

## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان و اساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی

علی خزاعی

دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی خراسان جنوبی

### چکیده

عملکرد کارکنان از مهمترین متغیرها در حیطه سازمانی محسوب می‌شود چرا که هر سازمان دارای هدف مشخصی بوده که فلسفه وجودی آن را تشکیل می‌دهد و نیروی انسانی کارآمد و با انگیزه از عوامی اصلی نیل به این اهداف می‌باشد و با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد هدف از این پژوهش تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان و اساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی (۲۵۰۰ نفر) می‌باشد. تعداد نمونه از طریق فرمول کوکران (۳۳۳ نفر) محاسبه گردیده است. ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون و انگیزش شغلی هرزبرگ می‌باشد. برای پایایی تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که میانگین مقادیر بدست آمده ۰.۸۲۵ می‌باشد. با استفاده از آماره‌های توصیفی و آمار استنباطی داده‌ها تجزیه و تحلیل شده و در نتیجه با توجه به ضرایب همبستگی بدست آمده بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با انگیزش شغلی کارکنان و اساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی، انگیزه

## ۱. مقدمه

بسیاری از صاحبان نظر اتفاق نظر دارند که فرهنگ سازمانی استنباط مشترکی است که اعضاء نسبت به سازمان دارند و همین ویژگی موجب برتری یک سازمان از سازمان دیگر می‌گردد، سیستمی که اعضاء آن دارای استنباط مشترک از آن هستند و از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده که سازمان به آنها ارج می‌نهد و برای آنها ارزش قائل است.

به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که اعضاء سازمان در باره ویژگی‌های آن می‌اندیشند یعنی یک واژه توصیفی است (کاویانی، ۱۳۹۰).

فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را در سازمان هدایت می‌کند.

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضاء سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضاء سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنها را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت نمود. به وسیله فرهنگ سازمان به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل نمود و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار ساخت.

مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیق‌هایی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است نشان می‌دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد زیرا با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنائی با ویژگی‌های آن، مدیریت برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری را در بازار افزایش دهد (منوریان، ۱۳۸۴).

در تحقیقاتی که روی فرهنگ سازمانی انجام شده، محققان کوشیده‌اند، دریابند که افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود نگاه می‌کنند، آیا هدف‌ها و عملکردها مورد انتظار روشن و مشخص هستند؟ آیا سازمان به خلاقیت و نوآوری ارج می‌نهد و به آن پایان متناسب می‌دهد؟ آیا پدیده تعارض را سرکوب می‌کند؟

بر عکس به هنگام سنجش رضایت شغلی سعی می‌شود تا واکنش فرد نسبت به محیط سازمانی سنجیده شود و به نوع احساساتی مربوط می‌شود که افراد نسبت به انتظارات سازمان، شیوه‌های پرداخت پاداش، روش‌های دست یازیدن به پدیده تعارض و از این قبیل چیزها دارند.

اگر چه این دو پدیده وجوه مشترکی دارند، ولی باید همواره به یاد داشت که عبارت فرهنگ سازمانی یک واژه توصیفی است، در حالی که در مورد رضایت شغلی مسأله ارزیابی مطرح است (رابینز، پارسائیان، اعرابی، ۱۳۷۸: ۳۷۳).

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند (یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد). نخست فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمانها را از هم تفکیک می‌نماید. دوم نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند.

سوم، فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود بیاید که (آن چیز) بسی بیشتر از منافع شخصی فرد است. چهارم، فرهنگ موجود ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند.

سرانجام، فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب آمدن یا شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود. همین آخرین طبقه یا نقش نهائی فرهنگ است که مورد توجه ما می‌باشد.

اگر ارزشهای مشترک اعضای سازمان را ارزشهایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند مغایر باشند فرهنگ به صورت یک قلم بدهی در ترازنامه سازمان پدیدار می‌گردد.

به احتمال بسیار زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می‌آید که سازمان در محیطی پویا قرار گرفته باشد. تغییرات شدیدی که در محیط سازمان رخ می‌دهد، احتمالاً موجب خواهد شد که فرهنگ حاکم بر سازمان نامناسب گردد. بنابراین هنگامی که سازمان در محیطی ثابت و پایدار قرار گیرد، تداوم رویه در رفتار به صورت قلم دارائی در ترازنامه سازمان نمایان می‌گردد.

ولی امکان دارد فرهنگ به صورت نوعی بار اضافی درآید که بر سازمان تحمیل می‌شود و اجازه نمی‌دهد که سازمان در برابر تغییرات محیط از خود واکنش مناسب نشان دهد. نمونه آن مربوط به زمانی است که شرکت تلفن و تلگراف آمریکا به هنگام حذف قوانین و مقررات مربوط به قیمت با آن رو به رو شد.

همواره فرهنگ ارائه خدمت و فرهنگ متکی بر تکنولوژی بر شرکت مزبور حاکم بوده است و از بدو تأسیس (قرن نوزدهم) تا زمانی که شرکت در زمینه خدمات تلفنی فعالیت می‌کرد تقریباً، آنرا در انحصار خود در آورده بود.

حفظ چنان فرهنگی موجب موفقیت بسیار زیاد آن شرکت شده بود. ولی پس از حذف قوانین و مقررات مربوط به قیمت، شرکت درصدد برآمد تا در برابر آی بی ام، زیراکس و شرکتهای ژاپنی (در زمینه ارتباطات) به رقابت برخیزد. این شرکت در تطبیق دادن خود با محیط جدید با مشکلات زیادی رو به رو شد، زیرا از یک سو باید فرهنگ جدیدی را به وجود می‌آورد و آن را بر سازمان حاکم می‌کرد، که مبتنی بر پویایی بازار باشد و از سوی دیگر، فرهنگ گذشته آن (پیش از حذف قوانین و مقررات) بسیار قوی بود.

