

# طراحی مدلی برای شناسایی عوامل نرم سازمانی: پژوهشی در شرکت نفت ایران\*

حسین صفری\*

## چکیده

طبق نظریات موجود در ادبیات سازمان، توان رقابتی شرکت‌ها وابسته به دو دسته عوامل نرم و سخت است. عوامل سخت معادل با مسایل تولید، فروش و مالی است که تا ۳۰ سال پیش مبنای اصلی تحلیل عملکرد شرکت‌ها بود. عوامل نرم به آن دسته از عوامل اطلاق می‌شود که در سازمان مشهود نیست، اما معادل روح سازمان است و بر عملکرد آن تأثیر دارد. یکی از اصلی‌ترین عوامل نرم، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی معادل تعلق خاطر کارکنان به کار در سازمان و بالعکس می‌باشد. بنابراین این عامل اصلی خود می‌تواند مواردی را از قبیل سبک رهبری رهبران، فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری کارکنان، رضایت آنان از کار در سازمان و ... در برگیرد. در این مقاله سعی شده است که این عامل مهم در یکی از شرکت‌های زیرمجموعه شرکت نفت ایران مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین داده‌های مورد نیاز بر مبنای پرسشنامه گردآوری شده و با استفاده از تحلیل عاملی، مدل‌سازی معادلات ساختار یافته و مدل‌سازی شبکه‌های بی‌زین مورد تحلیل قرار گرفته است. در پایان چهار عامل سازمانی، شغلی، فردی و فراسازمانی به عنوان عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان شناسایی شده است.

مفاهیم کلیدی: تعهد سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل غیرسازمانی، عوامل شغلی و عوامل فردی

---

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در گذشته کارکنان بر این باور بودند که سازمان در ازای حقوق و پاداش سخاوتمندانه‌ای که به ازای کار آنها پرداخت می‌کند انتظار دارد آنها کوشش لازم را به عمل آورند و نسبت به سازمان وفادار باقی بمانند. ولی از سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰ سازمان‌ها در واکنش نسبت به رقابت جهانی درصدد برآمدند تا به مسائل مختلفی از جمله امنیت شغلی، سابقه خدمت و دادن پاداش یا جایزه توجه چندانی نکنند. هر چند این عدم توجه منجر به افزایش کارایی در کوتاه‌مدت شد اما این تغییرات باعث شد که عوامل نرم سازمانی در سازمان‌ها تضعیف شود و اثرات سنگینی را در بلندمدت بر بهره‌وری سازمان‌ها داشته باشد.

عوامل نرم سازمانی شامل موارد مختلفی می‌باشد. در این مقاله سه دسته عوامل شغلی، سازمانی و فردی به عنوان عوامل نرم سازمانی در نظر گرفته شده است. تعهد سازمانی نیز که یکی از اصلی‌ترین عوامل نرم سازمانی به شمار می‌رود به عنوان متغیر وابسته و اثرپذیر از عوامل سه‌گانه فوق در نظر گرفته شده است. بنابراین در این مقاله بر تعهد سازمانی به عنوان یکی از عوامل نرم سازمانی و شناسایی عوامل موثر بر آن تأکید شده است. لذا هدف اصلی این مقاله تبیین یک مدل جهت بررسی تعهد سازمانی است. در ادامه علاوه بر ارائه ادبیات موضوع، اهداف، سؤالات تحقیق و روش تحقیق، مدل مفهومی اولیه ارائه شده و پس از اخذ نظر جمعی از خبرگان مدل مورد نظر با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاریافته و شبکه‌های بی‌زین مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است.

## ادبیات مرتبط با عوامل نرم سازمانی

در مطالعات رفتار سازمانی، نگرش‌های مربوط به کار همواره مورد بررسی قرار گرفته است. در بیشتر این مطالعات ارتباط سه نگرش وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بررسی شده است. با افزایش سرعت و معیار تغییر در سازمان‌ها، مدیران دائماً در جستجوی شیوه‌هایی برای ایجاد تعهد بیشتر کارکنان و مزیت‌های رقابتی هستند (لوک و کروفورد، ۲۰۰۱). مفهوم تعهد سازمانی اولین بار در سال ۱۹۶۱ توسط اتریونی ارائه شد که به صورت پذیرش کلی سازمان توسط کارمند، توصیف شده است.

تعهد سازمانی نیرویی الزام‌آور و باثبات روانشناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمان، پیوند می‌دهد (توماس، نگلی، باتر، ون دنبرگ، دجوی و

ویلسون، ۲۰۰۶). تعهد سازمانی به عنوان نگرشی که برای سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، مطرح شده است. این نگرش به وابستگی افراد به سازمان اشاره دارد (می‌یر و لین، ۲۰۰۱). تعهد به چندین نگرش و رفتار مفید برای سازمان همچون رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> و کاهش غیبت و جابجایی منتج می‌شود (ون‌وورن، منو و سیدل، ۲۰۰۷). کانتر<sup>۲</sup> تعهد را میل به نقش‌آفرینی اجتماعی و صرف انرژی و وفاداری به سیستم‌های اجتماعی و وابستگی سیستم‌های شخصیتی به روابط اجتماعی که به صورت خودبیانی<sup>۴</sup> نگریسته می‌شود، تعریف کرده است (نیل و مک آردل، ۲۰۰۷).

مدل ارائه شده توسط آلن و می‌یر (۱۹۹۵)، ادعا می‌کند که تعهد سازمانی دارای سه جزء اصلی به نام‌های هنجاری<sup>۵</sup>، مستمر<sup>۶</sup> و عاطفی<sup>۷</sup> است. طبق تعریف آنان، جزء عاطفی بیشتر به تعلق احساسی (هیجانی) کارکنان، تعیین هویت و درگیری با سازمان اشاره دارد. جزء مستمر به تعهد بر اساس هزینه‌هایی که کارمند با ترک سازمان متحمل می‌شود اشاره دارد. جزء هنجاری به احساس کارمند به التزام برای ماندن با سازمان اشاره دارد (لوک و کروفورد، ۲۰۰۱). طبق نظر آلن و می‌یر، تعهد کارکنان می‌تواند نشان‌دهنده ترکیبات متفاوتی از مطلوبیت<sup>۸</sup> (عاطفی)، التزام<sup>۹</sup> (هنجاری) و هزینه درک شده<sup>۱۰</sup> (مستمر) باشد. همچنین گروهی از محققان عنوان کردند که تعهد سازمانی سه جزء اساسی دارد: تعیین هویت<sup>۱۱</sup>، درگیری<sup>۱۲</sup>، و وفاداری<sup>۱۳</sup> (لاباتمدین، اندری لاتین و گاستینین، ۲۰۰۷).

به طور دقیق‌تر تعهد عاطفی اشاره به وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت آنها به وسیله سازمان دارد. کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی به واسطه تمایل به سازمان، به فعالیت در آن ادامه می‌دهند (اشکان‌سی، ۲۰۰۷). آبورزن<sup>۱۴</sup> و همکاران وی نیز در جریان مطالعه خود دریافتند که تعهد احساسی (تعهدی که بر اساس پذیرش ارزش‌ها، عقاید و اعتقادات سازمان قرار دارد، به‌ویژه تعهد درونی شده) تأثیر شگرفی در انجام و ارائه خدمات خواهد داشت. همچنین این نوع تعهد تأثیر عمیقی بر پذیرش تغییرات سازمانی از جانب کارکنان خواهد داشت (بنت، ۲۰۰۲). تعهد مستمر به آگاهی از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان اشاره دارد. کارکنانی که در ابتدای کار به سازمان ارتباط می‌یابند، براساس تعهد مستمر در سازمان می‌مانند، زیرا آنها نیاز دارند که این کار را انجام دهند. تعهد هنجاری، احساس تعهد اشتغال مستمر را نشان می‌دهند. کارکنان دارای سطح بالای تعهد هنجاری، احساس می‌کنند که باید (وظیفه اخلاقی) در سازمان باقی بمانند (اشکان‌سی، ۲۰۰۷). مصداق عینی تعهد هنجاری و ارزشی را می‌توان در موسسات داوطلبانه<sup>۱۵</sup>، باشگاه‌های ورزشی و کلیساها یافت.

