

## نقش ارزش‌های سازمانی در ایجاد تعهد سازمانی

عباسعلی رستگار\*، علیرضا موتمنی\*\*، امین همتی\*\*\*

### چکیده

یکی از عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی در هر سازمان، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزش‌های مشترک است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد. این ارزش‌ها می‌توانند تعهد را در میان کارکنان ایجاد نمایند. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر و نقش ارزش‌های سازمانی در ایجاد تعهد سازمانی در بانک ملت می‌پردازد. روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری، کارکنان بانک ملت شهرستان تهران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی است. با استفاده از پرسشنامه استاندارد، نظرات ۲۷۸ نفر از کارمندان در سطح شهرستان تهران جمع‌آوری و جهت تحلیل داده‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد، از بین ابعاد چهارگانه ارزش‌های سازمانی، بُعد روانی مشتمل بر شاخص رشد و تعالی سازمانی و بُعد عاطفی مشتمل بر عزت‌نفس سازمانی و روابط سازمانی بر تعهد کارکنان تأثیرگذار هستند؛ اما بُعد معنوی مشتمل بر خدمت‌رسانی، بالندگی سازمان و انسجام درونی و بُعد فیزیکی مشتمل بر بقای سازمانی بر تعهد کارکنان بی‌تأثیر است. نتایج، فرضیه اصلی پژوهش را مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین ارزش‌های سازمانی و تعهد سازمانی تأیید می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌های سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ صنعت بانکداری.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۸/۰۷  
\* دانشیار، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

E-mail: a\_rastgar@semnan.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی و کارمند دانشگاه سمنان.

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که برای حفظ بقای خود در دنیای به شدت رقابتی نه تنها باید به محیط بیرونی سازمان بلکه به محیط درونی آن نیز توجه کافی مبذول دارند؛ از این رو تنها سازمان‌هایی می‌توانند در محیط به سرعت در حال تغییر امروز بقای خود را حفظ کنند که توانایی وفق دادن خود با شرایط متغیر را داشته باشند. در این زمینه، سازمان‌ها باید در دوره‌های مشخص، ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان خود را تا جایی که ممکن است به‌طور دقیق مورد ارزیابی مجدد قرار دهند (Sayer et.al, 2007). ارزش‌های سازمانی هسته اصلی فرهنگ سازمان هستند (Rousseau, 1990). ارزش‌ها همان پنداشت‌ها و باورهایی هستند که سازمان عمیقاً به آنها پایبند است و در قلب فرهنگ سازمانی قرار دارند (Howell and Kirk-Brown, 2005). به‌طور کلی ارزش‌های سازمانی چارچوب فرهنگی را ایجاد می‌کنند که تقریباً بر تمام جنبه‌های سازمان، از اجرای یک استراتژی گرفته تا پذیرش و اجرای فرآیندهای جدید تأثیر می‌گذارد (Miller, 2004). اهمیت ارزش‌های سازمانی تا جایی است که پروفیسور لئونارد بری (۱۹۹۹)، عضو هیئت مدیره روزنامه افق‌های کسب‌وکار از آنها با عنوان «جوهر سازمان» یاد می‌کند. از زمانی که پژوهشگران به وجود ارزش‌ها پی برده‌اند، همواره در علوم اجتماعی به‌عنوان یک مفهوم اساسی مطرح شده‌اند. ارزش‌ها نه تنها در جامعه‌شناسی، بلکه در روانشناسی و سایر رشته‌های علمی مرتبط نقش بسیار مهمی ایفا کرده‌اند (Schwartz, 2006). با توجه به این نقش گسترده، انتظار می‌رفت که پژوهش‌های قابل‌توجهی در این زمینه در کشور انجام شده باشد؛ اما به نظر می‌رسد تاکنون در این زمینه پژوهش‌های علمی بسیار کمی در کشور صورت گرفته است. از سویی یکی از جنبه‌های سازمانی بسیار مهم که از نیمه دوم قرن بیستم توجه زیادی نسبت به خود جلب کرده است و یکی از مهمترین موضوعات پژوهش در روانشناسی صنعتی بوده تعهد سازمانی است. دلیل اصلی این امر آن است که تعهد سازمانی تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر بازدهی و بهره‌وری سازمان‌ها می‌گذارد (کریم‌زاده، ۱۳۷۸). نتایج پژوهش‌ها مؤید آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارمندان مرتبط است. از جمله اینکه اثرات بالقوه و قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان دارد (معتد، ۱۳۸۳). درک فرآیند ایجاد تعهد برای سازمان و جامعه بسیار مفید است؛ زیرا موجب ماندگاری بیشتر کارکنان در سازمان و افزایش قدرت رقابت آن شده است و در عین حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها و کیفیت بهتر محصولات بهره‌مند می‌شود. افراد متعهد هیچ‌گاه ارزش‌ها و اهداف موسسه و سازمان مربوط را زیر پا نخواهند گذاشت و به‌صورتی فعال و پویا در سازمان انجام وظیفه خواهند نمود و در این رهگذر هیچ‌گاه به فکر ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید نخواهند بود (معتد، ۱۳۸۳). به نظر می‌رسد ارزش‌های یک فرد، شالوده اصلی تعهد آنها باشد.

ارزش‌های یک فرد است که می‌تواند میزان تعهد و یا عدم تعهد افراد نسبت به تعهدات سازمانی را نشان دهد (Saifi, 2015)؛ از این رو بررسی رابطه و تأثیر بین ارزش‌های سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان، می‌تواند میزان همبستگی و همچنین میزان تأثیرگذاری را نشان دهد (Cohen and Shamai, 2010). آنچه پژوهشگران را به بررسی رابطه و تأثیرگذاری بین ارزش‌های سازمانی و تعهد سازمانی واداشت، این بود که مشخص شود چه ابعادی از ارزش‌های سازمانی در بانک بر تعهد کارکنان تأثیرگذارند. بدیهی است با مشخص شدن این ابعاد، سازمان قادر خواهد بود با تمرکز بر آنها تعهد کارکنان خود را افزایش دهد و از این طریق در جهت حفظ بقاء و پیشرفت خود در درجه اول و بهبود عملکرد و اثربخشی به‌عنوان دستاوردهای جانبی این امر گامی مؤثر بردارد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تعهد سازمانی.** در فرهنگ لغات آکسفورد تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌سازد. تعهد سازمانی مانند سایر مفاهیم رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). به اعتقاد پورتر<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی، پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان است و معیارهای اندازه‌گیری آن، شامل انگیزه، تمایل به ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان است. به نظر آنها تعهد سازمانی حداقل از یکی از سه عامل زیر تشکیل شده است:

الف) قبول داشتن سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌های آن.

ب) آمادگی جهت بذل کوشش قابل توجه.

ج) علاقه‌مندی جهت حفظ هویت در سازمان (حضرتی ویری و همکاران، ۱۳۹۲).

به اعتقاد لوتانز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش، اغلب این‌گونه تعریف شده است: تمایل قوی به ماندن در سازمان؛ تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان؛ اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و هدف‌های سازمان. از دیدگاه چن<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، تعهد سازمانی یک امر ساختاری است که از تعامل فرد و سازمان ناشی می‌شود و در طول زمان اتفاق می‌افتد و با سودمندی ادراک شده از حضور در سازمان ارتباط دارد.

