

تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی

دکتر محبوب شیخعلی زاده هریس^۱

چکیده

مقدمه و هدف: مقوله فرهنگ در عصر حاضر بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته و یکی از موضوعات بحث‌انگیز مجامع گوناگون بالأخص جوامع در حال توسعه است هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی است.

روش‌شناسی: طرح تحقیق در این پژوهش، توصیفی-همبستگی است و به شکل پیمایشی انجام پذیرفته است. تعداد ۶۰ پرسش‌نامه برای مدیران مورد نظر ارسال گردید که ۵۰ پرسش‌نامه تکمیل و برگشت داده شد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی مودای و همکاران (۱۹۷۹) استفاده شد. از رگرسیون دومتغیره، رگرسیون چندگانه و همبستگی پیرسون برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و تعهد سازمانی به اندازه ۵۵/۷ درصد از متغیر فرهنگ سازمانی تأثیر پذیرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج این پژوهش، فرهنگ سازمانی، یکی از اثرگذارترین عوامل بر وفاداری و تعهد سازمانی مدیران ورزشی است، بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اساسی در توسعه سخت‌کوشی و فداکاری در میان کارکنان و مدیران استو باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به عاملی به وجود بیاید که آن عامل بسی پیش از منافع شخصی است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، مدیران ورزشی

مقدمه

در عصر حاضر، مقوله فرهنگ بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته و یکی از موضوعات بحث‌انگیز مجامع گوناگون به ویژه جوامع در حال توسعه است. توجه به فرهنگ به عنوان نقطه شروع تغییر در جامعه برای استوار ساختن توسعه بر هویت و ارزش‌های اخلاقی و معنوی ملت‌هاست. در این میان فرهنگ‌سازمانی، مجموعه‌ای از معانی، اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که به وسیله یک گروه یا سازمان حفظ شده و بر اندیشه و رفتار اعضای گروه و سازمان اثر می‌گذارد (۳، ۲، ۱). در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند، نخست، فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمانی است؛ یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌نماید. دوم، نوعی احساس هویت به پیکر اعضای سازمان تزریق می‌کند. سوم، فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که آن عامل بسی پیش از منافع شخصی فرد است. چهارم، فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی ارتباط‌دهنده به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند. سرانجام، فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود (۴). در بسیاری از سازمان‌ها پرورش فرهنگ‌سازمانی مورد عنایت و توجه کافی قرار نگرفته، در حالی که به وضوح قابل درک است که فرهنگ‌سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان اثرگذار بوده و در هر سازمانی، پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست. چنانچه همین مقوله به عنوان یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر روی تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم پژوهشی و چالش‌برانگیز در رشته‌های مدیریت، رفتار سازمانی و توسعه منابع انسانی است (۵، ۶). بوچانن^۱ تعهد سازمانی را به عنوانت عهد و وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان تعریف می‌نماید (۷). یا تعهد سازمانی به عنوان بخش وسیعی از ارتباطات فردی - سازمانی که شامل هویت، وفاداری سازمانی، تعلق و مشارکت شغلی است (۸، لوتانز^۲ در تعریف تعهد سازمانی به سه عامل اشاره می‌کند: ۱- اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲- تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان، ۳- تمایل قوی برای ادامه عضویت در یک سازمان (۹).

ادارات ورزش و جوانان به عنوان یکی از کلیدی‌ترین و اساسی‌ترین سازمان‌ها برای توسعه فرهنگی، ورزشی، تربیتی و اجتماعی در کشور ما محسوب می‌شوند. بی‌تردید مهم‌ترین عنصر هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است و در این میان، مدیران ورزشی هر سازمان به عنوان برنامه‌ریزان و سازمان دهندگان و گردانندگان سازمان‌های ورزشی هر اندازه از تعهد لازم و کافی نسبت به سازمان خود برخوردار باشند بی‌شک تمام استعداد و توان خود را در جهت تحقق اهداف سازمانی بکار خواهند بست. در نتیجه تعهد به سازمان، کاربردی فراتر از وفاداری غیرفعال به سازمان خواهد داشت و منجر به ارتباط فعال مدیر با سازمان خواهد شد و در نتیجه آن مدیران ورزشی تمایل خواهند داشت چیزی از خود برای بهتر شدن سلامت سازمان به مشارکت بگذارند. در صورتی که میزان تعهد سازمانی مدیران ادارات ورزش و جوانان از طریق ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی قوی و مطلوب افزایش یابد، عملکرد بالاتری نسبت به بقیه خواهند داشت، تمایل به کار سخت در آن‌ها مشاهده خواهد شد و با داشتن تعلق سازمانی در جهت افزایش کارایی و سودمندی سازمانی تلاش فراوانی خواهند نمود و در نهایت نسبت به ورزشکاران، ارباب‌رجوع، سازمان خود، وظایف سازمانی، افراد و گروه‌های کاری و کار بیشترین تعهد را خواهند داشت و احساس مسئولیت بیشتری خواهند کرد.

