

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۲/۲۷

پذیرش نهایی: ۸۷/۱/۲۶

آسیب‌شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (از دیدگاه کارکنان)

دکتر سید محمد اعرابی^۱
علی باقری کلجاهی^۲

چکیده

اغلب محققان بر این باورند که از اوایل دهه ۱۹۵۰ که تعهد سازمانی در زمینه رفتار سازمانی مطرح شد، این مقوله به یکی از موضوع‌های مورد علاقه پژوهشگران تبدیل شد. چرا که آنان معتقدند که مدیریت صحیح تعهد سازمانی می‌تواند منجر به نتایج سودمندی از قبیل اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد، کاهش جابجایی و همچنین کاهش غیبت شود.

(Meyer & Allen, 1997; Baruch, 1998; Mowday, 1998; Buck)
& Watson, 2002; Dixon, 2002

این تحقیق به بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در قالب سه زیرسیستم تأمین، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان، بر میزان تعهد سازمانی کارکنان، و مشخص کردن نقاط ضعف این سیاست‌ها می‌پردازد. بعد از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه با استفاده از آزمون‌های کای-دو دوعدی و ضریب همبستگی گاما و d سامرز نشان داده شد که بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد، و

۱- استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۲- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

سپس با استفاده از آزمون های کای - دو تک بعدی به شناسایی سیاست های آسیب زای مدیریت منابع انسانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شد.

کلید واژه ها: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر، سیاست های مدیریت منابع انسانی.

۱. مقدمه

ترک اختیاری سازمان توسط کارکنان به طور کلی نامطلوب، مخرب و هزینه بر است، هم برای سازمان و هم در نتیجه برای مشتریان یا کسانی که از خدمات سازمان به نحوی استفاده می کنند، با این وجود خروج داوطلبانه از سازمان، یک فعالیت قابل کنترل است که می تواند برای سازمان هایی که این مفهوم را درک کنند و آن را تحت کنترل در آورند، یک مزیت رقابتی به حساب آید. تحقیقات نشان داده است که ترک سازمان توسط افراد در روحیه و بهره وری سایر افراد که در شرکت باقی می ماندند، تأثیر منفی دارد. و همچنین این امر باعث کاهش رضایت مشتریان نیز می شود. طبق نظر دیوید موریس، میانگین هزینه جایگزینی یک کارمند ساده که شش دلار در ساعت برای شرکت درآمد ایجاد می کند، ۲۰۷۶ دلار می باشد و میانگین هزینه جایگزین کردن یک کارمند حرفه ای که هر ساعت ۱۵ دلار برای شرکت درآمد ایجاد می کند، ۵۱۹۰ دلار است. بنابراین هزینه های پرداختی که یک موسسه با کارکنانی که حداقل حقوق را دریافت می کنند، هر ساله برای جابجایی کارکنانش، بالغ بر ۱۰۰,۰۰۰ دلار می شود (Buck & Watson, 2002: 177). از طرف دیگر مساله فقط باقی ماندن در سازمان نیست، محققین به این نتیجه رسیده اند که تعهد سازمانی با بهره وری و عملکرد نیز رابطه مستقیمی دارد. در واقع آنها بین انواع تعهد سازمانی تفاوت قایل شده اند و معتقدند که تعهد عاطفی یا ماندن کارمند در سازمان از روی میل و علاقه، ارتباط بیشتری با عملکرد و بهره وری، در مقایسه با تعهد مستمر و هنجاری دارد.

(Angle & Lawson, 1994; Becker et al, 1996; Meyer et. al, 1989;)
(Mowday, 1998; Somers & Birnbaum, 1998).

در اقتصاد ایران آمارها حکایت از پایین بودن میزان بهره وری عوامل تولید می کنند و همچنین در برخی موارد روند آن نیز در سال های اخیر نزولی بوده است. بهره وری نیروی کار در سال ۱۳۸۰، برابر (۸۷/۳٪) سال ۱۳۵۵ بوده است. تجربه کشورهای موفق، نظیر کره جنوبی و تایوان، نشان دهنده افزایش چشمگیر شاخص مذکور، در روند توسعه آنها بوده است. بهره وری نیروی کار در کشورهای فوق طی دوره (۹۸۰-۱۹۹۷)، به ترتیب، ۲/۵ و ۲/۲ برابر شده است. در سال ۱۹۹۶ بهره وری نیروی کار در ایران ۷۱۸۷ دلار، در کره جنوبی ۲۸۱۶۶ دلار، تایوان ۳۳۴۳۸ دلار، هنگ کنگ ۴۴۴۱۲ دلار، آمریکا ۴۹۹۰۵ دلار، ژاپن ۳۹۴۳۹ دلار و در کانادا ۴۲۳۸۴ دلار بوده است (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۳).

