



رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و اخلاق کاری در بانک ملی ایران: یک مطالعه معادلات ساختاری

آفرین بلوچستانی ^۱ خلیل میرزایی ^۲ مجید رادفر ^۲	تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴ خرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۷ خرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۷ اسفند ۱۴۰۳	شیوه استناددهی: بلوچستانی، آفرین، میرزایی، خلیل، و رادفر، مجید. (۱۴۰۴). گنجینه زبان و ادبیا فارسی.... یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۲)، ۱۹-۱.
--	---	---

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و اخلاق کاری در میان کارکنان بانک ملی ایران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی — پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک ملی شهر تهران به تعداد تقریبی ۱۰۰۰۰ نفر بود که بر اساس جدول مورگان، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای شامل ۵۴ گویه و ۱۱ مؤلفه بود که روایی آن از طریق اعتبار محتوا و اعتبار سازه و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-۲۷ و SmartPLS تحلیل شدند و برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد سازمانی ($\beta=0.63, p<0.01$)، اخلاق کاری ($\beta=0.67, p<0.01$) و بهره‌وری کارکنان ($\beta=0.28, p<0.01$) دارد. همچنین تعهد سازمانی ($\beta=0.31, p<0.01$) و اخلاق کاری ($\beta=0.46, p<0.01$) تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری داشتند. نتایج اثرات غیرمستقیم نیز نشان داد که تعهد سازمانی و اخلاق کاری نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری ایفا می‌کنند. شاخص‌های برازش مدل شامل $RMSEA=0.049$ ، $CFI=0.95$ و $\chi^2/df=2.41$ بیانگر برازش مطلوب مدل پژوهش بود. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی از طریق تقویت تعهد سازمانی و اخلاق کاری می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری کارکنان شود. بنابراین، تقویت ارزش‌های فرهنگی، توسعه فضای اخلاق مدار و افزایش تعلق سازمانی کارکنان می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای عملکرد و بهره‌وری در نظام بانکی باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، تعهد سازمانی، اخلاق کاری، مدل‌سازی معادلات ساختاری، بانک ملی ایران

مشخصات نویسندگان:

- گروه جامعه‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- گروه جامعه‌شناسی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: Mirzaeei_khalil@riau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



The Relationship Between Dimensions of Organizational Culture and Productivity with the Mediating Role of Organizational Commitment and Work Ethic in the National Bank of Iran: A Structural Equation Modeling Study

Afarin Baloochestani¹ Khalil Mirzaei^{2*} Majid Radfar²	Submit Date: 25 February 2025 Revise Date: 28 May 2025 Accept Date: 04 June 2025 Publish Date: 22 June 2025	How to cite: Baloochestani, A., Mirzaei, K., & Radfar, M. (2025). The Relationship Between Dimensions of Organizational Culture and Productivity with the Mediating Role of Organizational Commitment and Work Ethic in the National Bank of Iran: A Structural Equation Modeling Study. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i>, 3(2), 1-19.
--	--	---

Abstract

The present study aimed to investigate the relationship between dimensions of organizational culture and productivity with the mediating role of organizational commitment and work ethic among employees of the National Bank of Iran using structural equation modeling. This applied study employed a descriptive-survey correlational design. The statistical population consisted of all employees of the National Bank branches in Tehran, estimated at approximately 100000 employees. Based on Morgan's table, 384 participants were selected through multi-stage cluster sampling. Data were collected using a researcher-made questionnaire consisting of 54 items and 11 components. The validity of the instrument was confirmed through content validity and construct validity procedures, while reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed using SPSS-27 and SmartPLS software, and structural equation modeling was applied to test the research hypotheses. The results indicated that organizational culture had a significant direct effect on organizational commitment ($\beta=0.63$, $p<0.01$), work ethic ($\beta=0.67$, $p<0.01$), and employee productivity ($\beta=0.28$, $p<0.01$). Organizational commitment ($\beta=0.31$, $p<0.01$) and work ethic ($\beta=0.46$, $p<0.01$) also had significant positive effects on productivity. Furthermore, indirect effects analysis demonstrated that organizational commitment and work ethic significantly mediated the relationship between organizational culture and productivity. Model fit indices including RMSEA=0.049, CFI=0.95, and $\chi^2/df=2.41$ confirmed the satisfactory fit of the proposed model. The findings demonstrated that organizational culture can enhance employee productivity through strengthening organizational commitment and work ethic. Therefore, reinforcing organizational values, promoting ethical workplace environments, and increasing employee organizational attachment can serve as effective strategies for improving productivity and organizational performance in the banking sector.

Keywords: Organizational Culture, Productivity, Organizational Commitment, Work Ethic, Structural Equation Modeling, National Bank of Iran

Authors' Information:

Mirzaeei_khalil@riau.ac.ir

1. Department of Sociology, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Sociology, Ro.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دنیای رقابتی و پیچیده امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند بهره‌گیری از سرمایه انسانی متعهد، اخلاق‌مدار و بهره‌ور هستند. تحولات سریع اقتصادی، گسترش فناوری‌های نوین، افزایش انتظارات مشتریان و تشدید رقابت در بازارهای خدماتی موجب شده است که سازمان‌ها برای حفظ بقا و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، توجه ویژه‌ای به عوامل درون‌سازمانی و رفتار کارکنان داشته باشند. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک، نقشی اساسی در شکل‌دهی نگرش‌ها، انگیزش‌ها و عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی می‌تواند محیطی حمایتی و انگیزشی ایجاد کند که در آن کارکنان احساس تعلق، مسئولیت‌پذیری و مشارکت بیشتری داشته باشند و در نتیجه، سطح بهره‌وری سازمان افزایش یابد. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد آنان نسبت به سازمان دارد (Gogia et al., 2024; Rihal, 2025; Saudin, 2024). از سوی دیگر، در سازمان‌های خدمات‌محور به‌ویژه بانک‌ها، کیفیت تعامل کارکنان با مشتریان، میزان مسئولیت‌پذیری و رعایت اصول اخلاقی در ارائه خدمات، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان دارد و این امر اهمیت بررسی هم‌زمان فرهنگ سازمانی، اخلاق کاری و تعهد سازمانی را دوچندان می‌سازد (Cheng et al., 2024; Nguyen et al., 2024; Yang & Rosli, 2024).

تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرهای رفتاری در حوزه مدیریت منابع انسانی است که بیانگر میزان وابستگی روانی و عاطفی کارکنان به سازمان و تمایل آنان به ادامه همکاری با آن است. کارکنانی که از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند، معمولاً اهداف سازمان را اهداف خود تلقی می‌کنند، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های سازمانی دارند و تلاش بیشتری برای تحقق مأموریت‌های سازمان از خود نشان می‌دهند. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با کاهش ترک خدمت، افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد و ارتقای رفتارهای مثبت سازمانی ارتباط معناداری دارد (Gomes et al., 2022; Liaquat et al., 2023; Yang & Rosli, 2024). همچنین، سبک‌های رهبری اخلاق‌مدار و فرهنگ‌های مبتنی بر ارزش‌های انسانی و اسلامی می‌توانند نقش مهمی در تقویت تعهد کارکنان ایفا کنند (Alam et al., 2021; Ghaith & Shaheen, 2021; Sapta et al., 2024). پژوهش‌های اخیر نیز بیانگر آن هستند که تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان یک متغیر واسطه‌ای، رابطه بین عوامل سازمانی و پیامدهای عملکردی را تقویت کند و در بهبود بهره‌وری سازمان نقش کلیدی داشته باشد (Albdareen et al., 2024; Endartanto et al., 2024; Ma'rof et al., 2024). در محیط بانکداری که مبتنی بر اعتماد، دقت و پاسخگویی است، وجود کارکنان متعهد می‌تواند موجب افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتریان و بهبود عملکرد کلی سازمان شود.

در کنار تعهد سازمانی، اخلاق کاری نیز به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم رفتار حرفه‌ای، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها دارد. اخلاق کاری به مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای اشاره دارد که رفتار کاری افراد را هدایت کرده و آنان را به مسئولیت‌پذیری، صداقت، نظم، تلاش و پایبندی

به اصول حرفه‌ای سوق می‌دهد. در سال‌های اخیر، توجه به اخلاق کاری به‌ویژه در سازمان‌های مالی و بانکی افزایش یافته است؛ زیرا تخطی از اصول اخلاقی می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری برای اعتماد عمومی و اعتبار سازمان داشته باشد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که اخلاق کاری با عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، انگیزش کاری و کاهش تعارضات سازمانی رابطه مثبت دارد (Aflah et al., 2021; Arif et al., 2023; Atiya et al., 2024). همچنین، وجود فضای اخلاقی مناسب در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه، تعاملات مثبت و افزایش انگیزش کارکنان شود (Ammari & Gantare, 2024; Hong et al., 2023; Nawaz et al., 2022). برخی پژوهشگران نیز تأکید کرده‌اند که اخلاق کاری اسلامی می‌تواند از طریق تقویت مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری و وجدان کاری، سطح بهره‌وری و اثربخشی کارکنان را افزایش دهد (Afrida et al., 2024; Ridwansyah et al., 2023; Zaim et al., 2022). بنابراین، بررسی نقش اخلاق کاری در ارتباط میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری، به‌ویژه در بانک‌های ایرانی که دارای ساختار ارزشی و فرهنگی خاصی هستند، از اهمیت بالایی برخوردار است.

بهره‌وری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمانی، بیانگر میزان استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به اهداف سازمان است. در نظام بانکی، بهره‌وری نه تنها شامل سرعت و دقت در ارائه خدمات است، بلکه ابعاد دیگری نظیر کیفیت خدمات، رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌ها و ارتقای عملکرد کارکنان را نیز دربرمی‌گیرد. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که عوامل رفتاری و فرهنگی، نقش پررنگی در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها دارند و سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی قوی، رهبری اخلاق‌مدار و کارکنان متعهد برخوردارند، عملکرد موفق‌تری را تجربه می‌کنند (Abdelwahed et al., 2024; Iqbal et al., 2025; Rihal, 2025). همچنین، متغیرهایی نظیر انگیزش کاری، تعلق سازمانی، مشارکت کارکنان و فضای اخلاقی می‌توانند در افزایش بهره‌وری نقش واسطه‌ای و تقویت‌کننده داشته باشند (Fakhrizni et al., 2024; Limpo & Junaidi, 2022; Nguyen et al., 2024). برخی مطالعات نیز نشان داده‌اند که تعهد سازمانی و اخلاق کاری می‌توانند رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان را تبیین کنند و موجب افزایش اثربخشی سازمان شوند (Alantali et al., 2024; Ashfaq et al., 2021; Chaudhary et al., 2021). این موضوع در سازمان‌های بانکی که عملکرد کارکنان ارتباط مستقیمی با اعتماد مشتریان و موفقیت مالی سازمان دارد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی در بانک‌ها نه تنها بر نگرش کارکنان، بلکه بر نحوه تعامل آنان با مشتریان، کیفیت تصمیم‌گیری و میزان پایبندی به ارزش‌های حرفه‌ای تأثیرگذار است. در صورتی که فرهنگ سازمانی بر پایه اعتماد، همکاری، اخلاق‌مداری و حمایت متقابل شکل گرفته باشد، کارکنان انگیزه بیشتری برای انجام مؤثر وظایف خود خواهند داشت و احتمال بروز رفتارهای مخرب سازمانی کاهش می‌یابد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با فرهنگ حمایتی و اخلاق‌محور، سطح بالاتری از تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی را تجربه می‌کنند (Gomes et al., 2021).

همچنین، وجود فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند موجب تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، افزایش انگیزش و بهبود عملکرد آنان شود (Cheng et al., 2024; Jia et al., 2021; Nguyen et al., 2024). در مقابل، ضعف در فرهنگ سازمانی ممکن است منجر به کاهش تعلق سازمانی، افت بهره‌وری و افزایش تعارضات شغلی شود (Ammari & Gantare, 2024; Bai et al., 2024; Xue et al., 2021). به همین دلیل، سازمان‌های بانکی نیازمند ایجاد فرهنگی هستند که علاوه بر تأکید بر عملکرد، ارزش‌های اخلاقی و انسانی را نیز در مرکز توجه قرار دهد.

در دهه‌های اخیر، مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌عنوان یکی از روش‌های پیشرفته آماری، امکان بررسی هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرهای سازمانی را فراهم کرده است. استفاده از این روش به پژوهشگران کمک می‌کند تا نقش متغیرهای واسطه‌ای نظیر تعهد سازمانی و اخلاق کاری را در ارتباط میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری به‌صورت دقیق‌تری بررسی کنند. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که متغیرهای واسطه‌ای می‌توانند شدت و جهت روابط میان عوامل سازمانی و پیامدهای عملکردی را تغییر دهند (Ma'rof et al., 2024; Sarpong et al., 2021; Yang & Rosli, 2024). با وجود افزایش پژوهش‌ها در زمینه فرهنگ سازمانی، اخلاق کاری و تعهد سازمانی، همچنان شکاف‌هایی در ادبیات پژوهش به‌ویژه در صنعت بانکداری ایران وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین، این متغیرها را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی به بررسی هم‌زمان ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و اخلاق کاری پرداخته است. علاوه بر این، شرایط خاص بانک‌های ایرانی، ساختار بوروکراتیک، تغییرات محیط اقتصادی و ضرورت ارتقای کیفیت خدمات بانکی، انجام پژوهش‌های جامع در این حوزه را ضروری می‌سازد (Abdelwahed et al., 2024; Iqbal et al., 2025; Saudin, 2024).

