

بررسی عوامل مؤثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی

حسن صفرنیا*

استادیار بخش مدیریت دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران

پذیرش: ۸۸۷/۸

دریافت: ۸۷/۲/۱۸

چکیده

این مقاله با هدف بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد و تقویت تعهد سازمانی، به بررسی نحوه تأثیر عواملی مانند امنیت شغلی، مشارکت در مالکیت، مشارکت در هدف‌گذاری و مشارکت در تصمیم‌گیری بر میزان تعهد سازمانی مجموعه‌ای از کارکنان بانک‌های دولتی می‌پردازد. در این تحقیق پژوهشگر با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی، ابزار پرسشنامه بسته و هم‌چنین تحلیل‌های آماری، به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته است. جامعه آماری بررسی شده تعداد ۸۴۵ نفر شامل کلیه کارکنان بانک‌های دولتی شهر شیراز در سال ۱۳۸۶ بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و فرمول کوکران، تعداد ۴۴۰ نفر از آن‌ها به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

بر اساس نتایج به دست آمده، تمامی فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت و نشان داده شد که به ترتیب میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، امنیت شغلی، مشارکت در هدف‌گذاری و مشارکت در مالکیت مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد و تقویت تعهد کارکنان بانک‌های دولتی در جامعه مورد بررسی هستند.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی، مشارکت در مالکیت، هدف‌گذاری، امنیت شغلی، کارکنان بانک‌های دولتی.

۱- مقدمه

یکی از ضعف‌های سازمانی که امروزه توجه پژوهشگران و صاحب‌نظران رفتار سازمانی را



به خود جلب کرده است، کاهش تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی تنها به معنای وفاداری فرد به سازمان نیست بلکه فرایندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه خود را به سازمان، اهداف و ارزش‌های آن ابراز می‌کنند.

چینگ فوچن^۱ (۲۰۰۶) تعهد سازمانی^۲ را پاسخ مثبت و اثربخش کارمند به تمام جنبه‌ها و ابعاد سازمان می‌داند و جس اردهیم، وانگ و زیکر^۳ (۲۰۰۶)، تعهد سازمانی را حالتی روانی معرفی می‌کند که نوع رابطه کارمند با سازمانش را مشخص می‌کند و این رابطه شامل استنتاجاتی برای کارمند است که ادامه عضویت کارمند را در سازمان تعیین می‌کند [۱، صص ۹۵۹-۹۷۰]. تعهد سازمانی، یک نگرش کاری است (نگرش، نشان دهنده نحوه احساس شخص درباره چیزی است) [۲] که به طور مستقیم به مشارکت و تمایل به ماندن کارکنان در سازمان مربوط می‌شود و ارتباط مشخصی با عملکرد سازمانی دارد [۳، صص ۱۷۱-۱۹۴] و تعهد سازمانی قادر است اطلاعات مفیدی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، افزایش کارایی، عملکرد بالا، کاهش غیبت و تأخیر در اختیار مدیران قرار دهد [۴].

بر این اساس بدیهی است که شناخت و به‌کارگیری عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی می‌تواند بهره‌وری سازمان را تحت تأثیر قرار دهد؛ زیرا نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل بسیار مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای بروز رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ماندگاری در سازمان است [۵، صص ۱۸-۹۵]. به طور کلی تعهد سازمانی به عنوان یک هسته مرکزی نگرش شغلی که چگونگی برخورد فکری و رفتاری کارکنان به شغل را مشخص می‌سازد، پژوهش‌های زیادی را به سمت خود هدایت کرده است [۶، صص ۸۴۹-۸۵۷]. در محیط کنونی که کار و اشتغال با تغییر و پویایی شناخته می‌شود، کارکنان با احتمال کم‌تری خود را با کارفرمای خود تعیین هویت می‌کنند. در چشم‌انداز یک سازمان، این مسأله آفرین است؛ زیرا از بین رفتن تعهد سازمانی به معنای پایین آمدن بهره‌وری نیروی کار از حد بهینه می‌باشد [۵، صص ۱۸-۹۵]. از آن‌جا که سازمان‌ها برای تحقق اهداف و اثربخشی خود به کارمندانی نیاز دارند که از سطح عملکرد بالایی برخوردار باشند و شرط این مسأله مهم، داشتن کارمندانی متعهد

1. Ching Fuchen

2. Organizational commitment

3. Jesse Erdheim , Wang and Zickar

و پایبند به سازمان و اهداف آن می‌باشد. در این خصوص مدیران ارشد سازمان‌ها باید دارای اطلاعاتی باشند تا بتوانند با راهکارهای مناسب، میزان تعهد کارکنان را در سطح مطلوبی نگه دارند. پیر واضح است که شناخت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و روش‌های بهبود آن و زمینه‌سازی برای به کار بستن آن‌ها می‌تواند موجب رضایت و تعهد اعضا شده و کارایی و اثربخشی سازمان و در نهایت بهره‌وری سازمان را افزایش دهد. بر این اساس تحقیق حاضر بر آن است تا در راستای پاسخ‌گویی به این‌که آیا عواملی از قبیل امنیت شغلی، مشارکت در مالکیت^۱، مشارکت در هدف‌گذاری و مشارکت در تصمیم‌گیری^۲ می‌توانند در ایجاد و تقویت میزان تعهد سازمانی کارکنان نقش داشته باشند؛ به بررسی روابط موجود میان این عوامل در میان کارکنان بانک‌های دولتی شیراز پرداخته و آن‌ها را اولویت‌بندی کند.

۲- بررسی مبانی نظری و تدوین فرضیه های تحقیق

تعهد سازمانی در چند دهه گذشته، توجه و علاقه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. مطالعات بسیاری درخصوص تعریف تعهد سازمانی و مؤلفه‌های مؤثر بر آن صورت گرفته است. اما با وجود این، توافق و اجماع نظر در این مورد و تعیین شاخص‌های آن وجود ندارد. شاید بتوان گفت که اولین دسته از تحقیقات درباره تعهد سازمانی به وایت^۳ (۱۹۶۵) برمی‌گردد. وی رساله خود در مورد تعهد بیش از حد، مشهور به «انسان سازمانی» را منتشر کرد. وی انسان سازمانی را کسی توصیف می‌کند که نه تنها برای سازمان کار می‌کند بلکه به آن تعلق دارد. دو سال بعد پال ارلورنس^۴ (۱۹۶۷) اظهار می‌کند، سازمانی مطلوب است که احساس وفاداری کامل نسبت به اهداف سازمان در میان کارکنان از بالاترین تا پایین ترین رده رواج پیدا کند. این فرضیه در ادبیات مربوط به تعهد، تأثیر مثبت تعهد در سازمان را توصیف می‌کند [۲؛ ۷، صص ۱۸-۱۱۳].

