

تأثیر انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

دکتر یوسف محمدی مقدم - استادیار دانشگاه علوم انتظامی
دکتر نادر شیخ الاسلامی - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال
داریوش امامی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

میزان اثر گذاری انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی کارکنان در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی بحث این مقاله است. سوال این است که: تاثیر متغیر انعطاف پذیری ساعات کاری بر روی تعهد شغلی کارکنان در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چگونه است؟ در این بررسی ابتدا نظریات صاحب نظران مختلف مرتبط با موضوع، ارائه و سپس تحقیقات مرتبط مورد نقد و بررسی قرار گرفت. مشخص گردید که انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی تاثیر دارد. با توجه به نتایج بررسی می توان اذعان داشت که توجه به عواملی چون انعطاف پذیری ساعات کاری موجب افزایش تعهد شغلی کارکنان در سازمان خواهد شد.

واژگان کلیدی: انعطاف پذیری ساعات کاری؛ تعهد شغلی؛ وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بیان مسأله، اهمیت و ضرورت تحقیق

در واقع انسانها دارایی های هوشمند یا محمل های شایسته سازمانها هستند و بی تردید این دارایی ها زمانی از حداکثر ظرفیتهای خود استفاده می کنند که در یک محیط با نشاط، شور و شوق، چالش انگیز، بدور از استرس و تنش زندگی کنند. بر اساس نظریات موجود، نیروی انسانی بعنوان منبعی با دوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد، رمز مزیت رقابتی با ثبات یا پایدار توسعه منابع انسانی است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۱۸). پارادایم ها و چارچوب های فکری جدید و دگرگونی های عمیقی که در حوزه و عرصه منابع انسانی پدید آمده، راه را برای بهره گیری بیشتر از توان و تخصص کارکنان سازمانها هموار نموده است. بهترین و مفیدترین عمر انسانها در سازمانها می گذرد و عملکرد سازمان از لحاظ کارایی و اثر بخشی تا حد قابل ملاحظه ای به کاربرد مناسب، صحیح و موثر این افراد که تحت عنوان منابع انسانی سازمان یاد می شوند، بستگی دارد. بطور کلی نگرش سازمانها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و از او به عنوان «سرمایه های هوشمند» یا «دارایی و منابع پر ارزش» یاد می کنند (مارکوس و کافمن، ۱۳۸۱: ۳۳).

بسیاری از سازمانها برای استفاده مناسب از منابع انسانی اقدام به تدوین استراتژی منابع انسانی می کنند و از این طریق تلاش می کنند سیاستها و روشهای منابع انسانی را با اهداف استراتژیک و اهداف سازمان مرتبط سازند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۱۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی که در آن استراتژی منابع انسانی جزئی یا بخشی از سازمان است، نقشه راهی می شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می کنند.

بر این اساس میزان اثرگذاری انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی مورد توجه است. چرا که وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی به دلیل گستره، اندازه و حجم منابع انسانی آن از یکسو و ترکیب خاص مراجعه کنندگان و استفاده کنندگان از خدمات آن از سوی دیگر، از حساسیت و موقعیت خاص و بسیار مناسبی برخوردار است.

اهمیت موضوع در چارچوب اهمیت متغیرهای «تعهد شغلی و

از خدمات این دستگاه اجرایی (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) زمینه سازی به منظور تامین رضایت کارکنان و افزایش بازدهی و بهره وری. چه به اعتقاد صاحب نظران، هر گاه سازمانها به موضوع تعهد شغلی پرداخته اند همواره به دستاوردهای بزرگ بهره وری نائل شده اند.

مبانی نظری

در این مقاله ابتدا نظریات صاحب نظران مختلف، ارائه و سپس تحقیقات مرتبط مورد نقد و بررسی قرار گرفت. بنابراین مفاهیمی که در بررسی مورد استفاده قرار گرفته است ترکیبی از مفاهیم حاصل از نقد نظریات صاحب نظران و نقد منابع پژوهشی است.

بخش اول: ادبیات تحقیق

۱- انعطاف پذیری ساعات کاری

سیر تاریخی

بعد از جنگ‌های جهانی، سرمایه داران و کارفرمایان روز به روز قدرت بیشتری پیدا کردند و به مرور شرکتها قوانین و مقررات سخت گیرانه تری در مورد نیروهای کار خود اجرا نمودند. ساعات کاری طولانی و مرخصی های محدود از این موارد بود. مدیران به شدت به دنبال افزایش بهره وری بوده و قوانین اداری و بوروکراسی بر زندگی کارکنان این شرکت ها سایه انداخته بود، اما با شروع قرن بیست و یکم به مرور شکل زندگی کارکنان تغییر کرد که این امر روی کار آنها نیز تاثیر گذاشت. یکی از مهم ترین این تغییرات، افزایش اشتغال زن ها بود. به این صورت والدین هر دو شاغل بوده و مشکلات خانوادگی افزایش یافت، اما تلاش های فعالان کارگری و درخواست های کارکنان باعث شد که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته حتی قوانینی در جهت حمایت از کارکنان و لزوم ارائه ساعات کاری منعطف به آنها وضع شود.

ساعت کاری منعطف یک برنامه کاری متغیر است که در مقابل ساعت کاری سنتی پدید آمد؛ که کارکنان را ملزم به حضور در محل کار از ساعت ۸ صبح تا ۱۶ بعدازظهر می کرد، البته در این بین معمولاً یک زمان محوری (معمولاً ۵۰ درصد از ساعات کاری) تعیین می شود که از تمامی کارمندان انتظار می رود که در آن ساعات حضور داشته باشند؛ سیاست ساعت کاری منعطف به کارکنان اجازه می دهد تصمیم بگیرند که چه زمانی کار کرده و چه زمانی به کار خود خاتمه دهند. این سیاست، مزایای مختلفی

سازمانی و «انعطاف پذیری ساعات کاری» قابل تبیین است. لوتانز (به نقل از عراقی، ۱۳۷۷) اظهار می دارد که در متون تحقیقی، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است. تعهد و پای بندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر ساختارهای مهمی مانند جابه جایی و غیبت اثر می گذارند. همچنین تعهد و پای بندی می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پای بندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. مدیران باید تعهد و پای بندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پای بندی را بیشتر کنند (مورهد، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۴). اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزش های اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می شوند. اهمیت بررسی انعطاف پذیری ساعات کاری و آگاهی از میزان تعهد شغلی کارکنان زمانی بیشتر آشکار می شود که بدانیم یکی از دلایل اصلی افت عملکرد کارکنان، تعهد شغلی پایین آنان است. عدم تعهد شغلی، هزینه های سنگینی به سازمان تحمیل میکند. نتایج این بررسی میتواند مبنای برنامه ریزی در جهت ارتقاء تعهدات شغلی کارکنان وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی قرار گیرد. هدف از این بررسی، تشخیص تاثیر انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می باشد. همچنان که مستحضرد نتایج مطالعات موردی قابل تعمیم به سایر دستگاهها نمی باشد، لیکن این بررسی می تواند به عنوان الگوی کلی برای سایر محققین عمل نموده و مشخصاً توسط مدیریت منابع توسعه دستگاه جهت بهبود عملکرد و ارتقای کارایی و بهره وری نیروی انسانی به کار گرفته شود.

در کنار این مطالب برخی دیگر از دلایل اهمیت و ضرورت پرداختن به این موضوع عبارتند از اطلاع رسانی به مدیریت و کمک در جهت کسب بینش درست و عمیق از منابع انسانی و محیط کاری آنها؛ کمک به تصمیم گیری و تصمیم سازیهای دقیق و کارآمد؛ بستر سازی به منظور تامین رضایت استفاده کنندگان

برای کارکنان دارد که می توان از امکان انطباق با برنامه سیستم حمل و نقل عمومی، انطباق با برنامه فرزندان، ترافیک مسیر رفت و آمد و... اشاره کرد.

تاریخچه ساعات کاری انعطاف پذیر را باید در بریتانیا جستجو کرد. فردی به نام هاله در سال ۱۹۷۱ شرکتی در بریتانیا تاسیس کرده و سیاست ساعت کاری منعطف را برای اولین بار پیاده سازی کرد. به همین دلیل است که هنوز هم این سیستم به نام او و شرکت وی شناخته می شود. در بهار سال ۲۰۰۳ طبق آمارهای رسمی، ۱۷/۷ درصد از مردان و ۲۶/۷ درصد از کل شاغلان بریتانیا براساس ساعات کاری انعطاف پذیر استخدام شده بودند. امروزه، در این کشور ساعات کاری انعطاف پذیر در هر دو بخش دولتی و خصوصی مرسوم است. این شیوه کاری، معمولاً در پست های مدیریتی، پشتیبانی بانکی، سازمان های تبلیغاتی و مراکز مشاوره بیشتر دیده میشود.

۱-۲- انعطاف پذیری زمان کار

زمان کار سنتی کار تمام وقت در ساعات معینی از روز و روزهای معینی در هفته، زمانهای ثابت شروع و پایان کار و دوره های ثابت استراحت روزانه که همه از پیش تعیین شده بودند را در بر میگرفت، به طوری که تمام کارگران جدول زمانی یکسانی داشتند. این الگو کم کم مورد عدم رضایت بسیاری از کارگران و کارفرمایان قرار گرفت، در نتیجه ترتیبات زمان کار تغییر یافت. دلایل مستقیم تغییر ترتیبات زمان کار متفاوتند. در برخی موارد، زمان کار منعطف وسیله ای برای کاهش اضافه کاری است. در مواردی امتیازی است که کارگران در قبال پذیرش زمان کار کوتاهتر به کارفرمایان می دهند و مهم تر از همه وسیله ای برای افزایش توانمندی بنگاه در پاسخ سریع به تغییرات در تقاضا برای کالاها و خدمات می باشد. ترتیبات انعطاف پذیری زمان کار به طور عمده عبارتند از: نوبت کاری، سالیانه کردن زمان کار، ساعت کار ماهانه، هفتگی و روزانه، کار پاره وقت و غیره (اوزاکی، ۱۹۹۹).

زمان کار سنتی شامل کار تمام وقت در تعداد ساعات معینی از روز (مثل ۸ ساعت) و تعداد روزهای معینی از هفته (مثل ۵ روز) زمانهای شروع و پایان کار مشخص و دوره های استراحت روزانه می شد که همه از پیش تعیین شده بودند و تمام کارگران در یک گروه تعریف شده جدول زمانی یکسانی داشتند. این الگو بتدریج

1- Work Time flexibility

نارضایتی بسیاری از کارگران و کارفرمایان را موجب شد. بنابراین در کشورهایی که تعداد رو به رشدی نیز هستند، اخیراً تجربه های مختلفی در زمینه انواع جدید ترتیبات زمان کار انجام شده است. به عنوان مثال، در فرانسه زمان کار منعطف از دهه ۱۹۸۰ به عنوان روشی موثر جهت افزایش انعطاف پذیری بازار کار توسط دولت به کار گرفته شده است. دلایل تغییر ترتیبات زمان کار متفاوت اند. در بعضی از موارد زمان کار منعطف یا ابزاری برای حذف اضافه کاری و یا وسیله ای برای کاهش آن است. در موارد دیگر می تواند امتیازی باشد که کارگران در ازای توافق با زمان کار کوتاهتر از کارفرما دریافت می کنند. انعطاف پذیری زمان کار توانمندی بنگاه را در پاسخ سریع و در حداقل زمان ممکن به تغییرات در تقاضا کالاها و خدمات افزایش می دهد (اوزاکی، ۱۹۹۹).

بحث انعطاف پذیری زمان کار، بحث جدیدی نیست. در بسیاری از کشورها ترتیباتی مثل نوبت کاری، کار شب و کار آخر هفته برای مدت طولانی وجود داشته، هر چند محدود به حرفه ها و بخشهای خاص مثل هتلها، رستورانها، خدمات بهداشتی و بعضی از صنایع تولیدی بوده است. امروزه تفاوت اصلی در گسترش انعطاف پذیری زمان کار به اشکال مختلف انعطاف پذیری که توسط کارفرمایان استفاده می شود بر می گردد و طیفی از ساعات کار سالیانه، هفته های کاری کوتاهتر و مرخصی منعطف تر را شامل می شود (سایت سازمان بین المللی کار)، (اوزاکی، ۱۹۹۹).

