

# نقش تعهد سازمانی در توسعه منابع انسانی

## مطالعه موردی وزارت کشور

دکتر مجتبی رجب بیگی

مجید امینی

### چکیده

منابع انسانی نقش بسزایی دارد. این بخش که مسؤولیتهای سنگین حکومتی را بر عهده دارد به چنین منابع انسانی متعهد و وفادار به ارزشها و اهداف کشور نیاز دارد.

در این مقاله سعی بر آن است ضمن سنجش میزان تعهد کارکنان وزارت کشور به بررسی عوامل مؤثر در آن پرداخته شود تا بتوان از راه پژوهش علمی جنبه‌های مؤثر در افزایش تعهد کارکنان را در بخش دولتی تبیین کرد. در وزارت کشور در سالهای اخیر طرح جامع منابع انسانی با هدف بهبود و ساماندهی نظامهای مؤثر در نگهداری و ارتقای منابع انسانی در قالب پنج پروژه تدوین شرح وظایف سمتهای سازمانی، آموزش بدو انتصاب مدیران، ساماندهی ارزشیابی کارکنان، تدوین استانداردهای آموزشی و پرورش مدیر به انجام رسیده است.

همچنین پروژه‌ای به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر میزان رضایت شغلی کارکنان و پروژه برنامه‌ریزی نیروی انسانی به منظور ارزیابی از میزان نیروی انسانی لازم و نحوه تأمین آن در این وزارتخانه به انجام رسیده است. هدف از اجرای این پروژه‌ها رسیدن به وضعیت مطلوب منابع انسانی بوده است.

### چارچوب نظری

مروری بر پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که شناخت

شناخت تعهد سازمانی در بخش دولتی می‌تواند عامل مهمی در شیوه‌های گوناگون توسعه منابع انسانی باشد. براساس پژوهش انجام شده در وزارت کشور، عوامل مؤثر در تعهد سازمانی کارکنان تعیین شد. با توزیع پرسشنامه بین ۲۰۰ نفر از کارکنان ستاد وزارت کشور و تحلیل آماری عوامل مهم و تأثیرگذار در تعهد سازمانی کارکنان به دست آمد. سپس راه کارهای پیشنهادی برای توسعه منابع انسانی کارکنان با توجه به نتایج پژوهش، ارائه شد.

### مقدمه

یکی از عوامل پنهان، ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنان به سازمان است. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. از این جهت و به منظور شناخت میزان و عوامل مؤثر در تعهد سازمانی در بخش دولتی، وزارت کشور به سان یکی از زیر بخشهای مهم در امور اجرایی کشور مورد مطالعه قرار گرفت.

شناخت وضعیت تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود کارکنان یاری رساند. برای بخش دولتی که در پی تأمین آسایش و آرامش مردم و توسعه مشارکت مردم است تعهد

خود را نسبت به سازمان اداکنند (ibid).

### مروری بر پیشینه پژوهش

بعضی از افراد کارشان را دوست دارند اما به سازمانی که در آن کار می‌کنند علاقه‌ای ندارند و برخی بر عکس. بنابراین احساس مثبت و منفی درباره‌ی شغل تنها قسمتی از نگرش شاغل نسبت به کارش است؛ نگرش کلی فرد نسبت به کارش را معمولاً تعهد سازمانی می‌نامند. این نگرش انعکاس‌دهنده‌ی این مطلب است که تا چه میزانی یک فرد را می‌توان از طریق سازمانش شناخت و تا چه حد او به آن سازمان تعلق دارد (Baron & Greenberg, 1990: 152-170).

تعهد سازمانی نوعی نگرش است. حالت روحی است که نشان‌دهنده‌ی میزان تمایل، نیاز و الزام به ادامه‌ی اشتغال در سازمان است. تمایل، یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه‌ی خدمت در سازمان، نیاز، یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه در آن است و الزام عبارت از دین، مسؤلیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (Allen & Meyer 1990: 1-18). تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است (Cropanzano, et al. 1997: 164). تعهد سازمانی از موضوعات مهم مدیریت، به ویژه رفتار سازمانی است که به تازگی توجه زیادی به آن معطوف شده است. نه تنها مطالعاتی که مستقیم در زمینه‌ی ایجاد تعهد و نتایج آن است به‌طور چشمگیری افزایش یافته است؛ بلکه بیشتر مطالعاتی که در آنها تأکید اصلی بر تعهد نبوده، تعهد به سان نوعی متغیر منظور شده است. با توجه زیادی که به تعهد شده، این موضوع هم از جنبه‌ی نظری و هم از جنبه‌ی عملی توسعه یافته است. یکی از ابعاد که

