

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال پنجم - شماره ۳ - پاییز ۹۳

صص ۴۳-۵۸

بررسی رابطه ساده و چندگانه توسعه‌ی کارکنان و تعهد سازمانی

علیرضا حیدرزادگان^۱، ابوالقاسم فرهنگ^۲، مصطفی قربانی^{۳*}

تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۲۱

چکیده

یکی از اهداف بلند نظام تعلیم و تربیت، پیشینه کردن تعهد کارکنان آموزشی است، بنابراین عوامل مرتبط به آن از جمله توسعه کارکنان در مدیریت منابع انسانی با اهمیت توصیف شده است. از این جهت این تحقیق با هدف بررسی رابطه ساده و چندگانه توسعه کارکنان با تعهد سازمانی به انجام رسیده است. روش پژوهش همبستگی است. شرکت کنندگان تحقیق ۲۲۶ نفر (مرد ۲۰۳ و زن ۲۳) از کارکنان ستادی آموزش و پرورش استان و ناحیه ۱ و ۲ شهر زاهدان بودند که به روش نمونه گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند و به وسیله مقیاس تعهد سازمانی (OCQ) آلن و می یر (Allen & Meyer, 1990) و پرسشنامه محقق ساخته توسعه کارکنان (EDQ) مورد ارزیابی قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی نشان داد که توسعه کارکنان با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد. همچنین مولفه‌های توسعه کارکنان از جمله آموزش‌های رسمی، کار تیمی، مسیر شغلی، روابط بین فردی و ارتباطات سازمانی با متغیر تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی داری داشته است. نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نیز نشان داد که مولفه‌ی کار تیمی (توسعه کارکنان) بیش‌ترین پیش بینی را از تعهد سازمانی داشته است.

واژه‌های کلیدی: توسعه کارکنان، تعهد سازمانی، روابط بین فردی، کار تیمی، ارتباطات سازمانی،

توسعه مسیر شغلی

^۱ - عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان

^۲ - عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان

^۳ - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

* - نویسنده مسوول: mostafa89032@yahoo.com

مقدمه

امروزه نیروی انسانی هر سازمانی به عنوان راهبردی‌ترین عامل، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، وجود نیروی انسانی کارآمد و متعهد نسبت به انجام وظایف و ارائه خدمات، نتایج مطلوبی را برای سازمان به ارمغان خواهد داشت از این رو توجه به مقوله تعهد به سازمان، منابع انسانی و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرا نقشی منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها شده است (Parkinson & Rustomji, 2009).

به این نکته باید توجه نمود که، هر سازمانی در مسیر دستیابی به موفقیت یا حتی بقا باید در کارکنان خود احساس تعهد به وجود آورد. سازمان آموزش و پرورش به عنوان مرکز ثقل تربیت نیروی انسانی به سان دیگر سازمان‌ها، به منظور تحقق اهداف والای خود، نیازمند برخورداری از کارکنانی تلاشگر و دلسوز و متعهد است تا علاوه بر ماندگاربودن در سازمان و جلوگیری از هزینه‌های زاید، کار مفید بیشتری در برابر مشاغل و وظایف خود انجام دهند. این سازمان زمانی می‌تواند فعالیت بدیعی داشته باشد که منابع انسانی آن نسبت به حرفه، سازمان، و ارزش‌های کاری تعهد و وابستگی از خود نشان دهند و مشارکت شغلی بیشتری داشته باشند تعهد سازمانی^۱ یکی از عوامل شناخته شده در زمینه کسب موفقیت و آینده آموزش و پرورش به حساب می‌آید (Zaki, 2008).

به گفته پورتر، استرز، مودی و بولیان (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)، تعهد سازمانی درجه‌نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، مشارکت و درگیری در فعالیتهای یک سازمان خاص است که با سه عنصر: تعیین هویت، مشارکت و درگیری در کار و وفاداری به سازمان اندازه‌گیری می‌شود. کامل‌ترین تحقیق بر روی تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و می‌یر (Allen, & Meyer, 1990) صورت گرفته است. این دو محقق، تعهد سازمانی را این گونه تعریف می‌کنند "یک حالت روانی که نشان دهنده نوع تمایل و الزام جهت اشتغال در سازمان است". به زعم کوچ و استیرز (Koch & Steers, 1987)، عوامل موثر بر تعهد سازمانی به عوامل شخصی، عوامل برون سازمانی و عوامل سازمانی تقسیم می‌شود. یکی از عوامل سازمانی که می‌تواند بر تعهد سازمانی تاثیر داشته باشد آموزش و توسعه کارکنان^۲ است. توسعه کارکنان مجموعه فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تاثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت‌های آتی آنها مؤثر باشد (Stewart, Brown 2009, p449).

