

## بررسی نقش تعدیل گر ابعاد فرهنگ سازمانی در رابطه ی بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان

زهرا منکی ۱ و علیرضا حیدری ۲

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی-گرایش تحول، موسسه آموزش عالی شمس گنبد، گنبد، ایران

۲. مدرس و هیئت علمی گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی شمس گنبد، گنبد، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل گر ابعاد فرهنگ سازمانی در رابطه ی بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان بود. روش تحقیق مورد استفاده از نوع توصیفی، پیمایشی همبستگی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان که به تعداد ۴۰۰ نفر بودند. نمونه آماری این تحقیق کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان با توجه به جدول مورگان، که به تعداد ۱۹۶ نفر بدست آمد و روش نمونه گیری به روش تصادفی ساده، بود. داده های تحقیق با روش کتابخانه ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده پرسش نامه های استاندارد می باشد. پایایی پرسش نامه ها با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ و روایی ابزار با روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفته اند. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart pls استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ حمایتی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ نوآور کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ بوروکراتیک کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی

## ۱-مقدمه

کار در معنای خاص آن، شغل زنده بودن و زندگی انسان است، کار وسیله ای است که جایگاه انسان را در پهنه هستی انسانی تر کرده و او را برای تسخیر طبیعت و پیروزی بر ناملایمات آن هر روز نسبت به گذشته مستحکم تر می کند؛ ولی چگونه می توان کم کاری، بی مسئولیتی، حضور نیافتن در محل کار، عدم پاسخگویی و راهنمایی صحیح مراجعین، عدم حفاظت و مراقبت صحیح از اموال، بی توجهی به کیفیت کار و گرایش به آسان حلی را به رضایت شغلی و انجام کار با کیفیت بالا و مطلوب و حضور به موقع و معاصر در محل کار تبدیل کرد؟ منابع انسانی به تقویت وجدان کاری و تغییر در فرهنگ کار خود نیازمند است و سازمان نیز باید خود را ملزم بداند که رضایت خاطر نیروی کار را فراهم آورد (عباس آباد، ۱۳۸۹). رضایت شغلی از عوامل مهم در افزایش کارآمدی و ایجاد نگرش مثبت در فرد نسبت به کارش می باشد. تمایل به رضایت شغلی از این باور تأثیر می پذیرد که کارمندان راخی در سطوح بالاتری عمل می کنند. کارکنانی که از شغل خود رضایت دارند، کارکنانی هستند که به صورت مشارکتی و گروهی عمل می کنند و انگیزه بالایی دارند؛ در واقع کارکنان راضی کارکنان بهتری هستند؛ چون مولد تر هستند. تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است، تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتار های مهمی مانند جابه جایی و غیبت تأثیر می گذارند. پورتر در پژوهشی که بر روی عوامل مؤثر در استعفاء اترک خدمت انجام داد به این نتیجه رسید که با بررسی تعهد سازمانی با دقت بیشتر می توان احتمال استعفاء را پیش بینی کرد؛ همچنین تعهد و پایبندی می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت زمان بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند، مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایداری را افزایش دهند. از دیدگاه بسیاری از پژوهشگران دستیابی به سطح مطلوب دو متغیر شرح داده شده، یعنی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در گرو شناخت فرهنگ سازمانی و وجود یک فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان است. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از نقاشی ها و دریافت های مشترک برای سامان دادن به کنش ها است که زبان و سایر محصل های نهادی را برای بیان این تفاههای مشترک به کار می گیرد. فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی به دانش مدیریت و قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. «فرهنگ» از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار رفته است؛ ولی درباره فرهنگ سازمانی و آنچه مربوط به کار و رفتار افراد در سازمان است، کمتر سخن گفته شده است. فرهنگ سازمانی پدیده ایی در سازمان است؛ به طوری که همه اعضاء اتفاق نظر دارند، یک دست نا پینا افراد را در جهت نوعی رفتار ناصری هدایت می کند، شناخت و درک آنچه فرهنگ سازمان را می سازد و شیوه ایجاد و دوام آن به پژوهشگران کمک می کند تا بهتر بتوانند رفتار افراد در سازمان را توجیه کند، رابینز، شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن را این گونه بیان می کند: «منشأ فرهنگ سازمانی نمی تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد، این فلسفه به نوبه خود بر شاخص هایی که در فرآیند استخدام استفاده می شوند، اثرگذار است، وی ده معیار جوهر و اساس فرهنگ سازمانی می داند و در کارکنان را به این معیارها مربوط می داند، پژوهش حاضر در پی بررسی این است که ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان دارای چه نظام فرهنگی ای بوده و کم و کیف فرهنگ سازمانی آن چگونه است؛ از سوی دیگر آیا پیامد و ارتقاء رضایت شغلی و تعهد عاطفی سازمانی به عنوان یک پیامدهای مثبت فرهنگ سازمانی قوی، در این سازمان نیز وجود دارد. هدف از این پژوهش بررسی نقش تعدیل گر ابعاد فرهنگ سازمانی در رابطه ی بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان می باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از بزرگترین چالش ها برای سازمان ها به دست آوردن کار از سوی کارمندان است. تمایل کارکنان برای اعمال فشار زیاد در فعالیت های سازمان و حضور در سازمان دارد (ماودی و همکاران، ۱۹۸۲). کارمندان تمایل دارند که تعهد سازمانی را

