

## میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن

هما زنجانی زاده<sup>۱</sup>

محسن نوغانی<sup>۲</sup>

زهرا حسامی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۸۷/۴/۱۴، تاریخ تصویب: ۸۸/۷/۸)

### چکیده

هدف اصلی این مقاله، بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن است. جهت بررسی موضوع تحقیق از نظریات آدامز، هومنز، مازلو، تیلور و... استفاده شده است. برای پاسخ‌گویی به سؤال اصلی مقاله، یعنی میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی و عوامل اجتماعی تأثیرگذار بر آن، مطالعه‌ای با استفاده از ابزار پرسش‌نامه بر روی ۳۰۰ نفر از کارکنان سازمان مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۸۷ (۱۰۳ نفر) که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده‌اند، انجام گرفته است. در این مقاله، رابطه متغیرهای احساس عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، فشار نقش، احساس نظارت و کنترل سازمانی، ابهام نقش و رفتار انسان‌دوستانه مافوق با کارکنان با متغیر وابسته (تعهد سازمانی) مورد سنجش قرار گرفته است که مهم‌ترین نتایج مبین آن است که میزان تعهد سازمانی کارکنان (در بازه صفر تا صد) ۷۶/۲۰ و در حد بالا است. از میان عوامل اجتماعی مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان، عواملی چون رفتار انسان‌دوستانه مافوق با کارکنان (سبک رهبری)، نظارت و کنترل سازمانی، مشارکت سازمانی و فشار نقش بیشترین تأثیر را بر متغیر تعهد سازمانی داشته‌اند.

**واژگان کلیدی:** تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، فشار نقش، کنترل سازمانی، کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد.

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها از مهم‌ترین واحدهای اجتماعی به شمار می‌روند که در نظام تقسیم کار عهده‌دار کارکردهای اساسی برای نظام اجتماعی هستند. تنوع این کارکردها و آثار و پیامدهای عملکرد سازمان‌ها موجب شده است که رشته‌ها و

<sup>۱</sup> دانشجویار جامعه‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد. Zanjani@ferdowsi.um.ac.ir

<sup>۲</sup> استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، عضو شورای علمی گروه پژوهشی علوم اجتماعی جهاد دانشگاهی مشهد. noghani@um.ac.ir

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد پژوهش علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد. zahrahesami@yahoo.com

حوزه‌های گوناگون علمی توجه خاصی به این مقوله داشته باشند. در این میان، جامعه‌شناسی با عنایت به آثار و پیامدهای اجتماعی عملکرد سازمان‌ها توجه خاصی به این مقوله دارد. تعامل کنش‌گران در بطن سازمان و قواعد اجتماعی حاکم بر آن، که در ادبیات مربوط، به رفتار سازمانی<sup>۴</sup> معروف است یکی از مهم‌ترین مسایل اجتماعی در عرصه بررسی‌های سازمانی است.

تنظیم روابط اجتماعی بین کنش‌گران، عام‌گرایی و ترجیح منافع سازمانی بر منافع فردی، سازوکار اجتماعی شدن در سازمان و درونی کردن ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، احساس تعلق و تعهد به سازمان به منزله یک واحد اجتماعی، از جمله مؤلفه‌های اساسی رفتار سازمانی است.

در بین مؤلفه‌های فوق، احساس تعلق و تعهد و یکی پنداشتن خود با سازمان (هویت‌یابی) که در حوزه رفتار سازمانی با مفهوم تعهد سازمانی<sup>۵</sup> معرفی شده است، دستمایه مباحث نظری و پژوهشی بسیاری از محققان و صاحب‌نظران قرار گرفته است. به لحاظ سیر مفهومی، تعهد سازمانی از تحقیقات برنارد (۱۹۳۸)، سیمون (۱۹۴۵)، اتریونی (۱۹۴۹) و کانتر (۱۹۶۸) که از پیش‌قراولان رفتار سازمانی هستند نشئت می‌گیرد (لیتل، ۲۰۰۷). با وجود سابقه تقریباً شصت‌ساله این مفهوم در عرصه رفتار سازمانی، محققان خاطرنشان کرده‌اند که تعهد سازمانی همچنان در حوزه رفتار سازمانی مسئله‌ای قابل توجه است (چن، ۲۰۰۸)؛ به گونه‌ای که تعهد سازمانی با مهم‌ترین جلوه‌های حیات سازمانی ارتباط دارد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. رفتار کارکنان و اثربخشی آن ۲. خصوصیات شغلی و نقشی کارکنان ۳. ویژگی‌های شخصی کارکنان (بتمن و استیرز؛ ۱۹۸۴).

با این حال، فقدان درک روشن از نحوه اثرگذاری عوامل مرتبط با تعهد سازمانی (بک و ویلسون، ۲۰۰۱) و عدم توافق بر سر قلمرو مفهومی آن، دو مسئله اساسی در عرصه رفتار سازمانی است. اما با وجود تحقیقات فراوانی که در باب تعهد سازمانی انجام شده است، هنوز درک روشنی از نحوه اثرگذاری عوامل مرتبط با تعهد سازمانی وجود ندارد (بک و ویلسون، ۲۰۰۱).

مروری بر سیر مفهومی تعهد سازمانی نشان می‌دهد که دیدگاه‌های می‌یر و آلن در زمینه قلمرو مفهومی تعهد سازمانی و ابعاد آن، بیش از سایرین مورد توجه و اهتمام قرار گرفته است. از نظر این دو، تعهد حالتی روان‌شناختی است که نخست رابطه کارکنان را با سازمان مشخص می‌کند و در مرحله بعد مستلزم تصمیم‌گیری درباره ادامه یا لغو عضویت افراد در سازمان است. آن‌ها تعهد را به سه دسته تقسیم می‌کنند: تعهد عاطفی<sup>۶</sup>، تعهد پایدار<sup>۷</sup> و تعهد هنجاری<sup>۸</sup>.

به نظر آن‌ها تعهد عاطفی اشاره دارد به دلبستگی عاطفی فرد به سازمان و همانندی و التزام او به آن. افرادی که تعهد عاطفی قوی نسبت به سازمان دارند، به کارشان در سازمان ادامه می‌دهند. تعهد پایدار اشاره به هزینه‌های ترک سازمان

---

4. Organizational behavior

5. Organizational commitment

6. Affective commitment

7. Continuance commitment

8. Normative commitment

برای فرد دارد. کارکنانی که دلیل اولیه‌شان برای ارتباط با سازمان تعهد پایدار است در سازمان می‌مانند، چرا که به چنین کاری نیاز دارند و نهایتاً تعهد هنجاری مبین احساس التزام فرد به تداوم کارش است. افرادی که تعهد هنجاری بالایی دارند احساس می‌کنند که باید در سازمان بمانند (واتکین، ۱۹۹۱).

در مجموع مرور تعاریف تعهد سازمانی نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی هم‌چون توجه به اهداف و ارزش‌های سازمان، احساس تعلق و وفاداری به سازمان، همانندسازی و هویت‌یابی با سازمان و تمایل به ماندن در سازمان، هسته اصلی سازه تعهد سازمانی هستند (بنت و دورکین، ۲۰۰۰؛ لیز، ۱۹۹۸؛ بتمن و استیرز، ۱۹۸۴؛ پورتر و دیگران، ۱۹۷۴).

اما با وجود تفاوت در قلمرو مفهومی و جهت‌گیری‌های پژوهشی تعهد سازمانی، محققان اذعان دارند که امروزه علی‌رغم به‌سازی منابع انسانی و ارتقای کیفی دانش مدیریت، مسایلی هم‌چون تعلق خاطر اعضا به سازمان متبوع خود، تضاد بین منافع فردی و منافع سازمانی، توجه به ارزش‌ها و اهداف سازمان، رغبت و رضایت شغلی، تمایل به ترک و یا تغییر پیاپی شغل، هم‌چنان از مشکلات اساسی سازمان‌های امروزی است که باعث شده هنوز هم تعهد سازمانی در کانون توجه محققان قرار داشته باشد (کوپر - حکیم و ویسواران، ۲۰۰۵؛ مارتز و دیگران، ۲۰۰۷). حال با توجه به این اهمیت و ضرورت توجه به مسئله تعهد سازمانی و تبیین آن از منظر عوامل اجتماعی، این مقاله به دنبال پاسخ‌گویی به دو سؤال اصلی است که عبارت‌اند از:

- میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد چه قدر است؟

- عوامل اجتماعی مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان کدام‌اند؟

تعدد و تنوع پژوهش‌های مرتبط با تعهد سازمانی و تراکم داده‌ها و یافته‌های موجود، برخی از محققان را به استفاده از فراتحلیل یافته‌های حاصل شده متمایل می‌کند (میر و دیگران، ۲۰۰۲؛ ریکتا، ۲۰۰۲؛ ماتیو و زاژیک، ۱۹۹۰). یک بررسی نشان می‌دهد که از سال ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۹ در پانصد تحقیق از تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر اساسی استفاده شده است (ابی و دیگران، ۱۹۹۹).

