رابطه بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی اعضای هیئت علمی

طاهره آقامیرزایی محلی[۱](PH.D Student)، وحید فلاح [۲](PH.D) ، مجتبی طبری[۳*](PH.D)

چکیده:

زمینه و هدف : هدف از این پژوهش بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی در مراکز آموزش عالی مستقر در شهرستان بابل بوده است.

مواد و روش ها : روش تحقیق توصیفی– همبستگی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیئت علمی تمام وقت کلیه مراکز آموزش عالی شهرستان بابل به تعداد ۴۸۳ نفر می باشد. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای تعداد ۲۴۳ نفر انتخاب شد ند. ابزار گرد آوری داده ها پرسشنامه می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی (درصدها وفراوانی و میانگین) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون) انجام شد.

بحث و نتیجه گیری: این پژوهش نشان میدهد که هر چهار نوع فرهنگ سازمانی بر طبق مدل دنیسون با رضایت شغلی رابطهء معنا داری دارند که از آن میان، فرهنگ ماموریتی بالاترین همبستگی، و فرهنگ سازگاری پایین ترین همبستگی را با شاخص رضایت شغلی داشته اند. تحلیل رگرسیونی نشان داده است که فرهنگ ماموریتی بهترین پیش بینی کننده رضایت شغلی بوده و فرهنگ درگیر شدن در کار پس از فرهنگ ماموریتی پیش بینی کننده بهتری است، ولی فرهنگ یکپارچگی و فرهنگ سازگاری نقش کمتری در پیش بینی رضایت داشته اند.

کلید واژگان: رضایت شغلی، فرهنگ درگیرشدن درکار، فرهنگ یکپارچگی، فرهنگ رسالتی، فرهنگ سازگاری ،هیئت علمی

---

[۱] . دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری،
taghamirzaee@yahoo.com تلفن: ۰۹۱۱۲۰۷۸۸۱۸

[۲] . استادیارگروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری،
vahidfallah20@yahoo.com تلفن: ۰۹۱۱۱۱۱۲۳۰۵

[۳] . * دانشیارگروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاداسلامی واحد قائمشهر(نویسنده مسئول)،
mo_tabari@yahoo.com تلفن: ۰۹۱۱۱۵۱۴۴۶۲

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد می باشد

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

مقدمه:

درعصر حاضر که جهان رو به ترقی و پیشرفت ناگهانی است و کشور ما هم دوران حساسی را می گذراند نقش سازمان های اداری، صنعتی و مخصوصاً آموزشی در چرخه ی اقتصاد و توسعه و پیشرفت اهداف عالی مملکت انکار ناپذیر است. اما این که آیا تمام آنها در حصول به اهداف تعیین شده موفق بوده اند حقیقتاً جای تعمق و تامل دارد. زیرا بعضی از آنها در انجام وظایف خود موفق تر عمل کرده اند. با نگاهی عمیق به سازمان های موفق می توان عوامل کلیدی و مشترک بین آنها را که بستر ساز و احتمالاً عامل اساسی موفقیت آنها بوده است کشف کرد. یکی از عوامل اساسی و کلیدی، فرهنگ قوی است که بر آن سازمان ها حاکم است و شناخت این عوامل و تقویت آنها، و برطرف کردن نقاط ضعف شان گامی در جهت کامیابی سازمان ها و نیل به اهداف عالی آنها خواهد بود. تعریف یگانه و واحدی ازفرهنگ سازمانی وجودندارد .کاملترین تعریف فرهنگ سازمانی را ادگارد شاین[1] به شکل زیر تعریف می نماید: فرهنگ یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود[۱].

رضایت شغلی را به صورت زیر می توان تعریف کرد : رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغلش می باشد زائیده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است. لذا می توان نتیجه گرفت رضایت شغلی، احساسی روانی است که از عوامل اجتماعی نیز متأثر می شود. اصولاً عواملی که در رضایت شغلی مؤثرند بسیار زیاد است و نمی‌توان آنها را به یک یا چند عامل محدود کرد. انسان در کارهای روزانه خود با افراد، مواد و تجهیزات سر و کار دارد که هر یک به نوبه خود در رضایت یا عدم رضایت سهم بسزایی دارند. در مطالعات و بررسی‌های انجام گرفته، این اتفاق نظر دیده می‌شود که عواملی از قبیل حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، همکاری و دوستی بین کارکنان، رابطه رؤسا با مرئوسین، اعتماد به هیئت رئیسه، تأمین نیازمندیهای شغلی، شایستگی و صلاحیت مدیران، کارآیی

