

«مطالعات جامعه‌شناسی»

سال هفتم، شماره بیست و پنجم، زمستان ۱۳۹۳

صص ۲۳-۷

بررسی عوامل اجتماعی مرتبط با تعهد سازمانی کارکنان

بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی

بهلول نوین انرجان^۱

دکتر محمود علمی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۷/۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۲۳

چکیده

مطالعه حاضر با هدف تعیین رابطه عوامل اجتماعی (اعتماد سازمانی، مشارکت سازمانی، شبکه روابط و عدالت سازمانی) با تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی، انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمامی کارکنان رسمی و غیر رسمی صف و ستادی شعب بانک ملی استان آذربایجان- شرقی به تعداد ۱۸۲۰ نفر، روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه در دو رده مدیران و کارمندان، حجم نمونه آماری ۳۲۶ نفر از کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی تشکیل داده بودند که ۱۵ نفر زن برابر با ۴/۶ درصد و ۳۱۱ نفر برابر با ۹۵/۴ درصد را مردان تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۱۱۱ نفر معادل ۳۴ درصد از نمونه‌های آماری دارای سمت‌های مدیریتی و ۲۱۵ نفر معادل ۶۶ درصد دارای سمت‌های اجرایی بودند. در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد به عنوان ابزار سنجش مورد استفاده قرار گرفتند. طبق نتایج به دست آمده در این مطالعه، بین تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی، مشارکت سازمانی، عدالت سازمانی، شبکه روابط و پست سازمانی رابطه معناداری به دست آمد. اما بین تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک جنسیت تفاوت معناداری مشاهده نشد. با توجه به نتایج به دست آمده از مطالعه حاضر، سازمان‌ها جهت بالا بردن میزان تعهد سازمانی کارکنان خود باید به تقویت اعتماد، مشارکت، شبکه روابط و عدالت اهتمام ورزند.

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، مشارکت سازمانی، شبکه روابط، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی.

۱. کارشناسی‌ارشد جامعه‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز- ایران.

۲. استادیار گروه علوم اجتماعی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی؛ تبریز- ایران (نویسنده مسئول).

مقدمه

تعهد سازمانی یکی از متغیرهایی است که می‌تواند در تحقق اهداف سازمانی نقش اساسی ایفا کند. تعهد سازمانی را می‌توان به طور ساده اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان تعریف کرد، که می‌توان در بعد خرد یعنی تعهد به گروه‌های خاص سازمانی که شامل: گروه‌های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی می‌شود، و تعهد در سطح کلان که عبارت است: از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم تعریف کرد.

تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقمند و وفادار به سازمان که از عملکرد و بهره‌وری بالاتری برخوردارند، تمایل ماندگاری آن‌ها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه بالاتری برخوردارند و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است. بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل مرتبط با آن، اهداف موردنظر سازمان را تحقق بخشند. بنابراین برخورداری از کارکنانی متعهد، آگاه و وفادار، مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان است، و الویت اصلی هر سازمان بایستی جلب و حفظ کارکنان متعهد و شایسته باشد. ناکامی در تحقق این امر به معنای از دست دادن کارایی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است. موفقیت در دنیای رقابتی متعلق به شرکت‌ها و سازمان‌هایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگ‌ترین سرمایه خود بدانند. در نتیجه یکی از متغیرهایی که می‌تواند در تحقق اهداف سازمانی نقش اساسی ایفا کند تعهد سازمانی می‌باشد.

با ویژگی‌های تعهد سازمان در اعضای سازمان بیشتر نظریه‌پردازان و محققان بر این نکته توافق دارند که موقعیت هر سازمانی تا حد زیادی به دل بستگی، وفاداری و تعهد کارکنان و کارمندان آن بستگی دارد، از این رو عملکرد مطلوب و رضایت بخش سازمان تا اندازه‌ای از وضعیت و جوی است که در آن کارمندان به سازمان علاقه دارند، برای اهداف سازمان اهمیت و ارزش قائل هستند، خود را جزئی از سازمان می‌دانند و در برابر آن احساس مسئولیت و تعهد می‌کنند.

تعهد سازمانی بر پایه دیدگاه آلن و می‌یر سه مولفه در نظر گرفته می‌شود:

۱. تعهد روان‌شناختی ۲. تعهد اجتماعی ۳. تعهد اقتصادی

کارکنان علاقمند و وفادار به سازمان، عملکرد و بهره‌وری بهتری می‌توانند داشته باشند و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر بوده، بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل مرتبط بر آن اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشند.

عامل سرمایه اجتماعی یکی از عوامل اجتماعی است که می‌تواند با تعهد سازمانی مرتبط باشد، که در این پژوهش می‌توان از مولفه‌هایی مانند اعتماد، مشارکت، عدالت و شبکه روابط را نام برد.

مدیران هر ساله ممکن است به منظور حفظ مزیت رقابتی، هفته‌ها یا ماه‌ها زمان خود را صرف تدوین و استراتژی سازمان خود کنند. بدین لحاظ سرمایه اجتماعی، مانند سرمایه‌های دیگر، برای دسترسی به

فرصت‌ها و اهداف، یکی از منابع مهم موقعیت سازمانی و اجتماعی محسوب می‌شود. در عصر حاضر مدیران برای توسعه، علاوه بر سرمایه فیزیکی و انسانی بر سرمایه اجتماعی نیز نیازمند می‌باشند. امروزه در سازمان‌ها اغلب کارکنان و مدیرانی را انتخاب و استخدام می‌کنند که به سرمایه اجتماعی اعتقاد داشته باشند و خودشان نیز دارای این سرمایه باشند.

تعداد کارکنان موجود در سازمان‌ها که دارای سرمایه اجتماعی بالا باشند، کم و تقاضای سازمان برای خدمت گرفتن آن‌ها زیاد است. از این رو افراد دارای سرمایه اجتماعی بالاتر توانایی حل مشکلات بیشتری را دارند.

