

EGYETEMI OKTATÓK SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉGE, ÉS ANNAK KAPCSOLATA A SZERVEZETI KULTÚRÁVAL

Naser Shirbagi

Department of Education, University of Kurdistan, Iran

A szervezeti elkötelezettség témája igen nagy érdeklődésre tartott számot az elmúlt két évtizedben, számos tanulmány irányult kiváltó okainak feltárására. Az elkötelezettség kérdése különösen fontos egy szervezet vezetői számára. Az egyre gyorsabb és szélesebb körű szervezeti változások közepette a munkáltatók folyamatosan különböző módokat keresnek a munkavállalók elkötelezettségének, valamint versenyképességének növelésére. *Webster* szótára (*Lawrence* és *Matsai*, 1992. 197. o.) úgy definiálja az elkötelezettséget, mint intellektuális és érzelmi ragaszkodást valamilyen politikai, társadalmi vagy vallási elmélethez, tevékenységhez vagy gyakorlathoz – valamihez, ami motiválja az egyén cselekvését –, folyamatos kötelezettségként. *Brown* (1996. 233. o.) szerint ez a kötöttség állapota (intellektuális vagy érzelmi kötelezésekkel), azaz elfoglaltság vagy részvétel a szervezet működésében. Az elkötelezettségen belül megkülönböztet hozzáállásbeli, illetve magatartásbeli elkötelezettséget. *Mowday* és munkatársai (1982) három faktort jellemeztek az elkötelezettséget: (1) egy szervezet céljainak és értékeinek elfogadása, valamint a beléjük vetett mély meggyőződés; (2) a szervezetért tenni akarás vágya; (3) a folyamatos szervezeti tagság iránti vágy.

Az elkötelezettség, jelen tanulmány függő változója, számos szerző széles körű elemzésének és empirikus vizsgálatának képezte már tárgyát. *Allen* és *Meyer* (1990) jól ismert modellje szerint a szervezeti elkötelezettségnek három komponense van: affektív (*affective*), folyamatos (*continuous*) és normatív (*normative*). Definíciójuk szerint az affektív komponens az alkalmazott szervezet iránti érzelmi kötődését, azonosulását és érintettségét foglalja magába. A folyamatos komponens arra az elkötelezettségre utal, amely a szervezet elhagyásának terhein, illetve azok hátráltató hatásán alapszik. A normatív komponens pedig az alkalmazott köteletségérzetét takarja, ami a szervezetnél maradásra motiválja. Az elkötelezettség mindhárom komponense a szervezetnél maradás hajlandóságán kívül befolyásolja a munkához való hozzáállást is. Többben utalnak e három komponens különálló természetére (pl. *Dunham*, *Grubne* és *Castaneda*, 1994). Jóllehet a szervezeti elkötelezettséget többdimenziós konstrukcióként vázoltuk fel, a hozzáállás megközelítésen alapuló mérőeszközök bizonyultak leginkább érvényesnek és ezeket használták leggyakrabban a megelőző kutatások során (*O'Reilly* és *Chatman*, 1986; *Steers*, 1977). Ez a megközelítés áll leginkább kapcsolatban az egyéb vizsgált változókkal, mint pl. a munkakerülés vagy a munkahelyváltás (*Dunham*, *Grubne* és *Castaneda*,

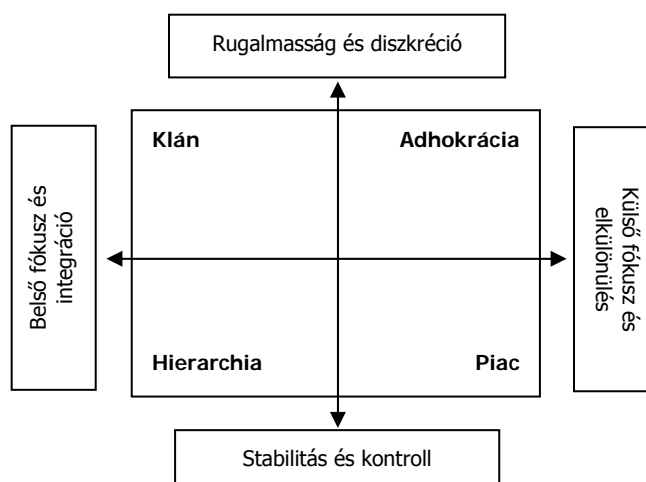
1994; Somers, 1995). Jelen vizsgálódás alapjául Meyer és Allen szervezeti elkötelezettség modelljét választottuk.

Az elkötelezettség egy lehetséges, ritkán vizsgált előzménye, a szervezeti kultúra. Vizsgálata például kimaradt Mathieu és Zajac (1990), az elkötelezettség kiváltó okainak empirikus vizsgálatával és azok összefüggéseivel foglalkozó meta-analíziséből is. Ez a hiány meglepő, mivel az utóbbi idők szervezeti működéssel kapcsolatos írásaiban nagy jelentőséget tulajdonítanak a kultúrának a kutatók (Hofstede és mtsai, 1990; Alvesson és Berg, 1992; Kotter és Heskett, 1992; Trice és Beyer, 1993; Brown, 1995; Tushman és O'Reilly, 1997). Jóllehet a különböző szerzők különféle meghatározásokkal szolgálnak a szervezeti kultúrát illetően, amit gyakran sajátos tudományos háttérük befolyásol, Schein (1985) definíciója széles körben elfogadott. Schein (1985) a kultúrát alapvető előfeltevések mintázataként határozta meg, amelyet (1) az adott közösség talált ki vagy fedezett fel a kifelé irányuló adaptációs, illetve a belső integrációs folyamatok során fellépő problémák leküzdésének tanulása közben; (2) elég jól működtek az érvényes elfogadáshoz, és az újabb tagoknak történő továbbadáshoz. Példaként említendő az észlelés, gondolkodás és érzelmi viszonyulás problémákkal kapcsolatos helyes módja. Élenjáró szervezeti kultúrával foglalkozó szerzők, mint Deal és Kennedy (1982) vagy Peters és Waterman (1982) úgy gondolták, hogy a szervezeti kultúra tekintélyes hatást gyakorolhat a szervezet működésére, különösképpen olyan területeken, mint a teljesítmény vagy az elkötelezettség. A szervezeti kultúra elkötelezettségre gyakorolt lehetséges hatására fordított figyelem hiánya a fentebb említett tanulmányokban olyan lényeges kérdést helyez előtérbe, amely további vizsgálódást kíván. Annak ellenére, hogy az elkötelezettség olyan előzményei, mint a szervezeti vagy tanszéki kultúra figyelemre méltó módon hiányoznak néhány lényeges tanulmányból, mint McCaul és munkatársaié (1995) vagy Mueller és munkatársaié (1992), mégis hasonló témával foglalkoznak, amikor az alkalmazottak értékrendjének és meggyőződéseinek hatását vizsgálják. Eredményeik szerint pozitív összefüggés mutatkozik az alkalmazottak elkötelezettsége és bizonyos értékeik, illetve meggyőződéseik között.