هنگامی که شاهد تعهد مدیران خود نسبت به سازمان هستند، توسعه دهند. تعهد عاطفی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در میان شرکت‌های با عملکرد بالا و شرکت‌هایی با عملکرد متوسط شناخته می‌شود (گروسی و همکاران، ۲۰۱۵). کارمندان و گروه‌های کاری که به شدت نسبت به سازمان خود متعهد هستند روحیه بالایی دارند و به شدت از کار خود راضی هستند (کوهن، ۲۰۱۵؛ ماودی و همکاران، ۱۹۸۲). اثربخشی و موفقیت یک سازمان اساساً بستگی به رضایت شغلی کارمندان دارد. بنابراین، لازم است که مدیران به طور خاص با این عامل در ارتباط باشند. رضایت شغلی به واکنش عاطفی مثبت یک کارمند نسبت به کارش و کار انجام‌شده به صورت انفرادی یا به عنوان بخشی از یک گروه اشاره دارد (بیگلیاردی و همکاران، ۲۰۱۲). در تحقیقات اخیر، رضایت شغلی کارمندان شاهد توجه زیادی بوده است زیرا این امر برای یک محیط کاری مهم است. برای مثال، کارمندانی که به شدت از کار خود راضی هستند، نه تنها به سازمان خود بلکه به همکاران خود نیز متعهد هستند (کوانتس، ۲۰۰۹). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از موثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. نظر به اینکه فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمان نگاه میکنند، از این رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمانی به عنوان زیر بنای بستر تحول است. نظر به اهمیت و نقش تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی بر کارکردها و عوامل گوناگون سازمان و در نتیجه، تاثیر آن بر برداشت‌های شغلی کارکنان، و همچنین اهمیت آن به عنوان مبدا تحولات و شاخص عمده قطب بندی کشورها، در سطح بین الملل، تقویت و بهبود فرهنگ سازمانی و در نتیجه فراهم نمودن زمینه افزایش رضایت شغلی کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است.

انجام این تحقیق باعث خواهد شد تا نوع فرهنگ سازمانی غالب مشخص گردد، تا بتوان در جهت اعتلای آن راهکارهایی را اندیشید و همچنین آگاهی از رضایت شغلی کارکنان میتواند مسئولین ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان را در جهت اقدامات لازم برای افزایش آن کمک نماید. از آنجا که تحقق اهداف ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان، گذشته از منابع مالی و سایر امکانات، در گروی انگیزه و عملکرد کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان می‌باشد، بررسی مسائل حرفه‌ای آنان، بالاخص خشنودی حرفه‌ای از ضروریاتی است که در روند بهسازی عملکرد رخ می‌نماید. کارکنان، خواهان محیطی هستند که طی ایفای وظایف و انجام فعالیت‌های مختلف، توماً نیازهای خودیابی علمی و قدر و منزلت آنان برآورده گردد (شیلپی و سراف، ۲۰۱۸). با توجه به توجه روزافزون به فرهنگ سازمانی سعی می‌شود تا رابطه آن با تعهد عاطفی و رضایت شغلی بررسی شود. و سوال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین نقش تعدیلگر ابعاد فرهنگ سازمانی در رابطه‌ی بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟ داورزنی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی نقش میانجی مولفه‌های تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) در ارتباط بین رضایت شغلی و رفتارهای فرآینقی کارکنان یکی از مراکز آموزشی آجا است. داده‌های این پژوهش از طریق مطالعه کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و ...)، و میدانی با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته که روایی آن از طریق روایی محتوایی، و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ برابر ۰/۷ برآورد شده است به دست آمد. نمونه آماری این پژوهش ۱۹۶ نفر بوده است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان انتخاب گردیده است. برای تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مدل با داده‌های این تحقیق برازش دارد. به عبارت دیگر رضایت شغلی بر مولفه‌های تعهد سازمانی شامل: تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان اثر مستقیم و معنی دار دارد. همچنین مولفه‌های تعهد