اعتماد یکی از مولفه‌های سرمایه‌های اجتماعی می‌باشد که از مباحث عمده جامعه‌شناسی است و از مسائل اساسی بوده و نمود آن در تمام سطوح جامعه متبلور است. اعتماد به عنوان مبنایی بر نظم اجتماعی در رشته‌ها و در سطوح مختلف قابل تحمیل است. اعتماد کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود. سطح پایین اعتماد باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاع را در سازمان منحرف کنند، سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد، ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته باشد. اعتماد نقش چشمگیری در افزایش مشارکت در سازمان‌ها دارد و اعتماد بین افراد و سازمان باعث می‌شود تا تعاملات و روابط منظم و منطقی بین افراد به وجود آید. اعتماد فرصتی برای همکاری با سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا بر مبنای آن سرمایه‌گذاری خود را افزایش دهند. وجود اعتماد سازمان را از ویژگی‌های سازمان بالنده ذکر می‌کند و اعتماد را باور داشتن درستی دیگران می‌داند. از این رو اعتماد سازمانی بیشتر به انتظارات مثبت اشخاص و توقعاتی که اعضای سازمان درباره صلاحیت، قابلیت اطمینان، و خیرخواهی دارند اطلاق شده و اعتماد موسسه‌ای بین افراد و سازمان گفته می‌شود. اعتماد سازمانی شامل هر دو نوع اعتماد فردی و موسسه‌ای می‌شود. اعتماد بین فردی را می‌توان در دو بعد اعتماد عمودی و افقی طبقه‌بندی نمود، که اعتماد افقی به اعتماد بین کارکنان و اعتماد عمودی را بین کارکنان و مدیران تعریف نمود، که این اعتماد ممکن است به پایه صلاحیت، قابلیت اطمینان و خیرخواهی باشد.

با وجود پژوهش‌های متعدد انجام شده در زمینه تعهد سازمانی به دلایل گوناگون و از جمله مشکل بودن تعریف و اندازه‌گیری تعهد سازمانی، تعامل متغیرهای مختلف در سطح خرد و کلان و عین و ذهن متفاوت فرهنگ‌ها و کاربرد نظریه‌های متفاوت در تفسیر و تبیین تعهد سازمانی هنوز نمی‌توان نتایج این پژوهش‌ها را با اطمینان کامل به موارد مشابه تعمیم داد. مشکلات مذکور در ایران نمود بیشتری دارد. پژوهش‌ها و تحقیقات محدود که از حدود دو یا سه دهه اخیر در زمینه تعهد سازمانی انجام شده جزء در موارد خاص، عمق و غنای نظری ندارد و سطح تعمیم محدودی دارند، از طرف دیگر اغلب مطالعات انجام شده حتی در کشورهای صنعتی، در حوزه مدیریت و روان‌شناسی بوده و با توجه به حوزه بحث محدود این علوم (روان‌شناسی - مدیریت) نسبت به جامعه‌شناسی، در بررسی ارتباط عوامل اجتماعی بر تعهد سازمانی لازم است از دیدگاه جامعه‌شناختی نیز برای تکمیل بررسی‌ها و نتیجه‌گیری بهتر از یافته‌ها استفاده

شود. از این رو، در تحقیق حاضر ضمن بررسی مطالعات انجام شده، کوشش شده با استفاده از دیدگاه‌های مختلف در جامعه‌شناسی پاسخ دقیق‌تر و کامل‌تری به این سوال داده شود. با توجه به مطالب مطرح شده، پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: که آیا متغیرهای اجتماعی (اعتماد، مشارکت، عدالت و شبکه روابط) با میزان تعهد سازمانی رابطه دارد؟

اهداف تحقیق

هدف کلی

تعیین رابطه عوامل اجتماعی (اعتماد، مشارکت، عدالت و شبکه روابط) با تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی.

اهداف اختصاصی

- تعیین رابطه تعهد سازمانی با اعتماد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی.
- تعیین رابطه تعهد سازمانی با مشارکت سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی.
- تعیین رابطه تعهد سازمانی با عدالت سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی.
- تعیین رابطه تعهد سازمانی با شبکه روابط کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی.
- تعیین تفاوت میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی بر حسب سمت.
- تعیین تفاوت میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی به تفکیک جنس.

فرضیه‌های تحقیق

- بین عوامل اجتماعی (اعتماد سازمانی، مشارکت سازمانی، عدالت سازمانی و شبکه روابط) و میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
- بین میزان تعهد سازمانی و میزان اعتماد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
- بین میزان تعهد سازمانی و میزان عدالت سازمانی کارکنان شعب استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
- بین میزان تعهد سازمانی و شبکه روابط کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
- میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی بر حسب سمت آن‌ها متفاوت است.

- میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی بر حسب جنس آن‌ها متفاوت است.

تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

تعهد سازمانی

تعریف مفهومی تعهد سازمانی: به عمل خود الزام‌آور فکری و عاطفی در یک دوره از عمل را می‌نامند. از لحاظ مفهومی در هر مورد از تعهد نوعی ضرورت وجود دارد؛ ضرورت برای کسی در انجام دادن چیزی. تعهد یکی از عناصر محوری هرگونه اجتماع است. رهیافت پارسونزی درباره تعهد و منشأ آن این است که، تعهد نوعی علاقه و دلبستگی عاطفی است و پیش‌شرط آن وجود نوع دیگری است و نیز ایجاب می‌نماید که در جامعه انسجام عام و وفاق تعمیم یافته وجود داشته باشد تا چنین احساس تعلق و علاقه‌ای قابل تصور باشد.

هانت و مورگان تعهد سازمانی را در دو بعد خرد و کلان مورد توجه قرار داده‌اند. تعهد در بعد خرد عبارت است از: تعهد به گروه‌های خاص سازمانی که شامل گروه‌های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی می‌شود و تعهد در بعد کلان عبارت است از: تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم. تعهد سازمانی یک واژه چندبعدی است که شامل: اشتیاق به حفظ عضویت خود در سازمان، اعتقاد به قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان و علاقه به جد و جهد در قبال سازمان می‌باشد (کوپرور و دیگری). تعریف عملیاتی تعهد سازمانی: در تحقیق حاضر جهت سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد ۲۴ سوالی آلن و می‌یر، استفاده شده است.

اعتماد سازمانی

تعریف مفهومی اعتماد سازمانی: اعتماد سازمانی که به آن اعتماد نهادی نیز گفته می‌شود، نوعی غیرشخصی اعتماد است و به عنوان اعتماد اعضای سازمان نسبت به استراژدی و چشم‌انداز سازمان، قابلیت تجاری و تکنولوژی، فرایندها و ساختارهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی معرفی می‌شود. اعتماد سازمانی به این معنا است که، فرد باور داشته باشد برای تدارک تلاش موفقیت‌آمیز آینده وجود ساختارهای غیرشخصی ضرورت دارد و به دو شکل مختلف نمود پیدا می‌کند: حالت عادی موقعیتی و ضمانت ساختاری.

دورکیم، اعتماد را آرامشی می‌داند که حاصل زندگی مسالمت‌آمیز بشر در کنار همنوعانش در حالت صلح و به دور از هرگونه دشمنی و خصومت است. تالکوت پارسونز عامل ایجاد اتحاد، انسجام اجتماعی، ثبات و نظم را اعتماد می‌نامد. آنتونی گیدنز اعتماد را به عنوان اطمینان یا اتکا به نوعی کیفیت یا صفت و یا اطمینان به حقیقت یا گفته‌ای توصیف می‌کند. به اعتقاد وی اعتماد نوع خاصی از اطمینان است و چیزی یکسره متفاوت از آن نیست (گیدنز، ۱۳۸۴: ۳۷).