1.Edgard Shine

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

امور اداری، ارتباطات کافی و صحیح، پایگاه اجتماعی و شناسایی ارزش کاری، ثبات کار، روابط کاری، تطابق اهداف مشخص کارکنان با اهداف سازمان، شرایط و محیط کار، فرصت برای رشد و ترقی، خط مشی و نحوه اداره امور سازمان، نظم و انضباط در کار، ارتباط با همکاران، تأمین شغلی، کسب موفقیت در کار، قدردانی در مقابل انجام کار در روحیه و رضایت شغلی کارکنان مؤثر هستند [۲]. به منظور ایجاد و توسعه بهره وری در سازمان ها تمرکز بر هنجارها و پایه گذاری اولویت های مشترک میان کارکنان و سازماندهی فرهنگ امری ضروری است که از نتایج حتمی آن ایجاد فرهنگی قوی و فارغ از ناهمسویی ها خواهد بود که خود زمینه ساز تقویت انگیزه رضایت و خشنودی شغلی در کارکنان است. مطالعات نشان می دهد که فرهنگ سازمانی (مجموعه باور ها و ارزش هایی که افراد به آنها پایبندند) بر نگرش کارکنان به شغل و سازمانشان عکس العمل آنان نسبت به حرفه و کل سازمان تاثیر می گذارد[۳]. با توجه به تحقیقات به عمل آمده و مصاحبه با تعداد زیادی از اعضای هیئت علمی مراکزی که این پژوهش درآنها بعمل آمده است چنین برمی آید که این گروه(اعضای هیئت علمی) همواره از مشکلاتی مانند: ۱- مشارکت ندادن آنها در تصمیم گیری توسط مدیران ۲- کمبود وقت برای آشنایی با یافته های جدید پژوهشی ۳- نداشتن تسهیلات کافی ۴- شرکت در جلسات وقت گیر و بیهوده ۵- نبود ملاکهای روشن برای ارزیابی فعالیتهای ۶-کشیده شدن در منازعات بین همکاران ۷- عدم قدردانی دانشگاه از فعالیتها و خدمات انجام شده ۸- وجود بوروکراسیهای دست و پا گیر ۹ - شفاف نبودن چشم اندازها و اهداف و مقاصد مراکز و ... رنج می برند. با توجه به مشکلات فوق پژوهش حاضر درصدد آن است که فرهنگ سازمانی مراکز مورد نظر را بررسی و شناسایی کند و از طرف دیگر بالارفتن رضایت شغلی، به عنوان یک پیامد مثبت فرهنگ قوی سازمانی، در این مر اکز می تواند خود را نشان داده و به اثبات برساند. از این رو در این پژوهش با رویکردی عملیاتی و کاربردی به مقوله فرهنگ سازمانی، سعی می شود رابطه میان فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گیرد تا از این طریق روشهای دستیابی به فرهنگ سازمانی قوی و رضایت شغلی حاصل شود.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

بررسی مفاهیم الگوی نظری و پیشینه پژوهش

در مورد فرهنگ سازمانی مدلها و نگرشهای مختلفی وجود دارد. عده ای از دانشمندان بر روی عوامل محیطی موثر بر فرهنگ سازمانی پافشاری بیشتری کرده اند، مانند چارلز هندی[1]، هرسی بلانچارد[2]، لورش[3]و لارنس[4] عده ای از دانشمندان فرهنگ سازمانی را با رویکرد بین فرهنگی مورد مطالعه قرار داده اند، مانند گیرت هافستد[5]، کلاکهان[6]و استرادبک[7] برخی دیگر بر کانون توجه سازمان تاکید داشتند، مانند ریچارد هال[8]و رابرت کوئین[9]و عده ای دیگر به ساختار داخلی سازمان و سیستم های پاداش دهی و مکانیزم های داخلی توجه داشتند، مانند ماروین[10]و ایزبورد[11]،گردن[12]و هاری[13]و براون[14]. برخی دیگر بر روی مسائل روان شناختی و استراتژی متمرکز شدند، مانند استانلی دیویس[15]و روی پاین[16]. مدلی که در این تحقیق استفاده شده است مدل دنیسون می باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. دلایل انتخاب این مدل به عنوان مدل مفهومی و نظری تحقیق عبارتند از :

مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تاثیر می گذارد. این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان ها به کار می رود و مولفه هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند. مدل دنیسون شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می باشد. این مدل تاثیر

1. charles handy
2. Hrsy Blanchard
3. Lursh.
4. Lawrence
5. Geert Hofstede
6. Klak han
7. Astradbk
8. Richard Hall
9. Robert Quinn
10. Marvin
11. Ayzbvrd
12. Gordon
13. Harr
14. Brown
15. Stanley Davis
16. Roy Pine

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

بسیار مستقیمی بر روی فرهنگ سازمان دارد. این مدل چارچوبی جدید در بین مدل های فرهنگ سازمانی ارائه می نماید. از نظر شاخص های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدل کامل به حساب می آید. قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد.

دانیل دنیسون[1](۲۰۰۰) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگیهای فرهنگی را اینگونه برشمرد: ۱- درگیر شدن در کار(مشارکتی)، ۲- یکپارچگی(انطباق پذیری)، ۳- سازگاری، ۴- ماموریتی(رسالتی).

شکل۱-۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون- منبع: دنیسون، ۲۰۰۰،

هر یک از این ویژگیها با سه شاخص اندازه گیری می شود:

درگیر شدن در کار : سازمانهای اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروههای کاری تشکیل می دهند، و قابلیت منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیما با اهداف سازمان پیوند دارد. همانطور که یک

[1] .Daniel Denison

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

مدیر اجرایی در یک شرکت کره ای اظهار داشته: در گیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می کند و هر آنچه که در توان دارد در این راه به کار می گیرد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه گیری می شود:

1-1– **توانمند سازی**: افراد اختیار، ابتکار، و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می کند.