۱-۳- سالیانه کردن زمان کار

سالانه کردن یعنی محاسبه ساعات کار هفتگی به طور سالیانه، در نتیجه زمان کار می تواند از یک هفته به هفته دیگر تغییر یابد (به عنوان مثال اگر ساعات کار کلی سالیانه ۲۰۰۰ ساعت باشد این ۲۰۰۰ ساعت با توجه به نیازهای متغیر تولید به طور هفتگی تقسیم می شود). مشخصه ساعات کار سالیانه این است که ساعات کار در طول سال سقف مشخص و لذا پرداخت مشخصی داشته، هیچ پرداختی با عنوان اضافه کاری بیش از محدوده ساعات کلی تعیین شده صورت نمی گیرد. اغلب به منظور جذاب کردن ساعات کار سالیانه برای کارگران، سالیانه کردن با کاهش ساعات کار کلی همراه است، مثل مورد فرانسه، ایتالیا، هلند، اسپانیا و انگلستان. انگلستان، به طور گسترده ای از ساعات کار سالیانه به خصوص در صنایعی که تقاضا در آن متغیر و غیر قابل پیش بینی است استفاده می کند. این کار به صورت ارائه نوبت های کاری ۱۲

2- Annualization of Work Time

نرمال به حساب نمی آید، حتی اگر ساعات کار در هفته‌های بعدی کاهش یابد (اوزاکی، ۱۹۹۹).

۱-۴- ساعات کار روزانه و هفتگی

سازماندهی ساعات کار روزانه و هفتگی، انعطاف قابل ملاحظه‌ای در تعداد رو به رشدی از کشورها بوجود آورده است. در بسیاری از موارد این کار از طریق تصویب قوانین و مقرراتی است که به شرکا اجتماعی اجازه می دهد در ترتیبات زمان کار نوآوری بیشتری اعمال کنند. موانع قانونی کار پایان هفته نیز در بسیاری از کشورها کاهش یافته است. انعطاف پذیر کردن ساعات کار هفتگی و روزانه معمولاً برای افزایش توان بنگاه جهت بهره برداری کامل از توان عملیاتی خود و از طریق گسترش ساعات کار و تقویت مدیریت زمان صورت می گیرد (اوزاکی، ۱۹۹۹).

استرالیا و نیوزیلند نمونه‌هایی از انعطاف پذیری زمان کار هستند. امروزه در استرالیا زمان کار هفتگی اکثریت کارگران منعطف است، به طوری که ۳۷ درصد آنها ۴۰ ساعت در هفته ۳۷ درصد بیش از ۴۰ ساعت و ۲۶ درصد کمتر از ۴۰ ساعت در هفته کار می کنند، پیمایشی در فوریه ۱۹۹۵ انجام گرفت که نشان می دهد ۷۰ درصد توافقات بنگاه درباره ساعات کار منعطف می باشد. از بین اینها ۶۶ درصد مربوط به انعطاف پذیری زمانهای شروع و خاتمه کار، ۲۹ درصد روزهای کاری منعطف، ۲۰ درصد ساعات تغذیه و استراحت منعطف برای اجتناب از قطع تولید و ۱۵ درصد بقیه درباره نوبتهای کاری منعطف بودند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در نیوزیلند اخیراً درصد کارگرانی که روزهای شنبه و یکشنبه را به عنوان قسمتی از هفته کاری معمول کار می کنند افزایش یافته است. کارگران تحت پوشش توافقات جمعی زمان کار نیز از ۳۰ درصد در سال ۹۳-۱۹۹۲ به ۴۱ درصد در سال ۹۵-۱۹۹۴ در بخش‌هایی مثل هتلها، رستوران‌ها، خرده فروشی، کشاورزی، خدمات اجتماعی، بهداشتی و معدن افزایش یافته است. در فرانسه، بر طبق مصوبه سال ۱۹۹۳ در خصوص کار، اشتغال و آموزش حرفه ای، به بنگاه‌ها در بخش‌های خدماتی و تجاری، اجازه کار در یکشنبه‌ها داده شده است. در نتیجه بسیاری از کسب و کارها، به خصوص فروشگاه‌های مناطق توریستی اجازه فعالیت در روز یکشنبه را دارند. در بخش تولید نیز امکان استفاده از کار یکشنبه، منجر به افزایش استفاده از جدول کاری غیر از جداول ثابت هفتگی شد. در هلند مصوبه سال ۱۹۹۴ در خصوص زمان

ساعته، هفته‌های ۷ روزه با ساعات کار کوتاهتر (و پرداخت اضافه کار) انجام می گیرد. یکی از نتایج زمان کار سالیانه در انگلستان این است که کارگران بیشتری بیش از ۴۸ ساعت در هفته نسبت به دیگر کشورهای اروپایی به خصوص در ارتباطات و حمل و نقل کار می کنند.

در فرانسه طی مصوبه‌ای امکان انعطاف پذیر کردن زمان کار هفتگی یا زمان کار سالیانه و کاهش زمان کار کلی مطرح گردید. از آن زمان به بعد تعداد قابل توجهی از بنگاههای تولیدی تمایل به اعمال زمان کار سالیانه به منظور تطبیق با تغییرات تقاضا از خود نشان دادند. در ایتالیا، ساعات کار سالیانه بر طبق توافقات جمعی، در سطح صنایع تعیین می شود. به عنوان مثال در صنعت بافندگی طی توافقی ملی در سال ۱۹۹۵ به شرکتهای بافندگی اجازه داده شد، با توجه به تغییرات نیازهای تولید، جداول کاری منعطف برای زمانهای مشخصی از سال تدوین کنند، به شرطی که ساعات اضافه کاری هر کارگر نیز از ۹۶ ساعت در سال تجاوز نکنند. در دوره‌هایی که تقاضای تولید بسیار بالاست ممکن است از کارگران درخواست کار بیش از ۴۰ ساعت در هفته صورت گیرد اما در زمانهایی که تقاضای تولید کمتر است، کمتر از ۴۰ ساعت در هفته تقاضا گردد. میزان دریافتی کارگران نیز طی هر دو هفته کاری (با ساعات کاری طولانی یا کوتاه) یکسان است. در هلند هم که ساعات کاری بطور سالیانه محاسبه می شود، بسیاری از توافقات بر مبنای رویه‌های کاری طولانی تر (۹ ساعت در روز) اما هفته‌های کاری کوتاهتر (۴ روز در هفته) صورت گرفته، در نتیجه متوسط طول هفته‌های کاری کاهش می یابد. در اسپانیا، توافق جمعی در شرکت کابل آلکاتل زمان کاری سالیانه را به شکل هفته‌های کاری طولانی تر در نیمه دوم سال، زمانی که سطح بالاتری از تقاضا برای تولید وجود دارد، معرفی کرده است. در برخی کشورها برای ساعات کاری سالیانه محدودیتهای قانونی وجود دارد. مثلاً در نروژ متوسط ساعات کار یک دوره (یک ساله) تنها از طریق توافق صورت گرفته بین شرکا اجتماعی تعیین می شود و در طول دوره ساعات فراتر از آن فقط با اجازه هیات بازرسی کار قابل افزایش است. در هر حال ساعات کار نباید از ۴۸ ساعت در هفته و ۹ ساعت در روز تجاوز کند. در مقابل ساعات کار سالیانه برای کارگران غیر حقوق بگیر در ایالات متحده ممنوع است، زیرا بر طبق قانون زمان کار، فراتر از ۴۰ ساعت در هفته جز ساعات اضافه کاری محاسبه شده و ساعات

کار به شرکتها اجازه داد زمان کار را با توجه به نیازهای فردی خودشان تنظیم کنند و زمان فعالیت را افزایش دهند (کار پایان هفته نیز انجام گیرد) (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در اسپانیا حداکثر ساعات کار هفتگی ۴۰ ساعت با حداکثر ۹ ساعت در روز و حداکثر یک روز و نیم استراحت در هفته می باشد.

به هر حال همانطور که قبلا اشاره شد، توافقات جمعی می تواند این الگوها را تغییر داده، توزیع متغیری از ساعات کار در طول سال ایجاد کند. به عنوان مثال طی توافقی در صنعت بافندگی، بنگاهها اجازه یافتند که ساعات کار هفتگی را به ۵۰ ساعت در یک دوره ۱۳ هفته در سال (که نیازهای تولید بالاست) تغییر دهند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

طولانی کردن ساعات کار فروشگاهها در زمان های خاصی روند مهمی در بسیاری از کشورها بوده است. به عنوان مثال دولت هلند در سال ۱۹۹۶ اقدام به آزاد گذاشتن ساعات کار فروشگاهها نمود و به فروشگاهها اجازه داد از ساعت ۶ صبح الی ۲۲ از روز دوشنبه تا یکشنبه باز باشند و نیز دولتهای محلی را مختار کرد اجازه فعالیت فروشگاهها در حداکثر ۱۲ یکشنبه از سال را بدهند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

اخیرا ساعات فعالیت منقطع در صنعت بانکداری و خدمات عمومی گسترش یافته است. این روند به خصوص در بسیاری از کشورهای اتحادیه اروپا چشمگیر است. به عنوان مثال در فرانسه و ایتالیا تعداد روزافزونی از بانکها روزهای دوشنبه به جای ارائه خدمات به مشتریان به امور حسابرسی ویژه بانک می پردازند. در نروژ کارکنان بانک و کارکنان دولت در تابستان که اشتیاق بیشتری به فراغت داشته و حجم فعالیتهای آنان کمتر است ساعات کوتاهتری کار می کنند در مقابل در زمستان که حجم فعالیتهای بیشتر است مدت طولانی تری کاری می کنند. در ایتالیا در سال ۱۹۹۶ توافق شد که ادارات پست در تعطیلات عمومی باز باشند. بنابراین ادارات پست مرکزی در ۱۵ شهر بزرگ از ساعت ۸/۳۰ تا ۹/۳۰ عصر در بخش خدمات عمومی به صورت آزمایشی باز بودند. طی دوره آزمایشی ادارات پست مورد نظر توسط کارکنان موقت دارای قرارداد سه ماهه اداره می شدند. در فرانسه در نتیجه توافق جمعی حاصل شده در ژانویه ۱۹۹۷، ساعات کار بسیاری از ادارات برق به روزی ۱۴ ساعت (۶ صبح تا ۲۰) و هفته ای ۶ روز افزایش یافت. این تغییرات در مقابل کاهش ساعات کار روزانه بود. احتمالا از کارکنان پاره وقت استفاده می کردند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

ساعات کار منقطع در بعضی از کشورهای آمریکای لاتین نیز در حال گسترش است. در این کشورها به طور سنتی ساعات کار قبلا در قانون تعیین شده است. در برزیل قانون سال ۱۹۸۸ طیف وسیعی از انعطاف پذیری زمان کار را معرفی کرده است. هر چند قانون مذکور ساعات کاری روزانه را ۸ ساعت و ساعات کاری هفتگی را ۴۴ ساعت اعلام کرده، اما اجازه توافق جمعی در تغییر ساعات کار و جبران خدمت مناسب برای ساعات کار اضافه (به شکل پرداخت یا مرخصی) را داده است. در سالهای اخیر توافقات جمعی در بسیاری از شرکتهای چند ملیتی به طور روز افزونی استفاده از این جایگزین را تجویز کرده اند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در آرژانتین قانون اشتغال ملی سال ۱۹۹۱ در زمان کار انعطاف اعمال کرده، به این ترتیب که اجازه تنظیم زمان کار هفتگی، ماهیانه، فصلی، شش ماهه و یک ساله را داده است. در سالهای اخیر توافقات جمعی به طور وسیعی استفاده از این جایگزین ها را به رسمیت شناخته اند. به عنوان مثال کارکنان "متروگاس" تحت پوشش توافقات جمعی قرار دارند که طبق آن ساعات کار به صورت چهار روز کار و سه یا چهار روز استراحت می باشد. به همین طریق در ونزوئلا محدودیتهای اعمال شده بر ساعات کار با توافق کارگران و کارفرمایان قابل تغییر است، اگر ساعات کار در یک دوره دو ماهه از ۴۴ ساعت در هفته تجاوز کند هیچ اضافه کاری برای

که از سطح درآمدی پایین برخوردارند، تمایل به انجام اضافه کار دارند. در هر حال استفاده مفرط از اضافه کار، هزینه‌هایی در بردارد که برای بنگاهها تحمل آن مشکل است (اوزاکی، ۱۹۹۹).