در سال‌های اخیر، تعهد سازمانی بخش مهم مطالعات سازمانی و کانون مطالعات است. محققان زیادی تلاش نمودند تا ارتباط متغیرهای مختلفی همچون جوسازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، رضایت شغلی، سبک‌های رهبری، ویژگی‌های شخصی (سن، جنسیت، سطح آموزش و ...) مورد مطالعه قرار دهند. بررسی پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد، فرهنگ‌سازمانی به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر تعهد کارکنان و مدیران سازمان‌ها است. پارناما^۳ (۲۰۱۳)، شعیب چ^۴ (۲۰۱۳)، هوشیار و همکاران (۲۰۱۳)، بیتی صالح^۵ (۲۰۱۲)، میجن^۶ (۲۰۰۷) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد (۱۴، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳).

در بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، نتایج نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان و مدیران سازمان‌های مختلف تأثیرگذار هستند. حمایت مدیریتی و نوآوری (۲)، سرپرستی و رهبری (۱۶، ۱۵)، هویت‌سازمانی (۱۷)، توزیع عادلانه پاداش‌ها (۱۸)، ارتباطات سازمانی (۲۰، ۲۱، ۱۹) بر میزان تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند. نتایج پژوهش لاک و همکاران^۷ (۲۰۰۷) نشان داد که خرده‌فرهنگ‌ها نسبت به فرهنگ‌سازمانی تأثیر بیشتری بر روی تعهد سازمانی می‌گذارند و مؤلفه نوآوری سازمانی نیز تأثیر مستقیمی بر روی تعهد سازمانی دارد (۲۲). شلی و همکاران^۸ (۲۰۰۴)، ژانگ^۹ (۲۰۰۰) و کوری و همکاران^{۱۰} (۱۹۸۹) در تحقیقات خود عنوان کردند که دادن پاداش به افراد و

1 Buchanan

2 Organizational Commitment

3 Luthans

4 Purnama

5 Shoaib Ch

6 Binti Saleeh

7 Meijen

8 Lok et al

9 Shalley et al

10 Zhang

11 Curry et al

توزیع عادلانه پاداش هادر سازمان موجب می شود که افراد در رقابت و هم چشمی سازمانی با دیگر افراد احساس ارزشمندی و غرور نمایند و در نتیجه این عوامل، موجبات افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان را فراهم می سازد (۲۴، ۲۳، ۱۸). نتایج تحقیقات کوایزر دانیش (۲۰۱۳)، تیوم وزیگیه^۱ (۲۰۱۰) و ایزنبرگر و همکاران^۲ (۱۹۸۶) نشان داد که هر چه درک کارکنان از حمایت سازمانی بیشتر باشد، تعهد آن ها نسبت به سازمان بیشتر می شود و غیبت کارکنان کاهش می یابد (۲۷، ۲۶، ۲۵). سلامی^۳ (۲۰۰۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که فاکتورهای جمعیت شناختی مانند سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و پست سازمانی به طور معنی داری پیش بینی کننده تعهد سازمانی نمونه مورد مطالعه هستند (۲۸). سلامی (۲۰۰۸) و هارسیون و هوپورد^۴ (۱۹۹۸) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی خصوصیات شخصی (سن، جنس، تصدی و تحصیلات) و عوامل موقعیتی (خصوصیات شغلی، خصوصیات سازمانی و تجربیات کاری) است (۲۹، ۲۸). نتایج مطالعات شعیب (۲۰۱۳)، آلن و می^۵ (۱۹۹۱) و ماتو^۶ (۱۹۹۱) در رابطه با تأثیر جنسیت بر تعهد سازمانی نشان داد که زنان تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند (۳۰، ۳۱، ۱۱). پورسلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه میزان تأثیر ویژگی های شخصی کارکنان ادارات کل تربیت بدنی ایران بر تعهد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که تعهد سازمانی کارکنان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر کمتر از دیگر کارکنان بود ولی از نظر سن، سابقه، وضعیت تأهل، رشته تحصیلی و نوع استخدام تفاوت معنی داری در میزان تعهد سازمانی کارکنان مشاهده نگردید (۳۲).

جمع بندی تحقیقات انجام پذیرفته در سازمان های مختلف نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان تأثیر گذار است و این تأثیر منجر به تحکیم تعهد سازمانی کارکنان و مدیران سازمان می شود و افزایش تعهد سازمانی نیز منجر به تأثیر مثبت در نگرش ها و رفتارهای شغلی، کاهش استرس های شغلی، غیبت کارکنان، بی نظمی، استعفا، ترک شغلی، افزایش عملکرد، رضایت شغلی، کارایی و در نهایت افزایش بهره وری در سازمان می گردد (۳۳، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰). همچنین بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده نشان می دهد که پژوهش در خصوص تأثیر دو متغیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بیشتر در سازمان های غیر ورزشی (سازمان های تجاری، آموزشی و نظامی) انجام پذیرفته است و در سازمان های ورزشی کم انجام گرفته است، لذا این پژوهش به دنبال آن است که آیا بین دو متغیر مذکور در ادارات ورزش و جوانان استان های آذربایجان شرقی و اردبیل نیز ارتباطی وجود دارد؟ و در صورت وجود ارتباط میزان تأثیر پذیری تعهد سازمانی مدیران ورزشی از فرهنگ سازمانی تا چه اندازه ای است؟ همچنین در برخی تحقیقات ویژگی های فردی کارکنان و مدیران بر میزان تعهد سازمانی آن ها تأثیر معنی داری داشته، ولی در برخی تحقیقات این تأثیر معنی دار نبوده است، لذا این پژوهش در بخشی از اهداف خود به دنبال آن است که آیا ویژگی های جمعیت شناختی مدیران ورزشی بر میزان تعهد سازمانی آن ها تأثیر گذار است؟

روش شناسی

طرح تحقیق در این پژوهش، توصیفی - همبستگی است که به شکل پیمایشی انجام پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق حاضر را روسا، سرپرستان و معاونین ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها و اداره کل ورزش و جوانان استان های آذربایجان شرقی و اردبیل تشکیل می دهند و بر اساس آمار موجود تعداد این مدیران ۶۰ نفر بودند (N=۶۰). با توجه به اینکه تمام جامعه آماری به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده است، بنابراین روش نمونه گیری از نوع سرشماری است.

