

## **Assessing the Level of Diligence and Commitment of the Managers of Farhangian University to the Implementation of the Provisions of the Covenant of Managers, and Its Impact on the Organizational Voice and Commitment of Staff, Students and Faculty Members**

**Farhad Alipour\***

*Assistant Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran*

(Received: September 21, 2019; Accepted: April 11, 2020)

### **Abstract**

The purpose of this study was to identify the level of diligence and commitment of provincial managers of Farhangian University to implement the provisions of the Charter of Managers and its impact on organizational voice and commitment of staff, students and faculty members. The research is applied in terms of purpose and correlation method. The population of the study consisted of provincial administrators, faculty members, provincial staff and students. 229 faculty members, 284 staff and 304 students were selected as a sample by stratified random sampling. All provincial managers were selected as a sample due to the small size of the population. A researcher-made questionnaire was used to collect the data of the covenant using the provisions of the covenant and with the approval of experts. Also, the standard questionnaire was used to measure organizational commitment and organizational voice. The validity of the questionnaires was confirmed by CVR calculation, construct validity and content validity, and the reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha. Findings showed that there is a difference between the opinions of students, staff, faculty members and provincial administrators regarding the adherence of administrators to the provisions of the covenant. Also, Pearson correlation coefficient showed that there is a significant relationship between managers' adherence to the provisions of the covenant and organizational voice and commitment of students, staff and faculty members. In addition, the results and findings of structural equation modeling show that adherence to the provisions of the covenant by managers has a positive and significant effect on the organizational voice and commitment of students, staff and faculty members.

**Keywords:** Covenant, Farhangian university, Organizational commitment, Organizational voice.

---

\* **Corresponding Author, Email:** alipour\_f@yahoo.com

## بررسی میزان اهتمام و پایداری مدیران دانشگاه فرهنگیان به اجرای مفاد میثاق‌نامه مدیران، و تأثیر آن بر آوا و تعهد سازمانی کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی

فرهاد علی پور\*

استادیار، گروه مدیریت آموزشی دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۳)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی میزان اهتمام و پایداری مدیران استانی دانشگاه فرهنگیان به اجرای مفاد میثاق‌نامه مدیران و تأثیر آن بر آوا و تعهد سازمانی کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی بوده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران استانی، اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان تشکیل دادند. ۲۲۹ نفر از اعضای هیئت علمی، ۲۸۴ نفر از کارکنان استانی و ۳۰۴ نفر از دانشجویان به‌عنوان نمونه و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. همچنین، همه مدیران استانی به دلیل حجم کم جامعه آماری به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های میثاق‌نامه پرسشنامه محقق ساخته با به‌کارگیری مفاد میثاق‌نامه و با تأیید خبرگان، و پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی و آوا سازمانی به‌کار گرفته شد. روایی پرسشنامه‌ها از طریق محاسبه CVR، روایی سازه و روایی محتوا و پایایی پرسشنامه‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد بین نظرات دانشجویان، کارکنان استانی، اعضای هیئت علمی و مدیران استانی در زمینه پایداری مدیران به مفاد میثاق‌نامه تفاوت وجود دارد. همچنین، ضریب همبستگی پیرسون نشان داد بین پایداری مدیران به مفاد میثاق‌نامه و آوا و تعهد سازمانی دانشجویان، کارکنان استانی و اعضای هیئت علمی رابطه معناداری وجود دارد. به علاوه، نتایج و یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده این است که پایداری به مفاد میثاق‌نامه از سوی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر آوا و تعهد سازمانی دانشجویان، کارکنان استانی و اعضای هیئت علمی دارد.

**واژگان کلیدی:** آوا سازمانی، تعهد سازمانی، دانشگاه فرهنگیان، میثاق‌نامه.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [alipoor\\_f@yahoo.com](mailto:alipoor_f@yahoo.com)

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی ملی با عنوان «بررسی میزان اهتمام و پایداری مدیران دانشگاه فرهنگیان به اجرای مفاد منشور و میثاق‌نامه مدیران و تأثیر آن بر آوا و تعهد سازمانی کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی» با نظارت

دکتر یحیی معروفی دانشیار دانشگاه بوعلی سینا همدان بوده است.

## مقدمه

تحقق اهداف و مأموریت‌های هر سازمان برای انجام‌دادن وظایف پیش‌بینی‌شده و عرضه مناسب خدمات مورد نظر به ارباب‌رجوع، همواره دغدغه مسئولان هر سازمان و دستگاه‌های نظارتی و بالادستی بوده است. دانشگاه فرهنگیان نیز به‌عنوان دانشگاهی تازه‌تأسیس همواره با چالش‌های جدی برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود مواجه بوده است. این دانشگاه به‌عنوان نهادی نفیس و فاخر در مجموعه آموزش عالی، و رکن تحول و تعالی در آموزش و پرورش کشور، در جریان تثبیت و توسعه با تنگناهای جدی مدیریتی مواجه است (مهرمحمدی، ۱۳۹۴).

اگرچه چالش‌های مدیریتی برون‌سازمانی مرتبط و مؤثر بر دانشگاه همواره وجود دارد، به نظر می‌رسد برخی مسائل اجرایی و اداری در سطح سازمان مرکزی، مدیریت‌های استانی، پردیس‌ها و امور مربوط به اعضای هیئت علمی، دانشجویان، چالش‌هایی درونی و فرایندی، مرتبط با سبک‌های مدیریتی است. مهم‌ترین راه برون‌رفت از این چالش‌ها سبک مدیریت کارآمد و وجود میزانی از انسجام و یکپارچگی در میان بخش‌های مختلف سازمان است. بر این اساس، در سالیان اخیر تدوین، انتشار و ابلاغ رسالت‌ها و وظایف اصلی مدیران دانشگاه فرهنگیان به‌صورت «منشور مدیریت» برای سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان و «میثاق‌نامه مدیران» برای پردیس‌های استانی در دستور کار قرار گرفته است. تحکیم رویه‌ای واحد در دانشگاه و خودداری از اعمال سلیقه‌های شخصی در سطوح مختلف سازمان، دوری از وقفه در اجرای برنامه‌ها در زمان ایجاد تغییرات مدیریتی، بهره‌جویی از خرد جمعی در تصمیم‌گیری‌ها و افزایش سطح مشارکت دانشجومعلم، کارکنان و اعضای هیئت علمی در امور سازمانی، در نهایت، ارتقای بهره‌وری و اثربخشی فعالیت‌های مدیریتی و زیرمجموعه‌ها با نگاه جامع‌نگر و سیستمی به کل مجموعه در سطح استان و کشور از مهم‌ترین اهداف تهیه این منشور و میثاق‌نامه بوده است. به‌طور کلی، در این موارد فرض بر این است که با اتکا به منشور مدیریت و میثاق‌نامه مدیران، از یک‌سو مدیران و مسئولان نسبت به وظایف شغلی خود توجه و متعهد می‌شوند و از سوی دیگر، ذینفعان با آگاهی از حقوق خود و وظایف دانشگاه نسبت به مطالبه صحیح و مناسب آن آگاه و در بالندگی دانشگاه مشارکت می‌کنند.

نظر به اینکه میثاق‌نامه مدیران از جمله راهکارهای مفید در راستای اجرای چنین کارکردهایی است، مدیران دانشگاه فرهنگیان در سال‌های اخیر سعی در به‌کارگیری آن داشته‌اند. از این رو، میثاق‌نامه مدیران به‌صورت بخش‌نامه رسمی ارسال شده، و در قالب تابلوهای قابل رؤیت برای همه استان‌ها و پردیس‌های تابعه الزامی شده است. اما مهم‌تر، قابلیت اجرایی و عملی بودن میثاق‌نامه مدیران است. در واقع، کاربست این منشور در عمل اهمیت دارد و مورد نظر است. اینکه آیا عملکرد مدیران استانی دانشگاه فرهنگیان مطابق با مفاد میثاق‌نامه مدیران بوده است یا خیر پرسشی است که پرداختن بدان بسیار مهم است.

