



## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در ارتقای سطح عملکرد در صنعت بیمه (مورد مطالعه؛ شرکت بیمه ایران)

تاریخ دریافت مقاله : ۱۴۰۰/۰۱/۰۶ تاریخ پذیرش مقاله : ۱۴۰۰/۰۲/۲۷  
علی مخصوصی<sup>۱</sup>  
میرعلی سید نقوی<sup>۲</sup>  
جمشید صالحی صدقیانی<sup>۳</sup>  
مجید جهانگیر فرد<sup>۴</sup>

### چکیده

تئوری‌ها و تحقیقات اخیر، مفهوم تعهد را متناسب با نسل کارکنان نسل جدید ارائه کرده‌اند. تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی، به لحاظ ویژگی‌های منحصر به فرد این سازمان‌ها، از عوامل کلیدی در تبیین کیفیت عملکرد و خدمات رسانی آن‌ها به شمار می‌آید. هدف این مقاله مروری بر انواع تعهد در منابع انسانی بخش دولتی و بررسی و تعیین چگونگی تأثیر انواع تعهد کارکنان در بهبود عملکرد آنها است. جامعه آماری این پژوهش از ۱۸۵۳ نفر از کارکنان و مدیران واحدهای ستادی و شعب شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران تشکیل گردیده است. برای بررسی و تحلیل فرضیه‌ها با توجه به کمی بودن تحقیق از استراتژی پیمایش با پرسش‌نامه و نمونه‌گیری از نوع تصادفی طبقه‌ای، استفاده شد و پرسشنامه‌های نهایی عملکرد هری و گلداسمیت، تعهد سازمانی دیک و متکاف، تعهد حرفه‌ای بومی شده آلن و میر و پرسش‌نامه محقق ساخته تعهد ارزشی پس از اطمینان از روایی و پایایی آنها میان مدیران و کارشناسان در حوزه‌های تحت مطالعه توزیع شدند. در این تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی جهت آزمون نحوه تأثیرگذاری انواع تعهد بر متغیر عملکرد و مقایسه آنها و تعیین میزان برازندگی مدل استفاده شد و مجموع تجزیه و تحلیل داده‌های آماری با بهره‌گیری از نرم افزارهای SPSS و Amos صورت گرفت.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که نوع تعهد کارکنان با عوامل مختلفی از جمله نوع رابطه استخدامی آنها با سازمان، میزان ارزش راهبردی و منحصر به فردی‌شان برای سازمان مرتبط است و انواع تعهد منابع انسانی اعم از سازمانی، حرفه‌ای و ارزشی هر یک به میزان متفاوتی بر عملکرد مؤثر هستند.

### کلمات کلیدی

#### تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای، تعهد ارزشی، عملکرد

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. Makhsousi1979@yahoo.com

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی (واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی)، تهران (فیروزکوه)، ایران. (نویسنده مسئول)  
asnagavi@yahoo.com

۳- گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی (واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی)، تهران (فیروزکوه)، ایران.  
Sad.tsau@gmail.com

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. Dr.jahangirfard@gmail.com

در اوایل دهه ۱۹۸۰ تعهد سازمانی کارکنان یکی از مهم‌ترین مسائلی بود که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده بود و تحقیقات وسیع بر روی این موضوع صورت می‌گرفت، تا اینکه در سال ۱۹۸۵ والتون مقاله مشهور خود را تحت عنوان «مدیریت بر مبنای تعهد<sup>۱</sup>» منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از مدیریت بر مبنای کنترل را به سمت مدیریت بر مبنای تعهد را یادآور شد و با این کار خود به مطالعات صورت گرفته در این زمینه جهت داد. تعهد سازمانی در مدیریت و متون نظری علوم رفتاری عاملی کلیدی در روابط بین افراد و سازمان‌ها مطرح است و بسیاری از نظریه پردازان تعهد سازمانی را عاملی می‌دانند که وابستگی فرد را به سازمان تقویت می‌کند. اگر منابع انسانی از تعهد کافی برخوردار نباشند، عملکرد سازمان با اختلال مواجه خواهد شد.

براین اساس تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. نگاه به انسان در سازمان از حد یک منبع هم فراتر رفته و به عنوان سرمایه انسانی مورد توجه قرار گرفته است. کارکنان سازمان سرمایه انسانی آن را تشکیل می‌دهند. آنها می‌توانند در هر زمینه‌ای هم افزا شوند و به بازدهی برسند (قاسمی، ۱۳۸۹). در این شرایط کارکنان سازمان فقط ابزار موفقیت مدیر نیستند و به عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای محیط کار تبدیل شده‌اند. هماهنگ با رشد اخیر در روانشناسی سلامت حرفه‌ای، سازمان‌ها به کارمندان‌شان به عنوان ارزشمندترین موهبت و دارایی‌شان توجه می‌کنند. آنها نه تنها به عملکرد کارمندان بلکه به سلامت و رضایت کارمندان‌شان نیز علاقه مند شده‌اند. این عقیده وجود دارد که به منظور موفقیت و دوام آوردن در یک محیط پیوسته در حال تغییر، سازمان‌ها به کارکنان سالم و با انگیزه نیاز دارند. تغییرات در سازمان‌های جدید کارفرمایان را متقاعد کرده است که هرچه بیشتر به دانش و تجارب روانشناسی اعتماد کنند و این روند تغییرات منجر به روانشناسی سازمان‌ها شده است. سازمان‌ها از کارکنان‌شان انتظار دارند نه تنها در کارشان دچار مشکل و کج کاری نباشند که خلاق و نوآور نیز باشند، به آسانی با دیگران همکاری کنند، برای رشد حرفه‌ای‌شان احساس مسئولیت کنند و به داشتن کیفیت بالای عملکردشان متعهد باشند. امروزه اشتیاق شغلی<sup>۲</sup> اصطلاحی متداول شده است. با ظهور روانشناسی مثبت‌نگر، این شگفت آور نیست که جنبه‌های مثبت بهداشت و سلامت در روانشناسی سلامت شغلی طرفداران بیشتری پیدا کند.

تئوری‌ها و تحقیقات اخیر تعهد سازمانی معنی تعهد را متناسب با نسل کارکنان قرن ۲۱ ارائه کرده‌اند. رایج‌ترین تعریف تعهد سازمانی عبارت است از پدیده‌ای که مبتنی بر تجارب مثبت و منفی

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

کارکنان از شغل‌شان کاهش یا افزایش پیدا می‌کند. تحقیقات قابل توجهی تاکنون به مطالعه پیشایندها و پیامدهای تعهد در محیط کاری اختصاص یافته است. تعهد سازمانی نگرشی شغلی و حرفه‌ای است که به واسطه پیامدهای کاری و شغلی متعددی که برای سازمان‌ها داشته و دارد، مورد توجه قرار گرفته است. مثلاً سالانزیک (۱۹۷۷) تعهد را حالتی می‌داند که در آن فرد با اعمال خویش و از راه این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌هایش تداوم بخشد و مشارکت خود را در انجام‌دادن آن حفظ کند. اورایی و چاتمن (۱۹۶۸) تعهد سازمانی را وابستگی روان شناختی احساس شده توسط فرد به سازمان می‌دانند که منعکس کننده میزان درونی‌سازی یا پذیرش دیدگاه‌ها و مشخصات سازمان است. در همین راستا، پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) معتقد هستند که تعهد سازمانی با سه مؤلفه تعریف و مشخص می‌شوند:

- ۱- اعتقاد راسخ به اهداف سازمان و پذیرش آنها، ۲- تمایل به تلاش بیشتر در راه تحقق اهداف سازمانی،
- ۳- تمایل شدید به باقی ماندن و حفظ عضویت خویش در آن سازمان. از منظر مودی و همکاران (۱۹۸۲) تعهد سازمانی دسته کم شامل سه عمل مهم و اساسی می‌باشد: ۱- اعتماد قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲- میل به بروز تلاش‌های قابل ذکر در سازمان، ۳- میل شدید به حفظ عضویت خود در سازمان.

در همین حال یکی از مسائل مهمی که همواره سازمان‌های دولتی بر آن تأکید دارند، میزان تعهد کارکنان در قبال سازمان و مسئولیت‌های کاری است. تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی، به لحاظ ویژگی‌های منحصر به فرد این سازمان‌ها، از عوامل استراتژیک در عملکرد و خدمت رسانی آنها به شمار می‌آید. می‌توان گفت که تعهد سازمانی عامل موثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌ها است و نگرش مثبت و منفی افراد نسبت به کل سازمان را نشان می‌دهد. شخص دارای تعهد سازمانی، نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد (عاطفت دوست، ۱۳۹۲). بنابراین یکی از عوامل مؤثر برای توضیح سطح عملکرد کارکنان بخش عمومی مسئله وضعیت تعهد نیروی کار آنها است.

انتظار می‌رود که هرچه تعهد سازمانی فرد بالاتر باشد تلاش بیشتری به نفع منافع سازمان خواهد کرد و عملکرد بهتری خواهد داشت. به نظر می‌رسد زمانی که فرد به دلیل اینکه هویت خود را مبتنی بر ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌بیند رفتارهای شهروندی (عضویت) سازمانی اش هم بیشتر شود. این وابسته بودن هویت ممکن است در قالب تلاش برای سازمان (یا یک طبقه یا واحد یا تیم در درون سازمان) بروز کند چراکه فرد احساس سرمایه گذاری و احساس تعلق دارد (McCunn and et al., 2018). از این رو به نظر می‌رسد دست کم یکی از مسیرهای حل و فصل مشکل افت بهره‌وری نیروی

## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

انسانی و نابسامانی عملکرد سازمان از مسیر توجه به الگوی عوامل مؤثر بر عملکرد از جمله تعهد منابع انسانی نسبت به سازمان می‌گذرد.

