

# بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان‌های استان آذربایجان شرقی)

نویسندگان: دکتر سعید صفری<sup>۱</sup>، دکتر عبدالرضا بیگی نیا<sup>۲</sup> و محمد رشیدی فرد<sup>۳\*</sup>

۱. عضو هیأت علمی گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه شاهد

۲. عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شاهد

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه شاهد

\*Email: rashidi@shahed.ac.ir

## چکیده

تعالی سازمانی چند سالی است جایگاه مناسبی در میان سازمان‌های کشورمان پیدا کرده است، از استانداردهای قوی و برتر مدیریت در صحنه جهانی بشمار می‌رود. تعهد سازمانی نیز یکی از ویژگی‌های تعالی سازمانی می‌باشد. افزایش تعهد کارکنان نسبت به وظایفشان، مستقیماً بر رضایت مشتریان از خدمات و محصولات تأثیر گذاشته و باعث افزایش سهم بازار، افزایش سود و در نتیجه موجب رشد، توسعه و تعالی سازمان می‌گردد. در تحقیق حاضر سعی شده است تعالی و تعهد سازمانی از نظر دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. این تحقیق به منظور بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی و نیز تشخیص مرتب‌ترین بعد تعهد سازمانی با تعالی سازمانی پی‌ریزی شده است. قلمرو مکانی تحقیق حاضر، کلیه سازمان‌های استان آذربایجان شرقی یا شعب و نمایندگی آنها در سطح استان که در سال ۱۳۸۷ در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران حضور داشته‌اند، می‌باشد و از روش‌های آماری تجزیه و تحلیل همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و چندگانه، همبستگی کانونی و آزمون فریدمن و آمارهای توصیفی چون جداول فراوانی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین تعهد عاطفی و تعالی سازمانی ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. در حالیکه بین تعهد مستمر و تعهد هنجاری با تعالی سازمانی ارتباطی مشاهده نشد. بر اساس یافته‌های بدست آمده از تحقیق، پیشنهاد می‌شود، مدیرانی که مدل‌های تعالی سازمانی را جهت شناسایی نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود در سازمان بکار می‌گیرند، در تدوین برنامه‌ها و طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت، متغیرهای مرتبط با تعهد عاطفی و عوامل تأثیرگذار بر آن را همچون متغیرهای مدل‌های تعالی مد نظر قرار دهند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت کیفیت فراگیر، تعهد سازمانی، تعالی سازمانی، مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM)، جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران.

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۸/۲۷

• پذیرش مقاله: ۹۰/۹/۳۰

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 50  
Dec. Jan 2011-12

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۵۰  
دی ۱۳۹۰

## مقدمه

فرهنگ است که بعد تبدیل به ابزار<sup>۱</sup> می شود، یعنی ابتدا بایستی ایده و فکر کیفیت جامع<sup>۲</sup> در ذهن تک تک کارکنان شکل گیرد تا پس از مدتی مفاهیم ذهنی آن تبدیل به عمل شود و به عنوان یک ابزار افزایش دهنده کیفیت در سازمانها به کار گرفته شود. در یک نگاه کلی، هدف اساسی نظام کیفیت فراگیر، درگیر کردن کلیه کارکنان سازمان از مدیریت عالی تا پایین ترین سطح سازمان برای خوشحال کردن مشتریان از طریق ارائه محصولات با کیفیت عالی، قیمت مناسب و خدمات پس از فروش است (۱).

یکی از ویژگی های جنبش کیفیت، رشد جوایز ملی و بین المللی کیفیت و رقابت های سالانه می باشد. سیاست گذاران سازمانی آماده اند تا خود را به انجام بررسی های حیاتی محدود کنند. آن ها می خواهند نشان دهند که در «نوک پیکان» بوده، در دنیای کیفیت در بهترین طبقه قرار گرفته و آمادگی الگوبرداری در برابر هرگونه استانداردهای مطرح خارجی را دارا می باشند (۲). جوایز ملی کیفیت بر این واقعیت تأکید دارند که بقاء در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد مقیاس جهانی است. این مدل ها، با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان ها ایجاد می کنند تا پیشرفت ها و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و تعالی سازمانی اندازه گیری نمایند. از سویی، معرفی سازمان های برتر و برندگان جوایز کیفیت، مثال های عملی از دستیابی و موفقیت در پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد و به سازمان ها کمک می کند تا با الگو قراردادن آنها، نظام های مدیریت خود را بهبود بخشند (۳).

از زمان ظهور جایزه دمنینگ<sup>۳</sup> در ژاپن، جایزه ملی کیفیت بالدريج<sup>۴</sup> در امریکا و جایزه کیفیت اروپایی<sup>۵</sup> در اروپای غربی، چندین جایزه کیفیت ملی به منظور شبیه سازی بهبود کیفیت یا ارتقای آگاهی از مقوله کیفیت، در اقصی نقاط دنیا بوجود آمده اند. اغلب کشورها برنامه های

تحولات توازن قدرت در اقتصاد جهانی و افزایش رقابت در بازارهای هدف، کشورها را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه ای و جهانی باید توان رقابت پذیری سازمان های خود را افزایش دهند. مدل های تعالی به عنوان ابزارهایی قوی برای سنجش میزان کارایی و اثربخشی عملکرد سیستم های گوناگون در سازمان ها به کار گرفته می شوند. مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) به عنوان الگویی جامع در سنجش توان عملکرد، از طریق طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد سازمان ها، میزان تحرک هوشمندانه آنها در بهینه کابی و طراحی مطلوب مسیر حرکت، اجرای بهینه اهداف، بررسی نتایج حاصله و سنجش اثربخشی اقدامات انجام شده را مورد تحلیل قرار داده و سطوح کامیابی سازمان ها را در نیل به اهداف سازمان و تعالی مشخص می سازد. یکی از متغیرهایی که می تواند در تحقق اهداف سازمان نقش اساسی ایفا کند، تعهد سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه مند و وفادار به سازمان، عملکرد و بهره وری بالاتری داشته و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است. بدین ترتیب سازمان ها می توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل موثر بر آن، اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشیده و در راستای تعالی سازمان گام بردارند.

## تعالی سازمانی

سازمانهای عصر حاضر ناگزیرند برای بقاء به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند تا از این طریق بتوانند ضمن حفظ مشتریان فعلی مشتریان جدیدی را جذب و در نتیجه درآمد خود را افزایش دهند که رسیدن به این مهم تنها از طریق اعمال مدیریت صحیح امکان پذیر است مدیریت نیز برای ارتقا کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است که یکی از این ابزارها پیاده سازی نظام کیفیت فراگیر "TQ" است. کیفیت فراگیر در اصل یک

<sup>1</sup> Tool

<sup>2</sup> Total quality

<sup>3</sup> Deming award

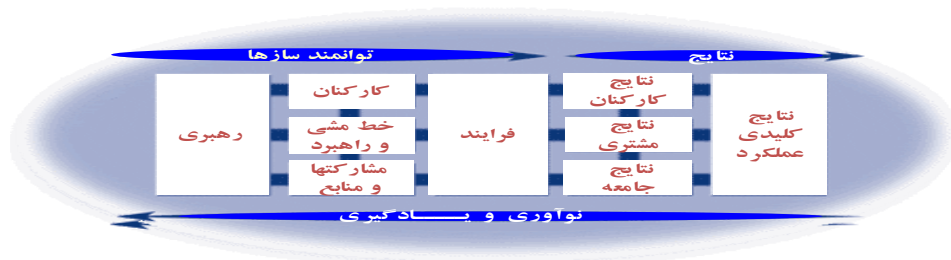
<sup>4</sup> Baldrige national quality award

<sup>5</sup> European quality award

اعضای این سازمان به ۶۰۰ سازمان با گستره‌ی سازمان‌های بزرگ چند ملیتی تا شرکت‌های مهم مالی بالغ می‌شود که هدف آن گسترش رشد و توسعه‌ی پایدار در میان سازمان‌های اروپایی است (۵).