از سوی دیگر، در صورت عمل به مفاد و مؤلفه‌های میثاق‌نامه، که موجبات مدیریت و رهبری کارآمد، مثبت‌اندیش و تحول‌آفرین را تا حد زیادی فراهم می‌کند، انتظار می‌رود فرهنگ و روابط سازمانی مطلوبی را فراهم کند. وجود فرهنگ و روابط سازمانی مناسب، باعث افزایش اعتماد بین مدیریت سازمان و کارکنان، و ایجاد روحیه کار گروهی در راستای اهداف و ارزش‌های سازمان خواهد شد، که خود به بهبود متغیرهایی مانند آوای سازمانی منجر می‌شود. از نظر ادmondسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) یکی از ویژگی‌های یادگیری موفق در انواع تیم‌های کاری، تمایل همه اعضای سازمان به ارائه افکار و ایده‌ها در فرایند کار است که در اصطلاح آوای سازمانی نامیده می‌شود. آوای سازمانی شامل گفت‌وگو درباره مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست کاری یا گفت‌وگو با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (تراویس، گومز و مور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). آوای سازمانی موجبات رشد و بالندگی و مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان و سازمان را فراهم می‌کند. ایده‌پردازی کارکنان سازمان به همراه ارائه نظرات، پیشنهادها، همین‌طور، بازخوردهای مسئولانه کمک مؤثر و سازنده‌ای به مدیران سازمان برای تصحیح رویه‌ها و سبک رهبری آن‌ها خواهد کرد. پیداست هر سازمان و مؤسسه هر قدر هم دارای مدیریت کارآمد باشد، نیاز دارد صدای کارکنان خلاق، نوآور و مسئولیت‌پذیر

---

1. Edmondson  
2. Travis, Gomez & Mor

خود را بشنود. این موضوع در محیط‌های دانشگاهی، به‌ویژه دانشگاهی که رسالتش توسعه منابع انسانی است، اهمیت بیشتری دارد.

با توجه به تأثیر آوای سازمانی بر افزایش عملکرد کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجومعلم، نمی‌توان نسبت به سلامت فضای کاری بی‌اعتنا بود. افرادی که نتوانند ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را بیان کرده، و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی می‌شوند. در نهایت، علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد. از این رو، به‌منظور بهره‌مندی مفید از نظرها و ایده‌های کارکنان، باید بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای این امر فراهم شود (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲). وجود فضای سازمانی مناسب می‌تواند زمینه بروز خلاقیت و نوآوری و افزایش عملکرد و کارایی را به دنبال داشته باشد. جو سازمانی مناسب زمینه بروز آوای سازمانی کارکنان را فراهم کرده و کارکنان، محیط سازمان را محلی امن برای نقد، پیشنهاد، و ابراز عقیده می‌بینند (موریسون، ولر و کامدر، ۲۰۱۱).

همچنین، متغیر تعهد سازمانی برای دانشگاه فرهنگیان بسیار مهم است و انتظار می‌رود مؤلفه‌های میثاق‌نامه مدیران در صورت پایبندی آن‌ها بتواند تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه را تحت تأثیر قرار دهد. از آنجا که تعهد سازمانی یکی از ابعاد اصلی نگرش‌های کارکنان بوده و بسیاری از ویژگی‌های روان‌شناختی آن‌ها را شکل می‌دهد، در دو دهه اخیر بیشتر مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است (البدور و الترانه، ۲۰۱۴). تعهد سازمانی به سه ویژگی باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تلاش‌های فراوان و تمایل به ادامه همکاری با سازمان شناخته می‌شود (فانی، عیسی‌خانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۱). با وجود این، مشخص نیست کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجومعلم تا چه اندازه نسبت به این دانشگاه مهم و مأموریت‌گرا وفادار و تعهد دارند. نقش مدیران استانی دانشگاه در ایجاد تعهد سازمانی روشن نیست. بنابراین، مسئله اصلی این است که با وجود تدوین و اعلام عمومی

میثاق‌نامه در سطح مدیریت استان‌ها، تا چه اندازه مدیران در عمل به اجرای آن پایبند بوده‌اند؟ دیدگاه اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان در زمینه پایبندی مدیران به مفاد میثاق‌نامه چگونه است و چه تفاوتی با نظرات مدیران در این زمینه وجود دارد؟ آیا این میثاق‌نامه بر آوای سازمانی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه تأثیر داشته است؟

### میثاق‌نامه

براساس مفاد مطرح‌شده در میثاق‌نامه و برگزاری پنل خبرگان، میثاق‌نامه مدیران، ابعادی از جمله اخلاق حرفه‌ای و اسلامی، مشارکت، کیفیت‌بخشی، جامع‌محوری و سلسله‌مراتب را شامل می‌شود. کیفیت در آموزش عالی یک مفهوم چندوجهی است که همه کارکردها و فعالیت‌ها از جمله آموزش، پژوهش، کارکنان، دانشجویان، امکانات و تجهیزات، و خدمات به اқشار جامعه و دانشگاه را دربرگیرد. اخلاق حرفه‌ای موضوع بسیار مهم در سازمان‌های امروزی است و فارغ از جنس و ماهیت سازمان مؤلفه بسیار حیاتی برای هر سازمانی است. سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها باید برای کسب مزیت رقابتی و افزایش رضایت مشتریان خود ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای مانند دلبستگی به کار، روحیه مشارکت و اعتماد، ایجاد تعامل با یکدیگر و... را تعریف و برای تحقق آن فرهنگ‌سازی کنند. امروزه بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی، به ازبین‌رفتن سازمان می‌انجامد. در تعریف کیفیت می‌توان گفت مجموعه ویژگی‌هایی از قبیل بی‌عیب و بی‌نقص بودن، ترکیب مناسب داشتن، پایداری مطلوب، رضایت ازباب‌رجوع، حذف اشتباه‌ها، پرهیز از ضایعه، قابلیت خدمات‌دهی، دسترسی، اعتبار، احساس مسئولیت و... است. کیفیت خدمات در بخش آموزش عالی و مؤسسات آموزشی بسیار متفاوت از کیفیت در بخش صنعت و تجارت است. این تفاوت ناشی از ماهیت خاص کیفیت در زمینه ویژگی‌هایی مانند لمس‌ناپذیری، هم‌زمانی و عدم تجانس است (مهرعلیزاده، بلوهرچی و الهام‌پور، ۱۳۹۴). یک تعریف جامع و کامل از مشارکت شامل چهار بعد قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و پاداش‌ها است. قدرت به مفهوم مجهزکردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم‌گیری است. این تصمیم‌ها مشتمل بر مسائلی مانند روش‌های کار،

تعیین وظیفه، نتایج عملکرد، خدمات مشتری و انتخاب کارمند را دربرمی‌گیرد. در اطلاعات بر دسترسی به اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری بهتر تأکید می‌شوند. سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه برای صاحبان منصبان، ترویج کنند. در دانش و مهارت بر میزان برخورداری کارکنان از دانش و مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری تأکید می‌شود. سازمان‌ها باید زمینه‌ای برای فراهم کردن آموزش و توسعه برنامه‌های بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان تسهیل کنند. پاداش‌ها می‌تواند اثر زیادی بر درگیرکردن در سازمان داشته باشند زیرا کارکنان عموماً کارهایی انجام می‌دهند که به علت آن مورد توجه قرار می‌گیرند (گودرزوند چگینی، یوسفی و دلشاد، ۱۳۹۴). نیاز جامعه به جامع‌نگری نسبت به امور هم در سطح خرد و هم در سطح کلان با توجه به ناکارآمدی‌های موجود اهمیت شایانی دارد. زیرا نبود تفکر و بینش جامع‌نگری، امور سازمان‌ها را مختل خواهد کرد. در واقع، هدف تفکر سیستمی ایجاد درکی مشترک برای تصمیم‌گیری منطقی و صحیح است.