^۱- Organizational commitment

^۲- Employee Development

رویکردهای توسعه کارکنان از دیدگاه نوا (Noe, 2005, p18)، آموزش‌های رسمی^۱، روابط بین-فردی^۲، توسعه‌ی مسیر شغلی^۳، ارتباطات سازمانی و کار تیمی^۴ می‌باشد. آموزش کارکنان اگر به روش صحیح، جامع و کامل انجام گیرد و به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، باعث تقویت روحیه کارکنان و پیدایش ثبات در سازمان، شکوفا سازی استعدادهای نهفته کارکنان و تقویت حس همبستگی و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان می‌شود (Esmaeili, 2000). از این رو آموزش و توسعه کارکنان به طور غیر مستقیم عامل مهمی بر افزایش تعهد افراد نسبت به سازمان است. به باور داردن، همپتون وهاول (Darden, Hampton & Howell, 1989) توسعه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی مستقیمی با ماندگاری، روحیه، و تعهد کارکنان دارد. علاوه براین شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی را در ماندگاری کارکنان ایفا نماید. بر اساس تحقیقات فیتز-انز (Fitz-enz, 1990) مدیریت کارکنان در زمینه ماندگاری آنها تحت تأثیر عوامل کلیدی زیادی می‌باشد که باید همگام با یکدیگر مدیریت و اجرا شوند بنابراین سازمان‌ها طیف وسیعی از این عوامل را مورد استفاده قرار می‌دهند تا باعث ایجاد تعهد در کارکنان و حفظ آنها در سازمان شود (Clarke, 2001). یکی از این عوامل، آموزش کارکنان است. افرادی چون آیودج و همکاران (Ayodeji & et al, 2011) بر این باوراند که رابطه‌ی معنی داری بین آموزش و تعهد کارکنان وجود دارد در همین راستا کنت و بارتلت (Kenneth & Bartlett, 2001) در پژوهشی که در خصوص رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و آموزش در میان نمونه-ای از ۳۳۷ پرستار بیمارستان‌ها انجام دادند دریافتند که آموزش، حمایت اجتماعی از آموزش، ارتباط مثبتی با تعهد سازمانی دارد. همچنین پژوهشی با عنوان ارتباط بین آموزش و تعهد سازمانی کارکنان توسط زمان احمد و ابوبکر در مالزی انجام گرفت این دو به بررسی رابطه متغیرهای آموزش (توانایی آموزش، آموزش محیطی) پرداختند. نتایج یافته‌های آنان نشان داد که رابطه معناداری بین انواع آموزش‌ها و تعهد سازمانی وجود دارد. زراسوند (Zrasvnd, 2010)، در پژوهشی نشان داد که میان آموزش ضمن خدمت کارکنان و تعهد سازمانی رابطه‌ی معنی داری وجود داشت. در تحقیقی دیگر با عنوان ارتباط بین آموزش‌های رسمی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی که توسط یاپ (Yap, 2010) در کانادا صورت گرفت رابطه‌ی آموزش‌های متنوع و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش او نشان داد کارمندی که مورد آموزش‌های متنوع قرار گرفتند تعهد سازمانی و رضایت بیش‌تری نسبت به کسانی که از این آموزش‌ها برخوردار نبودند از خود ابراز نمودند.

¹- Formal training

²- Interpersonal relationships

³- Career Path

⁴- Teamwork

ایجاد فرصت‌های شغلی چالش بر انگیز و توسعه مسیر شغلی دیگر عاملی است که می‌تواند بر تعهد سازمانی تاثیر زیادی داشته باشد و سازمان باید تدابیری بیندیشد تا کارکنان از موقعیت‌های متفاوت شغلی برخوردار شوند. تلاش‌های روزافزون در جهت ایجاد چالش‌های شغلی منجر به توسعه میان کارکردی شده است. این تکنیک به کارکنان دائمی این امکان را می‌دهد از یک بخش سازمان که در آن موفق شده‌اند، به بخش دیگری که در آن هیچ تجربه‌ای ندارند منتقل شوند. در این روش، انتقال کارکنان نه تنها باعث دلگرمی آنها می‌شود بلکه شغل آنان را چالشی و کارکنانی با تجربه در تمامی زمینه‌ها تربیت می‌کند. این کارکنان برای پذیرش نقش‌های مدیریتی سطوح ارشد سازمان آماده می‌شوند (Ferguson, 1990). کارکنانی که احساس کنند، سازمان در سپردن کارهای جذاب و چالش برانگیز، دادن آزادی در خلاقیت، ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌های جدید و دادن استقلال به آنها قصور می‌کند، به احتمال زیاد نسبت به سازمان موضع منفی می‌گیرند و از اعتماد و وفاداری آنان نسبت به سازمان کم می‌شود. در این شرایط سطح پایین‌تری از تعهد ایجاد می‌شود (Phillips, 1997). به باور هرلی، کریستینا و جاین آنتینیو (Hurley, Cristina, 1999) زمانی که سازمانی فرصت پیشرفت شغلی را برای کارکنان فراهم می‌آورد، کارکنان احساس همانندی و وابستگی بیش‌تری به سازمان نشان می‌دهند و تعهد سازمانی آنها افزایش می‌یابد. در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی تحرک شغلی با وفاداری کارکنان که توسط کوندراتیوک و همکاران (Kondratuk & et al, 2005)، در کانادا انجام گرفت رابطه‌ی بین تحرک شغلی با انواع ابعاد تعهد سازمانی مورد پژوهش واقع شد نتایج حاصل از یافته‌های آنان نشان داد که بین مسیر شغلی و تعهد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش مشابه دیگر با عنوان رابطه کارراهه‌ی شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی که توسط عریضی سامانی، ذاکر فرد و نوری (ariziSamani, Zakirfard, nori, 2009)، انجام شد حاکی از رابطه‌ی مثبتی است که بین کارراهه و تعهد سازمانی وجود دارد. در پژوهشی دیگر با عنوان ارتباط رضایت شغلی با تعهد سازمانی با جهت‌گیری کارراهه توسط راییت (Wright, 1990)، نشان داد که میان موفقیت کارراهه با میزان ترک شغل پایین، خشنودی، و تعهد بالا رابطه‌ی مثبت وجود دارد و در نتیجه‌ی آن، نیازهای شغلی افراد و جهت‌گیری کاری آنها بهتر فهمیده می‌شود. یارمحمدیان، شفیع پور مطلق و فولادوند (۱۳۹۲) در تحقیق خود نشان دادند که اعتماد به همکاران نیز دارای اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم با تعهد سازمانی است.