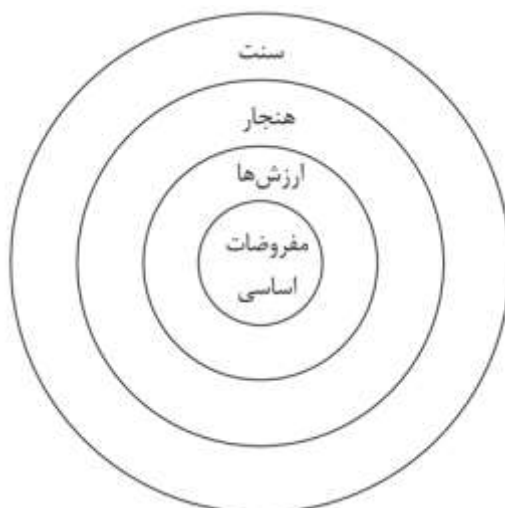
پذیرش این که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی خاصی بوده، بدین معنا نیست که درون یک فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها نمی‌توانند وجود داشته باشند. بیشتر سازمان‌های بزرگ یک فرهنگ غالب (اصلی) و مجموعه متعددی از خرده فرهنگ‌های مختلف دارند. یک فرهنگ غالب<sup>۱</sup> بر ارزش‌های بنیادی<sup>۲</sup> مشترک بین اعضاء سازمان تأکید می‌کند. وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان بحث می‌شود، منظور فرهنگ اصلی سازمان است، دیدگاه کلانی از فرهنگ، که شخصیتی مجزا به یک سازمان می‌دهد. خرده فرهنگ‌ها<sup>۳</sup> در یک سازمان بزرگ ایجاد می‌شوند و مسائل و وضعیت‌ها و تجاربی را که اعضاء با آنها مواجه شده‌اند را منعکس می‌سازند. این فرهنگ‌ها می‌توانند هم در سطح افقی و هم در سطح عمودی سازمان شکل بگیرند (رابینز، الوانی، دانائی فرد. ۱۳۷۷: ۳۷۰).

## ۲. مبانی نظری

فرهنگ مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی است که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری می‌باشد و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌شود (وبستر، ۱۹۸۰: ۲۵۰). سازمان عبارت است از فرآیندی نظام یافته در روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین (رابینز، ۱۹۸۸: ۵). فرهنگ سازمانی الگوی رفتار و باورها، تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزش‌هایی که اکثریت اعضای سازمان در آن سهیم هستند. فرهنگ سازمانی را می‌توان در رفتار، زبان، اندیشه و اهداف سازمان مشاهده کرد و روش‌ها و قوانین و رویه‌های سازمان تبلور آن را احساس شود (الوانی، ۱۳۸۶: ۵۰). هانا گان (۲۰۰۲)، دنیسون (۱۹۹۶)، شاین (۱۹۹۲)، مارتین (۱۹۹۲)، فرهنگ سازمانی را شامل عناصری می‌دانند که در شکل ۱ نشان داده شده است.

---

1 - Dominant Culture  
2 - Core Values  
3 - Sub Cultures



شکل ۱: عناصر فرهنگ سازمان  
(منبع: ایران زاده، ۱۳۷۷)

وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است.

به تدریج که سیستم‌های پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخوردهایی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

برای فرهنگ سازمانی مدل‌های مشهوری ارائه شده‌اند که عبارتند از:

۱-مدل پارسونز (agil)، ۲-مدل ویلیام اوچی (تئوری Z)، ۳-مدل مک کندی (کامرون و کوین به نقل از حسین زاده ۱۳۹۰)، ۴-مدل شاین (شاین، ۱۹۹۲)، ۵-مدل کندی، ۶-مدل کوئین و مک گارس (الوانی، ۱۳۸۳)، ۷-مدل جفری سانی فیلد (رابینز، ۱۳۷۸)، ۸-طبقه بندی دوریس میلر<sup>۱</sup> (قاسمی، ۱۳۸۲)، ۹-طبقه بندی دشپند و فرلی<sup>۲</sup> (دشپند و فرلی به نقل از نانچیان)، ۱۰-طبقه بندی رکس<sup>۳</sup> (رکس ای، ۲۰۱۰)، ۱۱-طبقه بندی چارلز هندی<sup>۴</sup> (سادلرف، ۱۳۸۰)، ۱۲-طبقه بندی گافس و جونز (رابینز به نقل از حسین زاده، ۱۳۹۰)، ۱۳-طبقه بندی دیل و کندی، ۱۴-مدل کریتنر و کینیکی<sup>۵</sup> (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴)، ۱۵-طبقه بندی فرن هام و گانتری<sup>۶</sup>، ۱۶-طبقه بندی هافستد<sup>۷</sup> (رستمی، ۱۳۸۸: ۲۴ - ۲۱) و مدل دنیسون.

دنیسون برای ارائه مدل فرهنگ سازمانی چهار عامل کلیدی فرهنگ از متغیرهای سنجیده شده توسط پرسشنامه‌ای براساس شاخص لیکرت استفاده کرده است. او مجموعه عوامل را در چهار دسته تقسیم نموده است که شامل درگیر کار شدن<sup>۸</sup> سازگاری<sup>۹</sup>، یکپارچگی<sup>۱۰</sup> و مأموریت<sup>۱</sup> می‌باشد. مدلی که او ارائه کرده است در شکل ۲ آورده شده است. دنیسون این متغیرها را بشکل زیر سنجیده است:

1 -Ketes Dovries and Miller

2 -Deshpande and Ferrel

3 -Rex I.

4-Charles Handy

5-Krethner and Kiniki

6 -Furnham and Gantry

7-Hofested

8 -Involvement

9 -Adaptability

10-Consistency

درگیر شدن: توانمندسازی اعضای تیم به منظور مدیریت کارهای خویشتن، همجهت بودن با اهداف تیم و توانایی توسعه قابلیت‌های افراد در جهت برآورد نیازهای کسب و کار.

سازگاری: ایجاد تغییر به منظور پیش بینی و عکس‌العمل نشان دادن به تغییرات آتی، تمرکز بر خواسته‌های آتی مشتری، یادگیری سازمانی و نوآوری، خلق دانش و قابلیت.

یکپارچگی: پوشش دهی ارزش‌ها برای ایجاد انتظارات شفاف، اتحاد بین اعضای تیم در حل مسائل و جهت‌گیری و همبستگی اعضا در دستیابی به اهداف سازمان.

مأموریت: جهت‌گیری استراتژیک سازمان، بینش در جهت آینده‌نگری و اهداف سازمان به منظور ارائه جهت شفاف در انجام کارها به کارمندان (ترو، تریگوناریا و کافی، ۲۰۱۳).