## آوای سازمانی

آوای سازمانی یکی از مفاهیم مهم مورد توجه بسیاری از محققان رفتار سازمانی، منابع انسانی و ارتباطات سازمانی قرار گرفته است. بعنوان یک نوع رابطه غیر رسمی به این مفهوم است که کارکنان ایده‌ها، پیشنهادها، نگرانی‌ها، عقاید، مسائل و مشکلات سازمان را بیان می‌کنند (املیفنو و والک، ۲۰۱۹). آوای سازمانی به ارتباطات سازنده تغییرمحور یک کارمند اشاره دارد که برای بهبود وضعیت فعلی تلاش دارد. به‌طور کلی، آوای کارکنان نوعی رفتار کار پیشرو است که هدف آن بهبود وضعیت موجود است و می‌تواند باعث بهبود سازمانی و جلوگیری از آسیب سازمانی شود. با توجه به مزایای بی‌شمار آوای سازمانی، روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان برای ابراز افکار خود در محل کار، به یک موضوع مهم در پژوهش‌های رفتار سازمانی تبدیل شده است

(وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). هیرشمن آوای کارکنان را به عنوان «هرگونه تلاش برای تغییر و نه فرار از یک وضعیت قابل اعتراض» تعریف کرده است (باری، داندون و ویلکینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). آوای کارکنان متکی بر نگرش‌ها و رفتارهای رهبران و مدیران است (موریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). آوای سازمانی به سه نوع آوای مطیع، آوای دفاعی و آوای خیرخواهانه تقسیم می‌شود. در آوای مطیع کارکنان عقاید خود را ابراز می‌کنند اما این آوا بیان‌کننده عقاید، نظرها و دانش شخصی آن‌ها نیست. در آوای دفاعی، کارکنان به دلیل ترس از عواقب، نظرها، عقاید و دانش خود را ابراز نمی‌کنند کمتر مسئولیت نظارت شخصی را بر عهده می‌گیرند و نتایج را عموماً با عوامل بیرونی پیوند می‌دهند. هدف آوای خیرخواهانه بر عکس آوای دفاعی، محافظت از دیگران است (کوک، ساریکایا و کوبان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). پیشایندهای آوای سازمانی به دو نوع پیشایندهای فردی و سازمانی تقسیم می‌شود. از مهم‌ترین پیشایندهای فردی می‌توان به نگرش شغلی، شخصیت، خصوصیات دموگرافیک، سوابق و تجارب و نوع قرارداد کارکنان و از مهم‌ترین پیشایندهای سازمانی می‌توان به ساختار سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، اندازه گروه‌های کاری و میزان گشودگی سرپرستان اشاره کرد (وایتهد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی وضعیت روان‌شناختی است که نشان‌دهنده احساس و تعلق کارکنان به سازمان و تمایل ماندن در سازمان است. تعهد سازمانی سازه چندبعدی است (باکسی - مایتی و سانیا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). تعهد سازمانی مفهومی مهم است، زیرا بر تعهد کارکنان، سازمان‌ها و کل جامعه تأثیر می‌گذارد. بنا بر نظر آلن و مایر<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، تعهد سازمانی به سه نوع تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و

1. Wang
2. Barry, Dundon & Wilkinson
3. Morrison
4. Kok, Sarikaya & Coban
5. Whitehead
6. Baksi-Maiti & Sanyal
7. Allen & Meyer

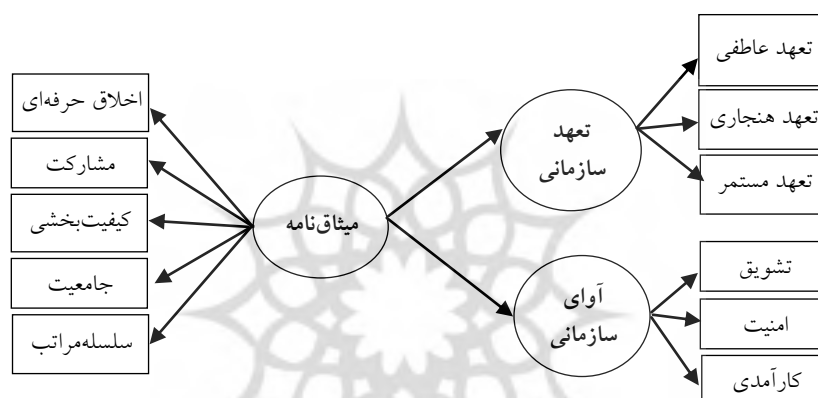


تعهد مستمر تقسیم می‌شود. تعهد عاطفی نوعی تعلق عاطفی نسبت به سازمان است، یعنی فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که نگرش‌ها و احساس مثبتی نسبت به سازمان خود دارد. تعهد هنجاری به میزان التزام به اهداف و مأموریت‌های سازمان اشاره دارد. بدین معنا که فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که به اهداف و رسالت‌های سازمان پایبند است. در تعهد مستمر، فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که می‌داند در صورت ترک سازمان هیچ گزینه‌ای ندارد و نمی‌تواند از پس هزینه‌های زندگی برآید (الجبری و قزوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از جمله مهم‌ترین پیشایندهای تعهد سازمانی می‌توان به آموزش، مربی‌گری، سبک‌های رهبری، حمایت سازمانی، زندگی فردی و سازمانی، ویژگی‌های شغلی و عوامل فردی اشاره کرد (بودجرونو، کیسیو و بوبوما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

مطالعات مختلفی در زمینه عوامل مؤثر بر آوا و تعهد سازمانی انجام گرفته است که به مؤلفه‌های میثاق‌نامه مدیران دانشگاه فرهنگیان نزدیک است. بای، لین و لیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی و جو اخلاقی محیط کاری تأثیر معناداری بر آوای کارکنان دارد. نتایج پژوهش سیمونسن و برتچ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در صنعت بانکداری نشان داد اخلاق کاری با تعهد سازمانی رابطه معناداری نداشته است. اسلام و هارون<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی به واسطه درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. کوماری و دیجفر<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) پژوهشی در بانک شریا اندونزی انجام دادند. نتایج و یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که اخلاق کاری با رضایت شغلی رابطه معنادار ندارد، و با تعهد سازمانی رابطه معنادار دارد. حسن‌مرادی (۱۳۹۶) در پژوهش خود در بین معلمان استان البرز به این نتیجه دست یافت که ابعاد اخلاقی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. قنبری و فائق محمدی (۱۳۹۶) پژوهشی در سایت اداری کردستان دادند و نشان

1. Al-Jabari & Ghazzawi
2. Bodjrenou, Xu & Bomboma
3. Bai, Lin & Liu
4. Simonson & Bertsch
5. Aslam & Haroon
6. Komari & Fariastuti Djafa

دادند اخلاق حرفه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی دارد. عابدینی (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان داد مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی رابطه معنادار دارد. یافته‌های پژوهش فخاریان، شهابت و امیریانزاده (۱۳۹۳) حاکی از آن است که مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. در مجموع، پژوهش‌های انجام‌گرفته حاکی از آن است که بین مؤلفه‌های شبیه به میثاق‌نامه مدیران در پژوهش حاضر و تعهد و آوای سازمانی رابطه معنادار وجود داشته است. بنابراین، با توجه به پیشینه مطالعاتی و مدل مفهومی پژوهش شکل ۱ ترسیم می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های اصلی پژوهش

۱. بین اهتمام و پایبندی مدیران استانی به مفاد میثاق‌نامه و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان رابطه معنادار وجود دارد.
۲. بین اهتمام و پایبندی مدیران استانی به مفاد میثاق‌نامه و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان رابطه معنادار وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی پژوهش

۱. بین اهتمام و پایبندی مدیران استانی به مفاد میثاق‌نامه با تعهد سازمانی از دیدگاه دانشجویان رابطه معنادار وجود دارد.