Jelen kutatásunkban használt szervezeti kultúra modell Cameron és Quinn (1999) modellje, akik az alkalmazottak által fontosnak tartott értékeket próbálták meghatározni tekintettel a szervezeti hatékonyságra. Kifejlesztettek egy szervezeti kultúra keret-rendszert a „versengő értékek rendszere” elnevezésű elméleti modellre alapozva. Ez a rendszer a szervezet külsőleg vagy belsőleg fókuszáltságát, annak rugalmasságát vagy egységességét, illetve stabilitásra vagy kontrollra törekvését emeli ki. A keret-rendszer hat szervezeti kulturális dimenzióból (domináns tulajdonságok, szervezeti vezetés, igazgatás, szervezeti összetartóerő, stratégiai hangsúlyok és siker-kritériumok), valamint négy kultúrátípusból áll (klán, adhokrácia, piac és hierarchia). A rendszer felhasználható egy szervezet kulturális profiljának felépítésékor.

Az 1. ábra dimenziói és az általuk kialakított negyedek igen markánsnak tűnnek az emberi magatartást jellemző különböző irányultságok, valamint versengő erények kifejtésében. A dimenziók markáns volta és az általuk eredményezett negyedek gazdagsága ahhoz vezetett, hogy minden negyedet egy-egy kultúrátípussal azonosítsunk. Mindegyik négyzet alapvető előfeltevéseket, irányultságokat és értékeket képvisel – ugyanazokat az elemeket, amelyek egy szervezeti kultúrát felépítenek. E négy típus nevei a szervezeti

működéssel kapcsolatos tanulmányokból származnak. A klán kultúrát erős kohézió, kollegialitás a döntéshozatalban és különös, intézményi identitás- és küldetéstudat jellemezte. Az adhokrácia kultúrájában az innováció, agresszív stratégiák, szervezeti határok áthidalása és a kezdeményezés a meghatározó. A hierarchiát szűkmarkú pénzügyi irányítás és hatékonyság, míg a piac-kultúrát agresszivitás és profit-kereső stratégiák jellemezték. A továbbiakban a szervezeti elkötelezettség és a szervezeti kultúra változatos kutatásával foglalkozunk.



1. ábra

A versengő értékek rendszere (Cameron és Quinn, 1999. 32. o. alapján)

Kapur (1995) azt találta, hogy a tanárok szervezeti elkötelezettségének eltéréseit okozó egyik változó éppen a szervezeti kultúra. Lok és Crawford (1999) kutatásában a szervezeti szubkultúra jóval szorosabb összefüggést mutatott az elkötelezettséggel, mint maga a szervezeti kultúra. Kaliymoorthy és Kumar (2001) kutatási eredményei azt mutatják, hogy a szervezeti kultúra különböző faktorai hatással vannak a szervezeti elkötelezettségre; a humanisztikus kultúra, a fejlesztési kultúra, a racionális kultúra, a konszenzusra törekvő kultúra és a versengő kultúra mind pozitív kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel, de negatívan korrelál a hierarchikus és teljesítmény-orientált kultúrával. Lee (2002), Jallow (2003), Lim (2003), Lemaster (2004) és Silverthorne (2004) a szervezeti kultúra aspektusait és a szervezeti elkötelezettség összefüggéseit vizsgálták. Valentino (2004) vizsgálatai szerint pedig a szervezeti kultúra összefüggést mutat az affektív elkötelezettséggel.

Néhány demográfiai változó, amely korábbi tanulmányokban szintén összefüggést mutatott az elkötelezettséggel, szintén vizsgálatra került kutatásunkban. Ilyen volt többek között az oktatók neme, illetve tanítási tapasztalata. Mathieu és Zajac (1990) eredményei szerint az egy beosztásban eltöltött évek száma pozitív szignifikáns összefüggést mutat a hozzáállással kapcsolatos elkötelezettséggel, a munkában összességében eltöltött

évek száma pedig pozitívan korrelált ($p < 0,05$) az elkötelezettséggel, mint magatartással. Hasonló eredményeket közölt *Gregersen* és *Black* (1992). Ezzel ellentétben *Lok* és *Crawford* (1999) tanulmányukban arra jutottak, hogy sem a pozícióban, sem a munkában szerzett nagyobb tapasztalat nem mutat összefüggést az elkötelezettséggel. *Camilleri* (2002) a szakirodalom alapján összegezte a különböző eredményeket a szervezeti elkötelezettség, valamint a demográfiai változók összefüggését illetően. Az elkötelezettség és a nemek összefüggése tekintetében a kétváltozós elemzésen alapuló kutatások inkonzisztens eredményt adnak. A kétváltozós elemzés tehát valószínűleg nem alkalmas a nem, mint változó hatásának pontos mérésére, miközben a többi változót állandóként kezeljük. *Meyer*, *Stanley*, *Herscovitch* és *Topolnytsky* (2002) vizsgálatában a szervezeti elkötelezettség és a demográfiai változók korrelációja általánosan alacsonynak bizonyult. A munkatapasztalattal kapcsolatos korrelációk általában sokkal erősebbek voltak a személyi jellemzőkkel kapcsolatosaknál. Ezek a változók korreláltak legerősebben az affektív elkötelezettséggel. A folytonossági elkötelezettség korrelációi minden esetben ellenkező előjelűek voltak az affektív és normatív elkötelezettség korrelációival.

A szakirodalom alapján megállapítható, hogy a szervezeti elkötelezettség felsőoktatási környezetben való vizsgálatokor elégtelen figyelmet kaptak a demográfiai változók és a szervezeti kultúra. Ennélfogva empirikus kutatásunk erre a problémakörre fókuszált.

Módszerek

Az egyetemi oktatók különböző típusú szervezeti elkötelezettségének vizsgálatára és összevetésére, valamint a többféle típusú szervezeti kultúrával való összehasonlításukra leíró kutatási módszereket használtunk India és Irán két egyetemén a Panjab University-n (PU) és a Tabriz University-n (TU). A kvantitatív vizsgálat során a kérdőíves felmérés módszerét és az ahhoz kapcsolódó kutatási tervet alkalmaztuk. A vizsgálat keresztmetszeti volt, minthogy az adatokat egyetlen alkalommal rögzítettük.

