

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

www.markazolmashh.ir

عنوان پایان نامه :

بررسی ارتباط میان تعهد کارمند و سیاست های سازمانی

www.markazdanesh.ir

فصل اول:

کلیات تحقیق

www.markazdanesh.ir

۱-۱ مقدمه

سازماندهی و نگهداری نظام سازمانی یکی از مهمترین وظایف و مسئولیتهای مدیر محسوب می شود و انجام چنین وظیفه خطیری بدان معناست که تعهد سازمانی کارمندان و احساس مسئولیت شاغلان رشد روزافزونی یابد. بنابراین مدیر یک سازمان، در واقع مسئول میزان و نوع تعهد کارمندان نسبت به ارزشهای رسمی و سیاستهای سازمانی است.

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی در روانشناسی، خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازیها و ادغام شرکتها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت همچون: ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و بهمین جهت بررسی آن بی مورد است. اما عده ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می تواند مورد تحقیق قرار گیرد.

پایبندی به گروه، متعهد بودن به اهداف و التزام به شرایط تیم شاید معنایی دقیق از تعهد باشد. تعهد به کار و تیم کاری در شرایط سخت کاری مهم تر و سرنوشت سازتر است. شاید زمان مناسب برای آزمایش تعهد کارمندان، در مشکلات و سختی های کاری باشد. البته تعهد اعضای گروه هنگامی استوارتر خواهد بود که مبتنی بر ارزشهای اخلاقی و فطری (انسانی) بوده و همچنین در نتیجه انتخاب آگاهانه صورت گرفته باشد زیرا که اجبار و تحمیل در جهت عکس تعهد عمل می کند.

آنچه که قابل تأمل به نظر می رسد این نکته است که تعهد به کار و تیم کاری، ارتباط با استعداد و هوش افراد ندارد، اگرچه سطح دانش و آگاهیهای اعضا، سطح تعهد را بالا و بالاتر می برد.

بررسی رابطه میان تعهد کارمندان با سیاستهای سازمانی از آن جهت حائز اهمیت است که می تواند بر رفتار کارمند اثر بگذارد و تحقیقات نشان می دهند که بین تعهد کاری، غیبت و جابجایی کارکنان رابطه معکوس

وجود دارد. برای پیش بینی و توجیه رفتار افراد تعهد به مراتب بیش از رضایت شغلی مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین تعهد کارمندان بر میزان وفاداری آنها به سازمان و رضایتمندی ارباب رجوع نیز اثرگذار است. در این فصل شمایی کلی از تحقیق ارائه شده است، بدین صورت که ابتدا به تشریح بیان مسئله پرداخته شده است و سپس از آن چهارچوب مفهومی تحقیق ارائه شده است. ضرورت و اهمیت انجام تحقیق مبحث دیگری است که در این فصل به آن پرداخته شده است و در ادامه اهداف محقق از انجام این تحقیق درخصوص موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و پس از آن فرضیات تحقیق آورده شده است. پس از آن بطور خلاصه روش تحقیق مورد استفاده توضیح داده شده است. در پایان نیز پس از ارائه تعریف مفهومی، تعاریف عملیاتی مربوط به هریک از شاخصها بطور جداگانه بیان شده است.

۲-۱ بیان مسئله

آیا رابطه مثبتی بین تعهد کارمند با سیاستهای سازمانی وجود دارد؟

اگر کسی بخواهد رفتار افراد را بهنگام کار درک کند باید به ساختار اجتماعی توجه نماید. تقریباً همه سازمانها سیاستها، رویه ها و مقررات مشخصی دارند، اگر با سیاستهای سازمانی آشنا باشید می توانید به میزان زیادی نوع رفتار کارمند در محل کار را پیش بینی نمائید. هنگامی که کسی به سازمانی می پیوندد از او انتظار می رود که هنجارها و سیاستها را پذیرفته و خود را متعهد به اجرای آن بکند. تعهد یعنی شخص کاری که انجام می دهد یا سازمانی که در آن کار می کند را موجب سربلندی و کسب اعتبارش بداند.

(ماژوکا و بالدوین^۱، ۱۹۹۱)

افراد به شیوه های مختلفی وظیفه یا کار خود را انجام می دهند و از نظر عادات کاری مثل: سرعت انجام کار، آگاهی، وجدان، انگیزه و میزان تلاش و... تفاوت دارند. در نتیجه میزان تعهد آنها به کار و سازمان و سیاستهایش مسلماً یکسان نبوده و برای درک رابطه بین این دو متغیر باید به عواملی چون: نگرش فرد، وجدان کاری، رفتار شهروندی سازمانی، شفافیت نقش و... که بر موجودیت فرد اثرگذار است توجه ویژه نمود

(ژورنال مدیریت، ۱۹۹۹/۹، ۷۸۹).

^۱ . Magjuka & Baldwin, 1991

بررسی رابطه میان تعهد کارمندان با سیاستهای سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می تواند بر رفتار کارمند اثر بگذارد برای مثال: اگر کارمندان براین باور باشند که مدیران سیاستها را طوری تدوین نموده اند که کارمندان را وادار کنند در ازای پول کمتر بیشتر کار کنند به احتمال زیاد دچار عدم تعهد و رضایت شغلی گشته و درصدد مبارزه با این سیاست برآمده و این امر منجر به کاهش اعتماد در سازمان و پائین آمدن بهره وری خواهد شد (رابینز^۱، ۱۳۷۸، ۲۸۲).

این تحقیق در پی آن است که با توجه به رابطه تعهد کارمندان و سیاستهای سازمان عوامل اثرگذار روی تعهد به سیاستها را شناسایی و اهمیت هریک را مشخص نماید. تحقیق مذکور در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران صورت می گیرد.

تحقیقات نشان می دهد که بین تعهد کاری، غیبت و جابجایی کارمندان رابطه معکوس وجود دارد. برای پیش بینی و توجیه رفتار افراد تعهد به مراتب بیش از رضایت شغلی مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از تعهد کاری در مقایسه با رضایت شغلی احتمالاً بهتر می توان میزان غیبت و جابجایی کارکنان را پیش بینی کرد. همچنین تعهد کارمندان بر میزان وفاداری آنها به سازمان و رضایتمندی ارباب رجوع نیز اثرگذار است (رابینز، ۱۳۷۸، ۲۸۳)

۳-۱ چارچوب نظری و مدل تحقیق

طبق تعریف دیاموند ۱۹۹۲ سیاستهای سازمانی اصول ویژه محیط کارند که مستقیماً مربوط به فعالیتهای روزانه کارمندان بوده و کنشهای متقابل با همکاران و روابطشان با سرپرستان را معین می کند و مطابق با الگوی پورتر ۱۹۷۴، تعهد سازمانی یعنی:

(۱) پذیرش اهداف و عملکرد سازمان و اعتقاد به آن

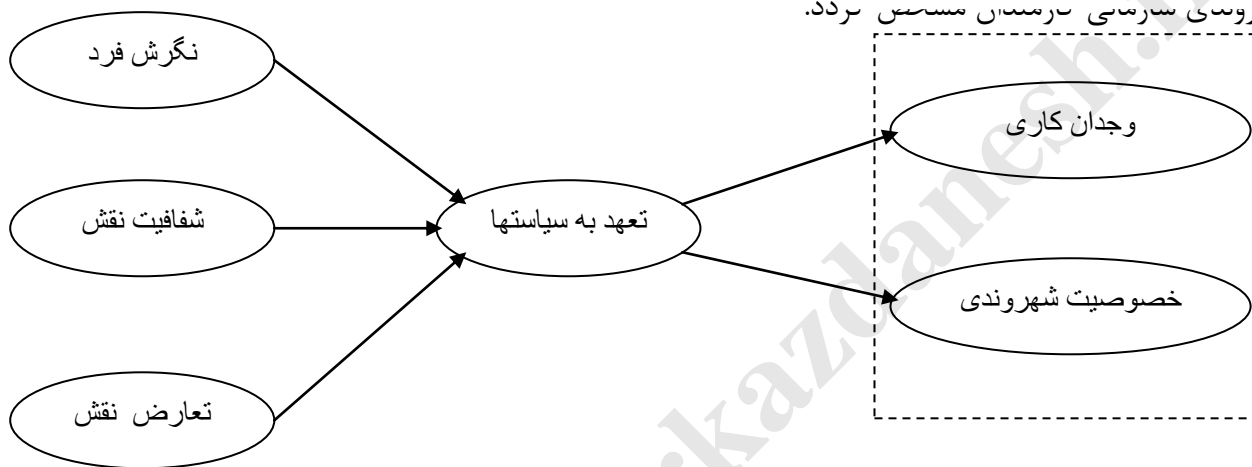
(۲) تلاش فراوان در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده سازمان

(۳) باقی ماندن و وفاداری به سازمان

^۱ . Robbins, 1378, 282.

از تعهد کارمندان برای پیاده سازی یک ساختار تیم محور استفاده می شود تا تعهد به سیاستهای سازمان (تعهد سیاسی) محقق شود. (راو و میلر^۱، ۱۹۷۱).

این مطالعه مبتنی بر نظریه لوین ۱۹۵۱ است که معتقد بود عوامل محیطی نقشی برجسته و اساسی در نشان دادن عکس العملهای افراد به پدیده های مختلف دارد و براین اساس مدلی مبتنی بر آزمایش جهت سنجش مفهوم تعهد به سیاستهای سازمانی ارائه می دهد که قرار است تأثیر نگرش، شفافیت و تعارض نقش روی تعهد به سیاستهای سازمانی، (تعهد سیاسی) بررسی و از طرف دیگر تأثیر تعهد به سیاستها روی رفتار شهروند سازمانی (OCB) رفتار شهروندی سازمانی رسمی و غیررسمی سنجش گردد.



شکل ۱-۱ مدل تحقیق؛ فوت، سیپل، جانسن و دافی^۲، ۲۰۰۵، ۲۰۶

۱-۴ ضرورت و اهمیت تحقیق

^۱ . Rao & Miller, 1971

^۲ .David A. Foote & J. Seipel & B. Johnson & K. Duffy 2005, p206

اکثر سازمانها معتقدند همانطور که تعهد سازمان به کارمند کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد. تحقیقات نشان می دهند که حمایت سازمانی از کارمند با تعهد کارمند به سازمان به وضوح مرتبط است. همچنین شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه بسیاری از سازمانها کارکنانشان را بازخريد می کنند تا هزینه ها را کاهش دهند و از این طریق توانایی رقابت در بازارهای جهانی را بطور فزاینده ای افزایش دهند. با این حال از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمان ها در پی عملکرد بالا و استراتژی های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارمندانشان هستند که می تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست، بلکه بعنوان یک مفهوم مدیریتی بخاطر اینکه می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. در حقیقت تعهد از این دیدگاه ممکن است، به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک استراتژی رقابتی محسوب می شود (شیوان و رلی^۱، ۲۰۰۳، ۲۴).

تعهد سازمانی افراد، اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان داشته و می تواند پیش گویی کننده مهمی برای اثربخشی سازمان باشد، لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان زیانبار است و هزینه های زیادی را بدنبال دارد (بنهوف، ۱۹۹۷، ۵۵).

¹ . Shiuan & Relley, 2003, 24.

۵-۱ اهداف تحقیق

۱) تعیین ارتباط میان نگرش فردی کارمندان با تعهد آنها به سیاستهای سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران.

۲) تعیین ارتباط میان شفافیت نقش کارمندان با تعهد آنها به سیاستهای سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران.

۳) تعیین ارتباط میان تعارض نقش کارمندان با تعهد آنها به سیاستهای سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران.

۴) تعیین ارتباط میان تعهد به سیاستهای سازمانی کارمندان سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و رفتار شهروندی سازمانی آنها.

هدف کاربردی این تحقیق بررسی رابطه میان تعهد کارمندان و سیاستهای سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران است و عوامل اثرگذار روی تعهد به سیاستها (تعهد سیاسی) را شناسایی و اهمیت هریک را مشخص می کند و بدنبال آن تأثیری که تعهد به سیاستها روی رفتار شهروندی سازمانی کارمندان دارد نیز مطالعه می شود که از نتایج آن می توان برای ایجاد وفاداری در کارمندان یا رضایتمندی ارباب رجوع استفاده کرد.

کاربرد عملی این تحقیق در سازمان مذکور این است که هنگام جذب و گزینش نیروی کار میزان تعهد افراد به سیاستها و هنجارهای سازمان با توجه به عوامل اثرگذار فوق در آزمونهای ورودی یا مصاحبه های استخدامی بررسی شود.

۶-۱ فرضیه های تحقیق:

۱. ارتباطی مثبت میان نگرش نسبت به تیمهای کاری خودهدایت شونده و تعهد به سیاستهای سازمانی وجود دارد.
۲. ارتباطی مثبت میان شفافیت نقش و تعهد به سیاستهای سازمانی وجود دارد.
۳. ارتباطی منفی میان تعارض نقش و تعهد به سیاستهای سازمانی وجود دارد.
۴. الف- ارتباطی مثبت میان تعهد به سیاستهای سازمانی و وجدان کاری فرد وجود دارد.
- ب- ارتباطی مثبت میان تعهد به سیاستهای سازمانی و ویژگی شهروند سازمانی فرد وجود دارد.

www.markazdanesh.ir

۱-۷ روش تحقیق:

الف. قلمرو زمانی تحقیق

ب. قلمرو مکانی تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران است.

ج. قلمرو موضوعی

پژوهش حاضر از نظر موضوعی در چارچوب مطالعات رفتار سازمانی و در بخش تئوری های رفتاری قرار می گیرد.

۸-۱ تعاریف واژه ها

۸-۱-۱ تعاریف مفهومی

تعهد^۱ عبارتست از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن فعالیت می کنند. تعهد سازمانی عبارتست از حالتی که کارمند سازمان بخصوصی اهداف و سازمانی که در آن کار می کند را معرف خود می داند و آرزو می کند که در عضویت آن سازمان بماند (رابینز، ۱۳۷۸، ۲۸۳). پورتر و همکارانش تعهد را بعنوان درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، مشارکت و درگیری در یک سازمان خاص تعریف می کنند. تعهد دارای عناصر سه گانه زیر است:

(۱) تمایل قوی برای باقی ماندن در یک سازمان

(۲) تمایل به تلاش و کوشش فراوان برای سازمان

(۳) قبول ارزشها و اهداف سازمان

براساس مدل سه بخشی آلن و می یر تعهد شامل سه مؤلفه است:

۱ - تعهد عاطفی^۲: احساس تعلق و وابستگی به سازمان و کسب هویت با آن.

۲ - تعهد مستمر^۳: احساس نیاز به ماندن در سازمان و محاسبه سود و زیان ناشی از ترک آن.

۳ - تعهد هنجاری^۴: احساس وفاداری به ارزشها و اهداف سازمان.

^۱ . Commitment

^۲ . Affective Commitment

^۳ . Continuance Commitment

^۴ . Normative Commitment

سیاستهای سازمانی^۱ در بردارنده اعمال و فعالیتهای عمدی نفوذ برای افزایش و یا حفظ نفع شخصی افراد یا گروههاست.

سیاست سازمانی، مدیریت نفوذ و تأثیرگذاری برای حصول اهدافی است که مورد تأیید سازمان نمی باشد و یا سازمان ابزارهای نیل به آن را تأیید نمی کند.

هارولد لاسول^۲، سیاست را چنین تعریف کرده است: بررسی اینکه افراد چه چیزی را، چه موقعی و چگونه بدست می آورند.

سیاستهای سازمان، همان قدرت اعمال شده در سازمان هاست؛ سیاست درگیر فعالیتهایی است که منجر به از میدان به در کردن یک طرف در محیط سازمانی می شود (فرنچ و اچ. بل، ۱۳۸۵، ۳۱۳).

سیاست های سازمان برای کارمندان و مدیران این موضوع را روشن می سازد که چه انتظاری از آنها می رود، بدین وسیله درصد یا احتمال موفقیت مدیران، در اجرای استراتژی را افزایش می دهد. همچنین سیاستها نوع کاری که باید انجام شود و کسی که باید آن کار را انجام دهد، مشخص می نمایند (فرد. آر. دیوید، ۱۳۸۷، ۴۳۴).

تیمهای کاری خود هدایت شونده^۳؛ کتزنبک و اسمیت^۴ معتقدند این تیمها برای تحقیق در مورد مسائل مشخص، یا بهینه سازی فرآیندها و یا ارائه راه حل های نوآورانه تشکیل یافته اند. این تیمها به منظور هدایت و مدیریت کارها تشکیل یافته و لازم است که در آن، افراد کاردان و ماهر حضور داشته باشند.

۲-۸-۱ تعاریف عملیاتی

^۱ . Organizational Policies

^۲ . Horold Lasswell

^۳ . Self- directed teams

^۴ . Katzenback & Smith

در این تحقیق برای بررسی رابطه بین تعهد کارمند و سیاستهای سازمانی؛ سه عامل تأثیرگذار روی تعهد به سیاستها (تعهد سیاسی) و همچنین دو عامل مهم و اثرگذار روی رفتار شهروندی سازمانی کارمندان در نظر گرفته شده است که بصورت تفصیلی مباحث مربوط به آنها در فصل بعد ارائه شده است.

حال برای اینکه به سنجش این شاخصها بپردازیم باید تعریفی عملیاتی از شاخصها ارائه دهیم. تعریف عملیاتی بدین معنی است که شاخصهای مدل مفهومی را که کیفی هستند بصورتی دریاوریم که قابل سنجش باشد.

رائو و میلر بیان می کنند متغیری که بعنوان جایگزین برای متغیرهای مشخص، از لحاظ تئوری در نظر گرفته می شود متغیر ثبت شده یا سند دار می باشد. به عنوان مثال، آنها پیشنهاد می کنند که

« ریزش باران » بعنوان شاخص برای « وضعیت آب و هوایی در نظر گرفته شود » تا بتوان آنرا سنجید. دقیقاً تعیین شیوه، سیاستهای سازمانی می تواند تنوع گسترده ای در موضوعات را تحت پوشش قرار دهد. بر این اساس گزینش سیاسی خاص برای سنجش و استفاده از آن سیاست بعنوان شاخصی برای تعهد سیاسی ضروری به نظر می رسد. (رائو و میلر ، ۱۹۷۱ ، ۸۲) در این تحقیق تعهد کارمند به اجرای یک ساختار ریتمی در سازمان به عنوان شاخص مناسب برای سیاستهای سازمانی در نظر گرفته می شود که ما به آن ارجاع می دهیم .

نگرش^۱ نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می گردد و نمایانگر نوع احساس فرد درباره آن است (رایبیز، ۱۳۷۸، ۲۸۰).

شفافیت نقش^۲ یعنی میزانی که کارمندان درک دقیقی از وظایف و عملکردشان در شرایط مشخص دارند (آلن و دیگران، ۲۰۰۱).

^۱ . Attitude

^۲ . Role Clarity

تعارض نقش^۱ حالتی منفی از نقش است که در آن انتظار انجام دو یا چند خواسته متفاوت از کارمند می رود
بگونه ای که برآورده کردن یک خواسته، کارمند را از برآورده کردن خواسته دیگر باز می دارد (ریزو و
دیگران، ۱۹۷۰).

تعهد سیاسی^۲ یعنی اعتقاد و حمایت مؤثر از روش ها، رویه ها و مقررات خاص و اصلی سازمانی یا همانند
سازی مشهود بین ارزشهای شخصی و ارزشهای سازمانی (دیاموند، ۱۹۹۲).
ویژگی شهروندی^۳ حسی از پابندی به سیاستهایی است که مورد پذیرش واقع شده اند (ارگان، ۱۹۸۸، ۱۲).
وجدان کاری^۴ التزام عملی نسبت به وظیفه هایی است که قرار است فرد آنها را انجام دهد، بگونه ای که اگر
بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره گر نباشد، باز هم در انجام آنها قصوری روا نخواهد داشت (ارگان،
۱۹۸۸، ۱۲).

¹ . Role conflict
² . Policy commitment
³ . Civic virtue
⁴ . Conscientiousness

فصل دوم:

مروری بر ادبیات تحقیق

۱-۲ مقدمه

از آنجا که طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارمندان در سازمان می تواند متأثر از نگرشهایشان باشد، از این رو، آگاهی از آنها برای مدیران سازمان ها ضروری به نظر می رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرشهای کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه ای به دانستن همه این نگرشها ندارند. در واقع مدیران بیشتر علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرشهایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش عمده بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده اند. این سه نگرش عبارتند از: ۱- رضایت شغلی ۲- وابستگی شغلی ۳- تعهد.

از این رو در این تحقیق به بررسی یکی از این نگرشها یعنی تعهد پرداخته شده است.

این فصل به دو بخش تقسیم شده است. در بخش اول تعاریف مختلف تعهد و پس از آن انواع تعهد سازمانی آورده شده است و سپس تعاریفی از سیاستهای سازمانی و تیمهای کاری بعنوان یکی از راهکارهای ایجاد تعهد در کارمندان مطرح شده است. در بخش دوم نیز پیشینه تحقیق آورده شده است.

۲-۲ سیاست های سازمانی

۲-۲-۱ تعاریف مختلف از سیاست های سازمانی

سیاست های سازمانی متضمن فعالیت هایی است که برای کسب، توسعه و اعمال قدرت و سایر منابع صورت می گیرد تا در وضعیتی که درخصوص راه کارها، نوعی عدم اطمینان یا اختلاف وجود دارد، نتایج مورد علاقه فرد (اعمال کننده سیاست) حاصل شود.

سیاست های سازمانی در بردارنده اعمال و فعالیت های عمدی نفوذ برای افزایش و یا حفظ نفع شخصی افراد یا گروههاست.

هارولد لاسول^۱، سیاست را چنین تعریف کرده است: بررسی اینکه افراد چه چیزی را، چه موقعی و چگونه بدست می آورند.