۲. بین اهتمام و پایبندی مدیران استانی به مفاد میثاق‌نامه با آوای سازمانی از دیدگاه دانشجویان رابطه معنادار وجود دارد.
۳. بین اهتمام و پایبندی استانی به مفاد میثاق‌نامه با تعهد سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی رابطه معنادار وجود دارد.
۴. بین اهتمام و پایبندی مدیران استانی به مفاد میثاق‌نامه با آوای سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی رابطه معنادار وجود دارد.
۵. بین اهتمام و پایبندی مدیران استانی به مفاد میثاق‌نامه با تعهد سازمانی کارکنان از دیدگاه کارکنان استانی رابطه معنادار وجود دارد.
۶. بین اهتمام و پایبندی مدیران استانی به مفاد میثاق‌نامه با آوای سازمانی کارکنان از دیدگاه کارکنان استانی رابطه معنادار وجود دارد.
۷. بین نظرات کارکنان استانی، مدیران استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی در زمینه میزان اهتمام و پایبندی مدیران استانی به میثاق‌نامه تفاوت معنادار وجود دارد.
۸. بین میزان تعهد سازمانی کارکنان استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی تفاوت معنادار وجود دارد.
۹. بین میزان آوای سازمانی کارکنان استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی تفاوت معنادار وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را ۳۳۹۵۸ نفر از اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان دانشگاه فرهنگیان تشکیل داده‌اند که از این تعداد، ۳۷۹ نفر از دانشجویان، ۳۳۳ نفر از کارکنان و ۲۵۸ نفر از اعضای هیئت علمی براساس فرمول کوکران به عنوان نمونه و با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه بود که در نهایت،

۳۰۴ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل از میان دانشجویان. ۲۸۴ پرسشنامه کامل از میان کارکنان استانی، و ۲۲۹ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل از میان اعضای هیئت عملی جمع‌آوری شد. پرسشنامه پژوهش متشکل از سه سازه میزان اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه (۲۲ گویه)، تعهد سازمانی (۲۴ گویه) و آوای سازمانی (۱۸ گویه) بود. برای متغیر میزان اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه از پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای محقق‌ساخته، برای پرسشنامه تعهد سازمانی از پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای آلن و مایر (۱۹۹۰)، و برای سنجش متغیر آوای سازمانی از پرسشنامه استاندارد هامس (۲۰۱۲) استفاده شد.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر به‌کارگیری پرسشنامه‌های استاندارد، نظرهای استادان و خبرگان حوزه مدیریت برای بررسی روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه نیز به‌کار گرفته شد. شایان ذکر است، برای سنجش و ارزیابی روایی پرسشنامه محقق‌ساخته میثاق‌نامه، CVR نیز محاسبه و بررسی شد. همچنین، به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای کرونباخ برای همه ابعاد بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب و قابل قبول پرسشنامه‌ها است. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای آماری Lisrel و SPSS انجام گرفت.

برای آزمون فرضیه‌ها علاوه بر ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس، مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز برای آزمون مدل و مشخص‌شدن میزان تأثیر مؤلفه‌های میثاق‌نامه بر آوا و تعهد سازمانی اجرا شد. در پژوهش حاضر، شاخص‌های برازش مناسب بوده و روش تخمین مورد استفاده، حداکثر درست‌نمایی بود. این روش شاخص‌های مناسب‌تری را نسبت به دیگر روش‌های تخمین گزارش می‌کند. البته برای به‌کارگیری این روش پیش‌شرط‌هایی از جمله نرمال‌بودن چندمتغیره، وضعیت داده‌های پرت و بسندگی نمونه باید بررسی شود. به همین منظور داده‌های پرت (۳ مورد) حذف شد، نرمال‌بودن داده‌های سه متغیر با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک، و چولگی و کشیدگی داده‌ها، تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

براساس جدول ۱، جنسیت اکثر پاسخگویان مرد بود. بدین صورت که دانشجویان مرد با ۱۷۳ نفر (۵۷ درصد)، اعضای هیئت علمی، با ۱۴۲ نفر (۶۲ درصد)، و در نمونه کارکنان استانی ۶۳ درصد، حجم بیشتری از نمونه را تشکیل می‌دادند. فراوانی تحصیلات اکثر اعضای هیئت علمی، فوق لیسانس و تحصیلات اکثر کارکنان استانی، لیسانس بود. سابقه خدمت اعضای هیئت علمی نشان می‌دهد اکثر آن‌ها بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه خدمت با فراوانی ۱۱۴ نفر (۳۹ درصد) داشته‌اند. همچنین ۵۶ نفر (۳۰ درصد) از مدیران نمونه، دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۳۰ نفر (۷۰ درصد) دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

جدول ۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

کارکنان استان		هیئت علمی		دانشجویان		مدیران		گروه متغیر
زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	جنسیت
۱۰۶	۱۷۸	۸۷	۱۴۲	۱۳۱	۱۷۳	۷۶	۱۱۰	
تدریس		دکتری		فوق لیسانس		فوق لیسانس		تحصیلات
۲۷	۹۴	۱۶۳	۹۳	۱۳۶	۱۳۰	۵۶		
بیش از ۳۰		بیش از ۳۰		بیش از ۳۰		بیش از ۳۰		سابقه خدمت (سال)
۳۰-۲۱	۲۰-۱۱	۱۰-۱	۳۰-۲۱	۲۰-۱۱	۱۰-۱	۳۰-۲۱	۲۰-۱۱	۱۰-۱
۳۸	۹۲	۱۱۴	۴۰	۳۳	۸۹	۶۷	۴۰	۲۴

برای بررسی همبستگی بین متغیرها، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. براساس یافته‌ها، میزان رابطه بین اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه با تعهد سازمانی ۰/۶۴، و میزان رابطه بین اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه با آوای سازمانی ۰/۵۵ به دست آمد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادارند. بنابراین، اهتمام و پایبندی مدیران استانی به میثاق‌نامه با آوای سازمانی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان رابطه معنادار دارد. از این رو، فرضیه‌های اصلی پژوهش تأیید شد.

رابطه پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با آوای سازمانی و تعهد سازمانی هر یک از گروه‌ها (دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت عملی) به تفکیک تحلیل شد. مطابق با جدول ۲، اهتمام و پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با آوای سازمانی و تعهد سازمانی دانشجویان در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معناداری دارد. میزان رابطه بین اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه با تعهد سازمانی ۰/۳۵ و با آوای سازمانی ۰/۶۵ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. بنابراین، پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با تعهد و آوای سازمان دانشجویان رابطه معناداری دارد. یعنی با افزایش و بهبود پایبندی مدیران به میثاق‌نامه، تعهد سازمانی و آوای سازمانی دانشجویان نیز بهبود می‌یابد.

جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرها در گروه‌های مختلف جامعه

گروه	متغیرها	میثاق‌نامه	تعهد سازمانی	آوای سازمانی
دانشجویان	میثاق‌نامه	۱		
	تعهد سازمانی	۰/۳۵۱**	۱	
	آوای سازمانی	۰/۵۶۲**	۰/۵۵۱**	۱
اعضای هیئت علمی	میثاق‌نامه	۱		
	تعهد سازمانی	۰/۷۰۰**	۱	
	آوای سازمانی	۰/۶۴۹**	۰/۸۱۵**	۱
کارکنان استانی	میثاق‌نامه	۱		
	تعهد سازمانی	۰/۳۰۵**	۱	
	آوای سازمانی	۰/۷۲۷**	۰/۳۵۴**	۱

\*\* در سطح ۹۹ درصد معنادار است.

