

## تبیین کارکردهای منظومه فرهنگی در ارتقای سطح دلبستگی سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مخابرات)

امیر مهریان اصفهانی<sup>۱</sup>  
نسرین جزینی<sup>۲</sup>  
محمد رضا حمیدی زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش، تبیین کارکردهای منظومه‌ی فرهنگی در ارتقای سطح دلبستگی سازمانی در صنعت مخابرات می‌باشد. این پژوهش در دو بخش کمی و کیفی با استفاده از ابزارهای آماری و داده بنیاد با استفاده از ابزار پرسشنامه و مصاحبه‌ی عمیق انجام شده است. برای دستیابی به اهداف این تحقیق ۳۷ نفر از خبرگان حوزه‌ی صنعت مخابرات به پرسشنامه پاسخ داده و ۹ نفر در فرایند مصاحبه همکاری نمودند. همچنین، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss نسخه ۲۲ و آزمون‌های آمار توصیفی مانند فراوانی و درصد و آمار استنباطی از آزمون تی استفاده گردید. نتایج نشان داد که مهمترین علت عضویت در صنایع مخابراتی کشور ایران، خودشکوفایی و تلاش در جهت درک و شکوفا کردن استعدادهای علمی خود کارکنان بوده است. همچنین می‌توان گفت فرهنگ غالب سازمانی می‌تواند بر بیشینه شدن انواع دلبستگی شغلی و از جمله دلبستگی ایمن، شغل شیفتگی و بیشتر از همه دلبستگی نایمن تأثیر داشته باشد. سایر نتایج حاکی از آن بود که بیشترین دلبستگی شناسایی شده در مطالعه‌ی مورد بررسی، دلبستگی از نوع نایمن است که در مقابل سایر انواع دلبستگی سازمانی خود را نشان می‌دهد. در ادبیات موجود در فرهنگ سازمانی تاکنون به مدلی در خصوص بررسی تأثیر فرهنگ غالب سازمانی بر دلبستگی سازمانی کارکنان اشاره نشده بود که در این بررسی به این تأثیر پرداخته شده است و مدل بر اساس نتایج پژوهش ترسیم گردید.

**واژگان کلیدی:** دلبستگی سازمانی، تناسب فرهنگ، منظومه‌ی فرهنگ، شغل شیفتگی، دلبستگی ایمن، دلبستگی نایمن

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، واحد قزوین، ایران.  
Amir.mehrian@gmail.com
۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
nasrin-jazani@sbu.ac.ir
۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
m-hamidizadeh@sbu.ac.ir

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

یکی از دغدغه‌هایی که همواره سازمان‌ها با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند، ایجاد احساس دلبستگی کارکنان به سازمان و وفاداری آن‌ها است. بی‌تردید دلبستگی سازمانی با واژه‌هایی همچون؛ تعهد، مشارکت، درگیری و... متفاوت بوده و به دنبال حس علاقه و تمایل درونی فرد برای همراهی با سازمان هست. دلبستگی کارکنان مفهومی است که در ده سال گذشته مورد توجه قرار گرفته است. از آنجایی که سازمان‌های امروزی از کارکنان دل‌بسته به عنوان شریک استراتژیک کسب و کار استفاده می‌کنند، مفهوم دلبستگی کارکنان اهمیت بیشتری می‌یابد. دلبستگی به عنوان یکی از محرک‌های حیاتی کسب و کار، بر روحیه کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد و سازمان‌ها از آن به عنوان یک شایستگی استراتژیک یاد می‌کنند.

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر نگرش آن‌ها نسبت به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر هستند و به عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. نیروی انسانی یکی از مزیت‌های رقابتی مهم سازمانی محسوب می‌شود، برای بالندگی نیروی انسانی، باید به عوامل زمینه‌ساز آن توجه خاصی صورت گیرد (درودی و کنگری، ۱۳۹۳). از جمله می‌توان به عامل دلبستگی کاری کارکنان اشاره نمود. موضوع دلبستگی کارکنان، قلب و ذهن بسیاری از محققان و مدیران سراسر جهان را تسخیر کرده است. دلبستگی کاری مفهومی نسبتاً جدید در دنیای مدیریت است (یعقوبی و یعقوبی، ۱۳۹۴: ۱۳۶).

واژه‌ی دلبستگی کاری در متون مختلف فارسی در قالب مفاهیم دیگری نیز تعبیر شده است. در برخی متون به معنای تعهد شغلی به کار رفته است. اما بررسی دقیق‌تر مفاهیم مرتبط در این واژه، نشان می‌دهد که نوعی احساس تعهد نسبت به وظایف اصلی همراه با احساس رضایت و شادی از انجام آن‌هاست. این حس، مشابه احساسی است که افراد در زمان انجام وظایف خانوادگی خود دارند. در برخی متون، این واژه به اشتیاق سازمانی تعبیر می‌شود و برخی نیز از مفهوم درگیر شدن در کار استفاده و بیان می‌کنند که کارکنان درگیر در کار، معمولاً پرا انرژی و فعال‌اند، به‌طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی‌شان بر این است که کارشان را به‌طور اثربخشی به انجام برسانند. در تحقیق حاضر از واژه دلبستگی برای روشن‌تر شدن مفهوم این واژه بهره گرفته شده است. اگرچه فرهنگ برای تحلیل، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی، وفاداری کارکنان، اثربخشی رهبری، ابتکار و