سیاست سازمانی، همان قدرت اعمال شده در سازمانهاست و درگیر فعالیت هایی است که منجر به از میدان به در کردن یک طرف در محیط سازمانی می شود. سیاستهای سازمانی برای کارمندان و مدیران این موضوع

^۱ . Horold Laswell

را روشن می سازد که چه انتظاری از آنها می رود، بدین وسیله درصد یا احتمال موفقیت مدیران، در اجرای استراتژی را افزایش می دهد.

سیاستها مبنایی را برای اعمال کنترل بر مدیریت ارائه می کنند، می توان بدان وسیله فعالیتهای واحدهای سازمانی را هماهنگ نمود و مدت زمانی را که مدیران صرف تصمیم گیری می نمایند کاهش داد. همچنین سیاستها نوع کاری که باید انجام شود و کسی که باید آن کار را انجام دهد مشخص

می نمایند. سیاستها موجب می شوند تفویض اختیار به کارمندان و مدیران رده های مختلف سازمانی افزایش یابد و آنها بتوانند در هر جا مسئله ای بوجود می آید نسبت به حل آن اقدام نمایند. بسیاری از

سازمانها برای سیاستهای خود دستورالعملهایی تهیه کرده اند که نوع رفتار کارمندان را مشخص

می نماید. می توان سیاستها را در همه بخشها و واحدهای وظیفه ای سازمان اعمال کرد. (برای مثال، «ما به هنگام استخدام فرصت برابر به همگان می دهیم»). برخی از سیاست ها تنها در یک واحد منحصر به فرد

اعمال می شود. (در این واحد، کارمندان باید هر سال، دست کم، یک دوره آموزشی ببینند). دامنه اعمال

سیاستها هرچه باشد، آنها بعنوان سازوکاری مورد استفاده قرار می گیرند که بدان وسیله استراتژی ها به اجرا درمی آیند و هدفهای سالانه و بلند مدت تأمین می گردند. در صورت امکان باید سیاست ها را مکتوب کرد.

آنها بعنوان ابزارهایی به حساب می آیند که بدان وسیله تصمیمات استراتژیک به اجرا درمی آید (دیوید،

۱۳۸۷، ۴۳۴).

۲-۲-۲ راههای کاهش اثرات ناشی از سیاست های سازمانی

دان بیمن و تام شارکی^۱ برای به حداقل رساندن اثرات ناشی از سیاست های سازمانی، رهنمودهای زیر را ارائه کرده اند:

۱. باید فرآیندهای ارزیابی عملکرد را روشن و مشخص نمود.

^۱ . Don Beeman & Tom sharkey

۲. بین عملکردهای عالی و ضعیف باید فرق قائل شد و پاداشهای متفاوتی به آنها داد.

۳. پاداشها باید رابطه ای مستقیم با عملکردها داشته باشند.

۴. باید رقابت بین مدیران از نظر منافع را به حداقل ممکن رساند.

۵. باید کوشید تا مسأله رقابت بر سر منابع (بین مدیران) را حل کرد.

۶. باید نسبت به مدیرانی که شیوه عملیات آنها براساس شخصیت سیاسی و همدستان قرار دارد،

حساسیت زیادی نشان داد، برای «جلوگیری از ترفندهای سیاسی» باید با صدور یک بخشنامه با این

افراد برخورد نمود. اگر آنها همچنان مسیر خود را ادامه دادند، باید آنها را از پستهای سازمانی حذف

کرد و در صورت لزوم عذر آنها را از شرکت خواست (دیوید، ۱۳۸۷، ۳۹۶).

۲-۳ تعهد سازمانی^۱

۲-۳-۱ تعاریف مختلف از تعهد سازمانی

از تعهد سازمانی تعاریف متعددی بعمل آمده است که از آن جمله عبارتند از:

۱ - تمایل قوی برای بقاء عضویت در یک سازمان خاص

۲ - تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان

۳ - باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان

پرتر^۲ و همکاران وی ۱۹۷۴ "تعهد سازمانی" را به معنی همسان سازی با یک سازمان و پیوند با آن تعریف

می کنند. به نظر آنان، تعهد سازمانی حداقل از سه عامل زیر تشکیل شده است:

الف) قبول داشتن سازمان و پذیرش اهداف و ارزش های آن

ب) آمادگی برای بذل کوشش قابل توجه و بیشتر

ج) علاقه مندی به حفظ عضویت در سازمان (مرتضوی، ۱۳۸۲، ۳۲ و ۳۳).

پژوهشگرانی چون (کول ۱۹۷۹)^۳ تعهد سازمانی را از تعهد شغلی یا تعهد به کاری که فرد انجام می دهد،

تفکیک می کنند. کول از تحقیقاتی که در سازمان های مختلف انجام داده است نتیجه می گیرد، تعهد

سازمانی کارمندان ژاپنی بسیار زیاد است. ولی الزاماً رضایت و تعهد شغلی زیاد ندارند (همان منبع، ص ۳۳).

تعهد عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان. (طبرسا، ۱۳۸۵، ۱۲۵).

چاتمن و اورایلی (۱۹۶۸) تعهد سازمانی را به عنوان حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک

سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزشهای ابرازی آن "وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر" تعریف

می کنند (رنجبریان، ۱۳۷۵، ص ۴۱).

^۱ . Organization Commitment

^۲ . Porter

^۳ . Cole 1979

تعهد سازمانی، میزانی است که یک شخص عمیقاً با سازمان تعیین هویت می شود و احساس می کند جزیی از سازمان و درگیر شغلی است (شرمر هورن و ازبورن^۱، ۱۹۹۷، ص ۷۲).

تعهد سازمانی عبارت است از: پذیرفتن اهداف و مقاصد سازمان و تمایل برای کار کردن در جهت آن اهداف (استیرز و پرت^۲، ۱۹۹۱، ص ۳۶۹).

"هانت و مورگان"^۳ (۱۹۹۴) تعهد سازمانی را در دو سطح خرد و کلان مطرح نمودند. تعهد در سطح خرد عبارت است از تعهد به گروه های خاص سازمانی که شامل گروه های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی می شوند و تعهد در بعد کلان عبارتست از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم است (مشبکی، ۱۳۷۸، ص ۱۲).

تعهد سازمانی بیان کننده حالتی که کارکنان سازمان، هدفهایشان را معرف خود می دانند و آرزو می کنند که در عضویت آن سازمان بمانند (رابینز^۴، ۱۳۷۴، ص ۳۷۲).

آلن و می ی در سال ۱۹۹۲ بیان می کنند که تعهد سازمانی یک حالت روانشناختی است که روابط کارکنان با سازمان را توصیف می کند و تصمیم به ادامه عضویت در سازمان دلالت دارد. (ویلیامز^۵، ۱۹۸۶، ص ۳۱-۲۱۹).

تعهد سازمانی ناشی از عوامل و متغیرهای مختلفی است که نتایج مختلفی را به دنبال دارد. در مطالعات رفتار سازمانی تأکید بر نگرش، پایبندی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می باشد.

تعهد سازمانی عبارت است از نگرش های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن

مشغول به کارند (استرون، ۱۳۷۷، ص ۷۴ و ۷۳). به بیان دیگر، تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان

احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد (زکی، ۱۳۸۰، ص ۱).

برگمان و همکاران نیز تعهد سازمانی را چنین تعریف کرده اند: تعهد سازمانی عبارت است از باور قاطع افراد

در پذیرش ارزشها و اهداف سازمان و تمایل به تلاش بیشتر و حفظ عضویت در سازمان. تعهد سازمانی یک

^۱ . Schermerhorn & Hunt and Osborn

^۲ . Steers & Porter, 1991, 396

^۳ . Haunt and Morgan

^۴ . Robinze, 1995, 372

^۵ . Williams 1986, 219-31

نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که بواسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند (مقیمی، همان منبع، ص ۳۹۲ و ۳۹۱).

تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵، ص ۷۳).

۲-۳-۲ اهمیت تعهد سازمانی

"لوتانز" اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند (مورهد و گریفین^۱، ۱۳۷۴، ص ۱۱۸).

پایبندی^۲ یعنی اشتیاق فرد برای پاسخگویی به خواسته‌هایی که شغل از او دارد. تعهد و پایبندی همانند رضایت شغلی تابعی از عوامل فردی، گروهی و سازمانی است (طبرسا، همان منبع، ۱۲۵).

^۱ . Morhad & Garifin, 1995, 118

^۲ . Involment

اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزش های اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان براساس ملاک تعهد، ارزشیابی می شوند. اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثربخشی سازمان ضرورتی تام دارد (میچل^۱، ۱۳۷۳، ص ۱۵۷).

یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فرآیند اجتماعی کردن است. این فرآیند دارای سه مرحله است:

الف- مرحله قبل از ورود به سازمان: در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می بندد و با امید او توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می سازد. قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتار را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه با ارزش ها و انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می شود.

ب- مرحله رویارویی فرد با سازمان: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیات سازمان می شود بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که در میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوت هایی وجود دارد.

ج- مرحله تحول و دگرگونی فرد: اگر افراد شناخت درستی از سازمان داشته باشند، هنجار و نظام ارزش سازمان را می پذیرند، بینش، نگرش، و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می دهند، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را در می یابند و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می شوند، چنانچه فرآیند اجتماعی کردن موفقیت آمیز باشد در نتیجه، تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن، بهره وری و کارایی بیشتر خواهد بود. ولی اگر این فرآیند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه، جابجایی زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود (سعادت، ۱۳۷۵، ۱۶۷ و ۱۶۱).

۴-۲ انواع تعهد سازمانی

مؤثرترین مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند: (رضاییان، ۱۳۷۳، ص ۳۰۴)

- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

¹ . Michel, 1994, 157

- تعهد نسبت به سازمان

- تعهد نسبت به خود

- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

- تعهد نسبت به کار

"هرسی و بلانچارد"، بیان می کنند که هریک از تعهدات زیر به طور جداگانه فوق العاده در کار مدیریت مؤثر و با اهمیت است. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به تفوق در مدیریت در درازمدت را تشکیل می دهند: (هرسی و بلانچارد^۱، ۱۳۷۳، ص ۵۸۶-۸۷۹)

۱- تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند، مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

۲- تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه ای مثبت به سه طریق نشان می دهد خوش نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن براساس ارزشهای اصلی سازمان.

۳- تعهد نسبت به خود

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می زنند، آنها در همه موقعیتهای به عنوان قدرتی قاطع عمل می کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می شود: نشان دادن خودمختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

¹ . Haersi & Belanchard, 1994, 579-586

۴- تعهد نسبت به مردم

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می کنند ایثار نشان می دهد. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زبردستان نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. بخصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده تعهد هستند. نشان دادن علاقه مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفت و ترغیب ایده های نوآورانه.

۵- تعهد نسبت به وظیفه "تکلیف"

پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می دهند معنا می بخشد. آنان برای زبردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موفقیت آمیز تکالیف را تضمین می کنند.

چنین تعهدی زمانی عملی است که هدف اصلی و صحیح، سادگی و عمل گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه دادن "تکلیف" وظیفه شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید مؤثر مدیریت خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هریک از تعهدات است. مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاههای خود، نباید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد. مدیر ممتاز در مورد روند پیشرفت و حمایت از تعهدات، فرد اصلی است. مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویی مثبت می تواند بطور قوی در سازمان، مردم آن، وظایف و مشتریان تأثیر گذارد. این مدیران ممتاز تشخیص می دهند که تکلیف خود آنان این است که نسبت به مشتری، سازمان، وظایف کلیدی مردم و خودشان تعهد ایجاد کنند. معنای این سخن آن است که برای هر تعهدی باید نگرشهای مناسب به وجود آورد علاقه مثبت نشان داد. این کار وظیفه تک تک افراد می شود و نه وظیفه مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با هماهنگی دیگران برای ایجاد آنها به تلاش و کوشش بپردازد. به وجود آمدن تعهدات، به کمک فداکاری و

خدمت انجام می گیرد، وقتی مدیر ممتاز نسبت به زیردستان خود به طور واقعی وفادار باشد زیردستان نیز نسبت به وظایف خود گذشت و تعهد نشان می دهند.

۶- تعهد نسبت به سیاست های سازمانی (تعهد سیاسی)^۱

بر اعتقاد و حمایت مؤثر از روش ها، رویه ها و مقررات خاص و اصلی سازمانی یا همانند سازی مشهود بین ارزشهای شخصی و ارزشهای سازمانی تأکید دارد.

۵-۲ دیدگاه هایی در مورد کانون های تعهد سازمانی

۱- دیدگاه ریچرز^۲: ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد

سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آنها را مجموعه ای از تعهدات در نظر گرفت. به اعتقاد او

کارمندان می توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزشهای گروههای گوناگون در درون سازمان تجربه

کنند. بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانون های تعهد نیز

الزامی است. ریچرز کانون های تعهد کارمندان را شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار،

همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارمندان می توانند به این کانون ها، با توجه به درجه

انطباق اهداف و ارزشهایشان با آنها طور متفاوتی متعهد شوند (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳، ۳۱۳).

۲- دیدگاه بکر و بیلینگس^۳: برای طبقه بندی کانون های تعهد، بکر و بیلینگس بین کسانی که متعهد به

سطوح پایین سازمان همچون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح

بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز قائل شدند. با ترکیب هر کدام از این سطوح

بالا و پایین، آنها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند. ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروه های کاری و

سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آنها عنوان بی تعهد دادند. برعکس افرادی که به هر

دو کانون تعهد بالایی را نشان دادند، متعهد نامیده شدند. در بین این دو گروه افرادی هستند که به سرپرست

^۱ . Policy commitment

^۲ . Richers

^۳ . Becker & Billings

و گروه کاریشان کاملاً متعهد اما به مدیریت عالی و سازمان متعهد نیستند که به عنوان افراد متعهد جزئی در نظر گرفته می شوند، و کسانی که به مدیریت ارشد و سازمان کاملاً متعهد ولی به سرپرست و گروه کاریشان متعهد نیستند افراد متعهد کلی می گویند.

بکر و بیلینگس در مطالعه یک سازمان عرضه کننده لوازم نظامی بزرگ، دریافتند که نگرشهای کارمندان، مرتبط با رفتارهایشان بود. برای مثال افراد بی تعهد (برپایه پاسخ هایشان به سؤال های مختلف) علاقه بیشتری به ترک شغل و علاقه کمتری برای کمک به دیگران داشتند. در عوض افرادی که در طبقه متعهد قرار گرفتند، این چنین نبودند. آنهایی که بطور کلی و بطور جزئی متعهد بودند، بین این دو گروه نهایی قرار گرفتند. در نتیجه اگرچه این روش تمایز بین کانون های مختلف تعهد هنوز جدید است، ولی جای امیدواری است که بتوان از آن به عنوان ابزاری برای درک کلید ابعاد تعهد سازمانی استفاده کرد (گرینبرگ و بارون^۱، ۱۹۹۷، ۱۹۰).

۶-۲ تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چند بعدی

پورتر^۲ تعهد را براساس نیروی کلی همانند سازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می شود:

۱- قبول اهداف و ارزشها و سیاست های سازمان ۲- تمایل به همکاری با سازمان برای کس اهدافش ۳- میل به باقی ماندن در سازمان.

در این دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است، که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سالها، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرستن به آن به شکل چند بعدی تغییر داده اند. این محققان علاقمند به یک مجموعه وسیعتر از پیوندها بین کارمندان و سازمان ها نسبت به آنچه که پورتر مطرح کرد بوده اند. در حالیکه پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است،

^۱ . Greenberg & Baron

^۲ . Porter

تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شده است که می تواند برای توجیه رفتار فرد و استمرار آن در محیط کار در نظر گرفته شود (مودی^۱، ۱۹۹۸، ۳۸۹).

۱-۶-۲ الگوهای چند بعدی تعهد

۱- مدل اریلی و چتمن^۲: اریلی و چتمن الگوی چندبعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم هایی دارد که از طریق آنها می تواند نگرش شکل بگیرد. بنابراین، مبتنی بر کار کلمن^۳ در نگرش و تغییر رفتار (۱۹۵۸) اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند، سه شکل متابعت، همانند سازی و درونی کردن را به خود بگیرد. متابعت، زمانی اتفاق می افتد که نگرشها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداشهای خاص اتخاذ می شوند. همانند سازی، زمانی اتفاق می افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضا کننده می پذیرد (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ۳۰۵). سرانجام درونی کردن، رفتاری که از ارزشها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می کند که با ارزشها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی، ۱۹۹۸، ۳۹۰).

بررسی جدیدتر از یک نمونه بزرگتر دو نوع تن را به جای سه نوع تعهد مشخص کرد که تعهد ابزاری (متابعت) و تعهد هنجاری (همانندسازی و درونی کردن) نامیده شدند (کرم، ۱۹۹۶، ۳۸۹-۳۹۰). در تحقیقات بعدی این دو محقق و همکارانشان نتوانستند تمایزی را بین همانندسازی و درونی کردن قایل شوند. از این رو، آنها در تحقیقات جدیدتر موارد همانندسازی و درونی کردن را ادغام کردند و آن را تعهد هنجاری نامیدند. متابعت، نیز در کار اخیرشان تعهد ابزاری نامیده شده است که متمایز از همانندسازی و درونی کردن است. برای مثال، اریلی و چتمن متوجه شدند که متابعت به طور مثبت تا منفی با ترک شغل ارتباط دارد. با در نظر گرفتن اینکه تعهد سازمانی عموماً به عنوان متغیری در نظر گرفته می شود که احتمال ترک شغل را کاهش دهد، این یافته بعضی سؤالات را درباره اینکه آیا متابعت می تواند، به عنوان یک شکل از تعهد سازمانی در نظر گرفته شود را به وجود آورده است (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ۳۰۶).

¹ . Mowday

² . Oreilly & Chatman

³ . Kelman

۲- مدل می‌یر و آلن^۱: می‌یر و آلن مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ۳۰۵). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد.

تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداشهای ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. آشکارا یک همپوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می‌یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن است. در حقیقت به نظر می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی، ۱۹۹۸، ۳۹۰). بررسی‌های جدیدتر توسط می‌یر و آلن فرضیاتشان را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند، ولی با این حال، بعضی اختلاف نظرها همچنان وجود دارد، بر سر اینکه آیا واقعاً تعهد عاطفی و هنجاری شکل‌های متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیل‌ها سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزایی تعریف شوند. نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصت‌های استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ۳۰۵).

¹ . Allen & Meyer

۳- مدل آنجل و پری^۱: آنجل و پری بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن، تمایز قائل شدند. اگرچه این پرسشنامه یک بعدی در نظر گرفته شده است، تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد.

یک عامل به وسیله پرسشهایی مشخص می شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می کنند و دیگری به وسیله پرسشهایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه گیری می کنند، مشخص می گردد (می یو و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۶). تعهد ارزشی آنجل و پری گرایش مثبتی را به سازمان نشان می دهد. این نوع تعهد اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداشها- مشارکتهای تفکیک ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (مایر و شورمن، ۱۹۹۸، ۱۶-۱۵).

۴- مدل مایر و شورمن^۲: به نظر مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند. اگرچه شباهتهایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط می یو و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آنها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد می یو و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری) اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می کنند، متفاوت هستند. نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است.

برعکس، در مدل‌های آنجل و پری و مایر و شورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است. و تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است (می یو و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ۳۰۷-۳۰۶).

^۱ . Angel & Perry

^۲ . Mayer & Schoorman

۵- مدل پنلی و گولد^۱: پنلی و گولد یک چارچوب چندبعدی را ارائه کردند. آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می‌یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است. استفاده از واژه تعهد حسابگرانه منطبق با متابعت مطرح شده در مدل اریلی و چتمن است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود. سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تا حدی با تعهد مستمر می‌یر و آلن یکسان است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ۳۰۷).

تعهد سازمانی، نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را نشان می‌دهد. این نگرش می‌تواند ناشی از تمایل، الزام یا نیاز فرد باشد. براساس مدل سه بخشی می‌یر و آلن تعهد سازمانی شامل سه مؤلفه است:

۱- **تعهد عاطفی**^۲: احساس تعلق و وابستگی به سازمان و احساس هویت با آن (خواستن و میل باطنی)

تعهد عاطفی عبارت است از اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش شدید در راه سازمان و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان. کسانی که دارای چنین تعهداتی هستند دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشند:

کار کردن در روز تعطیل بدون حقوق، مسائل سازمان را جزء مسایل خود می‌دانند، احساس تعلق قوی به سازمان دارند و...

۲- **تعهد هنجاری**^۳: احساس وفاداری به سازمان و الزام اخلاقی به ماندن در سازمان و ادای دین به آن (باید یا نوعی الزام اخلاقی است)

تعهد هنجاری عبارت است از اعتقاد داشتن به مسئولیت در قبال سازمان است، به عبارت دیگر، مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیتها به طریقی که اهداف و منابع سازمان حاصل شوند. از جمله ویژگی‌های کسانی که دارای این نوع تعهداند عبارتست از: اعتقاد به اینکه وفاداری به سازمان یک هنجار

^۱ . Penley & Gould

^۲ . Affective Commitment

^۳ . Normative Commitment

است، اعتقاد به اینکه افراد باید تا زمان بازنشستگی در سازمان بمانند، اعتقاد به اینکه افراد باید خود را وقف سازمان کنند و...

۳- **تعهد مستمر**^۱: محاسبه سود و زیان و هزینه های ناشی از ترک سازمان (نیاز به ماندن در سازمان) می یرو و آلن^۲، ۱۹۹۳، ۱۰)

تعهد مستمر عبارت است از تمایل به انجام فعالیتهای مستمر به علت ذخیره شدن اندوخته ها و سرمایه هایی که با ترک آن فعالیت ها، از بین می روند. از جمله ویژگیهای کسانی که دارای این نوع تعهد می باشند عبارتست از: اعتقاد به اینکه ترک سازمان مشکلات زیادی در زندگی افراد ایجاد می کند. اعتقاد به اینکه با ترک سازمان، استخدام در جای دیگر امکان پذیر نیست و... (می یرو آلن^۳، ۱۹۹۱، ۱۸-۱).