اهتمام و پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با آوا سازمانی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنادار دارد. میزان رابطه بین اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه با تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی ۰/۷ در سطح ۹۹ درصد معنادار است. همچنین، میزان رابطه بین اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه با آوای سازمانی اعضای هیئت علمی ۰/۸۱ است که در سطح ۹۹ اطمینان معنادار است. یعنی با افزایش و بهبود پایبندی مدیران به میثاق‌نامه تعهد سازمانی و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی نیز بهبود می‌یابد.

در نهایت، اهتمام و پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با آوا سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان استانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنادار دارد. میزان رابطه بین اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه با تعهد سازمانی کارکنان ۰٫۳۰ و با آوای سازمانی کارکنان ۰٫۷۳ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادارند. با افزایش و بهبود پایبندی مدیران به میثاق‌نامه، تعهد سازمانی و آوای سازمانی کارکنان استانی نیز بهبود می‌یابد.

برای بررسی تفاوت نظرات کارکنان استانی، مدیران استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی در زمینه میزان اهتمام و پایبندی مدیران استانی به میثاق‌نامه تحلیل واریانس انجام گرفت.

جدول ۳. نتایج آنالیز واریانس یک‌راهه

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	ضریب معناداری	
۴۷٫۳۲	۳	۱۵٫۷۷۳	۳۰٫۵۶۴	۰٫۰۰۰	بین گروه‌ها
۴۷۵٫۳۲۰	۹۲۱	۰٫۵۱۶			درون گروه‌ها
۵۲۲٫۶۲۱	۹۲۴				کل

براساس جدول ۳، آماره F برابر با ۳۰٫۵۶۴، و ضریب معناداری صفر است، بنابراین، بین نظرات کارکنان استانی، مدیران استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی در زمینه میزان اهتمام و پایبندی مدیران استانی به میثاق‌نامه تفاوت معناداری وجود دارد. به منظور مقایسه میانگین نمرات گروه‌ها آزمون شفه اجرا شد.

براساس جدول ۴، بین همه گروه‌ها در زمینه میزان پایبندی مدیران به مفاد میثاق‌نامه تفاوت معناداری وجود دارد. در حالی که مدیران با میانگین ۳٫۴۶، بیشتر از سایر گروه‌ها معتقدند به مفاد میثاق‌نامه پایبند بوده‌اند، نظر سایر گروه‌ها کمتر از این میزان است. میانگین نمرات اعضای هیئت علمی و کارکنان استانی در این زمینه به ترتیب، ۳٫۲۲ و ۳٫۰۱ بوده است. دانشجویان نیز با میانگین نمره ۲٫۷۸ معتقدند مدیران کمتر از میزان متوسط به مفاد میثاق‌نامه پایبند بوده‌اند.

جدول ۴. تفاوت میانگین گروه‌ها در زمینه میزان اهتمام و پایبندی مدیران استانی به میثاق‌نامه

گروه‌ها و میانگین نمرات	گروه‌ها	تفاوت میانگین	ضریب معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
				حد پایین	حد پایین
دانشجویان ۲,۷۸	اعضای هیأت علمی	-۰,۴۴۰۵	۰,۰۰۰	-۰,۶۱۶	-۰,۲۶۴
	کارکنان استانی	-۰,۲۲۰۴	۰,۰۰۳	-۰,۳۸۸	-۰,۰۵۶
	مدیران استانی	-۰,۶۷۸۳	۰,۰۰۰	-۰,۹۰۴	-۰,۴۵۳
اعضای هیئت علمی ۳,۲۲	دانشجویان	-۰,۴۴۰۵	۰,۰۰۰	۰,۲۶۴	۰,۶۱۷
	کارکنان استانی	-۰,۲۱۸۵	۰,۰۰۹	۰,۳۹۹	۰,۳۹۷۲
	مدیران استانی	-۰,۲۳۷۷	۰,۰۴۶	-۰,۴۷۲۶	-۰,۰۰۲۹
کارکنان استانی ۳,۰۱	دانشجویان	۰,۲۲۰۴	۰,۰۰۳	۰,۰۵۶	۰,۳۸۸۱
	اعضای هیئت علمی	-۰,۲۱۸۵	۰,۰۰۹	-۰,۳۹۷۲	-۰,۰۳۹۹
	مدیران استانی	-۰,۴۵۶۳	۰,۰۰۰	-۰,۶۸۳۸	-۰,۲۲۸۹
مدیران استانی ۳,۴۶	دانشجویان	۰,۶۷۸۳	۰,۰۰۰	۰,۴۵۳	۰,۹۰۳۷
	اعضای هیئت علمی	۰,۲۳۷۷	۰,۰۴۶	۰,۰۰۲۹	۰,۴۷۲۶
	کارکنان استانی	۰,۴۵۶۳	۰,۰۰۰	۰,۲۲۸۹	۰,۶۸۳۸

برای بررسی تفاوت بین میانگین تعهد سازمانی کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی تحلیل واریانس اجرا شد. براساس جدول ۵، آماره F برابر با ۷,۳۸۲، و ضریب معناداری صفر است، بنابراین، بین نظرات کارکنان استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی در زمینه تعهد سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. به منظور مقایسه میانگین نمرات گروه‌ها آزمون تعقیبی شفه اجرا شد.

جدول ۵. نتایج آنالیز واریانس تک‌راهه برای تعهد سازمانی

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	ضریب معناداری
۱۰,۶۵۵	۳	۳,۵۵۲	۷,۳۸۲	۰,۰۰۰
۴۴۵,۰۴۲	۹۲۵	۰,۴۸۱		
۴۵۵,۶۹۷	۹۲۸			



جدول ۶. تفاوت میانگین نمرات تعهد سازمانی بین گروه‌ها

فاصله اطمینان درصد	ضریب		تفاوت میانگین	گروه‌ها	میانگین گروه‌ها
	حد بالا	حد پایین			
-۰,۰۸۲۳	-۰,۴۲۲	۰,۰۰۱	-۰,۲۵۲	اعضای هیئت علمی	دانشجویان
۰,۱۰۵۵	-۰,۲۱۵	۰,۸۲۱	-۰,۵۴۸	کارکنان استانی	۳,۱۶
۰,۴۲۲۲	۰,۰۸۲۳	۰,۰۰۱	۰,۵۲	دانشجویان	اعضای هیئت علمی
۰,۳۷	۰,۰۲۴۹	۰,۰۱۷	۰,۱۹۷	کارکنان استانی	۳,۴۲
۰,۲۱۵۱	-۰,۱۰۵۵	۰,۸۲۱	۰,۵۴۸	دانشجویان	کارکنان استانی
-۰,۰۲۴۹	-۰,۰۳۷	۰,۰۱۷	-۰,۱۹۷	اعضای هیئت علمی	۳,۲۲

نتایج آزمون تعقیبی شفه در جدول ۶ نشان می‌دهد اعضای هیئت علمی با میانگین نمره ۳,۴۲، کارکنان استانی با میانگین ۳,۲۲ و دانشجویان با میانگین ۳,۱۶ به ترتیب، بیشترین تعهد سازمانی را داشته‌اند. در حالی که بین میزان تعهد سازمانی دانشجویان و کارکنان استانی تفاوت معناداری وجود ندارد، اما این تفاوت برای اعضای هیئت علمی در مقایسه با این دو گروه معنادار است. برای مشخص شدن تفاوت بین میانگین آوای سازمانی کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی نیز تحلیل واریانس براساس جدول ۷، آماره F برابر با ۷,۶۶۵، و ضریب معناداری صفر است، بنابراین، بین نظرات کارکنان استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی در زمینه میزان آوای سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. به منظور مقایسه میانگین نمرات گروه‌ها آزمون تعقیبی شفه اجرا شد. به کار گرفته شد.