از این رو متوجه می شویم که تعهد سازمانی تا چه حد در کاهش هزینه های جابجایی کارکنان و سایر هزینه های جانبی که از این مقوله ناشی می شوند و همچنین بهبود میزان

بهره‌وری و عملکرد کارکنان، مفید و موثر می‌باشد و در نتیجه شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی، به ویژه عواملی که تغییر آنها به طور مستقیم در دست خود سازمان می‌باشد، در سازمان‌های کشورمان بسیار ارزشمند و ضروری است. لذا در این تحقیق هدف اصلی ما آسیب‌شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از دید کارکنان و مشخص کردن سیاست‌های آسیب‌زای مدیریت منابع انسانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد که در راستای تحقق این هدف دو فرضیه اصلی تدوین گردیده. فرضیه اصلی اول به بررسی رابطه بین دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی آنان می‌پردازد، و در فرضیه دوم محقق به دنبال شناسایی سیاست‌های آسیب‌زای مدیریت منابع انسانی از دید کارکنان و ارائه پیشنهادهایی برای اصلاح این سیاست‌ها می‌باشد، که هر کدام از این فرضیه‌ها با توجه به ابعاد مختلف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به سه فرضیه فرعی تقسیم می‌شوند.

۲. مبانی نظری

تعهد سازمانی^۱ از نظر مودی و همکارانش، عبارت است از درجه نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان (Steers & Parns, 1983, p. 288). در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل را شامل می‌شود:

۱. اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان
 ۲. تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان
 ۳. آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان.
- در نتیجه با توجه به تعریف فوق تعهد سازمانی دارای سه بعد می‌باشد، که همان ابعاد مختلف تعهد سازمانی از نظر آلن و می‌باشند، که عبارتند از:

۱. **تعهد عاطفی**^۲: تعهد سازمانی از نوع وابستگی عاطفی نسبت به سازمان است (Buck & Watson, 2002, p.181).
 ۲. **تعهد مستمر**^۳: تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان (Buck & Watson, 2002, p.181).
 ۳. **تعهد تکلیفی**^۴: افراد در سازمان می‌مانند چون احساس می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند (Buck & Watson, 2002, p.181).
- با توجه به تحقیقات مختلف، عوامل زیادی را می‌توان در میزان تعهد سازمانی دخیل دانست. مودی، استیز و پورتر (۱۹۷۹) این عوامل را در چهار مقوله طبقه‌بندی کرده‌اند که عبارتند از:

1 - Organizational commitment
2 - Affective commitment
3 - Continuance commitment
4 - Normative commitment

۱. ویژگی‌های شخصی^۱
۲. ویژگی‌های شغلی^۲
۳. تجربه‌های کاری^۳
۴. ویژگی‌های ساختاری^۴

در بین این عوامل بعضی از عوامل وجود دارند که به طور مستقیم و بدون واسطه می‌توانند توسط سازمان برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی مورد استفاده قرار گیرند، که از جمله این موارد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (Nijhof, de jong & (Beukhof, 1998):

۱. فرهنگ سازمانی^۵
۲. سبک رهبری^۶
۳. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی^۷

در مکتب هاروارد سه دستاورد منابع انسانی که در نتیجه اتخاذ سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به دست می‌آید، مشخص شده است، که عبارتند از تعهد، هماهنگی و اثربخشی هزینه (آرمسترانگ، ۲۶: ۱۳۸۱). بنابراین همانطور که ملاحظه می‌شود یکی از عوامل عمده‌ای که بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد، که مدیران و مسئولین شرکت‌ها توانایی تغییر این عوامل را به طور مستقیم دارند. پیتر بامبرگر و ایلن مشولم سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را به سه زیرسیستم زیر تقسیم می‌کنند:

۱. زیرسیستم تأمین نیروی انسانی:

فرآیند تأمین نیروی انسانی شامل کل فعالیت‌های سازمانی وابسته یا مرتبط به هم مانند: برنامه‌ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، کارمندیابی، گزینش، پذیرش فرد به داخل سازمان و منصوب کردن وی در یک پست، جابجایی افراد، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و توسعه فرد و سرانجام خاتمه دادن به فعالیت‌های شغلی وی در سازمان می‌شود (بامبرگر و مشولم، ۱۰۰: ۱۳۸۴).