۴- **مدل سه رکنی تعهد**: براساس مطالعات چهارده شرکت بریتانیایی، مارتین و نیکولز یک مدل تعهد براساس سه رکن اصلی، و هریک با سه عامل، را ارائه کردند.

۱- حسن تعلق^۲ به سازمان: این رکن بر اساس ضرورت وفاداری برای داشتن روابط صنعتی موفق ساخته می شود. معنای تعلق بواسطه اطمینان از اینکه نیروی کاری آگاه و سهیم در موفقیت است توسط مدیران ایجاد می شود.

۲- حس برانگیختگی^۳ در شغل: نتایج کار، بهبود نخواهد یافت مگر اینکه کارکنان بتوانند اساس برانگیختن در مورد کارشان که منجر به انگیزش برای عملکرد خوب خواهد شد داشته باشند. معنای برانگیختگی با توسل به طوح بالاتر نیازهای، غرور، اعتماد و مسئولیت در قبال نتایج، حاصل خواهد شد.

۳- اطمینان^۴ به مدیریت: اگر کارکنان احترام و اطمینان به رهبری مدیریت نداشته باشند، تعلق و برانگیختگی می تواند بی نتیجه بماند. این احترام از طریق توجه به اختیار، فداکاری و صلاحیت، افزایش خواهند یافت.

^۱ . Continuance Commitment

^۲ . Allen & Meyer, 1993,10

^۳ . Allen & Meyer, 1993,1-18

^۲- Belonging

^۳-Excitement

بسیاری از موفقیت‌های سازمان‌های مطالعه شده از مدیریت آنها و همچنین با ایجاد جو مناسب برای تعهد ناشی می‌شود به هر حال ایجاد تعهد، دشوار و وقت‌گیری است و مسیر آن همیشه هموار نیست و نیازمند مدیران خبره است. (مورئی^۵، ۱۱۵، ۱۹۹۴)

۷-۲ عوامل مؤثر در تعهد سازمانی کارکنان

براساس پژوهش‌های یاد شده، کلیه عوامل را که برای تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای اثر می‌گذارند، می‌توان در حوزه کلی طبقه‌بندی کرد: نظام اداری و شالوده سازمانی
الف- نظام اداری

مقصود از نظام اداری، مجموعه ویژگی‌ها و جنبه‌هایی است که به گونه‌ای با فرآیند تصمیم‌گیری در سطوح گوناگون مدیریت اجرایی و نظارت سازمانی پیوند دارد.

چنان‌که پژوهش‌های مذکور نشان می‌دهند، نفوذ شخصی مدیر، رهبری توکیلی (واگذاری و تفویضی) رهبری کار محور با هیجان نازل، و تجربه مدیریت فردی از جمله جنبه‌های نظام اداری است که موجب افزایش تعهد سازمانی می‌گردد.

۱- نفوذ شخصی مدیر

قدرت و توانمندی مدیران در نفوذ اجتماعی و سازماندهی معمولاً از دو منبع نشأت می‌گیرد. بخش قابل ملاحظه‌ای از مدیران و سرپرستان، توانایی خود را از یک منبع رسمی و مصوب اخذ می‌کنند و خود به خود شخصی و ذاتی به تنهایی قادر به تأثیرگذاری نیستند.

دسته دیگر مدیرانی هستند که شخصاً از قدرت نفوذ و تأثیربخشی برخوردارند و نیازی به منبع بیرونی و خارجی ندارند.

⁴-Confidence

⁵- Murray, 1994, 115

بررسی ها نشان می دهند که مدیران گروه دوم در افزایش تعهد سازمانی و مسئولیت پذیری کارکنان توفیق بیشتری دارند و کارکنانی که تحت سرپرستی مدیران رسمی (دسته اول) مشغول هستند، احتمالاً مسئولیت پذیری و تعهد سازمانی کمی دارند.

۲- رهبری توکیلی

منظور از رهبری توکیلی، نوعی رهبری است که از طریق انتخاب انجام می گیرد. در چنین موقعیتی یک سرپرست و مدیر در واقع یک نماینده از سوی کارکنان است و مجموعه شاغلان، امور خویش را به وی واگذار می کنند و او را وکیل خویش قرار می دهند. از این رو، چنین مدیریتی، «رهبری توکیلی» نام می گیرد. این نوع رهبری معمولاً در مقابل «رهبری کار محور» واقع می شود که یک سرپرست، بیش از امور شاغلان و کارکنان به فعالیت سازمانی و انجام وظیفه رسمی توجه دارد و تأکید می ورزد.

نتایج پژوهش ها حاکی از آن است که رهبران توکیلی بیش از رهبران کارمحور، موجب رشد تعهد و مسئولیت پذیری در میان کارکنان می شوند.

۳- رهبری کارمحور همراه با هیجان کم

گرچه رهبران و سرپرستان وظیفه مدار و یا کار محور در مقایسه با رهبران توکیلی، تعهد زیادی را در میان شاغلان ایجاد نمی کنند. ولی اگر رفتار رهبری سرپرستان وظیفه مدار، با مهار هیجان همراه باشد، مسئولیت پذیری کارمندان را بیشتر می کند. از سوی دیگر به نظر می رسد مدیران وظیفه مداری که در نحوه سرپرستی خود، واکنش هیجانی بالایی بروز می دهند، تعهد سازمانی کارکنان را پایین می آورد.

۴- تجربه مدیریت فردی

در برخی از سازمانها و شرکتها، نظام اداری به گونه ای است که تفویض اختیار بیشتری برای کارکنان و کارشناسان اعمال می شود و گاهی تفویض اختیار در سطحی است که گویا امر تصمیم گیری در سطوح

میانی، اجرا و نظارت به کارکنان واگذار می شود. به تعبیر دیگر تلاش خاصی تحقق می یابد که به آن «تجربه مدیریت فردی» اطلاق می کنیم.

یافته های پژوهشی آشکار می کنند که چنین تجاربی اگر همراه با سابقه شغلی و دوره تصدی بالا باشد، انگیزه شغلی را بیشتر می کند و کارکنان را در مقابله و رویارویی با تنگناهای حرفه ای توانمندتر می کند، گرچه ممکن است اضطراب آنها را در انجام وظیفه نیز بالا ببرد.

به نظر می رسد چنین وضعیتی کم و بیش به معنای افزایش تعهد و مسئولیت پذیری است، اما تجربه مدیریت فردی یا واگذاری و تفویض اختیار در سطح بالا برای کارکنان مبتدی، چنین پیامد مفید و سودمندی را دربر ندارد.

ب- شالوده سازمانی

بر پایه پژوهش های یاد شده برخی از عناصر مؤثر در تعهد سازمانی به شالوده و ماهیت سازمانی مربوط می شوند، نظیر گستره سازمانی، فضای سازمانی و ساختار سازمانی.

۱- گستره سازمانی

سازمانها و تشکیلات شغلی و حرفه ای از اندازه های گوناگونی برخوردارند، برخی از سازمانها، قالب بسیار گسترده و وسیعی دارند و دسته ای دیگر، بسیار کوچک و محدودند.

به نظر می رسد که هرچه قالب یک سازمان وسیعتر و گسترده تر باشد، اعتبار، منزلت و استواری اجتماعی آن بیشتر است. کارکنانی که در سازمان های بسیار بزرگ اشتغال دارند، احساس می کنند که از اعتبار اجتماعی برجسته ای بهره مندند، در نتیجه رضایت شغلی آنها افزایش می یابد و این امر منجر به تقویت تعهد سازمانی می شود.

از سوی دیگر، فعالیتهای حرفه ای در سازمانهای بسیار کوچک از این حیث با مسئولیت پذیری پایین همراه است. این عدم تعهد به نوبه خود کارایی سازمانی را نزول می دهد و چنین امری، نقش و هویت اجتماعی آن سازمان را تهدید خواهد کرد، در نتیجه چنین سازمانهایی در صحنه اجتماع دچار ناپایداری، تزلزل و حتی

فروپاشی خواهد شد، همان گونه که مسئولیت پذیری بالای کارکنان، متقابلاً باعث استحکام پایه های اجتماعی و محیطی یک سازمان می گردد.

۲- فضای سازمانی

هرگاه جو سازمانی بر تشکیلات اداری، گرم و خوشایند باشد، بی تردید به رضایت شغلی کارکنان می انجامد و رضایت شغلی حاصل شده موجب افزایش احساس مسئولیت و تعهد شاغلان می شود. در این فضاها، نوعی «روحیه گروهی» در میان کارکنان تقویت می گردد.

۳- ساختار سازمانی

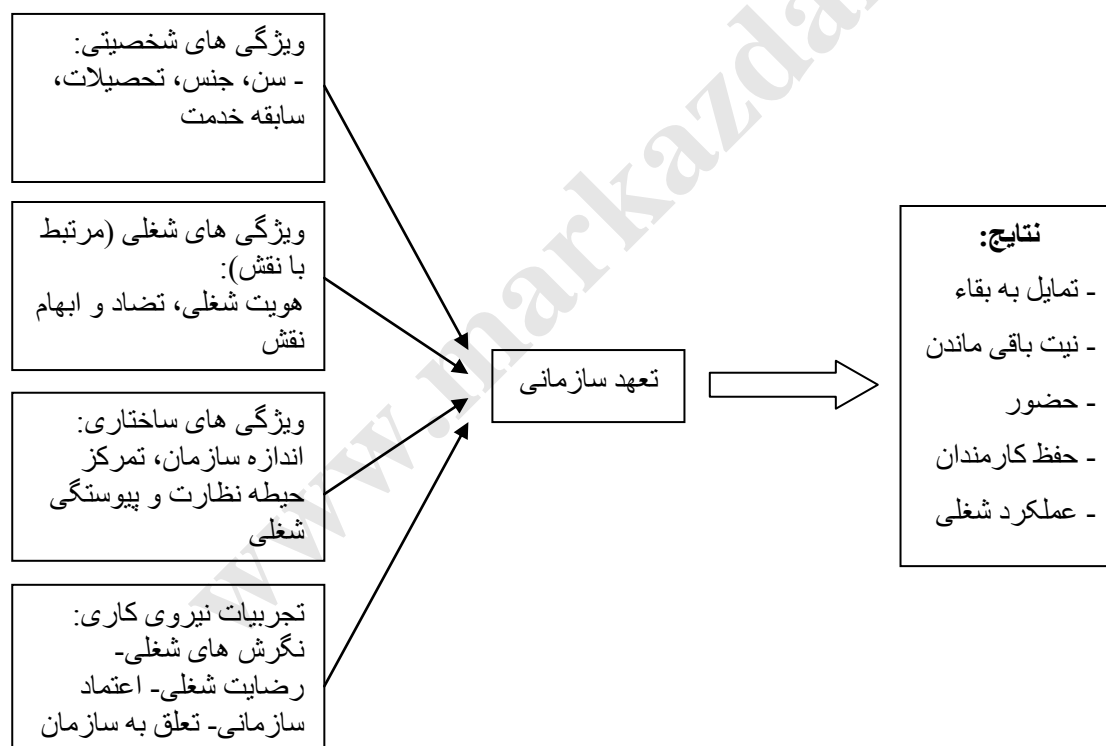
تشکیلات سازمانی بر دو گونه اند: هدف و کارمند محور

براساس مطالعات موجود، ساختارهای سازمانی کارمند محور، بیش از سایر ساختارها به افزایش تعهد سازمانی شاغلان می انجامد؛ زیرا نیازها، ارزشها و خواسته های شاغل را در محور توجهات خویش قرار داده به آنها رسیدگی می کند. و سعی در برطرف سازی مشکلات و تنگناهای شغلی کارمند دارد. بنابراین باعث افزایش رضایت شغلی و در پی آن تقویت مسئولیت پذیری سازمانی کارکنان می گردد.

علاوه بر مطالب ذکر شده در تحلیل عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و هم چنین اثرات و پیامدهای آن، بطور خاص از دو مدل نظری می توان بهره گرفت. مودی و همکاران (۱۹۸۲) در مدل نظری خود، چهار دسته و گروه از پیش شرط های تعهد سازمانی را بیان نموده اند: الف) ویژگی های شخصی و فردی، هم چون سن، جنس، میزان تحصیلات، نژاد، سابقه خدمت، تأثیر قابل توجه ای در میزان تعهد فرد به سازمان متبوعش دارد. ب) ویژگی های مرتبط با نقش، هم چون حیطه شغل یا چالش شغلی، تضاد نقش و ابهام نقش از دیگر عوامل مرتبط با تعهد سازمانی تلقی می شوند. ج) ویژگی های ساختاری، هم چون بعد و اندازه سازمان، میزان تمرکز و رسمیت سازمانی، حیطه کنترل و نظارت، معرف عوامل مؤثری هستند که موجب تعهد

سازمانی پرسنل می شوند. د) تجربیات کاری که در طول زندگی کاری فرد در سازمان رخ می دهد به عنوان عامل عمده ای است که بر میزان وابستگی روانی کارکنان به سازمان مهم باشند، وقتی کارکنان نسبت به شغل خود احساس مثبت و خشنودی و رضایت داشته باشند و زمانی که پرسنل احساس اعتماد و اطمینان نسبت به سازمان داشته باشند به همان نسبت بر میزان تعهد سازمانی پرسنل افزوده می شود. براساس مدل ذیل، رضایت شغلی بلافاصله پس از ورود در سازمان شکل می گیرد در حالی که تعهد سازمانی به کندی توسعه می یابد لذا رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است در مدل نظری ذیل، تعهد سازمانی موجب حضور فعال فرد در سازمان می شود؛ میزان تمایل به ادامه فعالیت فرد در مؤسسه افزایش یافته و در نهایت عملکرد شغلی او بیشتر می شود. (مودی^۱ و دیگران، ۱۹۸۲، ۲۵۳).

شکل ۱-۲) عوامل مؤثر و نتایج ناشی از تعهد سازمانی (پورتر و همکاران، ۱۹۸۲، ۲۵۳)^۲



^۱ . Mowdey, porter, steers, 1982, 253

^۲ . Mowdey, Porter, Steers, 1982, 253

ماتیو و زاجاک^۱ (۱۹۹۰) یافته‌های قریب به ۲۰۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی را بوسیله فراتحلیل مورد

بررسی قرار داده‌اند و به ارائه یک مدل نظری درخصوص ۳ مقوله:

(الف) عوامل پیش‌نیاز، ضروری و مؤثر و موجب تعهد سازمانی

(ب) عوامل همبسته به تعهد سازمانی

(ج) نتایج و اثرات و پیامدهای تعهد سازمانی پرداخته‌اند.

مقدمات ایجاد تعهد در ۵ دسته تقسیم می‌شوند:

(الف) ویژگی‌های شخصی و فردی (همچون سن، جنس، تحصیلات، وضع تأهل، سابقه شغلی، سابقه در

سازمان، توانایی‌ها و...)

(ب) مشخصات شغلی (همچون تنوع مهارت، استقلال، چالش شغلی)

(ج) ویژگی‌های مرتبط با نقش (همچون ابهام نقش، تعدد نقش، تضاد نقش)

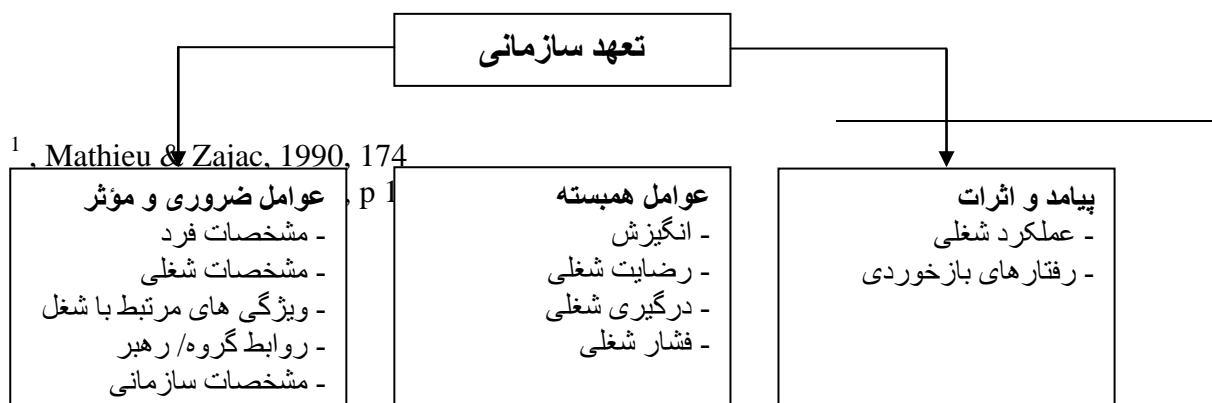
(د) چگونگی روابط گروهی/ رهبر (همچون انسجام گروهی، وابستگی متقابل ارتباطات رهبر)

(ه) ویژگی‌های سازمان (همچون میزان تمرکز، رسمیت سازمان، بعد و اندازه سازمان) عوامل همبسته و

مرتبط با تعهد سازمانی شامل انگیزش شغلی، رضایت شغلی (درونی، بیرونی، کلی) می‌باشد.

نهایت آنکه تعهد سازمانی در تمایل به ماندن، عملکرد شغلی، سنجش بازدهی، نقش دارد.

شکل ۲-۲) عوامل ضروری، عوامل همبسته، و پیامدهای تعهد سازمانی (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰، ۱۷۷)^۲



۲-۸ نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

بطور کلی می توان تعهد را از نظر نتیجه در سه سطح و در دو مقوله فرد و سازمان مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار داد و پیامدهای آن را نام برد.

۲-۸-۱ تعهد کم یا ضعیف

سطوح پایین تعهد نه برای فرد و نه برای سازمان مطلوب است. در این حالت فواید حاصل از استمرار خدمات کارکنان از دست می رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار غیر وفادار و ناشایست است. مزیت اولیه تعهد پایین افزایش خلاقیت کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می کند که محل سازگارتی را پیدا کنند. در برخی شرایط وجود افراد با تعهد سازمانی اندک، سبب می شود سازمان از قصور در موازین قانونی مصون بماند. نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح پایین بر کارکنان و سازمان در جداول زیر نشان داده شده است (فرج وند، ۱۳۷۴).

جدول (۲-۱) نتایج و پیامدهای احتمالی مَر بر کارکنان ناشی از تعهد پایین (کم)

نتایج مؤثر تعهد کم بر کارکنان	
نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)
۱- افزایش قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری	۱- پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی
۲- استفاده کارآمد از نیروی انسانی	۲- افزایش هزینه های ناشی از عیب جویی و در نتیجه بی ثباتی پرسنل با تعهد کمتر
	۳- احتمال کناره گیری و اخراج
	۴- تلاش برای ایجاد اختلال در تحقق اهداف

جدول (۲-۲) نتایج و پیامدهای احتمالی مؤثر بر سازمان ناشی از تعهد کم

نتایج مؤثر تعهد کم بر کارکنان	
نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)
۱- ترک خدمت افرادی که عملکرد پایین دارند و رفع خطر ناشی از حضور آنها در سازمان	۱- افزایش ترک خدمت، تأخیر و کندی در کار
۲- ورود افراد با مهارتهای جدید	۲- غیبت، عدم تمایل به ادامه خدمت در سازمان
۳- نتایج مثبت ناشی از انتقاد و عیب جویی کارکنان (حسابرسی داخلی)	۳- کیفیت پایین کار، عدم وفاداری به سازمان
	۴- احتراز از فعالیتهای خارج از حیطه مسئولیتها
	۵- فعالیتهای غیرقانونی در مقابل سازمان
	۶- نتایج منفی عیب جویی و بدگویی از سازمان
	۷- محدود شدن کنترل سازمان روی کارکنان

درخصوص سطوح متوسط تعهد می توان گفت که بطور کلی فواید آن بیشتر از عیبش می باشد. این حالت نیروی کار ثابت تر و راضی تر است. افراد قادرند خود را با موازین رفتاری تطبیق دهند، تحت چنین شرایطی رابطه بین نیازهای افراد و انتظارات سازمان در تعادل است. درست است که این افراد با سرعتی که برای افراد کاملاً متعهد ذکر می شود در مشاغل خود پیشرفت نمی کنند، اما در مقابل سازمان از نتایج منفی ناشی از سطوح بالای تعهد در امان می مانند. نتایج مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح متوسط در کارکنان و سازمان در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول (۲-۳) نتایج و پیامدهای احتمالی مؤثر بر کارکنان ناشی از تعهد متوسط

نتایج مؤثر تعهد متوسط بر کارکنان	
نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)
افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری، وظیفه شناسی، کسب هویت فردی و شخصیت مستقل از سازمان	۱- احتمال محدود شدن فرصتهای پیشرفت و ارتقاء ۲- ایجاد اشکال در سازگار شدن فرد با تعهدات هم سطح خود

جدول (۲-۴) نتایج و پیامدهای احتمالی مؤثر بر سازمان ناشی از تعهد مؤثر

نتایج مؤثر تعهد متوسط بر کارکنان	
نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)
۱- استمرار خدمت کارکنان و عدم تمایل به ترک خدمت و عمل به آن ۲- رضایت بیشتر فعلی	۱- محدود شدن فعالیتهای خارج از حیطه مسئولیت ۲- امکان ایجاد تعادل بین انتظارات کاری و درخواستهای نامربوط در کار (انتظارات اجتماعی) ۳- کاهش احتمالی اثربخشی سازمان

۲-۸-۲ تعهد زیاد

در سطوح بالای تعهد، پیامدهای منفی نسبت به نتایج مثبت آن کمتر است. افراد ممکن است به سرعت در شغل خود پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند، اما آنها مجبور به تحمل محدودیتهایی در زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی هستند. در چنین وضعیتی شرایط سازمانی ممکن است به هیچ وجه برای افراد رضایت بخش نباشد. بنابراین ممکن است سازمان انعطاف پذیری خود را از دست بدهد و بار خود را بر دوش متعصب تحمیل کند و به انواع رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی دست بزند. نتایج مطلوب و نامطلوب در سطح بالای تعهد در کارکنان و سازمان در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول (۲-۵) نتایج و پیامدهای احتمالی مؤثر بر کارکنان ناشی از تعهد بالا

نتایج مؤثر تعهد بالا بر کارکنان	
نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)
۱- پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتها	۱- خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد و ابتکار و فرصتهای تحرک
۲- اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد	۲- مقاومت در برابر تغییر
۳- تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان	۳- فشار و تنش در روابط خانوادگی و اجتماعی
	۴- فقدان وحدت منافع
	۵- محدود شدن وقت و انرژی فرد به زندگی سازمان

جدول (۶-۲) نتایج و پیامدهای احتمالی مؤثر بر سازمان ناشی از تعهد بالا

نتایج مؤثر تعهد بالا بر کارکنان	
نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)
۱- امنیت و ثبات نیروی کار	۱- استفاده ناکارآمد از نیروی انسانی
۲- قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر	۲- فقدان انعطاف و ابتکار از سوی کارکنان
۳- سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر	۳- اطمینان و اعتماد کامل به خط مشی ها و رویه های گذشته
۴- نیل به اهداف سازمانی	۴- مخالفت و تهدید از طرف همکاران
	۵- انجام فعالیتهای غیراخلاقی برای سازمان

با توجه به جداول و مطالب ذکر شده می توان گفت نگرشهای کارکنان و گرایشات یا تمایلات آنها برای پاسخ به شغل، سازمان، افراد و موقعیت هایشان چه منفی و چه مثبت به این برمی گردد که دارندگان این نگرشها تمایل به گروه بندی و طبقه بندی خودشان دارند. فردی که یک نگرش مساعد به یک جنبه از شغل براساس تجارب منحصر به فرد خود را توسعه داده است، حرکتی در واکنش مساعد به سایر جنبه های مرتبط با شغال نشان می دهد. بنابراین اگر او به کار دلبسته است (درگیر کار است) او احتمالاً از شغل خود رضایت داشته و به سازمان متعهد است. فردی که از شغل خود ناراضی و ناخشنود است ممکن است کمتر به کار و کارفرما دلبسته و متعهد باشد. مطالعات تجربی به یک یا چند نمونه از این نگرشها در رابطه با پیامدهای سازمانی متمرکز شده اند.