در تحقیق دیگری که به وسیله شلدون^۵ (۱۹۷۱) انجام شد، دانشمندان با بررسی نمونه‌ای

1. Participation in ownership
2. Participation in goal setting
3. White
4. Lawrence
5. Sheldon



از آن متوجه شدند که تعهد این افراد به سازمان به علت سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان انجام داده‌اند، نیست بلکه به دلیل روابط و مشارکت اجتماعی آنان با یکدیگر است. شلدون تعهد را به عنوان نوعی تمایل و جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان پیوند می‌دهد، تعریف کرده است [۸، صص ۲۹-۴۸]، به دنبال آن، پورتر و همکارانش (۱۹۷۶) تعهد را به عنوان شدت تعیین هویت یک فرد با سازمان خاص و میزان مداخله، مشارکت و همکاری او با سازمان متبوع خود تعریف کرده‌اند [۹، صص ۸۷-۹۸].

از دید فلسفی، اساسی‌ترین اندیشه بنیادی در مشارکت، پذیرش اصل برابری مردم است. مردم هرگاه در پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابری برخوردار باشند، مشارکت میان آنان می‌تواند به «برخاستن و حرکت کردن» یاری دهد. در چنین زمینه فکری و فلسفی از مشارکت به آسانی می‌توان آن را فراگرد دگرگون شدن پیوندهای یک‌سویه و چندین‌سویه نامید که در آن اعتماد مردم به یکدیگر افزایش پیدا می‌کند و توان آنان برای مردم‌سالاری و خود فرمانی افزایش می‌یابد. انسان خود فرمان بار دوش دیگران نیست بلکه یار کوشش آنان است. این مفهومی است که با سرشت انسان سازگاری دارد [۱۰، صص ۳۲-۴۲]. از طریق روش‌های مشارکت‌جویانه به کارکنان فرصتی داده می‌شود که درگیر مسائل شده و نقش فعالی در تصمیماتی که آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، داشته باشند. براساس اندیشه مدیریت مشارکتی افرادی که با تصمیم‌گیری درگیر بوده و در آن نقش داشته باشند؛ به احتمال قوی آن را می‌پذیرند و از آن پشتیبانی می‌کنند. افرادی که از نزدیک با کار در تماس هستند؛ نظرات بهتری نسبت به کارشناسانی دارند که با جزئیات آن کار آشنا نیستند. بنابراین افراد علاقه‌مند به پذیرش تصمیماتی هستند که خود در آن‌ها کمک کرده و دخیل بوده‌اند. علاوه بر این مشارکت افراد در تصمیم‌ها، ملالت و بی‌احساسی را که در مشاغل یکنواخت وجود دارد، کاهش می‌دهد. زمانی که زیردستان تشخیص می‌دهند مدیران خالصانه به افکار و عقاید آن‌ها ابراز علاقه می‌کنند؛ آن‌ها نیز احساس بهتری نسبت به کارها و مشاغل خود خواهند داشت [۱۱].

آرجیس معتقد است متمرکز ساختن قدرت تصمیم‌گیری در دست عده‌ای معدود از افراد سازمان می‌تواند برای سلامت عقلی و هیجانی بیش‌تر افراد سازمان زیان‌آور باشد [۱۲]. مدیرانی که از طریق برقراری حسن روابط با کارمندان به ارضای کامل مدیریت خود دست

پیدا می‌کنند، همواره کارکنان را به مشارکت در تصمیم‌گیری و ارائه نظرات جدید و راه حل‌های مختلف در جهت رفع مشکلات سازمان سوق می‌دهند [۱۳]. به طور کلی، مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود تا مقاومت فرد در مقابل تغییر کاهش پیدا کند. شرط لازم این حالت آن است که فرد به‌طور واقعی در تصمیم‌گیری در زمینه تغییر مشارکت داشته باشد و تصمیم‌های اتخاذ شده را قبول کند و نسبت به انجام دادن این تصمیم‌ها احساس تعهد کند. بر این اساس می‌توان فرضیه اول تحقیق را برای بررسی رابطه میان عامل میزان مشارکت در تصمیم‌گیری و میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی به صورت زیر تدوین کرد:

فرضیه ۱- میان میزان مشارکت در تصمیم‌گیری و میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. علاقه به تقسیم سود و سهم کردن کارکنان در مالکیت نه تنها روز به روز در بین کارکنان افزایش پیدا می‌کند بلکه نظر محققان و صاحب‌نظران علوم مرتبط با مدیریت و اقتصاد را نیز به خود جلب کرده است. علاقه رو به رشدی در بین پژوهشگران کشورهای مختلف از جمله: بادون، هانتز، هایمن، لئوپلوو و رامسی^۱ (۱۹۸۹)، برادلی و اسمیت^۲ (۱۹۹۲)، جونز و پلسیکین^۳ (۱۹۹۷)، لانگ^۴ (۱۹۹۷)، پندلتون، ویلسون و رایت^۵ (۱۹۹۸)، در مورد احتمال وجود رابطه برنامه‌های مشارکت کارکنان در سود مؤسسه یا برنامه‌های مشارکت کارکنان در مالکیت مؤسسه با نگرش و عملکرد کارکنان در پانزده سال گذشته دیده شده است [۱۴، صص ۹۹-۱۲۳]. بر اساس مطالعات پیرس، روبن فلد و مورگان^۶ (۱۹۹۱)، درجه مشارکت در مالکیت کارکنان، که ایجاد کننده تأثیر رفتاری یا اجتماعی - روانی است، بستگی به چگونگی ارزیابی و درک کارکنان از مالکیت دارد [۱۵، صص ۵۳۱-۵۴۴]. حامیان مشارکت مالکیت کارکنان معتقدند که مالکیت، نگرش‌های مطلوب بیش‌تری نسبت به شرکت ایجاد خواهد کرد و این تغییر نگرش به تغییرات رفتاری مانند تلاش‌های شخصی بیش‌تر و میل کم‌تر به ترک سازمان منجر می‌شود؛ به گونه‌ای که تمام این تغییرات در بهبود بهره‌وری و سودمندی سازمان منعکس می‌شود.

