

شناسایی رابطه بین تعهد سازمانی، بدو ورود و بعد از ورود به سازمان و ارتباط آن با عملکرد (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی قزوین)

سیده سعیده جوانمرد^{۱*}

^۱دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران
تاریخ دریافت: فروردین ۱۳۹۰، اصلاحیه: تیر ۱۳۹۰، پذیرش: آذر ۱۳۹۱

چکیده

در این مقاله به بررسی رابطه بین تعهد کارکنان بدو ورود و بعد از ورود (یک سال) به سازمان، عوامل مؤثر بر تعهد و ارتباط آن با عملکرد بر اساس الگوی کوهن (۲۰۰۷) پرداخته شده است. در این الگو، زمان بندی تعهد حائز اهمیت است. اولین بخش از این الگو، فرآیند تعهد بدو ورود می باشد که از دو گرایش هنجاری و ابزاری تشکیل شده، و بخش دوم، فرآیند تعهد بعد از ورود است که شامل دو تعهد عاطفی و ابزاری می باشد. نتایج نشان می دهد که گرایش به تعهد هنجاری منجر به تعهد عمیق تر بعد از ورود، یعنی تعهد عاطفی می شود. اما رابطه معناداری بین گرایش به تعهد ابزاری و تعهد ابزاری کارکنان مشاهده نشد. رابطه ای قوی بین متغیرهای ارزش ها، مشخصات انتخاب شغل، انتظارات شغلی، عدالت و رهبری، جامعه پذیری سازمانی و حقوق و ترفیع و پاداش با تعهد بدو ورود و بعد از ورود به سازمان حاصل شد (به جز رابطه بین ارزش های فردی و گرایش به تعهد هنجاری، مشخصات انتخاب شغل و گرایش به تعهد ابزاری) و اولویت بندی تأثیر هر کدام از زیر شاخص های متغیرهای اصلی مشخص شده است. نتایج از وجود رابطه غیر خطی تعهد با عملکرد حکایت داشته و حد بهینه تعهد برای عملکرد مطلوب کارکنان، تعهد سطح متوسط بدست آمده است.

واژه های کلیدی: تعهد سازمانی، گرایش به تعهد هنجاری، گرایش به تعهد ابزاری، تعهد عاطفی، تعهد ابزاری، عملکرد

۱- مقدمه

بین گرایش به تعهد^۶ که بدو ورود به سازمان ایجاد می شود و تعهد سازمانی که بعد از ورود به سازمان ایجاد می شود تفاوت می گذارد. پایه های تعهد^۷، تمایزی را بین تعهد براساس وابستگی ابزاری^۸ و تعهد براساس وابستگی روانشناختی^۹ قائل می شود. از این رو، این مقاله تعهد سازمانی را براساس الگوی کوهن (۲۰۰۷) مورد ارزیابی قرار داده و در صدد است تا ابتدا چگونگی رابطه بین گرایش به تعهد کارکنان (تعهد بدو ورود به سازمان) با تعهد بعد از ورود به سازمان را دریابد، سپس به بررسی عوامل مؤثر بر گرایش به تعهد (ارزش ها، مشخصات انتخاب، انتظارات شغلی) و تعهد بعد از ورود به سازمان (عوامل تبادل مرتبه بالاتر، جامعه پذیری سازمانی و عوامل تبادل مرتبه پایین تر) و ارتباط آن با عملکرد بپردازد.

۲- تعهد سازمانی^{۱۰}

تعهد، تمایل برای انجام تلاش قابل توجه در حق سازمان است و پذیرش ارزش ها و اهداف را منعکس می نماید [۱۸]. سارانتینوس^{۱۱} مطرح نموده

مفهوم تعهد در محل کار یکی از مفاهیم بسیار چالش برانگیز و تحقیق شده در زمینه های مدیریت، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است. بلوغ و تکامل تحقیقات مربوط به تعهد را توسط یک فراتجزیه تحلیل در مورد این مفاهیم می توان نشان داد. بیش از ۲۰ سال، نگرش اصلی به مطالعه تعهد، مقیاس های سه بعدی میر و آلن (۱۹۸۴؛ ۱۹۹۷) بوده است [۶]. کوهن^۱ مطرح می نماید، ضمن اینکه نگرش غالب تعهد سازمانی چند بعدی است آلن و میر (۱۹۹۰) در مورد نقش بعضی از ابعاد آن در درک تعهد اختلاف نظر وجود دارد. هم پوشانی بین دو بعد (تعهد هنجاری و عاطفی^۲) و بعد بندی نامشخص در بعد دیگر (تعهد استمراری^۳) از جمله دلایل ابهام در نگرش فعلی به تعهد سازمانی هستند. کوهن، تعهد کارکنان را بدو ورود و بعد از ورود به سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. براساس الگوی کوهن تعهد سازمانی دارای دو بعد است، یک بعد ابزاری^۴ و بعد دیگر آن عاطفی و هنجاری است. این ابعاد در قالب زمان بندی تعهد و پایه های تعهد نمود پیدا می کنند. زمان بندی^۵ تعهد

* Saeede_javanmard@yahoo.com

1. Cohen (2007)
2. Affective & Normative commitment
3. Continuance commitment
4. Instrumental
5. Timing

6. Commitment propensity
7. Bases of commitment
8. Instrumental attachment
9. Psychological attachment
10. Organizational commitment
11. Sarantinos (2007)

به سازمان تعریف کردند. آن‌ها بحث کردند که وابستگی روانی فرد می‌تواند توسط سه عامل مستقل پیش‌بینی شود (پیروی^{۲۰}، همانند سازی^{۲۱} و درونی سازی^{۲۲}) [۶]. اوریلی و چتمن از نظر مفهومی تمایز روشنی را بین دو فرایند تعهد، یعنی فرایند تبادل ابزاری (تعهد ابزاری) و فرایند وابستگی روانی ایجاد کردند. بعد پیروی که نمایان کننده فرایند تبادل است، منتهی به یک وابستگی تا حدی سطحی تر به سازمان می‌شود. طبق نظر اوریلی و چتمن وابستگی عمیق تر از طریق وابستگی روانی ایجاد می‌شود که توسط دو بعد دیگر، حاصل می‌شود [۶]. رویکرد میرو آلن در سال ۱۹۸۴ با مقاله‌ای شروع شد که استدلال می‌کرد رویکرد شرطی جانبی به طور نامتناسبی عملیاتی شده است. در این رویکرد، مقیاس‌ها به سه دسته تعهد عاطفی، تعهد استمراری و تعهد هنجاری ارائه شدند [۲].

۴- الگوهای دیگر تعهد سازمانی

۴-۱ الگوی توسعه تعهد مودی و دیگران^{۲۳}

مودی و دیگران پیشنهاد کردند که درک توسعه تعهد نیازمند طرح سه مرحله است: مرحله پیش از ورود، تجربیات کاری مرحله اولیه استخدام، و مرحله دوره خدمت میانه/اخیر. در مرحله پیش از استخدام، افراد با سطوح متفاوتی از "گرایش به متعهد شدن" وارد سازمان می‌شوند. این گرایش تابعی است از مشخصات فردی، انتظارات در مورد شغل، و شرایط مرتبط با تصمیم جهت پیوستن به سازمان. مرحله دوم در این الگو، مرحله استخدام اولیه را نشان می‌دهد. حال؛ استدری و کای؛ و وانوس^{۲۴} بحث کردند که تجربیات مرتبط با شغل در طی ماه‌های اولیه، یک نقش بحرانی در توسعه رفتارها و نگرش‌های مرتبط با کار ایفا می‌نمایند. بر مبنای بررسی سالانیک^{۲۵}، آن‌ها می‌نویسند که مشخصات شغل و محیط کار باید بتواند تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. مرحله نهایی این الگو، مرحله دوره خدمت اخیر/میانه است (یعنی باقی ماندن یا ادامه تعهد). در این بخش از الگو فرض شده که مدت خدمت رابطه (همخوانی) مثبت با تعهد دارد. به طوری که به واسطه اصولی از سرمایه گذاری‌ها، درگیری اجتماعی، پویایی شغل، و فداکاری‌ها ایجاد می‌شود [۱۴].

۴-۲ الگوی پینلی و گولد^{۲۶}

پینلی و گولد یک چارچوب چند بعدی مبتنی بر تحقیق اتریزیونی^{۲۷} از وابستگی سازمانی ارائه نمودند. آن‌ها بین سه نوع تعهد اخلاقی، حساب‌گرانه و بیگانگی^{۲۸} تمایز قایل شدند. مفهوم تعهد اخلاقی تقریباً با تعریف تعهد اخلاقی جاروس و همکارانش، تعهد عاطفی آلن و میر و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است. تعهد حساب‌گرانه

که تعهد مستقیماً با قرارداد روانشناختی برابر است، که به طور اساسی، موافقت ضمنی را بین کارکنان و سازمان با توجه به وظایف متقابل و انتظارات درک شده آن‌ها، توصیف می‌نماید [۹]. متیو و زاجاک^{۱۲} می‌گویند که تعهد سازمانی نگرش کاره‌ای است که مستقیماً با مشارکت و تمایل کارکنان به ماندن با سازمان مرتبط می‌شود [۱۶]. بر طبق نظر آلن و میر^{۱۳}، تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان یک وضعیت روانی تعریف شود که رابطه کارمند را با سازمان توصیف کرده و احتمال این که وی سازمانش را ترک کند کاهش می‌دهد [۱۵].