عوامل مؤثر در تعهد سازمانی را باید در دو بعد سازمانی و فردی جستجو کرد. هر یک از این ابعاد خود نشأت گرفته از عناصر گوناگونی است. برای شناسایی و تأثیرگذاری هر کدام از این عوامل باید ابتدا هر کدام را تعریف و سپس متغیرهای عملیاتی هر کدام از عناصر را شناسایی کرد تا بتوان با تحلیل این متغیرهای عملیاتی به شناسایی عناصر مؤثر در تعهد سازمانی در وزارتخانه دست یافت. شکل ۱ الگویی برای ردیابی عوامل مؤثر در تعهد سازمانی را که حاصل بررسی ادبیات پژوهش و مطالعات اکتشافی در وزارت کشور است به نمایش می‌گذارد. از سویی دیگر تعهد سازمانی را می‌توان به اجزای تعهد مستمر، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری تفکیک کرد. در این پژوهش ارزیابی از میزان تعهد سازمانی براساس دو نوع از سه نوع تعهد ذکر شده، یعنی تعهد عاطفی و تعهد هنجاری صورت می‌پذیرد. همچنین بررسی عوامل مؤثر بر هر یک از این اجزا در این پژوهش بررسی شده‌اند. به عبارت دیگر، در این پژوهش آنچه باعث می‌شود تا فرد به سازمان از نظر عاطفی و اخلاقی وابستگی و تعلق خاطر داشته باشد، ملاک ارزیابی از میزان تعهد سازمانی قرار می‌گیرد.

### تعاریف

تعهد سازمانی<sup>۱</sup>: تعهد سازمانی نوعی نگرش، احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است. تعهد سازمانی حالتی روانی است که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و الزام به ادامه‌ی اشتغال در یک سازمان است (Allen & Meyer 1990: 1-18).

آ) تعهد عاطفی<sup>۲</sup>: تعهد عاطفی به سان وابستگی عاطفی و تعلق خاطر برای انجام کار و تمایل به ماندن و ادامه‌ی اشتغال در سازمان تعریف می‌شود (ibid).

ب) تعهد هنجاری<sup>۳</sup>: در این بُعد از تعهد افراد ادامه‌ی خدمت و انجام کار در سازمان را وظیفه، تکلیف و مسؤلیت خود می‌دانند تا از این راه دین

1. organizational commitment
2. affective commitment
3. normative commitment

برخی از عوامل مؤثر در افزایش تعهد سازمانی را به صورت ذیل مطرح کرده‌اند: (Steers, & Porter, 1983: 290-292).

۱. عوامل فردی: اصلی‌ترین عامل فردی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه‌ای است که کارمند در اولین روز کاری خود در سازمان به همراه دارد. افرادی که در اولین روز کاریشان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می‌دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمانی خیلی متعهد باشند، احتمالاً مسؤولیت‌های اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهند داد. این فرایند تعهد اولیه ممکن است به شکل یک چرخه خود تقویت کننده درآید، یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش فراوان از خود نشان دهند، ممکن است تلاش بیشتر را بر مبنای تعهد بیشتر خود به سازمان توجیه کنند.

۲. عوامل سازمانی: عوامل سازمانی چون حیطه شغل<sup>۱</sup>، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغل، درگیری و مشارکت افسراد را افزایش می‌دهد. توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط به شغل بر سطح تعهد مؤثر است. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به اهداف را افزایش می‌دهد. ویژگی‌های سازمانی چون توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، به‌طور مثبت باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود.

۳. عوامل فراسازمانی: عوامل غیرسازمانی مهمی که باعث افزایش تعهد می‌شود، قابلیت توانایی دستیابی به جایگزین‌های شغلی بعد از انتخاب شغل کنونی فرد است. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که شغل با حقوق بالاتر پیدا نکرده‌اند به‌طور چشمگیری سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به زمانی که مشاغل

تعهد در آن گسترش یافته، مفهوم تعهد است. به‌طور روزافزون معلوم شده که تعهد مفهومی پیچیده و چند بعدی است. سالیان زیادی در مبنای نظری پژوهشها به شیوه‌های متفاوتی تعهد تعریف شده بود؛ در نتیجه ترکیب نتایج تحقیقات انجام شده مشکل بود. بعدها چنین مطرح می‌شود که تعهد می‌تواند انواع گوناگونی داشته باشد و بنابراین ضروری است که در تحقیقات به طور واضح تبیین شود که کدامین نوع از انواع تعهد مدنظر است و شاخصهای آن نیز مشخص شود. از طرف دیگر، تعهد در قلمرو وسیعی مورد مطالعه قرار گرفته است؛ در برخی از مطالعات مهم رفتار سازمانی، تعهد کارکنان به کارفرما (که به تعهد سازمانی اشاره دارد) بررسی شده است. اخیراً تحقیقاتی در زمینه تعهد به اتحادیه، تعهد به حرفه، تعهد به مسیر شغلی و... نیز انجام یافته است (Meyer & Allen, 1993: 538-551).