در این گونه سازمان‌ها کارکنان باورها، اعتقادات و ارزش‌هایی را پذیرفته‌اند که مورد قبول سازمان هم می‌باشد و خود را ملزم می‌دانند که مشتاقانه در مسیر تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان فعالیت نمایند.

عوامل مختلف تأثیرگذار بر تعهد به ترتیب زیر است:

- ویژگی‌های شخصی: مهمترین عامل شخصی، میزان تعلق و دلبستگی بالقوه‌ای است که کارکنان در اولین روز کاری خود به سازمان می‌آورند. از جمله ویژگی‌های شخصی می‌توان به برخورد روز اول استخدام، جنسیت، سن و تحصیلات اشاره کرد (چن، سیلواسترون و هانگ، ۲۰۰۶). در مطالعات انجل و پری و نیز تحقیقات ماتیو<sup>۱۶</sup>، گروسکی<sup>۱۷</sup>، اوی پارکر<sup>۱۸</sup>، می‌یر و آن ناتالیج و انگل و پری<sup>۱۹</sup> و ... مشخص شد که به طور کلی زنان متعهدتر از مردان هستند. در کنار جنسیت، پژوهشگران اظهار می‌کنند که با بالا رفتن سابقه خدمت و طولانی شدن مدت خدمت کارکنان در سازمان، نوعی علاقه و دلبستگی به سازمان پیدا می‌کنند. علاوه بر این بیشتر مطالعات مربوط به حوزه تعهد سازمانی تحصیلات پایین کارکنان را با تعهد قوی به سازمان ربط می‌دهند (آکروید و دیگران، ۲۰۰۹).

- ویژگی‌های شغلی<sup>۲۰</sup>: عواملی همچون گستره شغل، استقلال و خودمختاری در کار، چالشی بودن شغل که به دور از تکرار و یکنواختی باشد و اهمیت و معنی‌دار بودن شغل تعهد سازمانی را افزایش می‌دهند (استیبر، شفیگر و لنگ، ۲۰۰۸). بر اساس تحقیقات انجام شده، در کارهای چالشی‌تر، پویایی بیشتر قابل ملاحظه است و تعهد به کار نیز افزایش می‌یابد.

- رضایت شغلی<sup>۲۱</sup>: رضایت شغلی موجب تعهد سازمانی می‌شود. افراد به خاطر اینکه از شغل رضایت دارند به سازمان متعهد می‌گردند (چویی و فان تانگ، ۲۰۰۹).

- تجربیات کاری<sup>۲۲</sup>: تجربیات کاری عامل مؤثری بر جامعه‌پذیری کارکنان است و از این‌رو بر میزان تعلق و دلبستگی کارکنان به سازمان نیز اثر می‌گذارد (لو، چانگ و وو، ۲۰۰۷).

- ویژگی‌های سازمانی<sup>۲۳</sup>: استونر<sup>۲۴</sup> و همکارانش در سال ۱۹۷۸ به بررسی رابطه بین اندازه سازمانی، حضور اتحادیه، حیطه نظارت و تمرکز اختیار پرداخت. ولی هیچ‌گونه رابطه معنی‌داری مورد تأیید قرار نگرفت. متعاقباً موریس و استیرز این مطالعه را دنبال نمودند و در بررسی آنها، رابطه بین رسمیت، وابستگی ساختاری و عدم تمرکز با تعهد سازمانی نامرتبط شناخته شدند. همچنین کری و همکاران با بررسی عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی، متغیرهای مربوط به ادارک فرد از ساختار سازمانی را به همراه ویژگی‌های فردی و محیطی مورد مطالعه قرار دادند. در خصوص متغیرهای سازمانی اثرگذار بر تعهد سازمانی، آن‌ها به

تمرکز تکراری بودن کار، ارتباطات مناسب، اندازه سازمان، حقوق، فرصت‌های ارتقا، عادلانه بودن توزیع و سازگاری افراد در واحدهای درون سازمان پرداختند. در بررسی نهایی، یافته‌های آن‌ها وجود همبستگی قوی و مثبت بین توزیع عادلانه پاداش‌ها و تعهد سازمانی را تأیید نمودند. همچنین آنها دریافتند که یکنواختی کار با تعهد سازمانی رابطه معکوس دارد (دیویس، گرین و رید، ۲۰۰۹).

• سبک مدیریت<sup>۲۵</sup>: تأثیر سبک مدیریت بر نگرش‌های کارکنان به مطالعات هاثورن بر می‌گردد. در حقیقت این نگرش که مدیران مشارکتی آزادنگر هستند و بازخور مثبت می‌دهند، سطوح بالاتری از تعهد را در میان کارکنان ایجاد خواهد کرد. تئوری پردازان نامی چون لیکرت و مک‌گریکور از این نکته که سبک مدیریت بر تعهد سازمانی اثر می‌گذارد حمایت کرده‌اند (کالبرس و کنکر، ۲۰۰۷).

• جو سازمانی: در ادبیات مدیریت تعاریف زیادی از جو سازمانی مطرح شده است. واژه جو سازمانی به مجموع ویژگی‌های قابل سنجش محیط کاری اشاره دارد که مستقیم یا غیر مستقیم توسط افرادی که در این محیط کاری زندگی می‌کنند تعبیر می‌شود و انگیزش و رفتار آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد (هافستد، ۱۹۹۸). مطالعات انجام شده در ایالات متحده نشان داده است که جو مثبت، احساس دلگرمی، حمایت، هویت شغلی با سطوح بالای تعهد سازمانی ربط داده می‌شوند. هنگامی که افراد احساس می‌کنند که در وضعیت مطلوب و مناسب‌تری قرار دارند تعهد آنان به سازمان افزایش می‌یابد (لو و همکاران، ۲۰۰۷).

• هنجارها و ارزش‌های سازمان: بوکانان (۱۹۷۹) اعتقاد دارد که تعهد سازمانی بخشی از شبکه ضمنی هنجارها، ارزش‌ها و باورهایی است که فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد و از اعضای سازمان انتظار می‌رود که تبعیت از سازمان را بپذیرند. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها انتظار دارد که متعهد باشند، در مقایسه با کارکنانی که چنین انتظاراتی برای آن‌ها روشن نیست، تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند (آکروید و همکاران، ۲۰۰۹).

• سرمایه‌گذاری‌های کارکنان در سازمان: سرمایه‌گذاری‌های کارکنان در قالب زمان و انرژی که آنها در سازمان صرف می‌کنند، باعث می‌شود که وفاداری و تعهد آنها به سازمان بیشتر شود. کارکنانی که مدت طولانی در یک سازمان می‌مانند، مهارت‌ها و تجربیاتی کسب می‌کنند که ممکن است قابل انتقال به سازمان دیگر نباشد. در نتیجه برای آن‌ها مقرون به صرفه نیست که سازمان را ترک نمایند (چویی و فان تانگ، ۲۰۰۹).

