

# تأملی بر مطالعات و تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی در ایران و جهان

محمد رضا طالبان\*

## چکیده

این مقاله از خلال مطالعات، تحقیقات و آمارهای رسمی مروری دارد بر مسئله تعهد سازمانی در کشورهای پیشرفته، در حال توسعه و به ویژه ایران. این مطالعه با خصلت بازنگری<sup>(۱)</sup>، شامل دو بخش نظری و تجربی است. در بخش نظری با مراجعه به آثار صاحب نظران مختلف، انواع مفهوم سازی از تعهد سازمانی و همچنین علل و پیامدهای مثبت و منفی آن مرور گردیده است.

در بخش تجربی ابتدا با مراجعه به مطالعه و تحقیقات متعدد در ایران و جهان تلاش گردیده پاسخ‌هایی روا به برخی پرسش‌های آغازین مقاله بیان گردد، سپس از طریق آمارهای رسمی مربوط به ترک خدمت کارکنان دلالت‌هایی برای فهم میزان تعهد سازمانی در ایران استنباط شود. در پایان، نتایج برنامه دولت ایران در خصوص افزایش تعهد سازمانی و به تبع آن کاهش میزان خروج از خدمت کارکنان یعنی «قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت» تحلیل شده است.

\* دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس

## کلید واژه

تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت.

### ۱- مقدمه

جوامع امروزی جامعه‌هایی سازمانی محسوب می‌شوند، از آن روی که فعالیت‌هایی که تولد، تحصیلات، کار، تفریح، رشد معنوی و مرگ ما را احاطه کرده‌اند اغلب یا توسط یک محیط سازمانی تنظیم می‌شوند و یا تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. بیمارستان، مدرسه و دانشگاه، اداره، کارگاه و کارخانه، ورزشگاه و مسجد ممکن است اماکنی باشند که اکثر ما بخش قابل ملاحظه‌ای از دوره حیاتمان را در آن‌ها سپری می‌کنیم. از این میان سازمان‌های مربوط به کار و شغل در زندگی انسان معاصر نقش اساسی‌تری را ایفا می‌کنند؛ چون مردم مقدار زیادی از اوقات مفیدشان را در آن‌ها می‌گذرانند. نیروی کار یعنی بخش عمده جمعیت بالغ کشور بیش از یک سوم ساعات بیداری خود را در سازمان‌هایی می‌گذرانند که برایش کار می‌کنند.

به‌رحال در جوامع جدید بدون داشتن شغلی معین، زندگی میسر نیست و اکثر مشاغل نیز به سازمانی وابسته‌اند و فرد از طریق شغل سازمانی‌اش در جامعه، جایگاه و موقعیت (ی) و به تبع آن منزلت (ی) پیدا می‌کند. صرف‌نظر از این‌که سازمان محل کار افراد دارای چه ویژگی‌هایی باشد، آنان نسبت به آن تمایلات عاطفی یا احساسات ارزیابی‌کننده‌ای دارند. برخی احساسات علاقه زیادی به سازمان محل کارشان ابراز می‌دارند و برخی دیگر از آن بیزار می‌جویند و مترصد سازمانی جایگزین هستند تا هرچه زودتر سازمان فعلی محل کارشان را ترک نمایند.

تعهد سازمانی به‌منزله ابزار ارزشیابی‌کننده، بازتاب نیکویی از این احساسات و نگرش‌هاست. اگرچه تعهد سازمانی به‌مثابه نوعی نگرش شغلی عمدتاً موضوع مطالعه علم روان‌شناسی اجتماعی (روان‌شناسی صنعتی و سازمانی) و مدیریت است، جامعه‌شناسان نیز به‌هنگام ارزیابی مشکلات کار در جوامع جدید و یا بررسی تفاوت‌های عملکردی سازمان‌ها در جوامع مختلف، این مقوله (تعهد سازمانی) را به‌مثابه یک شاخص و متغیر کلیدی در نظر می‌گیرند.

### ۱-۱- تصریح پرسش‌ها

پرسش‌های عمده‌ای که این مطالعه بازنگرانه حول محور آن‌ها سامان یافته است عبارتند از:

۱- تعهد سازمانی چیست؟ انواع آن کدام‌اند؟ علل و پیامدهای مثبت و منفی تعهد سازمانی

چیست؟

۲- از تحلیل مطالعات و تحقیقات انجام یافته در خصوص تعهد سازمانی چه نکاتی قابل

استنباط است؟

۲-۱- چگونگی توزیع مطالعات از حیث استفاده از مفهوم تعهد سازمانی به‌مثابه متغیر

وابسته و یا متغیر مستقل؟

۲-۲- توزیع این مطالعات و تحقیقات در نشریات علمی رشته‌های مختلف، چگونه بوده

است؟

۲-۳- در این مطالعات و تحقیقات کدام‌یک از انواع تعهد سازمانی بیشتر استفاده شده است؟

۳- وضعیت تعهد سازمانی در کشورهای پیشرفته (امریکا - ژاپن) و در حال توسعه از طریق

پژوهش‌های انجام شده چگونه ترسیم و تحلیل شده است؟

۴- تعهد سازمانی در ایران براساس نتایج تحقیقات انجام گرفته چگونه ترسیم و تحلیل شده

است؟

۵- وضعیت تعهد سازمانی در ایران از طریق آمارهای رسمی چگونه ترسیم و تحلیل می‌شود؟

برای پاسخ به این پرسش‌ها از روش «تحلیل داده‌های موجود» (بیکر، ۱۳۷۷، ۳۰۵) استفاده

شده است. داده‌های موجود از طریق اسنادی همچون آمارهای رسمی و یا گزارش‌های تحقیق و

مقالات پژوهشی مندرج در نشریات علمی به‌دست آمده که تحلیل ثانویه شده است.

### ۲-۱- نگرش‌های شغلی<sup>(۱)</sup>

نگرش‌های شغلی یا احساسات کلی فرد به شغلش، ارزیابی‌ها و احکام ارزشی مطلوب

یا نامطلوب در خصوص جنبه‌های مختلف کار و محیط شغلی است و به آن احساسات

کلی، تعین بیشتری می‌بخشند. بر این اساس سه نوع نگرش عمده شغلی را می‌توان شناسایی کرد:

**خشنودی شغلی<sup>(۱)</sup>**: نگرش مثبت و کلی فرد به شغل معینی است. به عبارت دیگر درجه‌ای که شخص از شغل خود راضی است و به آن احساس و کشش مثبتی ابراز می‌دارد، خشنودی شغلی نامیده می‌شود.

**وابستگی یا درگیری شغلی<sup>(۲)</sup>**: تعیین‌کننده آن است که فرد از نظر روانی تا چه حد خودش را با کارش همانند داشته و به‌طور فعال در انجام آن مشارکت نموده و عملکرد شغلی‌اش را در احساس خود ارزشمندی<sup>(۳)</sup> مهم دانسته است. در این حالت شغل برای فرد از اهمیت و ارزشمندی بالایی برخوردار است تا به حدی که وی سطح عملکرد و کارایی شغلی خویش را مبنایی برای ارزیابی خود قرار می‌دهد.

**تعهد سازمانی<sup>(۴)</sup>**: نیز همانند وابستگی یا درگیری شغلی به‌شمار می‌رود با این تفاوت که موضوع و متعلق آن به جای شغل، سازمان خاصی است. به عبارت دیگر تعهد سازمانی نگرشی را بیان می‌کند که فرد طی آن خود را با سازمان خاصی همانندسازی می‌کند. تعهد سازمانی مفهومی است که نشان می‌دهد کارمند تا چه حد خودش را با اهداف سازمانی تطبیق داده است، عضویت در آن سازمان را ارزشمند می‌داند و تمایل دارد با تمام توان جهت نیل به اهداف کلی سازمان تلاش نماید. از این منظر، «تعهد» با صرف پیوستگی یا عضویت در سازمان متفاوت است چرا که تعهد سازمانی مستلزم ایفای رابطه‌ای فعال بین کارمند و سازمان است. به‌گونه‌ای که کارمند با تمایل باطنی از رفتارهای از پیش تعیین و پذیرفته‌شده فراتر رفته و می‌خواهد که با ایفای نقش فعال‌تر به تحقق اهداف سازمان کمک نماید (Robbins, 1993: 178).

تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی بهتر از خشنودی شغلی و وابستگی یا درگیری شغلی، رفتارهای کناره‌جویانه کارکنان نظیر غیبت، ترک کار، استعفا و... را پیش‌بینی می‌کند و از این حیث نگرش قوی‌تری را نشان می‌دهد. شخص ممکن است از شغلش به‌طور کلی ناخشنود

(1) Job Satisfaction

(2) Job Involvement

(3) Self-Worth

(4) Organizational Commitment

باشد اما آن را تحمل کند و تا زمانی که این ناخشنودی به کل سازمان تعمیم نیافته باشد کار خود را ترک نکند.

پژوهش‌های تجربی متعدد با استفاده از فنون پیچیده آماری همچون تحلیل عاملی<sup>(۱)</sup>، تحلیل تمایزات<sup>(۲)</sup> و روایی تشخیصی<sup>(۳)</sup> نشان داده است که این سه مفهوم (یعنی خشنودی شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی) هرکدام سازه‌ای مستقل به‌شمار می‌روند و گرچه این سه نوع نگرش شغلی با یکدیگر همبستگی دارند، از یکدیگر متمایزاند و اغلب می‌توانند علل و پیامدهای متفاوتی داشته باشند (Brook & Russel, 1988, 139).

### ۳-۱- مفهوم‌سازی تعهد سازمانی

صاحب‌نظران پس از بحث زیاد درباره مفهوم‌سازی تعهد سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که در حال حاضر هیچ‌گونه اجماعی درباره تعداد ابعاد تعهد سازمانی و چگونگی تأثیر آن‌ها بر رفتار وجود ندارد (Brett et al. 1995, 270).

به‌رغم فقدان اجماع در تعریف و مفهوم‌سازی تعهد سازمانی می‌توان دو زمینه نظری را در ادبیات موجود ردیابی نمود. نخست، تعهد سازمانی را می‌توان واجد دو بعد نگرشی و رفتاری دانست.

دوم، این پرسش مطرح است که آیا تعهد سازمانی سازه‌ای واحد به‌شمار می‌رود که متعلق آن سازمان مشخصی است، یا این‌که این مفهوم شامل تعهدی چندگانه است نظیر تعهد به شغل یا حرفه، تعهد به مشتریان یا ارباب رجوع، تعهد به مدیر و همکاران شغلی، تعهد به خود و تعهد به سازمان؟ (Roberts et al. 1999, 3).

معمولی‌ترین شیوه در تعریف تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی نگرش به کل سازمانی (نه شغل) که فرد در آن مشغول به کار است در نظر بگیریم. در این تعریف، تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان به‌شمار می‌رود. فردی که به‌شدت به سازمان محل

(1) Factor Analysis

(2) Discrimination Analysis

(3) Discriminant Validity

کارش متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. برای نمونه، چاتمن و اورایی تعهد سازمانی را به معنای حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به دلیل خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند. شلدون تعهد سازمانی را نگرش یا جهت‌گیری می‌داند که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. بوکانان تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند (اسماعیلی، ۱۳۸۰، ۶۷).

پورتر و همکارانش اظهار می‌دارند که تعهد سازمانی می‌تواند حداقل به وسیله سه مؤلفه، مشخص و تعریف شود:

- ۱- اعتقاد راسخ به اهداف سازمان و پذیرش آن‌ها؛
  - ۲- تمایل به تلاش بیشتر در راه تحقق اهداف سازمانی؛
  - ۳- تمایل شدید به باقی ماندن و حفظ عضویت خویش در آن سازمان (Porter et al. 1974, 603).
- کوهن «تعهد» را به منزله احساس تعلق قوی و مؤثر، دارای سه بعد در نظر گرفت: هویت‌یابی<sup>(۱)</sup>، پیوستگی<sup>(۲)</sup> و وابستگی اخلاقی<sup>(۳)</sup>. او می‌نویسد که هویت‌یابی و پیوستگی مؤلفه‌های اول و سوم پورتر و همکارانش را منعکس می‌سازد در حالی که وابستگی اخلاقی عبارت است از درونی کردن نقش‌هایی از سازمان که احساس علاقه و توجه فرد را به سازمان بروز می‌دهد.

برخی از صاحب‌نظران اظهار می‌دارند که به جزء جنبه‌های نگرشی، تعهد سازمانی ابعاد رفتاری نیز دارد که مربوط است به قصد کارکنان به ماندن یا رفتن از سازمان را دربرمی‌گیرد (Allen & Meyer, 1991؛ Iverson & Roy, 1994).

تعریف تعهد سازمانی با تأکید بر بعد رفتاری عبارت است از قصد و نیت کارکنان به ماندن در سازمان. آلن و می‌یر (۱۹۹۱) تعهد سازمانی در این مفهوم را به سه شکل تقسیم نموده‌اند:

- (1) Identification
- (3) Moral Involvement

- (2) Affiliation

۱- **تعهد عاطفی**<sup>(۱)</sup>: بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است. این شکل تعهد سازمانی با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیکی دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن تعریف می‌شود (مشبکی، ۱۳۷۶، ۱۷۸).

۲- **تعهد مستمر**<sup>(۲)</sup>: دربردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. هرچه میزان سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان بیشتر باشد احتمال ترک خدمت در او کاهش و لذا میزان تعهد سازمانی (به معنای میل به ماندن) افزایش می‌یابد، و هر قدر زمان ادامه کار افراد در یک سازمان طولانی‌تر شود احتمال از دست دادن چیزهایی که طی این سال‌ها سعی کرده‌اند آن‌ها را برای خود حفظ کنند، بیشتر می‌شود. بسیاری از مردم خود را متعهد و ملزم به ادامه کار می‌دانند فقط به این سبب که نمی‌خواهند آن را از دست بدهند چون جایگزینی ندارند. این افراد دارای درجه بالایی از تعهد مستمر کاری هستند. امروزه افزایش ابراز تمایل به ترک کار بازتابی است از کم‌اهمیت شدن تعهد مستمر (Greenberg & Baron, 2000, 183).