۲-۱– **تیم سازی**: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش داده می شود به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند این سازمانها برای انجام کار به گروه ها تکیه می کنند.

۳-۱– **توسعه قابلیتها:** سازمان به منظور تأیید نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارتهای کارکنان می پردازد.

یکپارچگی(انطباق پذیری): تحقیقات نشان داده است که سازمانهایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزشهای بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی در زمانی که دیدگاههای متقابل دارند) و فعالیتهای سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمانهایی با چنین ویژگیهایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به قدر کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند، این ویژگی با سه شاخص بررسی می شود :

2-1– **ارزشهای بنیادین**: اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی تشکیل دهنده هویت و انتظارات آنها را شریک اند.

۲-۲– **توافق**: اعضای سازمان قادرند به هنگام اختلافات مهم به توافق برسند این توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.

۳-۲ – **هماهنگی و پیوستگی**: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند مرزهای سازمانی در سطوح دیگر با اینگونه کار کردن به هم ریخته نیز نمی گردد.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

سازگاری: سازمانهایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می یابند، لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها بطور مستمر در حال بهبود توانایی به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد :

3-1– **ایجاد تغییر**: سازمان قادر است راههایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند، می تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرکهای جاری پاسخ دهد، و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۲-۳ – **مشتری گرایی**: سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده بر می آید. در واقع مشتری گرایی درجه ای را که سازمانها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد.

۳-۳ – **یادگیری سازمانی**: میزان علائم محیطی را که سازمانها دریافت، ترجمه و تفسیر می کنند و فرصتهایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش، و توسعه توانایی ها ایجاد می کند اندازه می گیرد.

رسالت(ماموریت): شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی دانند کجا هستند و وضیعت موجودشان چیست؟ معمولا به بیراهه می روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. پردردسرترین سازمانها، سازمانهایی هستند که مجبورند مأموریت شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ، و رفتار الزامی است. در این وضیعت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می کند و یک فرهنگ را خلق می کند که این چشم انداز را پشتیبانی می کند.

۱-۴- **گرایش و جهت استراتژیک**: گرایشهای استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش صنعت مشارکت دهد.

۲-۴- **اهداف و مقاصد**: اهداف با استراتژی ماموریت و افق دید سازمان پیوند می یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

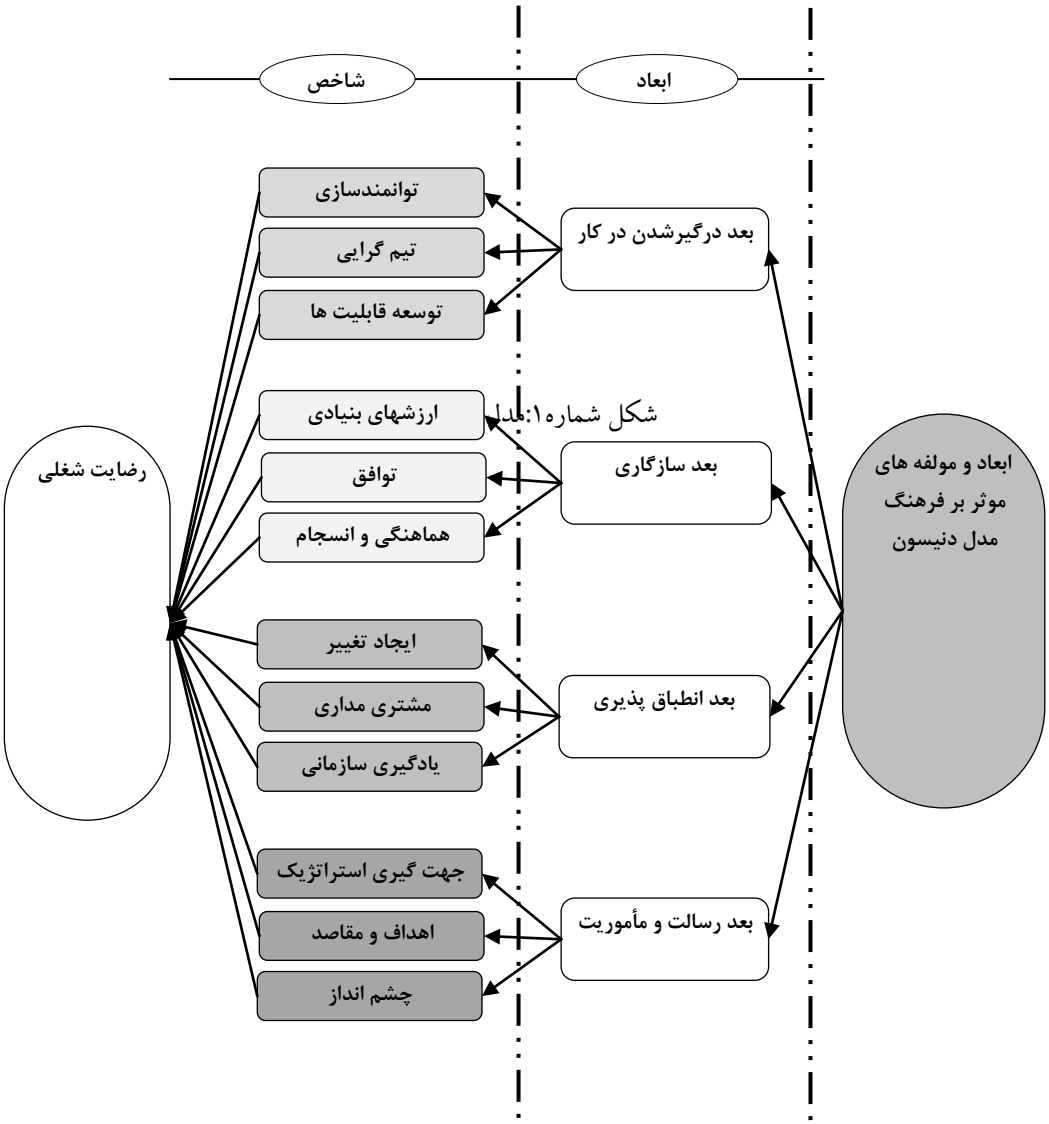
۳-۴- **چشم انداز:** سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص میکند [۴].