در مطالعات رفتار سازمانی، نگرشهای مربوط به کار مورد تأکید است و بیشتر این مطالعات در زمینه سه نگرش وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. مانند خیلی از مفاهیم روان‌شناسی سازمانی، تعهد به شیوه‌های متفاوتی تعریف و اندازه‌گیری شده است. اگر چه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود، ولی هر یک از آنها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی<sup>۱</sup> هزینه‌های درک شده<sup>۲</sup> و احساس تکلیف<sup>۳</sup> را منعکس می‌کنند (ibid).

در سالهای اخیر مطالعات زیادی در مورد تعهد سازمانی صورت گرفته که در هر یک از این مطالعات تعهد سازمانی به سان متغیر مستقل یا به عنوان متغیر وابسته مورد توجه واقع شده است. مروری بر ادبیات موضوع که در مطالعات ریچرز (Reichers, 1985) صورت گرفت نشان داد که ۱۱ مطالعه، تعهد را به عنوان متغیر مستقل و بیش از ۲۰ مطالعه آن را به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته است. (Meyer & Allen 1991: 61-62).

1. affective attachment

2. perceived costs

3. Obligation

4. job scope

جایگزین برای آنها در دسترس بوده است، از خود نشان دادند. از این رو، به نظر می‌آید آثانی که بالاترین حقوق را دریافت کرده بودند چه در زمانی که شغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده است، سطح تعهد یکسانی را از خود نشان دادند. بنابراین به نظر می‌رسد بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که: ۱) توجیه خارجی ضعیفی برای اولین انتخاب آنها وجود دارد و ۲) انتخاب اولیه را قطعی و تغییرناپذیر می‌بینند (یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند). در مطالعه دیگری ارتباط متغیرهای ذیل با تعهد سازمانی سنجیده شده است (Bateman & Strasser 1984: 95) که پاره‌ای از آنها را می‌آوریم:

رفتار تشویقی رهبر، رفتار تنبیهی رهبر، ویژگیهای شغل، تمرکز، نیاز به موفقیت، جایگزینهای شغلی در خارج از سازمان، استرس شغلی، رضایت شغلی، سن، تحصیلات، سابقه خدمت، سابقه در مسیر شغلی.

«آلن و می‌یر» (۱۹۹۰) در پژوهش خود به منظور سنجش پیش شرطهای تعهد عاطفی سؤالاتی درباره چالش شغلی، وضوح نقش، وضوح هدف، مشکل بودن هدف، پذیرش مدیریت، انسجام همکاران، تبعیت پذیری سازمانی، عدالت، اهمیت شخصی، بازخور، مشارکت استفاده کرده‌اند. در پژوهشی دیگر پیش شرطهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم شده‌اند (Mathiew 1991: 607): ویژگیهای شغل، وضعیت نقش، متغیرهای فردی و تأثیرات جمع.

در پژوهشی نقش تعدیل کننده حرفه در روابط بین تعهد سازمانی و پیش شرطهای آن بررسی شده است (Cohen 1994: 539-542) متغیرهای اثرگذار در تعهد سازمانی در این پژوهش همان پیش شرطهای تعهد سازمانی از دیدگاه مودی (۱۹۸۲) است که به چهار دسته ذیل تقسیم می‌شوند:

۱) ویژگیهای فردی، ۲) ویژگیهای مربوط به

نقش، ۳) ویژگیهای ساختاری؛ ۴) ویژگیهای تجربه‌های کاری.

در مطالعه دیگری که درباره عوامل اثرگذار در تعهد سازمانی کارکنان انجام گرفت، پیش شرطهای تعهد در دو بُعد بررسی شد؛ به این صورت که تعهد سازمانی به دو بُعد تعهد مستمر و تعهد ارزشی تقسیم‌بندی شد و میزان اثرگذاری عوامل در این ابعاد مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق پیش شرطهایی همچون سابقه خدمت، مزایای بازنشستگی، تحصیلات و سن همبستگی نسبتاً قوی با تعهد مستمر نشان داده‌اند، در حالی که پیش شرطهایی مانند مشارکت، موقعیت اجتماعی، وابستگی شغلی و اِسْهام در نقش با تعهد ارزشی همبستگی قویتری داشته‌اند (Mayer & Schoorman, 1998: 15-28).