۳- **تعهد هنجاری**<sup>(۳)</sup>: الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد هنجاری اشاره دارد به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود. آن‌ها که دارای درجه بالایی از تعهد هنجاری هستند به شدت نگران آنند که اگر کار خود را ترک کنند دیگران درباره ایشان چه قضاوتی خواهند داشت. این‌گونه اشخاص میل ندارند مدیر یا کارفرمای خود را ناراحت سازند و نگرانند که استعفایشان موجب ایجاد نگرش نامطلوبی از سوی همکارانشان شود. این سه شکل تعهد سازمانی در نمودار ۱، نمایش داده شده است.

به‌طور خلاصه در این مفهوم‌سازی، کارکنان در سازمان می‌مانند (تعهد سازمانی) چون «می‌خواهند بمانند» (تعهد عاطفی) یا «نیاز دارند که بمانند» (تعهد مستمر) و یا احساس می‌کنند که «می‌بایست بمانند» (تعهد هنجاری).

### نمودار ۱: سه شکل تعهد سازمانی



Source: (Greenberg & Baron. 2000. 182)

برخی صاحب‌نظران اشاره نموده‌اند که تعهد رفتاری منجر به تعهد نگرشی می‌شود و برخی دیگر اظهار نموده‌اند که نگرش‌ها منجر به تعهد رفتاری می‌شوند. به‌رحال این دور میان نگرش‌ها و رفتارها نشان می‌دهد که کلاً برخی اشکال تعهد منجر به برخی اشکال دیگر تعهد می‌شود. هانت و مورگان در مطالعاتشان شواهدی برای تعهدات چندگانه افراد که منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد پیدا نمودند. نویسندگان مذکور پیشنهاد می‌کنند که تعهدات کارکنان به مشتریان یا ارباب رجوع، همکاران و سایر مردم به‌طور مفهومی از تعهد به سازمانی که در آن کار می‌کنند متمایز است (Hunt & Morgan. 1994. 1583).

بنابراین تعهد را می‌توان در دو سطح خرد و کلان در نظر گرفت. تعهد در سطح خرد عبارت است از: تعهد به عناصر و اجزای سازمان نظیر سرپرست، همکاران و...، و تعهد در سطح کلان



عبارت است از: تعهد به سازمان به مثابه مجموعه‌ای کلی. تعهد در سطح خرد لزوماً معادل تعهد در سطح کلان نیست و چه بسا وجود تعهد قوی در سطوح خرد به تعهد پایین در سطوح کلان بیانجامد (مشبکی، ۱۳۷۶، ۳۷۶ و همچنین Hortmann & Bambacas, 2000, 90).

#### ۱-۴-۴-۱- علل تعهد سازمانی

مطالعه‌های متعدد و گسترده در میان انواع مختلف سازمان‌های کشورهای متفاوت نشان داده است که علل تعهد سازمانی را می‌توان در چهار دسته اصلی گروه‌بندی نمود (Poch & Jones, 2000):

- ۱- ویژگی‌های فردی (نظیر سن، جنس، تحصیلات، سابقه خدمت، وضعیت تأهل، انگیزه‌ها، نظام ارزشی فردی و...)
- ۲- عوامل مربوط به کار یا نقش شغلی (نظیر چالش‌انگیزی شغل، ابهام نقش، تعارض نقش، کارگروهی و...)
- ۳- خصوصیات سازمان (نظیر اندازه سازمان، جو سازمانی، سیاست‌های پاداش‌دهی سازمانی، نوع سازمان، ارتباطات درون سازمان و...)
- ۴- تجربیات کاری (میزان تجربیات سازمانی که نیازهای فرد را ارضا نموده است).

#### ۱-۴-۱-۱- ویژگی‌های فردی

الف) سن: در مطالعات متعدد به‌طور کلی مشخص شده است که سن و سابقه خدمت (که با یکدیگر همبستگی بالایی دارند) با تعهد سازمانی ارتباط مستقیم دارد. برخی محققان در این باره اظهار نموده‌اند که وقتی سن و سابقه خدمت در سازمانی افزایش می‌یابد، فرصت‌های شغلی جایگزین در خارج از سازمان برای فرد محدود می‌شود و از سوی دیگر هزینه‌های ترک سازمان افزایش می‌یابد، چون فرد با سابقه‌تر در سازمان سرمایه‌گذاری بیشتری نموده است.

ب) جنس: زن‌ها نسبت به مردان تعهد بیشتری به سازمان دارند اگرچه این تفاوت جزئی است. دلیل این امر آن است که زن‌ها برای عضویت در سازمان می‌بایست موانع بیشتری را پشت سر بگذارند.

ج) تحصیلات: معمولاً رابطه بین تعهد سازمانی با سطح تحصیلات رابطه‌ای منفی است. در این باره این طور بیان می‌شود که این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه بر این، افراد با سطح تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه‌شان متعهد باشند تا به سازمان (قلی‌پور، ۱۳۷۷، ۲۵).

د) توانایی‌ها: افراد با مهارت‌های بالا برای سازمان ارزشمند هستند. این امر پاداش سازمان را به آن‌ها افزایش می‌دهد در نتیجه موجب تعهد آنان می‌شود.

موتاژ در سال ۱۹۸۸ میلادی نشان داد که روابط بین این ویژگی‌های فردی و تعهد سازمانی غیرمستقیم است و هنگامی که ارزش‌های کاری کارکنان تحت کنترل قرار می‌گیرند این روابط از بین می‌روند (اشرفی، ۱۳۷۴، ۳۹).

یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تعهد سازمانی با انگیزه موفقیت، احساس شایستگی و دیگر انگیزه‌های سطح بالاتر نیز مرتبط است.

#### ۱-۴-۲- خصوصیات مربوط به کار (نقش شغلی)

اگرچه رابطه خصوصیات متفاوت شغلی و تعهد سازمانی در تحقیقات مختلف بررسی شده است، هیچ مدل نظری برای توضیح دلیل همبستگی آن‌ها در دست نیست (اسماعیلی، ۱۳۸۰، ۶۸).

تحقیقات زیادی نشان داده است که مشاغل غنی‌سازی شده<sup>(۱)</sup> موجب تعهد سازمانی بیشتر می‌شود. در واقع غنی‌سازی شغل موجب چالش‌انگیزی و استقلال و تنوع شغلی شده و از این طریق تعهد را نیز افزایش می‌دهد. تنوع وظایف شغلی با تعهد سازمانی دارای همبستگی مثبت است. استقلال شغلی و تعهد سازمانی نیز رابطه مثبتی دارند. مشاغل چالش‌انگیز با تعهد سازمانی به خصوص درباره کسانی که به رشد فردی نیازمندند رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است.

مطالعات چندی ارتباط بین تضاد نقش و ابهام نقش را بررسی کرده و نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با هر دوی این متغیرهای شغلی ارتباط معکوسی دارد. در تحقیقات انجام شده، وضعیت نقش شغلی را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه‌گیری کرده‌اند. وضعیت نقش شغلی، ناشی از ادراک حاصل از محیط کاری است. براساس مطالعات مودی و همکاران (۱۹۸۲ م.) وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد است.

#### ۱-۴-۳- خصوصیات سازمان

در تعدادی از مطالعات میان اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معنادار ملاحظه شده است؛ و اشاره می‌شود که در سازمان‌های بزرگ امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی می‌انجامد. موریس و استیرز (۱۹۸۰ م.) در بررسی تأثیر متغیرهای سازمانی متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطه نظارت و کنترل با تعهد غیرمرتبط، و رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز سازمانی با تعهد مرتبط است. یعنی کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و رسمیت بیشتر قوانین و روش‌های تدوین شده را تجربه کرده‌اند نسبت به کسانی که این عوامل را در حد کمتر تجربه کرده‌اند تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند (هاشمی، ۱۳۷۶، ۳۰).

آنان همچنین در مطالعه‌ای، تأثیر مالکیت کارکنان بر تعهد را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که سهم بودن کارکنان در مالکیت سازمان موجب افزایش تعهد سازمانی در آن‌ها می‌شود. این مطالعه نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری (یک جنبه مربوط به تمرکز) با تعهد سازمانی مرتبط است. در واقع تغییرات ساختاری می‌تواند تاحدودی نگرش کارکنان را به سازمان تغییر دهد که این خود نیز در تعهد آنان مؤثر است.

از سوی دیگر بین چگونگی ارتباطات مدیر سازمان با کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی قوی و مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می‌کنند موجب بهبود محیط سازمانی و شرایط کار می‌شوند که خود موجبات تعهد بیشتر کارکنان را فراهم می‌آورد.

#### ۱-۴-۴- تجربیات کاری

چهارمین دسته از عوامل مرتبط با تعهد سازمانی، تجربیات کاری است که طی زندگی کاری فرد در سازمان رخ می‌دهد. تجربیات کاری به‌مثابه نیرویی عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا تأثیرپذیری کارکنان محسوب شده و به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی روانی کارکنان به سازمان تأثیر می‌گذارد. آلن و می‌یر به این موضوع اشاره کرده‌اند که رابطه قوی و مثبتی بین تعهد سازمانی و تجربیات کاری وجود دارد. بوکانان و استیرز نیز به این نتیجه رسیدند که احساس فرد مبنی بر اهمیت وی برای سازمان با تعهد سازمانی مرتبط است. بدین معنا که وقتی کارکنان احساس می‌کنند سازمان به آن‌ها نیازمند است، تعهد سازمانی‌شان افزایش می‌یابد.

عامل مهم دیگر احساس کارکنان درباره نگرش‌های مثبت همکاران به سازمان است. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر فرد مؤثر است. بنابراین می‌توان گفت چنانچه تجربیات کارکنان در داخل سازمان با انتظاراتشان متناسب باشد و نیازهای آنان را ارضا نماید وابستگی عاطفی بیشتری به سازمان نشان می‌دهند تا کسانی که تجربیاتشان ارضاکنندگی کمتری را نشان داده است.

افراد تاحدی به سازمان تعهد پیدا می‌کنند که زمینه تأمین نیازهای رشد و کامیابی آن‌ها فراهم شود. بنابراین کسانی که استنباط شایستگی شخصی بالا دارند انتظارات بیشتری خواهند داشت. رابطه بین این دو متغیر مثبت و قوی است (اسماعیلی، ۱۳۸۰: ۶۸).

#### ۱-۵- نتایج مثبت و منفی تعهد سازمانی

سال‌های طولانی اعتقاد بر این بود که تعهد قوی مطلوب و ایده‌آل است. اکثر قریب به اتفاق تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی بر این فرض بنا شده‌اند که تعهد سطح بالا مطلوب به‌شمار می‌رود، و سازمانی موفق است که احساس وفاداری کامل به اهداف سازمان را در میان تمام کارکنان از بالاترین رده سازمانی تا پایین‌ترین رده رواج دهد. مدیران امریکایی به شناسایی توانایی ژاپنی‌ها در ایجاد و حفظ تعهد قوی در نیروی کار علاقه‌مند شده بودند. به‌طور معمول

فرض می‌شود نیروی کار ژاپن متعهدتر از نیروی کار آمریکا است و چنین تعهدی، بهره‌وری بیشتر کارکنان ژاپنی را در پی دارد. این فرضیه در ادبیات مربوط به تعهد تأیید شده است (راندل، ۱۳۷۴، ۳۷). بنابراین در اغلب متون، تعهد قوی به سازمان به‌مثابه عنصری مطلوب تلقی شده و نامطلوب بودن آن به‌ندرت به چشم می‌خورد.

وایت<sup>(۱)</sup> برای نخستین بار در کتاب *انسان سازمانی* درباره خطرات تعهد بیش از حد به سازمان هشدار داد. وایت «انسان سازمانی» را به‌منزله شخصی توصیف می‌کند که نه تنها برای سازمان کار می‌کند بلکه به آن تعلق عاطفی داشته و معتقد است که «سازمان» محلی برای بروز خلاقیت‌هاست و تعلق عاطفی به آن یکی از نیازهای اصلی کارکنان به‌شمار می‌رود. البته تحقیقات بسیاری در زمینه خطرات سطوح بالای تعهد وجود ندارد ولی یافته‌های مربوط به پژوهش‌های پراکنده و متفرقه مربوط به تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تعهد بالا ممکن است عواقبی چون فقدان خلاقیت، مقاومت در برابر تغییر، فشار عصبی، گرایش به روابط غیرکاری، سازگاری متعصبانه با سازمان، استفاده ناکارآمد از منابع انسانی و تأیید اقدامات غیراخلاقی سازمان به علت کسب منافع را در پی داشته باشد. به‌رحال پیامدهای منفی سطوح بالای تعهد سازمانی هم برای سازمان و هم برای اعضای سازمان توجه بیشتری را می‌طلبد.

نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب سطوح مختلف تعهد سازمانی برای افراد و سازمان در جدول ۱، نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

#### ۱-۵-۱- تعهد سطح پایین

**الف) نتایج مثبت برای افراد:** تعهد سطح پایین به‌طور غیرمستقیم نتایج مثبتی هم برای افراد و هم برای سازمان دارد. تعهد کمتر موجبات بروز خلاقیت و نوآوری افراد را فراهم می‌کند. در محیط توأم با تضاد و عدم اطمینان، کارکنان دارای حداقل تعهد می‌توانند قوه ابتکار و خلاقیت خود را ارتقا دهند. در سطح پایین تعهد، افراد در جست‌وجوی به‌کارگیری آلت‌رناتیو (جانشین)‌های شغلی دیگر برمی‌آیند که موجب استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی می‌شود و همچنین می‌تواند سلامتی روحی افرادی را که سازمان را ترک می‌کنند دربرداشته باشد.