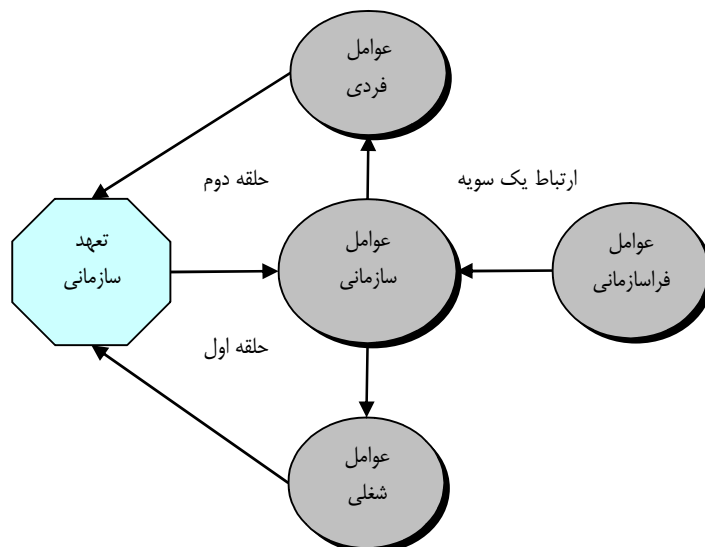
• فرصت‌های شغلی جایگزین<sup>۲۶</sup>: آلن ناتالیج و می‌یر در بررسی عوامل مؤثر بر تعهد مستمر کارکنان به سازمان، اظهار داشتند که کارکنانی که امکان جایگزینی شغل دیگر برای آنها کم است تعهد بیشتری به سازمان دارند (آکروید، لگ، جاکوسکی و آدامز، ۲۰۰۹). علاوه بر این مارچ و سایمون<sup>۲۷</sup> عوامل دیگری را از جمله مشارکت کارکنان در سازمان<sup>۲۸</sup>، پایگاه اجتماعی<sup>۲۹</sup>، دلبستگی شغلی<sup>۳۰</sup> و ابهام در نقش<sup>۳۱</sup> به عنوان عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی بر می‌شمارد. بررسی‌های می‌یر و اسپورمن (۱۹۹۸) نیز عوامل فوق را مورد تأیید قرار داده‌اند. هر چه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان بیشتر باشد و کار و خدمت آنها در سازمان از اعتبار بالایی نزد مردم برخوردار باشد، تعهد ارزشی بیشتر می‌شود. همچنین هر چه دلبستگی کارکنان به شغل بیشتر باشد و انتظارات شغلی برای آنها روشن‌تر باشد، بر تعهد ارزشی آنان تاثیر مثبت می‌گذارد.

با توجه به بررسی که در تحقیقات پیشین به ترتیب فوق صورت گرفت، در این مقاله چهار عامل مؤثر بر تعهد سازمانی شناسایی شده است. در حقیقت عوامل متعدد فوق در قالب چهار عامل اصلی دسته‌بندی شدند که عبارتند از عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فرا سازمانی و عوامل شغلی. این عوامل به صورت مستقیم یا غیر مستقیم بر تعهد سازمانی اثرگذار هستند. شیوه اثرگذاری این عوامل بر یکدیگر به ترتیب زیر است.

حلقه اول: در این حلقه دو عامل سازمانی و شغلی با تعهد ارتباط مستقیم و غیر مستقیم دارند. به طور کلی عوامل سازمانی باعث تهییج عوامل شغلی هستند. اگر سبک رهبری، ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، شیوه استخدام، سیستم ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت، رفاه کارکنان و سیستم انگیزشی در وضعیت مطلوبی قرار داشته باشند، رضایتمندی شغلی ایجاد می‌شود، تنش شغلی به حداقل می‌رسد، هویت، استقلال، بازخورد و حیطه شغلی افزایش و انتظارات کاهش می‌یابد. در حقیقت اگر عوامل سازمانی به صورت بهینه عمل کنند، عوامل شغلی نیز در وضعیت ایده‌آلی قرار می‌گیرند. نتیجه این ارتباط، ایجاد هر سه نوع تعهد عاطفی، هنجاری یا ارزشی و مستمر خواهد شد. ایجاد تعهد در سازمان، مجدداً خود عامل مثبتی به منظور ارتقا و بهبود عوامل سازمانی خواهد شد. این حلقه می‌تواند حلقه بازخورد مثبت یا منفی باشد، یعنی عکس تحلیل فوق می‌تواند اتفاق بیافتد. بنابراین می‌توان گفت که فرضیات مرتبط با این حلقه به ترتیب زیر است:

- فرضیه اول: عوامل سازمانی بر عوامل شغلی اثر مستقیم دارد.
- فرضیه دوم: عوامل شغلی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم دارد.

- فرضیه سوم: تعهد سازمانی بر عوامل سازمانی اثر مستقیم دارد.  
حلقه دوم: در این حلقه ارتباط دو عامل سازمانی و فردی با تعهد مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این حلقه عوامل سازمانی باعث تهییج عوامل فردی نیز هستند. اگر عوامل سازمانی در وضعیت مناسبی قرار داشته باشند، کارکنان تجربه خوبی کسب می‌کنند و به صورت منطقی می‌توانند انواع تعهد را در خود ارتقا دهند. در حقیقت نیروهایی که تجربه بالا و سابقه بیشتری در سازمان دارند، علاوه بر تعهد عقلایی باید تعهد عاطفی و ارزشی نیز داشته باشند. این امر در صورتی امکان‌پذیر است که در طول زمان، عوامل سازمان به شیوه منطقی انواع تعهد را ایجاد کرده باشد. مجدداً ایجاد تعهد سازمانی بیشتر نیز منجر به بهبود وضعیت عوامل سازمانی می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که فرضیات مرتبط با این حلقه به ترتیب زیر است:
- فرضیه چهارم: عوامل سازمانی بر عوامل فردی اثر مستقیم دارد.
- فرضیه پنجم: عوامل فردی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم دارد.  
ارتباط یک سویه: در این قسمت ارتباط بین عوامل فراسازمانی و سازمانی با تعهد سازمانی بررسی می‌شود. عوامل فراسازمانی می‌توانند منجر به تضعیف یا تقویت عوامل سازمانی گردند. در مقام مقایسه، اگر عملکرد سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها بهتر باشد، اثرپذیری از بیرون کمتر است و برعکس اگر عملکرد سایر سازمان‌ها از سازمان فعلی بهتر باشد، نیروی منفی تضعیف‌کننده وارد سازمان می‌شود. در آن صورت این انرژی پس از اثرگذاری بر عوامل شغلی و فردی، منجر به افزایش یا کاهش تعهد سازمانی خواهد شد. در نهایت آخرین فرضیه تحقیقی که می‌توان مطرح نمود به ترتیب زیر است:
- فرضیه ششم: عوامل فراسازمانی بر عوامل سازمانی اثر مستقیم دارد.  
بنابراین با توجه به استدلال فوق و فرضیات تعریف شده، مدل مفهومی موردنظر این مقاله به ترتیب نمودار زیر می‌باشد. این نمودار، هر سه جریان فوق را در خود پوشش داده است. ذکر این نکته ضروری است که چون مدل مورد بررسی مربوط به سازمان‌های عمومی است، لذا این مدل مفهومی در خصوص سازمان‌های رهبر مد نظر نیست.