1. Baddon , Hunter , Hyman, Leopoldo & Ramsay
2. Bradley & Smith
3. Jones & Pliskin
4. Lange
5. Pendleton , Wilson & Wright
6. Pierce, Rubenfeld & Morgan



کلین^۱ (۱۹۸۷)، ادبیات موجود را مرور کرده و سه دیدگاه را شناسایی می‌کند. مدل رضایت بیرونی^۲ که پیشنهاد می‌کند، مالکیت کارکنان، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد؛ به این معنا که مالکیت کارکنان موجب فراهم شدن پاداش‌های مالی برای آنان می‌شود و تعداد و قیمت سهامی که آن‌ها مالک شده‌اند، به عنوان سرمایه‌گذاری مالی تلقی می‌شود [۱۶، صص ۱۱۳-۱۴۷]. در مقابل، مدل رضایت درونی پیشنهاد می‌کند که مالکیت کارکنان، تعهد سازمانی را از راه افزایش رضایت شغلی کارکنان افزایش می‌دهد. این مدل بیان می‌کند که احساس درونی کارکنان نسبت به مالکیت، سبب افزایش تعهد سازمانی می‌شود و عوامل مرتبط به سازمان در این رابطه نقشی ندارد. مدل رضایت درونی در بعضی از متون مرتبط با تعهد سازمانی و مشارکت در مالکیت به عنوان مدل تأثیر مستقیم نیز توصیف شده است. در نهایت (بارد، ۲۰۰۳)، مدل رضایت ابزاری^۳ را معرفی می‌کند که در آن تعهد حاصل از مالکیت کارکنان به خود مالکیت مرتبط نمی‌شود بلکه افزایش تأثیر کارکنان بر تصمیم‌گیری و سایر فعالیت‌های سازمان ارتباط پیدا می‌کند [۱۷، صص ۱۹۳-۲۱۲]. مطالعات تجربی زیادی در رابطه با مدل‌های شرح داده شده، انجام شده است. از جمله: بوکو^۴ (۱۹۹۲)، کلین (۱۹۸۷)، هامر و استرن^۵ (۱۹۸۰)، فرانک و رزانشتاین^۱ (۱۹۸۴)، پندلتون و دیگران (۱۹۹۸) [۱۴، صص ۹۹-۱۲۳؛ ۱۶، صص ۱۱۳-۱۴۷؛ ۱۸، صص ۵۹-۱۹، ۷۸-۱۰۰؛ ۲۰، صص ۸۶۱-۸۶۹].

فرانک (۱۹۸۴) ادبیات موجود را در ارتباط با مالکیت کارکنان بررسی کرده و بر این اعتقاد است که آثار مالکیت کارکنان، در واقع به دلیل پاداش‌های مالی حاصل از میزان مالکیت کارکنان است [۲۰، صص ۸۶۱-۸۶۹]. کلین (۱۹۸۷) سه دیدگاه را آزمون می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که کارکنان بیش‌ترین رضایت تعهد را زمانی احساس می‌کنند که سازمان سهم مالی بالایی را برای برنامه‌های مشارکت در مالکیت کارکنان در نظر بگیرد و اعتقاد دارد که نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان، حاصل پاداش‌های مالی است که مالکیت فراهم می‌کند و مالکیت به خودی خود به صورت درونی پاداش‌زا نیست [۱۶، صص ۱۱۳-۱۴۷].

1. Klein
2. Extrinsic satisfaction model
3. Instrumental satisfaction model
4. Buchko
5. Hammer & Steren
6. French & Rosenstein

براساس مباحث مطرح شده و از آن جایی که کلین و روزن^۱ (۱۹۸۶) بیان می‌کنند سهم بالای مالکیت کارکنان باعث احساس خوب و مثبت کارکنان نسبت به سیستم پاداش، کار و مؤسسه شغلی آن‌ها می‌شود [۲۱] می‌توان میزان مشارکت را در مالکیت کارکنان را نیز به عنوان عاملی که می‌تواند بر میزان تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشد با طرح فرضیه دوم تحقیق مورد بررسی و آزمون قرار داد.

فرضیه ۲- میان میزان مشارکت در مالکیت و میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. براساس نظریه هدف‌گذاری^۲ اگر برای هر یک از افراد، هدفی معین شود، آنان برای دستیابی به هدف‌های مذکور برانگیخته می‌شوند. زمانی که احتیاجات شخصی افراد سازمانی و هم‌چنین هدف‌های سیستم سازمانی برآورده شوند، کلیه اعضای اداره کننده مؤسسه در اداره امور محول شده احساس موفقیت خواهند کرد [۹، صص ۸۷-۹۸]. هدف‌گذاری یک تکنیک انگیزشی قوی می‌باشد که در حدود ۹۰ درصد مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در علم رفتار سازمانی دارای آثار مثبت روی عملکرد بوده است [۲۲، صص ۴۷-۱۱۳].

ارز و ارلی^۳ (۱۹۸۷) سعی در آزمون تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر پذیرش هدف، تعهد سازمانی و در نهایت عملکرد داشته‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که انتساب اهداف، یعنی اهدافی که به افراد تکلیف می‌شوند و به عبارت دیگر در سازمان‌هایی که از شیوه امر کردن و گفتن استفاده می‌کنند؛ سطوح پایین‌تر عملکرد و پذیرش هدف مشاهده می‌شود. در مقابل سازمان‌هایی که از شیوه مشارکتی در هدف‌گذاری استفاده می‌کنند؛ سطوح بالاتر عملکرد و پذیرش هدف، دیده می‌شود. این مطالعه که در بین دانشجویان آمریکایی صورت گرفته است، نشان داد که اهداف تحمیل شده به گروه‌های دانشجویی، به طور قابل ملاحظه‌ای پذیرش اهداف و سطح عملکرد را کاهش می‌دهد [۲۳، صص ۵۰-۶۶]. لاتهام، ارز و لوک^۴ (۱۹۸۸) تلاش کردند تا تأثیر هدف‌گذاری مشارکتی بر تعهد سازمانی را از طریق یک سری از تحقیقات در ایالات متحده آمریکا بررسی کنند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که هر چه در تعیین اهداف، کارکنان مسؤول اجرای آن هدف، مشارکت و تأثیرگذاری بیشتری داشته باشند،