(1) Whyte

جدول ۱: نتایج احتمالی سطوح مختلف تعهد

پیامد / تعهد	نتایج مؤثر بر کارکنان		نتایج مؤثر بر سازمان	
	نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)	نتایج مطلوب (مثبت)	نتایج نامطلوب (منفی)
کم	افزایش قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی	پیشرفت و ارتقای کندتر، افزایش هزینه‌های ناشی از عیبجویی و در نتیجه بی‌ثباتی، احتمال کناره‌گیری و اخراج، تلاش برای ایجاد اختلال در تحقق اهداف سازمانی	ترک خدمت افرادی که عملکرد پایین دارند و رفع خطر ناشی از حضور آن‌ها در سازمان، ورود افراد با مهارت‌های جدید، نتایج مثبت حاصل انتقاد و عیبجویی کارکنان (حسابرسی داخلی)	افزایش ترک خدمت، تأخیر و کندی در کار، غیبت، عدم تمایل به ادامه خدمت در سازمان، کیفیت پایین کار، عدم وفاداری به سازمان، فعالیت‌های غیرقانونی در مقابل سازمان، احتراز از فعالیت‌های خارج از حیطه مسئولیت‌ها، خطر تعدیل، نقش نتایج منفی عیبجویی و بدگویی از سازمان، محدود شدن کنترل سازمان روی کارکنان
متوسط	افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری و وظیفه‌شناسی، کسب هویت فردی و شخصیت مستقل از سازمان	احتمال محدود شدن فرصت‌های پیشرفت و ارتقا، ایجاد اشکال در سازگار شدن فرد با تعهدات هم‌سطح خود	استمرار خدمت کارکنان و عدم تمایل به ترک خدمت و عمل به آن، رضایت بیشتر شغلی	محدود شدن فعالیت‌های خارج از حیطه مسئولیت، امکان ایجاد تعادل بین انتظارات کساری و درخواست‌های نامربوط به کار، کاهش احتمالی اثربخشی سازمان
زیاد	پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش در یافتن‌ها، اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد، تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان	خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد، ابتکار و فرصت‌های تحرک، مقاومت در برابر تغییر، فشار و تنش در روابط خانوادگی و اجتماعی، فقدان وحدت منافع، محدود شدن وقت و انرژی فرد به زندگی سازمانی	امنیت و ثبات نیروی کار، قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر از سوی کارکنان، سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر، نیل به اهداف سازمانی	استفاده ناکارآمد از نیروی انسانی، فقدان انعطاف و ابتکار، اطمینان و اعتماد کامل به عظمی‌ها و رویه‌های گذشته، مخالفت و تهدید از سوی همکاران، انسجام فعالیت‌های غیراخلاقی و غیرمشروع برای سازمان

ب) نتایج مثبت برای سازمان: ترک خدمت و غیبت افرادی که تعهد اندکی به سازمان دارند یعنی کارکنانی که هم ناراضی هستند و هم عملکردشان ضعیف است برای سازمان مطلوب می‌تواند باشد چرا که، خطرات ناشی از حضور آن‌ها محدود می‌شود. در غیاب چنین افرادی، نگرش‌های سایر افراد در سازمان بهبود می‌یابد و به جای آنان ممکن است کارکنانی با مهارت‌های جدید وارد سازمان شوند. افراد با تعهد کمتر، ممکن است از سازمان انتقاد و عیبجویی کنند که خود می‌تواند آثار مثبت بلندمدتی برای سازمان در پی داشته باشد. در این حالت سازمان از سیستم حسابرسی داخلی غیررسمی بهره‌مند شده و به واسطه این اعتراض و حسابرسی داخلی، از اعتراض و انتقاد عمومی که ممکن است (آثار زیان‌باری به دنبال داشته باشد) در امان مانده و فعالیت‌هایش را تعدیل می‌نماید.

ج) نتایج منفی برای افراد: سطوح پایین تعهد می‌تواند در استمرار خدمت افراد تأثیر منفی داشته باشد. فرد بدون اثبات تعهد خود نمی‌تواند به رده‌های بالا ارتقا یابد. مستقدان و بدگویان از سازمان ممکن است با افشای اقدامات غیرقانونی و زیان‌بخش سازمان و در میان گذاشتن آن با یک سازمان دولتی یا گزارشگران خبری و یا سایر کارکنان، شرایط سختی را برای خود در سازمان ایجاد کنند. وقتی انگیزه چنین فعالیت‌هایی مورد تردید قرار گیرد، مدیریت عالی سازمان به آنان به منزله افراد غیروفادار خواهد نگریست و این افراد ناچار خواهند بود مشکلات زیادی از جمله از دست دادن درآمد و امنیت شغلی، جدایی از سازمان و محرومیت از دیدار همکاران، هتک حرمت، از دست دادن موقعیت، عهده‌داری کار غیرمطلوب و یا کار سنگین، خستگی و... را تحمل نمایند. انتقادجویان به خاطر فعالیت‌هایشان در دوران خدمت خود اندیشه جاه‌طلبی و پیشرفت ندارند. آن‌ها نمی‌خواهند از سطح فعلی خود خیلی بیشتر پیشرفت کنند. اگر این افراد ارزش‌هایشان را با خط‌مشی‌های سازمانی ناسازگار ببینند، کناره‌گیری از سازمان را بر بقای در آن ترجیح خواهند داد. چنین افرادی، هم ممکن است سازمان را ترک کنند و هم ممکن است انرژی خود را در جهت ایجاد اختلال در تحقق اهداف سازمانی به کار برند.

د) نتایج منفی برای سازمان: به‌طورکلی تعهد سطح پایین در نیروی کار، ترک خدمت زیاد آن‌ها را دربردارد. غیبت زیاد، فقدان تمایل به ماندن در سازمان، کیفیت پایین عملکرد، عدم وفاداری به سازمان و رفتارهای زیان‌آور به سازمان همچون اختلاس و رشوه‌گیری از عواقب منفی دیگر آن است. همچنین افراد با تعهد پایین از انجام وظایفی که افزایش منافع سازمان را در پی دارد اما خارج از حیطه مسئولیت آن‌هاست احتراز می‌ورزند.

اگر انتقاد و عیبجویی در میان پرسنل کمتر متعهد رایج باشد سازمان باید پذیرای به‌خطر افتادن شهرت مؤسسه، کاهش اعتماد مشتریان، استرداد کالاها و کاهش درآمد باشد. به واسطه انتقاد و عیبجویی، ساختار اقتدار سازمان تهدید شده و مشروعیت اقدامات مدیریت مورد تردید قرار می‌گیرد.

#### ۱-۵-۲- تعهد متوسط

الف) نتایج مثبت برای افراد: با افزایش تعهد کارکنان، آنان احساس وفاداری و وظیفه‌شناسی بیشتری به سازمان می‌کنند. تعهد بیشتر، امنیت و کامیابی افراد را نیز افزایش می‌دهد. سطح متوسط تعهد به معنای وفاداری کامل و نامحدود برای سازمان نیست. در این سطح افراد کاملاً جذب سیستم نمی‌شوند و شخصیت خود را به‌مثابه انسان حفظ می‌کنند. بنابراین تعهد متوسط به معنای پذیرش برخی از ارزش‌های سازمانی است و افراد ارزش‌ها و تمامیت شخصیتی خود را مادامی که با احتیاجات سازمان مغایرت نداشته باشد، حفظ می‌کنند. این حالت را می‌توان فردگرایی خلاقانه نامید؛ یعنی پذیرفتن ارزش‌ها و هنجارهای اساسی سازمان و نپذیرفتن ارزش‌ها و هنجارهای غیرضروری و زیان‌آور آن.

ب) نتایج مثبت برای سازمان: نتایج افزایش تعهد، قابل توجه است. احساس وظیفه‌شناسی و وفاداری افراد، منافع سازمانی را در پی دارد. نتایج مثبت برای کارکنان و به واسطه آن برای سازمان عبارت است از: استمرار خدمت کارکنان، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی.



ج) نتایج منفی برای افراد: سطح متوسط تعهد همیشه برای افراد مطلوب نیست. افرادی که برای کارفرماهای خود احترام قائل نیستند به طور آهسته و نامشخص به رده‌های عالی سازمان راه پیدا می‌کنند. همچنین این افراد ممکن است به راحتی نتوانند خودشان را با تعهدات واحد سازمانی خویش سازگار کنند.

د) نتایج منفی برای سازمان: کارفرمایان باید کارکنان را به همکاری دعوت کنند. افرادی که تعهد کاملی به سازمان ندارند از انجام کارهای خارج از حیطه وظایف خود اجتناب خواهند کرد. رفتارهای مطلوبی همچون همکاری، پیشنهاد دادن، اظهارنظر و حسن نیت و مراعات حال دیگران از جمله رفتارهای مهمی‌اند که انعطاف لازم برای مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده را فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازد از مشارکت افراد در این زمینه استفاده کند. اما افرادی که تعهد کامل (به سازمان) نداشته باشند از عمل به چنین رفتارهایی احتراز می‌نمایند. تعهد سطح متوسط همچنین موجب می‌شود که کارکنان بین انتظارات سازمان و مقتضیات محیط خارج از سازمان تعادل ایجاد کنند. وقتی بین مسئولیت در مقابل جامعه و وفاداری به سازمان تضاد حاصل شود کارکنان دارای تعهد متوسط با محرک‌های مختلفی مواجه می‌شوند و ممکن است رفتاری که از سوی جامعه انتظار می‌رود را انتخاب نمایند و منافع سازمان را فدای منافع اجتماعی کنند.

### ۱-۵-۳- تعهد سطح بالا

الف) نتایج مثبت برای افراد: سطح بالای تعهد، استمرار خدمت کارکنان را در سازمان سبب می‌شود. در این حالت وفاداری به سازمان به رغم فشار خارجی در حد بالا و مطلوبی قرار دارد. سازمان به طور معمول برای مطیع بودن کارکنان و پذیرش قدرت، پاداش در نظر می‌گیرد و این تفکر را بر کارکنان القا می‌کند که به سازمان وفادار باشید تا سازمان به شما وفادار باشد. تعهد قوی، اعضای سازمان را پرشور و باتعصب می‌سازد.

ب) نتایج مثبت برای سازمان: کارکنان متعهد سبب ایجاد ثبات و اطمینان در سازمان

می‌شوند. برخی سازمان‌ها به تعهد قوی به‌مثابه پدیده‌ای مطلق و غیرقابل تردید می‌نگرند و معتقدند این امر برای تحقق اهداف سازمان نه تنها مطلوب بلکه ضروری است. کارکنان متعهد به واسطه وفاداری افراطی خود به سازمان، تقاضای مؤسسه را برای تولید و کار بیشتر با کمال میل می‌پذیرند. بنابراین سازمان از سطح بالای عملکرد کارکنان و همچنین اجرای کامل امور، اطمینان حاصل می‌کند.

ج) نتایج منفی برای افراد: سطح بالای تعهد در سازمان ممکن است فرصت‌های رشد و فعالیت افراد را محدود کند. همچنین قوه خلاقیت و نوآوری آن‌ها را خاموش می‌کند. اگر افراد، تعهد قوی به هنجارهای سازمان داشته باشند در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. تعهد قوی ممکن است منجر به اختلال در روابط خانوادگی شود. برخی پژوهشگران نشان داده‌اند که دانشمندان و آکادمیک‌هایی که به کار خود به شدت علاقه‌مند هستند تمایل اندکی به روابط خانوادگی دارند. بارتولم<sup>(۱)</sup> و ایوانز<sup>(۲)</sup> ادعا دارند مدیران هم در سازمان درگیری زیادی دارند و هم در خانواده‌شان اما خود مدیران گزارش می‌دهند دو برابر زمان و انرژی مصروفه به زندگی خانوادگی را به حرفه خود اختصاص می‌دهند (راندل، ۱۳۷۴، ۳۹). بنابراین زندگی خانوادگی مدیران متعهد به ندرت مزاحم زندگی شغلی‌شان می‌شود اما بالعکس زندگی حرفه‌ای در زندگی خانوادگی و اوقات فراغت مدیران اختلال ایجاد می‌کند.

تعهد قوی همچنین می‌تواند موجب ایجاد تنش در روابط متقابل بین افراد شود. کارکنان متعهد ممکن است احساس هویت خود را از دست بدهند (بیگانگی از خود) و همچنین توانایی ارتباط با دیگران را نیز نداشته باشند (بیگانگی گروهی). انرژی و زمانی را که افراد متعهد به سازمان اختصاص می‌دهند می‌تواند محدودکننده روابط غیررسمی باشد. بنابراین با این‌که سطح بالای تعهد به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود اما افراد متعهد از سوی همکاران با برچسب‌های مختلف، نابهنجار نامیده می‌شوند و در برقراری الگوهای مشترک بین همکاران با مشکل مواجه خواهند شد.

در شرایط تعهد بالا، سازمان بر زندگی افراد چیره می‌شود و افراد قادر به تقسیم عادلانه انرژی

(1) Bartolome

(2) Evans

خود بین سازمان و زندگی شخصی نیستند و معمولاً در این رقابت، زندگی سازمانی پیروز می‌شود و انرژی کمی برای زندگی شخصی تخصیص می‌یابد. بنابراین ممکن است هیچ تعادلی بین کار و زندگی به وجود نیاید.

د) نتایج منفی برای سازمان: تعهد بیش از حد، ممکن است انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش دهد. این عدم انعطاف می‌تواند ناشی از اطمینان کامل به خط‌مشی‌ها و رویه‌های گذشته و مستمرک قراردادان اعمال سنتی باشد. افرادی که تعهد کامل به سازمان دارند قادر به اجرای راهکارهای جدید نیستند.