Minta

A mérőeszközöket 400 oktatónak osztottuk ki a TU-n Iránban, illetőleg a PU-n Indiában, azaz hozzávetőlegesen 200 kérdőívet egyetemenként. A kutatásba hasonló jellegű tanszékeket vontunk be. A személyek kiválasztásakor törekedtünk arra, hogy válaszaik alapján teljes képet tudjunk alkotni az intézményről. A válaszadók kizárólag csak az adott tanszék munkatársai közül kerültek ki. A minta kiválasztásánál réteges véletlenszerű mintavételi eljárást alkalmaztunk. Hozzávetőlegesen egy professzor, egy docens és két adjunktus került a mintába minden érintett tanszékről. Háromszáznegyven kérdőív érkezett vissza, amelyek közül hetet figyelmen kívül kellett hagynunk hiányzó adatok miatt. A felhasznált kérdőívek száma 333, azaz 83%-os volt a válaszadási arány. 183 kérdőív (91%) érkezett vissza a TU-ról és 150 kérdőív (75%) a PU-ról.

Kérdőív

A szervezeti elkötelezettség és a szervezeti kultúra felmérésében minden válaszadó kitöltötte *Meyer és Allen* (1997) szervezeti elkötelezettség kérdőívét (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), valamint *Cameron és Quinn* (1999) szervezeti kultúra kérdőívét (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). Az OCQ az oktatók elkötelezettségének mérésére alkalmas kérdőív. A 18 kérdésre egy hétfokú Likert skálán kellett válaszolni (1=egyáltalán nem értek egyet, ..., 7=teljesen egyetértek). Az OCAI kérdőív segítségével vizsgáltuk a szervezeti kultúrát annak négy típusa – klán, hierarchia, adhokrácia, piac – szerint. Az öt item, amelyek 100 pontos ipszatív (kényszer-választásos) skálán alapultak, mind a négy kultúra-típusra vonatkozóan öt-öt állítást tartamaztak. A válaszadóktól demográfiai információkat is gyűjtöttünk nemükre, illetve tanítási tapasztalataikra vonatkozóan. A mérőeszközöket számos, különböző szervezeti típusban dolgozó kutató töltötte ki. A megelőző kutatások a skálák angol nyelvű verziójával elfogadható szintű validitást és reliabilitást mutattak.

Az utóbbi években *Meyer és Allen* (1990) háromkomponensű elkötelezettség-modelljének különböző kultúrákban való alkalmazhatóságát több kutató is vizsgálta. Ausztráliában *Iverson és Buttigieg* (1999), Belgiumban *Vanderberghe, Self és Seo* (1994), Hong Kongban *Chiu és Ng* (1999), Koreában *Chang* (1999), Malajziában *Noordin, Zimmer és Williams* (1999), Törökországban *Wasti* (1999) és az Egyesült Arab Emírátságokban *Yousef* (2000). Egy másik, nem nyugati kultúrában folytatott vizsgálatban *Ko, Price és Mueller* (1997) a háromkomponensű elkötelezettség-modell mérőeszközének összeállítási validitását mérte Dél-Koreában. A várakozásoknak megfelelően a megerősítő faktoranalízis rámutatott, hogy a – némileg módosított – háromfaktoros modell jobb egyezést mutatott az adatokkal, mint bármely konkurens modell, amely egybecseng a megelőző tanulmányok nyugaton kapott adataival (*Allen és Meyer*, 1996).

Cameron és Freeman (1991) bizonyítékot szolgáltatottak az OCAI validitására, amelyben 334 felsőoktatási intézményben vizsgálták a szervezeti kultúrát. Ez a szervezeti minta az Egyesült Államok összes négyéves főiskolájára és egyetemére nézve reprezentatív. További statisztikai elemzések megmutatták, hogy a különböző típusú kultúrákkal rendelkező intézmények szintén különböző szervezeti stratégiával, döntési folyamattal és struktúrával rendelkeztek. Ezen elemzések eredményei konzisztensek voltak a modell egyes kultúrátípusaiban tipikusnak tartott szervezeti attribútumokkal és elfogadott értékekkel. Más szóval, erős bizonyítékok szólnak a konkurens validitás mellett. *Quinn és Spreitzer* (1991) két további típusú validitást, a konvergens, illetve diszkriminációs validitást mellett is talált bizonyítékokat. E kétféle validitás mérése több-jellemzős multimódszer (multi-trait multi method) analízissel és többdimenziós skálaanalízissel történt. Ezek mellett *Zammuto és Krakower* (1991) is alátámasztja a mérőeszköz validitását. Más tanulmányok is vizsgálták az OCAI validitását, de akárcsak a reliabilitás tesztelése esetében, *Cameron és Quinn* (1999) állítása szerint egy tanulmány sem szolgáltat ellentmondó vagy az eddig említettekét cáfoló bizonyítékot. Az OCAI azt méri, amit állít, nevezetesen a szervezeti kultúra kulcs-dimenzióit, amelyek lényeges hatással vannak a szervezeti és egyéni magatartásra.

A mérőeszköz validitásának és reliabilitásának újraértékelése végett egy próbamérést bonyolítottunk le 35 oktatóval mindkét országban közvélemény kutatás és statisztikai analízis formájában. Az OCAI eredményei azt mutatták, hogy az egyik kérdés irreleváns az iráni és indiai egyetemek szervezeti kultúrájában. Ezért a hatodik kérdést, amely négy itemet tartalmazott – egyet-egyét minden dimenzióra vonatkozóan – elhagytuk, s így egy öt kérdésből álló mérőeszközt használtunk a végleges adatgyűjtés során (lásd B függelék). A módosítás után újra teszteltük mind az angol, mind a perzsa nyelvű változat reliabilitását (Cronbach- α). A OCQ kérdőív reliabilitásmutatói 0,68 és 0,80 között, míg az OCAI kérdőív 0,87 és 0,93 között változtak.

Fordítás

Mindkét kérdőívet lefordítottuk perzsára – az iráni minta adatfelvételéhez – majd vissza angolra a teszt pontatlanságai, illetve többértelműségei kiszűrése érdekében. A fordítást csakúgy, mint a visszafordítást egy perzsa kétnyelvű személy végezte. Ahol inkonzisztencia mutatkozott a visszafordított szövegben, a lehető legjobb megoldásként mindkét fordítóval konzultáltunk.

Eredmények és diszkusszió

Az adatelemzésben t-próbát, ANOVA-t és Pearson Product-Moment korrelációs koefficiensét használtuk. A folyamatban használt statisztikai szoftver az SPSS 13-as verziója volt.

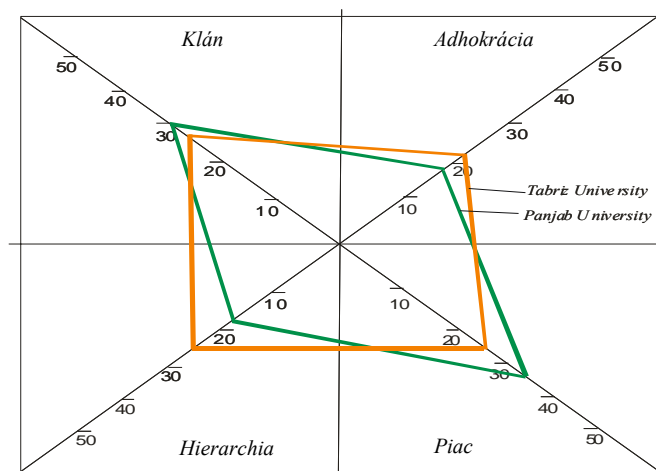
Annak érdekében, hogy tanulmányozhassuk az oktatók szervezeti elkötelezettsége, valamint a két egyetem szervezeti kultúrája között adódó különbségeket t-próbák sorozatát végeztük el. Az eredményeket az 1. táblázat ismerteti.