بنابراین در بسیاری از کشورها برای کاهش هزینه اضافه کار تلاشهایی صورت گرفته است. یکی از این تلاشها جبران خدمت به صورت اعطای زمان استراحت بیشتر در ازای اضافه کار، به جای پرداخت نقدی می‌باشد. در بعضی از بخشها مثل هتلها و رستورانها سالهای زیادی به این نحو عمل میشده و در بسیاری از کشورها در حال گسترش به بخشهای دیگر است. مرخصی بیشتر نیز جایگزین دیگری است که برای جبران کار مفرط به کارگران داده می‌شود، البته در بهره‌وری بنگاه نیز موثر است. به عنوان مثال اگر کارگران دوره‌های استراحت را جمع کرده و زمانی که حجم فعالیت بنگاه کمتر است به مرخصی طولانی‌تر بروند، بنگاهها بدون تحمل هزینه اضافه کار، زحمات کارگران را جبران می‌کنند. به عنوان مثال در فرانسه تعداد زیادی از شرکتهای عنوان کرده‌اند که اضافه‌کار را به جای پرداخت ساعتی بیشتر، با دادن دوره‌های استراحت بیشتر جبران می‌کنند. در ایتالیا مصوبه سال ۱۹۹۷ اجازه جبران اضافه کار را از طریق زمان استراحت به جای پرداخت (البته در دوره‌های فعالیت کم) داده است. شرکت راه آهن نیز مفهوم "بانک زمان کار" را با آستانه ۱۲۰ ساعت در سال معرفی کرده است. طبق این طرح، تنها در صورتی که ساعات اضافه کاری کارگران از ۱۲۰ ساعت در سال بیشتر باشد اضافه کار به آنها پرداخت می‌شود. طبقه جبران اضافه کار در بسیاری از کشورها در حال تغییر است. در اسپانیا، جبران اضافه کار در بسیاری از کشورها در حال تغییر است. در اسپانیا، جبران اضافه کار حداقل ۱۷۵ درصد نرخ ساعات معمولی و ۱۲۵ درصد ساعات کار شبانه بود، اما طی مصوبه سال ۱۹۹۴ جهت اصلاح وضعیت اضافه کار نرخ حداقل حذف و قرار شد توافقات جمعی ملاک تعیین نرخ اضافه کار و کار شب قرار گیرد. در نتیجه، تنها تعداد کمی از شرکتهای هنوز طبق ملاکهای قبلی رفتار می‌کنند و اکثر بنگاهها مایل به استفاده از مزیت انعطاف‌پذیری که قانون آنرا به شکل توافق جمعی برای جبران خدمت تصویب کرده است می‌باشند. در هند طبق توافقات جمعی پرداخت اضافه کار تنها در صورت حضور فیزیکی افراد در محل کار صورت می‌گیرد. البته این امر مغایر توافقات به اصطلاح "اضافه کار تضمین شده" است که در تعدادی از بنگاههای هند

ساعات اضافی پرداخت نمی‌شود و جبران ساعات کاری اضافی بر طبق توافقات جمعی صورت می‌گیرد (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در هر حال هنوز در بسیاری از کشورها، انعطاف‌پذیر کردن ساعات کار هفتگی و روزانه با محدودیت‌هایی روبروست. مثلاً در ایالات متحده، اکثریت کارگران (۸۰ درصد در سال ۱۹۹۲) هنوز طبق الگوهای سنتی زمان کار، کار می‌کنند (۵ روز در هفته، روزی ۸ ساعت و لذا هفته‌ای ۴۰ ساعت) (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در بسیاری از کشورها کاهش زمان کار، به جای انعطاف‌پذیر کردن آن هنوز توجه اصلی اتحادیه‌ها را به خود جلب کرده است. جمهوری کره که تا کنون به خاطر ساعات کاری طولانی‌اش معروف بوده در جهت افزایش انعطاف‌پذیری زمان کار، ساعات کاری ماهانه را از ۲۳۷/۷ ساعت در سال ۱۹۸۶ به ۲۰۷ ساعت در سال ۱۹۸۹ کاهش داده است (اوزاکی، ۱۹۹۹).

با افزایش فشار اتحادیه‌ها از سال ۱۹۹۶، از طریق چانه‌زنی جمعی در تعدادی از شرکتها ۵ روز کار در هفته، با سقف ۴۰ ساعت، در تعدادی دیگر، هفته‌های کاری متناوب ۵ روزه و ۶ روزه با استراحت یکشنبه در میان تعیین شده است. انتظار می‌رود این روند به دلیل رشد روزافزون تقاضای کارگران برای ساعات کاری کوتاهتر و افزایش دوره‌های استراحت، در شرکتهای کوچک نیز گسترش یابد. در ژاپن نیز کاهش زمان کار یکی از مباحث اصلی در ابتدای دهه ۱۹۹۰ بوده است. در کشورهای اروپایی، ساعات کار منعطف اغلب در پاسخ به تقاضای اتحادیه‌ها برای ساعات کار کوتاهتر در نظر گرفته شده است (اوزاکی، ۱۹۹۹).

۱-۵- روشهای جدید جبران اضافه کاری

انعطاف‌پذیر کردن یا کاهش ساعات کار تاثیر عملی کمی بر سطح واقعی ساعات کار خواهد گذاشت، مگر این که زمان اضافه کار در محدودیتهای منطقی خود باقی بماند. درست است که برخی از اضافه کاری‌ها، برای اعمال انعطاف‌پذیری مورد نیاز بنگاهها در زمانهای نوسان تقاضا یا شرایط خاص دیگر ضروری هستند، استفاده از اضافه کار واقعی و عادی (در صورت استفاده از زمانهای کاری منعطف) عملاً مخالف قوانین یا توافقات جمعی صورت گرفته بوده، ممکن است منجر به افزایش ساعات کار واقعی گردد که به سلامتی، امنیت و آسایش فکری و جسمی کارگران آسیب خواهد رساند. در جایی که اضافه کار عملاً نهادینه شده، پرداختهای اضافه کار بخش مهمی از درآمدهاست و کارگران به خصوص کسانی

موجود بوده، به کارگران اجازه می دهد از مقدار مشخصی از اضافه کار بدون اعتنا به حضور یا عدم حضور در محل کار برخوردار شوند. توافقات جمعی جدید درباره ساعات کار در هند وقت شناسی و نظم و ترتیب حضور در کارگاه را شرط دریافت اضافه کار می داند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در ژاپن نیز "مبلغ ثابتی" به عنوان اضافه کار به کارگر صرف نظر از این که بیشتر یا کمتر از ساعات محاسبه شده کار کرده باشد، تعلق می گیرد (اوزاکی، ۱۹۹۹).

گاهی اوقات ممکن است تلاش برای کاهش هزینه های اضافه کار منجر به اضافه کار بدون جبران خدمت گردد. به عنوان مثال در استرالیا، در نتیجه توافقات جمعی در سطح بنگاه، اضافه کار بدون پرداخت، رشد قابل توجهی داشته است. طی دوره توسعه اقتصادی سریع در ژاپن نیز، در بخشهایی مثل بانکداری در قبال اضافه کار هیچ پرداختی صورت نمی گرفت (اوزاکی، ۱۹۹۹).

نکته آخر این که نظریات سنتی زمان کار با ساعات کار هفتگی و روزانه، به طور جدی در حال گسستگی است و ترتیبات زمان کار انعطاف پذیر و فردی جایگزین آن شده است. تغییرات صورت گرفته برای کارگران، خانواده ها و جامعه مفید است. البته مزایای آن بسته به وضعیت فردی کارگران ممکن است متفاوت باشد، احتمال این که یک کارگر مجرد بدون مسئولیت خانوادگی جدول منعطف تری انتخاب کند کمتر است از والدینی که ساعات خاصی را باید صرف مراقبت روزانه از فرزندان و سالخوردگان، زمان خواب یا زمان مدرسه بچه ها کنند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

۱-۶- انعطاف پذیری ساعات کاری و الزامات قانونی

در سال ۲۰۰۳، دولت بریتانیا قانونی را تصویب کرد که به موجب آن والدین کودکان کمتر از ۶ سال یا کودکان معلول کمتر از ۱۸ سال می توانستند درخواست ساعات کاری انعطاف پذیر بدهند. کارفرمایان نیز موظف شدند که تحت شرایط خاصی به این درخواست ها پاسخ مناسب دهند. تصویب این قانون را می توان نقطه عطفی در مدیریت منابع انسانی دانست. دو سال پس از تصویب این قانون، یعنی در سال ۲۰۰۵، تحقیق انجام شده نشان داد که ۷۱ درصد از زن های شاغل و ۶۰ درصد از مردهای شاغل از این حق خود آگاه هستند. طی این دو سال، بیش از ۱۴ درصد از کل کارکنان درخواست تغییر ساعات کاری خود به ساعات کاری انعطاف پذیر داده بودند. از آوریل ۲۰۰۷، این قانون به کارکنانی که کفالت بزرگسالان را نیز بر عهده داشتند، بسط یافت (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در نوامبر ۲۰۱۲، اعلام شد که دولت بریتانیا برنامه هایی برای بسط این قانون به تمامی کارکنان دارد. این قانون در آوریل سال جاری، تصویب شده و از حدود سه ماه پیش، به مرحله اجرا درآمد. وکلامعتقدند این قانون منجر به ددرسرهای عمده ای برای کارفرمایان می شود.

در آمریکا نیز ساعات انعطاف پذیر بسیار رایج است. در فلوریدا، کارکنان با ساعات کاری انعطاف پذیر مانند سایر کارکنان (کارکنان حقوق بگیر) از معافیت های بیمه ای برخوردار هستند. برخلاف کارکنان حقوق بگیر معاف از مالیات، کارفرمایان هنوز هم باید در ازای میزان ساعت کاری

افزون بر ۴۰ ساعت در هفته، اضافه کاری پرداخت کنند؛ هرچند برخی از مدیران با فرستادن کارکنان خود درست پیش از پر شدن جدول زمانی متداول به مرخصی از این قانون فرار می کنند. به علاوه، کارفرمایان معمولاً به کارکنانی با ساعت کاری انعطاف پذیر که حداقل چند ساعت مشخص کار کنند، نیاز دارند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در سال های اخیر، واژه «ساعات کاری انعطاف پذیر» و در پی اصلاح قوانین اضافه کاری بسیار بحث آفرین بوده است. در آگوست ۲۰۰۴ و در زمان ریاست جمهوری بوش، اعلام شد که کارفرمایان ملزم نیستند که به کارکنان با ساعت کاری انعطاف پذیر برای کار کردن بیش از ۴۰ ساعت در هفته اضافه کار پرداخت کنند؛ در صورتی که مجموع ساعات کاری دو هفته متوالی آنها ۸۰ ساعت نشود. در این صورت، یک فرد ممکن بود که طی یک هفته، ۷۰ ساعت کار کند، ولی به این دلیل که هفته پس از آن بیش از ۱۰ ساعت کار نکرده، هیچ مقدار اضافه کاری دریافت نکند. این موضوع واکنش اتحادیه های کارگری را به شدت برانگیخت. به رغم آن که در آمریکا نسبت به سایر کشورهای توسعه یافته کارکنان از انعطاف پذیری و مزایای کمتری در کار خود برخوردار هستند، اما حرکت ها و تلاش های صورت گرفته شرکت ها را به تدریج ملزم به ارائه شرایط بهتر به کارکنان و اتخاذ سیاست های جدیدی برای بهبود تعادل زندگی-کار آنها کرده است (اوزاکی، ۱۹۹۹).

