



دانشگاه: پیام نور

واحد: شهریار

رشته: مدیریت بازرگانی

مقطع: کارشناسی

موضوع: رابطه بین تعهد کاری کارمندان و سیاست های
سازمانی

نام و نام خانوادگی دانشجو: محمد حیدری

سال تحصیلی: 1393 - 1392



University of Payam Noor

Unit: shahriyar

Major: Business Administration

Degree: B.A. (Bachelor Of Arts)

Topic:

**The relationship between employee commitment and
organizational policies**

Student Name:

Mohammad Heydari



رابطه بین تعهد کاری کارمندان و سیاست های سازمانی

The relationship between employee commitment and organizational policies

تقدیم به سه وجود مقدس:

آنان که ناتوان شدند تا ما به توانایی برسیم...

موهایشان سپید شد تا ما روسفید شویم...

و عاشقانه سوختند تا گرمابخش وجود ما و روشنگر راهمان باشند...

پدرانمان

مادرانمان

استادانمان

www.markazdaneesh.ir

تقدیر و تشکر:

استاد ارجمند جناب آقای فدائی تبریزی به سپاس نعمت توفیق و ادای وظیفه بر خود لازم می دانم که صمیمانه ترین قدردانی های خویش را نثار شما بنمایم که دلسوزانه مجموعه علم و دانش خویش را در اختیار من گذاشتید و در تهیه این پایان نامه اگر موفقیتی حاصل گشت قسمت اعظم آن مدیون راهنمایی های بی شائبه شما بوده است.

www.markazdanesh.ir

چکیده:

امروزه توجه سازمانها در بکارگیری حداکثری تواناییهای کارکنانشان افزایش یافته است. اما باید توجه داشت که کارکنان لزوماً تمامی توان خود را در دستیابی سازمان به اهدافش به کار نمی گیرند. یکی از مهمترین دلایل این موضوع فقدان یا کمبود تعهد سازمانی کارکنان است. چنانچه کارمندی به سازمان خود متعهد نباشد، برای او موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان تفاوت چندانی ندارد. از این رهیافت سازمان دچار هزینه های هنگفتی خواهد شد. زیرا بیشترین هزینه سازمانها مربوط به هزینه های کارکنان است و چنانچه این هزینه ها بازده مورد نیاز را نداشته باشند، شکست یک سازمان حتمی خواهد بود.

در دهه 1970 تلاش هایی برای توضیح سر موفقیت کسب و کار ژاپنی توسط نویسندگانی چون اوچی¹(1981) و پاسکال و آتوس²(1981) صورت پذیرفت که در نهایت به این تئوری منجر شد که بهترین راه برای انگیزش مدیریت این است که تعهد کامل آنان نسبت به سازمان و سیاست های آن از طریق رهبری و انجذاب به چنگ آید. این فرآیند را می توان رویکرد ((قلوب و اذهان)) به انگیزش نامید و این رویکرد در میان چیزهای دیگر ابزارهایی چون محافل کیفیت را مشهور نمود.

این عصا به پیترز و واترمن³(1982) و مقلدان آنان در دهه 1980 به ارث رسید. این رویکرد به سرآمدی توسط اساتید پیترز و آستین⁴(1985) به جمع بندی رسید. وقتی آنان دوباره قدری ایده آلیستی نوشتند: ((به کارکنان سازمان اعتماد داشته باشید و با آنان همچون افراد بالغ برخورد نمایید)) با رهبری عاشقانه و تخیلی آنان را به هیجان آورید و سواس برای کیفیت را پرورش و اثبات نمایید و درآنان این احساس را به وجود آورید که کارکنان خود مالک کسب و کارند آنگاه نیروهای کار شما با تعهد کامل پاسخ خواهند داد.

¹Ouchi(1981)

²Pascale & Athos(1981)

³Peters & Waterman(1982)

⁴Peters & Astin(1985)

Abstract :

Nowadays, Organizations Of Employees Utilize Maximum Capacity Has Increased. But It Should Be Noted That Not All Employees Can Achieve Their Organizational Goals Do Not Work .One Of the Main Reasons For This Is The Absence Or Lack Of Organizational Commitment .If The Employee Is Not Committed To Their Organization, For His Success Or Lack Of Success Is Not significantly different .With This Approach, The Cost Will Be Enormous. Because Most Organizations Costs Related To Staff Costs And If You Do Not Have The Required Return On These Costs, The Failure Of An Organization Will Necessarily.

In The 1970S, Attempts To Explain The Success Of Japanese Business By Authors Such As Ouchi (1981) And Pascal And Athos (1981) Performed Which Eventually Led To The Theory That The Best Way To Motivate Their Management Is Deeply Committed To The Organization And Its Policies Through Leadership Comes To Grip And Absorption..You Can Approach This Process ((Hearts And Minds)) To Motivating This Approach Is Called, Among Other Things, Known Tools Such As Quality Circles.

The Cane Peters And Waterman (1982) And Their Imitators In The 1980S, Was Inherited.

This Approach To Excellence By Professors Peter And astine (1985) Came To The Conclusion.When They Again Somewhat Idealistic Wrote: ((The Employees Trust You To Treat Them As Adults.))Led By Their Romantic And Imaginative Thrilled Obsession To Develop And Verify The Quality Of The Impression There Will Vedran If You Do The Work That Your Employees Business Owner Will Respond With Full Commitment.

فهرست

فصل اول : کلیات پژوهش

| | |
|---|-------------------------------------|
| 2 | مقدمه |
| 3 | بیان مسئله تحقیق |
| 5 | ضرورت انجام پژوهش |
| 7 | هدف از انجام پژوهش |
| 8 | سوال ها و فرضیه های پژوهش |
| 8 | تعریف مفاهیم و متغیرهای پژوهش |

فصل دوم : مبانی نظری و پیشینه پژوهش

| | |
|----|--|
| 13 | مقدمه |
| 14 | سیاست های سازمانی |
| 15 | تعهد سازمانی |
| 18 | انواع تعهد سازمانی |
| 20 | دیدگاه هایی در مورد کانون های تعهد سازمانی |
| 21 | تعهد سازمانی دیدگاهی یک بعدی یا چند بعدی |
| 22 | الگوهای چند بعدی تعهد |
| 26 | عوامل موثر در تعهد سازمانی کارمندان |
| 31 | نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی |
| 38 | عوامل موثر بر تعهد به سیاست ها (تعهد سیاسی) |
| 39 | تاثیرات ناشی از تعهد به سیاست ها روی رفتار شهروندی سازمانی |
| 40 | نقش تعهد سازمانی در تمایل به قصد ماندن در سازمان |
| 46 | پیشینه نظری پژوهش |
| 48 | پیشینه میدانی پژوهش |

فصل سوم : روش شناسی پژوهش

54 مقدمه

55 روش تحقیق

55 جامعه آماری

55 تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری

56 روش جمع آوری اطلاعات

57 ابزار گردآوری اطلاعات

59 روایی و پایایی ابزار جمع آوری اطلاعات

62 روش تجزیه و تحلیل داده ها

62 مدل معادلات ساختاری

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل یافته ها

66 مقدمه

67 آمار توصیفی

72 تجزیه و تحلیل داده ها

73 معادله ساختاری (4 - 7)

77 نتیجه معادلات ساختاری

77 بررسی اثرات متغیرها بر یکدیگر

78 آزمون های نیکویی برازش

80 آزمون فرضیه ها

83 خلاصه نتایج مدل ساختاری

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

85 مقدمه

86 نتایج به دست آمده از فرضیات تحقیق

88 نتیجه گیری کلی

پیشهادات..... 88

محدودیت های تحقیق 90

پیشهادات برای محققین آینده..... 91

ضمیمه :

لیزرل..... 93

تحلیل عامل اکتشافی و تاییدی..... 93

مدل ساختاری..... 95

روش کلی در معادلات ساختاری..... 96

توسعه مدل های علی و همگرایی روش های اقتصاد سنجی, روان سنجی..... 97

موارد کاربرد (LISREL) 97

پرسشنامه سنجش میزان تعهد کارمندان نسبت به سازمان..... 98

فهرست منابع :

منابع فارسی 102

منابع لاتین 104

فهرست نمودارها

| | |
|----|---|
| 4 | نمودار 1-1 مدل تحقیق |
| 6 | نمودار 1-2 تغییر میزان تعهد |
| 30 | نمودار 2-1 عوامل موثر و نتایج ناشی از تعهد سازمانی |
| 31 | نمودار 2-2 عوامل ضروری و عوامل همبسته و پیامدهای تعهد سازمانی |
| 69 | نمودار 4-2 توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان |
| 70 | نمودار 4-3 توزیع فراوانی وضعیت سنی پاسخ دهندگان |
| 71 | نمودار 4-4 توزیع فراوانی وضعیت تحصیلات افراد پاسخ دهنده |
| 72 | نمودار 4-5 توزیع فراوانی وضعیت تجربه افراد پاسخ دهنده |
| 73 | نمودار 4-6 مدل ساختاری با ضرایب مسیر |
| 75 | نمودار 4-7 مقدار تخمین زده شده برای هر یک از ضرایب مسیر |

نمودار 8 - 4 مقدار آماه t برای هر یک از ضرایب 76

فهرست جدول ها

- جدول 1 - 2 نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر کارکنان ناشی از تعهد پایین 32
- جدول 2 - 2 نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر کارکنان ناشی از تعهد متوسط 33
- جدول 3 - 2 نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر کارکنان ناشی از تعهد بالا 34
- جدول 1 - 3 تعداد سوالات متغیرها 58
- جدول 2 - 3 مقدار آلفای کرونباخ 61
- جدول 1 - 4 آمار توصیفی پاسخگویان 67
- جدول 2 - 4 تعداد، درصد و جنسیت پاسخگویان 68

| | |
|----|--|
| 69 | جدول 3 - 4 تعداد, درصد و وضعیت سنی پاسخگویان |
| 70 | جدول 4 - 4 تعداد, درصد و وضعیت تحصیلات پاسخگویان |
| 71 | جدول 5 - 4 تعداد, درصد و وضعیت تجربه افراد پاسخگو |
| 74 | جدول 6 - 4 معادلات اندازه گیری به ازای متغیر مکنون |
| 77 | جدول 7 - 4 مقادیر ضریب λ و آماره t و معنی داری این ضرایب |
| 78 | جدول 8 - 4 اثرات مستقیم متغیرهای مکنون بر یکدیگر |
| 83 | جدول 9 - 4 خلاصه نتایج مدل ساختاری |

فصل اول

کلیات پژوهش

- مقدمه
- بیان مسئله تحقیق
- اهمیت و ضرورت تحقیق
- اهداف تحقیق
- سوال ها و فرضیه های پژوهش
- تعریف مفاهیم اساسی پژوهش

سازماندهی و نگهداری نظام سازمانی یکی از مهم ترین وظایف مسئولیت های مدیر¹ محسوب می شود و انجام چنین وظیفه خطیری به آن معناست که تعهد سازمانی کارمندان واحساس مسئولیت شاغلان رشد روز افزونی یابد. بنابراین مدیر یک سازمان درواقع مسئول میزان و نوع تعهدکارمندان نسبت به ارزش های رسمی و سیاست های سازمانی است.

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد توجه² محققان رشته های رفتار سازمانی در روانشناسی خصوصا روانشناسی اجتماعی بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازی ها و ادغام شرکت ها 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 به همین جهت بررسی آن بی مورد است. اما عده دیگری 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 ارزش های 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 تامل به نظر می رسد این نکته است که تعهد به کار و تیم کاری، ارتباط با استعداد و هوش افراد ندارد اگر چه سطح دانش و آگاهی های اعضای سطح تعهد را بالا و بالاتر می برد.

بررسی رابطه میان تعهد کارمندان با سیاست های 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 جابه جایی 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 رضایت ارباب رجوع نیز اثر گذار است.

در این فصل شمایی کلی از تحقیق ارائه شده است بدین صورت که ابتدا به تشریح بیان مسئله تحقیق پرداخته شده است و پس از آن ضرورت انجام پژوهش ارائه شده است. هدف از انجام تحقیق مبحث دیگری است که در این فصل به آن پرداخته شده است و در ادامه سوالات و فرضیه های پژوهش در خصوص موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و پس از آن تعریفی از مفاهیم و متغیرهای پژوهش شامل دو قسمت تعاریف مفهومی و تعاریف عملیاتی آورده شده است.

¹ارویک (Urwick) و گیولیک (Guleick) با استفاده از حرف اول کلمه های Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting آغاز (POSDCORB) را برای معرفی وظایف مدیریت به کار گرفتند.
²توجه یعنی تمرکز حسی بر یک موضوع خاص.

بیان مسئله تحقیق :

آیا رابطه مثبتی بین تعهد کارمند با سیاست های سازمانی وجود دارد؟

اگر کسی بخواهد رفتار افراد را به هنگام کار درک کند باید به ساختار اجتماعی توجه نماید. تقریباً همه سیاست ها، رویه ها و مقررات مشخصی دارند. اگر با سیاست های سازمانی آشنا باشید می توانید به میزان زیادی نوع رفتار کارمند در محل کار را پیش بینی نمایید. هنگامی که کسی به سازمانی می پیوندد از او انتظار می رود که هنجارها و سیاست ها 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، 1991)¹

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 سیاست هایش 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، 1999/9، ص 789)

بررسی رابطه میان تعهد کارمندان با سیاست های سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می تواند بر رفتار کارمند اثر بگذارد برای مثال : اگر کارمندان بر این باور باشند که مدیران سیاست ها را طوری تدوین نموده اند که کارمندان را وادار کنند که 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 و رد سازمان و پایین آمدن بهره وری خواهد شد. (رابینز، 1999، ص 282)²

این تحقیق در پی آن است که با توجه به رابطه تعهد کارمندان و سیاست های سازمان عوامل اثرگذار روی تعهد و سیاست ها را شناسایی و اهمیت هر یک را مشخص نماید. تحقیق مذکور در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران صورت گرفته است. تحقیقات نشان می دهد بین تعهد کاری، غیبت و جا به جایی 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 جا به جایی کارکنان³ را پیش بینی کرد. همچنین تعهد کارمندان بر میزان وفاداری آنها به سازمان و رضایتمندی ارباب رجوع نیز اثر گذار است. (رابینز، 1999، ص 283)

1Magjuka & Baldwin(1991)

2Robbins(1999 - 282)

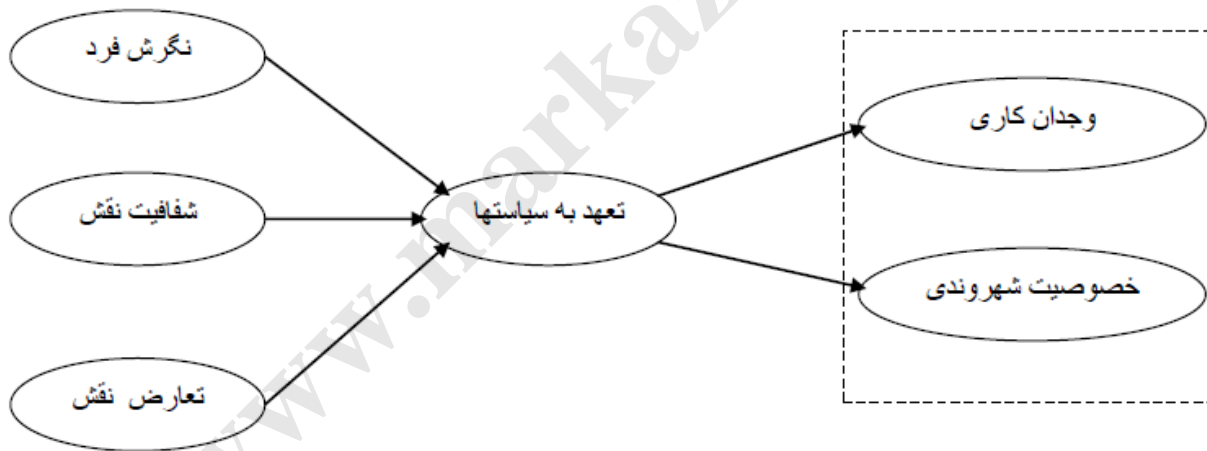
³کارکنان مهم ترین وجه تمایز سازمان ها از یکدیگر می باشند.

طبق تعریف دیاموند 1992 سیاست های سازمانی اصول ویژه محیط کار هستند که مستقیماً مربوط به فعالیت های روزانه کارمندان بوده و کنش های متقابل با همکاران و روابطشان با سرپرستان را معین می کند و مطابق با الگوی پورتر 1974، تعهد سازمانی یعنی :

1. پذیرش اهداف و عملکرد سازمان و اعتقاد به آن
2. تلاش فراوان در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده سازمان
3. باقی ماندن و وفاداری به سازمان

از تعهد کارمندان برای پیاده سازی یک ساختار تیم محور استفاده می شود تا تعهد به سیاست های سازمان (تعهد سازمانی) محقق شود. (راو و میلر¹، 1971)

این مطالعه مبتنی بر نظریه لوین 1951 است که معتقد بود عوامل محیطی نقش برجسته و اساسی در نشان دادن عکس العمل های افراد به پدیده های مختلف دارد و براین اساس مدلی مبتنی بر آزمایش جهت سنجش مفهوم تعهد به سیاست های سازمانی ارائه می دهد که قرار است تاثیر نگرش، شفافیت و تعارض نقش روی تعهد به سیاست های سازمان (تعهد سیاسی) بررسی و از طرف دیگر تاثیر تعهد به سیاست ها روی رفتار شهروند سازمانی² (OCB) مشخص گردد.



نمودار ۱-۱ مدل تحقیق : فوت . سیپل . جانسن و دافی . ۲۰۰۵ . ۲۰۶

¹Rao & Miller, 1971

²Organizational Citizen Behavior

³David A. Foote & J. Seipel & B. Johnson & K. Duffy 2005, P 206

ضرورت انجام پژوهش :

اکثر سازمان ها معتقدند همان طور 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 سازمان ها کارکنانشان را باز خرید می کنند تا هزینه ها را کاهش دهند و از این طریق توانایی رقابت در بازارهای جهانی را به طور 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 کارمندان نشان هستند که می توانند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کنند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود خیلی مهم است. در حقیقت تعهد در این دیدگاه ممکن است به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک استراتژی¹ رقابتی محسوب می شود. (شیوان و رلی، 2003، ص 24)

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 زیان آور است و هزینه های زیادی را به دنبال دارد. (بنهوف، 1997، ص 55)

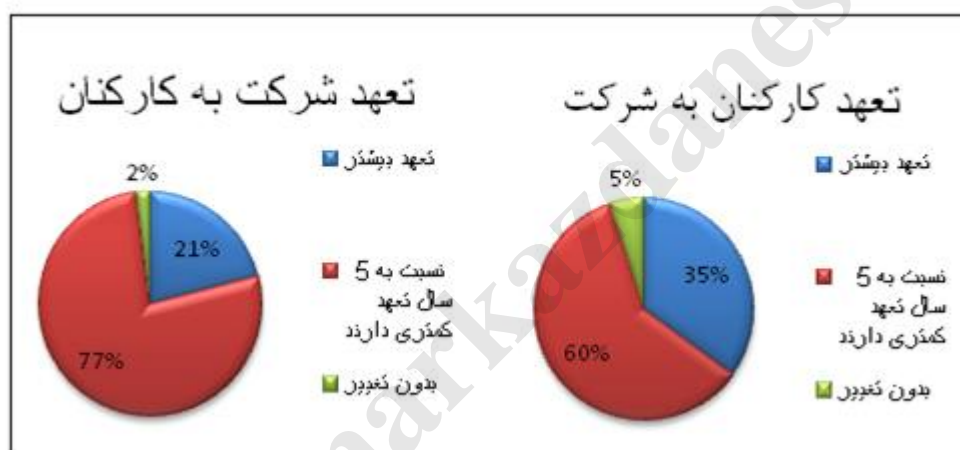
کارکنان و اعضای سازمان ها همواره بر این باور بوده اند که سازمان ها و کارفرمایان نسبت به وفاداری آنان پاداش های خوبی می دهند یعنی امنیت شغلی دارند، از مزایای خوبی بهره مند می شوند و حقوق و پاداششان افزایش می یابد. ولی در سال های میانی دهه 1980 سازمان ها با رویارویی با پدیده رقابت جهانی و مشاهده برخوردهای ناجوانمردانه (بلعیده شدن سازمان های ضعیف به وسیله سازمان های قدرتمند) و از این قبیل دست از سیاست های گذشته برداشتند و امنیت شغلی، سابقه خدمت و پاداش های مناسبی را که به کارکنان قدیمی خود می دادند کاهش دادند. سازمان ها کوشیدند تا خود را در برابر این پدیده مصون سازند. یعنی کارخانه هایی را که فعالیت هایشان سودآور نبود تعطیل کردند و واحدهای تولیدی خود را در کشورهایی دایر نمودند که هزینه ها پایین تر بود و واحدهایی که سودآور نبودند فروختند، سطوح مدیریت را کاهش دادند و به جای کارکنان قدیمی افرادی را به صورت موقت استخدام کردند. نکته حائز اهمیت این است که این پدیده تنها در آمریکا مشاهده نمی شود. شرکت های اروپایی هم به همین گونه عمل کردند. برای مثال بانک بزرگ انگلیس (بارکلی) به تازگی 20 % نیروی کار خود را اخراج کرد و برخی از شرکت های آلمانی هم نیروی کار خود و طبقات مدیریت را کاهش دادند. مجتمع بزرگ الکترونیک (زیمنس) در 1993 بیش از 3000 کارمند رده میانی را اخراج کرد. شرکت عظیم فولاد سازی گروپ

¹ استراتژی در واقع یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است. هدف آن تنظیم و تدوین و یا طبقه بندی و سیستماتیک کردن حرکت است که می بایستی بر حسب تقدم و ترتیب و توالی ویژه ای انجام شود و سپس بر حسب آن توالی و ترتیب طریق و روش خاصی را که موثرترین آنهاست انتخاب نمود.

سلسله مراتب مدیریت خود را به 3 سطح کاهش داد(پیش از آن 7 سطح مدیریت در این شرکت وجود داشت)و شرکت مرسدس بنز سطوح مدیریت را از 7 به 5 پایین آورد.

این تغییرات باعث شده است که وفاداری و تعهد اعضا و کارکنان به سازمان ها کاهش یابد. برای مثال تحقیقی که به صورت پیمایشی یا زمینه یابی در 1993 بر روی کارکنان انجام شد بیش از 77 % آنان گفتند که تعهد اعضا نسبت به سازمان(در مقایسه با 1988) کاهش یافته است. کارکنان چنین می پندارند که سازمان ها و کارفرمایان تعهد کمتری در برابر آنان دارند و در نتیجه کارکنان هم از این بابت واکنشی مناسب از خود نشان می دهند.(به نمودار 2 – 1 مراجعه کنید)

نمودار ۱-۲ تغییر میزان تعهد ۱۹۹۸ در مقایسه با ۱۹۹۳



B.S.Moskal, "Company Loyalty Dies, A Victim of Neglect." Industry Week. March 1, 1993, p. 12

¹منبع :

باور سازمان به ارزشمندی مثبت تعهد به طور مطمئن توسط استاد والتون (1985)² چنین بیان شد: ((شالوده همه سیاست ها (در مورد منابع انسانی) فلسفه مدیریت است که اغلب در بیانیه منتشر سازمان درج یافته است و این مطلب را تصدیق می کند که ادعاهای هر شرکت دارای سهامداران چندگانه از مشروعیت برخوردار است. مالکان، کارکنان، مشتریان و عموم مردم. در مرکز این فلسفه این باور وجود دارد که تقویت تعهد کارکنان به عملکرد تقویت یافته منجر خواهد شد. شواهد نشان می دهد که این باور بر شالوده خوبی استوار است.)) با وجود این

¹B.S.Moskal, "Company Loyalty Dies, A Victim of Neglect." Industry Week. March 1, 1993, p. 12

²Walton(1985)

بازنگری توسط استاد گوست (1991)¹ در مورد ادبیات پژوهشی آمریکای شمالی که به وسیله پژوهش های محدود در دسترس بریتانیا تقویت شده است او را به این نتیجه کشاند که (تعهد بالای سازمانی با ترک شغل کمتر نیروی کار و غیبت کارکنان ربط دارد اما هیچ پیوند شفافی با عملکرد ندارد).

هدف از انجام پژوهش :

اهداف کلی :

1. تعیین ارتباط میان نگرش فردی کارمندان و تعهد آنها به سیاست های سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
2. تعیین ارتباط میان شفافیت نقش کارمندان با تعهد آنها به سیاست های سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
3. تعیین ارتباط میان تعارض نقش کارمندان با تعهد آنها به سیاست های سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
4. تعیین ارتباط میان تعهد به سیاست های سازمانی کارمندان سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و رفتار شهروندی سازمانی آنها

اهداف فرعی :

مدیران همواره به سه علت به موضوع ((رضایت شغلی افراد)) توجه می کنند. نخست می توان بین میزان رضایت شغلی فرد و تولید و بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد. دوم چنین به نظر می رسد که رضایت شغلی فرد با میزان غیبت وجابه جایی کارکنان رابطه معکوس داشته باشد. سرانجام می توان استدلال کرد که مدیران در برابر کارکنان خود احساس مسئولیت انسانی می نمایند و باید از نظر عاطفی آنها را ارضا نمایند.

کاربرد علمی این تحقیق در سازمان مذکور این است که هنگام جذب و گزینش نیروی کار میزان تعهد افراد به سیاست ها و هنجارهای سازمان با توجه به عوامل اثر گذار فوق در آزمون های ورودی یا مصاحبه های استخدامی بررسی شود.

اهداف کاربردی :

هدف کاربردی این تحقیق بررسی ارتباط میان تعهد کارمندان و سیاست های سازمانی در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران است و عوامل اثر گذار روی تعهد به سیاست ها (تعهد سیاسی) را شناسایی و اهمیت هر یک

¹Guest(1991)

را مشخص می کند و به دنبال آن تاثیری که تعهد به سیاست ها 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.