تحقیقات مختلفی در سازمانهای داخل و خارج از کشور در زمینه این نوع فرهنگ (مدل دنیسون) انجام گرفته که به پاره ای از آنها در ذیل اشاره می شود: یافته های پژوهشی در زمینه بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد نشان دادند که، بعد انطباق پذیری بیشترین و بعد درگیرشدن در کار و بعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده اند[۵]. در پژوهش دیگری که در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد – سازمان در دانشگاه های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرارگرفت. نشان داد که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است. همچنین در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالتی، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد- سازمان و بعد درگیرشدن در کار پایین ترین میزان همبستگی را با معیار های فردی یگانگی فرد- سازمان داشته است [۶]. نتایج تحقیقات بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان مدیریت صنعتی نشان دادند که سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری، رسالت درحد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای در گیر شدن در کار و انطباق پذیری به دست آورده است[۷]. تحقیقات در زمینه تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانها نشان داد که بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز در سازمانها کسب کرده اند. همچنین از نتایج این تحقیق بر می آید که بعد رسالت بیشترین تاثیر را بر افزایش عملکرد شرکتهای تولیدی دارد. علاوه بر این توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تاثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می باشد[۸]. یافته های پژوهش در زمینه ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل، نشان می دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی در بعد انطباق پذیری به دست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان اتومبیل، بیشترین امتیاز در بعد سازگاری کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری حاصل شده است[۹]. همچنین نتایج تحقیقات فراوانی، رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی را مستقیم و معناداری را بدست

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

آوردند[۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴]. اما بررسی رابطه فرهنگ سازمانی مدل دنیسون با رضایت شغلی کمتر مشاهده شده است. لذا بر اساس آنچه که گفته شد می توان مدل زیر را ارائه کرد:



شکل شماره۱:مدل

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

حال این سئوالات مطرح می شود که:

۱- آیا بین فرهنگ درگیر شدن در کار و رضایت شغلی رابطه وجود دارد؟

۲- آیا بین فرهنگ یکپارچگی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد؟

۳- آیا بین فرهنگ سازگاری و رضایت شغلی رابطه وجود دارد؟

۴- آیا بین فرهنگ ماموریت و رضایت شغلی رابطه وجود دارد؟

۵- کدامیک از مولفه های فرهنگ سازمانی پیش بینی کننده بهتری برای رضایت شغلی است؟

روش تحقیق:

روش پژوهش با توجه به ماهیت موضوع، از نوع توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیئت علمی تمام وقت کلیه مراکز آموزش عالی شهرستان بابل که شامل دانشگاه علوم پزشکی بابل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل، دانشگاه پیام نور واحدبابل، دانشگاه صنعتی نوشیروانی، دانشگاه علوم و فنون مازندران، موسسه آموزش عالی طبری، موسسه آموزش عالی صنعتی مازندران در سال تحصیلی 94-93 بوده است. تعداد جامعه آمار۴۸۳ نفر می باشد. حجم نمونه به شکل تصادفی طبقه ای تعیین و انتخاب شده اند. برای محاسبه تعداد نمونه مناسب برای هریک از این مراکز از فرمول کوکران استفاده شده است[۱۵]. n = حجم نمونه و N = حجم جامعه آماری و z= مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر ۱/۹۶ می باشد و P= مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است، اگر در اختیار نباشد می توان آن را ۰/۵ در نظر گرفت در این حالت مقدار واریانس به حداکثر خود می رسد و q = تعداد افرادی که فاقد این صفت در جامعه هستند. بعلاوه داریم $q=1-p$ و d = مقدار اشتباه مجاز (۰/۰۵)