تعریف عملیاتی اعتماد سازمانی: در تحقیق حاضر جهت سنجش متغیر اعتماد سازمانی از پرسشنامه استاندارد ۴۹ سوالی الونن و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شده است.

عدالت سازمانی

تعریف مفهومی عدالت سازمانی: عدالت شرایطی را می‌سازد، که در آن هر عضو جامعه بر مبنای میزان کارش و امکانات فکری و جسمانی از فرصت‌های مناسب در راه گسترش و شکوفایی توانایی‌های خود برخوردار می‌شود (ساروخانی، ۱۳۸۰: ۷۷۰).

عدالت سازمانی در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش‌های رفتاری آن‌ها به چنین ادراکی توصیف می‌کنند.

تعریف عملیاتی عدالت سازمانی: متغیر عدالت سازمانی در تحقیق حاضر با استفاده از مقیاس استاندارد ۱۷ سوالی نیهوف و مورمن (۱۹۹۲) سنجیده شد است.

مشارکت سازمانی

تعریف مفهومی مشارکت سازمانی: شرکت فعال انسان‌ها در حیات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و به طور کلی تمامی ابعاد حیات. از این رو تشویق به مشارکت و تسهیل در فرایند تحقق آن همواره توجه برنامه‌ریزان و مصلحان اجتماعی بوده است (ساروخانی، ۱۳۸۰: ۵۶۸).

تعریف عملیاتی مشارکت سازمانی: در تحقیق حاضر جهت سنجش میزان مشارکت سازمانی از پرسشنامه استاندارد گوین دیگ و بورلی که شامل ۱۴ گویه می‌باشد، استفاده شد است.

شبکه روابط

تعریف مفهومی شبکه روابط: هر گونه ارتباط بین دو یا چند نفر و دو یا چند گروه. رابطه می‌تواند پیوسته یا درجهت مودت، همکاری و همگانی باشد و یا گسسته درجهت پراکندگی و دشمنی صورت گیرد؛ باز این ارتباط می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد (ساروخانی، ۱۳۸۰: ۶۷۸).

تعریف عملیاتی شبکه روابط: در تحقیق حاضر جهت سنجش متغیر شبکه روابط از پرسشنامه استاندارد ۲۳ سوالی گوشال استفاده شد است.

روش تحقیق

این تحقیق بر اساس اهداف تحقیق از نوع کاربردی است، از لحاظ زمانی این پژوهش جزء تحقیقات مقطعی است، زیرا در یک مقطع زمانی انجام می‌گیرد. با توجه به میزان ژرفایی تحقیقات جز تحقیقات

پنهانگر می‌باشد. روش تحقیق پیمایشی است. برای اندازه‌گیری متغیرهای اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، شبکه روابط، مشارکت سازمانی و عدالت سازمانی از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. نمره‌گذاری سوالات بر اساس طیف لیکرت دارای شش گزینه (کاملاً مخالفم - مخالفم - تاحدی مخالفم - تاحدی موافقم - موافقم - کاملاً موافقم) صورت گرفته است و ارزش گزینه‌ها دارای نمرات ۱ الی ۶ می‌باشد.

۱. پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی (آلن و میر) شامل ۲۴ گویه که مولفه‌های تعهد مستمر، عاطفی و هنجاری را مورد سنجش قرار می‌دهد.
۲. پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی (آلون و دیگران) شامل ۴۹ گویه که اعتماد سازمانی را در سه شکل اعتماد افقی، اعتماد عمودی و اعتماد موسسه‌ای مورد سنجش قرار می‌دهد.
۳. پرسشنامه استاندارد مشارکت سازمانی گوین دیگ و بورلی متکالف (۲۰۰۱) که شامل ۱۴ گویه می‌باشد. که استقلال در کار، ابهام نقش و فشار نقش را مورد سنجش قرار می‌دهد.
۴. پرسشنامه‌های استاندارد سرمایه اجتماعی گوشال شامل ۲۳ گویه که بعد شبکه روابط سرمایه‌ی اجتماعی می‌باشد، که مولفه‌های پیوند شبکه، وضعیت شبکه، بعد اعتمادی رابطه و بعد شناختی رابطه (زبان‌ها و کدهای مشترک) را مورد سنجش قرار می‌دهد.
۵. پرسشنامه‌های استاندارد عدالت سازمانی شامل ۱۷ گویه که مولفه‌های عدالت توزیعی، عدالت مراوده‌ای و عدالت رویه‌ای را مورد سنجش قرار می‌دهد.

جامعه آماری

در تحقیق حاضر، طبق آمار اخذ شده از سازمان و روش‌های اداره امور شعب استان آذربایجان شرقی تمامی کارکنان رسمی و غیررسمی صف و ستادی شعب بانک ملی حدود ۱۸۲۰ نفر و تعداد شعبه ۱۴۶ واحد می‌باشد. تعداد کارکنان مدیریتی ۶۱۶ نفر و تعداد کارکنان اجرایی ۱۲۰۴ نفر می‌باشد. جهت تعیین حجم نمونه تحقیق حاضر از فرمول کوکران استفاده گردید. بر این اساس حجم نمونه کارکنان مدیریتی ۱۱۱ و حجم نمونه کارکنان اجرایی ۲۱۶ نفر تعیین شدند. اطلاعات دقیق‌تر حجم نمونه در جدول شماره (۱)، به طور کامل آمده است.

$$N_1 = \text{مدیران شعب و ستاد ۶۱۶ نفر حدود ۳۳/۸ درصد}$$

$$N_2 = \text{کارکنان شعب و ستاد ۱۲۰۴ نفر حدود ۶۶/۲ درصد}$$

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{384.16}{1 + 1/21.5} = \frac{396.305}{1.215} = 327$$

جدول شماره (۱): جامعه آماری و حجم نمونه کارکنان به تفکیک رده شغلی**و جنسیت کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی**

رده شغلی	تعداد کل	تعداد نمونه	کارکنان زن	نمونه زن	کارکنان مرد	نمونه مرد
رده مدیریتی	۶۱۶	۱۱۱	۲۵	۵	۵۹۱	۱۰۶
رده اجرایی	۱۲۰۴	۲۱۶	۵۵	۱۰	۱۱۴۹	۲۰۶
جمع	۱۸۲۰	۳۲۷	۸۰	۱۵	۱۷۴۰	۳۱۲

روش نمونه‌گیری کارکنان، تصادفی طبقه‌ای از دو رده مدیران و کارکنان صورت گرفته و نمونه‌ها به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که، درصد هر زیر گروه در نمونه برابر همان درصد زیر گروه در جامعه آماری می‌باشد.