سوال ها و فرضیه های پژوهش :

سوالات پژوهش :

1. آیا نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده بر تعهد به سیاست ها تاثیر دارد ؟
2. آیا شفافیت نقش بر تعهد به سیاست ها تاثیر دارد ؟
3. آیا تعارض نقش به سیاست ها تاثیر دارد ؟
4. الف. آیا تعهد به سیاست های سازمانی بر وجدان کاری کارمندان تاثیر دارد ؟
ب. آیا تعهد به سیاست های سازمان بر ویژگی شهروند سازمانی فرد تاثیر دارد ؟

فرضیه های پژوهش :

1. ارتباطی مثبت میان نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده و تعهد به سیاست های سازمانی وجود دارد.
2. ارتباطی مثبت میان شفافیت نقش و تعهد به سیاست های سازمانی وجود دارد.
3. ارتباطی منفی میان تعارض نقش و تعهد به سیاست های سازمانی وجود دارد.
4. الف. ارتباطی مثبت میان تعهد به سیاست های سازمانی و وجدان کاری فرد وجود دارد.
ب. ارتباطی مثبت میان تعهد به سیاست های سازمانی و ویژگی شهروند سازمانی فرد وجود دارد.

تعریف مفاهیم و متغیرهای پژوهش :

تعاریف مفهومی :

تعهد عبارت است از نگرش های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن فعالیت می کنند.

تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که کارمند سازمان به خصوصی اهداف و سازمانی که در آن کار می کند را معرف خود می داند و آرزو می کند که در عضویت آن سازمان بماند. (رایینز, 2008, ص 283)

تعهد: تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می کند (فرهنگ لغت آکسفورد 1969)¹.

پورتر و همکارانش تعهد را به عنوان درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان, مشارکت و درگیری در یک سازمان خاص تعریف می کنند. پورتر و همکاران وی 1974 تعهد سازمانی را به معنی همسان سازی با یک سازمان و پیوند با آن تعریف می کنند.

تعهد دارای عناصر سه گانه زیر است :

1. تمایل قوی برای باقی ماندن در یک سازمان
2. تمایل به کوشش و تلاش فراوان برای یک سازمان
3. قبول ارزش ها و اهداف سازمان

بر اساس مدل سه بخشی آلن و مایر تعهد² شامل سه مولفه است :

1. تعهد عاطفی³: احساس تعلق و وابستگی به سازمان و کسب هویت با آن.
2. تعهد مستمر⁴: احساس نیاز به ماندن در سازمان و محاسبه سود و زیان ناشی از ترک آن.
3. تعهد هنجاری⁵: احساس وفاداری به ارزش ها و اهداف سازمان.

سیاست های سازمانی⁶ در بر دارنده اعمال و فعالیت های عمده نفوذ برای افزایش و یا حفظ نفع شخصی افراد یا گروه هاست.

سیاست سازمانی مدیریت نفوذ و تاثیر گذاری برای حصول اهدافی است که مورد تایید سازمان نمی باشد و یا سازمان ابزارهای نیل به آن را تایید نمی کند.

هارولد لاسول⁷ سیاست را چنین تعریف کرده است : بررسی اینکه افراد چه چیزی را چه مواقعی و چگونه به دست می آورند.

¹Oxford Dictionary(1969)

²Commitment

³Affective Commitment

⁴Continuance Commitment

⁵Normative Commitment

⁶Organizational Policies

⁷Harold Lasswell

سیاست های سازمان همان قدرت اعمال شده در سازمان هاست؛ سیاست درگیر فعالیت هایی است که منجر به از میدان به درکردن یک طرف در محیط سازمانی می شود. (فرنچ و اچ. بل، 2006، ص 313)

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 سیاست ها نوع کاری که باید انجام شود و کسی که باید آن کار را انجام دهد مشخص می نماید. (فرد. آر. دیوید، 2008، ص 434)

ماکس وبر¹ واضح نظریه بوروکراسی آرمانی معتقد بود که تعهد اصلی کارمند در این است که شدیداً پایبند نظام رسمی داخل سازمان باشد.

تیم های کاری خود هدایت شونده² : کترینک و اسمیت³ معتقدند این تیم ها برای تحقیق در مورد مسائل مشخص یا بهینه سازی فرایندها یا ارائه راه حل های نوآورانه تشکیل یافته اند. این تیم ها به منظور هدایت و مدیریت کارها تشکیل یافته و لازم است که در آن افراد کاردان و ماهر حضور داشته باشند.

رضایت شغلی⁴ : نگرش کلی فرد درباره کارش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالاست نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت دارد.

عوامل تعیین کننده رضایت شغلی : مدارک و شواهد نشان می دهد که برخی از عوامل مهمی که موجب رضایت شغلی می گردند عبارتند از : معارضه یا گیرایی کار، سیستم پاداش که بر پایه عدل و مساوات قرار گرفته باشد، شرایط کاری که فرد را حمایت کنند و همکاران و یاران شغلی که فرد را یاری دهند و پشتیبان وی باشند.

تعاریف عملیاتی :

در این تحقیق برای بررسی رابطه بین تعهد کارمند و سیاست های سازمانی سه عامل تاثیر گذار روی تعهد به سیاست ها (تعهد سیاسی) و همچنین دو عامل مهم و اثر گذار روی رفتار شهروندی سازمانی کارمندان در نظر گرفته شده است که به صورت تفصیلی مباحث مربوط به آنها در فصل بعد ارائه شده است.

حال برای اینکه به سنجش این شاخص ها بپردازیم باید تعریفی عملیاتی از شاخص ها ارائه دهیم. تعریف عملیاتی بدین معنی است که شاخص های مدل مفهومی را که کیفی هستند به صورتی در بیاوریم که قابل سنجش باشند.

رائو و میلر بیان می کنند متغیری که به عنوان متغیر جانشین برای متغیرهای مشخص از لحاظ تئوری⁵ در نظر گرفته می شود متغیر ثبت شده یا سند دار می باشد. به عنوان مثال آنها پیشنهاد می کنند که ((ریزش باران)) به عنوان شاخصی

¹Max Weber

²Self – directed teams

³Katzenback & Smith

⁴Job Satisfaction

⁵Theory

برای ((وضعیت آب و هوا)) در نظر گرفته شود تا بتوان آن را سنجید. دقیقاً تعیین شیوه سیاست های 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 به عنوان شاخصی برای تعهد سیاسی ضروری به نظر می رسد. (رائو و میلر، 1971، ص 82)

در این تحقیق تعهد یک کارمند به اجرای یک ساختار در سازمان به عنوان یک شاخص مناسب برای سیاست های سازمانی در نظر گرفته می شود که ما به آن ارجاع می دهیم.

نگرش نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می گردد و نمایانگر نوع احساس فرد درباره آن است. (رابینز، 2008، ص 280)

در دیدگاه دیگر نگرش¹ ارزیابی یا برآوردی است که به صورت (مطلوب یا نا مطلوب) درباره شیء، فرد یا رویدادی صورت می گیرد. نگرش بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است. مثلاً هنگامی که من می گویم ((کارم را دوست دارم)) نگرش خود را درباره کار ابراز می نمایم.

تعهد پیگیری بی وقفه هدف است و بیانگر میزان عجزین شدن فرد با هر کاری است که انجام می دهد. افراد متعهد هدفمند بوده و تحت فشار تسلیم نمی شوند زیرا خود را وقف وضعیتی کرده اند که در آن قرار دارند. (گرینر و کینیکی²، 1992، ص 614)

شفافیت نقش³ یعنی میزانی که کارمندان درک دقیقی از وظایف و عملکردشان در شرایط مشخص دارند (آلن و دیگران، 2001)

تعارض چه زمانی آشکار می گردد ؟

زمانی که یک طرف یا گروه راه گروه دیگر را (در رسیدن به هدف) سد کند پدیده تعارض متجلی می گردد. برای اینکه تعارض وجود داشته باشد باید نشانه هایی از نزاع، کشمکش یا زد و خورد علنی (بین افراد یا گروه ها) به چشم بخورد.

تعارض نقش⁴ حالتی منفی از نقش است که در آن انتظار انجام دو یا چند خواسته متفاوت از کارمند می رود به گونه ای که برآورده کردن یک خواسته کارمند را از برآورده کردن خواسته دیگر باز می دارد. (ریزو و دیگران، 1970)

تعهد سیاسی¹ یعنی اعتقاد و حمایت موثر از روش ها، رویه ها و مقررات خاص و اصلی سازمانی یا همانند سازی مشهود بین ارزش های شخصی و ارزش های سازمانی (دیاموند، 1992)

¹Attitude

²Robert Greiner And Angelo Kinicki

³Role Clarity

⁴Role Conflict

ویژگی شهروندی² حسی از پایبندی به سیاست هایی است که مورد پذیرش واقع شده اند (ارگان، 1988، ص 12)

وجدان کاری³ التزام عملی نسبت به وظیفه هایی است که قرار است فرد آنها را انجام دهد به گونه ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره گر نباشد باز هم در انجام آنها قصوری روا نخواهد داشت. (ارگان، 1988، ص 12)

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه

پژوهش

- مقدمه
- سیاست های سازمانی
- تعهد سازمانی
- دیدگاه هایی درباره کانون های تعهد سازمانی
- نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

¹Policy Commitment

²Civic Virtue

³Conscientiousness

- پیشینه نظری تحقیق
- پیشینه میدانی تحقیق

مقدمه :

از آنجا که طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارمندان در سازمان می تواند متاثر از نگرش هایشان باشد از این رو آگاهی از آنها برای مدیران سازمان ها ضروری به نظر می رسد. با وجود این باید اذعان کرد آگاهی از همه نگرش های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه ای به دانستن همه این نگرش ها ندارند. در واقع مدیران بیشتر علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرش هایی 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 : 1. رضایت شغلی 2. وابستگی شغلی 3. تعهد

از این رو در این تحقیق به بررسی یکی از این نگرش ها یعنی تعهد پرداخته شده است. این فصل به دو بخش تقسیم شده است. در این بخش ابتدا تعاریف مختلف تعهد و پس از آن انواع تعهد سازمانی و تعاریفی از سیستم های سازمانی و تیم های کاری به عنوان یکی از راهبردهای ایجاد تعهد در کارمندان مطرح شده است و سپس پیشینه تحقیق آورده شده است.

سیاست های سازمانی

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 در خصوص راه کارها نوعی عدم اطمینان و اختلاف وجود دارد نتایج مورد علاقه فرد (اعمال کننده سیاست) حاصل شود.

سیاست های سازمانی در بر دارنده اعمال و فعالیت های عمدی نفوذ برای افزایش یا حفظ نفع شخصی افراد یا گروه هاست.

هارولد لاسول¹ سیاست را چنین تعریف کرده است : بررسی اینکه افراد چه چیزی را چه موقعی و چگونه به دست می آورند.

سیاست سازمانی همان قدرت اعمال شده در سازمان هاست و درگیر فعالیت هایی است که منجر به از میدان به در کردن یک طرف در محیط سازمانی می شود. سیاست های سازمانی برای کارمندان و مدیران این موضوع را روشن می

¹Harold Laswell

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

سیاست ها مبنایی را برای اعمال کنترل¹ بر مدیریت اعمال می کنند می توان بدان وسیله فعالیت های واحدهای سازمانی را هماهنگ نمود و مدت زمانی را که مدیران صرف تصمیم گیری می نمایند کاهش داد. همچنین سیاست ها نوع کاری را که باید انجام شود و کسی که باید آن کار را انجام دهد مشخص می نماید. سیاست ها موجب می شوند تفویض اختیار به کارمندان و مدیران رده های مختلف سازمانی افزایش یابد و آنها بتوانند در هر جا مسئله ای به وجود می آید نسبت به حل آن اقدام نمایند. بسیاری از سازمان ها برای سیاست های خود دستورالعمل هایی تهیه کرده اند که نوع رفتار افراد را مشخص می نماید. می توان سیاست ها را در همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای سازمان اعمال کرد. (برای مثال «ما به هنگام استخدام فرصت برابر به همه 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 سیاست ها هر چه باشد آنها به عنوان سازوکاری مورد استفاده قرار می گیرند که بدان وسیله استراتژی ها به اجرا در می آیند و هدف های سالانه و بلند مدت تامین می گردند. در صورت امکان باید سیاست ها را مکتوب کرد. آنها به عنوان سیاست هایی به حساب می آیند که بدان وسیله تصمیمات استراتژیک به اجرا در می آید. (دیوید، 2008، ص 434)

راه های کاهش اثرات ناشی از سیاست های سازمانی

دان بیمن و تام شارکی² برای به حداقل رساندن اثرات ناشی از سیاست های سازمانی رهنمودهای زیر را ارائه کرده اند :

- باید فرآیندهای ارزیابی عملکرد را روشن و مشخص نمود.
- بین عملکردهای عالی و ضعیف باید فرق قائل شد و پاداش های متفاوتی به آنها داد.
- پاداش ها باید رابطه ای مستقیم با عملکردها داشته باشند.
- باید رقابت بین مدیران از نظر منافع را به حداقل ممکن رساند.
- باید کوشید تا مسئله رقابت بر سر منابع (بین مدیران) را حل کرد.
- باید نسبت به مدیرانی که شیوه عملیات آنها بر اساس شخصیت سیاسی و همدستان قرار دارد 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 پست های سازمانی حذف کرد و در صورت لزوم عذر آنها را از شرکت خواست (دیوید، 2008، ص 396).

¹هدف از کنترل تحقق اهداف و اطمینان از درست بودن فرآیند انجام کار و عملکرد افراد در سازمان است که این اقدام هزینه های اجتماعی و مالی را کاهش خواهد داد. (گزیده نکات مدیریتی نهج البلاغه، دکتر لطف الله فروزنده و افتخار السادات نوایی نژاد، ص 221)

²Don Beeman & Tom Sharkey

تعهد سازمانی

تعاریف مختلف از تعهد سازمانی

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

1. تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص
2. تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان
3. باور قاطع در قبول باورها و ارزش های سازمان

آن گونه که استاد پورتر و همکاران (1974) وی بیان می کنند اصطلاح تعهد بر تعلق و وفاداری فرد دلالت دارد. این تعریف¹ قدرت نسبی هویت سازی فرد با سازمانی خاص و جذب او به آن را می رساند. از نظر استاد پورتر تعهد دارای سه عامل است :

1. اشتیاق قوی برای باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان
2. باور قوی نسبت به سازمان و قبول ارزش ها و اهداف آن
3. آمادگی برای اعمال تلاش قابل ملاحظه به نفع سازمان

یک تعریف بدیل و بسیار نزدیک از تعهد سازمانی بر اهمیت رفتار در آفرینش تعهد تاکید می ورزد. طبق بیان استاد سالانسیک² (1977): (در تعهد حالتی از بودن است که در آن فرد توسط اعمال خویش با باورهایی چنان عجین می شود که فعالیت ها و درگیری خودش را تقویت می نماید). سه ویژگی از رفتار در ترکیب و یکی شدن افراد با اعمال خودش مهم می باشد 1. درجه محسوس بودن اعمال 2. درجه ابطال ناپذیری برون دادها 3. درجه انجام اعمال به طور داوطلبانه

تعهد طبق نظر سالانسیک می تواند افزایش یابد و تجهیز گردد (تا حمایت برای غایات و منافع سازمانی بدست آید) از طریق راه حل هایی مثل مشارکت در تصمیمات مرتبط با اعمال.

پژوهشگرانی چون (کول 1979)³ تعهد سازمانی را از تعهد به شغل 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 الزام رضایت و تعهد شغلی زیادی ندارند (کول، 1979، ص 33).

تعهد عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان. (طبرسا، 1385، ص 125)

¹Define

²Salancik(1977)

³Cole(1979)

چاتمن و اورایی (1968) تعهد سازمانی¹ را به عنوان حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان به خاطر خود سازمان و دور از ارزش های ابزاری آن (وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می کنند. (رنجریان، 1375، ص 41)

تعهد سازمانی میزانی است که یک شخص عمیقاً با سازمان تعیین هویت می شود و احساس می کند جزئی از سازمان و درگیر شغلی است. (شرمرهورن و ازبرن، 1997، ص 72)²

تعهد سازمانی عبارت است از پذیرفتن اهداف و مقاصد سازمان و تمایل برای کار کردن در جهت آن اهداف. (استیرز و پورتر، 1991، ص 369)³

هانت و مورگان (1994)⁴ 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، مدیریت عالی می شود و تعهد در بعد کلان عبارت است از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و سیستم. (مشبکی، 1378، ص 12)

تعهد سازمانی بیان کننده حالتی است که کارکنان سازمان هدف های سازمان را معرف خود می دانند و آرزو می کنند که در عضویت آن سازمان بمانند. (رابینز، 1995، ص 372)⁵

آلن و مایر در سال 1992 بیان می کنند که تعهد سازمانی یک حالت روانشناختی است که روابط کارکنان با سازمان را توصیف می کند و به تصمیم در مورد ادامه عضویت در سازمان دلالت دارد. (ویلیامز، 1986، ص 31 - 219)⁶

تعهد سازمانی ناشی از عوامل و متغیرهای مختلفی است که نتایج مختلفی را به دنبال دارد. در مطالعات رفتار سازمانی تاکید 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) که در آن مشغول به کارند. (استرون، 1998، ص 74 - 73)

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، 1380، ص 1)

¹Organization Commitment

²Shermerhorn & Hunt and Alex Osborn (1977 - 72)

³Steers & Porter (1991 - 369)

⁴Haunt & Morgan (1994)

⁵Robbins (1995 - 372)

⁶Williams (1986, 219 - 31)

برگمان و همکاران نیز تعهد سازمانی را چنین تعریف کرده اند : تعهد سازمانی عبارت است از باور قاطع افراد در پذیرش ارزش ها و اهداف سازمان و تمایل به تلاش بیشتر و حفظ عضویت در سازمان. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند¹ مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند. (مقیمی، 1380، ص 392 - 391)

تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. بر اساس این شیوه فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد. (ساروقی، 1375، ص 73)

اهمیت تعهد سازمانی

« لوتانز » اظهار می دارد که در متون تحقیقی اخیر نگرش کلی تعهد سازمانی عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایداری مانند رضایت دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابه جایی و غیبت اثر می گذارند. همچنین تعهد و پایداری می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد (کارمندانی که دارای تعهد و پایداری هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند). مدیران باید تعهد و پایداری کارمندان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارمندان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان تعهد و پایداری را بیشتر کنند. (مورهد و گریفین، 1995، ص 118)²

پایداری³ یعنی اشتیاق فرد برای پاسخگویی به خواسته هایی که شغل از او دارد. تعهد و پایداری همانند رضایت شغلی تابعی از عوامل فردی، گروهی و سازمانی است. (طبرسا، 1385، ص 125)

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 بر اساس ملاک تعهد ارزشیابی می شوند. اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثربخشی سازمان ضرورتی تام دارد. (میشل⁴، 1994، ص 157)

یکی از عوامل موثر 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 او با امید به توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می سازد. قبل از ورود به سازمان فرد در

¹ منظور از فرآیند روابط علت و معلولی و به هم پیوسته عمل نیروهای معینی در طول زمان است.

² Morhad & Garifin (1995 - 118)

³ Involvement

⁴ Michel (1994 - 157)

دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتارش را تحت تاثیر قرار داده است و در نتیجه با ارزش ها و انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می شود.

ب. رویارویی فرد با سازمان : در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیات سازمان می شود و 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 هنجارها و نظام ارزشی سازمان را می پذیرند و بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می دهند، جایگاه اجتماعی و کاری صحیح خود را درمی 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 جابه جایی زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود. (سعادت، 1375، ص 167 و 161)

انواع تعهد سازمانی

موثرترین مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند: (رضاییان، 1373، ص 304)

1. تعهد نسبت به مشتریان و ارباب رجوع
2. تعهد نسبت به سازمان
3. تعهد نسبت به خود
4. تعهد نسبت به سازمان و گروه کاری
5. تعهد نسبت به کار (وظیفه یا تکلیف)
6. تعهد نسبت به سیاست های سازمانی (تعهد سیاسی)

«هرسی و بلانچارد» بیان می کنند که هر یک از تعهدات زیر به طور جداگانه فوق العاده در کار مدیریت موثر و با اهمیت است. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به تفوق در مدیریت در دراز مدت را تشکیل می دهند: (هرسی و بلانچارد، 1994، ص 879 - 586)¹

1. تعهد نسبت به مشتریان و ارباب رجوع :

اولین و شاید مهم ترین تعهد سازمانی بر مشتری تاکید 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)

¹Paul Hersey & Ken Blanchard (1994, 586 - 879)

2. تعهد نسبت به سازمان :

دومین تعهد مدیریت به سازمان تاکید دارد. مدیر موثر 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، عمل کردن بر اساس ارزش های اصلی سازمان)

3. 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 موقعیت ها 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 خود مختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن، قبول انتقاد سازنده)

4. تعهد نسبت به سازمان و گروه کاری :

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تاکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می کنند ایثار نشان می دهند. این عمل با 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 زیر دستان نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. به خصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده تعهد هستند. (نشان دادن علاقه مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی، ترغیب ایده های نوآورانه)

5. تعهد نسبت به کار (وظیفه یا تکلیف) :

پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرد. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می دهند معنا می بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده و 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 یا وظیفه » شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید موثر موفقیت خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هر یک از تعهدات است. 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 به طور قوی در سازمان، مردم آن، وظایف و مشتریان تاثیر 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 نگرش های مناسب به وجود آورد و 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.

6. تعهد نسبت به سیاست های سازمانی (تعهد سیاسی)¹ :

بر اعتقاد و حمایت موثر از روش ها، رویه ها و مقررات خاص و اصلی سازمان یا همانند سازی مشهود بین ارزش های شخصی و سازمانی تاکید دارد.

دیدگاه هایی در مورد کانون های تعهد سازمانی

1. دیدگاه ریچرز² :

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 ارزش های گروه های 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 کاری، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارمندان می توانند با توجه به درجه انطباق اهداف و ارزش هایشان با این کانون ها به طور متفاوتی متعهد شوند. (شیان چنج و همکاران، 2003، ص 313)

2. دیدگاه بکر و بیلینگس³ :

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، 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 داده اند. 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 و گروه کاریشان کاملاً متعهد اما به مدیر 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.

¹Policy Commitment

²Richers

³Becker & Billings

بکر و بیلینگس در مطالعه یک سازمان عرضه کننده لوازم نظامی بزرگ دریافتند که نگرش های کارمندان مرتبط با رفتارهایشان بود. برای مثال افراد بی تعهد (بر پایه پاسخ هایشان به سوالات مختلف) علاقه بیشتری به ترک شغل و علاقه کمتری برای کمک به دیگران داشتند. در عوض افرادی که در طبقه متعهد قرار می گرفتند این چنین نبودند. آنهایی که به طور کلی و جزئی متعهد بودند بین این دو گروه نهایی قرار می 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، 1990، 1997)¹

تعهد سازمانی مفهومی یک بعدی یا چند بعدی

پورتر² تعهد را بر اساس نیروی کلی همانند سازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می کند. در این دیدگاه تعهد حاصل سه عامل است :

1. قبول اهداف، ارزش ها، سیاست ها ی سازمان
2. تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش
3. میل به باقی ماندن در سازمان

در این دیدگاه تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته می شود که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سال ها اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرستن به آن به شکل چند بعدی تغییر داده اند. این محققان علاقه مند به یک مجموعه وسیع تر 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.

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. (مودی³، 1998، ص 389)

الگوهای چند بعدی تعهد

1. مدل اریلی و چاتمن⁴ :

اریلی و چاتمن الگوی چند بعدی 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 توان نگرش را شکل داد. بنابراین با توجه به مدل (کلمن

¹Greenberg & Baron(1997 – 190)

²Porter

³Mowday(1998 - 389)

⁴Oreilly & Chatman

1(1985) در نگرش و تغییر رفتار اریلی و چاتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند سه شکل (متابعت، همانند سازی، درونی کردن) را به خود بگیرد.

- متابعت زمانی اتفاق می افتد که نگرش ها و رفتارهای هم سو با آنها به منظور کسب پاداش های خاص اتخاذ می شوند.
 - همانند سازی زمانی اتفاق می افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضا کننده می پذیرد. (مایر و هرسکویچ، 2001، ص 305)
 - درونی کردن رفتاری که از ارزش ها یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می کند که با ارزش ها و اهداف سازمان منطبق است. (مودی، 1998، ص 390)
 - چاتمن استدلال می کند « وقتی ما به رفتار افراد در سازمان می نگریم در واقع دو پدیده می بینیم : خود فرد و فرد به عنوان مجموعه سازمانی ». (خلاصه - حل مسئله و تفکر راهبردی، ص 115)
- بررسی جدیدتر از یک نمونه بزرگ تر دو نوع تعهد را مشخص می کند که تعهد ابزاری (متابعت) و تعهد هنجاری (همانند سازی، درونی کردن) نامیده شدند. (کرم، 1996، ص 390 - 389)

- در تحقیقات بعدی این دو محقق و همکارانشان توانستند تمایزی را بین همانند سازی و درونی کردن قائل شوند. از این رو آنها در تحقیقات جدیدتر موارد همانند سازی 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 همانند سازی و درونی کردن است. برای مثال (اریلی و چاتمن متوجه شدند که متابعت در طیفی 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 می دهد این یافته بعضی از سوالات را درباره اینکه آیا متابعت می تواند به عنوان یک شکل از تعهد سازمانی در نظر گرفته شود را به وجود آورده است. (مایر و هرسکویچ، 2001، ص 306)

2. مدل مایر و آلن² :

مایر و آلن مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهت ها و تفاوت هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد فرد را با سازمان پیوند می دهد و بنابراین این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. (مایر و هرسکویچ، 2001، ص 305)

آنها بین سه نوع تعهد تمایز قائل می شوند.

- تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد.

¹Kelman(1985)

²Mayer & Allen

- تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداش های ناشی از ماندن در سازمان می شود.
- تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می کند.

نکته اینکه یک همپوشی آشکار بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی، چاتمن، مایر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چاتمن و مفهوم تعهد عاطفی مایر و آلن است. در حقیقت به نظر مایر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود. (مودی، 1998، ص 390)

بررسی های جدیدتر توسط مایر و آلن فرضیاتشان را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می کند ولی با این حال بعضی از اختلاف نظرها همچنان وجود دارد: بر سر اینکه آیا واقعا تعهد عاطفی و هنجاری شکل های متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیل ها سازگاری بهتر را زمانی نشان می دهند 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 دارای شواهدی متکی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته اند که یکی از آنها از خودگذشتگی (مربوط به ترک سازمان) و دیگری (درک فقدان فرصت های استخدام جایگزین) را منعکس می کنند. (مایر و هرسکویچ، 2001، ص 305)

3. مدل آنجل و پری¹:

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. اگر چه این پرسشنامه یک بعدی در نظر گرفته شده است تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد.