1. Porter  
2. Luthans  
3. Chen

از نظر این جی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۶)، تعهد سازمانی نیرویی الزام‌آور و با ثبات روان‌شناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمانی پیوند می‌دهد. به بیان گاتام<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۴)، تعهد سازمانی نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان است که هویت فرد را به سازمان پیوند می‌دهد.

مایر<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۹۳)، مدل سه بعدی خود را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک‌بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (Meyer and Herscovitch, 2001). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی‌ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی‌ماندن به‌عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. آشکارا یک همپوشی بین روشی که پورتر و همکاران (۱۹۷۴)، تعهد را مفهوم‌سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) وجود دارد. روش پورتر به تعهد، خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن (۱۹۸۶) و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) است. در حقیقت به نظر می‌یر و آلن (۱۹۹۰)، پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکاران (۱۹۷۴) می‌تواند به‌عنوان «تعهد عاطفی» تفسیر شود (Mowday, 1998). بررسی‌های صورت‌گرفته توسط می‌یر و آلن (۱۹۹۰)، فرضیه‌های آنها را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند؛ لیکن با این وجود اختلاف‌نظرهایی در خصوص اینکه آیا واقعاً تعهد عاطفی و هنجاری شکل‌های متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک‌بعدی است، وجود دارد؛ با وجود این، تجزیه‌وتحلیل‌ها، زمانی سازگاری بهتر را نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) عوامل مجزایی تعریف شوند؛ همچنین نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر نیز پیچیده به نظر می‌آید.

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهد (Sters and Porter, 1991). نخست تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طورکلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جست‌وجو خواهند کرد. یا برعکس پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند،

1. Ng

2. Gautam

3. Meyer

4. O'Reilly and Chatman

5. Meyer and Allen

اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی از همان شغلی که دارند متنفر باشند (Greenberg and Baron, 2000)، دوم اینکه پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (Bateman and Stasser, 1984)، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (O'Reilly and Chatman, 1986) و عملکرد شغلی (Meyer and et.al, 1993) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (Mowday and et.al, 1982) رابطه منفی دارد (Shiuan and et.al, 2003).

عوامل زیادی در بهبود تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارند و پژوهشگران زیادی در پژوهش‌های خود این عوامل را شناسایی کرده و مورد بررسی قرار دادند.

خرازی و همکاران (۱۳۹۲)، در بررسی منابع و پیشینه پژوهش دریافتند که در مجموع ۷۳ متغیر به‌عنوان متغیر مستقل و شش متغیر به‌عنوان متغیر وابسته (نتیجه تعهد سازمانی) شناسایی شده‌اند. آنها در پژوهش خود این متغیرها را در پنج گروه دسته‌بندی کردند:

۱. متغیرهای زمینه‌ای: شامل ۲۳ متغیر (سن، جنس، وضعیت تأهل، تحصیلات، سابقه کار، پایگاه اقتصادی و اجتماعی و ...)
  ۲. متغیرهای شغلی شامل ۲۳ متغیر (رضایت شغلی، چالشی بودن شغل، تعارض نقش، ابهام نقش، فرصت‌های ارتقای شغلی، امنیت شغلی و ...)
  ۳. متغیرهای سازمانی: شامل ۱۳ متغیر (حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، سبک رهبری، هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی و ...)
  ۴. متغیرهای محیطی: شامل ۱۳ متغیر (فرصت‌های شغلی خارج از سازمان، عدالت اجتماعی، تعهد اتحادیه‌ای، تعهدات خویشاوندی و ...)
  ۵. متغیرهایی که از نتایج تعهد سازمانی محسوب می‌شوند شامل ۶ متغیر (عملکرد شغلی، تمایل به ماندن در سازمان، موافقت با تغییرات سازمانی و ...).
- منوریان و بختایی (۱۳۸۶)، به بررسی ابعاد تعهد سازمانی در سازمان مدیریت صنعتی پرداخته و نقاط قوت و ضعف هر یک از ابعاد را در این سازمان بررسی نمودند. از دیدگاه پژوهشگران تعهد عاطفی بهترین وضعیت را در این سازمان داشته است.
- گلاسر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، رابطه بین ارزش‌ها و تعهد سازمانی را بین پرستاران بیمارستان مورد بررسی قرار داد و دریافت که در همه کشورها به جز انگلستان بین گشودگی نسبت به تغییر و تعهد عاطفی رابطه منفی وجود دارد.

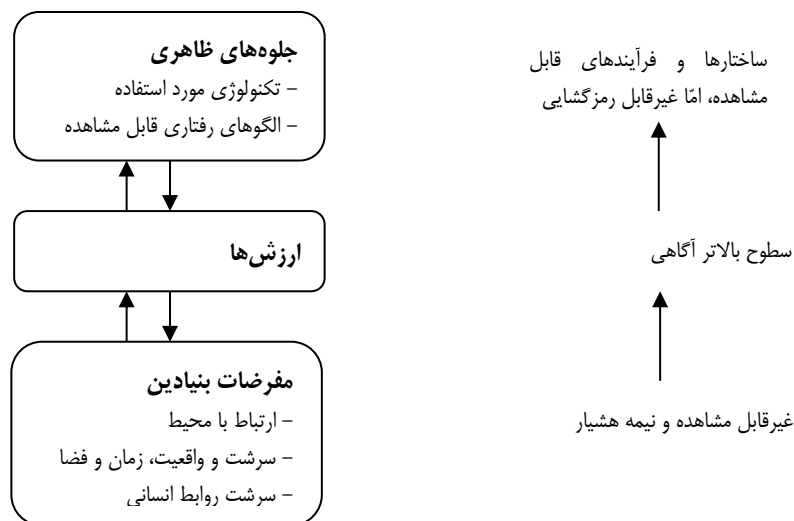
کوهن و شامی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، رابطه بین ارزش‌های فردی، سلامت روانی و تعهد سازمانی را بررسی نموده و نشان دادند که بین سلامت روانی و ارزش‌های خیرخواهی، خود مدیریتی و نیل به هدف رابطه مثبت و بین سلامت روانی و ارزش‌های قدرت و سنت رابطه منفی وجود دارد. پژوهش‌های انجام‌شده توسط توسلی (۱۳۷۸)، جمشیدنیا (۱۳۷۸) و گلیسپی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) از فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل موثر و مهم در بهبود وضعیت تعهد سازمانی یاد نمودند.

با توجه به موارد بیان‌شده، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های آن به‌عنوان یکی از متغیرهای دخیل در تعهد سازمانی بوده و فرضیه اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شد:  
فرضیه اصلی: ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت تأثیر دارد.