راهبردهای بقای سازمان، ابزار مناسبی است، این مفهوم نه بخشی از یک معما بلکه خود معماست. از سوی دیگر، مطالعات نشان می‌دهد؛ فرهنگ سازمان به دلیل تأثیری که بر ادراک و رفتار کارکنان دارد، در بهره‌وری و اثربخشی سازمان مؤثر است (بدارکار و پاندیتا، ۲۰۱۴: ۱۰۶). اگر پذیرفته شود که استفاده از منابع انسانی برتر به مثابه‌ی مزیت رقابتی در بهبود عملکرد سازمانی، بعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است و نیز، سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند و باصلاحیتی که به‌طور مناسبی برانگیخته شده‌اند، توانایی دستیابی به مزیت رقابتی را دارند، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت فرهنگ به معنای استفاده از عناصر فرهنگی و مهم‌تر از همه تغییر و خلق این عناصر، نقش مهمی در اثربخشی سازمان‌ها دارد. برای این منظور، سازمان‌ها باید به تجزیه و تحلیل فرهنگ خود بپردازند، سازمان مطلوب و مدنظرشان را تعریف کنند و ضمن تشخیص فرهنگ و ارزش‌های مناسب حمایت‌کننده از رسالت و اهداف سازمان، آن‌ها را ایجاد کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی به منزله‌ی عاملی وحدت‌بخش، با تمایز و تفکیک که بخشی اجتناب‌ناپذیر از زندگی سازمانی شمرده می‌روند، مقابله می‌کند و به کمک ارائه‌ی دستگاهی از معانی مشترک، شالوده‌ای برای ارتباطات و درک دو جانبه ایجاد می‌کند. اگر این کنش‌ها به نحو مطلوبی به نتیجه نرسد، فرهنگ ممکن است به‌صورت برجسته‌ای کارآمدی سازمان را تقلیل دهد. ضمن اینکه، مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان منابع انسانی آن است و در سال‌های اخیر توجه به منابع انسانی در سازمان، بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۸۵). بنابراین برای دستیابی به موفقیت و عملکرد بهینه‌ی کارکنان سازمان، به عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت سازمانی باید به دنبال طراحی مدلی بود که در آن تناسب میان فرهنگ سازمانی و دلبستگی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد، در حالی که با توجه به تحقیقات صورت گرفته تاکنون مدلی در این خصوص مطرح نشده است. لذا، تحقیق حاضر به دنبال دستیابی به تبیین مدلی جهت کارکردهای منظومه‌ی فرهنگی در ارتقای سطح دلبستگی سازمانی در صنعت مخابرات است.

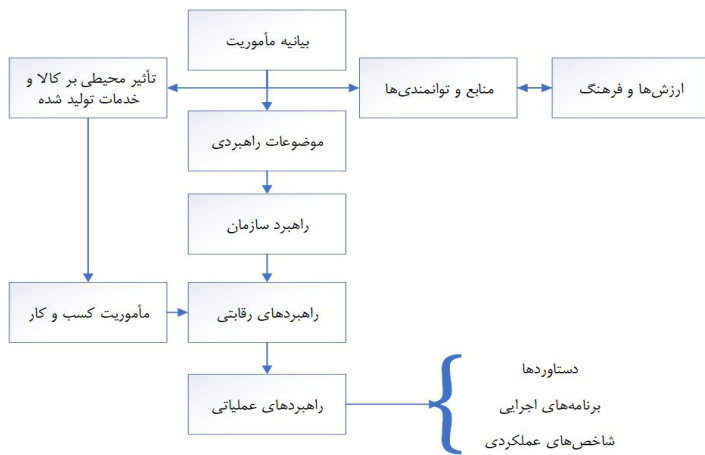
## ۲. اهداف و سؤالات پژوهش

- عناصر کلیدی دلبستگی سازمانی چیست؟
- عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی چیست؟
- روابط کلیدی میان عناصر مدل چیست؟