Statisztikailag ($p < 0,01$ és $p < 0,05$) szignifikáns különbségek adódtak a két minta között az általános szervezeti elkötelezettséget, az affektív elkötelezettséget, valamint a négyféle kultúra-típust – klán, hierarchia, adhokrácia, piac – illetően. A PU minta szignifikánsan magasabb pontszámot ért el az általános szervezeti elkötelezettség és az affektív elkötelezettség esetében. Ez azt jelenti, hogy a jelen tanulmányban a TU-ról vett iráni mintához képest a PU oktatói emocionálisan jobban kötődnek intézményükhöz, azzal jobban azonosulnak, és annak működésében inkább vállalnak részt. Szignifikáns különbségek mutatkoztak valamennyi szervezeti kultúrátípusban is a két egyetem között. Megfigyeléseink szerint a TU oktatóinak pontszáma szignifikánsan magasabb volt az adhokrácia és hierarchia típusú szervezeti kultúra tekintetében indiai kollégáikénál. Ez arra enged következtetni, hogy az iráni TU a szervezet belső működésére összpontosít stabilitásra és kontrollra törekedve. Másrészt, a PU minta szignifikánsan magasabb pontokat kapott a klán és piac típusú kultúrákat tekintve. Egyfelől az indiai minta a rugalmas belső működésre koncentrált, törődik az emberekkel magukkal és érzékeny, másfelől kifelé pedig stabilitásra és kontrollra törekszik. A szervezeti kultúra alakulásai grafikusán ábrázolva, az egyszerűbb összevetés érdekében egymásra vetítve láthatók a 2. ábrán.

1. táblázat. A PU és TU mintái szervezeti elkötelezettségének valamint szervezeti kultúrájuknak összevetése

Változók	India (PU) (N = 150)		Irán (TU) (N = 183)		t-érték (df = 331)	Hatás r
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás		
Szervezeti elkötelezettség	84,2	15,7	79,1	13,6	3,2*	0,2
Affektív elkötelezettség	33,9	7,3	28,6	5,8	7,4**	0,4
Folytonossági elkötelezettség	26,0	7,4	27,1	6,2	1,5	–
Normatív elkötelezettség	30,1	6,3	28,6	6,3	1,9	–
Klán kultúra	29,7	16,4	26,4	11,5	2,2*	0,1
Adhokrácia kultúra	17,8	9,3	23,2	6,9	6,1**	0,3
Hierarchia kultúra	18,1	9,5	25,2	7,9	7,4**	0,4
Piac kultúra	34,0	19,2	25,1	8,1	5,7**	0,3

Megjegyzés: *p<0,05 és **p<0,01 szignifikáns.



2. ábra
A TU és PU szervezeti kultúra profiljai

A PU szervezeti kultúrája – a 150 válaszadó szerint – a piac negyed felé tolódik, míg második legtöbb pontot a klán negyed a legalacsonyabb pontszámot pedig az adhokrácia és hierarchia negyede kapta. A piac és klán kultúra túlsúlya elég jelentős és meghatározó a kulturális erőviszonyok tekintetében. E két kultúratípus pontszáma majd kétszerese a másik kettőének. Az adatok tanulsága szerint a PU egyes szervezeti egységei stabilitásra és kontrollra törekszenek az innovációval, rugalmassággal és hosszú távú növekedéssel

szemben, míg más egységeit a barátságos légkör jellemzi, ahol az oktatók több személyes dolgot megosztanak egymással. Ezek a tanszékek olyanok, mint egy nagy család. A szervezetet a lojalitás és a hagyományok tartják össze. Az egyéni fejlődés hosszú távú előnyeit hangsúlyozzák, amelyben lényeges az összetartás és a csapatszellem. Nagy fontosságot tulajdonítanak a csapatmunkának, a részvételnek, valamint a konszenzusnak. Ezzel ellentétben a TU szervezeti kultúrája (n=183) megegyező mértékben mutat mind a négy irányba. A vastag vonalak az ábrán gyémánt alakot mutatnak. Mind a négy kultúra-típus átlaga közel 25 volt, ugyanolyan arányban képviselve. Így tehát a TU szervezeti kultúrája két jellemző negyedbe esett, a hierarchia és az adhokrácia negyedeibe.

A 2. és 3. táblázat összevetéseit egymástól függetlenül, a szervezeti elkötelezettség és a nemi megoszlás figyelembevételével végeztük.

2. táblázat. Összehasonlító táblázat a TU oktatóinak elkötelezettségéről a nemek megoszlása szerint

Változók	Nő (N=31)		Férfi (N=152)		t-érték	df
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás		
Affektív elkötelezettség	28,3	5,7	28,6	5,8	0,27	181
Folytonossági elkötelezettség	27,8	5,7	27,0	6,3	0,71	181
Normatív elkötelezettség	27,9	6,9	28,8	6,2	0,67	181
Szervezeti elkötelezettség	79,0	14,5	79,1	13,5	0,04	181

Megjegyzés: *p<0,05 szignifikáns.

3. táblázat. Összehasonlító táblázat a PU oktatóinak elkötelezettségéről a nemek megoszlása szerint

Változók	Nő (N=71)		Férfi (N=79)		t-érték	df
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás		
Affektív elkötelezettség	33,5	6,9	34,2	7,6	0,0	148
Folytonossági elkötelezettség	25,3	7,2	26,7	7,5	1,2	148
Normatív elkötelezettség	29,3	7,8	31,0	7,6	1,4	148
Szervezeti elkötelezettség	82,6	15,4	86,1	16,0	1,4	148

Megjegyzés: *p<0,05 szignifikáns.

A t-próbák eredményei alapján nincs szignifikáns különbség az oktatók szervezeti elkötelezettségében nemek szerinti bontásban. Nincs szignifikáns különbség a TU és PU férfi és nő oktatói szervezeti elkötelezettségében, illetve annak három komponense átlagában sem.

A TU oktatóinak szervezeti elkötelezettség változóinak tanítási tapasztalataik függvényében történő alakulását mutatja a 4. és 5. táblázat.

