

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲-تابستان ۱۳۸۹

ص ص ۹۳-۱۰۷

تعیین ارتباط میان عوامل کار تیمی، تعهد سیاسی و رفتار شهروندی سازمانی

حبیب اله جوانمرد*، محمد افراز**

چکیده

هدف این مقاله معرفی بعد جدیدی از تعهد، با عنوان تعهد سیاسی (تعهد به سیاستهای سازمانی) است و سه عامل مهم و اثرگذار روی تعهد سیاسی یعنی نگرش فرد به تیمهای خود هدایت شونده، شفافیت نقش و تعارض نقش فرد در تیم را بررسی می‌کند و با استفاده از این عوامل، ساختاری مفهومی ارائه کرده و تأثیر هر یک را روی تعهد سیاسی بررسی و در نهایت نتایج ناشی از این تعهد را روی دو بُعد از رفتار شهروندی سازمانی یعنی وجدان کاری و فضیلت شهروندی نشان می‌دهد. جامعه آماری مدیران و کارکنان سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران است و از آنجا که تکنیک معادلات ساختاری استفاده شده روش تحقیق علی و بر مبنای هدف کاربردی است، همچنین برای آزمون فرضیه‌های از نرم افزار آماری لیزرل استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد نگرش فرد به تیمهای کاری خود هدایت شونده و شفافیت نقش فرد در تیم به صورت مثبت روی تعهد سیاسی اثرگذار بوده و همچنین تعهد سیاسی نیز به صورت مثبت روی وجدان کاری و فضیلت شهروندی تأثیر گذاشته است اما ارتباط معناداری میان تعارض نقش فرد در تیم و تعهد به سیاستها مشاهده نشد.

کلیدواژه‌ها: نگرش، تعهد سیاسی، رفتار شهروندی سازمانی، فضیلت شهروندی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۴/۱۰.

* استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی اراک (نویسنده مسئول).

Email: Javanmardhayahoo.com

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی اراک.

مقدمه

اگر کسی بخواهد رفتار افراد را به هنگام کار درک کند باید به ساختار اجتماعی توجه نماید. تقریباً همه سازمانها سیاستها، رویه‌ها و مقررات مشخصی دارند، اگر با سیاستهای سازمانی آشنا باشید می‌توانید به میزان زیادی نوع رفتار کارمند در محل کار را پیش بینی کنید. هنگامی که کسی به سازمانی می‌پیوندد از او انتظار می‌رود که هنجارها و سیاستها را پذیرفته و خود را متعهد به اجرای آن بکند [۶].

بررسی رابطه میان تعهد کارمندان با سیاستهای سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار کارمند اثرگذار باشد؛ برای مثال: اگر کارمندان بر این باور باشند که مدیران سیاستها را طوری تدوین کرده‌اند که کارمندان را وادار کنند در ازای پول کمتر بیشتر کار کنند به احتمال زیاد دچار عدم تعهد و رضایت شغلی گشته و در صدد مبارزه با این سیاست برآمده و این امر منجر به کاهش اعتماد در سازمان و پایین آمدن بهره‌وری خواهد شد [۳].

از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمانها در پی عملکرد بالا و راهبردهای منابع انسانی برای افزایش تعهد کارمندان هستند که می‌تواند سوداقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. تحقیقات انجام گرفته در زمینه استفاده از تیم‌های کاری نشانگر این مطلب است که پایبندی به گروه، متعهد بودن به اهداف و التزام به محقق ساختن مفهوم تیم، د رواقع معنای دقیقی از تعهد بوده و به عنوان یک راهبرد عامه پسند برای بهبود بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و بالا بردن کیفیت خدمت محسوب می‌شود [۱۲].

از این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک مفهوم مدیریتی به دلیل اینکه می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است [۶].

اخیراً دروسکیت وویلر بیان کردند: ۷۹ درصد شرکتها در فورچون از تیم‌های توانمند، خود هدایت شونده و خود گردان استفاده می‌کنند و در تیم‌های خود هدایت شونده اعضای آنها توانمند بوده و دارای مسئولیت پذیری و اختیارات بیشتری در رابطه با انجام کارها هستند که همین موضوع سطح بالایی از تعهد به سیاستها را در آنها ایجاد می‌کند [۱۱].

نتایج تحقیقات بسیار صورت گرفته در این زمینه حاکی از آن است که بین انواع تعهد، غیبت و خروج از خدمت کارمندان رابطه معکوس وجود دارد. همچنین تعهد کارمندان بر میزان وفاداری آنها به سازمان و رضایتمندی ارباب رجوع نیز اثرگذار است.

مبانی نظری تحقیق

تعهد یک نگرش مهم شغلی سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی است. از آن جمله می‌توان به مطالعات پورتر، مورو، بکر و

بیلینگس، کوهن، آلن و می-یر، فوت و همکاران اشاره کرد. "لوتانز" اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر؛ نگرش کلی تعهد؛ عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت شغلی، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. از طرفی "هرسی و بلانچارد" بیان می‌کنند تعهد اشکال و انواع گوناگونی دارد که هر یک به طور جداگانه فوق العاده در کار مدیریت مؤثر و با اهمیت است. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به تفوق در مدیریت را در دراز مدت تشکیل می‌دهند [۷].