یک عامل به وسیله پرسش هایی مشخص می شود که (تعهد به ماندن) را ارزیابی می کنند و دیگری به وسیله پرسش هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه گیری می کنند مشخص می گردد. (مایر و هرسکویچ، 2001، ص 306)

¹Angel & Perry

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 تعامل (پاداش ها، مشارکت های تفکیک ناپذیر) در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد. (مایر و شورمن، 1998، ص 16 - 15)

4. مدل مایر و شورمن¹ :

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. اگر چه شباهت هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط مایر و آلن شناسایی شده وجود دارد اما یک تفاوت اساسی بین واحدهای آنها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد مایر و آلن (عاطفی، مستمر، هنجاری) اصولاً بر اساس قالب های 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 مدل های 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. (مایر و هرسکویچ، 2001، ص 307 - 306)

5. مدل پنلی و گولد² :

پنلی و گولد یک چارچوب چند بعدی 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 مایر 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 چاتمن است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش³ به جای تعهد در نظر گرفته شود. سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تا حدی با تعهد مستمر مایر و آلن یکسان است. (مایر و هرسکویچ، 2001، ص 307)

تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارمندان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را نشان می دهد. این نگرش می تواند ناشی از تمایل، الزام یا نیاز فرد باشد.

بر اساس مدل سه بخشی مایر و آلن تعهد سازمانی شامل سه مولفه است :

¹Mayer & Schoorman

²Penley & Gould

³انگیزش عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می کند. (انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد)

1. تعهد عاطفی¹ :

احساس تعلق و وابستگی به سازمان و احساس هویت با آن (خواستن و میل باطنی). تعهد عاطفی عبارت است از اعتقاد به اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به تلاش شدید در راه سازمان و خواستن عمیق ادامه عضویت در سازمان. کسانی که دارای چنین تعهداتی هستند دارای ویژگی های ذیل می باشند :

کار کردن در روز تعطیل بدون حقوق، مسائل سازمان را جزء مسائل خود می دانند، احساس تعلق قوی به سازمان دارند، ...

2. تعهد هنجاری² :

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 به داشتن مسئولیت در قبال سازمان. به عبارت دیگر مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت ها به طریقی که اهداف و منابع سازمان حاصل شوند. از جمله : ویژگی های کسانی که دارای این نوع تعهدات اند عبارت است از :

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

3. تعهد مستمر³ :

محاسبه سود و زیان و هزینه های ناشی از ترک سازمان (نیاز به ماندن در سازمان). (مایر و آلن، 1993، ص 10)

تعهد مستمر عبارت است از تمایل به انجام فعالیت های مستمر به علت ذخیره شدن اندوخته ها و سرمایه هایی که با ترک آن فعالیت ها از بین می روند.

از جمله ویژگی های کسانی که دارای این نوع تعهد می باشند عبارت است 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، ... (مایر و آلن، 1993، ص 18 - 1)

4. مدل سه رکنی تعهد :

¹Affective Commitment

²Normative Commitment

³Continuance Commitment

بر اساس مطالعات چهارده شرکت بریتانیایی «مارتین، نیکولز» یک مدل تعهد بر اساس سه رکن اصلی و هر یک با سه عامل را ارائه کردند.

4.1. حس تعلق به سازمان¹:

این رکن بر اساس ضرورت وفاداری برای داشتن روابط صنعتی موفق ساخته می شود. معنای تعلق به واسطه اطمینان از اینکه نیروی کاری آگاه و سهم در موفقیت است توسط مدیران ایجاد می شود.

4.2. حس برانگیختگی² 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 سطوح بالاتر نیازها، غرور، اعتماد و مسئولیت در قبال نتایج حاصل خواهد شد.

4.3. اطمینان³ 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، صلاحیت افزایش خواهد یافت.

بسیاری از موفقیت های سازمان های مطالعه شده از مدیریت آنها و همچنین با ایجاد جو مناسب برای تعهد ناشی می شود به هر حال ایجاد تعهد دشوار و وقت گیر و مسیر آن همیشه هموار نیست و نیازمند مدیران خبره است. (موری، 1994، ص 115)⁴

عوامل موثر در تعهد سازمانی کارمندان

بر اساس پژوهش های یاد شده کلیه عواملی را که بر تعهد سازمانی و مسئولیت پذیری حرفه ای اثر می گذارند می توان در حوزه ای کلی طبقه بندی کرد:

- نظام اداری
- شالوده سازمانی

نظام اداری:

¹Belong On Organization

²Excitement

³Confidence

⁴Murray(1994 - 115)

مقصود از نظام اداری مجموعه ویژگی ها و جنبه هایی است که به گونه ای با فرآیند تصمیم گیری در سطوح گوناگون مدیریت اجرایی و نظارت سازمانی پیوند دارد.

چنان که پژوهش های مذکور نشان می دهند نفوذ شخصی مدیر، رهبری مبتنی بر واگذاری و تفویض (توکیلی)، رهبری کار محور با هیجان نازل و تجربه مدیریت فردی از جمله جنبه های نظام اداری است که موجب افزایش تعهد سازمانی می گردد.

نفوذ شخصی مدیر :

قدرت و توانمندی مدیران در نفوذ اجتماعی و سازماندهی معمولاً از دو منبع نشأت می گیرد. بخش قابل ملاحظه ای از مدیران و سرپرستان توانایی خود را از یک منبع رسمی و مصوب اخذ می کنند و خود به خود و به صورت شخصی، ذاتی، تنهایی قادر به تاثیر گذاری نیستند.

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

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

رهبری مبتنی بر واگذاری و تفویض (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 کارمندان است و مجموعه شاغلان امور خویش را به وی ارائه 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 کارمندان به فعالیت های سازمانی و انجام وظیفه رسمی توجه دارد و تاکید می ورزد.

نتایج پژوهش ها حاکی از آن است که رهبران توکیلی بیش از رهبران کار محور موجب رشد تعهد و مسئولیت پذیری بین کارمندان می شود.

رهبری کار محور همراه با هیجان کم

گرچه رهبران و سرپرستان وظیفه مدار و یا کار محور در مقایسه با رهبران توکیلی تعهد زیادی را در بین شاغلان ایجاد نمی کنند. ولی اگر رفتار رهبری سرپرستان وظیفه مدار با مهار هیجان همراه باشد مسئولیت پذیری کارمندان

را بیشتر می‌کند. از سوی دیگر به نظر می‌رسد مدیران وظیفه‌مداری که در نحوه سرپرستی خود واکنش هیجانی بالایی بروز می‌دهند تعهد سازمانی کارمندان را پایین می‌آورند.

تجربه¹ مدیریت فردی

در برخی از سازمان‌ها و شرکت‌ها نظام اداری به گونه‌ای است که تفویض اختیار بیشتری برای کارمندان و کارشناسان اعمال می‌شود و گاهی تفویض اختیار در سطحی است که گویای امر تصمیم‌گیری در سطوح میانی، اجرا و نظارت به کارکنان واگذار می‌شود. به تعبیر دیگر تلاش خاصی تحقق می‌یابد که به آن « تجربه مدیریت فردی » اطلاق می‌کنیم.

یافته‌های پژوهشی آشکار می‌کنند که چنین تجاربی اگر همراه با سابقه شغلی و دوره تصدی بالا باشد انگیزه شغلی را بیشتر می‌کند و کارکنان را در مقابله و رویارویی با تنگنای‌های حرفه‌ای توانمندتر می‌کند گرچه ممکن است اضطراب آنها را در انجام وظیفه نیز بالا ببرد.

به نظر می‌رسد چنین وضعیتی کم و بیش به معنای افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری است اما تجربه مدیریت فردی یا واگذاری و تفویض اختیار در سطح بالا برای کارمندان مبتدی چنین پیامد مفید و سودمندی را در بر ندارد.

شالوده سازمانی :

بر پایه پژوهش‌های یاد شده برخی از عناصر موثر در تعهد سازمانی به شالوده و ماهیت سازمانی مربوط می‌شوند. مانند :

گستره سازمانی، فضای سازمانی، ساختار سازمانی

گستره سازمانی

سازمان‌ها و تشکیلات شغلی و حرفه‌ای از اندازه‌های گوناگونی برخوردارند. برخی از سازمان‌ها قالب بسیار گسترده و وسیعی دارند و دسته دیگر بسیار کوچک و محدودند.

به نظر می‌رسد که هر چه قالب یک سازمان وسیع‌تر و گسترده‌تر باشد اعتبار، منزلت و استواری اجتماعی آن بیشتر است. کارمندانی که در سازمان‌های بسیار بزرگ اشتغال دارند احساس می‌کنند که از اعتبار اجتماعی برجسته‌ای بهره‌مندند در نتیجه رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد و این امر منجر به تقویت تعهد سازمانی می‌شود. از سوی دیگر فعالیت‌های حرفه‌ای در سازمان‌های بسیار کوچک از این حیث با مسئولیت‌پذیری پایین همراه است. این عدم تعهد به نوبه خود باعث تنزل کارآیی سازمان می‌شود و چنین امری نقش و هویت اجتماعی آن سازمان را تهدید خواهد کرد در نتیجه چنین سازمان‌هایی در صحنه اجتماعی دچار ناپایداری، تزلزل و حتی

¹Experience

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

فضای سازمانی

هرگاه جو سازمانی و 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.

ساختار سازمانی

ساختارهای سازمانی به دو گونه اند : هدف¹ محور و کارمند محور

بر اساس مطالعات موجود ساختارهای سازمانی کارمند محور بیش از سایر ساختارها به افزایش تعهد سازمانی شاغلان می انجامد. زیرا نیازها، ارزش ها و خواسته های شاغل را در محور توجه خویش قرار داده و 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.

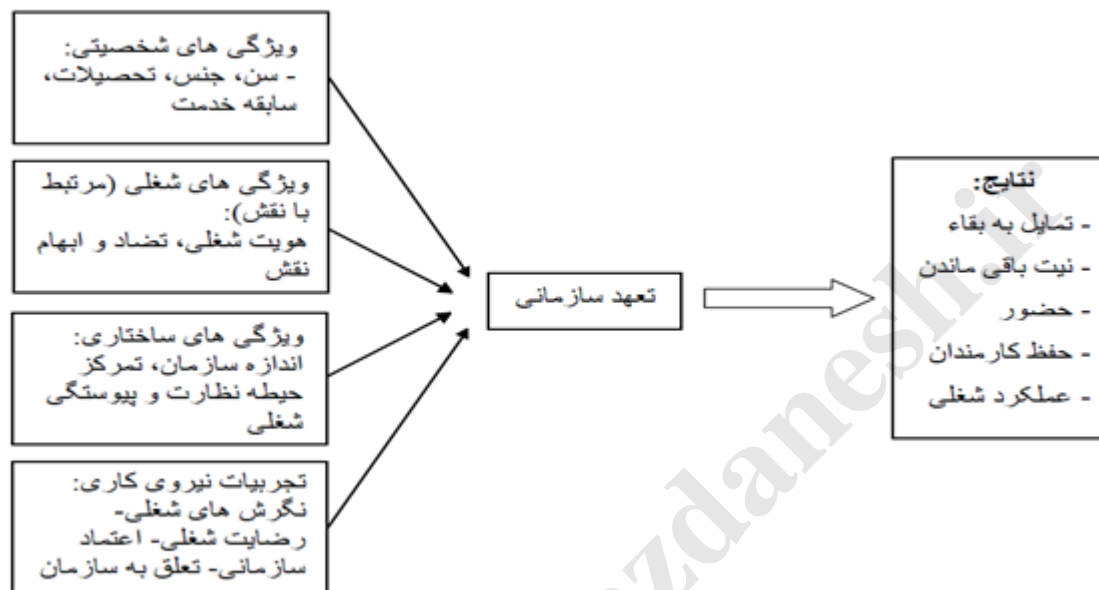
علاوه بر مطالب ذکر شده در تحلیل عوامل موثر بر تعهد سازمانی و همچنین اثرات و پیامدهای آن به طور خاص از دو مدل نظری می توان بهره گرفت. مودی و همکاران 1982 در مدل نظری خود چهار دسته و گروه از پیش شرط های تعهد سازمانی را بیان نموده اند :

1. ویژگی های شخصی و فردی مانند : (سن، جنس، میزان تحصیلات، نژاد، سابقه خدمت) تاثیر قابل توجهی در میزان تعهد فرد به سازمان متبوعش دارد.
2. ویژگی های مرتبط با نقش مانند : (حیطه شغل یا چالش شغلی، تضاد نقش، ابهام نقش) از دیگر عوامل مرتبط با تعهد سازمانی تلقی می شوند.
3. ویژگی های ساختاری مانند : (بعد و اندازه سازمان، میزان تمرکز و رسمیت سازمانی، حیطه کنترل و نظارت) معرف عوامل موثری هستند که موجب تعهد سازمانی پرسنل می شوند.
4. 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 مهم می باشد.

وقتی کارکنان نسبت به شغل خود احساس مثبت، 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. بر اساس نمودار 1 - 2 رضایت شغلی بلافاصله پس از ورود به سازمان شکل می گیرد در حالی که تعهد سازمانی به

¹هدف عبارت است از نقطه ای که کوشش ها معطوف به رسیدن به آن است. (الوانی، مدیریت عمومی، ص 69)

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 موسسه افزایش یافته و در نهایت عملکرد شغلی او بیشتر می شود. (مودی و دیگران، 1982، ص 1253)



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

2

ماتیو و زاجاک³ (1990) یافته های قریب به 200 پژوهش در زمینه تعهد سازمانی را به وسیله فرا تحلیل مورد بررسی قرار داده اند و به ارائه یک مدل نظری در خصوص سه مقوله :

1. عوامل پیش نیاز، ضروری، موثر و موجب تعهد سازمانی
2. عوامل هم بسته به تعهد سازمانی
3. نتایج، اثرات و پیامدهای سازمانی پرداخته اند.

مقدمات ایجاد تعهد در پنج دسته تقسیم می شوند :

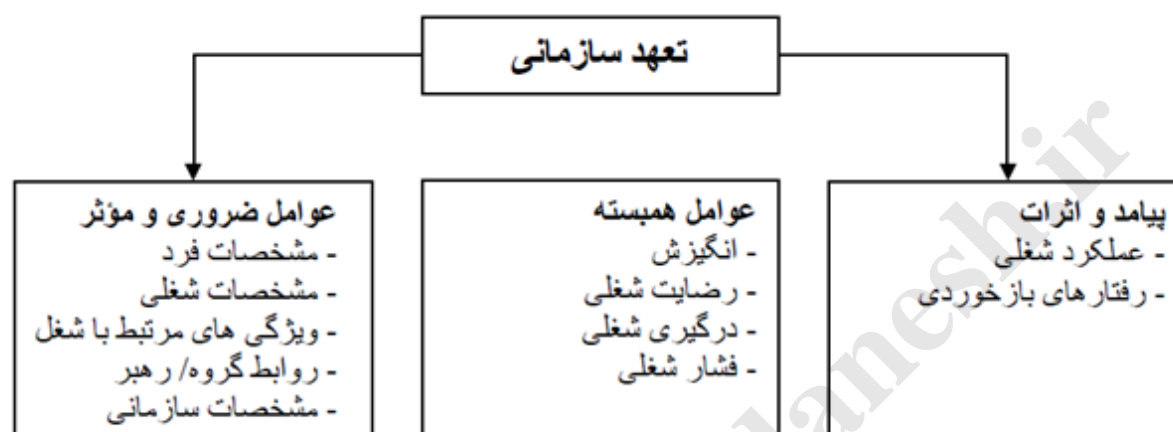
1. ویژگی های شخصی و فردی مانند (سن، جنس، تحصیلات، وضعیت تاهل، سابقه شغلی، سابقه در سازمان، توانایی ها، ...)
2. مشخصات شغلی مانند (تنوع مهارت، استقلال، چالش شغلی)

¹Mowday Et.Al(1982 - 253)

²Porter Et.Al(1982 - 253)

³Mathieu & Zajac

3. ویژگی های مرتبط با نقش مانند (ابهام نقش، تعدد نقش، تضاد نقش)
4. چگونگی روابط گروهی / رهبری مانند (انسجام گروهی، وابستگی متقابل ارتباطات رهبر)
5. ویژگی های سازمان مانند (میزان تمرکز، رسمیت سازمان، بعد و اندازه سازمان) عوامل همبسته و مرتبط با تعهد سازمانی شامل (انگیزش شغلی، رضایت شغلی « درونی، بیرونی، کلی ») می باشد. نهایت آنکه تعهد سازمانی در (تمایل به ماندن، عملکرد شغلی، سنجش بازدهی) نقش دارد.



نمودار ۲-۲: عوامل ضروری، عوامل همبسته، و پیامدهای تعهد سازمانی (ماتیو و زجاک، ۱۹۹۰، ۱۷۷)

1

نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

به طور 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.

تعهد کم یا ضعیف

سطوح پایین تعهد نه برای فرد و نه برای سازمان مطلوب است. در این حالت فواید حاصل استمرار خدمات کارکنان از دست می رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار غیر وفادار و ناشایست است. مزیت اولیه تعهد پایین افزایش خلاقیت² کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می کند که محل سازگارتری را پیدا کنند. در برخی شرایط وجود افراد با تعهد سازمانی اندک سبب می شود سازمان از قصور در موازین قانونی مصون

¹Mathieu & Zajac (1990 - 177)

²خلاقیت فرآیندی است که با ایجاد ایده شروع می شود.

بماند. نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح پایین بر کارکنان و سازمان در جدول زیر نشان داده شده است. (فرج وند، 1374)

جدول (1 - 2) نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر کارکنان ناشی از تعهد پایین (کم)

| نتایج موثر تعهد کم بر کارکنان | |
|--|--|
| نتایج مطلوب (مثبت) | نتایج نامطلوب (منفی) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. افزایش قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری 2. استفاده کارآمد از نیروی انسانی 3. ترک خدمت افرادی که تعهد پایین دارند و رفع خطر ناشی از حضور آنها در سازمان 4. ورود افراد با مهارت های جدید 5. نتایج مثبت ناشی از انتقاد و عیب جویی کارکنان (حسابرسی داخلی) | <ol style="list-style-type: none"> 1. پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی 2. افزایش هزینه های ناشی از عیب جویی و در نتیجه بی ثباتی پرسنل با تعهد کمتر 3. احتمال کناره گیری و اخراج 4. تلاش برای ایجاد اختلال در تحقق اهداف 5. افزایش ترک خدمت، کندی در کاری 6. غیبت و عدم تمایل به ادامه خدمت در سازمان 7. کیفیت پایین کار و عدم وفاداری به سازمان 8. احتراز از فعالیت های خارج از حیطه مسئولیت ها 9. فعالیت های غیر قانونی در سازمان 10. نتایج منفی عیب جویی و بدگویی از سازمان 11. محدود شدن کنترل سازمان روی کارکنان |

تعهد متوسط

در خصوص سطوح متوسط تعهد می توان گفت که به طور کلی فواید آن بیشتر از عیوبش می باشد. در 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 افراد¹ 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 ماند. نتایج مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح متوسط در کارکنان و سازمان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (2 - 2) نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر کارکنان ناشی از تعهد متوسط

| نتایج موثر تعهد متوسط بر کارکنان | |
|--|--|
| نتایج مطلوب (مثبت) | نتایج نامطلوب (منفی) |
| 1. افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری، وظیفه شناسی، کسب هویت فردی و شخصیت مستقل از سازمان | 1. احتمال محدود شدن فرصت های پیشرفت و ارتقا |
| 2. استمرار خدمت کارکنان و عدم تمایل به ترک خدمت | 2. ایجاد اشکال در سازگار شدن فرد با تعهدات هم سطح خود |
| 3. رضایت شغلی فعلی بیشتر | 3. محدود شدن فعالیت های خارج از حیطه محدودیت |
| | 4. امکان ایجاد تعادل بین انتظارات کاری و درخواست های نامربوط در کار (انتظارات اجتماعی) |
| | 5. کاهش احتمالی اثربخشی سازمان |

تعهد زیاد

در سطوح بالای تعهد پیامدهای منفی نسبت به پیامدهای 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 محدودیت هایی در زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی هستند. در چنین وضعیتی شرایط سازمانی ممکن است به هیچ وجه برای افراد

¹ نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید. یک نیاز تامین نشده موجب ایجاد تنش می شود که آن نیز به سهم خود در فرد پویایی به وجود می آورد و او را به جهتی سوق می دهد. کارکنانی که تحریک شده باشند در یک وضع یا حالت تنش قرار می گیرند. برای رهایی از این تنش دست به نوعی کار یا فعالیت می زنند. هر قدر تنش بیشتر باشد فعالیت بیشتری می کنند تا از آن رهایی یابند.

رضایت بخش نباشد. بنابراین ممکن است سازمان انعطاف پذیری خود را بر دوش متعصب تحمیل کند و به انواع رفتارهای غیر قانونی و غیر اخلاقی دست بزند. نتایج مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح بالا در کارکنان و سازمان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (3 - 2) نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر کارکنان ناشی از تعهد بالا

| نتایج موثر تعهد بالا بر کارکنان | |
|---|--|
| نتایج مطلوب (مثبت) | نتایج نامطلوب (منفی) |
| 1. پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافت ها | 1. خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد و ابتکار |
| 2. اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد | 2. مقاومت در برابر تغییر |
| 3. تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان | 3. فشار و تنش در روابط خانوادگی و اجتماعی |
| 4. امنیت و ثبات نیروی کار | 4. فقدان وحدت منافع |
| 5. قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر | 5. محدود شدن وقت و انرژی فرد به زندگی سازمان |
| 6. سطح رقابت بالا و عملکرد شغلی بهتر | 6. استفاده ناکارآمد از نیروی انسانی ¹ |
| 7. نیل به اهداف سازمانی | 7. فقدان انعطاف و ابتکار از سوی کارکنان |
| | 8. اطمینان و اعتماد کامل به خط مشی ها و رویه های گذشته |
| | 9. مخالفت و تعدید از سوی همکاران |
| | 10. انجام فعالیت های غیر اخلاقی برای سازمان |

با توجه به جدول فوق و مطالب ذکر شده می توان گفت نگرش های کارکنان و گرایشات و تمایلات آنها برای پاسخ به شغل، سازمان، افراد و موقعیت هایشان چه منفی و چه مثبت به این برمی گردد که دارندگان این نگرش ها تمایل به گروه بندی و طبقه بندی خودشان دارند. فردی که یک نگرش مساعد به یک جنبه از شغل بر اساس تجارب منحصر به فرد خود را توسعه داده است حرکتی در واکنش مساعد به سایر جنبه های مرتبط با شغل نشان

¹نیروی انسانی یکی از گرانیهاترین منابع برای رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

می دهد. بنابراین اگر او به کار دلبسته است (درگیر کار) 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 نگرش ها در رابطه با پیامدهای سازمانی متمرکز شده اند.

برای مثال « فاریس¹»، « هورن، کاتربرگ، هالین²»، « مودی، پورتر، استریز³»، « بلاو، بال⁴»، « ماتيو، کوهرل⁵» به صورت مختلف دلبستگی به کار و تعهد را مجزا از هم و به طور دو طرفه (واکنشی) برای پیش بینی تاخیر ترک خدمت و غیبت استفاده کرده اند. همچنین آقایان « وایت، ویلسون⁶» تحقیقی را انجام داده اند که نتیجه پژوهش آنان این فرضیه را تایید نمود که ادراک فرد از کافی بودن حقوق ماهیانه اش با رضایت شغلی اش وابسته به پاداش های سازمانی است و برای کسانی که تلاش شغلی خویش را بدون توجه به پاداش های 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 در مورد تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی مستقیم است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تاخیر کارکنان معکوس است. (ساروقی، 1375، ص 82)

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

پیامدهای مطلوب (مثبت) موثر بر کارکنان :

- احساس تعلق و وابستگی
- امنیت
- پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافت ها
- اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد
- تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان
- جلب توجه کردن برای سازمان های دیگر

پیامدهای مطلوب (مثبت) موثر بر گروه کاری :

¹Farris

²Horne & Katerberge &Hulin

³Mowdey & Porter & Strees

⁴Blau & Boal

⁵Mathieu & Kohler

⁶White & Wilson

- ثبات عضویت
- اثربخشی گروه
- تجانس و همبستگی

پیامدهای مطلوب (مثبت) موثر بر سازمان که موجب اثربخشی می شوند :

- کوشش فردی
- کاهش ترک کار و غیبت
- ثبات نیروی کار
- قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر
- سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر
- جذابیت برای افراد خارج از سازمان
- نیل به اهداف سازمانی

مطالعات ماتیو و زاجاک¹

ماتیو و زاجاک در سال 1990 یافته های بیش از 200 مورد تحقیق را مرور نموده و به وسیله تجزیه و تحلیل عوامل ضروری برای ایجاد تعهد، عوامل همبسته به تعهد و پیامدهای تعهد سازمانی را به صورت زیر خلاصه می نمایند.

ویژگی های شخصی موثر بر تعهد سازمانی

1. سن² :

تعهد سازمانی با سن افراد دارای همبستگی مثبت می باشد. مایر و آلن اظهار می دارند که کارگران مسن تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود از تعهد بیشتری برخوردار هستند.

2. جنسیت³ :

زنان نسبت به مردان تعهد بیشتری نسبت به سازمان نشان داده اند. اگرچه این تفاوت جزئی است.

3. تحصیلات⁴ :

¹Mathieu & Zajac

²Age

³Sex

⁴Education

رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. دلیل این رابطه منفی در مطالعات « مودی و همکاران 1992¹ » توقعات بیشتر در افراد تحصیل کرده و فرصت های شغلی بیشتر آنها ذکر شده است.

4. ازدواج² :

این متغیر با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد.

5. سابقه در سازمان و در سمت سازمانی :

به دلیل سرمایه گذاری های فرد در سازمان سابقه بیشتر در مقام³ یا سازمان می تواند موجب تعهد بیشتری شود. اما رابطه آن با تعهد ضعیف است.

6. استنباط از شایستگی⁴ 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.

7. توانایی ها⁵ :

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 تاکید بر همبستگی مثبت این دو متغیر می باشد.

8. حقوق و دستمزد⁶ :

حقوق و دستمزد موجب عزت نفس برای فرد می شود به همین دلیل می تواند موجب افزایش تعهد گردد. اگر چه نتیجه تحقیقات متعدد همبستگی مثبت اما ضعیفی را بین این دو متغیر نشان می دهد.