جدول ۷. نتایج آنالیز واریانس تک‌راهه برای آوای سازمانی

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	ضریب معناداری
۱۴,۴۹۷	۳	۴,۸۳۲	۷,۶۶۵	۰,۰۰۰
۵۸۳,۱۵۵	۹۲۵	۰,۶۳		
۵۹۷,۶۵۱	۹۲۸			

نتایج آزمون تعقیبی شفه (جدول ۷) نشان می‌دهد اعضای هیئت علمی با میانگین نمره ۳/۲۸، دانشجویان با میانگین ۳/۱۴ و کارکنان استانی با میانگین ۲/۹۸ به ترتیب، بیشترین آوای سازمانی را داشته‌اند. ضریب معناداری نشان می‌دهد در حالی که بین میزان آوای سازمانی دانشجویان و کارکنان استانی، اعضای هیئت علمی و دانشجویان تفاوت معنادار وجود ندارد، اما این تفاوت برای اعضای هیئت علمی در مقایسه با کارکنان استانی معنادار است.

جدول ۸. آزمون تفاوت میانگین نمرات آوای سازمانی بین گروه‌ها

میانگین گروه‌ها	گروه‌ها	تفاوت میانگین	ضریب معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
				حد بالا	حد پایین
دانشجویان ۳/۱۴	اعضای هیئت علمی	-۰/۱۳۷	۰/۲۷۲	-۰/۳۳۲	۰/۰۵۷۲
	کارکنان استانی	۰/۱۶۰	۰/۱۱۲	-۰/۰۲۳	۰/۳۴۴۱
اعضای هیئت علمی ۳/۲۸	دانشجویان	۰/۱۳۷	۰/۲۷۲	-۰/۰۵۷۲	۰/۳۳۲
	کارکنان استانی	۰/۲۹۷	۰/۰۰۱	۰/۱۰۰۴	۰/۴۹۵۴
کارکنان استانی ۲/۹۸	دانشجویان	-۰/۱۶۰	۰/۱۱۲	-۰/۳۴۴۱	۰/۰۲۳
	اعضای هیئت علمی	-۰/۲۹۷	۰/۰۰۱	-۰/۴۹۵۴	-۰/۱۰۰۴

در مجموع، با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون تعقیبی شفه همه فرضیه‌های پژوهش تأیید شد. در پژوهش حاضر سه متغیر نهان، اهتمام به پایبندی میثاق‌نامه، تعهد سازمانی و آوای سازمانی وجود دارد. از آنجا که مدل‌های ارائه‌شده برای سنجش این سه متغیر طبق نظریه‌ها و پژوهش‌های قبلی بوده است. بنابراین، با به‌کارگیری تحلیل عاملی تأییدی، نتایج مدل‌ها در بستر نمونه آماری پژوهش نشان داد ضرایب معناداری پرسشنامه‌های سه گروه دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان استانی خارج از قدر مطلق ۱/۹۶ و بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۴ است، بنابراین، از روایی سازه مناسب برخوردارند.

جدول ۹. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر میثاق‌نامه

ابعاد	گویه	بار عاملی	آماره تی
اخلاق حرفه‌ای	۱	۰,۵۲	۶,۷۸
	۲	۰,۵۰	۵,۳۲
	۳	۰,۵۶	۷,۱۶
	۴	۰,۶۹	۶,۲۶
	۵	۰,۳۹	۶,۸۵
مشارکت	۶	۰,۶۱	۴,۱۵
	۷	۰,۶۹	۸,۷۱
	۸	۰,۳۹	۶,۵۶
	۹	۰,۳۸	۶,۸۵
	۱۰	۰,۶۶	۵,۸۸
کیفیت بخشی	۱۱	۰,۳۷	۴,۶۹
	۱۲	۰,۶۳	۵,۵۱
	۱۳	۰,۶۵	۸,۵۰
	۱۴	۰,۵۹	۶,۷۱
جامعیت	۱۵	۰,۶۱	۷,۲۶
	۱۶	۰,۶۲	۸,۴۶
	۱۷	۰,۵۳	۶,۸۰
	۱۸	۰,۷۳	۱۰,۷۶
سلسله‌مراتب	۱۹	۰,۶۶	۸,۲۶
	۲۰	۰,۷۴	۰,۱۱۱
	۲۱	۰,۶۳	۸,۶۷
	۲۲	۰,۵۳	۴,۸۰

جدول ۱۰. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر تعهد سازمانی

اماره تی	بار عاملی	گویه	ابعاد
۵,۳۹	۰,۶۸	۲۳	تعهد عاطفی
۳,۶۳	۰,۵۶	۲۴	
۶,۳۳	۰,۴۸	۲۵	
۵,۵۷	۰,۶۳	۲۶	
۷,۳۰	۰,۵۷	۲۷	
۹,۱۱	۰,۵۲	۲۸	
۵,۵۶	۰,۶۰	۲۹	
۳,۸۲	۰,۶۵	۳۰	
۵,۶۰	۰,۶۱	۳۱	
۵,۲۳	۰,۶۹	۳۲	تعهد هنجاری
۷,۶۰	۰,۵۶	۳۳	
۷,۶۶	۰,۵۵	۳۴	
۳,۳۱	۰,۴۳	۳۵	
۶,۰۶	۰,۶۲	۳۶	
۸,۱۲	۰,۵۸	۳۷	
۶,۶۳	۰,۵۹	۳۸	
۷,۵۶	۰,۵۷	۳۹	تعهد مستمر
۶,۸۳	۰,۵۲	۴۰	
۱۱,۲۳	۰,۸۱	۴۱	
۱۰,۵۶	۰,۷۴	۴۲	
۸,۶۱	۰,۶۳	۴۳	
۳,۱۹	۰,۴۶	۴۴	
۵,۷۵	۰,۶۲	۴۵	
۲,۵۶	۰,۴۳	۴۶	

جدول ۱۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر آوای سازمانی

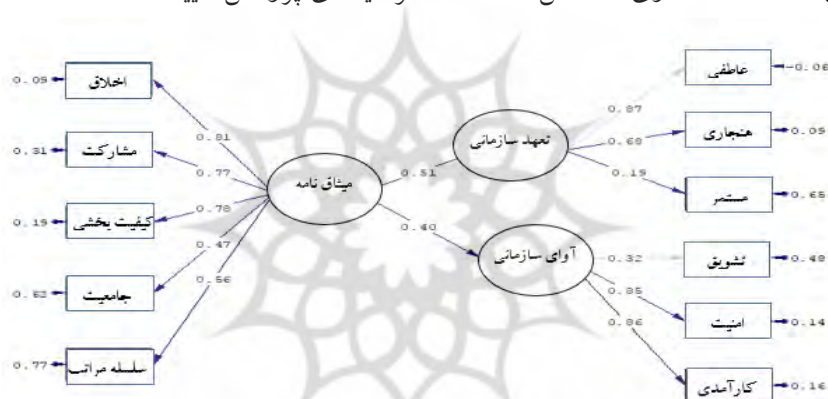
ابعاد	گویه	بار عاملی	آماره تی
تشویق	۴۷	۰٫۸۹	۱۴٫۷۴
	۴۸	۰٫۹۶	۱۶٫۵۹
	۴۹	۰٫۵۰	۶٫۹۴
	۵۰	۰٫۴۷	۶٫۶۰
	۵۱	۰٫۵۶	۷٫۸۷
	۵۲	۰٫۷۷	۱۱٫۸۲
امنیت	۵۳	۰٫۷۶	۱۱٫۷۰
	۵۴	۰٫۸۵	۱۳٫۵۹
	۵۵	۰٫۷۸	۱۱٫۹۴
	۵۶	۰٫۸۰	۱۲٫۵۱
	۵۷	۰٫۷۸	۱۲٫۱۲
	۵۸	۰٫۵۸	۸٫۱۹
کارآمدی	۵۹	۰٫۳۰	۵٫۳۹
	۶۰	۰٫۴۱	۴٫۷۱
	۶۱	۰٫۳۶	۱۱٫۳۲
	۶۲	۰٫۷۸	۷٫۷۶
	۶۳	۰٫۵۶	۷٫۶۴
	۶۴	۰٫۶۳	۸٫۷۵

در ادامه، در بخش ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای پنهان درونی و بیرونی مورد توجه قرار می‌گیرد. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط نظری که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر پژوهشگر بوده است به وسیله داده‌ها تأیید شده است یا خیر؟ بدین منظور ابتدا مدل ساختاری هر سه گروه اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان محاسبه شد.