۳- توسعه مفهوم تعهد سازمان

مفهوم تعهد سازمانی، طی سه دوره تاریخی ایجاد شده که هر یک تأثیری قوی بر وضعیت کنونی آن داشته اند [۶].

۳-۱ دوره تاریخی اولیه: تعهد به عنوان شروط جانبی^{۱۴}

این عصر بر اساس مفهوم‌سازی هوارد بکر^{۱۵} است که تعهد را با استفاده از آنچه تئوری شرطی جانبی نامیده می‌شود، تعریف کرد. این رویکرد یکی از اولین تلاش‌ها برای ارائه یک چارچوب مفهومی جامع در مورد مفهوم تعهد بود که چشم اندازی کامل را بر اساس رابطه فرد با سازمان ارائه می‌دهد. مطابق با این تئوری، کارکنان متعهد، متعهد هستند، چون سرمایه‌گذاری‌های کاملاً با نیمه پنهان؛ یعنی "شروط جانبی" دارند، که با باقی ماندن در یک سازمان معین ایجاد می‌شود. اصطلاح شروط جانبی توسط بکر در سال ۱۹۶۰ برای اشاره به انباشت سرمایه‌گذاری‌هایی مطرح شد که توسط فرد ارزش گذاری می‌شود و در صورتی که وی سازمان را ترک کند، از دست خواهد رفت [۶].

۳-۲ دوره تاریخی میانی: نگرش وابستگی روانشناختی^{۱۶}

نگرش اصلی عصر دوم توسط پورتر و همکاران^{۱۷} در سال ۱۹۷۴ مطرح شد. کانون توجه تعهد از شروط جانبی ملموس به وابستگی روانی که فرد باید به سازمان داشته باشد، جابجا شد. رویکرد نگرشی مطرح شده توسط پورتر و همکارانش به این صورت تعریف شد: قدرت و شدت نسبی یکی بودن یک فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت در آن. بدین ترتیب تعهد توسط سه عامل مرتبط توصیف شد: ۱- اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان و قبول آن‌ها، ۲- تمایل به صرف تلاش قابل توجه به خاطر سازمان، ۳- میل قوی به حفظ عضویت در سازمان... [۶].

۳-۳ دوره تاریخی سوم: نگرش‌های چند بعدی^{۱۸}

دو نگرش چند بعدی مهم در دهه ۱۹۸۰ توسط اوریلی و چتمن^{۱۹} در سال ۱۹۸۶ و دیگری توسط میرو آلن در سال ۱۹۸۴ مطرح شدند. اوریلی و چتمن تعهد را به عنوان وابستگی روانی احساس شده توسط فرد نسبت

20. Compliance

21. Identification

22. Internalization

23. Mowday et al. (1982)

24. Hall (1966); Hall (1976); Stedry & Kay (1962); Wanous (1980)

25. Salancik (1977)

26. Penley & Gould

27. Etzioni (1961)

28. Alienative commitment

12. Mathieu & Zajac

13. Meyer & Allen (1997)

14. Commitment as Side-bets

15. Howard Becker (1960)

16. The psychological attachment approach

17. Porter & et al (1974)

18. The multi-dimensional approach

19. O'Reilly & Chatman (1986)

انتظارات فردی در مورد کار و تجارب افراد قرار گرفته‌اند. مطالعات، این نگرش‌ها را به عنوان گرایش به تعهد^{۳۱} عنوان کرده‌اند. این مفهوم توسط مودی و همکارانش^{۳۲} در سال ۱۹۸۲ مطرح شد و توسط پیرس و دونهام در سال ۱۹۸۷؛ لی، اشفورد، والش و مودی^{۳۳} در سال ۱۹۹۲ هرچه بیشتر بررسی شد. و این تحقیقات نشان داد که این نگرش‌ها بر تعهد نسبت به سازمان که بعد از ورود ایجاد می‌شود تأثیر می‌گذارد. مودی و دیگران، بر یک توالی زمانی به منظور تمایز قابل شدن بین گرایش به تعهد و تعهد سازمانی تأکید کرده‌اند. زیرا تعهد واقعی از لحاظ علمی نمی‌تواند پیش از ورود به سازمان وجود داشته باشد. بنابراین، نمی‌تواند پیش از ورود به شکل معنادار سنجیده شود. بر طبق نتایج، مودی و همکاران، تأکید کرده‌اند که گرایش به تعهد، مفهوم خلاصه‌ای است که احتمال متعهد شدن را منعکس می‌نماید. گرایش به تعهد، مجموعه‌ای از مشخصات و تجربیات فردی منحصربه‌فرد تعریف شد، که افراد با خود به سازمانشان می‌آورند، به این دلیل که احتمالاً یک دل‌بستگی پایدار به سازمان را ایجاد می‌نمایند. در نخستین بررسی منتشر شده بر اساس گرایش به تعهد، پیرس و دونهام در سال ۱۹۸۷، سیزده ویژگی فردی^{۳۴} و انتظارات شغلی^{۳۵} را شناسایی نمودند که با گرایش به تعهد همبستگی معناداری داشت، که در این بررسی، تعهد سازمانی بعدی پیش بینی شده است [۸]. یافته‌های واندنبرگ و سلف^{۳۶} در سال ۱۹۹۳ که ناپایداری قوی‌ای را در ساختارهای عاملی تعهد استمراری و عاطفی در سه دوره زمانی نشان دادند نیز، تمایزگذاری بین گرایش به تعهد و تعهد بعد از ورود به سازمان را پشتیبانی می‌نمایند [۱۹]. بنابراین این طور فرض شد که: فرضیه ۱: بین تعهد کارکنان بدو ورود به سازمان و بعد از ورود به سازمان همبستگی وجود دارد.

۵-۱-۱- مؤلفه‌های گرایش به تعهد

مودی و همکاران، سه مؤلفه را برای گرایش به تعهد پیشنهاد کردند. اولین مؤلفه عبارت است از مشخصات فردی. دومین مؤلفه عبارت است از انتظارات. بر مبنای تحقیقات صورت گرفته در زمینه انتظارات، انتظاراتی که تازه‌واردان با آن به سازمان می‌آیند نیز می‌تواند به عنوان یک چارچوب مرجع در ارزیابی انتظارات جدیدشان سودمند باشد. سرانجام، سومین مؤلفه عبارت است از عوامل انتخاب سازمانی. بر مبنای تحقیقات انجام شده در زمینه تعهد رفتاری (توسط سالانیک^{۳۷} در سال ۱۹۷۷)، شرایط مرتبط با تصمیم‌گیری برای وارد شدن به یک سازمان عکس‌العمل‌ها و نگرش‌های بعدی تازه‌واردان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۸].

۵-۲- ماهیت تعهد: ابزاری در برابر عاطفی^{۳۸}

منطبق با بعد پیروی در الگوی اوریلی و چتمن است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود [۱۱]. در حالی که فرم ابزاری تعهد می‌تواند یک سطح تعهد در مرتبه پایین‌تر توصیف شود، تعهدات هنجاری و به ویژه عاطفی می‌توانند مراتب سطح بالاتر تعهد در نظر گرفته شوند. اصطلاح مرتبه سطح بالاتر در برابر پایین‌تر تعهد به موازات تمایزات مشابه ایجاد شده در تئوری مدیریت و روانشناسی صنعتی است که در آن تمایزات مشابهی برای مفاهیم دیگر ایجاد شده‌اند. تفاوت بین عوامل بهداشتی (برون‌زا) که بازنمایی‌کننده نیازهای سطح پایین‌تر افراد هستند و عوامل انگیزشی (درون‌زا) که بازنمایی‌کننده نیازهای سطح بالاتر افراد هستند [۶]. سرانجام منظور پنی و گولد از تعهد بیگانگی تا اندازه‌ای با تعهد مستمر آلن و میر و جاروس یکسان است [۱۱].

۴-۳- الگوی مارش و ماناری^{۲۹}

مارش و ماناری بین دو فرم تعهد ابزاری و عاطفی تمایز گذاشتند. یکی براساس آن چیزی است که آن‌ها عوامل بهبود وضعیت نام نهادند مثل دستمزد. آنها ضمن اینکه ایده تبادل را به عنوان فرایند اصلی مطرح کردند، اظهار داشتند که یک سطح عمیق‌تر تعهد وجود دارد. مطابق با آن، یک سیستم از تعهدات مشترک جایگاه اساس اقتصادی استخدام کارکنان توسط سازمان را می‌گیرد. در این دیدگاه کارمند از نظر اخلاقی اینکه در سازمان بماند را درست می‌بیند، صرف نظر از این‌که بهبود وضعیت یا رضایتی که سازمان طی سال‌ها به او می‌دهد چقدر باشد. مارش و ماناری این مجموعه عوامل را «ارزش‌ها و هنجارهای تعهد» مادام‌العمر نام نهادند [۶].