انواع تعهد

- تعهد نسبت به مشتری: اولین و شاید مهمترین تعهد بر مشتری تأکید دارد. کارمندان ممتاز می‌کوشند به مشتریان خدمات مفید ارائه کنند، کارمندان از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می‌دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.
- تعهد نسبت به سازمان: دومین تعهد بر سازمان تأکید دارد. کارمند این تعهد را به گونه ای مثبت به سه روش نشان می‌دهد: خوش نام کردن سازمان، حمایت از مدیران رده بالا و عمل کردن بر اساس ارزشهای اصلی سازمان.
- تعهد نسبت به خود: سومین تعهد بر شخص تأکید دارد. کارمندان ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند و در همه موقعیتها به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود: خودمختاری، تثبیت مقام خود، قبول انتقاد سازنده.
- تعهد نسبت به مردم: چهارمین تعهد بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد. تمایل کارمند به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با همکاران اعم از زیردستان و مافوقان در حقیقت نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد هستند: نشان دادن علاقمندی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده‌های نوآورانه.
- تعهد نسبت به وظیفه: پنجمین تعهد بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. کارمندان موفق به وظایفی که انجام می‌دهند معنا می‌بخشند و انجام موفقیت‌آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند.
- تعهد نسبت به سیاستها (تعهد سیاسی): نوع جدیدی از تعهد است که اخیراً در سال ۲۰۰۵ توسط فوت و همکاران مطرح شده‌است و بر اعتقاد و حمایت مؤثر از روشها، رویه‌ها و

مقررات خاص و اصلی سازمانی یا همانند سازی مشهود بین ارزشهای شخصی و ارزشهای سازمانی تأکید دارد.

نگرش، شفافیت نقش و تعارض نقش به عنوان سه عامل مهم در شکل‌گیری این تعهد معرفی شده است.

الگوهای چند بعدی تعهد

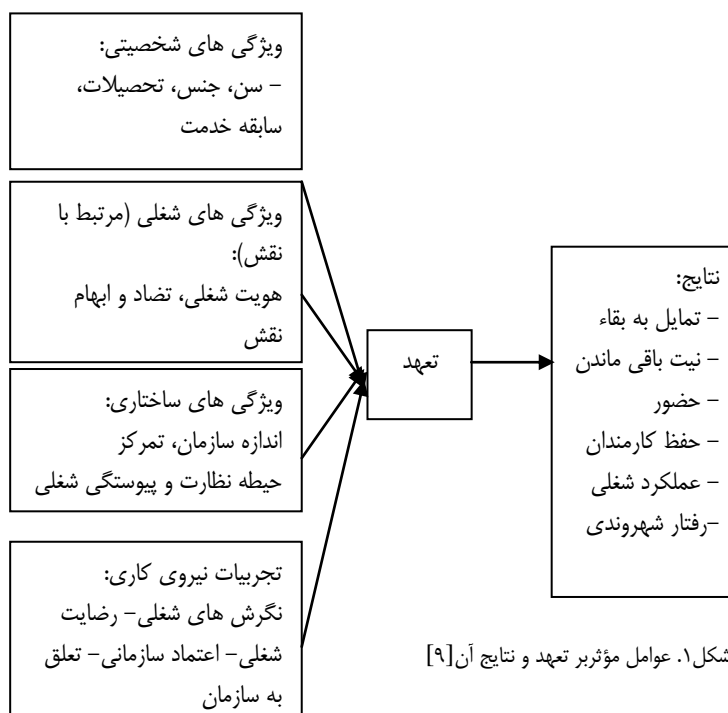
- مدل آری و چتمن: الگوی چند بعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسمهایی دارد که از طریق آنها می‌تواند نگرش شکل بگیرد. آنان معتقدند پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند، سه شکل متابعت، همانند سازی و درونی کردن به خود بگیرد. متابعت، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرشها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداشهای خاص اتخاذ می‌شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را به دلیل ایجاد یا حفظ رابطه ارضا کننده می‌پذیرد و درونی کردن، رفتاری که از ارزشها و اهداف نشأت گرفته را منعکس می‌کند که با ارزشها یا اهداف سازمان منطبق است [۹].
- مدل آلن و می‌یر: آنها مدل سه بُعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوتهایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به سبب هزینه‌های ترک سازمان یا پاداشهای ناشی از ماندن در سازمان می‌شود و سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند [۱۰].
- مدل آنجل و پری: آنها بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن تمایز قائل شدند. تعهد ارزشی آنجل و پری، گرایش مثبت به سازمان را نشان داده و اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد و تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداشها- مشارکتهای تفکیک ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد [۱۰].
- مدل مایروشورمن: آنها معتقدند تعهد دارای دو بُعد، مستمر (میل به ماندن در سازمان) و ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف است). اگر چه شباهتهایی بین ابعاد تعهد شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایروشورمن و آنچه به وسیله می‌یر و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما

یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آنها وجود دارد. سه جزء تعهد می‌یر و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری) اصولاً بر اساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می‌کنند، متفاوت هستند. نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است. برعکس، در مدل‌های آنجل و پری و مایروشورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیم ماندن یا ترک سازمان است و تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است [۱۰].