۲. زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش:

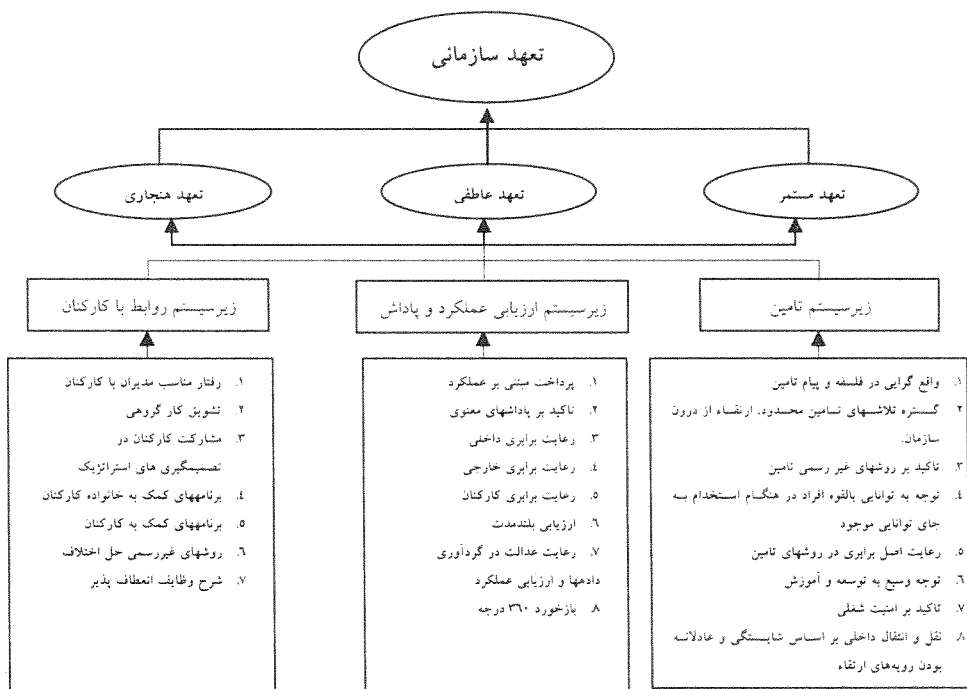
مدیریت عملکرد برای بهبود عملکرد هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی دلالت دارد. طبق نظر فلچر و ویلیامز (۱۹۹۶) اجزاء یک سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از: (۱) ایجاد یک مأموریت و برنامه کسب و کار، و افزایش ارتباطات درون سازمانی به طوری که کارکنان از برنامه کسب و کار و اهداف سازمانی با خبر شوند و بتوانند در تعریف آنان مشارکت داشته باشند، (۲)

-
- 1 - Personal characteristics
 - 2 - Job characteristics
 - 3 - Work experiences
 - 4 - Structural characteristics
 - 5 - Organizational culture
 - 6 - Leadership style
 - 7 - Human resource management practices

تشریح مسئولیت ها و وظایف افراد از طریق شرح شغلها و تعریف واضح نقش افراد که امکان سنجش عملکرد فردی را فراهم می‌آورد و (۳) اجرای استراتژی مقتضی و بهبود افراد. استراتژی پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از این که رفتارها و عملکرد موثر کارکنان در تحقق اهداف تجاری شرکت مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کند (آرمسترانگ، ۲۷۱: ۱۳۸۱).

۳. زیرسیستم روابط با کارکنان:

زیرسیستم روابط با کارکنان عبارت است از زیرسیستمی که به آن دسته از فعالیت‌های استراتژیک مدیریت مربوط می‌شود که با تدوین، اعمال و نظارت بر، قراردادهای روانشناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت می‌کند و بدین گونه به محیط کار فیزیکی و مبنای هنجاری سازمان (یعنی فرهنگ) که کمتر قابل لمس است شکل می‌دهد (بامبرگر و مشولم، ۱۸۲: ۱۳۸۴).
به طور کلی مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهشی

۳. روش انجام پژوهش

تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی می‌باشد که از نظر نوع داده یک تحقیق پیمایشی و بر حسب هدفی که دارد جزو تحقیقات کاربردی به حساب می‌آید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات بهره‌گیری شد. این پرسشنامه شامل ۴۳ سوال می‌باشد. بخش اول که از ۱۹ سوال تشکیل شده است تعهد سازمانی کارکنان دفاتر مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی را با استفاده از مقیاس آلن و میر می‌سنجد، بخش دوم پرسشنامه خود از سه قسمت تشکیل شده است، در قسمت اول نگرش کارکنان دفاتر مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی در مورد مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه زیرسیستم تأمین مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، که خود از ۹ سوال (از سوال ۲۰ تا ۲۸) تشکیل شده است. قسمت دوم در مورد نگرش کارکنان در مورد زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش می‌باشد که از ۸ سوال (از سوال ۲۹ تا ۳۶) تشکیل شده است، و در نهایت قسمت سوم آن که در مورد دیدگاه کارکنان درباره زیرسیستم روابط با کارکنان می‌باشد که آن نیز شامل ۷ سوال (از سوال ۳۷ تا ۴۳) می‌باشد. و در نهایت بخش سوم به منظور تعیین مشخصات فردی پاسخگویان طراحی شده است. مقیاس مورد استفاده در این پژوهش مقیاس لیکرت می‌باشد که در سؤال‌های پرسشنامه لحاظ شده است. برای سنجش اعتبار بیرونی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتیجه آزمون نشان‌دهنده ضریب آلفای خوبی برای پرسشنامه بود (مقدار آن برابر با ۰/۸۶ شد). جامعه آماری در این تحقیق را کارکنان دفاتر مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی واقع در استان تهران تشکیل دادند. (کارکنان ستادی واقع در شهرستان تهران) که برابر است با ۹۶۳ نفر، از این میان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده یک نمونه ۹۱ نفری برای پاسخ‌گویی به سوالات پرسشنامه که در قالب ۴۶ سوال مطرح شده، انتخاب شدند.

۴. روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

در بسیاری از موارد داده‌ها را نمی‌توان به کمیت درآورد، برای این‌گونه موارد آزمون‌های ناپارامتری یا بدون توزیع ساخته شده که صرفاً مستلزم مفروضاتی بسیار کلی در خصوص توزیع جامعه است و لازم نیست که داده‌ها کمی باشد. اما فرض تصادفی بودن نمونه‌گیری همچنان پا بر جای است (هاراوی، ۴۰۷: ۱۳۸۴).

در این پژوهش میزان تعهد سازمانی چند گروه (افراد با سطوح مختلف رضایت از مناسب بودن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی) با هم مقایسه شده است، آزمون فرضیه‌ها از نوع آزمون‌های ناپارامتریک مربوط به k گروه مستقل می‌باشد.

البته لازم به ذکر است که برای آزمون فرضیه دوم تحقیق که از نوع فرضیه‌های توصیفی می‌باشد، از آزمون کای دو (χ^2) یک بعدی^۱ استفاده شده است. برای تعیین وجود رابطه بین متغیرها در فرضیه‌های تحقیق از آزمون کای دو، دو بعدی استفاده شده است. شاید برای تصمیم‌گیران علاوه بر شدت وابستگی دو متغیر، جهت همبستگی نیز مهم باشد. در این تحقیق ما از ضریب همبستگی گاما^۲ و نیز ضریب همبستگی d سامرز، برای نشان دادن میزان و جهت همبستگی استفاده کردیم. سامرز شکلی از شاخص گاما است که یکی از متغیرها وابسته در نظر گرفته می‌شوند و تفاوت آن با گاما تنها در این است که در مخرج آن علاوه بر زوج‌های هماهنگ و زوج‌های معکوس، زوج‌های گره خورده در متغیر مستقل هم آورده می‌شود (نوروسیس، ۱۳۸۳، ۴۲۰). همچنین از آزمون فریدمن نیز برای رتبه‌بندی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از منظر آسیب‌زایی استفاده شد و در نهایت جهت بررسی صحت نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن، آزمون علامت زوجی^۳ مورد استفاده قرار گرفت.

۵. بحث و بررسی

تحقیق حاضر شامل دو فرضیه اصلی می‌باشد که هر کدام به زیر فرضیه‌هایی تقسیم شده‌اند، محقق با استفاده از آزمون‌های اشاره شده در بخش‌های قبلی به بررسی و بحث در مورد پذیرش یا عدم پذیرش فرضیه‌های فوق پرداخته است که در زیر به نتایج این آزمون‌ها پرداخته می‌شود.

