)، جو سازمانی (B=۶/۴۵۶) رابطه مستقیمی وجود دارد. ضریب معیاری بتا (β) نیز به عنوان مقیاسی از اهمیت نسبی متغیرها کاربرد دارد. از این رو، از مقایسه فرهنگ سازمانی (۰/۳۷۳)، جو سازمانی (۰/۳۸)، می توان به اهمیت بیشتر متغیر جو سازمانی در پیش بینی تغییرات تعهدکاری کارکنان نسبت به متغیر دیگر پی برد.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر پیشین فرهنگ و جو سازمانی با تعهدکاری کارشناسان اداره کل تربیت بدنی

استان همدان

مقدار t	ضرایب غیر استاندارد		B	رگرسیون همزمان
	ضرایب استاندارد	Sd.Er		
۳/۸۲۵	Beta	۸/۸۳۱	۳۲/۰۵۶	عرض از مبدأ
۲/۷۲۱	۰/۳۷۳	۲/۴۶۲	۶/۶۹۷	فرهنگ سازمانی
۲/۷۷۸	۰/۳۸	۲/۳۲۴	۶/۴۵۶	جو سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، هدف اصلی محقق بیان اهمیت فرهنگ و جو سازمانی همچنین تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان و اهمیت توسعه و اشاعه این متغیرها می‌باشد. در سازمان‌های ورزشی ایران که به‌نوعی در قلمرو سازمان‌های خدماتی قرار دارند، اشاعه و پیاده‌سازی مباحثی از قبیل فرهنگ و جو سازمانی مناسب و ایجاد تعهد در کارکنان، همچنین عوامل دخیل در این متغیرهای مهم سازمانی با چالشی شگرف روبروست. به همین دلیل، دیدگاه اغلب سازمان‌های تولیدی و صنعتی به شکلی نظام مند متوجه مسائلی از این دست جهت ارتقای بهره‌وری و تولید بیشتر در سازمان متبوع خود می‌باشد. به همین دلیل، محقق در پژوهش حاضر، در صدد اثبات اهمیت و لزوم فرهنگ و جو سازمانی همچنین تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان و ارتباط این متغیرها در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برای مدیران این سازمان ورزشی می‌باشد.

براساس یافته‌های حاصل از آزمون پیرسون، ارتباط مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی در کارشناسان اداره کل تربیت بدنی استان همدان یافت شد. این نتایج همسو با پژوهش هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳) و شیان و رلی^۱ (۲۰۰۳) می‌باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳، شیان و همکاران، ۲۰۰۳). یکی از نگرش‌های شغلی که در دو دهه اخیر جایگاه ویژه‌ای در مطالعات رفتار سازمانی کسب کرده است، مقوله اهمیت به تعهد سازمانی است. این نوع نگرش شغلی اهمیت خاصی در درک و فهم رفتار سازمانی کارمندان داراست و پیش‌بینی کننده خوبی برای پیشرفت آتی سازمان به حساب می‌آید. از سوی دیگر، مدیران همواره با مشکلاتی همچون غیبت کارکنان ناخوشنود، ترک سازمان توسط افراد متخصص، کاهش عملکرد مطلوب و مسائلی از این دست روبرو می‌شوند. به همین دلیل، محققان نیز در پی مطالعات گسترده دریافتند که به منظور افزایش کارایی سازمان، کارکنان باید از شغل، دلبستگی شغلی و از احساس خوشنودی زایدی برخوردار باشند (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰). دودک و همکاران (۲۰۱۲) نیز بر ایجاد فرهنگی قوی در سازمان تأکید دارند، چرا که بر اساس پژوهش آنان فرهنگ قوی ارتباط مثبتی با سلامت در سازمان داراست.