عوامل موثر بر تعهد به سیاست ها (تعهد سیاسی⁷)

¹Mowday Et.Al(1992)

²Marriage

³Status

⁴Sufficiency

⁵Strength

⁶Salary

⁷Policy Commitment

1. نگرش¹ :

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 در مورد ارزش² و کارآمدی³ 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، 1951)⁴

2. شفافیت نقش⁵ :

یعنی میزانی که کارمندان درک دقیقی از وظایف و عملکردشان در شرایط مشخص دارند. تحقیقات نشان داده اند کارمندانی که به درستی نقش سازمانیشان را درک می کنند دارای نگرانی کمتر و سطح تعهد بالاتر می باشند. به همین شیوه کارمندانی که به درستی نقش خود را درک کرده و همچنین عملکردشان را با در نظر گرفتن سیاست های سازمانی درک می کنند باید تعهد بیشتری نسبت به سیاست ها داشته باشند. (آلن و دیگران، 2001)

3. تضاد نقش⁶ :

حالتی منفی از نقش است که در آن انتظار انجام دو یا چند خواسته متفاوت از کارمند به وجود می آید آن گونه که برآورده کردن یک خواسته کارمند را از برآورده کردن خواسته دیگر باز می دارد. قبلا اثبات شده است که تضاد نقش مطمئنا با نارضایتی شغلی و فشار روانی در ارتباط می باشد. (شاوبروک و دیگران 1989)

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 به صورتی منفی روی رفتارهایی که به آن سیاست مربوط می شود تاثیر گذار است بنابراین کارمندانی که تضاد نقش را تجربه می کنند باید تعهد کمتری نسبت به سیاست ها از خود بروز دهند. (مایر و آلن 1990)

تاثیرات ناشی از تعهد به سیاست ها روی رفتار شهروندی سازمانی

1. وجدان کاری⁷ :

¹Attitude

²Value

³Answer

⁴Kurt Lewin(1951)

⁵Role Clarity

⁶Role Conflict

⁷Conscientiousness

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 :

1. توسل به جبر و زور
2. تنظیم قوانین و مقررات و ایجاد انگیزه های مناسب
3. تقویت تعهد و تاکید بر اهداف معنوی

تعهد کارمندان در سازمان ها یکی از مهم ترین عوامل در تقویت وجدان کاری آنهاست و ارتباط مستقیمی میان تعهد و وجدان کاری وجود دارد. البته عوامل دیگری نیز همچون ویژگی های فردی، ماهیت، نوع شغل نیز روی وجدان کاری اثرگذار است. (مجله تدبیر، ص 115، شهریور 1380)

2. ویژگی شهروندی (فضیلت شهروندی)¹ :

ارگان پنج بعد رفتار شهروندی را اینگونه بیان می کند :

1. وظیفه شناسی²
2. نوع دوستی³
3. فضیلت شهروندی
4. جوانمردی⁴
5. احترام و تکریم⁵

ویژگی شهروندی (فضیلت شهروندی) شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد و حمایت از توسعه و تغییرات سازمانی می باشد. (ارگان، 1988، ص 12)

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 تاثیر گذار باشد سیاست ها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاست ها و راهبرد مناسب در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. علاوه بر اقدامات و عملکردهای رسمی سازمان که در جهت تقویت رفتار شهروندی موثر است فرآیندهای غیر رسمی نیز وجود دارند که سازمان ها می توانند با ایجاد آنها به توسعه و تقویت بیشتر رفتار

¹Civic Virtue(Citizen Accomplishment)

²Loyalty

³Humanism

⁴Magnanimity

⁵Reverence

شهروندی پردازند. برخی از روانشناسان اجتماعی معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای ناشی از گروه ها و تیم های کاری و تعهد به وجود آمده از مجرای مشارکت تیمی غالباً تاثیر بیشتری نسبت به رویه های رسمی بر رفتار شهروندی سازمانی کارمندان دارد. (توره، 1385، ص 25)

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 1996، بن بیکر و همکاران 1994، آرنولد و فلدمن 1982¹)

تعهد سازمانی تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزش ها و اهداف سازمان می باشد. قبل از پژوهش پورتر و همکاران 1974² پژوهشگران خشنودی شغلی را به عنوان عامل اصلی ترک شغل محسوب می کردند اما پژوهش آنها نشان داد که تعهد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل تاثیر می گذارد این نتیجه ای بود 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 1996، آرنولد و فلدمن 1982، بلودرن 1982، پورتر و همکاران 1974³)

نظریه پردازان یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می کنند (مایر و آلن 1993⁴)

مدل سه وجهی تعهد سازمانی از سه وجه عاطفی، مستمر، تکلیفی یا هنجاری تشکیل شده است. تعهد عاطفی نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت های سازمانی است. همچنین تعهد مستمر شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیان هایی 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. (ت و مایر 1993)

پورتر و همکاران او در سال 1974 و کوک و وال در سال 1980⁵ سه بعد مرتبط با یکدیگر از تعهد سازمانی را مشخص کرده اند و این ابعاد عبارتند از :

1. قبول ارزش های سازمان

¹Kim Et.Al(1996),Ben Baker Et.Al(1994),Arnold & Feldman(1982)

²Porter Et.Al(1974)

³Wong Et.Al(1996),Arnold & Feldman(1982),Bluedorn(1982),Porter Et.Al(1974)

⁴Mayer & Allen(1993)

⁵Cook & Wall

2. تمایل به تلاش زیاد در راه سازمان

3. تمایل به ماندن در سازمان

این عوامل به ترتیب به

1. تعیین هویت

2. تعلق

3. وفاداری

اشاره می کنند. در تحقیقی که توسط « بارهایم و برمن 1992¹ » انجام گرفته است 1299 نفر از چهار سازمان عمده صنعتی در مدت سه سال مورد مطالعه قرار گرفته اند. آزمودنی ها 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 به طور تصادفی برای نمونه انتخاب شده بودند. نتیجه این تحقیق نشان داد که عوامل هویت و تعلق در مقیاس پورتر در یک بعد قرار می گیرند و بعد وفاداری از آنها مستقل می باشد. لذا سه مفهوم تعهد سازمانی که اشاره گردید مورد حمایت قرار نگرفتند. در عوض آنچه کشف شد یک ساختار دو بعدی بود که یک بعد تعهد فعال² و شامل تعیین هویت و تعلق سازمانی می شود و بعد دیگر تعهد منفعل³ که معمولاً به وفاداری اشاره می کند.

قصد ماندن⁴ در سازمان

با افزایش رقابت و گسترش روش های 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 بروز دهند. اما سازمان ها همواره از این مسئله 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 مهارت ها و تجربیاتی می شود که طی سال ها تلاش به دست آمده است.

منابع انسانی سرمایه های ارزشمند هر سازمان هستند و سایر عوامل مانند فناوری، سرمایه و... به نیروی انسانی وابسته است. با توجه به پیشرفت های فنی جدید هنوز هیچ عاملی نتوانسته است جایگزین نیروی انسانی گردد. لذا لازم است مدیران سازمان سرمایه انسانی را به درستی شناخته و استعداد های نهفته را پرورش داده و به نحو موثری این سرمایه را در پیشبرد هدف های سازمان بسیج کند. (الوانی 1370)

¹Barhayim & S.Berman(1992)

²Active Commitment

³Passive Commitment

⁴Intention To Stay

یافته های علمی نشان می دهند که تمایل به ترک شغل 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 صورت تدریجی در خود پرورش می دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصت های استخدامی در سازمان های دیگر اقدام به ترک شغل می نمایند. (ت و مایر 1993)

گروهی از صاحب نظران رفتار سازمانی تنش و فشار روانی را بیماری شایع قرن نامگذاری کرده اند. شاید هم به راستی 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 روز افزون سازمانی و گسترش فنون، ابزارها و ابعاد سازمان در صورت عدم برنامه ریزی¹ صحیح و مناسب افزایش می یابند.

اهمیت و ضرورت قصد ماندن در سازمان

1. 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 مهم ترین معیارهای موثر در « مدیریت منابع انسانی² » در نظر گرفته شود.
2. با توجه به اینکه بیشتر مطالعات در زمینه ترک خدمت در کشورهای اروپایی و به ویژه در کشور آمریکای شمالی انجام گرفته است برای درک این پدیده انجام چنین پژوهشی در جامعه ما موثر می باشد.
3. ترک خدمت کارکنان خصوصاً کارکنان مدیریتی در سازمان پر هزینه می باشد.
4. کارکنانی که همواره اندیشه ترک خدمت را در سر می پروراند نمی توانند افرادی پر ثمر در جهت نیل به اهداف سازمان باشند.
5. هر چند که بعضی از عوامل مثل بیماری، وظایف 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.
6. بالا رفتن آمار کارکنان استعفا دهنده و جدا شده از سازمان ممکن است نشان دهنده عدم رضایت از شرایط کار باشد. در این صورت لازم است مدیران و سرپرستان مبادرت به بررسی و تجزیه و تحلیل های دقیق سازمانی نموده و ریشه و علل استعفا را پیدا کرده و برطرف نمایند. (میرسپاسی 1374)

اقتصاددانان و پژوهشگران پرسنلی در سطح کلان و روانشناسان و پژوهشگران علوم رفتاری در سطح خرد به مسئله ترک خدمت نگریسته اند. از جنبه سازمانی و از دیدگاه علوم مدیریت مساله³ ترک خدمت به مدیریت نیروی انسانی بر

¹برنامه ریزی به معنی عمل با فرآیند یافتن و تنظیم کردن مقررات و نظام برای انجام یک کار یا رشته ای از کارها می باشد.

²Human Resource Management (HRM): اصطلاحی است برای توصیف گستره ای از فعالیت های متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی (این مدیریت در سطح مدیریت های ارشد سازمان به طور مستقیم یا بالاترین مقام سازمان در ارتباط است) می توان گفت تلاش سازمان ها برای بهبود کیفیت محیط کار و شکوفایی همه استعداد های کارکنان منجر به پدیدار شدن مدیریت منابع انسانی شده است. عواملی که باعث تحول در این مدیریت شده اند عبارتند از: 1. فشار رقابت جهانی 2. تغییرات اجتماعی

³مساله (Problem): ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده های اطلاعاتی را به همراه دارد. هر عاملی که مانع رسیدن به هدف باشد. سیر از ابهام به داده های اطلاعاتی.

می‌گردد. مروری بر تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که به طور کلی عوامل مختلفی بر ترک خدمت و تمایل به ترک آن تاثیر گذار بوده اند.

ترک خدمت از پدیده های مهم و عجیب در مطالعه رفتار افراد در محیط سازمانی است. زیرا تنها شاغلان ضعیف نیستند که کارشان را ترک می‌کنند. فاریس در تحقیقی نشان داد که 35 % از کارکنان حرفه ای که کارشان را ترک کرده اند در زمره بیش از نیمی از افراد مفید در سازمان های خود می باشند و در یک سازمان 23 % از آنهایی که ترک خدمت کرده اند در زمره بیش از 10 % از افراد مفید بوده اند در پیشینه تحقیقات مربوط به ترک خدمت این موضوع مطرح است که وجود مشاغل دیگر بر ترک خدمت تاثیر دارد.

مارچ و سایمون¹ بیان کردند که شرایط عمومی بازار کار بر ترک خدمت اختیاری تاثیر می‌گذارد. به عبارتی وجود مشاغل فراوان در جامعه، حرکت های ترک کم در جامعه این حرکت را تعدیل می‌کند و خدمت اختیاری بالا را به دنبال دارد و وجود مشاغل تقریباً در تمام شرایط ضعیف بازار کار دقیق تری پیش بینی ترک خدمت در شرایط اقتصادی است. مبل² 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 می‌تواند 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 نمی‌دهد.

گرهارت³ در یک پژوهش نشان داد که علاوه بر تاثیر شرایط عمومی بازار کار در ترک خدمت اختیاری، طرز تفکر شخصی، حالات روانی و نیز توانایی و مهارت های افراد نقش مهمی را در این باره ایفا می‌کنند.

هزینه های ترک خدمت کارکنان را می‌توان به ترتیب زیر برشمرد :

هزینه ترک خدمت اختیاری کارکنان دانش مدار⁴ هم از بعد مادی و هم از جهت از دست دادن یا سپردن قابلیت های آنها به رقبا برای سازمان ها سنگین تمام می‌شود. نتیجه تحقیقات اخیر در تعدادی از شرکت های آمریکایی بر هزینه سنگین ترک خدمت اختیاری کارکنان برای سازمان ها بدون اینکه خود متوجه باشند تاکید دارد. (والدمن، کلی، آرونا، اسمیت، 2004)

¹March & Simon

²Mobley

³Gerhart

⁴Educational Personnel

برای مثال طبق گزارش فوق هزینه ترک خدمت کارکنان در یک سازمان دانش مدار بین 3.4 تا 5.8 درصد بودجه کلی عملیاتی سازمان تخمین زده شده است. این هزینه در یک بودجه 500 میلیون دلاری تقریباً معادل 17 تا 29 میلیون دلار می شود. (هوم و گریفت 1995, کاسیو 1991)¹

1. هزینه های مربوط به پست بلا تصدی² :

شامل هزینه های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه های اداری قطع حقوق و دستمزد، استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته

2. هزینه های استخدام کارکنان جدید :

شامل هزینه آگهی³ و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه شغلی، اجرای آزمون های استخدامی برای بررسی مهارت ها و استعدادها) و هزینه ورود یک کارمند جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی، اداری، صدور کارت شناسایی)

3. هزینه های آموزش :

شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه های صرف شده برای آموزش مهارت های مورد نیاز (جزوات، کتاب ها، حق التدریس مدرسین)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانی که کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد.

4. هزینه های کاهش بهره وری :

هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرح هایی که در اختیار کارکنان کلیدی بوده است پس از استعفای آنان و هزینه کاهش بهره وری پایین شواهد موجود مبین این نکته است که هزینه ترک خدمت نه فقط برای سازمان ها برای کارکنان نیز گران تمام می شود. (سلینگ و بکس، 2004)

هزینه های جابه جایی، مشکلات با همسر، جدائی از دوستان، محیط کاری، فشارهای روانی برای انطباق با شرایط جدید کاری و دغدغه های احتمالی عدم موفقیت در شغل جدید تنها بخشی از گرفتاری های ناشی از ترک کار می باشد. به همین جهت مدیران باید توجه جدی به مدیریت نگهداری کارمندان دانش مدار خود داشته باشند. (اصیلی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، ص 5)

¹Hom & Griffeth(1995), Casio(1991)

²Vacant

³Caveat

نقش عوامل فردی در تمایل به ترک شغل

پژوهش های متعددی توسط (وای و رابینسون 1998، ویل و کیمبل 1995، گرهارت 1990، پرایس و مولر 1986، کوتل و توتل 1986، آرنولد و فلدمن 1982، موبلی و همکاران 1979)¹ گزارش شده است که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی یا 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 برادوک، 1994)²

علاوه بر آن کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (قراردادی)³ تمایل به ترک سازمان دارند. (لارسن و لاکین 1999)⁴

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 1991، کوتن و توتل 1986)

به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتی که احساس کنند به تخصص آنها احترام نگذاشته نمی شود احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند. (هاتون و امرسون 1998)⁵

همچنین (وای و رابینسون 1998، پرایس و مولر 1986) 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. (وایزبرگ و کرشنام 1993، کوتن و توتل 1986)

برای مثال نتایج بدست آمده نشان می دهد که زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان شغل خود را ترک می کنند. (کم ست 2000، ایتا 2000)⁶

در مقابل (وای و رابینسون 1988، میلر و ویلر 1992، برگ 1991) در پژوهش خود هیچ رابطه ای بین جنسیت و تمایل به ترک شغل نیافتند و این در حالی است که (الاین 1997، سامرس و هندریکس 1991)⁷ 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 انگیزه⁸ پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد این امکان

¹Wai & Robinson(1998), Weil & Kimball(1995), Gerhart(1990), Price & Mueller, Cotton & Tuttle(1986), Mobley & Et. Al(1979)

²Michel & Braddock(1994)

³Arbitrary Personnel

⁴Larson & Lakin(1999)

⁵Hatton & Emerson(1998)

⁶Cawmset(2000)& Itta(2000)

⁷Elaine(1997), Summers & Hendrix(1991)

⁸Incentive

وجود دارد که شغلشان را جهت یافتن یک شغل جذابتر ترک کنند. پژوهش های انجام گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع به خدمت فرد در سازمان و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگی های فردی مرتبط است و بیشترین میزان تمایل به ترک شغل 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 سرپرستانی¹ تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند. (لارسن و لاکین 1999)²

پیشینه نظری پژوهش

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

1. پژوهش هایی که تعهد سازمانی را متأثر از رضایت شغلی می داند تحقیقات محققانی چون (مایر و آلن 1991، کهن، ریچرز، پاراسورمن، مودی، ویلیامز 1986، ...) ³
2. تحقیقاتی که رضایت شغلی را متأثر از تعهد سازمانی دانسته است. مطالعات (بتمن و استرازر 1984، وندنبرگ و لنس 1992، ...) ⁴
3. مطالعاتی که معرف همبستگی میان آن دو بوده است و بیان می کنند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه متقابل وجود دارد. مطالعات (لنس 1991، فارگتر و تتریک 1989، پورتر و همکاران 1974) ⁵
4. تحقیقاتی که بیان کننده این است که رابطه ای بین آن دو نمی باشد. مطالعات (کوری و همکارانش 1986، ریچرز) ⁶

نتیجه گرفته اند که رضایت شغلی تأثیر مثبت و تضاد حرفه ای⁷ و تضاد نقش تأثیر منفی در تعهد سازمانی دارند. دیکوتیز و سامرز معتقدند که افراد بیشتر با تأثیر پذیرفتن از عوامل محیطی نسبت به سازمان متعهد می شوند تا عوامل شخصی و فردی. نتایج پژوهش آنها معرف آن است که ساختار، فرآیند و جو سازمانی ادراک شده در پیش بینی تعهد سازمانی تأثیر دارد. البته تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی نسبت به سایر متغیرهای محیطی بیشتر می باشد. محققان فوق دریافته اند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی همبستگی وجود دارد و همبستگی

¹Supervisor

²Larson & Lakin(1999)

³Mayer & Allen(1991),Kohn,Richers,Parasorman,Mowday,Willims(1986)

⁴Batman & Strasser(1984),Vandenberg & Lance(1992)

⁵Lance(1991),Farkez & Tetric(1989),Porter Et.Al(1974)

⁶Curry Et.Al(1986),Richers

⁷Vocation Conflict

فوق برای کارگران¹ خیلی بیشتر از کارمندان است. در تحقیق فوق رضایت شغلی یکی از پیش شرط های تعهد سازمانی در نظر گرفته شده بود.

استاد کوچان دی ایر 1993 نشان داده اند که عوامل موثر بر سطح تعهد کارکنان به سازمان به شرح ذیل است :

1. سطح راهبردی² :
 - راهبردهای حمایتی³ کسب و کار⁴
 - تعهد نسبت به ارزش های مدیریت ارشد
 - صدای واحد HR⁵ در تدوین راهبرد و هدایت
2. سطح واکنشی⁶ (سیاست واحد منابع انسانی)
 - کارمندیابی مبتنی بر تثبیت استخدام⁷
 - سرمایه گذاری در آموزش و بالندگی
 - حقوق و دستمزد اقتضایی⁸ که همکاران، مشارکت و کمک کارکنان به ماموریت⁹ سازمان را تقویت می کند
3. سطح محل کار :
 - گزینش بر مبنای استانداردهای بالا
 - طرح ریزی تکلیف و کار گسترده
 - درگیری کارکنان در مشکل گشایی
 - جو همکاری و اعتماد درونی

پژوهشی که توسط استاد پورسل و همکاران 2003 انجام شد مقرر داشت که عوامل سیاست و اقدام اصلی موثر بر سطوح تعهد کارکنان عبارتند از :

- دریافت آموزش در سال آخر استخدام
- خشنودی افراد از فرصت های کارراه
- خشنودی افراد از سیستم ارزیابی عملکرد

¹Worker

²Strategic

³Supporting

⁴Business

⁵Human Resource

⁶Reflexive

⁷Recruitment

⁸Pertinence

⁹ماموریت(Mission): اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می کشد.

- چالش آمیز بودن کار¹ به زعم افراد
- تصور اینکه شکل سیاست ها و اقدامات به آنان در کسب تعادل کار و زندگی یاری می کنند
- خشنودی افراد از ارتباطات یا عملکرد شرکت

پیشینه میدانی پژوهش

پیشینه داخلی :

1. « بررسی میزان رضایت²، انگیزش³ و تعهد سازمانی کارکنان و عوامل موثر بر آن در شرکت ملی صنایع پتروشیمی⁴ در سال 1386 » اداره کل پژوهش و توسعه منابع انسانی، محقق محمد عموزاد کارشناس ارشد پژوهش و توسعه منابع انسانی.

یافته ها و نتایج :

در کل مجموع میانگین تعهد سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی 66.9، تعهد عاطفی 75.4، تعهد مستمر 63.8، تعهد هنجاری 66.4 گزارش شده است.

میانگین رضایت کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی و مولفه های آن به جز در موارد رضایت از حقوق و نیز رضایت از قوانین و مقررات بالاتر از حد متوسط یا میانگین نظری 58 بوده است. (میانگین حاصل از یک طیف شش گزینه ای که در گزینه های آن به ترتیب پایین ترین درجه طیف معادل یک و بالاترین درجه طیف معادل شش در نظر گرفته شده است). بالاترین میانگین مربوط به مولفه های رضایت از همکار 57.3 و پایین ترین میانگین مربوط به مولفه رضایت از حقوق 50.9 بوده است. میانگین رضایت کل کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی 62.2 بوده است و می تواند به معنای آن باشد که رضایت کارکنان در حد متوسط است. میانگین رضایت از بهداشت و محیط کار⁵ 61.3، رضایت از تسهیلات 60، رضایت از امنیت شغلی نیز 64.5 گزارش شده است.

میانگین انگیزش کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی به جز در مولفه های استقلال کاری و مشارکت کارکنان بالاتر از حد متوسط یا میانگین نظری 58 بوده است و بالاترین میانگین انگیزش مربوط به سرپرستی 66.7 و پایین ترین میانگین مربوط به مولفه مشارکت⁶ سازمانی 54.3 بوده است.

¹Challenging Work

²Acquiescence

³Motivation

⁴Petrochemical

⁵Job Conditions

⁶Communion

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 بوده است. همچنین انگیزش شغلی شرکت های واقع در منطقه ماهشهر بالاتر از شرکت های واقع در دو منطقه شمال و عسلویه بوده است به عبارت دیگر کارکنان شاغل¹ در منطقه عسلویه در هر سه متغیر رضایت، انگیزش و تعهد سازمانی میانگین پایین تری نسبت به کارکنان سایر مناطق داشتند.

2. « بررسی رابطه تنش های سازمانی با تمایل کارکنان به ترک خدمت » محققان : مهدی ابراهیمی نژاد استادیار دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان و محمد یاری ناصریه کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد فرضیه² اول یعنی تنش ناشی از ساختار سازمانی³ نامناسب بیشترین تاثیر را بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. دومین فرضیه که بیشترین تاثیر را 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 تاثیر قاطعی دارد. فرضیه چهارم که مورد تایید قرار گرفت و در درجات بعدی از لحاظ موثر بودن در 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 سازمان ها 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 تاثیر 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 همان گونه که قادرند فرد را وادار به خروج از سازمان نمایند در جنبه مثبت می توانند احتمال⁴ بقای شخص را در سازمان تقویت⁵ کنند به عبارت دیگر ساختار سازمانی مناسب، اطمینان⁶ 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 برند. ضمن اینکه افرادی در سازمان وجود دارند که با وجود عدم رضایت از عوامل فوق به دلیل روابط اجتماعی مثبت

¹Practitioner

²Hypothesis

³Organization Structure

⁴Probability

⁵Nutrition

⁶Confidence

در محیط کار و یافت نشدن مشاغل بهتر موسسه مطبوع¹ خود را ترک نمی کنند. به عبارت دیگر می توان گفت دلایل افرادی که از سازمان خارج می شوند در تضاد کامل با دلایل بقای² 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 سازمان نخواهد رفت ولی میزان تلاش³ و سرعت کار خود را کاهش خواهد داد و از تمام توانایی های⁴ خود استفاده نخواهد کرد.

3. « رابطه رضایت شغلی مدیران⁵ دانشکده ها⁶ با تعهد سازمانی آنها در دانشگاه⁷ فردوسی مشهد » سال 1379 محقق : حبیب الله شجاعی فر

نتیج حاصل از این تحقیق بیان می کند که :

1. بین مولفه های رضایت شغلی مدیران و تعهد سازمانی رابطه⁸ معناداری وجود دارد
2. بین رضایت شغلی مدیران برحسب رشته تحصیلی (رشته های مرتبط⁹ و غیر مرتبط با مدیریت آموزشی¹⁰) آنان ارتباط معنی داری مشاهده نشد
3. بین رضایت شغلی مدیران و سنوات خدمت آنان رابطه معنی داری مشاهده نشد
4. بین تعهد سازمانی مدیران برحسب رشته تحصیلی (رشته های مرتبط و غیر مرتبط با مدیریت آموزشی) آنان ارتباط معنی داری مشاهده نشد
5. بین تعهد سازمانی مدیران و سنوات خدمت آنان رابطه معنی داری مشاهده نشد

4. « بررسی آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری اصفهان » سال 1386 محقق : زینب الله توکلی

نمونه پژوهشی 60 نفر از کارمندان سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری اصفهان بود که به طور تصادفی¹¹ در دو گروه « گروه آزمایش اول : شامل 23 نفر گروه کنترل » و « گروه آزمایشی¹² دوم شامل : 14 نفر که 7 نفر

¹Scrumptious

²Survival

³Effort

⁴Ability

⁵Manager

⁶College

⁷University

⁸Linkage

⁹Correlate

¹⁰Didactic Management

¹¹Random

¹²Tentative

گروه آزمایش و 7 نفر گروه کنترل» قرار گرفتند. نتایج نشان داد که آموزش رفتار شهروندی سازمانی در گروه دوم (تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری) افزایش یافته اند و تعهد مداوم هیچ تغییری نکرده اما در گروه اول فقط تعهد مداوم¹ اثربخش² بوده است.