برای جمع آوری اطلاعات از پرسش نامه فرهنگ سازمانی و پرسش نامه تعهد سازمانی مودای و همکاران استفاده شده است. پرسش نامه فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی ارائه شده به وسیله رایبیز طراحی شده است که شامل ۴۱ گویه در ۱۰ زیر مقیاس با مقیاس نوآوری (۵ گویه)، ریسک پذیری (۴ گویه)، رهبری (۴ گویه)، یکپارچگی و انسجام (۴ گویه)، حمایت مدیریتی (۴ گویه)، کنترل (۴ گویه)، هویت (۴ گویه)، سیستم پاداش (۴ گویه)، سازش با پدیده های تعارض (۴ گویه) و الگوهای ارتباطی (۴ گویه) است. از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (به ترتیب: خیلی کم = ۱ امتیاز، کم = ۲، متوسط = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵) برای پاسخگویی به گویه ها استفاده شده است (۴۱). سید عامری (۱۳۸۷) در پژوهش خود، اعتبار و پایایی پرسش نامه مذکور را به صورت مطلوب گزارش کرده است (۴۲).

پرسش نامه تعهد سازمانی مودای و همکاران (۱۹۷۹) شامل ۱۵ گویه در یک مقیاس هفت گزینه ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) است. پایایی پرسش نامه مذکور در پژوهش ساسونگو نانگو و نکوتور ایکیانو^۸ (۲۰۱۲) برابر $\alpha = 0/849$ گزارش شده است (۴۳).

پس از تهیه و تنظیم پرسش نامه ها با انضمام نامه ای در مورد اهداف تحقیق، ضرورت همکاری پاسخ دهندگان و ارائه دستورالعمل در مورد نحوه پاسخگویی به سؤالات از طریق مراجعه حضوری به مدیران مورد نظر داده شد و برنامه ریزی های لازم در خصوص پیگیری و جمع آوری آن ها فراهم شده بود. از تعداد ۶۰ پرسش نامه ارسالی، ۵۰ پرسش نامه دریافت شد و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفتند.

- 1 Tumwesigye
- 2 Eisenberger et al
- 3 Salami
- 4 Harrison & Hubbard
- 5 Allen & Meyers
- 6 Mathieu
- 7 Mowday et al
- 8 Saasongu Nongo & Ngutor Ikyanyon

در این پژوهش از آمار توصیفی برای خلاصه کردن محاسبه میانگین، انحراف معیار و رسم نمودارها و جداول استفاده شد و برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون دومتغیره، رگرسیون چندگانه، آزمون t مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

۱- یافته‌های جدول (۱) نشان داد که بیشترین فراوانی مدیران با مدرک تحصیلی کارشناسی (۵۸ درصد) در رشته تربیت بدنی (۷۲ درصد) است

جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران مورد مطالعه (N=۵۰)

ویژگی‌های جمعیت شناختی	آمار توصیفی	درصد فراوانی
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۲
	فوق دیپلم	۲۲
	کارشناسی	۵۸
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۸
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۷۲
	سایر رشته‌ها	۲۸
سوابق خدمتی	۵ سال و کمتر	۱۲
	۶-۱۰	۱۸
	۱۱-۱۵	۳۰
	۱۶-۲۰	۲۶
	۲۱ سال و بالاتر	۱۴

۲- برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج دال بر نرمال بودن متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی است. بنابراین به منظور تعیین همبستگی بین متغیرهای پژوهش از روش همبستگی پیرسون استفاده شد.

۳- نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین فرهنگ‌سازمانی با میزان تعهد سازمانی مدیران جامعه مورد مطالعه ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فرضیه پژوهش با توجه به ضریب همبستگی پیرسون $r=0/751$ در سطح $\alpha=0/01$ مورد تأیید قرار گرفت (جدول شماره ۲).

۴- در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با میزان تعهد سازمانی مدیران از طریق ضریب همبستگی پیرسون نتایج نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های خلاقیت، رهبری، حمایت، یکپارچگی و انسجام، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض و الگوهای ارتباطی با میزان تعهد سازمانی مدیران در سطح $\alpha=0/01$ و فقط بین مؤلفه ریسک‌پذیری با میزان تعهد سازمانی مدیران در سطح $\alpha=0/05$ ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (جدول شماره ۲).