۵-۲- تعهد به عنوان یک مفهوم دوبعدی: زمان و ماهیت^{۳۰}

۵-۱-۱- زمان و تعهد: تعهد بدو ورود در برابر تعهد بعد از ورود

الگوی کوهن، براساس رویکردهای پیشین به تعهد سازمانی است. این الگو منطق پایه‌ای میر و آلن (۱۹۹۱) را با بعضی تغییرات دنبال می‌کند (برای مثال: مفهوم تعهد هنجاری آن‌ها به عنوان گرایش هنجاری در نظر گرفته می‌شود که به عنوان احساس کلی تعهد اخلاقی نسبت به سازمان تعریف شده است. گرایش هنجاری بدو ورود فرد به سازمان مطرح است). همچنین استدلال‌ات پایه الگوی مودی و همکاران (۱۹۸۲) در آن به کار گرفته شده است. آن‌ها استدلال کردند که تعهد به سازمان به صورت فرایندی ترسیم می‌شود که طی زمان شکوفا می‌گردد. این فرایند قبل از اینکه کارمند وارد سازمان شود آغاز می‌گردد و طی سال‌های متمادی اشتغال گسترش پیدا می‌کند.

ایده زمان، عامل مهمی در مفهوم سازی پیشنهادی کوهن است. کارکنان، کار در یک سازمان معین را بدون میزانی نگرش در ارتباط با تعهد آغاز نمی‌کنند. اما این نگرش‌ها برداشت‌های کلی از تعهد هستند که در فرایند تربیت و جامعه‌پذیری ایجاد شده‌اند و تحت تأثیر ارزش‌ها، عقاید و

29. Marsh & Mannari (1977)

30. Commitment as two-dimensional concept : time & nature

31. Commitment propensity

32. Mowday et al (1982)

33. Pierce & Dunham (1987) ; Lee, Ashford, Walsh & Mowday (1992)

34. Personal characteristics

35. Expectations about job

36. Vandenberg & Self (1993)

37. Salancik (1977)

38. The nature of commitment: instrumental versus affective

و کالدول؛ سالانیک و ففر^{۴۲}، اشاره می‌نماید که نگرش‌های پیش از استخدام ممکن است نقش معناداری در توسعه تعهد ایفا نماید. بوکانن؛ مودی؛ مودی و مک دید؛ و وانوس^{۴۳} می‌نویسند که انتظارات کارکنان پیش از استخدام بر تعهد استخدامی اثر دارد [۱۴]. براساس این استدلالات این طور فرض شده که:

فرضیه ۱-۱: بین گرایش به تعهد هنجاری (بدو ورود به سازمان) و تعهد عاطفی (بعد از ورود به سازمان) همبستگی وجود دارد.

سه گروه متغیرها بر گرایش به تعهد تأثیر می‌گذارند. اولین گروه مشخصات فردی مثل ارزش‌ها است. کارکنان جدید که به سازمان‌ها وارد می‌شوند اهداف و ارزش‌های متفاوتی دارند و در جستجوی برآورده سازی آنها از طریق اشتغال هستند [۵]. انتظارات فرد در مورد شغل یکی دیگر از متغیرهاست که بر گرایش به تعهد تأثیرگذار است. کارکنانی که با انتظارات بالا وارد سازمان می‌شوند ممکن است گرایش بیشتری به متعهد شدن داشته باشند. سومین گروه متغیرها به شرایط مرتبط با تصمیم فرد استخدام شونده جدید برای پیوستن به سازمان سروکار دارد [۶]. به این ترتیب فرضیه‌های تعهد سازمانی بدو ورود به سازمان بدین صورت است:

فرضیه ۲-۱: بین ارزش‌های فردی کارکنان و گرایش به تعهد ابزاری همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۳-۱: بین ارزش‌های فردی کارکنان و گرایش به تعهد هنجاری همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۴-۱: بین مشخصات انتخاب شغل کارکنان و گرایش به تعهد ابزاری همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۵-۱: بین مشخصات انتخاب شغل کارکنان و گرایش به تعهد هنجاری همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۶-۱: بین انتظارات شغلی کارکنان و گرایش به تعهد ابزاری همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۷-۱: بین انتظارات شغلی کارکنان و گرایش به تعهد هنجاری همبستگی وجود دارد.

۷- فرایند تعهد بعد از ورود به سازمان

بخش دوم الگوی کوهن فرآیند تعهد بعد از ورود را توصیف می‌کند. وقتی فرد در یک سازمان معین شروع به کار می‌کند، دو فرم تعهد ایجاد می‌شوند، تعهد ابزاری و تعهد عاطفی. این تعهدها مشابه منطبق گرایش‌های ابزاری و هنجاری است، اما آن‌ها براساس یک مجموعه متفاوت از تجارب هستند، یعنی تجارب موقعیتی و سازمانی. تعهد ابزاری از تبادل عملی با یک سازمان خاص ایجاد می‌شود. تعهد ابزاری براساس یک رابطه تبادل ملموس با سازمان است و می‌تواند به عنوان وابستگی ناشی از برداشت فرد از کیفیت تبادل بین نقش و تلاش او در سازمان و پاداش‌هایی که دریافت می‌کند، تعریف گردد.

کوهن مطرح می‌کند که ماهیت تعهد دو بعدی است، چه تعهد بدو ورود و چه بعد از ورود. یک بعد، یعنی بعد ابزاری پیوستگی قوی به فرایند انگیزشی داشته و بخشی از آن است. بعد دوم، تعهد را به عنوان یک فرایند هنجاری یا عاطفی می‌بیند که از تربیت یا تجارب کاری فرد ناشی می‌گردد. اولین بعد، تعهد را به صورت یک مبادله ابزاری در نظر می‌گیرد. کانون توجه آن با بعد تعهد استمراری میر و آلن که بر برداشت کارمند از هزینه‌های ترک سازمان متمرکز می‌شود تفاوت دارد. نوع ابزاری تعهد که در اینجا مطرح شده بر تبادل بین فرد و سازمان از نقطه نظر فرد متمرکز دارد. یعنی به جای تمرکز بر هزینه‌های ترک سازمان بر منافع برداشت شده از ماندن در سازمان متمرکز دارد. بعد دوم، یکی هنجاری و یکی عاطفی است. بعد هنجاری می‌تواند به صورت اعتقاد فرد به این توصیف شود که وی دارای تعهد اخلاقی برای مبادرت به رفتار و عمل می‌باشد و بازتاب دهنده وفاداری و وظیفه شناسی در تمام شرایط اجتماعی است که فرد در آن مشارکت فردی قابل توجهی دارد. چنین فردی معمولاً اعتقاد دارد که وفادار بودن مثلاً به خانواده، کشور، دوستان و به احتمال زیاد سازمان «کاری درست» است [۲۰].

در حالی که فرم ابزاری تعهد می‌تواند یک سطح تعهد در مرتبه پایین‌تر توصیف شود، تعهدات هنجاری و به ویژه عاطفی می‌توانند مراتب سطح بالاتر تعهد در نظر گرفته شوند. تفاوت بین عوامل بهداشتی^{۳۹} (برون‌زا) که بازنمایی کننده نیازهای سطح پایین‌تر افراد هستند و عوامل انگیزشی^{۴۰} (درون‌زا) که بازنمایی کننده نیازهای سطح بالاتر افراد هستند، مشابه با تمایز بین تعهدات است که در الگوی کوهن مطرح گشته است [۶].

۶- فرایند تعهد بدو ورود به سازمان

اولین بخش از الگوی کوهن فرایند تعهد بدو ورود را توصیف می‌کند. طبق الگوی کوهن بدو ورود فرد به یک سازمان خاص، دو گرایش به تعهد وجود دارد که در تربیت فرد در فرهنگ وی ایجاد شده است. این گرایش‌ها دو بعدی، یعنی ابزاری و هنجاری هستند. گرایش به تعهد هنجاری یک تعهد اخلاقی کلی در جهت سازمان است که بازتاب دهنده احتمال متعهد شدن به آن است. کوهن بحث می‌کند که علاوه بر گرایش هنجاری توصیف شده در بالا یک گرایش به تعهد ابزاری نیز وجود دارد که بر تعهد فرد تأثیر می‌گذارد. وینر و واردی^{۴۱} این فرایند را یک فرایند انگیزشی براساس فرایندهای ابزاری توصیف کردند. وینر مطرح می‌کند که انگیزش و عقاید ابزاری قبلاً توسط فرهنگ و تربیت اولیه فرد تعیین شده‌اند. گرایش به تعهد ابزاری از انتظارات کلی فرد در رابطه با کیفیت تبادل با سازمان ناشی می‌شود که این تبادل براساس منافع و پاداش‌هایی است که فرد انتظار دارد از سازمان دریافت کند [۶]. مجموعه بررسی‌های چندین دانشمند سازمان همچون: بتمن و استراسر؛ بم؛ اوریلی