### ۳. ملاحظات مفهومی و نظری و پیشینه پژوهش

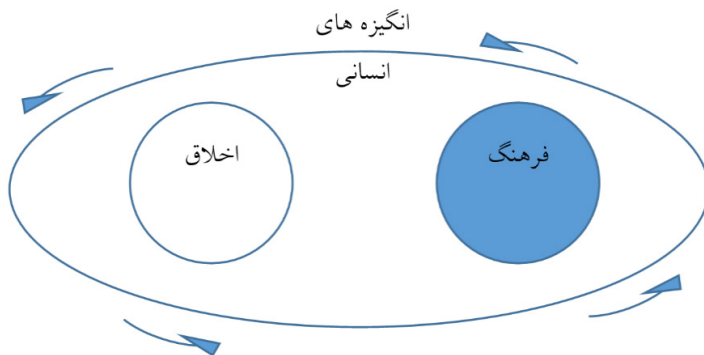
فرهنگ مجموعه‌ای از مفروضات بنیادین و ضمنی مشترک است که گروهی از افراد در مورد جهان و هنجارهای آن می‌پذیرند. این مفروضات ضمنی ادراکات، افکار، احساسات و برخی سطوح رفتاری که محرک و پیشران کنش‌ها و واکنش‌های افراد است را تعیین می‌کنند. این مفروضات فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند (باورز و همکاران، ۲۰۱۷). فرهنگ میراث هزاران سال تلاش فکری، هنری و صنعتی نسل‌های گذشته یک ملت است. هر نسلی اندوخته‌های فرهنگی و تجارب زندگی خویش را با شیوه‌های گوناگون به نسل بعدی منتقل می‌سازد نسل بعدی نیز اندوخته‌های خود را بر آن می‌افزاید و آن را به نسل پس از خویش انتقال می‌دهد. این جریان همواره در طول تاریخ ادامه داشته است. همان‌گونه که شخصیت یک فرد حاصل تجربیات فردی او است و موجب امتیازش از دیگر افراد می‌گردد، فرهنگ یک جامعه نیز حاصل هزاران سال تجربه تلخ و شیرین آن جامعه می‌باشد و این فرهنگ جامعه است که هویت آن را شکل داده و آن جامعه را از جوامع دیگر متمایز می‌سازد. از سوی دیگر، فرهنگ چگونگی زندگی کردن را به افراد می‌آموزد. اندیشه‌ها و رفتارها را جهت می‌دهد، روابط میان افراد، طبقات و اقشار گوناگون جامعه را تنظیم می‌کند و حتی نزاع‌ها و درگیری‌های قومی و ملی را نیز تحت قاعده در می‌آورد و حدود و ثغور آن را مشخص می‌کند. در واقع فرهنگ و فضای فرهنگی چونان فضای اطراف، ما را کاملاً احاطه کرده و ما را در تمام صحنه‌های حیات فردی و اجتماعی خود، آن را لمس کرده و از آن تأثیر می‌پذیریم. بنابراین می‌توان گفت؛ انسان به عنوان یک موجود اجتماعی، دارای نظام فرهنگی است. تنها انسان است که قادر به فرهنگ سازی است. به دلیل فرهنگ محور بودن زندگی اجتماعی انسان، کیفیت رفتاری افراد به جایگاه فرهنگی آنان و جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند، نسبت داده می‌شود (فولادی، ۱۳۸۷: ۱۸۹).

فرهنگ همچنین به عنوان بخشی از عناصر تشکیل دهنده‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان حائز اهمیت است. ارزش‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی و همچنین محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند برنامه‌ها و استراتژی‌های آتی سازمان را می‌سازند. در یک حالت ایده‌آل مدیران سازمان قادر خواهند بود همانند شکل ۱ برای بیانیه‌ی استراتژی نموداری ترسیم کنند که با بیانیه‌ی مأموریت سازمان آغاز می‌شود و با در نظر گرفتن فرهنگ و ارزش‌های سازمانی به استراتژی‌های کسب و کار و عملیاتی ختم می‌گردد.



شکل ۱. نقش فرهنگ در برنامه ریزی استراتژیک

«از آنجا که فرهنگ بر پایه شناخت و اخلاق شکل می‌گیرد، تابع دستگاه شناختی فرد است. در تبیین شناخت این موارد می‌بایستی، بصورت تحلیلی بررسی شوند. زوایای شناخت و انواع تفکر، سطوح و مراحل شناخت و یادگیری، توسعه مهارت‌ها، فرایند و سازوکارهای یادگیری فرهنگی، ظرفیت فرهنگی و خرد، منابع، ابعاد و سطوح ظرفیت، مدل‌ها، مولدها و اشکال آن ظرفیت. به هر روی می‌توان گفت فرهنگ مشتمل بر روش‌های انجام امور، اما اخلاق معیارساز روش‌ها است در حالی که جوهره فرهنگ، خرد، مغز خرد، دانش، هسته دانش، یادگیری و حیات یادگیری و حیات یادگیری، عمل کردن از آموخته‌ها و دروازه ورود و خروج تمامی اینها دل است» (حمیدی زاده، ۱۳۹۷: ۱۲۷).

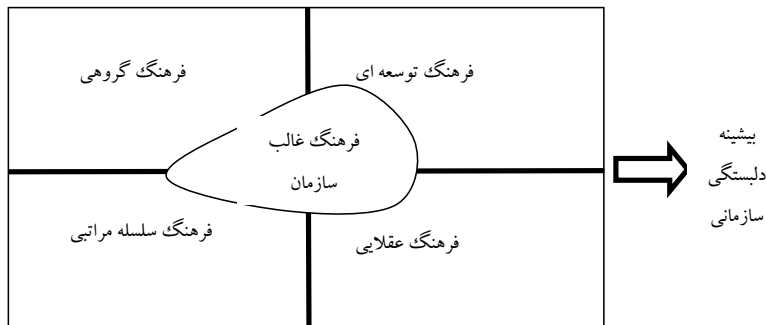


شکل ۲. ارتباط اخلاق، فرهنگ و انگیزه‌های انسانی

با توجه به مطالعه‌ای که موسسه‌ی گالوپ در سال ۲۰۱۳ بر روی ۱۴۲ کشور انجام داد، تنها ۱۳٪ کارکنان در سراسر جهان دلبستگی کاری دارند، در مقابل ۶۳٪ کارکنان دلبستگی به کار خود نداشته و ۲۴٪ دیگر کاملاً منفعل هستند (کیتینگ و هسلین، ۲۰۱۶: ۳۳۵). گفتنی است در حال حاضر موسسه‌ی گالوپ شامل ۱۹۰ کشور عضو و با ۷۰ زبان گوناگون هست و تحقیقات خود را در زمینه‌های گوناگون منابع انسانی بر روی آن‌ها انجام می‌دهد. در پژوهش‌های داخل کشور، برای اولین بار کشتکار و همکارانش (۱۳۹۱) مفهوم دلبستگی کاری با ترجمه‌ی "Work Engagement" را به کار گرفتند. آن‌ها عوامل مؤثر بر دلبستگی کاری در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی شیراز مطالعه کردند. آن‌ها با مطالعه‌ی توصیفی ۲۷۳ پرستار بخش‌های بستری دو بیمارستان به طور مقطعی کار خود را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که از بین متغیرهای بررسی شده از جمله ترک سازمان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، شناخت و پاداش، عدالت سازمانی، حمایت سازمان-سرپرست و ویژگی‌های شغلی، ارتباط بین دلبستگی شغلی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی قوی‌ترین ارتباط برقرار بوده است. در تحقیق دیگری تقی پور و خادم دزفولی (۲۰۱۳) به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مدلی را از پیش‌بینی کننده‌های دلبستگی کاری شامل انگیزه‌ی کاری، توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و جو اخلاقی را در نمونه‌ای ۲۶۶ نفری از کارکنان یک سازمان آزمون کردند. نتایج مطالعات آن‌ها رابطه‌ی همبستگی و علی معنادار بین متغیر دلبستگی کاری و محرک‌های آن را نشان داد (یعقوبی و یعقوبی، ۱۳۹۴: ۱۳۸).