در این تحقیق برای تعیین پایایی طرح مزبور و پس از حصول اطمینان از روایی محتوایی هر پنج پرسشنامه توسط اساتید محترم، ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه‌های استاندارد) در بین ۳۸ نفر از کارکنان توزیع و پس از تکمیل توسط آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج زیر به دست آمد که ضریب پایایی پرسشنامه‌ها به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول شماره (۲): ضریب آلفای کرونباخ برای مقیاس و زیر مقیاس‌های آن

زیر مقیاس تعهد سازمانی	تعداد گویه	مقدار آلفا
تعهد سازمانی	۴۹	٪۷۰
اعتماد سازمانی	۲۴	٪۹۷
مشارکت سازمانی	۱۴	٪۷۳
عدالت سازمانی	۱۷	٪۹۳
روابط فردی	۲۳	٪۷۷

جدول شماره (۳): آزمون‌های مورد استفاده در تحقیق

آزمون‌ها	فرضیه‌ها
پیرسون	بین تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
پیرسون	بین تعهد سازمانی و مشارکت سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
پیرسون	بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
پیرسون	بین روابط فردی و تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.
T	تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی با توجه به جنسیت آنان متفاوت است.
T	تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی با توجه به سمت آنان (مدیریت-اجرایی) متفاوت است.

نتایج توصیفی

حجم نمونه آماری تحقیق حاضر را ۳۲۶ نفر از کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی تشکیل داده بودند، که ۱۵ نفر زن برابر با ۴/۶ درصد و ۳۱۱ نفر برابر با ۹۵/۴ درصد را مردان تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۱۱۱ نفر معادل ۳۴ درصد از نمونه‌های آماری دارای سمت‌های مدیریتی و ۲۱۵ نفر معادل ۶۶ درصد دارای سمت‌های اجرایی بودند.

از نظر سنی جوان‌ترین پاسخگو ۲۰ و مسن‌ترین پاسخگو ۵۸ ساله بودند. در این میان، میانگین سنی پاسخگویان ۴۱/۷۷ بوده است.

پاسخگویان از نظر سطح تحصیلات حداقل دارای مدرک دیپلم بودند، که بیشترین فراوانی متعلق به سطح تحصیلی لیسانس بود. به طوری که ۱۹۸ نفر معادل ۶۰/۷ درصد نمونه‌ها دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند.

نمونه‌های تحقیق از نظر:

تعهد سازمانی: دارای میانگین $۴۹/۲۳ \pm ۱۲/۸۷۲$ ؛

شبکه روابط: $۴۳/۸۴ \pm ۱۷/۹۶۱$ ؛

مشارکت سازمانی: $۴۶/۱۳ \pm ۲۴/۷۱۴$ ؛

عدالت سازمانی: $۵۳/۹۶ \pm ۲۱/۷۵۳$ ؛

اعتماد سازمانی: $۵۳/۳ \pm ۲۱/۰۰۲$

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی از نظر عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی در سطح بالاتر از میانگین و از نظر شبکه روابط، مشارکت سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب با ۴۳/۸۴، ۴۶/۱۳ و ۴۹/۲۳ در سطح پایین‌تر از میانگین قرار دارند. انتقال دوره‌ای و تغییر مکرر شعبه محل خدمت کلیه کارکنان و ثابت نبودن محل خدمت یکی از مهم‌ترین دلایل این امر (پایین بودن میزان شبکه روابط، مشارکت سازمانی و تعهد سازمانی) به شمار می‌آید.

نتایج تحلیلی

فرضیه اول: در بررسی رابطه، بین تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید. سطح معناداری ۰/۰۰۰ و ضریب همبستگی ۰/۴۵۷ به دست آمده در این آزمون رابطه معنادار و مثبت بین تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی مشاهده می‌شود. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های زروندی (۱۳۸۸) همسو نیست اما با یافته‌های تحقیق یلماز (۲۰۰۸)، بنی‌طبا (۱۳۸۸)، کافی (۱۳۹۱) و علیجان‌پور (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

هم‌چنین معناداری رابطه تعهد سازمانی با اعتماد سازمانی با نظریات مطرح شده در چارچوب نیز هم راستا

است. به این معنا که:

همان‌طور که در بخش چارچوب نظری مطرح شده، این است که در فاصله بین اهدا یا واگذاری منابع و جبران آن یا آنچه که کلمن (۱۳۷۷) عدم تقارن زمانی در تحویل کالا و خدمات می‌نامد، اعتماد، تعهد، التزام و همکاری در میان مبادله‌کنندگان ایجاد می‌کند.

از نظر پاتنام، اعتماد، همکاری را تسهیل می‌کند و هر چه سطح اعتماد در یک جامعه بالاتر باشد، احتمال تعهد هم بیشتر خواهد بود. تعهد نیز به نوبه خود اعتماد را ایجاد می‌کند.

گیدنز اعتماد را چنین تعریف می‌کند: اطمینان از اعتمادپذیری اشخاص یا نظام‌ها با توجه به یک رشته معین از پیامدها یا رویدادها، جایی که این اطمینان ایمان به صداقت، عشق دیگری و یا صحت اصول انتزاعی (دانش فنی) را بیان می‌دارد (ریترز، ۱۳۸۶: ۷۶۸). اعتماد نه تنها کلاً در جوامع نوین اهمیت زیادی دارد، بلکه برای نشانه‌های نمادین و نظام‌های تخصصی که در خدمت زندگی بی‌ریشه درجهان نوین به کار می‌رود، نیز مهم است. برای مثال، برای آن که اقتصاد پولی و نظام حقوقی در جوامع کارایی داشته باشد، افراد جامعه باید به آن اعتماد داشته باشند (همان منبع، ۱۳۸۶: ۷۶۸).

با توجه به نظریات مطرح شده به نظر می‌رسد، تصور عمومی بر این است که برخورد سازمان با کارمندان ناعادلانه و غیرمنصفانه است. این برداشت به احتمال زیاد به بی‌اعتمادی متقابل می‌انجامد و موجب کاهش تعهد سازمانی می‌شود.