رویکرد دیگر توسعه که می‌تواند با تعهد سازمانی در ارتباط باشد روابط بین-فردی است. کارکنان می‌توانند مهارت‌ها و دانش‌های خود را در مورد شرکت و مشتریان آن را از طریق تعامل با نیروهای با تجربه‌تر سازمانی افزایش دهند. مرشدی و مربی‌گری دو نوع از روابط بین-فردی مورد استفاده در توسعه‌ی کارکنان هستند (Noe, 2005). به منظور بررسی رابطه بین روابط بین-فردی و

تعهد سازمانی پژوهش‌هایی انجام شده است از جمله تحقیقی با عنوان ارتباط میان مدیریت مربیگری در سازمان‌ها و نتایج یادگیری شخصی بر تعهد سازمانی توسط پارک (Park, 2007) انجام گرفت او به این نتیجه رسید که بین مربیگری و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش کریستف (Kristof, 1996) با عنوان تاثیر مربیگری رسمی بر انگیزه کار کارکنان، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی، که بر روی ۳۹ مربی در کارخانه جات کوچک انجام گرفت نشان داد که ارتباط مثبتی میان مربیگری و تعهد سازمانی وجود دارد.

رویکرد دیگر توسعه کارکنان که می‌تواند تعهد افراد به سازمان را بالا ببرد ارتباطات منظم و اثر بخش است. ارتباطات اثربخش به شناخت بیش‌تر کارکنان از سازمان کمک کرده و منجر به اعتمادسازی و وفاداری در کارکنان می‌شود (Clarke, 2001). برای دستیابی به موفقیت در فضای کسب و کار، برقراری ارتباطات دو سویه منظم، مخصوصاً ارتباطات چهره به چهره با کارکنان، عامل بسیار مهمی در ایجاد احساس ارزشمند بودن در کارکنان به شمار می‌آید (Ferguson, 1990).

از نتایج پژوهش‌های گوناگونی که در این حوزه انجام شده است می‌توان چنین برداشت کرد که متغیر ارتباطات سازمانی با تعهد سازمانی ارتباطی قوی دارد. به عنوان مثال می‌توان به مطالعات ماتيو و زاجاک (Matieu & Zajac, 1990)، اشاره کرد آنها یافته‌های بیش از دویست تحقیق را مرور نموده و عواملی که منجر به ایجاد تعهد، همبسته با تعهد و پیامدهای ناشی از تعهد سازمانی بوده است را خلاصه نمودند. آنان در دست نوشته‌های خود ارتباطات سازمانی را یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی ذکر نموده‌اند. هم‌چنین نصیری (Nasiri, 2011) به بررسی رابطه نظام ارتباطات سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان شعب منتخب مسکن در شهر تهران پرداخت نشان می‌دهد که بین ارتباطات سازمانی و همه ابعاد سه گانه تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری رابطه معنی‌داری وجود دارد. رویکرد دیگر توسعه کارکنان برای پیشینه سازی تعهد سازمانی، کار تیمی است. کارکنان زمانی احساس امنیت در شغل محوله می‌کنند که روابط مستحکمی با دیگر همکاران داشته باشند (Clarke, 2001). امروزه سازمان‌ها به سمت ساختارهای تیمی در حرکت هستند. فعالیت‌های پروژه‌ای و شروع کار با همکاران، فرصت‌های طلایی برای تعاملات اجتماعی با همکاران در داخل و خارج از محیط کار به وجود می‌آورد. یکی از ارزش‌هایی که فعالیت‌ها با ساختار تیمی در سازمان‌ها بوجود می‌آورد، پیوندی است که میان اعضای تیم به وجود می‌آید. همچنان که ری (Ray, 1987)، در نتایج تحقیقات خود عنوان نمود هنگامی که کارکنان راجع به مشکلاتشان با یکدیگر صحبت می‌کنند، میان آنها احساس صمیمیت و رفاقت و اتحاد حاکم می‌شود و باعث می‌شود که محیط کاری برای آنها جذاب‌تر و بارزتر شود. بنابراین تعامل با همکاران باعث می‌شود که کارکنان در مقابل فشارهای ناشی از تحرکات اجتماعی در داخل سازمان و ابهامات کاری به لحاظ احساسی مورد حمایت قرار گیرند و این موضوع تأثیر روانی فوق العاده‌ای بر روی کارکنان خواهد

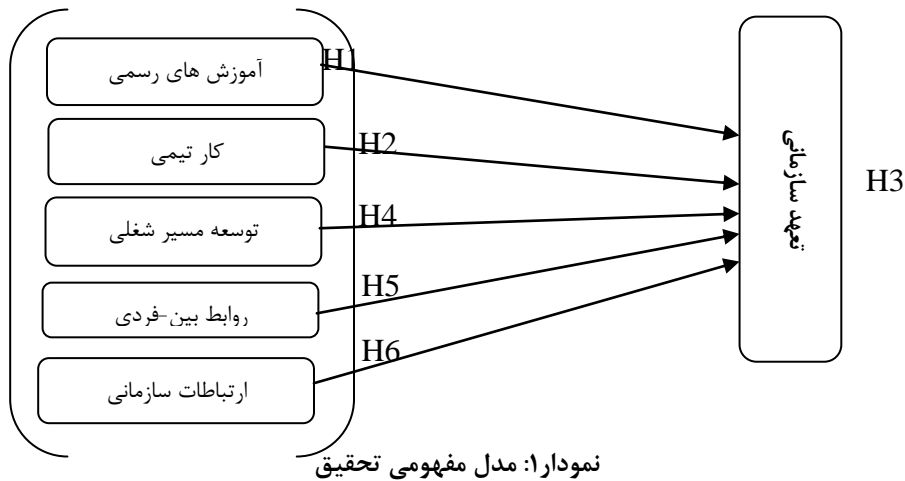
داشت. هم‌چنین، کارکنان تازه وارد و متصدیانی که از پشتیبانی و حمایت همکاران خود برخوردارند در صورتی که فرایند اجتماعی شدن را تجربه کنند و نقش‌های جدید را بیاموزند، احتمال بیش‌تری دارد تا با سازمان همکاری نمایند در نتیجه در تصمیم آنها بر ماندگاری در سازمان تاثیر می‌گذارد (Kristof, 1996).