5. « پژوهش زمینه یابی³ (IRS)⁴ » :

مقرر داشت که 5 عامل اول موثر بر خشنودی⁵ و تعهد کارکنان به قرار ذیل می باشد :

1. روابط با مدیر 63 %
2. روابط با همکاران⁶ 60 %
3. کیفیت و صلاحیت⁷ مدیر صف 62 %
4. تقدیر⁸ از کمک کارکنان به سازمان 56 %
5. رهبری⁹ : محسوس¹⁰ بودن و اطمینان 55 %

این پژوهش همچنین به نمونه هایی¹¹ از اقدامات سازمان ها برای افزایش تعهد دست یافته است :

- شرکت Matini - Bacardi : گروه های تمرکز، تیم گزارشات کوتاه، مشاوره با اتحادیه، کمیته مشورتی مشترک، پژوهش های زمینه یابی نگرش، راهنمایی
- شرکت Eversheds : برگزاری جلسات ارتباطی « بفرومائید حرف بزنید » مستلزم حضور همه کارکنان، مباحث اصلی استراتژی کسب و کار (SBU)¹²

¹Continuous Commitment

²Effectiveness

³Survey

⁴IRS(2004) : Internal Revenue Service (خدمات درآمد داخلی)

⁵Satisfaction

⁶Collaboration

⁷Qualification

⁸Ordinance

⁹Leadership

¹⁰Sensible

¹¹Sample

¹² SBU ها یا واحدهای استراتژیک بازرگانی Strategic Business Unit واحدهایی با بازار و محصول مشخص و رقبای مشخص بوده و به عنوان یک مرکز مسئولیت و یا سوددهی تلقی می شوند. شناسایی و تفکیک SBU ها به طرق مختلفی از جمله بازار، رقبا، محصول، فرآیند تولید، منطقه جغرافیایی و امثالهم صورت می گیرد. (هدف از برنامه های استراتژیک کسب مزیت رقابتی می باشد).

- شرکت Lafargecement : برگزاری دوره آموزشی شرکت با حضور مدیران و نمایندگان اتحادیه، روزآمد کردن منظم کسب و کار، اجرای برنامه اعطای¹ انواع بن خرید کالا و خدمت در ارتباط با شاخص های عملکردی مورد پذیرش همه و برگزاری دوره پرورشی تیم
- شرکت Worth Herts District Council : عرضه اجتماعات مشاوره به کارکنان، تدوین سیاست های جدید برای حل شکایات و شان افراد در کار
- انجمن West Brom Wich Buiding : برگزاری گروه های تمرکز² متنوع، باشگاه اجتماعی، روزهای متفاوت کاری و غایب³ بودن از اداره
- شرکت Yorkshire Water : ارتباطات فعال و جامع، دخالت در طرح ریزی کسب و کار، جلسات چهره به چهره⁴ با مدیران، مشورت دهی⁵ در مورد تغییرات، جشن گرفتن موفقیت⁶ کسب و کار، پاداش ها⁷ و تقدیر

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

¹Concession

²Centralization,Focus

³Absent

⁴Face To Face

⁵Rede

⁶Success

⁷Remuneration

- مقدمه
- روش تحقیق
- جامعه آماری
- ابزار گردآوری داده ها
- روایی و پایایی ابزار جمع آوری داده ها
- روش تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه

امروزه به ندرت می توان بدون استفاده از روش های آماری¹ به تفسیر²، تبیین و تحلیل³ نتایج به دست آمده از تحقیقات و پژوهش های علمی اقدام کرد. به این ترتیب در قلمرو علم مدیریت نیز کمتر می توان بدون استفاده از روش های آماری تحقیقی در خور توجه انجام داد. بنابراین پژوهشگران علم مدیریت⁴ نیز باید برای اجرای طرح های تحقیقاتی خود در حد لزوم به این ابزار مجهز شده و برای برآوردن نیازهای ویژه خود از آن بهره مند شوند. اگر اطلاعات را از مهم ترین 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 مهم ترین علوم محسوب خواهد شد. آنچه مسلم است هنر مدیران و کارشناسان در نحوه استفاده از روش های آماری و تحلیل اطلاعات بدست آمده تجلی⁵

¹Statistic

²Paraphrase

³Resolution

⁴Management

⁵Expression

پیدا می کند. این امر به حدی اهمیت دارد که امروزه اکثر مدیران و مسئولان سازمان ها از مشاوران¹ آماری استفاده می کنند.

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ رشته در دسته تحقیقات علی² قرار می گیرد زیرا در آن از تکنیک آماری معادلات ساختاری که به بررسی رابطه علی بین متغیرها³ می پردازد استفاده شده است. اما روش انجام تحقیق مذکور بر مبنای هدف⁴ تحقیق از نوع کاربردی⁵ می باشد زیرا با به کارگیری نظریه ها و برخی علوم رفتاری⁶ و مدیریت و آمار در جامعه

¹Adviser

²Causal

³Variable

⁴Goal

⁵Practical

⁶Behavioural

آماري به نتايجي دست مي يابد كه براي آن دسته از سازمان ها و موسساتي كه در حوزه جامعه¹ آماري قرار مي گيرند قابل استفاده و كاربرد مي باشد.

جامعه آماری

مشخص كردن جامعه آماري يكي از ضروريات و اصول² هر پژوهش³ به شمار مي آيد. محدوده⁴ و فضاي مطلوب ما جامعه هاي آماري را معين و مشخص مي كند. بنابر اين تعريف جامعه آماري عبارت است از « تعدادي از عناصر مطلوب مورد نظر كه حداقل داراي يك صفت مشخصه باشند. » صفت مشخصه صفتي است كه بين همه عناصر جامعه آماري مشترك و متمايز كننده جامعه آماري از ساير جوامع باشد.

گاهي به علت وسعت زياد جامعه بررسي جامعه امكان پذير نمي باشد اما به هر حال بررسي تمام عناصر جامعه اطلاعات كامل و دقيق تري به دست مي دهد.

جامعه آماري مورد استفاده در اين تحقيق شامل 530 نفر از كارمندان سازمان استاندارد و تحقيقات صنعتي ايران مي باشد.

تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری

هر بخش از جامعه آماري را نمونه گویند. نمونه عبارت است از « تعداد محدودی از آحاد جامعه آماری كه بيان كننده ويژگي هاي اصلي جامعه باشد » با اين تعريف طبيعي است كه از جامعه آماري مي توان نمونه هاي متعددي انتخاب كرد. (آذر، 1387، ص 6)

در حقيقت نمونه گيري انتخاب بخشي از جامعه به عنوان نماينده آن جامعه است و از آنجايي كه بررسي تمامي اعضاي جامعه زمان زيادي نياز داشته و از نظر هزينه مقرون به صرفه⁵ نمي باشد به ناچار بايد اقدام به نمونه گيري كرد. (مقيمي، 1377، ص 36)

جهت نمونه گيري مي توان از اصول تعيين حجم نمونه در تحليل رگرسيون چند متغيره⁶ در مدل يابي ساختاري استفاده نمود. در تحليل رگرسيون چند متغيري نسبت تعداد نمونه به متغيرهاي مستقل⁷ نبايد از 5 کمتر باشد در

¹Society Area

²Doctrine

³Research

⁴Confine

⁵Advantage

⁶Conizegration : در اين تكنيك روابط بين دو يا چند متغير مورد مطالعه قرار مي گيرند. در تجزيه و تحليل رگرسيون اثرات متغيرهاي مستقل بر وابسته مطالعه مي شود.

⁷Realty

غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه کارانه تر¹ 10 مشاهده به ازای هر متغیر مستقل پیشنهاد شده است. (میلر و کانس، 1973)

از دیدگاه جیمز استیونس حتی در نظر گرفتن 15 مشاهده² به ازای هر متغیر پیش بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات³ استاندارد یک قاعده⁴ سرانگشتی خوب به شمار می آید. (غفار، آشتیانی، 1387، ص 93)

در این تحقیق حجم نمونه بر اساس فرمول زیر محاسبه شده است :

$$n \leq \frac{10q}{1-q}$$

چون در این پرسشنامه⁵ 24 سوال مطرح شده است. حداقل نمونه باید بین دو مقدار 120 و 360 باشد و با توجه به نظر اساتید راهنما و مشاور و مقاله⁶ کلیدی حد وسط این مقادیر یعنی 240 انتخاب شد ضمناً برای اطمینان بیشتر حجم نمونه از طریق فرمول کوکران⁷ نیز محاسبه شد که با در نظر گرفتن مقدار 0.05 برای پارامتر d حجم نمونه برابر 143 به دست آمد که دلیل بر صحت⁸ حجم نمونه انتخابی است. از تمام پرسشنامه ها 228 پرسشنامه برگشت داده شد و تجزیه و تحلیل های فصل چهارم بر اساس 228 نمونه از جامعه آماری انجام شده است.

روش جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق از روش میدانی برای جمع آوری اطلاعات داده ها⁹ استفاده می شود.

ابزار¹⁰ گردآوری¹¹ اطلاعات

¹Stuffy

²Observation

³Square

⁴Theorem

⁵Questionnaire

⁶Article

⁷Cochran-Orcutt Iterative Procedure

⁸Rectitude

⁹Data

¹⁰Implement

¹¹Compilation

در این تحقیق از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده از معیارهای موجود در مقاله کلیدی استخراج¹ گردیده است این پرسشنامه دارای 24 سوال در رابطه با بررسی ارتباط میان نگرش، شفافیت نقش، تضاد نقش، تعهد به سیاست ها، وجدان کاری و ویژگی شهروندی سازمانی کارمندان می باشد.

• نگرش

در این تحقیق پرسشنامه سنجش² نگرش حاوی³ 2 سوال می باشد و شامل سوالات 1 و 2 می شود و در فرضیه شماره « 1 » تحقیق استفاده شده است. منبع⁴ آن نیز مقاله « تعهد کارمند و سیاست های سازمانی » که توسط فوت و سیپل و دافی در سال 2005 نوشته شده است می باشد. (فوت و سیپل و دافی و 2005، ص218)⁵

• شفافیت نقش

در این تحقیق پرسشنامه سنجش شفافیت حاوی 5 سوال می باشد و شامل سوالات 3 تا 7 می شود و در فرضیه شماره « 2 » تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله « تعهد کارمند و سیاست های سازمانی » که توسط فوت و سیپل و دافی در سال 2005 نوشته شده است می باشد. (فوت و سیپل و دافی و 2005، ص219 - 218)

• تضاد نقش

در این تحقیق پرسشنامه سنجش تضاد نقش حاوی 4 سوال می باشد و شامل سوالات 8 تا 11 می شود و در فرضیه شماره « 3 » تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله « تعهد کارمند و سیاست های سازمانی » که توسط فوت و سیپل و دافی در سال 2005 نوشته شده است می باشد. (فوت و سیپل و دافی و 2005، ص219)

• تعهد به سیاست های سازمان (تعهد سیاسی)

در این تحقیق پرسشنامه مربوط به سنجش تعهد به سیاست ها (تعهد سیاسی) حاوی 7 سوال می باشد و شامل سوالات 12 تا 18 می شود و در فرضیه های « 1,2,3 » قسمت الف و فرضیه « 4 » هم قسمت الف و هم قسمت ب تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله « تعهد کارمند و سیاست های سازمانی » که توسط فوت و سیپل و دافی در سال 2005 نوشته شده است می باشد. (فوت و سیپل و دافی و 2005، ص219)

• وجدان کاری

¹Derivation

²Evaluation

³Receptacle

⁴Source

⁵David A.Foote & Scott J.Seipel & B.Johnson & Michel K.Duffy 2005,P 218

در این تحقیق پرسشنامه سنجش وجدان کاری حاوی 3 سوال می باشد و شامل سوالات 19 تا 21 می شود و در فرضیه « 4 » قسمت الف تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله « تعهد کارمند و سیاست های سازمانی » که توسط فوت و سیپل و دافی در سال 2005 نوشته شده است می باشد. (فوت و سیپل و دافی و 2005، ص219)

• ویژگی شهروندی سازمانی (فضیلت شهروندی)

در این تحقیق پرسشنامه سنجش ویژگی شهروندی سازمانی حاوی 3 سوال می باشد و شامل سوالات 22 تا 24 می شود و در فرضیه شماره « 4 » قسمت ب تحقیق استفاده شده است. منبع آن نیز مقاله « تعهد کارمند و سیاست های سازمانی » که توسط فوت و سیپل و دافی در سال 2005 نوشته شده است می باشد. (فوت و سیپل و دافی و 2005، ص219)

جدول (1 - 3) تعداد سوالات متغیرها

| ردیف | نام متغیر | تعداد سوالات | ترتیب سوالات |
|------|-----------------------|--------------|---|
| 1 | نگرش | 2 | 1,2 |
| 2 | شفافیت نقش | 5 | 3 تا 7 « 5,7 به صورت معکوس ¹ » |
| 3 | تضاد نقش | 4 | 8 تا 11 |
| 4 | تعهد سیاسی | 7 | 12 تا 18 « 12,13,15,16 به صورت معکوس » |
| 5 | وجدان کاری | 3 | 19 تا 21 « 20 به صورت معکوس » |
| 6 | ویژگی شهروندی سازمانی | 3 | 22 تا 24 « 24 به صورت معکوس » |
| | جمع | 24 | 1 تا 24 |

پرسشنامه مذکور در نهایت با تایید استاد راهنما و مشاور مورد استفاده قرار گرفته است و به همین جهت استاندارد محسوب می شود. لازم به ذکر است در ابتدای پرسشنامه سوالاتی در جهت شناخت ویژگی های فردی و سازمانی جامعه آماری مطرح شده است.

¹Upside down

ضمناً سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف لیکرت¹ « 5 تایی » شامل : « بسیار مخالف، مخالف، بی تفاوت (دیدگاه خنثی)، موافق، خیلی موافق » تنظیم گردیده و بر اساس موضوع فرضیه ها ی تحقیق طراحی شده است.

نحوه امتیازدهی نمرات پرسشنامه بر این اساس به شرح زیر است :

- بسیار مخالف « 1 »
- مخالف² « 2 »
- بی تفاوت³ (دیدگاه خنثی⁴) « 3 »
- موافق⁵ « 4 »
- خیلی موافق « 5 »

روایی⁶ و پایایی⁷ ابزار جمع آوری داده ها

روایی

روایی آن خصیصه⁸ 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. به طور خلاصه یعنی « بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را دارد به درستی بسنجد »

روایی از آن جهت حائز اهمیت است که در صورت عدم وجود روایی نتایج حاصل از اندازه گیری ها و آزمون ها 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 ثانياً به تایید اساتید راهنما و مشاور رسانده شده است از لحاظ روایی تا حد بسیار بالایی قابل اعتماد می باشد.

¹Likert

²Against

³Indfferent

⁴Inactive Standpoint

⁵Amicable

⁶Justifiability

⁷Perpetuity

⁸Trait

پایایی

یکی از شرایط مهم برای اینکه آزمون¹ 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 مقیاسی² است که به وسیله آن درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می گردد. (سعادت، 1375، ص 146)

پایایی کیفیت³، ثبات⁴، اعتباری است که ابزار یا روش جمع آوری داده ها را در طول زمان نشان می دهد. برای به دست آوردن ضریب پایایی روش های مختلفی وجود دارد که مهم ترین آنها عبارت است از :

1. تکرار آزمون⁵
2. معادل سازی⁶
3. دو نیم سازی⁷
4. روش کودز - ریچاردسون
5. روش مقیاس آلفای کرونباخ

برای سنجش پایایی پرسشنامه مذکور « 20 پرسشنامه » از روش مقیاس آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی به آن حدی اطلاق می شود که که فرآیند سنجش فاقد 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، 1382، ص 228)

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده و پس از آماده سازی مقدماتی⁸ 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 « SPSS⁹ » ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسشنامه 0.873 است که نشان دهنده این است که پرسشنامه از اعتبار خوبی برخوردار است.

¹Examination

²Scale

³Quality

⁴Stability

⁵Test & Retest

⁶Alternative From

⁷Split Halves

⁸Elementary

⁹Statistical Package For Social Science

فرمول مقیاس آلفای کرونباخ به صورت 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 سوالات پرسشنامه

S_i^2 : واریانس پاسخ های داده شده به سوال i ام

S_t^2 : واریانس کل پاسخ های پرسشنامه

فرمول ضریب همبستگی به شرح زیر می باشد :

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

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

جدول (2 - 3) مقدار آلفای کرونباخ

| ردیف | نام متغیر | تعداد سوالات | مقدار آلفای کرونباخ |
|------|-----------------------|--------------|---------------------|
| 1 | نگرش | 2 | 0.706 |
| 2 | شفافیت نقش | 5 | 0.736 |
| 3 | تضاد نقش | 4 | 0.751 |
| 4 | تعهد سیاسی | 7 | 0.901 |
| 5 | وجدان کاری | 3 | 0.854 |
| 6 | ویژگی شهروندی سازمانی | 3 | 0.759 |

روش تجزیه و تحلیل داده ها

در تحقیق حاضر اطلاعات به دست آمده با استفاده از شیوه های آمار توصیفی¹ و آمار استنباطی² مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت لذا در تحلیل توصیفی از جدول توزیع فراوانی³، شاخص های مرکزی⁴، پراکندگی⁵ و نمودارها⁶ با استفاده از نرم افزار آماری « SPSS » و در تحلیل استنباطی از تکنیک آماری مدل یابی معادلات ساختاری « تحلیل مسیر تایید » با استفاده از نرم افزار « LISREL » استفاده شده است.

تحلیل عامل⁷ تاییدی

تحلیل عامل تاییدی 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 ای است تحلیل عامل تاییدی مشخص می کند که کدام متغیرها به کدام عامل و اینکه کدام عامل ها با کدام همبسته⁸ شود. محقق برای اجرای روش عامل تاییدی باید ابتدا فرضیه های معینی را تدوین و تعداد عامل های استخراجی و متغیرهایی را که بر هر عامل بار دارند تعیین نماید. روش تایید عامل تاییدی بر ارزش داده ها را با عامل های فرضی می آزماید. برای سنجش میزان برازش داده ها می توان از نسبت مجذور کاری به درجه⁹ آزادی استفاده کرد .

مدل معادلات ساختاری

مدل ساختاری ساختار علی مفروض بین متغیرهای مکنون¹⁰ (سازه های نظری که به طور مستقیم مشاهده نمی شوند) را مشخص می نماید. قسمت تابع ساختاری یا تحلیل مسیر روابط علی بین متغیرهای نهفته را مشخص می کند. در متدولوژی معادلات ساختاری 2 دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون یا (متغیرهای موجود در مدل تحلیلی تحقیق) برآورد می شوند که شامل :

* گاما (γ) : که معرف ضریب همبستگی بین یک متغیر مکنون « برونزا »¹¹ و یک متغیر مکنون « درونزا » است.

¹Descriptive

²Deduction

³Superabundance

⁴Central Index

⁵Dispersal

⁶Chart

⁷Agent

⁸Associate

⁹Degree

¹⁰Latent Variables

¹¹Exogenous Variables

* بتا (β) : که معرف ضریب همبستگی بین یک متغیر مکنون « درونزا » و یک متغیر مکنون « درونزا » 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 این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی تواند آنها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شوند) حل نماید. تجزیه و تحلیل چند متغیر به یک سری روش های تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی اصلی آنها تجزیه و تحلیل هم زمان « K متغیر مستقل¹ » و « n متغیر وابسته² » است. تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا مدل سازی یا مدل های معادلات ساختاری. یکی از اصلی ترین روش های تجزیه و تحلیل ساختارهای پیچیده است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که ساختار مثبتی³ بر تئوری « تاثیرات⁴ همزمان » متغیرها را بر هم نشان می دهد. این روش یا متدولوژی ترکیب ریاضی و آماری پیچیده ای⁵ از تجزیه و تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر⁶ است و بر اساس آن به آزمون مدل تحقیق در فصل چهارم پرداخته می شود.

در مدل اندازه گیری ارتباط میان متغیرهای مکنون به وسیله ضریب بتا برآورد می شود در حقیقت⁷ با این کار به طور همزمان کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه محاسبه می شود سپس با استفاده از تست « t » معناداری ضرایب بتا « Beta » به دست آمده و برآن اساس نرم افزار لیزرل « LISREL⁸ » معادلات ساختاری و اندازه گیری بین متغیرها را محاسبه می کند.

ضمناً به طور کلی مدل مورد نظر از نظر برازندگی توسط شاخص های برازندگی متعددی که توسط نرم افزار لیزرل « LISREL » به طور خودکار و با استفاده از تست « کای دو - K^2 » محاسبه می شود مورد ارزیابی قرار می گیرد. البته زمانی که تعداد نمونه ها بین 75 الی 200 مورد باشد از تست « کای دو - K^2 » برای برازندگی مدل استفاده می شود.

تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی است که طی آن داده هایی که از طریق به کارگیری ابزار جمع آوری در نمونه « جامعه » آماری فراهم آمده اند، خلاصه، دسته بندی، کدبندی 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 فرآیند داده ها هم از لحاظ

¹Independent : متغیری که در اختیار محقق است و می تواند ویژگی ها و مقادیر آن را دستکاری کند.

²Dependent : متغیری که در اختیار محقق نیست و فقط نتیجه تغییرات آن از طریق تغییرات متغیر مستقل مطالعه می شود.

³Positive

⁴Influence

⁵Unintelligible

⁶Path Analysis

⁷Reality

⁸Linear Structural Relations

مفهومی¹ و هم از لحاظ تجربی² پالایش³ می شوند و تکنیک های گوناگون آماری نقش به سزایی در استنتاج⁴ و تعمیم⁵ ها به عهده دارند.

در این تحقیق از مدل یابی ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل « LISREL » برای تجزیه و تحلیل فرضیه ها استفاده شده است. مدل ساختاری روابط علی ممکن بین متغیرها را توصیف می کند. در این فرآیند ابتدا یک سلسله⁶ مراتب علی مطرح می شود که در آن برخی متغیرها ممکن است علت احتمالی متغیرهای دیگر باشند. اما به طور قطع نمی توانند معلول آنها باشند. 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 علت⁷ متغیر بالاتر از آن باشد. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک نیرومند تحلیل چند متغیری و در واقع موارد خاص تعدادی از روش های 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 پیشرفت های⁸ متدولوژیکی نوید⁹ بخش در علوم رفتاری است. مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه ای از نمودار مسیر و تحلیل عامل تاییدی¹⁰ است.

نمودار مسیر نقشی¹¹ اساسی در مدل یابی ساختاری بازی می کند. این نمودار مانند فلوچارت های کامپیوتری است که متغیرهایی را که با خطوط بیانگر جریان علی به 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 پیکان هایی¹² هستند که به سوی متغیر وابسته نشانه¹³ می روند. ضریب وزنی بالای پیکان قرار می گیرد. توجه داشته باشید که علاوه بر نمایش¹⁴ روابط معادله خطی با پیکان ها. نمودار مسیر¹⁵ در معادله ساختاری دارای چندین جنبه دیگر نیز هست نخست آنکه باید واریانس متغیرهای مستقل را بدانیم تا بتوانیم مدل روابط ساختاری را آزمون کنیم. واریانس ها در نمودار با به کار بردن خطوط منحنی¹⁶ بدون اینکه نوک پیکان ها مشخص شود نشان داده می شود. چنین خطوطی مانند سیم در نظر

¹Significance

²Tentative

³Purge

⁴Deduction

⁵Popularization

⁶Chain

⁷Reason

⁸Development

⁹Promise

¹⁰Endorsement

¹¹Inscription

¹²Dart

¹³Symptom

¹⁴Showing

¹⁵Career

¹⁶Cycloid

گرفته می شود. دوم اینکه برخی متغیرها به شکل دایره¹ یا « بیضی² » و برخی از آنها به شکل مربع³ و یا « مستطیل⁴ » نمایش داده می شوند. بیضی یا دایره معرف متغیرهای مکنون و مستطیل یا مربع معرف متغیرهای اندازه گیری شده است. (میرنظامی، پایان نامه کارشناسی ارشد، « بررسی نقش تمایل ارتباط عاطفی کارکنان در ایجاد وفاداری »، 1388، ص 63)

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل یافته ها

- مقدمه
- آمار توصیفی
- تجزیه و تحلیل داده ها
- آزمون فرضیه ها
- خلاصه نتایج مدل ساختاری

¹Circle

²Oval

³Quadrangular

⁴Rectangular

مقدمه

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. معمولا موضوعی به ذهن محقق خطور می کند که یافتن منابع داده ای موجود برای بررسی آن مستلزم خلاقیت¹ ذهنی² محقق است. آرایش و تنظیم داده ها نیز مستلزم خلاقیت است. طرح دست چین کردن مطالب خاصی³، کدگذاری داده ها، استخراج داده هایی از میان کدها همگی مستلزم خلاقیت هستند. نقد و بررسی نیز در تحلیل داده های موجود حائز اهمیت بیشتری است. تحلیل داده های موجود غالبا مستلزم اعمال و هنجارهای علمی است. (بیکر، 1998، ص 306)

تجزیه و تحلیل به عنوان مرحله ای علمی⁴ از پایه های اساسی هر تحقیق می باشد که به وسیله آن کلیه فعالیت های تحقیق تا رسیدن به نتیجه کنترل، هدایت⁵ می شوند به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل نتایج عبارت است از روشی که به وسیله آن کل فرآیند و پژوهش از انتخاب مسئله تا رسیدن به یک نتیجه⁶ مورد کنترل قرار می گیرد.

¹Creativity

²Intellectual

³Specific

⁴Scientific

⁵Conduction

⁶Outcome

آمار توصیفی

همان گونه که در فصل سوم نیز اشاره شد به ازای هر یک از متغیرهای تحقیق چند سوال مطرح شده است. جدول (1-1) - (4) به اختصار¹ نشان² می دهد که چند نفر از پاسخگویان کدام گزینه را به ازای هر سوال انتخاب³ کرده اند.