تحقیقات خارجی انجام‌شده در زمینه دلبستگی کارکنان عبارت‌اند از: تحقیقی که چو و همکاران (۲۰۱۳) در مالزی و در خصوص رابطه‌ی بین توسعه‌ی کارکنان، پاداش و شناخت با دلبستگی کارکنان انجام دادند. کانچی و همکارانش (۲۰۱۳) در انگلستان بر روی افزایش نقش، تقاضاهای محصول، تولیدکنندگان رسمی، حمایت اجتماعی، استقلال و نیروی کار با دلبستگی کارکنان تحقیق کردند. گوپتا و کومار (۲۰۱۳) در هندوستان در زمینه عدالت ارزیابی عملکرد و دلبستگی کارکنان بررسی کرده‌اند. منگوک و همکارانش (۲۰۱۲) در کانادا به بررسی رابطه‌ی بین استقلال، بازخورد و حمایت، پیش‌نیاز و عملکرد، نتیجه دلبستگی کارکنان پرداختند. اندرو و سوفین (۲۰۱۲) در مالزی به بررسی عوامل فردی تفرکات دلبستگی کارکنان در خروجی‌های اثربخش کار پرداخته‌اند. ژانگ و دیگران (۲۰۱۷) میزان تمایل افراد برای داشتن رفتار شهروندی

سازمانی و دلبستگی به کار را بررسی کرده‌اند. کراتب و دیگران (۲۰۱۸) منبع فردی و تأثیر آن بر روی استرس شغلی و دلبستگی کارکنان تحقیق کرده‌اند. در شکل ۱ چهارچوب پیشنهادی پژوهش خلاصه شده است:



شکل ۳. منظومه فرهنگی در ارتقای سطح دلبستگی سازمانی

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف یک تحقیق اکتشافی - علی و از نوع کاربردی است. گردآوری اطلاعات مکتوب به روش جست‌وجو در اسناد و مدارک رسمی، پایگاه‌های داده، و کتابخانه‌ها صورت گرفته است. بنابراین استفاده از فیش‌برداری یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر است. برای بررسی میدانی و گردآوری داده‌های مرتبط و واقعی تحقیق از دو روش پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. همچنین جامعه‌ی آماری تحقیق شامل افرادی است که در تدوین استراتژی‌های سازمان و در نتیجه تعیین فرهنگ سازمان تأثیرگذار می‌باشند. این افراد عبارت‌اند: از مدیران ارشد و میانی در صنعت مخابرات که بالغ حدود ۴۰ نفر می‌باشند. همچنین برای تأیید و تکمیل مدل، مصاحبه‌ی عمیق با ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی مطلع و مرتبط با موضوع در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است از این جامعه‌ی آماری ۳۷ نفر در تکمیل پرسشنامه و مجموعاً ۱۲ نفر در فرایند مصاحبه همکاری نمودند. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و آزمون‌های آمار توصیفی مانند فراوانی و درصد و آمار استنباطی مانند آزمون تی استفاده گردید.

## ۵. یافته‌های پژوهش

ابتدا ویژگی‌های آمودنی‌ها بر حسب جنسیت، سن، تحصیلات تعداد ۳۷ نفر نمونه‌ی آماری تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱. توصیف آماری آمودنی‌ها بر حسب تحصیلات، دامنه سنی و جنسیت

تحصیلات								جنسیت	دامنه سنی
فوق دیپلم		کارشناسی		کارشناسی ارشد		دکتری			
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۰٪	۰	۰٪	۰	۳٪	۱	۰٪	۰	مرد	کمتر از ۳۰ سال
۰٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۰	زن	
۵٪	۲	۳٪	۱	۳٪	۱	۵٪	۲	مرد	۳۱ تا ۴۰ سال
۰٪	۰	۳٪	۱	۳٪	۱	۰٪	۰	زن	
۰٪	۰	۵٪	۲	۵٪	۲	۸٪	۳	مرد	۴۱ تا ۵۰ سال
۳٪	۱	۰٪	۰	۵٪	۲	۳٪	۱	زن	
۰٪	۰	۵٪	۲	۵٪	۲	۳٪	۱	مرد	۵۱ تا ۶۰ سال
۸٪	۳	۰٪	۰	۳٪	۱	۰٪	۰	زن	
۳٪	۱	۳٪	۱	۵٪	۲	۳٪	۱	مرد	بیش از ۶۱ سال
۳٪	۱	۰٪	۰	۳٪	۱	۳٪	۱	زن	