**ارزش‌های سازمانی.** بنابر اعتقاد دنیسون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریت خدمت می‌کنند؛ علاوه‌براین، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌شوند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند؛ زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. آنها معتقدند که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به‌طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و تأثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارند. صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را الگوی منحصربه‌فردی از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک می‌دانند که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (منوریان و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به تعاریفی که از فرهنگ سازمانی ارائه شد، می‌توان گفت ارزش‌ها بخشی مهم و جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمانی هستند. برای درک این موضوع که چگونه ارزش‌ها بخشی از فرهنگ را شکل می‌دهند، شاین<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تئوری سطوح مختلف فرهنگ را ارائه می‌دهد. وی فرهنگ را متشکل از سه سطح می‌داند که در شکل شماره یک نشان داده شده است. این سه سطح با یکدیگر در تعامل هستند و به ترتیب از آشکار به نهان می‌گرایند:

---

1. Cohen and Shamai  
2. Gillespie  
3. Denison  
4. Schein



شکل ۱. سطوح مختلف فرهنگ (شاین، ۱۳۸۳)

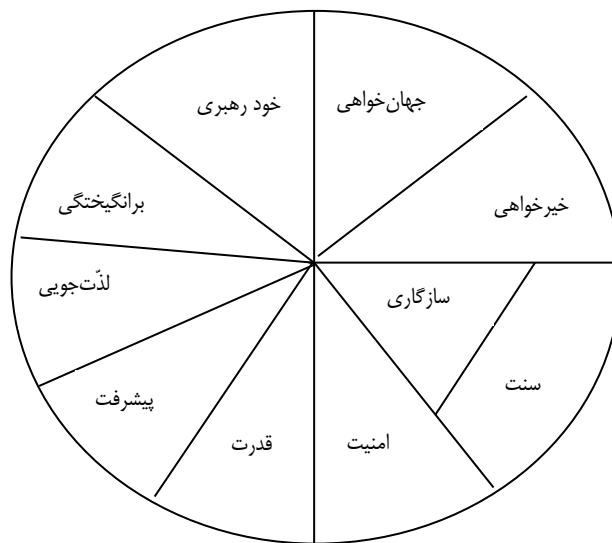
براساس شکل یک، ارزش‌ها از مفروضات بنیادین و غیرقابل مشاهده افراد به دست می‌آید و ارزش‌ها است که رفتار کارکنان را شکل می‌دهد. ارزش‌ها حلقه رابطه بین مفروضات بنیادین و رفتار می‌باشند. بدیهی است شناسایی رفتار کارکنان هرچند آسان‌تر است؛ اما تحلیل ساده‌انگارانه برای موضوع‌های رفتاری مثل تعهد سازمانی است. از سوی دیگر، ناگفته هویداست که شناسایی مفروضات بنیادین نیز بسیار دشوار و شاید بتوان ادعا کرد غیرممکن است؛ بنابراین برای تحلیل جامع و درست، لازم است ارزش‌های سازمانی شناسایی شود؛ چراکه نیم نگاهی به رفتارهای غیر مشاهده شده، یعنی مفروضات بنیادین دارد.

**از ارزش‌های فردی تا ارزش‌های سازمانی.** مفهوم ارزش‌ها در علوم اجتماعی اهمیت بسیار زیادی دارد. ارزش‌ها از زمان مطرح شدن‌شان در علوم اجتماعی یک مفهوم مهم بوده‌اند و با وجود نبود توافق نظر درباره محتوی ارزش‌ها و اختلاف دیدگاه‌ها درباره نقش آنها، در رابطه با نقش حیاتی آنها در زندگی انسان‌ها یک توافق عمومی وجود دارد (Mandler, 1997). با وجود تعاریف مختلفی که از اصطلاح ارزش وجود دارد؛ اما به‌طور کلی همه قبول دارند که رفتار افراد به وسیله ارزش‌های فردی آنها شکل می‌گیرد (Lan and et.al, 2009). از ارزش‌ها تعریف‌های زیر ارائه شده است: ادراک مطلوبیت‌ها با حدهایی درباره راه‌های پسندیده یا ناپسند رفتاری یا حالت نهایی مطلوب (Feather, 1995)؛ رفتار شناختی که اولویت‌های فردی را توضیح می‌دهد (Renner, 2003)؛ اولویت‌ها و رجحان‌هایی برای نتایج به‌خصوص (Staub, 1989)؛ باوری که

بر اساس آن فرد طبق اولویت‌های خود عمل می‌کند (Allport, 1963)؛ اعتقاد بادوامی که حالت نهایی نامیده می‌شود (Rokeach, 1973). از تمامی این تعاریف، می‌توان اهمیت نقش ارزش‌های فردی در نگرش‌ها و رفتار افراد را استنباط کرد. رایینز معتقد است که ارزش‌ها بیانگر اعتقادات اساسی هستند که یک حالت به‌خصوص از رفتار یا حالت نهایی وجودی است که از نظر شخصی یا اجتماعی نسبت به حالت مخالف ارجحیت دارد و شامل یک عنصر قضاوتی است که نظر و دیدگاه فرد را درباره صحیح، خوب و مطلوب بودن مشخص می‌کند (رایینز، ۱۳۸۱). تعریفی که فرهنگ وبستر از واژه ارزش ارائه می‌دهد عبارت است از چیزی (به‌عنوان یک اصل یا کیفیت) به‌طور ذاتی ارزشمند و مطلوب. یک ارزش به یک باور خاص اشاره دارد؛ یک باور در رابطه با یک حالت رفتاری مطلوب است که اعمال، نگرش‌ها و داوری‌ها را هدایت می‌کند؛ بنابراین ارزش‌ها ایده‌آلهایی انتزاعی هستند، مثبت یا منفی که به هیچ نگرش، شیء یا موقعیت خاص وابسته نیستند و باورهای یک فرد را در رابطه با حالت‌های ایده‌آل رفتاری و اهداف ایده-آل نهایی نشان می‌دهند (Issa and Haddad, 2008). ارزش‌ها را می‌توان به دو دسته ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی تقسیم نمود.

ارزش‌های فردی باورهای درونی‌شده و نهادینه‌شده یک فرد هستند، درباره اینکه چگونه باید رفتار کرد. این ارزش‌ها بخش قابل‌توجهی از آنچه فرد انجام می‌دهد بوده و نحوه تفکر وی را هدایت می‌کنند و قسمت بزرگی از پنجره‌ای هستند که فرد از میان آن، خود و دیگران را مشاهده می‌کند (Anderson, 2001). در واقع وقتی صحبت از ارزش می‌شود، حقیقت این است که چه چیزی برای ما در زندگی اهمیت دارد (Bobowik, 2011). نظریه ارزش‌های پایه فردی شورتز ده ارزش را بر اساس انگیزشی که در آنها نهفته است، تعریف می‌کند. می‌توان در نظر گرفت که این ارزش‌ها محدوده همه ارزش‌های موجود در فرهنگ‌های مختلف را در بر می‌گیرد؛ چراکه در یکی یا بیشتر از سه نیاز جهانی انسان یعنی نیازهای فردی بیولوژیکی، نیاز تعامل اجتماعی و نیاز به بقاء و رفاه گروه ریشه دارد. این ده ارزش مهم عبارت‌اند از: خود رهبری، برانگیختگی، لذت‌جویی، پیشرفت، قدرت، امنیت، سازگاری، سنت، خیرخواهی و جهان خواهی. این نظریه علاوه بر شناسایی ده ارزش پایه، ساختار روابط پویایی که بین این ارزش‌هاست را نیز توضیح می‌دهد. از آنجا که رفتارهایی که پیامد هر ارزشی هستند با برخی دیگر ارزش‌ها در تضاد و یا هماهنگ هستند روابطی بین آنها وجود دارد که منجر به ساختار می‌شود. قطعاً یک فرد می‌تواند چندین ارزش در تضاد با هم را دنبال کند؛ اما نه در یک زمان و یک رفتار، بلکه در خلال رفتارهای مختلف در زمان‌های مختلف و به گونه‌های مختلف. شکل شماره دو ساختار دایره‌ای ارزش‌ها و روابط تضاد و هماهنگی آن را بیان می‌کند.