برای مثال «فاریس»^۱، «هورن، کاتربرگ، و هالین»^۲، «مودی، پرتو و استریز»^۱، «بلا و باول»^۲ و «ماتئو کوهرل»^۳ به صورت مختلف دلبستگی به کار و تعهد را مجزا از هم و بطور دوطرفه (واکنشی) برای پیش بینی

^۱ . Farris

^۲ . Horne, Katerberge, Hulin

تأخیر، ترک خدمت و غیبت استفاده کرده اند. همچنین آقایان «ویت و ویلسون»^۴ تحقیقی را انجام داده اند که نتیجه پژوهش آنان این فرضیه را تأیید نمود که ادراک فرد از کافی بودن حقوق ماهیانه اش با رضایت شغلی خود وابسته به پاداشهای سازمانی می دانستند و برای کسانی که تلاش شغلی خویش را بدون توجه به پاداشهای سازمانی انجام می دادند هیچ ارتباط معناداری بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ادراک فرد از کافی بودن حقوق ماهیانه اش دیده نشده است.

بخش های مختلف تعهد سازمانی می تواند نتایج مطلوب و نامطلوب را برای فرد و سازمان در پی داشته باشد. تحقیقات زیادی درباره تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی، مستقیم است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس است (ساروقی، ۱۳۷۵، ص ۸۲).

به طور کلی سطوح بالای تعهد، نشان دهنده نتایج مثبت بیشتر، نسبت به پیامدهای منفی آن است. نتایج مطلوب و نامطلوب در سطح بالای تعهد در کارکنان، گروه و سازمان، به طور تفکیک در ادامه ارائه شده است. پیامدهای مطلوب (مثبت) مؤثر بر کارکنان:

۱ - احساس تعلق و وابستگی

۲ - امنیت

۳ - پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتی ها

۴ - اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد

۵ - تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان

۶ - جلب توجه کردن برای سازمان های دیگر

پیامدهای مطلوب (مثبت) مؤثر بر گروه کاری:

¹ . Moday, Porter, Strees

² . Blau & Boal

³ . Mathiu, Kohler

⁴ . Witt & Wilson

۱ - ثبات عضویت

۲ - اثربخشی گروه

۳ - تجانس و همبستگی

پیامدهای مطلوب مؤثر بر سازمان و افزایش اثربخشی بخاطر:

۱ - کوشش فردی

۲ - کاهش ترک خدمت و غیبت

۳ - ثبات نیروی کار

۴ - قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر

۵ - سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر

۶ - جذابیت برای افراد خارج از سازمان

۷ - نیل به اهداف سازمانی

۴-۸-۲ مطالعه ماتیو و زاجاک^۱

ماتیو و زاجاک در ۱۹۹۰ یافته‌های بیش از تحقیق را مرور نموده و به وسیله تجزیه و تحلیل عوامل ضروری برای ایجاد تعهد، عوامل همبسته با تعهد و پیامدهای تعهد سازمانی را به صورت زیر خلاصه می‌نمایند.

ویژگی‌های شخصی مؤثر بر تعهد سازمانی

۱- سن: تعهد سازمانی با سن افراد دارای همبستگی مثبت می‌باشد. می‌یر و آلن اظهار می‌دارند که

کارگران مسن‌تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود از تعهد بیشتری برخوردار هستند.

۲- جنسیت: زن‌ها نسبت به مردان تعهد بیشتری نسبت به سازمان نشان داده‌اند. اگرچه این تفاوت جزئی

است.

^۱ . Mathieu & Zajac

۳- تحصیلات: رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. دلیل این رابطه منفی در مطالعات مودی و همکاران^۱ در ۱۹۹۲، توقعات بیشتر در افراد تحصیل کرده و فرصتهای شغلی بیشتر آنها ذکر شده است.

۴- ازدواج: این متغیر با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد.

۵- سابقه در سازمان و در سمت سازمانی: به دلیل سرمایه گذاریهای فرد در سازمان سابقه بیشتر در مقام یا سازمان می تواند موجب تعهد بیشتری شود. اما رابطه ضعیف است.

۶- استنباط از شایستگی شخصی: افرادی که از خود و شایستگی های شخصی خود برداشت مثبتی دارند انتظارات بیشتری از سازمان خواهند داشت. به همین دلیل رابطه این دو متغیر مثبت و قوی است.

۷- توانایی ها: به دلیل اینکه افراد ماهر در سازمان با ارزش هستند این امر موجب پاداش بیشتر سازمان به آنها می شود و نتیجه مطالعات ماتیو و زاجاک تأکیدی بر همبستگی مثبت این دو متغیر می باشد.

۸- حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد موجب عزت نفس برای فرد می شود به همین دلیل می تواند موجب افزایش تعهد گردد. اگرچه نتایج تحقیقات متعدد همبستگی مثبت اما ضعیفی را بین دو متغیر نشان می دهد.

۹-۲ عوامل مؤثر بر تعهد به سیاستها (تعهد سیاسی)

۱- نگرش^۲: گرایشی فیزیولوژیکی است که فرد را وادار می کند هدف خاصی را با حسن نیت یا بدون علاقه پی گیری کند. بنابراین تجربیات قبلی فرد از سیاستی مشخص نقش مهمی را در اعتقادات فعلی وی را در مورد ارزش و کارآمدی سیاست ایفا می کند. اگر آن تجربیات قبلی مثبت باشند، منطقی است که انتظار داشته باشیم نگرش فرد نسبت به آن سیاست در آینده مثبت باشد (لوین، ۱۹۵۱).

۲- شفافیت نقش^۳: یعنی میزانی که کارمندان درک دقیقی از وظایف و عملکردشان در شرایط مشخص دارند.

^۱ , Mowdy & et. al

^۲ . Attitude

^۳ . Role Clarity

تحقیقات نشان داده اند، کارمندانی که به درستی نقش سازمانیشان را درک می کنند، نگرانی کمتر و سطح بالاتری از تعهد را دارا می باشند. به همین شیوه کارمندانی که به درستی نقش خود را درک کرده و همچنین عملکردشان را با در نظر گرفتن سیاستهای سازمانی درک می کنند، باید تعهد بیشتری نسبت به سیاستها داشته باشند (آلن و دیگران، ۲۰۰۱).

۳- تضاد نقش^۱: حالتی منفی از نقش است که در آن انتظار انجام دو یا چند خواسته متفاوت از کارمند

بوجود می آید آنگونه که برآورده کردن یک خواسته کارمند را از برآورده کردن خواسته دیگر باز می دارد.

قبلاً اثبات شده است که تضاد نقش مطمئناً با نارضایتی شغلی و فشار روانی در ارتباط می باشد (شاو بروک و دیگران، ۱۹۸۹).

علاوه بر این تحقیقات قبلی نشان داده اند که تضاد نقش، درجه ای از تردید (عدم اطمینان) را که کارمند به سیاستی مشخص می نگرد افزایش می دهد و این خود بصورت منفی روی رفتارهایی که به آن سیاست مربوط می شود تأثیرگذار است، بنابراین؛ کارمندانی که تضاد نقش را تجربه می کنند باید تعهد کمتری نسبت به سیاستها از خود بروز دهند (آلن و می یر، ۱۹۹۰).

۱-۹-۲ تأثیرات ناشی از تعهد به سیاستها روی رفتار شهروندی سازمانی

۱- وجدان کاری^۲: رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده برای فرد با این شرط که بدون هرگونه سیستم نظارتی شخص وظایف خود را به بهترین نحو ممکن به انجام رساند.

تحقیقات نشان داده اند که سه عامل اثرگذار روی وجدان کاری وجود دارد: ۱- توسل به جبر و زور

۲- تنظیم قوانین و مقررات و ایجاد انگیزنده های مناسب ۳- تقویت تعهد و تأکید بر اهداف معنوی.

^۱ . Role Conflict

^۲ . Conscientiousness

تعهد کارمندان در سازمان ها یکی از مهمترین عوامل در تقویت وجدان کاری آنهاست، و ارتباط مستقیمی میان تعهد و وجدان کاری وجود دارد. البته عوامل دیگری نیز همچون ویژگیهای فردی و ماهیت و نوع شغل نیز روی وجدان کاری اثرگذار است (مجله تدبیر، ۱۱۵، شهریور ۱۳۸۰).

- ۲- ویژگی شهروندی (فضیلت شهروندی)^۱: ارگان پنج بعد رفتاری شهروندی را اینگونه بیان می کند:
- ۱- وظیفه شناسی ۲- نوع دوستی ۳- فضیلت شهروندی ۴- جوانمردی ۵- احترام و تکریم
- ویژگی شهروندی (فضیلت شهروندی) شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیتهای فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد و حمایت از توسعه و تغییرات سازمانی می باشد (ارگان، ۱۹۸۸، ۱۲)
- تقویت رفتار شهروندی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. یکی از مواردی که می تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد، سیاستها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاستها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند.
- علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت رفتار شهروندی مؤثر است، فرآیندهای غیررسمی نیز وجود دارند که سازمان ها می توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر رفتار شهروندی بپردازند. برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای ناشی از گروهها و تیمهای کاری و تعهد بوجود آمده از مجرای مشارکت تیمی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه های رسمی بر رفتار شهروندی سازمانی کارمندان دارد (توره، ۱۳۸۵، ۲۵).

۱۰-۲ نقش تعهد سازمانی در تمایل به قصد ماندن در سازمان

پژوهش های صورت گرفته نشان می دهد که کاهش تعهد سازمانی کارکنان می تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد (کیم و همکاران^۲، ۱۹۹۶؛ بن بیکر و همکاران^۳، ۱۹۹۴؛ آرنولد و فلدمن^۴، ۱۹۸۲).

^۱ . Civic virtue

^۲ . Kim & Price & Mueller & Watson, 1996

^۳ . Ben- Baker & et. al, 1994

^۴ . Arnold & Feldman, 1982

تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزشها و اهداف سازمان می باشد. قبل از پژوهش پروتو و همکاران^۱، (۱۹۷۴) پژوهشگران، خشنودی شغلی را به عنوان عامل اصلی ترک شغل محسوب می کردند؛ اما، پژوهش آنان نشان داد که تعهد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل تأثیر می گذارد، نتیجه ای که قبل از آن حاصل نشده بود. همچنین، آنها به این نتیجه رسیدند که در مقایسه با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی بهتر می تواند ترک شغل کارکنان را پیش بینی نماید (وانگ و همکاران^۲، ۱۹۹۶؛ آرنولد و فلدمن^۳، ۱۹۸۲؛ بلودرن^۴، ۱۹۸۲؛ پورتو و همکاران، ۱۹۷۴).

نظریه پردازان، یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می کنند (می یو و آلن^۵، ۱۹۹۳). در مدل سه وجهی، تعهد سازمانی از سه وجه، عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری تشکیل یافته است. تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است. همچنین تعهد مستمر شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیانهایی که از ترک سازمان نصیب فرد می شود و سرانجام تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. نتایج پژوهش ها نشان می دهد که از میان ثلث تعهد سازمانی، تعهد عاطفی رابطه بیشتری با تمایل به ترک شغل دارد و با افزایش آن میزان تمایل به ترک شغل کمتر می شود (تت و می یو، ۱۹۹۳).

پرتر و همکاران او در سال ۱۹۷۴ و کوک و وال^۶ در سال ۱۹۸۰ سه بعد مرتبط با یکدیگر از تعهد سازمانی را مشخص کرده اند، و این ابعاد عبارتند از: ۱- قبول ارزش های سازمان ۲- تمایل به تلاش زیاد در راه سازمان و ۳- تمایل به ماندن در سازمان. این عوامل به ترتیب به ۱- تعیین هویت ۲- تعلق ۳- وفاداری اشاره می کنند. در تحقیقی که توسط [بارهایم و برمن در سال ۱۹۹۲]^۷ انجام گرفته است، ۱۲۹۹ نفر از چهار

^۱ . Porter & et. al, 1996

^۲ . Wong & et. al, 1996

^۳ . Arnold & Feldman, 1982

^۴ . Bluedorn, 1982

^۵ . Allen & Meyer, 1993

^۶ . Cook & Wall

^۷ . Bar- Hayim, S.Berman 1992

سازمان عمده صنعتی در مدت سه سال مورد مطالعه قرار گرفته اند. آزمودنیها نمایندگان سازمان هایی بودند که از لحاظ محصول تولیدی، نوع فن آوری، ساختار سازمانی و مکان استقرار متفاوت بودند، و یک سوم از کارکنان هر کارخانه بطور تصادفی برای نمونه انتخاب شده بودند. نتیجه این تحقیق نشان داد که عوامل هویت و تعلق در مقیاس پرتر در یک بعد قرار می گیرند و بعد وفاداری مستقل از آنها می باشد. لذا، سه مفهوم تعهد سازمانی که اشاره گردید مورد حمایت قرار نگرفتند. در عوض آنچه کشف شد یک ساختار دو بعدی است که یک بعد، تعهد فعال^۱ و شامل تعیین هویت و تعلق سازمانی می شود و بعد دیگر تعهد منفعل^۲ که معمولاً به وفاداری اشاره می کند.

۱۱-۲ قصد ماندن^۳ در سازمان

با افزایش رقابت و گسترش روشهای توسعه منابع انسانی، سازمان ها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود قوبروز دهند؛ اما، سازمانی همواره از این مسأله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است.

منابع انسانی سرمایه های ارزشمند هر سازمان است؛ و سایر عوامل مانند فناوری، سرمایه و...، به نیروی انسانی وابسته است. علیرغم پیشرفتهای فنی جدید هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی گردد. لذا لازم است مدیریت سازمان سرمایه انسانی را به درستی شناخته و استعدادهای نهفته را پرورش داده و به نحو مؤثری این سرمایه را در پیشبرد هدفهای سازمان بسیج کند (الوانی، ۱۳۷۰).

یافته های علمی نشان می دهند که تمایل به ترک شغال از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می شود؛ یعنی، کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی کنند، بلکه "تمایل به ترک شغل" را به

^۱ . Active Commitment

^۲ . Passive Commitment

^۳ . Intention to stay

صورت تدریجی در خود پرورش می دهند و پس از درنظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصتهای

استخدامی در سازمان های دیگر، اقدام به ترک شغل می نمایند (تت و می یر، ۱۹۹۳).

گروهی از صاحب نظران رفتار سازمانی، تنش و فشار روانی را بیماری شایع قرن نامگذاری کرده اند. شاید هم برآستی این دوران، عصر فشارهای روانی است، زیرا مشکلات بی شماری از هر سو انسان را احاطه کرده است. این فشارها، به طور حتم با پیچیدگی روزافزون سازمانی و گسترش فنون، ابزارها و ابعاد سازمان، در صورت عدم برنامه ریزی صحیح و مناسب افزایش می یابند.

۱-۱۱-۲ اهمیت و ضرورت قصد ماندن در سازمان:

۱- ترک خدمت کارکنان می تواند به عنوان یکی از مشخصه های فروپاشی روابط کارگر و کارفرما به حساب آید. بنابراین، باید به عنوان یکی از مهمترین معیارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی درنظر گرفته شود.

۲- با توجه به اینکه بیشتر مطالعات در زمینه ترک خدمت در کشورهای اروپایی و بویژه در کشور آمریکای شمالی انجام گرفته است، برای درک بهتر این پدیده انجام چنین پژوهشی در در جامعه ما مؤثر می باشد.

۳- ترک خدمت کارکنان، خصوصاً کارکنان مدیریت در سازمان، پرهزینه می باشد.

۴- کارکنانی که همواره اندیشه ترک خدمت را در سر می پروراند، نمی توانند افرادی پرثمر در جهت نیل به اهداف سازمان باشند.

۵- هرچند که بعضی از عوامل مثل بیماری، وظائف مادرانه و... خارج از کنترل سازمان است، بعضی دیگر از عوامل ترک خدمت کارکنان، قابل کنترل هستند؛ خصوصاً آنها که با ضعف اعمال نظارتی و نارضایت بخش بودن شرایط کار مرتبط می باشد.

۶- بالا رفتن آمار کارکنان مستعفی و جدا شده از سازمان ممکن است نشانه عدم رضایت از شرایط کار باشد. در این صورت مدیران و سرپرستان لازم است مبادرت به بررسی و تجزیه و تحلیل های دقیق سازمانی نموده، ریشه و علل استعفا را پیدا کرده و برطرف نمایند (میرسپاسی، ۱۳۷۴).

اقتصاددانان و پژوهشگران پرسنلی در سطح کلان و روانشناسان و پژوهشگران علوم رفتاری در سطح خرد به مسأله ترک خدمت نگرسته اند. از جنبه سازمانی و از دیدگاه علوم مدیریت، مسأله ترک خدمت به مدیریت نیروی انسانی باز می گردد. مروری بر تحقیقات پیشین نشان می دهد که به طور کلی عوامل مختلفی بر ترک خدمت و تمایل به ترک آن تأثیرگذار بوده اند.

ترک خدمت از پدیده های مهم و عجیب در مطالعه رفتار افراد در محیط سازمانی است. زیرا تنها شاغلان ضعیف نیستند که شغلشان را ترک می کنند. فاریس در تحقیقی نشان داد که ۳۵ درصد از کارکنان حرفه ای که کارشان را ترک کردند در زمره بیش از نیمی از افراد مفید برای سازمان های خود می باشند و در یک سازمان ۲۳ درصد از آنهایی که ترک خدمت کردند در زمره بیش از ۱۰ درصد از افراد مفید بودند در پیشینه تحقیقات مربوط به ترک خدمت، این موضوع مطرح است که وجود مشاغل دیگر بر ترک خدمت تأثیر دارد. مارچ و سایمون^۱ بیان کردند که شرایط عمومی بازار کار بر ترک خدمت اختیاری تأثیر می گذارد. به عبارتی وجود مشاغل فراوان در جامعه، حرکت های ترک کم در جامعه این حرکت را تعدیل می کند و خدمت اختیاری بالا را به دنبال دارد و وجود مشاغل تقریباً در تمام شرایط ضعیف بازار کار، دقیقترین پیش بینی ترک خدمت، شرایط اقتصادی است. مبلی^۲ در یک تحقیق نشان داد که اولاً هر چه نرخ بیکاری پایین باشد، (شرایط اقتصادی مطلوب) و فرصت شغلی بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت اختیاری بیشتر است. ثانیاً قصد ترک کار و نهایتاً ترک کار اختیاری می تواند به شرایط عمومی بازار کار مرتبط باشد؛ به این معنا که هر چند یک فرد ممکن است قصد ترک کار کند، اما تا زمانی که نتواند شغل مناسب جایگزین کند، این عمل را انجام نمی دهد. گرهارت^۳ در یک پژوهش نشان داد که علاوه بر تأثیر شرایط عمومی بازار کار در ترک خدمت اختیاری، طرز تفکر شخصی و حالات روانی و نیز توانایی و مهارت های افراد نیز نقش مهمی را در این باره ایفا می کنند.