اطلاعات حاصل از این تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد مستمر کارکنان و فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان ارتباط معناداری وجود ندارد. این نتایج همسو با پژوهش‌های کوپر^۲ (۱۹۹۷) و هونگ^۳ (۲۰۰۵) می‌باشد. با توجه به اینکه یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی رضایت شغلی کارکنان می‌باشد، در نتیجه افزایش آن موجب می‌شود کارکنان بیش از حد توان خود کار کنند. همچنین، متعهد می‌شوند که نه تنها وظایف سازمانی خود را به درستی و در کم‌ترین زمان انجام دهند، بلکه هدف‌های صحیحی را نیز برای انجام امور بر می‌گزینند و این چیزی جز کارایی و اثر بخشی سازمانی نمی‌باشد. از سوی دیگر، بر اساس تعاریف موجود تعهد هنجاری چیزی جز تکلیف به‌ماندن در سازمان نمی‌باشد؛ به بیان صحیح‌تر، تعهد هنجاری ناشی از هنجارها و فشارها در سازمان می‌باشد و فرد به دلیل فشارهای سازمانی است که به تعهد خود در سازمان ادامه می‌دهد. بدیهی است که این شکل از تعهد متناقض با تعهد عاطفی است که کمال تعهد فرد را به سازمان نشان می‌دهد. اما در آزمون فرضیه مذکور بین فرهنگ سازمانی با تعهد مستمر کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان ارتباط معناداری مشاهده نشد. به همین دلیل می‌توان

¹. Shiuian & Relly

². Cooper

³. Hung

اذعان داشت که شرایط فرهنگی حاکم بر این سازمان ورزشی در حد نسبتاً مطلوب می‌باشد که کارکنان این سازمان تعهد هنجاری نسبت به سازمان نداشته‌اند. ایجاد چنین فرهنگی موجب تعالی سازمان، افزایش رضایت شغلی، کاهش فرسودگی شغلی و در نهایت افزایش اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت. نتایج برخی پژوهش‌ها نیز حاکی از این امر است که حمایت‌های مدیران سازمان‌ها موجب ایجاد تعهد عاطفی در سازمان گشته و موجبات تداوم بیشتر عملکرد در سازمان را خواهد داشت (اوگو، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، لزوم تعهد کارکنان، ایجاد رضایت شغلی و شرایط مناسب جهت ارتقای کارکنان با استفاده از ضوابط استاندارد شده می‌باشد. این امر ارتباطی مستقیم با ایجاد فرهنگی قوی در سازمان داشته و گویای این مطلب است که با ایجاد فرهنگ و رویه‌های کاری مشخص از طرف رؤسا و مسؤولین سازمان، تعهد قلبی و عاطفی کارکنان در سازمان نیز افزایش خواهد یافت.

یافته‌های پژوهش حاکی از وجود ارتباط معنادار بین جو سازمانی و تعهد عاطفی و جو سازمانی با تعهد مستمر کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان وجود دارد. این نتایج همسو با پژوهش‌های میلر^۱ (۲۰۰۳)، مک مری و دان^۲ (۲۰۰۴)، الموهنادی^۳ (۲۰۰۷) و چن (۲۰۱۲) می‌باشد (میلر، ۲۰۰۳، مک مری، ۲۰۰۴، الموهندی و کاپل، ۲۰۰۷، چن و همکاران، ۲۰۱۲). یافته‌های مذکور به همراه یافته‌های آزمون فرضیه دوم این پژوهش حاکی از وجود فرهنگ و جوی مناسب در این سازمان مرتبط با تعهدات عاطفی کارمندان می‌باشد. با توجه به این نتایج مدیران و رؤسای اداره کل تربیت بدنی استان همدان باید همچنان به اهتمام مؤلفه‌ها و اولویت‌های به کارگیری جو سازمانی مطلوب همت گمارند. مدیران سازمان مذکور می‌توانند با تلاش برای ایجاد ساختاری مناسب در سازمان، پاسخگویی صحیح و مناسب و ایجاد سیستم پاداش مناسب در سازمان و در صورت امکان جایگزین کردن این سیستم به جای تنبیه در سازمان به ایجاد جوی سالم در این سازمان همت گمارند. در یکی از فرضیات پژوهش، فرهنگ سازمانی با تعهد مستمر دارای رابطه‌ای معنادار نبوده اما در این فرضیه، جو سازمانی با تعهد مستمر دارای رابطه‌ای معنادار است. دلیل این امر را می‌توان بدین شکل توجیه کرد که ممکن است رؤسای اداره کل تربیت بدنی استان همدان به پیاده سازی فرهنگی غنی در سازمان مبادرت ورزیده‌اند یا کارکنانی با فرهنگی قوی وارد این سازمان شده‌اند اما ادراکات کارکنان نسبت به این فرهنگ و جو حاکم چنین نیست و به همین دلیل کارکنان با توجه به جو موجود تعهد خود را در ارتباط با جو سازمانی به شکلی استنباط کرده‌اند که آن را فقط به دلیل هزینه‌ها و مسائل مادی خروج از سازمان می‌دانند. جا دارد که مدیران این سازمان ورزشی به اهتمام بیشتر و تطابق فرهنگ و جو حاکم در سازمان مبادرت ورزند. از برخی مؤلفه‌های ایجاد جوی سالم در سازمان می‌توان به ایجاد صمیمیت بین کارکنان و مدیران، ایجاد هویت و ارزش قائل شدن برای کارکنان در سازمان و پذیرش عقاید مختلف نام برد.

یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان دهنده عدم ارتباط معنادار بین جو سازمانی و تعهد هنجاری کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان همدان می‌باشد. این یافته‌ها مخالف با پژوهش موینیان و پاندی^۴ (۲۰۰۷) و همسو با تحقیق ریچارد^۵ (۲۰۰۷) می‌باشد (موینیان و پاندی، ۲۰۰۷، ریچارد، ۲۰۰۷). نتایج به دست آمده از این پژوهش حاکی از عدم معناداری ارتباط بین جو حاکم بر اداره کل تربیت بدنی استان همدان و تعهد کارکنان این سازمان نسبت به هنجارها و فشارهای موجود

1. Miller

2. McMurry & Don

3. Al-mohannadi

4. Moynihan & Pandey

5. Richard

در این سازمان می‌باشد. برخلاف فرضیهٔ ماقبل جو موجود در این سازمان ورزشی هیچ مغایرتی با تعهد هنجاری در نزد کارکنان این سازمان ندارد. البته، مجدداً ذکر این نکته حائز اهمیت است که علامت منفی همبستگی پیرسون نشان از شرایط مناسب جو سازمانی در مقابل تعهد هنجاری کارکنان سازمان می‌باشد، اما این ضریب ضعیف بوده و معنادار نمی‌باشد. چن و همکاران (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود اذعان می‌دارند که نگرش‌های مفیدی در خصوص این که چگونه سازمان‌ها بایستی به تشویق رفتارهایی گروهی و تشریک مساعی در کارکنان همت گمارند یا موجب بروز رفتارهایی در جهت تحکیم سیستم مدیریت دانش، کارایی فردی و به وجود آمدن یک جو سازمانی مطلوب شوند، وجود دارد که می‌تواند در تغییر و تسهیل نگرش و توجه به دخیل شدن در اشتراک مساعی متمر ثمر باشد و آن نیز منجر به ایجاد مزیت‌هایی برای کل بخش‌های سازمان می‌گردد (چن و همکاران، ۲۰۱۲).