امروزه، تمرکز بر روی سیاست‌هایی از قبیل کار تیمی، توانمندسازی و مسطح کردن سازمان‌ها، که منجر به حمایت بیش‌تر سازمان‌ها از کارکنان شده است، تأثیر مثبتی بر روی رفتار کارکنان گذاشته، و این امر باعث شده است که کارکنان به صورت غیر ارادی در راستای تأمین منافع تیم‌ها و سازمان‌های خود، عمل کنند. اساساً، کارکنانی که به صورت تیمی کار می‌کنند احساس تعهد بیش‌تری نسبت به کار تیمی و در کل، نسبت به سازمان دارند (Allen & Meyer, 1997). بنا بر آنچه گفته شد می‌توان این‌گونه بیان کرد که توسعه‌ی کارکنان و فعالیت‌های توسعه‌ای چه از نظر حرفه‌ای و چه از نظر شخصی تاثیر زیادی بر تعهد سازمانی دارد چنانچه در تحقیقات متعدد نشان داده شد که توسعه کارکنان با تعهد سازمانی در ارتباط بوده و فعالیت‌های توسعه شغلی می‌تواند عامل مؤثری برای بالا بردن سطح تعهد سازمانی باشد. داردن و همکاران (Darden & et al 1989) در تحقیق خود گزارش می‌دهند که توسعه کارکنان در سازمان رابطه مستقیمی با ماندگاری، روحیه، و تعهد کارکنان دارد. تحقیق انجام شده در بیمارستان مید وسترن توسط جویدیج و دیبرا (Judith & Debra, 2001) با عنوان ارتباط بین حمایت سازمانی توسعه کارکنان و تعهد سازمانی نشان داد که تعهد سازمانی و دریافت حمایت سازمانی رابطه معنی‌داری با توسعه شغلی دارد نتایج گویای آن است که وقتی سازمان‌ها برای توسعه مدیران خود تلاش می‌کنند مدیران بیش‌تر به سازمان متعهد می‌شوند و علاقه مندی بیش‌تری به توسعه کارکنان خود خواهند داشت. در تحقیق دیگری که توسط گوتینگ، لوبتز و شور (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993) با عنوان جریان کارراه و توسعه سازمانی انجام گرفت نشان داد که مدیران سازمان‌ها نتایج مؤثری از تلاش‌های توسعه کارکنان که عبارت بود از: افزایش مهارت‌های کارکنان، توسعه کارکنان، بهبود منابع انسانی، بدست آوردن و یکی از این دستاوردها افزایش انگیزه و بالا رفتن تعهد کارکنان به سازمان است. بنابراین عدم توجه به توسعه‌ی آنان به طور غیر مستقیم از طریق ایجاد خستگی و نارضایتی در کار باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش غیبت از کار و در پایان ترک خدمت آنان می‌شود. از این رو فعالیت‌های توسعه‌ی کارکنان از طریق آموزش، کار تیمی، فرصت‌های ارتقا، ارتباطات سازمانی و روابط بین فردی مناسب ممکن است تعهد کارکنان را افزایش دهد.

با توجه به این که توسعه‌ی کارکنان می‌تواند تعهد سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد، بنابراین، با جمع بندی موارد ذکر شده در واقع این پژوهش در پی یافتن پاسخ به این پرسش است که آیا بین توسعه کارکنان و مؤلفه‌های آن با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟ همان‌طور که گفته شد یکی از

عوامل موثر بر تعهد سازمانی فعالیت‌های توسعه‌ی کارکنان می‌باشد بر این اساس رابطه توسعه کارکنان و تعهد سازمانی در مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۱) طراحی شد و بر اساس آن، فرضیات تحقیق تدوین شدند این مدل بر پایه اهداف پژوهش و بر اساس دیدگاه‌های ریچموند نوا (Noe, 2005) و مطالعه ادبیات تحقیق توسعه کارکنان و تعهد سازمانی طراحی شده است.

توسعه کارکنان



فرضیه‌ها و سؤال پژوهش به شرح ذیل تدوین گردید.

فرضیات تحقیق

- ۱- بین توسعه و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین آموزش‌های رسمی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین کار تیمی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین توسعه‌ی مسیر شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۵- بین روابط بین فردی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۶- بین ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

سؤال پژوهش

کدامیک از مؤلفه‌های توسعه کارکنان بیش‌تر می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش را پیش‌بینی کند؟

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای- میدانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۵۵۰ نفر کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر زاهدان بوده‌اند.