هزینه های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح ذیل برشمرد

^۱ . March & Simon

^۲ . Mobley

^۳ . Gerhart

هزینه ترک اختیاری کارکنان دانش مدار هم از بعدی مادی و هم از جهت دست دادن و یا سپردن قابلیت ها به رقبا برای سازمان ها سنگین تمام می شود. نتایج تحقیقات اخیر در تعدادی از شرکتهای آمریکایی بر هزینه سنگین ترک اختیاری کارکنان برای سازمان ها بدون اینکه خود متوجه باشند تأکید دارد (والدمن، کلی، آرونا و اسمیت، ۲۰۰۴). برای مثال طبق گزارش فوق هزینه ترک کارکنان در یک سازمان دانش مدار بین ۳/۴ تا ۵/۸ درصد بودجه کلی عملیاتی سازمان تخمین زده شده است. این هزینه در یک بودجه ۵۰۰ میلیون دلاری تقریباً معادل ۱۷ تا ۲۹ میلیون دلار می شود (هوم و گریفت^۱، ۱۹۹۵؛ کاسیو^۲، ۱۹۹۱).

۱- هزینه های مربوط به پست بلاتصدی: شامل هزینه های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا: هزینه دانش و مهارت از دست رفته.

۲- هزینه های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه شغلی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی- اداری، صدور کارت شناسایی).

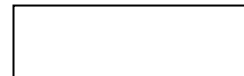
۳- هزینه های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز (جزوات، کتابها، حق التدریس مدرسين)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد.

۴- هزینه های کاهش بهره وری: هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استعفای آنان و هزینه کاهش بهره وری واحدی.

شواهد موجود مبین این نکته است که هزینه ترک نه فقط برای سازمان ها بلکه برای کارکنان نیز گران تمام می شود (سلبیک و بکس، ۲۰۰۴). هزینه های جابجائی، مشکلات با همسر، جدائی از دوستان و محیط کاری و فشارهای روانی برای انطباق با شرایط جدید کاری و دغدغه های احتمالی عدم موفقیت در شغل جدید،

¹ . Hom & Griffeth, 1995

² . Casicio, 1991



شکل ۲-۳ مدل سه بخشی تعهد سازمانی می یرو آلن (۲۰۰۰)

۲-۱۱-۲ نقش عوامل فردی در تمایله به ترک شغل

پژوهش های متعددی (وای و رابینسون^۱، ۱۹۹۸؛ ویل و کیمبل^۲، ۱۹۹۵؛ گرهارت^۳، ۱۹۹۰؛ پرایس و مولر^۴، ۱۹۸۶؛ کوتن و توتل^۵، ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ موبلی و همکاران^۶، ۱۹۷۹) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و

^۱ . Wai & Robinson, 1998

^۲ . Weil & Kimball, 1995

^۳ . Gerhart, 1990

^۴ . Price & Mueller

^۵ . Cotton & Tuttle, 1986

^۶ . Mobley & et. al, 1979

برادوک^۱، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیررسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند (لارسن و لاکین^۲، ۱۹۹۹) سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند (برگ^۳، ۱۹۹۱؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶)؛ به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتیکه احساس کنند که به تخصص آنها احترام گذاشته نمی شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند (هاتون و امرسون^۴، ۱۹۹۸) همچنین وای و رابینسون (۱۹۹۸) و پرایس و مولیر^۵ (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ شغلی در طبقه غیر مدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارند که شغل خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند. مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. برای مثال، نتایج به دست آمده نشان می دهد که (وایزبرگ و گرچنهام^۶، ۱۹۹۳ و کوتن و توتل، ۱۹۸۶) زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می کنند (کام ست^۷، ۲۰۰۰؛ ایتا^۸، ۲۰۰۰). در مقابل وای و رابینسون (۱۹۹۸)، میلر و ویلر (۱۹۹۲) و برگ (۱۹۹۱) در پژوهش خود هیچ رابطه ای بین جنسیت و تمایل به ترک شغل نیافتند. و این در حالیست که الاین^۹ (۱۹۹۷) و سامرس و هندریکس^{۱۰} (۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند که مردان بیشتر از زنان شغل خود را ترک می کنند، شاید علت این باشد که مردان نان آور خانواده هستند و انگیزه پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه، شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، این امکان وجود دارد که شغلشان را جهت یافتن یک شغل جذابتر ترک کنند. پژوهش های انجام گرفته نشان می دهد که تمایل به

¹ . Mitchell & Braddock, 1994

² . Larson & Lakin 1999

³ . Berg, 1991

⁴ . Hatton & Emerson, 1998

⁵ . Price & Mueller 1986

⁶ . Weisberg & Kirschenbaum, 1993

⁷ . Cawmset, 2000

⁸ . Itta, 2000

⁹ . Elaine, 1997

¹⁰ . Summers & Hendrix, 1991

ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگی های فردی مرتبط است و بیشترین میزان تمایل به ترک شغال در سازمان هایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آنها در مقایسه با شغل های مشابه در سازمان های دیگر پایین است و همچنین دارای سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند (لارسن و لاکین^۱، ۱۹۹۹).

۱۲-۲ پیشینه نظری پژوهش

تحقیقات انجام شده در زمینه تعهد سازمانی با رضایت شغلی در چهار گروه دسته بندی می شود:

۱- پژوهش هایی که تعهد سازمانی را متأثر از رضایت شغلی می داند، تحقیقات محققانی چون، آلن و می یر (۱۹۹۱)، کهن^۲، ریچرز^۳، پاراسورمن^۴، موادی^۵، ویلیامز^۶ (۱۹۸۶) و...

۲- تحقیقاتی که رضایت شغلی را متأثر از تعهد سازمانی دانسته است. مطالعات بتمن و استراز^۷ (۱۹۸۴) و دندبرگ و لنس^۸ (۱۹۹۲) و....

۳- مطالعاتی که معرف همبستگی میان آن دو بوده است (بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه متقابل وجود دارد) مطالعات لنس^۹ (۱۹۹۱)، فارگتر و تتریک^{۱۰} (۱۹۸۹)، پورتر و همکاران^{۱۱} (۱۹۷۴).

۱- تحقیقاتی که معرف رابطه ای میان آن دو نمی باشد. تحقیقات کوری و همکارانش^{۱۲} (۱۹۸۶) ریچرز، نتیجه گرفته که رضایت شغلی تأثیر مثبت و تضاد حرفه ای و تضاد نقش تأثیر منفی در تعهد سازمانی دارند. دیکوتیز و سامرز معتقدند که افراد بیشتر متأثر از عوامل محیطی نسبت به سازمان متعهد می شوند تا عوامل شخصی و فلردی نتایج پژوهش آنها معرف آن است که ساختار، فرآیند و جو سازمانی ادراک شده در پیش

¹ . Larson & Lakin 1999

² . Kohn

³ . Richerz

⁴ . Parasorman

⁵ . Mowdey

⁶ Willims, Hazer, 1986

⁷ . Bateman, Strasser, 1984

⁸ . Vandenberg, Lance, 1992

⁹ . Lance, 1991

¹⁰ . Farkez, Tetric, 1989

¹¹ .Porter et. al, 1974

¹² .Curry et. al, 1986

بینی تعهد سازمانی تأثیر دارند که البته تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی نسبت به سایر متغیرهای محیطی بیشتر می باشد. کهن دریافته که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی همبستگی وجود داشته و همبستگی فوق برای کارگران خیلی بیشتر از کارمندان است. در تحقیق فوق رضایت شغلی یکی از پیش شرط های تعهد سازمانی در نظر گرفته شده بود.

۱-۱۲-۲ پیشینه میدانی پژوهش:

الف) پیشینه داخلی

۱- "بررسی میزان رضایت، انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن در شرکت ملی

صنایع پتروشیمی در سال ۱۳۸۶" اداره کل پژوهش و توسعه منابع انسانی، محقق محمد عموزاد

کارشناس ارشد پژوهش و توسعه منابع انسانی. یافته ها و نتایج:

در مجموع میانگین تعهد سازمانی کل در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ۶۶/۹، تعهد عاطفی ۷۵/۴، تعهد مستمر ۶۳/۸، و تعهد هنجاری ۶۶/۴، گزارش شده است.

میانگین رضایت کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی و مؤلفه های آن، به جز در موارد رضایت از حقوق و

نیز رضایت از قوانین و مقررات، بالاتر از حد متوسط یا میانگین نظری (۵۸) بوده است (میانگین حاصل از

طیف شش گزینه ای گویه ها به ترتیب پایین ترین درجه ی طیف معادل یک و بالاترین درجه طیف معادل

۶ در نظر گرفته شده است). بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه ی رضایت از همکار ۵۷/۳ و پایین ترین

میانگین مربوط به مؤلفه رضایت از حقوق ۵۰/۹ بوده است. میانگین رضایت کل کارکنان شرکت ملی صنایع

پتروشیمی ۶۲/۲ بوده و می تواند به معنای آن باشد که رضایت کارکنان در حد متوسط است. میانگین

رضایت از بهداشت و محیط کار ۶۱/۳، رضایت از تسهیلات ۶۰ و رضایت از امنیت شغلی نیز ۶۴/۵ گزارش

شده است.

میانگین انگیزش کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی به جز در مؤلفه های استقلال کاری و مشارکت

کارکنان بالاتر از حد متوسط یا میانگین نظری (۵۸) بوده است. بالاترین میانگین انگیزش مربوط به

سرپرستی (۶۶/۷) و پایین ترین میانگین مربوط به مؤلفه مشارکت سازمانی (۵۴/۳) بوده است.

مقایسه میانگین متغیرهای رضایت، انگیزش و تعهد سازمانی در سه منطقه شمال، ماهشهر و عسلویه نشان

داد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی در منطقه شمال بالاتر از ماهشهر و عسلویه است. همچنین انگیزش

شغلی شرکت‌های واقع در منطقه ماهشهر بالاتر از شرکت های واقع در دو منطقه شمال و عسلویه است. به

عبارت دیگر، کارکنان شاغل در منطقه عسلویه در هر سه متغیر رضایت، انگیزش و تعهد سازمانی میانگین

پایین تری نسبت به کارکنان سایر مناطق دارند.

۲- "بررسی رابطه تنشهای سازمانی با تمایل کارکنان به ترک خدمت" محققان: مهدی ابراهیمی نژاد

استادیار دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان و محمدیاری ناصریه کارشناس ارشد مدیریت دولتی (دانشگاه ولی

عصر (عج) رفسنجان)

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد فرضیه اول یعنی تنش ناشی از ساختار سازمانی نامناسب بیشترین

تأثیر را در تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. دومین فرضیه که بیشترین تأثیر در تمایل به ترک خدمت

کارکنان دارد تنش ناشی از مسائل و مشکلات خانوادگی کارکنان است. سومین فرضیه که نقش مهمی در

تمایل به ترک خدمت کارکنان ایفا می کند تنش ناشی از مسائل و مشکلات اقتصادی می باشد. میزان

متوسط درآمد ماهیانه کارکنان در تمایل به تصمیم آنها جهت تداوم خدمت تأثیر قاطعی دارد. فرضیه چهارم

که مورد تأیید قرار گرفت و در درجات بعدی از لحاظ مؤثر بودن بر تمایل به ترک خدمت قرار دارد، تنش

ناشی از عدم امنیت شغلی است. فرضیه پنجم نشان دهنده رابطه ضعیفی بین تنش ناشی از ورود فناوری

جدید با ترک خدمت کارکنان می باشد. زیرا سازمانها با دوره های آموزشی کوتاه مدت سعی می کنند

کارکنان را با فناوری جدید آشنا سازند و آنان نیز سعی می کنند خود را با وضعیت جدید همسو سازند.

فرضیه آخر که کمترین تأثیر را در تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد تنش ناشی از شرایط نامناسب کار می باشد.

حفظ نیروی انسانی کوشش دائمی و پیوسته را می طلبد. عواملی که به عنوان عامل تنش را در سازمان معرفی شد همانگونه که قادرند فرد را وادار به خروج از سازمان نمایند در جنبه مثبت می توانند احتمال بقای شخص را در سازمان تقویت کنند. به عبارت دیگر، ساختار سازمانی مناسب، اطمینان از امنیت شغلی، کوشش مدیریت در جهت رفع مشکلات اقتصادی افراد، ایجاد محیط کاری مطلوب و اهتمام در جهت کاستن از مشکلات خانوادگی کارکنان از جمله عواملی هستند که احتمال بقای فرد در سازمان را بالا می برد. ضمن اینکه افرادی در سازمان وجود دارند که با وجود عدم رضایت از عوامل فوق، به دلیل روابط اجتماعی مثبت در محیط کار و یافت نشدن مشاغل بهتر مؤسسه متبوع خود را ترک نمی کنند. به عبارت دیگر می توان گفت دلایل افرادی که از سازمان خارج می شوند در تضاد کامل با دلایل بقای سایر افراد سازمان نمی باشد. فردی که از یک سو از شغلش ناراضی است و از سوی دیگر احساس می کند که احتمال یافتن شغلی در جای دیگر بسیار کم است، در آن صورت از آن سازمان نخواهد رفت، ولی میزان تلاش و سرعت کار خود را کاهش خواهد داد و از تمام توانایی های خود استفاده نخواهد کرد.

۳- "رابطه رضایت شغلی مدیران دانشکده ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد"

سال ۱۳۷۹، محقق حبیب اله شجاعی فر

نتایج زیر به دست آمد:

۱- بین مؤلفه های رضایت شغلی مدیران و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

۲- بین رضایت شغلی مدیران بر حسب رشته تحصیلی (رشته های مرتبط و غیرمرتبط با مدیریت

آموزشی) آنان ارتباط معنی داری مشاهده نشد.

۳- بین رضایت شغلی مدیران و سنوات خدمت آنان رابطه معنی داری مشاهده نشد.

۴ - بین تعهد سازمانی مدیران بر حسب رشته تحصیلی (رشته های مرتبط و غیرمرتبط با مدیریت آموزشی) آنان ارتباط معنی داری مشاهده نشد.

۵ - بین تعهد سازمانی مدیران و سنوات خدمت آنان رابطه معنی داری مشاهده نشد.

۴ - "بررسی آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی کارمندان سازمان فرهنگی -

تفریحی شهرداری اصفهان" سال ۱۳۸۶، محقق زینب اله توکلی

نمونه پژوهشی ۶۰ نفر از کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری اصفهان بود که بطور تصادفی در دو گروه (گروه آزمایشی اول: شامل ۲۳ نفر و ۲۳ نفر گروه کنترل و گروه آزمایشی دوم ۷ نفر در گروه آزمایشی و ۷ نفر در گروه کنترل) قرار گرفتند. نتایج نشان داد که آموزش رفتار شهروندی سازمانی در گروه دوم تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری، به جزء تعهد مداوم را افزایش داده است. اما در گروه اول به جزء تعهد مداوم اثربخش نبوده است.

فصل سوم:

روش اجرای تحقیق

۱-۳ مقدمه

امروزه، بندرت می توان بدون استفاده از روشهای آماری اقدام به تفسیر، تبیین و تحلیل نتایج بدست آمده از تحقیقات و پژوهشهای علمی کرد. به این ترتیب، در قلمرو علم مدیریت نیز کمتر می توان بدون استفاده از روشهای آماری تحقیقی درخور توجه انجام داد؛ بنابراین پژوهشگران علم مدیریت نیز باید برای اجرای طرحهای تحقیقاتی خود در حد لزوم به این ابزار مجهز شده، برای برآوردن نیازهای ویژه خود از آن بهره

مند شوند. اگر اطلاعات را از مهمترین لوازم تصمیم گیری به شمار آوریم؛ علم آمار که با پردازش داده ها و تبدیل آنها به اطلاعات مورد نیاز، زمینه اتخاذ تصمیم را فراهم می کند، یکی از مهمترین علوم محسوب خواهد شد. آنچه مسلم است هنر مدیران و کارشناسان در نحوه استفاده از روشهای آماری و تحلیل اطلاعات بدست آمده تجلی پیدا می کند. این امر به حدی اهمیت دارد که امروزه اکثر مدیران و مسئولان سازمان ها، از مشاوران آماری استفاده می کنند.

۲-۳ روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ روش در دسته تحقیقات علی قرار می گیرد، زیرا در آن از تکنیک آماری معادلات ساختاری که به بررسی رابطه علی بین متغیرها می پردازد، استفاده شده است. اما روش انجام تحقیق مذکور بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می باشد، زیرا با بکارگیری نظریه ها و برخی علوم رفتاری و مدیریت و آمار در مورد جامعه آماری به نتایجی دست می یابد که برای آن دسته از سازمان ها و مؤسساتی که در حوزه جامعه آماری قرار می گیرند قابل استفاده و کاربرد می باشد.

۳-۳ جامعه آماری

مشخص کردن جامعه آماری یکی از ضروریات و اصول هر پژوهش به شمار می آید. محدوده و فضای مطلوب ما جامعه های آماری را معین و مشخص می کند؛ بنابراین تعریف جامعه آماری عبارتست از: «تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند.» صفت مشخصه، صفتی است که بین همه عناصر جامعه آماری مشترک و متمایز کننده جامعه آماری از سایر جوامع باشد. گاهی بعلت وسعت زیاد جامعه، بررسی جامعه امکان پذیر نمی باشد اما به هر حال بررسی تمام عناصر جامعه اطلاعات کامل و دقیقتری به دست می دهد.

جامعه آماری مورد استفاده در این تحقیق شامل ۵۳۰ نفر از کارمندان سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می باشد.

۴-۳ تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری

هر بخشی از جامعه آماری را نمونه می گویند؛ نمونه عبارتست از: «تعداد محدودی از احاد جامعه آماری که بیان کننده ویژگیهای اصلی جامعه باشد». با این تعریف طبیعی است از جامعه های آماری می توان نمونه های متعددی انتخاب کرد (آذر، ۱۳۸۷، ۶).

در حقیقت نمونه گیری، انتخاب بخشی از جامعه بعنوان نماینده آن جامعه است و از آنجایی که بررسی تمامی اعضا جامعه زمان زیادی نیاز داشته و از نظر هزینه مقرون به صرفه نمی باشد، به ناچار باید اقدام به نمونه گیری نمود (مقیم، ۱۳۷۷، ۳۶).

جهت نمونه گیری می توان از اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری در مدل یابی ساختاری استفاده نمود. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد، در غیر اینصورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه کارانه تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل پیشنهاد شده است (میلر و کانس، ۱۹۷۳).

از دیدگاه جیمز استیونس حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، یک قاعده سرانگشتی خوب بشمار می آید (غفاری آشتیانی، ۱۳۸۷، ۹۳).

در این تحقیق حجم نمونه براساس فرمول زیر محاسبه شده است:

$$5q \leq n \leq 15q$$

چون تعداد سؤالات پرسشنامه ۲۴ است. حداقل نمونه باید بین دو مقدار ۱۲۰ و ۳۶۰ باشد و با توجه به نظر اسلایچ راهنما و مشاور و مقاله کلیدی حد وسط این مقادیر یعنی ۲۴۰ انتخاب شد، ضمناً برای اطمینان بیشتر حجم نمونه از طریق فرمول کوکران نیز محاسبه شد که با در نظر گرفتن مقدار ۰.۰۵ برای پارامتر d حجم نمونه برابر ۱۴۳ بدست آمد که دلیل بر صحت حجم نمونه انتخابی است.

از تمام پرسشنامه ها ۲۲۸ پرسشنامه برگشت داده شد و تجزیه و تحلیل های فصل چهارم بر اساس ۲۲۸ نمونه از جامعه آماری انجام شده است.

۳-۵ روش گردآوری اطلاعات

در این تحقیق از روش میدانی برای گردآوری داده ها استفاده می شود.

۳-۶ ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده از معیارهای موجود در مقاله کلیدی استخراج گردیده است، این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال در رابطه با بررسی ارتباط میان نگرش، شفافیت نقش، تضاد نقش، تعهد به سیاستها، وجدان کاری و ویژگی شهروندی سازمانی کارمندان می باشد.

● نگرش

در این تحقیق پرسشنامه سنجش نگرش حاوی ۲ سؤال می باشد و شامل سؤالات ۱ و ۲ می شود و در فرضیه شماره ۱ تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله "تعهد کارمند و سیاستهای سازمانی" که توسط فوت و سیپل و دافی در سال ۲۰۰۵ نوشته شده است می باشد (فوت و سیپل و دافی^۱، ۲۰۰۵، ۲۱۸).

● شفافیت نقش

در این تحقیق پرسشنامه سنجش شفافیت نقش حاوی ۵ سؤال می باشد و شامل سؤالات ۳ تا ۷ می شود و در فرضیه ۲ تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله "تعهد کارمند و سیاستهای سازمانی" که توسط فوت و سیپل و دافی در سال ۲۰۰۵ نوشته شده است می باشد (فوت و سیپل و دافی، ۲۰۰۵، ۲۱۹-۲۱۸).

● تضاد نقش

در این تحقیق پرسشنامه سنجش تضاد نقش حاوی ۴ سؤال می باشد و شامل سؤالات ۸ تا ۱۱ می شود و در فرضیه ۳ تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله "تعهد کارمند و سیاستهای سازمانی" که توسط فوت و سیپل و دافی در سال ۲۰۰۵ نوشته شده است می باشد (فوت و سیپل و دافی، ۲۰۰۵، ۲۱۹).

● تعهد به سیاستهای سازمان (تعهد سیاسی)

¹ . David A. Foote & Scott J. Seiple & Michelle K. Duffy 2005, p 218

در این تحقیق پرسشنامه سنجش تعهد به سیاستها (تعهد سیاسی) حاوی ۷ سؤال می باشد و شامل سؤالات ۱۲ تا ۱۸ می شود و در فرضیه های ۱، ۲، ۳، ۴الف و ۴ب تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله "تعهد کارمند و سیاستهای سازمانی" که توسط فوت و سیپل و دافی در سال ۲۰۰۵ نوشته شده است می باشد (فوت و سیپل و دافی، ۲۰۰۵، ۲۱۹).