به این ترتیب سؤالات اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به شرح زیر ارائه کرد؛

ابعاد مهم تعهد کارکنان در بخش دولتی کدامند؟ تعهد منابع انسانی در شرکت‌های دولتی چگونه است و رابطه آن با عملکرد نیروی کار را چطور می‌توان تحلیل نمود؟

### تعهد سازمانی (OC<sup>۳</sup>)

تعهد سازمانی عنوان بسیاری از تحقیقاتی بود که در دهه‌های اخیر انجام گرفته است و هم از نظر کارکنان و هم کارفرمایان باید بررسی شود (Yousef, 2016). تعهد سازمانی بر قصد ترک سازمان، نگرش‌ها نسبت به تغییر در سازمان و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد (Scales, 2018). مفهوم تعهد عبارت است از به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و عبارت است از متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور یا عهده دار شدن انجام کاری در آینده (مرادی و خلیلی، ۱۳۹۶). به گفته شلدون<sup>۴</sup> تعهد یعنی نگرش یا گرایشی که در آن هویت فرد به هویت سازمان گره می‌خورد (Shin, 2013). در تعاریف دیگر تعهد سازمانی عبارت است از تعلق روحی و روانی کارکنان به سازمان (Hassan, 2012). میزان تعهد سازمانی که یک نیروی کار دارد نشان‌دهنده این است که آیا او با کارفرمای خود خواهد ماند یا خیر (Hassan, 2012). همچنین نشان می‌دهد که آیا یک نیروی کار به کار کردن و کمک به سازمان در راستای تحقق اهداف و آرمانها متعهد است یا خیر (Hassan, 2012). علاوه بر این همان طور که بکر و همکاران (۲۰۱۳) عنوان کرده‌اند تعهد سازمانی تابعی از ترکیب سرمایه‌گذاری‌های فردی است که شامل منابع احساسی، روابط کاری و منابع مالی می‌باشد. همچنین بکر و همکاران عنوان می‌کنند که کارکنان هنگامی که تلاشهایی که در راستای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهند با پاداش همراه باشد تعهد بیشتری از خود نشان خواهند داد. علاوه بر این مشخص شده که تعهد سازمانی شامل سه نوع تعهد است: تعهد مؤثر (عاطفی)، تعهد استمراری و تعهد هنجاری (اجباری) (Becker et al., 2013). تعهد عاطفی را می‌توان تعلق خاطر احساسی کارکنان به سازمانشان دانست (Meyer, et al., 2002). به‌عنوان مثال یک نیروی کار ممکن است به دلیل وابستگی به همکاران و مدیر خود علاقه‌ایی به ترک آنان نداشته باشد (Heizman, 2019). تعهد سازمانی استمراری نشان می‌دهد که نیروی کار چقدر احساس می‌کند که ترک کردن سازمان منجر به نتایج بهتر و مثبت نخواهد شد (Meyer, et al., 2002). اگر یک نیروی کار تعهد استمراری بالایی داشته باشد ترجیح خواهد داد که در سازمان بماند چراکه احساس می‌کند مزایای مثبتی در جستجوی فرصت در سایر بخش‌ها نخواهد بود (Meyer, et al., 2002).

دلایل زیادی وجود دارد که باعث می‌شود یک نیروی کار تصمیم نگیرد کارفرمای فعلی‌اش را ترک کند. به‌عنوان مثال ممکن است احساس کند که اگر بخواهد از اول شروع کند نیروی تازه کار باشد و کارفرمای جدید آنها را کم پشتکار بداند و از نظر حقوق و مزایا و اضافه کار، امکان دورکاری و سایر مزایایی که کارفرمای فعلی برایشان فراهم می‌کند موقعیت کنونی را نداشته باشند (Heizman, 2019).  
تعهد هنجاری (اجباری) نشان می‌دهد که یک نیروی کار چقدر فکر می‌کند که مجبور است در سازمان بماند یا اینکه چقدر احساس می‌کند که ماندن با سازمان از نظر اخلاقی کار درستی است (Hassan, 2012). یک نیروی کار ممکن است احساس کند که مجبور است با کارفرمای فعلی خود بماند به دلایل مختلف. به‌عنوان مثال سازمان او در شرایط فردی دشوار از او حمایت کرده و انعطاف به خرج داده یا اینکه او را ارتقاء داده، حقوقش را افزایش داده که باعث شده فرد احساس کند که مجبور است با سازمان بماند (Heizman, 2019).

پس کارکنانی که تعهد عاطفی قوی دارند در استخدام شرکت می‌مانند چراکه خودشان می‌خواهند این‌گونه باشد. کارکنانی که ارتباط اصلی‌شان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر است در سازمان می‌مانند به این دلیل که نیاز دارند این کار را بکنند. کارکنانی که سطح بالای تعهد هنجاری دارند احساس می‌کنند که باید در سازمان بمانند. (Shin, 2013). تعهد را می‌توان با این ویژگی‌ها شناسایی کرد (Shin, 2013):

- ۱- باور قوی به پذیرفتن اهداف و ارزش‌های سازمانی،
- ۲- تمایل به تلاش قابل‌ملاحظه به نفع سازمان،
- ۳- تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان.

### انواع تعهد سازمانی

#### مطالعه آلن و میر

«آلن» و «می‌یر» (۱۹۹۶) با انتشار بیش از ۱۵ تحقیق در مورد تعهد سازمانی از سال ۱۹۸۴ تا ۲۰۲۰، در این زمینه بیشترین سهم را داشته‌اند. آنها مدل سه‌بعدی خود را بر اساس موضوعات مشترک ادبیات موجود در زمینه مفهومی سازی تعهد، بنا نهادند؛ و ادعا کردند که در میان تمام مفهوم‌سازی‌ها، این اعتقاد که تعهد فرد را به سازمان پایبند می‌کند و بنابراین احتمال ترک سازمان کاهش می‌یابد، وجود دارد. اختلاف اساسی در مفاهیم، مربوط به چارچوب‌های فکری مفروض برای تعیین ویژگی‌های تعهد است. در مجموع قالب‌های فکری سه موضوع متمایز را منعکس کرد.

۱. دلبستگی احساسی و هیجانی به سازمان که تعهد عاطفی نام‌گذاری شد.<sup>۵</sup>

## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

۲. هزینه ادراکی ترک سازمان که تعهد مستمر یا حسابگرانه نام گذاری شد. <sup>۶</sup>

۳. الزام اخلاقی به ماندن در سازمان که تعهد هنجاری نامیده شد. <sup>۷</sup>

در مدلی که توسط می یر و آلن طراحی شده، سه مورد پیش گفته (تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه های ناشی از ترک سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان) به ترتیب تحت عنوان «تعهد عاطفی»، «تعهد مستمر یا عقلانی» و «تعهد تکلیفی یا هنجاری» طبقه بندی شده اند (Meyer & Allen, 1996: 1-10) (مولایی، ۱۳۸۵: ۱۰۹-۱۰۵) تعریف آنها از تعهد عاطفی به، «وابستگی هویت به، و درگیر شدن در سازمان» میدانند. علاوه بر این، آنها تعهد مستمر را «آگاهی نسبت به هزینه های مترتب بر ترک سازمان» تعریف کرده اند و تعهد هنجاری را «احساس اجبار برای استمرار و ادامه استخدام در سازمان» تعریف کرده اند. (Shin, 2013)

**الف) تعهد عاطفی؛** همان وابستگی عاطفی به سازمان است که همان اشتیاق ماندن در سازمان را نشان می دهد. هنگامی که کارکنان به سازمان تعهد دارند و با اهداف آن همسو هستند تمایل دارند که مدت زمان بیشتری در سازمان بمانند. افرادی که دارای تعهد عاطفی هستند احتمال اینکه در راستای موثرتر بودن بر دیگران اثر بگذارند زیاد است. افرادی که تعهد عاطفی را از خود بروز می دهند محیط کاری مثبت تری داشته و به تقویت نیروی کار در داخل و خارج از سازمان کمک می کنند. کارکنانی که سطح بالایی از تعهد عاطفی را دارند در واقع سفیر برند سازمان هستند چراکه می توانند (به سبب رابطه مثبتی که با سازمان دارند) به افزایش دادن سطح تعهد عاطفی سایر کارکنان کمک کنند (Slack et al., 2010). کولپپر<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) به بررسی کاملاً دقیق رابطه بین تئوری تعهد سازمانی و ترک خدمت پرداخت. او با ۳۶۶ نفر از کارکنان فروشگاه های زنجیره ای سراسر جنوب شرق آمریکا مصاحبه کرد. او دریافت که بالابردن تعهد عاطفی در یک سازمان ترک خدمت داوطلبانه را کاهش می دهد. او اظهار داشت که تعهد عاطفی تعهد عاطفی برای ترک خدمت اهمیت بیشتری نسبت به تعهد استمرار و تعهد هنجاری دارد. همچنین محققین گزارش داده اند که هنگامی که فردی آماده می شود که یک سازمان را ترک کند کاهش قابل ملاحظه در تعهد عاطفی و رضایت شغلی او اتفاق می افتد. هنگامی که کارکنان شروع به جستجو برای شغل جدید می کنند به ترک سازمان علاقه دارند. فرد دیگر احساس وابستگی به سازمان را ندارد. هنگام کاهش پیدا کردن تعهد عاطفی در بین کارکنان، ترک خدمت داوطلبانه افزایش می یابد (Scales, 2018).

**ب) تعهد هنجاری؛** همان احساس اجبار نیروی کار به ماندن در سازمان است (Meyer & Allen, 1991). به عنوان مثال ممکن است یک نیروی کار به دلیل منابعی که صرف آموزش او شده است و او

احساس می‌کند که باید در همین حرفه بماند، احساس کند که مجبور است در سازمان بماند. این احساس اجبار ممکن است از تجربه مثبت افراد باشد که نشان‌دهنده علاقه شرکت به او باشد نشأت گرفته باشد. تعهد هنجاری در سازمان‌ها زمانی بیشتر می‌شود که مشوق‌هایی برای ماندن افراد در سازمان وجود داشته باشد (Slack et al., 2010).

از نظر پر اسلک<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۰) هنگامی که یک فرد به سازمان متعهد است، احتمال اینکه سازمان برای موفقیت تلاش کند بیشتر است که در نتیجه منجر به تعهد سازمانی بیشتر و کاهش خروج از سازمان می‌شود. می‌یر و آلن (۱۹۹۱) تعهد هنجاری را این‌گونه تعبیر کرده‌اند: پیش‌بینی‌کننده یکنواخت خروج از سازمان. سطح بالای تعهد هنجاری بدین معناست که فرد تنها به دلیل احساس اجبار در سازمان می‌ماند نه به دلیل احساس رابطه قوی با سازمان (Grimsley, 2003).

**ج) تعهد مستمر؛** عبارت است از نیاز برون‌زا به ماندن در سازمان مانند حقوق و مزایا (Meyer & Allen, 1991). در حالت استمرار، فرد باید تصمیم بگیرد که آیا باتوجه به هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی باید در سازمان بماند یا خیر (Becker, 1960). داشتن سطح بالای تعهد استمرار موضوع مثبتی قلمداد نشده بلکه نتیجه هزینه بالای ترک سازمان است. علاوه بر این هنگامی که تمایل فرد به ماندن در سازمان کم بشود و هزینه ترک سازمان خیلی بالا باشد فرد در سازمان تنها حداقل وظایفش را انجام می‌دهد که این منجر به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده به جامعه مشتریان خواهد شد. افرادی که تعهد استمرار را از خود بروز می‌دهند احتمال اینکه دیگران را تشویق به ماندن کنند بسیار کم است؛ چراکه خود این افراد از موقعیت شغلی‌شان رضایت ندارند (Slack et al., 2010). کارکنانی که تعهد هنجاری و عاطفی پایینی دارند و درعین حال فرصت چندانی برای یافتن کار در جاهای دیگر را ندارند تعهد استمرار بالایی خواهند داشت (Grimsley, 2003). داشتن سطح بالای تعهد استمرار بدین معناست که فرد تنها تا زمانی در سازمان می‌ماند که احساس کند به دلیل مالی یا مزایای دیگر مانند خدمات بیمه درمانی مجبور است که در سازمان بماند. (Davis, 2014). این مدل غالب‌ترین مدل برای نشان دادن تعهد سازمانی است که اغلب به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده میزان ترک سازمان به کار گرفته می‌شود (Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008). این مدل سه تعهد عاطفی، هنجاری و استمرار را نشان می‌دهد که اگرچه با هم تفاوت دارند اما ارتباط بین سازمان و کارکنان را نشان می‌دهند (Scales, 2018).