جوایز کیفیتشان را بر پایه این سه جایزه، مدل‌سازی کرده‌اند (۴).

مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۸ توسط ۱۴ شرکت بزرگ اروپایی تشکیل شد. در حال حاضر



شکل ۱. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

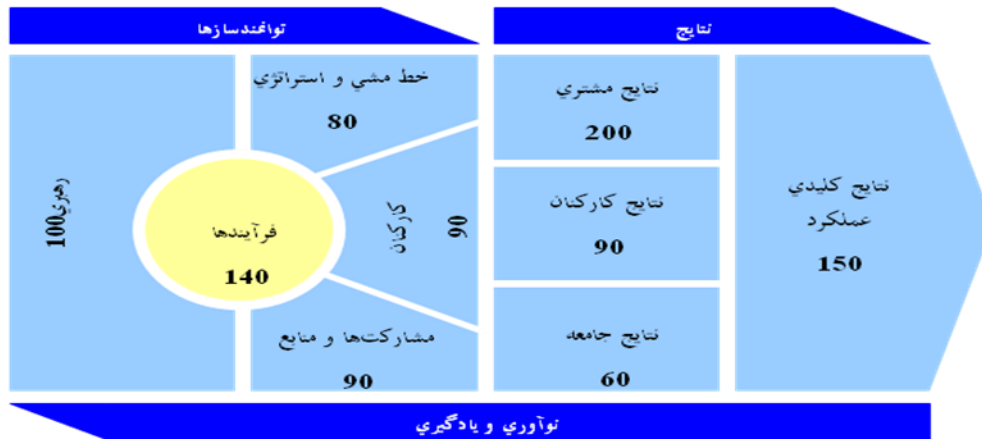
دستیابی به بهبودها می‌باشد (۶). بر اساس تعریف بنیان مدل، الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، شامل نه معیار اصلی می‌باشد که ۵ مورد آن توانمندسازها (رهبری، استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع و فرایندها) و چهار مورد آن شامل نتایج (کارکنان، مشتریان، جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) می‌باشد (۷). این معیارها بیانگر عوامل کلیدی موفقیت و همسو با اصول مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشند (۸). معیارها بر عملکرد تأثیر گذاشته و به سازمان‌ها در دستیابی به تعالی سازمانی، یاری می‌رسانند (۹). مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) شامل نه معیار بوده و اهمیت این معیارها با ساختار وزن دهی به هر یک از آن‌ها در شکل شماره دو نشان داده شده است.

هدف و مأموریت این سازمان عبارت است از:

- کمک و تشویق سازمان‌های اروپایی به مشارکت در فعالیت‌های بهبود که در نهایت به ارتقای سطح رضایت مشتری، رضایت کارکنان، تأثیر روی جامعه و نتایج حاصله برای سازمان بینجامد.

- پشتیبانی از مدیران سازمان‌های اروپایی برای شتاب‌بخشیدن به فرآیند استقرار مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک عامل مهم در نیل به مزیت رقابت در سطح جهانی.

نقشی که مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ایفا می‌کند، نقش کنترل، ارزیابی و اصلاح مستمر است. این الگو معتقد است رویکردهای زیادی دارد دستاورد حاصل از ارزیابی در این مدل نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده برای



شکل ۲. معیارهای مدل EFQM از دید امتیاز

راستای ارتقای کیفیت و تعالی سازمانی را داشته باشد.

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته موردعلاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی بوده است. تعهد سازمانی عامل بوجود آورنده حلقه ارتباطی بین کارکنان و سازمانی که در آن شاغل هستند بوده و در حال حاضر به صورت گسترده به عنوان یک مقوله کاری چند بعدی به حساب می‌آید (۱۰). تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی<sup>۱</sup> به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. از دیدگاه موکاوو<sup>۲</sup> تعهد سازمانی قلمرو و دامنه‌ای است که فرد با آن تعیین هویت کرده و در راستای دستیابی به اهداف و ارزشهای سازمانی<sup>۳</sup> فعالیت می‌کند (۱۱). شهید مطهری (۱۳۶۸) درباره تعهد چنین می‌گوید: تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می‌باشد. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ پیمان بسته است صیانت کند. (۱۲) کانتر (۱۹۶۸) تعهد را میل به نقش‌آفرینی اجتماعی و به صرف انرژی و وفاداری به سیستم‌های اجتماعی و وابستگی سیستم‌های شخصیتی به روابط

شاید این سوال پیش آید که کاربردهای این مدل در کجاست و به چه کار می‌آید؟ می‌توان چنین گفت که:

۱- این مدل ابزاری برای خودارزیابی مدیریت‌هاست، تا سازمان‌ها بتوانند با استفاده از مدلی جامع‌نگر سازمان خود را مورد ارزیابی قرار دهند و موقعیت خود را از این نظر که در کجای فرآیند تعالی و رشد قرار دارند مشخص نمایند.

۲- فاصله‌ی بین اهداف و عملکرد واقعی را مشخص می‌کند، ضمن کمک به درک فاصله‌ی موجود تا رسیدن به مطلوب، سازمان‌ها را به یافتن راه‌حل‌هایی برای بهبود وضعیت ترغیب می‌کند.

۳- مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک است، برای مقایسه‌ی خود با دیگر سازمان‌ها و حتی مقایسه‌ی حوزه‌های غیرمشابه به هم، این مدل تفکر و زبانی مشترک در تمامی ابعاد سازمان و حوزه‌های عملکرد ایجاد می‌کند.

۴- چارچوبی برای درک وضعیت اقدامات انجام‌شده، حذف دوباره‌کاری‌ها و تشخیص انحرافات است، در فرآیند ارزیابی، سازمان متوجه اشتباهات خود شده، از دوباره‌کاری‌ها و اتلاف‌ها جلوگیری می‌کند. مدل تعالی بدین منظور توسعه یافته تا ساختاری باشد که توانایی متحدالشکل کردن ابتکارات مختلف، احصاء بهترین کارکردها و الگوبرداری داخلی و خارجی، در

<sup>1</sup> Organizational behavior  
<sup>2</sup> Moccowo  
<sup>3</sup> Organizational alues

شخصی، ویژگی‌های شغلی، تجربیات کاری و ویژگی‌های ساختاری (۱۹).

تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. جزء مستمر تعهد سازمانی بر اساس دو عامل حجم و اندازه‌ی سرمایه‌گذاری افراد و درک فقدان فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان ایجاد می‌شود. این پیش‌شرط‌ها از کار تئوریک بیگر و فالرل و راسبوت<sup>۳</sup> می‌باشد. به نظر بیگر احتمال اینکه کارکنان در سازمان باقی بمانند، رابطه‌ی مثبتی با حجم و اندازه‌ی سرمایه‌گذاری که آن‌ها در سازمان کرده‌اند، دارد. همانند سرمایه‌گذاری‌ها، فقدان فرصت‌های شغلی، هزینه‌های در رابطه با ترک خدمت را افزایش می‌دهد. بنابراین کارکنانی که باور دارند جایگزین‌های شغلی کمی جود دارد، تعهد مستمر آن‌ها به کارفرما (سازمان) فعلی قوی‌تر خواهد بود (۲۰).

سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. آشکارا یک همپوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم‌سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می‌یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن است. در حقیقت به نظر می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (۲۱). بررسی‌های جدیدتر توسط می‌یر و آلن فرضیاتشان را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند، ولی با این حال، بعضی اختلاف نظرها همچنان وجود دارد، بر سر اینکه آیا واقعاً تعهد عاطفی و هنجاری، شکل‌های متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیلها سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزایی تعریف شوند. نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این تعهد را

اجتماعی که به صورت خودبیانی نگریسته می‌شود، تعریف کرده است (۱۳). وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص می‌کند، تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (۱۴).

پورتر<sup>۱</sup> تعهد را براساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌کند (۱۵). در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می‌شود. ۱) قبول اهداف و ارزشهای سازمان، ۲) تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش، ۳) میل به باقی ماندن در سازمان (۱۶). در این دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک‌بعدی نگریسته شده است، که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سالها است که، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرسیستن به آن به شکل چند بعدی تغییر داده‌اند. این محققان علاقه‌مند به یک مجموعه وسیعتر از پیوندها بین کارکنان و سازمانها نسبت به آنچه که پورتر مطرح کرد، بوده‌اند. درحالی که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است، ماهیت چند بعدی تعهد سازمانی، حوزه‌ی وسیع تحقیقی را بوجود آورده است (۱۷). مدل‌های مختلفی در ارتباط با ماهیت چند بعدی تعهد سازمانی از سوی محققان این حوزه ارائه گردیده که مدل می‌یر و آلن<sup>۲</sup> یکی از این مدل‌ها است. می‌یر و آلن مدل سه بُعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بُعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (۱۸). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. پیش‌شرط‌های تعهد عاطفی مطرح شده در این مدل، پیش‌شرط‌های مطرح شده بوسیله‌ی مودی و همکاران می‌باشند که به چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند: ویژگی‌های

<sup>1</sup> Porter

<sup>2</sup> Mayer & Allen

<sup>3</sup> Fallerell & Rusbult

مدل سه بخشی تعهد سازمانی به صورت نمودار شماره سه نمایش داده می شود.

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهدسازمانی اعضایش را افزایش دهد (۲۶) اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمتهای رستورانها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (۲۷). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸)، حضور (ماتیو و زاجیک ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می یر، آلن و اسمیت ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (۲۸). تعهد سازمانی اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد و می تواند پیش بینی کننده‌ی مهمی برای اثربخشی سازمان باشد. لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان زیان‌بار است و خسارت زیادی را بدنبال دارد. نتیجه داشتن تعهد واقعی این است که کارها در تعامل عملیاتی با یکدیگر صورت می گیرند بطوریکه مشکلات مواد اولیه بوسیله تامین کنندگان مرتفع می گردد، خرابی تجهیزات بوسیله برنامه های نگهداری و تعمیرات بهبود می یابد یا ماشین آلات جایگزین می گردد، افراد آموزش می بینند، تغییر رخ می دهد، مشارکت ها بوجود می آیند و بهبود مستمر<sup>۲</sup> حاصل می گردد. البته بدون ایجاد تعهد از بالای سازمان، فضایی مناسب جهت بهبود و مکانیسمی موثر جهت جلب مشارکت افراد، کارکنان به بهبود مستمر متعهد نخواهند شد (۲۹).

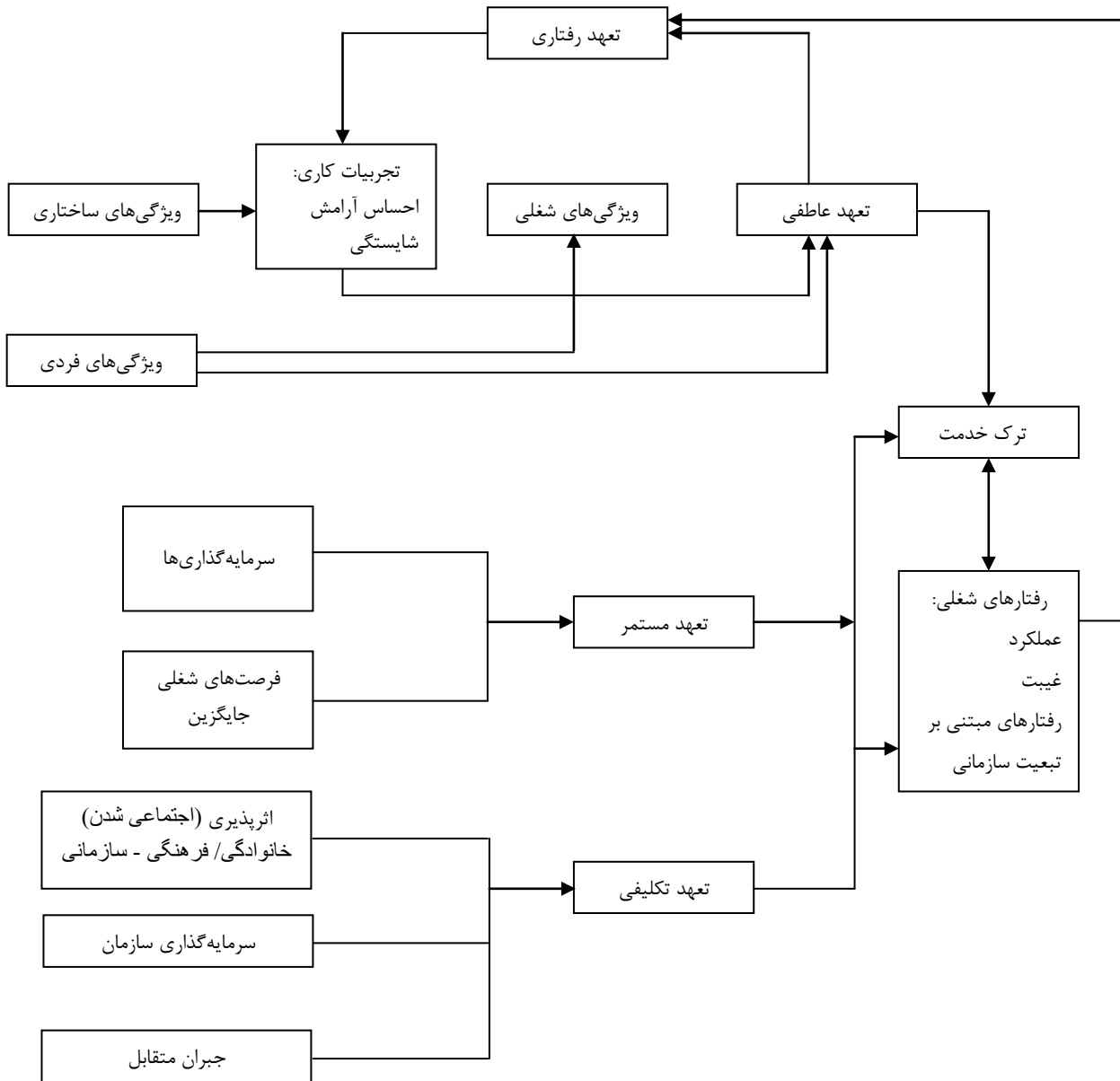
گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصتهای استخدام جایگزین را منعکس می کنند (۱۸).