### پیشینه تجربی و نظری

رابطه تعهد سازمانی، هم به عنوان متغیر تبیین‌شونده و هم به عنوان متغیر تبیین‌کننده، با مجموعه متنوعی از متغیرها مورد توجه محققان قرار گرفته است. مرور پژوهش‌های مرتبط با تعهد سازمانی نشان‌دهنده توجه و تأکید محققان بر سهم و نقش برخی از متغیرها، بیش از سایر متغیرها بوده است که این مهم مبین اهمیت نظری و پژوهشی چنین متغیرهایی است. بر این اساس، مرور یافته‌های مربوط به این دسته از تحقیقات که خود مستقیم یا غیر مستقیم با متغیرهای مورد بحث در تحقیق حاضر نیز ارتباط دارند، می‌تواند جهت‌گیری‌های نظری و پژوهشی در حوزه رفتار سازمانی و به طور خاص تعهد سازمانی را مشخص نماید. از جمله این موارد، پژوهش‌هایی هستند که رابطه مدیر و سرپرست را در پرتو اثری که بر تعهد سازمانی دارند، بررسی کرده‌اند.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد ارتباط مستقیمی بین کیفیت اطلاعات مدیران از اعضای سازمان و تصور کلی آنان از روابط رئیس - مرئوس با تفویض اختیار توسط آنان به اعضای سازمان وجود داشته است که این امر (تفویض اختیار) بر تعهد سازمانی و تصمیمات شغلی اعضای سازمان مؤثر بوده است (آلن، ۱۹۹۱: ۱۹۸).

ساروخانی (۱۳۸۱) در تحقیقی که با عنوان وجدان کاری و عوامل اجتماعی تأثیرگذار بر آن در شرکت ملی صنایع پتروشیمی انجام داده است، متغیرهای مهم تأثیرگذار را مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفته که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین سطح وجدان کار با شیوه مدیریت مشارکتی و تفویضی، تناسب شغلی، احساس رضایت درون سازمانی و عدالت سازمانی وجود دارد.

ساروقی (۱۳۷۵) در تحقیقی با عنوان تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، با توجه به مدل سه‌بخشی تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۱) رابطه بین هریک از اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی) و تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان داد میان هریک از اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت اعضای جامعه آماری ارتباط معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین مشخص شد که تعهد سازمانی مدیران از تعهد سازمانی کارشناسان بیشتر است، ولی تمایل به ترک خدمت آن‌ها از تمایل به ترک خدمت کارشناسان نیز کمتر است.

واتکین (۱۹۹۱) در تحقیقی که در دانشگاه پنسیلوانیا با عنوان مدیریت نیروی انسانی و تعهدات سازمانی انجام شده، تعهد سازمانی را به سه دسته تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر تقسیم کرده و به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد کارکنانی که فرصت شرکت در تصمیم‌گیری‌ها را داشته‌اند، زمینه مشارکت در سازمان برایشان فراهم بوده، با احترام با آن‌ها برخورد شده و از بازبینی کارشان توسط مدیران رضایت داشته‌اند، هم‌چنین کارکنانی که سمت‌های بالاتری داشته و با مالکان ارتباط داشته‌اند و از تحصیلات بالاتری برخوردار بودند، حس تعهد عاطفی بیشتری را در کارشان ایجاد می‌کردند اما از نظر حس تعهد مستمر، کارکنانی که تحصیلات بیشتر دارند کمتر این حس را نشان می‌دهند.

آدامک (۲۰۰۶) در مطالعات خود بیان می‌کند که پنج نوع شیوه رهبری خاص می‌تواند به طور معناداری متغیرهای بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. این پنج عامل رفتاری می‌تواند شامل به بحث گذاشتن فرآیندها، ایجاد بینش و نگرش مشترک، توانا ساختن دیگران برای خوب عمل کردن و تشویق دیگران باشد.

محققان دیگری نیز رابطه مثبت بین سبک رهبری و تعهد سازمانی را نشان داده‌اند (ماسیولا، ۲۰۰۴؛ فریدریش، ۲۰۰۱؛ ایزنبرگر و دیگران، ۱۹۸۶؛ شور و تتریک، ۱۹۹۱؛ نیهوف، انز، گروور، ۱۹۹۰؛ کوپمن، ۱۹۹۱؛ دکوتیس و سامرز، ۱۹۸۷؛ موریس و شرمن، ۱۹۸۱؛ زاکارو و دابینز، ۱۹۸۹). در باب بحث سبک رهبری، موتاز در تحقیقی با عنوان تعهد سازمانی کوشید روشی برای تعیین تعهد سازمانی پیشنهاد کند. به این منظور به تحقیق بر روی رفتار ۱۳۸۵ نفر در گروه‌های کاری مختلف پرداخت. نتیجه تحقیق روشن کرد که در نظر گرفتن پاداش کاری در شیوه رهبری برای کارکنان

می‌تواند بر روی تعهد، اثر مثبت و قوی داشته باشد. در حالی که ارزش‌های کار اثر ضعیف تری دارد. سایر نتایج نشان می‌دهد که پاداش‌های غیر مادی در تعیین تعهد از پاداش‌های ظاهری سودمندترند (۱۹۸۸: ۶۸).

وودز مطالعه‌ای تأثیر شیوه‌های رهبری بر تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار داد. در این طرح ارتباط بین پنج نوع اصول و شیوه رهبری و هم‌چنین متغیرهایی چون سن، جنس و سوابق خدمت و تعهد سازمانی مورد آزمون قرار گرفته است (۲۰۰۷: ۱۴۴). خود مختاری و استقلال شغلی و هم‌چنین مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز از جمله متغیرهایی است که در حوزه رفتار سازمانی و تعهد سازمانی مورد توجه خاص محققان قرار گرفته است.

آگراوا و راماس وامی (۱۹۹۳)، استیرز (۱۹۷۷) و یانگ (۱۹۹۸) نشان داده‌اند که آزادی عمل در شغل با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد.

توسی (۱۹۷۰)، لانگ (۱۹۷۸)، دکوتیس و سامرز (۱۹۸۷) نشان داده‌اند کارکنانی که مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها دارند، تعهد سازمانی بالاتری دارند.

هاریسون و هوبارد طی مطالعاتی بیان می‌کنند که رویارویی کارمندان با مسائل کاری و شغلی آن‌ها نقش اساسی در افزایش میزان تعهد سازمانی کارمندان دارد (۱۹۹۸: ۶۰۹). عدالت سازمانی نیز در برخی از پژوهش‌های مرتبط با تعهد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است.

نتایج برخی از تحقیقات بیان‌گر آن است که از میان عوامل مختلفی که بر تعهد سازمانی تأثیرگذارند، متغیرهایی چون درک حمایت سازمانی قوی‌ترین رابطه مستقیم و مثبت و متغیر احساس عدالت سازمانی همبستگی نسبتاً قوی با تعهد سازمانی دارد. متغیر احساس امنیت شغلی همبستگی نسبتاً ضعیفی با تعهد سازمانی داشته است (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴).