شکل ۲: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

منبع: (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۷)

فرهنگ سازمانی که ویژگی آن «درگیر شدن بالای کارکنان در کار» باشد، به طوری قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیتهای مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آن‌ها به وجود می‌آورد، حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتری به سازمان شده و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد (منوربان، قربانی، شریفی، ۱۳۸۷: ۱۰۰).

یکپارچگی عبارت است از ارزش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم‌گرایش بالایی به اثر بخشی دارند. در این گونه سازمان‌ها رفتار اعضا ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های مرکزی دارد و پیروان آنان دارای مهارت بالایی برای دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده هستند.

سازمان‌های یکپارچه تدوین کننده یک گرایش و مجموعه‌ای از نظام‌های سازمانی هستند که یک سیستم درونی بر مبنای حمایت و رضایت طرفین را ایجاد می‌نمایند و دارای کارکنانی با سطح تعهد بالا، مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین، شیوه‌ای مجزا برای انجام کار و مجموعه‌ای روشن از بایدها و نبایدها می‌باشند (دنیسون ۱۹۹۰ و ۱۹۹۶، دنیسون و میشر ۱۹۸۹).

شاخص‌های ویژگی یکپارچگی عبارتند از: هماهنگی، انسجام، توافق و ارزش‌های بنیادین (منوریان، قربانی، شریفی، ۱۳۸۷: ۱۰۴).

سازگاری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیتهای سازمان‌های سازگار در بر گیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهد و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. سه بعد از سازگاری بر روی اثر بخشی سازمان اثر می‌گذارد: نخست توانایی درک و واکنش به محیط بیرونی؛ سازمان‌های موفق تمرکز زیادی بر روی مشتریان و رقبای خود دارند. دوم، توانایی برای واکنش به مشتریان درونی، بدون توجه به سطح، بخش یا عملکرد. سوم، توانایی دوباره سازی و رسمی کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتار و فرآیندهایی که به سازمان اجازه سازگاری می‌دهند. سازمانی که از توانایی اجرای پاسخ‌های سازگارانة برخوردار نباشد، از اثر بخشی لازم هم برخوردار نخواهد بود (گیلیسی و همکاران ۲۰۰۷، دنیسون و اسپرینز ۱۹۹۱). شاخص‌های ویژگی سازگاری عبارتند از: ایجاد تغییر<sup>۱</sup>، مشتری مداری<sup>۲</sup>، یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> (منوریان، قربانی، شریفی، ۱۳۸۷: ۱۰۹-۱۰۸). مأموریت ۴۶، شامل تعریف و تعیین جهت‌های طولانی مدت برای سازمان است. مأموریت یا رسالت یک سازمان ارائه دهنده اهداف، معانی و مفاهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. مأموریت یک سازمان شامل جهت‌های روشن و اهدافی است که برای تعریف یک مسیر مناسب برای فعالیتهای سازمان و اعضای آن به کار می‌رود.

افراد با داشتن درکی روشن از مأموریت سازمان، قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. اگر مأموریت سازمانی درونی شود سازمان به وسیله آن شناسایی گردد، به تعهد کوتاه مدت و بلند مدت سازمان کمک خواهد نمود. زمانی که افراد و سازمان در مسیر اهداف قرار گیرند و هدف هدف گرا<sup>۴</sup> باشند موفقیت دست یافتنی به نظر می‌رسد (دنیسون و نیل ۱۹۹۶).

شاخص‌های ویژگی مأموریت عبارتند از: نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم انداز. پدیده انگیزش غالباً، به علل رفتار و تعبیر و تفسیر انسان از رفتارهای گوناگون توجه دارد. روان شناسان معتقدند مسائل اساسی که در روان شناسی انگیزش مطرح می‌شود عبارتند از اینکه: چرا رفتار خاصی پدید می‌آید؟ چرا رفتار هدفدار است؟ چرا رفتار معینی برای مدت زمانی طولانی ادامه می‌یابد؟ (رمضانی، ۱۳۷۹: ۱۲۰ - ۱۱۹ به نقل از ابراهیم زاده، انگیزش).

تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارائه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آنرا درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارتند از: مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی (محمد زاده و مهره‌زاد، ۱۳۷۵: ۱۲۶ - ۱۲۵ به نقل از عبدالرحمن خلفی). در سال ۱۹۷۰ ج ب کمپل و همکارانش تئوریهای انگیزش را در دو چارچوب کلی نظریه‌های محتوایی و نظریه سلسله مراتب نیازها تقسیم کردند. پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف‌های سازمان بکار خواهند برد.

یک نکته حائز اهمیت این است که تقریباً همه مدیران قدرت افزایش انگیزه در محل کار را دارند. آنها می‌توانند با دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان، تقدیر از موفقیت‌های آنها و ایجاد روحیه موفقیت در افراد، باعث افزایش انگیزه در آنها گردند. هرزبرگ و همکارانش بعد از انجام تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که خود شغل مهمترین عامل ایجاد انگیزه در محل کار است. هرزبرگ دو دسته محرک را که موجب رضایت یا عدم رضایت شغلی می‌شد مطرح کرد: عوامل بر انگیزاننده و عوامل حفاظتی (بهداشتی)(حیدری، ۱۳۸۹).

- 
- 1-Creating Change
  - 2-Customer Focus
  - 3-Organizational Learning
  - 4-Mission

طبق دیدگاه هرزبرگ عواملی که به رضایت شغلی منجر می‌شوند جدا و متمایز از آنهایی هستند که به نارضایتی شغل می‌انجامد. بنابراین مدیرانی که در پی حذف عواملی هستند که باعث نارضایتی شغلی می‌شود، می‌تواند آرامش را به سازمان باز آورند ولی الزاماً باعث انگیزش یا تحریک افراد نمی‌شوند. بطور کلی عوامل ایجاد کننده انگیزه سبب اصلی رضایت از کار و عوامل سلامت محیط سبب اصلی نارضایتی از کار می‌باشند. بنابراین انگیزه‌ها تحت عوامل درونی و مربوط به محتوای شغل و عوامل بهداشتی تحت عنوان عوامل بیرونی یا همان عوامل ابقاء و مرتبط با محیط و شرایط کاری ذکر می‌گردد (رفتار سازمانی، مترجم الوانی، سید مهدی، ۱۳۷۰: ۱۲ به نقل از حیدری).