شکل ۱- مدل مفهومی مرتبط با عوامل نرم سازمانی

### روش تحقیق

در تحقیقاتی که هدفشان آزمودن مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست از مدل‌های علی استفاده می‌شود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۰). در پژوهش حاضر نیز هدف دستیابی به مدلی از روابط علی بین متغیرهای تحقیق است. بنابراین روش مدل‌سازی علی به کار رفته است. همان طور که اندرسون و واستاگ (۲۰۰۴) اشاره نموده‌اند دلیل اصلی به کارگیری روش مدل‌سازی علی توانایی آن در ترکیب اطلاعات علت و معلول بر مبنای تئوری با داده‌های آماری برای ارزیابی کمی روابط میان متغیرهای مورد مطالعه است. طبق ادبیات موجود در خصوص مدل‌سازی علی، دو روش اصلی مدل‌سازی معادلات ساختاریافته و شبکه‌های بی‌زین معرفی شده است. در این مقاله از هر دو روش استفاده شده است. دلیل استفاده از هر دو روش، از یک طرف مقایسه نتایج آنها با یکدیگر و از طرف دیگر ایجاد اطمینان بیشتر از دقت در مدل‌سازی صورت گرفته است.

مراحل این تحقیق شامل دو قسمت اصلی است. در قسمت نخست، متغیرهای استخراج شده از ادبیات موضوع با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، عامل‌بندی می‌شوند. سپس در قسمت دوم در مورد تأیید مدل پیشنهادی با استفاده از دو تکنیک مدل‌سازی معادلات



ساختاریافته و همچنین شبکه‌های بی‌زین بررسی‌های لازم صورت خواهد گرفت. برای بکارگیری تکنیک‌های مدلسازی علی، در این تحقیق از داده‌های استخراج شده از ۲۳۷ پرسشنامه (روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای) استفاده شده است. در مرحله مطالعه پیش‌مقدماتی<sup>۳۲</sup> برای دستیابی به روایی محتوای لازم، گویه‌ها در اختیار متخصصین دانشگاهی و نفت قرار گرفت تا از دید فصاحت لازم بررسی شود. رویه طبقه‌بندی پرسش‌ها برای ارزیابی مقدماتی روایی و پایایی سازه به کار می‌رود که فرایندی تکرار شونده است و در آن درجه توافق بین متخصصان (داوران) برای مربوط دانستن یک گویه به یک سازه، به عنوان مبنایی برای ارزیابی روایی سازه و بهبود پایایی سازه‌ها قرار می‌گیرد. به طور معمول برای این روش از شاخص کوهن-کاپا<sup>۳۳</sup> استفاده می‌شود (لی، سوبا-رائو، راگو-ناتان و راگو-ناتان، ۲۰۰۵). شاخص کوهن-کاپا شاخصی برای توافق است که می‌توان آن را به صورت نسبتی از داوری دانست که روی آن توافق وجود دارد و توافق تصادفی از آن حذف شده است. برای مقدار این شاخص توافق جمعی وجود ندارد. اما مطالعات متعدد نشان داده‌اند که مقدار بیش از ۰/۶۵ قابل پذیرش است. در این مقاله پس از دو بار بررسی، شاخص کوهن-کاپا به ۸۲ درصد و میزان توافق به ۸۸ درصد رسید که نشانگر سطح عالی از توافق بین داوران و نظر طراح و در نتیجه سطحی مناسب از روایی محتوا است. لازم به ذکر است که در این تحقیق، امکان گردآوری اطلاعات مربوط واحدهای سازمانی یا تیم‌ها وجود نداشت. بنابراین یک مدل برای تحلیل عوامل نرم سازمانی در کل شرکت ارائه شده است. از طرف دیگر برای دستیابی به روایی سازه<sup>۳۴</sup> از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است (اولری و ووکرکا، ۱۹۹۸). این کار در نرم‌افزار SPSS 15 انجام شده است. خروجی‌های تحلیل عاملی اکتشافی به ترتیب جدول ۱ می‌باشد.

در چارچوب نظری یا مدل مفهومی اولیه که مبتنی بر مطالعه مبانی نظری است، سازه-های اصلی تعریف شده و شاخص‌های زیرمجموعه آنها به گونه‌ای شناسایی و تعریف شده است که داده‌های گردآوری شده نیز آنها را تأیید کرده است. علاوه بر روایی سازه، روایی همگرا نیز بررسی شده است. روایی همگرا درباره درجه‌ای است که روشهای چندگانه ارزیابی یک متغیر، نتایج یکسانی را به دست می‌دهند (اولری و ووکرکا، ۱۹۹۸). برای ارزیابی روایی همگرا از ضریب بنتلر<sup>۳۵</sup> - بونت<sup>۳۶</sup> استفاده می‌شود. این ضریب برای سازه تعهد سازمانی معادل ۰/۹۰۱، عوامل سازمانی معادل ۰/۹۱، عوامل شغلی معادل ۰/۹۲، عوامل فراسازمانی معادل ۰/۹۱ و عوامل فردی معادل ۰/۹۴ است که حداقل مطلوب آن ۰/۹۰ است. پایایی<sup>۳۷</sup>

ابزار گردآوری داده‌ها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ سنجیده شده است که مقدار آن در این تحقیق برابر با ۰/۹۴۶ بوده است.

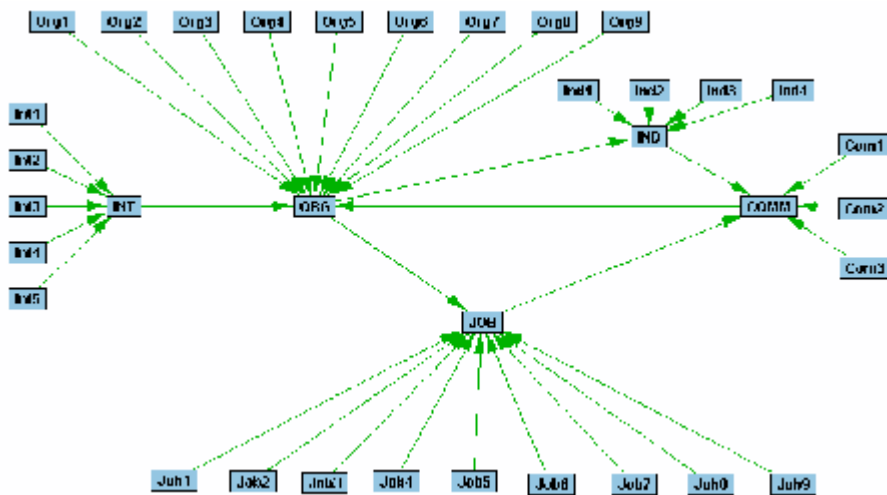
**جدول ۱ - نتایج ناشی از تحلیل عاملی اکتشافی بر روی مدل پیشنهادی به تفکیک حوزه‌ها**