مطالعات و پژوهشهای انجام گرفته در زمینه تعهد هنجاری به نسبت دو نوع دیگر تعهد، یعنی تعهد عاطفی و تعهد مستمر کمتر است. مطالعه عمده‌ای که می‌توان به آن اشاره کرد، پژوهشی است که به منظور سنجش پیش شرطها و عوامل مؤثر بر تعهد تکلیفی و طراحی شاخصی برای سنجش این بُعد تعهد صورت گرفته است (Allen & Meyer, 1990: 1-18). در این مطالعه آلن و می‌یر به یک متغیر به سان پیش شرط تعهد تکلیفی اشاره می‌کنند. این متغیر عبارت است از: «هنجار تعهد سازمانی»<sup>۱</sup>، و به منظور سنجش این متغیر این فرض را مطرح می‌کنند: «در این سازمان از کارکنان انتظار می‌رود که حسن قوی تعهد شخصی نسبت به سازمان داشته باشند».

در مطالعه‌ای که بر روی ۳۳۰ کارمند از میان ادارات مختلف انجام شده است، به بررسی مدل «مارچ و سایمون» پرداخته و پیش شرطهای تعهد سازمانی از دیدگاه نو مطالعه شده است (Mayer & Schoorman, 1998: 15-28).

نظریه این محققان درباره ماهیت تعهد سازمانی

می‌شود (Lagomarsion & Cardona, 2003).

### روش تحقیق

در این پژوهش جامعه آماری، کارکنان شاغل در ستاد مرکزی وزارت کشور اعم از مدیرکل و بالاتر، معاون مدیرکل، رئیس اداره، کارشناس مسئول، کارشناس، کمک کارشناس و کارمند هستند. برای جمع‌آوری اطلاعات لازم از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اولیه براساس مطالعات صورت گرفت و نیز براساس مصاحبه با مدیران و کارشناسان وزارت کشور براساس طیف لیکرت طراحی شد. پرسشنامه اولیه شامل ۲۵ سؤال بود که درجه‌بندی ۵ امتیازی داشت و شامل مقیاسهای ذیل بود:

کاملاً موافقم = ۵ تا کاملاً مخالفم = ۱ برای

سؤالات مثبت

کاملاً مخالفم = ۵ تا کاملاً موافقم = ۱ برای

سؤالات منفی

براساس آخرین آمار شاغلان ستاد مرکزی وزارت کشور تعداد ۱۰۸۰ نفر در ستاد مرکزی مشغول به فعالیت هستند. از این رو نمونه‌ای با حجم تقریبی ۲۰۰ نفر پیش‌بینی شد. در این پژوهش به منظور شناسایی عوامل مؤثر در تعهد سازمانی کارکنان وزارت کشور پرسشنامه‌ای با ۲۵ سؤال طراحی شد. این سؤالات پس از تحلیل اصلاح و به ۲۰ پرسش تقلیل یافت.

به منظور شناسایی عوامل مؤثر در تعهد سازمانی از روش تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. همچنین از روش تحلیل واریانس و آزمونهای پیروسون، شفه، ال‌اس‌دی و بونفرنی برای بررسی وجود رابطه بین تجزیه و تحلیل آماری متغیرهای وابسته (تعهد عاطفی و تعهد هنجاری)، متغیرهای مستقل (تحصیلات، نوع استخدام، سمت سازمانی، سن و سابقه شغلی) استفاده شد.

در جامعه آماری پژوهش در مجموع ۲٪ از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات زیر دیپلم، ۲۰٪ دارای تحصیلات دیپلم، ۱۶٪ دارای مدرک تحصیلی

بیانگر این مطلب است که در نظر گرفتن تعهد به عنوان ترکیبی از دو بعد «تعهد ارزشی» و «تعهد مستمر» از ارزش نظری و عملی برخوردار است. آنها در این مطالعه میدانی به زمینه‌ها و پیش شرطهای متفاوتی از این دو بعد تعهد پی برده‌اند که باید با استفاده از پرسشنامه دو بعدی تعهد سازمانی مایر و اسکورمن (۱۹۹۲) و براساس چارچوب «مارچ» بررسی شوند (در این مطالعه منظور از تعهد ارزشی همان تعهد هنجاری است).