فرضیه دوم: جهت آزمون رابطه تعهد سازمانی و مشارکت سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید و سطح معناداری ۰/۰۰۰ با ضریب همبستگی ۰/۵۶۷ به دست آمد. یافته‌ی این تحقیق با یافته‌ی تحقیق بهروان (۱۳۸۹)، ناهمسو و اما با یافته‌ی زنجانی‌زاده (۱۳۸۸)، توسی (۱۹۷۰)، لانگ (۱۹۷۸) و دکوتیسو سامرز (۱۹۸۷) همسو می‌باشد. هم‌چنین یافته‌ی تحقیق نظریه‌های مطرح شده در چارچوب نظری را تایید می‌کند. به این معنا که:

بر اساس نظریه مارشال با گسترش و افزایش مشارکت سازمانی در سازمان، تعلق و وفاق سازمانی فزونی می‌گیرد و تعهد سازمانی تقویت می‌شود (چلیبی، ۱۳۸۵: ۱۶۹).

پورتر تعهد را بر اساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می‌شود:

۱. قبول اهداف و ارزش‌های سازمان.

۲. تمایل به همکاری با سازمان برای رسیدن به اهداف.

۳. تمایل به باقی‌ماندن در سازمان و ادامه عضویت در آن (پورتر؛ به نقل از زنجانی‌زاده، ۱۳۸۸: ۷).

فایول و مارشال معتقدند مشارکت سازمانی باعث افزایش کرامت فرد می‌شود و از این طریق احساس تعلق و وفاق سازمانی را افزون می‌کند. این احساس می‌تواند در نوع رفتار رهبر با کارکنان خویش و فراهم شدن زمینه نظارت و کنترل در سازمان تاثیر داشته باشد و در نهایت باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان

به سازمان شود. بنابراین، دیدگاه کارکنان و نوع نگرش آن‌ها در رابطه با میزان مشارکت سازمانی موجود، می‌تواند در کنش آن‌ها موثر باشد.

فرضیه سوم: جهت تعیین رابطه تعهد سازمانی و عدالت سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید. در این آزمون سطح معناداری ۰/۰۰۰ و ضریب همبستگی ۰/۴۴۵ به دست آمد. یافته‌ی تحقیق با یافته‌های ظریفی و همکاران (۱۳۹۰)، بهرام‌زاده (۱۳۸۷)، گل‌پرور (۱۳۸۸)، دوستی و همکاران (۱۳۹۱) و دهقانیان و همکاران (۱۳۹۱) همسو می‌باشد. کراش اسپکتور (۲۰۰۱) و کالیکوت و همکاران (۲۰۰۱)؛ نشان دادند عدالت سازمانی ادراک شده رابطه‌ی مثبتی با تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتارهای مدنی سازمانی دارد.

به باور کیمولیونگ (۲۰۰۷) به محض شکل‌گیری باورهای مربوط به عدالت سازمانی، این باورها بر دیگر رفتارها و گرایش‌ها نظیر حمایت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی تاثیر می‌گذارد.

کراپانز و ناوفلگر (۱۹۹۱) استدلال کردند که عدالت سازمانی خشنودی از پیامدها را پیش‌بینی می‌کند، اگر کارکنان رویه‌های سازمانی را به صورت عادلانه‌ای ادراک کنند، احتمالاً به سازمان وفادارتر می‌شوند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی، می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در محیط کار واکنش نشان می‌دهند. چنانچه لیووراپ (۲۰۰۵) به آن اشاره کرده‌اند، افزایش تعلق و دلبستگی به سازمان یکی از این واکنش‌ها است، به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود به نوعی تنش دچار شده و لذا برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دلبستگی و تعهد خود را نسبت به سازمان کاهش دهند.

در چنین مواردی ممکن است تعهد سازمانی آن‌ها کاهش یابد، برعکس اگر کارکنان احساس کنند در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد آن‌ها برانگیخته می‌شوند تا در شغل خود وظیفه، تکلیف و مسئولیت بیشتری را بپذیرا باشند تا بدین وسیله دین خود را به حرفه خود ادا کنند و لذا تعهد سازمانی هنجاری آن‌ها افزایش خواهد یافت، که این مطلب به وضوح مشخص شده است (گل‌پرور، ۱۳۸۸: ۱۵).

یافته‌های این تحقیق نیز رابطه مثبتی بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی نشان داد و هم‌راستا با نتایج تحقیقات پیشین و نظریات مطرح شده بود.

فرضیه چهارم: جهت آزمون رابطه تعهد سازمانی و شبکه روابط از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید، در این آزمون سطح معناداری ۰/۰۰۰ و همبستگی ۰/۵۸۵ به دست آمد. در مطالعه تحقیق‌های قبلی انجام گرفته در زمینه (شبکه روابط) با تعهد سازمانی، مطلبی یافت نشد. در زمینه پیشینه نظری، پاتنام، با توجه به شبکه روابط اجتماعی (بین فردی) از طریق افزایش هزینه‌های بالقوه جدا شدن، تقویت هنجارهای مستحکم بده‌بستان و تسهیل جریان اطلاعات، از جمله اطلاعات مربوط به شهرت کنش‌گران و تجسم موفقیت‌های گذشته سعی دارد به تحقق کنش جمعی کمک کند (پاتنام، ۱۹۹۳؛ به نقل از فیلد، ۱۳۸۶: ۵۴). همکاری موفقیت‌آمیز در مورد پیوندها و اعتماد، یعنی دارایی‌های اجتماعی را ایجاد می‌کند که همکاری‌های

آتی درباره موضوعاتی که ارتباط با آن مورد ندارد، را تسهیل کند. نتیجه به دست آمده در این تحقیق نیز نظریه پاتنام را تایید می‌کند.

فرضیه پنجم: جهت تعیین تفاوت تعهد سازمانی کارکنان با توجه به سمت آنان از آزمون T استفاده گردید. سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمده نشان می‌دهد که، کارکنان دارای سمت مدیریتی با میانگین ۵۲/۶۱ تعهد سازمانی بالاتری نسبت به سایر کارکنان با میانگین ۴۷/۴۹ را دارا هستند. دلیل این تفاوت می‌تواند به خاطر امنیت شغلی بیشتر، برخورداری از حمایت‌های سازمانی بیشتر و رضایت شغلی بیشتر کارکنان دارای سمت‌های بالاتر سازمان، به ویژه مدیریت نسبت به سایر کارکنان باشد. یافته این پژوهش با یافته بهرام‌زاده و همکار (۱۳۸۷) ناهمسو است.

فرضیه ششم: در تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک جنسیت تفاوت معناداری مشاهده نشد. یافته این تحقیق با یافته‌های امیرکبیری و همکار (۱۳۸۹)، بنی‌طبا و همکاران (۱۳۸۸) و بروجردی و همکاران (۱۳۹۰) همسو می‌باشد.

پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی شعب استان آذربایجان شرقی بر اساس متغیرهای تحقیق، از طریق رگرسیون گام به گام مورد آزمون قرار گرفت. از بین تمام متغیرهای مستقل تحقیق (اعتماد، عدالت، مشارکت و شبکه روابط)، متغیرهای مشارکت سازمانی و شبکه روابط در مدل رگرسیونی باقی‌مانده و بقیه از مدل خارج شدند. در این میان، متغیر شبکه روابط $\beta=0/364$ و سطح معناداری ۰/۰۰۰، ۳۶ درصد تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی را تبیین می‌کند و متغیر باقی‌مانده دیگر مشارکت سازمانی است که مقدار $\beta=0/280$ و سطح معناداری ۰/۰۰۰، ۲۸ درصد تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی را تبیین می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

تعهد یکی از عناصر محوری هرگونه اجتماع است. رهیافت پارسونزی درباره تعهد و منشأ آن این است که تعهد نوعی علاقه و دلبستگی عاطفی است و پیش‌شرط آن وجود نوع «دیگری» است و نیز ایجاب می‌نماید که در جامعه انسجام عام و وفاق تعمیم یافته وجود داشته باشد تا چنین احساس تعلق و علاقه‌ای قابل تصور باشد.

از نظر روبرتسون و کوپر تعهد سازمانی یک واژه چندبعدی است که شامل: اشتیاق به حفظ عضویت خود در سازمان، اعتقاد به قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان و علاقه به جد و جهد درقبال سازمان می‌باشد. در مورد عوامل مرتبط با میزان تعهد سازمانی که در مطالعه حاضر به آن‌ها پرداخته شده است و در فصل‌های گذشته به تفصیل بحث شده است، لازم به یادآوری است که:

بر اساس نظریه مارشال با گسترش و افزایش مشارکت سازمانی در سازمان، تعلق و وفای سازمانی فزونی می‌گیرد و تعهد سازمانی تقویت می‌شود. بنابراین، دیدگاه کارکنان و نوع نگرش آن‌ها در رابطه با میزان مشارکت سازمانی موجود، می‌تواند در کنش آن‌ها موثر باشد.

به اعتقاد پاتنام، شبکه روابط از طریق افزایش هزینه‌های بالقوه جداشدن، تقویت هنجارهای مستحکم بده‌بستان و تسهیل جریان اطلاعات، از جمله اطلاعات مربوط به شهرت کنشگران و تجسم موفقیت‌های گذشته سعی دارد به تحقق کنش جمعی کمک کند. همکاری موفقیت‌آمیز در مورد، پیوندها و اعتماد، یعنی دارایی‌های اجتماعی را ایجاد می‌کند که همکاری‌های آتی درباره موضوعاتی که ارتباط با آن مورد ندارد را تسهیل کند.

با توجه به آنچه مطرح گردید و نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر میانگین تعهد شغلی کارکنان بانک ملی استان را ۴۹/۲۳، نشان داد که متاسفانه در سطح پایین‌تر از میانگین نرمال قرار دارد. همچنین کارکنان از نظر شبکه روابط و مشارکت سازمانی هم به ترتیب میانگین: ۴۳/۸۴ و ۴۶/۱۳، را به دست آوردند و آزمون همبستگی نیز رابطه معناداری بین متغیرهای فوق نشان داد. همان‌طور که نتایج میانگین مشارکت سازمانی و شبکه روابط در سازمان نشان می‌دهد، نظریات فوق تایید می‌شود و با پایین بودن میزان مشارکت سازمانی و شبکه روابط، میزان تعهد سازمانی نیز کاهش می‌یابد. از نظر محقق مهم‌ترین دلیل این مساله جابجایی‌های مکرر کارکنان و پایین بودن احساس امنیت شغلی کارکنان می‌باشد. این امر (جابجایی مکرر) باعث کاهش احساس تعلق و احساس امنیت شغلی در کارکنان می‌شود و به تبع آن تعهد سازمانی هم تحت تاثیر قرار گرفته و کاهش می‌یابد.

در مورد سایر عوامل مرتبط با تعهد سازمانی کارکنان که در این مطالعه به آن‌ها پرداخته شد، لازم به یادآوری است که:

فرض اساسی نظریه پردازان مبادله این است که در فاصله بین اهدا یا واگذاری منابع و جبران آن یا آن چه که کلمن (۱۳۷۷) عدم تقارن زمانی در تحویل کالا و خدمات می‌نامد، اعتماد، تعهد، التزام و همکاری در میان مبادله‌کنندگان ایجاد می‌کند.

از نظر پاتنام اعتماد، همکاری را تسهیل می‌کند و هر چه سطح اعتماد در یک جامعه بالاتر باشد، احتمال همکاری هم بیشتر خواهد بود. همکاری نیز به نوبه خود اعتماد را ایجاد می‌کند.

از نظر گیدنز در جوامع تحت تسلط نظام‌های انتزاعی، فاصله‌گیری وسیع زمانی - مکانی اعتماد بسیار مهم است. نیاز به اعتماد، با این فاصله‌گیری ارتباط دارد؛ دیگر نیاز نداریم به کسانی اعتماد کنیم که پیوسته در معرض دیدمان هستند و فعالیت‌شان را مستقیماً می‌توان بازنگری کرد (ریترز: ۷۶۸)؛ به نقل از گیدنز، (۱۹۹۱: ۱۹). اعتماد هنگامی ضروری می‌شود که، در نتیجه فاصله‌گیری روزافزون زمانی و مکانی، دیگر اطلاع کاملی از پدیده‌های اجتماعی نداشته باشیم. گیدنز اعتماد را چنین تعریف می‌کند: اطمینان از اعتمادپذیری اشخاص یا نظام‌ها با توجه به یک رشته معین از پیامدها یا رویدادها، جایی که این اطمینان،

ایمان به صداقت، عشق دیگری و یا صحت اصول انتزاعی (دانش فنی) را بیان می‌دارد (همان: ۷۶۸). به نقل از گیدنز، ۱۹۹۰: ۳۴). اعتماد نه تنها کلاً در جوامع نوین اهمیت زیادی دارد، بلکه برای نشانه‌های نمادین و نظام‌های تخصصی که در خدمت زندگی بی‌ریشه در جهان نوین به کار می‌روند، نیز مهم است. برای مثال، برای آن‌که اقتصاد پولی و نظام حقوقی در جوامع کارایی داشته باشد، افراد جامعه باید به آن‌ها اعتماد داشته باشند (ریترز، ۱۳۸۶: ۷۶۸).