نظریه انگیزشی هرزبرگ و همکارانش به دلیل داشتن پایه‌های علمی محکم و همچنین قرار گرفتن این مطالعات در برهه‌ای از زمان که مسئله عدم رضایت شغلی و بالا بودن میزان بیکاری بسیار مهم تلقی می‌شد باعث شد مورد استفاده وسیع دانشمندان و صاحب‌نظران قرار بگیرد. تحقیقات متعددی که بعد از هرزبرگ صورت گرفت مؤید این گفتار است (رابینز، مترجم اعرابی، ۱۳۷۴: ۳۲۴ به نقل از حیدری).

### ۳. پیشینه تحقیق

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با اشتیاق شغلی، انگیزش شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجیگری توانمند سازی روانشناختی که در سال ۱۳۸۸ توسط آقای آذین تقی پور انجام گرفت. روش این پژوهش از نوع مقطعی توصیفی بود. یافته‌های پژوهش نشان دادند که فرهنگ سازمانی به صورت غیر مستقیم از طریق توانمند سازی روانشناختی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت معناداری دارند و این بیانگر تأیید فرضیه‌های پژوهش است.

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی دبیران دبیرستانهای دولتی دخترانه شهر تهران که در سال ۱۳۸۹ توسط خانم زهرا سادات میر قایمی انجام پذیرفت که نتایج تحقیق نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی دبیران دبیرستان همبستگی بالایی به صورت مستقیم وجود دارد و نیز در تبیین مؤلفه‌های انگیزش شغلی، عواملی همچون الگوهای ارتباطی، هویت سازمانی، سیستم پاداش، انسجام و یکپارچگی در سازمان و نیز سیستم کنترل نقش تبیین کننده تری داشته‌اند. مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی مدیران مدارس نواحی پنج گانه شهر اصفهان که در سال‌های ۹۰-۱۳۸۹ توسط آقای عباس عزیزی ملک آبادی انجام پذیرفت یافته‌های تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سلسله مراتبی و گروهی با انگیزش شغلی همبستگی چند گانه معنی داری وجود دارد.

تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان کوهدشت استان لرستان که در سال ۱۳۹۰ توسط آقای شمس الدین یوسف زاده انجام گردید بر اساس نتایج بدست آمده بررسی فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری جهت جمع آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد که از این طریق اولاً بخش‌ها و یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه کنند.

ثانیاً مسائل را اولویت بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند.

رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان که در سال ۹۱ توسط آقایان حسین داوودی، فرشاد بهاری و سید مرتضی میرزاجانی انجام گردید و نتایج آن نشان داد که بین فرهنگ و سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی رابطه معنی دار وجود دارد.

بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش کاری کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی که در سال ۱۳۹۳ توسط خانم فریبا علیزاده فنائلو انجام گردید و بر اساس یافته‌های این تحقیق وضعیت فرهنگ سازمانی و انگیزش کاری کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از سطح متوسط بالاتر و مطلوب ارزیابی شد، نتایج نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی وجود دارد همچنین رابطه بین تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با انگیزش کار کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی معنادار است.

هال (۱۹۸۷) در مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که بسیاری از سازمان‌ها مشخصات منحصر به فرد قوی را به نمایش نمی‌گذارند. او اظهار می‌کند که سازمان‌های فوق‌العاده بروکراتیک نمی‌توانند فرهنگ خود را به اعتقادات و ارزش‌های مشترک و هنجارهای رفتاری داوطلبانه توسعه بدهند و برای راهنمایی رفتارها از خط‌مشی‌ها و قوانین محکم استفاده می‌کنند. همچنین بیان می‌دارد که فرهنگ قوی بیشتر در سازمان‌های ارگانیک و انطباق‌صدق می‌کند و در چنین سازمانی اعتقادات و ارزش‌های اصلی و الگوی رفتار تأثیر مهمی بر عملکرد سازمان دارد که در نهایت رضایت شغلی کارکنان سازمان را در پی دارد. در نتیجه بیان می‌دارد که بین فرهنگ قوی سازمان و رضایت شغلی کارکنان آن سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد (دهقانی، ۱۳۹۱، رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش ناحیه ۱ شهرستان شیراز: ۷۲-۷۱).

فیشر و هانا (۱۹۹۱) در نظر گرفتن ارزیابی فردی، فرهنگ سازمانی و رابطه بین شخص - سازمان و تأثیر آن‌ها به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی و تمایل رفتاری افراد به کمک هشت عامل ساختاری نشان داد که فرهنگ سازمانی، ارزیابی فردی و رابطه مناسب بین شخص - سازمان، بر رضایت شغلی کارکنان و تمایلات فردی آن‌ها تأثیر می‌گذارد (همان منبع: ۷۲).

پژوهش دیگر توسط جیمز لیندر در سال ۲۰۰۷ در مرکز تحقیقات اوهایو انجام شد. هدف این مطالعه این بود که اهمیت عوامل معین را در برانگیختن کارمندان شرح دهد. به ویژه این مطالعه به صورت ترتیبی، اهمیت ۱۰ عامل انگیزشی را توصیف کرده است:

۱- اهمیت شغلی، ۲- کمک همدلانه به مشکلات شخص، ۳- وفاداری نسبت به کارمندان، ۴- کار جالب، ۵- شرایط کاری خوب، ۶- قوانین و انضباط، ۷- دستمزد خوب، ۸- ارتقاء و رشد در سازمان، ۹- احساس مؤثر بودن در کارها، ۱۰- قدردانی کامل در برابر کار انجام شده.

روش اندازه‌گیری به این صورت بود که کارمندان به ۱۰ مورد بالا از صفر کمترین اهمیت تا ۱۰ بیشترین اهمیت نمره دهند. نتایج تحقیقات حاکی از آن بود که اهمیت عوامل انگیزشی به ترتیب زیر است:

۱- کار جالب، ۲- دستمزد خوب، ۳- قدردانی کامل در برابر انجام کار، ۴- امنیت شغلی، ۵- شرایط کاری، ۶- ارتقاء و رشد سازمان، ۷- احساس مؤثر بودن در کارها، ۸- وفاداری نسبت به کارمندان، ۹- قوانین و نظم، ۱۰- کمک و همدلی در مشکلات شخصی (امسک لاینر، ۲۰۰۸ به نقل از میر قایمی، ۱۳۸۹).