بر اساس جدول ۱، ۶۸٪ درصد از افراد نمونه را مردان تشکیل می‌دهند. این رقم در خصوص زنان به ۳۲٪ درصد کاهش یافته است. چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، دامنه سنی حدود ۳۱ درصد از نمونه آماری بین ۴۱ تا ۵۰ سال قرار دارد. در حالی که سن ۲۷ درصد آنها بین ۵۱ تا ۶۰ سال می‌باشند و ۲۰ درصد از آنها بین ۳۱ تا ۴۰ سال می‌باشند. همچنین ۳ درصد کمتر از ۳۰ سال و ۱۹ درصد بالای ۶۱ سال سن دارند. اطلاعات جدول ۳ حاکی از



آن است که ۳۳ درصد از نمونه‌ی آماری، دارای تحصیلات فوق لیسانس می‌باشند. این رقم در مورد افراد با تحصیلات دکتری به ۲۵ درصد است و ۲۰ درصد از نمونه مورد بررسی، دارای تحصیلات لیسانس و ۲۲ درصد از افراد فوق دیپلم هستند. برای بررسی گویه‌ها به روش معادلات رگرسیونی، معادله تخمین زده می‌شود.

$$X = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon$$

جدول ۲. نتایج برازش مدل رگرسیونی

متغیر پاسخ = دل‌بستگی سازمانی			
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله (α)	۰/۱۴	۲/۵۲	۰/۰۱
فرهنگ غالب سازمانی	۰/۱۶	۱۶/۲۲	۰/۰۰۰
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۲۳	۲۱/۲۵	۰/۰۲
فرهنگ گروهی	۰/۱۸	۱۶/۲۴	۰/۰۰۰
فرهنگ توسعه‌ای	۰/۱۶	۱۵/۷۲	۰/۰۰۰
فرهنگ عقلایی	۰/۲۲	۲۲/۵۴	۰/۰۰۰
آماره آزمون F = ۱۰۸۵/۹		سطح معناداری = ۰/۰۰۰	
آماره دوربین واتسون: ۱/۷۲		ضریب تعیین = ۰/۹۴	

بررسی گویه اصلی پژوهش با توجه به آماره‌ی اف پژوهش انجام می‌شود.

جدول ۳. بررسی گویه اصلی

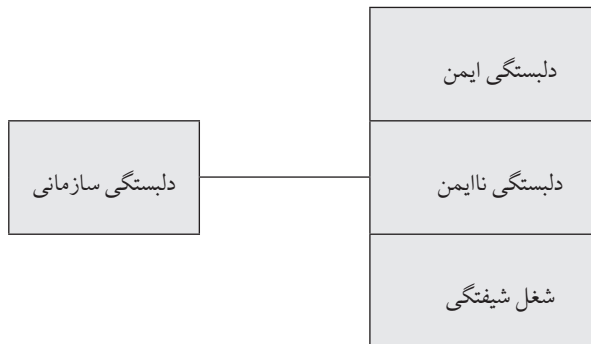
آماره اف	سطح معنی داری	نتیجه
۱۰۸۵/۹	۰/۰۰۰	تایید گویه اصلی

با توجه به نتایج تحلیل آماری جدول ۳ می‌توان بیان کرد که گویه‌ی اصلی پژوهش مورد تأیید است، به این معنا که فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری با دل‌بستگی سازمانی دارد. برای بررسی ارتباط بین فرهنگ غالب سازمانی و دل‌بستگی سازمان این معادله تخمین زده شده است.  $X = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon$ . در جدول ۴ نتیجه تخمین مدل ارائه شده است.

جدول ۴ نتایج برازش مدل رگرسیونی

متغیر پاسخ = دل بستگی سازمانی			
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله (α)	۱/۳۹	۴/۵۶	۰/۰۰۰
فرهنگ غالب سازمانی	۰/۶۷	۹/۲۶	۰/۰۰۰
آماره آزمون F = ۸۵/۷۵		سطح معناداری = ۰/۰۰۰	
آماره دوربین واتسون: ۱/۷۱		ضریب تعیین = ۰/۷۱	

حال با بدست آوردن تأثیر فرهنگ غالب سازمان بر دل بستگی، می بایست تأثیر دل بستگی بر انواع آن مورد بررسی قرار گیرد. (شکل ۴)



شکل ۴. انواع دل بستگی سازمانی

برای بررسی فرضیه‌ها، مدل‌های رگرسیونی مربوط به دل بستگی تخمین زده می‌شود:

$$Y = \alpha + \lambda Y_1 + \varepsilon \quad (۱) \quad Y = \alpha + \lambda Y_2 + \varepsilon \quad (۲) \quad Y = \alpha + \lambda Y_3 + \varepsilon \quad (۳)$$

بنابراین مدل اول، سنجش دل بستگی ایمن بر دل بستگی سازمانی را دنبال می‌کند.

مدل دوم، سنجش دل بستگی نایمن بر دل بستگی سازمانی را دنبال می‌کند و مدل سوم،

سنجش شغل شیفستگی بر دل بستگی سازمانی را دنبال می‌کند.

در جداول ۵ و ۶ و ۷ تخمین حداقل مربعات به ترتیب برای مدل‌های رگرسیونی آورده

می‌شود.