در نهایت مطرح می شود که جزء هنجاری تعهد سازمانی بوسیله‌ی تجربیات فرد قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شدن خانوادگی- فرهنگی) و هم بعد از ورود فرد به سازمان (اجتماعی شدن سازمانی) تحت تأثیر قرار می گیرد. در مورد اجتماعی شدن<sup>۱</sup> خانوادگی- فرهنگی یک کارمند، اگر افراد مهم برای او (مثل والدین) مدت طولانی در یک سازمان مشغول بوده باشند و یا بر وفاداری به یک سازمان تأکید کرده باشند، تعهد تکلیفی قوی به سازمان دارد. با توجه به اجتماعی شدن سازمانی، مطرح می شود که کارکنانی که راهنمایی می شوند که باور کنند (بوسیله‌ی شیوه‌های مختلف سازمانی) که سازمان، وفاداری آن‌ها را انتظار دارد، احتمالاً تعهد تکلیفی قوی‌تر نسبت به آن سازمان دارند. آلن و می یر پیشنهاد کردند که بهتر است برای پی بردن به نیمرخ تعهد هر یک از کارکنان به قوت هر سه جزء عاطفی، هنجاری و مستمر توجه شود. این موضوع نشان می دهد که محققان باید اثر ترکیبی هر سه جزء تعهد را بر رفتار مشخص سازند (۲۲). در تحقیق حاضر، از مدل سه بخشی آلن و می یر برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان استفاده شده که همانطور که پیش از این آورده شد، دارای ابعاد زیر می باشد:

۱. **تعهد عاطفی:** عبارت است از وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان که فرد متعهد با سازمان تعیین هویت کرده، در فعالیتهای سازمان درگیر می شود و از ارتباط با سازمان لذت می برد (۲۳).
۲. **تعهد مستمر:** عبارت است از تداوم همکاری فرد با سازمان برای اجتناب از هزینه هایی که فرد در صورت خروج از سازمان متحمل خواهد شد (۲۴).
۳. **تعهد هنجاری:** عبارت است از نوعی احساس وظیفه (اخلاقی) برای ماندن در سازمان (۲۵)

<sup>2</sup> continuous improvement

<sup>1</sup> socialization



شکل ۳. مدل سه بخشی تعهد سازمانی آلن و میر (۳۰)

### تعهد سازمانی در تعالی کسب و کار و مدیریت کیفیت فراگیر

دمینگ، تعهد کارکنان به کار با کیفیت را به عنوان هسته یک برنامه مدیریت کیفیت فراگیر موفق می‌داند. تعهد به باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان، ملزوم و تعیین کننده کیفیت می‌باشد. از دیدگاه تئوری مدیریت کیفیت فراگیر، استخدام بلند مدت حداقل به ۲ طریق به مقوله کیفیت کمک می‌کند:

- باعث ایجاد نوعی دانش کاربردی در ارتباط با عملیات سازمان و در نتیجه ارتقای اثربخشی سازمانی می‌گردد.
- به سازمان در دستیابی به مزایای سرمایه‌گذاری روی پرورش کارکنان کمک می‌کند (۳۱).
- برخی محققان بر اهمیت استخدام بلند مدت در افزایش تعهد کارکنان تأکید دارند در حالی که برخی دیگر بلند مدت بودن استخدام را امری تلویحی می‌دانند. ژاپنی‌ها در

۱. بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین تعهد عاطفی و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین تعهد مستمر و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
۴. بین تعهد هنجاری و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
۵. رابطه تعهد عاطفی با تعالی سازمانی قوی تر از رابطه تعهدات هنجاری و مستمر با تعالی سازمانی می باشد.
۶. رابطه اجزاء مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) با تعالی سازمانی، قوی تر از رابطه اجزاء تعهد سازمانی (OC) با تعالی سازمانی می باشد.
۷. بین مولفه های مدل تعهد سازمانی (آلن و میر) و مولفه های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) رابطه معنی داری وجود دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

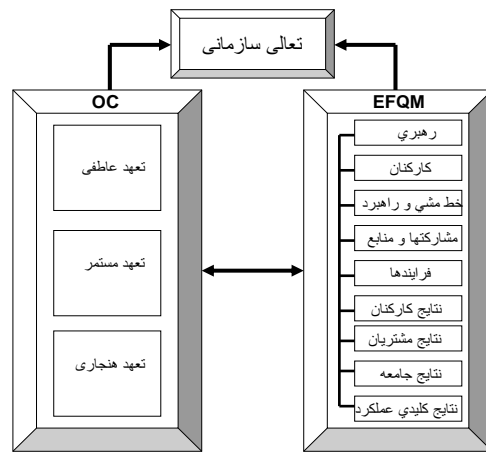
مدل تحلیلی نوعی نمودارسازی برای متغیرهای استخراج شده از چارچوب های نظری تحقیق است (۳۷). مدل رابطه بین تئوری و کار جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات است (۳۸). با توجه به عنوان تحقیق و یافته های موجود در ادبیات موضوع در خصوص «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی»، چارچوب نظری این تحقیق به گونه ای تهیه و تدوین شده است که راهنمای محقق در جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها باشد. لذا به صورت شکل شماره چهار ارائه شده است. شایان ذکر است عوامل دیگری تحت عنوان متغیرهای مداخله گر (مداخله) می تواند بر متغیرهای تحقیق مؤثر باشند که اثر آن ها ثابت فرض شده است. متغیرهای مستقل این تحقیق شامل رهبری، کارکنان، خط مشی و راهبرد، مشارکتها و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری و متغیر وابسته تعالی سازمانی می باشد.