$$n_0=\frac{(1/96)^2(0/5)(0/5)}{(0/09)^2}=118/5679$$

و

$$n=\frac{118/5679}{1+\frac{118/5679}{483}}\approx 243$$

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

که در مجموع تعداد کل نمونه ۲۴۳ نفر می باشد. برای گرد آوری داده های پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد برگرفته از پرسشنامه استاندارد دنیسون جهت سنجش فرهنگ سازمانی که حاوی ۶۰ سئوال و پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی که شامل ۳۴ سئوال می باشد استفاده شده است. در هر دو پرسشنامه عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف ۵ قسمتی لیکرت تبدیل می کند [۱۶]. سطح یک گزینه معرف این است که پاسخ دهنده کاملاً با وضعیت موجودی که مورد پرسش قرار گرفته مخالف است و سطح پنجم نشان می دهد که پاسخ دهنده با وضعیت موجود مورد پاسخ قرار گرفته کاملاً موافق است. برای روایی هر دو پرسشنامه از نظر متخصصان مدیریت و علوم رفتاری بهره گرفته شده است و برای سنجش میزان پایایی نیز از روش آلفای کرانباخ استفاده شده است. ضریب الفای کرونباخ پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۴۱ و رضایت شغلی ۰/۹۳۶ بدست آمده است. تحلیل نتایج تحقیق نیز به کمک آمارهای توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار spss17 انجام گرفت. برای تحلیل داده ها و اطلاعات از آمار توصیفی که شامل درصدها و از آمار استنباطی که شامل روش همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی از روش تحلیل رگرسیون چندگانه با متد Enter برای شناسایی موثرترین متغیر فرهنگ سازمانی بر روی رضایت شغلی استفاده شده است.

یافته های تحقیق:

الف : یافته های توصیفی: یافته های تحقیق نشان می دهد ۸۲ درصد از پاسخگویان مرد و ۱۸ درصد آنها زن هستند و از نظر مدرک تحصیلی ۴۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۶ درصد دارای مدرک دکتری می باشند همچنین ۵۸ درصد از پاسخگویان دارای سابقه کار تا ۱۱ سال و ۳۰ درصد دارای سابقه کار ۲۳-۱۲ و ۱۲ درصد دارای سابقه ۲۴ سال و بالاتر هستند.

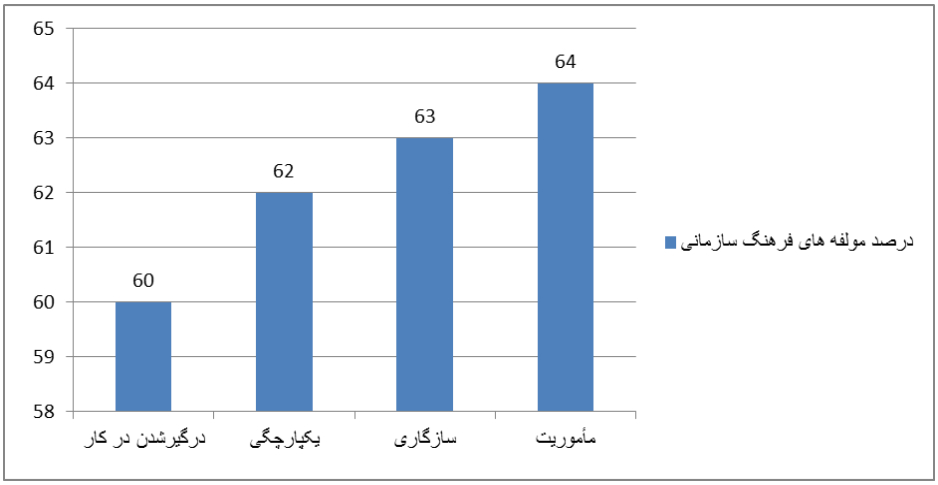
جدول۱: مولفه‌های فرهنگ دنیسون

	درگیر شدن درکار	یکپارچگی	سازگاری	ماموریت
میانگین	۳	۳/۱	۳/۱۵	۳/۲
انحراف استاندارد	۰/۵۸۳۸۲	۰/۵۱۷۴۴	۰/۴۴۲۵۱	۰/۶۴۲۲۹
درصد	۶۰	۶۲	۶۳	۶۴
تعداد	۲۴۳	۲۴۳	۲۴۳	۲۴۳

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

بر اساس جدول شماره ۱ این مراکز آموزشی از میان مولفه های فرهنگ سازمانی بیشترین امتیاز را در بعد ماموریتی (۶۴ درصد) به دست آورده اند و در مقابل کمترین امتیاز در بعد درگیرشدن در کار (۶۰ درصد) حاصل شده است.

نمودار۱: درصد مولفه‌های فرهنگ دنیسون



ب: ضریب همبستگی پیرسون

جدول ۲: ضرایب همبستگی بین متغیر پیش بین و متغییر های ملاک

	رضایت شغلی	معناداری	تعداد
فرهنگ ماموریت	۰/۲۳۶**	۰/۰۰۰	۲۴۳
فرهنگ درگیر شدن درکار	۰/۲۲۶**	۰/۰۰۰	۲۴۳
فرهنگ یکپارچگی	۰/۱۵۹*	۰/۰۱۳	۲۴۳
فرهنگ سازگاری	۰/۱۵۲*	۰/۰۱۸	۲۴۳

**P<۰/۰۱ , *P<۰/۰۵

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

یافته ها ی جدول شماره ۲ نشان می دهد بین فرهنگ ماموریت و درگیر شدن در کار با رضایت شغلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و همچنین بین فرهنگ سازگاری و یکپارچگی با رضایت شغلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.که از میان این متغیرها به ترتیب بیشترین ضریب همبستگی را فرهنگ ماموریت (۰/۲۳۶)، فرهنگ درگیرشدن در کار (۰/۲۲۶)، فرهنگ یکپارچگی (۰/۱۵۹)، فرهنگ سازگاری (۰/۱۵۲) با رضایت شغلی دارند.