تحلیل رابطه امنیت شغلی با تعهد سازمانی و سایر مؤلفه‌های رفتار سازمانی نیز در برخی از پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. راسبولت و فارل (۱۹۸۳) دریافتند که همراه با کاهش احتمال دستیابی به مشاغل جایگزین (که به نوبه خود به منزله کاهش امنیت شغلی است)، تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. لیو (۱۹۹۵) نتیجه گرفته که تعهد سازمانی کارگران رابطه معناداری با ادراک آنان از امنیت شغلی دارد. یوسف (۲۰۰۰) نیز نشان داده است امنیت شغلی پیش‌بینی‌کننده مهمی برای تعهد سازمانی است.

مسائل مربوط به ایفای نقش سازمانی و به‌ویژه تضاد نقش و ابهام نقش، بخش مهمی از رفتار سازمانی است که در برخی پژوهش‌ها در پرتو ارتباط با تعهد سازمانی تحلیل شده‌اند و عموماً محققان نشان داده‌اند که ابهام و تضاد نقش رابطه منفی با تعهد سازمانی دارد (کینگ و ستی، ۱۹۹۷؛ یوسف، ۲۰۰۲؛ ایروینگ، کلمن، ۲۰۰۳؛ گلزر و بیچ، ۲۰۰۵؛ می‌یر و دیگران، ۲۰۰۲).

رضایت شغلی از جمله متغیرهایی است که رابطه آن با تعهد سازمانی (به عنوان متغیر مستقل یا متغیر وابسته) بخش زیادی از ادبیات پژوهشی تعهد سازمانی را به خود اختصاص داده است. عموماً در پژوهش‌های مرور شده، رضایت شغلی متغیر مستقل در نظر گرفته شده است که نتایج برخی از آن‌ها بدین قرار است:

ناواسیویان و ژینیوان (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه قوی وجود دارد. تعهد سازمانی پایدار تأثیری بر رضایت شغلی نداشته است. ویلیامز و همکاران نیز نشان داده‌اند که رضایت شغلی منجر به افزایش تعهد شغلی می‌شود. النگوان بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعه دانشجویانی که به صورت تمام‌وقت در چندین سازمان کار می‌کرده‌اند، دریافته است که افزایش رضایت شغلی به افزایش تعهد سازمانی منجر می‌شود. دینهارت و گریگوری (۱۹۹۳)، اوشاگ بمی (۲۰۰۰) و یوسف (۲۰۰۰) نشان داده‌اند که بین رضایت شغلی و تعهد کاری و سازمانی رابطه وجود دارد.

اسماعیل طلایی (۱۳۷۹) در تحقیقی که با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر تعهد کاری در دانشگاه الزهراء انجام داده است، سه نوع تعهد کاری را از هم متمایز می‌کند که بر اساس این سه نوع تعهد کاری، چند متغیر رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و انگیزش در کار مورد آزمون قرار گرفته است. در نهایت نتایج نشان می‌دهد که بین رضایت شغلی و تعهد کاری رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس همین نتایج، علاوه بر متغیر رضایت شغلی، متغیرهای فرهنگ سازمانی، شبکه اظهار دوستی، انگیزش در کار و آموزش ضمن خدمت نیز با تعهد کاری و حرفه‌ای رابطه دارند.

زکی (۱۳۸۳) در پژوهش‌های خود به بررسی دو ضرورت عامل انسانی یعنی رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداخته‌اند. نتایج تحقیقات نشان داده که میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنادار قوی وجود دارد.

هم‌چنین سلاجقه (۱۳۸۰) به بررسی نقش عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران سطوح مختلف در صنایع کرمان پرداخته است. در این تحقیق سعی شده مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد و حفظ تعهد سازمانی مدیران سطوح مختلف شناسایی شود و مورد آزمون قرار گیرد. نتایج و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین میزان رضایت شغلی، عوامل نگهدارنده (بهداشتی) و عوامل محیطی از یک طرف و میزان تعهد سازمانی مدیران از طرف دیگر رابطه خطی مثبت وجود دارد.

به طور کلی، برخی از محققان نیز رضایت شغلی را متغیر وابسته در نظر گرفته‌اند و در پی تبیین رضایت شغلی بر پایه متغیر تعهد سازمانی بوده‌اند. از جمله واندربرگ و لانس (۱۹۹۲) نشان داده‌اند که تعهد سازمانی منجر به افزایش رضایت شغلی می‌گردد.

اما مهم‌ترین مسئله در زمینه رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی این است که کدام یک از این دو متغیر تبیین‌کننده و کدام یک تبیین‌شونده هستند. برخی از محققان قایل به فقدان رابطه علی بین این دو متغیر و در نتیجه رابطه متقابل بین آن‌ها می‌باشند (کوری و دیگران، ۱۹۸۶؛ فارکاس و تتریک، ۱۹۸۹؛ واندربرگ و لانس، ۱۹۹۲).

به طور کلی، تعهد از دیدگاه صاحب‌نظران معانی متعددی دارد. سالانسیک تعهد را حالتی می‌داند که در آن «فرد با اعمال خویش و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌هایش تداوم بخشد و مشارکت خود را در انجام دادن آن‌ها حفظ کند. یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی کند» (برهانی، ۱۳۸۱: ۱۳). چلبی معتقد است تعهد یکی از عناصر محوری هر گونه اجتماعی است و از لحاظ مفهومی در هر مورد از تعهد، نوعی ضرورت وجود دارد (۱۳۷۵: ۷۰).

از دیدگاه سامرز تعهد سازمانی نوعی وابستگی و انضمام به سازمان است که به صورت پذیرش ارزش‌های سازمان و تمایل به باقی ماندن در سازمان تظاهر می‌کند (بختیاری، ۱۳۷۷: ۱۰).

تعهد سازمانی حالتی است که فرد سازمان را معرف خود دانسته و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد و شاخصی از وفاداری فرد نسبت به سازمان می‌باشد (رابینز، ۱۳۷۴: ۲۶۶).

پورتر تعهد را بر اساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می‌شود: ۱. قبول اهداف و ارزش‌های سازمان ۲. تمایل به همکاری با سازمان برای رسیدن به اهداف ۳. تمایل به باقی ماندن در سازمان و ادامه عضویت در آن (استیرز و پورتر، ۱۳۷۳: ۶۴).

اگرچه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می‌شود، ولی در بررسی که دو صاحب‌نظر به نام‌های می‌یر و آلن (۱۹۹۱: ۳) درباره تعهد سازمانی انجام داده‌اند، مشخص می‌شود که هریک از تعاریف تعهد سازمانی به یکی از سه نوع کلی "وابستگی عاطفی"، "درک هزینه‌ها"، و "احساس تکلیف" بر می‌گردد. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر بگیریم. برای تبیین تعهد سازمانی، به‌ویژه از دیدگاه نظریه‌های جامعه‌شناسی، رویکردهای متعددی مورد توجه قرار گرفته‌اند که نهایتاً فرضیات و مدل نظری تحقیق حاضر از این رویکردها استنباط شده است.

هومرز نظریه تبادل رفتار اجتماعی را یک فعالیت ملموس یا غیر ملموس و کم و بیش پاداش‌دهنده یا هزینه دار میان دست‌کم دو شخص در نظر می‌گیرد (ریتزر، ۱۳۷۴: ۲۹). طبق نظر او پدیده‌های اجتماعی از جمله احساس تعهد در چارچوب منافع و نوعی مبادله تحلیل می‌شود. به این معنا که در صورتی کارمند از خود سطح تعهد بالایی را نشان می‌دهد که در قبال آن پاداش مورد انتظارش را دریافت کند. مثلاً اگر از امنیت شغلی کافی برخوردار نباشد، احتمال باقی ماندن در تعهد پیشین او کاهش می‌یابد. بنابراین یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی می‌تواند امنیت شغلی در سازمان باشد.

بر اساس نظریه آدامز، به طور کلی، افراد تمایل دارند که به صورت یکسان و عادلانه با آنان رفتار شود و پیوسته به دنبال مقایسه بین خود و دیگران هستند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴: ۱۱۵)؛ به گونه‌ای که اگر پاداش‌های ارائه شده از سوی سازمان از دیدگاه کارکنان عادلانه و برابر به شمار آید، آن‌گاه خشنودی بیشتری میان کارکنان پدید می‌آید، زیرا احساس می‌کنند که متناسب با کار و کوشش خود پاداش دریافت می‌کنند. در غیر این صورت، ناخشنودی پدیدار می‌شود. در هر حال، میزان خشنودی فرد بر تعهد بیشتر یا کمتر وی اثر می‌گذارد که آن نیز بر کوشش و سرانجام کارکرد و عملکرد و رفتار او مؤثر است. بنابراین دیدگاه کارمند نسبت به عدالت سازمانی موجود می‌تواند در عملکرد او از جمله تعهد سازمانی‌اش تأثیر داشته باشد.