طراحی و اجرای برنامه های مدیریت کیفیت به صورت آشکارا بر تعهد بلند مدت تأکید می کنند (۳۲). نگرستن به مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، به عنوان ابزاری که صرفاً برای بهبود کیفیت طراحی شده است، ادراکی کوتاه بینانه از آن می باشد. در سال های اخیر حرکت عمده ای از رویکرد مدیریت کیفیت واکنش محور به مدیریت کیفیت پیش گستر صورت پذیرفته است. مطالعات زیادی تأثیر فعالیت های متعدد مدیریت کیفیت بر روی عملکرد عملیاتی، عملکرد کیفیت و عملکرد کسب و کار را مورد بررسی قرار داده اند (۳۳). بر اساس یافته های تحقیقات میدانی مشخص شده است که کاربرد مدل های مدیریت کل نگر چوون مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM)، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (۳۴). جستجو برای تعالی و نشر بهترین کارکرد، فلسفه مهم و وظیفه اصلی مدل های تعالی سازمانی است. اگرچه برخی محققان نظیر گالووی (۱۹۹۶) در تعریف کیفیت در این حوزه با مشکل روبرو هستند؛ مقوله تعالی سازمانی به عنوان پرداختن به نیازهای هر ۲ طیف مشتریان داخلی و سایر ذینفعان و همچنین فرصتی جهت دستیابی به اهداف سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (۳۵).

مدیریت منابع انسانی با طرح ریزی استراتژیک درخصوص عملکرد کیفیت مدار، دارای اهمیت فراوان در ارتباط با تعهد و رضایت مندی ذینفعان است (۳۶). مدل های تعالی بر عملکرد تأثیر گذاشته و به سازمان ها در دستیابی به تعالی کسب و کار کمک می کنند. بعلاوه تعهد کارکنان یکی دیگر از ویژگی های تعالی سازمانی می باشد. افزایش تعهد کارکنان نسبت به وظایفشان، مستقیماً بر رضایت مشتریان از خدمات و محصولات سازمان تأثیر گذاشته و باعث افزایش سهم بازار، افزایش سود و در نتیجه موجب رشد، توسعه و تعالی سازمان خواهد شد.

بر اساس هدف و مسئله تحقیق، فرضیات تحقیق به شرح زیر می باشند:





شکل ۴. مدل مفهومی تحقیق

### روش شناسی تحقیق<sup>۱</sup>

تحقیق حاضر از نظر هدف، از انواع تحقیقات کاربردی می باشد، که قصد دارد نظریه ها، قانون مندی ها، اصول و ففونی را که در تحقیقات پایه تدوین می شوند را برای بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) بکار گیرد. از نظر روش همانگونه که بسیاری از صاحب نظران پیشنهاد کرده اند، در تحقیق هایی نظیر این پژوهش که محقق قصد دستکاری متغیرها را ندارد، روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه سازمان های استان آذربایجان شرقی یا شعب و نمایندگی آنها در سطح استان که در سال ۱۳۸۷ در جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایران حضور داشته اند، است. جامعه آماری فوق متشکل از ۵ سازمان و ۳۳۱۸ نفر کارمند است. در این پژوهش به دلیل ساخت ناهمگن و غیر متجانس جامعه آماری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای از جامعه محدود استفاده شده است.

$$n \geq \frac{(N) * (Z_{\alpha/2}^2) * (P)(1-F)}{(N-1) * (\epsilon^2) + (Z_{\alpha/2}^2) * (P)} \quad (39)$$

تعداد نمونه بدست آمده با استفاده از فرمول فوق برای پژوهش حاضر ۲۴۷ نفر می باشد که از این تعداد ۳۲٪ مربوط به شرکت ایدم، ۲۲٪ مربوط به شرکت چرخشگر،

۱۸٪ مربوط به شرکت پیستون سازی ایران، ۲۰٪ مربوط به شرکت پالایش نفت تبریز و نهایتاً ۸٪ مربوط به شرکت کلپارس می باشد. برای اطمینان از برگشت پرسشنامه های تحقیق، حداقل به تعداد حجم نمونه برآوردی، تعداد ۳۵۰ پرسش نامه توزیع گردید که از این تعداد، ۳۰۰ پرسش نامه جمع آوری شد. اطلاعات مورد نیاز این تحقیق به روش مطالعه اسنادی و عملیات میدانی جمع آوری شده است. در مطالعات اسنادی از نظریات، عقاید و تئوری های مربوط به تعهد سازمانی و تعالی سازمانی با استفاده از اسناد و مراجع تحقیقاتی استفاده شده است. در فرایند عملیات میدانی، داده های مربوط به تعالی سازمانی با استفاده از پرسشنامه ۵۰ سوالی مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) و داده های مربوط به تعهد سازمانی بوسیله پرسشنامه ۲۴ سوالی تعهد سازمانی آلن و میر، در نیمه اول سال ۱۳۸۸ جمع آوری شده است. هر دو پرسش نامه به لحاظ تکرار در تحقیقات متعدد و بکارگیری آن از سوی سازمان ها در سطح گسترده و برخورداری از روایی و پایایی لازم جزء پرسش نامه های استاندارد می باشد. برای محاسبه پایایی تحقیق پرسش نامه ها بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه آماری توزیع شد و سپس با استفاده از نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ آن محاسبه گردید که میزان آن در پرسشنامه سنجش تعهد سازمانی آلن و میر و پرسش نامه خودارزیابی EFQM به ترتیب ۰/۶۴ و ۰/۹۶ می باشد که نشان دهنده آن است که پرسشنامه های تحقیق،

<sup>۱</sup> Research Methodology

از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می باشند.

جدول ۱. ضریب پایایی ابزارهای تحقیق

عنوان پرسش نامه	تعداد سؤال	ضریب پایایی بر اساس آلفای کرونباخ
پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر	۲۴	۰/۶۴
پرسش نامه خودارزیابی مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)	۵۰	۰/۹۶

### یافته‌های تحقیق

از میان ۳۵۰ پرسش‌نامه توزیع شده در بین اعضای نمونه تحقیق، ۳۰۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان شرکت کننده در پژوهش حاضر در جدول شماره دو ارائه شده است.

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آمار استنباطی مانند آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و چندگانه، همبستگی کانونی و آزمون فریدمن و آمارهای توصیفی چون جداول فراوانی استفاده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی تحقیق

متغیر	گزینه‌ها	فراوانی	درصد	متغیر	گزینه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مؤنث	۴۳	۱۴/۳	میزان تحصیلات	دیپلم	۹۹	۳۳
	مذکر	۲۵۷	۸۵/۷		فوق دیپلم	۵۱	۱۷
	رسمی	۱۸۶	۶۲		لیسانس	۱۲۲	۴۰/۷
قراردادی	۱۰۰	۳۳/۳	فوق لیسانس و بالاتر		۲۸	۹/۳	
نوع استخدام	پیمانی	۱۴	۴/۷	سن	کمتر از ۲۵ سال	۴	۱/۳
	کمتر از ۲	۱۲	۴		۲۵-۳۰ سال	۶۲	۲۰/۷
۲-۵	۲۸	۹/۳	۳۱-۳۵ سال		۲۲	۷/۳	
۵-۱۰	۷۵	۲۵	۳۶-۴۰ سال		۱۰۵	۳۵	
۱۰-۱۵	۸۳	۲۷/۷	۴۱-۴۵ سال		۵۰	۱۶/۷	
سنوات خدمتی	بالای ۱۵ سال	۱۰۲	۳۴		۴۶-۵۰ سال	۲۵	۸/۳
		۱۰۲	۳۴		بالای ۵۰ سال	۳۲	۱۰/۷

در این قسمت به ارائه خلاصه نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیات می پردازیم:

فرضیه اول: بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به آزمون ضریب همبستگی انجام گرفته، سطح معنی داری آزمون  $P = ۰/۱۸$  و بالای  $۰/۰۵$  می باشد. بنابراین بین تعهد و تعالی رابطه معنی داری وجود ندارد و فرضیه رد می شود.