جدول ۵. مدل اول

متغیر پاسخ = دل‌بستگی سازمانی				
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	انحراف معیار	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله ( $\alpha$ )	۱/۹۵	۰/۲۳	۸/۳۸	۰/۰۰۰
دل‌بستگی ایمن	۰/۵۲	۰/۰۵	۹/۶۸	۰/۰۰۰
آماره آزمون $F = ۹۳/۸۴$		سطح معناداری = ۰/۰۰۰		
ضریب تعیین = ۰/۳۹		دوربین واتسون: ۲/۰۳		

از مدل اول نتیجه گیری می‌شود؛ دل‌بستگی ایمن بر دل‌بستگی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۶. مدل دوم

متغیر پاسخ = دل‌بستگی سازمانی				
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	انحراف معیار	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله ( $\alpha$ )	۱/۵۶	۰/۱۲	۱۲/۹۳	۰/۰۰۰
دل‌بستگی نایمن	۰/۶۰	۰/۰۲	۲۱/۸۶	۰/۰۰۰
آماره آزمون $F = ۴۷۷/۹۷$		سطح معناداری = ۰/۰۰۰		
ضریب تعیین = ۰/۷۶		دوربین واتسون: ۱/۸۷		

از مدل دوم نتیجه گیری می‌شود؛ مؤلفه‌ی دل‌بستگی نایمن بر دل‌بستگی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۷. مدل سوم

متغیر پاسخ = دل‌بستگی سازمانی				
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	انحراف معیار	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله ( $\alpha$ )	۱/۷۸	۰/۱۳	۱۳/۷۸	۰/۰۰۰
شغل شیفتگی	۰/۵۶	۰/۰۳	۱۸/۶۴	۰/۰۰۰
آماره آزمون $F = ۳۴۷/۶۷$		سطح معناداری = ۰/۰۰۰		
ضریب تعیین = ۰/۷۰		دوربین واتسون: ۲/۰۶		

از تخمین مدل سوم، این نتایج حاصل می‌شود که شغل شیفتگی بر دل‌بستگی سازمانی تأثیر دارد.

آماره‌ی دوربین واتسون نیز در هر سه معادله در حد نرمال می‌باشد که نمایان‌گر عدم احتمال وجود خود همبستگی سریالی در مدل می‌باشد.

در این تحقیق با شروع انجام مصاحبه‌ها و در خلال آن، گزاره‌های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آنها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در مقوله‌ها بسته شدند. نظریه‌ی زمینه‌ای در این پژوهش برای فرایند تحلیل داده‌ها و نیز ارائه‌ی نظریه‌ی مبتنی بر داده‌ها که از آن استفاده شده، برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده است. در این روش گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه‌های نهایی به هم در ارتباط تنگاتنگ اند (Strauss and corbin, 2011).

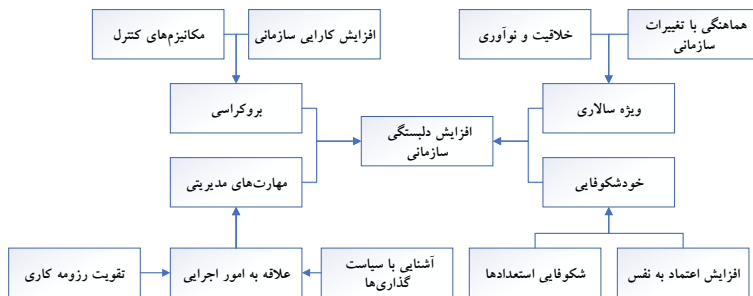
در این مطالعه، به منظور طراحی مدل منظومه‌ی فرهنگی در ارتقای سطح دل‌بستگی سازمانی با مدیران ارشد و میانی در صنعت مخابرات مصاحبه به عمل آمده که در نهایت برای بررسی فرضیه‌ها در چهار بعد پاسخ مصاحبه‌شوندگان گنجانده شد. در ادامه به بررسی این ابعاد پرداخته شده است.

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های منظومه فرهنگی مستخرج از داده‌ها

ردیف	مقوله منظومه	تعداد مقوله‌ها	تعداد مفاهیم
۱	فرهنگ سلسله‌مراتبی	۴	۱۳
۲	فرهنگ گروهی	۳	۱۰
۳	فرهنگ توسعه‌ای	۴	۱۳
۴	فرهنگ عقلایی	۴	۱۳

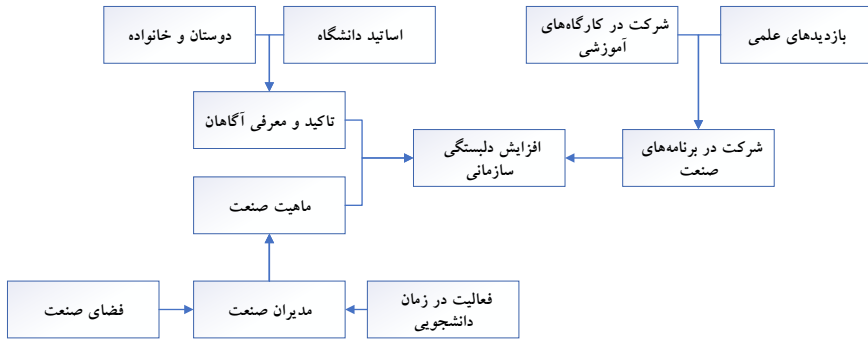
در ادامه به ترتیب، مدل هر یک از مقوله‌های منظومه فرهنگی؛ فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ عقلایی در اثرگذاری برای ارتقای سطح دل‌بستگی سازمانی به تصویر کشیده می‌شود.

**الف) فرهنگ سلسله‌مراتبی:** در شکل ۵، مدل فرهنگ سلسله‌مراتبی و نحوه‌ی تأثیر خرده فرهنگ‌های آن بر دل‌بستگی سازمانی مشخص شده است.