از دیدگاه مازلو و شافر، بی‌توجهی به نیازهای کارکنان و کوتاهی در فراهم کردن محیطی که پاسخ‌گوی مهم‌ترین نیازهای آنان از جمله احترام اجتماعی، فرصت شکوفایی و پیشرفت باشد و هم‌چنین فراهم نکردن محیطی که در آن بتوانند تمام استعداد خود را پرورش و بروز دهند، به افزایش ناکامی کارمندان خواهد انجامید که نتیجه آن کارکرد

ضعیف‌تر، رضایت سازمانی کمتر، تعهد پایین‌تر و در نهایت خروج بیشتر کارکنان از سازمان خواهد بود. پیش‌گیری از چنین وضعیتی در گرو عدم فشار نقش و ایجاد فرصت‌هایی برای استقلال بیشتر در کار است (مازلو، ۱۳۷۲: ۹۱). از دیدگاهی دیگر می‌توان گفت هرچه استقلال در کار بیشتر باشد، فرد فشار کمتری را بر خود احساس کرده و تعهدش نسبت به سازمان افزایش می‌یابد.

بوسول و مونچ معتقدند که با افزایش روابط بین گروهی به ویژه در بعد آشنایی (که نوعی دوستی ضعیف است) که مبتنی بر احترام متقابل باشد، شرایط ذهنی برای یاری اجتماعی افزایش و تنش‌ها و تناقضات بین گروهی کاهش می‌یابد و در نتیجه تعهدات کنش‌گران در قبال یکدیگر و در قبال جامعه افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، نوع رابطه افراد با یکدیگر به خصوص رابطه مافوق با کارمندان، در رفتار و کنش آن‌ها در قبال سازمان تأثیرگذار است و زمینه حضور و مشارکت بیشتر کارکنان را در امور سازمان فراهم می‌کند و افزایش تعهد سازمانی آنان را موجب می‌شود (چلبی، ۱۳۷۵: ۱۵۹).

بر اساس نظریه رهبری، ویژگی‌های رهبر چون شنونده خوبی بودن، مدیر خوبی بودن، شکیبیا بودن و توجه به احساسات افراد زیردست، رابطه خوب و دو سویه با افراد زیردست و مشورت با آنان در یک سازمان در میزان نظارت و کنترل کارکنان تأثیرگذار بوده و تعهدشان به سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین ویژگی‌های رهبر در یک سازمان در رفتار و کنش کارکنان نیز تأثیرگذار می‌باشد (صبوری، ۱۳۸۵: ۱۹۴).

طبق نظریه هدف‌گذاری انواع محرک‌ها (چون ترفیعات، انتصابات، ارتقای شغلی، امنیت شغلی و...) که توسط سازمان‌ها برای تحت تأثیر قرار دادن کارکنان به کار برده می‌شود از طریق اثری که بر اهداف کارکنان دارند، بر رفتار ایشان از جمله تعهدشان نسبت به سازمان اثر می‌گذارند و این خود بیانگر اهمیت متغیر فرصت ارتقای شغلی در سازمان برای کارکنان و تأثیر آن بر تعهد سازمانی است. در واقع محرک‌ها باعث می‌شوند کارکنان اهداف کاری خاصی را در نظر بگیرند، ضمن این که از این محرک‌ها در متعهد ساختن کارکنان به اهداف سازمان در طول زمان و یا برای تشویق آنان به پایداری در مقابل موانع می‌توان استفاده کرد. برای مثال آگاهی دادن به کارکنان در مورد نتایج عملکردشان، هم‌چنین، تا حد کمتری، ایجاد موقعیت‌های رقابتی به طور مستقیم بر اهداف کارکنان اثر می‌گذارد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳).

براساس دیدگاه روابط انسانی، فایول و مارشال معتقدند مشارکت سازمانی باعث افزایش کرامت فرد می‌شود و از این طریق احساس تعلق و وفاق سازمانی را افزون می‌کند. این احساس می‌تواند در نوع رفتار رهبر با کارکنان خویش و فراهم شدن زمینه نظارت و کنترل در سازمان تأثیر داشته باشد و در نهایت باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان به سازمان شود (چلبی، ۱۳۸۵: ۱۶۹). بنابراین، دیدگاه کارکنان و نوع نگرش آن‌ها در رابطه با میزان مشارکت سازمانی موجود، می‌تواند در کنش آن‌ها مؤثر باشد.

تیلور در نظریه خود اشاره می‌کند که اگر فعالیت‌های کارکنان در سازمان کنترل شود تعهد سازمانی به وجود می‌آید. بنابراین نظارت و کنترل سازمانی می‌تواند با تعهد سازمانی کارمندان مرتبط باشد.



کالینز از جمله نظریه‌پردازانی است که معتقد است در صورتی که وفاق اجتماعی در سطح پایین و به عبارتی کیفیت رابطه افراد با یکدیگر ضعیف باشد، به همان میزان نیز جایگاه و نوع حق مبهم و نامشخص باقی می‌ماند. به تبع آن نقش‌های اجتماعی نیز به اصطلاح تیره می‌گردند. به عبارت دیگر، انتظارات و تعهدات برای کنش‌گران در بستر روابط اجتماعی تار و نامعین می‌شوند که این امر کاهش تعهدات کارکنان را به دنبال دارد. بنابراین می‌توان گفت میزان ابهام نقش بر میزان تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است (چلبی، ۱۳۷۵: ۱۳۱)، یا نوع رابطه افراد با یکدیگر، از جمله رفتار رهبر با کارکنان، در میزان ابهام نقش کارمندان تأثیرگذار خواهد بود.

### چارچوب نظری

اگرچه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می‌شود، ولی تعریفی که در این مقاله مبنای کار محقق قرار گرفته است، همان تعریفی است که می‌یر و آلن (۱۹۹۱: ۳) درباره تعهد سازمانی بیان کرده‌اند. از نظر این دو نظریه‌پرداز، تعهد سازمانی به سه دسته تقسیم می‌شود: تعهد عاطفی<sup>۱۰</sup>، تعهد پایدار<sup>۱۱</sup> و تعهد هنجاری<sup>۱۲</sup>.

به نظر آن‌ها تعهد عاطفی اشاره دارد به دلبستگی عاطفی فرد به سازمان و همانندی و التزام او به سازمان. تعهد پایدار اشاره به هزینه‌های ترک سازمان برای فرد دارد. نهایتاً تعهد هنجاری بیانگر احساس التزام فرد به تداوم کارش می‌باشد (واتکین، ۱۹۹۱). با توجه به نظریات مطرح شده در این حوزه مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی عبارت‌اند از:

عدالت سازمانی (آدامز) که منظور از آن، رفتار یکسان و عادلانه با کارکنان و دریافت پاداش متناسب با کار و کوشش فرد می‌باشد. مشارکت سازمانی (نظریه روابط انسانی و نظریات مارشال و فایول) که به معنای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. از جمله متغیرهای تأثیرگذار دیگر، رفتار انسان‌دوستانه رهبر با کارمندان (نظریه رهبری) و یا به عبارتی سبک رهبری است که منظور از آن، مجموعه ویژگی‌هایی است که یک رهبر باید داشته باشد؛ مانند مدیر خوب بودن، توجه به احساسات افراد زیردست و رابطه محترمانه با زیردستان. از جمله متغیرهای تأثیرگذار دیگر نظارت و کنترل سازمانی است (تیلور) که به معنای کنترل کلیه فعالیت‌های کارکنان در حوزه مجموعه نقش‌هایی است که به عهده دارند.