### مطالعه مودی و همکاران

مودی و همکاران (۱۹۸۲) پیش‌شرط‌های تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) را در چهار گروه دسته‌بندی می‌کنند (Mowdey, Porter & Steers, 1982: 30)

## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

الف) ویژگی‌های شخصی<sup>۱۰</sup>: پژوهش‌های متعددی، تأثیر ویژگی‌های شخصی مختلف را بر تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند. ویژگی‌های بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر می‌باشد.

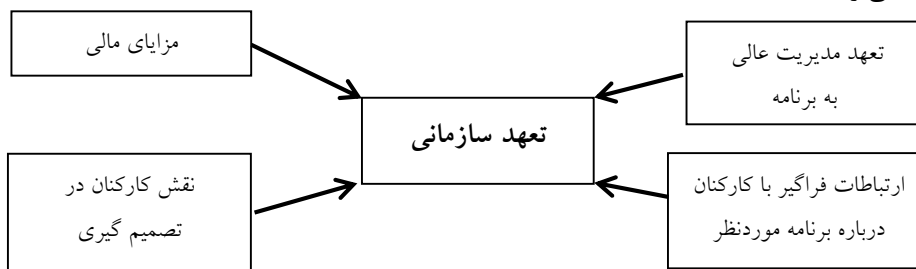
ب) ویژگی‌های مبتنی بر نقش<sup>۱۱</sup>: دومین گروه از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در ادبیات موضوع مشخص شده، نقش کارکنان و ویژگی‌های شغلی آنها می‌باشد. سه جنبه از نقش شغلی که تأثیر بالقوه‌ای بر تعهد کارکنان به سازمان می‌گذارند، عبارتند از: «حیطه‌شغل یا چالش‌شغلی، تضاد در نقش و ابهام نقش».

ج) ویژگی‌های ساختاری<sup>۱۲</sup>: مطالعه «استیرز و همکاران (۱۹۷۸)»<sup>۱۳</sup> در این زمینه، چهار متغیر ساختاری ذیل را مورد بررسی قرار داده‌اند: «اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی».

د) تجربیات کاری<sup>۱۴</sup>: چهارمین دسته از پیش‌شرط‌های عمده تعهد سازمانی، تجربیات کاری می‌باشد که طی زندگی شغلی فرد رخ می‌دهند. تجربیات کاری به‌عنوان یک نیروی عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب شده و همین نیز به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان تأثیر می‌گذارد. (مولایی، ۱۳۸۵)

### مطالعه بارن و گرینبرگ<sup>۱۵</sup>

طبق مطالعه «بارن و گرینبرگ» از جمله عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان در مالکیت سهام سازمان می‌باشد. با توجه به نقش این متغیر، در سال‌های اخیر هزاران سازمان «برنامه مالکیت سهام کارکنان» را پذیرفته‌اند. در راستای چنین برنامه‌ای، کارکنان بخشی از مالکیت سهام سازمان خود را برعهده می‌گیرند. شاید مهم‌ترین دلیل اجرای این برنامه‌ها این باشد که کوشش و تعهد کارکنان را بالا می‌برد (Baron & Careenberg, 1993: 178-180).



شکل ۱. تأثیر برنامه‌های مالکیت بر تعهد سازمانی کارکنان

### تعهد حرفه‌ای<sup>۱۶</sup>



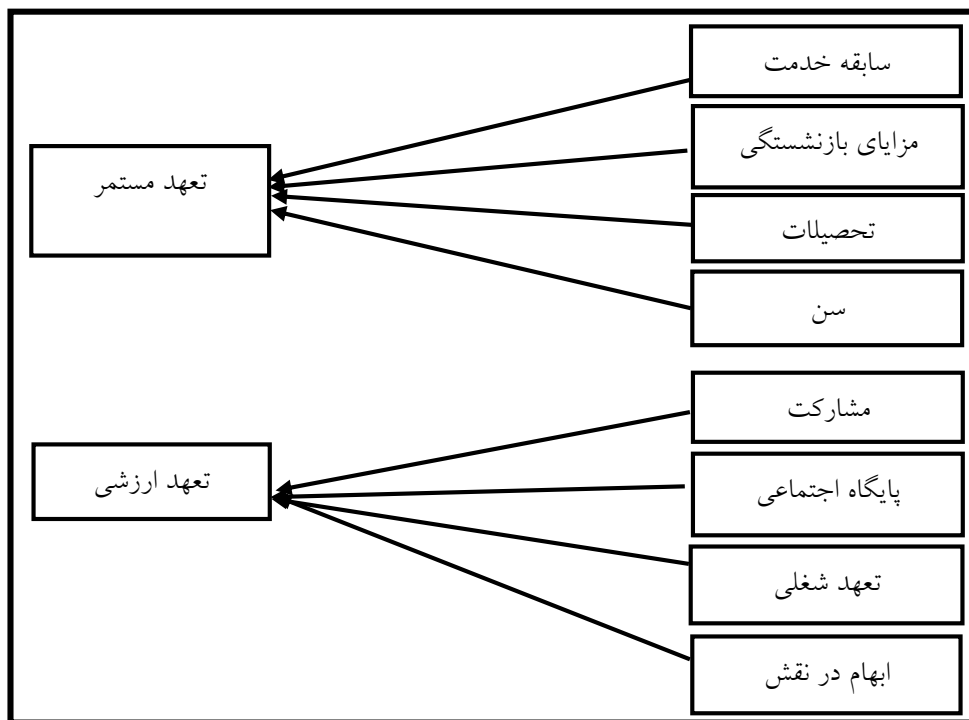
پژوهشگرانی مانند بریرلی (۱۹۹۹) و لئونگ و همکاران (۲۰۰۳)، براساس تعریف تعهد سازمانی، با جایگزین کردن واژه «حرفه» به جای «سازمان»، تعهد حرفه‌ای را اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های حرفه و قبول آن، اراده برای تلاش حداکثری در حرفه، و تمایل زیاد برای حفظ عضویت در حرفه تعریف کردند (El-Rajabi, 2007: 490). تعهد حرفه‌ای به معنای تعیین هویت با حرفه است، که شامل تعهد به حرفه، وقف حرفه شدن و پذیرش اهداف و اخلاق حرفه‌ای است. تعهد حرفه‌ای بر احساس مسئولیت و علاقه نسبت به حرفه فرد مبتنی است. به عبارت دیگر، احساس پایداری فرد به وظایفی که با برعهده گرفتن نقشی، خود را ملزم به انجام دادن آنها می‌داند. تعهد حرفه‌ای را احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه خاص می‌داند و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه به عنوان تعهد حرفه‌ای تأکید می‌کند (Santos, 1998: 58). در پژوهشی دیگر، تعهد حرفه‌ای از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی تعریف شده است. این نظریه معتقد است افراد خودشان را درون طبقات مختلف اجتماعی (از جمله حرفه، گروه، سازمان و نظایر آن) دسته‌بندی می‌کنند و از طریق آن خود را برحسب عضویت در موجودیتی خاص تبیین می‌کنند. یعنی افراد علاقه دارند در گروه یا دسته‌ای از جامعه قرار گیرند. (Kwon & Banks, 2004: 611) (مرادی و خلیلی، ۱۳۹۶: ۴۲۲). باتوجه به تعریف‌هایی که از تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی بیان شد، می‌توان گفت این دو مفهوم متمایزند، به طوری که این دو نوع تعهد نتایج و پیش‌بینی‌های متفاوتی نیز دارند (Leong et al., 2003: 364). با این حال، نظرهای متفاوتی درباره رابطه این دو متغیر با یکدیگر وجود دارد. در متون کلاسیک «مدل تعارض حرفه‌ای-سازمانی» فرض می‌شود مجموع تعهد به سازمان و حرفه صفر است. یعنی تعهد به یک طرف باعث کم شدن تعهد به طرف دیگر می‌شود (Wallace, 1995: 339). در مقابل، عده‌ای معتقدند این دو نوع تعهد نه تنها در تعارض با یکدیگر نیستند، بلکه رابطه مثبتی با هم دارند و برای اینکه سازمان بتواند به نتایج بهتری دست یابد، وجود هر دو نوع تعهد در سازمان لازم است و سازمان باید با ایجاد شرایط مناسب، میزانی از هر دو نوع تعهد را در کارکنان خود ایجاد کند (سادات اخباری و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۳۴-۱۳۵). (ابطحی و مولایی، ۱۳۸۵، ۵۷) (مرادی و خلیلی، ۱۳۹۶: ۴۲۳)

### تعهد ارزشی

نظریه محققان پیرامون ماهیت تعهد سازمانی 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 بالایی برخوردار است. این مطالعه میدانی به زمینه‌ها و پیش‌شرط‌های متفاوتی از دو بعد تعهد پی برده که بایستی با استفاده از

## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

پرسش‌نامه دوبعدی تعهد سازمانی (مایر و اسکورمن، ۱۹۹۲) و بر اساس چارچوب مارچ مورد بررسی قرار گیرد.



شکل ۲. عوامل مؤثر بر تعهد ارزشی و مستمر

در مطالعه مایرو اسکورمن (Mayer & Schoorman, 1988: 15-28) پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان، پیش‌شرط‌های تعهد در دو بعد بررسی شد به این صورت که تعهد سازمانی به دو بعد تعهد مستمر و تعهد ارزشی تقسیم‌بندی گردید و میزان اثرگذاری عوامل بر روی این ابعاد مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق پیش‌شرط‌هایی همچون سابقه خدمت، مزایای بازنشستگی، تحصیلات و سن همبستگی نسبتاً قوی با تعهد مستمر نشان داده‌اند درحالی‌که پیش‌شرط‌هایی مانند مشارکت، موقعیت اجتماعی، وابستگی شغلی و ابهام در نقش با تعهد ارزشی همبستگی قوی‌تری داشته‌اند (مولایی، ۱۳۷۸: ۶۸).