شکل ۲. ساختار هماهنگی و تضاد ارزش‌ها (Bobowik, 2011)

اما درباره ارزش‌های سازمانی که منبعث از ارزش‌های فردی است، یک سری اصول هدایت‌کننده مستقل از زمان هستند که مشخص می‌سازند چه چیزی برای سازمان دارای اهمیت است. ارزش‌های سازمانی، مفروضات و باورهای ناخودآگاهانه‌ای هستند که در قلب فرهنگ سازمان قرار دارند و به تمام تصمیماتی که در تمام سطوح سازمان اتخاذ می‌شوند، جهت می‌دهند (Howell and Kirk-Brown, 2005)؛ همچنین بارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، در کتاب خود با عنوان «ایجاد یک سازمان ارزش‌محور» به منظور روشن ساختن مقوله ارزش‌ها، ابتدا چهار بُعد وجودی انسان را مشخص می‌سازد و معتقد است این چهار بُعد در تمام ساختارهای گروهی انسان مشترک هستند. این ابعاد وجودی عبارت‌اند از: بُعد فیزیکی، عاطفی، روانی و معنوی. وی سپس هفت سطح رشد سازمانی را مشخص می‌سازد و بیان می‌دارد که ارزش‌های یک سازمان در این سطوح قرار می‌گیرند. این هفت سطح عبارت‌اند از: بقای سازمانی، روابط سازمانی، عزت‌نفس سازمانی، رشد و تعالی سازمان، انسجام درونی، بالندگی سازمانی و خدمت‌رسانی. منظور از بقای سازمانی، تمرکز سازمان بر سودآوری و برآورده ساختن امنیت مالی و کاری کارکنان است. روابط سازمانی بر داشتن ارتباطات داخلی قوی و ایجاد حس وفاداری در کارکنان دلالت دارد. منظور از عزت‌نفس سازمانی تمرکز بر کیفیت، اثربخشی و کارایی است. تمرکز شاخص رشد و تعالی سازمان بر انطباق‌پذیری، توانمندسازی کارکنان و یادگیری مستمر است.

1. Barrett

منظور از انسجام درونی سازمان، انسجام فرهنگی و اقدامات دسته‌جمعی است. بالندگی سازمان بر عمیق‌تر کردن پیوند درونی در سازمان دلالت دارد و در نهایت اینکه شاخص خدمت‌رسانی بر توسعه حس پیوند درونی، توسعه بیشتر پیوند بیرونی و ایجاد حس مسئولیت اجتماعی اشاره دارد. لازم به ذکر است از میان هفت سطح یادشده خدمت‌رسانی، بالندگی سازمان و انسجام درونی مربوط به بعد ارزش‌های معنوی فرهنگ سازمانی، رشد و تعالی سازمان مربوط به بعد ارزش‌های روانی، دو سطح عزت‌نفس و روابط مربوط به ارزش‌های عاطفی و بقای سازمان بیانگر ارزش‌های فیزیکی فرهنگ سازمانی می‌باشد (Taylor and Carroll, 2010). در جدول شماره یک ابعاد ارزش‌های سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۱. ابعاد ارزش‌ها، متغیرها و شاخص‌ها (Suppiah and Sandhu, 2011)

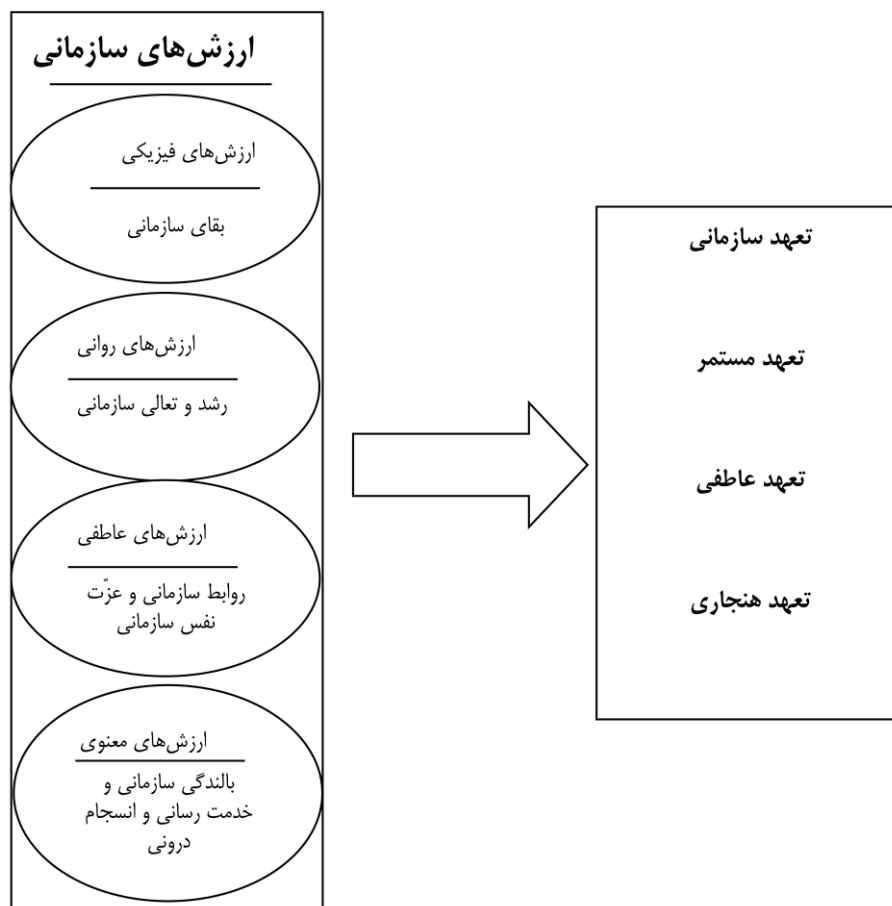
ابعاد ارزش‌ها	متغیرها	شاخص‌ها
بعد فیزیکی	بقای سازمانی	سودآوری، امنیت مالی و کاری کارکنان
بعد روانی	رشد و تعالی سازمانی	کیفیت، اثربخشی و کارایی
بعد عاطفی	عزت‌نفس سازمانی و روابط سازمانی	ارتباط داخلی قوی، حس وفاداری بین کارکنان
بعد معنوی	بالندگی سازمانی، خدمت‌رسانی و انسجام درونی	انطباق‌پذیری، توانمندسازی کارکنان و یادگیری مستمر

با مدنظر قرار دادن چهار بعد ارزش‌های سازمانی، فرضیه‌های فرعی پژوهش حاضر به شرح

زیر تدوین شد:

- ارزش‌های معنوی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت تأثیر دارد.
- ارزش‌های روانی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت تأثیر دارد.
- ارزش‌های عاطفی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت تأثیر دارد.
- ارزش‌های فیزیکی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت تأثیر دارد.

**توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی.** با مدنظر قرار دادن چهار بعد ذکرشده برای ارزش‌های فرهنگ سازمانی یعنی ابعاد معنوی، روانی، عاطفی و فیزیکی می‌توان تأثیر ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی را به صورت زیر ترسیم نمود:



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان بانک ملت در سطح شهر تهران است. با توجه به اینکه جامعه آماری محدود است (کل کارکنان بانک در سطح شهرستان تهران در حدود ۱۰۰۰ نفر است) با استفاده از فرمول کوکران حداقل حجم نمونه تعیین می‌شود، بدین منظور با در نظر گرفتن مقدار  $0/5$  برای  $p$  و  $q$  و دقت برآورد ۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد، حداقل حجم نمونه ۲۷۰ نفر تعیین شد. به منظور حصول اطمینان، ۳۲۰ پرسشنامه در بین افراد نمونه توزیع شد، از بین پرسشنامه‌های بازگشتی تعداد ۲۷۸ پرسشنامه کامل و مفید تشخیص داده شد (نرخ بازگشت ۸۷٪) و جهت آزمون فرضیه‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

نمونه‌ها به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند که برای این منظور از نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا شعب بانک در سطح شهرستان تهران به پنج

خوشه تقسیم و از میان این خوشه‌ها دو خوشه غرب و مرکز تهران به صورت تصادفی انتخاب شد. در این دو منطقه در مجموع ۱۷ شعبه بانک ملت موجود بوده است. در این شعب حدود ۴۰۰ کارمند مشغول فعالیت بوده و بنابر نظر پژوهشگران از کفایت لازم جهت دسترسی به تعداد کافی از پرسشنامه برخوردار بودند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول شماره دو نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۰۵
	مرد	۱۷۳
سن	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۵۱
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۹۰
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۹۸
	بیشتر از ۵۱ سال	۳۹
سطح تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۳۱
	کارشناسی	۱۳۶
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۱۱

روش جمع‌آوری داده‌ها، از طریق پرسشنامه بوده است که از دو پرسشنامه تعهد سازمانی و ارزش‌های سازمانی استفاده شده است. لازم به یادآوری است که سؤالات پرسشنامه با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق مورد سنجش قرار گرفته است. در جدول شماره سه تعداد سؤال‌های مرتبط با هر یک از ابعاد پرسشنامه و منبع مورداستفاده آورده شده است.

جدول ۳. منبع و تعداد سؤال هر یک از ابعاد

متغیر مکنون	تعداد سؤالات	مأخذ	پایایی
ارزش‌های فیزیکی	۶ سؤال		۰/۸۲۵
ارزش‌های روانی	۱۰ سؤال		۰/۸۱۶
ارزش‌های عاطفی	۱۲ سؤال	سایر <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷)	۰/۷۵۲
ارزش‌های معنوی	۱۸ سؤال		۰/۹۲۱
تعهد سازمانی	۲۵ سؤال	چن <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	۰/۸۹۲

1. Sayer  
2. Chen

همچنین به منظور ارزیابی پایایی درونی از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج پایایی در جدول شماره سه نشان داده شده است. همان‌طور که مشخص است ضریب پایایی تمامی متغیرها بالاتر از سطح قابل قبول ۷۰٪ است. برای ارزیابی روایی، از روش رجوع به خبرگان استفاده شد که بعد از چندبار رفت و برگشت و اعمال نظر آنان مورد تأیید نهایی قرار گرفت.

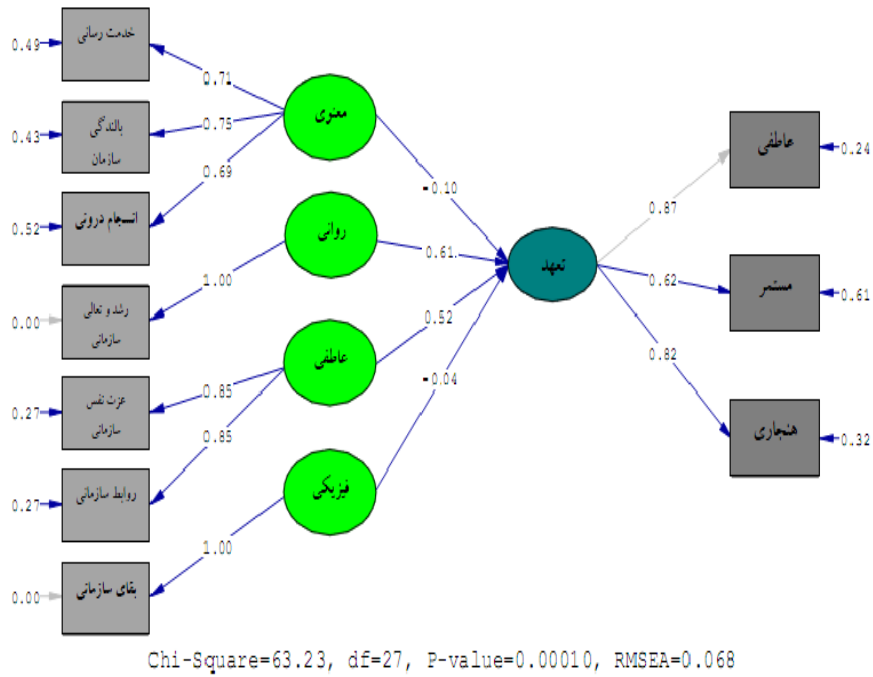
#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

جهت سنجش روایی گویه‌ها و اطمینان از تک‌بعدی بودن مقیاس‌های ارزیابی هر یک از ساختارها و اعتبار مدل ارزیابی، تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۴ مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به اینکه تمامی گویه‌ها مربوط به هر یک از ساختارها دارای اوزان عاملی مثبت و معنادار بود که تمامی مقادیر t-value بالاتر از ۱/۹۶ به دست آمده است که این نشانگر رضایت‌بخش بودن معیار روایی همگرا است (تمامی اعداد معنی‌داری بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ است و اگر وزن گویه‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و به عبارتی معنادار باشد نشان‌دهنده برخورداری و رضایت‌بخش بودن روایی همگرا است)؛ همچنین شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی همگی بالاتر از حد مطلوب بود که این امر دلیل دیگری بر روایی مدل پژوهش است. پس از این مرحله جهت بررسی و اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از آزمون کلموگرف-اسمیرنف به آزمون نرمال بودن توزیع نمونه پرداخته می‌شود. این آزمون به‌عنوان یک آزمون تطابق توزیع برای داده‌های کمی است. اگر اختلاف آن به قدر کافی بزرگ باشد، این آزمون نشان خواهد داد که داده‌های شما با یکی از توزیع‌های نظری مورد نظر تطابق ندارد. در این آزمون اگر معیار تصمیم (P-Value) کمتر از ۵٪ باشد در این صورت داده‌ها نمی‌توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت باشند. نتایج به دست آمده از این آزمون در جدول شماره چهار ارائه شده است که حاکی از نرمال بودن تمام متغیرها است؛ چراکه تمامی سطوح معنی‌داری بالاتر از سطح خطای ۵ درصد است.