متغیر بعدی امنیت شغلی (تئوری هدف‌گذاری و نظریه هومنز) است که منظور از آن امنیت شغلی است به معنای این‌که فرد نگران اخراج بی‌مورد از محل کار خود نباشد. متغیر فرصت ارتقا و پیشرفت (تئوری هدف‌گذاری و نظریات مازلو و شافر) است و منظور از آن فراهم بودن زمینه ارتقا در سلسله‌مراتب شغلی و راه‌یابی به جایگاه بالاتر شغلی است. استقلال در کار (مازلو) به معنای آزاد بودن در نحوه انجام کار و فشار نقش (مازلو) که به معنای سنگین نبودن نقش‌های محمول‌شده به فرد و تعدد هنجارهای کاری است و در نهایت متغیر ابهام نقش (کالینز) است که منظور از آن نامعین بودن

<sup>10</sup>. Affective commitment

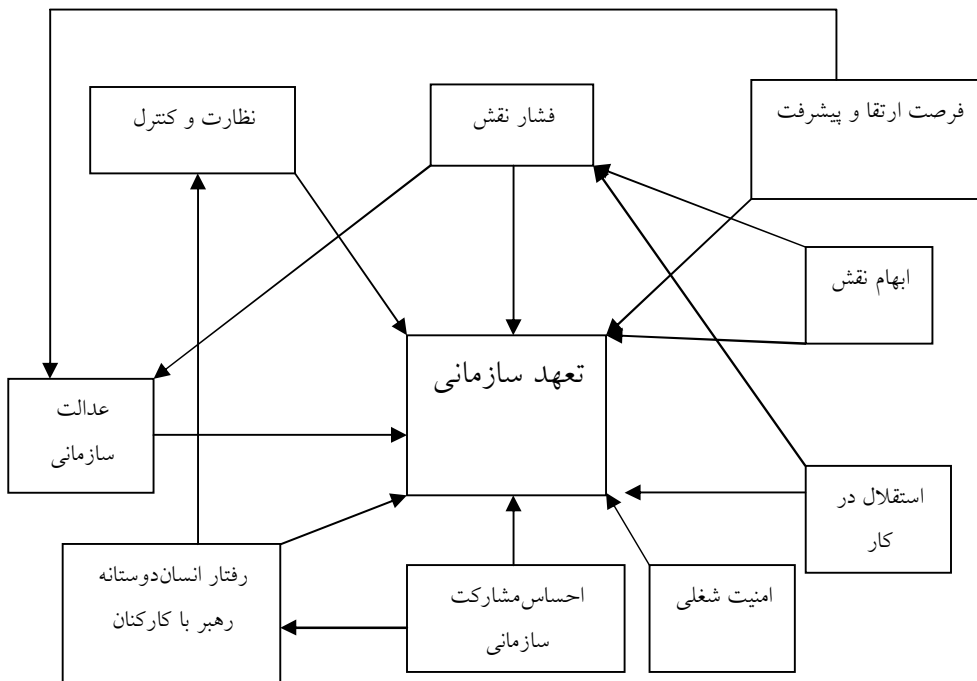
<sup>11</sup>. Continuance commitment

<sup>12</sup>. Normative commitment

انتظارات و تعهدات برای کنش‌گران در بستر روابط اجتماعی و به عبارتی نامشخص بودن هنجارهای شغلی است. در نهایت، از مجموع نظریات ذکرشده درباره موضوع تعهد سازمانی، می‌توان چند فرضیه عمده زیر را استخراج کرد:

۱. متغیر تعهد سازمانی به‌طور هم‌زمان تحت تأثیر نه متغیر مستقل عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، رفتار انسان‌دوستانه رهبر با کارمندان، نظارت و کنترل سازمانی، امنیت شغلی، فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی، استقلال در کار، فشار نقش و ابهام نقش قرار گرفته است.<sup>۱۳</sup>
۲. فشار نقش با تأثیرپذیری از ابهام نقش و استقلال در کار بر تعهد سازمانی مؤثر است.
۳. نظارت و کنترل سازمانی با تأثیرپذیری از سبک رهبری بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

### نمودار مدل تحلیل نظری تعهد سازمانی



### روش پژوهش

مقاله حاضر از جهت نحوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ زمانی، مقطعی محسوب می‌گردد. جمعیت مورد مطالعه در این مقاله "کلیه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۸۷" است که تعداد آن‌ها

<sup>۱۳</sup>. گفتنی است هفت متغیر اول، دارای رابطه مستقیم و دو متغیر آخر دارای رابطه مستقیم و معکوس با متغیر تعهد سازمانی می‌باشند.

۱۱۰۳ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران<sup>۱۴</sup> حجم نمونه ۲۸۹ نفر می‌باشد که در این مقاله حدود ۳۰۰ نفر در نظر گرفته شده است. این تعداد به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. جهت سنجش متغیرها (مقیاس صفر تا صد) از ابزار پرسش‌نامه و مصاحبه استفاده شده است. اعتباریابی مقیاس به روش اعتبار صوری<sup>۱۵</sup> و پایایی از طریق محاسبه ضریب پایایی<sup>۱۶</sup> (آلفای کرونباخ) محاسبه شده است. مقدار آلفا برای تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمده، که نشان‌دهنده پایایی مناسب و قابل قبول ابزار مورد استفاده است.

## یافته‌ها

### ویژگی‌های جمعیتی پاسخ‌گویان

از نظر جنسیت ۸۲/۷ درصد را مردان و ۱۷/۳ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. در میان پاسخ‌گویان بیشترین فراوانی سنی مربوط به فاصله سنی ۳۰-۳۹ سال است (۳۲ درصد) که از این میان فراوانی افراد ۴۵ ساله بیشتر است و کمترین فراوانی مربوط به ۶۰ سال به بالاست که ۷ درصد را به خود اختصاص داده است. همچنین توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب تحصیلات نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی تحصیلی مربوط به دوره کارشناسی است که ۴۷ درصد افراد را شامل می‌شود. کمترین فراوانی نیز مربوط به دوره کارشناسی ارشد به بالا است که معادل ۱۲/۷ درصد می‌باشد. از نظر وضعیت استخدامی، بیشترین فراوانی را وضعیت استخدامی رسمی داشته است که ۳۴ درصد نمونه آماری ما بوده‌اند. سابقه خدمت ۱-۱۴ سال بیشترین فراوانی (۶۳ درصد) و سابقه خدمت ۳۰ سال به بالا کمترین فراوانی (۱/۷ درصد) را به خود اختصاص داده است. به عبارت دیگر ۷۸/۷ درصد از افراد، کمتر از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

### توصیف تعهد سازمانی

نتایج توصیفی متغیر وابسته نشان می‌دهد که میزان تعهد سازمانی کارکنان در حد بالایی قرار دارد. به این ترتیب که حدود ۲ درصد پاسخ‌گویان میزان تعهد سازمانی خود را پایین اعلام کردند و درصد قابل توجهی (۷۱/۳ درصد) از پاسخ‌گویان میزان تعهد سازمانی خود را بالا ابراز داشته‌اند.

میانگین تعهد سازمانی از نظر پاسخ‌گویان ۷۶/۲۰ (در بازه صفر تا صد) می‌باشد که حاکی از بالا بودن میزان تعهد سازمانی نمونه مورد نظر است. در مقایسه ابعاد مختلف تعهد سازمانی، نتایج حاصل از جدول بیان‌گر آن است که در میان کارکنان میانگین تعهد عاطفی از همه بالاتر و میانگین تعهد مستمر از همه پایین‌تر می‌باشد.