ج: تحلیل رگرسیون چندمتغیره

برای تعیین بهترین مولفه فرهنگ سازمانی موثر بر رضایت شغلی از آزمون رگرسیون چندگانه با متد Enter استفاده شده است.

جدول ۳ : ضرایب مدل

ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تبیین(R.square)	ضریب تبیین اصلاح شده (A.R.square)	اشتباه معیار (S.E)
۰/۲۷۷*	۰/۷۷	۰/۶۱	۰/۵۳۷۵۱

*متغیر پیشگو شامل: فرهنگ درگیرشدن در کار، یکپارچگی، ماموریت، و سازگاری

جدول ۴ : آنوا

منبع تغییرات	Sum of Squares مجموع مجذورات	Df درجه آزادی	Mean Square میانگین مجذورات	F	Sig. سطح معنی داری
Regression رگرسیون	۵/۷۲۵	۴	۱/۴۳۱	۴/۹۵۴	۰/۰۱
Residual باقیمانده	۶۸/۷۶۱	۲۳۹	۰/۲۸۹		
Total کل	۷۴/۴۸۶	۲۴۳			

جدول ۵ : متغیرهایی که در مدل باقی ماندند.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. سطح معنی داری
	B	Std. Error	Beta		
(Constant) ثابت	۳/۱۳۳	۰/۲۵۵		۱۲/۲۶۷	۰/۰۰۰**
ماموریت	۰/۲۱۵	۰/۰۸۵	۰/۲۴۹	۲/۵۲۴	۰/۰۱۲*
سازگاری	-۰/۰۵۲	۰/۱۲۵	۰/۰۴۲	-۰/۴۴۹	۰/۶۵۴
یکپارچگی	-۰/۱۵۴	۰/۱۱۸	۰/۱۴۴	-۱/۳۰۴	۰/۱۹۴
درگیر شدن در کار	۰/۱۹۹	۰/۰۸۶	۰/۲۰۹	۲/۳۱۷	۰/۰۲۱*

**P<۰/۰۱ , *P<۰/۰۵

بنابر جدول شماره ۴ چون سطح معنی داری ۰/۰۱ شد نشان دهنده معناداری مدل رگرسیون می باشند و با استفاده از جدول ۵ می توان مدل نهایی رگرسیون را به صورت زیر نوشت:

۳/۱۳۳ + (درگیر شدن در کار) 0/199+ (ماموریت)۰/۲۱۵ =رضایت شغلی

یافته های جدول ۳،۴،۵ نشان می دهد که فرهنگ ماموریتی بهترین پیش بینی کننده رضایت شغلی بوده است و فرهنگ درگیر شدن در کار پس از فرهنگ ماموریتی پیش بینی کننده بهتری است و فرهنگ یکپارچگی و فرهنگ سازگاری نقش کمتری در پیش بینی رضایت داشته اند.

نتیجه گیری:

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که چهار بعد فرهنگ سازمانی شامل: درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، ماموریت و سازگاری در مراکز آموزش عالی مستقر در شهرستان بابل در حد متوسط و بالاتر حاکم است. این یافته ها با یافته های منوریان و بختایی(۱۳۸۶)، دنیسون[1] (۲۰۰۰) همخوانی دارد. همچنین یافته ها نشان دادند که از میان مولفه های فرهنگ سازمانی بیشترین امتیاز به بعد ماموریتی (۶۴ درصد) و در مقابل کمترین امتیاز به بعد درگیرشدن در کار (۶۰ درصد) تعلق دارد. پیشنهاد می شود با برقراری برنامه های آموزشی ضمن خدمت، برای افزایش قابلیتها و مهارتهای افراد سازمان و قرار دادن ارزش ها، ایدئولوژی ها و فرهنگ به عنوان بخش دائمی