42. Bateman & Strasser (1984); Bem (1967); O'Reilly & Caldwell (1981); Salancik & Pfeffer (1978)

43. Buchanan (1974); Mowday (1980); Mowday & McDade (1980); Wanous (1980)

39. Hygiene (extrinsic) factors

40. Motivation factors (intrinsic)

41. Wiener & Vardi

فرضیه ۸- بین عوامل تبادلی مرتبه بالاتر و تعهد عاطفی همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۹- بین عوامل تبادلی مرتبه بالاتر و تعهد ابزاری همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۱۰- بین جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان و تعهد عاطفی همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۱۱- بین جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان و تعهد ابزاری همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۱۲- بین عوامل تبادل مرتبه پایین‌تر و تعهد عاطفی همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۱۳- بین عوامل تبادل مرتبه پایین‌تر و تعهد ابزاری همبستگی وجود دارد

الگوی کوهن دو رابطه دیگر را نشان می‌دهد که باید ذکر شود. در درجه اول این الگو مسیری را از تعهد ابزاری به تعهد عاطفی نشان می‌دهد. عقیده کوهن این است که ادراک فرد از کیفیت تبادل ابزاری بر تعهد عاطفی وی تأثیر خواهد گذاشت. دوم اینکه، این الگو حلقه‌ای را از هر دو تعهد ابزاری و تعهد عاطفی به تعیین‌کننده‌های (عوامل ایجاد کننده) گرایش‌های به تعهد نشان می‌دهد. برای مثال، وقتی فردی کارش در یک سازمان معین را خاتمه می‌دهد، این گرایش‌های به تعهد هنجاری و ابزاری هستند که با فرد باقی می‌مانند [۶]. در این جا این نکته لازم به ذکر است که به دلیل گستردگی الگو، این دو رابطه سنجیده نشده اند.

۸- عملکرد و ارزیابی عملکرد

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ^{۴۳} ارائه شده است: فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته [۱۳]. عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین (آرمسترانگ؛ ۱۹۹۹). عملکرد رفتاری است در جهت رسیدن به اهداف سازمانی که اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است (تورنیس؛ ۱۹۹۷). ارزیابی عملکرد یا سنجش عملکرد فرایندی است که به وسیله آن، مدیر رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آن‌ها با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می‌نماید، نتایج حاصله را ثبت و آن‌ها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند [۱].

۹- تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی

توافق زیادی بر نتایج تعهد سازمانی وجود دارد [۱۰]. تا اندازه‌ای، رواج مطالعه تعهد سازمانی به این حقیقت قابل استناد است که تعهد سازمانی چند بعدی، برای پیش‌بینی نتایج مطلوب و گوناگون در محل کار شناخته شده است. اثرات تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی در محل کار، بسیار مورد علاقه محققان است [۴]. در تحقیقاتی که توسط مودی و همکاران، استیروز و میر و همکاران صورت گرفت، مشخص شد که تعهد عاطفی به طور مثبت با عملکرد شغلی مرتبط می‌باشد. بنابراین کارکنانی که تعهد

بک و ویلسون ^{۴۴} در سال ۲۰۰۰، ۲۰۰۱ بحث کردند که تعهد عاطفی در پاسخ به تجارب خاص در سازمان ایجاد می‌شود. هر فرد رابطه‌ای منحصر به فرد با سازمان براساس انتظارات ناگفته در مورد تجربه کاری پیدا می‌کند. این انتظارات یک قرارداد روانشناختی ^{۴۵} را حاصل می‌کنند که بازتاب دهنده امیدها و احساسات ناگفته در مورد این است که سازمان و کارکنانش در رابطه با اشتغال چه می‌دهند و چه بدست می‌آورند. تعهد عاطفی یک وابستگی روانی به سازمان است. به طوری که فرد بسیار متعهد، خود را با آن یکی دانسته، از نظر عاطفی در آن درگیر می‌شود، و یک حس تعلق قوی نسبت به سازمان دارد [۶]. بنابراین:

فرضیه ۱-۲: بین گرایش به تعهد ابزاری (بدو ورود به سازمان) و تعهد ابزاری (بعد از ورود به سازمان) همبستگی وجود دارد.

بحث شده که متغیرهایی که بازتابی کننده برداشتها از تبادل مرتبه پایین‌تر هستند، ممکن است که با تعهد ابزاری در ارتباط باشند. چنین متغیرهایی شامل برداشتها از پاداشها، برداشتها از شیوه‌ای که بدان طریق انتظارات تبادل ابزاری توسط سازمان برآورده می‌شوند، و برداشتها از ترفیع و غیره می‌باشند [۶]. باس، آوویو، جانگ و برسون ^{۴۶} در سال ۲۰۰۳ بحث کردند که رهبری معامله‌ای ^{۴۷} می‌تواند یک سطح اعتماد پایه رهبر را ایجاد کند. چون وی انتظارات و پاداشها را مشخص کرده و به طور قابل اطمینان آنچه را که رویش توافق شده مثل تعهد ابزاری به اجرا در می‌آورد. آن‌گاه رهبری تبدیلی ^{۴۸} می‌تواند روی این سطوح اعتماد اولیه یا تثبیت ادراکی قوی‌تر مطمئن شود که پیروان ارزشها و دیدگاه سازمان را با ارزشها و دیدگاه‌های خود یکی بدانند [۳]. گانزاج، پازی، اوهایون و براینین ^{۴۹} که در سال ۲۰۰۲ تأثیر رفتارهای القا کننده تبادل ^{۵۰} را بر تعهد بدو و بعد از ورود در مورد استخدام‌های ارتش بررسی کردند، دریافتند که سطح تعهد بدو ورود آن‌هایی که از نظر فرایندهای تصمیم‌گیری، بهتر آموزش دیده بودند بالاتر از سطح تعهد میان گروه‌های شاهد بود [۷]. متغیرهایی که می‌توانند بازتابی کننده ملاحظات غیرابزاری باشند، برداشتها از عدالت، برداشتها از پشتیبانی سازمانی و رهبری تبدیلی هستند. عدالت روندی ^{۵۱} می‌تواند یک بعد چنین رفتاری باشد که شاخص درجه پشتیبانی سازمانی است. همین امر برای عدالت توزیعی ^{۵۲} وقتی که در درجه وسیع‌تری عملیات سازی شود وجود دارد، به طوری که در پیامدهای کاری که غیر از دستمزد صرف را در بر می‌گیرد، صادق است. در این حالت کارکنان باید به صورت قوی‌تری احساس کنند که مطلوبیت پیامد مرتبط با صلاحدید سازمان است. بر این اساس فرضیه‌های تعهد سازمانی بعد از ورود به سازمان (بر مبنای الگوی کوهن (۲۰۰۷)) این طور فرض شده است:

44. Beck & Wilson (2000,2001)

45. Psychological contract

46. Bass, Avolio, Jung & Berson (2003)

47. Transactional leadership

48. Transformational leadership

49. Ganzach, Pazy, Ohayun & Brainin (2002)

50. Exchange-inducing treatments

51. Procedural justice

52. Distributive justice

53. Neely & et al (2002)

۱۰- مدل مفهومی

در این جا، تعهد سازمانی با تکیه بر رویکرد کوهن (۲۰۰۷)، (شکل ۱) مورد بررسی قرار گرفته است. طبق الگو، تعهد سازمانی تابعی از ویژگی‌های فردی و عوامل سازمانی در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است که عملکرد به الگوی کوهن (۲۰۰۷) اضافه شده است. منظور از تعهد بدو ورود، تعهد در مرحله گزینش است، و هنوز افراد وارد سازمان نشده‌اند، و منظور از تعهد کارکنان بعد از ورود به سازمان، تعهد کارکنانی است که یک سال در سازمان مشغول به کار هستند.