جدول (۲) - جدول ماتریسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های آن با میزان تعهد سازمانی (ضریب همبستگی پیرسون)

X ₁	X ₁₁	X ₁₀	X ₉	X ₈	X ₇	X ₆	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	
۲												
											۱	فرهنگ‌سازمانی (X ₁)
										۱	*.۰/۷۵۱	تعهد سازمانی (X ₂)
									۱	*.۰/۶۵۸	*.۰/۳۳۸	خلاقیت (X ₃)
								۱	*.۰/۳۴۷	*.۰/۴۹۶	*.۰/۳۱۶	ریسک‌پذیری (X ₄)
							۱	*.۰/۵۸۹	*.۰/۵۵۶	*.۰/۶۳۵	*.۰/۵۲۵	رهبری (X ₅)
						۱	*.۰/۴۰۹	*.۰/۴۱۴	*.۰/۶۲۰	*.۰/۸۲۵	*.۰/۴۵۳	حمایت (X ₆)

تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی ۱۹۵

X ₁	X ₁₁	X ₁₀	X ₉	X ₈	X ₇	X ₆	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	
					۱	*./۵۰۳	*./۴۳۴	۰/۱۹۲	*./۳۳۶	*./۷۳۲	*./۶۷۶	یکپارچگی و انسجام (X ₇)
				۱	*./۳۴۳	*./۳۰۲	-۰/۲۰۱	-۰/۰۶۵	۰/۱۹۱	*./۳۱۶	*./۴۵۹	کنترل (X ₈)
			۱	*./۴۷۱	*./۴۴۲	*./۶۵۴	*./۵۱۴	*./۳۳۳	*./۵۵۳	*./۷۸۷	*./۷۹۵	هویت (X ₉)
		۱	*./۸۵۳	۰/۱۶۳	*./۵۴۶	*./۵۱۲	*./۶۴۱	*./۲۵۵	*./۵۱۴	*./۷۶۹	*./۷۵۷	سیستم پاداش (X ₁₀)
	۱	*./۵۴۰	*./۵۷۳	*./۵۲۲	*./۷۰۴	*./۶۰۵	*./۳۱۹	-۰/۰۵۲	*./۶۱۴	*./۶۶۰	*./۵۵۴	سازش با پدیده‌های تعارض (X ₁₁)
۱	۱/۲۳۶	*./۴۲۵	*./۳۶۹	-۰/۱۲۳	*./۵۰۱	*./۵۰۳	*./۶۴۰	*./۵۱۵	*./۴۰۶	*./۶۴۵	*./۴۷۰	الگوهای ارتباطی (X ₁₂)

($P < .01$) سطح معنی‌داری ** ($P < .05$) سطح معنی‌داری *

۵- تعیین مدل رگرسیونی فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران از اهداف پژوهش حاضر است که با معادله رگرسیون خطی مورد بررسی قرار گرفت. در رگرسیون دومتغیره، مقادیر متغیر تعهد سازمانی مدیران (متغیر ملاک) از روی متغیر فرهنگ‌سازمانی (متغیر پیشگو) به کمک یک معادله خطی برآورد می‌شود. با توجه به جدول ۴ مدل رگرسیونی (۶۹/۳۰۹- فرهنگ‌سازمانی) = ۱/۳۸۶ تعهد سازمانی استخراج گردید که می‌توان تعهد سازمانی مدیران را با توجه به متغیر فرهنگ‌سازمانی پیش‌بینی کرد. همچنین با توجه به جدول ۳ مشخص می‌شود که تغییرات متغیر تعهد سازمانی به‌اندازه ۵۵/۷ درصد از متغیر فرهنگ‌سازمانی تأثیر پذیرفته است.

جدول (۳). ارتباط خطی بین فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

مدل	R	R ²
۱	۰/۵۶۵	۰/۵۵۷

a. متغیر پیشگو: فرهنگ‌سازمانی b. متغیر وابسته: تعهد سازمانی

جدول (۴). ضرایب مربوط به ارتباط خطی بین فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

Sig	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۰	-۴/۲۳۴		۱۶/۳۷۰	-۶۹/۳۰۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۸/۶۷۱	۰/۷۵۱	۰/۱۶۰	۱/۳۸۶	فرهنگ‌سازمانی

متغیر وابسته: تعهد سازمانی

۶- تعیین مدل رگرسیونی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی مدیران از طریق رگرسیون چندگانه مورد بررسی قرار گرفت. در این نوع رگرسیون، مقادیر متغیر تعهد سازمانی مدیران (متغیر ملاک) از روی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی (متغیرهای پیشگو) به کمک یک معادله خطی برآورد شده و استخراج می‌شود که می‌توان تعهد سازمانی مدیران را بر اساس فرهنگ‌سازمانی پیش‌بینی کرد. همچنین با توجه به جدول شماره ۵ مشخص می‌شود که تغییرات تعهد سازمانی به‌اندازه ۹۳/۵ درصد از مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی تأثیر پذیرفته است.
 تعهد سازمانی = (۰/۷۴۴-)/خلاقیت (۰/۹۵۸+) ریسک‌پذیری (۰/۲۲۹-)/ رهبری (۳/۲۰۶+) حمایت (۱/۸۶۰+) یکپارچگی (۰/۴۶۳+) کنترل (۰/۹۷۲+) هویت (۲/۲۴۱+) سیستم پاداش (۰/۴۰۱-) سازش با پدیده‌های تعارض (۲/۰۵۹+) الگوهای ارتباطی (۴۹/۱۹۹-)