در این پژوهش پیش شرطهایی همچون سابقه خدمت، مزایای بازنشستگی، تحصیلات و سن همبستگی به نسبت قوی با تعهد مستمر داشته‌اند در حالی که پیش شرطهایی همچون، مشارکت، موقعیت اجتماعی، وابستگی شغلی و ابهام در نقش با تعهد ارزشی همبستگی قویتری نشان داده‌اند. در واقع این دو پژوهشگر می‌کوشیدند تا متغیرهای اثرگذار در تعهد سازمانی را که از سوی «مارچ» و «سایمون» به‌طور کلی نسبت به تعهد سنجیده شده‌اند به‌طور مجزا و در شکل دو بُعد تعهد ارزشی و مستمر مطالعه کنند.

برخی از پژوهشها به رابطه سبک رهبری با میزان تعهد سازمانی کارکنان می‌پردازد. در مطالعه‌ای که «جین لی» در چین انجام داد، با ارسال پرسشنامه سنجش سبک رهبری به ۵۶۶ پاسخ دهنده از پنج شرکت چینی و تجزیه و تحلیل آن، مشخص کرد که سبک رهبری چینی منبعت از دیدگاه کنفیوسیسم است و با سبک رهبری غربی متفاوت است. همین عامل اثر مهمی بر میزان تعهد کارکنان در چین گذارده است. (Lee 2004)

در پژوهش دیگری رابطه بین رفتار رهبری، تعهد سازمانی و رفتار تعلق سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش با اتخاذ ۱۱۶ نفر به عنوان نمونه در بیمارستانهای مختلف صورت پذیرفت و نشان داد که رفتارهای تعاملی (مشارکت جویانه) رهبران به افزایش تعهد مستمر کارکنان می‌انجامد. رفتارهای متغیر رهبران باعث کاهش تعهد هنجاری کارکنان

کاردانی، ۳۸٪ دارای مدرک کارشناسی، ۲۲٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند. همچنین مدرک تحصیلی ۲٪ از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه نامعلوم است.

از تعداد کل پاسخ‌دهندگان در پژوهش ۷۴٪ را کارکنان رسمی ستاد مرکزی وزارت کشور تشکیل می‌دادند. کارکنان پیمانی ۱۸٪، مأمور ۱٪ و دارندگان سایر شرایط استخدامی نیز ۱٪ را تشکیل می‌دادند. همچنین نوع استخدام ۶٪ از پاسخ‌دهندگان نامعلوم است.

نتایج حاصل از تحلیل سمت سازمانی جامعه آماری طرح نشان می‌دهد که ۵۲٪ از پاسخ‌دهندگان سمت کارشناسی داشته‌اند. همچنین ۲۰٪ رئیس اداره و کارشناس مسؤل، ۹٪ کارمند و کمک کارشناس، ۴ درصد مدیرکل و بالاتر و ۸٪ معاونین مدیران کل بوده‌اند. سطح سازمانی ۷٪ از پاسخ‌دهندگان نامعلوم است.

بر مبنای نتایج بررسی جامعه آماری ۷٪ از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۳۰ سال سن دارند، ۳۳٪ سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال دارند، ۴۵٪ سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال دارند و ۱۱٪ ۵۰ سال به بالا هستند. همچنین ۴٪ از پاسخ‌دهندگان نامعلوم است.

در میان پاسخ‌دهندگان به سؤالات پژوهش ۱۱٪ سابقه کمتر از ۱۰ سال در وزارت کشور داشته‌اند. همچنین ۱۳٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، ۸٪ ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۲٪ ۱۵ تا ۲۰ سال، ۳۰٪ ۲۰ تا ۲۵ سال و ۱۴٪ ۲۵ سال و بالاتر سابقه خدمت در وزارت کشور داشته‌اند و تنها سابقه خدمت ۲٪ از پاسخ‌دهندگان نامعلوم است.

نتایج حاصل از پاسخهای پرسشنامه تعهد سازمانی کارکنان ستاد مرکزی وزارت کشور با استفاده از آمار توصیفی بررسی شد. در این بررسی که به صورت طبقه‌ای انجام گرفت هر دسته سؤال پرسشنامه براساس کمترین نمره و بالاترین نمره طبقه‌بندی گردید.