[1]. Denison

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

آموزش، اعطای پاداش و ارتقا، به افراد نوآور و خلاق و همچنین به افرادی که قابلیتها، توانمندی ها و ظرفیت های کاری کارکنان را افزایش می دهند، کاهش سلسه مراتب سازمانی و استفاده از شیوهء مدیریت مشارکتی و کارگروهی برای تصمیم گیریها و فعالیتهای سازمانی می توان موجب افزایش این بعد(درگیر شدن درکار) در مراکز مورد مطالعه شد.در پژوهش اردلان و همکاران (۱۳۸۷)، بعد درگیرشدن در کار بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز را بدست آوردند. این موضوع نشان می دهد در دانشگاه های مورد مطالعه این محققین کارکنان در برنامه ریزی بیشتر دخالت داده می شوند و در جهت توانمند کردن کارکنان از طریق بهبود مهارت ها و ارتباطات تلاش بیشتری صورت گرفته است. در پژوهشی دیگر از فریبرز رحیم نیا و مسعود علی زاده در دانشگاه فردوسی مشهد (۱۳۸۸)، بعد سازگاری امتیاز بیشتری به دست آورده است. این امر نشان می دهد که دانشگاه فردوسی مشهد از روشهای جدید و پیشرفته تری همراه با مشارکت کارکنان جهت انجام تغییرات لازم استفاده کرده است تا حداقل مقاومت کارکنان در مقابل تغییر وجود داشته باشد. در پژوهش حاضر، فرهنگ ماموریتی(رسالتی) بالاترین همبستگی (۰/۲۳۶) را با رضایت شغلی دارد به نظر می رسد که کوشش می شود تا نیازهای محیط خارجی تامین شود و به تغییرات فکر نمی شود، و به دیدگاههای مشترک (از نظر اهداف سازمانی) توجه زیادی می شود و تکیه اصلی برجهتگیریهای راهبردی سازمان ،آینده نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی است. از آنجایی که فرهنگ ماموریتی(رسالتی) توان سازمان را برای اجرای یک دستور العمل معنادار که در آن کارکنان به داشتن تمرکز و دیدگاه مشترک آینده آماده میشوند، در دراز مدت نشان میدهد(دنیسون ۲۰۰۰; بلک[1] ۲۰۰۳). این حس ماموریت به سازمان اجازه می دهد با دیدی که به آینده دارد رفتار جاری را شکل بخشد و در صورت پذیرش و شناسایی خط مشی سازمان زمینه برای تعهد سازمانی کوتاه مدت و دراز مدت فراهم خواهد آمد و موفقیت سازمانی از قبیل بهره وری به احتمال قوی دست یافتنی خواهد بود(راندو[2]،ویگر[3]، ۱۹۹۹). اگر افراد و سازمان هدف محور باشند، رسالت یا ماموریت و هدف سازمانی در بین چهار ویژگی فرهنگی از بقیه مهم تر

[1] . Blok
2. Rondeau
3. wagar

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

خواهند بود طوری که می تواند عملکرد سازمان را تحت تاثیرقرار دهد نتایج بدست آمده این بخش با یافته های اردلان و همکاران (۱۳۸۷) هماهنگی و همخوانی دارد.همچنین یافته ها نشان داد که فرهنگ سازگاری پایین ترین همبستگی (۰/۱۵۲) را با رضایت شغلی داشته است.این امر نشان دهنده عدم توجه کافی به فرهنگ تغییر پذیری، مشتری گرایی و توانمندسازی اعضاست. به نظر می رسد به دلیل عدم تعادل در عرضه و تقاضای سیستم آموزش عالی کشور و نیاز مبرم مشتریان به این مراکز و در نتیجه عدم توجه به کیفیت این سیستمها از سوی مشتریان، موجب کم توجهی این مراکز به شاخصهای مشتری گرایی، تغییر پذیری، و یادگیری سازمانی شده است. نتایج بدست آمده این بخش با یافته های گلیسپی[1]و همکاران (۲۰۰۸) و ییلماز و ارگان[2] (۲۰۰۸) هماهنگی و همخوانی دارد. پیشنهاد می شود در مراکز مورد مطالعه، از روشهای جدید و پیشرفته با مشارکت کارکنان زمینه هایی از تغییر ایجاد شود تا کمترین میزان مقاومت کارکنان در مقابل تغییر وجود داشته باشد.به دیدگاههای دانشجویان و ارباب رجوع توجه شود و زمینه تاثیر نظرهای آنان تا حد امکان در تصمیم گیریهای سازمانی فراهم شود به خلاقیتها تشویق و پاداش مناسب داده شود و شکستها به عنوان فرصت یادگیری تلقی شوند و کارکنان از چگونگی کار سایر کارکنان بدون اطلاع نباشند.

این پژوهش نشان داد بهترین فرهنگ پیش بینی کننده برای رضایت شغلی، فرهنگ ماموریتی است و نتایج بدست آمده این بخش با یافته های دکتر اردلان و همکاران (۱۳۸۷) و ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) هماهنگی و همخوانی دارد. بعد ماموریتی با توجه به ماهیت این مراکز در حال حاضر نسبت به سایر ابعاد وضعیت بهتری دارد اما از جایگاه بسیار بالایی برخوردار نیست. لذا پیشنهاد می شود برنامه استراتژیک پنج ساله تنظیم شود و اعضای دانشگاهها از آنها مطلع و توجیه نیز شده باشند. استراتژی دانشگاه ایجاد همسویی با صنعت باشد و جهت گیری روشن و واضحی از کارکنان وضع شود. بیانیه چشم انداز با مشارکت مدیران و اعضای هیئت علمی تنظیم شود و آن اهداف برای رهبران دانشگاهها روشن باشد و به طور مداوم پیشرفتهای مرتبط با اهداف کنترل شود و کارکنان در جریان فعالیتهایی که رسیدن به اهداف بلند مدت را تحقق می بخشند قرار گیرند.