4. táblázat. A TU oktatóinak szervezeti elkötelezettsége tanítási tapasztalataik alapján (ANOVA)

Változók	Tanítási tapasztalat (években)	Átlag	Szórás	F	df
Szervezeti elkötelezettség	1 – 5	73,9	12,4	2,8*	5
	6 – 10	81,3	13,2		
	11 – 15	81,8	14,2		
	16 – 20	83,1	14,1		
	21 – 25	79,1	12,6		
	26 vagy több	75,9	14,6		

Megjegyzés: * $p < 0,05$ szignifikáns.

A szervezeti elkötelezettség változók F értéke a TU-n szignifikáns ($p < 0,05$, $F = 2,79$, $df = 5$). Azaz a TU oktatóinak szervezeti elkötelezettsége szignifikánsan különbözik egymástól tanítási gyakorlataik alapján. Amennyiben a minta mérete különböző a csoportok között vagy bármi kétség felmerül a populációk varianciáinak egyenlőségét illetően, a Gabriel vagy Games-Howell eljárás alkalmazható, lévén erősebb a post hoc eljárásoknál.

A TU oktatóinak minden csoportját összehasonlítottuk az összes többivel (5. táblázat). Minden pár esetében feltüntettük a csoportok átlagainak különbségét, a különbség standard hibáját, szignifikancia-szintjét, valamint a 95%-os konfidencia intervallum határait. Elsőként a kontroll-csoportot (1-5 év) vetettük össze a 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, valamint a 26 vagy annál több év gyakorlattal rendelkező csoportokkal. Az eredmények szignifikáns különbséget mutatnak a kontroll-csoport esetében. A „szignifikancia” oszlopban található F érték kevesebb, mint 0,05 két párosítás: 1-5 és 6-10, valamint 1-5 és 11-15 éves gyakorlattal rendelkezők esetében. A táblázat következő részében a 6-10 év gyakorlattal rendelkező csoportot mértük össze a többi csoporttal. Ebben az esetben az összevetés csak az 1-5 év gyakorlattal rendelkező csoporttal mutatott szignifikáns kapcsolatot. A táblázat harmadik részében a 11-15 év gyakorlatú csoportot hasonlítottuk a többihez, ahol ismét – ugyanazzal a kivétellel – egyik kapcsolat sem volt szignifikáns. Ez azt mutatja, hogy a TU oktatóinak tanítási gyakorlatuk szerint különböző a szervezeti elkötelezettsége. Összességében megállapítható, hogy a TU-n a 11-15 év tanítási gyakorlattal rendelkező csoport általános szervezeti elkötelezettsége szignifikánsan magasabb, mint a többi oktató-csoporté.

5. táblázat. A szervezeti elkötelezettség többszörös összehasonlítása az oktatók tanítási tapasztalatai alapján a TU-n (Games-Howell eljárása)

(I)Tanítási tapasztalat	(J)Tanítási tapasztalat	Átlag differencia (I-J)	Std. hiba	95% konfidencia intervallum	
				Alsó h.	Felső h.
1 – 5 év	6 – 10 év	-7,32*	2,47	-14,50	-,13
	11 – 15 év	-9,17*	2,95	-17,85	-,50
	16 – 20 év	-7,83	3,48	-18,31	2,65
	21 – 25 év	-5,17	4,53	-20,67	10,33
	26 vagy több év	-1,97	4,73	-17,61	13,68
6 – 10 év	1 – 5 év	7,32*	2,47	,13	14,50
	11 – 15 év	-1,86	3,01	-10,68	6,96
	16 – 20 év	-,51	3,52	-11,10	10,08
	21 – 25 év	2,15	4,57	-13,39	17,68
	26 vagy több év	5,35	4,76	-10,34	21,04
11 – 15 év	1 – 5 év	9,17*	2,95	,50	17,85
	6 – 10 év	1,86	3,01	-6,96	10,68
	16 – 20 év	1,34	3,87	-10,19	12,88
	21 – 25 év	4,01	4,84	-11,91	19,92
	26 vagy több év	7,21	5,02	-8,93	23,34

Megjegyzés: Az átlagok differenciája $p < 0,05$ szinten szignifikáns.

6. táblázat. A PU oktatóinak szervezeti elkötelezettsége tanítási tapasztalataik alapján (ANOVA)

Változók	Tanítási tapasztalat (években)	Átlag	Szórás	F	df
Szervezeti elkötelezettség	1 – 5	75,6	19,7	2,3*	5
	6 – 10	81,2	12,0		
	11 – 15	83,3	15,6		
	16 – 20	84,0	12,9		
	21 – 25	84,3	15,6		
	26 vagy több	91,5	16,6		

Megjegyzés: * $p < 0,05$ szignifikáns.

A szervezeti elkötelezettség F értéke ($F=2,32$, $df=5$, $p<0,05$) a PU-n szignifikánsnak bizonyult. Eszerint a PU-n a szervezeti elkötelezettség mértéke az oktatók tanítási tapasztalatai szerint változik. Az ANOVA szignifikanciájának megállapítása után ismét mellékeljük a post hoc tesztet (7. táblázat).

7. táblázat. A szervezeti elkötelezettség többszörös összehasonlítása az oktatók tanítási tapasztalatai alapján a PU-n (Gabriel eljárása)

(I)Tanítási tapasztalat	(J)Tanítási tapasztalat	Átlag differencia (I-J)	Std. hiba	95% konfidencia intervallum	
				Alsó h.	Felső h.
1 – 5 év	6 – 10 év	-0,8	3,9	-12,3	10,8
	11 – 15 év	7,6	4,9	-6,3	21,6
	16 – 20 év	2,1	4,2	-10,3	14,5
	21 – 25 év	-1,0	4,1	-13,0	11,0
	26 vagy több év	-8,2	3,7	-19,1	2,6
6 – 10 év	1 – 5 év	0,8	3,9	-10,8	12,3
	11 – 15 év	8,4	3,9	-7,2	24,0
	16 – 20 év	2,9	4,9	-11,2	16,9
	21 – 25 év	-0,2	4,2	-13,9	13,4
	26 vagy több év	-7,4	4,1	-20,0	5,1
11 – 15 év	1 – 5 év	-7,6	3,7	-21,6	6,3
	6 – 10 év	-8,4	3,9	-24,0	7,2
	16 – 20 év	-5,5	3,9	-22,0	10,9
	21 – 25 év	-8,7	4,9	-24,7	7,4
	26 vagy több év	-15,9*	4,2	-30,8	-1,0
26 vagy több év	1 – 5 év	8,2	4,1	-2,6	19,1
	6 – 10 év	7,4	3,7	-5,1	20,0
	11 – 15 év	15,9*	3,9	1,0	30,8
	16 – 20 év	10,3	3,9	-3,0	23,7
	21 – 25 év	7,2	4,9	-5,8	20,2

Megjegyzés: * $p<0,05$ szignifikáns.