چو (۲۰۰۲) در پژوهش خود شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن را اینگونه بیان می‌دارد که منشأ فرهنگ سازمانی نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد، این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی اثر می‌گذارد که در فرایند استخدام خود مورد استفاده قرار می‌گیرند.

وی ده معیار را جوهر و اساس فرهنگ سازمانی می‌داند و درک کارکنان به این ده معیار مربوط می‌شود به طور خلاصه می‌توان گفت که زمانی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی همخوانی وجود داشته باشد رضایت بالاست بنابراین رضایت شغلی تابعی است از برداشت افراد از فرهنگ سازمان (دهقانی، ۱۳۹۱).

آرنولد و فلمن (۱۹۹۱) به بررسی میزان رضایت شغلی کتابداران به دانشگاه انگلیسی زبان ایالت کبک کانادا پرداخت وی برای پژوهش از فرم تفریحی رضایت شغلی اسپکتور که ۹ جنبه متفاوت از رضایت شغلی (از جمله حقوق، ارتقاء، سرپرستی، مزایا، پاداش‌های احتمالی، دستور العمل‌ها، رابطه با همکاران و طبیعت کاری) را مورد بررسی قرار می‌دهد، استفاده کرد.

در ابتدا چنین به نظر می‌رسید که نتایج رضایت کلی این گروه کتابداران از کارشان را نشان می‌دهد. اما نارضایتی‌هایی نسبت به ارتباطات و دستور العمل‌های اجرایی مدیران یافت شد. همچنین، میزان رضایت از فرصت ارتقاء و حقوق در میان کتابداران جامعه مورد پژوهش در سطوح پائین قرار داشت. همچنین بین رضایت شغلی و جنسیت تفاوت معناداری وجود نداشت (همان منبع: ۷۲).

#### ۴. فرضیات



## فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه وجود دارد.

## فرضیات فرعی

- ۱- بین مشارکت در کار و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین یکپارچگی (ثبات) و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه وجود دارد.
- ۳- بین سازگاری و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه وجود دارد.
- ۴- بین مأموریت (رسالت) و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه وجود دارد.

## ۵. روش تحقیق

این تحقیق از جهت روش توصیفی - پیمایشی است زیرا می‌خواهد آنچه را که هست بدون هیچ دخالت استنتاج ذهنی گزارش دهد و پس از توصیف و کشف نسبت به راه حل اقدام نماید. در این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. در این تحقیق ابزار اصلی جمع‌آوری و اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق، پرسشنامه بوده است. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق دارای ۴۵ بند تخصصی و ۶ بند عمومی بوده است. به منظور سنجش متغیر وابسته، انگیزش شغلی از پرسشنامه ۱۷ سوالی که بر اساس شاخص لیکرت ۵ گزینه‌ای طراحی گردیده، استفاده شده است. از آن جهت که در پژوهش حاضر ابعاد چهارگانه مدل دنیسون ملاک قرار گرفته است؛ لذا جهت سنجش متغیر مستقل تحقیق، از پرسشنامه دارای ۲۸ سؤال با مقیاس لیکرت استفاده شده است. ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون و سؤالات مربوط به آن در پرسشنامه عبارتند از:

مشارکت در کار (سؤالات ۱ تا ۵)، یکپارچگی (سؤالات ۶ تا ۱۴)، سازگاری (سؤالات ۱۵ تا ۲۱)، مأموریت (سؤالات ۲۲ تا ۲۸). جهت سنجش اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. داده‌های مربوط به این تحقیق مربوط به دوره پائیز و زمستان ۱۳۹۴ می‌باشد. از آنجایی که هدف از این تحقیق مطالعه میزان تأثیر متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته و برآورد ضرایب متغیرهای مورد بررسی و در نهایت ارائه مدل به منظور بررسی ارتباط بین متغیرها می‌باشد، در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی OLS و آزمون‌های معنی‌داری مدل با به کارگیری داده‌های بدست آمده از پرسشنامه استفاده گردیده است.

## جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی می‌باشند که براساس بررسی صورت گرفته تعداد اعضا این جامعه ۲۵۰۰ نفر می‌باشد، تعداد جامعه نمونه از فرمول کوکران ۳۳۳ نفر تعیین شد. ضمناً از آنجایی که ساختار جامعه از لحاظ صفت مورد بررسی یکسان می‌باشند لذا در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده می‌شود.

## مدل پژوهش

با توجه به مطالب تشریح شده برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، روش‌های محاسبه ضریب همبستگی و برآورد رگرسیون حداقل مربعات خطا تعین گردیده است. و با توجه به نتایج آزمون‌های آماری انجام شده با استفاده از این روش، نسبت به رد یا تأیید فرضیه‌های تحقیق اقدام خواهیم نمود.

مدل رگرسیونی خطی برای بررسی و آزمون فرضیات بالا به ترتیب به اشکال زیر خواهد بود:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \beta_3 X_{i3} + \beta_4 X_{i4}$$

که در این مدل

$Y$  = معادل انگیزش شغلی

$X1$  = معادل مؤلفه مشارکت در کار

X2 = معادل مؤلفه یکپارچگی

X3 = معادل مؤلفه سازگاری

X4 = معادل مؤلفه مأموریت

و  $i$  نماد هر مشاهده و  $\beta_i$  ضرایب معادله هستند که با استفاده از روش‌های آماری برآورد خواهند شد.

### روش تجزیه و تحلیل

در تحقیق به منظور برآزش مدل و آزمون فرضیات تحقیق، ابتدا داده‌های مورد نظر گردآوری و محاسبات متغیرهای لازم در صفحه گسترده نرم افزار اکسل Excel صورت پذیرفت. سپس به منظور انجام تجزیه و تحلیل‌های نهایی از نرم افزار SPSS دستورهای رگرسیون خطی و ضریب همبستگی استفاده گردید.