1. Klein & Rosen

2. Goal setting

3. Erez & Early

4. Latham, Erez & Locke



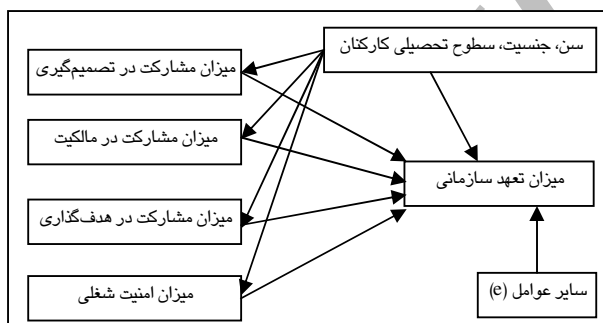
اهداف مذکور از مقبولیت بیشتری در بین آنان برخوردار خواهد بود.

بر این اساس با توجه به نقشی که میزان مشارکت در هدف‌گذاری می‌تواند در میزان تعهد کارکنان به تحقق اهداف سازمانی داشته باشد، فرضیه سوم تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۳- میان میزان مشارکت در هدف‌گذاری و میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. یکی دیگر از عوامل کاهش تعهد سازمانی، تغییرات سریع محیط کار و در نتیجه کاهش امنیت شغلی است. برای مثال مطالعه بلاو^۱ (۲۰۰۰) با استفاده از نمونه ۵۰۰ نفری تکنسین‌های پزشکی نشان می‌دهد که بیش از ۲۰ درصد آن‌ها در طول یک سال کار خود را از دست داده بودند [۲۴، صص ۳۳۰-۳۵۴]. براساس آمار منتشر شده وزارت کار ایالات متحده، افرادی که بین سال‌های ۱۹۵۷ تا ۱۹۶۴ متولد شده‌اند به طور متوسط ۱۰ شغل از سن ۱۸ سالگی تا ۳۸ سالگی تجربه کرده‌اند. روژیو معتقد است؛ کاهش امنیت شغلی سبب کاهش تعهد سازمانی در طول دوره‌های زمانی گذشته شده است [۵، صص ۱۸-۹۵]. شاید بین تمامی افراد سازمان‌ها در دنیا، مسأله برخورداری از امنیت شغلی در حدی معقول، نیازی محسوس و یکسان باشد. به کارگماری برای همه عمر، دلسوزی و توجه فراوان به تک تک کارمندان و تأکید و پافشاری بر ارشاد بودن در خدمت از عواملی هستند که باعث امنیت شغلی افراد می‌شوند. به طور کلی کارمندان همه زندگی خدمتی خود را در یک شرکت می‌گذرانند و شرکت نیز به نوبه خود برای کارمندان خود امنیت شغلی و احساس تعلق و وابستگی را فراهم می‌کند. این شیوه کار مفهوم فرهنگی هم‌نوایی را به درون شرکت می‌کشاند و وفاداری کارمند و هویت نزدیک و پایدار او را به هدف‌های شرکت پدید می‌آورد [۲۵]. در نتیجه می‌توان میزان امنیت شغلی را به عنوان عامل چهارم تأثیرگذار در میزان تعهد سازمانی کارکنان مورد فرض و بررسی قرار داد. بر این اساس فرضیه چهارم به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۴- میان میزان امنیت شغلی و میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. به طور خلاصه روابط بررسی شده در ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که به صورت کلی میزان تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند تحت تأثیر چهار عامل میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در مالکیت، مشارکت در هدف‌گذاری و امنیت

شغلی آن‌ها قرار گیرد. بر این اساس مقاله حاضر سعی دارد تا با در نظر گرفتن تأثیر متغیرهایی مانند سن، جنسیت و سطوح تحصیلی کارکنان به عنوان متغیرهای مداخله‌گر، روابط مفروض میان چهار عامل ذکر شده و میزان تعهد سازمانی را در میان کارکنان بانک‌های دولتی شهر شیراز بر مبنای مدل مفهومی زیر مورد بررسی و آزمون قرار دهد.



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر کنترل شرایط پژوهش یک مطالعه پیمایشی^۱ و از نوع توصیفی و از نظر زمانی یک مطالعه مقطعی^۲ است. در تحقیق حاضر جامعه آماری شامل همه کارکنان بانک‌های دولتی شیراز در سال ۱۳۸۶ است که بر اساس اطلاعات جمع آوری شده، تعداد آن‌ها برابر با ۸۴۵۰ نفر است. برای نمونه‌گیری از شیوه نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده با در نظر گرفتن تعداد نمونه تخصیص یافته به هر طبقه (بانک) و با روش انتخاب تصادفی ساده از کارکنان بانک‌های دولتی شیراز استفاده شد. برای تعیین حجم یا اندازه نمونه از فرمول کوکران^۳ استفاده شد.

بر اساس این فرمول، حجم نمونه ۴۴۰ نفر به دست آمد که با در نظر گرفتن تناسب حجم نمونه در هر طبقه، به طور تصادفی و به تفکیک جنسیت، نمونه‌ها انتخاب شدند. روند محاسبه حجم نمونه

1. Survey.
2. Cross sectional.
3. Cochran



به این صورت بوده است که پس از مراجعه به نمونه مقدماتی و پردازش داده‌های جمع‌آوری شده، واریانس (S^2) پاسخ‌های داده شده تقریباً برابر $0/302$ به دست آمد. با به دست آمدن واریانس داده‌ها با فرض حداکثر خطای قابل قبول 5 درصد ($d^2=0/025$) و سطح معنادار $0/05$ ($t_{0/05}=1/96$)، فرمول کوکران مقدار حجم نمونه (n) را برابر $439/955$ نفر محاسبه کرد.