در این تحقیق، جهت پیش‌بینی تعهدسازمانی توسط فرهنگ و جو سازمانی، از تحلیل رگرسیون استفاده شد. بر همین اساس، ارتباط مثبت و معناداری بین فرهنگ و جو سازمانی با تعهدسازمانی وجود داشت. براساس نتایج حاصله، فرهنگ و جو سازمانی ۴۰/۷٪ از تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند. همچنین، نتایج ضرایب استاندارد نیز نشان دهندهٔ اهمیت بیشتر جوسازمانی در پیش‌بینی تغییرات یادگیری سازمانی به نسبت دو متغیر دیگر می‌باشد. این نتایج همسو با نتایج کوپر (۱۹۹۷)، لای^۱ (۲۰۰۷) و متناسب با تأکیدات تحقیقات هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳) می‌باشد (لای و لی، ۲۰۰۷). با توجه به ادبیات تحقیق اغلب پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگی‌های سازمان‌های موفق را بیان کنند، به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزش‌های معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آنها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند؛ به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد؛ و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت باشد، باعث می‌شود که افراد دربارهٔ آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. بر همین اساس، لزوم تأکید مدیران ادارهٔ کل تربیت بدنی استان همدان بر ایجاد فرهنگی قوی مبتنی بر کار گروهی، رهبری مؤثر، ایجاد رضایت شغلی و همچنین ایجاد جوی سالم و مطلوب در جهت حفظ سلامت سازمانی و در نهایت ایجاد تعهد قوی و مثبت در کارکنان که ناشی از تعلقات قلبی آنها به سازمان، امری مهم و ضروری می‌باشد. بدیهی است با ایجاد چنین شرایطی در سازمان مذکور از طرف رؤسای سازمان، تعهدات آنان بیشتر و در نهایت موجب بهره‌وری بیشتر سازمان خواهد شد.

در پایان می‌توان اذعان داشت که هر سازمانی فرهنگ خاصی دارد که به افراد شیوهٔ فهم و معنا بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد بنابراین، از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان اهرم قدرتمندی برای رفتارسازمانی استفاده کرد. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. از این رو، برای تسهیل مشارکت افراد و ایجاد دانایی، فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است. همچنین با توجه به انتقاداتی که دربارهٔ مفهوم جو سازمانی وجود دارد، اما جو سازمانی کماکان در مقولهٔ مدیریت و رفتار سازمانی جایگاه ویژه‌ای داشته و لزوم اهمیت هم در سازمان‌های تولیدی و خدماتی به این امر مهم در جهت بهره‌وری سازمانی ضروری است. در انتها می‌توان پیشنهاد داشت که مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه به این دو مقولهٔ مهم سازمانی توجه بیشتری را مبذول داشته و از طرف دیگر، ضروری است که سازمان‌ها به علت تأثیرگذاری مستقیم کارکنان خود در

^۱. lai

سرنوشت سازمان با پرورش کارکنانی متعهد و اعتماد به آنان، در اهتمام به آن کوشا باشند. از آنجا که اداره کل تربیت بدنی استان همدان مسؤلیت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر ورزش استان را بر عهده دارد، پس مسؤلیت سنگینی در بهبود فرایند کسب، خلق، توزیع و توسعه دانایی در ورزش استان داشته و به این دلیل ارتقای فرهنگ و جو سازمانی منجر به بهبود تعهد کارکنان در این سازمان ورزشی می‌گردد. پس می‌توان با توجه به مؤلفه‌های فرهنگ و جو سازمانی زمینه متعهد شدن کارکنان، آن هم به شکل عاطفی، را فراهم کرد.

منابع

۱. تقفی، ناهید (۱۳۸۵). «رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی»، پایان نامه کارشناسی ارشد گرایش مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
۲. علوی، حمیدرضا (۱۳۸۱). «بررسی و مقایسه جو سازمانی دانشگاه باهنر کرمان با جو سازمانی از دیدگاه کارمندان این دانشگاه»، ویژه نامه علوم تربیتی و روان‌شناسی.
۳. فانی، علی اصغر و حسین نژاد، حمید (۱۳۸۱). «فرهنگ سازمانی وزارت جهادسازندگی و کشاورزی»، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، ۳۸-۴۲.
۴. طالب پور، مهدی (۱۳۸۵). «تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران و کارکنان و اعضای هیأت‌علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن با جو سازمانی»، رساله دکتری تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
۵. محمدعلی زاده، تهمینه (۱۳۷۸). «بررسی ابعاد تعهد سازمانی و ارتباط آن با عملکرد مدیران»، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
6. Allen .N.J & Meyer.J.P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continues and normative commitment to the organization journal of occupational psychology. vol.43.pp:1-18.
7. Al-mohannadi, A, Capel. S. (2007). Stress in physical education teachers in Qatar. Social physical of education. 10(1): PP55-75.
8. Chen Huang Chia (2005). the effect of quality of worklife on organizational commitment. Ltuman resource management.
9. Chen, Shiuann - Shuoh a, Yu-Wei Chuang a,Pei-Yi Chen. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. Knowledge-Based Systems journal. 31 (2012) 106-118
10. Cooper, Michelle A. (1997). Impact of participation in decision making on staff perception of organization climate/culture, commitment and influence on work proquest information and learning company, UMI Microform 1383926.
11. Dodek, Peter M. MD, MHSc and et al. (2012). Organizational and safety culture in Canadian intensive care units: Relationship to size of intensive care unit and physician management model. Journal of Critical Care (2012) 27, 11-17.
12. Dorbin Andrew, I. (1997). Fundamental behavior. South western company. P32.