| توضیحات  | تعهد سازمانی | عوامل سازمانی     | عوامل شغلی        | عوامل فردی        | عوامل فراسازمانی  |
|--|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| تعداد شاخص   | ۳            | ۸                 | ۸                 | ۴                 | ۵                 |
| تعداد متغیر زیرمجموعه                                    | ۱۴           | ۳۵                | ۲۸                | ۴                 | ۷                 |
| تعداد تکرارهای انجام تحلیل عامل                          | چهار مرتبه   | یک مرتبه          | یک مرتبه          | یک مرتبه          | یک مرتبه          |
| تعداد کفایت نمونه  | ۲۳۵          | ۲۳۷               | ۲۳۳               | ۲۳۵               | ۲۳۴               |
| آزمون KMO  | $> 0.60$     | ۰/۶۹۴             | ۰/۸۱۷             | ۰/۸۱۴             | ۰/۷۹۸             |
| سطح معناداری آزمون بارتلت                                | $< 0.05$     | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۰۰             |
| عدد اشتراکات عامل‌ها                                     | $> 0.50$     | همگی $\geq 0.590$ | همگی $\geq 0.535$ | همگی $\geq 0.533$ | همگی $\geq 0.525$ |
| تعداد عامل‌های تعیین شده                                 | ۳            | ۸                 | ۸                 | ۴                 | ۵                 |
| کل واریانس تبیین شده (%)                                 | $> 0.60$     | ۷۲/۸۶۸            | ۷۱/۹۰۴            | ۶۸/۴۳۱            | ۶۰/۲۱۲            |
| متوسط بارهای عاملی انتخاب شده در ماتریس چرخش یافته عاملی | $> 0.30$     | ۰/۶۵۲             | ۰/۶۶۸             | ۰/۴۰۹             | ۰/۶۲۴             |
| تعداد متغیرهای حذف شده                                   | ۳            | صفر               | صفر               | ۲                 | ۱                 |

## مدلسازی با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری و شبکه‌های بیزین

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه‌های اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش‌های نویدبخش در این زمینه، معادلات ساختاری<sup>۳۸</sup> یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. برای انجام مدلسازی علی با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاریافته، داده‌های اصلاح شده ناشی از تحلیل عاملی اکتشافی با نرم‌افزار LISREL 8.5 تحلیل شده است.

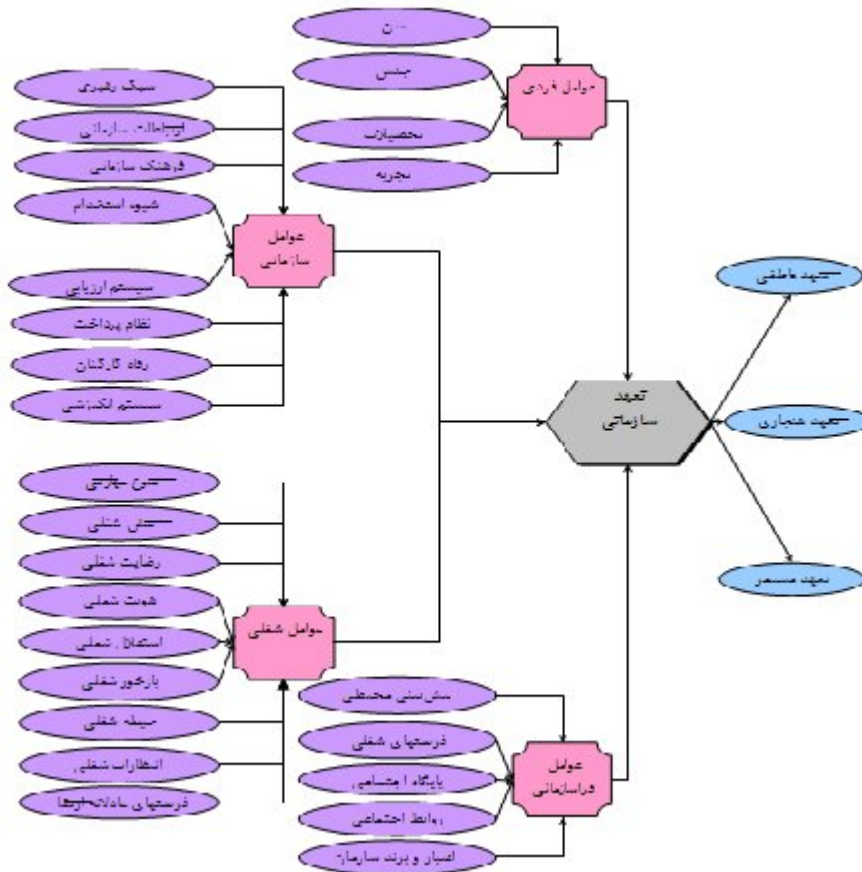
همان گونه که گفته شد، به منظور حصول اطمینان بیشتر از نتایج این تحقیق از مدلسازی شبکه‌های بیزین نیز استفاده شده است (اندرسون و لنز، ۲۰۰۱؛ اندرسون و واستاگ، ۲۰۰۴). در این قسمت نیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار 4-3-5 TETRAD تحلیل شده‌اند. برای جستجوی روابط علی میان عوامل یا سازه‌های مدل، ابتدا داده‌های خروجی فرایند تحلیل طبقه‌ای K میانگین در نرم‌افزار وارد شدند. سپس الگوریتم جستجوی PC با آلفای معادل ۰/۰۵ اجرا شد. مدل نهایی ناشی از تحلیل الگوریتم جستجوی PC در نرم‌افزار TETRAD به ترتیب شکل ۲ می‌باشد.



شکل ۲- مدل نهایی خروجی از نرم‌افزار TETRAD در خصوص تعهد سازمانی

### یافته‌ها

در این مقاله سعی شده است که مدلی برای بررسی عوامل نرم سازمانی توسعه داده شود. در این راستا سعی شد که پس از مرور مدل‌ها و نظریات مختلف در این حوزه، یک مدل مفهومی توسعه داده شود. سپس با گردآوری ۲۳۷ پرسشنامه از فعالان مختلف نظرسنجی لازم صورت گرفت. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی، مدلسازی معادلات ساختاریافته و مدلسازی شبکه‌های بیزین استفاده شده است. مدل نهایی شده به ترتیب شکل ۳ می‌باشد.



شکل ۳- مدل نهایی مرتبط با تعهد سازمانی

همانطور که گفته شد به منظور بررسی تعهد سازمانی در بین کارکنان این شرکت پرسشنامه‌ای تهیه شد و در بین کارکنان توزیع گردید. علاوه بر پرسشنامه‌های موردنظر، بیش از ۱۰۰ مصاحبه‌ی وسیع نیز با مدیران، روسا و کارکنان بخش‌های مختلف صورت گرفت. در حقیقت با استفاده از داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه‌ها، فرضیات تحقیق مورد تحلیل قرار گرفت. اما در تکمیل این تحلیل، مصاحبه‌هایی انجام شد تا بر مبنای شواهد گردآوری شده، فرضیات به شیوه مناسب‌تری تحلیل گردد. در واقع فرضیه‌ها دینامیکی نیست، چون فقط رابطه بین دو عامل را بررسی می‌کند. اما توضیحات ارائه شده در تکمیل فرضیات که ناشی از شواهد گردآوری شده در مصاحبه و مستندات شرکت است، حالت دینامیکی به آن داده است. در کل می‌توان گفت که میزان تعهد سازمانی در این شرکت در حد مطلوبی است. اما آنچه واضح است این است که این نوع تعهد از نوع تعهد مستمر است. این نوع تعهد اشاره به این موضوع دارد که تعهد کارکنان بیشتر به‌منظور فعالیت در سازمان و آن هم حضور مستمر در سازمان است. این موضوع نشان می‌دهد که کارکنان به محض استخدام در این شرکت، تمایل دارند در این سازمان بمانند. زیرا به زعم آنها هزینه‌های ترک این شرکت برای آنها زیاد است. فرآیند سخت استخدام، فقدان سایر فرصت‌های شغلی با توجه به وضعیت اشتغال در کشور، حقوق و مزایای مکفی اعطایی از سوی شرکت به کارکنان، رابطه زیاد بین تخصص کارکنان این شرکت و کاری که آنها انجام می‌دهند از جمله دلایل این موضوع است (تأیید فرضیه ششم).