۱۱- روش تحقیق

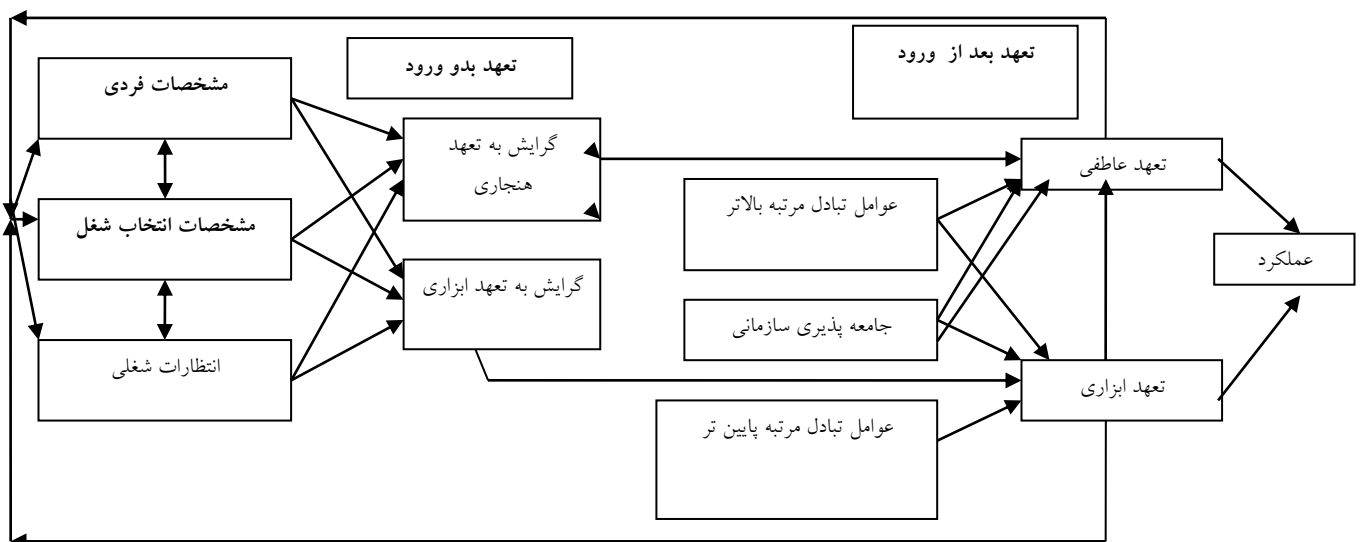
از آن جایی که رابطه بین متغیرها مدنظر می‌باشد، روش تحقیق همبستگی و همخوانی^{۵۶} است. در عین حال چون تغییرات تعهد در طول زمان (از بدو ورود تا یک سال بعد از ورود) مورد بررسی قرار گرفته، لذا از روش تداومی یا مقطعی^{۵۷} نیز استفاده شده است. با توجه به محدودیت وقت و هزینه (عدم امکان ادامه پژوهش به مدت یک سال) از روش مقطعی جهت سنجش تعهد در طول زمان استفاده شده است. بدین صورت که، اطلاعات مربوط به پرسشنامه تعهد سازمانی بدو ورود به سازمان از افرادی (۱۴۰ نفر) که در آزمون استخدامی دانشگاه علوم پزشکی پذیرفته شده اما مشغول به کار نشده‌اند، گردآوری شده و با استفاده از روش همسان‌سازی گروه‌ها (همسان‌سازی از نظر سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و جنسیت)، اطلاعات مربوط به پرسشنامه تعهد سازمانی یک سال بعد از ورود به سازمان از کارکنانی (۱۴۰ نفر) گردآوری شده که در سازمان مذکور، یک سال سابقه خدمت دارند.

عاطفی قوی نسبت به سازمان خود دارند، به نسبت آن‌هایی که از سطح پایینی از تعهد برخوردار می‌باشند، تمایل بیشتری برای عملکرد بالاتر و بهتر دارند [۱۲]. هر چند، تعهد بالا ممکن است فرصت‌ها را برای تحرک محدود کند، و خلاقیت و نوآوری را متوقف نماید^{۵۴} [۹]. تحقیقاتی که توسط میر و آلن، آلن و اسمیت، و میر و همکاران صورت گرفت، نشان می‌دهد که تعهد مستمر به طور منفی با عملکرد شغلی مرتبط می‌باشد. بنابراین افرادی که ترک سازمان را هزینه آور می‌دانند به نسبت افرادی که ترک سازمان را هزینه آور نمی‌دانند، کمتر در اثربخشی سازمان نقش دارند [۱۲]. تحقیقات کوهن، و گیگر^{۵۵}، رابطه مثبتی را بین تعهد سازمانی و عملکرد نشان دادند، در حالی که بررسی استیرز یک رابطه منفی را بین آن‌ها دریافت نمود [۲]. بر طبق نظریه‌های تعهد سازمانی، تعهد یک کارمند (حداقل نوع عاطفی آن) صرفاً باعث نمی‌شود که وی در سازمان باقی بماند، صرف نظر از شرایط موقعیتی، سبب می‌شود که وی همواره به خاطر سازمان تلاش نماید [۱۷]. به جهت تبیین بیشتر این رابطه، فرضیه به صورت ذیل می‌باشد:

فرضیه ۱۴- بین تعهد سازمانی کارکنان (بعد از ورود به سازمان) و عملکرد آنان همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۱-۱۴: بین تعهد عاطفی کارکنان با عملکرد آنان همبستگی وجود دارد.

فرضیه ۲-۱۴: بین تعهد ابزاری کارکنان با عملکرد آنان همبستگی وجود دارد.



شکل شماره (۱): الگوی مفهومی تحقیق

56. Correlational or Associational Research Method
57. Developmental or cross Sectional R.M

54. Suliman & Iles, (1999)
55. Geiger. (1998)

۱۲- روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

روش نمونه گیری، نمونه گیری طبقه ای می باشد. در این روش، تعداد نمونه ها در هر طبقه، با توجه به نسبت تعداد افراد هر طبقه به تعداد کل افراد جامعه آماری بدست آمده است. در سازمان مورد مطالعه، ۱۲ طبقه (معاونت پشتیبانی، معاونت دانشجویی، معاونت آموزشی، معاونت پژوهشی، معاونت درمان، دانشکده پیراپزشکی، دانشکده پزشکی، دانشکده دندانپزشکی، بیمارستان شهید رجایی، بیمارستان بوعلی، بیمارستان کوثر، بیمارستان ۲۲ بهمن)، وجود داشت که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای نسبی ۰/۲۵، ۴۴ نفر بدست آمد و جهت اطمینان بیشتر ۵۰ نفر در نظر گرفته شد. بررسی وضعیت نمونه در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول شماره (۱): بررسی وضعیت نمونه

پرسشنامه	جنسیت		وضعیت تأهل		تحصیلات	
	زن	مرد	متاهل	مجرد	فوق دیپلم	لیسانس
بدو ورود	۸۲	۱۸	۵۰	۵۰	۲۲	۷۸
بعد	۸۲	۱۸	۵۰	۵۰	۲۲	۷۸

۱۳- ابزارهای گردآوری اطلاعات

۱-۱۳ پرسشنامه

شاخص اندازه گیری تعهد سازمانی بدو ورود و بعد از ورود به سازمان به منظور سنجش تعهد سازمانی کارکنان بدو ورود به سازمان، از پرسشنامه ای تلفیقی و ۲۲ گویه ای استفاده شده که از آیتم های تعهد هنجاری پرسشنامه آلن و میر (۱۹۹۷)^{۵۸} بهره برده است. برای سنجش روایی آن از روش روایی محتوای استفاده گردید. اتکا به ادبیات موضوع و استفاده از نظر اساتید و متخصصان محترم، روایی محتوای آن را تأیید نمود.

۲-۱۳ شاخص اندازه گیری متغیر وابسته عملکرد

در بخش سوم مدل مفهومی، یعنی بررسی رابطه بین تعهد سازمانی کارکنان بعد از ورود به سازمان و عملکرد آنان، عملکرد سازمانی کارکنان متغیر وابسته است. از شاخص نمرات ارزشیابی عملکرد کارکنان جهت سنجش عملکرد آنان استفاده شده است. حداکثر امتیاز ارزشیابی 100 ± 10 تعیین شده است.

۱۴- تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها

پس از گردآوری داده ها و محاسبه فراوانی، میانگین، درصد فراوانی و انحراف معیار، آزمون های آماری مختلف به شرح ذیل صورت پذیرفت: در تحلیل فرضیات، سطح معناداری ($p_value \leq 0/05$) و فاصله اطمینان ۹۵ درصد در نظر گرفته شده است. بسته به نوع فرضیه های مطرح شده، آزمون های زیر انجام گرفت:

۱-۱۴ جهت بررسی رابطه بین تعهد کارکنان بدو ورود به سازمان و بعد از ورود به سازمان (فرضیه های ۱، ۱-۱، ۱-۲ و ۱-۳)، ارتباط بین متغیرهای (عوامل تبادل مرتبه بالاتر) (عدالت و رهبری)، جامعه پذیری سازمانی و عوامل تبادل مرتبه پایین تر) با تعهد سازمانی کارکنان بعد از ورود به سازمان "تعهد عاطفی و ابزاری" (فرضیه های ۱۳-۸)، همچنین اولویت بندی ریز شاخص های متغیرهای تحقیق، با توجه به استفاده از مقیاس فاصله ای در سؤالات، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. برای آزمون فرضیه ها با کمک آزمون همبستگی، فرضیه صفر و یک آن به صورت زیر تعریف شد:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

نتایج آزمون فرضیه های ۱، ۱-۱، ۱-۲ و ۱-۳ در جدول (۲ و ۳)؛ و رتبه بندی ریز شاخص های متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی بعد از ورود به سازمان در جدول (۴) نشان داده شده است. همان طور که ملاحظه می شود بین تعهد سازمانی بدو ورود به سازمان و بعد از ورود به سازمان همبستگی وجود دارد (فرضیه ۱) و گرایش به تعهد هنجاری بر تعهد عاطفی اثرگذار است (فرضیه فرعی ۱)، اما بین گرایش به تعهد ابزاری و تعهد ابزاری رابطه معناداری مشاهده نشد (فرضیه فرعی ۲).

جدول شماره (۲): ارتباط بین تعهد سازمانی کارکنان بدو ورود و بعد از ورود به سازمان (متغیر وابسته: تعهد سازمانی بعد از ورود، تعهد ابزاری و تعهد عاطفی)

فرضیه	ضریب همبستگی پیرسون	sig	وضعیت نهایی
۱	۰/۳۲۶	۰/۰۲۱	تأیید
۱-۱	۰/۴۰۲	۰/۰۰۴	تأیید
۱-۲	۰/۱۱۲	۰/۴۴	رد

با توجه به جدول (۳)، بین متغیرهای عوامل تبادل مرتبه بالاتر (عدالت و رهبری)، جامعه پذیری سازمانی و عوامل تبادل مرتبه پایین تر (حقوق، پاداش و ترفیع) با تعهد عاطفی و ابزاری همبستگی بالایی وجود دارد (فرضیه های ۱۳-۸).