### ۶. یافته‌های تحقیق

حجم نمونه تحقیق حاضر ۳۳۳ نفر بوده است اما ۳ پرسشنامه اشتباه پر شده و با غلط همراه بوده است لذا ۳ پرسشنامه مذکور از فرایند تحلیل خارج شده و یافته‌ها بر اساس ۳۳۰ پرسشنامه صحیح تکمیل شده ارائه شده است. از لحاظ جنسیت ۲۵.۷ درصد پاسخگویان زن و ۶۴.۳ درصد مرد بودند. از نظر رده شغلی ۴۳.۲ درصد پاسخگویان کارکنان آموزشی، ۲۳.۶ درصد کارکنان امور رفاه، ۹.۵ درصد کارکنان آزمایشگاه‌ها، ۲۳.۷ درصد اساتید بودند. از نظر تحصیلات ۲.۸ درصد پاسخگویان دیپلم، ۱۰.۴ درصد فوق دیپلم، ۳۹.۸ کارشناسی و ۲۸ درصد کارشناسی ارشد و ۲۰ درصد دکترا بودند. از نظر سابقه شغلی ۹.۷ درصد پاسخگویان زیر ۵ سال، ۱۷.۹ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۴ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۱.۹ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۶.۵ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. از لحاظ سنی ۹.۷ درصد پاسخگویان زیر ۳۰ سال، ۲۰.۴ درصد بین ۳۰ تا ۳۵، ۳۸.۳ درصد بین ۳۵ تا ۴۰، ۱۸.۹ درصد بین ۴۰ تا ۴۵ و ۱۲.۸ درصد بالای ۴۵ سال بودند. از نظر تأهل ۵.۳ درصد پاسخگویان مجرد و ۹۴.۷ درصد متأهل بودند.

### محاسبه ضریب همبستگی

ضریب همبستگی پایه‌ی رابطه بین دو متغیر را تشکیل می‌دهد که به شرایط اجازه پراکنش یگانه به اشتراک گذاشته شده بین دو متغیر را می‌دهد<sup>۱</sup>. در پژوهش حاضر، با توجه به نرمال بودن متغیرهای تحقیق، روش همبستگی پیرسون برای آزمون رابطه دو جهته بین مؤلفه‌های تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. در ماتریکس همبستگی زیر (جدول ۱)، ضرایب همبستگی مولفه‌های تحقیق ارائه شده است.

جدول ۱: همبستگی بین عوامل سازنده فرضیات پژوهش

تعداد	سطح معناداری	مقدار ضریب همبستگی	شاخص آماری متغیر
۳۳۰	۰/۰۰۰	۰/۷۵۹	فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی
۳۳۰	۰/۰۰۰	۰/۶۴۳	مشارکت و انگیزش شغلی
۳۳۰	۰/۰۰۰	۰/۵۷۰	یکپارچگی و انگیزش شغلی
۳۳۰	۰/۰۰۰	۰/۴۹۶	سازگاری و انگیزش شغلی
۳۳۰	۰/۰۰۰	۰/۵۸۹	مأموریت و انگیزش شغلی

<sup>۱</sup> Schumacker and Lomax, 2004

با توجه به ضریب اطمینان ۰/۹۵ و سطح معناداری آزمون ضریب همبستگی پیرسون (۰/۰۰۱) برای فرهنگ سازمانی؛ ۰/۰۰۷ برای مشارکت؛ ۰/۰۰۰ برای یکپارچگی، ۰/۰۱۶ برای سازگاری و ۰/۰۱۸ برای مأموریت) که از مقدار پیش فرض (۰/۰۵) کمتر است، فرض صفر (عدم وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی) رد شده و فرض مقابل (وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی) پذیرفته می‌شود به عبارت دیگر، می‌توان چنین نتیجه گرفت که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معناداری وجود دارد. از آنجایی که مقدار این ضرایب همبستگی همگی مثبت‌اند، می‌توان عنوان کرد که این متغیرها در جهت هم تغییر می‌کنند؛ یعنی افزایش یکی باعث افزایش دیگری می‌شود.

### تحلیل رگرسیون: آزمون رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی

تحلیل رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم افزار اکسل و SPSS جهت بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی در مورد کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی مورد استفاده قرار گرفت. متغیر مستقل تحقیق، فرهنگ سازمانی و متغیر وابسته انگیزش شغلی بوده‌اند. جدول‌های (۲، ۳ و ۴) نتایج تحلیل رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی را نشان می‌دهند. از نتایج تحلیل رگرسیون چنین برمی‌آید که رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با درجه اطمینان ۹۵ درصد آماری قابل تأیید است، ( $P < 0/05$ ). همچنین، مقدار  $R^2$  تعدیل شده ۰/۵۷۵ است که این مقدار نیز نشانگر قابل توجه بودن رابطه است، بنابراین فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود. و می‌توان نتیجه گرفت که انگیزش شغلی می‌تواند با فرهنگ سازمانی توضیح داده شود (جدول ۵).

در ادامه جهت آزمون فرضیات فرعی تحقیق، مدل رگرسیونی برآورد می‌گردد که در آن مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به تفکیک، به عنوان متغیر مستقل و انگیزش شغلی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. نتایج حاصل در جدول ۳ گزارش شده است.  $R^2$  تعدیل شده ۰/۵۶۹ است که نشانگر معنی دار بودن رابطه است. جدول ۴ و ۶ نتایج تحلیل رگرسیون برای رابطه مورد نظر را نشان می‌دهند.