• وجدان کاری

در این تحقیق پرسشنامه سنجش وجدان کاری حاوی ۳ سؤال می باشد و شامل سؤالات ۱۹ تا ۲۱ می شود و در فرضیه ۴الف تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله "تعهد کارمند و سیاستهای سازمانی" که توسط فوت و سیپل و دافی در سال ۲۰۰۵ نوشته شده است می باشد (فوت و سیپل و دافی، ۲۰۰۵، ۲۱۹).

• ویژگی شهروندی سازمانی (فضیلت شهروندی)

در این تحقیق پرسشنامه سنجش ویژگی شهروندی حاوی ۳ سؤال می باشد و شامل سؤالات ۲۲ تا ۲۴ می شود و در فرضیه ۴ب تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله "تعهد کارمند و سیاستهای سازمانی" که توسط فوت و سیپل و دافی در سال ۲۰۰۵ نوشته شده است می باشد (فوت و سیپل و دافی، ۲۰۰۵، ۲۱۹).

جدول (۱-۳) تعداد سؤالات متغیرها

ردیف	نام متغیر	تعداد سؤالات	ترتیب سؤالات
۱	نگرش	۲	۱ و ۲
۲	شفافیت نقش	۵	۳ تا ۷، ۷ و ۸ معکوس
۳	تضاد نقش	۴	۸ تا ۱۱
۴	تعهد سیاسی	۷	۱۲ تا ۱۸، ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۶ معکوس
۵	وجدان کاری	۳	۱۹ تا ۲۱، ۲۰ معکوس
۶	ویژگی شهروندی	۳	۲۲ تا ۲۴، ۲۴ معکوس
	جمع	۲۴	۱ تا ۲۴

پرسشنامه مذکور در نهایت با تأیید اساتید راهنما و مشاور مورد استفاده قرار گرفته است و بهمین جهت استاندارد محسوب می شود. لازم به ذکر است در ابتدای پرسشنامه سؤالاتی در جهت شناخت ویژگیهای فردی و سازمانی جامعه آماری مطرح شده است. ضمناً سؤالات پرسشنامه براساس مقیاس ترتیبی و طیف لیکرت ۵ تایی شامل: بسیار مخالف، مخالف، بی تفاوت، موافق، خیلی موافق تنظیم گردیده و براساس موضوع فرضیات تحقیق طراحی شده است.

نحوه امتیازدهی نمرات پرسشنامه براین اساس به شرح زیر است:

۱- خیلی مخالف ۲- مخالف ۳- بی تفاوت (دیدگاه خنثی) ۴- موافق ۵- خیلی موافق

۳-۷ روایی و پایایی ابزار جمع آوری داده ها

۳-۷-۱ روایی^۱

روایی، آن خصیصه ابزار و یا روش جمع آوری داده هاست که با داشتن این خصیصه مقولاتی را تعیین می کند که برای تعیین آن مقولات طرح ریزی شده است. بطور خلاصه یعنی «بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را دارد، بدرستی بسنجد».

روایی از آن جهت حائز اهمیت است که در صورت عدم وجود روایی نتایج حاصل از اندازه گیریها و آزمونها ارزش و اعتبار علمی نخواهد داشت.

با توجه به این که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش اولاً از مدل مفهومی مقاله کلیدی استخراج گشته و ثانیاً به تأیید اساتید محترم راهنما و مشاور رسانده شده است از لحاظ روایی تا حد بسیار بالایی قابل اعتماد می باشد.

۳-۷-۲ پایایی^۲

^۱ . Validity

^۲ . Reliability

یکی از شرایط مهم برای اینکه آزمون، وسیله ای مطمئن برای پیش بینی و سنجش متغیر مورد نظر باشد این است که قابل اعتماد و اطمینان و دارای ثبات باشد؛ یعنی با انجام آن آزمون، همیشه نتایج یکسانی به دست آید. پس پایایی آزمون، مقیاسی است که بوسیله آن، درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می گردد (سعادت، ۱۳۷۵، ۱۴۶).

پایایی، کیفیت ثبات و اعتباری است که ابزار یا روش جمع آوری داده ها در طول زمان نشان می دهد. برای بدست آوردن ضریب پایایی روشهای مختلفی وجود دارد که مهمترین آنها عبارتست از:

الف) تکرار آزمون^۱

ب) معادل سازی^۲

ج) دونیم سازی^۳

د) روش کودز- ریچاردسون

ه) روش مقیاس آلفای کرون باخ

برای سنجش پایایی پرسشنامه مذکور (۲۰ پرسشنامه) از روش مقیاس آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی به آن حدی اطلاق می شود که فرآیند سنجش فاقد هر دو نوع خطای سیستماتیک و تصادفی باشد و مقصود از روایی آن است که ابزار سنجش بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را به درستی مورد سنجش قرار دهد (خاکی، ۱۳۸۲، ۲۲۸).

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده و پس از آماده سازی مقدماتی میان چند تن از کارشناسان جامعه آماری توزیع و نیز خدمت اساتید راهنما و مشاور ارائه و اصلاحات لازم در آن اعمال شده است تا برای توزیع نهایی آماده گردد. در این پژوهش برای سنجش اعتبار پرسشنامه از مقیاس آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده برای این پرسشنامه ۰/۸۷۳ است که نشان دهنده این است که پرسشنامه از اعتبار خوبی برخوردار است.

^۱ . Test- retest

^۲ . Alternative- form

^۳ . Split- halves

فرمول مقیاس آلفای کرونباخ بصورت زیر می باشد:

$$r_a = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

r_a : ضریب پایایی پرسشنامه

N : تعداد سؤالات پرسشنامه

S_i^2 : واریانس پاسخهای داده شده به سؤال i ام

S_t^2 : واریانس کل پاسخهای پرسشنامه

مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده برای ابعاد و متغیرهای پرسشنامه تحقیق در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول (۲-۳) مقدار آلفای کرونباخ

ردیف	نام متغیر	تعداد سؤالات	مقدار آلفای کرونباخ
۱	نگرش	۲	۰/۷۰۶
۲	شفافیت نقش	۵	۰/۷۳۶
۳	تضاد نقش	۴	۰/۷۵۱
۴	تعهد سیاسی	۷	۰/۹۰۱
۵	وجدان کاری	۳	۰/۸۵۴
۶	ویژگی شهروندی	۳	۰/۷۵۹

۸-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

در تحقیق حاضر اطلاعات به دست آمده با استفاده از شیوه های آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت، لذا در تحلیل توصیفی از جدول توزیع فراوانی، شاخص های مرکزی، پراکندگی و

نمودارها با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS در تحلیل استنباطی از تکنیک آماری مدل یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر تأیید) با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

۳-۸-۱ تحلیل عامل تأییدی

تحلیل عامل تأییدی در واقع آزمون یک مدل تئوری است، که در آن پژوهشگر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می کند که این مدل، مبتنی بر شالوده تجربی و نظری قوی است، تحلیل عامل تأییدی مشخص می کند که کدام متغیرها به کدام عامل و کدام عامل ها با کدام عامل ها همبسته شود. محقق برای اجرای روش عاملی تأییدی باید ابتدا فرضیه های معینی را تدوین و تعداد عامل های استخراجی و متغیرهایی را که بر هر عامل بار دارند، تعیین نماید. روش تحلیل عاملی تأییدی، بر ارزش داده ها را با این عامل های فرضی می آزماید. برای سنجش میزان بر ارزش داده ها می توان از نسبت مجذور کاری به درجه آزادی استفاده کرد.

۳-۸-۲ مدل معادلات ساختاری

مدل ساختاری ساختار علی مفروض بین متغیرهای مکنون^۱ (سازه های نظری که به گونه مستقیم مشاهده پذیر نیستند) را مشخص می نمایند. قسمت تابع ساختاری یا تحلیل مسیر روابط علی بین متغیرهای نهفته را مشخص می کند. در متدولوژی معادلات ساختاری ۲ دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون (یا متغیرهای موجود در مدل تحلیلی تحقیق) برآورد می شوند:

* گاما (γ): که معرف ضریب همبستگی بین یک متغیر مکنون برونزا^۲ و یک متغیر مکنون درونزا^۳ است.

* بتا (β): که معرف ضریب همبستگی بین یک متغیر مکنون درونزا و یک متغیر مکنون درونزای دیگر است.

یکی از قوی ترین و مناسب ترین روش های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است زیرا ماهیت اینگونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی تواند آن ها را با شیوه دو

^۱ . Latent Variables

^۲ . Exogenous Variables

^۳ . Endogenous Variables

متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شوند) حل نمود. تجزیه و تحلیل چند متغیر به یک سری روشهای تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی اصلی آن ها تجزیه و تحلیل همزمان "K متغیر مستقل" و "n متغیر وابسته" است. تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا مدل سازی یا مدل های معادلات ساختاری، یکی از اصلی ترین روش های تجزیه و تحلیل ساختار داده های پیچیده است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که ساختار مثبتی بر تئوری، «تأثیرات همزمان» متغیرها را برهم نشان می دهد. این روش یا متدلوژی، ترکیب ریاضی و آماری پیچیده ای از تجزیه و تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر است و براساس آن به آزمون مدل تحقیق در فصل چهارم پرداخته می شود.

در مدل اندازه گیری، ارتباط میان متغیرهای مکنون بوسیله ضریب بتا برآورد می شود، در حقیقت با این کار بطور همزمان کلیه ضرایب رگرسیون چند گانه محاسبه می شود، سپس با استفاده از تست t معناداری ضرایب بتا بدست آمده و بر آن اساس نرم افزار لیزرل معادلات ساختاری و اندازه گیری بین متغیرها را محاسبه می کند.

ضمناً بطور کلی، مدل مورد نظر از نظر برازندگی، توسط شاخص های برازندگی متعددی که توسط نرم افزار لیزرل بطور خودکار و با استفاده از تست کاری دو محاسبه می شود مورد ارزیابی قرار می گیرد. البته زمانی که تعداد نمونه ها بین ۷۵ الی ۲۰۰ مورد باشد، از تست کای دو برای برازندگی مدل استفاده می شود.

تجزیه و تحلیل داده ها فرایندی است که طی آن داده هایی که از طریق بکارگیری ابزارهای جمع آوری در نمونه (جامعه) آماری فراهم آمده اند، خلاصه، کدبندی و دسته بندی ... و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل و ارتباط بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. در این فرایند داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می شوند و تکنیک های گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج ها و تعمیم ها بعهده دارند.

در این تحقیق از مدل یابی ساختاری، با استفاده از نرم افزار (Lisrel) برای تجزیه و تحلیل فرضیه ها استفاده شده است. مدل ساختاری روابط علی ممکن بین متغیرها را توصیف می کند.

در این فرایند ابتدا یک سلسله مراتب علی مطرح می شود که در آن برخی متغیرها ممکن است علت احتمالی متغیرهای دیگری باشد. اما بطور قطع نمی تواند معلول آن باشد. به بیان دیگر ترتیب متغیرها به گونه ای است که متغیری که در مرتبه بالای این سلسله مراتب قرار دارد ممکن است علت متغیر مرتبه پایین تر از آن باشد، اما بعید است متغیر پایین تر علت متغیر بالاتر از آن باشد.

مدل یابی معادله ساختاری یک تکنیک نیرومند تحلیل چند متغیری، و در واقع موارد خاص تعدادی از روشهای دیگر تحلیل چند متغیری است. این تکنیک که تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون، یا مدل یابی علی و تحلیل ساختاری کوواریانس نیز نامیده شده، یکی از پیشرفتهای متدولوژیکی نوید بخش در علوم رفتاری است.

مدل کامل معادله ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است. نمودارهای مسیر نقش اساسی در مدل یابی ساختاری بازی می کنند. این نمودارها مانند فلوچارتهای کامپیوتری است که متغیرهایی را که با خطوط بیانگر جریان علی با هم متصل شده اند، نشان می دهد. نمودار مسیر را می توان به عنوان وسیله ای برای نمایش این مطلب در نظر گرفت که کدام متغیرها موجب تغییراتی در متغیرهای دیگر می شوند. همه متغیرهای مستقل دارای پیکانهایی است که بسوی متغیر وابسته نشانه می روند. ضریب وزنی بالای پیکان قرار می گیرد. توجه داشته باشید که علاوه بر نمایش روابط معادله خطی با پیکانها، نمودار مسیر در معادله ساختاری دارای چندین جنبه دیگر نیز هست. نخست آن که باید واریانس متغیرهای مستقل را بدانیم تا بتوانیم مدل روابط ساختاری را آزمون کنیم. واریانسها در نمودارها با بکار بردن خطوط منحنی بدون آنکه نوک پیکانها مشخص شود، نشان داده می شود. چنین خطوطی مانند سیم در نظر گرفته می شود. دوم برخی متغیرها به شکل دایره (یا بیضی) و برخی از آنها به شکل مربع و (یا مستطیل) نمایش داده می شوند. بیضی یا دایره معرف متغیرهای مکنون و مستطیل یا مربع نمایشگر

متغیرهای اندازه گیری شده است (میرنظامی، پایان نامه ارشد، "بررسی نقش تمایل ارتباط عاطفی کارکنان در ایجاد وفاداری کارکنان"، ۱۳۸۸، ۶۳).

www.markazdanesh.ir

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل اطلاعات

www.markazdanehsh.ir

داده ها شامل ارقام و مشخصاتی هستند که برای معنی دار کردن باید از روش های آماری یا غیر آماری به منظور دستیابی به هدف تحقیقات یا پژوهش استفاده کرد.

پیوند دادن موضوع تحقیق به رشته ای از اطلاعات موجود مستلزم اندیشه ای خلاق است. معمولاً موضوعی به ذهن محقق خطور می کند که یافتن منابع داده ای موجود برای بررسی آن مستلزم خلاقیت ذهنی محقق است، آرایش و تنظیم داده ها نیز مستلزم خلاقیت است. طرح دستچین کردن مطالب خاصی، کد گذاری داده ها، استخراج داده هایی از میان کدها همگی مستلزم خلاقیت اند. نقد و بررسی نیز در تحلیل داده های موجود حائز اهمیت بیشتری است. تحلیل داده های موجود غالباً مستلزم اعمال و هنجارهای علمی است. (بیکر، ۱۳۷۷، ۳۰۶).

تجزیه و تحلیل به عنوان مرحله ای علمی از پایه های اساسی هر تحقیق می باشد که به وسیله آن کلیه فعالیت های تحقیق تا رسیدن به نتیجه کنترل هدایت می شوند به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل نتایج عبارت از روشی است که به وسیله آن کل فرآیند و پژوهش از انتخاب مسئله تا رسیدن به یک نتیجه مورد کنترل قرار می گیرد.

۴-۲- آمار توصیفی

ATT^۱ : (نگرش فرد)

^۱RCL: (شفافیت نقش)

^۲RCO: (تعارض نقش)

^۳PC: (تعهد به سیاست ها)

^۴CON: (وجدان کاری)

CV: (ویزگی شهروندی)

γ_{ij} : ضرایب ساختاری از متغیر برون زا به متغیر درون زا

β_{ij} : ضرایب ساختاری میان متغیر های درون زا

www.markazdaneshtei.ir

-
- ۱ - Role clarity
۲- Role conflict
۳- Policy Commitment
۴- Conscientiousness
6-civic virtue

رتبه	مختبر	سوالات	مخاطب	مخاطب	تقریب	تعداد	رتبه
۱	تجزیه و تحلیل	ATT ^۱	۶	۲۱	۲۳	۷۲	۱۰۶
۲		ATT ^۲	۶	۳۱	۵۹	۷۳	۵۹
۳	تجزیه و تحلیل	RCL ^۱	۲	۱۵	۲۸	۹۰	۹۳
۴		RCL ^۲	۹	۱۴	۴۲	۸۴	۷۹
۵		RCL ^۳	۱۸	۴۵	۶۷	۴۰	۵۸
۶		RCL ^۴	۴	۴	۷۶	۱۴۳	۱
۷		RCL ^۵	۸	۱۹	۶۴	۷۴	۶۳
۸		ROC ^۱	۳	۱۴	۵۱	۸۲	۷۸
۹		ROC ^۲	۱۵	۲۷	۵۰	۹۱	۴۵
۱۰	تجزیه و تحلیل	ROC ^۳	۲۰	۳۷	۴۱	۷۴	۵۶
۱۱		ROC ^۴	۶	۲۳	۲۲	۹۲	۸۵
۱۲		PC ^۱	۴	۱۹	۴۹	۶۸	۸۸
۱۳		PC ^۲	۲۱	۴۸	۵۰	۵۴	۵۵
۱۴		PC ^۳	۲	۱۳	۴۱	۸۱	۹۱
۱۵		PC ^۴	۶	۲۵	۵۸	۷۱	۶۸
۱۶		PC ^۵	۷	۲۲	۳۱	۷۰	۹۸
۱۷	تجزیه و تحلیل	PC ^۱	۷	۱۶	۵۴	۵۵	۹۶
۱۸		PC ^۲	۳	۱۶	۳۲	۵۰	۱۲۷
۱۹		CON ^۱	۳	۱۶	۳۳	۷۳	۱۰۳
۲۰		CON ^۲	۶	۱۶	۴۱	۴۸	۱۱۷
۲۱		CON ^۳	۰	۴	۵۵	۵۹	۱۱۰
۲۲		CV ^۱	۰	۴	۳۳	۷۲	۱۱۹
۲۳		CV ^۲	۴	۷	۳۷	۶۶	۱۱۴
۲۴	تجزیه و تحلیل	CV ^۳	۳	۸	۵۲	۶۵	۱۰۰

جدول ۱-۲-۴ آمار توصیفی پاسخگویان

همانگونه که در فصل سوم نیز اشاره شد، به ازاء هریک از متغیرهای تحقیق چند سوال مطرح شده است. جدول ۱-۲-۴ به اختصار نشان می دهد که چند نفر از پاسخگویان، کدام گزینه را به ازاء هر سوال انتخاب کرده اند.

جدول ۲-۲-۴ توزیع فراوانی و درصد فراوانی زنان و مردانی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند را نشان می دهد.



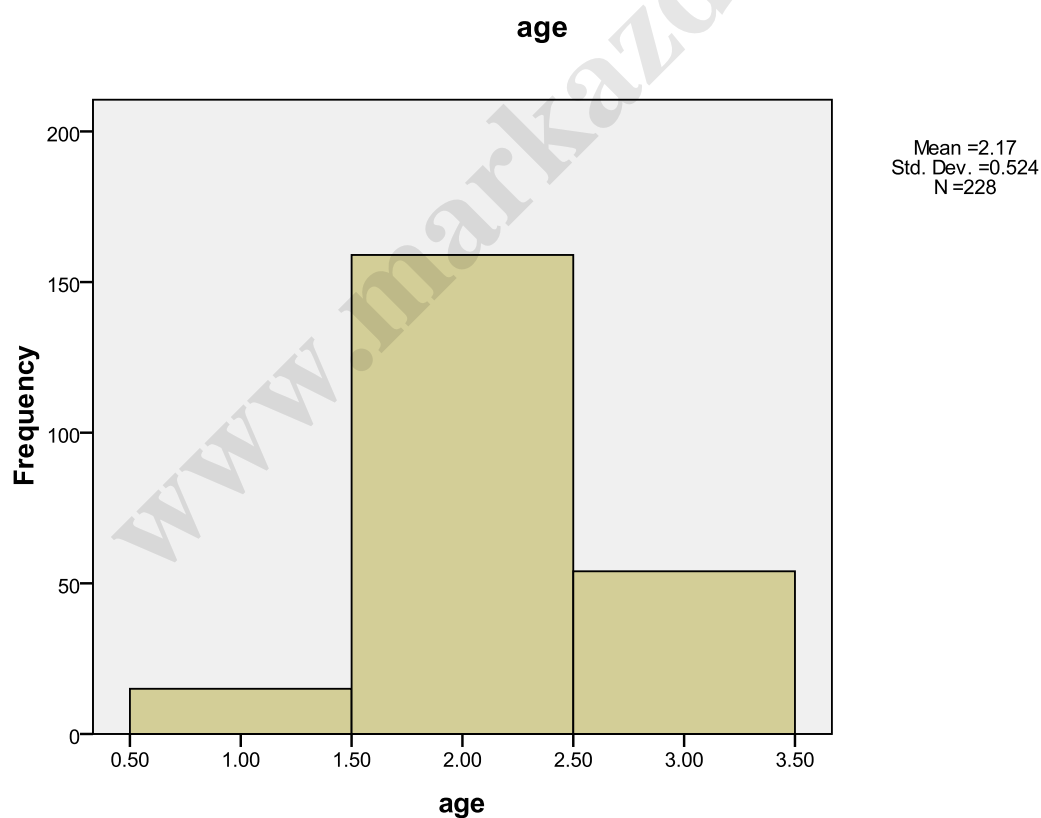
جدول ۲-۲-۴ تعداد و درصد جنسیت پاسخ دهندگان

گروهها	فراوانی	درصد فراوانی
۰ (مردان)	148	64.9
۱ (زنان)	80	35.1

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها در باب تعداد مردان و زنان پاسخ دهنده می توان گفت:

۶۴.۹ درصد از پاسخ دهنده گان مرد بوده اند و ۳۵.۱ درصد از آنان زن بوده اند.