جدول (۵). ارتباط خطی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

مدل	R	R ²	R ² تعدیل شده
۲	۰/۹۶۷	۰/۹۳۵	۰/۹۲۲

a. متغیرهای پیشگو: خلاقیت، ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت، یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض، الگوهای ارتباطی b. متغیر وابسته: تعهد سازمانی

جدول (۶). ضرایب مربوط به ارتباط خطی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی مدیران

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		Sig	t
	B	Std. Error	Beta			
مقدار ثابت	-۴۹/۱۹۹	۱۲/۰۶۷			۰/۰۰۰	-۴/۰۷۷
خلاقیت	۰/۷۴۴	۰/۴۱۱	۰/۱۱۶		۰/۰۷۶	۱/۸۱۰
ریسک‌پذیری	۰/۹۵۸	۰/۴۹۷	۰/۱۲۲		۰/۰۶۰	۱/۹۲۶
رهبری	-۰/۲۲۹	۰/۹۴۴	-۰/۰۱۹		۰/۸۰۹	-۰/۲۳۳
حمایت	۳/۲۰۶	۰/۶۷۲	۰/۳۲۸		۰/۰۰۰	۴/۷۶۷
یکپارچگی	۱/۸۶۰	۰/۵۰۲	۰/۲۹۶		۰/۰۰۱	۳/۷۰۳
کنترل	۰/۴۶۳	۰/۷۵۸	۰/۰۴۸		۰/۵۴۴	۰/۶۱۱
هویت	۰/۹۷۲	۱/۲۶۸	۰/۱۰۱		۰/۴۴۷	۰/۷۶۶
سیستم پاداش	۲/۲۴۱	۱/۰۲۷	۰/۲۴۶		۰/۰۳۴	۲/۱۸۳
سازش با پدیده‌های تعارض	-۰/۴۰۱	۰/۸۱۵	-۰/۰۴۷		۰/۶۲۵	-۰/۴۹۲
الگوهای ارتباطی	۲/۰۵۹	۱/۰۹۵	۰/۱۰۹		۰/۰۶۶	۱/۸۸۱

متغیر وابسته: تعهد سازمانی

۴- در بررسی تفاوت در میزان تعهد سازمانی با ویژگی‌های فردی مدیران (سن، جنسیت، سوابق خدمتی، سوابق مدیریتی، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی) از طریق آزمون‌های آماری پیرسون، امستقل و تحلیل واریانس یک طرفه نتایج نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از متغیرها در سطح $\alpha = 0/05$ معنی‌دار نیستند و در نتیجه تفاوت معنی‌داری در میزان تعهد سازمانی بر اساس عوامل دموگرافیک مشاهده نشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه پژوهش حاضر، حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات پاراناما (۲۰۱۳)، شعیب چ (۲۰۱۳)، هوشیار و همکاران (۲۰۱۳)، بینتی صالح (۲۰۱۲) و میجن (۲۰۰۷) همخوانی دارد. اگر مدیریت منابع انسانی در سازمان به خوبی انجام پذیرد نیروها با نظام ارزش‌ها و اهداف سازمان سازگار شده و نسبت به آن متعهد می‌گردند. نیروی انسانی متعهد خود را با سازمان هویت می‌بخشد این نیرو خود را متعلق به سازمان می‌بیند و برای سازمان از خویش مایه می‌گذارد و آن را به اهداف خود نزدیک‌تر می‌سازد. در این راستا نقش عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی و اهمیت آن‌ها مشخص می‌گردد. از جمله مهم‌ترین این عوامل فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی که نظام ارزش‌ها، آداب و رسوم، سنت‌ها و کلاً نظام معانی مشترک است می‌تواند باعث افزایش تعهد مدیران و کارکنان به این نظام ارزش‌ها شود و در نهایت سازمان را به سوی کارایی و اثربخشی هدایت نماید. همچنین با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی قوی به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر وفاداری و تعهد سازمانی مدیران است، بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ به‌عنوان یک عامل اساسی در توسعه و حفظ سخت‌کوشی و فداکاری در میان کارکنان و مدیران است و باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به عاملی به وجود بیاید که آن عامل بسی پیش از منافع شخصی فرد است. افراد با تعهد سازمانی قوی اعتقاد دارند که کار کردن در سازمان برای آن‌ها با اهمیت و هدفمند است و اعتقاد بیشتری به ارزش‌های سازمان داشته و احساس می‌کنند که به‌عنوان بخشی از سازمان هستند و بنابراین سعی می‌کنند مشارکت خود را در امورات سازمان افزایش داده و مسئولیت‌های محوله خود را به نحو احسن انجام دهند و همچنین تلاش می‌کنند تجربیات کاری با ارزشی را در جهت بهبود و پیشرفت سازمان کسب نمایند (۴۴، ۴۵، ۴۶).