<sup>14</sup>. Cochran  $n = \frac{Nt^2 s^2}{Nd^2 + t^2 s^2}$   $n = \frac{(1103)(1.96)^2(229/983)}{(1103)(1.5)^2 + (1.96)^2(229/983)} \cong 289$

<sup>15</sup>. Formal validity

<sup>16</sup>. Reliability

جدول ۱. توزیع فراوانی و آماره‌های توصیفی میزان تعهد سازمانی (متغیر وابسته)

آماره‌ها		درصد فراوانی					متغیر تعهد سازمانی و ابعاد آن	
انحراف معیار	میانگین	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	پاسخ معتبر	
۱۳/۳۳	۸۲/۳۳	۲۶/۷	۶۰/۳	۱۱/۰	۲/۰	-	۳۰۰	تعهد عاطفی
۱۵/۲۹	۷۳/۶۶	۱۲/۳	۴۹/۰	۳۴/۰	۴/۰	۰/۷	۳۰۰	تعهد هنجاری
۱۴/۰	۶۱/۴۰	۲/۰	۲۱/۳	۵۹/۳	۱۶/۳	۱/۰	۳۰۰	تعهد مستمر
۱۰/۵۸	۷۶/۲۰	۲/۰	۷۱/۳	۲۴/۷	۲/۰	-	۳۰۰	شاخص کلی (تعهد سازمانی)

#### توصیف عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

با توجه به جدول زیر، از میان متغیرهای مستقل، به ترتیب اولویت، نظارت و کنترل سازمانی، رابطه انسان‌دوستانه مافوق با کارمندان و فشار نقش بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. هم‌چنین می‌توان گفت با توجه به این که متغیر رابطه انسان‌دوستانه رهبر با کارکنان درصد بالایی را به خود اختصاص داده است، این متغیر در افزایش تعهد عاطفی که بالاترین میانگین را داشته است مؤثر بوده است.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

متغیر مستقل	حدا قل	حدا کثر	چارک اول	چارک دوم	چارک سوم	میانگین ن	انحراف معیار
عدالت سازمانی	۲۰	۱۰۰	۴۰	۶۰	۶۰	۵۶	۱۵.۷۷
رابطه انسان دوستانه مافوق با کارمندان	۲۰	۱۰۰	۶۰	۸۰	۸۰	۷۷	۱۶.۶۹
مشارکت سازمانی	۲۰	۱۰۰	۶۰	۶۰	۸۰	۶۳	۱۷.۲۳
استقلال کاری	۲۰	۱۰۰	۴۰	۶۰	۸۰	۶۳	۲۲.۳۳
فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی	۲۰	۱۰۰	۴۰	۶۰	۸۰	۶۴	۲۰.۴۸
امنیت شغلی	۴۰	۱۰۰	۶۰	۶۰	۶۰	۵۹	۱۳.۵۸
ابهام نقش	۴۰	۱۰۰	۶۰	۶۰	۸۰	۶۶	۱۷.۸۰
نظارت و کنترل سازمانی	۲۰	۱۰۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۱۳.۲۸
فشار نقش	۲۰	۱۰۰	۶۰	۸۰	۸۰	۷۴	۱۶.۷۶

### تحلیل چندگانه تعهد سازمانی

برای واری فرضیه اساسی (تأثیر هم‌زمان و ترکیبی متغیرهای مستقل بر تعهد سازمانی) از روش رگرسیون چندگانه استفاده شده است. همان‌طور که در آخرین ردیف جدول نشان داده شده، ضریب همبستگی چندگانه متغیرها ۰/۳۷ و سطح معناداری نیز کمتر از ۰/۰۵ است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر هم‌زمان و ترکیبی نه متغیر مستقل مورد بررسی بر تعهد سازمانی از لحاظ آماری، کاملاً معنادار و نتایج حاصل با احتمال بیش از ۹۵ درصد قابل تعمیم به جامعه آماری می‌باشد.

به علاوه از میان متغیرهای مستقل، متغیر سبک رهبری با ضریب بتای ۰/۲۸۷ دارای قوی‌ترین رابطه با متغیر تعهد سازمانی است. یعنی به ازای یک واحد افزایش میزان رابطه انسان‌دوستانه مافوق با کارکنان، میزان ۰/۲۸۷ واحد میزان

تعهد سازمانی فرد افزایش می‌یابد. هم‌چنین ضریب همبستگی جزئی متغیر رابطه انسان‌دوستانه مافوق با کارکنان بر تعهد سازمانی با کنترل تأثیر متغیرهای مستقل دیگر،  $0/263$  می‌باشد. یعنی رابطه انسان‌دوستانه مافوق به تنهایی بر تعهد سازمانی  $0/263$  واحد تأثیر می‌گذارد. هم‌چنین از میان کلیه متغیرهای مستقل، با کنترل متغیرهای دیگر، رابطه همبستگی متغیر فشار نقش با تعهد سازمانی معکوس است.

در بررسی رابطه همبستگی ساده میان متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی، ضریب همبستگی ساده متغیر سبک رهبری از همه بیشتر و ضریب همبستگی ساده متغیر ابهام نقش با تعهد سازمانی از همه کمتر و معکوس می‌باشد.

### جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه تعهد سازمانی

همبستگی		سطح معناداری	تأثیر نسبی (بتا)	متغیرها
ضریب همبستگی جزئی <sup>۱۸</sup>	ضریب همبستگی ساده <sup>۱۷</sup>			
۰.۰۲	۰.۴۵	۰.۶۲	۰.۰۳	عدالت سازمانی
۰.۲۶	۰.۵۱	۰.۰۰	۰.۲۸	سبک رهبری
۰.۲۹	۰.۲۳	۰.۰۰	۰.۲۴	نظارت و کنترل سازمانی
۰.۱۰	۰.۳۵	۰.۰۷	۰.۱۰	فرصت ارتقا و پیشرفت
۰.۱۷	۰.۴۱	۰.۰۰	۰.۱۹	مشارکت سازمانی
۰.۰۶	-۰.۲۰	۰.۲۸	۰.۰۵	ابهام نقش
۰.۰۹	۰.۱۸	-۰.۱۱	۰.۰۸	امنیت شغلی
-۰.۱۴	-۰.۳۲	۰.۰۱	-۰.۱۳	فشار نقش
۰.۰۲	۰.۳۳	۰.۶۸	۰.۰۲	استقلال کاری
۰/۳۷				ضریب رگرسیون چندگانه
۰/۰۰۰				سطح معناداری تابع رگرسیونی

برای واری و دو فرضیه باقی‌مانده مقاله، از روش تحلیل همبستگی جزئی بهره‌گیری شده که نتایج آن عبارت‌اند از:

<sup>17</sup>. Zero-order  
<sup>18</sup>. partial

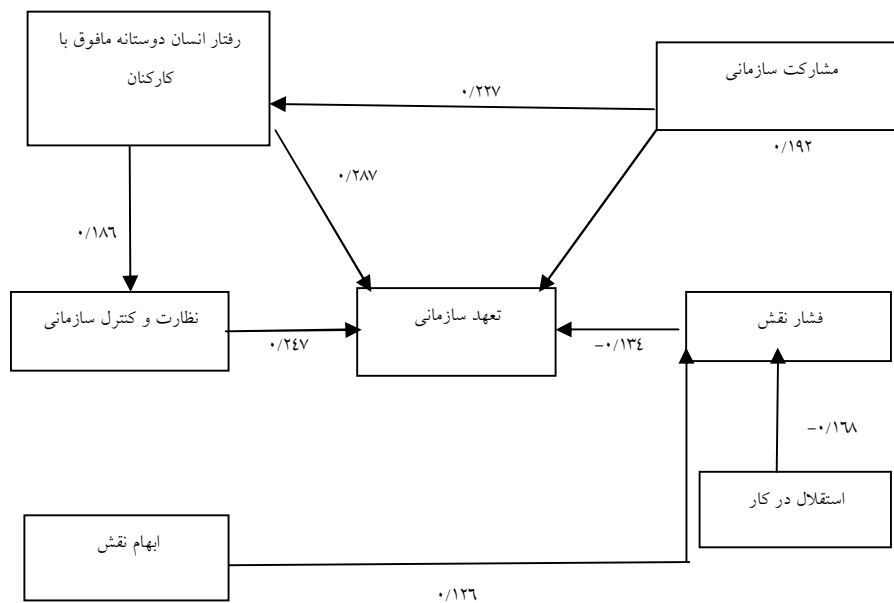
۱. همبستگی متغیر فشار نقش و تعهد سازمانی با کنترل متغیرهای ابهام نقش و استقلال در کار  $0/26$  - و سطح معناداری آن نیز صفر است. بنابراین می‌توان گفت فرضیه تایید می‌شود.