سؤالات مربوط به تعهد عاطفی و تعهد هنجاری

هرکدام به صورت جداگانه بررسی شد. بر این اساس و مطابق با جدول شماره یک، ۵۷٫۴٪ از کارکنان تعهد عاطفی خیلی زیاد و زیاد داشته‌اند. همچنین ۴۸٫۹٪ از کارکنان تعهد هنجاری خیلی زیاد و زیاد داشته‌اند. براساس جدول ۱ و نمودار ۱ دیده می‌شود که تعهد سازمانی (عاطفی و هنجاری) در وزارت کشور در سطح زیاد ارزیابی می‌شود.

براساس اطلاعات به دست آمده از تحقیق رگرسیون گام به گام مشخص شد که متناسب بودن شغل با استعدادهای شاغل بیشترین تأثیر را در میزان به وجود آمدن تعهد عاطفی در وزارت کشور دارد. بر این اساس مشخص شد که ضریب تعیین اثر  $R^2$  به دست آمده در گام اول برابر ۴۸۹٫۰ است که مربوط به همبستگی سوالات مربوط به متناسب بودن شغل با استعداد شاغل و تعهد عاطفی پاسخ‌دهندگان بود. در گام دوم تفویض اختیار به عنوان دومین عامل مؤثر در تعهد عاطفی شناخته شد. این دو عامل در مجموع ۵۲٪ در به وجود آمدن تعهد عاطفی نقش دارند. در گام سوم سبکهای رهبری به سان عامل مؤثر بعدی در تعهد عاطفی شناخته شد. این سه عامل مجموعاً ۵۵٪ در به وجود آمدن تعهد عاطفی نقش دارند. در نهایت در گام چهارم ارتقای شغلی به سان عوامل مؤثر معرفی شد که این چهار عامل در مجموع ۵۷٪ در به وجود آمدن تعهد عاطفی در وزارت کشور نقش اساسی دارند.

جدول ۱. وضعیت تعهد سازمانی کارکنانی

نمره	شاخص	تعهد	تعهد
	میزان تعهد	عاطفی	هنجاری
	طبقه‌بندی	(درصد)	(درصد)
۱۵-۲۷	خیلی کم	۲/۷	۱/۱
۲۷-۳۹	کم	۱۱	۸/۵
۳۹-۵۱	متوسط	۲۹	۴۰
۵۱-۶۳	زیاد	۴۵/۸	۴۲
۶۳-۷۵	خیلی کم	۱۱/۶	۶۵/۹

در گام اول نشان‌دهنده ارتباط ۳۰ درصدی بین سن و تعهد هنجاری است. به عبارت دیگر، از میان تمامی عوامل مؤثر در تعهد هنجاری سن به تنهایی اولین تأثیر را دارد. در گام دوم نیز مشخص شد که تناسب شغل و استعداد‌های شاغل مهمترین عامل بر تعهد هنجاری پس از متغیر سن است. براساس این مدل مشخص شد که سن و تناسب شغل با استعداد‌های شاغل با یکدیگر در حدود ۳۵٪ بر تعهد هنجاری تأثیر می‌گذارند.

همان‌طور که دیده می‌شود مهمترین عامل در این قسمت تناسب شغل و استعداد‌های شاغل است که به تنهایی در حدود نیمی از ضریب تعیین اثر را به خود اختصاص داده است. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام در جدول ۲ نمایش داده شده است. همچنین براساس اطلاعات به دست آمده از تحلیل رگرسیون گام به گام مشخص شد که سن بیشترین تأثیر را در تعهد هنجاری در وزارت کشور دارد. بر این اساس مشخص شد که  $R^2$  به دست آمده

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام در مورد متغیرهای پیش‌بینی کننده تعهد عاطفی

متغیر	$R^2$	$\Delta R^2$	F	dF	$\beta$	$\Delta F$
گام ۱						
تناسب شغل با شاغل	۰/۴۸۹	-	۴۴/۵۸۲	۱ و ۱۴۲	۰/۴۸۹	-
گام ۲						
تناسب شغل با شاغل				۱ و ۱۴۲	۰/۴۰۳	
تفویض اختیار	۰/۵۲۹	۰/۰۴	۲۷/۳۵۸	۲ و ۱۴۱	۰/۲۱۹	۱۷/۲۲۴
گام ۳						
تناسب شغل با شاغل				۱ و ۱۴۲	۰/۳۴۱	
تفویض اختیار				۲ و ۱۴۱	۰/۲۰۶	
سبک‌های رهبری	۰/۵۵۶	۰/۰۲۷	۲۰/۸۹۵	۳ و ۱۴۰	۰/۱۸۶	۶/۴۶۳
گام ۴						
تناسب شغل با شاغل						
تفویض اختیار						
سبک‌های رهبری						
ارتقا شغلی	۰/۵۷۳	۰/۰۱۷	۱۷/۰۰۳	۴ و ۱۳۹	۰/۱۴۴	۳/۸۹۲
ارتقا شغلی	۰/۵۷۳	۰/۰۱۷	۱۷/۰۰۳	۴ و ۱۳۹	۰/۱۴۴	۳/۸۹۲