A csoportok többszörös összehasonlítása során szignifikáns különbség mutatkozik a kontroll-csoport esetében (11-15 és gyakorlatú csoport). A „szignifikancia” oszlop F értéke két csoport-párosítás esetében a 11-15 és 26 vagy több év tapasztalattal rendelkezőknél nem éri el a 0,05 szintet. A táblázat utolsó részében a 26 vagy több éve tanító csoportot hasonlítottuk az összes többihez. Egyik összevetés sem mutatott szignifikáns értéket, kivéve a 26 vagy több és 11-15 éve tanító csoport összehasonlítását. Ez azt mutatja, hogy a PU oktatói szervezeti elkötelezettsége tanítási tapasztalatainknak megfelelően változik.

A 26 vagy több év tapasztalattal rendelkező oktatók általános szervezeti elkötelezettsége szignifikánsan magasabb a PU indiai mintájában, mint az iráni mintában (7. táblázat). *Lok és Crowford* (1999) eredményei szerint azonban a végzettség, az egy beosztásban eltöltött évek száma, valamint a tapasztalat nem mutatott összefüggést a szervezeti elkötelezettséggel. *Mathieu és Zajac* (1990) viszont megerősíti eredményeinket. Tanulmányuk szerint az egy beosztásban eltöltött évek száma szignifikánsan pozitívan összefügg a hozzáállással kapcsolatos elkötelezettséggel, a tapasztalat pedig a magatartás értelmében vett elkötelezettséggel. Hasonló eredményeket közölt *Gregersen és Black* (1992) is.

A szervezeti elkötelezettség, mint függő változó, valamint a szervezeti kultúra, mint független változó kapcsolatának felderítése érdekében Pearson Product-Moment korrelációs koefficiensét alkalmaztuk. Az eredményeket a 8. illetve a 9. táblázat mutatja.

A 8. táblázat korrelációs mátrixa az iráni (TU) mintára vonatkozó korrelációs koefficienset mutat a szervezeti elkötelezettség és a szervezeti kultúra között. A szervezeti elkötelezettség és három komponensét illetően a legszorosabb korreláció a szervezeti és a folytonossági elkötelezettség között mutatkozott ($r=0,87$, $p<0,01$). Nem találtunk ugyanakkor szignifikáns korrelációt a szervezeti elkötelezettség és annak három komponense, valamint a szervezeti kultúra négy típusa között. Ez azt jelenti, hogy iráni kontextusban, azaz a tabrizi egyetemen a szervezeti kultúrának nincs lényeges hatása az oktatók szervezeti elkötelezettségére. Az indiai PU mintában azonban pozitív szignifikáns korrelációt tapasztaltunk a klán kultúra és a szervezeti elkötelezettség között ($r=0,24$, $p<0,01$), a normatív elkötelezettség és a klán kultúra között ($r=0,28$, $p<0,01$) és szignifikáns, de negatív összefüggést figyeltünk meg a piac típusú kultúra és a szervezeti elkötelezettség között ($r=-0,23$, $p<0,01$), illetve a normatív elkötelezettség között ($r=-0,28$, $p<0,01$; lásd 8. táblázat). *Kaliymoorthy és Kumar* (2001) kutatási beszámolójukban megjegyzik, hogy a szervezeti kultúra különböző faktorai hatással vannak a szervezeti elkötelezettség alakulására. Ilyenek a humanisztikus, a fejlesztési, a racionális, a konszenzusra törekvő és a versengő kultúra, amelyek mind pozitív kapcsolatban állnak a szervezeti elkötelezettséggel. A szervezeti elkötelezettség viszont negatív korrelációban van a hierarchikus kultúrával. Míg *Jones* (1998) középiskolai keretek között hasonló eredményre jutott, addig *Lok és Crowford* (1999) kórházi környezetben erősebb kapcsolatot fedezett fel a szervezeti elkötelezettség és a szubkultúra, mint a szervezeti elkötelezettség és a kórházi szervezeti kultúra között.

8. táblázat. A szervezeti elkötelezettség és a szervezeti kultúra korrelációs mátrixa a TU mintában

<i>Fő változók</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sz. elkötelezettség	1	0,71**	0,82**	0,79**	-0,04	0,071	0,02	-0,02
2. Affektív elkötelezettség		1	0,38**	0,34**	-0,12	0,064	0,03	0,07
3. Folytonossági elkötelezettség			1	0,49**	-0,08	0,084	0,09	0,00
4. Normatív elkötelezettség				1	0,13	0,021	-0,06	-0,13
5. Klán kultúra								
6. Adhokrácia kultúra								
7. Hierarchia kultúra								
8. Piac kultúra								

Megjegyzés: * $p < 0,05$ és ** $p < 0,01$ szignifikáns.

9. táblázat. A szervezeti elkötelezettség és a szervezeti kultúra korrelációs mátrixa a PU mintában

<i>Fő változók</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sz. elkötelezettség	1	0,74**	0,66**	0,84**	0,24**	0,02	0,04	-0,23**
2. Affektív elkötelezettség		1	0,12**	0,62**	0,16*	0,01	0,04	-0,15
3. Folytonossági elkötelezettség			1	0,30**	0,10	-0,04	0,01	-0,08
4. Normatív elkötelezettség				1	0,28**	0,07	0,03	-0,28**
5. Klán kultúra								
6. Adhokrácia kultúra								
7. Hierarchia kultúra								
8. Piac kultúra								

Megjegyzés: * $p < 0,05$ és ** $p < 0,01$ szignifikáns.

Konklúzió

Összehasonlító tanulmányunk eredményei szerint az indiai PU oktatói kollégáikhoz képest elkötelezettebbek szervezetük iránt. Mindkét egyetemen a tapasztaltabb oktatók bizonyultak elkötelezettebbnek a tapasztalatlanokkal szemben saját intézményük felé. Nemi különbségen alapuló elkötelezettségbeli eltérést nem találtunk. Mindkét intézményben megfigyeltünk többféle szervezeti kultúrátípust. Nem mutatkozott szignifikáns különbség a szervezeti elkötelezettség három komponense (affektív, normatív és folyto-

nossági) valamint a négy kultúrátípus (klán, hierarchia, adhokrácia és piac) között a TU esetében. Az indiai minta adataiban azonban szignifikánsan korrelált a szervezeti elkötelezettség valamint annak három komponense a szervezeti kultúrával.