جدول شماره (۳): فرضیات مربوط به تعهد سازمانی کارکنان بعد از ورود به سازمان (متغیر وابسته: تعهد عاطفی و تعهد ابزاری)

فرضیه	ضریب همبستگی پیرسون	sig	وضعیت نهایی
تعهد عاطفی	۸	۰/۷۳۵	تأیید
	۱۰	۰/۸۰۴	تأیید
	۱۱	۰/۷۴۱	تأیید
تعهد ابزاری	۹	۰/۷۶۵	تأیید
	۱۲	۰/۷۷۶	تأیید
	۱۳	۰/۸۷۳	تأیید

سازمان‌ها و مدیران برای تقویت تعهد باید نسبت به جبران عادلانه خدمات کارکنان براساس عملکردشان توجه داشته باشند.

۲-۱۴ جهت آزمون ارتباط بین متغیرهای (ارزش‌های فردی، انتظارات شغلی و مشخصات انتخاب شغل) با تعهد سازمانی کارکنان بدو ورود به سازمان "گرایش به تعهد هنجاری و گرایش به تعهد ابزاری" (فرضیه های ۸-۳)، از رگرسیون چندگانه خطی (گام به گام^۹) استفاده شده است، در این روش، تنها متغیرهایی در مدل می‌مانند که به تنهایی و نیز با وجود سایر متغیرها معنادار هستند. نکته مهم این است که هنگامی که درباره ارتباط چند متغیر با یک متغیر وابسته صحبت می‌شود، نباید به صورت تک‌تک و جداگانه ارتباط‌ها سنجیده شود زیرا متغیرهای مورد بررسی ممکن است برهم تأثیر داشته باشند (طبق الگوی کوهن متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد بدو ورود به سازمان با هم ارتباط متقابل داشته و بر هم تأثیرگذارند) و استفاده از روش همبستگی، ضرایب همبستگی کاذب به دست می‌دهد. مدل رگرسیون چندگانه به صورت زیر است:

(۲)

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

α مقدار ثابت یا عرض از مبدأ، β ضریب رگرسیونی و ε جمله خطا را نشان می‌دهد. Y متغیر وابسته و X متغیر مستقل است. فرمول آماره

$$\text{آزمون [۱]: } t = \frac{b_1 - \beta_1}{S_{b_1}}$$

لازم به ذکر است که از آماره t نه تنها به معناداری یک متغیر می‌توان پی‌برد، بلکه می‌توان متغیر مؤثرتر را نیز مشخص نمود. فرضیه صفر و یک برای آزمون فرضیه های تعهد بدو ورود، با کمک آزمون ضرایب رگرسیونی به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_1 : \beta \neq 0$$

مدل ارتباطی رگرسیون برای متغیر وابسته گرایش به تعهد هنجاری:

$$\hat{Y} = 0.543X_1 + 0.418X_2 \quad (۳)$$

و مدل ارتباطی رگرسیون برای متغیر وابسته گرایش به تعهد ابزاری:

$$\hat{Y} = 0.314X_1 + 0.193X_2 \quad (۴)$$

همان طور که جدول (۵) نشان می‌دهد، متغیر ارزش‌های فردی در ارتباط با گرایش به تعهد هنجاری (فرضیه ۳) و انتظارات شغلی کارکنان در ارتباط با گرایش به تعهد ابزاری (فرضیه ۴) از مدل رگرسیونی حذف شده‌اند. یعنی ارتباط معناداری بین این متغیرها ملاحظه نمی‌شود. با توجه به جدول، متغیرهای ارزش‌های فردی و مشخصات انتخاب شغل بر گرایش به تعهد ابزاری (فرضیه های ۲ و ۶)، و متغیرهای مشخصات

جدول شماره (۴): رتبه‌بندی ریز شاخص‌های متغیرهای تعهد بعد از ورود

متغیر اصلی	ریز شاخص‌ها	متغیر وابسته: تعهد عاطفی	متغیر وابسته: تعهد ابزاری
عوامل تبادل مرتبه بالاتر	توجه منحصر به فرد	۰/۸۲۹	۰/۶۱۵
	انگیزش الهامی	۰/۷۲۴	۰/۵۴۵
	تقویت مشروط	۰/۶۴۱	۰/۶۳
	کرزما	۰/۶۴۱	۰/۴۲۴
	تحریک‌عقلانی (برانگیختگی معنوی)	۰/۵۹۵	۰/۶۶۶
	عدالت و انصاف	۰/۵۵۶	۰/۷۴۵
	مشارکت	۰/۵۳۷	۰/۴۴۴
عوامل تبادل مرتبه پایین‌تر	بی طرفی	۰/۴۶۷	۰/۷۰۶
	خیرخواهی	۰/۴۴۸	۰/۶۸۲
	مساوات	۰/۴۲۴	۰/۶۱۷
	ترفع	۰/۷۰۵	۰/۶۰۶
	حقوق	۰/۵۷۵	۰/۷۲
	پاداش	۰/۵۶۲	۰/۸۲۷

همان طور که جدول (۴) نشان می‌دهد، توجه منحصر به فرد از شاخص رهبری تحول‌گرا، عدالت و انصاف از شاخص عدالت توزیعی، در ارتباط با تعهد عاطفی بیشترین تأثیر را دارند. ملاحظات فردی مرتبط با رهبری تحول‌گرا، در رفتار با افراد، به عنوان مشارکت‌کنندگان مهم در محیط کار است. بنابراین رهبرانی که از این شیوه رهبری استفاده می‌کنند، ملاحظاتی برای نیازهای کارکنانشان نشان می‌دهند و آماده‌اند تا توسعه رفتار محیط کار مناسب را تشویق و مربیگری کنند؛ باعث ایجاد تعهد عمیقی در کارکنانشان می‌شوند. همچنین در مورد ریز شاخص اثرگذار بعدی یعنی انگیزش الهامی می‌توان گفت رهبرانی که از انگیزش الهامی به عنوان رفتار رهبری استفاده می‌کنند، ایده‌ها و بینش خود را به کارکنانشان با شیوه‌های واضحی منتقل کرده، کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از استانداردها توسعه یابند و بنابراین خود آن‌ها و سازمان رشد و توسعه یافته و دلبستگی روانی در کارکنان نسبت به سازمان تقویت می‌شود. با توجه به جدول بالا، عدالت و انصاف عامل مهمی در تقویت تعهد عاطفی کارکنان است، از این رو، جبران عادلانه مبتنی بر سهم یا آورده‌های هر یک از افراد در سازمان به جهت تقویت تعهد عاطفی حائز اهمیت است. در مورد تعهد ابزاری، تحریک عقلانی از شاخص رهبری تحول‌گرا، و عدالت و انصاف از شاخص عدالت توزیعی بیشترین همبستگی را با این نوع تعهد دارا می‌باشند. یعنی سازمان و مدیران می‌توانند با تشویق خلاقیت و پذیرش چالش‌های کارکنانشان به عنوان بخشی از کار آن‌ها، باعث تحریک عقلایی در آنان شده و تعهد ابزاری آنان را افزایش دهند. نتایج نشان می‌دهد، با توجه به این که شاخص عدالت و انصاف عامل مهمی در ایجاد و تقویت تعهد ابزاری کارکنان است، لذا

مسئولیت بیشتر مؤثرترین شاخص، و آزادی عمل در کار ضعیف‌ترین مؤلفه اثرگذار برگرایش به تعهد هنجاری هستند. ایجاد و تقویت این عوامل، شرایطی را فراهم می‌نماید که سازمان می‌تواند از احتمال متعهد شدن فرد به سازمان (تعهد عملی به سازمان) اطمینان یابد.

۱۴-۳ برای آزمون ارتباط بین تعهد سازمانی کارکنان (بعد از ورود به سازمان) با عملکرد، از روابط رگرسیونی استفاده شده که نشان می‌دهد بین این دو متغیر رابطه غیر خطی وجود دارد. به این صورت که مدل را به صورت خطی، لگاریتمی، درجه دو و نمایی برازش داده ایم و با توجه به مقدار ضریب تعیین، مدل درجه دو (که بیشترین مقدار را دارد)، به عنوان بهترین مدل انتخاب شده است.

$$E(Y) = b_0 + b_1 X - b_2 X^2 \quad (5)$$

در این رابطه، b_0 مقدار جهت یا عرض از مبدأ، b_1 ضریب تعهد با توان یک و b_2 ضریب تعهد با توان دو است.