در تحقیق حاضر نخست با مراجعه به ادبیات تحقیق هر کدام از عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی به صورت نظری تعریف شده‌اند و سپس بر اساس این تعاریف و با توجه به جامعه مورد تحقیق که کارکنان بانک‌های دولتی شیراز می‌باشند؛ با استفاده از فنون ارائه شده برای تهیه پرسشنامه با کمک صاحب‌نظران برای هر کدام از فرضیه‌ها چند سوال ساخته شده و نمونه اولیه پرسشنامه آماده گردید. سپس طی یک نظرخواهی از 15 نفر از کارکنان بانک‌های دولتی شیراز نکات مبهمی که از نظر پاسخ دهندگان در پرسشنامه فوق وجود داشت؛ رفع گردید. بنابراین روایی پرسشنامه از طریق نمونه‌گیری محدود و پالایش مکرر به کمک صاحب‌نظران این رشته به صورت استاندارد در آمده و تأیید شده است. شیوه پیش‌بینی فرضیه‌ها و عوامل مورد بررسی در پرسشنامه به طور خلاصه در جدول زیر آمده است.

جدول ۱ ترکیب سؤال‌های پرسشنامه در رابطه با عوامل بررسی شده

شماره فرضیه	عوامل کلی مربوط به تعهد سازمانی	شماره سؤالات پرسشنامه
۱	مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۲-۱۳-۱۴
۲	مشارکت در مالکیت	۵-۶-۷-۱۵-۱۶
۳	مشارکت در هدف‌گذاری	۱۱-۱-۹
۴	امنیت شغلی	۱۷-۸

برای تعیین پایایی پرسشنامه فوق نخست یک اجرای پایه^۱ روی 40 نفر از کارکنان بانک‌های دولتی شیراز که از جامعه آماری تحقیق به طور تصادفی انتخاب شدند، انجام گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای اعتبار سازگاری اجزا در این مرحله برابر با $0/76$ بود که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه فوق برای اجرای اصلی بود. پس از اجرای اصلی پرسشنامه برای اعتبار پایایی آن به

طور مجدد از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برابر با $0/79$ به دست آمد. با توجه به ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده، پایایی پرسشنامه تأیید شد. برای گردآوری داده‌ها، پس از انتخاب تصادفی کارکنان با حضور در بانک‌ها به هرکدام بسته‌ای از مواد تحقیق داده شد. بسته‌ها شامل توضیحی خلاصه پیرامون تحقیق، پرسشنامه‌ها و نحوه پاسخ‌گویی به آن‌ها بود. از میان پرسشنامه‌های ارسال شده ۴۱۱ پرسشنامه دریافت شد. اما بعد از حذف پرسشنامه‌هایی که به صورت ناقص یا اشتباه جواب داده شده بودند؛ ۴۰۴ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش، سعی می‌شود نخست خلاصه‌ای از نتایج آمار توصیفی و سپس نتایج آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها ارائه شود.

۴-۱- نتایج مربوط به آمار توصیفی

به طور خلاصه جدول‌های زیر نتایج آمار توصیفی را نشان می‌دهند:

جدول ۲ توزیع فراوانی کارکنان بانک‌های دولتی شیراز در نمونه مطالعه شده

بانک	فراوانی	راوانی نسبی
ملی	۷۹	۱۹/۶
ملت	۷۵	۱۸/۶
صادرات	۷۲	۱۷/۸
تجارت	۴۹	۱۲/۱
سپه	۴۸	۱۱/۹
کشاورزی	۲۸	۷/۹
مسکن	۲۷	۶/۷
رفاه	۲۶	۶/۴
کل	۴۰۴	۱۰۰



جدول ۳ جنسیت، ترکیب سنی و سطوح تحصیلی کارکنان

جنسیت	مرد	زن		
فراوانی	۳۲۳	۸۱		
درصد	۸۰	۲۰		
سن	زیر ۳۰ سال	بین ۳۰-۴۰ سال	بیش از ۴۰ سال	
درصد	۳۳/۴	۴۲/۳	۲۴/۳	
درصد تجمعی	۳۳/۴	۷۵/۷	۱۰۰	
سطوح تحصیلی	دیپلم	کارדانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد
درصد	۶۵/۳	۱۵/۶	۱۴/۱	۵
درصد تجمعی	۶۵/۳	۸۰/۹	۹۵	۱۰۰

۴-۲- نتایج مربوط به آمار استنباطی و آزمون فرضیه ها

برای بررسی نرمال بودن توزیع عامل‌ها و متغیرهای بررسی شده (سؤالات)، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این آزمون نشان داده است که هیچ کدام از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. در این گونه موارد در صورتی که حجم نمونه کوچک باشد، باید از آزمون‌های ناپارامتری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده کرد. اما با توجه به این که حجم نمونه انتخابی در این مطالعه بزرگ است با فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک که در این گونه موارد دقت بالاتری دارند؛ استفاده کرد.

برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی و آزمون کای دو استفاده شده است که نتایج هر دو آزمون تقریباً نزدیک به هم نشان داده شده است. از این رو در این مقاله، آزمون فرضیه‌ها براساس نتایج به دست آمده از مدل رگرسیون صورت می‌گیرد.

در این مقاله میزان تأثیرگذاری چهار عامل میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در مالکیت، مشارکت در هدف‌گذاری و امنیت شغلی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی مطالعه شده در شهر شیراز به صورت جداگانه و با استفاده از رگرسیون خطی تعیین می‌شود. برای این منظور که آیا می‌توان از رگرسیون برای این آزمون استفاده کرد؛ از آزمون «دوربین- واتسون» (D-W) استفاده شده که مقدار آماره این آزمون برای تأثیر

عامل‌های مشخص شده بر متغیر تعهد سازمانی برابر $1/816$ به دست آمده است. از آنجایی که این مقدار در فاصله $1/5$ و $2/5$ قرار دارند؛ بنابراین فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. در این آزمون میزان هم خطی بین متغیرهای مستقل نیز مورد آزمون قرار گرفت که نتایج به دست آمده فرض وجود هم خطی بین متغیرهای مستقل را برای متغیر وابسته رد کردند که این نتیجه استفاده از رگرسیون خطی چند متغیره را برای تعیین تأثیرهای آن‌ها بر متغیر وابسته مناسب می‌داند. در استفاده از مدل رگرسیون، متغیر تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته، چهار عامل معرفی شده به عنوان متغیرهای مستقل و متغیرهای سن، جنسیت و سطوح تحصیلی کارکنان به عنوان متغیرهای مداخله‌گر تعریف شده‌اند.