جدول (1-4) آمار توصیفی پاسخگویان

| ردیف | متغیر | سوالات | بسیار مخالف | مخالف | موافق | بی تفاوت (دیدگاه خنثی) | خیلی موافق |
|------|------------|------------------|-------------|-------|-------|------------------------|------------|
| 1 | نگرش فرد | ATT ¹ | 6 | 21 | 23 | 72 | 106 |
| 2 | | ATT ² | 6 | 31 | 59 | 73 | 59 |
| 3 | شفافیت نقش | RCL ¹ | 2 | 15 | 28 | 90 | 93 |
| 4 | | RCL ² | 9 | 14 | 42 | 84 | 79 |
| 5 | | RCL ³ | 18 | 45 | 67 | 40 | 58 |
| 6 | | RCL ⁴ | 4 | 4 | 76 | 143 | 1 |
| 7 | | RCL ⁵ | 8 | 19 | 64 | 74 | 63 |
| 8 | تعارض نقش | ROC ¹ | 3 | 14 | 51 | 82 | 78 |
| 9 | | ROC ² | 15 | 27 | 50 | 91 | 45 |
| 10 | | ROC ³ | 20 | 37 | 41 | 74 | 56 |
| 11 | | ROC ⁴ | 6 | 23 | 22 | 92 | 85 |
| 12 | تعهد سیاسی | PC ¹ | 4 | 19 | 49 | 68 | 88 |
| 13 | | PC ² | 21 | 48 | 50 | 54 | 55 |
| 14 | | PC ³ | 2 | 13 | 41 | 81 | 91 |
| 15 | | PC ⁴ | 6 | 25 | 58 | 71 | 68 |

¹Contraction

²Symbol

³Choice

| | | | | | | | |
|-----|----|----|----|---|------------------|---------------|----|
| 98 | 70 | 31 | 22 | 7 | PC ⁵ | | 16 |
| 96 | 55 | 54 | 16 | 7 | PC ⁶ | | 17 |
| 127 | 50 | 32 | 16 | 3 | PC ⁷ | | 18 |
| 103 | 73 | 33 | 16 | 3 | CON ¹ | وجدان کاری | 19 |
| 117 | 48 | 41 | 16 | 6 | CON ² | | 20 |
| 110 | 59 | 55 | 4 | 0 | CON ³ | | 21 |
| 119 | 72 | 33 | 4 | 0 | CV ¹ | ویژگی شهروندی | 22 |
| 114 | 66 | 37 | 7 | 4 | CV ² | | 23 |
| 100 | 65 | 52 | 8 | 3 | CV ³ | | 24 |

ATT¹ : « نگرش فرد »

RCL² : « شفافیت نقش »

ROC³ : « تعارض نقش »

PC⁴ : « تعهد سیاسی »

CON⁵ : « وجدان کاری »

CV⁶ : « ویژگی شهروندی »

γ_{ij} : ضرایب ساختاری از متغیر برونزا به متغیر درونزا⁷

β_{ij} : ضرایب ساختاری میان متغیرهای درونزا

¹Attitude

²Role Clarity

³ Role Conflict

⁴Policy Commitment

⁵Conscientiousness

⁶Civic Virtue

⁷Endogenous Variables

جدول (2- 4) توزیع فراوانی و درصد فراوانی زنان و مردانی را که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند را نشان می دهد.

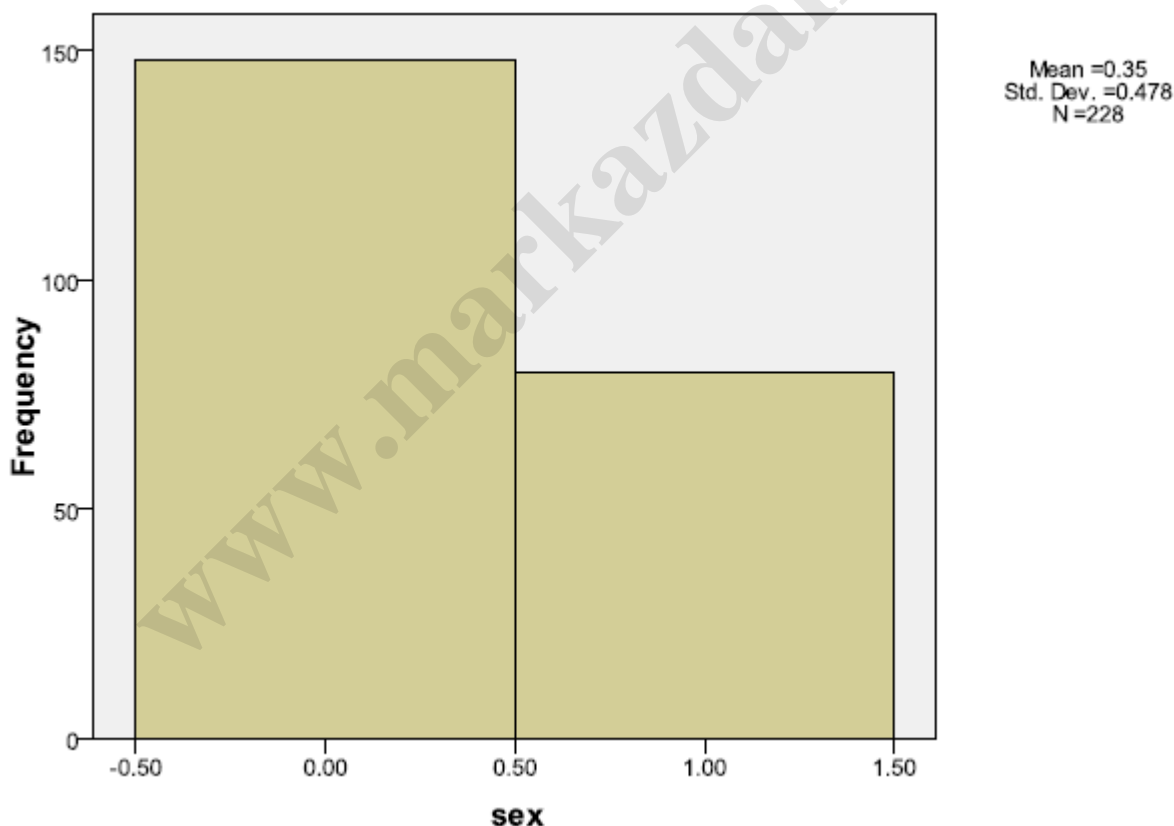
جدول (2- 4) تعداد، درصد و جنسیت پاسخ دهندگان

| گروه ها | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------|---------|--------------|
| 0 (مردان) | 148 | 64.9 |
| 1 (زنان) | 80 | 35.1 |

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها در باب تعداد مردان¹ و زنان² پاسخ دهنده³ می توان گفت :

- 64.9 درصد از پاسخ دهندگان مرد بوده اند
- 35.1 درصد از پاسخ دهندگان زن بوده اند

با توجه به اطلاعات فوق نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به صورت زیر رسم می شود :



¹Man

²Woman

³Answer

جدول (3- 4) توزیع فراوانی و درصد فراوانی وضعیت سنی افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند را نشان می دهد.

جدول (3- 4) تعداد، درصد و وضعیت¹ سنی پاسخ دهندگان

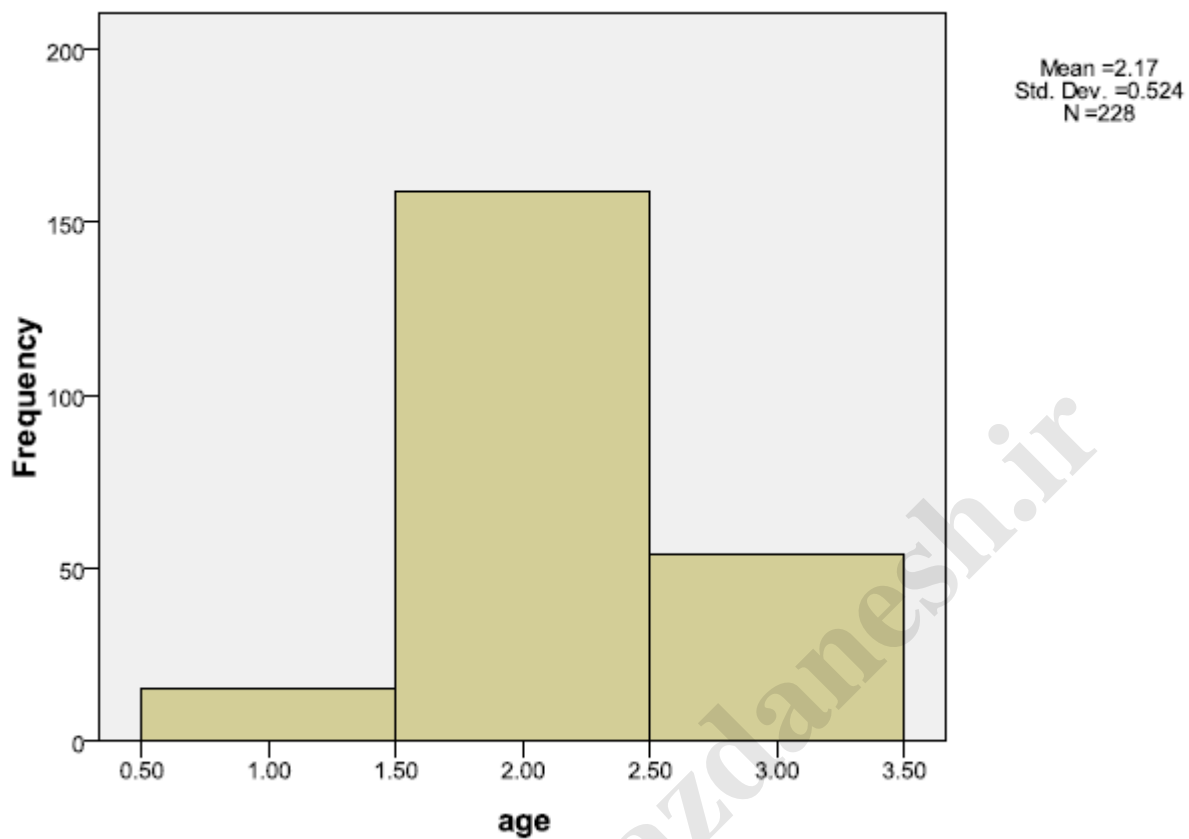
| گروه ها | فراوانی | درصد فراوانی |
|----------------|---------|--------------|
| 1) کمتر از 25 | 15 | 6.6 |
| 2) 25-40 | 159 | 69.7 |
| 3) بیشتر از 40 | 54 | 23.7 |

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها در مورد گروه سنی پاسخ دهندگان می توان گفت :

- 6.6 درصد از پاسخ دهندگان کمتر از 25 سال سن دارند
- 69.7 درصد از پاسخ دهندگان در رده سنی (25-40) سال هستند
- 23.7 درصد از پاسخ دهندگان بیشتر از 40 سال سن دارند

با توجه به اطلاعات فوق نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به صورت زیر رسم می شود :

¹Qualification



جدول (4-4) توزیع فراوانی و درصد فراوانی تحصیلات افرادی که به پرسشنامه پاسخ داده اند را نشان می دهد.

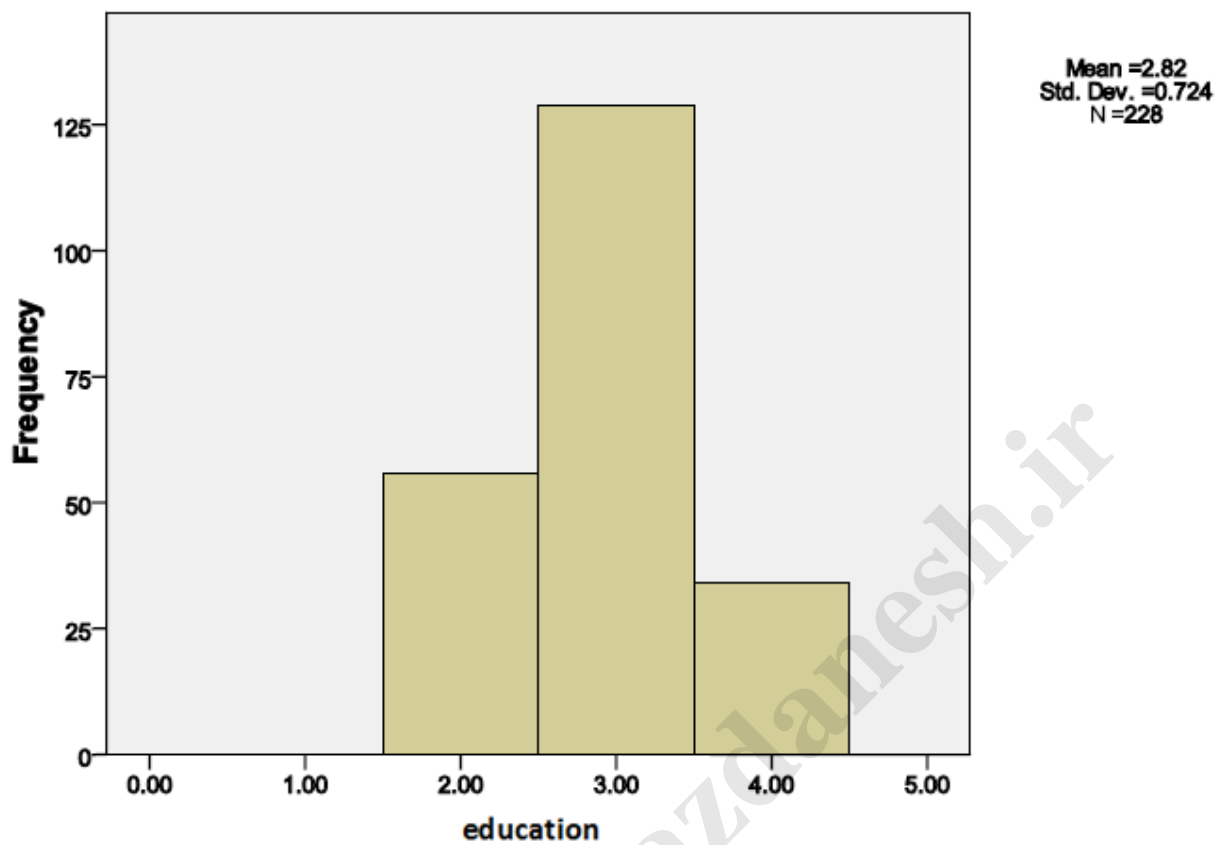
جدول (4-4) تعداد، درصد و وضعیت تحصیلات پاسخ دهندگان

| گروه ها | فراوانی | درصد فراوانی |
|--------------------------|---------|--------------|
| 2) (فوق دیپلم) | 65 | 28.5 |
| 3) (لیسانس) | 129 | 56.6 |
| 4) (فوق لیسانس و بالاتر) | 34 | 14.9 |

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها در خصوص میزان تحصیلات پاسخ دهندگان می توان گفت :

- 28.5 درصد از پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم می باشند
- 56.6 درصد از پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند
- 14.9 درصد از پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر هستند

با توجه به اطلاعات فوق نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به صورت زیر رسم می شود :



جدول (5- 4) توزیع فراوانی و درصد فراوانی وضعیت تجربه افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند را نشان می دهد.

جدول (5- 4) تعداد، درصد وضعیت تجربه افراد

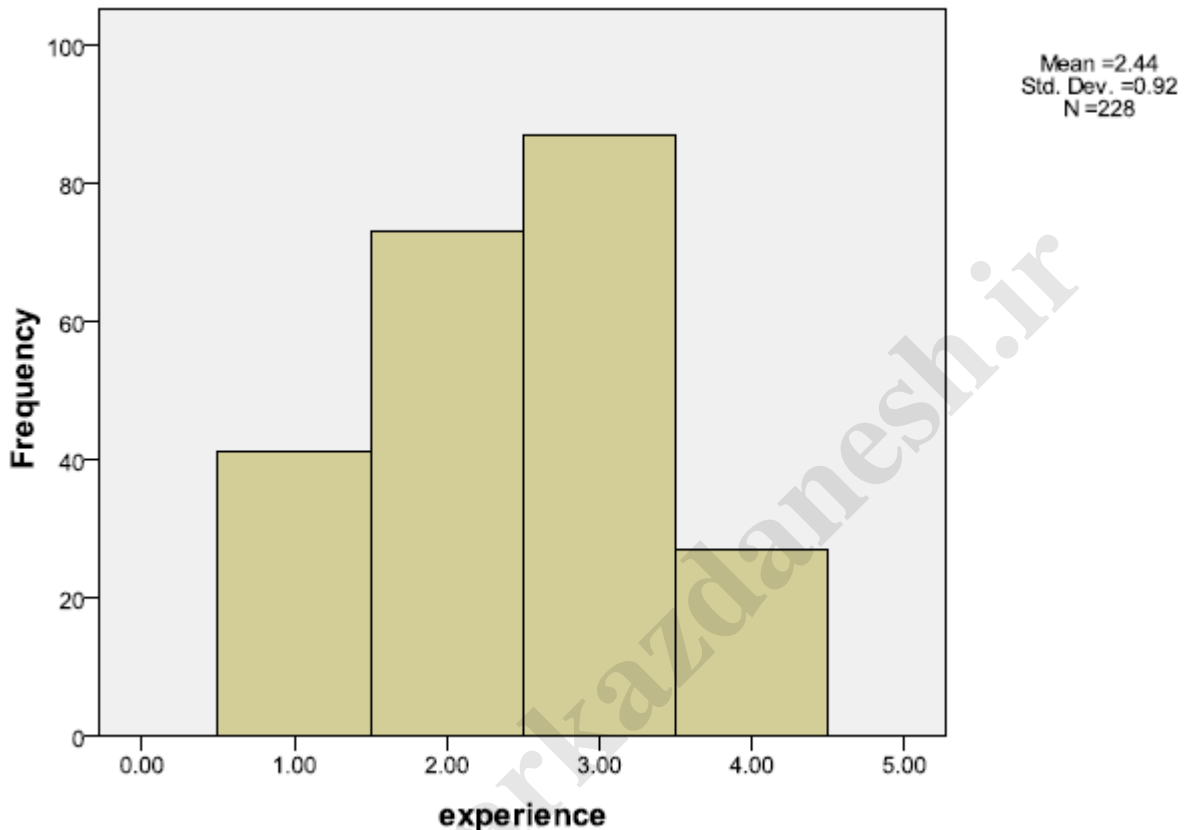
| گروه ها | فراوانی | درصد فراوانی |
|---------------------|---------|--------------|
| 1) 5 سال یا کمتر | 41 | 18.0 |
| 2) بین 6 تا 10 سال | 73 | 32.0 |
| 3) بین 10 تا 20 سال | 87 | 38.2 |
| 4) بیش از 20 | 27 | 11.8 |

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها در خصوص میزان تجربه پاسخ دهندگان می توان گفت :

- 18.0 درصد از پاسخ دهندگان 5 سال یا کمتر تجربه دارند
- 32.0 درصد از پاسخ دهندگان بین 6 تا 10 سال تجربه دارند
- 38.2 درصد از پاسخ دهندگان بین 10 تا 20 سال تجربه دارند

• 11.8 درصد از پاسخ دهندگان 20 سال یا بیشتر تجربه دارند

با توجه به اطلاعات فوق نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به صورت زیر رسم می شود :

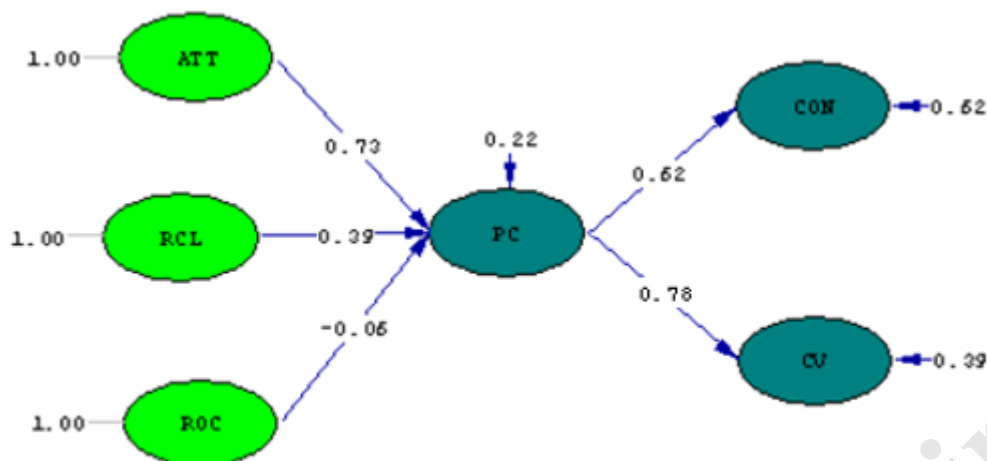


تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل فرضیه های این پژوهش و با توجه¹ به مدل ارائه شده در رابطه با تاثیر نگرش فرد، شفافیت نقش، تعارض نقش بر تعهد به سیاست ها و تاثیر تعهد بر سیاست ها، وجدان کاری، خصوصیات شهروندی از معادلات ساختاری استفاده شده است. همان گونه که در نمودار (6-4) دیده می شود متغیرهایی که در مدل تعریف شده اند در یک معادله متغیر مستقل هستند و در معادلات دیگر وابسته می باشند و این مطلب یک به هم پیوسته و در هم تنیدگی را در شکل معادلات به وجود آورده است از این رو می بایست تمامی این معادلات باهم و به طور همزمان در نظر گرفته شوند. این دسته از معادلات در واقع معادلاتی هستند که روابط مفروض میان متغیرهای مکنون را مشخص می کنند و از طریق برقراری آنها ضرایب استاندارد شده رگرسیون (ضرایب مسیر) همان « B » محاسبه می شود.

مدل ساختاری با ضرایب مسیر (6-4)

¹Attention



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

با توجه به مدل ارائه شده فوق معادله ساختاری (7-4) حاصل می شود.

$$PC = \gamma_{11}ATT + \gamma_{12}RCL + \gamma_{13}ROC + \zeta_1$$

$$CON = \beta_{11}PC + \zeta_2$$

$$CV = \beta_{12}PC + \zeta_3$$

معادله ساختاری (7-4)

برای به وجود آمدن هر متغیر مکنون تعدادی متغیر اندازه گیری وجود دارد که آنها نیز معادلاتی با متغیر مکنون تشکیل می دهند این معادلات معادلات اندازه گیری نامیده می شوند. معادلات اندازه گیری ارتباط بین معادلات اندازه گیر شده « نشانگرها » را با متغیرهای مکنون به وسیله ضرایب استاندارد شده و رگرسیون « B » نشان می دهند و در پایان هر معادله یک جمله اخلاص « خطا » و مقدار واریانس تبیین شده آمده است.

جدول (6-4) معادلات اندازه گیری به ازای متغیر مکنون

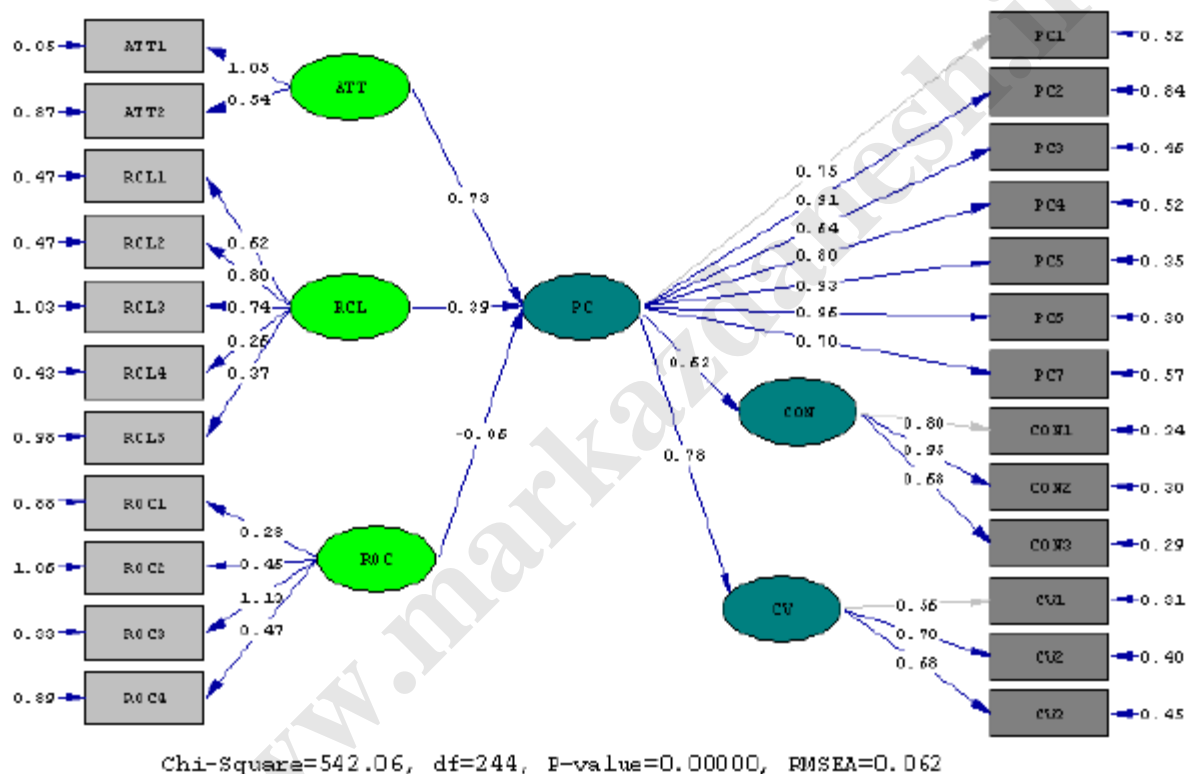
| معادلات | متغیر مکنون |
|--|-------------|
| $CV1 = \lambda_{11}^y \times CV + \varepsilon_{11}$ $CV2 = \lambda_{21}^y \times CV + \varepsilon_{21}$ | |

| | |
|---|---|
| $CV3 = \lambda_{31}^y \times CV + \varepsilon_{31}$ | ویژگی شهروند « CV » « متغیری وابسته » |
| $CON1 = \lambda_{12}^y \times CON + \varepsilon_{12}$ $CON2 = \lambda_{22}^y \times CON + \varepsilon_{22}$ $CON3 = \lambda_{33}^y \times CON + \varepsilon_{33}$ | وجدان کاری « CON » « متغیری وابسته » |
| $PC1 = \lambda_{13}^y \times PC + \varepsilon_{13}$ $PC2 = \lambda_{23}^y \times PC + \varepsilon_{23}$ $PC3 = \lambda_{33}^y \times PC + \varepsilon_{33}$ $PC4 = \lambda_{43}^y \times PC + \varepsilon_{43}$ $PC5 = \lambda_{53}^y \times PC + \varepsilon_{53}$ $PC6 = \lambda_{63}^y \times PC + \varepsilon_{63}$ $PC7 = \lambda_{73}^y \times PC + \varepsilon_{73}$ | تعهد به سیاست ها « PC » « متغیری وابسته » |
| $ROC1 = \lambda_{14}^x \times ROC + \delta_{11}$ $ROC2 = \lambda_{24}^x \times ROC + \delta_{21}$ $ROC3 = \lambda_{34}^x \times ROC + \delta_{31}$ $ROC4 = \lambda_{44}^x \times ROC + \delta_{41}$ | تعارض نقش « ROC » « متغیری مستقل » |
| $RCL1 = \lambda_{12}^x \times RCL + \delta_{12}$ $RCL2 = \lambda_{22}^x \times RCL + \delta_{22}$ $RCL3 = \lambda_{32}^x \times RCL + \delta_{32}$ $RCL4 = \lambda_{42}^x \times RCL + \delta_{42}$ $RCL5 = \lambda_{52}^x \times RCL + \delta_{52}$ | شفافیت نقش « RCL » « متغیری مستقل » |
| $ATT1 = \lambda_{13}^x \times ATT + \delta_{13}$ $ATT2 = \lambda_{23}^x \times ATT + \delta_{23}$ | نگرش « ATT » « متغیری مستقل » |

با توجه به معادلات ارائه شده و حل این معادلات به روش « حداکثر درست نمایی »¹ مقدار هر یک از ضرایب در نمودار (7-4) و تفسیر هر یک از ضرایب در جدول بعد آمده است.