• مدل پنلی و گولد: آنها یک چارچوب چند بعدی ارائه کردند و بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی تقریباً با تعریف تعهد عاطفی می‌یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایروشورمن یکسان است. استفاده از واژه تعهد حسابگرانه منطبق با متابعت مطرح شده در مدل اریلی و چتمن است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود و سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تا حدی با تعهد مستمر می‌یر و آلن یکسان است [۸،۱۰].

عوامل مؤثر بر تعهد و نتایج ناشی از آن

مطالعاتی که توسط پورتر و همکاران [۹] انجام گرفت عوامل به وجود آورنده و نتایج ناشی از تعهد را به صورت زیر دسته‌بندی کرد:



شکل ۱. عوامل مؤثر بر تعهد و نتایج آن [۹]

سیاستهای سازمانی و انواع آن

تاکنون تعریف‌های متعدد و گوناگونی از سیاستهای سازمانی ارائه شده است. از آن جمله: سیاستهای سازمانی دربردارنده اعمال و فعالیتهای عمدی نفوذ برای افزایش و یا حفظ نفع شخصی افراد یا گروههاست. سیاستهای سازمانی برای کارمندان و مدیران این موضوع را روشن می‌سازد که چه انتظاری از آنها می‌رود، بدین وسیله درصد یا احتمال موفقیت مدیران، در اجرای راهبردی را افزایش می‌دهد [۴].

سیاستهای سازمانی عناصر ویژه محیط کار هستند که مستقیماً روی فعالیتهای کاری روزانه کارمند، تعاملاتش با همکاران و روی رابطه کارفرما- کارمند تأثیر می‌گذارد. سیاستهای سازمانی، ارزشهای مشترکی که تصمیم‌سازی مدیران و سرپرستان را جهت دهی می‌کند نشان داده و تجربیات کاری کارمندان را شکل دهی می‌کند و این تجربه‌ها به سرعت روی رفتارها، روابط کاری و احساس امنیتشان تأثیر می‌گذارد. سازمانها سیاستهای بی‌شماری را برای اجرای فعالیتهای تجاری و ارائه خدماتشان به کار می‌برند اما منظور از سیاستهای سازمانی در این تحقیق؛ آن دسته از سیاستهای سازمانی است که روی اکثریت نیروی کار سازمان تأثیر می‌گذارد. نمونه‌هایی از این سیاستها شامل: کاهش کارمندان، تجدید ساختار، مهندسی مجدد، تغییر مکان، ارتقای فناوری، استفاده از گروهها و تیمهای کاری، برنامه‌های ارتقای شغلی و تشویقی و مشارکت کارمندان و غیره است.

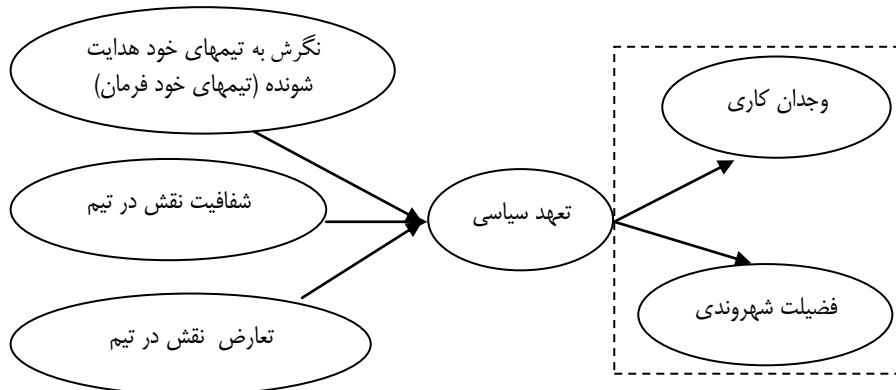
رائو و میلر [۱۰] بیان می‌کنند که "متغیری که به عنوان جایگزین برای متغیری مشخص، از لحاظ تئوری در نظر گرفته می‌شود متغیر ثبت شده (سنددار) گفته می‌شود". برای مثال، آنها پیشنهاد می‌کنند که "ریزش باران" می‌تواند به عنوان شاخصی برای "وضعیت آب و هوایی" در نظر گرفته شود، چون هیچکس نمی‌تواند "وضعیت آب و هوایی" را با معیار دیگری بسنجد. دقیقاً به همین شیوه چون سیاستهای سازمانی می‌تواند تنوع گسترده‌ای از موضوعها را تحت پوشش قرار دهد؛ به همین دلیل، گزینش سیاستی خاص برای سنجش و استفاده از آن سیاست به عنوان شاخصی برای تعهد سیاسی ضروری است. در تحقیق حاضر استفاده از تیمهای کاری خود هدایت شونده و تعهد کارمند به اجرای یک ساختار تیم محور در سازمان و محقق ساختن اهداف و مفهوم تیم، به عنوان شاخصی مناسب برای سیاستهای سازمانی در نظر گرفته شده است.

چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

این مطالعه مبتنی بر نظریه لوین در سال ۱۹۵۱ است که معتقد بود عوامل محیطی نقشی برجسته و اساسی در نشان دادن عکس‌العملهای افراد به پدیده‌های مختلف دارد و بر این اساس

مدلی مبتنی بر آزمایش جهت سنجش مفهوم تعهد به سیاستهای سازمانی ارائه می‌دهد:

رفتار شهروند سازمانی (OCB)



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق [۱۰]

در مدل تحقیق؛ منظور از نگرش، گرایشی فیزیولوژیکی است که فرد را وادار می‌کند هدف خاصی را با حسن نیت یا بدون علاقه در یک تیم پی‌گیری کند. بنابراین تجربه‌های قبلی فرد از سیاستی مشخص نقش مهمی را در اعتقادات فعلی وی در خصوص ارزش و کارآمدی سیاست ایفا می‌کند. اگر تجربه‌های قبلی مثبت باشند، منطقی است انتظار داشته باشیم نگرش فرد نسبت به آن سیاست در آینده مثبت باشد [۱۲،۱۰].

شفافیت نقش، یعنی میزانی که کارمندان درک دقیقی از وظایف و عملکردشان در شرایط مشخص دارند. تحقیقات نشان داده‌اند، کارمندانی که به درستی نقش خود را درک کرده و عملکردشان را با در نظر گرفتن سیاستهای سازمانی درک می‌کنند، باید تعهد بیشتری نسبت به سیاستها داشته باشند [۱۰،۵].

از طرف دیگر استفاده از تیمهای خود هدایت شوند می‌تواند سبب بهبود نگرش کارمندان و تعهد آنها به سازمان و سیاستهایش (تعهد سیاسی)، رفتارهای مساعد سازمانی و در نهایت بهبود مستمر گردد [۱۲،۱۱،۱۰].

تعارض نقش، حالتی منفی از نقش است که در آن انتظار انجام دو یا چند خواسته متفاوت از کارمند به وجود می‌آید آنگونه که برآورده کردن یک خواسته کارمند را از برآورده کردن خواسته دیگر باز می‌دارد. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند تعارض نقش، درجه‌ای از تردید (عدم اطمینان) را که کارمند به سیاستی مشخص می‌نگرد افزایش می‌دهد و این خود به صورت منفی روی

رفتارهایی که به آن سیاست مربوط می‌شود تأثیرگذار است، بنابراین؛ کارمندانی که تعارض نقش را تجربه می‌کنند باید تعهد کمتری نسبت به سیاستها از خود بروز دهند [۱۰].

اماتحقیقات نشان می‌دهد که ارتباط قوی و معناداری میان تعهد سیاسی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. ارگان پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی را اینگونه بیان می‌دارد: ۱. وجدان کاری؛ ۲. فضیلت شهروندی؛ ۳. نوع دوستی؛ ۴. جوانمردی و ۵. احترام و تکریم [۱۰].

وجدان کاری، رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده برای فرد با این شرط که بدون هر گونه سیستم نظارتی مشخص وظایف خود را به بهترین نحو ممکن به انجام رساند. نتایج تحقیقات حاکی از آن است که سه عامل اثرگذار روی وجدان کاری وجود دارد:

۱. توسل به جبر و زور؛ ۲. تنظیم قوانین و مقررات و انگیزنده های مناسب و ۳. تقویت تعهد و تأکید بر اهداف معنوی.

تعهد کارمندان در سازمان یکی از مهمترین عوامل در تقویت وجدان کاری آنهاست و ارتباط مستقیمی میان تعهد و وجدان کاری وجود دارد [۲].

فضیلت شهروندی، رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیتهای فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد و حمایت از توسعه و تغییرات سازمانی و حسی از پایبندی به سیاستهایی است که مورد پذیرش واقع شده‌اند [۱۰].

یکی از موارد تأثیرگذار در زمینه تقویت رفتار شهروندی سازمانی، سیاستهای سازمانی است. روانشناسان اجتماعی معتقدند فشارهای اجتماعی و هنجارهای ناشی از گروه و تیمهای کاری و تعهد بوجود آمده از مجرای مشارکت تیمی غالباً تأثیر بیشتری نسبت به رویه‌های رسمی بر رفتار شهروند سازمانی کارمندان دارد [۱].