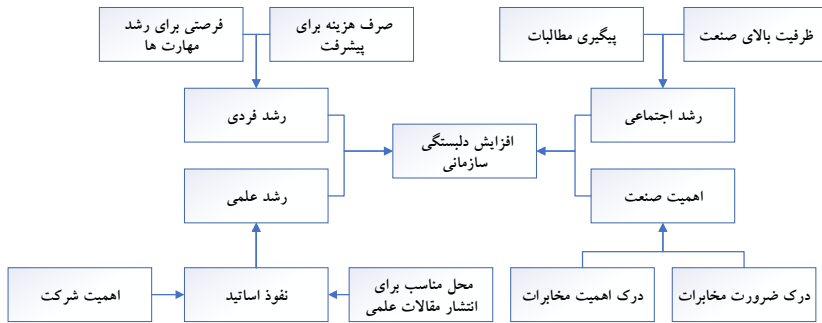
شکل ۵. مدل تعاملی فرهنگ سلسله‌مراتبی و دل‌بستگی سازمانی

ب) فرهنگ گروهی: در شکل ۶ فرهنگ گروهی و نحوه تأثیر خرده فرهنگ‌های آن بر دل‌بستگی سازمانی مشخص شده است.



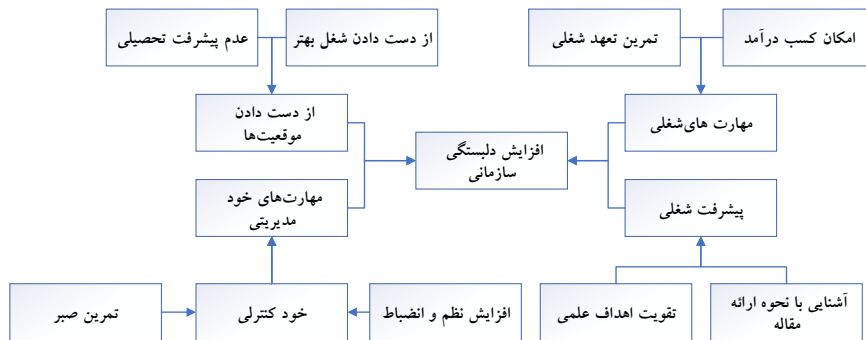
شکل ۶. مدل تعاملی فرهنگ گروهی و دل‌بستگی سازمانی

ج) فرهنگ توسعه‌ای: در شکل ۷ فرهنگ توسعه‌ای و نحوه تأثیر خرده فرهنگ‌های آن بر دل‌بستگی سازمانی مشخص گردیده است.



شکل ۷. مدل تعاملی فرهنگ توسعه‌ای و دل‌بستگی سازمانی

د) فرهنگ عقلایی: در شکل ۸ فرهنگ توسعه‌ای و نحوه تأثیر خرده فرهنگ‌های آن بر دل‌بستگی سازمانی مشخص شده است.

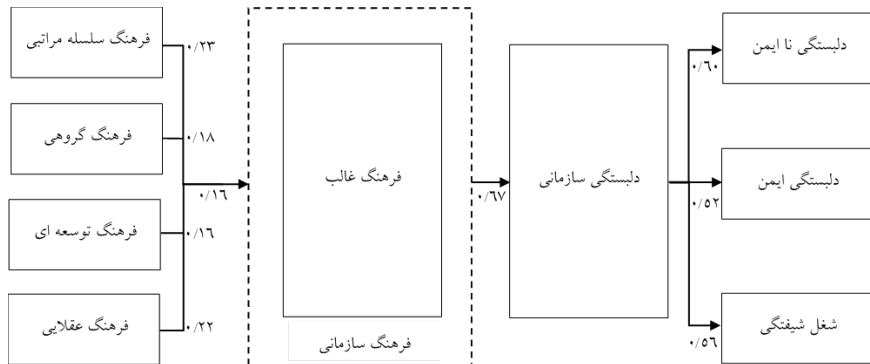


شکل ۸. مدل تعاملی فرهنگ توسعه‌ای و دلبستگی سازمانی

## ۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تحلیل یافته‌های این پژوهش، با استفاده از دو بخش داده‌های پرسشنامه‌ای و مصاحبه‌ای به دست آمد. در قسمت پرسشنامه بیان شد که دلبستگی ایمن، دلبستگی نایمن و شغل شیفتگی دارای تأثیر معنادار بر دلبستگی سازمانی می‌باشند و این نتیجه از برازش مدل رگرسیونی حاصل شد. اما در بخش مصاحبه، خلاصه نظر خبرگان به شرح ذیل می‌باشد: آنچه موجب اختلاف ویژگی‌های این فرهنگ با سه فرهنگ پیشین می‌گردد، مفروضات بنیادی این فرهنگ می‌باشد. نوآوری، ابداع، ابتکار و پیشگامی مفروضاتی هستند که سازمان‌ها با تدارک خدمات و محصولات جدید آتی از طریق آن‌ها به موفقیت دست می‌یابند. مطابق با نظر مصاحبه‌شوندگان اگر ویژه سالاری در سازمان و به ویژه در صنعت مخابرات، فرهنگ غالب شناخته شود؛ باعث کاهش دلبستگی سازمانی می‌شود. در صورتی که اجرای دقیق بروکراسی و ایجاد ذهنیت خرده فرهنگ بروکراسی در ذهن کارکنان نهادینه شود، از نظر گروه مصاحبه‌شونده می‌تواند، اثر مثبت بر دلبستگی سازمانی گذارد. استفاده از رویه‌های سازمانی، کاهش بروکراسی اداری و به تبع آن افزایش کارایی سازمانی باعث افزایش انگیزه برای بهبود عملکرد و کاهش بدبین شدن به سیستم اداری می‌شود. در صورتی که کارکنان، هدف واقعی و والای سازمان را درک کنند، دلبستگی سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد. در صورتی که کارکنان در یک سازمان بتوانند؛ رزومه‌ی کاری خویش را تقویت کنند و متوجه نگاه حرفه‌ای مسئولان و مدیران به فعالیت‌های کاری آنان باشند و همچنین در کنار تقویت رزومه کاری، قدرت اجرایی و تصمیم‌گیری آنان در سازمان افزایش پیدا کند و با سیاست‌گذاری‌های