از نظر گیدنز، اعتماد در جوامع ماقبل نوین از اهمیت کمتری در مقایسه با جوامع نوین برخوردار است. چرا که افراد هرچه فاصله زمانی-مکانی بیشتری از هم داشته باشند، به اعتماد بیشتری نیاز خواهند داشت. در جوامع ماقبل نوین که خصلتی محلی و بومی دارند و کنش‌های متقابل بیشتر در سطح محلی و رو در رو رخ می‌دهند، در روابط اجتماعی افراد چنان صراحت و شفافیتی به چشم می‌خورد که نیازی به اعتماد ندارند، زیرا این اعتماد به طور طبیعی وجود دارد. اما در جوامع بزرگ و گسترده که روابط اجتماعی در فاصله زمانی و مکانی بسیار دوری انجام می‌گیرد و افراد درگیر این روابط کمتر با یک‌دیگر آشنایی چهره به چهره دارند، به اعتماد از طریق نظام‌های پولی و حقوقی بسیار نیازمند هستند.

با توجه به نظریات مطرح شده به نظر می‌رسد، تصور عمومی بر این است که برخورد سازمان با کارمندان ناعادلانه و غیرمنصفانه است، این برداشت به احتمال زیاد به بی‌اعتمادی متقابل می‌انجامد و موجب کاهش تعهد سازمانی می‌شود.

کراپانز و ناوفلگر (۱۹۹۱) استدلال کردند، اگر کارکنان رویه‌های سازمانی را به صورت عادلانه‌ای ادراک کنند، احتمالاً به سازمان وفادارتر می‌شوند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی، می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در محیط کار، واکنش نشان می‌دهند.

چنان‌چه لیووراپ (۲۰۰۵) به آن اشاره کرده‌اند، افزایش تعلق و دلبستگی به سازمان یکی از این واکنش‌ها است، به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود به نوعی تنش دچار شده و لذا برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دلبستگی و تعهد خود را نسبت به سازمان کاهش دهند.

نتایج مطالعه حاضر نیز نظریات فوق را تایید می‌کنند. در این تحقیق میانگین اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان به ترتیب، ۵۳/۹۶ و ۵۳/۳ و سطح معناداری رابطه ۰/۰۰۰ به دست آمد. با مطالعه نتایج به دست آمده در این مطالعه می‌توان نتیجه گرفت که، میانگین شبکه روابط و مشارکت سازمانی نسبت به سایر متغیرها نزدیک‌تر بوده و تقریباً در یک سطح قرار دارند، و اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی هم میانگین مشابه دارند، اما تمام متغیرها (اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی و شبکه روابط) رابطه مستقیم و معنادار با تعهد سازمانی دارند. نتیجه رگرسیون گام به گام نیز نشان داد که براساس میزان مشارکت سازمانی و شبکه روابط، می‌توان میزان تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی نمود.

پیشنادهای کاربردی

- با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
- آگاه‌سازی کارکنان از اهداف سازمان، تغییرات و دلایل آن، از طریق برگزاری جلسات دوره‌ای منظم و ارائه نتیجه جلسات در چارچوب بخشنامه‌ها، جهت افزایش اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی.
 - جهت افزایش عدالت سازمانی کارکنان، سازمان می‌تواند از طریق توجه به کارکنان خود و حمایت و پشتیبانی از آن‌ها، تعلق خاطر و دلبستگی روانی آن‌ها را کسب کند.
 - اعتماد سازی از طریق رعایت عدالت سازمانی در برخورد با کارکنان در زمینه‌های مختلف، مانند: ترفیع و ارتقای کارکنان، اعطای پاداش‌های مادی و معنوی مانند تقدیر و تشکر از کارکنان، و پاس نگه‌داشتن قراردادهای روان‌شناختی آن‌ها.
 - مدیریت سازمان، باید این احساس را در کارکنان ایجاد نماید که به نیازهای آن‌ها توجه می‌شود و آن‌ها از حمایت اجتماعی مدیریت برخوردار هستند و مدیران نسبت به نیازهای آن‌ها احساس مسئولیت می‌کنند.
 - ایجاد و انتقال حس سرنوشت مشترک به کارکنان و تعریف آرمان مشترک از طریق فرایند گفتگو، مباحثه و مناظره با کارکنان، برای تبدیل روابط تبدالی، تقابلی و دو سویگی منفی به روابط تقابلی مثبت.
 - ترویج و توسعه فعالیت‌های گروهی، مشارکت‌های اجتماعی-مدنی، اعطای پاداش به فعالیت‌های گروهی، و پرورش و توسعه رفتارهای شهروندی در بین کارکنان نسبت به یک‌دیگر و سازمان.
 - ایجاد رابطه سازنده و موثر بین کارکنان، برقراری شایسته‌سالاری، عدم جابجایی زیاد پرسنل، ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و ایجاد ثبات کاری.
 - ایجاد و تقویت تیم‌های کاری، افزایش پاداش‌های گروهی و اهدای پاداش خاص به بخش نمونه به جای فرد نمونه.

منابع

- ابوالحسن تنهایی، ح؛ و دیگری. بررسی نظری پژوهش‌های سرمایه اجتماعی در جامعه ایران. **فصلنامه علوم رفتاری**. وبسایت (www.sid.ir).
- احمدی، ع؛ و همکاران. (۱۳۸۱). **بررسی رابطه بین احساس امنیت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان رسمی و غیررسمی دانشگاه شهید چمران اهواز**.
- اختر محقق، م. (۱۳۸۵). **سرمایه اجتماعی**. تهران: نشر اختر. چاپ اول.
- استرون، ح. (۱۳۷۷). **تعهد سازمانی**. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، صص ۷۴-۷۳.
- الله‌دادی، ا. (۱۳۸۱). **بررسی برخی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و رابطه آن‌ها با تعهد سازمانی کارکنان گمرک مهرآباد**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- امیرکافی، م؛ و دیگری. (۱۳۹۱). **تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی، مسائل اجتماعی ایران**. سال چهارم، شماره یک، صص ۶۲-۳۳.

امیرکبیری، ع؛ و دیگری. (۱۳۸۹). عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان تمام‌وقت مراکز شهید شوریده و نور تهران. **فصلنامه مدیریت کسب و کار**. سال دوم، شماره هفت.

بنی‌طبا، م؛ و همکاران. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت تعهد شغلی و اعتماد درون سازمانی در دبیرستان‌های شهر اصفهان. **مجله علوم تربیتی**. سال دوم، شماره هفت، صص ۶۷-۶۸.

بهرام‌زاده، ح؛ و دیگری. (۱۳۸۷). تحلیل رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان مدارس راهنمایی دخترانه نواحی آموزش و پرورش مشهد. **نشریه علمی پژوهشی**. سال هشتم، شماره بیست و یک.

بهروان، ح؛ و دیگری. (۱۳۸۸). عوامل موثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز اداره مرکزی استان خراسان رضوی. **مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد**. ص ۱۸۱.