فرضیه اصلی اول:

• از نظر آماری بین دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی آنان در دفاتر مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱- نتیجه آزمون کای دو مربوط به فرضیه اصلی تحقیق

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1416.168	1224	.000

چنانچه ملاحظه می‌شود مقدار Asymp.sig در جدول آزمون χ^2 کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، پس با توجه به ارقام مندرج در جدول، با ۹۵٪ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی آنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

1 - Chi - square test
2 - Gamma correlation coefficient
3 - Sign test

فرضیه اصلی اول با توجه به سه بعد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (زیرسیستم تامین نیروی انسانی، زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش و زیرسیستم روابط با کارکنان) خود به سه فرضیه فرعی نیز تقسیم می‌شود که همانطوریکه در جدول زیر مشاهده می‌شود، نتیجه آزمون‌های انجام شده پذیرفته شدن همه فرضیه‌های تحقیق را با ۹۵٪ اطمینان نتیجه می‌دهد.

جدول ۲- نتیجه آزمون کای دو مربوط به فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی اول

نتیجه آزمون کای دو			متغیرهای مورد بررسی در فرضیه‌های فرعی
Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
738.612	576	.000	دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه زیرسیستم تامین نیروی انسانی و میزان تعهد سازمانی آنان
810.611	648	.000	دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش و میزان تعهد سازمانی
864.924	612	.000	دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه زیرسیستم روابط با کارکنان و میزان تعهد سازمانی

ضرایب همبستگی گاما و d سامرز برای متغیرهای فرضیه‌های تحقیق که از طریق آزمون χ^2 رابطه معنی‌داری بین متغیرهای آنها اثبات شد، محاسبه شده‌اند، البته در اینجا برای قضاوت باید یکی از این شاخص‌ها را مبنی قرار دهیم و از آنجایی که ضریب گاما شناخته شده و معتبرتر می‌باشد، در این تحقیق این ضریب را مبنای قضاوت خود قرار خواهیم داد. در زیر نتیجه این محاسبه‌ها را مشاهده می‌کنید:

جدول ۳- ضرایب همبستگی محاسبه شده برای فرضیه اصلی اول و فرضیه‌های فرعی مربوط به آن

نتیجه آزمون ضریب همبستگی گاما					متغیرهای مورد بررسی در فرضیه‌های تحقیق
Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.	N of Valid Cases	
.407	.077	5.253	.000	80	ضریب همبستگی بین متغیرهای فرضیه اصلی
.374	.061	6.056	.000	85	ضریب همبستگی بین متغیرهای فرضیه فرعی اول
.397	.091	4.293	.000	86	ضریب همبستگی بین متغیرهای فرضیه فرعی دوم
.320	.084	3.780	.000	81	ضریب همبستگی بین متغیرهای فرضیه فرعی سوم

همانطوریکه مشاهده می‌شود با توجه به آزمون ضریب همبستگی نتیجه می‌گیریم که ضریب همبستگی گاما در هر چهار مورد بر تاثیر دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر میزان تعهد سازمانی آنها، تاکید دارند و ضرایب همبستگی گاما بین دو متغیر به ترتیب ۰/۴۰۷، ۰/۳۷۴، ۰/۳۹۷ و ۰/۳۲۰ می‌باشد.

فرضیه اصلی دوم:

• سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اعمال شده در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، از دید کارکنان نامناسب می‌باشند.

با آزمون فرضیه دوم تحقیق در واقع به شناسایی سیاست‌های آسیب‌زای مدیریت منابع انسانی از منظر تعهد سازمانی پرداخته شده. فرضیه دوم تحقیق از نوع فرضیه‌های توصیفی می‌باشد و برای آزمون آن از آزمون کای دوی تک بعدی استفاده کردیم که نتیجه آزمون کای دو تک بعدی برای این فرضیه در جدول زیر آمده است:

جدول ۴- آزمون کای دو مربوط به فرضیه اصلی دوم

	POLICY
Chi-Square	38.293
df	35
Asymp. Sig.	.032

همانطوریکه ملاحظه می‌شود مقدار Asymp.Sig. به دست آمده برای آزمون این فرضیه کمتر از ۵ درصد می‌باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ فرضیه تحقیق پذیرفته می‌شود و به این نتیجه می‌رسیم که بین توزیع مشاهده شده و توزیع مورد انتظار تفاوت معنی‌داری وجود دارد، با مطالعه جدول فراوانی مربوط به آزمون کای دو متوجه این امر می‌شویم که امتیازات افراد گرایش به سمت پایین دارند. بنابراین با توجه به اینکه بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و میزان تعهد سازمانی از دیدگاه کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد می‌توان به این نتیجه رسید که به طور کلی از دید کارکنان سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مناسب نبوده و به عنوان یک عامل آسیب‌زا برای میزان تعهد سازمانی کارکنان به حساب می‌آید.