در بهترین وضعیت باید این نوع تعهد را تبدیل به تعهد عاطفی نمود تا کارکنان از نوع کاری که در سازمان می‌کنند لذت ببرند. نه اینکه به نوعی اجبار سازمانی یا محیطی بر تعهد آنها تاثیر داشته باشد. در حال حاضر کارکنان شاغل در پایانه‌ها و به‌ویژه عسلویه و خارک، اجبار سازمانی را بر تعهد خود موثر می‌دانند (تأیید فرضیه اول و دوم). مصاحبه‌های متعددی که با مدیران، روسا و کارکنان شرکت پایانه‌ها انجام شده است نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد ماندگاری کارکنان در ساعات غیراداری بیشتر ناشی از رودربایستی کاری با روساست. درست است که این عامل تعهد به سازمان را نشان می‌دهد اما باید به منشا این تعهد توجه نمود. عامل مهم دیگری که باعث کار بیشتر نیروی کاری در پایانه‌ها شده است حضور

اجباری است (تأیید فرضیه اول و دوم). به طور مثال، در صورت عدم حضور در ساعات غیراداری فرآیند صادرات ممکن است دچار قطعی شود. بنابراین حضور آنها در ساعات غیراداری نیز ادامه می‌یابد. در صورت عدم جبران ساعات حضور که متاسفانه در حال حاضر نیز به این صورت است در بلند مدت انگیزه لازم از نیروی کار رخت برمی بندد و عدم تعهد آنها را در پی دارد. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که مدیران شرکت باید برای جبران کار کسانی که به دلایل کاری مجبورند در ساعات غیراداری در محل کار حاضر باشند تدابیر لازم را بیندیشند. این امر به‌ویژه در مورد کارکنان بخش‌های عملیاتی (صادرات و...) مصداق دارد. نکته جالب در مورد تعهد سازمانی در شرکت پایانه‌ها کم بودن تعهد هنجاری است. این نوع تعهد در شرکت پایانه‌ها نشان می‌دهد که آنها در هر صورت کار خود را انجام می‌دهند و توجهی به این موضوع نشان نمی‌دهند که روسا از آنها چه می‌خواهند. آنها در هر صورت به وظایف خود عمل می‌کنند (تأیید فرضیه چهارم و پنجم) و اجبار سازمانی کمتر در آن تاثیر دارد. به همین دلیل است که آنها حاضرند در ساعات غیراداری در محل کار خود حاضر باشند.

به منظور بررسی دقیق‌تر نتایج مربوط به یافته‌ها و نتایج تحقیق سعی شده است تا با توجه به دسته‌بندی چهارگانه تحلیل مناسب ارائه گردد.

*عوامل سازمانی (فرضیات اول تا پنجم):* در بحث عوامل سازمانی کسب نمره متوسط برای عواملی چون نظام ارزیابی عملکرد (۵۵ از ۱۰۰) و نمره ضعیف برای رفاه کارکنان (۴۵ از ۱۰۰) قابل توجه است. کار در شرکت پایانه‌ها به ویژه پایانه‌های عسلویه و خارک مستلزم سطحی از رفاه است که بتواند حداقل شرایط را برای فعالیت کارکنان فراهم نماید. البته کسب نمره ضعیف برای سطح رفاه ناشی از اعمال نقطه نظرات کارکنان غیررسمی نیز هست. باید پذیرفت که سطح رفاه در بین کارکنان رسمی و غیررسمی تفاوت بسیاری دارد. کارکنان غیر رسمی از وضعیت حمل و نقل، تغذیه، محل اسکان، مزایای نقدی و غیرنقدی راضی نیستند. این در حالی است که کارکنان رسمی نیز با توجه به شرایط خاص پایانه‌هایی چون عسلویه و خارک، امکانات ارائه شده رفاهی را چندان مطلوب نمی‌دانند. یکی از عوامل مهم در این زمینه زیاد بودن ساعات کاری (۱۲ ساعت در روز) و فقدان زمان اضافی مورد نیاز جهت استفاده از تسهیلات رفاهی است. به نظر می‌رسد کاهش ساعات کاری در روزهایی مانند پنج‌شنبه و جمعه جهت استفاده از تجهیزات واقعاً پیشرفته ورزشی و تفریحی خارک که

در حال حاضر به جرات می‌توان گفت تا حدی بلا استفاده مانده‌اند تاثیر عمده‌ای در افزایش سطح رفاه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی داشته باشد.

نکته مهم دیگر بحث ارزیابی عملکرد در شرکت پایانه‌هاست. در بلندمدت این سیستم ارزیابی عملکرد، انگیزه را به‌ویژه در بین کارکنان باسابقه کاهش خواهد داد. سیستم ارزیابی عملکردی که در حال حاضر در این شرکت انجام می‌شود بیشتر مبتنی بر نظرات رئیس قسمت است. این ارزیابی بیشتر در پایان دوره خود را نشان می‌دهد. چنانچه یک کارمند در تمام طول سال عملکرد قابل قبولی داشته باشد و در پایان دوره یعنی در زمانی که عملکرد او باید مورد بررسی قرار گیرد، اختلافی با رئیس خود پیدا کند ارزیابی از عملکرد او مطمئناً بیان‌کننده سطح کاری او نخواهد بود. زیرا امکان اعمال نظر رئیس در این زمینه دور از نظر نخواهد بود.

*عوامل شغلی (فرضیه اول، دوم و سوم):* نمره عوامل شغلی نیز جهت تاثیرگذاری بر تعهد سازمانی کارکنان خوب ارزیابی شده است. نکته جالب مربوط به شاخص‌های تنش شغلی و فرصت‌های رشد و ارتقا و البته رضایت از شغل است. در شرکت پایانه‌ها، به دلیل حضور در مناطقی خاص عسویه و خارج استرس شغلی افزایش می‌یابد و این استرس تاثیر منفی خود را در شغل و وظیفه‌ای که کارمند باید انجام دهد انعکاس می‌دهد. خوشبختانه این موضوع خود را کمتر در کارهای روزمره کارکنان نشان می‌دهد. این موضوع بیشتر ناشی از خود گذشتگی کارکنان شرکت پایانه‌هاست و مدیران و روسا باید توجه داشته باشند که در بلندمدت این تنش شغلی ناچیز می‌تواند اثرات سوئی بر عملکرد کارکنان از یک طرف و بر سلامت روانی آنها از طرف دیگر داشته باشد. عامل مهم دیگر در بحث عوامل شغلی عدم وجود فرصت‌های عادلانه ارتقا می‌باشد. تعداد زیادی از کارکنان اذعان دارند که این‌گونه فرصت‌ها برابر نیست و روابط با روسا عاملی تاثیر گذار در این زمینه است. این عامل سرخوردگی را در بین کارکنان افزایش می‌دهد و در طول زمان احساس ناامیدی از رشد در سازمان در آنها القا می‌شود.