جدول ۳. همبستگی بین تعالی و تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه

تعهد	متغیرها
$r=۰/۰۷$	تعالی
$p = ۰/۱۸$	
$n = ۳۰۰$	

فرضیه دوم: بین تعهد عاطفی و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. همبستگی بین تعالی سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان مورد مطالعه

متغیرها	تعهد عاطفی
تعالی	$r = 0/34$ $p = 0/000$ $n = 300$

خطی انجام گرفته، ملاحظه می گردد میزان  $R^2 = 0/12$  (ضریب تعیین) می باشد، یعنی از روی تعهد عاطفی می توان به میزان ۱۲ درصد تعالی سازمانی را پیش بینی نمود.

با توجه به آزمون ضریب همبستگی انجام گرفته، سطح معنی داری آزمون  $P = 0/000$  و زیر  $0/05$  می باشد و مقدار  $r = 0/34$  رابطه مستقیم و معنی داری بین تعهد عاطفی و تعالی سازمانی وجود دارد و طبق رگرسیون

فرضیه سوم: بین تعهد مستمر و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۵. همبستگی بین تعالی سازمانی و تعهد مستمر کارمندان مورد مطالعه

متغیرها	تعهد مستمر
تعالی	$r = -0/104$ $p = 0/07$ $n = 300$

٪رابطه معنی داری وجود ندارد ولی این فرضیه در سطح معنی داری ۹۰٪ مورد تأیید قرار می گیرد و نتایج حاکی از وجود رابطه منفی بین تعهد مستمر و تعالی سازمانیست.

با توجه به آزمون ضریب همبستگی انجام گرفته، سطح معنی داری آزمون  $P = 0/07$  و بالای  $0/05$  می باشد. بنابراین بین تعهد مستمر و تعالی در سطح معنی داری ۹۵

فرضیه چهارم: بین تعهد هنجاری و تعالی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بنابراین بین تعهد هنجاری و تعالی رابطه معنی داری وجود ندارد و فرضیه رد می شود.

با توجه به آزمون ضریب همبستگی انجام گرفته، سطح معنی داری آزمون  $P = 0/7$  و بالای  $0/05$  می باشد.

جدول ۶. همبستگی بین تعالی سازمانی و تعهد هنجاری کارکنان مورد مطالعه

متغیرها	تعهد هنجاری
تعالی	$r = -0/02$ $p = 0/7$ $n = 300$

فرضیه پنجم: رابطه تعهد عاطفی با تعالی سازمانی قوی تر از رابطه تعهدات هنجاری و مستمر با تعالی سازمانی می باشد.

چندگانه آنها با تعالی برابر  $R = 0/37$  و ضریب تعیین برابر  $R^2 = 0/138$  و ضریب تعیین خالص برابر  $0/132 = R^2$  بدست آمده است.

به منظور تبیین میزان تعالی براساس مجموع متغیرهای مستقل معنی دار از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد (۴۰) که در مجموع ۲ متغیر مستقل مهم در شکل رگرسیونی باقی ماندند که ضریب همبستگی

جدول ۷. ضریب همبستگی چندگانه برای تبیین تعالی سازمانی

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین	ضریب تبیین خالص	اشتباه معیار برآورد
۰/۳۷	۰/۱۳	۰/۱۳	۱۳/۷۶

قابل تبیین می باشد. البته با توجه به رگرسیون چندگانه انجام گرفته به روش گام به گام و اینکه  $R^2$  تعهد عاطفی به تنهایی و در گام اول، به میزان ۰/۱۲ می باشد و در گام دوم تعهد مستمر با  $R^2 = 0/01$  و بسیار ناچیز می باشد.

و این ضریب بیانگر آنست که حدود ۱۳ درصد از واریانس تعالی توسط متغیرهای مستقل موجود (تعهد عاطفی و مستمر) تبیین می گردد و ۸۷ درصد از واریانس تعالی توسط متغیرهایی خارج از موضوع این پژوهش،

جدول ۱. تحلیل واریانس برای آزمون معنی داری شکل رگرسیونی

شکل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P
رگرسیون	۸۹۸۴/۸۳۶	۲	۴۴۹۲/۴۱۸	۲۳/۷۲	۰/۰۰۰
باقیمانده ها	۵۶۲۳۵/۰۰۵	۲۹۷	۱۸۹/۳۴		
کل	۶۵۲۱۹/۸۴	۲۹۹			

اثبات نمود که تأثیر تعهد عاطفی در میزان تعالی سازمانی بالاتر از دو مؤلفه دیگر (مستمر و هنجاری) می باشد.

همچنین، تعهد هنجاری نیز در هیچ گامی نیامده و این به این علت است که مقدار تأثیر آن به حدی کم بوده که تقریباً صفر در نظر گرفته شده است، می توان فرضیه را

جدول ۲. ضرایب متغیرهای مستقل باقیمانده در شکل رگرسیونی به روش گام به گام

Sig.	t	ضرایب خام		ترتیب ورود متغیرهای مستقل در شکل
		Beta	Std.Error	
۰/۷۸	-۰/۲۷۸		۹/۱۲	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۶/۶۱۵	۰/۳۵۸	۳۰۳	تعهد عاطفی
۰/۱۴	-۲/۴۷	-۰/۱۳۴	۲۰۴	تعهد مستمر

فرضیه ششم: رابطه اجزاء مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) با تعالی سازمانی، قوی تر از رابطه اجزاء تعهد سازمانی (OC) با تعالی سازمانی می باشد.

با توجه به آزمون فریدمن انجام گرفته، جهت رتبه بندی تأثیر مؤلفه های نه گانه تعالی و همچنین مؤلفه های سه گانه تعهد، ملاحظه می گردد هشت مؤلفه تعالی قبل از سه مؤلفه تعهد می باشند.

جدول ۳. رتبه های مولفه های تعالی و تعهد سازمانی

شماره	مؤلفه	میانگین رتبه
۱	رهبری	۹/۳۹
۲	راهبرد	۵/۲۲
۳	کارکنان	۹/۲۸
۴	مشارکت ها و منابع	۷/۳۲
۵	فرایند	۶/۵۶
۶	نتایج مشتری	۵/۴۹
۷	نتایج کارکنان	۹/۴۱
۸	نتایج جامعه	۸/۴۷
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۶/۵
۱۰	تعهد عاطفی	۵/۱۵
۱۱	تعهد مستمر	۵/۱۱
۱۲	تعهد هنجاری	۵/۳۷

بر اساس نتایج بدست آمده، به ترتیب نتایج کارکنان با مقدار ۹/۴۱، بیشترین تأثیر، رهبری ۹/۳۹، کارکنان ۹/۲۸، نتایج جامعه ۸/۴۷، مشارکت ها و منابع ۷/۳۲، فرایندها ۶/۵۶، نتایج مشتری ۵/۴۹، تعهد هنجاری ۵/۳۷، راهبرد ۵/۲۲، تعهد عاطفی ۵/۱۵ و نهایتاً تعهد مستمر ۵/۱۱ می باشد.