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و اخلاق کاری در بانک ملی ایران و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و اخلاق کاری در میان کارکنان بانک ملی ایران انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک ملی شهر تهران به تعداد تقریبی ۱۰۰,۰۰۰ نفر بود. با توجه به گستردگی جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان برابر با ۳۸۴ نفر تعیین شد. به منظور دستیابی به نمونه‌ای نماینده از جامعه و افزایش دقت پژوهش، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده گردید؛ به این صورت که ابتدا مناطق و شعب بانک ملی در شهر تهران به عنوان خوشه‌های اصلی شناسایی شدند و سپس تعدادی از شعب به صورت تصادفی انتخاب گردید. در مرحله بعد، کارکنان شعب منتخب بر اساس شرایط ورود به

پژوهش و تمایل به مشارکت، به صورت تصادفی مورد بررسی قرار گرفتند. معیارهای ورود به مطالعه شامل اشتغال رسمی یا قراردادی در بانک ملی، داشتن حداقل یک سال سابقه کاری و رضایت برای شرکت در پژوهش بود. همچنین به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، محرمانه بودن اطلاعات پاسخ‌دهندگان تضمین شد و پرسشنامه‌ها به صورت ناشناس جمع‌آوری گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر اساس مبانی نظری پژوهش، مطالعات پیشین و نظر خبرگان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی طراحی گردید. این پرسشنامه شامل ۱۱ مؤلفه اصلی و ۵۴ گویه بود که ابعاد فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، اخلاق کاری و بهره‌وری را مورد سنجش قرار می‌داد. گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» تنظیم شدند. به منظور بررسی روایی ابزار، ابتدا روایی محتوا با استفاده از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) و نظر متخصصان مدیریت، منابع انسانی و رفتار سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفت و اصلاحات لازم در متن و ساختار گویه‌ها اعمال شد. همچنین برای بررسی روایی سازه، از شاخص کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-اولکین (KMO) و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج نشان‌دهنده مناسب بودن ساختار عاملی پرسشنامه و کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی بود. پایایی پرسشنامه نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای کل ابزار و مؤلفه‌های آن بررسی شد که مقادیر به‌دست آمده نشان‌دهنده پایایی مطلوب و انسجام درونی مناسب ابزار پژوهش بود.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده وارد نرم‌افزار SPSS-۲۷ شد و در بخش آمار توصیفی، شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد فراوانی برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش محاسبه گردید. سپس در بخش آمار استنباطی، برای بررسی روابط بین متغیرها و آزمون مدل مفهومی پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. در این مرحله، ابتدا مدل اندازه‌گیری از طریق بررسی بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و روایی همگرا و واگرا ارزیابی گردید و سپس مدل ساختاری با استفاده از ضرایب مسیر، مقدار t و شاخص‌های برازش مورد آزمون قرار گرفت. همچنین نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و اخلاق کاری در رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری از طریق آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم بررسی شد. سطح معناداری آزمون‌ها برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، تعداد ۳۸۴ پرسشنامه معتبر از کارکنان بانک ملی شهر تهران جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۵۸.۳ درصد از مشارکت‌کنندگان را مردان و ۴۱.۷ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. همچنین بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۵ تا ۴۵ سال با ۳۹.۸ درصد بود و پس از آن گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال با ۳۱.۵ درصد قرار داشت. از نظر سطح تحصیلات، ۵۲.۶ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۴.۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۶.۸ درصد دارای مدرک دکتری بودند و سایر

افراد نیز دارای مدرک کاردانی یا دیپلم بودند. همچنین نتایج نشان داد که ۴۴.۵ درصد از کارکنان دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۸.۷ درصد دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال و ۲۶.۸ درصد دارای سابقه بیش از ۲۰ سال بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نمونه پژوهش از تنوع قابل قبولی از نظر جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری برخوردار بوده و می‌تواند نماینده مناسبی از جامعه آماری مورد مطالعه باشد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	چولگی	کشدگی
فرهنگ سازمانی	۳.۸۴	۰.۶۱	۱.۹۲	۴.۹۷	-۰.۴۲	-۰.۳۱
تعهد سازمانی	۳.۷۱	۰.۵۸	۱.۸۸	۴.۹۱	-۰.۳۷	-۰.۲۶
اخلاق کاری	۳.۹۳	۰.۵۵	۲.۱۱	۴.۹۶	-۰.۴۸	-۰.۱۹
بهره‌وری	۳.۷۶	۰.۶۳	۱.۷۴	۴.۹۴	-۰.۳۵	-۰.۲۸

بر اساس نتایج جدول ۱، میانگین تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از حد متوسط نظری ۳ بود که نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، اخلاق کاری و بهره‌وری در میان کارکنان بانک ملی شهر تهران است. در این میان، متغیر اخلاق کاری با میانگین ۳.۹۳ دارای بالاترین مقدار و متغیر تعهد سازمانی با میانگین ۳.۷۱ دارای پایین‌ترین میانگین بود. همچنین مقادیر انحراف معیار متغیرها نشان داد که پراکندگی داده‌ها در سطح متعادل قرار دارد و پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان از انسجام نسبی برخوردار است. علاوه بر این، شاخص‌های چولگی و کشدگی برای تمامی متغیرها در بازه ± 2 قرار داشت که بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها و مناسب بودن آن‌ها برای انجام تحلیل‌های پارامتریک و مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

جدول ۲. ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱. فرهنگ سازمانی	۱			
۲. تعهد سازمانی	۰.۶۸**	۱		
۳. اخلاق کاری	۰.۷۱**	۰.۶۵**	۱	
۴. بهره‌وری	۰.۷۴**	۰.۶۹**	۰.۷۷**	۱