با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه آماری ۲۲۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای- تصادفی به دست آمد، با این وجود تعداد ۲۴۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع و در نهایت ۲۲۶ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. طبقه‌بندی نمونه‌ها با توجه به جنسیت و ناحیه آموزش و پرورش انجام شده است

جدول ۱: جامعه و نمونه پژوهش

جنسیت	جامعه		نمونه	
	مرد	زن	مرد	زن
ناحیه ۱	(۰/۸۹)۹۹	(۰/۱۱)۱۱	(۰/۸۹)۴۰	(۰/۱۱)۶
ناحیه ۲	(۰/۷۸)۷۷	(۰/۲۲)۲۰	(۰/۷۸)۳۱	(۰/۲۲)۹
اداره کل	(۰/۹۴)۳۲۳	(۰/۰۶)۲۰	(۰/۹۴)۱۳۲	(۰/۰۶)۸
تعداد کل	(۰/۸۹)۴۹۹	(۰/۱۱)۵۱	(۰/۸۹)۲۰۳	(۰/۱۱)۲۳
	۵۵۰		۲۲۶	

با توجه به هدف پژوهش و ماهیت آن، ابزار گرد آوری داده‌ها دو نوع پرسشنامه به شرح زیر است: پرسشنامه محقق ساخته توسعه‌ی کارکنان بر اساس رویکردهای توسعه‌ی کارکنان ریموند نوا، Noe (2005) و مطالعه ادبیات تحقیق توسط محقق ساخته شده است. این پرسشنامه داری ۳۰ سوال در رابطه با توسعه‌ی کارکنان است که دارای مؤلفه‌های آموزش‌های رسمی، کار تیمی، توسعه مسیر شغلی، روابط بین فردی و ارتباطات بوده و به صورت پنج گزینه ای لیکرتی (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مقیاس بندی شده است. وضعیت کارکنان بر اساس میزان نمره‌ای که بدست می‌آورند، تعیین خواهد شد. بر این اساس حداکثر امتیاز ۱۵۰، میانگین ۹۰، و کمترین ۳۰ خواهد بود لازم به ذکر است که این پرسشنامه دارای ۵ مؤلفه بود که هر کدام از این مؤلفه‌ها دارای حداکثر امتیاز ۳۰، میانگین ۱۸، کمترین ۶ امتیاز بود. جهت تعیین روایی تعداد ۵ عدد از پرسشنامه‌ها بین اساتید و خبرگان رشته مدیریت آموزشی، توزیع و با اخذ نظر آنها روایی پرسشنامه تایید گردیده است. برای محاسبه پایایی پرسشنامه ابتدا پرسشنامه بین ۳۰ نفر آزمودنی، توزیع گردید و پس از جمع آوری آنها، آلفای کرونباخ آن ۰/۷۵ بدست آمد. پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می (Allen & Meyer, 1990) دارای ۲۴ سؤال می‌باشد. آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۰ بدست آمد هم-چنین در پرسشنامه تعهد سازمانی از کارمندان خواسته شد تا پاسخ هر سؤال را در طول یک مقیاس پنج امتیازی (۱ تا ۵ یعنی کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی موافقم، مخالفم، کاملاً مخالفم علامت گذاری کنند. بنابراین حداکثر امتیاز ۱۲۰، ۷۲ میانگین و ۲۴ کمترین را نشان می‌داد. روش‌های آماری مورد استفاده در پژوهش، میانگین، انحراف استاندارد، همبستگی پیرسون و

رگرسیون گام به گام بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار بسته آماری علوم اجتماعی^۱ نسخه ۱۸ استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج این پژوهش در دو بخش یافته‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و و یافته‌های مربوط به فرضیه و سؤالات پژوهش ارائه می‌شود.

جدول ۲- شاخص‌های توصیفی گروه نمونه پژوهش در متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
توسعه کارکنان	۲۲۶	۷۵/۰۵	۱۴/۶۱
آموزش‌های رسمی	۲۲۶	۱۴/۸۲	۴/۱۹
کارتیمی	۲۲۶	۱۵/۱۹	۳/۶۶
توسعه مسیر شغلی	۲۲۶	۱۴/۴۰	۴/۶۷
روابط بین فردی	۲۲۶	۱۵/۵۳	۵/۹۰
ارتباطات سازمانی	۲۲۶	۱۵/۱۰	۴/۸۰
تعهد سازمانی	۲۲۶	۵۶/۸۰	۱۳/۹۲

چنانکه در جدول ۲، مشاهده می‌شود، متغیر توسعه‌ی کارکنان دارای میانگین برابر ۷۵/۰۵ (با انحراف معیار ۱۴/۶۱)، آموزش‌های رسمی میانگین برابر ۱۴/۸۲ (با انحراف معیار ۴/۱۹)، کارتیمی میانگین برابر ۱۵/۱۹ (با انحراف معیار ۳/۶۶)، توسعه مسیر شغلی میانگین برابر ۱۴/۴۰ (با انحراف معیار ۴/۶۷)، روابط بین فردی میانگین برابر ۱۵/۵۳ (با انحراف معیار ۵/۹۰)، ارتباطات سازمانی میانگین برابر ۱۵/۱۰ (با انحراف معیار ۴/۸۰) و تعهد سازمانی میانگین برابر ۵۶/۸۰ (با انحراف معیار ۱۳/۹۲) می‌باشد.