سازمانی بر رفتارهای فرانشی کارکنان دارای اثر مستقیم در سطح معناداری ۹۵ درصد می‌باشد همچنین مولفه های تعهد سازمانی در ارتباط بین رضایت شغلی و رفتارهای فرانشی کارکنان نقش میانجی دارند که نشان دهنده اهمیت بهره‌گیری از این مفاهیم در بهبود رفتارهای فرانشی کارکنان است. میرزایی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بیمارستان ۵ آذر گرگان پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان بیمارستان ۵ آذر گرگان به تعداد ۳۱۱۱ نفر که در سال ۱۳۹۱ مشغول بکار بوده اند تشکیل میدهد. تعداد ۳۸۳ نفر از کارکنان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در این پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند. از پرسش‌نامه استاندارد رضایت شغلی مینه سوتا با آلفای کرونباخ ۰.۸۸ و پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی متعلق به آلن و مایر با آلفای کرونباخ ۰.۹۳. به عنوان ابزار سنجش استفاده شد. داده‌ها با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره به وسیله نرم افزارهای SPSS انجام گرفته و نتایج حاصل از داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که کلیه ابعاد تعهد سازمانی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد و از بین این ابعاد تعهد عاطفی با میزان همبستگی  $R=0/69$  در سطح معنی‌داری  $\text{sig} = 10$  بیشترین میزان همبستگی را با رضایت شغلی دارد. پیامی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان اداره کل راه آهن هرمزگان در سال ۱۳۹۲ هستند که برابر آمار از ۴۰۰ نفر تشکیل شده‌اند. جهت انتخاب نمونه با توجه به فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر به روش تصادفی ساده جهت انجام پژوهش انتخاب شده‌اند. این بررسی به روش توصیفی از نوع همبستگی صورت گرفته جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن مایر، ۱۹۹۰ و رضایت شغلی JDI اسمیت، کندال و هالین، ۱۹۶۹ بهره‌گرفته شده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون چندگانه استفاده شده که نتایج حاصل بدین شرح است: بین متغیر تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ی معناداری وجود دارد و تمامی مولفه‌های سه‌گانه آن یعنی؛ تعهد مستمر، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری نیز قادر به پیش‌بینی رضایت شغلی می‌باشد. شیلیپی و سراف<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش تعدیلگر فرهنگ سازمانی در رابطه‌ی بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی در شرکت‌های دولتی در هند است. طراحی / روش‌شناسی / رویکرد - پاسخ‌ها از ۷۱۲ نفر کارمند در ۹ شرکت دولتی بخش دولتی مرکزی / شرکت‌های دولتی (SOE) با استفاده از یک نظرسنجی مبتنی بر پرسشنامه جمع‌آوری شدند. تحلیل نظری بر پایه تئوری تبادل اجتماعی و تئوری شبکه‌مدیریتی استوار است. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که، ایجاد فرهنگ سازمانی به عنوان یک تعدیل‌کننده در سازمان‌های هندی منحصر به فرد است. این مطالعه از داده‌های کارمندان در دپارتمان‌های مختلف سازمان‌ها برای ارائه پاسخ‌های بی‌طرفانه استفاده کرده است. نتایج نشان می‌دهند که تاثیر تعهد احساسی بر رضایت شغلی کارمندان توسط فرهنگ‌های حامی و نوآورانه تعدیل می‌شود. علاوه بر این، این تحقیق همچنین ثابت می‌کند که فرهنگ بروکراتیک نقش برجسته‌ای در تعدیل رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بازی نمی‌کند. ژاکوب<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی می‌باشد. در این پژوهش فرضیه‌های مورد بررسی عبارتند از: (۱) بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد (۲) بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد (۳) بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد (۴) رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کند. نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معنادار می‌باشد. همچنین بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه چندگانه وجود دارد که رضایت شغلی و تعهد

<sup>2</sup>.Shilpi&Saraf

<sup>3</sup>.Zhakoub

سازمانی ۲۱ درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را پیش بینی می کنند؛ البته نقش تعهد سازمانی در این پیش بینی بالاتر می باشد. ساه<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان می پردازد. روش نمونه گیری تصادفی از نوع طبقه ای میباشد. روش جمع آوری اطلاعات این پژوهش از نوع میدانی و کتابخانه ای است و روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می باشد. روش آزمون داده ها آزمون پیرسون می باشد. نتایج بدست آمده از این پژوهش بعد از تحلیل داده ها در نرم افزار SPSS حاکی از آن است که بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و بعبارت دیگر فرهنگ سازمانی می تواند در رضایت شغلی در سازمان تاثیر معنی داری داشته باشد. رابسون<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می پردازد. در این پژوهش برای تحلیل توصیفی داده ها از آماره های مرکزی و پراکندگی و برای آزمون فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان دادمتغیرهای فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی، فرهنگ سازمانی بازاری، فرهنگ قبیله ای و فرهنگ سازمانی ادوکرآسی رابطه مستقیم و معنی داری با رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه پیام نور دارد. نتایج رگرسیونی نشان داد که سه متغیر سلسله مراتبی، بازاری و ادوکرآسی با همدیگر ۶۷ درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی را تبیین می کنند.