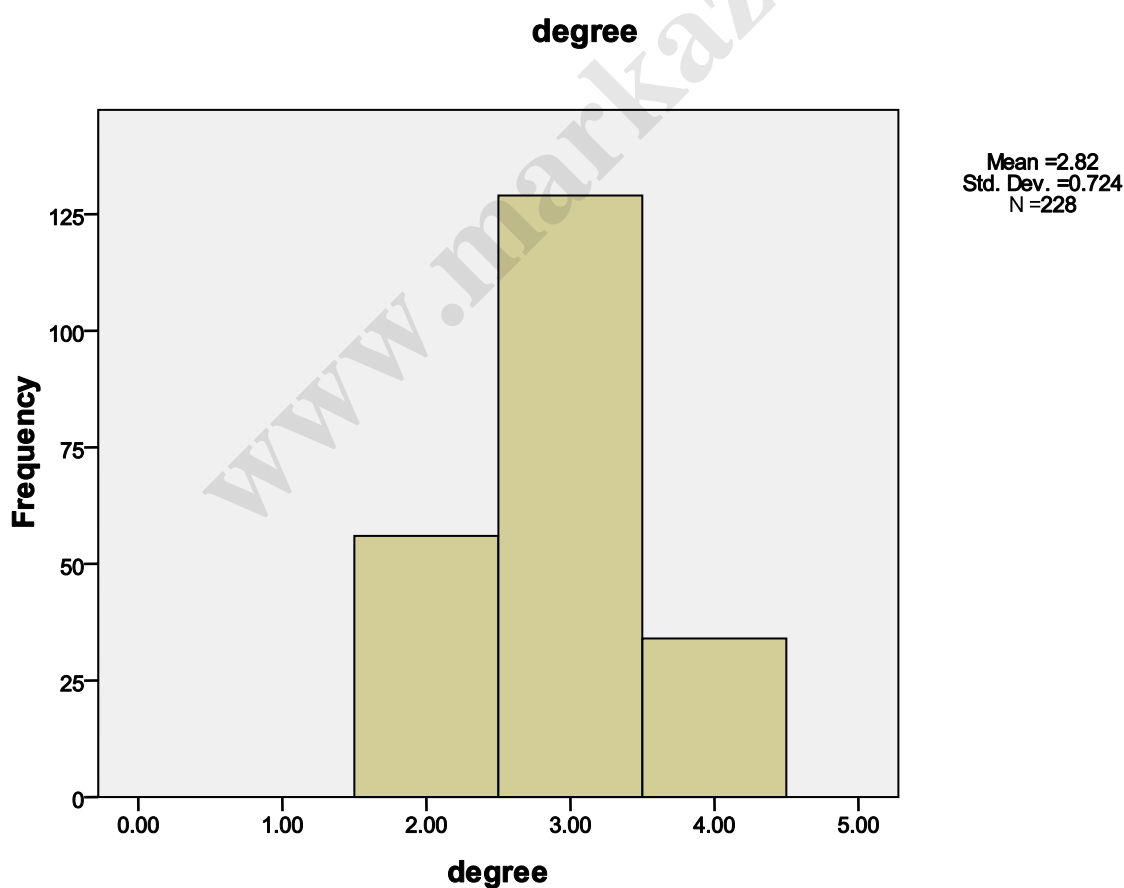
جدول ۳_۲_۴ توزیع فراوانی و درصد فراوانی وضعیت سنی افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند را نشان می دهد.



جدول ۳_۲ تعداد و درصد وضعیت سنی پاسخ دهندگان

گروهها	فراوانی	درصد فراوانی
۱ (کمتر از ۲۵)	15	6.6
۲ (۲۵-۴۰)	159	69.7
۳ (بیش از ۴۰)	54	23.7

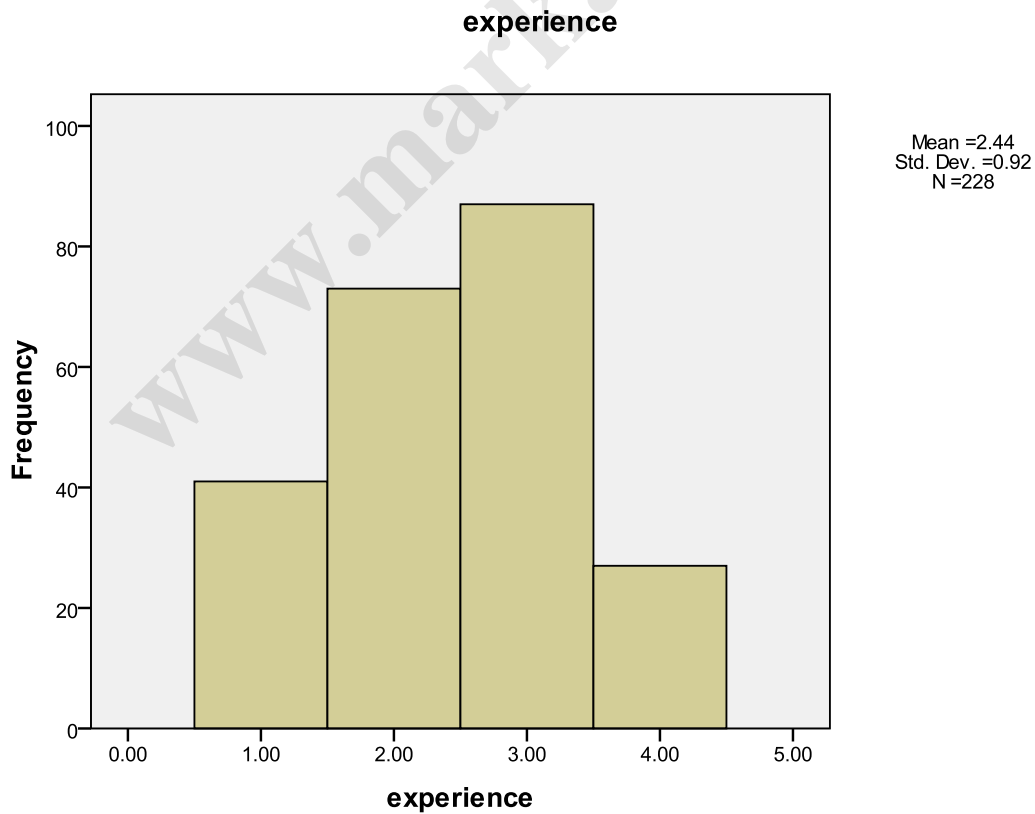
جدول ۴_۲ توزیع فراوانی و درصد فراوانی تحصیلات افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند را نشان می دهد.



۴_۲_۴ تعداد و درصد وضعیت تحصیلات پاسخ دهندگان

گروهها	فراوانی	درصد فراوانی
۲ (فوق دیپلم)	65	28.5
۳ (لیسانس)	129	56.6
۴ (فوق لیسانس و بالاتر)	34	14.9

جدول ۴_۲_۵ توزیع فراوانی و درصد فراوانی وضعیت تجربه افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند را نشان می دهد.



۵_۲_۴ تعداد و درصد وضعیت تجربه پاسخ دهندگان

گروهها	فراوانی	درصد فراوانی
۱) (۵ سال یا کمتر)	41	18.0
۲) (بین ۶ تا ۱۰)	73	32.0
۳) (بین ۱۰ تا ۲۰)	87	38.2
۴) (بیش از ۲۰)	27	11.8

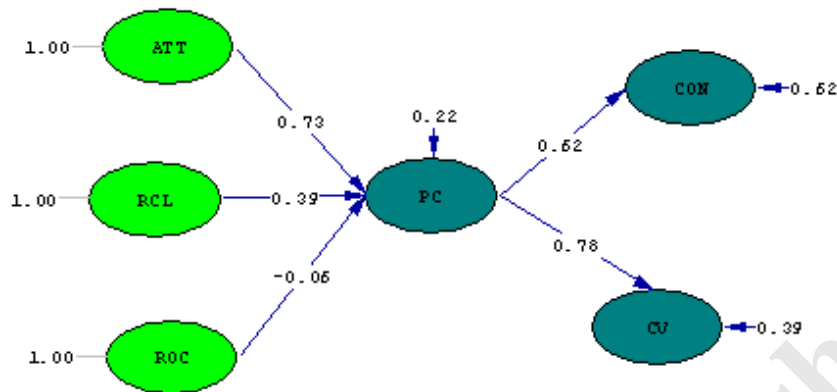
۳-۴- تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل فرضیه های این پژوهش و با توجه به مدل ارائه شده در رابطه با تاثیر نگرش فرد، شفافیت نقش و تعارض نقش بر تعهد به سیاست ها و تاثیر تعهد به سیاست ها بر وجدان کاری و خصوصیات شهروندی از معادلات ساختاری استفاده شده است.

همانگونه که در شکل (۱-۳-۴) دیده می شود متغیرهایی که در مدل تعریف شده اند در یک معادله " متغیر مستقل هستند در معادله های دیگر وابسته می باشند و این مطلب یک به هم پیوستگی و در هم تنیدگی در شکل معادلات به وجود آورده است. از این رو می بایست تمام این معادلات با هم به طور همزمان در نظر گرفته شوند.

این دسته از معادلات در واقع معادله هایی است که روابط مفروض میان متغیرهای مکنون در مدل را مشخص می کند و از طریق برقراری آنها، ضرایب استاندارد شده رگرسیون (ضرایب

مسیر، همان (B) محاسبه می شود.



Chi-Square=542.06, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

مدل ساختاری با ضرایب مسیر ۱-۳-۴

با توجه به مدل ارائه شده فوق، معادلات ساختاری (۱-۴) حاصل می شوند.

$$PC = \gamma_{11}ATT + \gamma_{12}RCL + \gamma_{13}ROC + \xi_1$$

$$CON = \beta_{11}PC + \xi_2$$

$$CV = \beta_{12}PC + \xi_3$$

معادلات ساختاری (۱-۴)

برای بوجود آمدن هر متغیر مکنون، تعدادی متغیر اندازه گیری نیز وجود دارند که آنها نیز تشکیل معادلاتی

با متغیرهای مکنون می دهند. این معادلات، معادلات اندازه گیری نامیده می شوند و به ازاء هر متغیر

مکنون به شرح ذیل می باشند.

معادلات اندازه گیری ارتباط بین متغیرهای اندازه گیری شده (نشانگرها) را با متغیرهای مکنون، بوسیله ضرایب استاندارد شده رگرسیون B نشان داده است و در پایان هر معادله یک جمله اخلاص (خطا) و مقدار واریانس تبیین شده نیز آمده است.

معادلات اندازه گیری به ازاء متغیر مکنون ویژگی شهروندی (CV) (متغیر وابسته)

$$CV1 = \lambda_{11}^y \times CV + \varepsilon_{11}$$

$$CV2 = \lambda_{21}^y \times CV + \varepsilon_{21}$$

$$CV3 = \lambda_{31}^y \times CV + \varepsilon_{31}$$

معادلات اندازه گیری به ازاء متغیر مکنون وجدان کاری (CON) (متغیر وابسته)

$$CON1 = \lambda_{12}^y \times CON + \varepsilon_{12}$$

$$CON2 = \lambda_{22}^y \times CON + \varepsilon_{22}$$

$$CON3 = \lambda_{33}^y \times CON + \varepsilon_{32}$$

معادلات اندازه گیری به ازاء متغیر مکنون تعهد به سیاست ها (PC) (متغیر وابسته)

$$PC1 = \lambda_{13}^y \times PC + \varepsilon_{13}$$

$$PC2 = \lambda_{23}^y \times PC + \varepsilon_{23}$$

$$PC3 = \lambda_{33}^y \times PC + \varepsilon_{33}$$

$$PC4 = \lambda_{43}^y \times PC + \varepsilon_{43}$$

$$PC5 = \lambda_{53}^y \times PC + \varepsilon_{53}$$

$$PC6 = \lambda_{63}^y \times PC + \varepsilon_{63}$$

$$PC7 = \lambda_{73}^y \times PC + \varepsilon_{73}$$

معادلات اندازه گیری به ازاء متغیر مکنون تعارض نقش (RCO) (متغیر مستقل)

$$ROC1 = \lambda_{14}^z \times ROC + \delta_{11}$$

$$ROC2 = \lambda_{24}^z \times ROC + \delta_{21}$$

$$ROC3 = \lambda_{34}^z \times ROC + \delta_{31}$$

$$ROC4 = \lambda_{44}^z \times ROC + \delta_{41}$$

معادلات اندازه گیری به ازاء متغیر مکنون شفافیت نقش (RCL) (متغیر مستقل)

$$RCL1 = \lambda_{12}^x \times RCL + \delta_{12}$$

$$RCL2 = \lambda_{22}^x \times RCL + \delta_{22}$$

$$RCL3 = \lambda_{32}^x \times RCL + \delta_{32}$$

$$RCL4 = \lambda_{42}^x \times RCL + \delta_{42}$$

$$RCL5 = \lambda_{52}^x \times RCL + \delta_{52}$$

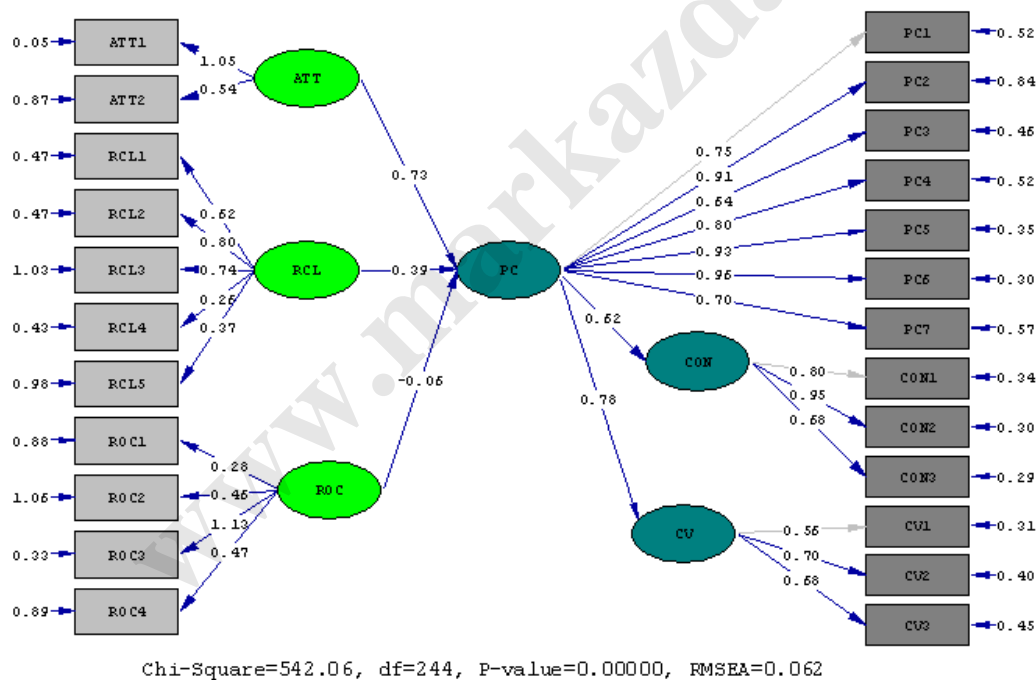
معادلات اندازه گیری به ازاء متغیر مکنون نگرش (ATT) (متغیر مستقل)

$$ATT1 = \lambda_{13}^x \times ATT + \delta_{13}$$

$$ATT2 = \lambda_{23}^x \times ATT + \delta_{23}$$

با توجه به معادلات ارائه شده و حل این معادلات به روش حداکثر درستنمایی^۱ مقدار هریک از ضرایب در

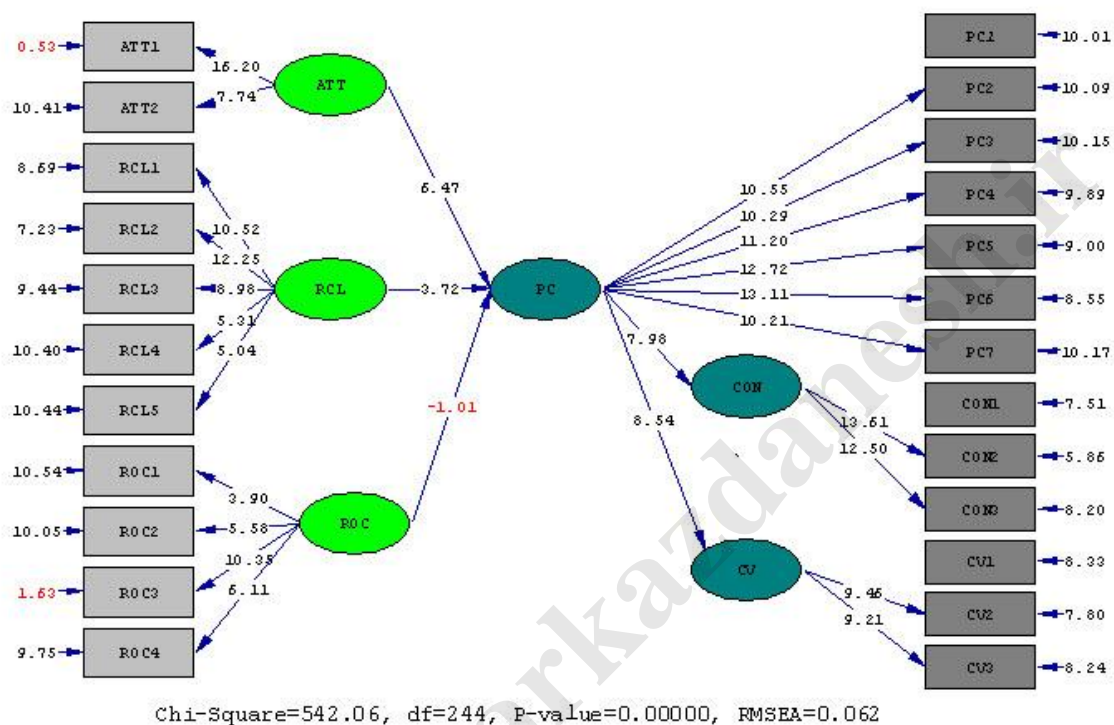
شکل (۴-۱) و تفسیر هریک از ضرایب در جداول بعدآمده است.



شکل (۴-۱) مقدار تخمین زده شده هریک از ضرایب مسیر

^۱ Maximum likelihood

همچنین به منظور ارزیابی معنی داری هر یک از ضرایب از آزمون T استفاده شده است که مقادیر این آزمون در شکل (۴-۲) آورده شده است.



شکل (۴-۲) مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب

خروجی معادلات ساختاری به شرح زیر می باشد:

$$1) PC = \text{مقدار ثابت} + 0.73 * ATT + 0.39 * RCL - 0.06 * RCO$$

$$2) CON = \text{مقدار ثابت} + 0.62 * PC$$

$$3) CV = \text{مقدار ثابت} + 0.78 * PC$$

با توجه به معادله ۱ مشاهده می شود که به ازای یک واحد افزایش در نگرش فردی، تعهد به سیاست ها ۷۳ واحد افزایش می یابد ، به ازای یک واحد افزایش در شفافیت نقش تعهد به سیاست ها ۳۹ واحد افزایش می یابد و به ازای یک واحد افزایش در تعارض نقش تعهد به سیاست ها ۰۶ واحد کاهش می یابد. با توجه به معادله ۲ مشاهده می شود که به ازای یک واحد افزایش در تعهد به سیاست ها، وجدان کاری ۶۲ واحد افزایش می یابد.

با توجه به معادله ۳ مشاهده می شود که به ازای یک واحد افزایش در تعهد به سیاست ها، ویژگی شهروندی ۷۸ واحد افزایش می یابد.

خلاصه نتایج گیری:

جدول (۴-۱) مقادیر ضریب λ و آماره t و معنی داری این ضرایب به همراه ضریب R را نشان می دهد.

متغیر های مکنون	آیتمها (متغیر های مشاهده شده)	پارامتر ها	λ	t
نگرش فردی ATT	ATT1	λ_{11}^x	1.05	16.20
	ATT2	λ_{21}^x	0.54	7.74
شفافیت نقش RCL	RCL1	λ_{12}^x	0.62	10.52
	RCL2	λ_{22}^x	0.80	12.25
	RCL3	λ_{32}^x	0.74	8.98
	RCL4	λ_{42}^x	0.26	5.31
	RCL5	λ_{52}^x	0.37	5.04
تعارض نقش RCO	RCO1	λ_{13}^x	3.90	3.90
	RCO2	λ_{23}^x	0.46	5.58
	RCO3	λ_{33}^x	1.13	10.35
	RCO4	λ_{43}^x	0.47	6.11
تعهد به سیاست ها PC	PC1	λ_{11}^y	0.75	--
	PC2	λ_{21}^y	0.91	10.55
	PC3	λ_{31}^y	0.64	10.29
	PC4	λ_{41}^y	0.80	11.20

	PC5	λ_{51}^y	0.93	12.72
	PC6	λ_{61}^y	0.96	13.11
	PC7	λ_{71}^y	0.94	10.21
وجدان کاری CON	CON1	λ_{12}^y	0.80	----
	CON2	λ_{22}^y	0.95	13.61
	CON3	λ_{32}^y	0.68	12.50
ویزگی شهروندی CV	CV1	λ_{13}^y	0.56	---
	CV2	λ_{23}^y	0.70	9.46
	CV3	λ_{33}^y	0.68	9.21

جدول (۴-۱) مقادیر ضریب λ و آماره t و معنی داری این ضرایب

۴-۴- بررسی اثرات متغیرها بر یکدیگر

چنانکه خروجی معادلات ساختاری در شکل (۴-۱) و آزمون t در شکل (۴-۲) نشان میدهند از میان 5 مسیری که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارند، فقط ۱ مسیر معنی دار نیست. جدول (۴-۲) بطور خلاصه اثرات مستقیم متغیرهای مکنون مستقل بر وابسته را نشان می دهد.

معنی داری	مقایسه با مقدار بحرانی	T	ضریب ساختاری	پارامترها	روابط
معنی دار	$6.47 > 1/96$	۶.۴۷	۰.۷۳	γ_{11}	$ATT \rightarrow PC$
معنی دار	$3.72 > 1/96$	۳.۷۲	۰.۳۹	γ_{12}	$RCL \rightarrow PC$
بی معنی	$-1.01 < 1/96$	-۱.۰۱	-۰.۰۶	γ_{13}	$ROC \rightarrow PC$
معنی دار	$7.98 > 1/96$	۷.۹۸	۰.۶۲	β_{11}	$PC \rightarrow CON$
معنی دار	$8.54 > 1/96$	۸.۵۴	۰.۷۸	β_{12}	$PC \rightarrow CV$

جدول (۴-۲) اثرات مستقیم متغیرهای مکنون بر یکدیگر

چنانکه از نتایج حاصل از جدول (۲-۴) بر می آید واضح است که تاثیر متغیر نگرش فردی (ATT) بر تعهد به سیاست ها (PC) ۰.۷۳ است و با توجه به مقدار آماره T یعنی ۶.۴۷ این ضریب معنی دار می باشد.