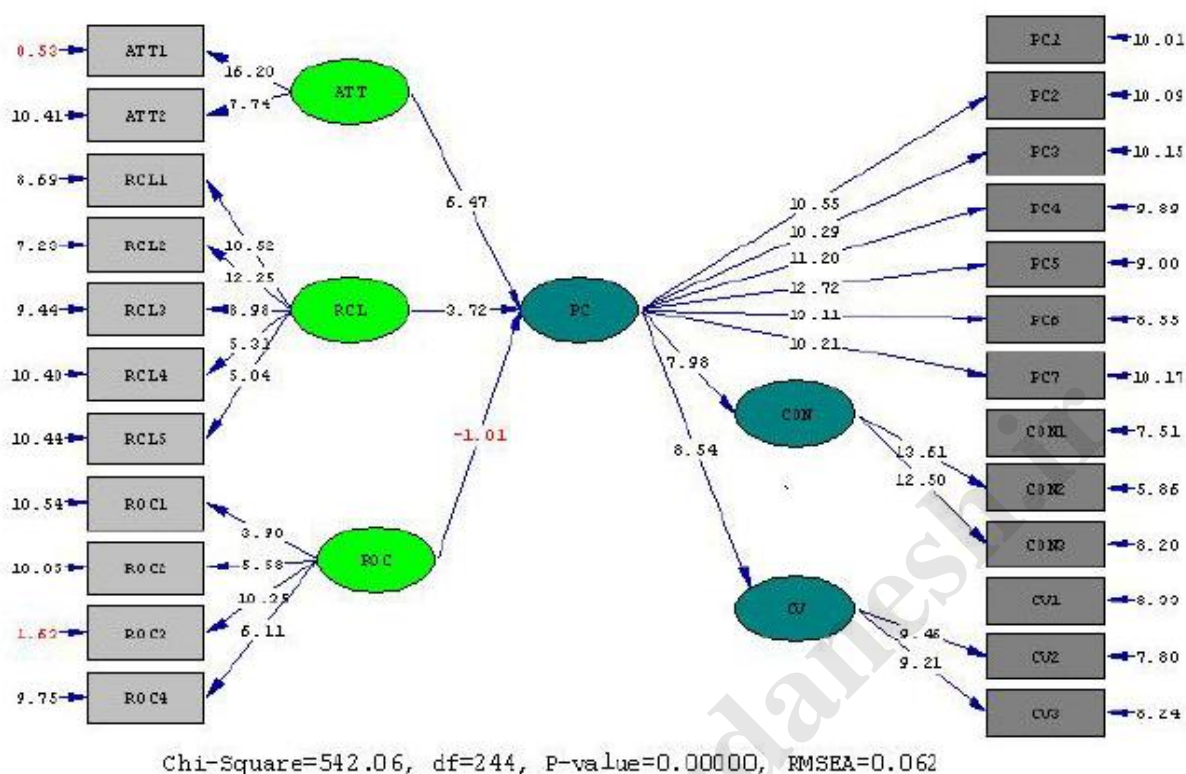
¹Maximum Likelihood

نمودار(7- 4) مقدار تخمین زده شده برای هر یک از ضرایب مسیر



همچنین به منظور ارزیابی معنی داری هر یک از ضرایب از آزمون « t » استفاده شده است که مقادیر این آزمون در نمودار(8- 4) آورده شده است.

نمودار(8- 4) مقدار آماره « t » برای هر یک از ضرایب



خروجی معادلات ساختاری به شرح زیر می باشد :

1. $PC = \text{مقدار ثابت} + 0.73 \times ATT + 0.39 \times RCL - 0.06 \times ROC$
2. $CON = \text{مقدار ثابت} + 0.62 \times PC$
3. $CV = \text{مقدار ثابت} + 0.78 \times PC$

با توجه به معادله « 1 » مشاهده می شود که به ازای یک واحد افزایش در نگرش فردی تعهد به سیاست ها « 0.73 واحد » افزایش می یابد و به ازای یک واحد افزایش در شفافیت نقش تعهد به سیاست ها « 0.39 واحد » افزایش می یابد و به ازای یک واحد افزایش در تعارض نقش تعهد به سیاست ها « 0.06 واحد » کاهش می یابد. با توجه به معادله « 2 » مشاهده می شود که به ازای یک واحد افزایش در تعهد به سیاست ها وجدان کاری « 0.62 واحد » افزایش می یابد. با توجه به معادله « 3 » مشاهده می شود که به ازای یک واحد افزایش در تعهد به سیاست ها ویژگی شهروندی « 0.78 واحد » افزایش می یابد.

نتیجه معادلات ساختاری

جدول (4-7) مقادیر ضریب λ و آماره t و معنی داری این ضرایب

| T | λ | پارامترها | آیتم ها (متغیرهای مشاهده شده) | متغیرهای مکنون |
|-------|-----------|--------------------|-------------------------------|----------------|
| 16.20 | 1.05 | $\lambda^{x_{11}}$ | ATT ¹ | نگرش فرد |
| 7.74 | 0.54 | $\lambda^{x_{21}}$ | ATT ² | |
| 10.52 | 0.62 | $\lambda^{x_{12}}$ | RCL ¹ | شفافیت نقش |
| 12.25 | 0.80 | $\lambda^{x_{22}}$ | RCL ² | |
| 8.98 | 0.74 | $\lambda^{x_{32}}$ | RCL ³ | |
| 5.31 | 0.26 | $\lambda^{x_{42}}$ | RCL ⁴ | |
| 5.04 | 0.37 | $\lambda^{x_{52}}$ | RCL ⁵ | |
| 3.90 | 3.90 | $\lambda^{x_{13}}$ | ROC ¹ | تعارض نقش |
| 5.58 | 0.46 | $\lambda^{x_{23}}$ | ROC ² | |
| 10.35 | 1.13 | $\lambda^{x_{33}}$ | ROC ³ | |
| 6.11 | 0.47 | $\lambda^{x_{43}}$ | ROC ⁴ | |
| -- | 0.75 | $\lambda^{y_{11}}$ | PC ¹ | تعهد سیاسی |
| 10.55 | 0.91 | $\lambda^{y_{21}}$ | PC ² | |
| 10.29 | 0.64 | $\lambda^{y_{31}}$ | PC ³ | |
| 11.20 | 0.80 | $\lambda^{y_{41}}$ | PC ⁴ | |
| 12.72 | 0.93 | $\lambda^{y_{51}}$ | PC ⁵ | |
| 13.11 | 0.96 | $\lambda^{y_{61}}$ | PC ⁶ | |
| 10.21 | 0.94 | $\lambda^{y_{71}}$ | PC ⁷ | |
| -- | 0.80 | $\lambda^{y_{12}}$ | CON ¹ | وجدان کاری |
| 13.61 | 0.95 | $\lambda^{y_{22}}$ | CON ² | |
| 12.50 | 0.68 | $\lambda^{y_{32}}$ | CON ³ | |
| -- | 0.56 | $\lambda^{y_{13}}$ | CV ¹ | ویژگی شهروندی |
| 9.46 | 0.70 | $\lambda^{y_{23}}$ | CV ² | |
| 9.21 | 0.68 | $\lambda^{y_{33}}$ | CV ³ | |

بررسی اثرات متغیرها بر یکدیگر

چنانکه خروجی معادلات ساختاری در نمودار (7-4) و آزمون t در نمودار (8-4) نشان می دهند از میان « 5 » مسیری که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارد فقط « 1 » مسیر معنی دار نیست. جدول (8-4) به طور خلاصه اثر مستقیم متغیرهای مکنون مستقل بر وابسته را نشان می دهد.

جدول (8-4) اثرات مستقیم متغیرهای مکنون بر یکدیگر

| معنی داری | مقایسه با مقدار بحرانی | t | ضریب ساختاری | پارامترها | روابط |
|-----------|------------------------|-------|--------------|---------------|----------|
| معنی دار | $6.47 > 1.96$ | 6.47 | 0.73 | γ_{11} | ATT → PC |
| معنی دار | $3.72 > 1.96$ | 3.72 | 0.39 | γ_{12} | RCL → PC |
| بی معنی | $-1.01 < 1.96$ | -1.01 | -0.06 | γ_{13} | ROC → PC |
| معنی دار | $7.98 > 1.96$ | 7.98 | 0.62 | β_{11} | PC → CON |
| معنی دار | $8.54 > 1.96$ | 8.54 | 0.78 | β_{12} | PC → CV |

چنانکه از جدول (7-4) بر می آید که تاثیر متغیر نگرش فردی « ATT » بر تعهد به سیاست ها « PC » با ضریب ساختاری « 0.73 » است و با توجه به مقدار آماره « t » یعنی « 6.47 » این ضریب معنی دار می باشد.

اثر متغیر شفافیت نقش « RCL » بر تعهد سیاسی « PC » با ضریب ساختاری « 0.39 » است و با توجه به مقدار آماره « t » یعنی « 3.72 » این ضریب معنی دار می باشد.

اثر متغیر تعارض نقش « ROC » بر تعهد سیاسی « PC » با ضریب ساختاری « -0.06 » است و با توجه به مقدار آماره « t » یعنی « -1.01 » این ضریب بی معنی می باشد.

اثر متغیر تعهد سیاسی « PC » بر وجدان کاری « CON » با ضریب ساختاری « 0.62 » است و با توجه به مقدار آماره « t » یعنی « 7.98 » این ضریب معنی دار می باشد.

اثر متغیر تعهد سیاسی « PC » بر ویژگی شهروندی « CV » با ضریب ساختاری « 0.78 » است و با توجه به مقدار آماره « t » یعنی « 8.54 » این ضریب معنی دار می باشد.

آزمون های نیکویی برازش¹

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می رسد که تناسب این مدل با داده هایی که محقق جمع آوری کرده است بررسی² گردد از این رو برخی از آزمون های 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.

¹Goodness Of Fit

²Scrutiny

1. ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)¹

این شاخص بر اساس پارامتر غیر مرکزی X^2 می باشد و کمتر تحت تاثیر حجم نمونه قرار دارد. RMSEA قادر است متوسط عدم برازش را برای هر درجه آزادی² بسنجد. مقدار آن در حقیقت 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 مدل مناسبی دارند.

2. شاخص نیکویی برازش (GFI)³ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)⁴

این مقادیر تحت تاثیر حجم نمونه هستند و برای مدل هایی که به طور ضعیف معین شده اند می توانند بزرگ باشند. مقادیر بیشتر از « 0.9 » برای این دو شاخص بیانگر برازش بسیار مناسب مدل روی داده هاست. مقادیر به دست 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 به دست آمده نشان می دهند که داده های این تحقیق مدل را به طور تقریباً مناسب برازش می کنند.

3. ریشه میانگین توان دوم خطا (RMSE)⁵ و ریشه میانگین توان دوم خطای استاندارد شده (SRMSE)⁶

که مقادیر کمتر از « 0.08 » برازش مدل خوب را می رساند.

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

$$\text{Root Mean Square Error (RMSE)} = 0.074$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Error (SRMSE)} = 0.069$$

¹Root Mean Square Error Of Approximation

²Independence

³Goodness Of Fit Index

⁴Adjusted Goodness Of Fit Index

⁵Root Mean Square Error

⁶Standardized Root Mean Square Error

و ملاحظه می گردد که مقدار RMSE برای این تحقیق « 0.074 » می باشد که مناسب است و مقدار SRMSE برابر 0.069 می باشد که مقدار لازم را دارد.

4. شاخص برازش نرمال شده (NFI)¹ و شاخص برازش غیر نرمال شده (NNFI)² و شاخص برازش مقایسه ای (CFI)³ و شاخص برازش افزایشی (IFI)⁴

مقادیر بیشتر از « 0.9 » برای این شاخص ها بیانگر برازش مدل مناسب است.

مقادیر به دست آمده برای این شاخص ها 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 شاخص ها بیشتر از « 0.9 » می باشند و داده ها تقریباً به خوبی می توانند مدل را برازش کنند.

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 وقتی این ادعا به صورت فرض آماری بیان شود به شکل زیر خواهد بود :

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

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

طبق معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر میان عوامل نگرش فردی و تعهد به سیاست ها « 0.73 » می باشد که طبق تست « $6.47 > 1.96$ » در سطح معنی داری « 0.05 » فرضیه صفر رد شده است در نتیجه ادعای محقق با

¹Normed Fit Index

²Non-Normed Fit Index

³Comparative Fit Index

⁴Incremental Fit Index

اطمینان « 95 % » تایید 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 روی تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد »

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

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

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

طبق معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر میان عوامل شفافیت نقش و تعهد به سیاست ها « 0.39 » می باشد که طبق تست « $3.72 > 1.96$ » در سطح معنی داری « 0.05 » فرضیه صفر رد شده است در نتیجه ادعای محقق با اطمینان « 95 % » تایید 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 روی تعهد به سیاست ها تاثیر منفی دارد »

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

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

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

طبق معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر میان عوامل تعارض نقش و تعهد به سیاست ها « -0.06 » می باشد که طبق تست « $-1.01 < 1.96$ » در سطح معنی داری « 0.05 » فرضیه صفر پذیرفته شده است در نتیجه ادعای محقق با اطمینان « 95 % » مورد تایید 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 »

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

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

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

طبق معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر میان عوامل تعهد به سیاست های سازمان و وجدان کاری « 0.62 » می باشد که طبق تست « $7.98 > 1.96$ » در سطح معنی داری « 0.05 » فرضیه صفر رد شده است در نتیجه ادعای محقق با اطمینان « 95 % » مورد تایید 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 شهروندی سازمانی فرد تاثیر مثبت دارد »

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

تعهد به سیاست های سازمان بر ویژگی شهروندی سازمانی فرد تاثیر مثبت ندارد : H_0

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

طبق معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر میان عوامل تعهد به سیاست های سازمان و ویژگی شهروندی سازمانی فرد « 0.78 » می باشد که طبق تست « $8.54 > 1.96$ » در سطح معنی داری « 0.05 » فرضیه صفر رد شده است در نتیجه ادعای محقق با اطمینان « 95 % » مورد تایید واقع شده است و میان عوامل تعهد به سیاست های سازمان و ویژگی شهروندی سازمانی فرد رابطه مثبت وجود دارد.

خلاصه نتایج مدل ساختاری

جدول (9 - 4)

| ادعای محقق | ضرایب مسیر | مقادیر t | رد یا قبول ادعای محقق |
|---|-----------------------|----------------|-----------------------|
| نگرش نسبت به تیم های کاری خود هدایت شونده بر تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد | $\gamma_{11} = 0.73$ | $6.47 > 1.96$ | قبول ¹ |
| شفافیت نقش بر روی تعهد به سیاست ها تاثیر مثبت دارد | $\gamma_{12} = 0.39$ | $3.72 > 1.96$ | قبول |
| تعارض نقش بر روی تعهد به سیاست ها تاثیر منفی دارد | $\gamma_{13} = -0.06$ | $-1.01 < 1.96$ | رد ² |
| تعهد به سیاست های سازمان بر وجدان کاری تاثیر مثبت دارد | $\beta_{11} = 0.62$ | $7.98 > 1.96$ | قبول |
| تعهد به سیاست های سازمان بر ویژگی شهروند سازمانی فرد تاثیر مثبت دارد | $\beta_{12} = 0.78$ | $8.54 > 1.96$ | قبول |

¹Adoption

²Rejection

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادات

- مقدمه
- نتایج به دست آمده از فرضیات تحقیق
- نتیجه گیری کلی
- محدودیت های تحقیق
- پیشنهادات برای محققین آینده

رشد¹ و توسعه² 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 موضوع³ تعهد است. زیرا تعهد کارمند نه تنها با سازمان بلکه با مراجع دیگری چون حرفه⁴، خانواده⁵، سرپرست مستقیم⁶، مذهب⁷ و... در ارتباط است. (ماتیو و زاجاک، 1990، ص 171)⁸

مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل کارکنان خود دارند و تصور مدیران این است که وقتی شخصی در یک سازمان استخدام⁹ می شود باید تمام شرایط آن را پذیرفته و نسبت به آن متعهد باشد.

www.markazdanesh.ir

¹رشد عبارت است از تغییر کمی هر متغیر طی یک دوره زمانی معین

²توسعه در لغت به معنی گسترش و بهبود است می توان گفت توسعه به معنای رشد به اضافه تغییر است (توسعه از رشد گسترده تر است)

³Subject

⁴Career

⁵Household

⁶Proximate supervisor

⁷Religion

⁸Mathieu & Zajac (1990, 171)

⁹Recruitment

نتایج به دست آمده از فرضیات تحقیق

در این تحقیق « 5 » فرضیه مطرح شد که ذیلا نتایج هر یک بیان می شود.

• 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 رگرسیون استاندارد شده گاما « $GAMA - \gamma - \Gamma$ » برای نگرش برابر است با « 0.73 » و مقدار آماره « t » برابر با « 6.47 » می باشد. این بدین معنی است که نگرش تاثیر 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 قبلا با تیم های کاری خود هدایت شونده کارکرده 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، 2005 » نیز همین نتیجه به دست آمده است.

• نتیجه فرضیه دوم

فرضیه دوم :

ارتباط 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 رگرسیون استاندارد شده گاما « $GAMA - \gamma - \Gamma$ » برای شفافیت نقش برابر است با « 0.39 » و مقدار آماره « t » برابر با « 3.72 » می باشد. این بدین معنی است که شفافیت نقش تاثیر 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 کارمندانی¹ که درک واضح تر² و روشن تری از نقش و مسئولیتشان در سازمان داشته و ارتباط شغلشان با بقیه

¹Personnel, Staff

²Vivid

سازمان را می دانند و 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، 2005 » نیز همین نتیجه به دست آمده است.

• نتیجه فرضیه سوم

فرضیه سوم :

ارتباطی منفی بین 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 رگرسیون استاندارد شده گاما « $GAMA - \gamma - \Gamma$ » برای تعارض نقش برابر است با « -0.06 » و مقدار آماره « t » برابر با « -0.01 » می باشد. این بدین معنی است که تعارض نقش هیچ گونه ارتباطی با سیاست ها نداشته و با افزایش یا کاهش تعارض نقش تعهد به سیاست ها افزایش نخواهد یافت. بنابراین چنین نتیجه گرفته می شود که نمی توان گفت :

افرادی که در سازمان کارها و وظایف چندگانه ای انجام داده و همزمان با چند تیم کاری و بخش های مختلف در سازمان همکاری کنند میزان تعهد کمتر نسبت به سایرین در رابطه با محقق ساختن اهداف تیم و در نهایت سیاست های سازمانی دارند. نتایج به دست آمده از تحقیق « فوت و همکاران، 2005 » نیز این نتیجه را تایید می کنند.

• 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 رگرسیون استاندارد شده بتا « $B - \beta$ » برای تعهد به سیاست ها برابر است با « 0.62 » و مقدار آماره « t » برابر با « 7.98 » می باشد. این بدین معنی است که تعهد به سیاست ها تاثیر 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 کارمندی که نسبت به محقق ساختن اهداف تیم و سیاست های سازمانی تعهد بیشتری دارند در مقایسه با سایرین التزام¹ عملی بیشتر در رابطه با رعایت ضوابط و مقررات² سازمان و انجام وظایفشان³ دارند حتی زمانی که هیچ گونه نظارتی⁴ بر کار آنها

¹Obligation

²Institute

³Duty

⁴Surveillance

وجود نداشته باشد در واقع شهروندان سازمانی بهتری می باشند. تحقیق « فوت و همکاران، 2005 » نیز وجود ارتباط مثبت میان تعهد سیاسی و وجدان کاری را تایید کرده است.

• نتیجه فرضیه پنجم

فرضیه پنجم :

ارتباطی مثبت میان تعهد به سیاست های سازمان و ویژگی شهروند سازمانی فرد وجود دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه پنجم مشاهده می شود که مقدار ضریب رگرسیون¹ استاندارد شده بتا «B- β » برای تعهد به سیاست ها برابر است با « 0.78 » و مقدار آماره « t » برابر با « 8.54 » می باشد. این بدین معنی است که تعهد به سیاست ها تاثیر مثبتی روی ویژگی شهروند سازمانی فرد دارد و با افزایش یک واحدی تعهد به سیاست ها ویژگی شهروند سازمانی فرد « 0.78 » 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 تعهد 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، 2005 » نیز در تحقیق خود وجود ارتباط مثبت میان تعهد سیاسی و ویژگی شهروند سازمانی فرد را تایید کرده اند.

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 مثبت بر روی تعهد کارمندان به سیاست ها اثرگذار 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 تاثیر تعهد سیاسی بر دو بعد 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 بعد وجود دارد و کارمندانی که دارای درجه بالاتری از تعهد سیاسی هستند در واقع شهروندان سازمانی بهتری محسوب می شوند.

پیشنهادهات

1. مدیران می توانند در هنگام توسعه یا اجرای سیاست های خاص² سازمانی این نکته را مد نظر قرار دهند که پاسخ منفی کارمندان به برخی سیاست های سازمان ممکن است نتیجه طبیعی تجربیات نامناسب گذشته در

¹Regression Analysis

²specific

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.

2. مدیران می توانند برای جلب حمایت و تعهد کارمندان از سازمان و سیاست هایش از این نکته اطمینان حاصل کنند که کارمندان نقش های سازمانیشان را به طور کامل و بسیار دقیق درک کرده اند زیرا هر گونه ابهام¹ و سردرگمی در مورد نقش منجر به سطح بالایی از نگرانی در فرد و این احساس که در سازمان نقش کلیدی و موثری ندارند شده و این به نوبه خود منجر به تلاش کمتر برای حمایت از سازمان و سیاست ها می شود.

3. مدیران می توانند با یک برنامه ریزی² اصولی و استفاده به جا و درست از تخصص افراد و به کارگیری آنها در پست های سازمانی مرتبط با تخصص³ و تجربه آنها همچنین در اختیار نهادن بهینه⁴ 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 تشویق⁵ و ترغیب به حمایت از سیاست ها نموده و زمینه افزایش تعهد در آنان را فراهم آورند.

4. مدیران می توانند کارکنانی با وجدان تربیت⁶ کنند به شرطی که سطح بالایی از تعهد سیاسی را از طریق تغییر نگرش های منفعلانه، ارائه تصویر مناسب از شغل⁷ و سازمان، فراهم نمودن شرایط ارتقاء و مسیر شغلی مناسب، پرداخت منصفانه⁸، رعایت عدالت⁹ در توزیع پاداش ها و پرورش هویت¹⁰ حرفه ای در آنان ایجاد نمایند.

5. مدیران می توانند از طریق بالا بردن تعهد سیاسی کارکنانشان، حس پابندی، اطاعت¹¹، وفاداری¹² 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 اثربخشی سازمانی را نیز بهبود بخشند.

سایر پیشنهادات

نتایج تحقیق در زمینه رابطه بین تعهد کارمند با سیاست های سازمانی نشان داد این رابطه تحت تاثیر متغیرهایی از جمله : عوامل فردی، شغلی و سازمانی است که طی آن می توان به نتایج گوناگون تعهد کارکنان دست یافت اما

¹Ambiguity

²Planning

³Specialty

⁴Optimum

⁵Eulogy

⁶Upbringing

⁷Job

⁸Just

⁹Equanimity

¹⁰Personality

¹¹Submission

¹²Loyalty

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 اجتماعی¹ معتقدند که فشارهای اجتماعی و هنجارهای گروهی غالباً تاثیر بیشتری نسبت به رویه های رسمی بر رفتار افراد در سازمان ها می گذارند. به همین علت توسعه مکانیزم های غیررسمی مانند : فرهنگ مشارکتی²، 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 پذیری³ صورت می گیرد فرآیندی که طی آن اعضای تازه وارد 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 موثر⁴ باشد.

محدودیت های تحقیق

معمولاً انجام هر تحقیق و پژوهشی موانع⁵ و مشکلاتی⁶ به همراه خود دارد که در صورت غلبه بر آنها نتایج تحقیق معتبرتر و دقت آنها بیشتر خواهد بود. لذا محدودیت های⁷ این تحقیق به شرح زیر بیان می شود :

- از آنجا که تحقیق فعلی در حوزه پژوهش های علوم اجتماعی و انسانی انجام گرفته است امکان تاثیر گذاری برخی متغیرها که خارج از کنترل پژوهشگر است بر نتایج پژوهش دور از ذهن⁸ نیست. در این پژوهش نیز متغیرهایی مانند : جنسیت، سن و سابقه⁹ خدمت می توانند در مدل اثرگذار باشند.
- فقدان¹⁰ درک یکسان و مشترک¹¹ در ارتباط با متغیرهای تحقیق
- ممکن است عوامل دیگری غیر از نگرش، شفافیت نقش و تضاد نقش نیز روی تعهد به سیاست ها اثرگذار باشد اما این تحقیق فقط به بررسی عوامل مذکور پرداخته است.
- جو فرهنگی نامساعد¹ به گونه ای که برخی از کارکنان در جواب دادن پرسشنامه محافظه کارانه برخورد می نمودند.