دل‌بستگی بیش از حد کارکنان به سازمان ممکن است اعتقادات اصلی آنان را تحت‌الشعاع قرار دهد. رفتار متعصبانه سازمانی می‌تواند مشکلاتی مانند نارضایتی سایر کارکنان و مخالفت افراد خارج از سازمان را در پی داشته باشد. سرانجام یکی از مهم‌ترین و ناشناخته‌ترین نتایج منفی سطوح بالای تعهد این است که کارمندان متعهد ممکن است به دلیل حفظ منافع سازمان مرتکب رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی بشوند. کارکنانی که بر فعالیت‌های غیرمشروع سازمان صحنه می‌گذارند و به منافع سازمانی بیش از منافع شخصی می‌اندیشند، به منزله انسان سازمانی مطلوبی نگریسته می‌شوند که فردیت خود را تسلیم رب‌النوع‌های سازمان می‌کنند.

سازمان می‌تواند در کوتاه‌مدت از پنهان‌کردن اقدامات غیرمشروع خود سود جوید اما نتایج بالقوه چنین فعالیت‌هایی تصور عمومی را از سازمان، تیره و مبهم می‌سازد و سبب می‌شود سازمان در بلندمدت، مشتریان و سهامداران و کارکنان لایق خود را از دست بدهد و اعتراض عمومی را برای زیرپا گذاشتن قوانین و مقررات دولتی به دنبال داشته باشد که چنین پیامدهایی به مصلحت سازمان نیست.

#### ۱-۶- جمع‌بندی

آشکار است سطوح پایین تعهد نه برای فرد مطلوب است و نه برای سازمان، در این حالت مزایای حاصل از استمرار خدمت کارکنان از دست می‌رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار

غیروفادار و ناثابت است. مزیت اولیهٔ تعهد پایین افزایش خلاقیت کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می‌کند که محل کار سازگارتر و مطلوب‌تری پیدا کنند. در برخی شرایط وجود افراد با تعهد سازمانی اندک موجب می‌شود سازمان از قصور در موازین قانونی مصون بماند. در سطوح متوسط تعهد، نیروی کار ثابت‌تر و راضی‌تر است و افراد قادرند خود را با موازین رفتاری تطبیق دهند. تحت چنین شرایطی رابطهٔ بین نیازهای افراد و انتظارات سازمان در تعادل است. درست است که این افراد با سرعتی که برای افراد کاملاً متعهد ذکر شد در مشاغل خود پیشرفت نمی‌کنند اما خود آن‌ها و سازمان متبوعشان از نتایج منفی ناشی از سطوح بالای تعهد در امان می‌مانند.

در سطوح بالای تعهد می‌توان گفت پیامدهای منفی آن بر نتایج مثبتش می‌چربد. افراد ممکن است به سرعت در شغل خود پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند، اما آن‌ها مجبور به تحمل محدودیت‌هایی در زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی هستند. در چنین وضعیتی، شرایط سازمانی ممکن است به هیچ‌وجه برای افراد رضایت‌بخش نباشد. بنابراین سازمان انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهد و بار خود را بر دوش افراد متعصب تحمیل می‌کند و انواع رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی را مرتکب می‌شود.

به‌طور خلاصه به نظر می‌رسد رابطه‌ای خطی بین تعهد و نتایج مطلوب وجود ندارد بلکه یک منحنی با یک نقطه اوج در وسط بهتر می‌تواند این رابطه را نشان دهد و نیازهای افراد و انتظارات سازمانی با سطح متوسط تعهد موازانه دارد.

## ۲- تحلیل مطالعات (ادبیات پژوهشی)

مفهوم تعهد سازمانی معمولاً توجه عمیق عالمان علوم اجتماعی را به مشکلات کار در جوامع سازمانی معاصر نشان می‌دهد. این مفهوم در مطالعات علمی (تبیینی - همبستگی) به دو شکل به کار رفته است:

۱- تعهد سازمانی به‌مثابهٔ متغیر مستقل.

۲- تعهد سازمانی به‌مثابهٔ متغیر وابسته.

بازنگری ادبیات تحقیق توسط ریچرز (۱۹۸۵ م.) نشان داد که در بیشتر مطالعات، تعهد سازمانی به‌منزله متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. وی پژوهش‌های مهم در هر دو گروه را در دو جدول متفاوت ارائه کرده است:

**جدول ۲: تحقیقاتی که در آن تعهد سازمانی به‌مثابه متغیر مستقل در نظر گرفته شده است**

نتایج (همبسته‌ها)	نمونه تحقیق	سال	محققان
ترک شغل	تکنسین‌های روانپزشکی	۱۹۷۴	استرز، مودی و بولین
حضور و ترک شغل	دانشمندان و مهندسين	۱۹۷۷	استرز
غیبت و ترک شغل	کارکنان بخش عمومی	۱۹۷۸	کخ و استرز
ترک شغل	پرستل نظامی	۱۹۷۹	هم، کترببرگ و هالین
غیبت و ترک شغل	کارکنان بخش عمومی	۱۹۷۹	مودی، استرز و پورتر
تاخیر و ترک شغل	کارگران حمل و نقل	۱۹۸۱	پری و انگل
خشنودی شغلی	پرستارها	۱۹۸۴	بتمن و استرسر

Source: Reichers. 1985. 479.

**جدول ۳: تحقیقاتی که در آن تعهد سازمانی به‌مثابه متغیر وابسته در نظر گرفته شده است**

نتایج (همبسته‌ها)	نمونه تحقیق	سال	محققان
نیاز به خشنودی	کارکنان بخش عمومی	۱۹۶۹	برون
سن، سابقه استخدام، موقعیت شغلی	دانشمندان	۱۹۷۱	شلدون
نقش استرس‌زا، خشنودی شغلی، سابقه استخدام	معلمان و پرستارها	۱۹۷۲	هریناک و آلتو
سن و تحصیلات	معلمان و پرستارها	۱۹۷۳	الیوت، هریناک و آلتو
خصوصیات فردی، خصوصیات شغلی و هنجارهای گروهی	دانشمندان و مهندسان	۱۹۷۷	استرز
خشنودی شغلی	متخصصان کامپیوتر	۱۹۷۹	پارتول
سرمایه‌گذاری‌ها، پاداش‌ها و ارزش‌ها	دانشجویان و کارگران صنعتی	۱۹۸۱	فارل و راسبلت
نقش استرس‌زا، خود اثر بخشی، سن و تحصیلات	کارگران بهداشت روانی	۱۹۸۱	موریس و شرمین

Source: Richers. 1985. 479.

در جست‌وجوی کامپیوتری از سایت Sociological Abstracts (سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۰۰ میلادی) در اینترنت رزنت<sup>(۱)</sup> دانشگاه تربیت مدرس با کلید واژه «تعهد سازمانی» در عنوان (title) تعداد ۹۳ مقاله پژوهشی به دست آمد که در ۱۸ مقاله (۱۹/۴ درصد) تعهد سازمانی به مثابه متغیر مستقل و در ۵۳ مقاله (۵۷ درصد) تعهد سازمانی به مثابه متغیر وابسته آمده بود (نسبت ۳ به ۱). بقیه موارد مربوط به تحقیقات توصیفی و ابزارهای اندازه‌گیری بود.

درباره نوع مجله‌ها از حیث رشته‌های علمی مروری بر این ۹۳ مقاله پژوهشی نشان داد که تعداد ۳۰ مقاله (۳۲/۳ درصد) در مجله‌های مدیریت، ۱۵ مقاله (۱۶/۱ درصد) مندرج در مجله‌های جامعه‌شناسی، ۸ مقاله (۸/۶ درصد) مندرج در مجله‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۲ مقاله (۲/۲ درصد) مندرج در مجله‌های روان‌شناسی و بقیه (۴۰/۹ درصد) در سایر مجله‌ها مندرج بود که بیانگر اهمیت بیشتر این موضوع در نزد اندیشمندان و پژوهشگران رشته مدیریت است.

از سوی دیگر مروری بر مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که از میان سه نوع تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری بیشترین مطالعه از آن تعهد عاطفی بوده است. در تحلیلی ثانویه مشخص گردید که از میان ۴۰ پژوهش درباره تعهد سازمانی، ۳۴ مورد آن (۸۵ درصد) به بررسی تعهد عاطفی پرداخته بودند (Somers, 1995: 49).

در ایران پس از جست‌وجوی کامپیوتری و مراجعه به مراکز دانشگاهی و پژوهشی، تعداد ۲۶ پژوهش درباره تعهد سازمانی به دست آمد. مروری بر این ۲۶ پژوهش نشان داد که در ۹ مطالعه (۳۵ درصد) تعهد سازمانی به مثابه متغیر مستقل و در ۱۶ مطالعه (۶۲ درصد) به مثابه متغیر وابسته آمده است (نسبت حدود ۲ برابر).

برای تحلیل بیشتر این ۲۶ پژوهش، مشخصات اولیه آن‌ها فهرست شده که عبارت است از:  
 ۱- «رابطه بین تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و خشنودی شغلی با تمایل به ترک شغل و عملکرد شغلی در بین پرسنل شرکت ملی نفت». حسین شکرکن و عبدالله پاکاری (۱۳۷۰).

- ۲- «بهره‌وری نیروی انسانی: بررسی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، امنیت کاری». شهرناز مرتضوی (۱۳۷۱). دانشگاه شهید بهشتی.
- ۳- «بررسی رابطه‌ی خشنودی شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی بین دانشجو معلمان ضمن خدمت شرق گیلان». داریوش تدریس حسینی (۱۳۷۲). کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- ۴- «تیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت ذغال‌سنگ البرز شرقی». بزرگ اشرفی (۱۳۷۴). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۵- «تحلیلی اجتماعی از خشنودی شغلی». محمدرضا طالبان (۱۳۷۴). کارشناس ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۶- «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان شرکت راه‌آهن». احمد ساروقی (۱۳۷۵). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
- ۷- «تأثیر جابجایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی». عبدالله مجیدی (۱۳۷۶). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۸- «بررسی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی در کارکنان واحدهای صنعتی بنیاد جانبازان و مستضعفان انقلاب اسلامی». غفور تقی‌زاده بیرامی (۱۳۷۶). کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۹- «بررسی میزان تعلق و وفاداری کارشناسان به سازمان و عوامل مؤثر بر آن». سیدرضا هاشمی (۱۳۷۶). کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۰- «تعیین‌کننده‌های موفقیت تحصیلی، شغلی و تعهد سازمانی فارغ‌التحصیلان دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز». محمد امیری اردکانی (۱۳۷۶). کارشناس ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه شیراز.
- ۱۱- «مقایسه تعهد سازمانی کارکنان در سازمان صنایع دفاع». مجید کریم‌زاده (۱۳۷۷). کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- ۱۲- «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر بقا و ماندگاری کارکنان». خدمت قلی‌پور (۱۳۷۷). کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.

- ۱۳- «بررسی تجربی اخلاق کار در ایران». دکتر مسعود چلبی (۱۳۷۷). مرکز پژوهش‌های بنیادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۱۴- «بررسی بستگی ویژگی‌های ساختاری بر تعهد سازمانی کارکنان در اداره کل بهزیستی شهرستان مشهد». رضا سزاوار ذاکریان (۱۳۷۷). کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- ۱۵- «بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران سطوح مختلف در صنایع کرمان». پیمان سلاجقه (۱۳۷۷). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- ۱۶- «بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان». خداداد جوشنگ‌ریگی (۱۳۷۷). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- ۱۷- «تأثیر جابه‌جایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی». عبدالله مجیدی (۱۳۷۷). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۸- «تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت مخابرات استان تهران». مژگان احمدی (۱۳۷۸). کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- ۱۹- «بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر تعهد سازمانی». محمد شریف متولی الموتی (۱۳۷۸). کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- ۲۰- «پژوهش پیرامون مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی آنان». نورمحمد یعقوبی (۱۳۷۸). کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲۱- «بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان جهاد سازندگی». حبیب‌الله سالارزهی (۱۳۷۸). کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲۲- «پژوهش پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب (اهواز)». ناصر مولایی (۱۳۷۸). کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲۳- «بررسی تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی و رابطه آن با عملکرد شاغلان». رضا دولت‌آبادی فراهانی (۱۳۷۸). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی.



۲۴- «ادراک شیوه مدیریت PM، رضایت شغلی و تعهد سازمانی نمونه‌هایی از تکنسین‌های الکترونیک». شهرناز مرتضوی (۱۳۷۸). دانشگاه شهید بهشتی.

۲۵- «تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت کارکنان در معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش». خدایار عباسی (۱۳۷۹). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مرکز مدیریت دولتی.

۲۶- «بررسی رابطه تعهد سازمانی با تمایل به ماندن در شغل و عملکرد شغلی کارکنان حرفه‌ای در سازمان حساسی». ماندانا رشیدپور (۱۳۸۰). کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مرکز مدیریت دولتی.

مروری اولیه بر این مجموعه مطالعات علمی، نشان می‌دهد که مفهوم «تعهد سازمانی» تنها در دهه ۷۰ ه. ش است که وارد پژوهش‌های آکادمیک ایران شده است چون هیچ مطالعه و پژوهشی درباره این موضوع در دهه‌های پیشین (چه قبل از انقلاب و چه بعد از انقلاب) یافت نشد. در صورتی که جست‌وجوی کامپیوتری با کلیدواژه تعهد سازمانی در عنوان (title) از سایت Sociological Abstracts نشان داد که در پایین‌ترین سال موجود (۱۹۶۳ میلادی) نیز پژوهش در این باره یافت می‌شود.<sup>۱</sup>

بدین‌سان می‌توان اظهار نمود که با وجود این‌که از عمر مفهوم «تعهد سازمانی» در مطالعات علمی جهان حداقل حدود چهار دهه می‌گذرد، اما در ایران این موضوع، عمری بیش از یک دهه ندارد.

از سوی دیگر از میان ۲۶ مطالعه علمی انجام شده در ایران، ۴ پژوهش سازمانی بوده که توسط اساتید رشته‌های جامعه‌شناسی (دکتر مسعود چلبی)، روان‌شناسی اجتماعی (دکتر حسین شکرکن) و مدیریت (دکتر شهرناز مرتضوی) انجام گرفته است. ۲۲ مطالعه دیگر همگی پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد بوده است که از این میان تعداد ۷ پایان‌نامه در دانشگاه آزاد اسلامی و ۱۵ پایان‌نامه در دانشگاه‌های دولتی انجام شده است. توزیع این پایان‌نامه‌ها برحسب رشته علمی و دانشگاه در جدول ۴، منعکس شده است.