جدول ۳- ماتریس همبستگی بین توسعه کارکنان و ابعاد آن (متغیر مستقل) با تعهد سازمانی

(متغیر وابسته)

متغیر	تعهد سازمانی	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری
توسعه کارکنان	۰/۵۸	۰/۰۰۰
آموزش‌های رسمی	۰/۳۹	۰/۰۰۰
کارتیمی	۰/۵۴	۰/۰۰۰
توسعه مسیر شغلی	۰/۳۱	۰/۰۰۰
روابط بین فردی	۰/۳۰	۰/۰۰۰
ارتباطات	۰/۳۲	۰/۰۰۰

^۱ -Statistical package of Social Sciences

به منظور بررسی فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده و نتایج به شرح جدول (۳) بدست آمد همان‌گونه که در این جدول مشاهده می‌شود، توسعه‌ی کارکنان با تعهد سازمانی دارای همبستگی معنادار در سطح ۹۹ درصد برابر با ۰/۵۸ بوده است. آموزش‌های رسمی با تعهد سازمانی دارای همبستگی معنادار در سطح ۹۹ درصد برابر با ۰/۳۹ بوده است. کار تیمی با تعهد سازمانی دارای همبستگی معنادار در سطح ۹۹ درصد برابر با ۰/۵۴، توسعه‌ی مسیر شغلی با تعهد سازمانی دارای همبستگی معنادار در سطح ۹۹ درصد برابر با ۰/۳۱، روابط بین فردی با تعهد سازمانی دارای همبستگی معنادار در سطح ۹۹ درصد برابر با ۰/۳۰ و ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی دارای همبستگی معنادار در سطح ۹۹ درصد برابر با ۰/۳۱ می‌باشد، بنابراین با بررسی فرضیات تحقیق نتیجه گرفته شد که توسعه کارکنان در مجموع، و مولفه‌های آن به صورت جداگانه رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارند و فرضیات تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین توسعه کارکنان مؤلفه‌های آن با تعهد سازمانی تایید گردید.

سؤال تحقیق: کدامیک از مؤلفه‌های توسعه کارکنان بیش‌تر می‌توانند تعهد سازمانی را پیش‌بینی کنند؟

بمنظور تعیین ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد توسعه کارکنان با تعهد سازمانی (پیش‌بینی تعهد سازمانی از روی ابعاد توسعه کارکنان) از تحلیل رگرسیون به شیوه گام به گام به شرح جدول زیر استفاده شده است.

جدول ۴- پیش‌بینی تعهد سازمانی براساس ابعاد توسعه کارکنان

گام	متغی	R	R ² تعدیل شده	F تغییر	B استاندارد	T	sig
۱	آموزش	۰/۱۱۵	۰/۱۱۴	۴/۱۷	۰/۳۹	۶/۳۳	۰/۰۰۰
۲	آموزش	۰/۳۴	۰/۳۳	۵۷/۹۶	۰/۲۲	۳/۷۷	۰/۰۰۰
	کار تیمی				۰/۴۶	۸/۰۲	
۳	آموزش	۰/۳۶	۰/۳۵	۴۲/۶۰	۰/۲۰	۳/۴۷	۰/۰۰۰
	کار تیمی				۰/۴۳	۷/۳۳	
۴	توسعه مسیر شغلی	۰/۳۷	۰/۳۶	۳۳/۴۵	۰/۱۶	۲/۸۵	۰/۰۰۰
	آموزش				۰/۱۸	۳/۲۲	
۵	کار تیمی	۰/۳۹	۰/۳۷	۲۸/۵۱	۰/۴۰	۶/۸۸	۰/۰۰۰
	توسعه مسیر شغلی				۰/۱۴	۲/۵۱	
	روابط بین فردی	۰/۳۹	۰/۳۷	۲۸/۵۱	۰/۱۱	۲/۰۴	۰/۰۰۰
	آموزش				۰/۱۸	۳/۱۷	
	کار تیمی	۰/۳۹	۰/۳۷	۲۸/۵۱	۰/۳۷	۶/۳۰	۰/۰۰۰
	توسعه مسیر شغلی				۰/۱۰	۱/۸۶	
	روابط بین فردی	۰/۳۹	۰/۳۷	۲۸/۵۱	۰/۱۱	۲/۰۸	۰/۰۰۰
	ارتباطات سازمانی				۰/۱۳	۴/۴۱	

همان‌طور که نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد، در گام اول آموزش وارد معادله رگرسیون شد و توانست ۰/۱۴ تغییرات تعهد سازمانی را پیش بینی کند. در گام دوم کار تیمی و آموزش با هم توانستند ۰/۳۳ از تغییرات را پیش بینی کنند. یعنی متغیر کار تیمی به تنهایی ۰/۱۹ تغییرات را پیش بینی کرده است. و نتیجه می‌گیریم که کار تیمی بیش‌تر از بقیه مؤلفه‌های توسعه کارکنان می‌تواند تعهد سازمانی را پیش بینی کند. مؤلفه‌های دیگر یعنی توسعه مسیر شغلی، روابط بین فردی، و ارتباطات سازمانی به ترتیب توانستند ۰/۰۲، ۰/۰۱، ۰/۰۱، ۰/۰۱ تغییرات را پیش بینی کنند. ضریب بتای استاندارد ضرایب همبستگی متغیرها را با هم نشان می‌دهد. و تمامی متغیرها در سطح اعتماد ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش رابطه توسعه‌ی کارکنان و ابعاد آن با تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که توسعه‌ی کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبتی در سطح ۰/۹۹ دارد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های جکسن و وبرینگ (Jackson & Vitberg, 1987) دارند، همپتن، و هاوِل (Darden, Hampton & Shelton, 1989)، جودیچ و دیرا (Judith & Debra 2001) شلتون و کارن (Shelton & Karen, 2001) همخوان است. این نتایج نشان می‌دهد که توسعه کارکنان در سازمان رابطه مستقیمی با تعهد سازمانی دارد. فعالیت‌های توسعه کارکنان نشان از آن دارد که سازمان به کارکنان اهمیت می‌دهد و خواستار توسعه آنها است زمانی که سازمان‌ها به فعالیت‌های توسعه کارکنان اهمیت می‌دهند، کارکنان سخت کار می‌کنند، مهارت‌ها را افزایش می‌دهند و برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کنند (Hameed & Waheed, 2011)، کارکنانی که احساس کنند، سازمان در سپردن کارهای جذاب و چالش برانگیز، دادن آزادی در خلاقیت، ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌های جدید و دادن استقلال به آنها قصور می‌کند، به احتمال زیاد نسبت به سازمان موضع منفی می‌گیرند و از اعتماد و وفاداری آنان نسبت به سازمان کم می‌شود. در این شرایط سطح پایین‌ری از تعهد ایجاد می‌شود (Phillips, 1997). بنابراین توسعه کارکنان در سازمان رابطه مستقیمی با ماندگاری، روحیه، و تعهد کارکنان دارد (Jackson & Vitberg, 1987) فرضیه دوم تحقیق مبنی بر این بود که آموزش‌های رسمی با تعهد سازمانی رابطه دارد و نشان داد که بین آموزش‌های رسمی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری در سطح ۰/۹۹ وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های زراسوند (Zrasvnd, 2010)، یاپ (Yap, 2010)، آیودج و همکاران (Ayodeji & et al, 2011)، زمان احمد و ابوبکر (Zaman Ahmad & Abu Bakar, 2003) همخوانی دارد نتایج این تحقیقات نشان داد که کارمندانی که مورد آموزش‌های متنوع قرار گرفتند، تعهد بیش‌تری به سازمان داشتند. تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته بر روی فرضیه سوم تحقیق نشان داد