همانگونه که نتایج استفاده از مدل رگرسیون چند متغیره (جدول ۴) نشان می‌دهد، ضریب تعیین (R^2) برای متغیر وابسته تعهد سازمانی برابر $0/785$ به دست آمده است. این نتایج نشان می‌دهد که عامل‌های معرفی شده بر میزان تعهد سازمانی بدون در نظر گرفتن تأثیر متغیرهای مداخله‌گر، تأثیرگذار بوده است؛ به عبارتی، $78/5$ درصد از تغییرپذیری در تعهد سازمانی را می‌توان به وسیله تأثیر این چهار عامل توضیح داد. به طور کلی نتایج حاصل از تحلیل واریانس انجام گرفته برای متغیرهای وابسته، بر این نکته که مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد، تأکید دارند.

جدول ۴ خلاصه نتایج مدل رگرسیون و تحلیل واریانس (متغیر وابسته: تعهد سازمانی)

دوربین-واتسون (D-W)	معناداری (sig)	ضریب استاندارد شده (Beta)	ضریب تعیین (R^2)	عامل‌ها (متغیر مستقل)
$1/816$	$0/000$	$+0/515$	$0/785$	مشارکت در تصمیم‌گیری
$1/816$	$0/000$	$+0/364$	$0/785$	مشارکت در مالکیت
$1/816$	$0/000$	$+0/248$	$0/785$	مشارکت در هدف‌گذاری
$1/816$	$0/003$	$+0/189$	$0/785$	امنیت شغلی



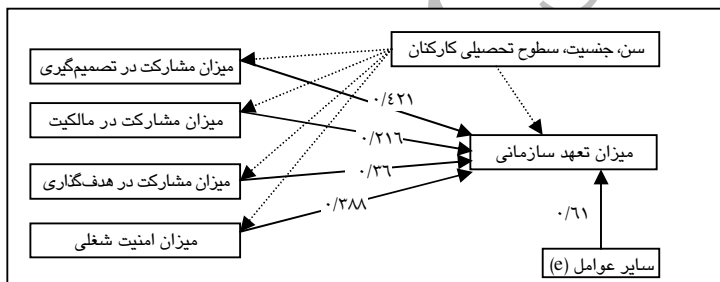
با توجه به ضرایب و معناداری تأثیر هر یک از عوامل بر تعهد سازمانی (مقادیر ستون بتا در جدول ۴) می‌توان گفت که در سطح معناداری ۵ درصد، میان عامل‌های چهارگانه و تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی مطالعه شده، رابطه معناداری وجود دارد که میزان و نوع این تأثیرات در جدول ۴ (ستون بتا) آورده شده است.

در نهایت بر اساس مقادیر ستون بتا در جدول ۴ و معناداری عوامل می‌توان گفت که عوامل مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در مالکیت، مشارکت در هدف‌گذاری و امنیت شغلی به ترتیب بیشترین تأثیر را روی تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی مورد مطالعه داشته‌اند. در نتیجه هر چهار فرضیه تحقیق که بر وجود رابطه معنادار میان چهار عامل بالا و میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی شش‌گانه تأکید داشته‌اند، در سطح معنادار ۵ درصد تأیید می‌شود. پس از تأیید روابط خطی آشکار میان عوامل بررسی شده، برای تعیین تأثیر متغیرهای مداخله‌گر بر نوع و شدت رابطه میان چهار عامل معرفی شده و میزان تعهد سازمانی با استفاده مدل رگرسیون چند متغیره و در نظر گرفتن تأثیر هر یک از متغیرهای مداخله‌گر به حل معادله‌های ساختاری نوشته شده برای هر عامل پرداخته شد. برای این آزمون چهار معادله ساختاری (برای هر متغیر مستقل، یک معادله) نوشته و پس از حل آنها به محاسبه اثرهای کلی به دست آمده پرداخته شد. به طور کلی خلاصه نتایج به دست آمده از تحلیل واریانس، حل معادله‌های ساختاری و محاسبه اثرهای کلی به صورت زیر می‌باشد (جدول ۵).

جدول ۵ خلاصه نتایج مدل رگرسیون و محاسبه اثرهای کلی (متغیر وابسته: تعهد سازمانی)

عامل (متغیر مستقل)	اثر کلی	معناداری (sig)
جنسیت	+۰/۰۸۳	-/۰۰۰
سن	+۰/۱۹۱	-/۰۰۰
سطح تحصیلی	+۰/۰۳۶	-/۰۰۱
مشارکت در تصمیم‌گیری	+۰/۴۲۱	-/۰۰۲
مشارکت در مالکیت	+۰/۲۱۶	-/۰۰۰
مشارکت در هدف‌گذاری	+۰/۳۶	-/۰۰۳
امنیت شغلی	+۰/۳۸۸	-/۰۳۴
-۰/۱۳۱ = ضریب تعیین (R^2)		۲/۲۳۴ = دوربین - واتسون (D-W)

همان‌گونه که در جدول ۵ نشان داده شده، در سطح معنادار ۰/۰۵ ضرایب به‌دست آمده برای همه روابط موجود میان متغیرهای وابسته، مداخله‌گر و مستقل معنادار می‌باشند. ضریب تعیین به‌دست آمده نیز برای این معادلات برابر ۰/۶۳۱ می‌باشد و نشان دهنده این است که ۶۳/۱ درصد از تغییرات تعهد سازمانی به‌وسیله متغیرهای مستقل و میانجی موجود در این معادلات توضیح داده می‌شود. در این معادلات، جمله خطا با استفاده از ریشه دوم ($R^2 - 1$) محاسبه و برابر ۰/۶۱ به‌دست آمده است. این نتایج نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن نقش متغیرهای مداخله‌گر، به‌ترتیب متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری، امنیت شغلی، مشارکت در هدف‌گذاری و مشارکت در مالکیت بیش‌ترین تأثیر را روی تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی مورد مطالعه داشته‌اند. در نتیجه براساس معناداری ضرایب به‌دست آمده، مدل پرونداد این معادلات را می‌توان به صورت زیر ترسیم کرد.



شکل ۲ مدل نهایی پژوهش

در این مدل، فلش‌های که به صورت خط چین رسم شده‌اند، تأثیر گذاری متغیرهای مداخله‌گر بر روابط مورد بررسی که با فلش‌های توپر رسم شده‌اند را نشان می‌دهد.