جدول ۴: توزیع پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد مربوط به تعهد سازمانی  
برحسب رشته و دانشگاه ( $n = ۲۲$ )

رشته	دانشگاه	تربیت مدرس	تهران	علامه طباطبایی	شهید بهشتی	مرکز مدیریت دولتی	شهید چمران اهواز	شیراز	آزاد تهران	آزاد کرمان	جمع
مدیریت		۳	۱	۵	۱	۲	-	-	۴	۲	۱۸
روانشناسی تربیتی		-	-	-	-	-	۱	-	-	-	۱
جامعه‌شناسی		۱	-	-	-	-	-	-	۱	-	۲
ترویج کشاورزی		-	-	-	-	-	-	۱	-	-	۱
جمع		۴	۱	۵	۱	۲	۱	۱	۵	۲	۲۲

از یافته‌های مندرج در جدول بالا چنین استنباط می‌شود که از میان کل پایان‌نامه‌ها، حدود ۸۲ درصد (۱۸ پایان‌نامه) در رشته مدیریت با گرایش‌های مختلف (مدیریت دولتی، مدیریت صنعتی و...) به انجام رسیده است که نشان‌دهنده اهمیت این موضوع برای اساتید و پژوهشگران رشته مدیریت است. در مقام دوم، رشته جامعه‌شناسی با ۹/۱ درصد (۲ پایان‌نامه) قرار دارد. دو رشته روان‌شناسی تربیتی و ترویج و آموزش کشاورزی هر یک با ۴/۵ درصد (۱ پایان‌نامه) در رتبه آخر قرار گرفته‌اند.

بر این اساس می‌توان اظهار نمود که مفهوم «تعهد سازمانی» در مطالعات علمی ایران بیشتر توجه اندیشمندان و پژوهشگران رشته مدیریت را به خود جلب کرده است. اگرچه این یافته مشابه با یافته‌های پژوهشی موجود در خارج از کشور است، نسبت‌ها کاملاً متفاوت است. در بررسی مقاله‌های پژوهشی با عنوان «تعهد سازمانی» مندرج در مجله‌های خارجی روشن شده که نسبت مجله‌های مدیریت (در مقام اول) دو برابر مجله‌های جامعه‌شناسی (در مقام دوم) بود (۳۲/۳ درصد در مقابل ۱۶/۱ درصد) در صورتی که این نسبت درباره پژوهش‌ها و مطالعات علمی در ایران حدود ۹ برابر بوده که نشان می‌دهد از حیث مطالعات آکادمیک درباره تعهد سازمانی، رشته مدیریت در ایران این مفهوم را تا حدود زیادی از آن خود نموده است.

### ۳- مقایسه تعهد سازمانی امریکایی‌ها با ژاپنی‌ها

در مطالعه‌ای که توسط دو تن از جامعه‌شناسان (لینکلن و کالبرگ) برای ارزیابی مقایسه‌ای وضعیت نگرش‌های کاری (تعهد سازمانی - خشنودی شغلی) کارکنان امریکایی با ژاپنی و تأثیر ویژگی‌های مدیریت ژاپنی بر این نگرش‌های کاری صورت گرفت نتایج جالب توجهی به دست آمد. نمونه تحقیق شامل ۸۳۰۲ نفر از ۱۰۶ شرکت امریکایی و ژاپنی بود. تعهد سازمانی توسط مقیاسی شش گویه‌ای بررسی و سنجش شد که به دلیل به دست آمدن نتایج غیرمنتظره، ارائه یافته‌های توصیفی آن خالی از لطف نیست.

جدول ۵

ژاپن (n = ۳۷۳۵)		امریکا (n = ۴۵۶۷)		گویه‌ها
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۹۸	۲/۴۴	۰/۸۹	۲/۹۱	حاضرم کار بیشتری انجام دهم تا این شرکت موفق شود.
۱/۱۳	۲/۰۷	۱/۱۴	۲/۱۲	من شغلی دیگر را به ادامه کار در این شرکت ترجیح می‌دهم.
۰/۹۵	۲/۶۸	۱/۰۶	۲/۱۵	ارزش‌های قابل قبول من دقیقاً مشابه ارزش‌های این شرکت است.
۱/۰۲	۲/۵	۰/۹۴	۲/۷	من به کار در این شرکت افتخار می‌کنم.
۱/۰۸	۲/۶۸	۱/۱۷	۲/۷۱	شغلی دیگر با حقوق اضافه‌تر را به ماندن در این شرکت ترجیح می‌دهم.
۱/۰۳	۲/۴	۱/۱۳	۲/۴۵	احساس تعلق بسیار اندکی به این شرکت دارم.
۱/۰۳	۳/۱۳	۱/۰۵	۳/۴۴	معدل،

Source: Lincoln & Kalleberge. 1985. 744.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در هیچ‌یک از گویه‌ها و همچنین کل مقیاس تعهد سازمانی، ژاپنی‌ها نسبت به امریکایی‌ها نمره بالاتری به دست نیاورده‌اند. این نتایج قویاً مغایر با ادبیات مربوط به مطالعات سازمانی بین فرهنگی است که همواره بر روی تابعیت شدید کارمندان ژاپنی از سازمان‌های شغلی‌شان تأکید نموده‌اند.

البته لینکلن و کالبرگ اظهار نموده‌اند که یافته‌هایشان مشابه نتایج تحقیق کول<sup>(۱)</sup> در سال ۱۹۷۹ میلادی است که بر روی کارگران شهر دیترویت امریکا و یوکوهامای ژاپن انجام شده است (Lincoln & Kalleberge. 1985. 746).

سایر پیمایش‌ها نیز تصویر مبهمی از تعهد ژاپنی‌ها نشان داده‌اند. تاکه‌زاوا و وایت هیلز (۱۹۸۱، ۵۵) در مطالعه‌شان نشان دادند که امریکایی‌ها - به دلیل مسئولیتی که به شرکت و همکاران شغلی‌شان احساس می‌کنند - تمایل بسیاری در نشان دادن سختکوشی خود در محیط کار دارند. ناوای<sup>(۲)</sup> و شولر<sup>(۳)</sup> نیز در مطالعه‌شان (۱۹۸۵، ۷۴۰) یافته‌های مشابهی را درباره میانگین بیشتر «احساس تعلق و افتخار به شرکت» امریکایی‌ها نسبت به ژاپنی‌ها گزارش نمودند (Ibid. 747).

این جامعه‌شناسان در تفسیر یافته‌هایشان اظهار می‌دارند که مقایسه‌های بین‌المللی از میانگین‌های حاصل از سنجش‌های نگرشی بسیار مخاطره‌آمیز است چون نسبت به تورش و مغالطه حاصل از تفاوت‌های فرهنگی بسیار حساس هستند. پژوهشگران از قدیم به سطوح بسیار بالای خشنودی شغلی گزارش شده کارکنان در همه پیمایش‌های امریکا مشکوک بوده‌اند. همان‌طور که بلومر خاطر نشان ساخته است احتمالاً فشارهای فرهنگی موجب می‌شود کارکنان امریکایی در ابراز خشنودی شغلی‌شان اغراق کنند. از سوی دیگر به‌طور مشابه به نظر می‌رسد که ژاپنی‌ها (افرادی که معمولاً فرض می‌شود بسیار متواضع بوده، خود و همچنین فضائل خود را کوچک می‌شمارند) در اظهار ارزیابی‌هایشان درباره زندگی شغلی‌شان تورش رو به پایین داشته باشند... بنابراین یافته‌های مذکور، سطوح بالاتری از تعهد سازمانی ژاپنی‌ها را در خود مستتر کرده است (Ibid).

نتایج مربوط به تأثیر هر یک از ویژگی‌های سبک مدیریت ژاپنی بر نگرش‌های کاری (تعهد سازمانی و خشنودی شغلی) کارکنان امریکایی و ژاپنی نیز به‌طور خلاصه در جدول ۶، آمده است:

(1) Cole

(2) Naoi

(3) Shooller

جدول ۶: تأثیر ویژگی‌های سبک مدیریت ژاپنی بر نگرش‌های کاری  
امریکایی‌ها و ژاپنی‌ها (n = ۸۳۰۲)

تأثیر بر نگرش‌های کاری (تعهد سازمانی و خشنودی شغلی)	ویژگی‌های مدیریت سبک ژاپنی
تأثیر مثبت در هر دو کشور امریکا و ژاپن	استخدام بلندمدت
تأثیر مثبت در هر دو کشور	ارتقا براساس ارشدیت
تأثیر مثبت در هر دو کشور	گروه‌های کاری منسجم
تأثیر مثبت در ژاپن و منفی در امریکا	سرپرستی دقیق و مستقیم
تأثیر منفی در هر دو کشور	سلسله مراتب زیاد
تأثیر مثبت در هر دو کشور	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
تأثیر مثبت فقط در ژاپن	نظام تصمیم‌گیری Ringi
تأثیر مثبت در هر دو کشور	مشارکت در حلقه‌های کنترل کیفیت
تأثیر مثبت در هر دو کشور	خدمات رفاهی
تأثیر منفی ضعیف در ژاپن و تأثیر منفی قوی در امریکا	اتحادیه

Source: Lincoln & Kalleberge (1985). 738-760.

۴- تعهد سازمانی در کشورهای در حال توسعه

مروری بر تحقیقات انجام شده درباره تعهد سازمانی آشکار می‌سازد که این‌گونه بررسی‌ها مانند بسیاری دیگر از موضوعات علوم اجتماعی - عمدتاً مربوط به نمونه‌های امریکایی و تحت تأثیر فرهنگ آن کشور و دیگر جوامع پیشرفته غربی بوده است. با این حال تحقیقات پراکنده‌ای درباره تعهد سازمانی در سایر کشورها و فرهنگ‌ها صورت گرفته است که به سه تحقیق در ۳ کشور متفاوت اشاره می‌شود:

۴-۱- نیجریه

در مطالعه آیزاک آدیگان (۱۹۹۹ م.) با عنوان «مطالعه مقایسه‌ای از عوامل مؤثر بر تعهد

سازمانی» تفاوت‌های موجود در تعیین‌کننده‌های تعهد سازمانی بین سه گروه فرهنگی - قومی دارای اکثریت نیروی کار نیجریه بررسی و یافته‌های به‌دست آمده از این سه گروه، هم با یکدیگر و هم با نتایج به‌دست آمده از بررسی‌های قبلی در کشورهای توسعه‌یافته مقایسه شد. اهداف این مطالعه به شرح ذیل خلاصه شده است (Adigun, 1999. 476).

الف) عوامل مرتبط با تعهد سازمانی در کشور در حال توسعه.

ب) تأثیر فرهنگ و سایر عوامل مرتبط با کار بر تعیین‌کننده‌های ادراک شده یا پیشینه‌های تعهد سازمانی.

ج) تعیین ماهیت هرگونه تفاوت در تعهد سازمانی که ممکن است بین کشورهای پیشرفته با کشورهای در حال پیشرفت وجود داشته باشد و مقایسه نتایج به‌دست آمده با آنچه در پژوهش‌های پیشین به‌دست آمده است.

نمونه بررسی شده، ۳۵۰ نفر از کارگران صنعتی در نیجریه از سه گروه قومی اصلی بودند که به جهت پیشینه‌های فرهنگی اجتماعی و مذهبی کاملاً تفاوت دارند. در این مطالعه، تعهد سازمانی با هشت معرّف زیر سنجیده شد:

۱) علاقه به ادامه کار در سازمان؛ ۲) رضایت از شغل؛ ۳) تمایل به حضور مرتب در محل کار؛ ۴) علاقه به پذیرش تغییر و نوآوری؛ ۵) احتراز از کم کاری؛ ۶) احساس غرور و تخصص (هویت‌یابی)؛ ۷) لذت بردن از کار و ۸) علاقه به صرف کوشش بیشتر در کار خود (Ibid. 477). یافته‌های این تحقیق نشان داد که عوامل مؤثر در تعهد سازمانی کارکنان نیجریایی به ترتیب اهمیت عبارتند از:

الف) ماهیت گروه کاری؛ ب) قلمرو شغل<sup>(۱)</sup>؛ ج) پاداش‌های برون ذاتی؛ د) مطلوبیت کارهای سازمان؛ ه) پاداش‌های درون ذاتی؛ و) حجم کار؛ ز) وضعیت خانوادگی؛ ح) وضعیت سرپرستی.

نتایج همچنین نشان داد که ارزش این عوامل مستقل از زمینه‌های فرهنگی کارکنان نیجریه‌ای بوده است به این معنا که سه گروه فرهنگی بررسی شده، ادراکات مشابهی از همه تعیین‌کننده‌های

تعهد سازمانی که در این پژوهش مطرح بوده، داشتند البته به استثنای عامل پاداش‌های درون‌ذاتی که نمرات ایبوها به‌طور بارزی بالاتر از هاساها بوده است (Ibid. 481). نتیجه مهم‌ترین بود که مقایسه اهمیت برخی از این عوامل تعیین‌کننده تعهد سازمانی در کارمندان نیجریایی با عوامل مشابه در کارمندان سایر فرهنگ‌ها، الگوهای نسبتاً ثابتی را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای مشابهی از تعیین‌کننده‌های تعهد سازمانی بین کارمندان نیجریایی و هم‌تایانشان در سایر فرهنگ‌ها وجود دارد. با این حال «وضعیت سرپرستی» مستثنا است. بررسی حاضر نشان می‌دهد هنگامی که سرپرستی امور جزء به جزء اعمال نشود، سطح تعهد سازمانی کارمندان کاهش خواهد یافت و این برخلاف یافته‌های مربوط به تأثیر نوع سرپرستی بر تعهد سازمانی در کشورهای پیشرفته مانند امریکاست. به این ترتیب، نتایج این مطالعه آن‌چه را که محققان بین فرهنگی اظهار نموده‌اند تأیید می‌کند: یعنی کارمندان کشورهای در حال توسعه تمایل کمتری به سهمی شدن در کارها دارند (Ibid). بنابراین اگر دست‌درکاران مدیریت در نیجریه بر پایه یافته‌های پژوهشی فرهنگ‌های دیگر که افزایش سطح تعهد سازمانی را در سرپرستی غیرمستقیم و رهبری مشارکتی می‌دانند، خط‌مشی‌هایی را در جهت این‌گونه تغییرات اعمال کنند، به راستی کاری نابخردانه نموده‌اند (Ibid. 482).