فرضیه‌های تحقیق

۱. نگرش نسبت به تیمهای کاری خود هدایت شونده، تأثیر مثبتی روی تعهد به سیاستها دارد.
۲. شفافیت نقش، تأثیر مثبتی روی تعهد به سیاستها دارد.
۳. تعارض نقش، تأثیر منفی روی تعهد به سیاستها دارد.
۴. تعهد به سیاستها، تأثیر مثبتی روی وجدان کاری فرد دارد.
۵. تعهد به سیاستها، تأثیر مثبتی روی فضیلت شهروندی فرد دارد.

روش اجرای تحقیق

این تحقیق از حیث هدف یک تحقیق کاربردی است و از حیث روش می‌توان آن را توصیفی همبستگی شمرد. جامعه آماری مورد استفاده در این تحقیق شامل ۵۳۰ نفر از کارمندان سازمان

استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می‌شود.

حجم نمونه در این تحقیق به وسیلهٔ اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری در مدل‌یابی ساختاری و از طریق فرمول زیر محاسبه شده‌است:

$$5q \leq n \leq 10q$$

با توجه به اینکه پرسشنامهٔ تحقیق حاوی ۲۴ سؤال در ارتباط با سنجش متغیرها بوده است؛ بنابراین تعداد نمونهٔ قابل قبول برای اجرای تحقیق بین دو مقدار ۱۲۰ و ۲۴۰ قرار می‌گرفت که جهت اطمینان بیشتر به نتایج حاصله، تعداد نمونه ۲۴۰ انتخاب شد و از این تعداد نمونه انتخابی ۲۲۸ مورد قابل کاربری بود.

در این تحقیق هم از روش میدانی و هم کتابخانه‌ای و نیز ابزار پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه در ۶ بخش تقسیم‌بندی شده‌است و هر بخش برای اندازه‌گیری یکی از ویژگیها (متغیرهای تحقیق) استفاده شده‌است. برای تعیین روایی ابزار گردآوری اطلاعات، دو مرحله زیر انجام شده است:

اول اینکه، پرسشنامه حاوی ۲۴ سؤال از پرسشنامه استاندارد از منبع «سپیل» [۱۰] استخراج شده است و پس از ترجمه پرسشنامه اولیه آماده و با توزیع ۳۰ نمونه از آن بین چند نمونه و متخصص در جامعه آماری اصلاحات مورد نظر انجام شده و پرسشنامه نهایی تهیه شده است. دوم اینکه، از آنجایی که برای تحلیل پرسشنامه از روش معادلات ساختاری استفاده شده، با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵ تحلیل عاملی تأییدی انجام و خروجی و معادلات از نرم افزار با برازش مناسب اخذ شده است لذا روایی همگرا برای پرسشنامه به تأیید می‌رسد. برای پایایی به طور کلی پایایی پرسشنامه نیز به روش ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است و مقدار آن برای پرسشنامه طراحی شده به حجم نمونه ۲۵ نفر، ۰/۸۷۳. محاسبه شده‌است که نشانگر آن است که از پایایی مناسبی برخوردار است. در جدول شماره ۱ متغیرهای پرسشنامه و آلفای کرونباخ مربوط به آنها ارائه شده است.

جدول ۱. متغیرهای پرسشنامه و آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
۱	نگرش	۲	۰/۷۰۶
۲	شفافیت نقش	۵	۰/۷۳۶
۳	تضاد نقش	۴	۰/۷۵۱
۴	تعهد سیاسی	۷	۰/۹۰۱
۵	وجدان کاری	۳	۰/۸۵۴
۶	ویژگی	۳	۰/۷۵۹

تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این تحقیق و با توجه به مدل تحلیلی ارائه شده در رابطه با متغیرهای آن از نرم‌افزار آماری لیزرل و تکنیک معادلات ساختاری استفاده شده است. این دسته از معادلات در واقع معادله‌های است که روابط مفروض میان متغیرهای مکنون در مدل را مشخص می‌کند و از طریق برقراری آنها، ضرایب استاندارد شده رگرسیون (ضرایب مسیر، همان بتا و گاما) محاسبه می‌شود. همچنین به منظور ارزیابی معناداری هر یک از ضرایب از آزمون t استفاده شده است.

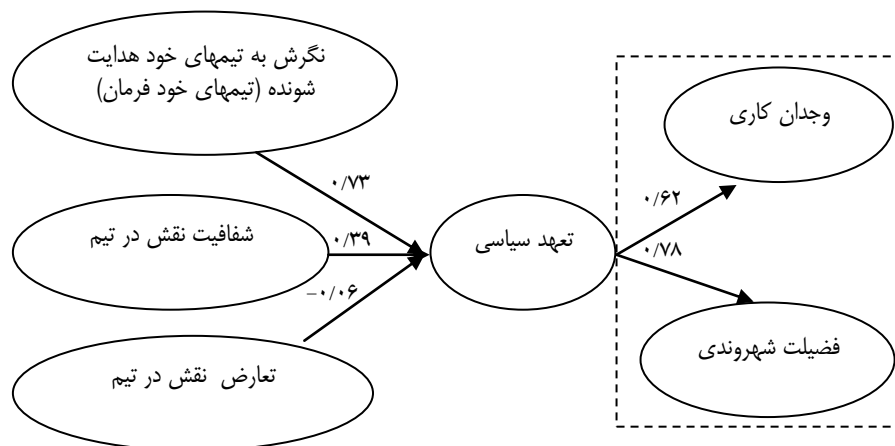
خروجی معادلات ساختاری به شرح زیر است:

$$۱) PC = ۰/۷۳ * ATT + ۰/۳۹ * RCL - ۰/۰۶ * RCO + \text{مقدار ثابت}$$

$$۲) CON = ۰/۶۲ * PC + \text{مقدار ثابت}$$

$$۳) CV = ۰/۷۸ * PC + \text{مقدار ثابت}$$

رفتار شهروند سازمانی (OCB)



$$\text{Chi-Square} = 542/0.6, \text{ df} = 244, \text{ P-value} = 0/00000, \text{ RMSEA} = 0/062$$

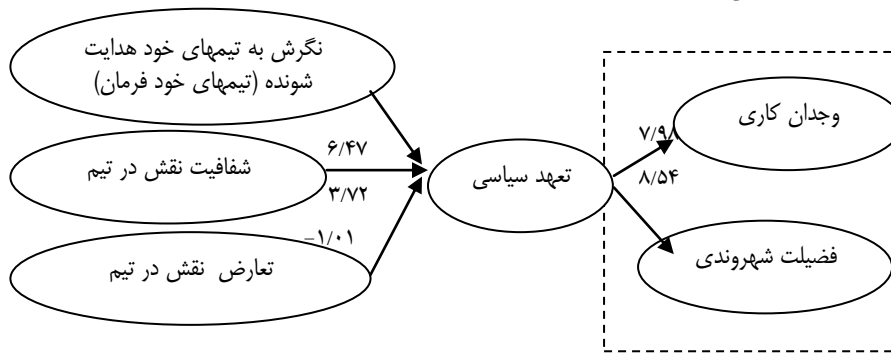
$$\text{SRMR} = 0/069; \text{ PMR} = 0/074; \text{ GFI} = 0/84; \text{ AGFI} = 0/80$$

شکل ۳. مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر

با توجه به معادله (۱) مشاهده می‌شود که به ازای یک واحد افزایش در نگرش، تعهد به سیاستها ۰/۷۳ واحد افزایش می‌یابد، به ازای یک واحد افزایش در شفافیت نقش، تعهد به

سیاستها ۰/۳۹. واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش در تعارض نقش، تعهد به سیاستها ۰/۰۶ واحد کاهش می‌یابد. با توجه به معادله (۲) مشاهده می‌شود که به ازای یک واحد افزایش در تعهد سیاستها، وجدان کاری ۰/۶۲ واحد افزایش می‌یابد و سرانجام با توجه به معادله (۳) مشاهده می‌شود که به ازای یک واحد افزایش در تعهد به سیاستها، فضیلت شهروندی ۰/۷۸ واحد افزایش می‌یابد.

رفتار شهروند سازمانی (OCB)



Chi-Square=۵۴۲/۰۶, df=۲۴۴, P-value=۰/۰۰۰۰۰, RMSEA=۰/۰۶۲
SRMR=۰/۰۶۹ ; PMR=۰/۰۷۴ ; GFI=۸۴/۰/ AGFI= ۰/۸۰

شکل ۴. مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب

چنانکه خروجی معادلات ساختاری در شکل (۳) و آزمون t نشان می‌دهند از میان ۵ مسیری که بین متغیرهای مکنون مستقل و وابسته وجود دارند، فقط ۱ مسیر معنادار نیست. جدول (۱) به طور خلاصه اثرات مستقیم متغیرهای مکنون مستقل بر وابسته را نشان می‌دهد:

جدول ۱. اثرات مستقیم متغیرهای مکنون بر یکدیگر

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	ضرایب رگرسیون استاندارد شده	پارامترها	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه‌ها
معنادار	۰/۰۵	۶/۴۷	۰/۷۳	۷۱۱	تعهد سیاسی	نگرش	۱
معنادار	۰/۰۵	۳/۷۲	۰/۳۹	۷۱۲	تعهد سیاسی	شفافیت نقش	۲

۳	تعارض نقش	تعهد سیاسی	γ_{13}	-۰/۰۶	-۱/۰۱	۰/۰۵	بی‌معنی
۴	تعهد سیاسی	وجدان کاری	β_{11}	۰/۶۲	۷/۸۹	۰/۰۵	معنادار
۵	تعهد سیاسی	فضیلت شهروندی	β_{12}	۰/۷۸	۸/۵۴	۰/۰۵	معنادار

آزمون نیکویی برازش

با توجه به نتایج خروجی‌ها و همچنان که در ذیل شکل ۴ مشاهده می‌شود شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد، چرا که شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب (RMSEA) برابر ۰/۰۶۲، ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها (PMR) کمتر از ۰/۰۸، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) نزدیک به ۱ می‌باشد. بنابراین داده‌ها تقریباً می‌توانند به خوبی مدل را برازش کنند.