### فرضیات تحقیق

- بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ حمایتی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ نوآور کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ بوروکراتیک کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

### قلمرو مکانی و زمانی تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق: کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان است.  
 قلمرو زمانی: این تحقیق در نیمسال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ انجام گرفته است.  
 قلمرو موضوعی: بررسی نقش تعدیل گر ابعاد فرهنگ سازمانی در رابطه ی بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان

### جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری در این تحقیق کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان به تعداد ۴۰۰ نفر می باشند. نمونه آماری این تحقیق کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان که به تعداد ۱۹۶ نفر می باشند. که به روش نمونه گیری تصادفی ساده، با توجه به جدول کرجسی و مورگان بدست آمده است.

<sup>4</sup>.Saha

<sup>5</sup>.Rabsoun

## ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق با توجه به موضوع مورد بررسی و روش تحقیقی که پیمایشی است از پرسشنامه به عنوان ابزار تحقیق استفاده می شود. در این پژوهش برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است. برای سنجش متغیرهای فرهنگ سازمانی، تعهد عاطفی سازمانی و رضایت شغلی از تحقیق (شیلپی و سراف، ۲۰۱۸) استفاده شده است.

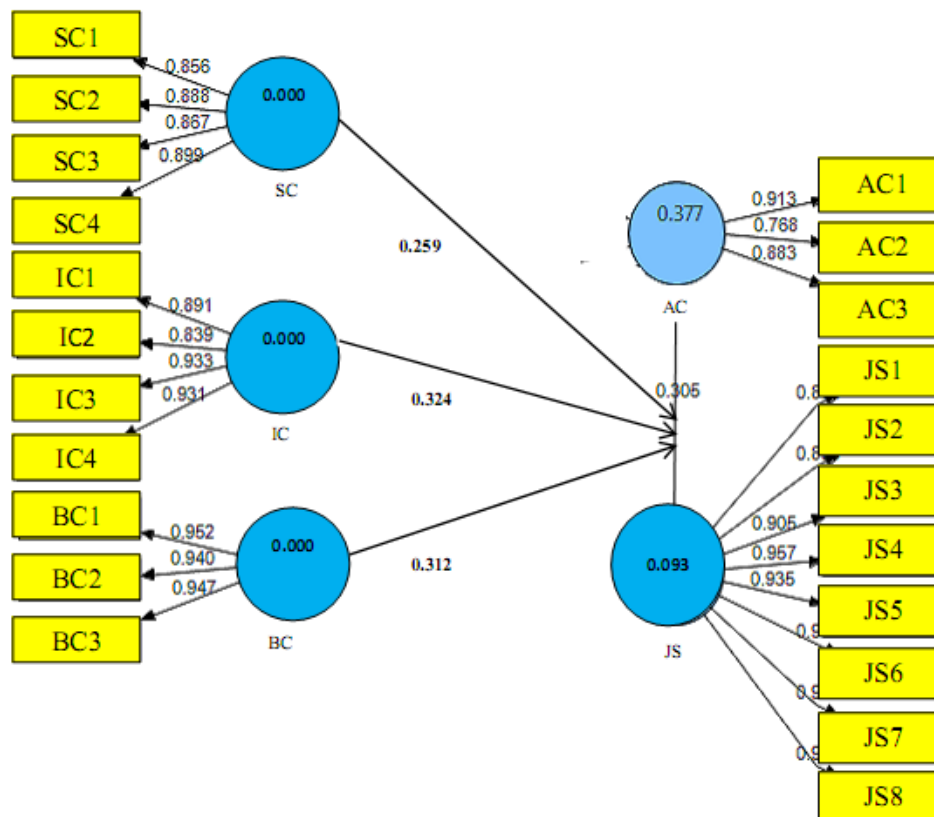
## روش تجزیه و تحلیل داده ها

روش تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات در این تحقیق به روش های زیر می باشد:

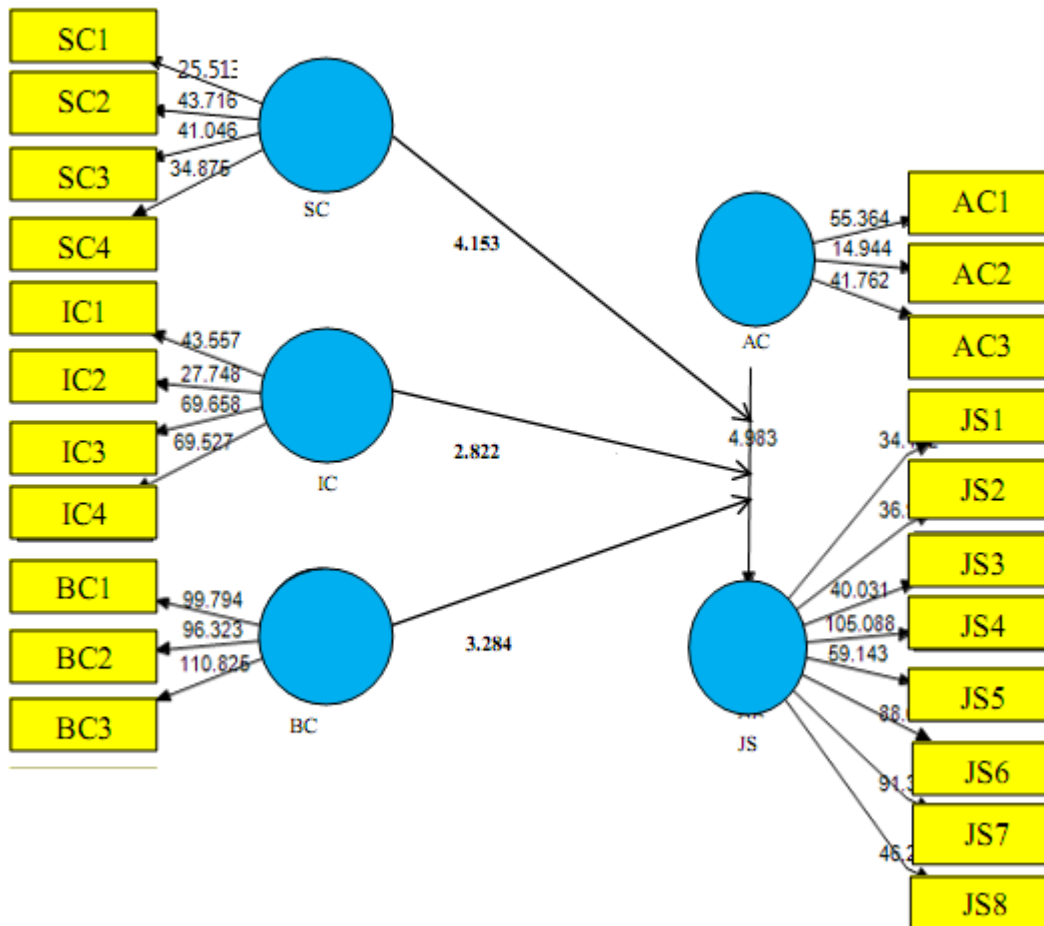
۱. از آمار توصیفی جهت برآورد مشخصه های مرکزی و تنظیم جداول توزیع فراوانی آماری و رسم نموداری استفاده شده است.
۲. در تحقیق حاضر جهت بررسی فرضیه ها تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزار PLS استفاده شده است.

## آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS می پردازیم.



شکل ۴-۱- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۴-۲- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

#### برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم.

#### برازش مدل‌های اندازه‌گیری:

#### پایایی<sup>۶</sup>:

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۷</sup> می‌پردازیم.

<sup>6</sup> -Reliability

<sup>7</sup> -Composite Reliability

سنجش بارهای عاملی:

## جدول ۴-۹- ضرایب بارهای عاملی

عامل	شاخص	بار عاملی
فرهنگ حمایتی	SC1	0.856
	SC2	0.888
	SC3	0.867
	SC4	0.899
فرهنگ نوآور	IC1	0.891
	IC2	0.839
	IC3	0.933
	IC4	0.931
فرهنگ بوروکراتیک	BC1	0.952
	BC2	0.940
	BC3	0.947
تعهد عاطفی	AC1	0.768
	AC2	0.883
	AC3	0.913
رضایت شغلی	JS1	0.872
	JS2	0.880
	JS3	0.905
	JS4	0.957
	JS5	0.935
	JS6	0.951
	JS7	0.958
	JS8	0.920

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰,۴ می‌باشد. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰,۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

## جدول ۴-۱۰- نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
فرهنگ حمایتی	SC	0.900	0.930
فرهنگ نوآور	IC	0.920	0.944
فرهنگ بوروکراتیک	BC	0.742	0.762
تعهد عاطفی	AC	0.819	0.892
رضایت شغلی	JS	0.874	0.978



با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی ۰,۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

#### روایی همگرا<sup>۸</sup>

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

#### جدول ۴-۱۱- نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	میانگین واریانس استخراجی ( $AVE > 0.5$ )
فرهنگ حمایتی	SC	0.770
فرهنگ نوآور	IC	0.808
فرهنگ بوروکراتیک	BC	0.895
تعهد عاطفی	AC	0.734
رضایت شغلی	JS	0.849

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای  $AVE^9$ ، ۰,۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

#### برازش مدل ساختاری:

#### ضرایب معناداری (مقادیر $t\_values$ )

با توجه به شکل شماره ۴-۲، فرضیه‌های تحقیق چون ضرایب  $t$  بیشتر از ۱,۹۶ بدست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

#### معیار $R^2$ یا R Squares

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۴-۱، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

#### جدول ۴-۱۲- نتایج معیار $R^2$ برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	$R^2$
رضایت شغلی	JS	0.377

#### برازش مدل کلی

#### معیار $GOF^{10}$

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار  $GOF$  استفاده می‌شود که سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی شده است.