13. Hersey, Paul and Ken Blanchard. (1993). *Management of organizational behavior: utilizing human resource*. 4th ed. India: Prentice – Hall.
14. Johnson, Jocelyn. (2008). "Differences in Supervisor and Non-Supervisor". *Perceptions of Culture and Organizational Climate Public Personnel Management*, spring 2008, Vol. 29 Issue I, pp.119.
15. Hung, C.Y. et al. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial management and data system*. Vol105. No 4. PP164-183.
16. Lai, M. F, Lee .G.G. (2007). Relationship of organizational culture toward knowledge activities. *Business process management*. vol 13. No 2. PP 322.
17. Mamman, A., et al. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework, *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2011.12.003.
18. Matieu, J., e. Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequence of organization commitment. *Psychological bulletin* vol 108, no2, PP171-194.
19. Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace ,toward a general model", *human resource management review*, vol11.
20. McMurry Adela J Pace R W Scott Don. (2004). the relationship between organization climate in manufaction." *journal of human resource development quarterly*, vol .15.no4.
21. Miller. A.R. (2003). An analysis of relationship between the perceived organizational climate and professional burnout in libraries and computing center in West Virginia public higher education institution. Dissertation of doctor of education in department of leadership studies.
22. Moynihan D.P & Pandey .S.J.(2007). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administrative & society*. Vol 39. No7. PP803-832.
23. Ogbonna, E, Harris L. (2007). "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companie". *J of human Resource management*. 11(4): 766-788.
24. Övgü. K Çakmak-Otluoğlu. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*. YJVBE-02630; No. of pages: 9; 4C
25. Polloch, S. (1993). Doing organizational effectiveness effectively. *Journal of quality & participation*. PP36-42.
26. Richard, B. (2007). Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers be work related rewards. *Journal of industrial teacher education*. 32(1). PP: 1 – 14.
27. Robbins, StephenP. (1998). *Organizationalbehavior. Concepts, Controversies & Applications* prentice Hall International, Inc Eighth Edition.

28. Sharma Arpita a, Aayushi Gupta. (2012). Impact of organizational climate and demographics on project specific risks in context to Indian software industry. *International Journal of Project Management* 30 (2012) 176–187.
29. Shiuan, C.B & YU, J.D & Relley, J.H. (2003). “Organizational commitment, supervisory commitment and employee outcomes in Chinese context proximal phythesis or global hypothesis, *journal of organizational behavior*, vol24, no3.
30. Woodbury, t.j. (2006). Building sport organization- word by word. *Leadership to leadership*. Vol39. pp 48-54.
31. Zammuto, R. & Jack Krackover (1991). Quantitative and Qualitative Studies in *Organizational Culture*. *Research in Organizational Change and Development*. Vol.5.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

حمزه لویی، نادیا، شهلائی، جواد، هنری، حبیب و افشاری، مصطفی (۱۳۹۱)، «نقش و کارکردهای توسعه فرهنگ و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان»، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۲ (۴)، ۸۳-۹۶.