در استرالیا نیز زمان کاری انعطاف پذیر اغلب به میزان کار انباشته شده ای

تمایل داشته باشد ۴ روز کاری ۱۰ ساعته در هفته داشته باشد و سه روز به استراحت بپردازد یا ۵ روز کاری ۸ ساعته داشته و ۲ روز به استراحت اختصاص دهد. کارکنان می توانند در صورتی که مسئولیت هایشان پوشش داده شود، ساعات و روزهای تعطیلی خود را تعیین کنند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

سایر کارکنان ممکن است تمایل داشته باشند که کار خود را از صبح زود مثلاً ساعت ۵ یا ۶ آغاز کرده و اواسط روز محل کار خود را ترک کنند؛ یا این که کار خود را دیرتر شروع کرده و تا دیروقت سر کار بمانند. یکی از مزایای این جدول زمانی، فرار از ترافیک و زمان های اوج رفت و آمد است. زمان کاری انعطاف پذیر همچنین به والدین برای هماهنگی کمک می کند. مثلاً ممکن است پدر یا مادر از ۱۰ صبح تا ۶ بعدازظهر کار کرده و مسئولیت فرزند را پیش از مدرسه برعهده داشته باشد و دیگری از ۷ صبح تا ۳ بعدازظهر کار کرده و مسئولیت فرزند را پس از مدرسه برعهده داشته باشد. این راهکار به والدین کمک بسیاری می کند. زمان انعطاف پذیر همچنین برای کارکنان که در حال آموختن یا تحصیل رشته های درسی یا مهارتی خاص هستند، مفید است. برای کارفرمایان، ساعات کاری انعطاف پذیر می تواند منجر به بهبود جذب و حفظ نیروی کار نیز شود. در سال ۲۰۰۹ و در خلال بحران بزرگ اقتصادی این گزینه در بین مدیران برای کاهش هزینه های نیروی انسانی بدون توسل به تعدیل و اخراج محبوبیت ویژه ای پیدا کرد. همچنین می تواند فعالیت های بیشتری را در ساعات معمول کاری پوشش داده و نیاز به اضافه کاری را کاهش دهد. ساعات کاری شناور می تواند فرصت های برابری را برای کارکنانی فراهم کند که نمی توانند مانند سایرین در ساعات کاری استاندارد در محل کار خود حاضر شوند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

البته کارکنان شیفت کار و سایر افرادی که باید خدمات خاصی را در ساعت معینی ارائه دهند، معمولاً موفق به تغییر ساعات کاری خود نمی شوند. این موضوع یکی از مهم ترین ایرادات ساعات کاری انعطاف پذیر است که برای تمامی مشاغل قابل تعمیم نیست. در حالی که طیف گسترده ای از افراد، اعم از کارکنان تبلیغاتی، مشاوره ای، روزنامه نگاران و... می توانند از منافع این طرح برخوردار شوند، اما بسیاری از افراد نیز باید در ساعات خاصی با مشتریان یا ارباب رجوع در ارتباط باشند که سبب محروم شدن آنها از این طرح می شود؛ هر چند امروزه، پیشرفت تکنولوژی

می گویند که کارکنان می توانند بعداً از آن و در زمان تعطیلات استفاده کنند. (به عنوان مثال، یک فرد ممکن است در طول یک ماه، هشت ساعت اضافه کار کرده باشد؛ در آن صورت او استحقاق یک روز مرخصی با حقوق را دارد.) در صورتی که ساعات کاری انباشته شده یکی از کارکنان بیش از اندازه شود، وی موظف است که آن را کاهش دهد و مرخصی اجباری بگیرد.

این طرح به صورت رسمی در بخش دولتی فدرال استرالیا به اجرا درآمده و اکثر کارکنان ایالت های مختلف آن امکان استفاده از آن را دارند. تغییرات اندکی که در سال ۲۰۰۶ در این قانون صورت گرفت، همچنان پا برجا هستند.

نکته جالب اینجا است که این طرح باعث شد واژه انعطاف وارد فرهنگ و لغات بسیاری از استرالیایی ها شود و رقابتی غیرعلنی بر سر اینکه چه کسی می تواند بیشترین ساعات انباشته شده را داشته باشد، آغاز شد. از این رو، بسیاری از آنها به رغم این که کار خاصی برای انجام دادن نداشتند، تا دیروقت در محل کار خود باقی می ماندند تا «انعطاف» خود را افزایش دهند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

۱-۷- ساعات کاری انعطاف پذیر به عنوان یک استراتژی

مزایای ساعات کاری انعطاف پذیر برای افراد شامل تعادل بهتر بین کار و زندگی، رفت و آمد کمتر، خستگی و فرسودگی کمتر، روزهای تعطیل بیشتر و نرخ پایین تر ابتلا به بیماری است. منافعی که از طریق این طرح به کسب و کارها می رسد، عبارتند از: نیروی کار با انگیزه، عملیات کارآتر و اثربخستر، کارکنان فرسوده کمتر و در نتیجه کاهش اشتباهات و حوادث نامطلوب کاری را در پیبرد. این سیستم همچنین باعث می شود کسب و کارها از نیروی کار در زمان های اضافه کاری منتفع شوند، بدون آن که مجبور باشند حقوق اضافه کاری پرداخت کنند، تسهیلات کمتری مورد نیاز بوده و نرخ بیماری و مرخصی استعلاجی نیز کاهش می یابد (اوزاکی، ۱۹۹۹).

ساعات کاری انعطاف پذیر همچنین به کارکنان آزادی بیشتری برای سازماندهی کارهای خود به منظور انطباق با نیازهای شخصی می دهد. از طرفی، سفر برای آنها به دلیل فراهم شدن امکان آن در خارج از فصول اوج سفر، ارزان تر تمام خواهد شد.

در برخی از صنایع و زمینه های خاص مانند فناوری اطلاعات، زمان انعطاف پذیر موجب می شود که کارکنان بتوانند جدول زمانی خود را تغییر دهند. به عنوان مثال، یک نفر ممکن است 1-flex

کاری داوطلبانه، اشتراک شغل، برنامه های مساعدت کارکنان، خدمات فرعی ورزشی و برنامه‌های رفاهی/سلامتی و مرخصی خانوادگی با حقوق (اوزاکی، ۱۹۹۹).

الزامات قانونی، تکنولوژی، تغییر سبک زندگی و تقاضای کارکنان همه نقشی در افزایش توجه به تعادل کار-زندگی دارند. با وجود آنکه در بسیاری مواقع ممکن است قوانین ایجاد نکنند، اما بسیاری از کارفرمایان استراتژی هایی برای ایجاد فرهنگی در پیش می گیرند که بر ایجاد تعادل بین نیازها و علایق کارکنان و اهداف و الزامات کسب و کار تمرکز می کند. امروزه شرکت ها به انعطاف پذیری کار-زندگی به مثابه یک مزیت رقابتی و فرصت برای جذب، انگیزش و نگهداری کارکنان پربازده خود می نگرند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

تعهد شغلی (سازمانی)

۱-۲- تعاریف

در تعریف و سنجش تعهد شغلی یا سازمانی به شکل قابل ملاحظه‌ای اختلاف نظر وجود دارد. به‌علاوه واژه‌های متفاوتی که جهت توصیف یک پدیده واحد به کار گرفته شده است این آشفتگی را دامن می‌زند. به عنوان نمونه کانتر^۱ متعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. بوکانان^۲ تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف یک سازمان می‌داند، وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزشها، اهداف و نسبت به سازمان بخاطر خود سازمان جدای از ارزشهای ابزاری آن^۳ (پروف، ۲۰۰۶) آلن وومی یر تعهد سازمانی یا شغلی را به ابعاد سه گانه تعهد عاطفی (بیانگر پیوستگی عاطفی و تعیین هویت کارمند با ارزشها و اهداف سازمان) تعهد مستمر یا عقلانی (بیانگر هزینه های ناشی از ترک سازمان و لذا اجبار به باقی ماندن در سازمان) و تعهد هنجاری (بیانگر احساس تکلیف و دین و الزام به باقی ماندن در سازمان) تقسیم نموده اند (آلن و می، ۱۹۹۷).

مودی و همکاران^۴ نشان دادند که تعهد یک مرحله روان شناختی است که: ۱- نشان دهنده ارتباط صمیمی فرد با سازمان است. ۲- بر ادامه یا عدم ادامه عضویت در سازمان دلالت دارد (براموسی،

- 1 . Counter
- 2 . Bucanan
- 3 . Prof
- 4 . Moady Setal

امکان ارائه بسیاری خدمات را بدون حضور فیزیکی کارکنان فراهم آورده است (اوزاکی، ۱۹۹۹).
فارغ از جنبه‌های قانونی این مساله امروزه شرکت های بیشتری به منظور حفظ نیروی انسانی با ارزش و با استعداد خود اقدام به ارائه ساعات کاری شناور به آنها می‌کنند. از طرفی ظهور تکنولوژی های جدید امکان دور کاری و انعطاف بیشتری را در ساعات کاری آنها پدید آورده است. پس نمی‌توان تنها به ساعات کاری انعطاف پذیر به مثابه یک پیشنهاد نگرست، بلکه امروزه این مزایا لزوم ادامه فعالیت شرکت ها است. هر چند هنوز هم بسیاری از مدیران به شیوه سنتی به مسائل نگرسته و در تمامی شغل ها حضور کارکنان را موجب افزایش بهره وری و خروجی های سازمان می‌دانند (اوزاکی، ۱۹۹۹).

۱-۸- ساعات کاری انعطاف پذیر و افزایش تعهد شغلی

تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان جوان تر انتظار انعطاف‌پذیری بیشتری دارند. امروزه تکنولوژی های جدید به کارکنان این امکان را می‌دهد که از هر مکان و در هر زمان به کار خود دسترسی داشته باشند؛ امری که قدمی آنها را به سمت محیط کاری منعطف تر پیش می‌برد. کارفرمایان نیز به این نکته پی برده اند که برای جذب افراد با استعداد و فارغ التحصیلان مجبور به اتخاذ سیاست های کاری منعطف تر هستند، نابراین به طور غیر مستقیم باعث تعهد شغلی کارکنان خود خواهند شد. از طرفی بیش از هر زمان دیگری اشتغال زن ها رواج یافته و امروزه زن و مرد با هم مسئولیت نگهداری از کودکان و سالمندان را برعهده گرفته اند که منجر به نیاز و تقاضای بیشتر آنها برای منابع و انعطاف پذیری شده است (اوزاکی، ۱۹۹۹).

این روند محدود به کارکنان جوان و والدین نمی‌شود. هرکدام از گروه های سنی کارکنان انتظار تعادل و انعطاف پذیری بیشتری بین حرفه خود و علایق و مسئولیت های زندگی شخصی دارند. به این دلیل که سنجش عملکرد کارکنان در بسیاری از شغل ها براساس ساعات کاری و حضور فیزیکی آنها در محل کار انجام نمی‌شود، کارکنان بیشتری در مورد انعطاف کار خود درخواست می‌کنند. سایر برنامه هایی که کسب و کارها می‌توانند به منظور ایجاد تعادل در کار-زندگی کارکنان خود ارائه دهند، عبارتند از: کار پاره وقت، تعطیلات آخر هفته، دور کاری، مراقبت از کودکان، مراقبت از سالمندان، مرخصی های با حقوق و بدون حقوق، زمان

۲۰۰۵)¹.

لوتانز²، معتقد است تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه شان را به سازمان و موفقیت و کارآیی پیوسته آن نشان میدهند (چن³، ۲۰۰۴).

تعهد سازمانی نوعی ارزیابی است از هماهنگی بین ارزشهای خود فرد با اعتقاداتشان نسبت به سازمان (کرافورد⁴، ۲۰۰۱).