<sup>8</sup> -Convergent Validity

<sup>9</sup> - Average Variance Extracted

<sup>10</sup> - Goodness of Fit

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

*Communalities* از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۴-۱۳- میزان *Communalities* و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	Commuality	$R^2$
فرهنگ حمایتی	SC	0.770	0.000
فرهنگ نوآور	IC	0.808	0.000
فرهنگ بوروکراتیک	BC	0.895	0.000
تعهد عاطفی	AC	0.734	0.377
رضایت شغلی	JS	0.849	0.093

جدول ۴-۱۴- نتایج برازش مدل کلی

GOF	$\overline{R^2}$	$\overline{Commuality}$
0.437	0.235	0.813

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان 0.437، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۴-۱۵- نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	علامت اختصاری	ضریب مسیر ( $\beta$ )	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
اول	رضایت شغلی ← تعهد عاطفی	AC---JS	0.305	4.983	تایید فرضیه اول
دوم	فرهنگ حمایتی * تعهد عاطفی ← رضایت شغلی	SC*AC---JS	0.259	4.153	تایید فرضیه دوم
سوم	فرهنگ نوآور * تعهد عاطفی ← رضایت شغلی	IC*AC---JS	0.324	2.822	تایید فرضیه سوم
چهارم	فرهنگ بوروکراتیک * تعهد عاطفی ← رضایت شغلی	BC*AC---JS	0.312	3.284	تایید فرضیه چهارم

همچنین رابطه مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی پژوهش که نشان‌دهنده میزان رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر روی یکدیگر است، در قالب جدول شماره ۴-۱۶ ارائه می‌شود.

جدول ۴-۱۶- میزان رابطه کل متغیرها در مدل اصلی تحقیق

رابطه کل	رابطه غیر مستقیم	رابطه مستقیم	نوع رابطه
0.305	-----	0.305	JS بر AC
0.078	$0.259 \times 0.305 = 0.063$	-----	JS بر SC
0.098	$0.324 \times 0.305 = 0.063$	-----	JS بر IC
0.095	$0.312 \times 0.305 = 0.078$	-----	JS بر BC

## بحث و تفسیر

هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش تعدیل گر ابعاد فرهنگ سازمانی در رابطه ی بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان بود. در همین راستا و بر مبنای، فرضیات مورد بحث و بررسی قرار گرفت:

✓ یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه اول حاکی از تایید رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد، بنابراین با افزایش تعهد عاطفی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان افزایش می یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق داورزنی وهمکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی انجام دادند، همخوانی دارد

✓ یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه دوم حاکی از تایید رابطه بین سه متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ حمایتی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان وجود دارد. بنابراین با افزایش تعهد عاطفی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان با نقش تعدیلگری فرهنگ حمایتی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان افزایش می یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق میرزایی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ حمایتی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان انجام دادند، همخوانی دارد.

✓ یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه سوم حاکی از تایید رابطه بین سه متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ نوآور کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان وجود دارد، بنابراین با افزایش تعهد عاطفی سازمانی، رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ نوآور کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان افزایش می یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج شیلی و سراف (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ نوآور کارکنان انجام دادند، همخوانی دارد.

✓ یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه چهارم حاکی از تایید رابطه بین سه متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ بوروکراتیک کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین با افزایش تعهد عاطفی سازمانی، رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ بوروکراتیک کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان افزایش می یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج ژاکوب (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ بوروکراتیک کارکنان انجام دادند، همخوانی دارد.

### پیشنهادات تحقیق

**پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه اول:** رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان را مورد بررسی قرار می دهد. توجه کردن به تعهد عاطفی سازمانی کارکنان می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان در ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان شود در نتیجه به مدیران ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان پیشنهاد می شود با فراهم نمودن شرایط مناسب جهت افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان از طریق توجه به مؤلفه های همکار، سرپرست و پرداخت، ماهیت کار و ارتقا که می تواند منجر به افزایش میزان تعهد افراد نسبت به سازمان شود، لازم و ضروری می باشد.

**پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه دوم:** رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ حمایتی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان را مورد بررسی قرار می دهد. با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق، تعهد عاطفی سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری دارد و فرهنگ حمایتی کارکنان به عنوان متغیر تعدیلگر بر رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی و رضایت شغلی نقش مهمی ایفا می کند در نتیجه به مدیران ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان پیشنهاد می شود با در نظر گرفتن فرهنگ حمایتی که چنین فرهنگی ارائه کننده ی محیط های کاری شاد و مفرح برای افراد است به طوریکه، کار در چنین محیطی به افراد روحیه و انگیزش می دهد. این فرهنگ سازمانی متشکل از افراد سرپرستی است که بیش از آنکه حکومت کنند راهنمایی می کنند. این نوع فرهنگ سازمانی بر رفاه کارکنان تاکید داشته و در این فرهنگ، افراد سخاوتمندانه مهارت های خود را بروز داده و سازمان نیز سخاوتمندانه به آنها پاداش می دهد. توسعه کار تیمی حیاتی ترین عنصر این نوع سازمان ها می باشد. در نتیجه توجه به فرهنگ حمایتی، می تواند ارتباط بین تعهد عاطفی سازمانی و رضایت شغلی را تحت تاثیر خود قرار دهد.

**پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه سوم:** رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ نوآور کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان را مورد بررسی قرار می دهد. تعهد عاطفی سازمانی در ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان می تواند منجر به رضایت شغلی کارکنان شود و فرهنگ نوآور می تواند رابطه بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی را تعدیل می کند. فرهنگ نوآور، فرهنگی که فراهم کننده ی محیطی برای بروز خلاقیت های فردی می باشد. ابراز عقاید مورد تشویق واقع می شود و شعار این سازمان، خروج از تفکر قالبی است. پویایی زمانی معنا می گیرد که کارکنان در ابراز عقایدی که خارج از روال های مرسوم است، آزاد باشند. چنین پیشرفتی می تواند منجر به ایجاد روحیه در کارکنان و انگیزش بیشتر آنها گردد. و منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شود.

**پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه چهارم:** رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی با نقش تعدیلگری فرهنگ بوروکراتیک کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان را مورد بررسی قرار می دهد. با توجه به تایید رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان و نقش تعدیلگری فرهنگ بوروکراتیک، به مدیران ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان پیشنهاد می شود که با در نظر گرفتن فرهنگ بوروکراتیک، با تاکید اولیه بر جلب رضایت مشتریان، که نگرانی اصلی کارکنان، برآورده سازی نیازهای مشتری و حفظ و نگهداری آنهاست، به نحوی که ممکن است به سمت کسب و کاری می روند که مشتری آنها را به سمت آن سوق می دهند. در نتیجه با ایجاد شرایط لازم برای مهیا ساختن فرهنگ بوروکراتیک، تعهد عاطفی سازمانی می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان ادارات منابع طبیعی و آبخیزداری در استان گلستان شود.

### پیشنهاد برای تحقیقات آتی

❖ به پژوهشگران توصیه می شود به بررسی تطبیقی تعهد عاطفی سازمانی و فرهنگ سازمانی کارکنان در سایر سازمان های دولتی و خصوصی بپردازند.

- ❖ به پژوهشگران پیشنهاد می شود بر روی سایر الگوها و مؤلفه های فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان تحقیق نمایند.
- ❖ پیشنهاد می شود تحقیقاتی در خصوص سایر عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی سازمانی کارکنان انجام شود.
- ❖ در این پژوهش تعهد عاطفی سازمانی به عنوان متغیر مستقل مورد استفاده قرار گرفته است به سایر پژوهشگران توصیه می شود در تحقیقات خود به عنوان متغیر وابسته مورد استفاده قرار دهند.

#### فهرست منابع و مآخذ (فارسی و انگلیسی):

- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل، ترجمه سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- امامی فر (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین اقدامات منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارکنان اداره مخابرات شهرستان آمل. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- افجه، سید علی اکبر و اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۱)، "بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت ها" فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲. صص: ۱۹-۹.
- افجه و اسماعیل زاده (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت پایان نامه کارشناسی ارشد.
- بست، جان، (۱۳۸۴)، روش تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی، نرگس طالقانی، چاپ سوم، تهران، انتشارات رشد.
- پیامنی، آیت اله، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان اداره کل راه آهن هرمزگان، سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین، گرگان، انجمن علمی و حرفه ای مدیران و حسابداران گلستان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۸)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ ششم، تهران، انتشارات سمت.
- حسینی (۱۳۹۳) تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- حسینی، (۱۳۹۲) بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی فرهنگ سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- حسینی، محمد (۱۳۹۵) بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی فرهنگ سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۸)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات بازتاب.
- داورزنی، محمد، اسدی، اسماعیل، اصغری، حرمت. (۱۳۹۶). نقش میانجی مولفه های تعهد سازمانی در ارتباط بین رضایت شغلی و رفتارهای فرا نقشی کارکنان. مطالعات منابع انسانی، ۷ (۲۴)، ۲۲۱-۲۳۶.
- دعایی، حبیب اله، پور، سمیرا. (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازاریگرایی با تأکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد). جامعه شناسی کاربردی، ۲۴ (۳)، ۱۱۵-۱۳۰.
- رحمت ابادی، اسفندیار، (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمانی در بین کارکنان شهرداری کنگاور، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، بصورت الکترونیکی، موسسه بین المللی عالی علوم و فناوری حکیم عرفی شیراز،