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام در مورد پیش‌بینی متغیر وابسته تعهد هنجاری

متغیر	$R^2$	$\Delta R^2$	F	dF	$\beta$	$\Delta F$
گام ۱						
سن	۰/۲۹۱	-	۱۲/۶۶۲	۱ و ۱۳۷	۰/۲۹۱	-
گام ۲						
سن				۱ و ۱۳۷	۰/۲۵۴	
تناسب شغل	۰/۳۵۴	۰/۰۶۳	۹/۷۲۹	۲ و ۱۳۶	۰/۲۰۵	۲/۹۳۳

نتایج تحلیل واریانس نشان داد که در سطح احتمال ۰/۰۵ بین گروههای تحصیلی پایین تر از دیپلم، دیپلم، کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر تفاوت معنی داری در میزان تعهد عاطفی و هنجاری وجود ندارد.

همچنین نتایج تحلیل واریانس نشان داد که در سطح احتمال ۰/۰۵ بین گروههای استخدامی رسمی، پیمانی، مأمور و سایر تفاوت معنی داری در میزان تعهد عاطفی و هنجاری وجود ندارد.

نتایج تحلیل واریانس نشان داد در سطح احتمال ۰/۰۵ میان سطوح شغلی مختلف و تعهد هنجاری و عاطفی تفاوت معنی داری وجود دارد. آزمونهای LSD و پیرسون نشان داد که بین ردههای سازمانی مختلف میزان تعهد سازمانی متفاوت است. بررسی ضریب همبستگی مشخص کرد که بین رده سازمانی با میزان تعهد عاطفی و هنجاری همبستگی مثبت وجود دارد.

نتایج تحلیل واریانس و آزمونهای آماری نشان داد که در سطح احتمال ۰/۰۵ میان گروههای سنی مختلف و تعهد هنجاری و عاطفی تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج آزمونهای LSD و پیرسون نشان داد که بین ردههای سنی مختلف تعهد سازمانی متفاوت است. بررسی ضریب همبستگی مشخص کرد که بین سن و میزان تعهد عاطفی و هنجاری همبستگی مثبت وجود دارد.

نتایج تحلیل واریانس نشان داد که در سطح احتمال ۰/۰۵ بین گروههای سابقه خدمتی و تعهد هنجاری و عاطفی تفاوت معنی داری وجود دارد. آزمونهای LSD و پیرسون مشخص کرد که بین گروههای مختلف سابقه خدمتی و تعهد عاطفی و هنجاری تفاوت وجود دارد. بررسی ضریب همبستگی نشان داد که بین تعهد عاطفی و هنجاری با

میزان سابقه خدمت همبستگی مثبت وجود دارد.

### نتیجه گیری

براساس مطالعات آماری صورت گرفته و تحلیل واریانس نتایج ذیل به دست آمد:

○ ۴۵/۵۷٪ از کارکنان تعهد عاطفی در سطح زیاد و خیلی زیاد داشته اند.

○ ۴۸/۹٪ از کارکنان تعهد هنجاری در سطح زیاد و خیلی زیاد داشته اند.

○ تناسب شغل با استعدادهای شاغل به عنوان مهمترین عامل تأثیرگذار در تعهد عاطفی کارکنان شناخته شد.

○ پس از تناسب شغل با استعدادهای شاغل به ترتیب تفویض اختیار، سبکهای رهبری و ارتقای شغلی بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیرگذار هستند.

○ سن مهمترین عامل تأثیرگذار در تعهد هنجاری کارکنان شناخته شد.

○ پس از سن عامل تناسب شغل و استعدادهای شاغل به عنوان تأثیرگذارترین عامل در تعهد هنجاری کارکنان شناخته شد.

○ بین عامل میزان تحصیلات و تعهد عاطفی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

○ بین عامل نوع استخدام و تعهد عاطفی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

○ بین عامل سمت سازمانی و تعهد عاطفی تفاوت معنی داری وجود دارد به گونه ای که هرچه سمت سازمانی ارتقا یابد تعهد عاطفی افزایش می یابد. به عبارت دیگر، افراد دارای سمت سازمانی بالاتر تعهد عاطفی بالاتری دارند.