نتایج آزمون فرضیه‌ها

- فرضیه اول: بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل نگرش و تعهد سیاسی ۷۳٪ می‌باشد و با توجه به تست t و مقدار ۶/۴۷؛ در سطح معناداری ۰/۵، فرضیه صفر رد شده و ادعای محقق با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. یعنی میان نگرش نسبت به تیمهای کاری خود هدایت شونده و تعهد به سیاستها رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه دوم: بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل شفافیت نقش و تعهد سیاسی ۳۹٪ می‌باشد و با توجه به تست t و مقدار ۳/۷۲؛ در سطح معناداری ۰/۵، فرضیه صفر رد شده و ادعای محقق با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. یعنی میان شفافیت نقش و تعهد به سیاستها رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه سوم: بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل تعارض نقش و تعهد سیاسی ۰/۶ است و با توجه به تست t و مقدار ۱/۰۱؛ در سطح معناداری ۵ درصد فرضیه صفر پذیرفته شده و ادعای محقق با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید واقع نشده است. یعنی تعارض نقش تأثیر منفی روی تعهد به سیاستها ندارد.
- فرضیه چهارم: بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل تعهد سیاسی و وجدان کاری ۶۲٪ می‌باشد و با توجه به تست t و مقدار ۷/۹۸؛ در سطح معناداری ۵ درصد فرضیه رد شده و ادعای محقق با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. یعنی میان تعهد به سیاستها و وجدان کاری رابطه مثبت وجود دارد.

• فرضیه پنجم: بر طبق معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان عوامل تعهد سیاسی و فضیلت شهروندی ۰/۷۸ می‌باشد و با توجه به تست t و مقدار ۸/۵۴؛ در سطح معناداری ۵ درصد فرضیه صفر رد شده و ادعای محقق با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. یعنی میان تعهد به سیاستها و فضیلت شهروندی رابطه مثبت وجود دارد.

نتایج و پیشنهادات

کارمندانی که قبلاً با تیمهای کاری خود هدایت شونده کار کرده یا در مورد مفهوم تیم آموزش دیده‌اند و نگرش مثبت به مفهوم تیم دارند بیشتر از سایرین خود را ملزم و متعهد به محقق ساختن اهداف تیم و در نهایت سیاستهای سازمان خواهند کرد.

• کارمندانی که درک واضح تر و روشن تری از نقش و مسئولیتشان در سازمان داشته و ارتباط شغلشان با بقیه سازمان را می‌دانند بیشتر از سایرین خود را ملزم و متعهد به محقق ساختن اهداف تیم و در نهایت سیاستهای سازمان خواهند کرد.

• نمی‌توان گفت: افرادی که در سازمانها کارها و وظایف چندگانه‌ای انجام داده یا همزمان با چند تیم کاری و بخشهای مختلفی در سازمان همکاری دارند در مقایسه با دیگران میزان تعهد کمتری به سیاستهای سازمان دارند.

• کارمندانی که نسبت به محقق ساختن اهداف تیم و سیاستهای سازمانی تعهد بیشتری دارند در مقایسه با سایرین التزام عملی بیشتری در رابطه با رعایت ضوابط و مقررات سازمان و انجام وظایفشان دارند حتی زمانی که هیچگونه نظارتی بر کار آنها وجود نداشته باشد، در واقع شهروندان سازمانی بهتری می‌باشند.

• کارمندانی که نسبت به محقق ساختن اهداف تیم و سیاستهای سازمانی تعهد بیشتری دارند و در مقایسه با سایرین پایبندی بیشتری به سازمان و سیاستهایش داشته و به نوعی خود را تبعه سازمان مربوطه دانسته و از طریق آن احراز هویت می‌کنند همچنین سریعتر از دیگران خود را با آهنگ توسعه و تغییرات سازمانی همگام نموده و معمولاً خود به دنبال ایجاد تغییرات سازنده در سازمانهایشان بوده و به واسطه انجام برخی رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که جزء وظایف رسمی آنها نمی‌باشد به بهبود و پیشرفت سازمانی کمک می‌نمایند. شایان ذکر است در تحقیق انجام گرفته توسط فوت و همکاران در سال ۲۰۰۵ نیز نتایج فوق به دست آمده بود که با نتایج به دست آمده از این تحقیق همخوانی دارد.