#### ۲-۴- کره جنوبی<sup>۲</sup>

ستونگ هیوبیو دانشمند کره‌ای و ۲ تن از همکارانش درباره تعهد سازمانی در سازمان‌های کره‌ای تحقیق کردند. هدف آن‌ها تحقیق درباره پیشینه‌های تعهد در سازمان‌های بزرگ کره‌ای بود. به خصوص سعی داشتند تحلیل کنند که آیا عوامل جمعیت‌شناختی (متغیرهای زمینه‌ای) و موقعیت‌های کاری که بر مبنای فرهنگ امریکا در ادبیات مدیریت تعریف شده است همان تأثیرات را بر روی تعهد سازمانی کارکنان و مدیران کره‌ای دارد یا خیر؟ بدین منظور بر روی ۱۱۹۲ نفر از کارکنان ۲۷ شرکت بزرگ کره‌ای نظیر دوو، سامسونگ، هیوندای و... به مطالعه پرداختند. خلاصه نتایج تحقیقات در جامعه امریکا نشان می‌داد که تعهد سازمانی با افزایش سن و سابقه کار در سازمان و شغل افزایش می‌یابد. علاوه بر این، تعهد سازمانی با موقعیت فرد در

سلسله مراتب سازمانی همبستگی مثبت دارد. در همین حال تحصیلات با تعهد سازمانی (به‌ویژه برای مدیران) رابطه منفی دارد. تحقیقات بر روی عوامل سازمانی نشان می‌دهد که ساختار و اندازه سازمان با تعهد سازمانی همبستگی منفی دارد. مطالعات در امریکا نشان داده است که سبک مدیریت مشارکتی، وجود روابط مثبت و صمیمی میان رئیس و مرئوس و حمایت سازمانی با سطوح تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد و تا هنگامی که افراد در سازمان خود احساس آرامش کنند «تعهد» افزایش می‌یابد. مقایسه یافته‌های تحقیق در کره جنوبی نشان داد که - مشابه امریکا - وضعیت کارکنان در سلسله مراتب سازمانی، سابقه در شغل فعلی و سن، تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی دارد. همچنان که کارکنان کره‌ای در سلسله مراتب سازمانی بالا می‌روند سطوح تعهد بالاتری را بروز می‌دهند. کارکنان مسن‌تر نسبت به کارکنان جوان‌تر و کارکنان با سابقه‌تر (سابقه در سمت فعلی) نسبت به کارکنان تازه کار سطح تعهد بالاتری را نشان می‌دهند. اما برخلاف سازمان‌های آمریکایی، سابقه کار در سازمان‌های کره‌ای و سطح تحصیلات کارکنان با تعهد سازمانی ارتباطی نداشته است.

در باره عوامل سازمانی، نتایج این مطالعه با یافته‌های مطالعات آمریکایی کاملاً سازگار بود. به جزء سبک مدیریت، سایر متغیرهایی که بر اساس ادبیات آمریکایی تعریف شده بود ارتباط معناداری با تعهد سازمانی کارکنان داشت. همچنان که اندازه سازمان بزرگ‌تر می‌شود تعهد سازمانی کاهش می‌یابد. به علاوه به‌میزانی که ساختار سازمانی کارمندگراتر می‌شود (عدم تمرکز، تضاد و کشمکش به‌ندرت، تعریف واضح و روشن از وظایف شغلی) تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. سرانجام در این مطالعه کشف شد که ادراک روابط سازمانی کارکنان کره‌ای تأثیر مستقیمی بر روی تعهدشان دارد. کارکنان و مدیران کره‌ای که درک مثبتی از روابط داشتند سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نشان می‌دادند. اما هیچ رابطه‌ای بین سبک مدیریت و تعهد سازمانی به‌دست نیامد.

#### ۳-۴- پاکستان

دکتر شفیق و همکارش در مطالعه‌ای تطبیقی کوشیدند تا شدت تأثیر برخی از عوامل را بر تعهد سازمانی اندازه‌گیری کنند. آنان بر اساس تجارب و مطالعات پیشین چندین متغیر را در نظر



گرفتند و در سه دسته طبقه‌بندی کردند. متغیرهای فردی شامل سن، تحصیلات، درآمد و نوع شغل بود. متغیرهای مبتنی بر نظریهٔ مبادله شامل: نوع سازمان، سابقه در سازمان، فرصت‌های ارتقا و دستمزد بود. متغیرهای روانشناسی کار شامل: میل به ترک کار، رضایت شغلی، توافق دوستانه، جذابیت کار، ماهیت وظایف، اختیارات و شایستگی بود. اطلاعات لازم از ۱۱۱۶ نفر در شغل‌های مختلف در بزرگ‌ترین شهر صنعتی پاکستان (کراچی) جمع‌آوری شد. این افراد به دو گروه زن و مرد تقسیم شدند (۹۷۱ مرد و ۱۴۵ زن).

نتایج این مطالعه نشان داد که برخلاف نتایج تحقیقات در کشورهای صنعتی (به خصوص امریکا) تعهد سازمانی زنان بیشتر از مردان است. همچنین یافته‌ها نشان داد که متغیرهای گروه روان‌شناسی کار نسبت به دو گروه دیگر تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی دارند. نکتهٔ جالب این مطالعه، رابطهٔ تعهد سازمانی با رضایت شغلی بود که برخلاف بسیاری از تحقیقات انجام یافته این رابطه معکوس بود (که اعتبار یافته‌های این مطالعه را زیر سؤال می‌برد).

## ۵- تعهد سازمانی در ایران

### ۱-۵- تحقیقات

مهم‌ترین و اصلی‌ترین مانعی که در شناخت وضعیت تعهد سازمانی در ایران وجود دارد فقدان مطالعات ملی و نبود پژوهش‌های مکفی، استاندارد و منظم حتی در یک شهر است. پراکندگی مطالعات موجود، به کارگیری مقیاس‌های سنجش متنوع و بعضاً غیرقابل مقایسه، جامعه‌های آماری متفاوت و نامنظم بودن آن‌ها اجازه نمی‌دهد تصویری قابل اعتماد از وضعیت تعهد سازمانی در ایران ترسیم شود. بر این اساس اگرچه با اتکا به داده‌های تجربی موجود نمی‌توان گزارشی کافی از وضعیت تعهد سازمانی در ایران به دست داد ولی در هر صورت بررسی تطبیقی این یافته‌های پراکنده بهتر از هیچ است.

متأسفانه در اکثر قریب به اتفاق گزارش‌های تحقیق (۲۶ پژوهش) توصیفی ساده از توزیع تریبی این متغیر به صورت سه گروه قوی (تعهد سازمانی زیاد)، متوسط (تعهد سازمانی متوسط) و ضعیف (تعهد سازمانی کم) ارائه نشده است تا از این طریق بتوان تاحدودی به

وضعیت تعهد سازمانی در ایران پی برد. از سوی دیگر این مفهوم در تحقیقات مختلف توسط مقیاس‌هایی با تعداد متفاوت از گویه‌ها اندازه‌گیری شده است و به دلیل تفاوت نمره‌گذاری و دامنه نمرات مختلف، میانگین‌های به دست آمده نیز غیرقابل مقایسه‌اند.

با تمام این محدودیت‌ها، سرانجام چهار تحقیق که قابلیت ترتیبی شدن متغیر تعهد سازمانی در آن‌ها وجود داشت (دو نمونه از طریق دسترسی به دیسکت داده‌ها و یک نمونه با مراجعه به بخش ضمائم تحقیق که توزیع فراوانی تعهد سازمانی به صورت فاصله‌ای آمده بود و آن را براساس ستون درصد تجمعی تبدیل به رتبه‌ای سه شقی نمودیم) برای انعکاس یافته‌های پژوهشی درباره وضعیت تعهد سازمانی در ایران مدنظر قرار گرفت.

جدول ۷: تعهد سازمانی پاسخگویان در چهار پژوهش انتخاب شده

پژوهشگر	سال	جامعه آماری			تعهد سازمانی	n (نفر)
		قوی %	متوسط %	ضعیف %		
طالبان	۱۳۷۴	کارمندان اداره آموزش و پرورش منطقه پنج تهران	۶۳/۸	۳۰	۶/۲	۸۰
چلبی	۱۳۷۷	شاغلان سازمان‌های خدماتی، صنعتی و کشاورزی در تهران، یزد و کرمانشاه	۶۱	۳۲/۱	۶/۹	۲۰۰۳
متولی	۱۳۷۸	کارشناسان و کارشناس مسئولان شاغل در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش	۷۱/۴	۲۶/۷	۱/۹	۱۰۵
عباسی	۱۳۷۹	کارکنان معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش	۴۹	۳۹/۳	۱۱/۷	۱۵۰

از نتایج مندرج در جدول فوق چنین استنباط می‌شود که از مجموع ۲۳۳۸ پاسخگوی نمونه‌های تحقیق، ۶۱/۳ درصد دارای میانگین تعهد سازمانی قوی، ۳۲ درصد دارای میانگین تعهد سازمانی متوسط و ۶/۷ درصد دارای تعهد سازمانی ضعیف بوده‌اند که نشانگر تعهد سازمانی مثبت بخش قابل توجهی از کارکنان ایرانی در تحقیقات مذکور بوده است. میانگین

محاسبه شده برای تحقیقات فوق‌الذکر همچنین نشان داد که اقلیتی از پاسخگویان (۶/۷ درصد) واجد تعهد سازمانی ضعیف بوده‌اند. در واقع نسبت گروه پاسخگویانی که تعهد سازمانی‌شان قوی ارزیابی شده است ۹ برابر گروه ضعیف است (میانگین ۶۱/۳ درصد در برابر ۶/۷ درصد) که این نکته مثبتی در مقوله تعهد کاری و سازمانی (حداقل در آیینۀ تحقیقات تجربی) محسوب می‌گردد.

از آنجا که تحقیق چلبی (۱۳۷۷) گسترده‌ترین پژوهشی است که در سطح ایران انجام یافته است گزارش اجمالی نتایج آن به تفکیک شهرهای بررسی شده خالی از لطف نیست.

### جدول ۸: میانگین، انحراف معیار و نسبت تعهد سازمانی کارکنان در شهرهای مختلف براساس نتایج تحقیق چلبی

تعهد سازمانی						
شهر	قوی %	متوسط %	ضعیف %	میانگین	انحراف معیار	n (نفر)
تهران	۵۴/۳	۳۷/۵	۸/۲	۰/۵۶	۰/۷۹	۱۰۸۴
یزد	۷۱/۸	۲۱/۸	۶/۴	۰/۸۲	۰/۷۵	۴۰۸
کرمانشاه	۶۶/۳	۲۸/۹	۴/۸	۰/۸۴	۰/۷۷	۵۱۱

مآخذ: چلبی، ۱۳۷۷، جلد دوم، ۱۲۹.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کمیته «تعهد سازمانی قوی» و بیشینه «تعهد سازمانی ضعیف» مربوط به شهر تهران است. به عبارت دیگر کمترین میزان تعهد سازمانی در پاسخگویان تهرانی مشاهده شده است. در مقابل بیشینه «تعهد سازمانی قوی» مربوط به شهر یزد (۷۱/۸ درصد) و کمیته «تعهد سازمانی ضعیف» مربوط به شهر کرمانشاه بوده است (۴/۸ درصد). مقایسه میانگین‌ها نیز نشان می‌دهد که در مجموع، پاسخگویان شهر کرمانشاه بالاترین تعهد سازمانی (۰/۸۴) و پاسخگویان شهر تهران پایین‌ترین سطح تعهد سازمانی (۰/۵۶) را احراز نموده‌اند.

## ۲-۵- آمارهای رسمی

دولت‌ها و مراکز رسمی آمار و اطلاع‌رسانی کشور، غالباً آماری دربارهٔ تعهد سازمانی (یا سایر واکنش‌های شغلی) کارکنان ادارات، شرکت‌ها و کارخانجات در اختیار ندارند تا آن‌ها را ارائه دهند و معمولاً به‌دست آوردن این‌گونه آمارها را به عهدهٔ تحقیقات و مطالعات علمی می‌گذارند.

در مطالعات علمی مشاهده می‌شود که در بسیاری از موارد «تعهد سازمانی» به معنای «میل به ماندن در سازمان» تعریف مفهومی و با «تمایل به ترک خدمت» تعریف عملیاتی شده است. در این معنا، مفروض گرفته شده است که کمبود تعهد سازمانی با چنین ادراکات کناره‌جویانه‌ای مرتبط است (Blau, 1985, 279). بدین سان اگر از این منظر رفتاری به تعهد سازمانی نگریسته شود می‌توان میزان ترک خدمت کارکنان را معرف میزان تعهد سازمانی در نظر گرفت.

با این استدلال می‌توان به آمارهای رسمی خروج خدمت کارکنان سازمان‌های مختلف استناد کرده و از طریق آن‌ها دلالت‌هایی را برای فهم میزان تعهد سازمانی در ایران استنباط نمود.