مؤلفه خلاقیت و نوآوری سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات لاک و همکاران (۲۰۰۷) و هال (۲۰۰۶) همخوانی دارد. در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌کند توانایی تولید اندیشه‌های جدید و بکر، خاص یک گروه یا یک فرد نیست، بلکه تمامی کارکنان اعم از مدیران و متخصصان می‌توانند با دریافت اندیشه و رهیافت از متقاضیان خارج از سازمان،

قدرت خلاقیت و نوآوری خود را نشان دهند. در این نوع سازمان‌ها فاصله قدرت در سطوح سازمانی پایین بوده و افراد به راحتی می‌توانند درباره سازمان و آینده آن اظهارنظر نمایند. همچنین در این گونه سازمان‌ها استراتژی‌ها، بصیرت‌ها، ارزش‌های مدیران عالی، خط‌مشی‌ها و انتظارات سازمان همه بر تقویت روحیه کارآفرینی تأکید دارد (۴۷). بنابراین در این نوع سازمان‌ها چون به افراد فرصت‌های تصمیم‌گیری در امورات سازمان داده می‌شود و یا به عبارت دیگر مدیران رده‌های میانی و عملیاتی و کارکنان در امورات سازمان مشارکت داده می‌شوند، این نوع مشارکت نمودن‌ها باعث می‌شود که انگیزه افراد به ماندن و کار کردن در سازمان بیشتر شود و نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد.

مؤلفه ریسک‌پذیری بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در بحث و بررسی این دو متغیر باید گفت که فرهنگ حاکم در درون سازمان باید به گونه‌ای باشد که ریسک‌پذیری را در مدیران سازمان تشویق نماید، به طوری که آنان جرات و شجاعت انجام کارهای مخاطره‌آمیز را در برابر مسائل و مشکلات پدید آمده در سازمان داشته باشند و در غیر این صورت به علت ترس از شکست و مورد سرزنش قرار گرفتن از سوی مدیران سطوح عالی و دیگران، به راحتی افکار و ایده‌های جدید خود را ارائه نمی‌دهند و یا مایل نخواهند بود که با میل و انگیزه در سازمان فعالیت نموده و یا در امورات سازمان دخالت نمایند و در این صورت است که مدیران و کارکنان بجای آنکه در اندیشه ماندن در سازمان باشند بیشتر به فکر غیبت و یا ترک سازمان خواهند بود و در نتیجه تعهد افراد در سازمان به حداقل میزان کاهش پیدا خواهد کرد.

در تحقیق حاضر، مؤلفه رهبری بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱) و واندنبرگ (۲۰۰۴) همخوانی دارد. با توجه به اینکه امروزه در سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی به‌طور کلی فرایند کارمند یابی، جذب، آموزش، توسعه و حفظ نیروی انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد، بنابراین نقش رهبران یا مدیران سازمان بسیار مهم است؛ زیرا مدیریت سازمان می‌تواند توانایی و استعدادها را افزایش دهد و با افزودن افراد و بالفعل نماید. پیتر دراگر معتقد است که پیشرفت سازمان‌ها و توسعه فراگیر و پایدار جوامع، بیش از هر چیز تداعی‌کننده مفهوم مدیریت برتر است. همچنین اکثر صاحب‌نظران معتقدند آنچه باعث موفقیت یک سازمان می‌شود، مدیریت آن سازمان است، آن‌ها تفاوت یک سازمان موفق را با یک سازمان ناموفق، نه در کمبود سرمایه، نه در کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص، نه در فضا، جا و مکان و ...، بلکه در عدم وجود مدیران شایسته و کارآمد و متعهد در سازمان‌های ناموفق می‌دانند، و از نظر آن‌ها کیفیت مدیریت هر سازمان، مهم‌ترین عامل قوت و ضعف آن سازمان به حساب می‌آید. بنابراین از دیدگاه اسکات و جف^۱ رهبری و مدیریت امروزی، باید محیطی به وجود آورد که به هر فردی اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد، در کارها سهیم شود و پیشی گیرد (۴۸) و در این صورت است که مدیران و کارکنان متعهد به سازمان خود خواهند بود و از بودن و ماندن در آن سازمان به خود خواهند بالید.

مؤلفه حمایت‌مدیریتی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که همسو و هم‌راستا با نتایج تحقیقات کوایزر دانیس (۲۰۱۳)، تیموزیگیه (۲۰۱۰)، هال (۲۰۰۶) و ایزنبرگ و همکاران (۱۹۸۶) می‌باشد. بطوریکه می‌دانیم کانون و محور حمایت‌مدیریتی در روابط مدیر و زیردست تجلی می‌کند که از آن با عنوان وابستگی متقابل مدیر و زیردست یاد می‌کنند، چراکه زیردستان، وابستگی شخصی به مدیران در مورد آنچه مربوط به انجام وظایفشان است دارند و مدیران هم متقابلاً به زیردستان جهت انجام امور و تحقق اهداف وابسته‌اند. در عین اینکه مدیران، مسئول کار و اقدامات زیردستان هم هستند، بنابراین در سازمان‌ها باید مدیران رده عالی با مدیران میانی و عملیاتی یک ارتباط سازنده و مفید برقرار کرده، سیستم‌ها یا رویه‌های مناسب را برقرار کرده و بر ارزش‌های مبتنی‌تأکید کنند که آنان را نسبت به سازمان متعهد نمایند (۴۹). زمانی که مدیران و کارکنان احساس کنند تحت هر شرایطی از حمایت سازمان برخوردار هستند و سازمان حامی و پشتیبان آن‌ها می‌باشد تعهد قوی به سازمان خواهند داشت و در راستای چنین تعهد متقابلی است که افراد سازمان احساس تکلیف برای خود می‌دانند تا در سازمان حضور فعالی داشته باشند و به اهداف و آرمان‌های سازمان وفادار بمانند (۵۰) و این وفاداری به‌عنوان یک منبع قوی انگیزش برای تقویت سطوح انرژی افراد و متقاعد نمودن آن‌ها به کار کردن در سازمان، حتی در موقعیت‌های دشوار و سخت است (۳۳).