که بین کار تیمی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری سطح ۰/۹۹ وجود دارد. تحقیق الن و می پر (Allen, & Meyer, 1997) نشان می‌دهد که کار تیمی تأثیر مثبتی بر روی رفتار کارکنان گذاشته، و این امر باعث می‌شود که کارکنان به صورت غیر ارادی در راستای تأمین منافع تیم‌ها و سازمان‌های خود، عمل کنند. اساساً، کارکنانی که به صورت تیمی کار می‌کنند احساس تعهد بیش‌تری نسبت به کار تیمی و در کل، نسبت به سازمان دارند این تحقیق با نظرات آنها نیز همخوانی دارد. تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم نشان می‌دهد که بین توسعه مسیر شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری سطح ۰/۹۹ وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های جاین آنتینیو، لبووینتر و شورر (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993) کوندراتیوک، و همکاران (Kondratuk, & et al, 2004)، عریضی سامانی و همکاران (arizi Samani & et al, 2009) همخوانی دارد نتایج این تحقیقات نشان داد که، زمانی که سازمانی فرصت پیشرفت شغلی را برای کارکنان فراهم می‌آورد، کارکنان احساس همانندی و وابستگی بیش‌تری به سازمان نشان می‌دهند و تعهد سازمانی آنها افزایش می‌یابد. بسیاری از مدیران حرفه‌ای منابع انسانی از استفاده از مدیریت مسیر شغلی و توسعه مسیر شغلی برای بهبود انگیزه کارکنان، تعهد آنها، حمایت می‌کنند زیرا آن ارتباط زیادی با عملکرد، و مشارکت در فعالیت‌های توسعه دارد (Hall & Associates, 1986) تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم نشان داد که رابطه معنادار و مثبتی بین روابط بین فردی و تعهد سازمانی سطح ۰/۹۹ وجود دارد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق پارک، (Park, 2007) کریستف (Kristof, 1996) که در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین مربیگری و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد همسو می‌باشد. مربیگری یکی از بهترین روابط بین فردی برای توسعه‌ی کارکنان است. مربیگری فرایندی است که به وسیله آن مدیران مساعدت و حمایت‌های رسمی برای زیردستان خاص خود برای کمک به آنها برای موفقیت آنها فراهم می‌آورند. به طور کلی این تحقیق نشان داد که مربیگری منجر به تأثیرات مفیدی برای سازمان می‌شود (Kristof, 1996) تجزیه و تحلیل فرضیه ششم نشان داد که بین ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری سطح ۰/۹۹ وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های ماتيو و زاجاک (Matieu & Zajac, 1990)، چن و همکاران (Chen & et al, 2005)، رنجبریان (Ranjbarian, 1999) همخوانی دارد. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که که ارتباطات قوی اجتماعی در محیط کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخور کاری، تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی، حذف موانع کاری و تاکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌گردد. تعهد سازمانی را ارتقاء می‌بخشد. در مجموع یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین توسعه‌ی کارکنان و رویکردهای آن با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. بر این اساس از آنجا که سازمان‌ها همواره به دنبال دستیابی به بالاترین سطح اثر بخشی ممکن و افزایش بهره‌وری سازمان خود بوده-