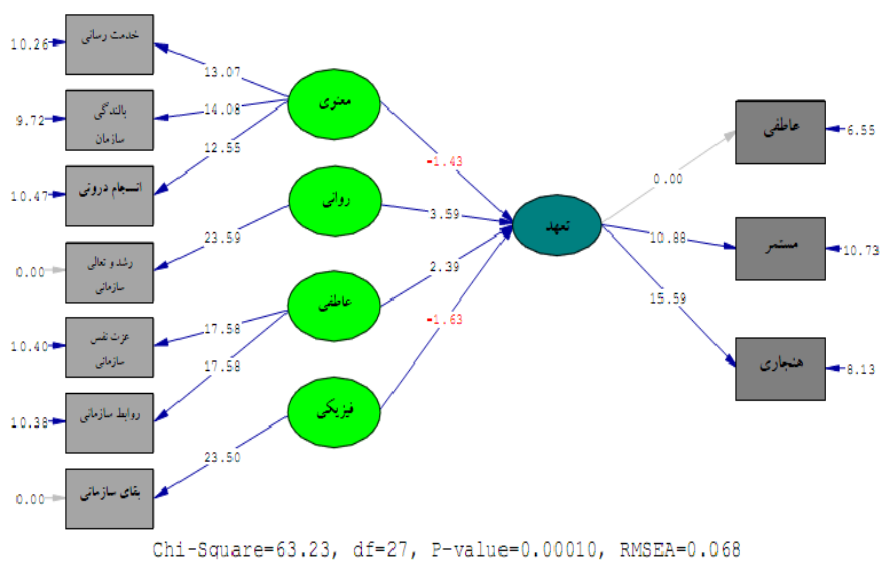
جدول ۴. نتایج آزمون کلموگرف-اسمیرنف

معنوی	روانی	عاطفی	فیزیکی	تعهد سازمانی	
۰/۶۵۶	۰/۳۸۸	۰/۵۸۸	۰/۶۰۶	۰/۹۸۳	شاخص‌های نرمال
۰/۰۰۰	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
۲/۲۴۸	۱/۳۲۸	۲/۰۱۳	۲/۰۷۷	۳/۳۶۸	کلموگرف-اسمیرنف
۰/۴۴۰	۰/۱۰۸	۰/۱۵۶	۰/۰۵۶	۰/۴۰۴	سطح معناداری

در مرحله دوم جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری که بر مبنای تحلیل رگرسیون است، استفاده خواهد شد. مدلسازی معادلات ساختاری با دو هدف (۱) سنجش پدیده‌ها و (۲) بررسی روابط بین پدیده‌ها بکار می‌رود که در پژوهش حاضر هر دو هدف یعنی بررسی و آزمون فرضیه‌ها (ساختاری) و هم بررسی برازش مدل مطرح‌شده در پژوهش به ترتیب مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در اشکال چهار و پنج به ترتیب ضرایب استاندارد و مقادیر معنی‌داری هر یک از روابط ارائه شده است.



شکل ۴. ضرایب استاندارد به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری



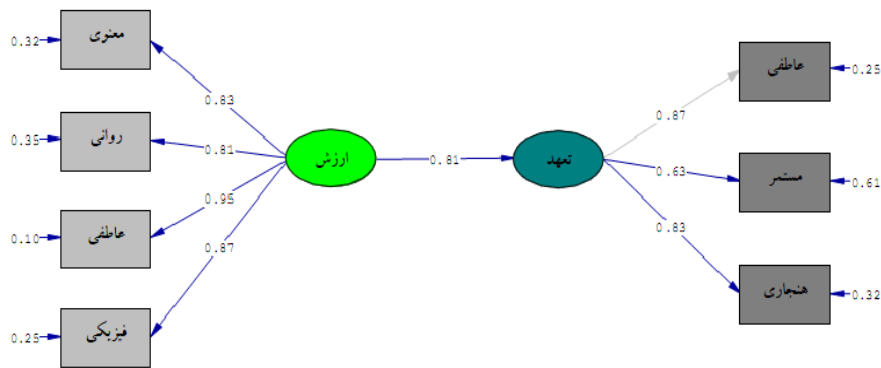
شکل ۵. مقادیر معنی‌داری به‌دست‌آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، تأثیر ارزش‌های روانی و فیزیکی به این سبب که مقدار معنی‌داری آنها بالاتر از مقدار بحرانی  $1/96$  خواهد بود، تایید شده است؛ همچنین شاخص‌های نیکویی برازش به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره ۶ مشخص شده است که همگی بالاتر از حد مطلوب بوده است.

جدول ۶. شاخص‌های نیکویی برازش مدل

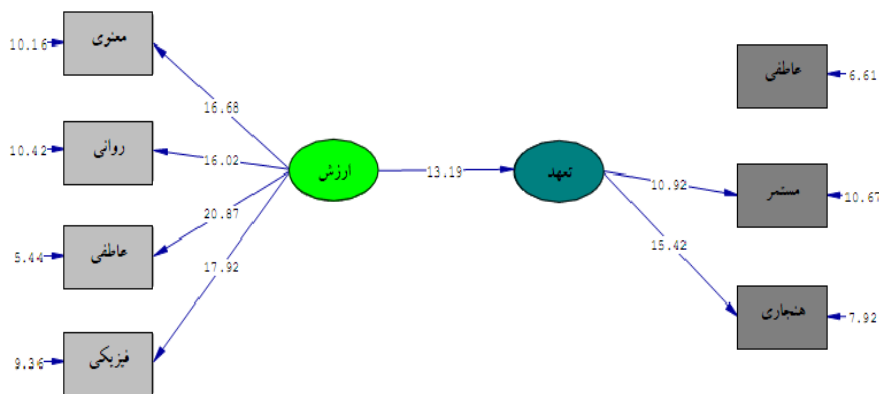
ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	مقدار	حد مطلوب
۱	کای دو نسبی	$\chi^2/df$	۲/۳۴	< ۳
۲	ریشه میانگین مجزورات تقریب	RMSEA	۰/۰۶۸	< ۰/۱
۳	ریشه مجذور مانده‌ها	RMR	۰/۰۶۵	حدود صفر
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۶	> ۰/۹۰
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۶	حدود یک
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۸	> ۰/۹۰
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۵	> ۰/۹۰
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۸	> ۰/۹۰
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۵	> ۰/۹۰
۱۰	برازندگی تعدیل‌یافته	AGFI	۰/۹۱	> ۰/۹۰

همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه اصلی پژوهش؛ یعنی تأثیر مثبت و معنادار ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت استفاده شد، نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی پژوهش در اشکال شش و هفت نشان داده شده است.



Chi-Square=36.72, df=13, P-value=0.00001, RMSEA=0.077

شکل ۶. ضرایب استاندارد به دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای فرضیه اصلی پژوهش



Chi-Square=36.72, df=13, P-value=0.00001, RMSEA=0.077

شکل ۷. مقادیر معنی‌داری به دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای فرضیه اصلی پژوهش

با توجه به اینکه مقدار معنی‌داری به دست آمده برای فرضیه اصلی نیز بالاتر از مقدار بحرانی  $1/96$  خواهد بود؛ بنابراین مورد پذیرش واقع خواهد شد. شاخص‌های نیکویی برازش نیز در جدول شماره هفت شده است.