Jelen tanulmány lényeges következtetésekkel szolgál az oktatásügyi tisztviselők, vezetők, oktatók és hatóságok számára Irán és India oktatási rendszerei kontextusában. A döntéshozóknak megfontolásra javasoljuk ezeket, valamint hasonló kutatások lefolytatását a szervezeti elkötelezettséget illetően. Kutatási eredményeink megmutatják, hogy az indiai oktatókból álló minta az irániakénál elkötelezettebb foglalkoztató intézménye iránt. Az iráni illetékeseknek vizsgálatra javasoljuk az indiai oktatásirányítást és ügyintézési módszereiket tekintettel az oktatók elégedettségére. Azon az elgondoláson alapulva, hogy a vezetők hozhatják létre és változtathatják meg a szervezeti kultúrát, azt mondhatjuk, az egyetemek a hatékonyabb vezetés érdekében gyakrabban foglalkoznak azzal, hogy a különböző projektek vezetői fejlesszék szakmai és vezetői képességeiket. Minthogy szoros pozitív összefüggés mutatkozott a klán típusú kultúra és a szervezeti elkötelezettség között, ezt a szervezeti kultúrátípust kellene erősíteni az indiai Panjab Egyetemen. Az iráni oktatók alacsony szervezeti elkötelezettségi szintjének okaival kapcsolatban további kutatásra van szükség, amelyben több tényezőt kellene figyelembe venni. A tanításban eltöltött évek száma és a szervezeti elkötelezettség magas pozitív korrelációjából következően ajánlatos lenne lépéseket tenni az oktatók helyzetének stabilizálására mindkét ország egyetemén. Mivel a két ország kulturálisan és társadalmilag nagyon hasonló, illetve mindkettő a harmadik világban található, ígéretesek a szervezeti magatartás vizsgálatára irányuló, e két országban folytatandó további kutatások lehetőségei. Javasolt más kultúrákban használatos kutatási eszközök standardizálási eljárásának lefolytatása iráni kontextusban, felhasználásuk előtt.

Irodalom

- Allen, N. J. és Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**. 1–18.
- Allen, N. J. és Meyer, J. P. (1996): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, **49**. 5. sz. 252–276.
- Alvesson, M. és Berg, P. (1992): *Corporate culture and organization symbolism*. Water de Gruyter, Berlin, New York.
- Brown, A. (1995): *Organizational culture*. Pitman, London.
- Brown, R. B. (1996): Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, **49**. 230–251.
- Cameron, K. S. és Freeman, S. J. (1991): Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, **5**. 23–58.
- Cameron, K. S. és Quinn, R. E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley, San Francisco.
- Camilleri, E. (2002): Antecedents of organizational commitment. *Bank of Valletta Review*, **25**. 1–29.
- Chang, E. (1999): Career commitment as complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, **52**. 1257–1278.

Egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettsége, és annak kapcsolata a szervezeti kultúrával

- Chiu, W. C. K. és Ng, C. W. (1999): Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **72**. 485–502.
- Deal, T. és Kennedy, A. (1982): *Corporate cultures*. Assison-Westly, New York.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. és Castaneda, M. B. (1994): Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**. 370–380.
- Gregersen, H. B. és Black, J. S. (1992): Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Managerial Journal*, **35**. 1. sz. 65–90.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D. és Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures: A quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, **35**. 286–300.
- Iverson, R. D. és Buttigieg, D. M. (1999): Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, **36**. 3. sz. 307–334.
- Jallow, M. (2003): The relationships among perceptions of healthcare quality culture, job satisfaction, and organizational commitment among teaching hospital nurses. University of Toronto, Canada, [Abstract] Retrieved August 2, 2005 from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/MQ78195>.
- Jones, T. M. (1998): The relationship of organizational commitment to the organization culture of high school. A dissertation completed at The Center for Education, Widener University, [PhD thesis Abstract], Retrieved August 2, 2005 from <http://muse.widener.edu/~egr0001/Dissertations/Jones.html>.
- Kaliymoorthy, S. és Kumar, R. M. (2001): Organizational culture and commitment in public limited companies in India. *The Journal of Indian Management and Strategy*, **6**. 4. sz. 45.
- Kapur, R. P. (1995): A cross-cultural study of job attitudes and organizational commitment among American and Indian school teacher in relation to organization culture, organizational structure, leadership styles and social norms. [unpublished PhD thesis]. PU. Chandigarh, India.
- Ko, J. W., Price, J. L. és Muller, C. W. (1997): Assessment of Meyer and Allen’s three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, **82**. 961–973.
- Kotter, J. és Heskett, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*. The Free Press, New York.
- Lee, H. Y. (2002): The study on the relationship of transformation leadership, multi-level marketing’s organizational cultures and organizational commitment taking the multi-level marketing distributors of the B Company as samples. [abstract] Taiwan. Retrieved August 2, 2005 from <http://muse.widener.edu/~egr0002/Dissertations/Jones.html>.
- Lemaster, G. D. (2004): An investigation of the relationship between individual-culture congruence and affective, continuance, and normative commitment in selected Christian colleges and universities in southern California, [abstract] Retrieved August 20, 2005 from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3117961>.
- Lim, T. (2003): Relationships among organizational commitment, learning organization culture, and job satisfaction in one Korean private organization. University of Minnesota, [abstract] Retrieved August 2, 2005 from <http://wwwli.umi.com/dissertations/fullcit/3092764>.
- Lok, P. és Crawford, J. (1999): The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, *Leadership & Organization Development Journal*, **20**. 7. sz. 365–373.
- Mathieu, J. E. és Zajac, D. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, **108**. 171–194.
- McCaul, H., Hinsz, V. és McCaul, K. (1995): Assessing organizational commitment: An employee’s global attitude toward the organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, **31**. 1. sz. 80–90.
- Meyer, J. és Allen, N. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., és 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.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. és Streers, R. M. (1982): *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, & turnover*. Academic Press, New York.
- Mueller, C., Wallace, J. és Price, J. (1992): Employee commitment. *Work and Occupation*, **19**. 3. sz. 211–226.
- Noordin, F., Zimmer, C. és Williams, T. (1999): Organizational commitment in Malaysia and Australia. Paper presented at the annual meeting of the academy of management. Chicago, IL.
- O'Reilly, C. és Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment. *Journal of Applied Psychology*, **71**. 361–378.
- Peters, T. J. és Waterman, R. H. (1982): *In search of excellence*. Harper & Row, New York.
- Quinn, R. E és Spreitzer, G. M. (1991): The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, **5**. 115–142.
- Schein, E. (1985): *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Silverthorne, C. (2004): The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, **25**. 7. sz. 592–599.
- Somers, M. (1995): Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*, **16**. 49–58.
- Steers, R. M. (1977): Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **22**. 46–56.
- Trice, H. és Beyer, J. (1993): *The cultures of work organizations Englewood Cliffs*. Prentice-Hall, NJ.
- Tushman, M. és O'Reilly, C. (1997): *Wining through innovations- A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Scholl press, Boston, MA.
- Valentino, C. L. (2004): The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture: A case study in a merged health care organization. [abstract] Retrieved August 2, 2005 from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/NQ91755>.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. és Seo, J. H. (1994): A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures. *Journal of Management*, **20**. 123–140.
- Wasti, S. A. (1999): A Cultural analysis of organizational commitment and turnover intention in a collectivist society. Paper presented at annual meeting of the Academy of Management, Chicago, Illinois.
- Lawrence, L. és mtsai (1992, szerk.): *New Webster's dictionary and thesaurus of the English language*. Lexicon Publication's, Inc. Danbury.
- Yousef, D. A. (2000): Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, **53**. 4. sz., 513–537.
- Zammuto, R. F. és Krakower J. Y. (1991): Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, **5**. 83–114.

Egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettsége, és annak kapcsolata a szervezeti kultúrával

ABSTRACT

**NASER SHIRBAGI: FACULTY MEMBERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ITS
RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL CULTURE**

The survey investigates the relationship between faculty members' organizational commitment and some of the selected antecedents of organizational commitment. The primary objective of this research was to understand how these antecedents contribute in making faculty members committed to a university. It was a comparative study in two Iranian and Indian higher education institutions. Questionnaires containing organizational commitment and organizational culture measures were distributed to a total of 400 faculty members. Results showed significant difference in levels of organizational commitment between Iranian and Indian faculty members. No significant gender differences were observed in either university. Also there were significant differences among faculty members' organizational commitment with regard to their teaching experience. Clan culture had significant correlation with normative commitment in the Indian sample.

Magyar Pedagógia, **107**. Number 3. 185–203. (2007)

Levelezési cím / Address for correspondence: Naser Shirbagi, Department of Education,
University of Kurdistan, Iran. E-mail: NShirbagi@uok.ac.ir

A / Függelék: Szervezeti elkötelezettség kérdőív (OCQ)

Alább különböző állításokat sorolunk fel. Ezek olyan érzéseket fejeznek ki, amelyet Ön a munkahelyül szolgáló tanszék iránt érezhet. Kérjük jelölje egyetértésének fokát minden állításra vonatkozóan a megfelelő szám bekarikázásával 1 és 7 között.

1	2	3	4	5	6	7
Egyáltalán nem értek egyet	Nem igazán értek egyet	Bizonytalan vagyok, de inkább negatív irányba hajlóan	Bizonytalan vagyok, vagy irreleváns item	Bizonytalan vagyok, de inkább pozitív irányba hajlóan	Egyetértek, de nem teljesen	Teljesen egyetértek

1.	Nagyon örülnék, ha karrierem hátralévő részében ezen a tanszéken dolgozhatnék.	1 2 3 4 5 6 7
2.	Jelenleg legalább annyira szükségből dolgozom itt, mint önszántamból.	1 2 3 4 5 6 7
3.	<i>Semmiféle elkötelezettséget nem érzek az iránt, hogy jelenlegi munkáltatómnál maradjak.</i>	1 2 3 4 5 6 7
4.	Sajátomnak érzem a tanszék problémáit.	1 2 3 4 5 6 7
5.	Nehéz lenne most elhagynom a tanszéket, még ha szeretném is.	1 2 3 4 5 6 7
6.	Nem érzem helyesnek elhagynom a tanszéket, még ha előnyöm származna is belőle.	1 2 3 4 5 6 7
7.	<i>Nem érzek mély kötődést tanszékelem iránt.</i>	1 2 3 4 5 6 7
8.	Túlzottan szétesne az életem, ha úgy döntenék most, hogy elhagyom a tanszéket.	1 2 3 4 5 6 7
9.	Ha most elhagynám a tanszéket büntudatot éreznék.	1 2 3 4 5 6 7
10.	<i>Nem érzek "érzelmi kötődést" a tanszék felé.</i>	1 2 3 4 5 6 7
11.	Úgy érzem, túl kevés választási lehetőségem van ahhoz, hogy megfontoljam a tanszék elhagyását.	1 2 3 4 5 6 7
12.	Ez a tanszék kiérdemelte a hűségemet.	1 2 3 4 5 6 7
13.	<i>Nem érzem magam egy "család tagjának" ezen a tanszéken.</i>	1 2 3 4 5 6 7
14.	Ha nem fektettem volna már olyan sok energiát ebbe a tanszékbe, megfontolnám a távozást.	1 2 3 4 5 6 7
15.	Nem hagynám el a tanszéket most azonnal, mert felelősséget érzek az itt dolgozók iránt.	1 2 3 4 5 6 7
16.	Ez a tanszék számomra személyesen nagyon fontos.	1 2 3 4 5 6 7
17.	A tanszék elhagyásának néhány negatívuma az alternatívák hiánya.	1 2 3 4 5 6 7
18.	Sokkal tartozom az intézményemnek.	1 2 3 4 5 6 7

B / Függelék: Szervezeti kultúra mérőeszköz (OCAI)

A következő öt kérdés arra irányul, hogy hogyan látja Ön tanszéke működését jelenleg. Kérjük pontozzon minden állítást 100 pontot szétosztva az A, B, C és D lehetőségek között attól függően, mennyire pontosan írják le az Ön tanszékét. (100 teljesen pontosan és 0 egyáltalán nem.) Tegyük fel például, hogy az első kérdésnél 75 pontot ad az A lehetőségre, 10 pontot a B-re, 15 pontot a C-re és 0 pontot a D-re. Ez azt jelentené, hogy az Ön tanszéke alapvetően egy közvetlen hely és egyáltalán nem egy kontrollált vagy strukturált tanszék. Amennyiben 25 pontot adna minden lehetőségre, az azt jelentené, hogy mindegyik állítás ugyanolyan mértékben jellemzi az Ön tanszékét. Tartsa észben, hogy az összpontszám 100 kell, hogy legyen.

1. A tanszékem ...

A	Nagyon közvetlen hely. Olyan, mint egy nagy család.	
B	Dinamikus és vállalkozó szellemű. Az emberek hajlandók kockázatokat vállalni	
C	Teljesítmény-orientált. Lényeg, hogy minden munka elkészüljön.	
D	Kontrollált és strukturált.	
Összpontszám		100

2. A tanszék vezetése általában ...

A	Mentoráló és facilitáló.	
B	Vállalkozó szellemű és innovatív.	
C	Agresszív és teljesítmény-orientált.	
D	Együttműködő és koordináló.	
Összpontszám		100

3. A tanszék működési stílusát a következő jellemzi:

A	Csapatmunka és részvétel.	
B	Innováció, szabadság és egyediség.	
C	Kemény versengés és teljesítmény.	
D	A foglalkoztatás biztonsága, komfortitás és kapcsolati stabilitás.	
Összpontszám		100

4. Ami összetartja a tanszéket, a következő:

A	A lojalitás és általános bizalom.	
B	Az innováció és fejlődés iránti elkötelezettség.	
C	A teljesítmény hangsúlyozása és a kitűzött célok megvalósítása.	
D	A formális szabályok.	
Összpontszám		100

5. A tanszék a következőket hangsúlyozza:

A	Személyes fejlődés. Fontos a bizalom és a részvétel.	
B	Új források megszerzése és újabb kihívások leküzdése.	
C	Versengés és teljesítmény.	
D	Állandóság és stabilitás. Fontos a hatékonyság és a kontroll.	
Összpontszám		100