**سطح معناداری کمتر از ۰.۰۱

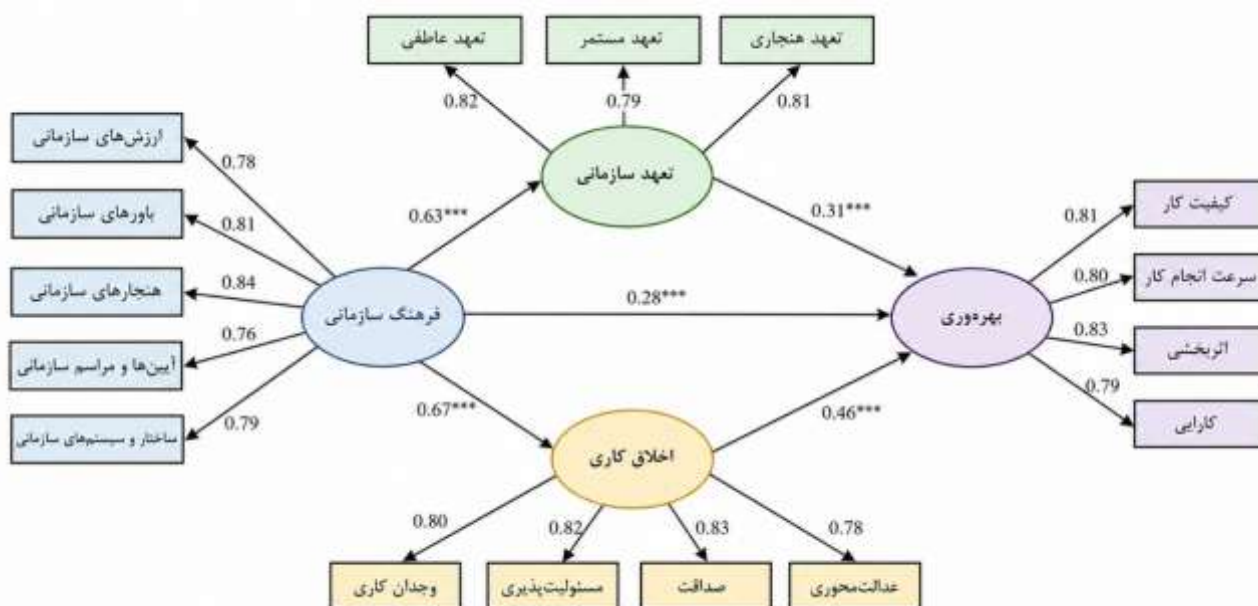
نتایج جدول ۲ نشان داد که بین تمامی متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین ضریب همبستگی بین اخلاق کاری و بهره‌وری با مقدار ۰.۷۷ مشاهده شد که بیانگر آن است که افزایش سطح اخلاق کاری کارکنان می‌تواند با ارتقای میزان بهره‌وری همراه باشد. همچنین بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیز رابطه مثبت و معناداری با ضریب ۰.۷۴ به‌دست آمد که نشان‌دهنده نقش مؤثر فرهنگ سازمانی در بهبود عملکرد و کارایی کارکنان بانک است. رابطه بین فرهنگ سازمانی و اخلاق کاری نیز برابر با ۰.۷۱ بود که نشان می‌دهد تقویت ارزش‌ها، هنجارها و باورهای

سازمانی می‌تواند در ارتقای اخلاق کاری کارکنان نقش مهمی ایفا کند. به طور کلی، نتایج همبستگی حاکی از آن است که متغیرهای پژوهش از ارتباط ساختاری مناسب برای ورود به مدل معادلات ساختاری برخوردار هستند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب	وضعیت
χ^2/df	۲.۴۱	کمتر از ۳	مطلوب
GFI	۰.۹۲	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
AGFI	۰.۹۰	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
CFI	۰.۹۵	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
NFI	۰.۹۳	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
RMSEA	۰.۰۴۹	کمتر از ۰.۰۸	مطلوب

بررسی شاخص‌های برازش مدل در جدول ۳ نشان داد که مدل مفهومی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است. مقدار نسبت کای اسکور به درجه آزادی برابر با ۲.۴۱ بود که کمتر از مقدار معیار ۳ بوده و نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. همچنین شاخص‌های برازش تطبیقی و افزایشی شامل CFI، NFI و GFI همگی بالاتر از ۰.۹۰ به دست آمدند که بیانگر انطباق مناسب داده‌ها با مدل مفهومی پژوهش است. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰.۰۴۹ بود که کمتر از ۰.۰۸ بوده و نشان‌دهنده خطای پایین مدل در برآورد ماتریس کوواریانس است. در مجموع، نتایج این بخش نشان می‌دهد که مدل ساختاری پژوهش از اعتبار و برازش کافی برخوردار بوده و امکان آزمون فرضیه‌های پژوهش فراهم است.



شکل ۱. مدل نهایی معادلات ساختاری رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و اخلاق کاری

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب مسیر مدل ساختاری

مسیر	ضریب مسیر β	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
فرهنگ سازمانی ← تعهد سازمانی	۰.۶۳	۱۱.۴۸	۰.۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی ← اخلاق کاری	۰.۶۷	۱۲.۳۵	۰.۰۰۱	تأیید
تعهد سازمانی ← بهره‌وری	۰.۳۱	۵.۸۴	۰.۰۰۱	تأیید
اخلاق کاری ← بهره‌وری	۰.۴۶	۸.۲۹	۰.۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی ← بهره‌وری	۰.۲۸	۴.۹۷	۰.۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی ← تعهد سازمانی ← بهره‌وری	۰.۱۹	۴.۶۳	۰.۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی ← اخلاق کاری ← بهره‌وری	۰.۳۱	۶.۷۲	۰.۰۰۱	تأیید

نتایج جدول ۴ نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد سازمانی، اخلاق کاری و بهره‌وری کارکنان دارد. بیشترین ضریب مسیر مستقیم مربوط به تأثیر فرهنگ سازمانی بر اخلاق کاری با مقدار ۰.۶۷ بود که نشان می‌دهد تقویت ارزش‌ها، باورها و هنجارهای سازمانی می‌تواند به شکل قابل توجهی اخلاق کاری کارکنان را ارتقا دهد. همچنین تأثیر مستقیم اخلاق کاری بر بهره‌وری با ضریب ۰.۴۶ معنادار بود که بیانگر نقش کلیدی اخلاق کاری در افزایش عملکرد و کارایی کارکنان بانک ملی است. نتایج آزمون اثرات غیرمستقیم نیز نشان داد که تعهد سازمانی و اخلاق کاری نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری ایفا می‌کنند. در این میان، نقش واسطه‌ای اخلاق کاری قوی‌تر از تعهد سازمانی بود؛ به گونه‌ای که ضریب اثر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری از طریق اخلاق کاری برابر با ۰.۳۱ و از طریق تعهد سازمانی برابر با ۰.۱۹ به دست آمد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم بر بهره‌وری، از طریق تقویت تعهد سازمانی و اخلاق کاری نیز می‌تواند موجب ارتقای بهره‌وری کارکنان شود.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد سازمانی، اخلاق کاری و بهره‌وری کارکنان بانک ملی ایران دارد. همچنین یافته‌ها بیانگر آن بود که تعهد سازمانی و اخلاق کاری نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری ایفا می‌کنند. این نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند از طریق ایجاد احساس تعلق، تقویت ارزش‌های اخلاقی و افزایش انگیزش کارکنان، زمینه ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی را فراهم سازد. در واقع، زمانی که کارکنان در محیطی مبتنی بر اعتماد، همکاری، عدالت و ارزش‌های مشترک فعالیت می‌کنند، احساس مسئولیت بیشتری نسبت به اهداف سازمان داشته و تمایل بیشتری برای مشارکت مؤثر در فعالیت‌های سازمانی از خود نشان می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده درباره نقش فرهنگ سازمانی و رهبری اخلاق‌مدار در ارتقای عملکرد