○ بین عامل سن و تعهد عاطفی تفاوت معنی داری وجود دارد؛ به گونه ای که هرچه سن افزایش می یابد تعهد عاطفی نیز افزایش می یابد. به عبارت دیگر،



- سبکهای رهبری؛
- ارتقا شغلی؛
- سن؛
- سمت سازمانی؛
- سابقه خدمت.



### منابع و مأخذ

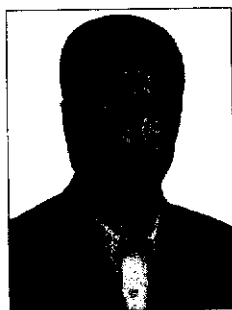
- Allen, N.T., & Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, PP:1-18.
  - Baron, R.A., & Greenberg, M.S. (1990). *Behavior in organization* 1st. Ed, Prentice-Hall, P:147.
  - Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984) "A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, P:95.
  - Cropanzano, Russel, et al. (1997). "The Relationship of organizational politics and support to work behavior, attitudes, and Stress". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, PP:164.
  - Lagomarsino, Raul & Cordona, Pablo (2003) "Relationship among leadership, Organizational Commitment, and Ocb in Uruguyan Health institutions", at: [www.iese.edu/research/pdfs/DI-494-E.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-494-E.pdf)
  - Lee, Jean, (2004) "Leaders Who
- افراد دارای سنین بالاتر از تعهد عاطفی بالاتری برخوردارند.
- بین عامل سابقه خدمت و تعهد عاطفی تفاوت معنی داری وجود دارد به گونه‌ای که هرچه سابقه خدمت در وزارت افزایش می‌یابد تعهد عاطفی نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر افراد دارای سابقه بالاتر از تعهد عاطفی بیشتری برخوردارند.
  - بین عامل میزان تحصیلات و تعهد هنجاری تفاوت معنی داری وجود ندارد.
  - بین عامل نوع استخدام و تعهد هنجاری تفاوت معنی داری وجود ندارد.
  - بین عامل سمت سازمانی و تعهد هنجاری تفاوت معنی داری وجود دارد به گونه‌ای که هرچه سمت سازمانی ارتقا یابد تعهد هنجاری نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، افراد دارای سمت سازمانی بالاتر تعهد هنجاری بالاتری دارند.
  - بین عامل سن و تعهد هنجاری تفاوت معنی داری وجود دارد به گونه‌ای که هرچه سن بالاتر باشد تعهد هنجاری نیز بیشتر است. به عبارت دیگر افراد دارای سنین بالاتر تعهد هنجاری بالاتری دارند.
  - بین عامل سابقه خدمت و تعهد هنجاری تفاوت معنی داری وجود دارد به گونه‌ای که هرچه سابقه خدمت افزایش یابد تعهد هنجاری نیز بیشتر می‌شود. به عبارت دیگر، افراد دارای سابقه خدمتی بالاتر تعهد هنجاری بیشتری دارند.
- با توجه به نتایج به دست آمده در زمینه تعهد سازمانی کارکنان ستاد مرکزی وزارت کشور و شناسایی عوامل مؤثر در آن می‌توان عوامل زیر را اصلی‌ترین عوامل تعهد سازمانی کارکنان در نظر گرفت.
- تناسب شغل و استعدادهای شاغل؛
  - تفویض اختیار؛

Inspire Commitment", *Sloan Review*, Vol.45, No. 3, P.5.

- Meyer, J.P., & Allen, N.T. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No.1, PP: 61-67.
- Reichers, A.E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, 465-476.
- Steers, R.M., & Porter. L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. Mc Graw Hill Book Co, Third Edition, P: 288.

### مجید امینی

دانشجوی دوره دکترای مدیریت  
مؤسسه عالی پژوهش در  
برنامهریزی و توسعه. مدیرکل  
توسعه منابع انسانی وزارت کشور.  
دارای سوابق اجرایی مدیریت در  
وزارت کشور.



### دکتر مجتبی رجب بیگی

دارنده مدرک دکترای مدیریت دولتی  
از دانشگاه علامه طباطبایی، پژوهشگر  
و مدرس مدعو دانشگاه علامه  
طباطبایی، عضو هیئت مدیره مؤسسه  
مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی،  
عضو هیئت علمی مؤسسه علمی -  
کاربردی وزارت جهاد کشاورزی، از  
مؤلفان کتابهای بالندگی سازمان و  
مدیریت کیفیت فراگیر و نویسنده  
مقالات متعدد مدیریتی.