4. Gillespie
5. Yilmaz,C.andErgan,E

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

کارکنان به دیدگاههای مشترکی از آنچه سازمانشان به آینده باید داشته باشد، دست یابند و رهبران دانشگاهها دیدگاههای بلند مدت به دانشگاه داشته باشند، این دیدگاهها انگیزه بالایی برای کارکنان ایجاد خواهد کرد. تفکر کوتاه مدت و مقطعی انگیزه ها را تباه خواهد کرد. یافته ها نشان داده است که بین رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا در مراکز آموزش عالی مستقر در شهرستان بابل چنانچه فرهنگ سازمانی به ویژه در بعد فرهنگ سازگاری ارتقا یابد رضایت شغلی نیز افزایش خواهد یافت.نتایج بدست آمده این بخش با یافته های زمینی، حسینی نسب ۱۳۸۸؛ سرداری، ۱۳۸۳؛ بحرالعلوم و همکاران،۱۳۸۱ ؛ ترابی کیا،۱۳۷۷ ؛ سجادی، ۱۳۸۱ هماهنگی و همخوانی دارد. و در نهایت در مراکز مورد مطالعه معادله زیر بین مولفه های فرهنگ سازمانی مدل دنیسون با رضایت شغلی برقرار است:

۳/۱۳۳ + (درگیر شدن در کار) 0/199+ (ماموریت) ۰/۲۱۵ = رضایت شغلی

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

Refrences:

1. Shine Edgar. Organizational Culture. translated by Mohammad ebrahim Mahjoob, Tehran, Fara publication,2005 (Persian).
2. Mohamadi S. In caeresed Job satisfaction.Hamshari newspaper, 2007, 15(4274):23 (Persian).
3. Alavi H, Yadollahi H.Study the Culture and the Method of Managing the Conflicts Whitin the Personnel According to Hafested & Thamos Model, 2003 (Persian).
4. enison, D. Organizational Cultur: Can it be a Key Levever For Driving Organizational Chang? Reprinted in S.Cart wright and C. Cooper. T Hand book of Organizational Culture. London, John wiley & sons, 2000.
5. Rahimnia, Fariborz, Alizadeh, Masoud. Study the Organizational Culture Based on Denison's Model According to Faculty Members of Ferdosi University of Mashhad. the Educational and Psychological Studies Magazine of Ferdosi University of Mashhad, 2009,10(1), 147-169(Persian).
6. Ardalan M.R, Salimi G.A, Rajaee pour S, Molavi H. The Study of the Relationship of the Unity of Individual-Organization with Organizational Culture in Western State Universities of the Country (Hamedan, Kermanshah and Kordestan).Research Journal & Planning in Higher Education, 2008,47: 97-131(Persian).
7. Monavarian A , Bakhtaee A. The Recognition of Organizational culture Based on Denison's Model (the study: Industrial Management Organization), Fourth International Management Conference, Tehran, 2007, 1-15(Persian).
8. Yilmaz C, Ergan E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced cultur hypothesis in an emerging economy. Journal of World Business, 2008, 290-309.
9. Gillespie A.M, Denison D.R, Haaland S,Smerek R ,Neal W.S. Linking organizational culture and customer satisfaction: Business-unit result from two companies in different industries.European Journal of work and organizational psychology, 2008 ,17(1): 112-132.
10. Zamini S,Hoseni nasab H. Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction. Organizational Culture Journal, 2009,7(20):121-138(Persian).
11. Sardari A. The Relationship Between Organizational Culture with Job Satisfaction in Research centers to Ministry of Science. Research and Technology in Tehran, Two Monthly Daneshvar Research Behavior of Shahed University,2005,11(50):45-55(Persian).
12. Bahrolulom H,Amir tash AM, khabiri M,Tandec F. The Relationship Between Organizational Culture with Job Satisfaction. Journal of Olampic ,2002,21:83-94(Persian).

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

دریافت:۱۳۹۵/۱۱/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

13. Yamini Sorkhai M,Torabi kiya H. The Relationship Between Organizational Culture with Job Satisfaction . Journal of Humanities Al Zahra University ,2001, 39:277-304 (Persian).
14. Sajjadi M.B. The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction of Personnel of Ferdosi university of Mashhad. Thesis of M.A. Educational Management of Ferdosi University,2002(Persian).
15. Sarmad Z, Bazargan A, Hejazi E. The Research Method in Behavioral sciences, Fifteenth Edition, Tehran, Agah publication ,2008 (Persian).
16. Moghimi M. Organization & Management. Research Approch, Tehran, Termeh Publication,2008(Persian).

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]

Relationship between organizational culture and job satisfaction of faculty members

Tahereh Aghamirzaee Mahali(PH.D Student) - Mojtaba Tabari **(**PH.D) - Vahid Fallah **(**PH.D)

Abstract:

Background and Goal: This study was conducted with the aim of examining the relationship between organizational culture and job satisfaction in higher education institutions in Babol.

Materials and Methods: The method of this study was correlation-description; The Statistical population under study was consisted of all 483 full-time faculty members of all higher education institutions in Babol. Stratified random sampling was selected for 243 people. Data were collected by questionnaire. Data analysis was performed by the use of descriptive statistics (percentage and frequency and average) and inferential statistics (Pearson correlation and regression).

Discussion and Conclusion: this study showed that all four types of organizational culture according to Denison model have meaningful relationship with job satisfaction; in which the mission culture have the highest correlation with job satisfaction, and adaptability culture have the lowest correlation. The regression analysis has shown that the best predictor of job satisfaction is a mission culture and the culture of job involvement after mission culture is a better predictor mission, but integrity culture and adaptability culture have less role in predicting adjustment.

Keywords: job satisfaction, the culture of job involvement, Integrity culture, mission culture, adaptability culture, faculty member

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-01-31]