تعهد سازمانی مربوط به اشکالی از دل بستگی و وابستگی به سازمان می باشد. حدود سه دهه محققان مفهوم تعهد سازمانی را با توجه به این اشکال معنا داده اند. اما هم اکنون دارای مفهوم پیچیده ای است و محققان رفتاری از آن به عنوان خلاصه اموری که در ارتباط با تجارب کاری است یاد می کنند و به طور معناداری رفتارهای مناسب کار و سایر مقاصد رفتاری را پیش بینی می کند (رابنیز، ترجمه پارسائیان، ۱۳۷۴).
بالی⁵ تعهد سازمانی را سرمایه های یک سازمان قلمداد می کند و آن را نتیجه دیدگاه های اجتماعی می داند (پارکر⁶، ۲۰۰۰).

۲-۲- دیدگاه های نظری تعهد سازمانی

مدل می یو و آلن⁷

آلن و میو (۱۹۹۷) معتقد بودند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را در او کاهش می دهد (می یو و هرسکویچ، ۲۰۰۲). آنان سه جزء را برای تعهد سازمانی ارایه داده اند:

۱- **تعهد عاطفی**⁸: در بردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می باشد. به طوری که افراد خود را با سازمان خود معرفی می کنند.

۲- **تعهد مستمر**⁹: بر اساس این تعهد فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می کند. در واقع فرد از خود می پرسد که در صورت ترک سازمان چه هزینه هایی را متحمل خواهد شد. در واقع افرادی که به شکل مستمر به سازمان متعهد هستند افرادی هستند که علت ماندن آنها در سازمان نیاز آنها به ماندن است.

۳- **تعهد هنجاری**¹⁰: در این صورت کارمند احساس می کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (لوتانز، ۲۰۰۸).

«می یو» و «آلن» تعاریف تعهد سازمانی را به سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه ها و احساس تکلیف وابسته می دانند. از تفاوت های مفهومی اجزای سه گانه تعهد سازمانی، که هر یک تا حدودی از یکدیگر مستقل اند، این نتیجه حاصل می شود که هر کدام پیامد پیش فرصت های خاصی هستند. پیش فرصت های تعهد عاطفی به چهار گروه دسته بندی می شوند: ویژگی های شخصی، ویژگی های شغلی، ویژگی های ساختاری و تجربیات کاری. تحقیقات زیادی که در ارتباط با تعهد سازمانی انجام شده بیانگر این مطلب است که ارتباط تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی مستقیم (مثبت) است ولی

1. Bodamasi
2. Loutans
3. Chen
4. Crawford
5. Bolie
6. Parker
7. Meyer & Allen
8. Affective commitment
9. Continuance commitment
10. Normative commitment

ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس (منفی) است. لذا ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه‌گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند برای این که می‌خواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند می‌مانند چون نیاز دارند بمانند و آن‌هایی که تعهد تکلیفی قوی دارند می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند باید بمانند.

مدل مایر و شورمن^۱

از نگاه این دو تعهد سازمانی دو بعد دارد: تعهد مستمر به معنای میل ماندن در سازمان؛ و تعهد ارزشی به معنای تلاش مضاعف برای سازمان در واقع در این مدل تعهد مستمر مرتبط با تصمیم ماندن یا ترک سازمان است، در صورتی که تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است (می‌یر و شورمن، ۲۰۰۰). در حالی که در مدل آلن و می‌یر این هر سه جز تعهد مبنی بر ادامه ماندن در سازمان و یا ترک آن می‌باشد.

مدل جاروس^۲ و همکاران

آن‌ها بین سه شکل از تعهد مبنی بر تعهد عاطفی، مستمر و اخلاقی تمایز قابل می‌شوند. تعهد عاطفی مبتنی بر اثر عینی تجربه شده به وسیله کارکنان است، تعهد اخلاقی تقریباً منطبق با تعهد عاطفی "می‌یر و آلن" است و تنها در مورد تعهد مستمر تعاریف مفهومی شان منطبق است.

۲-۳- متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی

کری^۳ و همکاران در سال ۱۹۹۶ مطالعه ای انجام دادند و چهارده متغیر اثرگذار بر تعهد سازمانی را در سه دسته طبقه بندی کرده‌اند (ساروقی، ۱۳۷۵):

دسته اول: متغیرهای مربوط به ادراک افراد از ساختار سازمانی:

این متغیرها عبارتند از:

- ۱- تمرکز: درجه ای که قدرت در یک سازمان متمرکز می‌شود، تمرکز گویند.
- ۲- تکراری بودن^۴: درجه ای که یک شغل تکرار می‌شود.
- ۳- ارتباطات مناسب^۵: به درجه ای که یک سازمان، اطلاعات مربوط به شغل را منتقل می‌کند بستگی دارد.
- ۴- اندازه سازمان.
- ۵- حقوق
- ۶- فرصتهای ارتقاء: به میزان فرصت برای ارتقاء در سلسله مراتب سازمان گفته می‌شود.
- ۷- عادلانه بودن توزیع: به رابطه بین داده‌ها و عملکرد شغلی از یک طرف و پاداشهای توزیع شده توسط سازمان از طرف دیگر بستگی دارد.
- ۸- انسجام^۶: به درجه ای که یک فرد دوستان نزدیکی در واحدهای کاری خودش دارد انسجام گویند.
- ۹- بار نقش^۷: به حجم فعالیت‌های یک شغل گویند.

دسته دوم: متغیرهایی که مربوط به ویژگیهای فردی می‌باشند و عبارتند از:

1. Mayer & Shoorman
2. Jaros
3. Curry
4. Routirization
5. Instrumental communications
6. Integration
7. Role over

۱. مشارکت شغلی^۱: درجه ای که یک فرد به معیارهای بالای عملکرد حرفه ای متعهد می شود.
۲. سابقه کار
۳. تحصیلات
۴. تجربه ترک خدمت

دسته سوم: متغیرهای مربوط به ویژگیهای محیطی می باشند که این متغیرها عبارتند از:

- ۱- فرصتهای شغلی: میزان دستیابی به مشاغل جایگزین در خارج از سازمان
 - ۲- مسئولیت خانوادگی: تعهد به خویشاوندان و بستگان در محل زندگی
- دو متغیر مربوط به ساختار سازمانی (تکراری بودن و توزیع عادلانه) همبستگی بسیار قوی با تعهد سازمانی دارند منتهی تکراری بودن با تعهد رابطه عکس دارد و توزیع عادلانه با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد بدین معنا که هرچه درجه تکراری بودن شغل بیشتر می شود، تعهد سازمانی در سطوح پایین قرار می گیرد.

۲-۴- نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

به طور کلی بین تعهد قوی و ضعیف، سطح متوسط مطرح است. افرادی که تعهد متوسط دارند دارای تجربه زیادی هستند اما شناخت کلی نسبت به سازمان نداشته و چندان درگیر نیستند آپورت در تحقیقات خود به درگیری جزئی افراد در امور سازمانی اشاره کرده است. کیفیت بین سطوح تعهد و نتایج و پیامدهای آن بر کارمندان و سازمان به ترتیب در جدول زیر آمده است (ساروقی، ۱۳۷۵).



جدول ۱- نتایج و پیامدهای احتمالی سطوح مختلف تعهد سازمانی اثرگذار بر کارکنان

نتایج موثر بر کارمندان		میزان تعهد
پیامدهای منفی	پیامدهای مثبت	
<ul style="list-style-type: none"> - پیشرفت و ارتقا کندتر در مسیر خدمتی - افزایش هزینه های ناشی از بی ثباتی پرسنل کم تعهد - احتمال کناره گیری و اخراج - تلاش برای ایجاد اختلال در تحقق اهداف سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> افزایش قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری. استفاده کارآمد نیروی انسانی ترک خدمت کارکنانی که دارای عملکرد ضعیف بوده و در انجام عملیات سازمان وقفه ایجاد می کنند. 	کم
<ul style="list-style-type: none"> - احتمال محدود شدن فرصتهای پیشرفت و ارتقا - ایجاد اشکال در سازگاری فرد با سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری، وظیفه شناسی، کسب هویت فردی و شخصیت مستقل 	متوسط
<ul style="list-style-type: none"> - خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد، ابتکار و فرصتهای تحرک - مقاومت در برابر تغییر - فشار و کنش در روابط خانوادگی و اجتماعی - فقدان وحدت منافع - محدود شدن وقت و انرژی فرد به زندگی در سازمان - انجام اعمال غیراخلاقی و احياناً خلاف قانون از سوی کارکنان متعهد به سازمان در جهت تأمین منافع سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش در دریافتها - اعطای پاداش توسط سازمان به کارمندان متعهد - تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان - ایجاد رقابت و عملکرد شغلی بالاتر 	زیاد

در واقع سطوح پایین تعهد نه برای فرد مطلوب است نه برای سازمان. در این حالت مزایای حاصل از استمرار خدمت کارکنان از دست می رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار غیروفادار و ناشایست است.

در خصوص سطوح سازمانی متوسط تعهد می توان گفت به طور کلی مزایای آن از معایبش بیشتر است. در این حالت نیروی کار ثابت تر و راضی تر است، افراد قادرند خود را با موازین رفتاری تطبیق دهند. تحت چنین شرایطی رابطه بین نیازهای افراد و انتظارات سازمان در تعادل است هرچند این افراد با سرعتی که برای افراد کاملاً متعهد ذکر شد در مشاغل خود پیشرفت نمی کنند اما در مقابل، سازمان از نتایج منفی ناشی از سطوح با ایجاد تعهد در امان می ماند (استرون، ۱۳۷۵).

در سطوح بالای تعهد می توان گفت پی آمدهای منفی آن از نتایج مثبت بیشتر نیست. 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 شرایطی سازمان ممکن است به هیچ وجه برای افراد رضایت‌بخش نباشد. بنابراین ممکن است سازمان انعطاف‌پذیری خود را از دست بدهد و بار خود را بر دوش افراد متعصب تحمیل کند و به انواع رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی دست بزند. به طور خلاصه به نظر می‌رسد رابطه خطی بین تعهد و نتایج مطلوب وجود نداشته باشد بلکه یک منحنی U معکوس با یک نقطه اوج در وسط منحنی این رابطه را بهتر نشان دهد و نیازهای افراد و انتظارات سازمانی در سطح متوسط تعهد تعادل دارد (صمد، ۲۰۰۵).

در یک مطالعه توسط موادی و پورتر^۱ پیامدهای مطلوب و نامطلوب ناشی از وجود تعهد سازمانی در سطح تجزیه و تحلیل (فرد، گروه کاری، سازمان) مطرح شده‌اند که در جدول زیر مشاهده می‌شوند.

جدول ۲- نتایج مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح فرد، گروه، سازمان

سطح تجزیه و تحلیل	نتایج و پیامدهای مطلوب تعهد سازمانی	نتایج و پیامدهای نامطلوب تعهد سازمانی
فرد (کم)	<ul style="list-style-type: none"> - احساس تعلل و وابستگی - امنیت - تصور مثبت از خود - عوامل سازمانی - جلب توجه کردن برای سازمانهای دیگر 	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش پویایی و پیشرفت در مسیر شغلی - کاهش رشد و پیشرفت فرد - فشارهای خانوادگی - استرس و فشارهای روحی
گروه (متوسط)	<ul style="list-style-type: none"> - ثبات عضویت - اثربخشی گروه - تجانس و همبستگی 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم ثبات - کاهش خلاقیت و اثربخشی گروه - تضاد درون گروهی
سازمان (زیاد)	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش اثربخشی بی واسطه - تلاش فردی - کاهش ترک خدمت - کاهش ترک غیبت - کاهش ترک تأخیر - جذابیت برای افراد خارج سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش اثربخشی بی واسطه - عدم تلاش و فعالیت کافی - افزایش ترک خدمت - افزایش ترک غیبت - کاهش نوآوری و انعطاف‌پذیری

حسینی کاشانی، فاطمه «بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی مدیران سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی»، ۱۳۸۵

۲-۵- تعهد سازمانی و رضایت شغلی

در مطالعه و اندربرگ ۱۹۹۲ چهار فرض در مورد رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد.