کارکنان همسو است (Abdelwahed et al., 2024; Rihal, 2025; Saudin, 2024). این همسویی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی صرفاً یک متغیر نمادین یا ارزشی نیست، بلکه عاملی راهبردی در شکل‌دهی رفتارهای شغلی و افزایش اثربخشی سازمان محسوب می‌شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. این یافته بیانگر آن است که هرچه ارزش‌ها، هنجارها و باورهای حاکم بر سازمان شفاف‌تر، حمایتی‌تر و مبتنی بر عدالت باشند، کارکنان وابستگی عاطفی و روانی بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. در محیط‌های بانکی که ساختارهای رسمی و فشارهای کاری بالاست، وجود فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند احساس امنیت روانی و اعتماد متقابل را تقویت کرده و تعهد کارکنان را افزایش دهد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین که بر نقش فرهنگ و رهبری اخلاقی در شکل‌گیری تعهد سازمانی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Ghaith & Shaheen, 2024; Gomes et al., 2022; Sapta et al., 2021). همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی که نشان داده‌اند تعهد سازمانی نقش کلیدی در افزایش مشارکت، رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان دارد، همسو است (Liaquat et al., 2023; Sarpong et al., 2021; Yang & Rosli, 2024). از منظر نظری می‌توان بیان کرد که کارکنان زمانی تعهد بیشتری نسبت به سازمان نشان می‌دهند که احساس کنند سازمان برای ارزش‌ها، نیازها و شأن انسانی آنان اهمیت قائل است و محیطی مبتنی بر احترام و عدالت فراهم کرده است.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر اخلاق کاری بود. این نتیجه نشان می‌دهد که ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر سازمان می‌توانند رفتارهای اخلاقی کارکنان را هدایت کرده و آنان را به مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری، صداقت و رعایت اصول حرفه‌ای ترغیب کنند. در بانک‌ها، رعایت اصول اخلاقی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا اعتماد مشتریان و اعتبار سازمان تا حد زیادی وابسته به رفتار حرفه‌ای کارکنان است. زمانی که فرهنگ سازمانی بر شفافیت، پاسخگویی و عدالت تأکید داشته باشد، کارکنان نیز رفتارهای اخلاقی را به‌عنوان بخشی از هویت حرفه‌ای خود درونی می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعاتی که نقش اخلاق کاری و فضای اخلاقی سازمان را در بهبود عملکرد و رفتارهای مثبت کارکنان مورد تأکید قرار داده‌اند، همسو است (Aflah et al., 2021; Arif et al., 2023; Atiya et al., 2024). همچنین پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبری اخلاق‌مدار و فرهنگ‌های مبتنی بر ارزش‌های انسانی، موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، انگیزش کاری و تعاملات مثبت میان کارکنان می‌شود (Hong et al., 2023; Nawaz et al., 2022; Phetsombat & Na-Nan, 2023). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که اخلاق کاری در سازمان‌های بانکی نه تنها یک ویژگی فردی، بلکه پیامدی از ساختار فرهنگی و مدیریتی سازمان است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد. این یافته بیانگر آن است که کارکنان متعهد، انرژی و تلاش بیشتری برای تحقق اهداف سازمان صرف می‌کنند و تمایل بیشتری به ارائه عملکرد مؤثر دارند. در واقع، تعهد سازمانی موجب می‌شود کارکنان فراتر از وظایف رسمی خود عمل کرده و برای موفقیت سازمان احساس مسئولیت کنند. این موضوع در نظام بانکی که سرعت،

دقت و کیفیت خدمات اهمیت بالایی دارد، می‌تواند به افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان منجر شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه نقش تعهد سازمانی در ارتقای عملکرد کارکنان همخوانی دارد (Albdareen et al., 2024; Endartanto et al., 2024; Yang & Rosli, 2024). همچنین مطالعات مختلف نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با کاهش رفتارهای مخرب، افزایش انگیزش و بهبود تعاملات سازمانی ارتباط مثبت دارد (Alam et al., 2021; Ashfaq et al., 2021; Limpo & Junaidi, 2022). از منظر کاربردی، این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران بانک‌ها برای افزایش بهره‌وری باید علاوه بر توجه به شاخص‌های فنی و عملکردی، بر ایجاد تعلق سازمانی و تقویت روابط انسانی در محیط کار نیز تمرکز کنند.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر مستقیم و معنادار اخلاق کاری بر بهره‌وری کارکنان بود. این نتیجه نشان می‌دهد که کارکنانی که از سطح بالاتری از وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، صداقت و عدالت‌محوری برخوردارند، عملکرد مؤثرتری داشته و در انجام وظایف خود دقت و کیفیت بیشتری نشان می‌دهند. اخلاق کاری موجب می‌شود کارکنان نسبت به وظایف سازمانی خود احساس تعهد بیشتری داشته باشند و از رفتارهایی که موجب کاهش کیفیت خدمات یا آسیب به اعتبار سازمان می‌شود، اجتناب کنند. این یافته با مطالعات پیشین درباره تأثیر اخلاق کاری بر عملکرد کارکنان و رفتارهای سازمانی همسو است (Afriida et al., 2024; Ridwansyah et al., 2023; Zaim et al., 2022). همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی که نشان داده‌اند اخلاق کاری می‌تواند موجب افزایش انگیزش، کاهش تعارضات و بهبود کیفیت تعاملات سازمانی شود، همخوانی دارد (Azliyanti & Jadmiko, 2024; Fakhrizni et al., 2024; Ma'rof et al., 2024). در محیط‌های بانکی که اعتماد مشتریان مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود، وجود اخلاق کاری قوی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری و حفظ اعتبار سازمان ایفا کند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که تعهد سازمانی و اخلاق کاری نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری دارند. این نتیجه حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند بهره‌وری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی زمانی بیشترین اثر را بر بهره‌وری خواهد داشت که بتواند سطح تعهد و اخلاق کاری کارکنان را افزایش دهد. این یافته با رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی که بر اهمیت متغیرهای روان‌شناختی و ارزشی در تبیین عملکرد سازمانی تأکید دارند، همسو است (Cheng et al., 2024; Iqbal et al., 2025; Nguyen et al., 2024). همچنین پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که متغیرهای واسطه‌ای نظیر تعهد سازمانی، انگیزش و اخلاق کاری می‌توانند شدت تأثیر فرهنگ و رهبری سازمانی بر عملکرد کارکنان را افزایش دهند (Chaudhary et al., 2021; Gogia et al., 2024; Jia et al., 2021). از منظر نظری، این یافته را می‌توان بر اساس نظریه تبادل اجتماعی تبیین کرد؛ به این معنا

که کارکنان در پاسخ به حمایت، عدالت و ارزش‌مداری سازمان، رفتارهای مثبت و مسئولانه‌تری از خود نشان می‌دهند که در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های خدماتی به‌ویژه بانک‌ها، صرفاً تحت تأثیر عوامل فنی و ساختاری قرار ندارد، بلکه متغیرهای فرهنگی، اخلاقی و روان‌شناختی نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی رفتارهای کاری کارکنان ایفا می‌کنند. فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند از طریق ایجاد فضای حمایتی و اخلاق‌مدار، زمینه افزایش تعهد و اخلاق کاری را فراهم کرده و در نهایت موجب ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان شود. بنابراین، بانک‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و ارائه خدمات باکیفیت، نیازمند توجه هم‌زمان به توسعه فرهنگ سازمانی، تقویت تعهد کارکنان و نهادینه‌سازی اخلاق کاری هستند. این موضوع به‌ویژه در شرایط کنونی نظام بانکی ایران که با چالش‌های متعددی در حوزه رقابت، تحول دیجیتال و انتظارات روزافزون مشتریان مواجه است، اهمیت دوچندان دارد.

محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل محدود بودن جامعه آماری به کارکنان بانک ملی شهر تهران بود که ممکن است تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها و استان‌ها را با محدودیت مواجه سازد. همچنین داده‌های پژوهش بر اساس ابزار خودگزارشی جمع‌آوری شد و احتمال تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان در نتایج وجود دارد. از سوی دیگر، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات متغیرها در طول زمان را فراهم نکرد. محدودیت دیگر مربوط به بررسی نکردن برخی متغیرهای زمینه‌ای مانند سبک رهبری، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و سرمایه روان‌شناختی بود که می‌توانند بر روابط میان متغیرها تأثیرگذار باشند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، این مدل در سایر بانک‌های دولتی و خصوصی و نیز در دیگر سازمان‌های خدماتی مورد بررسی قرار گیرد تا امکان مقایسه نتایج فراهم شود. همچنین استفاده از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی می‌تواند به درک عمیق‌تر عوامل فرهنگی و اخلاقی مؤثر بر بهره‌وری کمک کند. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آینده نقش متغیرهایی نظیر رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی و فرسودگی شغلی را نیز در مدل‌های تبیینی بهره‌وری بررسی کنند. انجام مطالعات طولی برای ارزیابی تغییرات تعهد سازمانی و اخلاق کاری در طول زمان نیز می‌تواند یافته‌های دقیق‌تری ارائه دهد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدیران بانک ملی و سایر سازمان‌های بانکی می‌توانند با تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، همکاری، عدالت و ارزش‌های اخلاقی، زمینه ارتقای تعهد و اخلاق کاری کارکنان را فراهم سازند. طراحی برنامه‌های آموزشی در حوزه اخلاق حرفه‌ای، توسعه مهارت‌های ارتباطی، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد نظام‌های تشویقی عادلانه می‌تواند در افزایش بهره‌وری کارکنان مؤثر باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد بانک‌ها از سبک‌های رهبری اخلاق‌مدار و حمایتی استفاده کنند تا احساس تعلق و انگیزش کارکنان

افزایش یابد. ایجاد محیط کاری مبتنی بر احترام متقابل و توجه به نیازهای انسانی کارکنان نیز می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد و کیفیت خدمات بانکی ایفا کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizations, especially within service-oriented institutions such as banks, organizational productivity has become one of the most critical determinants of competitiveness, sustainability, and long-term success. Rapid technological developments, increasing customer expectations, complex economic conditions, and intensified market competition have compelled organizations to pay closer attention to internal organizational dynamics and employee-related factors. Among these factors, organizational culture has emerged as a fundamental construct influencing employee attitudes, ethical behavior, organizational attachment, and overall performance. Organizational culture represents a shared system of values, beliefs, norms, and behavioral expectations that shape employee interactions and guide organizational practices. A strong organizational culture can create an environment characterized by trust, cooperation, responsibility, and commitment, ultimately enhancing organizational productivity and effectiveness (Gogia et al., 2024; Rihal, 2025; Saudin, 2024). Previous studies have emphasized that organizations with ethical and value-oriented cultures are more capable of fostering employee engagement, organizational citizenship behavior, and sustainable performance outcomes (Cheng et al., 2024; Nguyen et al., 2024; Yang & Rosli, 2024). In the banking sector, where employee behavior directly affects customer satisfaction, trust, and organizational reputation, the importance of organizational culture becomes even more significant.

Organizational commitment is another critical factor affecting employee performance and organizational effectiveness. Organizational commitment refers to the psychological attachment and emotional connection employees develop toward their organization, leading to increased loyalty, participation, and willingness to contribute to organizational goals. Employees with higher organizational commitment are generally more motivated, more resilient in challenging work environments, and more inclined to engage in behaviors that improve organizational outcomes. Research has consistently demonstrated positive relationships between organizational commitment and job performance, work engagement, organizational citizenship behavior, and employee retention (Gomes et al., 2022; Liaquat et al., 2023; Yang & Rosli, 2024). Ethical and supportive organizational environments also play an important role in strengthening employee commitment and enhancing work-related motivation (Alam et al., 2021; Ghaith & Shaheen, 2024; Sapta et al., 2021). In banking institutions, where employees face high workloads, strict regulations, and constant interaction with customers, organizational commitment can significantly contribute to improved service quality and operational productivity.

Work ethic is another influential variable that has attracted increasing scholarly attention in organizational behavior and human resource management literature. Work ethic refers to a set of moral principles, professional values, and behavioral standards that guide employees toward responsibility, honesty, diligence, discipline, and accountability. Ethical behavior in organizations is particularly important in financial institutions because ethical violations can severely damage public trust and organizational credibility. Research findings indicate that work ethic positively influences employee performance, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and innovative work behavior (Aflah et al., 2021; Arif et al., 2023; Atiya et al., 2024). Ethical organizational climates and leadership styles also contribute to employee motivation, cooperation, and positive organizational interactions (Hong et al., 2023; Nawaz et al., 2022; Phetsombat & Na-Nan, 2023). Several studies have further highlighted the role of Islamic work ethics in strengthening responsibility, justice orientation, and employee productivity, especially in Islamic banking contexts (Afrida et al., 2024; Ridwansyah et al., 2023; Zaim et al., 2022). Therefore, examining the mediating role of work ethic in the relationship between organizational culture and productivity appears particularly relevant for banking organizations.

Productivity in modern organizations extends beyond operational efficiency and includes dimensions such as service quality, employee effectiveness, customer satisfaction, innovation, and optimal resource utilization. In banking institutions, employee productivity directly affects organizational profitability, customer loyalty, and competitive positioning. Contemporary studies have emphasized that productivity is not solely determined by technical or structural factors but is also shaped by organizational culture, ethical leadership, employee commitment, and psychological engagement (Abdelwahed et al., 2024; Iqbal et al., 2025; Nguyen et al., 2024). Ethical organizational environments, supportive leadership, and strong cultural values can improve employee morale and increase motivation for high-quality performance (Fakhrizni et al., 2024; Limpo &

Junaidi, 2022; Ma'rof et al., 2024). Despite the growing body of research on organizational culture, work ethic, and organizational commitment, limited studies have simultaneously examined these variables within the Iranian banking sector using structural equation modeling. Therefore, the present study aimed to investigate the relationship between dimensions of organizational culture and productivity with the mediating role of organizational commitment and work ethic among employees of the National Bank of Iran.