جدول ۴. آزمون فریدمن جهت رتبه بندی مولفه های تعهد و تعالی سازمانی

تعداد	۳۰۰
کای اسکوار	۶۹۶/۴۶
درجه آزادی	۱۲
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

مبنی بر اولویت تأثیر مولفه های تعالی بر مؤلفه های تعهد تایید می گردد.

چون سطح معنی داری آزمون  $P=0/000$  و زیر  $0/05$  می باشد این رتبه بندی معتبر می باشد. در واقع فرضیه تحقیق

فرضیه هفتم: بین مؤلفه‌های مدل تعهد سازمانی (آلن و میر) و مؤلفه‌های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به آزمون همبستگی کانونی انجام گرفته ملاحظه می‌گردد سطح معنی‌داری آزمون لامبدای ویلکز زیر ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین سطح معنی‌داری اولین همبستگی کانونی را نشان می‌دهد و می‌توان قضاوت کرد که دو مجموعه از متغیرها بطور معنی‌داری به وسیله همبستگی کانونی پیوند داشته‌اند. و این معنی‌داری در مورد مولفه تعهد عاطفی مشاهده می‌گردد با سطح معنی‌داری  $P=۰/۰۰۰$  و مقدار  $F=۸/۵۳$ .

جدول ۱۲. آزمون همبستگی کانونی جهت سنجش رابطه بین مولفه‌های تعهد و مولفه‌های تعالی سازمانی

سطح معنی‌داری	F	ارزش	سطح معنی‌داری	تعهد عاطفی
۰/۰۰۰	۸/۵۳	۰/۷۸	ویلکز لاندا	تعهد مستمر
۰/۰۸	۱/۷۱	۰/۹۴	ویلکز لاندا	تعهد هنجاری
۰/۷	۰/۷	۰/۹۷	ویلکز لاندا	

مشارکت‌ها و منابع با ۳۲/۸۹، خط‌مشی و راهبرد با ۲۸/۹۷، نتایج مشتری با ۲۵/۵۳، نتایج کارکنان با ۲۵/۴۸، نتایج کلیدی عملکرد با ۲۴/۴۸ و در نهایت فرایندها با ۲۲/۶۸ را می‌باشند.

در ادامه آزمون همبستگی کانونی و در جدول شماره ۱۳ ملاحظه می‌گردد، با توجه به مقادیر F موجود مولفه‌های نه‌گانه مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) دارای ارتباطی معنی‌داری با تعهد عاطفی، به ترتیب اولویت: رهبری با ۵۹/۱۴، نتایج جامعه با ۳۸/۴۸، کارکنان با ۳۵/۳۲،

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون همبستگی کانونی و اولویت همبستگی در گام اول

سطح معنی‌داری آزمون	F	درجه آزادی	جمع کل مجزورات	مولفه‌های تعالی	مولفه‌های تعهد
۰/۰۰۰	۵۹/۱۴	۱	۲۴۹۰۸/۵	رهبری	عاطفی
۰/۰۰۰	۲۸/۹۷	۱	۸۵۰۱/۹	راهبرد	
۰/۰۰۰	۳۵/۳۲	۱	۷۲۷۵/۹	کارکنان	
۰/۰۰۰	۳۲/۸۹	۱	۹۵۹۵/۹۵	مشارکت‌ها و منابع	
۰/۰۰۰	۲۲/۶۸	۱	۵۶۰۱/۱۰	فرایند	
۰/۰۰۰	۲۵/۵۳	۱	۶۱۶۲/۵۷	نتایج مشتری	
۰/۰۰۰	۲۵/۴۸	۱	۵۶۴۶/۵۶	نتایج کارکنان	
۰/۰۰۰	۳۸/۴۸	۱	۱۰۶۴/۲۵	نتایج جامعه	
۰/۰۰۰	۲۴/۴۸	۱	۶۰۸۷/۳۲	نتایج کلیدی عملکرد	
۰/۰۰۸	۷/۰۹	۱	۲۹۸۷/۱۲	رهبری	مستمر
۰/۱۶	۱/۹۸	۱	۵۸۳/۶۶	راهبرد	
۰/۰۰۱	۱۱/۵۵	۱	۲۳۸۰/۵۵	کارکنان	
۰/۰۴۱	۴/۲۲	۱	۱۲۳۳/۵۴	مشارکت‌ها و منابع	
۰/۰۳۸	۴/۳۲	۱	۱۰۶۸/۹۷	فرایند	

۰/۰۹	۲/۸۶	۱	۶۹۱/۲	نتایج مشتری	
۰/۱۶	۱/۹۴	۱	۴۳۱/۷	نتایج کارکنان	
۰/۰۳	۴/۳۷	۱	۱۲۰۸/۶۹	نتایج جامعه	
۰/۰۸۸	۲/۹۳	۱	۷۳۰/۵۲	نتایج کلیدی عملکرد	
۰/۹۹	۰/۰۰۰	۱	۰/۰۴	رهبری	هنجاری
۰/۵۶	۰/۳۳	۱	۹۸/۱۶	راهبرد	
۰/۸۱	۰/۰۵	۱	۱۱/۲۱	کارکنان	
۰/۶۵	۰/۱۹	۱	۵۸/۰۷	مشارکت‌ها و منابع	
۰/۸۹	۰/۰۱	۱	۴/۱۹	فرایند	
۰/۹۸	۰/۰۰۱	۱	۰/۱۳	نتایج مشتری	
۰/۳۸	۰/۷۵	۱	۱۶۶/۹۶	نتایج کارکنان	
۰/۲۵	۱/۲۷	۱	۳۵۳/۱۷	نتایج جامعه	
۰/۶۴	۰/۲۱	۱	۵۴/۲۷	نتایج کلیدی عملکرد	

مدل تعالی سازمانی همچنانکه قبلاً نیز اثبات شده است، عملکرد را بهبود می بخشد و عوامل انسانی یکی از مهمترین ابعاد آن را تشکیل می دهد بعلاوه تعهد سازمانی یکی دیگر از ویژگی های تعالی سازمانی می باشد. افزایش تعهد کارکنان نسبت به وظایفشان، مستقیماً بر رضایت مشتریان از خدمات و محصولات تاثیر گذاشته و باعث افزایش سهم بازار، افزایش سود و در نتیجه موجب رشد، توسعه و تعالی سازمان می گردد.