- سارو خانی باقر، (۱۳۸۷)، *روش های تحقیق در علوم اجتماعی: روش های کمی آمار پیشرفته*، چاپ پنجم، تهران، نشر دیدار.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، "مدیریت منابع انسانی"، انتشارات سمت.
- سارو خانی باقر (۱۳۸۷)، *روش های تحقیق در علوم اجتماعی: روش های کمی آمار پیشرفته*، چاپ پنجم، تهران، نشر دیدار.
- عیوض زاده و معینان (۱۳۹۲) *بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق*. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- عیوض زاده، اسماعیل و معینان، داوود (۱۳۸۹)، "بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر بهبود اثربخشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق" *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش در برنامه ریزی درسی*، شماره ۲۷، صص: ۳۰۶-۲۹۷.
- عیوض زاده، محمد. معینان، علی (۱۳۹۷) *بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق*، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- قیض الهی، صادق؛ علیرضا شیرمحمدی و بهزاد لطیفیان، (۱۳۹۵)، *رابطه ی بین استراتژی سازمان، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمان، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*، قم، دانشگاه پیام نور.
- محمدی (۱۳۹۳)، *در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در شعب بانک ملت استان گیلان*، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- محمدی (۱۳۹۳)، *بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شعب بانک ملت استان گیلان*. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- میرزایی، کورش، (۱۳۹۵)، *بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مطالعه موردی کارکنان بیمارستان پنج آذر گرگان*، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.
- نژادحسن، مهدی و لیلا نهبانی، (۱۳۹۳)، *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز*، همایش بین المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
- Abdolrahman, M. (2015), "Human Resources Strategic Management", Translation by Dr. Arabi, Izadi, Office of Cultural Research, Second Edition.
- Abedi Jafari, H., Jami, M., Bi Robayi, H. (2010), "The Challenge of Human Resource Management in Virtual Organizations. The Relationship between the Degree of Virtualization of Organizations and Organizational Commitment", *The Journal of Information Technology Management*
- Ali Babayi, A. (2009), *Designing and Implementing a Performance Measurement System Using Balanced Scorecard Methods and Targeted Measures*, Master's Thesis, Isfahan University.
- Becker, B.E., and Huselid, M.A. (1998), 'High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications,' in *Research in Personnel and Human Resource Management*, ed. G.R. Ferris, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 53-101.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, New York: The Free Press.
- Budhwar, P.S., and Boyne, G. (2004), 'Human Resource Management in the Indian Public and Private Sectors: An Empirical Comparison,' *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 2, 346-370

- Budhwar, P.S., and Sparrow, P.R. (1997), 'Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India,' *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 4, 476-494.
- Chang, W.A., and Huang, T.C. (2005), 'Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective,' *International Journal of Manpower*, 26, 5, 434-449.
- Daneial, R. (2004), "Organization Reconstruction", translation by Taghi S, Dr Mardani Givi, Dr. Moridi, *Industrial Management Organization*, Third Edition.
- Green, K.W., Cindy, W.H., Whitten, D., and Medlin, B. (2006), 'The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance,' *International Journal of Human Resource Management*, 17, 4, 559-579.
- Guest, D. (1987), 'Human Resource Management and Industrial Relations,' *Journal of Management Studies*, 24, 5, 503-521.
- Gurbuz.S and Mert.I.S (2011), Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, No. 8, April 2011, 1803-1822,
- Joleia, R. (2014), "Theory and Design of the Organization", Translation by Ali Parsaiian and Mohammad Arabi, Fourth Edition, Office of Cultural Research, Tehran.
- Kelly, J., and Gennard, J. (1996), 'The role of Personnel Directors on the Board of Directors' *Personnel Review*, 25, 1, 7-24..
- Khatri, N. (2000), 'Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore,' *International Journal of Human Resource Management*, 11, 2, 336-365.
- Manian, A., Musakhani, M. (2009), "Investigating the relationship between the alignment of information technology and business with organizational performance in companies active in the field of information technology using the Structural Equation Modeling", *Information Technology Management*.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rabson, E., & Kucherov, D. (2015). Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises. *Human Resource Development International*, 13 (2), 225-235.
- Schuler, R.S., and Jackson, S.E. (1987), 'Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices,' *Academy of Management Executive*, 1, 3, 207-219
- Sheehan, C. (2005), 'A model for HRM strategic integration,' *Personnel Review*, 34, 2, 192-209.
- Saha, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (2016). *The measurement of satisfaction in work and retiremet*. Chicago: Rand McNally.
- Shilpi and safer (2018) Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises.
- Truss, C. (2003), 'Strategic HRM: Enablers and Constraints in the NHS,' *The International Journal of Public Sector Management*, 16, 1, 48-60
- Waya, S. A, Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol.15, 2005.

- Zhakoub, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2017). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 112-132.