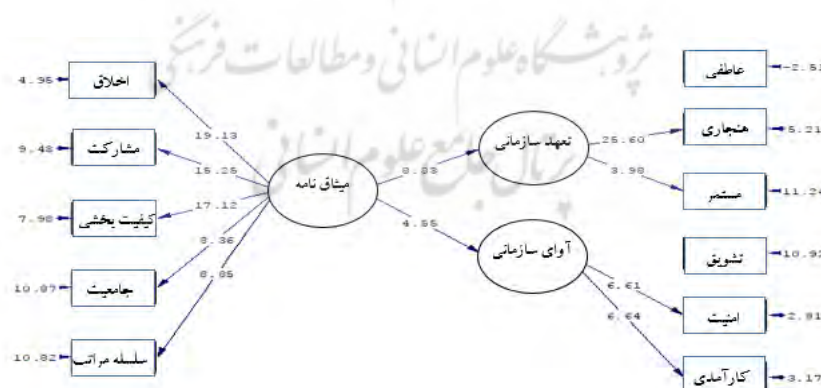
جدول ۱۱. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری به تفکیک گروه

گروه	متغیر وابسته		متغیر مستقل	
	بار عاملی	عدد معناداری	بار عاملی	عدد معناداری
اعضای هیئت علمی	۰٫۴۱	۵٫۶۷	۰٫۷۳	۱۱٫۸۴
دانشجویان	۰٫۶۴	۶٫۳۲	۰٫۵۱	۵٫۵۷
کارکنان استانی	۰٫۸۵	۱۱٫۲۲	۰٫۷۵	۹٫۹۲

براساس نتایج، میزان اهتمام به پایبندی مدیران بر تعهد سازمانی و آوای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری از نگاه دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان استانی دارد. همان‌طور که از نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری مشخص است، همه فرضیه‌های پژوهش تأیید شد.



شکل ۲. مدل ساختاری (در حالت تخمین استاندارد)



شکل ۳. مدل ساختاری (در حالت معناداری ضرایب)

نتایج و یافته‌ها نشان می‌دهد اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه بر تعهد سازمانی به میزان ۰/۵۱ و بر آوای سازمانی به میزان ۰/۴۰ تأثیر مثبت دارد. همچنین، آماره تی نشان می‌دهد این تأثیر معنادار بوده است، زیرا ضرایب معناداری خارج از قدر مطلق ۱/۹۶ است. همچنین، نتایج شاخص‌های برازش مدل نشان داد مدل پژوهش مدل متناسبی دارد (جدول ۱۲).

جدول ۱۲. نتایج شاخصهای برازش مدل

نام شاخص	X <sup>2</sup> /df	NFI	NNFI	AGFI	CFI	GFI	RMSEA
آستانه قابل قبول ۳ و کم‌تر	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	کوچک‌تر از ۰/۰۸
مقدار به دست آمده	۲/۲۴	۰/۹۰۲	۰/۹۱۱	۰/۹۱۲	۰/۹۰۴	۰/۸۷	۰/۰۶۷

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقق اهداف و مأموریت‌های هر سازمان برای انجام‌دادن وظایف پیش‌بینی‌شده و ارائه مناسب خدمات مورد نظر به ارباب‌رجوع (در سطوح مختلف) همواره دغدغه مسئولان هر سازمان، حتی دستگاه‌های نظارتی و بالادستی بوده است. تحقق این امر به‌وضوح بستگی به سبک مدیریت کارآمد و وجود میزانی از انسجام و یکپارچگی میان بخش‌های مختلف سازمان دارد. بر این اساس، در سالیان اخیر، تدوین، انتشار و ابلاغ رسالت‌ها و وظایف اصلی مدیران دانشگاه فرهنگیان به‌صورت «منشور مدیریت» برای سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان و «میثاق‌نامه مدیران» برای پردیس‌های استانی در دستور کار قرار گرفته است، منشور و میثاق‌نامه دانشگاه فرهنگیان بسیاری از موارد مطرح‌شده در سیاست‌های کلی نظام اداری را در خود جای داده است. برای مثال مؤلفه‌هایی مانند عدالت‌محوری، ارزش‌های اخلاقی، تکریم ارباب‌رجوع، کیفیت‌بخشی، جامع‌نگری در بندهای مختلف سیاست‌های کلی نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته است. بنابراین، این پژوهش درصدد شناسایی رابطه بین میزان اهتمام مدیران به میثاق‌نامه با تعهد و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان بوده است. نتایج نشان داد اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه تأثیر مثبت و

معنادر بر تعهد سازمانی و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دارد. همچنین، اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه مدیریت به ترتیب، بر تعهد سازمانی و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی تأثیر مثبت و معنادر دارد. اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه مدیریت به ترتیب بر تعهد سازمانی و آوای سازمانی دانشجویان تأثیر مثبت و معنادر دارد. در نهایت، اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه مدیریت بر تعهد سازمانی و آوای سازمانی کارکنان استانی تأثیر مثبت و معنادر دارد، و اهتمام و پایبندی به میثاق‌نامه مدیریت به طور کلی، به ترتیب بر تعهد سازمانی و آوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادر دارد.

نتایج و یافته‌های همبستگی پیرسون نشان داد اهتمام و پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنادر دارد. بنابراین، اهتمام و پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان رابطه معنادر دارد. یعنی با افزایش و بهبود پایبندی مدیران به میثاق‌نامه، تعهد سازمانی و آوای سازمانی بهبود می‌یابد. همچنین، نتایج و یافته‌های همبستگی نشان داد اهتمام و پایبندی مدیران به میثاق‌نامه با آوای سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنادر دارد. بنابراین، اهتمام و پایبندی مدیران استانی به میثاق‌نامه با آوای سازمانی اعضای هیئت علمی، کارکنان استانی و دانشجویان رابطه معنادر دارد. یعنی با افزایش و بهبود پایبندی مدیران به میثاق‌نامه، تعهد و آوای سازمانی نیز بهبود می‌یابد.

همچنین، بین نظرات کارکنان استانی، مدیران استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی در زمینه میزان اهتمام و پایبندی مدیران استانی به میثاق‌نامه تفاوت معناداری وجود دارد. شایان توجه است که در حالی که مدیران خودشان معتقدند اهتمام و پایبندی بیشتری به مفاد میثاق‌نامه در مقایسه با سایر گروه‌ها دارند، دانشجویان خلاف آن را اعتقاد دارند. بین میزان تعهد سازمانی و آوای سازمانی کارکنان استانی، دانشجویان و اعضای هیئت علمی نیز تفاوت معناداری وجود دارد. در مجموع، میزان تعهد و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی بیشتر از کارکنان و دانشجویان است.



در مجموع، کارکنان کمترین آوای سازمانی و دانشجویان کمترین تعهد سازمانی را در مقایسه با سایر گروه‌ها داشته‌اند.