عملکرد شغلی نیروی کار

عملکرد عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقداماتی که در راستای یک هدف یا اهداف معینی صورت می‌گیرند. بنا به نظر یازیک (۲۰۰۸) اثربخشی عملکرد یک سازمان و مدیریت پاداش بر روی وجدان کاری و همچنین بهره‌وری اثر می‌گذارند. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که جدای از تحقق اهداف تبیین شده برای کسب‌وکار، عملکرد سازمان و سیستم‌های پاداش مشوق رفتارهای ضد بهره‌وری بوده است. (Gungor, 2011). از سوی دیگر مدل مسیر-هدف به طور کامل رابطه بین سیستم پاداش و عملکرد کارکنان را شرح می‌دهد. این مفهوم نشان می‌دهد که اگر یک نیروی کار ببیند که بهره‌وری بالا مسیری است که به محقق شدن یکی از اهداف فردی‌اش منتهی می‌شود، سعی می‌کند بهره‌ورتر شود. بالعکس اگر ببیند که بهره‌وری پایین مسیری است که به محقق شدن یکی از اهدافش منتهی می‌شود سعی می‌کند بهره‌وری کمتری داشته باشد. عبارت دیگر اگر فرد احساس کند که تلاش‌های قبلی‌اش به دریافت پاداش منتهی شده‌اند، انگیزه پیدا می‌کند که تلاش بیشتری داشته باشد. (Gungor, 2011).

#### **رابطه تعهد و عملکرد منابع انسانی**

از آنجاکه تعهد کاری، عکس‌العمل عاطفی و ذهنی فرد نسبت به کار است، در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت عملکرد افراد بالا می‌رود و در صورت فقدان این عامل نارضایتی شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کُندکاری و غیبت‌های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد را به دنبال دارد. پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد سازمانی بهتر از رضایت شغلی و دلبستگی شغلی<sup>۱۷</sup>، رفتارهای کناره جویانه کارکنان نظیر غیبت<sup>۱۸</sup>، ترک کار<sup>۱۹</sup>، استعفا<sup>۲۰</sup> و غیره را پیش‌بینی می‌کند و از این حیث نگرش قوی‌تری است. شخص ممکن است از شغل خود به طور کلی ناراضی باشد؛ اما آن را تحمل کند و تا زمانی که این نارضایتی به کل سازمان تعمیم نیافته باشد کار خود را ترک نکند. (نصیری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۷). پس تعهد سازمانی بر قصد ترک سازمان، نگرش‌ها نسبت به تغییر در سازمان و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد (Yousef, 2016). البته دانشمندانی مانند می‌یر و آلن معتقدند که افرادی که تعهد عاطفی بالاتری دارند وابستگی عاطفی به سازمان دارند که باعث می‌شود آنها انگیزه بالاتری داشته باشند و مشوق کمک‌های مثبت به سازمان باشند. اما در تعهد استمراری نظرشان این است علت اینکه فرد در سازمان می‌ماند به وابستگی عاطفی ربطی ندارد بلکه به هزینه‌های مترتب بر ترک سازمان مانند ریسک ترک سازمان، سرمایه‌گذاری و دسترسی به موارد جایگزین ربط دارد. بنابراین هیچ دلیلی برای این افراد وجود ندارد که به سازمان کمک کنند. همچنین آنها معتقدند که تعهد استمراری هیچ ارتباطی با عملکرد مثبت اعضا ندارد. درباره تعهد هنجاری آنها معتقدند که اعضای که سطح تعهد هنجاری بالاتری دارند احساس می‌کنند مجبورند در سازمان بمانند این موضوع باعث می‌شود

### بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

که آنها انگیزه بالاتری برای درست رفتار کردن نسبت به سازمان داشته باشند. این نوع اجبار با عملکرد مثبت و ماندن در شرکت همراه است (Allen & Meyer, 1990; Solinger et al., 2008) (Shin, 2013). برخی نیز بر این باورند که اگر کارکنان تعهد عاطفی بالایی داشته باشند احتمالاً رابطه مثبتی با سازمان شان داشته و فعالانه برای کمک به تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند (Meyer, et al., 2002). داشتن تعهد سازمانی عاطفی بالا مانع از این می‌شود که یک نیروی کار به دنبال فرصت‌هایی در دیگر سازمان‌ها باشد (Meyer, et al., 2002). به‌عنوان مثال یک نیروی کار ممکن است به دلیل وابستگی به همکاران و مدیر خود علاقه‌ای به ترک آنان نداشته باشد. (Heizman, 2019). البته هر یک از مؤلفه‌های تعهد سازمانی را می‌توان با توجه به علت و پیامدهای هر رفتار (بروز داده شده در کار) تشخیص داد (Scales, 2018).

#### پیشینه تحقیق

جدول ۱؛ پیشینه تحقیقات داخلی

| محقق / سال         | عنوان پژوهش   | جامعه آماری   | روش پژوهش        | یافته‌ها   |
|--------------------|---|---|------------------|--|
| مختاری نیا<br>۱۳۹۶ | عوامل اثرگذار تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان در یک سازمان    | تأثیر تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد کارکنان در یک سازمان پرداخته | پیمایشی - توصیفی | بین تمام مؤلفه‌های تعهد سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، انگیزش مدیریت و توانمند سازی کارکنان از طریق رضایت شغلی بر عملکرد شغلی اثرگذار است.  |
| شیخی<br>۱۳۹۶       | پیش‌بینی عملکرد شغلی براساس جو سازمانی و تعهد سازمانی در کارکنان شرکت برق | نمونه به تعداد ۱۵۰ نفر با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده  | توصیفی - علی     | رابطه بین تعهد سازمانی و جو سازمانی با عملکرد شغلی مستقیم و معنی‌دار است.  |
| درخشیده<br>۱۳۹۳    | تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی                   | کارکنان هتلداری شهر مشهد - تصادفی ساده                            | توصیفی - پیمایشی | تعهد عاطفی و تعهد هنجاری، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مشارکت شغلی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، مشارکت شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی تأثیرگذار است. مدیران می‌توانند از طریق توجه به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و با استفاده از سیستم‌های تشویقی مناسب، سعی در افزایش تعهد کارکنان و همچنین بالابردن رضایت و عملکرد شغلی کارکنان نمایند |

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰**

|   |                            |  |   |                          |
|---|----------------------------|--|---|--------------------------|
| <p>وجود ارتباط معنادار بین تعهدعاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری و عملکرد کارکنان را با اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمود. بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، همچنین نتایج حاصل از آزمون فریدمن نشان داد که به ترتیب تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بر عملکرد کارکنان دارای اولویت هستند و در نهایت بر اساس آزمون رتبه بندی مؤلفه‌های عملکرد کارکنان از طریق آزمون فریدمن مشخص شد مؤلفه وضوح با رتبه میانگین ۵/۴۹ از بیشترین اولویت برخوردار بوده؛ مؤلفه انگیزه با رتبه میانگین ۴/۳۶ در رتبه دوم و مؤلفه‌های محیط با رتبه میانگین ۳/۴۹، ارزیابی با رتبه میانگین ۳/۹۵، توانایی با رتبه میانگین ۳/۴۹، اعتبار با رتبه میانگین ۳/۳۶ و کمک با رتبه میانگین ۳/۲۸ به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند.</p> | <p>توصیفی-<br/>پیمایشی</p> | <p>۲۷۰ نفر بصورت تصادفی از کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی</p> | <p>بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی</p> | <p>رمزگویان<br/>۱۳۹۲</p> |
|---|----------------------------|--|---|--------------------------|

**جدول ۲: پیشینه خارجی**

| یافته ها  | روش پژوهش                               | جامعه آماری   | عنوان پژوهش   | محقق / سال                |
|---|---|---|---|---------------------------|
| <p>تعهد سازمانی با حمایت از سازمان رابطه مثبت دارد. محققان دریافته‌اند که تعهد سازمانی میانجی یک رابطه مثبت بین حمایت ها از سازمان و ایجاد توانایی است اما به دنبال بازخورد نیست. همچنین علاوه بر تعهد سازمانی، کارکنانی که فعالانه به دنبال دریافت بازخورد و برنامه مشخص درباره عملکرد کاری خود هستند سطح بالاتری از تعهد نسبت به شغل خود دارند.</p> | <p>توصیفی-<br/>پیمایشی</p>              | <p>کارکنان شرکتهای خصوصی</p>                                  | <p>رابطه تعهد سازمانی با حمایت از سازمان و عملکرد کاری</p>                                | <p>هیزمن<br/>۲۰۱۹</p>     |
| <p>وجود یک ارتباط مستقیم بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی را نشان داد.</p>   | <p>توصیفی -<br/>پیمایشی</p>             | <p>۱۷۷ کارمند در ۲۲ بانک</p>                                  | <p>تأثیر مسئولیت اجتماعی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارمندان بانکهای بخش دولتی پاکستان</p> | <p>خان سارار<br/>۲۰۱۸</p> |
| <p>تعهد سازمانی بر وجدان کارکنان، بازده کوتاه مدت و بلند مدت و کارایی و عملکرد کلی سازمان تأثیر دارد. این موسسات افراد کم درآمد مانند اعضای خیریه و کسانی که از مشکلات جدی روانی رنج می‌برند را در خود جای می‌دهند. تحقیقات آتی باید به بررسی تأثیر تعهد سازمانی روی ترک داوطلبانه سازمان بپردازد.</p>  | <p>تحقیق آمیخته<br/>طولی (پنج ساله)</p> | <p>۱۹۰ موسسه امنیت اجتماعی (از مدیران تا کارکنان اجتماعی)</p> | <p>نقش تعهد سازمانی در وجدان کاری، بازده و عملکرد کلی سازمان</p>                          | <p>اسکیلز<br/>۲۰۱۸</p>    |

### بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

|                         |   |   |                    |   |
|-------------------------|---|---|--------------------|---|
| پنگ<br>۲۰۱۶             | تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌تواند فرسودگی شغلی را تحت تأثیر قرار دهد                       | ۵۸۴ نفر از پرستاران زن                    | توصیفی-<br>پیمایشی | ارزیابی اصلی تعهد سازمانی، رضایت شغلی و فرسودگی شغلی به طور قابل توجهی با یکدیگر همبستگی دارند  |
| مورال و دیگران،<br>۲۰۱۶ | تغییر و تحول سازمانی از طریق بهبود تعلق، تعهد و مشارکت کارکنان                              | کارکنان شرکت‌ها                           | مطالعه موردی       | یافته‌ها نشان داد که کار با همدیگر به‌عنوان یک تیم و یادگیری با هم برای ایجاد روش‌های استاندارد شده بهبود کلی سودمندی شرکت، افزایش فروش و گسترش بازار را به دنبال دارد!                           |
| زینسیرکیان<br>۲۰۱۵      | بررسی اثرات کار تیمی و تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان عمومی در کشور ترکیه | کارکنان بیمارستان عمومی در کشور ترکیه     | توصیفی-<br>کاربردی | یک رابطه خطی مثبت بین کار گروهی و تعهد سازمانی با نمرات عملکرد سازمانی از کارمندان بیمارستان‌های خصوصی دارای کار تیمی، تعهد سازمانی و نمرات عملکردی بالاتری نسبت به کارکنان بیمارستان عمومی هستند |
| رحمان<br>۲۰۱۵           | بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در کشور بنگلادش                       | کارکنان شاغل در سازمان                    | توصیفی-<br>کاربردی | تمامی ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان دارند   |
| ایمران<br>۲۰۱۴          | رابطه‌ی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی در کشور پاکستان                        | کارکنان شاغل در یک سازمان در کشور پاکستان | توصیفی-<br>کاربردی | رابطه مثبت و قوی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد.   |