جدول ۲: تحلیل رگرسیون مدل تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی

متغیرهای مستقل	ضرایب $\beta$	Std. Error	ضریب استاندارد شده	مقدار t	P
ثابت	-۲/۲۲۳	۰/۴۶۰	-	-	-
فرهنگ سازمانی	۱/۸۳۵	۰/۱۱۳	۰/۷۵۹	۱۶/۲۵۸	۰/۰۰۰

جدول ۳: آزمون‌های مدل

مدل	آماره دوربین واتسون	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده
۱	۱/۷۳	۰/۵۷۷	۰/۵۷۵
۲	۱/۶۶	۰/۵۷۸	۰/۵۶۹

جدول ۴: تحلیل رگرسیون: آنالیز واریانس

مدل	مجموع مربعات (ols)	Df	Mean Square	F	Sig.
۱	۱۰۰/۴۷۲	۱	۳۲/۹۵۳	۲۶۴/۳۱۹	۰/۰۰۰(a)
	۷۲/۷۴۲	۳۲۸	۰/۳۱۹		
۲	۱۰۰/۷۱۶	۴	۲۵/۱۷۹	۶۵/۴۳۳	۰/۰۰۰
	۷۳/۴۹۸	۳۲۵	۰/۳۸۵		

جدول ۵: ارزیابی فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه تحقیق	$\beta$	مقدار t	نتایج
فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی رابطه معنا داری وجود دارد.	۱/۸۳۵	۱۶/۲۵۸	تأیید شده است

جدول ۶: تحلیل رگرسیون مدل تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی

Sig.	T	$\beta$	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مؤلفه‌های مدل
				B	خطای استاندارد	
-	-	-	-	۰/۴۸۰	-۲/۲۴۳	ضریب ثابت
۰/۰۱۸	۴/۹۰۷	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱	۰/۱۰۳	۰/۵۰۵	مشارکت در کار
۰/۰۱۹	۳/۸۰۲	۰/۲۲۸	۰/۲۲۸	۰/۱۲۱	۰/۴۶۰	یکپارچگی
۰/۰۳۰	۴/۹۹۷	۰/۲۵۸	۰/۲۵۸	۰/۰۹۸	۰/۴۹۰	سازگاری
۰/۰۰۷	۳/۶۶۰	۰/۲۱۸	۰/۲۱۸	۰/۱۰۵	۰/۳۸۵	مأموریت

متغیر وابسته: انگیزش شغلی

## ۷. بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معنا داری وجود دارد. ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی معادل ۰/۷۵۹ و سطح معنا داری زیر ۵ درصد بوده است و این نتیجه فرضیه اصلی تحقیق را تأیید می‌نماید. ضریب مؤلفه فرهنگ سازمانی در معادله خطی انگیزش شغلی کارکنان معادل ۰/۷۵۹. سطح احتمال ۰/۰۰۰ می‌باشد که این نتیجه نیز فرضیه تحقیق را تأیید می‌نماید. با توجه به گذاره‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود و بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. این یافته تحقیق با نتایج مطالعات هال ۱۹۸۷، فیشر و هانا ۱۹۹۹، تقی پور ۱۳۸۸، سادات میرقائمی ۱۳۸۹، عزیزی ۱۳۹۰، یوسف زاده ۱۳۹۰، داوودی، بهاری، میرزاجانی ۱۳۹۱ و علیزاده ۱۳۹۳ همخوانی دارد.

فرضیه فرعی اول:

بین مؤلفه مشارکت در کار و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معنا داری وجود دارد. بین مؤلفه مشارکت و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی معادل ۰/۶۴۳ و سطح معنا داری کمتر از ۵ درصد بوده است و این نتیجه فرضیه فرعی اول تحقیق را تأیید می‌نماید. ضریب مؤلفه مشارکت در معادله خطی انگیزش شغلی کارکنان معادل ۰/۵۰۵ و سطح احتمال ۰/۰۱۸ می‌باشد که این نتیجه نیز فرضیه فرعی اول تحقیق را تأیید می‌نماید. با توجه به گذاره‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه فرعی اول تحقیق تأیید می‌شود و بین مؤلفه مشارکت و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. این یافته تحقیق با نتایج مطالعات هال ۱۹۸۷، فیشر و هانا ۱۹۹۹، تقی پور ۱۳۸۸، سادات میرقائمی ۱۳۸۹، عزیزی ۱۳۹۰، یوسف زاده ۱۳۹۰، داوودی، بهاری، میرزاجانی ۱۳۹۱ و علیزاده ۱۳۹۳ همخوانی دارد.

فرضیه فرعی دوم

بین مؤلفه یکپارچگی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معنا داری وجود دارد.

بین مؤلفه یکپارچگی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی معادل  $0/570$  و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد بوده است و این نتیجه فرضیه فرعی دوم تحقیق را تأیید می‌نماید. ضریب مؤلفه یکپارچگی در معادله خطی انگیزش شغلی کارکنان معادل  $0/460$  و سطح احتمال  $0/019$  می‌باشد که این نتیجه نیز فرضیه فرعی دوم تحقیق را تأیید می‌نماید. با توجه به گزاره‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه فرعی دوم تحقیق تأیید می‌شود و بین مؤلفه یکپارچگی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته تحقیق با نتایج مطالعات هال ۱۹۸۷، فیشر و هانا ۱۹۹۹، تقی پور ۱۳۸۸، سادات میرقائمی ۱۳۸۹، عزیزی ۱۳۹۰، یوسف زاده ۱۳۹۰، داوودی، بهاری، میرزاجانی ۱۳۹۱ و علیزاده ۱۳۹۳ همخوانی دارد.

فرضیه فرعی سوم:

بین مؤلفه سازگاری و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین مؤلفه سازگاری و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی معادل  $0/496$  و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد بوده است و این نتیجه فرضیه فرعی سوم تحقیق را تأیید می‌نماید. ضریب مؤلفه سازگاری در معادله خطی انگیزش شغلی کارکنان معادل  $0/490$  و سطح احتمال  $0/030$  می‌باشد که این نتیجه نیز فرضیه فرعی سوم تحقیق را تأیید می‌نماید.

با توجه به گزاره‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه فرعی سوم تحقیق تأیید می‌شود و بین مؤلفه سازگاری و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته تحقیق با نتایج مطالعات هال ۱۹۸۷، فیشر و هانا ۱۹۹۹، تقی پور ۱۳۸۸، سادات میرقائمی ۱۳۸۹، عزیزی ۱۳۹۰، یوسف زاده ۱۳۹۰، داوودی، بهاری، میرزاجانی ۱۳۹۱ و علیزاده ۱۳۹۳ همخوانی دارد.

فرضیه فرعی چهارم

بین مؤلفه مأموریت و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به ضرایب همبستگی ارائه شده در جدول ۹-۴، ضریب همبستگی بین مؤلفه مأموریت و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی معادل  $0/589$  و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد بوده است و این نتیجه فرضیه فرعی چهارم تحقیق را تأیید می‌نماید.

ضریب مؤلفه مأموریت در معادله خطی انگیزش شغلی کارکنان معادل  $0/385$  و سطح احتمال  $0/007$  می‌باشد که این نتیجه نیز فرضیه فرعی چهارم تحقیق را تأیید می‌نماید.