۲. همبستگی متغیر نظارت و کنترل با تعهد سازمانی با کنترل متغیر سبک رهبری معادل  $0/083$  و سطح معناداری مربوط بالای  $0/05$  می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت فرضیه مربوط رد می‌شود.<sup>۱۹</sup>

هم‌چنین جهت روشنی بیشتر و بررسی مسیرها، از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. به گونه‌ای که از مجموع نه متغیر مستقل اصلی وارد شده به مدل، فقط تأثیر چهار متغیر (رابطه انسان‌دوستانه مافوق با کارکنان، نظارت و کنترل سازمانی، مشارکت سازمانی و فشار نقش) بر متغیر وابسته (تعهد سازمانی) معنادار و قابل تعمیم به جامعه است. این نتایج در شکل ۱ درج گردیده که ذیلاً به آن‌ها اشاره می‌گردد:

از بین متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی، متغیر رابطه انسان‌دوستانه مافوق با مدیر با ضریب بتای  $0/287$  و بعد از آن متغیر نظارت و کنترل سازمانی با ضریب بتای  $0/247$  و متغیر مشارکت سازمانی با ضریب بتای  $0/192$  و در نهایت متغیر فشار نقش با ضریب بتای  $0/134$  - بیشترین تأثیر را داشته‌اند. بنابراین در بین متغیرهای مستقل، متغیر رابطه انسان‌دوستانه مافوق با مدیر بیشترین سهم را در تبیین میزان تعهد سازمانی کارکنان داشته است.

شکل ۱. نمودار تحلیل مسیر تعهد سازمانی



۳ جهت اطلاع بیشتر و آگاهی از وضعیت همبستگی دو به دوی متغیرها، رابطه همبستگی همه متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج حاصل، بیانگر آن است که همه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته دارای رابطه همبستگی معناداری هستند. متغیر "رابطه انسان‌دوستانه مافوق با کارمندان" قوی‌ترین رابطه همبستگی و متغیر "امنیت شغلی" دارای رابطه همبستگی ضعیف و معکوس با متغیر تعهد سازمانی می‌باشد.

## خلاصه و نتیجه‌گیری

دانشگاه به عنوان یک سازمان مهم که فرآیندهای کلان آن شامل تولید، ترویج و توزیع دانش است، برای هدایت و کنترل صحیح فرآیندها در جهت رسیدن به اهداف خود، در مرحله اول احتیاج به نیروی انسانی متعهد و کارآمد دارد. از آنجا که دانشگاه فردوسی مشهد بزرگ‌ترین دانشگاه شرق کشور شناخته شده است، توانسته است بسیاری از پتانسیل‌های منطقه خراسان و استان‌های اطراف را پوشش دهد و به عنوان قطب دانشگاهی منطقه و کشور از سوی جامعه و نظام آموزش عالی متولی مأموریت‌های بزرگ و با اهمیت باشد. بنابراین با توجه به اهمیت این دانشگاه به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های اجتماعی مشهد با کارکرد آموزشی- فرهنگی دربرگیرنده کارکنان بسیار، بررسی تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند در عملکرد این سازمان تأثیر فراوانی داشته باشد.

در این راستا، با توجه به نظریه‌های مختلف از جمله نظریات بوسول و مونچ و نظریه رهبری، اگر کارکنان دانشگاه فردوسی از مافوق خود رفتار مثبت و مطابق با اصول انسانی را مشاهده کنند و یا به عبارت دیگر، هرچه رهبران رابطه صمیمانه‌تری با کارکنان خویش داشته باشند، امکان نظارت و کنترل بیشتری بر کارکنان خویش داشته و در نهایت می‌توانند در افزایش میزان تعهد کارکنان به سازمان موفق‌تر عمل کنند. از آنجا که فضای جامعه ایرانی ایجاب می‌کند که همیشه نظارتی هرچند محدود نیز بر کارکنان وجود داشته باشد، چه در غیر این صورت زمینه هرج و مرج در سازمان مورد نظر به وجود خواهد آمد، نتایج این مقاله نیز بیان‌گر این مهم در یکی از سازمان‌های بزرگ مشهد است که تا حدودی می‌تواند قابل تعمیم به دیگر سازمان‌های جامعه نیز باشد.

هم‌چنین این نتیجه با نتایج حاصل از مطالعات آدامک (۲۰۰۶) مطابقت دارد. به گونه‌ای که او معتقد است پنج نوع شیوه رهبری خاص می‌تواند به طور معناداری متغیرهای بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

محققان دیگری نیز رابطه مثبت بین سبک رهبری (نوع رفتار رهبر) و تعهد سازمانی را نشان داده‌اند (ماسیبولا، ۲۰۰۴؛ فریدریش، ۲۰۰۱؛ ایزنبرگر و دیگران، ۱۹۸۶؛ شور و تتریک، ۱۹۹۱؛ نیهوف، انز، گروور، ۱۹۹۰؛ کوپمن، ۱۹۹۱؛ دکوتیس و سامرز، ۱۹۸۷؛ موریس و شرمن، ۱۹۸۱؛ زاکارو و دابینز، ۱۹۸۹).

با توجه به نظریه تیلور، اگر کارمند از سوی سازمان محل خدمت، نظارت و کنترلی بر رفتار خود احساس کند، این کنترل سازمانی می‌تواند در افزایش تعهد کارکنان به سازمان تأثیرگذار باشد که این نتیجه نیز در سازمان دانشگاه فردوسی خود را نشان می‌دهد.

با توجه به نظریه شافر و مازلو هرچه کارکنان از سوی سازمان دانشگاه در معرض وظایف سنگین قرار گیرند و از طرف دیگر سازمان نتواند محیطی را فراهم کند که کارکنان در آن بتوانند تمام استعداد خود را پرورش و بروز دهند و فشار شغلی را بر خود احساس کنند، این مسئله می‌تواند بر میزان تعهد سازمانی‌شان تأثیرگذار بوده و تعهدشان را نسبت به سازمان کاهش دهد و در نهایت بر عملکرد سازمان تأثیر منفی داشته باشد. در این خصوص اگر بسیاری از سازمان‌های دولتی در جامعه ایران را مورد بررسی قرار دهیم، شاهد این خواهیم بود که در اکثر سازمان‌های دولتی



(واحد رفاه) در خصوص امکانات و تسهیلات رفاهی- ورزشی کارکنان برنامه‌ریزی‌های خاصی صورت گرفته است که این خود می‌تواند بیان‌گر تأثیرگذاری عامل فشار نقش و نبودن امکانات تسهیلاتی بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌ها باشد.

براساس نظریه فایول، مارشال و نظریه روابط انسانی، مشارکت سازمانی کارکنان باعث افزایش کرامت فرد می‌شود و این باعث افزایش احساس تعلق و وفاق سازمانی کارکنان می‌شود و علاوه بر تأثیرگذاری بر رفتار انسان‌دوستانه مافوق با کارکنان، باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان به سازمان می‌شود. بنابراین دیدگاه کارکنان و نوع نگرش آن‌ها در رابطه با میزان مشارکت سازمانی موجود، در کنش آن‌ها از جمله تعهد سازمانی‌شان تأثیرگذار است. در این راستا با توجه به اهمیت مشارکت سازمانی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و به خصوص سازمان دانشگاه فردوسی به عنوان یک سازمان فرهنگی، شاهد برپایی سامانه نظام پیشنهادات در اکثر سازمان‌های دولتی در کشور از جمله دانشگاه فردوسی می‌باشیم که در جهت بهره‌مندی از دیدگاه‌های تمامی کارکنان جهت بهبود عملکرد دانشگاه پایه‌ریزی شده است و نتایج این مقاله نیز بر این نکته تأکید می‌کند که عدم مشارکت و نظرخواهی از کارکنان دانشگاه زمینه عدم تعهد سازمانی آن‌ها را ایجاد می‌کند.

هم‌چنین نتایج حاصل از تحقیقات واتکین در دانشگاه پنسیلوانیا با عنوان مدیریت نیروی انسانی و تعهدات سازمانی نشان می‌دهد، کارکنانی که فرصت شرکت در تصمیم‌گیری‌های مهم دانشگاه را داشته‌اند، زمینه مشارکت در سازمان برایشان فراهم بوده، و از بازبینی کارشان توسط مدیران رضایت داشته و مورد احترام قرار گرفته‌اند، تعهد سازمانی بیشتری دارند. در همین راستا توسی و توسی (۱۹۷۰)، لانگ (۱۹۷۸)، دکوتیس و سامرز (۱۹۸۷) نشان داده‌اند کارمندانی که مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها دارند، تعهد سازمانی بالاتری دارند.