مؤلفه هویت سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیق کولی و بروچ (۲۰۰۶) همخوانی دارد. هویت سازمانی به مفهوم احساس عضویت در سازمان است که یک حس تعلق و دلبستگی را شامل می‌شود و همچنین به مفهوم وفاداری است که به معنی حمایت و دفاع فرد از سازمان، اهداف و ارزش‌های سازمانی است. در کل می‌توان گفت که هویت سازمانی مواردی مانند میزان تعهد، میزان وفاداری به سازمان و مدیران سازمان، احساس غرور و افتخار از عضویت در سازمان، تمایل به ماندن در سازمان و دفاع از ارزش‌های سازمان در داخل و خارج را شامل می‌شود.

مؤلفه سیستم پاداش بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات شلی و همکاران (۲۰۰۴)، ژانگ (۲۰۰۰) و کوری و همکاران (۱۹۸۶) همخوانی دارد. یکی از عوامل مؤثر در افزایش میزان تعهد افراد در سازمان‌ها انگیزش است. امروزه طبق نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، ایجاد انگیزه یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌هاست و بدیهی است که اگر مدیر نتواند این وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهد، کارکنان میل، رغبت، انگیزه و روحیه برای همکاری و مشارکت و اظهار نظر در سازمان را نخواهند داشت. مدیران باید برای ایجاد انگیزه از سیستم تشویق و پاداش (افزایش حقوق و ارتقاء) استفاده کنند و اعطای پاداش باید بر مبنای عملکردهای استاندارد کارکنان باشد، نه بر مبنای سلیقه فردی و

سابقه خدمت. محققانی مانند اسنبرگ و آرملی (۱۹۹۷) بر این اعتقادند که دادن پاداش به افراد در سازمان موجب می‌شود که افراد در هم‌چشمی یا رقابت سازمانی با دیگر افراد احساس ارزشمندی و غرور نمایند و در نتیجه این عوامل، موجبات افزایش تعهد سازمانی آن‌ها را فراهم می‌گردد (۲۳). همچنین مدیران و کارکنان سازمان اعتقادات و تعهد خود را نسبت به سازمان با بررسی چیزهایی مانند پاداش‌های مالی اعطا شده از سوی سازمان و برابری رویه‌های موجود شکل می‌دهند. آنگاه ممکن است خود را ملزم و متعهد کنند که به چنین رفتارهایی همراه با تلاش فزاینده، رفتارهای تابعیت سازمانی و وفاداری به سازمان را پاسخ دهند.

مؤلفه الگوهای ارتباطی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات گوریس و همکاران (۲۰۰۰)، پتیت و همکاران (۱۹۹۷) و گیوماراس (۱۹۹۷) همخوانی دارد. در بحث و بررسی الگوهای ارتباطی با میزان تعهد می‌توان رسمیت‌گرایی، تمرکز سازمانی و ساختارهای ارگانیک و مکانیکی را مورد توجه قرار داد. بطوریکه هر قدر سازمان از درجات بالاتری از رسمیت‌گرایی برخوردار باشد، یعنی تأکید زیادی به تبعیت از قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها شده باشد و به عبارتی اصطلاح هر قدر سازمان رو به ماشینی شدن برود، و تمرکز سازمانی شدید باشد، بنابراین افراد سازمان در اعمال سلیقه‌های شخصی برای انجام وظایف خود محدودتر گردیده و به راحتی نمی‌توانند نظرات و ایده‌های جدید خود را ارائه دهند و در چنین حالتی تعهد افراد در سازمان در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد، ولی اگر در سازمان رسمیت‌گرایی و تمرکز در حد پایین باشد، ساختار سازمان از نوع ارگانیک یا انعطاف‌پذیر خواهد بود و بنابراین چنین ساختاری به سرعت با شرایط متحول محیطی هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم آورد و در این صورت تعهد افراد به سازمان بیشتر می‌گردد (۵۱). در این زمینه موریس و شرمن (۱۹۸۱) اعتقاد دارد که سطوح بالاتر رسمیت‌هنگامی بر تعهد سازمانی اثر معکوس دارد که تعارض در نقش مدیران و کارکنان مشاهده شود و انتظارات شغلی آنان روشن و صریح نباشد. در غیر این صورت اگر رسمیت بالا با عینیت و صراحت نقش باشد، اثر مثبتی بر تعهد سازمانی خواهد داشت (۵۲).