جدول شماره (۷): ارتباط بین تعهد سازمانی کارکنان (بعد از ورود) با

عملکرد (متغیر وابسته: عملکرد)

فرضیه	ضریب همبستگی پیرسون	p-مقدار
۱۴	۰/۶۳	۰/۶۷۰
۱۴-۱	۰/۶۹	۰/۶۴۳
۱۴-۲	۰/۰۴۶	۰/۷۵۸

با توجه به نتایجی که جدول (۷) نشان می‌دهد، میزان p-مقدار (مقدار احتمال معنی داری) در هر سه فرضیه بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین بین تعهد سازمانی کارکنان بعد از ورود (و همچنین ابعاد عاطفی و ابزاری آن) با عملکرد رابطه خطی وجود ندارد. اما با اشراف به این موضوع که در مطالعه ادبیات تحقیق رابطه غیر خطی بین تعهد و عملکرد مشاهده شده بود، رابطه غیر خطی این فرضیات مورد آزمون قرار گرفت. بدین صورت که با استفاده از روابط رگرسیونی، مدل را به صورت تابع خطی، لگاریتمی، درجه دو و نمایی برازش داده و با توجه به مقدار ضریب تعیین، بهترین تابع انتخاب شد. به این معنا که بهترین تابع، تابعی است که بالاترین ضریب تعیین را دارا باشد. بنابراین، مدل درجه دو با ضریب تعیین ۰/۳۴۴ (برای فرضیه ۱۴) بهترین مقدار است. به همین ترتیب تابع درجه دو بهترین تابع برای دو فرض دیگر انتخاب شد که ضریب تعیین آن‌ها به ترتیب: ۰/۲۷۴ و ۰/۲۰۶ بدست آمد. لازم به ذکر است که علامت (-) در فرمول رگرسیونی، مربوط به ضریب تعهد با توان دو، بیان‌گر این موضوع است که نمودار غیر خطی بودن رابطه بین تعهد و عملکرد به صورت یک سهمی نزولی است. یعنی هماهنگ با افزایش تعهد، عملکرد افزایش می‌یابد تا در نقاط حداکثری بدست آمده، بیشینه شده و سپس با افزایش تعهد بیشتر از این مقادیر، عملکرد کاهش می‌یابد. جدول (۸) مقادیر عملکرد را برای تعهد سازمانی نشان می‌دهد. لازم به ذکر است ستون مقدار تعهد در جدول (۸)، براساس طیف ۱ تا ۵ لیکرت در نظر گرفته شده است.

انتخاب شغل و انتظارات شغلی بر گرایش به تعهد هنجاری تأثیر گذارند (فرضیه های ۵ و ۷).

جدول شماره (۵): فرضیات مربوط به تعهد سازمانی کارکنان بدو ورود به

سازمان

فرضیه	ضریب رگرسیونی	آماره t	sig	وضعیت نهایی
گرایش به تعهد هنجاری	حذف از جدول رگرسیون	-	-	رد
	۰/۴۱۸	۲/۸۳	۰/۰۰۷	تأیید
گرایش به تعهد ابزاری	۰/۵۴۳	۳/۷۸	۰/۰۰۰	تأیید
	۰/۱۹۳	۲/۰۴	۰/۰۴۷	تأیید
گرایش به تعهد ابزاری	حذف از جدول رگرسیون	-	-	رد
	۰/۳۱۴	۲/۳۳	۰/۰۲۴	تأیید

جدول شماره (۶): رتبه بندی ریز شاخص های متغیرهای تعهد بدو ورود به

سازمان

متغیر اصلی	ریز شاخص ها	متغیر وابسته:	متغیر وابسته:
مشخصات انتخاب شغل	تنوع مهارت ها	گرایش به تعهد ابزاری	۰/۶۲۷
	محیط کاری مناسب	گرایش به تعهد هنجاری	۰/۵۷۲
	معنادار بودن کار		۰/۵۱۶
	امنیت شغلی		۰/۳۱۳
	حقوق کافی		۰/۲۶۹
	فرصت برقراری روابط اجتماعی		۰/۱۸۸
انتظارات شغلی	پذیرفتن مسئولیت بیشتر		۰/۵۸۲
	ارتقاء		۰/۵۱۱
	اضافه کار		۰/۴۹۴
	منزلت و موقعیت اجتماعی		۰/۴۱
	آزادی عمل در کار		۰/۲۲۷

نتایج با توجه به اولویت‌بندی ریز شاخص متغیرها (جدول ۶) نشان می‌دهد که مؤلفه تنوع مهارت‌ها بیشترین و فرصت برقراری روابط اجتماعی کمترین همبستگی را با گرایش به تعهد هنجاری کارکنان دارند. به عبارتی می‌توان گفت که هر چه درجه نیازمندی شغل به فعالیت‌ها و وظایف متنوع که لازمه آن داشتن مهارت‌ها و استعدادها مختلف است، بیشتر باشد، به نظر می‌رسد تأثیر مهمی بر گرایش کارکنان به متعهد شدن نسبت به سازمان دارد. از بین مؤلفه‌های انتظارات شغلی، منزلت و موقعیت اجتماعی مؤثرترین شاخص، و اضافه کار ضعیف‌ترین مؤلفه اثرگذار بر گرایش به تعهد ابزاری هستند. یعنی احترامی که یک فرد در گروه و سازمان انتظار دارد، مؤثرترین عامل در ایجاد گرایش ابزاری او به تعهد است. از بین مؤلفه‌های این متغیر (انتظارات شغلی)، پذیرفتن

مدل رگرسیون برای فرضیه ۱۴:

$$E(Y) = 13.57 + 41X - 6.05X^2 \quad (6)$$

مدل رگرسیون برای فرضیه ۱۴-۱:

$$E(Y) = 36.31 + 21.5X - 2.54X^2$$

مدل رگرسیون برای فرضیه ۱۴-۲:

$$E(Y) = 38/45 + 28X - 4/36X^2 \quad (8)$$

با مشتق گیری از معادله و برابر صفر قرار دادن آن ماکزیمم مقدار تعهد برای عملکرد به دست می آید (به ترتیب برای فرضیه های ۱۴، ۱۴-۱، ۱۴-۲: Max= 3.21 ، Max= 4.23 ، Max= 3.34).

جدول شماره (۸): مقدار عملکرد را برای مقادیر مختلف تعهد

مقدار تعهد	مقدار عملکرد به دست آمده از مدل
۱	۴۸/۵۲
۲	۷۱/۳۷
۲/۵	۷۸/۲۵۷۵
۳	۸۲/۱۲
۳/۳۴	۸۳/۰۱۸۶۲
۴	۸۰/۷۷
۵	۶۷/۳۲

۱۵- بحث و نتیجه گیری

پس از آزمون فرضیه ها، نتایج به شرح ذیل می باشد: بین تعهد سازمانی کارکنان بدو ورود به سازمان و بعد از ورود به سازمان همبستگی وجود دارد (فرضیه ۱). وجود رابطه معنادار بین تعهد بدو ورود و بعد از ورود به سازمان نشان از این دارد که کارکنان، کار در سازمان را بدون میزانی نگرش در ارتباط با تعهد آغاز نمی کنند. یعنی نگرش های پیش از استخدام (گرایش ها به تعهد)، نقشی معنادار در ایجاد تعهد ایفا می نمایند. این نتیجه مطابق با ادبیات تعهد سازمانی است (پیرس و دونهام (۱۹۸۷)؛ لی، اشفورد، والش و مودی (۱۹۹۲)؛). نتیجه نشان می دهد که سازمان ها می توانند از معیار گرایش به تعهد کارکنان بدو ورود به سازمان برای ارزیابی احتمال این که یک داوطلب سطوح تعهد قوی تری بعد از ورود به سازمان حاصل می نماید، استفاده کنند. بدین ترتیب افرادی به سازمان ملحق خواهند شد که از تعهد نسبی بالایی برخوردارند. بین گرایش به تعهد هنجاری (بدو ورود به سازمان) و تعهد عاطفی (بعد از ورود به سازمان) رابطه معنادار وجود دارد (فرضیه فرعی ۱-۱). بدین معنا که گرایش به تعهد هنجاری یک تعهد اخلاقی در جهت سازمان است که احتمال متعهد شدن به آن را نشان می دهد. بدین صورت می توان نتیجه گرفت که گرایش به تعهد هنجاری یکی از مقدمات تعهد عاطفی است که می تواند منجر به تعهد عمیق تر، یعنی تعهد عاطفی شود. با توجه به