1. Moady & Porter

- ۱- رضایت شغلی موجب تعهد سازمانی می شود. بدین معنا که رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است.
 - ۲- تعهد سازمانی موجب رضایت شغلی می شود، بدین معنا که تعهد سازمانی پیش شرط رضایت شغلی است.
 - ۳- تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه ای متقابل دارند.
 - ۴- هیچ گونه رابطه سببی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود ندارد.
- تحقیقات ویلیامز و هرتر^۱ از فرض اول حمایت کردند مطالعات بیتمن^۲، دوزت فرض دوم را حمایت کرده اند مطالعات کوری و همکارانش از فرض ۴ حمایت کرده اند (اشرفی، ۱۳۷۴).

۲-۶- تعهد سازمانی و عملکرد شغلی

پیش بینی می شود که تعهد، مقدار تلاشی که یک کارمند در شغلش انجام می دهد را تحت تأثیر قرار می دهد و این تلاش و کوشش نیز به نوبه خود عملکرد را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بر اساس تحقیقات انجام شده تعهد با شاخصهای فردی و گروهی عملکرد دارای همبستگی مثبت بوده است (مجیدی، ۱۳۷۷). اما بنابر نظر (آلن و می یر) تمایل کارکنان جهت سهیم شدن در اثربخشی سازمان و کمک به آن تحت تأثیر ماهیت تعهدی است که از آن برخوردارند. کارکنانی که مایلند به سازمان تعلق داشته باشند (تعهد عاطفی) نسبت به کسانی که به تعلق به یک سازمان نیاز دارند (تعهد مستمر) احتمال بیشتری دارد که در حق سازمان از خود تلاش و کوشش به عمل آورند. بنابراین قابل توجه است در مطالعاتی که همبستگی مثبت بین تعهد و عملکرد یافته اند اغلب در سنجش تعهد از شاخص تعهد عاطفی استفاده کرده اند. البته این امکان نیز وجود دارد که الزام به باقی ماندن در یک سازمان نیز منجر به الزام به مشارکت و کمک به سازمان شود که در این صورت تعهد هنجاری نیز همبستگی مثبتی با عملکرد خواهد داشت، اما به هر صورت احتمال ضعیفی وجود دارد که تعهد مستمر با عملکرد دارای همبستگی مثبت باشد. در شرایط معمولی کارکنانی که خدمتشان در سازمان ابتدا مبتنی بر نیاز باشد (تعهد مستمر) ممکن است تصور نمایند دلیلی ندارد که بیش از آنچه برای حفظ عضویتشان در سازمان ضروری است کاری انجام دهند (براموسی، ۲۰۰۵).

جدول ۳- برخی از محققانی که در زمینه تعهد و فرهنگ سازمانی مطالعه داشته اند:

نام دانشمندان	سال مطالعه	حوزه مطالعه
شلدن	۱۹۷۱	تعاریف و کلیات تعهد سازمانی
آلوتو و هرینیاک	۱۹۷۲	دیدگاه های رفتاری و نگرش در زمینه تعهد سازمانی
بوکانان	۱۹۷۴	تعاریف و کلیات، بررسی تاثیر اهمیت شغلی فرد برای سازمان
پرتر و مودی	۱۹۷۴	تعاریف و کلیات تعهد، تاثیر اهمیت حمایت سازمان از کارکنان
استیزر، پرتر و مودی	۱۹۷۸	بررسی تاثیر عوامل مشخص، ساختاری و غیر ساختاری بر تعهد
موریس و استیزر	۱۹۸۰	بررسی تاثیر ساختار بر تعهد
آنجل و پری و بیکر	۱۹۸۱	بررسی تاثیر جنسیت بر تعهد و تاثیر عوامل محیطی بر تعهد
رابینز	۱۹۸۱	تعاریف و کلیات فرهنگ سازمانی، کارکرد و انواع فرهنگ سازمانی

1. Viliams Stterner
2. Beetman & Dosef

تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی بر اساس مدل	۱۹۸۱	اوچی
بررسی تاثیر ویژگی های شغلی، ساختاری و ویژگی های مبتنی بر نقش تعهد	۱۹۸۲	مودی و همکاران
بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد	۱۹۸۲	پیترز و واترمن
تاثیر رفتار رهبری، ویژگی های فردی، شغلی و ساختاری و اهمیت کارکنان بر تعهد	۱۹۸۴	بیتمن و استراسر
بررسی انواع فرهنگ سازمانی	۱۹۸۴	دیویس
بازنگری ادبیات تحقیق در زمینه تعهد، تامین درک حمایت سازمانی بر تعهد	۱۹۸۵	ریچرز، اسینبرگر هانیگتون
تعاریف و کلیات فرهنگ سازمانی	۱۹۸۵	ادگار شاین
بررسی تامین ساختار، عوامل فردی و فرا سازمانی بر تعهد	۱۹۸۶	کاری و همکاران
بررسی ابعاد تعهد و ارایه مدل سه گانه ابعاد تعهد سازمانی، تاثیر حمایت سازمانی	۱۹۸۷	آلن و میر
بررسی انواع فرهنگ سازمانی	۱۹۸۸	دونالد
مطالعه کارکرد فرهنگ سازمانی	۱۹۸۹	رادریک و آت
بررسی و مطالعه انواع فرهنگ سازمانی	۱۹۸۹	لوتانز و آت
بررسی محتوای ارزشهای فرهنگی برای تشریح تفاوت‌های فرهنگی بر اساس مدل پارسن	۱۹۸۹	مورهد و کریفن
مطالعه رابطه فرهنگ و تعهد سازمانی	۱۹۸۹	دسلر و ریلی
تعاریف و کلیات تعهد	۱۹۹۰	بارن و گریزبرگ
تعاریف و کلیات و ارایه پرسشنامه در مورد تعهد سازمانی	۱۹۹۰	آلن و میر
تعیین عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی و ابعاد عاطفی، مستمر و هنجاری	۱۹۹۱	می یو و آلن
تعاریف و کلیات فرهنگ سازمانی	۱۹۹۱	گوردن
تعاریف و کلیات و ویژگی های فرهنگ سازمانی	۱۹۹۱	رایینز
بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی	۱۹۹۱	استیرز و پرتز
تعاریف و کلیات تعهد سازمانی	۱۹۹۲	لوتاز
نگرش های شغلی (تعهد، وابستگی و رضایت شغلی)	۱۹۹۲	رایینز
بررسی تامین ویژگی های فردی و شغلی بر تعهد سازمانی	۱۹۹۲	مایتو
تعاریف و کلیات و ویژگی های فرهنگ سازمانی	۱۹۹۲	شاین و موریس
بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی (اثرات خرده فرهنگ ها) بر ادراکات، نقش رضایت و تعهد شغلی	۱۹۹۲	گوئل لیمیت
بررسی تاثیر حرفه بر تعهد	۱۹۹۲	می بر و دیگران
بررسی تاثیر عوامل فردی بر تعهد (متغیرهای میانجی)	۱۹۹۲	برونینگ و استیدر
بررسی روابط ۴ گانه رضایت بر تعهد شغلی	۱۹۹۴	واندربرگ
بررسی نقش متغیرهای میانجی بر تعهد	۱۹۹۴	کوهن
بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی	۱۹۹۴	لاهابوی

لینکلن	۱۹۹۵	بررسی تاثیر سبک مدیریت بر تعهد
مک گی و فورد	۱۹۹۵	بررسی شاخص های آلن و میر در مورد تعهد
کلین	۱۹۹۵	بررسی تاثیر مالکیت بر تعهد
روسیل و کروپانزانو	۱۹۹۷	تعاریف و کلیات، تاثیر عوامل فردی و شغلی بر تعهد
نایر و اسکورمن	۱۹۹۸	بررسی مدل مارچ و سایمون، بررسی تاثیر عوامل فردی، شغلی و محیطی بر تعهد
کوبین	۱۹۹۸	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی (فرهنگ مشارکتی)
دیوید ال استام	۱۹۹۹	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی

منبع: حاجی بابایی، مریم (۱۳۸۰): ۱۴۵

پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیقات داخلی

تحقیقی تحت عنوان آسیب شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاست های مدیریت انسانی از دیدگاه کارکنان (۱۳۸۷) توسط سید محمد اعرابی و علی باقری کلجاهی انجام شده است. هدف وی بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در قالب سه زیرسیستم تأمین، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان، بر میزان تعهد سازمانی کارکنان، و مشخص کردن نقاط ضعف این سیاست‌ها بوده است. در راستای تحقق این هدف دو فرضیه اصلی تدوین گردیده. فرضیه اصلی اول به بررسی رابطه بین دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی آنان می‌پردازد، و در فرضیه دوم محقق به دنبال شناسایی سیاست‌های آسیب‌زای که هر کدام از این فرضیه‌ها با توجه به ابعاد مختلف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به سه فرضیه فرعی تقسیم می‌شوند. جامعه آماری در این تحقیق را کارکنان دفاتر مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی واقع در استان تهران تشکیل دادند. (کارکنان ستادی واقع در شهرستان تهران) که برابر است با ۹۶۳ نفر، از این میان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده یک نمونه ۹۱ نفری برای پاسخگویی به سوالات پرسشنامه که در قالب ۴۶ سوال مطرح شده، انتخاب شدند. بعد از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه با استفاده از آزمون‌های کای-دو دو بعدی و ضریب همبستگی گاما و d سامرز نشان داده شد که بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی، رابطه معنی داری وجود دارد، و سپس با استفاده از آزمون‌های کای-دو تک بعدی به شناسایی سیاست‌های آسیب‌زای مدیریت منابع انسانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شد.

تحقیقی تحت عنوان بررسی بستگی بین تعهد و عملکرد کارکنان در سطح سازمانهای ملی و راهبردی (۱۳۸۷) توسط غلامرضا معمارزاده و سید جواد امینی انجام شده است. هدف آن‌ها بررسی بستگی بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در ابعاد سه گانه تعهد شامل بعد هنجاری، عاطفی و مستمر می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان ستادی نهادهای تصمیم ساز راهبردی انتخاب شده اند و اطلاعات و داده های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده اند. یافته های پژوهش نشان دهنده ماهیت متفاوت ابعاد تعهد با عملکرد سطوح مختلف مشاغل در حوزه تصمیم گیری راهبردی کارکنان است. که نشانگر آن است که بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در حوزه تصمیم سازی و پیاده سازی راهبردهای سطوح مورد تحقیق رابطه وجود دارد. از بین ابعاد تعهد نیز ابعاد هنجاری و عاطفی با عملکرد کارکنان رابطه تام دارد و بعد مستمر رابطه معناداری را نشان نداده است. در مورد مقایسه ابعاد تعهد سازمانی سوال اساسی راجع به میزان تفاوت بین این ابعاد بود. نتایج بیانگر این است که تعهد عاطفی در بالاترین سطح و پس از آن به ترتیب تعهد هنجاری و مستمر قرار دارند.