Methods and Materials

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of methodology. The research design was correlational and employed structural equation modeling to examine the relationships among organizational culture, organizational commitment, work ethic, and productivity. The statistical population included all employees of the National Bank branches located in Tehran, estimated at approximately 100000 employees. Based on Morgan's table, a sample size of 384 participants was selected. Multi-stage cluster sampling was used to select participants from different branches and administrative units of the bank.

Data were collected using a researcher-made questionnaire consisting of 54 items distributed across 11 components related to organizational culture, organizational commitment, work ethic, and productivity. The questionnaire items were designed based on theoretical foundations and previous empirical studies and were scored using a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. The validity of the instrument was confirmed through content validity ratio and construct validity procedures. The KMO index and exploratory factor analysis confirmed the adequacy of the data structure for factor analysis. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient, and all dimensions demonstrated acceptable reliability values.

For data analysis, descriptive statistics including mean and standard deviation were calculated using SPSS-27 software. Structural equation modeling was performed using SmartPLS software to evaluate the measurement and structural models. Path coefficients, t-values, and model fit indices were examined to test the research hypotheses. Direct and indirect effects were also analyzed to evaluate the mediating roles of organizational commitment and work ethic.

Findings

The demographic findings showed that 58.3 percent of the participants were male and 41.7 percent were female. Most respondents belonged to the age group of 35 to 45 years. Regarding educational level, the majority held bachelor's and master's degrees, and most participants had between 10 and 20 years of work experience.

Descriptive statistics indicated that the mean scores of all research variables were above the theoretical average, suggesting relatively favorable conditions regarding organizational culture, organizational commitment, work ethic, and productivity among employees of the National Bank of Iran. Among the variables, work ethic obtained the highest mean score, followed by organizational culture and productivity. Standard deviation

values demonstrated moderate dispersion and acceptable consistency in participant responses. Furthermore, skewness and kurtosis indices confirmed the normal distribution of the data.

The correlation analysis revealed significant positive relationships among all research variables. Organizational culture showed a strong positive correlation with organizational commitment, work ethic, and productivity. The highest correlation coefficient was observed between work ethic and productivity, indicating that employees with stronger ethical orientations tended to demonstrate higher levels of effectiveness and work performance.

The results of structural equation modeling indicated that the proposed research model had acceptable fit indices. The ratio of chi-square to degrees of freedom was within the acceptable range, while GFI, AGFI, CFI, and NFI values exceeded the recommended threshold values. RMSEA was also below the acceptable limit, confirming the adequacy of the model fit.

Path analysis results demonstrated that organizational culture had a positive and significant effect on organizational commitment, work ethic, and employee productivity. Organizational culture exerted the strongest direct effect on work ethic. Organizational commitment and work ethic also had significant positive effects on productivity. In addition, the indirect effects analysis confirmed that organizational commitment and work ethic significantly mediated the relationship between organizational culture and productivity. The mediating effect of work ethic was stronger than that of organizational commitment, indicating that ethical values and professional behavior play a substantial role in transforming organizational culture into productive work outcomes.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrated that organizational culture plays a fundamental role in improving employee productivity in banking organizations. A supportive and value-oriented organizational culture contributes to stronger employee commitment, enhanced ethical behavior, and improved organizational performance. Employees working in environments characterized by trust, fairness, cooperation, and shared organizational values are more likely to feel psychologically attached to the organization and more motivated to contribute to organizational goals.

The study further revealed that organizational commitment significantly enhances employee productivity. Employees who feel emotionally connected to their organization tend to display greater responsibility, persistence, and willingness to perform beyond formal job requirements. In banking institutions, where service quality and customer trust are essential, organizational commitment can substantially improve operational effectiveness and customer satisfaction.

The results also highlighted the importance of work ethic in promoting employee productivity. Employees with stronger ethical values demonstrated higher levels of accountability, discipline, honesty, and professional responsibility. Ethical work environments encourage employees to perform their duties more effectively and reduce behaviors that could negatively affect organizational performance or reputation. In the banking sector,

where ethical conduct directly influences customer confidence and organizational credibility, work ethic represents a strategic organizational asset.

Another important finding of the study was the mediating role of organizational commitment and work ethic in the relationship between organizational culture and productivity. These findings suggest that organizational culture affects productivity not only directly but also indirectly by shaping employees' ethical behavior and organizational attachment. Therefore, organizations seeking to improve productivity should focus not only on structural and operational improvements but also on strengthening ethical values, supportive organizational climates, and employee commitment.

Overall, the study confirms that productivity in modern banking organizations is strongly influenced by human and cultural factors. Organizational culture, organizational commitment, and work ethic collectively contribute to the development of productive, motivated, and responsible employees. Consequently, managers and policymakers in banking institutions should invest in strengthening organizational values, promoting ethical leadership, enhancing employee participation, and creating supportive work environments that foster commitment and ethical behavior. Such initiatives can ultimately improve organizational productivity, service quality, and long-term organizational sustainability.

References

- Abdelwahed, N. A. A., Doghan, M. A. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Unleashing Potential: Islamic Leadership's Influence on Employee Performance via Islamic Organizational Values, Organizational Culture and Work Motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165-190. <https://doi.org/10.1108/ijlma-01-2024-0019>
- Aflah, K. N., Suharnomo, S., & Mas'ud, F. (2021). The Effect of Islamic Work Ethics Toward Employee Performance. *Iqtishadia Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 14(2), 197. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v14i2.10278>
- Afrida, Y., Rivai, H. A., Syahrul, L., & Lukito, H. (2024). Readiness to Change in Islamic Banking: The Significance of Adaptability and Islamic Work Ethics. *Journal of Islamic Marketing*, 15(12), 3445-3463. <https://doi.org/10.1108/jima-11-2023-0357>
- Alam, M., Gul, F., & Imran, M. (2021). The Impact of Ethical Leadership & Civility on Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Arts & Social Sciences*, 8(1). [https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021\(173-188\)](https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021(173-188))
- Alantali, A. M., Safei, S. a., & Hussein, S. A. (2024). Corporate Social Responsibility and Corporate Performance Through Work Ethics and Affective Commitment: A Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i4/20989>
- Albdareen, R., Al-Gharaibeh, S., & Maswadeh, S. (2024). The Impact of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 521-532. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.019>
- Ammari, N., & Gantare, A. (2024). Ethical Climate and Turnover Intention Among Nurses: A Scoping Review. *Nursing Ethics*, 32(5), 1434-1457. <https://doi.org/10.1177/09697330241296875>
- Arif, S., Ahmad, J., & Ramzan, S. (2023). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Job Satisfaction in the Banking Sector of Quetta City. *Journal of Social Sciences Review*, 3(2), 995-1011. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.336>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 11(3), 962-974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Atiya, N., Widiastuti, T., & Rusanti, E. (2024). Critical Review of Islamic Work Ethic Literature Across Diverse Organization and Its Future Direction. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 250-275. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.914>
- Azliyanti, E., & Jadmiko, P. (2024). The Mediating Role of Gratitude in Islamic Work Ethic and Religiosity on Work Life Conflict Reduce: The Case of Women in Professional Work. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i1/20185>
- Bai, A., Hessari, H., Vahedian, M., & Bai, M. (2024). Organizational Commitment and Ethical Environment: Reducing Nomophobia in the Workplace. *Human Resources Management and Services*, 6(4), 3541. <https://doi.org/10.18282/hrms3541>

- Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H. F., & Jamil, S. (2021). Can Paternalistic Leaders Enhance Knowledge Sharing? The Roles of Organizational Commitment and Islamic Work Ethics. *Global Knowledge Memory and Communication*, 72(1/2), 98-118. <https://doi.org/10.1108/gkmc-06-2021-0109>
- Cheng, J., Zhang, L., He, M., & Yao, Y. (2024). How Does Ethical Leadership Influence Work Engagement In project-Based Organizations? A sensemaking Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 683-701. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2023-0139>
- Endartanto, E., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2024). The Effect of Individual Characteristics and Work Ethic on Employee Performance Through Organization Commitment as Mediaton in Public Sector. *Ekombis Review Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.5266>
- Fakhrizni, O., Yudhyani, E., & Kurniasari, E. (2024). Impact of Transformational Leadership and Work Motivation on Performance With Work Ethic Mediation. *Journal La Bisecoman*, 5(4), 540-553. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v5i4.1355>
- Ghaith, T., & Shaheen, M. A. (2024). Perceptions of Values as a Mediating Variable Between Moral Leadership and Organizational Commitment Among Jerusalem School Teachers. *Sprin Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 3(3), 21-33. <https://doi.org/10.55559/sjahss.v3i3.229>
- Gogia, E. H., Shao, Z., Khan, K., Rehman, M. Z., Haddad, H., & Al-Ramahi, N. M. (2024). "Exploring the Relationship of Organizational Virtuousness, Citizenship Behavior, Job Performance, and Combatting Ostracism" Through Structural Equational Modeling. *BMC psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01873-9>
- Gomes, J. F., Marques, T., & Cabral, C. (2022). Responsible Leadership, Organizational Commitment, and Work Engagement: The Mediator Role of Organizational Identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 89-108. <https://doi.org/10.1002/nml.21502>
- Hong, Y., Kim, B. J., & Kim, M.-J. (2023). The Knowledge-Sharing Implications of Social Responsibility of Firms: The Importance of Ethical Climate. *Behavioral Sciences*, 13(7), 608. <https://doi.org/10.3390/bs13070608>
- Iqbal, Q., Piwovar-Sulej, K., Agarwal, R., & Yaqub, M. Z. (2025). Sustainability-Oriented Leadership and Business Strategy: Examining the Roles of Procedural Environmental Justice and Job Embeddedness. *Business Strategy and the Environment*, 34(3), 2917-2933. <https://doi.org/10.1002/bse.4133>
- Jia, L. V., Chen, W. M., & Ruan, Y. (2021). The Impact of Calling on Employee Creativity: Evidence From Internet Companies. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.773667>
- Liaquat, M., Ishaque, S., Khakwani, M. S., & Irshad, S. (2023). Does Ethical Leadership Contribute Towards Organizational Commitment? A Mediatonal Study of Employees in Hotel Industry. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 5(3), 333-344. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v5i3.2774>
- Limpo, L., & Junaidi, J. (2022). Influence of Empowering and Ethical Leadership on Employees' Job Satisfaction, Performance, and Organization Commitment. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11(1), 22-36. <https://doi.org/10.18488/73.v11i1.3241>
- Ma'rof, A. A., Abdullah, H., & Rosnon, M. R. (2024). The Mediating Role of Work Motivation in the Relationship Between Work Ethics, Workload, and Work Commitment Among Service Company Employees in KLANG Valley, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i8/22577>
- Nawaz, A., Ai-hua, G. U., & Khan, M. F. (2022). Effectiveness of Ethical Leadership on Job Satisfaction: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(4). <https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1004.0291>
- Nguyen, K.-V. H., Wu, W. Y., Chi, H.-K., & Truong, T.-H. T. (2024). Examining the Relationship Among Ethical Leadership, Psychological Capital, and Work Outcomes Through the Lens of Social Identity Theory and Socialization Resources Theory. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241255759>
- Phetsombat, P., & Na-Nan, K. (2023). A Causal Model of Ethical Leadership Affecting the Organizational Citizenship Behavior of Teachers in the Office of the Basic Education Commission. *Sustainability*, 15(8), 6656. <https://doi.org/10.3390/su15086656>
- Ridwansyah, R., Fauzan, R., Hendri, M. I., Kalis, M. C. I., & Rosnani, T. (2023). Relationship of Islamic Work Ethic to Work Culture Through Innovative Work Behavior of Madrasah Teachers. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(1), 88-97. <https://doi.org/10.53730/ijssh.v7n1.14065>
- Rihal, J. (2025). From Ethics to Ecology: How Ethical Leadership Drives Environmental Performance Through Green Organizational Identity and Culture. *PLoS One*, 20(11), e0336608. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0336608>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual Leadership and Organizational Commitment: The Mediation Role of Workplace Spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>
- Sarpong, S. A., Akom, M. S., Kusi-Owusu, E., Ofosua-Adjei, I., & Lee, Y. (2021). The Role of Commitment in the Relationship Between Components of Organizational Culture and Intention to Stay. *Sustainability*, 13(9), 5151. <https://doi.org/10.3390/su13095151>
- Saudin, L. (2024). Ethical Leadership in HRM: A Critical Analysis of the Role of HRM Practices in Promoting Ethical Behavior and Corporate Social Responsibility. *Productivity*, 1(3), 304-324. <https://doi.org/10.62207/5krffc83>
- Vargas-Hernández, J. G., & Vargas-González, O. C. (2022). The Implications of Managerial and Leadership Styles, and Organizational Innovation on Organizational Citizenship Behavior. *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia*, 21(1), 5-13. <https://doi.org/10.22630/aspe.2022.21.1.1>
- Xue, B., Xu, F., Luo, X., & Warkentin, M. (2021). Ethical Leadership and Employee Information Security Policy (ISP) Violation: Exploring Dual-Mediation Paths. *Organizational Cybersecurity Journal Practice Process and People*, 1(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/ocej-02-2021-0002>

- Yang, D., & Rosli, R. (2024). Exploring the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Performance: Evidence From Henan's Universities. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 24(5), 112-125. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2024/v24i51297>
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2022). The Influence of Islamic Leadership on Work Performance in Service Industry: An Empirical Analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 127-152. <https://doi.org/10.1108/ijoes-12-2021-0242>