نتیجه آزمون کای دوی تک بعدی برای هر کدام از فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی دوم نیز به تایید همه فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی دوم می‌پردازد.

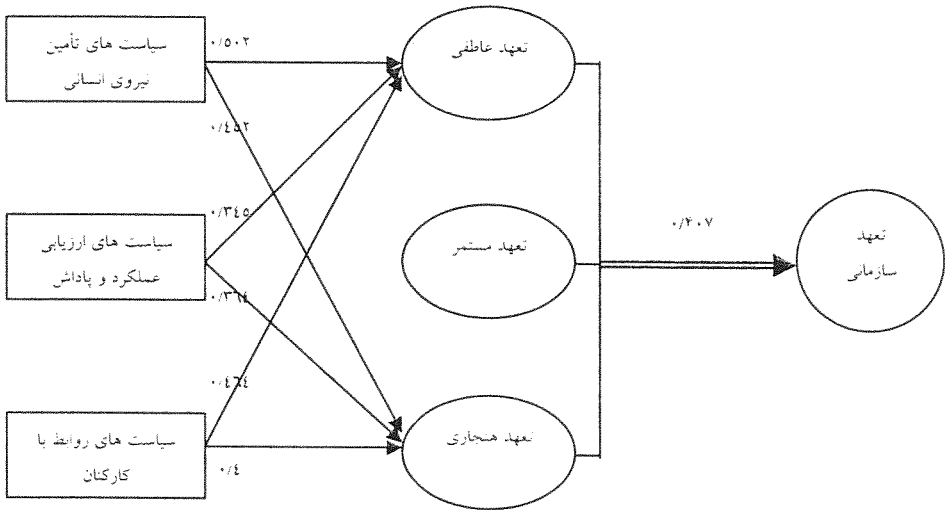
جدول ۵- نتیجه آزمون کای دو مربوط به فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی دوم

نتیجه آزمون کای دوی تک بعدی			متغیر مورد بررسی
Chi-Square	df	Asymp. Sig.	
40.989	16	.001	مناسب نبودن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اعمال شده در قالب زیرسیستم تامین نیروی انسانی، از دید کارکنان
81.573	18	.000	مناسب نبودن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اعمال شده در قالب زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، از دید کارکنان
40.989	16	.001	مناسب نبودن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اعمال شده در قالب زیرسیستم روابط با کارکنان، از دید کارکنان

۶. نتایج تحقیق

بر اساس یافته‌های آماری و نتایج آزمون‌های انجام شده فرضیه اول تحقیق پذیرفته شد، و با استفاده از آزمون کای دو، دو بعدی وجود رابطه بین دیدگاه کارکنان نسبت به مناسبیت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اعمال شده در قالب زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی آنان با اطمینان ۹۵٪ ثابت شد و با بررسی ضریب همبستگی گاما و دی سامرز

نشان داده شد که مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در قالب سه زیر سیستم تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان از دید آنان به صورت مستقیم (که میزان و علامت این ضریب در شکل زیر نشان داده شده است) بر میزان تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان و در نتیجه تعهد سازمانی آنان تاثیر می‌گذارد. قابل ذکر است که در این تحقیق رابطه معنی‌داری بین میزان تعهد مستمر و دیدگاه کارکنان نسبت به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تایید نشد. در شکل زیر به نتیجه این آزمون‌ها به صورت خلاصه آورده شده است:



شکل ۲- رابطه بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی از دید کارکنان