جدول ۷. شاخص‌های نیکویی برازش مدل برای فرضیه اصلی پژوهش

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	مقدار	حد مطلوب
۱	کای دو نسبی	$\chi^2/df$	۲/۸۲	<۳
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۷۷	<۰/۱
۳	ریشه مجذور مانده‌ها	RMR	۰/۰۵۵	حدود صفر
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۴	>۰/۹۰
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۶	حدود یک
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۷	>۰/۹۰
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۴	>۰/۹۰
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۷	>۰/۹۰
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۳	>۰/۹۰
۱۰	برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۲	>۰/۹۰

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر در پی بررسی تأثیر ارزش‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت به‌عنوان یکی از بزرگترین بانک‌های کشور بود. با استفاده از نتایج مدلسازی معادلات ساختار انجام‌شده می‌توان نتایج زیر را ارائه نمود:

۱. تأثیر بعد معنوی بر تعهد سازمانی تأیید نشد. این مسئله بدین معنی است که عملکرد سازمان در سطوح بالاتر هوشیاری، هم‌راستا ساختن اعضای گروه نسبت به یک چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های مشترک، همکاری با گروه‌های دیگر و تشکیل ائتلاف با آنها و اهمیت دادن به انسانیت، نسل‌های آینده و کره زمین تأثیری بر تعهد کارکنان ندارد. شاید دلیل این امر این باشد که خود کارکنان بانک همچنان در سطوح پایین‌تر هوشیاری عمل می‌کنند. در واقع نیازهای آنها در سطوح پایین‌تر هنوز کاملاً برطرف نشده است. همان‌طور که مازلو در سلسله‌مراتب نیازها مطرح کرده بود، تا زمانی که نیازهای اساسی یک سطح ارضا نشده‌اند، عمده فعالیت‌های شخص در همان سطح بوده و سایر نیازها انگیزش کمی ایجاد خواهند کرد؛ بنابراین شاید بتوان این‌طور نتیجه‌گیری کرد که نیازهای سطوح پایین‌تر کارکنان هنوز کاملاً ارضا نشده است و طبیعی است که نیازهای سطوح بالاتر و به‌طور کلی بُعد معنوی بر تعهد آنها نسبت به بانک تأثیری نمی‌گذارد. ایمانی دلشاد (۱۳۸۹)، در پژوهش خود به اهمیت بعد معنوی در ایجاد تعهد سازمانی اشاره نموده و آن را در ایجاد شرایط مطلوب در سازمان مهم دانسته است.

۲. تأییدشدن تأثیر ارزش روانی بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد که نیازهای این سطح برای کارکنان از اهمیت برخوردار است. مشارکت داده‌شدن در تصمیم‌گیری‌ها، داشتن حق اظهارنظر و توجه مدیران به خیرخواهی همگانی از جمله نیازهای این سطح هستند. در واقع ارضانشدن هر

یک از این نیازها می‌تواند بر وفاداری کارکنان نسبت به بانک تأثیر منفی گذاشته و در نهایت منجر به ترک سازمان توسط کارکنان شود؛ بنابراین لازم است مدیران بانک به نیازهای این سطح توجه کافی نشان دهند؛ همچنین لان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) به اهمیت نقش کارکنان در سازمان اشاره نموده و نظرخواهی از آنان در هنگام تصمیم‌گیری را یکی از عوامل مهم در ایجاد تعهد سازمانی دانسته‌اند.

۳. تأیید تأثیر ارزش‌های عاطفی به این معنی است که نیازهای این سطح برای کارکنان از اهمیت برخوردار است. نیازهایی از قبیل وجود ارتباطات باز، وجود احترام متقابل، به رسمیت شناختن شدن توسط مدیران، به‌کارگرفتن بهترین روش کار توسط سازمان، مورد تشویق و پاداش قرار گرفتن و نیازهایی از این دست. در واقع ارضانشدن هر یک از این نیازها می‌تواند بر وفاداری کارکنان نسبت به بانک تأثیر منفی گذاشته و در نهایت منجر به ترک سازمان توسط کارکنان شود؛ بنابراین لازم است مدیران بانک به نیازهای این سطح توجه کافی نشان دهند. از سوی هاک<sup>۲</sup> و همکاران، (۲۰۱۳) به اهمیت توجه به شرایط کارکنان در سازمان به منظور ایجاد تعهد اشاره نموده است.

۴. تأثیر ارزش‌های فیزیکی بر تعهد سازمانی در میان کارکنان بانک ملت نیز مورد تأکید واقع نشد. واضح است که نیاز به بقا از جمله اساسی‌ترین نیازهای هر سازمان است و تا زمانی که نیازهای این سطح برطرف نشده باشد، سازمان وارد سطوح بالاتر نمی‌شود. دلیل نبود رابطه معنادار بین بعد فیزیکی و تعهد سازمانی در بانک می‌تواند این باشد که کارکنان هنوز این ادراک را دارند که نیازهای اولیه و فیزیکی آنها هنوز برآورده نشده است و در این صورت برآورده نشدن این نیازها تأثیر آن بر عوامل بسیار زیادی از جمله تعهد کارکنان قابل‌مشاهده نخواهد بود. پژوهشگرانی همچون شیان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳) به اهمیت ارزش‌های فیزیکی از قبیل اطمینان از بقای سازمان در آینده اشاره نموده و اهمیت آن را بررسی نمودند.

با توجه به نتایج می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

به منظور تأمین بهتر نیازهای بعد فیزیکی باید به سلامت و امنیت کارکنان بیشتر اهمیت داده شود. بدین منظور محیط کار کارکنان باید دارای شرایط استاندارد باشد، کارکنان باید متوجه این موضوع بشوند که سلامتشان برای بانک از اهمیت برخوردار است. برگزاری سمینارهای آموزشی که در آنها نکات مفیدی در رابطه با تغذیه، ورزش، سلامت روحی و روانی ارائه شود. علاوه‌براین، باید نگرش کارکنان نسبت به نیازهای فیزیولوژیکی نیز تغییر یابد؛ زیرا به نظر می‌رسد در این بانک همانند بخش‌های دیگر جامعه، کارکنان بیشتر فقر نگرشی دارند؛ چراکه

---

1. Lan  
2. Hoque  
3. Shiuan

کارکنان بانک از قشر متوسط جامعه هستند و نیازهای اولیه آنان تقریباً تأمین می‌شود؛ بنابراین بانک باید نسبت به نیازهای فیزیولوژیکی کارکنان حساس باشد و نسبت به ادراکات آنها نیز تمهیدات بیندیشد؛ همچنین به منظور بهبود و افزایش ارزش‌های عاطفی، مدیران تلاش نمایند رابطه بین خود و کارکنان را بر پایه احترام متقابل بهبود بخشند و این حس را به کارکنان القا کنند که دارای اهمیت و مورد احترام هستند. کار تیمی را در سازمان تشویق کنند و به رشد مهارت‌های فردی و ارتباطی توجه بیشتری نشان داده شود. امکاناتی نظیر نظام‌های پاداش‌دهی متمایز، شرایط اعطای مرخصی متفاوت با سایر سازمان‌ها، امکانات تفریحی مختص کارکنان بانک، اعطای کمک‌های نقدی و غیرنقدی به کارکنان متأهل، قرارداد با مراکز بهداشتی و درمانی به‌طوری‌که کارکنان بتوانند با شرایط ویژه از آنها استفاده کنند و خدماتی از این دست می‌تواند در افزایش تعهد سازمانی مؤثر باشد.