جدول ۴- ماتریس پیشینه نگاشته‌ها-معرفی سایر منابع داخلی

نام محقق یا پژوهشگر	عنوان تحقیق	فرضیه های تحقیق	جامعه مورد پژوهش	روش پژوهش	مفاهیم مورد سنجش یا اندازه گیری	نتایج حاصله
سید محمد اعرابی علی باقری کلجاهی	آسیب شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاستهای مدیریت منابع انسانی (از دیدگاه کارکنان)	۱- رابطه بین دیدگاه کارکنان نسبت به سیاستهای مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی آنان در دفاتر مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران ۲- سیاستهای مدیریت منابع انسانی اعمال شده در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران از دید کارکنان نامناسب می باشند	کارکنان دفاتر مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی واقع در استان تهران	کمی- پیمایشی	تعهد عاطفی تعهد هنجاری تعهد مستمر	بین سیاستهای مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. شناسایی سیاستهای آسیب‌زای مدیریت منابع انسانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان
غلامرضا معمارزاده سید جواد امینی	بررسی بستگی بین تعهد و عملکرد کارکنان در سطح سازمانهای ملی و راهبردی	بین میزان عملکرد و تعهد سازمانی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران رابطه وجود دارد	کارکنان ستادی نهادهای تصمیم ساز راهبردی	میدانی	تعهد عاطفی تعهد هنجاری تعهد مستمر عملکرد	بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در حوزه تصمیم سازی و پیاده سازی راهبردهای سطوح مورد تحقیق رابطه وجود دارد. از بین ابعاد تعهد نیز ابعاد هنجاری و عاطفی با عملکرد کارکنان رابطه تام دارد و بعد مستمر رابطه معناداری را نشان نداده است. در جریان مقایسه ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی در بالاترین سطح و پس از آن به ترتیب تعهد هنجاری و مستمر قرار دارند.

پیشینه تحقیقات خارجی

در تحقیقی با عنوان تاثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر وفاداری کارکنان (۲۰۱۲) که توسط چنتا پاندی و راجنی خاری انجام شده است، هدف آن ها بررسی تاثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر وفاداری کارکنان بوده است. به همین منظور از فرضیه های ۱- تاثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان در صنعت تولیدی وجود ندارد ۲- تاثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان در صنعت خدماتی وجود ندارد ۳- رابطه معنی داری بین وفاداری در تولید و خدمات سازمانی وجود ندارد ۴- رابطه معنی داری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود ندارد؛ برای بررسی عطف استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه کارکنان بخش تولیدی و خدماتی منطقه گوالیور بوده اند. در نهایت با استفاده از روش های آماری اتخاذ شده، یافته های پژوهش نشانگر آنست که تاثیر قابل توجهی از رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر وفاداری کارکنان در صنعت تولید وجود دارد و در مورد صنعت خدمات، رضایت شغلی بر وفاداری کارکنان تاثیر دارد اما تعهد سازمانی بر وفاداری کارکنان تاثیری ندارد. همچنین تفاوت معنی داری بین وفاداری کارکنان تولید و صنعت خدمات وجود دارد. علاوه بر این یک رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد.

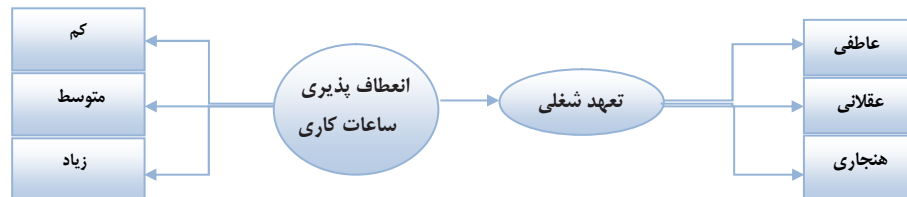
در تحقیقی با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به تعهد کارمند و اثرات آنها نسبت به وفاداری کارکنان (۲۰۱۲) که توسط لی لی سوهارتی و دندی سولی یانتهی انجام شده است، هدف آن ها بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به تعهد کارمند و اثرات آنها نسبت به وفاداری کارکنان بوده است. به همین منظور از فرضیه های ۱- فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۲- سبک رهبری، تعهد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۳- تعهد کارکنان، وفاداری کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۴- فرهنگ سازمانی همراه با سبک رهبری، وفاداری کارکنان با تعهد کارکنان به عنوان متغیر واسطه تاثیر می گذارد؛ برای بررسی هدف استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه کارکنان هتل جاوا در کشور اندونزی بوده اند. در نهایت با استفاده از روش های آماری اتخاذ شده، نتایج پژوهشی بیانگر آن است که فرضیه تاثیرات فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر تعهد کارکنان در این تحقیق حمایت می شود و همچنین تعهد کارکنان نیز به طور قابل توجهی وفاداری کارکنان را تحت تاثیر خود قرار می دهد. علاوه بر این، نقش تعهد کارکنان به عنوان متغیر واسطه برای تاثیر بر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به وفاداری نیز در این تحقیق ثابت شده است.

جدول ۵- ماتریس پیشینه نگاشت‌ها - معرفی سایر منابع خارجی

نام محقق یا پژوهشگر	عنوان تحقیق	فرضیه های تحقیق	جامعه مورد پژوهش	روش پژوهش	مفاهیم مورد سنجش یا اندازه گیری	نتایج حاصله
تری ای-اسکاندورا و ملنیه جی لانکائو	ارتباط جنسیتی، مسئولیت خانوادگی و انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی	افرادی که ساعات کاری انعطاف پذیر را درک نموده اند، سطوح بالاتری از (a) تعهد سازمانی و (b) رضایت شغلی گزارش خواهند کرد نسبت به افرادی که چنین فرصتی را ندارند ارتباط بین ساعات کاری انعطاف پذیر درک شده و (a) تعهد سازمانی و (b) رضایت شغلی برای زنان نسبت به مردان قویتر خواهد بود ارتباط بین ساعات کاری درک شده و (a) تعهد سازمانی و (b) رضایت شغلی برای افرادی با مسئولیت خانوادگی نسبت به آنهایی که بدون مسئولیت خانوادگی اند، قویتر خواهد بود.	مدیران سازمانهای دولتی و شرکتهای خصوصی	کمی - پیمایشی	تعهد سازمانی رضایت شغلی انعطاف پذیری ساعات کاری جنسیت مسئولیت خانوادگی	نتایج تحقیق نشان می دهد که زنانی که در سازمانشان از ساعات کاری انعطاف پذیر استفاده کرده اند، سطح بالاتری از تعهد سازمانی و رضایت شغلی نسبت به زنانی که از آن استفاده ننموده اند، دارند. همچنین، ساعات کاری انعطاف پذیر برای کسانی که با مسئولیت خانوادگی هستند با تعهد سازمانی و رضایت شغلی بالاتری مرتبط است.
لی لی سوهارتی و دندی سولی یانتی	تاثیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به تعهد کارمند و اثرات آنها نسبت به وفاداری کارکنان	۱- فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۲- سبک رهبری، تعهد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۳- تعهد کارکنان، وفاداری کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. ۴- فرهنگ سازمانی همراه با سبک رهبری، وفاداری کارکنان با تعهد کارکنان به عنوان متغیر واسطه تاثیر می گذارد.	هتل جاوا در کشور اندونزی	تبیینی	تعهد شغلی سبک رهبری وفاداری کارکنان فرهنگ سازمانی	نتایج پژوهشی بیانگر آن است که فرضیه تاثیرات فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر تعهد کارکنان در این تحقیق حمایت میشود و همچنین تعهد کارکنان نیز به طور قابل توجهی وفاداری کارکنان را تحت تاثیر خود قرار می دهد. علاوه بر این، نقش تعهد کارکنان به عنوان متغیر واسطه برای تاثیر بر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نسبت به وفاداری نیز در این تحقیق ثابت شده است.

جمع‌بندی نتایج بدست آمده از مرور دیدگاه‌های نظری و منابع تجربی - چارچوب نظری تحقیق

پس از بررسی و مرور نظریات صاحب نظران ذیربط در بخش مبانی نظری تحقیق، مفاهیمی را انتخاب نموده و در چارچوب نظری خود استفاده خواهد کرد.



در الگوی ارائه شده یک رابطه فرایندی بین انعطاف پذیری ساعات کاری به عنوان متغیر مستقل با تعهد شغلی کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده اند.

روش تحقیق

تعاریف و مفاهیم

تعریف عملیاتی تعهد شغلی:

پرسشنامه تعهد شغلی توسط مایر و آلن در سال ۱۹۹۰ ساخت و اعتباریابی شده است. این پرسشنامه از ۲۴ سوال تشکیل شده است که سوالات مربوط به خرده مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. ضرایب اعتبار پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵ و ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمده است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱).
به منظور سنجش اعتبار این مقیاس از روشهای مختلفی مانند محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۷۸ توسط احمدی‌پور در ایران انجام گرفت، با تأکید بر روش نامبرده، اعتبار هر یک از خرده مقیاس‌های پرسشنامه به دست آمده و مشخص شد که: ضرایب اعتبار تعهد عاطفی برابر با ۷۷ درصد، ضرایب اعتبار تعهد مستمر برابر با ۷۹ درصد و ضرایب اعتبار تعهد هنجاری نیز برابر با ۶۱ درصد می‌باشد. ضرایب اعتبار به دست آمده با تأکید بر ویژگی‌های روان‌سنجی پرسشنامه مطلوب بوده و در سطح قابل قبولی قرار می‌گیرد. نتایج تحقیقات انجام گرفته، نشان دهنده روایی و اعتبار قابل پذیرش هر یک از خرده مقیاس‌های عاطفی، مستمر و هنجاری می‌باشد. ضرایب اعتبار مقیاس تعهد عاطفی در تحقیقات انجام شده بیش از ۷۰ درصد و در سطح قابل قبولی می‌باشد. همچنین، ضرایب روایی مقیاس مذکور در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. هاکت، باسیو و هاسدروف در سال ۱۹۹۴ برای سنجش این مقیاس از تحلیل عوامل استفاده کرده‌اند.

ضرایب اعتبار مقیاس تعهد در تحقیقات انجام شده نیز بیش از ۷۰ درصد بوده و در سطح قابل قبولی می‌باشد. همچنین، ضرایب روایی مقیاس مذکور در سطح آلفای ۰/۰۵، معنادار می‌باشد. ضرایب اعتبار مقیاس تعهد مستمر در تحقیقات انجام شده نیز بیش از ۷۰ درصد بوده و در سطح قابل قبولی می‌باشد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶۳ بدست آمد (آلن و می‌یر، ۱۹۹۳). در پژوهش روحی و همکاران (۱۳۸۹) بین نمرات پرسشنامه رضایت شغلی و نمرات تعهد سازمانی همبستگی مثبت معناداری

پرسشنامه‌ها در شرایط یکسان بین نمونه‌های آماری توزیع گردید. این پرسشنامه‌ها شامل:
- پرسشنامه‌ی اطلاعات دموگرافیک
- پرسشنامه تعهد شغلی
- پرسشنامه انعطاف پذیری ساعات کاری

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بررسی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای سازمان دادن، خلاصه کردن طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی همانند تنظیم جدول توزیع فراوانی، درصدها، محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین، انحراف معیار و رسم نمودارها استفاده شد. به منظور محاسبات داده‌ها از نرم افزار SPSS ۲۲ و لیزرل استفاده شده است.

نتایج و پیشنهادها

ارزیابی فرضیه تحقیق: انعطاف پذیری ساعات کاری روی تعهد شغلی کارکنان تأثیر دارد. جهت شفافتر شدن ماهیت رابطه این دو متغیر مکنون، یعنی انعطاف‌پذیری ساعات کاری و تعهد شغلی، با استفاده از نرم افزار آماری لیزرل، در نمودار مسیر ۱ ارائه شده است.

بدست آمد. همچنین ضریب پایایی برای این آزمون به ترتیب: تعهد عاطفی ۰/۷۵، تعهد مستمر ۰/۶۸ و تعهد هنجاری ۰/۷۲ است (توکلی، عابدی و صالح نیا، ۱۳۸۸).