در بررسی تفاوت در میزان تعهد سازمانی با ویژگی‌های فردی مدیران (سن، جنسیت، سوابق خدمتی، سوابق مدیریتی، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی) نتایج نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری در میزان تعهد سازمانی بر اساس عوامل دموگرافیک وجود ندارد که با بخشی از نتایج تحقیق (سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی) پور سلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد، ولی با بخش دیگر نتایج تحقیق (مدرک تحصیلی) پور سلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۸۹)، سلامی (۲۰۰۸)، هارسیون و هوبورد (۱۹۹۸)، مطالعات شعیب چ (۲۰۱۳)، آلن و می‌یر (۱۹۹۱) و ماتتو (۱۹۹۱) همخوانی ندارد. احتمالاً یکی از دلایل ناهمخوانی نتایج تحقیق حاضر، مربوط به متفاوت بودن جامعه آماری این پژوهش با دیگر پژوهش‌ها باشد. در پژوهش حاضر مدیران، ورزشی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، در حالی که در دیگر پژوهش‌ها کارکنان سازمان‌های ورزشی یا غیرورزشی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

References:

1. Durbin, Andrew. G. (1997). *Fundamentals of organizational behavior: An applied approach*. South- Western, College Publishing.
2. Hall, J.H. (2006). Definition of organizational culture. <http://www.isare.com/?aid=46086&ca=Career>.
3. Jaskyte, K & Dressler, W. (2007). Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations. *Field Methods*, 16(3): 265–284.
4. Robbins, S. P. 1996. *Management of organizational behavior*. Translate: Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi, Institute for Trade Studies and Research, Tehran.
5. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17: 336–354.
6. Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131: 241–259.
7. Buchanan, M. (1974). Organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19.
8. Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3).
9. Moghimi, S.M. (2004). *Management and organization, Research approach*, Termeh Pub.
10. Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5): 86-100.
11. Shoaib Ch, A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(5): 15-20.
12. Houshyar1, K., Yousefi, Z., Sadri, M., & Samira Gholami, S. (2013). The relationship between organizational culture, organizational commitment of Physical Education Teachers Mazandaran province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6 (10): 1430-1434.
13. Binti Saleeh, A. (2012). *The relationship between organizational culture and commitment- A study of employees in Perbanan Kemajuan Negeri Kedah*. M.A Dissertation, University Utara Malaysia.
14. Meijen, J.S. (2007). *The influence of organizational culture and organizational commitment at a selected local Municipality*. M.A Dissertation, Department of Management, Rhodes University.
15. Khoshbakhti, J., Kashtidar, M., & Zendeboodi, M. (۲۰۱۳). The relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment among the Sport Boards Employees in Bushehr, *Sport Management Review*, 4(۱۶):130-113.
16. Vandenberghe, C., et al. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 47-71.
17. Cole, M.C., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 585–605.
18. Zhang, Z. H. (2000). *Implementation of total quality management: An empirical study of Chinese manufacturing firms*. Ph.D. unpublished thesis, University of Groningen, The Netherlands.
19. Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. *Journal of Business Communication*, 37(4): 348–368.
20. Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34(1): 81–98.
21. Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before and after TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1): 46–63.
22. Lok, P., Wang, P. Z., Westwood, Bob & Crawford, J. (2007). *Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture*. Working Paper, University of South Australia.
23. Shalley, C.E., et al. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6): 933-958.
24. Curry, Et al. (1989). On the ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 22(4).
25. Qaiser Danish, R., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1(4): 312-317.
26. Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6): 942-952.
27. Eisenberger, R., et al. (1986). Perceived Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 11(3): 500-507.
28. Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1): 31-38.

29. Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedence of organizational commitment Among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138(5): 609-623.
30. Allen, N.J & Meyer, J.P, (1991). A three component of organizational commitment. *Human Resource Managing Review*. 1(1).
31. Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 607-611.
32. Poursoltani, H., Faraji, R., & Andam, R. (2010). The effect of personal characteristics of staff in general Offices of Physical Education on their organizational commitment. *Journal of Sport Management*, 6: 137-152.
33. Saghafi, N. (2006). The relationship between organizational culture and organizational commitment of social security employees, M. A Dissertation, Faculty of Management, University of Tehran.
34. Begley, T.M., Czajka, J.M., (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 552-556.
35. Cheng, B., Jiang, D., Riley, J., (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 313-334.
36. Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job, satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1): 128-146.
37. Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2): 144-158.
38. Kim, W.G., Leong, J.K., Lee, Y.K., (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management* 24:171-193.
39. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
40. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4): 389-416.
41. Asadi, H., & Rahavi Ezabadi, R. (2004). Communication between organization culture and productivity of managers of head office of physical education. *Harakat Journal*, 20: 23-34.
42. Seyed Ameri, M. H. (2008). The Relationship between Organizational Culture and Managers' Productivity in Physical Education Offices of East and West Azarbaijan, *Harakat Journal*, 35: 143-158.
43. Saasongu Nongo, E., & Ngutor Ikyanyon I, D. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22): 1-8.
44. Ghani, R. A., Nordin, F., & Mamat, L. (2004). Organizational commitment among the academic staff in the Distance Education Program. *The International Journal of Education Development*, 1: 29-43.
45. Gosserand, R.H., Diefendorff, J.M., (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1256-1264.
46. Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C., (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991-1007.
47. Rezaeian, A. (1998). Clear thought of courage. The second conference for examination of practical approaches of establishment, working conscience and social discipline, Islamic Azad University Pub.
48. Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1996). Employee empowerment, Translate:Mahdi Irannezhad Parizi, Soroush Pub, Tehran.
49. Taslimi, M. S. (1997). Organizational change management. Samt Pub.
50. Newton. L, Muclur. (1990). Organizational commitment in temporary, help service industries. *Journal of Applied management studies*, 8 (1): 5-25.
51. Nazhad Irani, F. (2002). Managing innovation and creativity in organizations, Peik Pub.
52. Morriss, J. H & Sherma, J.D. (1981). Generalizability of organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3): 512-526.