پژوهش‌های داخلی در مجموع به این نتیجه رسیده‌اند که رابطه تعهد منابع انسانی و عملکرد نسبتاً مثبت است هرچند در سازمان‌های مختلف و در مورد ابعاد مختلف تعهد احتمالاً تفاوت‌هایی مشاهده خواهد شد. بررسی پژوهش‌های خارجی نیز نشان داد که ارتباط قابل‌ملاحظه‌ای بین وجود تعهد سازمانی و رضایت شغلی و نهایتاً عملکرد مجموعه را می‌توان متصور بود. اگرچه رحمان و همکاران در سال ۲۰۱۵ در زمینه بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در کشور بنگلادش دریافتند که تمامی ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان دارند اما زینسیرکیان در سال ۲۰۱۵ در رابطه با بررسی اثرات کار تیمی و تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان عمومی در کشور ترکیه دریافتند که یک رابطه خطی مثبت بین کار گروهی و تعهد سازمانی با نمرات عملکرد سازمانی از کارمندان بیمارستان‌های خصوصی دارای کار تیمی، تعهد سازمانی و نمرات عملکردی بالاتری نسبت به کارکنان بیمارستان عمومی هستند.

#### روش پژوهش

ساختار پژوهش از منظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است چراکه نتایج آن می‌تواند مبنایی برای

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

طرح‌ریزی برنامه‌ها و اقدامات عملیاتی سازمانی در آینده باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۶). در ارزیابی متغیرها از پرسش‌نامه‌های استاندارد مبتنی بر طیف لیکرت استفاده شده است لذا از نوع پژوهش‌های کمی به شمار می‌آید. گردآوری داده‌ها در مرحله نخست به‌وسیله بررسی متون علمی و پیشینه و آرشو تحقیقات و کتابخانه‌ای انجام می‌پذیرد و طبق آن مدل و فرضیات تحقیق طراحی شدند. در ادامه با ابزار پرسش‌نامه، داده‌های میدانی بر پایه یافته‌های حاصل از مرحله نخست، گردآوری شد و مدل مفهومی مورد آزمون<sup>۲۲</sup> قرار گرفت. تحقیق حاضر از نظر زمانی نیز از انواع مقطعی محسوب می‌شود. با توجه به هم‌راستایی استراتژی پیمایش با هدف تحقیق، از استراتژی مذکور استفاده شد. قلمرو مکانی مطالعه، واحدهای ستادی شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران و بازه زمانی آن محدوده سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹ بود. جامعه آماری از ۱۸۵۳ نفر از کارکنان و مدیران واحدهای ستادی و شعب شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران تشکیل یافت. براین‌اساس حجم جامعه آماری برای توزیع پرسش‌نامه‌ها در شرکت در مجموع ۱۲۱ نفر تعیین شد که تعداد اعضای نمونه آماری با استفاده از شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی ساده و به‌وسیله‌ی فرمول کوکران<sup>۲۳</sup> که در ادامه آمده است. پرسش‌نامه میان تمام اعضای نمونه توزیع گردید. از میان ۱۸۵۳ نفر از کارکنان و مدیران ارشد شرکت بیمه ایران به‌عنوان جامعه آماری تعداد ۱۲۱ نفر برای حجم نمونه با ضریب خطای  $d=0.09$  درصد تعیین شدند (به علت شیوع و پیرو کرونای و نیاز به پخش و جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت فیزیکی لازم بود تعداد نمونه‌های انتخابی کمتری در نظر گرفته شود برای این منظور ضریب دقت نمونه‌گیری کاهش یافته است). روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع تصادفی ساده بود.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} \quad n = \frac{\frac{(1.96)^2 0.5 \times 0.5}{(0.09)^2}}{1 + \frac{1}{1853} \left( \frac{(1.96)^2 0.5 \times 0.5}{(0.09)^2} - 1 \right)} = 113$$

Z = ضریب اعتماد به ضرایب نمونه (برابر با ۱/۹۶)

$\epsilon$  = خطای حدی (معمولاً از ۰/۰۵ الی ۰/۱)

N = تعداد افراد موجود در جامعه

$P=q$  = نسبت موفقیت در جامعه (برای حداکثر نمودن حجم نمونه) = ۰/۵

برای این منظور ۱۳۰ پرسش‌نامه پخش گردید که از میان پرسش‌نامه‌های توزیع شده تعداد ۹ پرسش‌نامه به علت نقص زیاد در جواب‌ها کنار گذاشته شد. نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها در حدود ۹۳ درصد تعیین شد که مطلوب است.

بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

جدول ۳. نمونه آماری

| تعداد کل کارکنان<br>(نفر) | حداقل<br>نمونه آماری | پرسش نامه<br>توزیع شده | پرسش نامه<br>دریافت شده | نرخ بازگشت<br>(درصد) |
|---------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| ۱۸۵۳                      | ۱۱۳                  | ۱۳۰                    | ۱۲۱                     | ٪۹۳                  |

پرسش نامه محقق ساخته تعهد ارزشی با تعداد ۱۷ سؤال با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت نیز به روش آمیخته طراحی و توزیع شد. روش کار بدین صورت بود که با طی مکرر فرایند تصمیم‌گیری با رویکرد دلفی تعداد ۲۵ پرسش‌نامه نیمه‌باز بین خبرگان دانشگاهی توزیع شد. پس از دوهفته پیگیری و حداقل سه بار مراجعه مجدد در نهایت ۲۰ پرسش‌نامه سالم و کامل جمع‌آوری شد. در گام نخست این مرحله شاخص‌های اولیه تعهد ارزشی با مرور مبانی نظری به‌صورت کیفی استخراج شدند و سپس در مصاحبه با خبرگان دانشگاهی تاحدامکان و اشباع پاسخ‌ها اصلاح شده تا در نهایت تعداد ۱۷ گویه نهایی انتخاب گردید. استاندارد بودن پرسش‌نامه‌های مورد استفاده که به واسطه پژوهش‌های معتبر به دنیای علم معرفی شده‌اند، شاهدهی بر روایی نسبی و مورد تأیید بودن آنها است. باین‌حال از بررسی روایی صوری و محتوایی نیز برای اصلاحات نسبی در نحوه نگارش سؤالات و شاخص‌های آن بهره‌گیری لازم صورت گرفت. از آنجایی که در تعیین روایی محتوایی یک آزمون معمولاً افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه شرکت دارند و نظر و قضاوت کارشناسان، صاحب‌نظران و خبرگان رشته و آگاه به موضوع در این روایی باید تأمین شود لذا سؤالات و ابعاد فوق قبلاً به تأیید چند نفر از اساتید مدیریت رسانده و برخی اصلاحات نگارشی لازم در آنها صورت گرفت. به منظور تعیین پایایی آزمون نیز از آلفای کرونباخ استفاده گردید. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می‌کنیم.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n s_j^2}{S^2} \right)$$

در این فرمول :

$J$  = تعداد زیر مجموعه‌های سوال‌های پرسش‌نامه یا آزمون

$s_j^2$  = واریانس زیر آزمون ام

$S^2$  = واریانس کل پرسش‌نامه یا آزمون



## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، با استفاده از نرم‌افزار spss انجام شد. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری spss میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ به دست آمد. در صورتی که میزان آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ باشد، بدین معنی است از که پرسش‌نامه‌های تحقیق، از قابلیت اعتماد بالا و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردارند.

جدول ۴. ابعاد و شاخص های تعهد سازمانی

| متغیر          | مقدار الفای کرونباخ |
|----------------|---------------------|
| تعهد ارزشی     | ۰,۹۱۵               |
| تعهد حرفه‌ای   | ۰,۹۰۳               |
| عملکرد کارکنان | ۰,۹۵۱               |

### پایایی سازه‌ای (CR)

پایایی سازه‌ای همان‌گونه که از نامش پیداست معیاری جهت اندازه‌گیری پایایی متغیرهای اصلی است. متغیر در مدل معادلات ساختاری SEM توسط معیار پایایی سازه‌ای CR<sup>۲۴</sup> مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص به نوعی جایگزین برای آلفای کرونباخ در تحلیل SEM هم هست. فرمول محاسبه پایایی سازه‌ای به صورت زیر است:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_j)^2}{(\sum \lambda_j)^2 + (\sum \delta_j)}$$

که در آن  $\lambda$  بار عاملی استاندارد است و  $\delta$  نشانگر خطا می‌باشد که منظور از خطا میزان واریانس یک نشانگر است که توسط متغیر پنهان توضیح داده نمی‌شود. بر اساس ضرایب استاندارد و جدول ضریب همبستگی می‌توان پایایی سازه‌ای را برای شش متغیر پنهان مساله به صورت زیر بدست آورد:

| جدول ۵: روایی پایایی سازه‌ای (متغیرهای پنهان) تحقیق |                |            |                   |
|---|----------------|------------|-------------------|
| ردیف  | متغیر          | نماد متغیر | CR پایایی سازه‌ای |
| ۱   | تعهد سازمانی   | Tahod      | 0/772             |
| ۲   | تعهد ارزشی     | arzesh     | 1/000             |
| ۳   | عملکرد کارکنان | Amalkard   | 0/924             |
| ۴   | تعهد حرفه‌ای   | herfey     | 0/657             |

## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

مقادیر پایایی سازه‌ای استخراج شده اگر از  $0/7$  بیشتر باشد نشانگر پایایی سازه‌ای مناسب است. همان گونه که دیده می‌شود به غیر از تعهد حرفه‌ای تمام متغیرهای پنهان موجود در مدل در سطح معناداری مناسب قرار گرفته‌اند. مقدار مربوط به تعهد حرفه‌ای نیز در سطح بسیار نزدیک به سطح معیار بوده و قبل اگماض می‌باشد.