۵- نتایج نهایی پژوهش

در تحقیق حاضر عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی شهر شیراز بررسی قرار گرفت. این عوامل در قالب چهار فرضیه با استفاده از روش‌های آماری تجزیه و تحلیل شد. در یک جمع‌بندی می‌توان نتایج به دست آمده از این پژوهش را با نتیجه‌گیری حاصل از چهار فرضیه به این صورت فهرست کرد.



۱- براساس اطلاعات به دست آمده، فرضیه اول در سطح معناداری ۵ درصد تأیید می‌شود و به عبارتی از نظر کارکنان بانک‌های دولتی عامل میزان مشارکت در تصمیم‌گیری با عامل میزان تعهد سازمانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار دارد. با مراجعه به اطلاعات جدول ۵ مشاهده می‌شود که عامل مشارکت در مالکیت از نظر تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی در رتبه اول قرار گرفته است. این مسأله، یعنی بالا قرار گرفتن نقش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در ایجاد تعهد سازمانی با تحقیقات انجام شده در کشورهای توسعه‌یافته نظیر کانادا، استرالیا و امریکا مطابقت دارد. نتیجه به دست آمده از بررسی این فرضیه می‌تواند تأیید کننده مناسبی برای تعاریف ارائه شده به وسیله شلوان (۱۹۷۱) و پورتر و همکارانش (۱۹۷۶) در زمینه تعهد سازمانی باشد.

۲- براساس اطلاعات به دست آمده، فرضیه دوم تحقیق در سطح معناداری ۵ درصد تأیید می‌شود. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان، مشارکت در مالکیت در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان نقش داشته و در سطح معنادار ۵ درصد، رابطه میان آن‌ها معنادار و مستقیم به دست آمده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که این عامل از نظر تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی در رتبه چهارم قرار گرفته است. در این صورت می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد از آنجایی که احتمال وجود رابطه میان برنامه‌های مشارکت در سود مؤسسه یا برنامه‌های مشارکت کارکنان در مالکیت مؤسسه با نگرش و عملکرد کارکنان در سال‌های گذشته مورد علاقه پژوهشگرانی از جمله کلین و روزن (۱۹۸۶)، بادون، هانتز، هایمن، لئوپلوو و رامسی (۱۹۸۹)، برادلی و اسمیت (۱۹۹۲)، جونز و پلسیکین (۱۹۹۷)، لانگ (۱۹۹۷)، پندلتون، ویلسون و رایت (۱۹۹۸) بوده است؛ در این صورت نتیجه حاضر ضمن هم‌راستا بودن با نظرات آن‌ها می‌تواند پشتیبانی‌کننده مناسبی برای فرضیه‌های مطرح شده به وسیله آن‌ها باشد.

۳- براساس اطلاعات به دست آمده، فرضیه سوم تحقیق در سطح معناداری ۵ درصد تأیید می‌شود. به عبارتی پاسخ‌دهندگان نقش میزان مشارکت در هدف‌گذاری را در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی آن‌ها مورد تأیید قرار داده و از نظر اولویت آن را در رتبه سوم قرار داده‌اند. در سطوح تحصیلی مختلف نیز نتایج نشان داده است که کارکنان دارای مدرک تحصیلی کاردانی بیش از سایر کارکنان، بر نقش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی تأکید

داشته‌اند. هر چند که تأثیر هدف‌گذاری مشارکتی بر تعهد سازمانی از طریق یک سری از تحقیقات در ایالات متحده به وسیله ارز و لوک (۱۹۸۸) مورد بررسی قرار گرفته‌اند ولی نتیجه به دست آمده از بررسی این فرضیه در کشور ایران می‌تواند ضمن تأیید مطالعات پیشین، تأثیر تفاوت‌های فرهنگی را در وجود چنین رابطه‌ای تاحدی کم‌رنگ کند.

۴- براساس اطلاعات حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، فرضیه چهارم نیز در سطح معناداری ۵ درصد تأیید می‌شود. پاسخ‌دهندگان بر این باور بوده‌اند که امنیت شغلی در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی نقش بارزی داشته است؛ به گونه‌ای که از نظر اولویت آن را در رتبه دوم قرار داده‌اند ولی آنچه که پس از مصاحبه حضوری پاسخ‌دهندگان در این خصوص به دست آمد؛ این است که آن‌ها معتقدند افراد پس از آن‌که به این نتیجه می‌رسند که کار آن‌ها دائمی است، از تلاش و کوشش خود در رسیدن به اهداف سازمان می‌کاهند. این موضوع می‌تواند هشدار برای توجه به اثرهای منفی وجود بیش از حد میزان امنیت شغلی در شکل‌گیری نوع نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی کارکنان باشد. به طور کلی، عامل امنیت شغلی می‌تواند مانند تیغ دولبه‌ای برای سازمان‌ها پیامدهای مثبت و منفی متفاوتی ایجاد کند ولی وجود آن در سطح قابل قبول می‌تواند آثار مثبت بسیاری برای سازمان‌ها ایجاد کند. هر چند که عدم وجود امنیت شغلی کامل نیز می‌تواند برای سازمان پویایی و تحرک را به همراه داشته باشد، در این صورت مطالعات آینده می‌توانند با تعیین سطوح قابل قبول امنیت شغلی در سازمان‌های مختلف، رهنمودهای مفیدی برای مدیران سازمان‌ها در راستای دستیابی به پیامدهای مثبت و پایدار نگرشی و رفتاری ارائه دهند تا از آن طریق بتوان به سازمان‌هایی پویا، منعطف و در نهایت چالاک دست پیدا کرد.

۶- پیشنهادها

۶-۱- پیشنهادهای اصلی

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه‌های تحقیق می‌توان پیشنهادهای ذیل را عنوان کرد:

- ۱- مشارکت در مالکیت به دلیل فراهم ساختن سود (مدل رضایت بیرونی)، ایجاد رضایت از شغل (مدل رضایت درونی) و مشارکت در مدیریت (مدل رضایت ابزاری)، تعهد سازمانی



را ایجاد و تقویت می‌کند. پس با توجه به این فرضیه که به طور اساسی با توجه به ابلاغ اصل ۴۴ قانون اساسی و زمینه‌سازی واگذاری سهام بانک‌ها پیشنهاد می‌شود، بهتر است که در این راستا و در جهت تقویت هر چه بیشتر تعهد سازمانی کارکنان بانک‌ها، قسمتی از سهام بانک‌ها به کارکنان آن‌ها واگذار شود.