سرانجام با انجام آزمون کای دوی تک بعدی به ارزیابی کارکنان از مناسبت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و همبستگی آن با میزان تعهد سازمانی، و به بررسی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و مشخص کردن مشکلات و نقاط آسیب‌زای این سیاست‌ها بر تعهد سازمانی، از دیدگاه کارکنان پرداخته شد. نتایج آزمون کای دو تک‌بعدی نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی نامناسب اعمال شده در قالب زیرسیستم تامین نیروی انسانی جزو عوامل آسیب‌زا بر میزان تعهد سازمانی کارکنان به حساب می‌آیند. که می‌توان از جمله این سیاست‌های تامین آسیب‌زا به عدم واقع‌گرایی در فلسفه و پیام تامین، استانداردهای پایین استخدام، احساس وجود نابرابری در روش‌های تامین، توجه اندک به توسعه و آموزش کارکنان، امنیت شغلی پایین، عدم نقل و انتقال داخلی بر اساس شایستگی و عادلانه نبودن رویه‌های ارتقاء، اشاره کرد. همچنین نتایج آزمون کای دو تک بعدی نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اعمال شده در قالب زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش نامناسب نیز جزو عوامل آسیب‌زا بر میزان تعهد

سازمانی کارکنان به حساب می‌آیند که عدم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم تاکید بر پاداش‌های معنوی، احساس نابرابری داخلی، ارزیابی کوتاه مدت عملکرد کارکنان، عدم رعایت عدالت در گردآوری داده‌ها و ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد کارکنان صرفاً توسط سرپرستان قابل بحث و بررسی می‌باشند و در نهایت نتایج تحقیق نشان می‌دهند که اجرای نادرست سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه زیرسیستم روابط با کارکنان یک عامل آسیب‌زا برای تعهد سازمانی آنان به حساب می‌آیند که از جمله این سیاست‌ها می‌توان به عدم تشویق کار گروهی، مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، ضعف در برنامه‌های کمک به خانواده کارکنان، ضعف در برنامه‌های کمک به خود کارکنان، عدم استفاده از شیوه‌های غیر رسمی و غیر اتحادیه‌ای برای حل اختلاف بین کارکنان شرکت و برخورد نامناسب مدیران شرکت با کارکنان و زبردستان خود اشاره نمود.

و بالاخره نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین ابعاد مختلف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از نظر آسیب‌رسانی برای تعهد سازمانی کارکنان وجود ندارد، و اهمیت هر سه تقریباً یکسان می‌باشد. همچنین آزمون علامت نیز نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن را مورد تأیید قرار داد.

۷. پیشنهادات

با توجه به نتایج آزمون‌های به عمل آمده مشخص شد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱) آن‌ها را به عنوان سیاست‌هایی معرفی کرده‌اند که سازمان‌هایی که از استراتژی مدیریت منابع انسانی متعهدانه پیروی می‌کنند، این سیاست‌ها را به کار می‌گیرند، و مبنای کار ما در این تحقیق بودند، بر میزان تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مستقیم می‌گذارند، این سیاست‌ها عبارتند از: واقع‌گرایی در فلسفه و پیام تأمین، گستره تلاش‌های تأمین محدود، ارتقاء از درون سازمان، تأکید بر روش‌های غیر رسمی تأمین، توجه به توانایی بالقوه افراد در هنگام استخدام به جای توانایی موجود، رعایت اصل برابری در روش‌های تأمین، توجه وسیع به توسعه و آموزش، تأکید بر امنیت شغلی و نقل و انتقال داخلی بر اساس شایستگی و عادلانه بودن رویه‌های ارتقاء در زیرسیستم تأمین، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تأکید بر پاداش‌های معنوی، رعایت برابری داخلی، رعایت برابری خارجی، رعایت برابری کارکنان، ارزیابی بلندمدت، رعایت عدالت در گردآوری داده‌ها و ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه در زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش و رفتار مناسب مدیران با کارکنان، تشویق کار گروهی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، برنامه‌های کمک به خانواده کارکنان، برنامه‌های کمک به کارکنان، روش‌های غیررسمی حل اختلاف و شرح وظایف انعطاف‌پذیر در زیرسیستم روابط با کارکنان. کوتاهی در اجرای هر کدام از این سیاست‌ها می‌تواند به عنوان یک عامل آسیب‌زا برای تعهد سازمانی کارکنان محسوب گردد، در واقع ما در آزمون فرضیه دوم تحقیق به ارزیابی مناسبیت این سیاست‌ها از دید کارکنان پرداختیم و نقاط آسیب‌زای این سیاست‌ها را مشخص

نموده و در انتها راه‌کارهایی برای مسئولین شرکت ارایه شد. لازم به ذکر است که در اینجا به جهت رعایت اصل امانت‌داری در انجام تحقیق نتایجی که مخصوص شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است، ذکر نمی‌گردند.