تعریف عملیاتی انعطاف پذیری ساعات کاری:

انعطاف پذیری ساعات کاری بخشی از پرسشنامه (Doing) DB (Business) در زمینه انعطاف پذیری بازار کار محسوب می‌شود. همچنین کفان البیان ال رجدی فلسطینی در تحقیق خود با عنوان اثرات مقررات انعطاف پذیری ساعات کاری بر بهره‌وری کارکنان در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات، پرسشنامه‌ای را بکار گرفته است که ما نیز برای سنجش متغیر انعطاف پذیری ساعات کاری از آن مدد خواهیم گرفت. انعطاف پذیری ساعات کاری با استفاده از ترکیب منطقی معرفهای شناسایی شده در سطوح خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) مورد سنجش قرار گرفته است.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و نمونه آماری

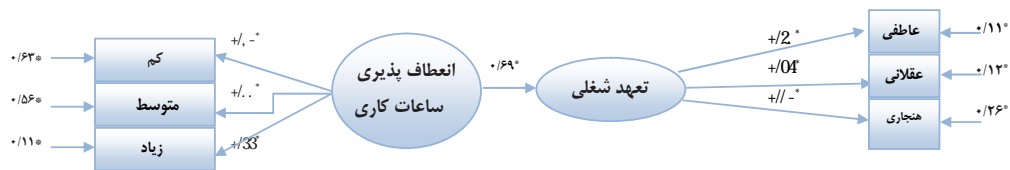
با عنایت به عنوان مقاله و نیز پرسشهای اصلی، حجم جامعه آماری این بررسی ۸۹۰ نفر بوده که شامل کلیه کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی متشکل از مدیران، کارشناسان و نیروهای پشتیبانی دستگاه است. حجم کلی مدیران دستگاه ۴۲۷ نفر است (افراد با سمت‌های مدیر کل، معاون مدیر کل، مشاور، رئیس گروه و کارشناس مسئول در سیستم ثبت اطلاعات در رده مدیریتی قرار می‌گیرند). سایر کارکنان ۴۲۳ نفر می‌باشند (شامل: کارشناس، کمک کارشناس، کاردان، پشتیبان).

روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای سهمی است، بدین‌گونه که ابتدا لیست کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون کار رفاه اجتماعی بر مبنای پست‌های مورد تصدی اخذ شد، سپس از این مراکز برحسب تعداد شاغلین سهمیه هر مرکز تعیین گردید و افراد به صورت تصادفی از لیست هر مرکز انتخاب گردید. پرسشنامه‌ها بین افراد توزیع گردید. به علت جلوگیری از خطاهای انسانی و اطمینان از بازگشت تعداد نمونه مورد نظر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه در میان افراد توزیع گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در این بررسی در تکمیل مبانی نظری از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب و مقالات فارسی و انگلیسی و برای تعیین میزان شاخص‌ها و روابط از پرسشنامه استاندارد استفاده شد که

نمودار ۱. نمودار مسیر رابطه انعطاف پذیری ساعات کاری و تعهد شغلی با استفاده از نرم افزار لیزرل



(علامت ستاره در کنار ضرایب نشان دهنده معنادار بودن ضریب مربوطه می باشد)

همان طور که در نمودار مسیر ۱ دیده می شود، رابطه ساختاری نسبتاً قدرتمندی ($R=0.69$) بین انعطاف پذیری ساعات کاری و تعهد شغلی وجود دارد. تمامی ابعاد انعطاف پذیری ساعات کاری و تعهد شغلی در مدل، نقش معنادار داشتند. شاخصهای مدل به صورت $\chi^2=30.91$ ، $df=11$ ، $P\text{-value}=0.01$ ، $RMSEA=0.08$ ، $GFI=0.93$ ، $AGFI=0.92$ بود. با توجه به این که نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳، مقدار احتمال کمتر از ۰/۰۵، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص تعدیل یافته نیکویی برازش (AGFI) بالاتر از ۰/۹ است، می توان گفت این مدل از برازش خوبی برخوردار است. بنابراین این فرضیه ثابت گردید و طی آن مشخص شد که انعطاف پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی تاثیر دارد. طبق اطلاعات به دست آمده از طریق نرم افزار رابطه بین این دو مستقیم (به علت علامت مثبت رابطه بین دو متغیر) می باشد. می توان این گونه بین نمود که اگر انعطاف پذیری شغلی در سازمان افزایش یابد، تعهد شغلی نیز به تبع آن افزایش می یابد.

سایر نتایج

۱۳۹ نفر از افراد شرکت کننده مرد و ۱۳۱ نفر از آن ها زن بوده اند. بیشتر آزمودنی ها در بازه های سنی ۴۱ تا ۴۵ سال قرار دارند و بازه های سنی ۳۰-۲۶ و بالاتر از ۶۱ سال دارای کمترین درصد فراوانی هستند. بیشتر آزمودنی ها دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند. کمترین فراوانی مدارک تحصیلی نیز مربوط به دکتری بوده است. بیشترین فراوانی مربوط به ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه کاری است. اطلاعات به دست آمده مربوط به آزمون تعهد سازمانی در بین زیر مقیاسهای تعهد عاطفی، عقلانی و مستمر، تعهد هنجاری، تعهد عاطفی و تعهد عقلانی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین میباشند. همچنین انحراف استاندارد بالاتر در نمرات تعهد عاطفی نسبت به سایر عوامل حاکی از وجود پراکندگی بیشتر نمرات این زیرمقیاس است.

پیشنهادها

الف) پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌ها و نتایج تحقیق راهکارهایی برای افزایش تعهد شغلی کارکنان در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی پیشنهاد گردیده که بطور خلاصه عبارتند از:

- * تخصیص مزایای متناسب به نیروی کار
- * آگاهی از خواسته‌های کارکنان
- * چشم پوشی از خطاها بویژه خطای ناشی از فرآیند
- * بازخورد دادن از عملکرد
- * مشارکت دادن به نیروی کار در تصمیم‌سازیها
- * سرعت در رسیدگی به درخواستهای کارکنان
- * فرصت‌سازی برای رشد کارکنان
- * ایجاد و مدیریت انرژی‌های مثبت

ب) پیشنهاد برای بررسی‌های آینده

پیشنهاد میشود ارتباط بین عوامل شخصیتی و عوامل روانشناختی با تعهد سازمانی نیز در بررسی‌های آینده مورد سنجش قرار گیرد. ویژگی‌های گروهی از قبیل میزان انسجام گروهی، ایجاد ارتباطهای صمیمی و موثر بین اعضای سازمان، مهارتهای ادغام و تشریح مساعی که از متغیرهای موثر بر عوامل شخصیتی و عوامل روانشناختی میباشد، میتوانند در بررسی‌های دیگر مورد توجه قرار گیرند.

در بررسی‌های آتی می‌توان از ابزارهای دیگر سنجش وجود دارد و در حوزه مربوطه مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، بهره گرفت.

منابع:

منابع فارسی

۱. آقاجانی، حسینعلی، کجوری، داوود، ۱۳۸۳، مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم نظریات و کاربردها، چالوس، دانشگاه آزاد ص ۱۵۴-۱۵۳.
۲. اشرفی، بزرگ، ۱۳۷۴، تبیین عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارمندان شرکت زغال سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
۳. استرون، حسین، ۱۳۷۷، تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، صفحه ۷۴-۷۳.
۴. باقری زاده، سید محمد، ۱۳۷۵، «فرهنگ سازمان در قلمرو و بالندگی سازمان» نشریه تدبیر شماره ۶۳، ص ۲۸.
۵. بامبرگو، پیترو و مشولم، آلن (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. الهام بهزادی و همکاران، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه فضیلت سازمانی

با رفتار مدنی سازمانی، وفاداری سازمانی و بهزیستی معنوی در کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون، مجله دست آورده‌های روانشناختی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره چهارم، سال ۲۰-۳، شماره ۲.

۷. توکلی، عابدی و صالح نیا، ۱۳۸۸، بررسی تاثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، مجله چشم انداز مدیریت، شماره ۳۳ - زمستان ۱۳۸۸، ص ص ۱۲۴-۱۰۵.

۸. پیترز، تام. و واترمن، رابرت (۱۹۸۲)، به سوی بهترین‌ها، ترجمه مهدی قراچه داغی، چاپ اول، تهران، انتشارات هم آگام، ۱۳۷۲.

۹. جان والتن، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار «با نگرشی به روند جهانی شدن»، ترجمه: ناصر میرسپاسی، تهران، انتشارات میر.

۱۰. حاجی بابایی، مریم (۱۳۸۰): پژوهشی پیرامون تاثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت سهامی بیمه آسیا. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، استاد راهنما: دکتر غلامرضا طالقانی و استاد مشاور: دکتر علی اکبر فرهنگی.

۱۱. حسینی کاشانی، فاطمه، ۱۳۸۵، پژوهشی پیرامون بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی مدیران سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی.

۱۲. ساروقی، احمد. ۱۳۷۵. تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ص ص ۷۳-۶۵.

۱۳. سی. فیزی، دینا، ۱۳۸۴، مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگهای سازمانی انواع و تغییر فرهنگ، ترجمه ناصر میر سپاسی، ص ۴ و ۵.

۱۴. دیوس، استانی، ۱۳۷۳، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میر سپاسی، پریچهر معتمد گرجی، چاپ اول، انتشارات مروارید.

۱۵. رایبیز، استیفن، ۱۳۸۲، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ ششم، ص ۳۷۲.

۱۶. رضائی فرزانه، طاهره، ۱۳۸۵، انعطاف پذیری بازار کار و اشتغال پاره‌وقت، چاپ اول، تهران، موسسه کار و تامین اجتماعی.

۱۷. زارعی، متین، ۱۳۷۴، تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی، پایان‌نامه، رساله دکتری در دانشگاه مشهد.

۱۸. شکاری، غلامعباس، ۱۳۸۱، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی کسب رهبری استان خراسان» رساله دکتری.

۱۹. کیا، منوچهر، ۱۳۷۰، نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازی مدیریت، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱۳، ص ص ۴۷-۲۴.

۲۰. گودرزی، اکرم، ۱۳۸۱، اصول و مبانی و نظریه‌ها جو و فرهنگ سازمانی، جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان، ص ۳۴.

۲۱. مارکوس و کافمن. (۱۳۸۱). رهیدن از قانونهای کهنه، راه برترین مدیران جهان، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، چاپ اول، تهران: نشر مدیریت فردا.

۲۲. عراقی، محمود (۱۳۷۳): بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

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

۲۴. مجیدی، عبدالله (۱۳۷۷)، «بررسی تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان» پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس

منابع انگلیسی

25. Allen, N.J. & Meuer J.P (1993). The measurement and antecedent's effective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
26. Beramouza, 2005. The next Level in Employes Empowerment Quality Progress, research library core. Vol.38.No.6.
27. Chen, Y. H., Thompson, M. S. (2004). Confirmatory Factor analysis of school self-concept inventory. Collected in the database of education Resources information center.
28. Lin, pao- cheng, (2005). "Leadership style and organizational culture: A case study in a college of technology in Taiwn". Dissertation a bstract PhD. University of the in carnate ward.
29. LieliSuharti and DendySuliyanto, (2012), "The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty", *World Review of Business Research*, Vol. 2.No. 5. September 2012. Pp. 128 – 39, Available at:
30. <http://www.wbiaus.org/10.20درصدLieli.pdf>
31. Luthans, F (2008): *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
32. Moorhead, Agaregor & Griffin, Rich W. (1998) *organizational Behavior...* Managing people and organization. 5 thed. Boston: Houghton Mifflinco. Pp: 94-99.
33. MEYER, J.P & HERSCOVITCH, L "COMMITMENT IN THE WORKPLACE, TOWARD A GENERAL MODEL", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, VOL 11, (2001).
34. Martin, Parker. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*
35. Mayer, J & Hrrscovitch, L (2002): *Commitment in the workplace toward a general model*. *Human Resource management review*. 2 (9).
36. Mayer, R .C & Shoorman, D. F (2000): *Differentiating antecedents of organizational commitment, a test of March & Simon model*. *Journal of organizational behavior*. 19 (1). 47-49.
37. Ozaki, muneto *negotiating flexibility international labour office, geneve 1999*.
38. Ramcharitar, Anu Nadina, M. A, (2006). "Astudy of how organizational culture in fluencer the standard of customer service: A qualitative approach". Dissertation a bstract M.A. Angelo state university.