اند و نیروی انسانی و تعهد آنها به سازمان در رسیدن به اهداف سازمان و بهره‌وری نقش مهمی ایفاء می‌کند و با توجه به این که کاهش احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان یکی از عوامل مخل در افزایش بهره‌وری است بنابراین توصیه می‌گردد سازمان‌ها جهت افزایش بهره‌وری و کاهش رفتارهای کناره‌گیری نظیر تاخیر، ترک خدمت، و غیبت در سازمان، توجه بیشتری به مقوله‌هایی همچون کار تیمی، آموزش‌های رسمی، ارتباطات سازمانی، توسعه مسیر شغلی و روابط بین فردی در محیط کار داشته باشند و توجه ملموس‌تر و واقعی‌تری نسبت به اجرای برنامه‌های توسعه‌ی کارکنان در سازمان داشته باشند. همچنین براساس نتایج این تحقیق می‌توان به سازمان‌ها پیشنهاد کرد که فرصت پیشرفت افقی، عمودی، برای همه کارکنان فراهم سازد، مدیران در طراحی و ترسیم کارراه کارکنان خود دخالت داشته باشند، مشاوره و مربیگری توسط سرپرستان در طرح‌های توسعه شایستگی کارکنان صورت گیرد، با توجه به ارتباط قوی بین کار تیمی و تعهد سازمانی زمینه را برای کار تیمی فراهم بیاورند، همچنین متوسط ۴۰ ساعت آموزشی برای هر نفر از کارکنان در سال ارائه شود. همچنین به پژوهشگران توصیه می‌گردد که با توجه به اینکه برنامه‌های توسعه‌ی کارکنان می‌تواند باعث افزایش رضایت و بهره‌وری در سازمان شود به انجام پژوهش‌هایی در این زمینه مبادرت ورزند.

Reference

- Ahmad, K. Z., Bakar, R. A. (2003). The Association between Training and Organizational Commitment among White-collar Workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*. Vol. 7, No. 3, pp. 166-185.
- Allen, N. Meyer, J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage, Newbury Park, CA.
- Arizi Sazmani, H.R., Zakirfard, M., Nori, A. (2009). The Relationship of Career with Job Power and Organizational Commitment: A Case Study of Male and Female Personnel of Research and Development Units of Industrial Companies, *women s studies (Sociological & Psychological)*, Vol. 7, No. 1, pp. 69-93. (In Persian)
- Bartlett, K.R. (2001). The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*; Vol. 12, No. 4, pp. 96-108.
- Clarke, K.F. (2001). What Businesses are doing to Attract and Retain Employee-Becoming an Employer of Choice? *In Employee Benefits Journal*, 3, pp. 34-37.
- Darden, W. R., Hampton, R., & Howell, R. D. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail sales peoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65, pp. 80-106.

- Esmaili, B. (2000). Training and Job Rotation, *Prudence*, No. 109, pp. 96. (In Persian)
- Ferguson, W. (1990). Creative Compensation: keeping employees on Board. In *Journal of Property Management*, Vol. 55, No. 3, pp. 12-16.
- Fitz-enz, J. (1990). Getting and keeping good employees. In *Personnel*, August, Vol 67, Vol 8, pp.25-29.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). When Careers flower, Organizations Flourish. *Training and Development Journal*, 47, pp. 24-29.
- Hurley, A.E., Giannantonio, C.M. (1999). "Career Attainment for Women and Minorities: The Interactive Effects of Age, Gender, and Race" .*Women in Management Review*, Vol 14, No1, pp.4-13.
- Koch, J.T., Steers, R.M. (1978). Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employes .*Journal of Vocational Behavior*, 12, pp.82-105.
- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., Rosin, H. M. (2004). Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 332-349.
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organisation Fit an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. In *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 1-49.
- Matieu, J. E., Zajac, D.M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organization Commitment". *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- Mirza Mohammad, D., AbdolMaliki, J. (2010). The Relationship between Organizational Commitment and the Quality of Services Offered by Administrative and Educational Staff in Shahed University. *Science and Research Journal Daneshvar*, Vol. 15, No. 33 pp. 67-84. (In Persian)
- Nasiri, M. (2011) *The Relationship between Organizational Communicational with Organizational Commitment Department Chosen Settlement at Tehran* .Master's thesis. University Alame tabatabai.
- Owoyemi, O A., Oyelere, M., Elegbede, T.(2011).EnhancingEmployees' Commitment to Organisation Through Training, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No.7, pp. 280-286.
- Randall, D. M., (1987). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organisational Behavior*, Vo.11, pp. 361-78.
- Park, S. (2007). *Relationships Among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of personal learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention*, a Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Miinesota, Novambr.

Parkinson, C.N., Rustomji M. K. & Sapre, S, A. (2009). *Great Ideas in Management*. pp.3-5.

Phillips, R. (1997). New Measures for Business. In *Measuring Business Excellence*, Vol. 1, No. 1, pp. 4-7.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 12, No. 3, pp. 603-609.

Rymonda, N. (2005.). *Employee development*, translation, Nasser M. Sadiq, S. Tehran, Sargol. (In Persian)

Stewart, G. L., Brown, J. K. (2009). *HR Strategy and Practice Management Strategies*, links, Translator, Mohammad Arabi, M. Fayad, Tehran, Mahkameh publications. (In Persian)

Tansky, J.W., Cohen, D. J. (2001) .The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 3, pp. 285-300.

Wright, P. L. (1990). "Teller Job Satisfaction and Organization Commitment as They Relate to Career Orientations. " *Human Relations*, Vol. 43, No. 4, pp. 396-381.

Yap, M. (2010). The Relationship between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction. *Journal of European Industrial Training* Vol. 34, No. 6, pp. 519-538.

Yarmmohamdian, M .H. Shafipour motlagh, F & Fooladvand, M (2013) " Relationship between organizational justice, job satisfaction and organizational trust and commitment

Organizational self-assessment of excellence to provide a predictive model. (In Persian) Journal- a new approach in management research, education, year IV, Number 1, Spring 92, row 1 13.

Zaki, M.A. (2008). Examine the Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment of teachers in schools. *Quarterly Misbah*, year XI, No. 43, pp. 60-88. (In Persian)

Zarasvand, G.R. (2010) *Effect of training on Organizational Commitment in the oil and gas Company Operating Karun*, Master's thesis. University Branch Branch. (In Persian)