جدول ۹: آمار ترک خدمت (بازخرید، انفصال دائم و اخراج یا برکناری دائم) کارکنان رسمی یا ثابت وزارتخانه‌ها و مؤسسات مشمول و غیرمشمول قانون استخدام کشوری و نهادهای انقلاب اسلامی از سال ۱۳۶۴ تا ۱۳۷۷ (ه. ش)

سال	بازخرید خدمت	انفصال دائم	اخراج یا برکناری دائم	کل
۱۳۶۴	۲۴۵۸	۹۷۱	۱۲۰۵۴	۱۵۴۸۳
۱۳۶۵	۹۲۱۳	۱۲۱۰	۹۳۶۰	۱۹۷۸۳
۱۳۶۶	۳۶۸۵	۱۵۸	۵۰۹۳	۸۹۳۶
۱۳۶۷	۲۸۶۰	۲۴۸	۵۴۳۷	۸۵۴۵
۱۳۶۸	۲۴۶۹	۲۲۰	۳۷۰۵	۶۳۹۴
۱۳۶۹	۲۸۲۳	۲۴۸	۳۵۰۴	۶۵۸۵
۱۳۷۰	۱۹۲۹	۹۳۴	۴۲۵۹	۷۱۲۲

ادامه جدول ۹:

سال	بازخرید خدمت	انفصال دائم	اخراج یا برکناری دائم	کل
۱۳۷۱	۲۰۷۴	۶۸۰	۳۹۵۶	۶۷۱۰
۱۳۷۲	۴۶۲۸	۵۶۸	۴۴۸۵	۹۶۸۱
۱۳۷۳	۷۷۷۴	۵۵۷	۳۰۵۰	۱۱۳۸۱
۱۳۷۴	۹۴۲۰	۵۴۸	۲۸۳۶	۱۲۸۰۴
۱۳۷۵	۴۳۶۶	۲۸۷	۲۶۳۰	۷۲۸۳
۱۳۷۶	۲۲۵۶	۲۶۴	۲۶۰۲	۵۱۲۲
۱۳۷۷	۳۴۲۳	۲۵۲	۲۳۱۲	۵۹۸۷
جمع	۵۹۳۸۸	۷۱۴۵	۶۵۲۸۳	۱۳۱۸۱۶

مأخذ: کتابچه افت مستخدمان رسمی وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی، مدیریت آمار و اطلاع‌رسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۰ ه. ش.

البته آمار خروج از خدمت کارکنان دولت شامل موارد «بازنشسته»، «فوت یا شهادت» و «سایر» نیز می‌شد که به اقتضای موضوع مقاله، این آمارها ملحوظ نگردید.

از مقایسه ارقام جدول چنین استنباط می‌شود که از سال ۶۴ تا ۷۷ (ه. ش) در مجموع میزان ترک خدمت کارکنان رسمی دولت ۱۳۱۸۱۶ نفر بوده است که در این میان سال ۱۳۶۵ (ه. ش) با تعداد ۱۹۷۸۳ نفر و سال ۱۳۷۶ (ه. ش) با تعداد ۵۱۲۲ نفر به ترتیب بیشینه و کمینه را به خود اختصاص داده‌اند. میانگین ترک خدمت کارکنان رسمی دولت (بازخرید، انفصال دائم و اخراج یا برکناری دائم) در طول این چهارده سال معادل ۹۴۱۵ نفر برای هر سال بوده است که میزان کارکنان رسمی ترک خدمت کرده دولتی در سال‌های آخر (۷۵، ۷۶ و ۷۷) همگی زیر این میانگین است.

از آن‌جا که آمار کل کارکنان رسمی دولت در سال‌های مذکور متفاوت بوده نمی‌توان با احتساب نرخ خام ترک خدمت کارکنان، استنباط معتبری انجام داد. بدین منظور آمار کل کارکنان دولت در هر سال استخراج و نسبت ترک خدمت کارکنان به تفکیک بازخرید خدمت، انفصال دائم و اخراج یا برکناری دائم محاسبه گردید که نتایج آن در جدول ۱۰، نمایش داده شده است.

جدول ۱۰: نسبت ترک خدمت کارکنان رسمی یا ثابت وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی به آمار کل از سال ۱۳۶۴ تا ۱۳۷۷ (ه. ش)

سال	آمار کل کارکنان رسمی یا ثابت (نفر)*	نسبت بازخرید به آمار کل (درصد)	نسبت انفصال دائم به آمار کل (درصد)	نسبت اخراج یا برکناری به آمار کل (درصد)	نسبت جمع ترک خدمت به آمار کل (درصد)
۱۳۶۴	۱۱۷۶۶۵۳	۰/۲۱	۰/۰۸	۱/۰۲	۱/۳
۱۳۶۵	۱۱۹۵۹۶۷	۰/۷۷	۰/۱۰	۰/۷۸	۱/۶
۱۳۶۶	۱۲۱۵۲۸۱	۰/۳۰	۰/۰۱	۰/۴۲	۰/۷۳
۱۳۶۷	۱۲۳۹۳۸۹	۰/۲۳	۰/۰۲	۰/۴۴	۰/۶۹
۱۳۶۸	۱۳۰۵۰۶۰	۰/۱۹	۰/۰۲	۰/۲۸	۰/۴۹
۱۳۶۹	۱۳۷۰۷۳۱	۰/۲۱	۰/۰۲	۰/۲۶	۰/۴۸
۱۳۷۰	۱۴۳۶۴۰۲	۰/۱۳	۰/۰۶	۰/۳۰	۰/۵۰
۱۳۷۱	۱۴۸۶۲۱۲	۰/۱۴	۰/۰۵	۰/۲۵	۰/۴۵
۱۳۷۲	۱۶۰۱۶۹۴	۰/۲۹	۰/۰۴	۰/۲۸	۰/۶۰
۱۳۷۳	۱۶۱۰۸۱۷	۰/۴۸	۰/۰۳	۰/۱۹	۰/۷۱
۱۳۷۴	۱۶۱۹۹۴۰	۰/۵۸	۰/۰۳	۰/۱۸	۰/۷۹
۱۳۷۵	۱۷۴۳۱۶۴	۰/۲۵	۰/۰۲	۰/۱۵	۰/۴۲
۱۳۷۶	۱۸۶۶۳۸۹	۰/۱۲	۰/۰۱	۰/۱۴	۰/۲۷
۱۳۷۷	۱۸۸۰۲۳۷	۰/۱۸	۰/۰۱	۰/۱۲	۰/۳۲

مآخذ: مدیریت آمار و اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۰ (ه. ش).  
 \* از آن‌جا که تنها آمارهای سال‌های زوج موجود بود سال‌های فرد از جمع مستخدمان سال‌های زوج قبل و بعد، تقسیم بر ۲ برآورد شده است.

از مقایسه ارقام مندرج در جدول چنین استنباط می‌شود که در تمامی سال‌های بررسی شده، نسبت کارکنان رسمی یا ثابت دولت که ترک خدمت کرده‌اند به کل پرسنل رسمی دولت بسیار ناچیز است (از حداقل ۰/۲۷ درصد تا حداکثر ۱/۶ درصد).

همچنان که نتایج مندرج در جدول ۱۰ نشان می‌دهد، وقتی ارقام خام تبدیل به نسبت شدند بازهم یافته قبلی تأیید گردید. یعنی سال ۱۳۶۵ و سال ۱۳۷۶ (ه. ش) به ترتیب بیشینه و کمینه نسبت ترک خدمت‌کردگان رسمی دولت را به خود اختصاص داده‌اند تا جایی که نسبت سال ۱۳۶۵ حدود ۶ برابر سال ۱۳۷۶ است (۱/۶ درصد در مقابل ۰/۲۷ درصد). میانگین نسبت ترک خدمت‌کردگان رسمی دولت (بازخرید، انفصال دائم و اخراج یا برکناری دائم) در طول چهارده سال بررسی شده، معادل ۰/۶۷ درصد (کمتر از یک درصد) محاسبه شده است که نسبت ناچیزی است. با نگاهی دقیق به هر یک از ستون جداول مذکور می‌توان به راحتی تشخیص داد که یک رابطه خطی ساده (چه افزایشی و چه کاهش) میان ترک خدمت کارکنان رسمی دولت در سال‌های بررسی شده، وجود نداشته است. آزمون سری زمانی (برازش منحنی) نیز نشان داد که از میان منحنی‌های مختلف رگرسیونی، تابع سهمی درجه سوم بهترین برازش را با داده‌های مذکور دارا بوده است. ضریب تعیین  $R^2$  برای هر یک از متغیرهای وابسته یعنی «نسبت بازخریدها»، «نسبت انفصال دائم‌ها»، «نسبت اخراجی‌ها و یا برکناری‌های دائم» و «نسبت جمع ترک خدمت‌ها» با متغیر مستقل «سال» در تابع سهمی درجه سوم به ترتیب معادل ۰/۷۹، ۰/۸۹، ۰/۹۹ و ۰/۷۹ برآورد شده است در حالی که ضریب تعیین  $R^2$  رگرسیون خطی به ترتیب معادل ۰/۴۹، ۰/۳۰، ۰/۲۳ و ۰/۳۹ بود.

نیکویی برازش منحنی سهمی درجه سوم به این مجموعه داده‌ها بدین علت بود که در میان نسبت ترک خدمت‌کردگان رسمی دولت در سال‌های مختلف دو نقطه عطف وجود دارد که مسیر منحنی را تغییر داده است: یکی مربوط به سال ۱۳۶۶ (ه. ش) است که حدود ۰/۸۷ درصد نسبت را کاهش داده و دیگری مربوط به سال ۱۳۷۵ (ه. ش) است که مجدداً روند رو به صعود نسبت ترک‌کنندگان را ۰/۳۷ درصد کاهش داده است.

درک این مسئله که در طول این سال‌ها چه اتفاقاتی روی داده که به تغییر مسیر منحنی انجامیده نیازمند اطلاعات بیشتری است که طبعاً مبتنی بر تحقیقات آتی است. با این حال نگاهی اجمالی به یکی از مهم‌ترین برنامه‌های دولت جمهوری اسلامی ایران جهت افزایش تعهد سازمانی و جلوگیری از ترک خدمت کارکنان دولت یعنی «قانون نظام پرداخت هماهنگ حقوق و مزایا» ضروری به نظر می‌رسد.

## ۶- نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت

حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های دولتی مشمول قانون استخدام کشوری که از سال ۱۳۴۵ ه. ش (تاریخ تصویب قانون استخدام کشوری) براساس ضوابط مقرر در این قانون پرداخت می‌شد با اوج‌گیری مبارزات مردم در سال ۱۳۵۷ ه. ش از طریق تغییر ضریب و الحاق ماده ۱۵۱ قانون استخدام کشوری و احتساب سوابق خدمت غیررسمی به منزله خدمت رسمی، همچنین افزوده شدن مبلغ ثابت ۷۵۰۰ ریال به منزله فوق‌العاده شغل علاوه بر فوق‌العاده شغل قبلی، افزایش چشمگیری یافت (باباخانی، ۱۳۷۳، ۴۷). این تصعید حقوق با آهنگ رشد هزینه زندگی و سپس شروع جنگ و افزایش روزافزون قیمت کالاها و خدمات، رفته رفته ارزش خود را از دست داد و کارکنان دولت به‌خصوص بخش مشمول قانون استخدام کشوری به قشر آسیب‌پذیر جامعه میدل شدند. این در حالی بود که بخش خصوصی قدرت مقابله با تورم را بازیافته و دستمزد شاغلان خود را به نسبت معقولی افزایش می‌داد. کاهش ارزش حقوق و قدرت خرید کارکنان دولت از یک سو و عدم تناسب منطقی بین دستمزد کارکنان بخش خصوصی و دولتی از سوی دیگر، نارضایتی کارکنان دولت و بروز مشکلاتی در استخدام نیروی انسانی مورد نیاز دستگاه‌های دولتی، نقل و انتقال بی‌رویه کارکنان به مؤسساتی که از سطح پرداخت بالاتری برخوردار بودند و یا خروج از خدمت آنان را به دنبال داشت (همان، ۴۸).

از آنجایی که ایجاد تعادل منطقی بین شاخص هزینه زندگی و افزایش قیمت کالاها و خدمات با حقوق و مزایای کارکنان به‌رغم تمهیداتی که اندیشه شده و تصویب و اجرای قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی مصوب ۱۳۶۶/۱۰/۲۷ ه. ش میسر نشد، با ارائه گزارشات تحلیلی و اتکا به اهداف، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های قانون برنامه پنج‌ساله اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی راجع به چگونگی جذب و نگاهداشت نیروی انسانی مورد نیاز دستگاه‌های دولتی زمینه تهیه و پیشنهاد قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت فراهم شد و لایحه پیشنهادی در تاریخ ۱۳۷۰/۶/۱۳ ه. ش به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. مواردی از اهداف برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در جذب نیروی انسانی که نظام هماهنگ پرداخت برای تحقق بخشی از آن‌ها طراحی گردید به شرح ذیل است:



- ۱- استقرار نظام هماهنگ پرداخت حقوق و مزایا در دستگاه‌های دولتی؛
- ۲- ایجاد هماهنگی پرداخت بین بخش دولتی و خصوصی؛
- ۳- پرداخت حقوق و مزایا متناسب با هزینه زندگی؛
- ۴- برقراری نظام پرداخت متناسب با کارآیی فرد؛
- ۵- افزایش کمی و کیفی کمک‌های غیرنقدی و رفاهی کارکنان دولت؛
- ۶- افزایش میزان حقوق و مزایا و امکانات رفاهی کارکنان مناطق محروم به منظور جذب و نگه‌داشت آنان (صادقی‌نژاد، ۱۳۷۷، ۱۸۸).

مهم‌ترین پیام قانون نظام هماهنگ پرداخت مطابق تعریف دبیرخانه شورای عالی اداری عبارت از آن بوده که دولت بتواند نیروهای متخصص مورد نیاز خود را نگهداری و جذب نماید (همان، ۱۹۰).