۸. پیشنهاد به محققان آتی

تعهد سازمانی مسأله‌ایست که به ویژه در کشور ما جای زیادی برای کار کردن دارد، لذا محققان می‌توانند به بررسی این موضوع در سازمان‌های کشورمان بپردازند، در این زمینه می‌توان به

♦ رابطه تعهد سازمانی با فرهنگ،

♦ رابطه تعهد سازمانی با سبک‌های رهبری،

♦ رابطه تعهد سازمانی با جنسیت، یا سطح خانوادگی و ...

اشاره کرد که می‌تواند توسط محققان آتی به عنوان موضوعی برای تحقیق انتخاب شود.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- آرمسترانگ مایکل، (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۳)، فلسفه علم و روش‌شناسی تحقیق، جزوه کلاسی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بامبرگر پیتر و ایلن مشولم، (۱۳۸۴)، تدوین، اجرا، آثار استراتژی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- رابینز، استانی، کومار وینی و رامزی کوتران، (۱۳۸۱)، آسیب‌شناسی پایه (عمومی)، ترجمه خسرو سبحانین، عبدالحسین ستوده‌نیا و آرش اخگری، زیر نظر مسلم بهادری، چاپ هفتم، تهران، انتشارات نسل فردا.
- رابینز، استیفن پی، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، جلد اول، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- مولایی، ناصر، (۱۳۷۸)، پژوهش پیرامون عوامل موثر بر تعهد سازمانی (کارکنان شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب (اهواز))، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- هاراوی، جان، (۱۳۸۴)، درآمدی بر روش‌های آماری (کاربرد آمار در پژوهش)، ترجمه لینا ملکیمان تقی برومندزاده، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هدریک، تری ای، لئونارد بیک من و دبرا جی. رگ، (۱۳۷۸)، تحقیق کاربردی راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (۱۳۸۳)، مبانی نظری و مستندات برنامه چهارم توسعه.

منابع انگلیسی

- Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1990), *the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, *journal of occupational psychology*, vol.63, pp. 1-18
- Baruch, Y. (1998). *The rise and fall of organizational commitment*. *Human Systems Management*, 17(2), pp. 135-144.
- Becker, T.E. (1992), *Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?* *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, pp. 232-244.

- Becker, B., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996). *Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. Academy of management journal*, vol. 39, no. 2, pp. 464-482.
- Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002). *The relationship between human resource management strategies and organizational commitment, Innovative Higher Education*, vol.26, no.3, pp. 175-193.
- Dixon, M.A. (2002). *The relationship between human resource management and organizational effectiveness in non-profit sport organizations: a multi-level approach*. PhD Dissertation of Ohio State University.
- Fletcher, C. & Williams, R.W. (1996). *Performance management, job satisfaction and organizational commitment, British Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 169-179.
- Gibb, S. (2001), *The state of human resource management: evidence from employees views of HRM systems and staff, Employee relations*, vol. 23, No. 4, pp. 318-336.
- Gilbert, J.A & Ivancevich, J.M. (1999). *A re-examination of organizational commitment, Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 14, no.3, pp.385-397.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004), *Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resource management practices and organizational trust*, PhD Dissertation, university of Pretoria's
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). *Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 152-156.
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Laryssa, T. (1998). *Commitment in a changing world of work. Canadian Psychology*, Vol. 39, Iss. ½, pg. 82.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), *Commitment to organizations and occupations: Extention and test of a three-component conceptualization, Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.

- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001), *commitment in the workplace: Toward a general model*. **Human Resource Management Review**, Vol. 11, pp. 299-326.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). *HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model*. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol. 17, No. 4, pp. 319-331.
- Mowday, R.T. (1998) *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. **Human Resource management review**, 8(4), pp. 387-401.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*, **Journal of Vocational Behavior**, vol. 14, pp. 224-247.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. & Beukhof, G. (1998). *Employee commitment in changing organizations: an exploration*. **Journal of European Industrial Training**, vol. 22, no. 6, pp. 243-248.
- Raju, P.M. & Srivastava, R.C. (1994). *Factors contributing to commitment to the teaching profession*. **International Journal of Educational Management**, 8(5), pp.7-13.
- Somers, M.J. & Birnbaum, D. (1998). *Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts*. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 19, pp. 621-634.