نتایج به دست آمده در مقاله، مؤید نظریاتی است که در الگوی تحلیل نظری در مورد تأثیر متغیرهای رابطه انسان‌دوستانه مافوق با کارکنان، احساس نظارت و کنترل سازمانی، احساس مشارکت سازمانی و فشار نقش بر متغیر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهود بیان شده است.

### منابع

استیرز، ریچارد دام و پورتر، لیمان دبلیو (۱۳۷۳) *انگیزش و رفتار در کار*، ترجمه امین‌الله علوی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

اسماعیل طلایی، فریبا (۱۳۷۹) *بررسی عوامل مؤثر بر تعهد کار*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء.

بختیاری، صادق (۱۳۷۷) «نگرشی بر مفهوم وجدان کاری»، *مجله مدیریت دولتی*، شماره ۴۱ و ۴۲.

برهانی، فاطمه (۱۳۸۱) *بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.

چلبی، مسعود (۱۳۷۵) *جامعه‌شناسی نظم*، تهران: نشر نی.

چلبی، مسعود (۱۳۸۵) *تحلیل اجتماعی در فضای کنش*، تهران: نشر نی.

رایبیز، استیفن (۱۳۷۴) *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

ریترز، جورج (۱۳۷۴) *نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر*، ترجمه محسن ثلاثی، تهران: انتشارات علمی.

زکی، محمدعلی (۱۳۸۳) «بررسی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان دبیرستان‌های شهر اصفهان»، *مجله اقتصاد و علوم دانشگاه اصفهان*، دوره شانزدهم.

ساروخانی، باقر و طالبیان، امیر (۱۳۸۱) «وجدان کاری و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن»، *مجله جامعه‌شناسی ایران*، دوره چهارم، شماره ۴.

ساروقی، احمد (۱۳۷۵) «تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، شماره ۳۵.

سلاجقه، پیمان (۱۳۸۰) «بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران سطوح مختلف در صنایع کرمان»، از: <http://www.sses.com>

صبوری، منوچهر (۱۳۸۵) *جامعه‌شناسی سازمان‌ها*، تهران: نشر شب‌تاب.

مازلو، آبراهام (۱۳۷۲) *انگیزش و شخصیت*، ترجمه احمد رضوانی، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.

مدنی، حسین و زاهدی، محمد جواد (۱۳۸۴) «تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان»، *مجله جامعه‌شناسی ایران*، دوره ششم، شماره ۱.

مورهد و گریفین (۱۳۷۴) *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ (۱۳۷۳) *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

Adamk, John (2006) The Affects of Live Specific Leadership Behaviors on Productivity, Job Satisfaction And Organizational Commitment, Retrived From: <Http://www.sbaer.uca.edu>

Bateman, T. & Strasser, S. (1984) "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 21: 95-112.

Beck, K., & C. Wilson (2001) "Have We Studied, Should We Study And Can We Study the Development of Commitment?: Methodological Issus and the Developmental Study of Work - related Commitment", *Human Resource Management Review* , 11, 257- 278.

Bennett, H., & Durkin, M. (2000) "The Effects of Organizational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study", *Journal of Managerial Psychology*, 15: 126-147.

Chen, N. F. (2008) *Causal Relationship Analysis between Leadership Behavior, Organizational Commitment ,Job Satisfaction and Turnover Intentions for Emploees of College Athletic Of Departments in Taiwan*, Daphne-Alabama: unpublished doctoral dissertations in Education.

- Cooper-Hakim, A., C. Viswesvaran (2005) "The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework", *Psychological Bulletin*, 131: 241-59.
- Curry, James, P. Wakefield, S. Douglas, James L. Price and Charles W. Mueller (1986) "On the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 29: 847-858.
- Decotiis, T. & T. Summers (1987) "A Path Analysis a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment" *Human Relations*, 40: 445-470.
- Dienhart, J. R. & M. B. Gregoire (1993) "Job Satisfaction, job Involvement, Job Security, and Customer Focus of Quick-Service Restaurant Employees, . *Hospitality Research Journal*, 16(2): 29-44.
- Eby, L., D. Freeman, M. Rush, & C. Lance (1999) "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 463-483.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa (1986) "Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology* , 71: 500-507.
- Farkas, A. and L. E. Tetrick (1989) " A Three-Wave Longitudinal Analysis of The Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 74: 855-868.
- Friedrich, B. (2001) "Staying Power", *Nursing Management*, 32 (7): 26-28.
- Glazer, S. & T. Beerh (2005) "Consistency of Implications of Three Role Stressors across four Countries", *Journal of Organizational Behavior*, 26: 467-87.
- Irving, G. P., D. F. Coleman (2003) "The Moderating Effect of Different Forms of Commitment on Role Ambiguity-Job Tension Relations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20: 97-106.
- King, R. C., V. Sethi (1997) "The Moderating Effects of Organizational Commitment on Burnout in Information Systems Professionals", *European Journal of Information Systems*, 6: 86-96.
- Koopman, P. L. (1991) "Between Control and Commitment: Management and Change as the Art of Balancing", *Leadership and OD Journal*, 12: 3-7.
- Lease, S. (1998) "Annual Review, 1993-1997: Work Attitudes and Outcomes, *Journal of Vocational Behaviour*, 53: 154-183.
- Lio, Kutsai. (1995) "Professional Orientation and Organizational Commitment among Public Employees: An Empirical Study of Detention Workers", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5: 231-246.
- Little, D. A. (2007) *Organizational Commitment of Senior Women Administrators*, Unpublished Doctoral Dissertation in Education; Florida State University.
- Long, R. J. (1978) "The Relative Effects of Share Ownership as Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company, *Human Relations*, 31(9): 753-63.
- Maertz, C. P., R. W. Griffeth, N. S. Campbell, D. G. Allen (2007) "The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee" turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 28 (10) ,59-75.

- Mathebula, M. (2004) *Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style Human Resources Management Practices and Organizational Trust*, Doctoral Dissertation, University of Pretoria.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108: 171-94.
- Meyer, J. P., & N. J. Allen (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J., D. Stanley, L. Herscovitch & L. Topolnytsky (2002) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Morris, James H. & Daniel, J. Sherman (1981) "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *The Academy of Management Journal*, 24 ( 3): 512-526.
- Mottaz, Clifford (1988) "Determinants of organizational Commitment", *Human Relation*, 41 (6):467-482.
- Namasivayam, K. & Xinyuan Zhao (2007) "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships", *Tourism Management*, 28 (5): 1212-1223.
- Niehoff, B. P., C. A. Enz & R. A. Grover (1990) "The Impact of top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions" *Group & Organization Studies*, 15(3): 337- 352.
- Oshagbemi, T. (2000) "Correlates of Pay Satisfaction in Higher Education", *International Journal of Educational Management*, 14 (1): 31-39.
- Porter, L., R. Steers, R. Modway & P. Boulian (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59: 606-609.
- Ricketta, M. (2002) "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 23: 257-66.
- Rusbult, C., & D. Farrell (1983) "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover Variations in Rewards Costs Alternatives and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68 ( 3 ): 429-438.
- Shore, L. & A. Tetrick (1991) "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 76: 637-643.
- Tosi, H. & D. Tosi (1970) "Some Correlates of role Conflict and Role Ambiguity among Public School Teacher", *Journal of Human Relations*, 18 (3): 1068-75.
- Vanderberg, R. & C. Lance (1992)" Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, 18: 153-67.
- Watkins, A. M. (1991) The Relationship between Communications Affect, Job Alternative, and Voluntary Turnover Intentions, *Southern Communication Journal*, 41 ( 3):198-209

- Woods, William. G. (2007) The Affect of Leadership Practices on Organizational Commitment: Analysis of MBAs in Their Individual Workplace Setting, from <http://www.sirus.com>.
- Yousef, D. A. (2002) "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment. A Study from an Arabic Perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 17: 250-66.
- Yousef, D. A. (2000) "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western County", *Journal Of Managerial Psychology*, 15 (1): 6-24.
- Zaccaro, S. J. & G. H. Dobbins (1989) "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multi-Level Attachments", *Journal of Organizational Behavior*, 10: 267-73