فرضیه اصلی:

بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی معادل  $0/759$  و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد بوده است و این نتیجه فرضیه اصلی تحقیق را تأیید می‌نماید. از سویی دیگر با توجه به برآورد رگرسیون خطی، ضریب مؤلفه فرهنگ سازمانی در معادله خطی انگیزش شغلی کارکنان معادل  $0/759$  و سطح احتمال  $0/000$  می‌باشد که این نتیجه نیز فرضیه تحقیق را تأیید می‌نماید.

با توجه به گزاره‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود و بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته تحقیق با نتایج مطالعات هال ۱۹۸۷، فیشر و هانا ۱۹۹۹، تقی پور ۱۳۸۸، سادات میرقائمی ۱۳۸۹، عزیزی ۱۳۹۰، یوسف زاده ۱۳۹۰، داوودی، بهاری، میرزاجانی ۱۳۹۱ و علیزاده ۱۳۹۳ همخوانی دارد.

## ۸. نتیجه گیری کلی

فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی، رفتار کارکنان را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی، تأثیری به سزا بر انگیزش شغلی کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، لذا تقویت فرهنگ سازمانی می‌تواند توانائی سازمان را در تغییر جهت گیری استراتژیک آن، تحت تأثیر قرار دهند. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی بوده است. به همین جهت ابتدا با توجه به مطالعات و تحقیقات قبلی و با تکیه بر چهارچوب و تئوری‌های موجود در این حوزه، اهداف و فرضیه‌هایی مطرح شد و به جهت پاسخ به آنها روش تحقیق مناسب طرح‌ریزی شد. به منظور سنجش متغیرهای وابسته تحقیق از پرسشنامه ۱۷ سوالی که بر اساس شاخص لیکرت ۵ گزینه‌ای طراحی گردیده، استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رگرسیون خطی استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد:

- بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مؤلفه مشارکت در کار و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معنا داری وجود دارد.

- بین مؤلفه یکپارچگی و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معنا داری وجود دارد.
- بین مؤلفه سازگاری و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معنا داری وجود دارد.
- بین مؤلفه مأموریت و انگیزش شغلی کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی رابطه معنا داری وجود دارد.

همانگونه که مشاهده می‌شود تمامی فرضیات پژوهش تأیید شدند و این بدان معنی است که بین فرهنگ سازمانی (و مؤلفه‌های آن) با انگیزش شغلی رابطه معناداری و مثبتی وجود داشته است.

## ۹. پیشنهادات بر خاسته از پژوهش

فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضاتی بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها را به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمییز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در تشکل بخشیدن بدان مطرح شده و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی و از همه مهمتر بر بهره وری نیروی کار و انگیزش شغلی کارکنان دارد. فرهنگ، باید و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد و از کار احساس رضایت می‌کنند، که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزش بالا و عملکرد سازمانی و بهره وری کارکنان می‌گردد.

در ادامه پیشنهادات زیر نیز در راستای یافته‌های تحقیق ذکر می‌گردد:

۱- با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی یک ویژگی آموختنی و اکتسابی است، آموزش‌های فرهنگ سازمانی در برنامه آموزش ضمن خدمت برای کارمندان به اجرا گذاشته شود تا کارآیی و کیفیت خدمات افزایش داده شود. و به تبع آن انگیزش شغلی آنان بالاتر رود.

۲- با توجه به ضریب همبستگی ۰/۷۵۹، فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی می‌توان از فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم در ارتقای انگیزش شغلی و رضایت شغلی در حین خدمت آنان سخن به میان آورد.

۵- با توجه به ضریب بدست آمده برای رابطه بین مؤلفه مشارکت و انگیزش شغلی، مشخص گردید که این مؤلفه دارای تأثیر بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌باشد، لذا در کوتاه مدت برای افزایش انگیزه شغلی کارکنان باید نسبت به این مؤلفه تمرکز شود و سعی در بهبود آن شود. چرا که افزایش در این مؤلفه، افزایش بیشتری را در انگیزه شغلی در پی خواهد داشت.

۶- ایجاد تغییرات عمده در فرهنگ سازی و نگرش مدیران در باب نظارت بر کارکنان و اهداف آن که بهسازی و ایجاد شرایط مطلوب‌تر از نظر انگیزش شغلی را ایجاد نماید.

#### ۱۰. محدودیت‌ها

۱. نمونه گیری در دسترس یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌باشد که می‌تواند در تعمیم نتایج محدودیت ایجاد نماید.
۲. زیاد بودن تعداد سؤالات پرسش‌نامه‌های پژوهش یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌باشد.
۳. بی‌انگیزگی برخی از پاسخ دهندگان در پاسخ گویی به پرسش‌های مقیاس‌های پژوهش از دیگر محدودیت‌های پژوهش می‌باشد.
۴. محدود بودن جامعه از نظر شغلی فقط به کارکنان واساتید دانشگاه‌های خراسان جنوبی، محدودیت دیگر این پژوهش می‌باشد.

#### منابع

۱. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی.
۲. دیویس، استانلی. ترجمه ناصر میرسپاسی. (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمان.
۳. رابینز، استیفن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی تهران.
۴. رابینز، استیفن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. سعادت، وجیهه. (۱۳۹۰). پایان نامه کارشناسی ارشد. بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در بخش ستادی دادگستری کل استان تهران.
۶. طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. کاویانی، مصطفی. (۱۳۹۰). پژوهش فرهنگ سازمانی.
۸. منوریان، عباس. بختائی، امیر. (۱۳۸۴). پژوهش شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون.
۹. منوریان، عباس، قربانی، محمدحسین، شریفی، مسلم. (۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون.
۱۰. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، نشرنی.
11. Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* 2nd ed. Jossey Bass San Francisco. CA.
12. Denison, D.R., Janovics, J., Young, J. and Cho, H.J. (2007) *Diagnosing Organisational Cultures: Validating a Model and Method*, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
13. Trew, T., Trigunarsyah, B., & Coffey, V. (2013). Organizational culture in airworthiness management programmes: extending an existing measurement model. *Engineering Project Organization Journal*, 3(3), 154-167.