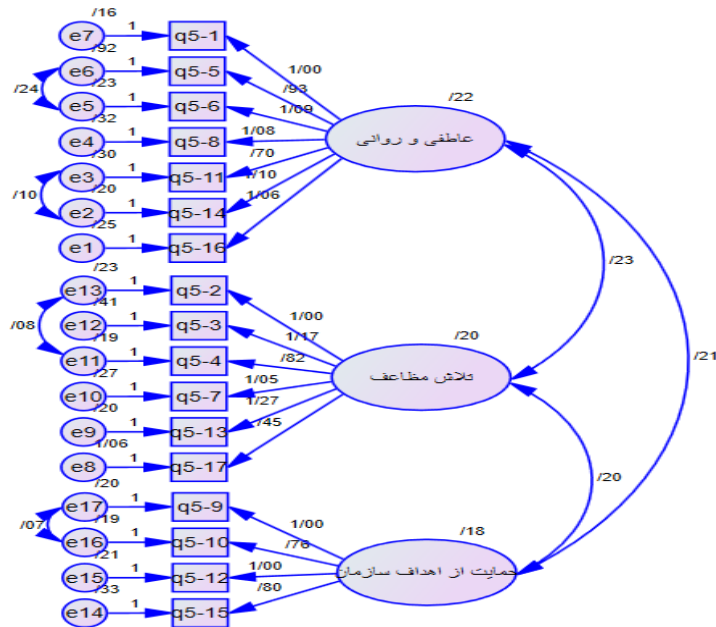
### **روایی ابزار**

روایی به مقدار توانایی پرسش‌نامه جهت اندازه‌گیری متغیرهای اصلی گفته می‌شود. هر چه میزان روایی بیشتر باشد، اندازه‌گیری متغیرها توسط ابزار مورد استفاده بهتر صورت می‌گیرد. ابتدا از تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش روایی پرسش محقق ساخته تعهد ارزشی استفاده می‌شود و در ادامه در فرایند بررسی مدل کلی افزون بر تحلیل عاملی تاییدی از انواع روایی سنجی‌ها نیز برای اعتبار سنجی همه متغیرهای اصلی مدل استفاده شده است.

### **تحلیل عاملی تاییدی پرسش‌نامه محقق ساخته تعهد ارزشی**

پرسش‌نامه تعهد ارزشی که شامل ۱۷ سؤال است با استفاده از ضرایب معناداری و بار عاملی در حالت استاندارد بررسی می‌شود. همان‌طور که در شکل زیر و در جدول بعدی مشاهده می‌شود همه ضرایب همبستگی بین ابعاد تعهد ارزشی و همچنین بار عاملی سؤالات معنی‌دار می‌باشد و نشان می‌دهد ارتباط میان سؤالات و متغیرهای مربوطه معنی‌دار است.

بارهای عاملی استاندارد شده اکثراً بالای  $0/7$  است که نشان‌دهنده شدت بالای رابطه میان سؤالات و متغیرها است و نشان‌دهنده این است که سؤالات به‌خوبی متغیرهای مربوط به خود را تبیین می‌نمایند.



شکل ۳: نمودار ضرایب معنی‌داری پرسش‌نامه تعهد ارزشی

### تحلیل روایی دیگر متغیرهای اصلی مدل بر اساس ابعاد آنها

برای دیگر متغیرهای اصلی غیر از تعهد ارزشی از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده کردیم لذا قابلیت اعتبار آنها از درجه اطمینان بالاتری برخوردار بودند. سنجه‌های استاندارد با استفاده از نرم افزار اموس به متغیرهای آشکار تبدیل می‌شوند تا از پیچیدگی مدل کاسته شود سپس این سنجه‌ها در تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای مدل مورد استفاده قرار می‌گیرند که با استفاده از ضرایب معناداری و بار عاملی در حالت استاندارد بررسی می‌شوند. همان‌طور که در جدول بعد مشاهده می‌شود همه ضرایب همبستگی بین متغیرهای اصلی مدل کلی با ابعاد خودشان معنادار می‌باشد. این نشان می‌دهد که رابطه میان سؤالها و متغیرهای مربوط معنادار است. در نتیجه شدت بالای رابطه میان همه متغیرهای اصلی با ابعاد آنها قابل قبول بوده و نشان‌دهنده این است که ابعاد مختلف به‌خوبی می‌توانند متغیرهای مربوط به خود را در این مدل مفهومی تبیین نمایند.

لازم به ذکر است که در جدول زیر ضرایب مسیر در سطح ۰,۰۱ معناداری هستند. در ادامه خروجی‌های مورد نیاز برای بررسی پایایی مدل یعنی جدول مربوط به ضرایب همبستگی و همچنین جدول ضرایب مسیر استاندارد مربوط به مدل کامل آورده شده است:

بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

جدول ۶: ضرایب مسیر استاندارد شده

| رابطه‌ی رگرسیونی                  |      | برآورد مسیر استاندارد شده |
|-----------------------------------|------|---------------------------|
| عامل مشارکت                       | <--- | تعهد سازمانی /582         |
| عامل اهداف                        | <--- | تعهد سازمانی /813         |
| عامل غرور                         | <--- | تعهد سازمانی /777         |
| عامل تعهد هنجاری به حرفه و تخصص   | <--- | تعهد حرفه‌ای /834         |
| عامل تعهد حسابگرانه- مستمر به شغل | <--- | تعهد حرفه‌ای /385         |
| عامل تعهد عاطفی به حرفه و تخصص    | <--- | تعهد حرفه‌ای /621         |
| عامل عاطفی و روانی                | <--- | تعهد ارزشی 1/000          |
| عامل تلاش مضاعف                   | <--- | تعهد ارزشی 1/000          |
| عامل حمایت از اهداف ازمان         | <--- | تعهد ارزشی 1/000          |
| عامل دانش و مهارت                 | <--- | عملکرد کارکنان /835       |
| عامل کیفیت کاری                   | <--- | عملکرد کارکنان /734       |
| عامل کمیت کاری                    | <--- | عملکرد کارکنان /672       |
| عامل مسئولیت پذیری                | <--- | عملکرد کارکنان /855       |
| عامل رعایت قوانین و مقررات        | <--- | عملکرد کارکنان /760       |
| عامل انعطاف پذیری                 | <--- | عملکرد کارکنان /856       |
| عامل خلاقیت و ابتکار              | <--- | عملکرد کارکنان /855       |

روایی همگرا

روایی (اعتبار) همگرا<sup>۲۵</sup> در مدل معادلات ساختاری SEM بدین معنا است که عوامل یا نشانگرهای طراحی شده جهت اندازه‌گیری یک سازه همبستگی بالایی داشته باشند برای برقراری این امر باید تمام بار عاملی‌ها مقادیر مثبت باشند و مقدار آنها بزرگتر از ۰,۵ و در صورت امکان بزرگتر از ۰,۷ گردند و مقدار پایایی سازه CR از مقدار میانگین واریانس استخراجی AVE<sup>۲۶</sup> بیشتر باشد و مقدار AVE نیز بیشتر از ۰,۵ باشد. در زیر جدول مقدار روایی همگرایی آمده است.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

جدول ۷: روایی همگرایی سازه‌های (متغیرهای پنهان) تحقیق

| ردیف | متغیر          | نماد متغیر | CR پایایی سازه‌ای | میانگین واریانس استخراجی AVE | CR>AVE           |
|------|----------------|------------|-------------------|------------------------------|------------------|
| ۱    | تعهد سازمانی   | Tahod      | 0/772             | 0/534                        | ✓                |
| ۲    | تعهد ارزشی     | arzesh     | 1/000             | 1/000                        | ✓                |
| ۳    | تعهد حرفه‌ای   | herfey     | 0/657             | 0/410                        | نزدیک به پنج دهم |
| ۴    | عملکرد کارکنان | Amalkard   | 0/924             | 0/637                        | ✓                |

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود برای متغیر تعهد حرفه‌ای مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ کمتر است که نشان می‌دهد این عامل پنهان دارای روایی همگرایی نزدیک به متوسط است و برای باقی پارامترهای پنهان این پایایی مورد تایید قرار می‌گیرد. بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرایی مناسب برخوردار است.

### روایی افتراقی

روایی (اعتبار) افتراقی<sup>۲۷</sup> در مدل معادلات ساختاری SEM بدین معناست که نشانگرهای یک سازه با نشانگرهای سازه دیگر همبستگی بالایی نداشته باشند و از هم متمایز باشند تا بر اساس آن بتوان نتیجه گرفت که دو سازه یک هدف واحد را اندازه‌گیری نمی‌کنند. این آزمون در نرم افزار آموس استفاده شده به‌عنوان جایگزینی برای آزمون بارتلت در اس پی اس به شمار می‌رود. مشکل زمانی رخ می‌دهد که بین دو سازه به لحاظ تعریف هم پوشانی وجود داشته باشد. برای ارزیابی این روایی از روش‌های همبستگی، تحلیل عاملی، متوسط واریانس بیان شده و رویکرد چندسازه‌ای-چند روشی استفاده می‌شود.

ارزیابی مبتنی بر همبستگی: هنگامی که یکی از آیت‌های یک مقیاس با آیت‌های مقیاس دیگری، که در مطالعه پژوهش‌گر حضور دارند، همبستگی بالایی داشته باشند ( $r > 0.85$ ) به‌عنوان یک قاعده سرانگشتی)، هشدار می‌دهد بر همپوشانی داشتن این دو سازه خواهد بود.

روش متوسط و حداکثر مجذور واریانس بیان شده: این روش یک روش جایگزین مبتنی بر تحلیل عاملی است که توسط فورنل و ولاکر (۱۹۸۱) ارائه شد. در این روش زمانی بین دو سازه افتراق وجود دارد که متوسط واریانس بیان شده برای یک سازه AVE بزرگتر از مجذور واریانس مشترک بین آن‌ها (ASV) باشد. روش دیگر برای اندازه‌گیری روایی افتراقی آن است که متوسط

### بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

واریانس بیان شده برای یک سازه AVE بزرگتر از حداکثر مجذور واریانس مشترک بین آن‌ها (MSV) باشد. در جدول زیر مقادیر مورد نیاز برای سنجش روایی افتراقی آورده شده است.

جدول ۸: روایی هم‌گرایی افتراقی (متغیرهای پنهان) تحقیق

| ردیف | متغیر          | نماد متغیر | میانگین AVE واریانس استخراجی | حداکثر MSV مجذور واریانس مشترک | مجذور ASV واریانس مشترک | نتیجه آزمون |
|------|----------------|------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------|
| ۱    | تعهد سازمانی   | Tahod      | 0/534                        | 0/472                          | 0/331                   | ✓           |
| ۲    | تعهد ارزشی     | arzesh     | 1/000                        | 0/421                          | 0/166                   | ✓           |
| ۳    | عملکرد کارکنان | Amalkard   | 0/637                        | 0/432                          | 0/177                   | ✓           |
| ۴    | تعهد حرفه‌ای   | herfey     | 0/410                        | 0/472                          | 0/204                   | ✓           |

همان‌طور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از هر دو مقدار حداکثر مجذور واریانس مشترک بین آن‌ها (MSV) و مجذور واریانس مشترک بین آن‌ها (ASV) بیشتر است (فقط برای متغیر تعهد حرفه‌ای مقدار میانگین واریانس استخراج از MSV کوچکتر است ولی از ASV بزرگتر است) و مقدار پایایی افتراقی در مجموع مورد تایید است. بنابراین سازه‌ها یا عامل‌ها در متغیرهای مدل اندازه‌گیری از روایی مناسبی برخوردارند.