*تعهد سازمانی در شرکت با توجه به تفاوت‌های فردی (فرضیه چهارم و پنجم):* سه مورد از تفاوت‌های مهم فردی که در این شرکت بیشتر خودنمایی می‌کند، جنسیت، سابقه کاری و میزان تحصیلات است. در این بین وضعیت رابطه تعهد با تحصیلات چندان مطلوب نیست. متأسفانه در این شرکت بین تعهد سازمانی و سطح تحصیلات رابطه منفی وجود دارد. کارکنان دارای سطوح تحصیلی بالا رضایت بسیار کمتری از کارکنان دارای سطوح پایین‌تر

در این شرکت دارند. عمده دلیل این وضعیت نیز روزمرگی کار، فقدان امکانات آموزشی به‌ویژه آموزش‌های مرتبط با کار، بسته بودن فضای کاری، نبود فرصت‌های لازم جهت بروز خلاقیت‌های مرتبط کاری، بالاتر بودن توانایی کارکنان دارای تحصیلات عالیه با امور درخواستی از آنها، عدم درک متقابل بین روسا و کارکنان نخبه است. در مورد جنسیت نیز نتیجه به این صورت است که تعهد در کارکنان مرد شاغل در شرکت پایانه‌ها بیشتر از تعهد کارکنان زن است. دلیل عمده این موضوع نیز وابستگی شدید کارکنان مرد به درآمد این کار است. حساسیت آنها در این موضوع بیشتر از خانم‌هاست. در مصاحبه‌های انجام شده نیز این موضوع تایید شده است. عامل دیگری که بر این نتیجه دامن زده است ماهیت کار این شرکت است که بیشتر مردانه است.

*عوامل فراسازمانی (فرضیه ششم):* عوامل خارج از شرکت نیز تاثیر عمده‌ای بر تعهد سازمانی کارکنان داشته است. این عامل به‌یژه برای کارکنان دارای سطح تحصیلات عالی تاثیرگذار است. وجود فرصت‌های متعدد شغلی برای این‌گونه از کارکنان باعث شده است تا این تاثیر بیشتر برای این دسته از کارکنان به چشم آید. به همین دلیل است که با افزایش سطح تحصیلات میزان تعهد آنها در قبال سازمان کاهش می‌یابد. نکته قابل توجه در زمینه عوامل فراسازمانی در این شرکت کاهش چشمگیر پایگاه اجتماعی این شرکت از دیدگاه کارکنان است. برعکس دیدگاهی که از صنعت نفت در اذهان عمومی وجود دارد، کارکنان این شرکت آن جایگاه را برای خود درک نمی‌کنند. به زعم بسیاری از کارکنان شرکت، فقدان مزایایی که سابقاً در این صنعت وجود داشت سبب شده است تا این صنعت جایگاه قبلی خود را در بین مردم از دست دهد. نمره ضعیف برای تمامی شاخصها به جز فرصت‌های شغلی جایگزین موید این موضوع است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و مصاحبه‌های مختلف با کارکنان در سطوح مختلف، چند عامل مهم و راهبردی مورد شناسایی قرار گرفت. عواملی که در ادامه ارائه می‌گردند عواملی کلیدی هستند که لازم است مدیران و دست‌اندرکاران امر به آن توجه بیشتری داشته باشند و آنها را مورد بررسی جدی قرار دهند.

نخبگان: جذب نخبگان به منظور بهبود فرآیندهای کاری و افزایش بهره‌وری سیاستی پسندیده است که توسط صنعت نفت مدنظر قرار گرفته است. اما در این سیاست باید چند



نکته را مدنظر قرار داد: الف) به نظر می‌رسد که تعریف مناسبی از نخبه صورت نگرفته است. باید دید که صرف اینکه فردی در یک دانشگاه نمره اول را در کلاس خود کسب کرده و دارای معدل "الف" است واقعاً می‌تواند در کار خود نخبه باشد یا خیر. باید نخبه را در کاری که انجام می‌دهد و انتظار انجام آن می‌رود شناسایی کرد و نه فقط بر اساس نمرات دانشگاهی. ب) با فرض نخبه بودن افراد استخدامی تحت عنوان نخبه، باید دید که آیا حضور این همه نخبه در فضایی چون خارک مقرون به صرفه است یا خیر. فردی که نخبه است طبیعتاً به دنبال فضای پویای کاری است و راضی نخواهد بود که استفاده از او در حد کار روزمره و معمولی باشد که سایر افراد نیز توانایی آن را دارند. زیرا تعریف از نخبه ایجاب می‌کند که توانایی بالاتری از سایرین داشته باشد و نتایج عملکردی او نیز باید فراتر از کارهای روزمره باشد و فایده‌ای برای شرکت داشته باشد. ج) شرکت هزینه زیادی را بابت استخدام این گونه افراد متحمل شده است. آیا انتظارات از این کارکنان فراتر از سایر کارکنان است؟ آیا با آموزش افراد معمولی با هزینه کم نیز می‌توان نتایج حاصل از کارهای نخبگان را به دست آورد؟ د) طی مصاحبه‌های عمیقی که با افراد با سابقه انجام شده است بیشتر آنان بیان داشته‌اند که بسیاری از افراد جذب شده تحت عنوان نخبه، کمتر حاضر به تمکین از روسای خود هستند.

ارزیابی عملکرد: سیستم ارزیابی عملکرد در این شرکت به هیچ عنوان نمی‌تواند گویای توانایی کارکنان باشد. این سیستم کاملاً به روسای قسمت‌ها تکیه دارد و نظرات آنها را در ارزیابی کارکنان بخش‌ها صاحب می‌داند. در بخش‌های مختلف این تحقیق نکات منفی این گونه سیستم‌ها برشمرده شد.

رضایت شغلی: رضایت شغلی تابع عوامل زیادی است. با توجه به جو کاری شرکت به نظر می‌رسد که رضایت از همکاران و روسا به دلیل توجه به بعد ارتباطی آن مهم‌تر باشد. در برخی از حوزه‌های کاری مانند عسلویه این رابطه با توجه به مصاحبه‌های متعدد، چندان خوب ارزیابی نمی‌شود. از طرف دیگر در شکاف رابطه بین کارکنان رسمی و غیر رسمی نیز باید اقدامی اساسی انجام شود. این شکاف در بلندمدت می‌تواند بر عملکرد شغلی تاثیر گذارد. عدم درک متقابل بین کارکنان باسابقه و جدید به دلیل گسست استخدامی: در برهه‌ای استخدام نیرو در شرکت نفت کاهش یافت (در حدود ۵ تا ۷ سال). با شروع استخدام مجدد نیروهای جدید، نوعی شکاف بین نسل‌ها در شرکتهای تابعه نفت شکل گرفت. این شکاف باعث متفاوت شدن سلائق در بین کارکنان شده است. به‌طور مثال، کارکنان جوان خواهان

استفاده از فناوری اطلاعات در امور کاری خود هستند و حال آنکه کارکنان قدیمی تر سیستم دستی را ترجیح می‌دهند. یا مثلاً نیروی جوان خواهان سرعت و پویایی در انجام کار هستند درحالی‌که نیروی کار قدیمی تر خواهان به‌خرج دادن حوصله و زمان جهت به نتیجه رسیدن امور هستند. در بسیاری از موارد این دو طیف درک بسیار کمی از هم دارند.

فرصتهای رشد و ارتقا؛ به زعم اکثریت کارکنان شرکت، فرصتهای رشد و ارتقا برای تمامی کارکنان برابر نیست زیرا آن‌ها آن را تابعی از رابطه با رئیس می‌دانند. از نظر آنها میزان تلاش افراد ارتباطی با ارتقای آنها در شرکت ندارد.