اگر سال ۱۳۷۰ ه. ش، را به‌مثابه سال تصویب قانون نظام هماهنگ پرداخت مبنای مقایسه قرار دهیم آمارهای کارکنان رسمی ترک خدمت کرده (بازخرید، انفصال دائم و اخراج یا برکناری دائم) در هفت سال (۱۳۶۴ تا ۱۳۷۰ ه. ش) معادل ۷۲۸۴۸ نفر (۵/۸ درصد کل کارکنان رسمی دولت در سال‌های مذکور) بوده که این میزان برای هفت سال بعد از اجرای قانون نظام هماهنگ پرداخت یعنی سال‌های ۱۳۷۱ تا ۱۳۷۷ ه. ش به میزان ۵۸۹۶۸ نفر (۳/۶ درصد کل کارکنان رسمی دولت در سال‌های مذکور) رسید. البته این کاهش را نمی‌توان به قانون نظام هماهنگ پرداخت مرتبط دانست چرا که در سال‌های اولیه اجرای این قانون (۱۳۷۱ تا ۱۳۷۴ ه. ش) نه تنها میزان افت کارکنان کاهش نیافته بلکه نسبت به سال‌های قبل از تصویب نظام هماهنگ پرداخت، افزایش نیز یافته است. البته از سال ۱۳۷۵ ه. ش این روند معکوس شده است که منطقی‌تر نمی‌توان آن را به اجرای این قانون اسناد داد. مگر شواهد و اطلاعاتی ارائه گردد تا این مدعا ابطال شود. ارزیابی‌های پراکنده‌ای که از نتایج اجرای این قانون انجام پذیرفته همگی بر عدم موفقیت این قانون اتفاق نظر داشته‌اند. برای مثال، آقای حیدریاری در پژوهش خود (۱۳۷۴) با عنوان «بررسی تأثیر نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناطق محروم آموزش و پرورش استان لرستان» براساس یافته‌های تحقیق‌شان چنین نتیجه‌گیری نموده‌اند:

«نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت با شیوه اجرای فعلی نمی‌تواند باعث جذب و نگهداشت نیروی انسانی آموزشی مورد نیاز مناطق محروم شود چون این میزان پرداختی به کارکنان دولت توان هزینه‌های زندگی ضروری آن‌ها را ندارد» (صادقی‌نژاد، ۱۳۷۷، ۲۰۱).

در پژوهشی دیگر نیز اظهار گردیده که:

«پس از گذشت یک دهه از قانون «نظام پرداخت هماهنگ» بنا به نظر اکثر صاحب‌نظران به «نظام ناهماهنگ پرداخت» تبدیل گردیده است و دلیل آن هم فوق‌العاده‌های خاصی است که تحت عناوین مختلف و خصوصاً مزایا پرداخت می‌گردد» (خیاطی‌فرد، ۱۳۸۰، ۴۰).

به‌هرحال موفقیت این قانون در تحقق اهداف مذکور در قانون برنامه پنجساله اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ایجاد هماهنگی واقعی در پرداخت کارکنان دولت بستگی به وجود عواملی نظیر تأمین اعتبار موردنیاز، ضمانت اجرایی و مهار تورم اقتصادی داشت که با وجود تنگناهای مالی و در نتیجه تأخیر در اجرای بعضی مواد قانون و اجرای ناقص سایر مواد و به‌ویژه مقاومت برخی دستگاه‌های مشمول این قانون و همچنین تداوم تورم تاکنون نتیجه مطلوبی حاصل نشده است (باباخانی، ۱۳۷۳، ۴۹) چون:

نخست) هدف اساسی این قانون که هماهنگی پرداخت در سطح کلیه دستگاه‌ها (وزارتخانه‌ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی، نهادهای انقلاب اسلامی، بانک‌ها، شهرداری‌ها و نیز شرکت‌ها و مؤسساتی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر نام است) بوده است محقق نشد. چراکه بعضی وزارتخانه‌ها (مثل وزارت نفت و وزارت امور خارجه) و سازمان‌های دولتی این قانون را به اجرا درنیاورده و کماکان با اجرای مقررات خاص به پرداخت حقوق و مزایای کارکنان خود اقدام می‌نمایند.

دوم) قانون مذکور در سازمان‌های دولتی نیز به فراخور توان و استقلال و امکانات آن‌ها اجرا گردیده و هر یک تا حد امکان اجرای آن را با خواسته‌های خود منطبق ساخته و به شکل دلخواه درآورده‌اند. کارشناس نظام‌های استخدامی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در گفت‌وگوی

با بنده اظهار نمود که بانک‌ها چون داخل نظام هماهنگ پرداخت شده‌اند تفاوت پرداخت‌های خود را با بقیه سازمان‌های دولتی از طریق تفاوت در نحوه استخدام، مجدداً حفظ نمودند. یعنی افراد لیسانس در کلیه سازمان‌های دولتی با گروه ۸ ولی در بانک‌ها با گروه ۹ استخدام می‌شوند. همچنین این نابرابری در پرداخت‌ها در داخل نظام هماهنگ پرداخت از طریق فوق‌العاده شغل یا مزایاهای متفاوت باز تولید شده است.

به‌رحال شواهد و قرائنی وجود ندارد که نشان دهد قانون نظام هماهنگ پرداخت توانسته باشد در افزایش تعهد سازمانی و به تبع آن در کاهش میزان خروج از خدمت کارکنان دولت مؤثر واقع شده باشد. در مقابل تمامی پژوهشگران و صاحب‌نظران حتی کارشناسان سازمان امور اداری و استخدامی کشور بر عدم موفقیت این قانون در تحقق اهداف اصلی مذکور در برنامه پنجساله توسعه ایران تأکید می‌نمایند.

### پی‌نوشت

۱- مشخصات این مقاله پژوهشی به شرح ذیل است:

Organizational Commitment: A Decision Process Model, P.G. Herbst. Acto-Sociological, (1963). Vol.7, No.1. 35-45.

۲- مورد کره جنوبی و پاکستان از پایان‌نامه مجید کریم‌زاده با عنوان «مقایسه تعهد سازمانی کارکنان در

سازمان صنایع دفاع»، ۱۳۷۷، صفحات ۱۶ تا ۱۹ استخراج شده است.

## منابع و مأخذ

### الف - فارسی

- احمدی. مؤگان (۱۳۷۸). «تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت مخابرات استان تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- اسماعیلی. کوروش (خرداد ۱۳۸۰). «تعهد سازمانی». مجله تدبیر. ش ۱۱۲.
- اشرفی. بزرگ (۱۳۷۴). «تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس.
- امیری. محمد (۱۳۷۶). «تعیین‌کننده‌های موفقیت تحصیلی، شغلی و تعهد سازمانی فارغ‌التحصیلان دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز». پایان‌نامه کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی. دانشگاه شیراز.
- باباخانی. زهرا (بهار ۱۳۷۳). «نقش نظام پرداخت در افزایش بهره‌مندی کارکنان دولت». فصلنامه تحول اداری. ش ۶-۷.
- بیکر. ترز (۱۳۷۷). نحوه انجام تحقیقات اجتماعی. هوشنگ نایی. انتشارات روش.
- تدریس حسنی. داریوش (۱۳۷۲). «بررسی رابطه خشنودی شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی بین دانشجویان معلمان ضمن خدمت شرق گیلان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- تقی‌زاده بیرامی. غفور (۱۳۷۶). «بررسی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی در کارکنان واحدهای صنعتی بنیاد جانبازان و مستضعفان انقلاب اسلامی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبائی.
- جوشنگ ریگی. خداداد (۱۳۷۷). «بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- چلبی. مسعود (۱۳۷۷). بررسی تجربی اخلاق کار در ایران. مرکز پژوهش‌های بنیادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

- خاکی. غلامرضا (۱۳۷۶). «نقش تعهد سازمانی در بهره‌مندی». فصلنامه نامه پژوهش. ش ۵.
- خیاطی فرد. مهدی (۱۳۸۰). «مقایسه عوامل نظام پرداخت کارکنان دولت قبل و بعد از نظام هماهنگ پرداخت». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دولت‌آبادی فراهانی. رضا (۱۳۷۸). «بررسی تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی و رابطه آن با عملکرد شاغلین». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه شهید بهشتی.
- رشیدپور. ماندانا (۱۳۸۰). «بررسی رابطه تعهد سازمانی با تمایل به ماندن در شغل و عملکرد کارکنان حرفه‌ای در سازمان حسابرسی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. مرکز مدیریت دولتی.
- راندل. دونا (۱۳۷۴). «تعهد و سازمان: نگرش مجدد به انسان سازمانی». ترجمه اسفندیار فرح‌وند. فصلنامه زمیته. سال پنجم. شماره‌های ۷۴-۵۱-۵۲.
- ساروقی. احمد (۱۳۷۵). «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان شرکت راه‌آهن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه تهران.
- سالارزهی. حبیب‌الله (۱۳۷۸). «بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان جهاد سازندگی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی.
- سزاوار ذاکریان. رضا (۱۳۷۷). «بررسی بستگی ویژگی‌های ساختاری بر تعهد سازمانی کارکنان در اداره کل بهزیستی شهرستان مشهد». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی. دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- سلاجقه. پیمان (۱۳۷۷). «بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران سطوح مختلف در صنایع کرمان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- شکرکن. حسین و پاکاری. عبدالله (۱۳۷۰). «رابطه بین تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و خشنودی شغلی با تمایل به ترک شغل و عملکرد شغلی در بین پرسنل شرکت ملی نفت».
- صادقی نژاد. عباس (۱۳۷۷). «تأثیر اجرای نظام هماهنگ پرداخت بر رضایت‌مندی کارکنان سازمان مرکزی شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- عباس‌زاده. میرمحمد (۱۳۷۴). وجدان‌کار. آرشیا. ارومیه.
- عباسی. خدایار (۱۳۷۹). «تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت کارکنان در معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. مرکز مدیریت دولتی.
- عبداللهی. حمیدرضا (۱۳۷۸). «بررسی تأثیر شیوه‌های رهبری بر میزان ترک خدمت کارکنان در ادارات آموزش و پرورش استان مرکزی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فاطمی. غلامعلی (۱۳۵۳). خروج از خدمت کارکنان در وزارت آب و برق و علل آن از تاریخ ۱/۱/۱۳۵۰ تا ۱۳۵۳/۴/۳۱. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قلی‌پور. خدمت (۱۳۷۷). «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر بقا و ماندگاری کارکنان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی. دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- کریم‌زاده. مجید (۱۳۷۷). «مقایسه تعهد سازمانی کارکنان در سازمان صنایع دفاع». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی. دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- کورمن. آبراهام (۱۳۷۰). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی. حسین شکرکن. رشد.
- مجیدی. عبدالله (۱۳۷۷). «تأثیر جابه‌جایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس.
- مرتضوی. شهرناز (بهار ۱۳۷۸). «بررسی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و امنیت کاری». فصلنامه مطالعات و مدیریت. ش ۱. دوره سوم.
- مشبکی. اصغر (۱۳۷۶). «رابطه تعهد سازمانی با تحول اداری». فصلنامه نامه پژوهش. ش ۵.
- هاشمی. سیدرضا (۱۳۷۶). «بررسی میزان تعلق و وفاداری کارشناسان به سازمان و عوامل مؤثر بر آن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی.
- یعقوبی. نورمحمد (۱۳۷۸). «پژوهشی پیرامون مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی آنان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی.
- مولایی. ناصر (۱۳۷۸). «پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت

ملی مناطق نفت‌خیز جنوب (اهواز)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه علامه طباطبائی.

### ب - انگلیسی

- Adigun. Isaac. O. (1999). "A Comparative study of factors influencing organizational commitment". *International Journal of Management*. 16.

- Allen. Natalie & Meyer John. P. (1991). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*. 63.

- Blau. Gary (1985). "The measurement and Prediction of career commitment". *Journal of Occupational Psychology*. 58.

- Brett. John F. Corn William L. & Slocum. John W. (1995). "Economic Dependency onwork: A moderator of the relationship between organizational commitment and Performance". *Academy of Management Journal*. 38.

- Brook. Pual & Russel. Daniel (1988). "Discriminant Validation of measures of Job satisfaction. Job involvement and Organizational commitment". *Journal of applied Psychology*. 73.

- Cohen. Aaron (1992). "Antecedents of organizational commitment". *Journal of Organizational behavior*. 13.

- Cohen. Aaron (1993). "Organizational Commitment and turnover: A meta analysis". *Academy of management Journal*. 36.

- Greenberg. Jerald & Baron Robert. A. (2000). "Behavior in Organizations". New Jersey.

- Hortmann. Linely & Bambacas. Mary (2000). "Organizational Commitment". *International Journal of Organizational Analysis*. 8.

- Hunt, Shelby & Morgan Robert, M. (1994). "Organizational Commitment: one of many commitments or key mediating construct?". *Academy of management Journal*. 37.
- Iverson, Roderick & Parimal, Roy (1994). "Acausal model of behavioral Commitment". *Journal of management*. 20.
- Lincoln, James & Kalleberge Arne, L. (1985). "Work Organization and Workforce Commitment". *American Sociological Review*. 50.
- Mathieu and Zajac (1990). "A review and meta analysis of the antecedents, Correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*. 108.
- Nick, Oliver (1990). "Work rewards, Work values and organizational commitment in an employee-owned firm". *Human Relations*. 43.
- Oreilly, C.A. and Chatman, J. (1980). "Organizational Commitment and Psychological attachment". *Journal of Applied Psychology*. 71.
- Poch, Bunnak & Jones James, D. (2000). "Organizational Commitment: A comparative analysis of its antecedents among profit and non-profit organizations". Dept Sociology.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulion, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*. 59.
- Reichers, R.E. (1985). "A Review and reconcentration of organizational commitment". *Academy of Management Review*. 10.
- Robbins, Stephan (1993). "Organizational behavior". Sixth edition. Prentice-Hall. International Editions.
- Roberts, James., Coulson, Kevin R. & Chonko, Lawrence, B. (1999). "Salesperson perceptions of equity and Justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover". *Journal of Marketing Theory and Practice*. 7.
- Somers, M.J. (1995). "Organizational Commitment and Absenteeism". *Journal Organizational Behavior*. No.16.