پاکاری، ع. (۱۳۷۰). **بررسی رابطه تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی با تمایل به ترک شغل کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز اهواز**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد روان‌شناسی بالینی دانشگاه شهید چمران اهواز.

چلبی، م. (۱۳۷۵). **جامعه‌شناسی نظم**. تهران: نشر نی.

خالدی، س. (۱۳۹۰). نظریه پیتر بلو. **سایت پژوهشکده باقر العلوم**.

خنیفر، ح؛ و همکاران. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مولفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان، (در سازمان جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم). **نشریه مدیریت دولتی**. دوره یکم، شماره دو، ص ۳.

دوستی، م؛ و همکاران. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران. **نشریه پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی**. سال سوم، شماره پنج.

دهقانیان، ح؛ و همکاران. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مولفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه، **پژوهشنامه بیمه**. سال بیست و هشتم، شماره دو، ص ۱۵۳.

دی، ای، د. (۱۳۹۳). **پیمایش در تحقیقات اجتماعی**. ترجمه: ه، نایی. تهران: انتشارات نشر نی. چاپ شانزدهم.

رایینز، ا. (۱۳۷۶). **مبانی رفتار سازمانی**. ترجمه: ع، پارسائیان و دیگری. انتشارات رشد. چاپ اول.

رحیمی، م. سنجش اعتماد اجتماعی. **وبسایت علوم اجتماعی ایران**.

رسولی‌نژاد، ا. (۱۳۸۸). بررسی نظریه‌های جامعه‌شناسی در طول تاریخ و دوران معاصر. **وبلاگ نظریه‌های جامعه‌شناسی**. ص ۶.

رضائیان، ع. (۱۳۸۶). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی (دپارتمان پژوهش شرکت پاکمن)**.

رضائیان، ع. (۱۳۷۴). **مدیریت رفتار سازمان**. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

رنجبران، ب. (۱۳۷۵). **تعهد سازمانی**. **مجله دانشکده علوم اداری اقتصاد دانشگاه اصفهان**. سال دهم، شماره‌های یک و دو، صص ۴۱-۵۷.

ریتزر، ج. (۱۳۸۶). **نظریه‌های جامعه‌شناسی در دوران معاصر**. ترجمه: م، ثلاثی. تهران: انتشارات علمی. چاپ دوازدهم.

زنجانی‌زاده، ه؛ و همکاران. (۱۳۸۷). میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و عوامل اجتماعی موثر بر آن. **وبسایت (www.sid.ir)**.

ساروقی، ا. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با ترک خدمت. **فصلنامه مدیریت دولتی**. شماره ۳، صص ۶۵-۷۳.

سرمد، ز؛ و همکاران. (۱۳۸۷). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**. تهران: موسسه انتشارات آگاه. چاپ پانزدهم.

سعادت، ا. (۱۳۷۹). **مدیریت و منابع انسانی**. تهران: انتشارات سمت. چاپ دوازدهم.

سنجری، ا. (۱۳۷۵). **تعهد شغلی مدیران آموزشی**. **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**. دوره پنجم، شماره ۱۴.

سیدجوادی، ر. (۱۳۷۳). **برنامه‌ریزی نیروی انسانی**. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. چاپ اول.

- صادقی بروجردی، س؛ و دیگری. (۱۳۹۰). ارتباط عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه تحقیقات در علوم زیستی ورزشی. شماره یک، ص ۵.
- صبوری، م. (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی سازمان‌ها. تهران: نشر دوران. چاپ ششم.
- صبوری، م. (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی سازمان‌ها. تهران: نشر شب‌تاب. چاپ ششم.
- علیجان‌پور، م؛ و همکاران. (۱۳۹۲). رابطه میان تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران. مدیریت ورزشی و شاخه‌های وابسته بدان.
- غفاری، غ. (۱۳۸۰). تبیین عوامل اجتماعی و فرهنگی موثر بر مشارکت اجتماعی و اقتصادی سازمان یافته روستاییان به عنوان مکانیزمی برای توسعه روستایی. پایان‌نامه دکتری رشته جامعه‌شناسی توسعه، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران، ص ۱۴۷.
- غفوری، م؛ و دیگری. (۱۳۸۷). بررسی رابطه مولفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری اصفهان. مطالعات روان‌شناختی. دانشگاه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهراء. دوره پنجم، شماره چهار.
- فرهنگ، ا؛ و همکاران. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور. جامعه‌شناسی کاربردی. سال بیست و دوم، شماره پیاپی (۴۱) شماره اول، صص ۱۸۲-۱۵۹.
- فرهنگی، ع؛ و دیگری. (۱۳۸۴). دیدگاه‌های نوین درباره تعهد سازمانی. رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- فوکویاما، ف. (۱۳۸۵). پایان نظم - سرمایه اجتماعی و حفظ آن. ترجمه: غ، توسلی. تهران: حکایت قلم نوین.
- فومنی، گ؛ و دیگری. (۱۳۹۰). جامعه‌شناسی سازمان‌ها و توان سازمانی. تهران: نشر دوران.
- فیلد، ج. (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی. ترجمه: ا، اصغریور. دانشگاه فردوسی مشهد.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۹۲). جامعه‌شناسی سازمان‌ها. تهران: نشر سمت. چاپ یازدهم.
- کلین، ج. (۱۳۷۷). بنیادهای نظریه اجتماعی. ترجمه: م، صبوری. تهران: نشر نی.
- کورمن آبراهام، ک. (۱۳۷۰). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه: ح، شکرکن. تهران: انتشارات رشد. چاپ اول.
- گیدنز، آ. (۱۳۸۴). پیامدهای مدرنیته. ترجمه: م، ثلاثی. تهران: نشر مرکز.
- مدنی، ح؛ و دیگری. (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان، (مطالعه موردی در شرکت پالایش گاز فجر و بید بلند). مجله جامعه‌شناسی ایران. دوره ششم، شماره یک، صص ۳-۳۳.
- منوچهری، م؛ و دیگری. (۱۳۸۲). مشارکت اجتماعی در ایران. تهران: نشر آرون.
- مورهد، گ. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه: م، الوانی و دیگری. تهران: انتشارات مرواری
- میچل، ت. (۱۳۷۵). مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی. ترجمه: ح، شکرکن. انتشارات رشد. چاپ دوم.
- R. M , INC. & etal. (1991). **Motivation and Work Behavior** Porter, R.A & Greenberg. **J. Behavior in Organization** Prentic-Hall. Baron – 43 INC 2000.
- Schoorman, D.F. & etal. **Diffrentia Ting Antecedentsof**.
- Scott, F. & etal. (1987). **Introduction to organizational Behavior** rd ed Company.