پیشنهادات

• مدیران می‌توانند در هنگام توسعه یا اجرای سیاستهای خاص سازمانی این نکته را مد نظر قرار دهند که پاسخ منفی کارمندان به برخی سیاستها ممکن است نتیجه طبیعی تجربیات

- نامناسب گذشته در ارتباط با این سیاست‌ها باشد. بنابراین نهادینه کردن سیاست‌ها گاهی مستلزم راهبردهایی برای تغییر نگرش کارمندان نسبت به این سیاست‌هاست.
- مدیران می‌توانند برای جلب حمایت و تعهد کارمندان از سازمان و سیاست‌هایش، از این نکته اطمینان حاصل کنند که کارمندان نقش‌های سازمانی شان را به طور دقیق درک کرده‌اند زیرا هر گونه ابهام و سردرگمی در خصوص نقش منجر به سطح بالایی از نگرانی در فرد و این احساس که در سازمان نقش کلیدی و مؤثری ندارد شده و این به نوبه خود منجر به تلاش کمتر برای حمایت از سازمان و سیاست‌های آن می‌شود.
 - مدیران می‌توانند با یک برنامه‌ریزی اصولی و استفاده به جا و درست از تخصص افراد و به کارگیری آن‌ها در پست‌های سازمانی مرتبط با تخصص و تجربه آن‌ها، همچنین در اختیار نهادن بهینه منابع و امکانات لازم به منظور دستیابی به هدف‌ها و سیاست‌ها و در نهایت در نظر گرفتن سیستم پاداش و ارتقاء مناسب، کارمندان را تشویق و ترغیب به حمایت از سیاست‌ها کرده و زمینه افزایش تعهد در آنان را فراهم آورند.
 - مدیران می‌توانند کارکنانی با وجدان تربیت کنند به شرطی که سطح بالایی از تعهد سیاسی را از طریق تغییر نگرش‌های منفعلانه، ارائه تصویر مناسب از شغل و سازمان، فراهم کردن شرایط ارتقاء و مسیر شغلی مناسب، پرداخت منصفانه، رعایت عدالت در توزیع پاداش‌ها و پرورش هویت حرفه‌ای در آنان ایجاد کنند.
 - مدیران می‌توانند از طریق بالا بردن تعهد سیاسی کارکنانشان، حس پایبندی، اطاعت، وفاداری و مشارکت سازمانی آن‌ها را افزایش داده و سبب شوند کارکنان از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمانی فعالیت کنند و بدین وسیله اثر بخشی سازمانی را نیز بهبود بخشند.

محدودیتها

از آنجا که تحقیق فعلی در حوزه پژوهش‌های علوم اجتماعی و انسانی انجام گرفته است، امکان تأثیرگذاری برخی متغیرها که خارج از کنترل پژوهشگراست بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست، متغیرهایی مانند: جنسیت، سن و سابقه خدمت می‌توانند در مدل اثرگذار باشند، همچنین ممکن است عوامل دیگری غیر از نگرش، شفافیت و تعارض نقش در تیم روی تعهد به سیاست‌ها اثرگذار باشند؛ اما این تحقیق فقط به بررسی عوامل مذکور پرداخته است و از طرف دیگر تأثیر تعهد سیاسی فقط روی دو بعد از رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. به همین دلیل توجه به مطالب فوق می‌تواند زمینه مطالعات مفید دیگری در این حوزه فراهم کند.

منابع

۱. توره، ناصر (۱۳۸۵)، "شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
۲. توکلی، زینت (۱۳۸۶)، "بررسی آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی کارمندان"، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۳. رابینز، استیفن، (۱۳۷۸)، "رفتار سازمانی" چاپ سوم، سه جلدی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۴. فرنچ، وندال، سسیل. اچ. بل، (۱۳۸۵)، "مدیریت تحول سازمان" چاپ هفتم، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار.
5. Allen, N. J. and Meyer, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment" . *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
6. De Lara, P. Z. M. and Rodriguez, T. F. E., (2007), "Organizational Anomie as of the Relationship between an Unfavorable Attitudinal Environment and Citizenship Behavior (OCB) – An empirical Study Among University Administration and Services Personnel", *Personnel Review*, 36 Nos 5-6, 843-66.
7. Lavelle, J. J.; Rupp, D. E. and Brockner, J., (2007), "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: the Target Similarity Model", *Journal of Management*, 33(6), 841-66.
8. Meyer, J. P; Allen, N. J. and Smith, C. A., (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three- Component Conceptualization", *Journal of Applied psychology*, 78, 538-51.
9. O'Reilly, c. III and Chat Man, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied psychology*, 71, 429-9.
10. Seipel, J. S. and Foote, A. D, Johnson, B. N, Duffy, K. M. (2005), "Employee Commitment and Organizational Policies." *Journal of management Decision*, 43, 2, 203-219.
11. Tang, T. L. P.; Sutarso, T.; Davis, G. M. T.; Dolinski, D.; Ibrahim, A. H. S. and Wagner, S. L., (2008), "To Help or Not to Help? The Good Samaritan Effect and the Love of Money on Helping Behavior", *Journal of Business Ethics, in Press*.
12. Tasa, K.; Taggar, S. and Seijts, G. H., (2007), "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17-27.