علاوه‌براین، مدیران برای ارتقای ارزش‌های روانی باید، با شفاف‌سازی، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و قرار دادن اطلاعات مورد نیاز در دسترس افراد مربوطه یک نوع جو اعتماد بین خود و کارکنان به‌وجود آورند. این امر منجر به ایجاد یک نوع حس تعلق در کارکنان نسبت به سازمان می‌شود که خود ارتقای روابط سازمانی را در پی خواهد داشت. ساختارهای سلسله‌مراتبی موجود در بانک در جهت ساختارهای مسطح‌تر تغییر کنند. کارکنان می‌خواهند که مسئولیت‌پذیر باشند نه اینکه هر لحظه تحت نظارت و کنترل مستقیم مدیران قرار داشته باشند؛ همچنین کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و به آنها فرصت داده شوند آزادانه نظرات خود را اعلام نمایند. بانک فعالانه نظرات و ایده‌های خلاقانه کارکنان را جمع‌آوری کند تا بتواند به چالش‌ها و فرصت‌های موجود در محیط واکنش نشان دهد.

## منابع

۱. ایمانی دلشاد، رضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه سازمان صنایع شیر ایران). (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی، ایران.
۲. توسلی، نجمه (۱۳۷۸). بررسی رابطه فرهنگ و تعهد سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد. (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی). دانشگاه فردوسی مشهد.
۳. جمشیدینیا، علی (۱۳۷۸). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۴. حضرتی ویری، اصغر، عباس‌پور، عباس و اکبری محله کلائی، محمد (۱۳۹۲). تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱۳)، ۱۵۹-۱۷۱.
۵. خرازی، سید کمال؛ میرکمالی، سید محمد و ترکی، علی (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱۴)، ۸۷-۱۱۶.
۶. رابینز، استیفن (۱۳۸۱). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (ترجمه علی پارسیان و سید محمد علی اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. ساروقی، احمد (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه فرآیند مدیریت، ۱۰، ۴، ۶۵-۷۳.
۸. شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری (ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی). تهران: سیما جوان چاپ اول.
۹. کریم‌زاده، مجید (۱۳۷۸). تعهد سازمانی. نشریه علمی پژوهشی اطلاع‌رسانی مدیریت انجمن مدیریت ایران، ۳۹، ۱۲-۲۱.
۱۰. معتمد، حمیدرضا (۱۳۸۳). بررسی تأثیر رشته تحصیلی مدیران آموزشی دبیرستان‌ها و مراکز پیش دانشگاهی شهر شیراز بر تعهد سازمانی. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شیراز، ایران.
۱۱. منوریان، عباس، بختایی، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
12. Allport, G.W. (1963). Pattern and growth in personality. London: Holt, Rinehart and Winston.
13. Anderson, C. L. (2001). Building Organizational Community. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 92(3), 6-7.
14. Barrett, R. (2008). A whole system approach to cultural transformation. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
15. Bateman, T.S., and Stasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95.
16. Berry, L. L. (1999). Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success. New York: The Free Press.
17. Bobowik, M (2011). what is the better predictor of students' personal values: Parents' values or students' personality? *International Journal of intercultural relations*, 35, 488-498.

18. Chen, H. (2009). A Comparative Study of Organizational Commitment of Bank Employees in Ireland and China. Academy of International Business conference, Santiago, USA.
19. Cohen, A., and Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(1), 50-59.
20. Denison, D., Cho, H.J., and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, working paper. *International for management development*, 32, 28-42.
21. Feather, N. T. (1995). Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of personality*, 68, 1135-1151.
22. Gautam, T., Vandick, R., and Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
23. Glaser, K. (2004). Family, Work and Quality Of Life: Changing Economic and Social Roles through the Life Course. *Journal of Ageing and Society*, 24, 771-791.
24. Gillespie, M. A., Denison, D., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. (2008). Organizational Culture and Customer Satisfaction. Denison Consulting, Ann Arbor, MI 48104.
25. Greenberg, J., & Baron, E. (2000). Behavior in organizations. Prentice-hall, 6th Ed.
26. Hoque, N., Aktaruzzaman, M., and Mowla, M. (2013). Organisational culture: features and framework from Islamic perspective. *Humanomics*, 29(3), 202 - 219
27. Howell, A., & Kirk-Brown, A. (2005). This goes with that which value sets maximize organizational commitment, In: Proceedings of the 5th Annual Hawaii International Conference on Business. Honolulu, HI, USA.
28. Issa, R.A., and Haddad, J. (2008). Perceptions of the impact of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction. *Construct Innovation*, 8(3), 182-201.
29. Kluckhohn, Ck.(1995), Values and value orientations in the theory of action, In T Parsons & E Shils(Eds), Toward a general theory of action Cambridge Harvard University.
30. Lan, G., Ma,Z., Cao,J., and Zhang, H. (2009). A Comparison of Personal Values of Chinese A ccounting Practitioners and Students. *Journal of Business Ethics*, 88, 59-76.
31. Luthans, F. (2008). Organizational behavior. Boston: McGraw Hill.
32. Mandler, G. (1997). Approaches to a psychology of value. Hawthrone, NY: Aldine de Gruyter.
33. Meyer, J.P., and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
34. Meyer, J.P., Allen, N.J.,and Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

35. Miller, K. D. (2004). Assessing your institution's culture. *The RMA Journal*, 86(4), 32-35.
36. Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
37. Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 14-27.
38. Ng, T., Butts, M., Vandenberg, R., DeJoy, D., and Wilson, M. (2006). Effects Of management Communication opportunity for leaning and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal Of vocational Behavior*, 44, 474-489.
39. Nunnally, J. C. (1976). Psychometric Theory. McGraw Hill, New York, US.
40. O'Reilly, C., and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro social Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
41. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R., and [Boulian](#), P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
42. Renner, W. H. (2003). Values: personality & A Lexical perspective individual differences.
43. Rokeach, M. (1973). The nature of human values New York. The Free Press.
44. Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
45. Saifi, [S.A.](#) (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164 - 189
46. Sayer, A., Kabak, Ö., and Asan, U. (2007). A fuzzy approach to value and culture assessment and an application. *International Journal of Approximate Reasoning*, 44, 182-196.
47. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jos-sey Bass Publishers.
48. Schwartz, S.H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures at applications (Basic human values: theory, measurement and applications). *Revue Française de Sociologie*, 47, 249-288.
49. Shiuan, c.b., yu, j. d., and Relley, j.h. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment and employee out come in the chine's context proximal hypothesis or global hypothesis C. *Journal of organization behavior*, 24(3), 48-61.
50. Staub, E. (1989). Individual and societal (group) values in a motivational perspective and their role in benevolence and harmdoing in neisenberg, jreykowski& E Staub, Social and moral values individual and societal perspectives (45-64). Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
51. Steers, R.M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*. MCGRAW-HILL, INC, 5th Ed.
52. Suppiah, [V.](#), and Sandhu, [M.S.](#) (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledgesharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462 - 477

53. Taylor, [J.F.](#), and [Carroll](#), J. (2010). Corporate Culture Narratives as the Performance of Organisational Meaning. *Qualitative Research Journal*, 10(1), 3-28.