از بین رفتن فضای خلاقیت؛ با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، فضای کاری نیروی استخدام شده کمتر با وضعیتی که آنها قبل از استخدام در ذهن داشته‌اند مطابقت دارد. نیروی جوان خواستار پویایی و خلاقیت در کار است و به محض ورود به فضای کار این محیط را پویا می‌پندارد. اما با گذشت مدتی، کارها کاملاً وضعیت روزمره به خود می‌گیرد که امکان اعمال خلاقیت فردی نیز در آن وجود ندارد. چنین محیطی اصلاً خوشایند برخی از کارکنان به‌ویژه نخبگان جذب شده نیست.

آموزش کارکنان؛ یکی از نقاط ضعف اساسی شرکت کمبود کلاس‌های آموزشی است. این عامل باعث شده است که کارکنان احساس روزمرگی داشته باشند و نوعی ناامیدی در آنها رخنه کند. مدیران باید توجه داشته باشند که استخدام نیروهای جوان مستلزم توجه به خواسته‌های آنها در زمینه توسعه علمی و دستیابی به دانش روز جهان است. این عامل مهمترین خواسته نیروهای جوان شرکت است. کمبود آموزش در کنار تکراری بودن و سنگینی کار و به قول برخی از کارکنان خورنده بودن کار باعث نوعی خستگی و بروز مشکلات روانی و نوعی تنیدگی در کارکنان شده است. نکته‌ای که در این زمینه قابل بیان است این است که استخدام نیروهای نخبه و عدم توجه به آموزش دو روی یک سکه است. درخارک نیز که کلاسهای آموزشی وجود دارد در برخی موارد مشاهده شده است که آن را به موسسات کم‌تجربه واگذار کرده‌اند.

رابطه بین کارکنان رسمی و پیمانی؛ در این سازمان نیز مانند سایر سازمانها، رابطه خوبی بین کارکنان رسمی و پیمانکاری وجود ندارد. این عامل نیز ناشی از محیط کاری یکسان و اختلاف در امکانات است. چیزی که در این زمینه در شرکت کاملاً مشهود است رفاقت کارکنان پیمانکاری و ارتباط خوب آنها با هم است. از طرف دیگر کارکنان رسمی نیز با هم رفاقت و رابطه بیشتری دارند. یکی از دلایل این وضعیت، جدایی محل اسکان آنها می‌باشد.

## پی نوشت ها

\* این مقاله خروجی یک کار تحقیقاتی با عنوان شناسایی و اندازه‌گیری عوامل موثر بر تعهد سازمانی در یکی از شرکت های زیر مجموعه شرکت نفت می باشد. این شرکت دارای حدود ۵۰۰۰ نفر نیرو در سه منطقه عملیاتی جنوب و شمال ایران است.

1. Lok, Crawford
2. Thomas
3. Meyer & Lynne
4. organizational citizenship behavior
5. Van Vuuren, Menno, Seydel
6. Kanter
7. Self-Expressive
8. Neal, McArdle
9. Normative Commitment
10. Continuance Commitment
11. Affective Commitment
12. Desire
13. Obligation
14. Perceived cost
15. Identification
16. Involvement
17. Loyalty
18. Labatmediene, Endriulaitiene, Gustainiene
19. Ashkansay et al
20. Iverson
21. Bennet
22. oluntiarig Companies
23. Chen Jui-Chen, Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung
24. Angdle & Prey
25. Mathieu
26. Grusky
27. Evoy Parker
28. Engle & perry
29. Akroyd, Legg Jeff, Jackowski Melissa, Adams Robert
30. Job Characteres
31. Steyrer, Schiffinger Michael, Langb Reinhart
32. Job Satisfaction
33. Choi وTang
34. Work Experiences
35. LU, Chang Liang-Chin, Wu Hong-Lan
36. Organizational Charactries
37. Stoner
38. Davis, Green Jeffrey, Reed Allison
39. Management style
40. Lawrence, Cenkter
41. Hofsted
42. LU et al
43. Akroyd et al
44. Choi et al
45. Alternatire Job Opportunities
46. Akroyd et al
47. Marvh & Simon
48. Participation
49. Social Statue
50. Job involvement
51. Role Ambigious
52. Mayer & Schoorman
53. Anderson & Vastag
54. Pre-pilot study
55. Cohen's Kappa
56. Li
57. Construct validity
58. O'Leary-Kelly & Vokurka
59. Bentler
60. Bonett
61. Reliability
62. Structural Equation Model
63. Bayesian Information Criterion (BIC)
64. Heckerman
65. Neapolitan

## منابع

- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در علوم رفتاری (چاپ پنجم). تهران: نشر آگاه.
- Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M., & Adams, R. (2009). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment. *Radiography, 15*, 113-120.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1995). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Anderson, R. D., & Lenz, R. T. (2001). Modeling the impact of organizational change: A Bayesian network approach. *Organizational Research Methods, 4*(2), 112-130.
- Anderson, R. D., & Vastag, G. (2004). Casual modeling alternatives in operations research: Overview and application. *European Journal of Operational Research, 156*, 92-109.
- Ashkansay, N. M. (2007). *Handbook of organizational culture and climate*. London: Sage.
- Bennett, H. (2002). Employee commitment: The key to absence management in local government? *Leadership & Organization Development Journal, 23*(8), 430-441.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(4), 242-249.
- Davis, J., Green, J., & Reed, A. (2009). Interdependence with the environment: Commitment, interconnectedness, and environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology, 29*, 173-180.
- Hofsted, G. (1998). Attitudes, value and organizational culture. *Organization Student, 19*(3).
- Kalbers, L. P., & Cenker, W. J. (2007). Organizational commitment and auditors in public accounting. *Managerial Auditing Journal, 22*(4), 354-375.
- Labatmediene, L., Aukse, E., & Gustainiene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management, 2*(2), 196-212.
- Li, S., Subba-Rao, S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying

- supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23, 618-641.
- Lin, C. P., & Fan Tang, S. Y. (2009). Teacher commitment trends: Cases of Hong Kong teachers from 1997 to 2007. *Teaching and Teacher Education*, 25, 767-777.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Lu, K. Y., Chang, L. C., & Wu, H. L. (2007). Relationships between professional commitment, job satisfaction, and work stress in public health nurses in Taiwan. *Journal of Professional Nursing*, 23(2), 110-116.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the work place: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., & Schoorman, D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March & Simon model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Neale, M. C., & McArdle, J. J. (2007). Structured latent growth curves for twin data. *Twin Research*, 3, 165-177.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474-489.
- O'Leary-Kelly, S. W., & Vokurka, R. J. (1998). The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, 16, 387-405.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Langb, R. (2008). Organizational commitment: A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Second Journal of Management*, 24, 364-374.
- Van Vuuren, M., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.

---

5 organizational citizenship behavior  
2 Van Vuuren, Menno, Seydel  
7 Kanter  
8 Self-Expressive  
5 Normative Commitment  
6 Continuance Commitment  
7 Affective Commitment  
8 Desire  
9 Obligation  
10 Perceived cost  
2 Identification  
12 Involvement  
13 Loyalty  
8 Iverson  
15 oluntiarq Companies  
16 Mathieu  
17 Grusky  
18 Evoy Parker  
19 Engle & perry  
20 Job Characteres  
21 Job Satisfaction  
22 Work Experiences  
23 Organizational Charactries  
24 Stoner  
25 Management style  
26 Alternatire Job Opportunities  
27 Marvh & Simon  
28 Particpation

- 29 Social Statue
- 30 Job involvement
- 31 Role Ambigious
- 32 Pre-pilot study
- 33 Cohen's Kappa
- 34 Construct validity
- 35 Bentler
- 36 Bonett
- 37 Reliability
- 38 Structural Equation Model