در سطح مؤلفه‌ها پژوهش‌هایی انجام گرفته است. بدین صورت که نتایج و یافته‌های پژوهش در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی منطبق بر یافته‌های حسن‌مرادی (۱۳۹۶)، موسوی، طوری بیله و باقری (۱۳۹۲)، و کوماری و دیجفر (۲۰۱۳) است. نتایج و یافته‌های پژوهش در رابطه بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی منطبق بر یافته‌های فخاریان، شهامت و امیریان‌زاده (۱۳۹۳)، عابدینی (۱۳۹۴)، و اسلام و هارون (۲۰۱۷) است. ضمن اینکه یافته‌های این پژوهش در این زمینه منطبق بر یافته‌های سیمونسن و برتچ (۲۰۱۷) نیست. علت می‌تواند تفاوت محیط‌های پژوهشی این دو پژوهش باشد.

به‌طور کلی، براساس نتایج، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران دانشگاه فرهنگیان، نگرش‌ها، رفتارها و احساس فردی مدیران را به سمت رعایت ضوابط اخلاق حرفه‌ای مطابق با میثاق‌نامه سازمانی سوق دهند تا اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان با الگوگیری از مدیران، تعهد سازمانی و آوای سازمانی بیشتری را تجربه کنند. این مهم می‌تواند از طریق کارگاه‌های آموزشی، توزیع کتابچه و بروشور و... در محیط دانشگاه باشد. ایجاد فهم مشترک و رعایت دقیق مفاد میثاق‌نامه توسط مدیران دانشگاه، توجه توأمان به ارزشیابی و ارزیابی همه ارکان دانشگاه و تدوین نظام‌نامه توسعه منابع انسانی براساس ویژگی‌های نسل‌های کاری می‌تواند زمینه‌ساز شناخت و اجرای بهتر مفاد میثاق‌نامه را فراهم کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران، اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان واحدهای مختلف از طرق مختلف نسبت به فلسفه، اهداف نظام مشارکت در سایر سازمان‌ها و کشورها نقش و مسئولیت‌های خود در نظام مشارکت، آگاهی و شناخت کافی را به دست آورند. آگاهی از فلسفه مشارکت و نحوه اجرا و میزان مسئولیت هر فردی زمینه‌ساز افزایش تعهد و آوای سازمانی خواهد شد. کارشناسی محور شدن دانشگاه، استقبال از ایده‌ها، پیشنهادها و دخالت‌دادن کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کمک شایانی به بهبود تعهد و آوای سازمانی آنان خواهد کرد. پیشنهاد می‌شود محققان آتی به شناسایی مشکلات اجرا و درک نادرست میثاق‌نامه در دانشگاه فرهنگیان پرداخته و

علل اینکه دانشجویان معتقدند مدیران چندان به مفاد میثاق‌نامه پایبند نیستند بررسی شود. همچنین، در این پژوهش مشخص شد کارکنان نسبت به سایر گروه‌ها از تعهد و آوای سازمانی کمتری برخوردارند. پیشنهاد می‌شود محققان علل این موضوع را بررسی کنند. هر پژوهشی با یکسری محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده و این پژوهش نیز از این اصل مستثنا نیست. داده‌های پژوهش حاضر به روش پیمایشی و خودگزارشی جمع‌آوری شده است. به‌کارگیری این روش، خطاهایی را با عنوان واریانس روش مشترک به وجود می‌آورد. این امر به دلیل مسائلی مثل مطلوبیت اجتماعی (حساسیت به یک‌سری گویه‌های خاص) تورش‌هایی از جمله بزرگنمایی همبستگی را ممکن است، در پی داشته باشد.



## منابع

- حسن‌مرادی، نرگس (۱۳۹۶). بررسی ابعاد اخلاق حرفه‌ای مدیران با مؤلفه‌های تعهد سازمانی کارکنان. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۹(۳۲)، ۵۴-۳۲.
- عابدینی، مهوش (۱۳۹۴). بررسی ارتباط مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی دبیران جغرافیای دبیرستان‌های استان هرمزگان. *جغرافیا*، ۵(۳)، ۱۲۳-۱۱۵.
- فانی، علی‌اصغر، عیسی‌خانی، احمد، و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۱). تبیین پیشایندهای تعلق‌خاطر کاری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۲)، ۱۶۶-۱۵۱.
- فخاریان، جلاله، شهابت، نادر، و امیریان‌زاده، مژگان (۱۳۹۳). رابطه سبک مشارکتی با تعهد سازمانی و سلامت روانی دبیران دبیرستان‌ها. *رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی*، ۵(۱)، ۲۳۴-۲۲۱.
- قنبری، سیروس، و فائق‌محمدی، محمد (۱۳۹۶). ارزیابی نقش اخلاق حرفه‌ای و امنیت روانی بر ارتباط بین عدالت و آوای سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲(۲)، ۵۷-۴۷.
- گودرزوند چگینی، مهرداد، یوسفی، ثمین، و دلشاد، مهیار (۱۳۹۴). رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و خروجی‌های سازمانی با توجه به نقش میانجیگر مشارکت مؤثر کارکنان در بانک‌های استان گیلان. *مدیریت توسعه و تحول*، ۲۰، ۵۸-۳۹.
- مهرعلیزاده، یدالله، بلوهرچی، عبدالملک، و الهام‌پور، حسین (۱۳۹۴). وضعیت کیفیت خدمات آموزشی دوره‌های تحصیلات تکمیلی: مطالعه تطبیقی بین دو دانشگاه قدیم و جدید. *انجمن آموزش عالی ایران*، ۷(۲)، ۲۴-۱.
- مهرمحمدی، محمود (۱۳۹۴). تبیین چالش‌های مدیریتی در دانشگاه فرهنگیان. *خلاصه مقالات اولین همایش ملی تربیت معلم، تهران: دانشگاه فرهنگیان*.
- موسوی‌پناه، سید مسلم، طوری بیله، محمد، و باقری، سمیه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین اخلاق حرفه‌ای مدیران با تعهد سازمانی معلمان در آموزشگاه زبان شهرستان بهارستان و رباط کریم استان تهران. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۲(۱)، ۱۳۸-۱۳۷.
- نقوی مقدم، علیرضا، و فهیما، مریم (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی رفتار چندآوایی در سازمان‌ها. *بانک سپه*، ۱۴۴، ۴۱-۳۹.

- Albdour, A., & Altarawne, I. (2014). Employee engagement and organizational commitment. *Business*, 19(2), 192-212.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *Leadership*, 11(1), 79-131.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Aslam, N., & Haroon, A. (2017). The influence of participative management on organizational commitment of employees: A Mediating role of employee involvement in Pakistan. *Governance & Management Review*, 1(2), 51-66.
- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2017). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *Human Resource Management*, 30(12), 1869-1901.
- Baksi-Maiti, R., & Sanyal, S. N. (2018). Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector. *Organizational Analysis*, 26(4), 669-690.
- Barry, M., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). Employee voice: Conceptualizations, meanings, limitations and possible integration. In *The Routledge Companion to Employment Relations* (pp. 251-265). Routledge.
- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of organizational commitment: A review of personal and organizational factors. *Social Sciences*, 7(5), 276-289.
- Edmondson, A. C., & Woolley, A. W. (2003). Understanding outcomes of organizational learning interventions. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (eds), *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell
- Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations*, 41(1), 228-252.
- Kok, S., Sarikaya, M., & Coban, H. (2017). Organizational voice behaviour and its investigation in terms of organizational variables. *Scientific Research*, 12(35), 16-33.
- Komari, N., & Djafar, F. (2013). Work ethics, work satisfaction and organizational commitment at the Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), 107-117.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173 – 197.
- Morrison, E.W. & Wheeler-Smith, S.L. & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Applied Psychology*, 96(1): 183-191.
- Simonson, A., & Bertsch, A. (2017). Exploring the relationship between work ethic and organizational commitment. *Human Resources and Social Sciences*, 4(1), 53-84.

- Travis, D. J. & Gomez, J. R., & Mor B. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
- Whitehead, L. (2017). *The Theory of Social Identity-driven Voice and Silence*. Doctoral Dissertation, University of Agder.