اثر متغیر شفافیت نقش (RCL) بر تعهد به سیاست ها (PC) برابر با ۰/۳۹ می باشد که با توجه مقدار آماره آزمون ($t=3.72$) این ضریب معنی دار می باشد.

اثر متغیر تعارض نقش (RCO) بر تعهد به سیاست ها (PC) برابر با ۰/۰۶ - می باشد که با توجه مقدار آماره آزمون ($t=1.01$) این ضریب معنی دار نیست.

اثر متغیر تعهد به سیاست ها (PC) بر وجدان کاری (CON) برابر با ۰/۶۲ می باشد که با توجه مقدار آماره آزمون ($t=7.98$) این ضریب معنی دار است.

اثر متغیر تعهد به سیاست ها (PC) برویزگی شهروندی (CV) برابر با ۰/۷۸ می باشد که با توجه مقدار آماره آزمون ($t=8.54$) این ضریب معنی دار است.

۵-۴- آزمونهای نیکویی برازش^۱

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی بر خوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می رسد که تناسب این مدل با داده هایی که محقق جمع آوری کرده است بررسی گردد از این رو برخی از آزمونهای نیکویی برازش که در فصل سوم راجع به آنها بحث شده بود در اینجا برای داده های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام می پذیرد تا این تناسب بررسی گردد.

الف) ریشه ی میانگین توان دوم خطای تقریب^۱ (RMSEA): این شاخص بر اساس پارامتر غیر مرکزی χ^2 می باشد و کمتر تحت تاثیر حجم نمونه قرار دارد. RMSEA قادر است متوسط عدم برازش را برای هر درجه آزادی بسنجد.

^۱ Goodness of fit

مقدار آن در این تحقیق برابر است با:

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.062$$

چون $\text{RMSEA}=0.062$ ، بنابراین داده های این تحقیق برای این مدل برازش تقریباً مناسبی دارند.

ب) شاخص نیکویی برازش^۲ (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته^۳ (AGFI) : این مقادیر

تحت تأثیر حجم نمونه هستند و برای مدل هایی که به طور ضعیف معین شده اند، می توانند بزرگ باشند.

مقادیر بیشتر از ۰/۹ برای این دو شاخص، بیانگر برازش بسیار مناسب مدل روی داده هاست. مقادیر بدست

آمده برای این مدل برابر است با:

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.84$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.80$$

هر دو آیت بدست آمده نشان می دهند که داده های این تحقیق مدل را بطور تقریباً مناسب برازش می کنند.

د) ریشه میانگین توان دوم خطا^۴ (RMR) و ریشه میانگین توان دوم خطای استاندارد شده^۵

(SRMR)، که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ برازش مدل خوب را می رساند.

مقادیر بدست آمده به کمک نرم افزار برای این تحقیق برابر است با:

$$\text{Root Mean Square Residual (RMR)} = 0.074$$

$$\text{Standardized RMR} = 0.069$$

و ملاحظه می گردد که مقدار RMR برای این تحقیق ۰/۰۷۴ می باشد که مناسب است و مقدار

SRMR برابر ۰/۰۶۹ می باشد که مقدار لازم را دارد .

ه) شاخص برازش نرمال شده^۶ (NFI)، شاخص برازش غیر نرمال شده^۷ (NNFI) و شاخص

برازش مقایسه ای^۱ (CFI) : مقادیر بیشتر از ۰/۹ برای این شاخص ها، بیانگر برازش مدل مناسب است.

^۱ . Root Mean Square Error Of Approximation

^۲ . Goodness Of Fit

^۳ . Adjusted Goodness Of Fit

^۴ . Root Mean Square Residual

^۵ . Normed Fit Index

^۶ . Non-normed Fit Index

^۷ . comparative Fit Index

مقادیر بدست آمده برای این شاخصها برابر است با:

Normed Fit Index (NFI) = 0.92

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95

Comparative Fit Index (CFI) = 0.96

Incremental Fit Index (IFI) = 0.96

در اینجا مقادیر شاخصها بیشتر از ۰/۹ می باشند ، داده ها تقریباً به خوبی می توانند مدل را برازش کنند.

۵-۴ آزمون فرضیه ها

-آزمون فرضیه اول

ادعای محقق:

«نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد»

که در واقع این ادعا وقتی به صورت فرض آماری بیان می شود به شکل زیر خواهد بود:

H_0 : نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت ندارد

H_1 : نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد

بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل نگرش فردی و تعهد به سیاست ها ۰.۷۳ می باشد که بر طبق تست $1.96 < 6.47$ در سطح معنی داری ۰.۰۵ فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید شده است و میان عوامل نگرش فردی و تعهد به سیاست ها رابطه مثبت وجود دارد و نگرش بر روی تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد

-آزمون فرضیه دوم

ادعای محقق:

«شفافیت نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد»

فرض آماری:

H_0 : شفافیت نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت ندارد

H_1 : شفافیت نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد

بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل شفافیت نقش و تعهد به سیاست ها ۰.۳۹ می باشد که بر طبق تست $3.72 < 1.96$ در سطح معنی داری ۰.۰۵ فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید شده است و میان عوامل شفافیت نقش و تعهد به سیاست ها رابطه مثبت وجود دارد و شفافیت نقش بر روی تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد.

-آزمون فرضیه سوم

ادعای محقق:

«تعارض نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر منفی دارد»

فرض آماری:

H_0 : تعارض نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر منفی ندارد

H_1 : تعارض نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر منفی دارد

بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل تعارض نقش و تعهد به سیاست ها -۰.۰۶ می باشد که بر طبق تست $-1.01 > -1.96$ در سطح معنی داری ۰.۰۵ فرضیه صفر پذیرفته شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید واقع نشده است و تعارض نقش بر روی تعهد به سیاست ها تاثیر منفی ندارد.

-آزمون فرضیه چهارم

ادعای محقق:

«تعهد به سیاست های سازمان بر وجدان کاری تاثیر مثبت دارد»

فرض آماری:

H_0 : تعهد به سیاست های سازمان بر وجدان کاری تاثیر مثبت ندارد

H_1 : تعهد به سیاست های سازمان بر وجدان کاری تاثیر مثبت دارد

بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل تعهد به سیاست های سازمان و وجدان کاری ۰.۶۲ می باشد که بر طبق تست $1.96 < 7.98$ در سطح معنی داری ۰.۰۵ فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۹۵٪ مورد تائید واقع شده است و میان عوامل تعهد به سیاست های سازمان و وجدان کاری رابطه مثبت وجود دارد و تعهد به سیاست های سازمان بر وجدان کاری تاثیر مثبت دارد.

-آزمون فرضیه پنجم

ادعای محقق:

«تعهد به سیاست های سازمان بر ویژگی شهروند سازمانی فرد تاثیر مثبت دارد»

فرض آماری:

H_0 : تعهد به سیاست های سازمان بروی ویژگی شهروندی تاثیر مثبت ندارد

H_1 : تعهد به سیاست های سازمان بر ویژگی شهروندی تاثیر مثبت دارد

بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل تعهد به سیاست های سازمان و ویژگی شهروندی ۰.۷۸ می باشد که بر طبق تست $1.96 < 8.54$ در سطح معنی داری ۰.۰۵ فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۹۵٪ مورد تائید واقع شده است و میان عوامل تعهد به سیاست های سازمان و ویژگی شهروندی رابطه مثبت وجود دارد.

خلاصه نتایج مدل ساختاری:

ادعای محقق	ضرایب مسیر	مقادیر t	رد یا قبول ادعا
۱- «نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد»	$\gamma_{11} = 0.73$	$1.96 < 6.47$	قبول
۲- «شفافیت نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد»	$\gamma_{12} = 0.39$	$1.96 < 3.72$	قبول
۳- «تعارض نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر منفی دارد»	$\gamma_{13} = -0.06$	$1.96 > -1.01$	رد
۴- «تعهد به سیاست ها بر وجدان کاری تاثیر مثبت دارد»	$\beta_{11} = 0.62$	$1.96 < 7.98$	قبول
			قبول

۵- «تعهد به سیاست ها بر ویژگی شهروندی تاثیر مثبت دارد»	$\beta_{12} = 0.78$	$1.96 < 8.54$	
--------------------------------------------------------	---------------------	---------------	--

www.markazdanesh.ir

فصل پنجم :

نتیجه گیری و پیشنهادات

۱-۵ مقدمه

رشد و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی در گرو رشد و توسعه منابع انسانی و استفاده صحیح از آن است. یکی از موضوعاتی که توجه محققان در این زمینه را به خود جلب کرده است، موضوع تعهد است. زیرا، تعهد کارمند نه تنها با سازمان بلکه با مراجع دیگری چون حرفه، خانواده، سرپرست مستقیم، مذهب و غیره در ارتباط است. (ماتیو و زاجاک^۱، ۱۹۹۰، ۱۷۱)

^۱ Mathieu & Zajac, 1990, 171

مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند و تصور مدیران این است که وقتی شخصی در یک سازمان استخدام می شود باید تمام شرایط آن سازمان را پذیرفته و نسبت به آن متعهد باشد.

۵-۲ نتایج به دست آمده از فرضیات تحقیق

در این تحقیق ۵ فرضیه مطرح شد که ذیلاً نتایج هر یک بیان می شود.

۵-۲-۱ نتیجه فرضیه اول

فرضیه اول : ارتباطی مثبت میان نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده و تعهد به سیاست های سازمانی وجود دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه اول مشاهده می شود که مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده گاما برای نگرش برابر با $0/73$ و مقدار آماره t برابر با $6/47$ می باشد. این بدین معنی است که نگرش تأثیر مثبتی روی تعهد به سیاست ها دارد و با افزایش یک واحدی نگرش، تعهد به سیاست ها در کارکنان $0/73$ واحد افزایش خواهد یافت. بنابراین چنین نتیجه گرفته می شود که کارمندانی که قبلاً با یتیم های کاری خود هدایت شونده کار کرده یا در مورد مفهوم تیم آموزش دیده اند و نگرش مثبتی به مفهوم تیم دارند بیشتر از سایرین خود را ملزم و متعهد به محقق ساختن اهداف تیم و در نهایت سیاست های سازمان خواهند کرد. در تحقیق انجام گرفته توسط فوت و همکاران در سال ۲۰۰۵ نیز همین نتیجه به دست آمده است.

۵-۲-۲ نتیجه فرضیه دوم

فرضیه دوم : ارتباطی مثبت میان شفافیت نقش و تعهد به سیاست های سازمانی وجود دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه دوم مشاهده می شود که مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده گاما برای شفافیت نقش برابر با $0/39$ و مقدار آماره t برابر با $3/72$ می باشد. این بدین معنی است که شفافیت نقش تأثیر مثبتی روی تعهد به سیاست ها دارد و با افزایش یک واحدی شفافیت نقش، تعهد به سیاست ها در کارکنان $0/39$ واحد افزایش خواهد یافت. بنابراین چنین نتیجه گرفته می شود که کارمندانی

که درک واضح تر و روشن تری از نقش و مسئولیتشان در سازمان داشته و ارتباط شغلشان با بقیه سازمان را می دانند بیشتر از سایرین خود را ملزم و متعهد به محقق ساختن اهداف تیم و در نهایت سیاست های سازمان خواهند کرد. در تحقیق انجام گرفته توسط فوت و همکاران در سال ۲۰۰۵ نیز همین نتیجه به دست آمده است.

۳-۲-۵ نتیجه فرضیه سوم :

فرضیه سوم : ارتباط منفی میان تعارض (تضاد) نقش و تعهد به سیاست های سازمانی وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه سوم مشاهده می شود که مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده گاما برای تعارض نقش برابر با $-0/06$ و مقدار آماره t برابر با $1/01$ - می باشد. این بدین معنی است که تعارض نقش هیچگونه ارتباطی با تعهد به سیاست ها نداشته و با افزایش یا کاهش تعارض نقش، تعهد به سیاست ها افزایش یا کاهش نخواهد یافت. بنابراین چنین نتیجه گرفته می شود که نمی توان گفت : افرادی که در سازمان کارها و وظایف چند گانه ای انجام داده یا همزمان با چند تیم کاری و بخش های مختلفی در سازمان همکاری دارند میزان تعهد کمتری نسبت به سایرین در رابطه با محقق ساختن اهداف تیم و در نهایت سیاست های سازمان دارند. نتایج به دست آمده از تحقیق فوت و همکاران در سال ۲۰۰۵ نیز این نتیجه را تأیید می کنند.

۴-۲-۵ نتیجه فرضیه چهارم

فرضیه چهارم : ارتباطی مثبت میان تعهد به سیاست های سازمان و وجدان کاری وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه چهارم مشاهده می شود که مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده بتا برای تعهد به سیاست ها برابر با $0/62$ و مقدار آماره t برابر با $7/98$ می باشد. این بدین معنی است که تعهد به سیاست ها تأثیر مثبتی روی وجدان کاری دارد و با افزایش یک واحدی تعهد به سیاست ها، وجدان کاری $0/62$ واحد افزایش خواهد یافت. بنابراین چنین نتیجه گرفته می شود که کارمندانی که نسبت به محقق ساختن اهداف تیم و سیاست های سازمانی تعهد بیشتری دارند در مقایسه با سایرین التزام عملی

بیشتر در رابطه با رعایت ضوابط و مقررات سازمان و انجام وظایفشان دارند حتی زمانی که هیچگونه نظارتی بر کار آنها وجود نداشته باشد و در واقع شهروندان سازمانی بهتری می باشند. تحقیق فوت و همکاران در سال ۲۰۰۵ نیز وجود ارتباط مثبت میان تعهد سیاسی و وجدان کاری را تأیید کرده است.

۵-۲-۵ نتیجه فرضیه پنجم

فرضیه پنجم: ارتباطی مثبت میان تعهد به سیاست های سازمان و ویژگی شهروندی وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه پنجم مشاهده می شود که مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده بتا برای تعهد به سیاست ها برابر با ۰/۷۸ و مقدار آماره t بابر با ۸/۵۴ می باشد. این بدین معنی است که تعهد به سیاست ها تأثیر مثبتی روی ویژگی شهروندی دارد و با افزایش یک واحدی تعهد به سیاست ها، ویژگی شهروندی ۰/۷۸ واحد افزایش خواهد یافت. بنابراین چنین نتیجه گرفته می شود که کارمندانی که نسبت به محقق ساختن اهداف تیم و سیاست های سازمانی تعهد بیشتری دارند در مقایسه با سایرین پایداری بیشتری به سازمان و سیاست هایش داشته و به نوعی خود را تبعه ی سازمان مربوطه دانسته و از طریق آن احراز هویت می کنند و در واقع شهروندان سازمانی بهتری می باشند. فوت و همکاران نیز در تحقیق سال ۲۰۰۵ خود وجود ارتباط مثبت میان تعهد سیاسی و ویژگی شهروندی را تأیید کرده اند.

۵-۳ نتیجه گیری کلی

با توجه به بررسی های به عمل آمده در آزمون فرضیه ها در این تحقیق مشخص شد که نگرش و شفافیت نقش می تواند به صورت مثبتی بر روی تعهد کارمندان به سیاست ها اثر گذار بوده و آن را افزایش دهد اما تعارض نقش ارتباطی با تعهد به سیاست ها نداشته و نمی توان از این طریق تعهد سیاسی را افزایش یا کاهش داد. از طرفی تأثیر تعهد سیاسی بر دو بُعد از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارمندان؛ یعنی وجدان کاری و ویژگی شهروندی نیز مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج به دست آمده نشان داد که ارتباط مثبتی میان تعهد سیاسی و این دو بُعد وجود دارد و کارمندانی که دارای درجه بالاتری از تعهد سیاسی هستند در واقع شهروندان سازمانی بهتری محسوب می شوند.

۴-۵ پیشنهادات

۱- مدیران می توانند در هنگام توسعه یا اجرای سیاست های خاص سازمانی این نکته را مد نظر قرار دهند که پاسخ منفی کارمندان به برخی سیاست ها ممکن است نتیجه طبیعی تجربیات نامناسب گذشته در ارتباط با این سیاست ها باشد. بنابراین نهادینه کردن سیاست ها گاهی مستلزم استراتژی هایی برای تغییر نگرش کارمندان نسبت به این سیاست ها می باشد.

۲- مدیران می توانند برای جلب حمایت و تعهد کارمندان از سازمان و سیاست هایش، از این نکته اطمینان حاصل کنند که کارمندان نقش های سازمانی شان را به طور کامل و بسیار دقیق درک کرده اند زیرا هر گونه ابهام و سردرگمی در مورد نقش منجر به سطح بالایی از نگرانی در فرد و این احساس که در سازمان نقش کلیدی و مؤثری ندارد شده و این به نوبه خود منجر به تلاش کمتر برای حمایت از سازمان و سیاست ها می شود.

۳- مدیران می توانند با یک برنامه ریزی اصولی و استفاده ی بجا و درست از تخصص افراد و به کارگیری آن ها در پست های سازمانی مرتبط با تخصص و تجربه آنها، همچنین در اختیار نهادن بهینه منابع و امکانات لازم جهت دستیابی به اهداف و سیاست های تعیین شده و نهایتاً در نظر گرفتن سیستم پاداش و ارتقاء مناسب، کارمندان را تشویق و ترغیب به حمایت از سیاست ها نموده و زمینه افزایش تعهد در آنان را فراهم آورند.

۴- مدیران می توانند کارکنانی با وجدان تربیت کنند به شرطی که سطح بالایی از تعهد سیاسی را از طریق تغییر نگرش های منفعلانه، ارائه تصویر مناسب از شغل و سازمان، فراهم نمودن شرایط ارتقاء و مسیر شغلی مناسب، پرداخت منصفانه، رعایت عدالت در توزیع پاداش ها و پرورش هویت حرفه ای در آنان ایجاد نمایند.

۵- مدیران می توانند از طریق بالا بردن تعهد سیاسی کارکنانشان، حس پایبندی، اطاعت، وفاداری و مشارکت سازمانی آنها را افزایش داده و باعث شوند کارکنان از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمانی فعالیت کنند و بدین وسیله اثر بخشی سازمانی را نیز بهبود بخشند.

۵-۵ سایر پیشنهادات

نتایج تحقیق در زمینه رابطه بین تعهد کارمند با سیاست های سازمانی نشان داد این رابطه تحت تأثیر متغیرهایی از جمله : عوامل فردی، شغلی و سازمانی است و این مجموعه شرایط سازمان است که طی آن می توان به نتایج گوناگون تعهد کارکنان دست یافت اما پیشنهاد می شود علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت تعهد انجام می گیرد، فرآیندهای غیر رسمی نیز در نظر گرفته شود که سازمان ها می توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر تعهد کمک نمایند.

برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای گروهی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه های رسمی بر رفتار افراد در سازمان ها می گذارند. به همین علت توسعه مکانیزمهای غیر رسمی مانند: فرهنگ مشارکتی، یک رکن اساسی و محوری برای تقویت تعهد در محیط کار است.

البته ناگفته نماند که ظهور و ترویج فرهنگ مشارکتی از طریق فرآیند جامعه پذیری صورت می گیرد، فرآیندی که طی آن اعضای تازه سازمان مواردی را که از نظر سایر اعضای سازمان، پسندیده و مورد قبول است یاد می گیرند و دوره های آموزشی لازم را در این خصوص طی می کنند. پس توجه به فرهنگ مشارکتی در سازمان برای تقویت تعهد کارکنان نیز می تواند مؤثر باشد.

۵-۶ محدودیت های تحقیق و پیشنهادات برای محققین آینده

معمولاً انجام هر تحقیق و پژوهش موانع و مشکلات به همراه خود دارد که در صورت غلبه بر آنها نتایج تحقیق معتبرتر و دقت آنها بیشتر خواهد بود. لذا محدودیت های این تحقیق به شرح ذیل بیان می شود :

۵-۶-۱ محدودیت ها

- از آنجا که تحقیق فعلی در حوزه ی پژوهش ها علوم اجتماعی و انسانی انجام گرفته است، امکان تأثیر گذاری برخی متغیرها که خارج از کنترل پژوهشگر است بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. در این پژوهش نیز متغیرهایی مانند : جنسیت، سن و سابقه خدمت می توانند در مدل اثرگذار باشند.

- فقدان درک یکسان و مشترک در ارتباط با متغیرهای تحقیق.
- ممکن است عوامل دیگری غیر از نگرش، شفافیت نقش و تضاد نقش نیز روی تعهد به سیاست ها اثر گذار باشد اما این تحقیق فقط به بررسی عوامل مذکور پرداخته است.
- جوّ فرهنگی نامساعد، به گونه ای که برخی کارکنان در جواب دادن پرسشنامه محافظه کارانه برخورد می نمودند.

۲-۶-۵ پیشنهادات برای محققین آینده

- از آنجا که این تحقیق در محدوده سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران انجام گرفته است لذا پیشنهاد می شود همین موضوع در سازمان های دیگر انجام گرفته و نتایج حاصل از آن با نتایج این تحقیق مورد مقایسه و تطبیق قرار گیرد.
- بررسی عوامل دیگری که می توانند روی تعهد کارمند به سیاست های سازمانی اثرگذار باشند.
- بررسی چگونگی تأثیر تعهد به سیاست ها بر ابعاد دیگر رفتار شهروندی سازمانی.
- استفاده از تعداد نمونه های بیشتر جهت افزایش اطمینان و اعتماد به نتایج حاصل از تحقیق.
- بررسی رابطه میان تعهد سیاسی و انواع دیگر تعهد.