### یافته‌های آماری

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه در بخش آمار استنباطی از نرم افزار آموس و آزمون تحلیل مسیر استفاده شد. در ادامه به بررسی برازش مدل کلی برای سنجش تأثیر عوامل مؤثر بر عملکرد می‌پردازیم برای این منظور سنجش‌های پنهان متغیرهای اندازه‌گیری شده برای انواع تعهد و عملکرد از عوامل پنهان به متغیرهای قابل مشاهده تبدیل شده و از آنها برای سنجش ارتباط متغیرهای پنهان استفاده شده است.



شکل ۴. مدل برازش داده شده برای بررسی تأثیر تعهد بر روی عملکرد

برای سنجش اثرگذاری جداگانه هر یک از انواع تعهد بر روی عملکرد مدل فوق با نرم افزار آموس برازش داده شد. در این مدل تأثیر هر یک از ابعاد به صورت مجزا بر روی عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. در نتیجه می‌بایست آماره‌های مربوط به نیکویی برازش مدل را مورد بررسی قرار دهیم. خروجی‌های آموس برای بررسی تناسب مدل به شرح زیر است.

جدول ۹: پارامترهای نیکویی برازش مدل کلی

| RMR   | NFI   | GFI   | TLI   | RFI   | IFI   | CFI   | RMSEA |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ۰,۰۴۱ | ۰,۹۳۶ | ۰,۸۸۸ | ۰,۹۲۶ | ۰,۹۰۵ | ۰,۹۵۱ | ۰,۹۵۱ | ۰,۰۹۹ |

در این جدول متغیرهای RFI, AGFI, GFI NFI, IFI در اعداد بزرگی هستند در مدل ارائه شده، اغلب موارد فوق بیش از ۰.۹ می‌باشد که سطح مناسب برای برازش مدل می‌باشند. از طرفی مقدار آماره RMR مساوی ۰,۰۴۱ و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰,۰۹۹ است پس مدل برازش شده یک مدل مناسب است. در ادامه جدول مربوط به ضرایب رگرسیونی نشان داده شده و میزان تأثیر انواع تعهد بر متغیر عملکرد آورده شده است:

بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

جدول ۱۰: ضرایب شاخص های مدل آموس

| رابطه رگرسیونی                   | برآورد ضریب رگرسیونی غیر استاندارد | خطای برآورد | (ضریب برآورد شده) (خطای برآورد) | سطح معناداری |
|----------------------------------|------------------------------------|-------------|---------------------------------|--------------|
| تعهد ارزشی <---                  | عملکرد کارکنان /553                | /093        | 5/964                           | ***          |
| تعهد حرفه‌ای <---                | عملکرد کارکنان /487                | /134        | 3/627                           | ***          |
| تعهد سازمانی <---                | عملکرد کارکنان /817                | /155        | 5/272                           | ***          |
| تعهد سازمانی-عامل مشارکت <---    | تعهد سازمانی 1/00028               | -           | -                               | -            |
| تعهد سازمانی-عامل اهداف <---     | تعهد سازمانی 1/229                 | /243        | 5/068                           | ***          |
| تعهد سازمانی-عامل غرور <---      | تعهد سازمانی /887                  | /178        | 4/983                           | ***          |
| تعهد هنجاری به حرفه و تخصص <---  | تعهد حرفه‌ای 1/184                 | /415        | 2/851                           | /004         |
| تعهد حسابگرانه-مستمر به شغل <--- | تعهد حرفه‌ای /415                  | /324        | 1/282                           | /200         |
| تعهد عاطفی به حرفه و تخصص <---   | تعهد حرفه‌ای 1/000                 | -           | -                               | -            |
| عاطفی و روانی <---               | تعهد ارزشی 1/000                   | -           | -                               | -            |
| تلاش مضاعف <---                  | تعهد ارزشی /996                    | /179        | 5/569                           | ***          |
| حمایت از اهداف ازمان <---        | تعهد ارزشی /905                    | /163        | 5/569                           | ***          |
| دانش و مهارت <---                | عملکرد کارکنان 1/156               | /162        | 7/156                           | ***          |
| کیفیت کاری <---                  | عملکرد کارکنان /925                | /130        | 7/097                           | ***          |
| کمیت کاری <---                   | عملکرد کارکنان 1/000               | -           | -                               | -            |
| مسئولیت پذیری <---               | عملکرد کارکنان 1/121               | /141        | 7/929                           | ***          |
| رعایت قوانین و مقررات <---       | عملکرد کارکنان 1/018               | /135        | 7/552                           | ***          |
| انعطاف پذیری <---                | عملکرد کارکنان 1/218               | /164        | 7/444                           | ***          |
| خلاقیت و ابتکار <---             | عملکرد کارکنان 1/285               | /163        | 7/910                           | ***          |

به این ترتیب تأثیر انواع مختلف تعهد نیز بر عملکرد مورد سنجش قرار گرفته است. ضرایب بدست آمده در بالا نشان از تأثیرگذاری معنی‌دار هریک از متغیرها بر روی عملکرد است. بر اساس مدل برازش داده شده در حضور تمام عوامل تأثیر گذار، اثر تعهد ارزشی بر عملکرد کارکنان با ضریب غیراستاندارد ۰,۵۵۳ مثبت و معنادار ارزیابی شد. همچنین تعهد حرفه‌ای با ضریب مسیر ۰,۴۸۷ در سطح معناداری ۰,۰۵، تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان داشت و در نهایت نیز تعهد سازمانی با ضریب مسیر ۰,۸۱۷ بیشترین تأثیر را بین انواع تعهد بر عملکرد کارکنان دارا بوده است. همان گونه که واضح است تمام انواع



تعهد با عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری دارند و افزایش هر یک از آنها به درجات مختلف باعث بهبود نسبی عملکرد کارکنان می‌شود.

### بحث و نتیجه گیری

همان گونه که در ابتدای مقاله بیان شد پرسش اصلی این تحقیق این بود که مهم‌ترین انواع تعهد کارکنان کدامند و ابعاد اصلی آنها چیست. همچنین بررسی و مقایسه نقش آنها در بهبود و ارتقای عملکرد سؤال دیگر این مقاله بود. بدین منظور شرکت بیمه ایران به‌عنوان یک سازمان دولتی انتخاب شد. برای بررسی و تحلیل فرضیه‌ها از پیمایش با پرسش‌نامه و نمونه‌گیری از نوع تصادفی طبقه‌ای، استفاده شد و پرسش‌نامه‌های نهایی عملکرد و تعهد میان مدیران و کارشناسان در حوزه‌های تحت مطالعه توزیع شدند. نتایج آماری نشان‌دادند که تمام انواع تعهد با عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری دارند اما هر یک از آنها به درجات مختلف باعث بهبود نسبی عملکرد کارکنان می‌شود. در این میان تعهد سازمانی به دلیل جامعیت بیشتر از اثرگذاری بیشتری برخوردار بوده است. این نوع تعهد جامعیت بیشتری داشته و در برگیرنده سایر انواع تعهد از جمله تعهد حسابگرانه و تعهد عاطفی و اخلاقی است. احتمالاً به همین دلیل نیز توانسته در مقام مقایسه با دیگر انواع تعهد بیشترین تاثیرگذاری را به خود اختصاص دهد.

نتایج به دست آمده با یافته‌های درخشیده (۱۳۹۳)، مختاری نیا (۱۳۹۶) و شاکری (۱۳۹۷) و بسیاری دیگر از تحقیقات داخلی همسویی نشان می‌دهد. همچنین نتایج این تحقیق با بخش قابل توجهی از پژوهش‌های گذشته خارجی نیز که نشان‌دهنده همبستگی معنادار بین تعهد سازمانی و بازده و عملکرد سازمانی بوده‌اند، همخوانی دارد. مثلاً ایمران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی در کشور پاکستان دریافت که رابطه مثبت و قوی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان وجود دارد. برخی نیز نشان‌دادند که بین تعهد عاطفی و عملکرد رابطه مثبت و قوی وجود دارد (Markovtis, et al. 2010) یا نشان‌دادند که تعهد عاطفی دارای بیشترین همبستگی با برودادهای سازمانی مانند حضور در محل و اثربخشی و کارآمدی می‌باشد. تعهد هنجاری نیز با بازده سازمانی دارای رابطه است. همچنین این تحقیقات دریافتند که تعهد استمراری با عملکرد رابطه قوی ندارد (Meyer et al. 2002). نتایج این تحقیق از نظریه دو عاملی حمایت می‌کند که هنگامی که عوامل انگیزشی خاصی در شرایط خاص و برای گروه‌های خاص منابع انسانی با ملاک‌های کاری خاص وجود داشته باشند تعهد کارکنان و در پی آن عملکرد سیستم نیز افزایش پیدا می‌کند.

## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

این تحقیق الگوی تازه ای برای ارائه و مقایسه همزمان چند نوع متفاوت از تعهد نیروی کار آن هم در سازمان‌های فعال در بخش دولتی و چگونگی اثرگذاری آنها بر عملکرد سازمانی را در بر دارد و در زمره نخستین تحقیقاتی است که برای مقایسه اثرگذاری انواع تعهد در سازمان‌های دولتی ارائه شده است. شواهد به دست آمده نشانگر آن است که برخی از روش‌های ایجاد تعهد و انواع خاصی از تعهد برای برخی سازمان‌ها مناسب تر هستند. شواهد تجربی هم این موضوع را اثبات می‌کنند. مدل پیشنهادی چارچوبی را ارائه می‌کند که مدیران در قالب آن برنامه توسعه وفاداری و تعهد کارکنان را در سطح کلان منطبق بر بررسی نوع شناسی و چگونگی معماری تعهد منابع انسانی تدوین کرده و تصمیمات جذب و نگهداری راهبردی در حوزه منابع انسانی را بر طبق آن پیش ببرند.

پیشنهادهای برگرفته از تحقیق را به شرح زیر می‌توان ارائه نمود:

۱- توجه به سرمایه انسانی بر مبنای ماهیت ویژه هر شرکت به بهبود تعهد و عملکرد منابع انسانی در آن بخش کمک می‌کند. پیشنهاد می‌شود در مدیریت تعهد و عملکرد منابع انسانی، برای تمامی کارکنان از سیاست‌های یکسان بهره گرفته نشود و با شناخت صحیح هر کدام از ویژگی‌های معماری منابع انسانی سازمان، به استفاده از شیوه‌های مدیریت خاص همان معماری (از نظر برنامه ریزی نیروی انسانی، مدل پرداخت پاداش، ارتقای تعهد کارکنان و بهبود عملکرد آنان) اقدام نمود.