الگوی کوهن (۲۰۰۷)، انتظار وجود رابطه بین گرایش به تعهد ابزاری (بدو ورود به سازمان) و تعهد ابزاری (بعد از ورود به سازمان) وجود داشت (فرضیه فرعی ۲-۱)، اما نتایج این رابطه را نشان نمی دهد. بین ارزش های فردی کارکنان و گرایش به تعهد ابزاری همبستگی وجود دارد (فرضیه ۲). ادبیات تعهد سازمانی این نتیجه را تأیید می نماید (مودی و همکاران (۱۹۸۲)؛ پیرس و دونهام (۱۹۸۷)؛ کوهن (۲۰۰۶)). با توجه به این که کارکنان جدیدی که به سازمان وارد می شوند، ارزش های متفاوتی دارند، و در جستجوی برآورده سازی آن ها از طریق اشتغال هستند، از این رو هر چه بین ارزش های کارکنان با ارزش های سازمان تناسب بیشتری وجود داشته باشد، گرایش به تعهد ابزاری آنان قوی تر خواهد بود. نتایج نشان می دهد که بین ارزش های فردی و گرایش به تعهد هنجاری رابطه ای وجود ندارد (فرضیه ۳). این نتیجه برخلاف ادبیات تحقیق است (مودی و همکاران؛ (۱۹۸۲)). بین انتظارات شغلی و گرایش به تعهد ابزاری رابطه معناداری مشاهده نشد (فرضیه ۴). این نتیجه مطابق با ادبیات تحقیق نیست (کوهن؛ (۲۰۰۷)). تأیید وجود رابطه بین انتظارات شغلی کارکنان و گرایش به تعهد ابزاری (فرضیه ۶)، نشان می دهد که آن دسته از شرایط مورد انتظار یک شغل که فرد در آینده آرزو دارد به آن ها دست یابد (همچون: منزلت و موقعیت اجتماعی، پذیرفتن مسئولیت بیشتر و...) (جدول ۵) می تواند نقش مهم و معناداری در ایجاد این نوع از گرایش به تعهد داشته باشند. همبستگی بین متغیرهای مشخصات انتخاب شغل کارکنان و انتظارات شغلی آنان با گرایش به تعهد هنجاری (فرضیه های ۵ و ۷) بدین معنا است که شرایط مرتبط با تصمیم فرد استخدام شونده جدید جهت پیوستن به سازمان (مانند: تنوع مهارت ها، محیط کاری مناسب، معنادار بودن شغل و ...) (جدول ۵)، و انتظارات فرد از شغل آینده خود (پذیرفتن مسئولیت بیشتر، ارتقاء، اضافه کاری، منزلت و موقعیت اجتماعی و ...) (جدول ۵)، عوامل مؤثری بر گرایش به تعهد هنجاری هستند و نقشی تعیین کننده و هدفمند در ایجاد و تقویت این نوع از گرایش به تعهد ایفا می نمایند. بین عوامل تبادل مرتبه بالاتر (عدالت و رهبری)، جامعه پذیری سازمانی کارکنان و عوامل تبادل مرتبه پایین تر (حقوق، پاداش و ترفیع) با تعهد عاطفی و ابزاری رابطه معنادار وجود دارد (فرضیه های ۱۳-۸). همبستگی بالا بین این متغیرها با تعهد عاطفی و ابزاری، نشان از تأثیر بسیار قوی این عوامل بر ایجاد و تقویت تعهد بعد از ورود به سازمان دارد. نتایج نشان می دهد که عوامل تبادل مرتبه بالاتر (عدالت و رهبری) جهت افزایش سطوح تعهد کارکنان کلیدی هستند (فرضیه های ۸ و ۹). سازمان ها می توانند با شناسایی و تقویت شاخص های رهبری تحول گرا و تبادل گرا (همچون: توجه منحصر به فرد، انگیزش الهامی، تقویت مشروط و ...) (جدول ۷)، یکی دانستن عمیق تری را با سازمان در کارکنانشان ایجاد نمایند تا از این طریق پاداش های بهتر در سازمان های دیگر همواره برای این که کارکنان ترک سازمانشان را مدنظر قرار دهند، کافی نباشد. ادبیات تحقیق این نتایج را حمایت می نماید (باس، آوولیو، جانگ و برسون (۲۰۰۳)؛ اپی تروپاکی و مارتین (۲۰۰۵)). همچنین سازمان ها می توانند با ایجاد عدالت در زمینه های اقتصادی، جبران خدمات براساس تلاش افراد و ایجاد

- influence of corporate culture and organizational commitment on performance, *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728
- [3] Bass, B. M., & Avolio, B. J., & Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 207-218
- [4] Cichy, Ronald F., & Cha, JaeMin., & Kim, SeungHyun. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 53-62
- [5] Cohen, Aaron. (2006). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 38, pp. 34-49
- [6] Cohen, Aaron. (2007). Commitment before & after: An evaluation & reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 336-354
- [7] Ganzach, Y., & Pazy, A., & Ohayun, Y., & Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: Decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview, *Personnel Psychology*, 55, pp 613-637.
- [8] Lee, Thomas W., & Ashford, Susan J., & Walsh, James P., & Mowday, Richard T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, & Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 15-32
- [9] Liu, Anita M.M., & Chiu, W.M., & Fellows, Richard. (2007). Enhancing commitment through work empowerment, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 568-580
- [10] Liu, Chu-Mei. (2007). The early employment influences of sales representatives on the development of organizational commitment, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 1, pp. 5-15
- [11] Meyer, P. J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the work place: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326
- [12] Meyer. P. J., & Paunonen. S. W., & Gellatly. I. R., & Jackson. D. N. (1989). Organizational Commitment & Job Performance.... *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 1, pp. 153-15
- [13] Neely, A.D., & Adams, C. and Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships, *Financial Times/Prentice Hall*, London.
- [14] Pierce, Jon L., & Dunham, Randall B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity & Initial Work Experiences. *Journal of Management*. Vol. 13, No. 1, pp. 163-178
- [15] Rego, Arme'nio., & Pina e Cunha, Miguel. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 53-75
- [16] [16] Silverthorn, Colin. (2004). The impact of organizational culture & person- organization fit on organizational commitment & job satisfaction in Taiwan, *The Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 25, No. 7, pp. 592-599
- [17] Steyrer. Johannes., & Schiffinger. Michael., & Lang. Reinhart. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of Management*. No. 24, pp. 364-374
- [18] Hup Chan, Sow. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization, *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 3, pp. 249-268
- [19] Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 557-568
- [20] Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 418-428

رویه‌های پرداخت به دور از تعصب (جدول ۷)، تعهد عاطفی و ابزاری عمیقی را در کارکنانشان انتظار داشته باشند. تحقیقات نشان داده، کارکنانی که دارای ادراکات قوی از عدالت سازمانی هستند، به بازپرداخت و جبران آن برای سازمان از طریق تعهد سازمانی، احساس تعهد می‌کنند (لویی، هانگ یو و فولی ۲۰۰۶). همبستگی بالا بین جامعه پذیری سازمانی کارکنان با تعهد عاطفی و ابزاری (فرضیه های ۱۰ و ۱۱) نشان می‌دهد که تاکتیک‌های جامعه پذیری، تعهد عاطفی و ابزاری را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین ارائه اطلاعات مربوط به روندها و مسیرها و ظرفیت‌های تبادل، تبادل ابزاری بین کارکنان و سازمان را تسهیل نموده و آن را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر با ارائه اطلاعات در مورد اهداف و ارزش‌های سازمان می‌توان سطح تعهد عاطفی را که تا حد زیادی براساس یکی دانستن خود با اهداف و ارزش‌های سازمان است، افزایش داد. این نتایج مطابق با ادبیات تحقیق است (ون مانن(۱۹۷۶)؛ اشفورت و ساکس (۱۹۹۶)؛). وجود رابطه معنادار بین عوامل تبادل مرتبه پایین‌تر(حقوق، پاداش و ترفیح) با تعهد عاطفی و ابزاری (فرضیه های ۱۲ و ۱۳) بر این نکته تأکید دارد که سازمان‌ها باید بر استراتژی‌های جهت ایجاد محیط‌کاری حمایت‌گر و منصفانه از نظر سیستم‌های پرداخت تمرکز نمایند. یعنی با پرداخت حقوق کافی، ایجاد زمینه‌هایی در جهت پیشرفت شغلی کارکنان و پرداخت پاداش‌هایی که برای آنان جذاب است، باعث تقویت این شاخص‌ها شده و سطوح تعهد ابزاری و عاطفی در کارکنان را افزایش دهند. مطابق با این نتیجه می‌توان گفت که سطح تشویق‌ها و مشوق‌های ارائه شده به کارکنان و جذابیت آن‌ها، بر تعهد ابزاری و عاطفی اثرگذار است. این رابطه توسط مطالعات مودی و همکاران (۱۹۸۲)؛ و ویتنر و والز (۱۹۹۳)، پشتیبانی می‌شود. نتایج حاکی از آن است که تعهد سازمانی کارکنان بعد از ورود به سازمان (عاطفی و ابزاری) با عملکرد رابطه غیر خطی دارد (فرضیه ۱۴، و فرضیه های فرعی ۱-۱۴ و ۲-۱۴). این نتیجه توسط برخی از مطالعات تأیید شده که تعهد بالا مانع خلاقیت و نوآوری می‌شود (سولیمان و الیز، ۱۹۹۹). این بدان معنی است که افزایش تعهد سازمانی تا حدی (میزان حد بهینه برای فرضیه ۱۴، ۳/۳۴ از ۵ براساس طیف لیکرت بدست آمد)، موجب افزایش عملکرد می‌شود و با افزایش تعهد بالاتر از این میزان، عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد (همان طور که جدول ۸ نشان می‌دهد). همچنین، حد بهینه تعهد عاطفی جهت بیشینه شدن عملکرد کارکنان ۴/۲۳ (از ۵) و حد بهینه تعهد ابزاری ۳/۲۱ (از ۵) بدست آمده است.

۱۶- منابع و مآخذ

- [۱] دولت‌آبادی فراهانی، رضا(۱۳۷۸). بررسی تعهد سازمانی در سازمان های دولتی و رابطه آن با عملکرد شاغلین. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی. ص ۹۲.
- [2] Abdul Rashid, Md. Zabid., & Sambasivan, Murali., & Johari, Juliana. (2003). The