۲- زمانی که کارکنان در هدف‌گذاری سهیم باشند و اهداف خود را با اهداف سازمان هم سو بدانند و احساس کنند که رسیدن به اهداف سازمان به معنای رسیدن به اهداف فردی است، با تمام وجود در جهت نیل به اهداف فوق کوشش خواهند کرد. بیش‌تر کارمندان این باور را قبول دارند که در صورت احترام قائل شدن به افکار آنان و مورد مشورت قرار گرفتن در مورد مسائل سازمان و توجیه کردن تصمیم‌های گرفته شده به‌وسیله مسئولان، تعهد سازمانی آنان افزایش پیدا خواهد کرد. بنابراین اگر مدیران کارکنان را در امر مشارکت و تصمیم‌گیری‌ها دخالت دهند، خود ابزاری در جهت درگیر کردن کارکنان در انجام مستقیم کارها می‌باشد که آن‌ها نیز به دنبال آن از هیچ کوششی برای رسیدن به اهداف تعیین شده دریغ نمی‌کنند.

۳- اطمینان فرد از این‌که شغل خود را از دست نمی‌دهد، احساس آرامش در محیط کار و احساس امنیت در موقعیت شغلی باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود. مدیران باید بتوانند با فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی و استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تعهد کارکنان را بیش‌تر و پایدارتر کند.

۲-۶- پیشنهادهایی برای محققان آینده

به پژوهشگرانی که مایلند در زمینه تعهد سازمانی به تحقیق بپردازند، توصیه می‌شود:

۱- با توجه به نزدیکی مفاهیم تعهد سازمانی و وجدان کاری در سازمان‌های کشور نخست به شناخت و تفکیک این مفاهیم بپردازند.

۲- بیش‌تر تحقیقات صورت گرفته عوامل مؤثر بر ایجاد تعهد سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. توصیه می‌شود، عوامل مؤثر در عدم تعهد سازمانی به عنوان موضوع پژوهش انتخاب شود.

۳- مقایسه تعهد سازمانی در بین کارکنان بخش خصوصی و دولتی انجام شود.

- ۴- راهکارهای ایجاد فرهنگ تعهد سازمانی با توجه به نظام‌های ارزشی حاکم بر ساختار بخش دولتی و خصوصی بررسی شود.
- ۵- میزان قابل قبول امنیت شغلی برای بروز و ظهور پیامدهای مثبت و پایدار نگرشی و رفتاری مورد مطالعه قرار گیرد.

۷- منابع

- [1] Jesse E., Mo. W., Zickar M. J.; "linking the big five personality constructs to organizational commitment"; *Personality and Individual Differences* Vol. 41(5), 2006.
- [۲] رابینز، ا. پ.؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد ۲، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴.
- [3] Mathieu J. E., Zajac D. M. ; "A review and meta – analysis of the antecedents: Correlates and consequences of organizational commitment"; *Psychological Bulletin*, 108, 1990.
- [۴] هیکس، ه. ج. و سی ری گ.؛ تئوری‌های سازمان و مدیریت؛ ترجمه و نگارش گوئل کهن، ج ۱، انتشارات اطلاعات، چاپ دوم، تهران، ۱۳۶۹.
- [5] Thomas W.& et al ; "Effect of management communication, opportunity for learning and work schedule flexibility on organizational commitment"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68: 18-95.2006.
- [6] Baker T. L., Hunt Tammy G. , Andrews Martha C. A.; "Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors"; *Journal of Buseiness Research*, Vol. 59 (7), 2006.
- [7] Lawrence P., lorsch J. W.; "Organization and environment: Managing differentiation and integration (Boston: Division of Rresearch"; *Harvard Business School*, 1967.
- [8] Long R. J.; "The effects of employee ownership on organizational



- identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings”; *Human Relations*, 31, 1978.
- [9] Porter L. W, Crampon W. J., Smith F, J.; “Organizational commitment and, managerial turnover”; *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 1976.
- [10] Becker H. S.; “Notes on the concept of commitment”; *American Journal of Sociology*, 66, 1960.
- [۱۱] نرواتا، ر.، نیوپورت ج.؛ اصول مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه عین الله علا، انتشارات زوار، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۴.
- [۱۲] ساعتچی، م.؛ روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۰.
- [۱۳] فیدلر، فرد ای.؛ تئوری اثر بخشی رهبری؛ ترجمه و تلخیص: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۲.
- [14] Pendleton A., Wilson N., Wright M. ; “The perception and effects of share ownership: empirical evidence from employee buy – outs”; *British Journal of Industrial Relations*, 36(1), 1998.
- [15] Pierce J. L., Rubenfeld S. A., Morgan S.; “Employee ownership: A conceptual model of process and effects”; *Academy of Management Journal*, 12, 1991.
- [16] Klein K. J.; “Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models”; *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 1987.
- [17] Bard K.; “Employee ownership and affective organizational commitment: Employees’ perceptions of fairness and their preference for company shares over cash”; *Scandinavian Journal of Management*, 19, 2003.
- [18] Buchko A. A.; “Effects of employee attitudes: a test of three theoretical perspectives”; *Work and Occupations*, 19(1), 1992.
- [19] Hammer T. H. ,Stern, R. N.; “Employee ownership: Implications for the

- organizational distribution of power”; *Academy of Management Journal*, 23, 1980.
- [20] French J. L., Rosenstein J.; “Employee ownership, work attitudes, and power relations”; *Academy of Management Journal*, 27, 1984.
- [21] Klein K. J. , Rosen C.; Employee stock ownership in the united states; In R. N. Stern and S. McCarthy (Eds.), *The organizational practice of Democracy*, New York: John Wiley. 1986.
- [22] Xiao-yuano D.; “Share ownership and employee attitudes”; *Journal of Comparative Economics*, 30, 2002.
- [23] Erez M., Earley P. C. , Hulin C. L.; “The impact of participation on acceptance and performance: A two-step model”; *Academy of Management Journal*, 28, 1985.
- [24] Blau G.; “Job organization and professional context antecedents as predictors of intent for interrole work transition”; *Journal of Vocational Behavior*, 56, 2000.
- [۲۵] کونتز ه.؛ اصول مدیریت؛ ترجمه: محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۲.