۲- سازمان‌های دارای نیروهای دانش محور، باید با شناخت ویژگی‌های آن‌ها در جهت افزایش مشارکت و ایجاد تعهد برای انتقال دانش خود به سازمان، عملکرد آن‌ها را ارزیابی کرده و پاداش‌های خود را بر مبنای میزان تعهد به تسهیم دانش و افزایش وفاداری آنان استوار سازند. باتوجه به نقش کارکنان دانش محور و حرفه محور و تأثیر تعهد آنان در بهره‌وری سازمان، توصیه می‌گردد که عواملی که بر احساس شایستگی کارکنان این گروه از مشاغل مؤثر است، مانند استقلال کاری، پاداش منطبق بر عملکرد، ارزیابی مبتنی بر عملکرد، جذابیت محیط کار، فرصت پیشرفت، مشارکت در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی ویژه برای مسیر شغلی آنان بیشتر مورد توجه باشند.

۳- باتوجه به اثبات تأثیرگذاری متفاوت انواع تعهد در کارکنان مختلف توصیه می‌شود با ارائه راهکارهایی از جمله تفویض اختیار به کارکنان حرفه‌ای و دانشی و اعطای تسهیلات رفاهی مبتنی بر عملکرد واقعی بر پایه شایسته سالاری به دیگر کارکنان آنها را به سازمان پایبند نموده و میل به ترک سازمان را در آنها کاهش دهند زیرا این موضوع در نهایت به بهبود عملکرد کارکنان دانشی منجر خواهد شد.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

۴- بدیهی است که نوع تعهد کارکنان دانش محور نسبت به سایر گروه های کارکنان متفاوت است. باتوجه به ظرفیت های آنان باید اهداف و رسالت های سازمان به طور شفاف برای آنان تشریح گردد و در تصمیمات استراتژیک از آنها بهره گرفته شود و مشارکت داده شوند زیرا زمانی که کارکنان ارزش های سازمان را ارزش های خود بدانند و در مورد اهداف و رسالت های سازمان تفاهم داشته باشند و هم رای باشند و تصمیمات کلان و راهبردی و حساس یا برنامه های اجرایی معمول با مشارکت و همفکری و اجماع خود آنان شکل بگیرد نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا می کنند.

۵- پیشنهاد می گردد شرایطی فراهم گردد که دیگر گروه های معمولی کارکنان نیز بتوانند به صورت داوطلبانه در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش کنند مثلاً با تقویت نظام پیشنهادها یا الگوهای بهره‌وری مثل مدل 5S، تغییرات عملی آن را در امور جاری سازمان حس کنند، در تصمیم‌گیری‌ها متناسب با شرایط اقتضایی واحد خودشان مشارکت داده شوند و جلساتی برای ملاقات با مدیران ارشد و شنیدن نوع نگاه آنها نسبت به برنامه‌های سازمان برگزار شود.

۶- تحقیق بر روی نقش دیگر عوامل مثلاً عوامل فرهنگی در تغییر دیدگاه مدیران نسبت به گونه‌های مختلف تعهد سازمانی مفید است تا برای همه کارکنان، مشاغل و واحدهای کاری، تصمیمات و برنامه‌های یکسان و مشابهی در پیش نگیرند و از دسته‌بندی این پژوهش در این زمینه می‌تواند استفاده شود.

۷- پیشنهاد می‌گردد در آینده، پژوهشی مشابه با استفاده از داده‌های کاملاً کیفی نظیر مصاحبه عمیق یا مشاهده مشارکتی یا حتی در قالب مورد کاوی صورت پذیرد تا به‌عنوان مکمل نتایج حاصل از این تحقیق، به بهبود اعتبار یافته‌های ما و صحت سنجی بیشتر آنها یاری برساند.

۸- تحقیقات بیشتر میتواند داده‌های بیشتری درباره اینکه کدام ویژگی‌های محیط کار و کدام ویژگی‌های فردی کارکنان نسل جدید برای کارکنان مهم است فراهم نماید.

۹- می‌توان پیشنهاد نمود تا پژوهش حاضر در بخش های غیر دولتی همچون تعاونی‌ها یا بخش خصوصی، کارخانه‌ها و مراکز تولیدی یا کسب‌وکارهای نوین و فناور نیز انجام شود تا بتوان یافته‌های هر حوزه را مقایسه تطبیقی نمود.

درعین حال نباید از نظر دور داشت که هر تحقیقی با موانع و مشکلاتی همراه است که برخی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر به شرح زیر بوده اند؛

## بررسی نقش انواع تعهد کارکنان در .../مخصوصی، سیدنقوی، صالحی صدقیانی و جهانگیر فرد

۱. ویژگی‌های جامعه آماری مورد مطالعه به جهت اقتضانات فرهنگی موجود، خاص همان جا محسوب می‌شود که این مهم نیز ممکن است بر یافته‌های پژوهش تأثیر انحرافی بگذارد و لذا نیاز به انجام پژوهش‌های موازی و بیشتر در فرهنگ‌ها و نقاط متفاوت احساس گردد.
۲. این تحقیق یک تحقیق مقطعی بوده و تنها داده‌های مربوط به یک نقطه زمانی مشارکت کنندگان را جمع‌آوری کرده و تجارب کاری قبلی آنان یا تجارب کاری که در حین انجام این تحقیق کسب کرده‌اند و نحوه اثر گذاری این تجارب بر پاسخ‌هایی که به ما می‌دهند را لحاظ نکرده است.
۳. ما تمامی شرکت‌های عمومی را مورد بررسی قرار ندادیم تا موسسات دولتی خیلی کوچک یا پراکنده‌ای که رویه‌های رسمی مدیریت منابع انسانی ندارند وارد تحقیق نشوند. ممکن است این موضوع نیز روی دامنه تعمیم نتایج مؤثر بوده باشد.
۴. مدل مفهومی تحقیق حاضر می‌تواند از زوایای مختلف مورد بازبینی قرار گیرد. ما برای ایجاد شفافیت و شناخت بهتر از رابطه‌های مدل، نیاز به تحلیل‌های بیشتر داریم. عکس این روابط یا ترکیب دیگری از آنها هم می‌توانند محتمل باشند.

## منابع

- ۱) قاسمی، حمیدرضا، سیدنقوی، میرعلی (۱۳۸۹). معماری منابع انسانی سیدنقوی. انتشارات جهاد دانشگاهی (علامه طباطبایی)
- ۲) عاطفت دوست، علیرضا، خائف الهی، احمدعلی، فانی، علی اصغر، دانایی فرد، حسن (۱۳۹۲). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی؛ مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه اصفهان. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۵ (۴): ۲۱-۴۲
- ۳) مرادی، مرتضی، خلیلی، مرجان (۱۳۹۶). تأثیر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی بر تضاد حرفه‌ای - سازمانی بین پرستاران و بهیاران و نقش آن در عملکرد منابع انسانی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵ (۲۱): ۴۴۳-۴۱۹
- ۴) مولایی، ناصر (۱۳۷۸). پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (اهواز). پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی
- ۵) ذبیحی، محمدرضا، نیک پور، وجیهه (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی. دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت
- 6) Becker, T.E., Ullrick, J., van Dick, R. (2013) Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters. *Human Resource Management Review*, 23(2), 131-147. Retrieved October 12, 2016 from <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.006>
- 7) Davis-Blake, A., & Urn, B. 1993. Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*. 38: 195-223
- 8) Grimsley, S. (2003). Organizational commitment: Definition, theory & types. Retrieved <http://study.com/academy/lesson/organizational-commitment-definition-theorytypes.html>
- 9) Gungor, Pinar (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1510-1520
- 10) Hassan, S. (2012). Employee attachment in the workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 15(3), 383-422. doi: 10.1108/IJOTB-15-03-2012-B002

- 11) Heizman., Karen E. Heizman, (2019), The Effect of Workplace Characteristics on Millennial Worker Organizational Commitment, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Psychology. Walden University
- 12) Heizman., Karen E. Heizman, (2019), The Effect of Workplace Characteristics on Millennial Worker Organizational Commitment, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Psychology. Walden University
- 13) Leong, S. M., Randoll, D. N., & Cote, J. A. (1994). Exploring the organizational commitment performance, *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63
- 14) McCunn .Lindsay J. Kim. Amy, Feracor, James, 2018, Reflections on a retrofit: Organizational commitment, perceived productivity and controllability in a building lighting project in the United States, *Energy Research & Social Science* 38, 154–164
- 15) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 16) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- 17) Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- 18) Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-62. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- 19) Scales, Ashley Nicole (2018). The Effects of Organizational Commitment and Harmonious Passion on Voluntary Turnover Among Social Workers: A Mixed Methods Study. Doctor of Philosophy, The University of Southern Mississippi.
- 20) Scales, Ashley Nicole, 2018, The Effects of Organizational Commitment and Harmonious Passion on Voluntary Turnover Among Social Workers: A Mixed Methods Study, A Dissertation Submitted to the Graduate School, the College of Science and Technology and the Department of Human Capital Development at The University of Southern Mississippi in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy
- 21) Shin, youngshix, 2013, the relationship between leadership styles, organizational commitment, and organizational outcome in oklahoma's volunteer fire departments,

Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of master of science

22) Slack, F., Orife, J., & Anderson, F. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421. Retrieved from <http://www.theijm.com>

23) Solinger, O. N., Van Olffen, W. V., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 73-83. doi:10.1037/0021-9010.93.1.70

24) Solinger, O. N., Van Olffen, W. V., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 73-83. doi:10.1037/0021-9010.93.1.70

25) Yousef, D. A. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration* 40(1), 77-88. doi:10.1080/01900692.2015.1072217

- 
- 1 Management by Commitment
  - 2 Job Engagement, Work Engagement
  - 3 Organizational Commitment
  - 4 Sheldon
  - 5 Affective Commitment
  - 6 Continuance Commitment
  - 7 Normative Commitment
  - 8 Culpepper
  - 9 Per Slack
  - 10 Personal Characteristics
  - 11 Role-Related Characteristics
  - 12 Structural Characteristics
  - 13 Steers
  - 14 Work Experiences
  - 15 Baron & Careenberg
  - 16 Professional Commitment
  - 17 Job involvement
  - 18 Absence
  - 19 Leave of work
  - 20 Resignation
  - 21 Zircirkiran
  22. Model Test
  23. Cochran
  - 24 Construct Reliability
  - 25 Convergent validity
  - 26 Average Variance Extracted
  - 27 Discriminant Validity

۲۸. همان گونه که پیش تر در فصل سوم توضیح دادیم ضرابی که برای شناسا پذیری در مدل ضریب واحد یا یک برایشان در نظر گرفته شده است به صورت تجربی از موثرترین ضریب در نظر گرفته می‌شوند و نمی‌توان برایشان در جدول معنی داری را حساب کرد و در همه نرم افزارهای تحلیل مسیر آنها را به عنوان ضرایب معنادار در نظر می‌گیریم.