سازمان آشنا شوند، این مهم به افزایش دل‌بستگی سازمانی منجر می‌شود. در مورد خودشکوفایی، مدیران صنعت مخابرات اشاره کرده‌اند که مهندسان و کارکنان این صنعت همگی رویای پیشرفت در صنعت مخابرات را در سر می‌پرورانند و عشق به این صنعت با توجه به سختی‌های کاری و فرصت‌های شغلی دیگر از مهم‌ترین عوامل جذب و ماندگاری نیروی انسانی در صنعت مخابرات می‌باشد. نحوه‌ی آشنایی با صنعت نیز خود به دل‌بستگی سازمانی کارکنان کمک می‌کند. این‌که کارکنان فقط برای داشتن یک شغل به این صنعت گرویده نشده باشند و با فعالیت‌های صنعتی از قبل آشنا باشند و این‌که؛ قدرت انتخاب بین شغل‌های مختلف را داشته باشند و این صنعت را برگزینند به خوبی می‌تواند؛ تاثیر معنادار بر دل‌بستگی سازمانی داشته باشد. مهم‌ترین فاکتوری که کارکنان را برای حضور و فعالیت در صنعت ترغیب می‌کند، ماهیت فعالیت‌های صنعت و مستقل بودن آن می‌باشد. جو دوستانه و همکاری گروهی در صنعت باعث جذب کارکنان علاقمند می‌شود و باعث بهبود دل‌بستگی سازمانی می‌شود. همه کارکنان یکی از مهم‌ترین هدف‌های خود از حضور در صنعت مخابرات را رشد اجتماعی می‌دانند. این صنعت با توجه به ماهیت فعالیت‌های خود در زمینه‌ی اصرار بر حقوق خود و پیگیری مطالبات و سایر موارد، باعث تسریع در رشد اجتماعی کارکنان می‌گردد. در این پژوهش چندین مدل رگرسیونی در بخش پرسشنامه و چندین مدل ترسیمی در بخش مصاحبه مورد بررسی قرار گرفت اما در مجموع می‌توان مدل شکل ۶ را به عنوان مدل نهایی پژوهش ارائه کرد.



شکل ۹. مدل نهایی تحقیق

## منابع

۱. اسدی، محسن و شیرزاد، مهران (۱۳۹۱). «نقش اخلاق کاری اسلامی در فرهنگ و تعهد سازمانی»، اسلام و مدیریت، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۴۵-۱۶۲.
۲. امینی، ابوطالب؛ آقاجانی، علی اکبر؛ نازک تبار، حسین (۱۳۹۱). «الگویابی اثرگذاری عوامل فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت (مطالعه موردی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان مازندران)»، بهبود مدیریت، دوره ۲، شماره ۱۶، صص ۴۱-۵۷.
۳. درودی، هما؛ کنگری، سهیلا (۱۳۹۳). «تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی تبریز)، مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۲۱.
۴. حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۷). «برساخت ها و پیکره بندی دانش های سازمانی و ملی»، تهران، نشرات ادیبان روز.
۵. ایران زاده، سلیمان؛ نوروزی، داوود؛ بابائی هروی، صادق (۱۳۹۰). «نقش فرهنگ سازمانی در رشد و توسعه صنایع کوچک و متوسط»، فراسوی مدیریت، دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۵۱-۷۶.
۶. صابری، محمدرکیم؛ سلطانی نژاد، نیما؛ رشید، علی اصغر؛ مظلوم، جلال (۱۳۹۷). «نقش میانجی دلبستگی شغلی و تعهد عاطفی در رابطه بین بازاریابی داخلی و رفتار مشتری محور کتابداران کتابخانه های عمومی استان کرمان»، تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، دوره ۲۴، شماره ۱، صص ۸۱-۱۰۲.
۷. منوریان، عباس؛ قلی پور، آرین؛ احمدی، حیدر (۱۳۹۳). «تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و تعیین همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ارزش های مطلوب فرهنگی در شرکت سهامی بیمه ایران»، مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۶، صص ۵۸۳-۶۰۲.
۸. یعقوبی، محسن؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین دلبستگی کاری و مهارت کارکنان»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۱۳۵-۱۵۶.
9. Bowers, Melissa R., Hall, J. Reggie, Srinivasan, Mandyam M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. Kelley school of business, 1-30.



10. Keating, Lauren A., Heslin, Peter A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 329-341.
11. Cho, Moonhee, Auger, Giselle A. (2017). Extrovert and engaged? Exploring the connection between personality and involvement of stakeholders and the perceived relationship investment of nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 1-9.
12. Morente, Fran, Ferràs, Xavier, Žižlavský, Ondřej (2018). Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps: Modelos culturales de innovación: revisión y propuesta de siguientes pasos. *Universidad & Empresa, Bogotá (Colombia)* 20(34), 53-82.