¹ Social psychologist

² Partnership culture

³ Sociability

⁴ Effective

⁵ Impediment

⁶ Difficult

⁷ Limitation

⁸ Mind

⁹ Prehistory

¹⁰ Lack

¹¹ Joint

پیشنهادهای² برای محققین آینده³

- از آنجایی که این تحقیق در محدوده سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران انجام گرفته است لذا پیشنهاد می شود همین موضوع در سازمان های دیگر مورد بررسی قرار گیرد و نتایج حاصل از آن با نتایج⁴ این تحقیق مقایسه و تطبیق⁵ داده شود.
- بررسی عوامل دیگری که می توانند روی تعهد کارمندان به سیاست های سازمانی اثرگذار باشند
- بررسی چگونگی تاثیر تعهد به سیاست ها بر ابعاد دیگر رفتار⁶ شهروندی سازمانی فرد
- استفاده از تعداد⁷ نمونه های بیشتر جهت افزایش اطمینان و اعتماد به نتایج حاصل از تحقیق
- بررسی رابطه میان تعهد سیاسی و انواع دیگر تعهد

¹Unfavorable

²Offer

³Future

⁴Result

⁵Adjustment

⁶Behavior

⁷Some

ضمیمه

- لیزرل (LISREL : Linear Structural Relations)
- تحلیل عامل اکتشافی و تاییدی
- مدل ساختاری
- روش کلی کار در معادلات ساختاری

www.markandamshir

لیزرل (LISREL)¹

لیزرل یک محصول نرم افزاری است که به منظور برآورد و آزمون مدل های معادلات ساختاری طراحی و از سوی شرکت بین المللی نرم افزار علمی² به بازار عرضه شده است. این نرم افزار با استفاده از همبستگی و کوواریانس اندازه گیری شده می تواند مقادیر بارهای عاملی، واریانس ها و خطاهای متغیرهای مکنون را برآورد و استنباط کند و از آن می توان برای اجرای تحلیل عامل اکتشافی، تحلیل عامل مرتبه دوم، تحلیل عامل تاییدی و همچنین تحلیل مسیر (مدل یابی علت و معلولی با متغیرهای مکنون) استفاده کرد.

تحلیل عامل اکتشافی و تاییدی

تحلیل عاملی می تواند دو صورت اکتشافی و تحلیلی داشته باشد. این که کدام یک از این دو روش باید در تحلیل عاملی به کار رود مبتنی بر هدف تحلیل داده هاست. در تحلیل اکتشافی پژوهشگر به دنبال بررسی داده های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخص ها و نیز روابط بین آنها است و این کار را بدون تحمیل هرگونه مدل معینی انجام می دهد. به بیان دیگر تحلیل اکتشافی علاوه بر آن که ارزش تجسسی یا پیشنهادی دارد می تواند ساختار ساز و مدل ساز یا فرضیه ساز باشد. تحلیل اکتشافی وقتی به کار می رود که پژوهشگر شواهد کافی قبلی یا پیش تجربی برای تشکیل فرضیه درباره تعداد عامل های زیربنایی داده ها نداشته و در واقع مایل باشد درباره تعیین تعداد یا ماهیت عامل هایی که همپوشانی بین متغیرها را توجیه می کنند داده ها را بکاود. بنابراین تحلیل اکتشافی بیشتر به عنوان یک روش تدوین و تولید تئوری و نه یک روش آزمون تئوری در نظر گرفته می شود.

پژوهشگران به این واقعیت پی برده اند که تحلیل عامل اکتشافی می تواند در مراحل اولیه تجربه یا پرورش تست ها کاملاً مفید باشد. توانش های ذهنی نخستین ترستون، ساختار هوش گیلفورد نمونه های خوبی برای این مطلب می باشد. اما هرچه دانش بیشتری درباره طبیعت، اندازه گیری های روانی و اجتماعی به دست آید ممکن است کمتر به عنوان یک ابزار مفید به کار رود و حتی ممکن است بازدارنده نیز باشد. از سوی دیگر بیشتر مطالعات ممکن است تا حدی هم اکتشافی و هم تاییدی باشند زیرا شامل متغیر معلوم و تعدادی متغیر مجهول اند. متغیرهای معلوم را باید با دقت زیادی انتخاب کرد تا حتی الامکان درباره متغیرهای نامعلومی که استخراج می شود اطلاعات بیشتری فراهم آید. مطلوب آن است که فرضیه ای که از طریق روش های تحلیل اکتشافی تدوین می شود از طریق قرار گرفتن در معرض روش های آماری دقیق تر تایید یا رد شود. تحلیل اکتشافی نیازمند نمونه هایی با حجم بسیار زیاد می باشد. در تحلیل عامل تاییدی پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می شود داده های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک توصیف، تبیین یا توجیه می کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده هاست که می تواند به شکل :

¹Linear Structural Relations

²Scientific Software International

- یک تئوری یا فرضیه
- یک طرح طبقه بندی کننده معین برای گویه ها یا پاره تست ها در انطباق با ویژگی های عینی شکل و محتوا
- شرایط معلوم تجربی
- دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده های وسیع

تمایز مهم روش های تحلیل اکتشافی¹ (EFA) و تاییدی در این است که روش اکتشافی با صرفه ترین روش تبیین واریانس مشترک زیربنایی یک ماتریس همبستگی را مشخص می کند. در حالی که روش های تاییدی (آزمون فرضیه) تعیین می کنند که داده ها با یک ساختار عاملی معین که در فرضیه آمده هماهنگ هستند یا نه.

مدل معادلات ساختاری² (SEM) یک تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی³ (GLM) است که به محقق امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد. تحلیل مدل معادلات ساختاری را می توان توسط دو تکنیک انجام داد :

- تحلیل ساختاری کوواریانس یا روابط خطی ساختاری (LISREL)
- حداقل مربعات جزئی⁴ (PLS)

تکنیک لیزرل آمیزه دو تحلیل است :

- تحلیل عامل تاییدی (CFA) (مدل اندازه گیری)⁵
- تحلیل مسیر - تعمیم تحلیل رگرسیون (مدل ساختاری)

منظور از اندازه گیری سنجش روابط بین متغیرهای مشاهده شده « گویه های پرسشنامه » و متغیرهای مکنون « شاخص های اصلی مانند : سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی و... » توسط سازه های متغیرهای مکنون « عوامل استخراج شده » است. به بیان دیگر این مدل مشخص می کند که متغیرهای مکنون چگونه با متغیرهای قابل مشاهده مرتبط اند و از طریق آنها سنجیده می شوند و هر یک از شاخص ها تا چه حد متضمن مفهوم ابعاد متغیر مکنون هستند.

¹Exploratory Factor Analysis

²Structural Equation Model

³General Linear Model

⁴Partial Least Squares

⁵Confirmatory Factor Analysis (Measurement Model)

مدل ساختاری

منظور از مدل ساختاری صرف روابط علی بین متغیرهای مکنون (پنهان) است. به بیان دیگر هدف این مدل کشف هر دوی اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مکنون برونزا بر متغیرهای مکنون درونزا است. صورت کلی مدل ساختاری و مدل اندازه گیری در تکنیک لیزرل به صورت زیر است. (جارسکوگ، ساریون، 1989)

رابطه 1

$$\eta = B_{\eta} + r \zeta + \zeta$$

$$\begin{cases} y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \\ X = \Lambda_x \zeta + \delta \end{cases}$$

$$E(\zeta) 0 ; OOV(\zeta) \Psi$$

$$\begin{cases} E(\varepsilon) 0 ; OOV(\varepsilon) \theta_{\varepsilon} \\ E(\delta) 0 ; OOV(\delta) \theta_{\delta} \end{cases}$$

مدل یابی با این تکنیک طی پنج مرحله تدوین مدل، شناسایی مدل، برآورد مدل، ارزیابی مدل، اصلاح مدل انجام می گیرد. نماد ماتریسی مدل لیزرل به صورت زیر است:

رابطه 2

$$\eta_{per} = a + X_h \zeta_h + \zeta_{per}$$

$$\begin{cases} P_i = \lambda_{pi} \eta_{per} + \theta_{\varepsilon i} & i = 1, \dots, 10 \\ h_i = \lambda_{hi} \zeta_h + \theta_{\delta i} & i = 1, \dots, 20 \end{cases}$$

برای برآورد مدل اندازه گیری بر روی تحلیل عامل تاییدی که بخشی از الگوی اندازه گیری است تمرکز می کنیم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای مکنون توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می کند و در واقع ساختار عامل فرضیه ای است که برای همبستگی های مشاهده شده به حساب می آید. تحلیل عامل تاییدی از نظر جبری بسیار پیچیده است و برای هر گونه محاسباتی همیشه از لیزرل و برنامه های مشابه آن استفاده می کنیم. در تحلیل عامل تاییدی مدلی ساخته می شود که در آن فرض می شود داده های تجربی بر پایه چند پارامتر توصیف یا محاسبه می گردند. این مدل مبتنی بر اطلاعات قبلی درباره ساختار داده ها است ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه و یا دانش حاصل از مطالعات پیشین (تحلیل عامل اکتشافی) به دست آمده است.

روش کلی کار در معادلات ساختاری

معادلات ساختاری به عنوان یک الگوی آماری به بررسی روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار (مشاهده شده) می پردازد. در واقع الگوسازی معادله ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرض هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و پنهان است در الگوی معادله ساختاری روش کار به این صورت است که :

1. مشخص کردن الگویی به عنوان یک نظریه

الگو یا مدل یک عبارت آماری درباره روابط بین متغیرها است. این الگوها در زمینه رویکردهای مختلف تحلیلی شکل های مختلفی به خود می گیرند. در این مرحله یک الگو یا مدل بر اساس ترجمان یک نظریه به معادلات ساختاری یا ریاضی تهیه می شود. یعنی ابتدا یک نمودار مسیر را ترسیم کنیم و روابط علی بین متغیرها را نشان دهیم. بعد از مشخص کردن متغیرهای پنهان باید شاخص ها یا متغیرهای مشاهده شده مناسبی را انتخاب و به آن وصل کنیم. بهتر است از چندین شاخص به جای یک شاخص برای اندازه گیری متغیر پنهان استفاده شود و این کار به کمک تعریف مفهومی و عملیاتی صورت می گیرد.

2. ارزیابی حالت تعیین مدل یا الگو

بر اساس این که مدل باید مستلزم شرایطی برای به دست آوردن یک راه حل منحصر به فرد برای پارامترهای بیان شده باشد.

3. ارائه تخمین برای الگوی پیشنهادی

به دست آوردن تخمین پارامترهای آزاد از روی مجموع داده های مشاهده شده که شامل فرآیندهای تکراری است که در هر تکرار یک ماتریس کوواریانس ضمنی ساخته می شود و با ماتریس کوواریانس داده های مشاهده شده مقایسه می گردد. مقایسه این دو ماتریس منجر به تولید یک ماتریس باقیمانده می شود و این تکرارها تا جایی ادامه می یابد که این ماتریس باقیمانده به حداقل ممکن برسد.

4. ارزیابی تناسب یا برازش الگو یا مدل

زمانی الگو یا مدل با داده های مشاهده شده تناسب دارد که ماتریس کوواریانس ضمنی با ماتریس کوواریانس داده های مشاهده شده معادل باشد. بدین معنی که ماتریس نزدیک صفر باشد. مهم ترین گام موجود در این مرحله عبارت است از (بررسی معیار کلی تناسب مدل و قابلیت آزمون پذیری مدل ارزیابی موضوع) که آیا اصلاحات مورد نیاز است یا خیر؟

هنگامی که مدلی تخمین زده می شود برنامه نرم افزاری یک سری آمارهایی از قبیل خطای استاندارد و... را درباره ارزیابی تناسب مدل با داده ها منتشر می کند.

5. اصلاح مدل

تطبیق مدل بیان شده و تخمین زده شده از طریق آزاد کردن پارامترهایی که قبلاً ثابت بوده اند یا ثابت کردن پارامترهایی که قبل از آن آزاد بوده اند.

6. تفسیر مدل

اگر آزمون های تناسب نشان دهند که مدل به طور کافی متناسب با داده ها می باشد در این مرحله ما بر روی عوامل مشخص شده (پارامترهای مدل) مدل متناسب شده تمرکز می نماییم. در این مرحله معناداری پارامترهای مدل مورد ارزیابی قرار می گیرد.

توسعه مدل های علی و همگرایی¹ روش های اقتصاد سنجی², روان سنجی³ و...

توسعه مدل های علی متغیرهای مکنون معرف همگرایی سنت های پژوهشی نسبتاً مستقل در اقتصاد سنجی, روان سنجی, زیست شناسی⁴ و بسیاری از روش های قبلاً آشنا است که آنها را به شکل چارچوب های وسیع در می آورد. مفاهیم متغیرهای مکنون یا « پنهان » در مقابل متغیرهای مشاهده شده یا « آشکار » و خطا در متغیرها تاریخی طولانی دارد. در اقتصاد سنجی آثار جهت دار همزمان چند متغیر بر متغیرهای دیگر تحت برچسب مدل های معادله همزمان بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است. در روان سنجی به عنوان تحلیل عاملی و تئوری اعتبار توسعه یافته و شالوده اساسی بسیاری از پژوهش های اندازه گیری در روان سنجی می باشد. در زیست شناسی یک سنت مشابه همواره با مدل های معادلات همزمان (گاه با متغیر مکنون) در زمینه نمایش و طرح برآورده در تحلیل مسیر سروکار دارد.

موارد کاربرد لیزرل (LISREL)

روش لیزرل ضمن آن که ضرایب مجهول⁵ مجموعه معادلات ساختاری خطی را برآورد می کند برای برازش مدل هایی که شامل متغیرهای مکنون, خطاهای اندازه گیری در هر یک از متغیرهای وابسته و مستقل, علیت دوسویه, همزمانی و وابستگی متقابل می باشد طرح ریزی گردیده است. اما این روش را می توان به عنوان موارد خاصی برای روش های تحلیل عاملی تاییدی, تحلیل رگرسیون چند متغیره, تحلیل مسیر, مدل های اقتصادی خاص داده های وابسته به زمان, مدل های برگشت پذیر و برگشت ناپذیر برای داده های مقطعی و طولی, مدل های ساختاری کوواریانس و تحلیل

¹convergence

²Econometrics

³Psychometrics

⁴Biology

⁵Unbeknownst

چند نمونه ای مانند : « آزمون فرضیه های برابری ماتریس¹ کوواریانس، برابری ماتریس همبستگی ها، برابری معادلات و ساختارهای عاملی و... » نیز به کار برد.

پاسخگوی گرامی

پرسشنامه حاضر به منظور اجرای پژوهش پیرامون پایان نامه کارشناسی با عنوان رابطه بین تعهد کاری کارمندان و سیاست های سازمانی طراحی گردیده و در اختیار شما قرار گرفته است. لطفا سوالات پرسشنامه را به دقت خوانده و با علامت زدن به صورت ذیل «بسیار مخالفم، مخالف، بی تفاوت (دیدگاه خنثی)، موافق، خیلی موافق» نظر خود را اعلام فرمائید. پیشاپیش از همکاری صمیمانه و دقت نظر شما در ارائه پاسخ های مناسب که منجر به تحلیل واقع بینانه پژوهش فوق می گردد کمال تشکر را دارم.

جنسیت :

زن ☐

مرد ☐

سن :

بیشتر از 40 سال ☐

بین 25 تا 40 سال ☐

کمتر از 25 سال ☐

تحصیلات :

فوق لیسانس و بالا ☐

لیسانس ☐

فوق دیپلم ☐

سابقه خدمت (تجربه) :

20 سال ☐

بین 10 تا 0 سال ☐

بین 6 تا 10 سال ☐

5 سال یا کمتر ☐

¹Matrix

| | | | | | | |
|---------------|-------|------------------------------|-------|----------------|--------|------|
| خیلی موافق | موافق | بی تفاوت (دیدگاه خنثی) | مخالف | بسیار مخالف | سوالات | ردیف |
|---------------|-------|------------------------------|-------|----------------|--------|------|

www.markazdanesh.ir

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 1 | خیلی خوشحال می شوم که باقیمانده زندگی شغلی خود را در این سازمان سپری کنم. |
| | | | | | 2 | از اینکه درباره سازمان محل کارم با افراد خارج از آن صحبت کنم لذت می برم. |
| | | | | | 3 | واقعا احساس می کنم که مشکلات سازمان مشکلات خودم هستند. |
| | | | | | 4 | فکر می کنم به سادگی می توانم به همان اندازه که به این سازمان علاقه دارم به سازمان دیگری نیز دلبستگی پیدا کنم. |
| | | | | | 5 | در سازمان محل کارم خود را از یک خانواده احساس نمی کنم. |
| | | | | | 6 | از لحاظ عاطفی علاقه چندانی به این سازمان ندارم. |
| | | | | | 7 | این سازمان برای من معنا و مفهوم شخصی زیادی دارد. |
| | | | | | 8 | احساس تعلق زیادی به سازمان محل کار خود ندارم. |
| | | | | | 9 | از عواقب ترک کار فعلی خود بدون دسترسی داشتن به کار دیگری ترسی به دل راه نمی دهم. |
| | | | | | 10 | حتی اگر تمایل به ترک سازمان داشته باشم در حال حاضر ترک کردن آن برایم دشوار است. |
| | | | | | 11 | اگر هم اکنون تصمیم به ترک سازمان داشته باشم زندگی ام به شدت از هم می پاشد. |
| | | | | | 12 | فعلا ترک سازمان محل کارم هزینه سنگینی برایم ندارد. |
| | | | | | 13 | در حال حاضر باقی ماندن در سازمان محل کارم به همان اندازه که ناشی از ضرورت است ناشی از تمایل شخصی خودم نیست. |
| | | | | | 14 | احساس می کنم احتمال پیدا کردن کار دیگر کمتر از آن است که فکر ترک کردن این سازمان را در سر بپرورانم. |
| | | | | | 15 | یکی از عواقب جدی ترک این سازمان عدم دسترسی به فرصت های شغلی دیگر است. |
| | | | | | 16 | یکی از دلایل اساسی ادامه کارم با این سازمان این است که ترک کردن آن برای من مستلزم از خود گذشتگی قابل ملاحظه ای است چون ممکن است سازمان دیگری همه منافع را که در این سازمان دارم برایم تامین نکند. |
| | | | | | 17 | فکر می کنم امروزه مردم بیش از حد شرکت یا محل کار خود را تغییر می دهند. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | اعتقاد ندارم شخص باید همیشه به سازمان محل کارش وفادار بماند. | 18 |
| | | | | | به نظر من تغییر سازمان محل کار به هیچ وجه غیر اخلاقی نیست. | 19 |
| | | | | | یکی از دلایل اساسی ادامه کارم با این سازمان این است که به اعتقاد من وفاداری مهم است بنابراین اخلاقاً خود را ملزم می دانم که در این سازمان باقی بمانم. | 20 |
| | | | | | در صورتی که از جای دیگری کار بهتری به من پیشنهاد شود ترک کردن سازمان را صحیح نمی دانم. | 21 |
| | | | | | اعتقاد به ارزش اخلاقی وفادار ماندن به سازمان به من یاد داده شده است. | 22 |
| | | | | | روزگاری که مردم بیشتر مدت زندگی شغلی خود را در یک سازمان بمانند اوضاع بهتر خواهد بود. | 23 |
| | | | | | دیگر معقول نیست که کسی بخواهد به عنوان طرفدار پروپاقرص سازمان معروف باشد. | 24 |

نمره گذاری : امتیاز برای هر پاسخ عبارت است از :

- بسیار مخالف « 1 »
- مخالف « 2 »
- بی تفاوت (دیدگاه خنثی) « 3 »
- موافق « 4 »
- خیلی موافق « 5 »

نمرات حاصله با هم جمع می شوند؛ نمره حاصله میزان تعهد کارمند نسبت به سازمان را نشان می دهد. (حداکثر امتیاز 120 است.)

فهرست منابع

- منابع فارسی

- منابع لاتین

www.markazdanesh.ir

منابع فارسی

1. تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی) / نوشته استیفن پی رایبیز؛ برگردان دکتر سید مهدی الوانی و دکتر حسن دانایی فرد/ ناشر: تهران؛ صفار 1391
2. مبانی سازمان و مدیریت / علی رضائیان ؛ ویراسته علی اصغر پور عزت.- تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) , مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی, 1379.
3. مبانی رفتار سازمانی / نوشته استیفن پی رایبیز ؛ برگردان دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی / ناشر: تهران؛ دفتر پژوهش های فرهنگی 1378
4. کتاب کاربردی (هند بوک) مدیریت منابع انسانی / میشل آرمسترانگ م 1982. مترجمان : حسین پهلوانیان, سید مهدی میر حسینی زوارده, جمشید کمایی
5. احمد پور داریانی, محمد (1377), طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین در صنعت, پایان نامه دکتری مدیریت, تهران : دانشگاه تربیت مدرس
6. پاپکین, ریچارد و آروم استدول (1360), کلیات فلسفه, ترجمه جلال مجتبوی, تهران : حکمت
7. پور عزت, علی اصغر (1371), بررسی عوامل موثر بر نگهداری نیروی انسانی در وزارت جهاد سازندگی, پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت, تهران : دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران
8. مدیریت منابع انسانی. پیوند استراتژی و عمل / نویسندگان : گرگ ال. استوارت, کنت جی, براون. مترجمان : سید محمد اعرابی, مرجان فیاضی . تهران : مهکامه, 1388
9. شیمون آل, دولان. رندال اس, شولر (1376) / مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. مترجمان : محمد علی طوسی. محمد صائبی / چاپ دوم تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی
10. نجفی علی (1385) : بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با بهره وری مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد / تهران : دانشگاه علامه طباطبائی . دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی
11. یاور و همکاران (1388) : مقایسه کیفیت زندگی کاری و خرده مقیاس های آن در بین اعضای هیات علمی دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه های دولتی / نشریه علوم ورزشی و حرکتی / سال اول جلد هفتم شماره 12, ص 99-109
12. عباس پور, عباس (1384) : مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها, فرآیندها, کارکردها) / تهران : انتشارات سمت, چاپ دوم
13. داوس . دی . ای (1376) : پیمایش در تحقیقات اجتماعی / ترجمه : هوشنگ نایی تهران : نشر نی
14. سید جوادین, سید رضا, سخدری (1384) : کیفیت زندگی کاری در شرکت های کارآفرین بر اساس الگوی والتون (گزارش) تهران : مولفین
15. جزایری, پرداخت چی (1386) : تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان ها, فصل نامه علوم مدیریت ایران, سال دوم شماره 5
16. میر سپاسی, ناصر (1382) : تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری / مدیریت منابع انسانی / مجموعه مقالات

17. خلافت، حل مسئله و تفکر راهبردی / حسین زارع، لطف ا... فروزنده / تهران : دانشگاه پیام نور 1387 / رشته روان شناسی
18. نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم ها، مکاتب،...) / تالیف دکتر علیرضا علی احمدی (دانشیار دانشگاه علم و صنعت)، مهدی فتح ا...، ایرج تاج الدین / تهران : تولید دانش 1382
19. مدیریت استراتژیک (رشته مدیریت بازرگانی) / مولف : لطف ا... فروزنده دهکردی، ویراستار علمی : میرزا حسن حسینی / تهران : دانشگاه پیام نور 1383
20. مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی / علی اکبر افجه. - تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) 1380
21. مدیریت تعارض / تالیف احمد یزدی یزدان آبادی - تهران : دانشگاه امام حسین (ع) / موسسه چاپ و انتشارات 1379
22. مدیریت در عرصه فرهنگ ها : مباحث و دیدگاه ها / پت جوینت، ملکم وارنر / ترجمه : محمّد تقی نوروزی. - تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) 1385
23. هومن حیدرعلی (1384)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران : انتشارات سمت
24. عبداللّهی، بیژن (1385)، توانمند سازی روانشناسی کارکنان، ابعاد و اعتبار سازی بر اساس مدل معادله ساختاری، تهران : انتشارات دانشگاه تربیت معلم
25. نظری، رسول (1390)، اثر مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده تربیت بدنی

منابع لاتین

1. Baldwin , T.T & Magjuka , " Transfer of Training : A Review and Direction for Future Research ". personnel psychology , 1991 ,vol 41 , pp63- 105 .

2. Benkhoff, A. "Enoring Commitment is Casting" Human Relation, Vol 44, No. 6 (1997)
3. John R. Kimberly, "The Life Cycle Analogy and the Study of Organizations: Introduction", in J. R. Kimberly and R. H. Mils, eds., The Organizational Life Cycle (San Francisco: Jossey – Bass, 1980), pp. 6 – 9 .
4. This Section adapted from Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1978), pp. 23 – 30
5. E. A. Locke, " The Nature and Causes of Job Satisfaction, " pp. 1319 – 28, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976)
6. See for instance, A. H. Brayfield and W. H. Crockett, "Employee Attitudes and Employee Performance, "Psychological Bulletin, September 1955, pp. 396 – 428, V. H. Vroom, Work and Motivation (New York: Wiley, 1964), and M. M. Petty, G. W. McGee, and J. W. Cavender, "A Meta – Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance," Academy of Management Review, October 1984, pp. 712 – 21.
7. L. Festinger, Theory of Cognitive Dissonance (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957)
8. See A. J. Vaccaro, "Personality Clash," Personnel Administrator, September 1988, pp. 88 – 92; and R. R. McCrae and P. T. Costa Jr., "Reinterpreting the Myers – Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five – Factor Model of Personality," Journal of Personality, March 1989, pp. 17 – 40
9. C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, " People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," Academy of management Journal, September 1991, pp. 487 – 516.
10. Porter, Michael E. (1985), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press.

11. Steers, R.M. & Porter, L.W. "Motivation and Work Behavior". McGraw-Hill, Inc, 5th ed 1991.
12. Greenberg, J & Baron, R.A. "Behavior in Organizations", Prentice-Hall, Inc, 7th ed, 2000.
13. Shiuan, C.B. & Yu, J.D. & Relley, J.H. "Organizational Commitment, Supervisory Commitment and Employee Outcomes in the Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis", Journal of Organizational Behavior, Vol 24, No 3 (2003).
14. Greenberg, J & Baron, R.A. "Behavior in Organizations". Prentice-Hall, Inc, 6th ed, 1997.
15. Steers, R.M. "Introduction to Organizational Behavior". Scott-Forsman and Company 3rd ed 1987.
16. Mowday, R.T. "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, Vol 8, No 4 (1998).
17. Mayer, J.P. & Herscovitch, L. "Commitment in the Workplace, Toward a general Model", Human Resource Management Review, Vol 11, (2001).
18. Cramer, D. "Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two - Wave Panel Study", Journal of Organizational Behavior, Vol 17, No 4 (1996).
19. Mayer, R.C. & Schoorman, D.F. "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", Journal of Organizational Behavior, Vol 19 No 1 (1998).