در این پژوهش که رابطه بین تعهد سازمانی و مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) مورد سنجش قرار گرفت، نتایج نشان میدهد که بین تعهد عاطفی و تعالی سازمانی ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد. در حالیکه بین تعهد مستمر و تعهد هنجاری با تعالی سازمانی ارتباطی مشاهده نشد. بر اساس پژوهش هافستد (۲۰۰۵)، اجتناب از عدم اطمینان شدیداً با ارزش های احساسی کشورها همبسته می باشد. مطالعه ای که در بین ۵۶ کشور صورت گرفت نشان داد که اجتناب از عدم اطمینان بالاتر از ابعاد دیگر در ایران بوده و مردم ایران مردمی عاطفی هستند. بنابر این مطالعه ارزش های احساسی بیش از سایر ارزش ها مورد توجه قرار می گیرند که پژوهش حاضر نیز این یافته را تقویت می کند. عبارت دیگر از میان سه نوع تعهد - عاطفی، مستمر،

به همین منوال در همبستگی مستمر نیز به ترتیب اولویت مقادیر F عبارتند از:

کارکنان ۱۱/۵۵، رهبری ۷/۰۹، نتایج جامعه ۴/۳۷، فرایند ۴/۳۲، مشارکتها و منابع ۴/۲۲ مقدار را دارا بودند. بین مولفه تعهد مستمر با مولفه های خط مشی و راهبرد، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد ارتباطی مشاهده نگردید. لازم به ذکر است که بین تعهد مستمر در کل با تعالی سازمانی ارتباطی وجود ندارد ولی بصورت جزء به جزء دارای ارتباط با مولفه های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) می باشد. در رابطه با مؤلفه تعهد هنجاری و مؤلفه های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) هیچ ارتباطی مشاهده نگردید.

### بحث و نتیجه گیری

یکی از رموز موفقیت شرکت های پیشرو (چند ملیتی موفق) طی دهه ۱۹۹۰ تعهد کارکنان و انعطاف سازمانی بوده است. در حقیقت عامل پیشرو و موفقیت سازمان نه اهمیت دادن به مشتریان و نه ابتکار و نوآوری در تولید است، بلکه هر دو با وجود کارکنان متعهدی که از شالوده پذیرش، اعتماد و احترام به مقام و پتانسیل تولیدی هر فرد در سازمان ناشی می شوند توسعه می یابد. این شالوده ایجاد یک تیم موفق از افراد متعهد، دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان را تسهیل می کند.

تعالی سازمانی را بکار می گیرند، باید از تعهد سازمانی بویژه تعهد عاطفی که نقشی حمایتگر و پشتیبانی کننده در اجرای موفق مدل تعالی سازمانی دارد آگاه باشند. عبارت دیگر مدیریتی که خواهان اجرای مدل تعالی سازمانی می باشد باید متغیرهای مرتبط با تعهد عاطفی را همچون متغیرهای مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) در نظر داشته باشد.

### پیشنادهای تحقیق

۱. با توجه به نتایج تحقیق که حاکی از ارتباط مستقیم و معنی دار تعهد عاطفی با تعالی سازمانی و مؤلفه‌های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) می باشد، پیشنهاد می شود مدیرانی که مدل EFQM را جهت شناسایی نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود در سازمانشان بکارگیری می کنند، در تدوین برنامه‌ها و طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت، متغیرهای مرتبط با تعهد عاطفی و عوامل تأثیرگذار بر آن را همچون متغیرهای مدل EFQM مدنظر قرار دهند.

۲. علی رغم عدم تأیید ارتباط بین تعهد مستمر و تعالی سازمانی در سطح معنی داری ۹۵٪، بر اساس نتایج به دست آمده، بین تعهد مستمر و تعالی سازمانی در سطح معنی داری ۹۰٪ رابطه منفی وجود دارد. همچنین این بعد از تعهد سازمانی با برخی از مؤلفه‌های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) چون کارکنان، رهبری، نتایج جامعه، فرایندها و مشارکت‌ها و منابع، دارای ارتباط مستقیم و معنی دار می باشد. لذا پیشنهاد می شود در طراحی برنامه‌های مختلف در سازمان، این بعد از تعهد و عوامل مرتبط با آن، همچون مؤلفه‌های فوق و اجزاء تشکیل دهنده آن ها مدنظر قرار گیرد تا شاهد افزایش مشارکت داوطلبانه افراد به جای مشارکت اجباری آنان که در تضاد با ماهیت داوطلبانه حاکم بر اجزاء مدل EFQM می باشد، برای ادامه همکاری با سازمان باشیم.

هنجاری - که بیانگر تعهد سازمانی می باشند؛ تعهد عاطفی بیش از سایر انواع تعهد در مسیر تعالی کسب و کار سازمان دارای اهمیت می باشد. در این میان مشاهده شد که تعهدات مستمر و هنجاری ارتباطی با تعالی سازمانی ندارند. وقتی اجزاء تشکیل دهنده این دو نوع تعهد را مطالعه می کنیم؛ سیمایی سخت، غیر منعطف و غیر احساسی را از آن مشاهده می کنیم. در حالیکه مدل‌های تعالی سازمانی بر پایه داوطلبانه بودن بنا نهاده شده اند. ساختارهای اجباری در سازمان در مسیر حرکت به سوی تعالی با روح داوطلبانه بودن مدل‌های تعالی سازمانی در تضاد و تعارض می باشد. همچنین بر اساس آزمون‌هایی که بین مؤلفه‌های مدل تعهد سازمانی آلن و میر و مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) صورت پذیرفت، مشاهده شد که تعهد عاطفی به ترتیب اولویت با مؤلفه‌های رهبری با ۵۹/۱۴، نتایج جامعه با ۳۸/۴۸، کارکنان با ۳۵/۳۲، مشارکت‌ها و منابع با ۳۲/۸۹، خطمشی و راهبرد با ۲۸/۹۷، نتایج مشتری با ۲۵/۵۳، نتایج کارکنان با ۲۵/۴۸، نتایج کلیدی عملکرد با ۲۴/۴۸ و در نهایت فرایندها با ۲۲/۶۸ دارای ارتباط معنی داری می باشد. به همین منوال در همبستگی مستمر نیز به ترتیب اولویت مقادیر F عبارتند از:

کارکنان ۱۱/۵۵، رهبری ۷/۰۹، نتایج جامعه ۴/۳۷، فرایند ۴/۳۲، مشارکتها و منابع ۴/۲۲ مقدار را دارا بودند. بین مؤلفه تعهد مستمر با مؤلفه‌های خطمشی و راهبرد، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد ارتباطی مشاهده نگردید. لازم به ذکر است که بین تعهد مستمر در کل با تعالی سازمانی ارتباطی وجود ندارد ولی بصورت جزء به جزء دارای ارتباط با مؤلفه‌های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) می باشد. در رابطه با مؤلفه تعهد هنجاری و مؤلفه‌های مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) هیچ ارتباطی مشاهده نگردید. همچنین بر اساس نتایج بدست آمده ارتباط اجزاء مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) با تعالی سازمانی بمراتب قوی تر از ارتباط اجزاء مدل تعهد سازمانی آلن و میر با تعالی سازمانی می باشد. سازمان‌هایی که مدل‌های



۵. جستجو برای تعالی و نشر بهترین کارکردها و الگوپردازی بین سازمان‌ها، فلسفه مهم و وظیفه اصلی مدل‌های تعالی سازمانی می‌باشد. امری که در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران بدان پرداخته نشده است و سازمان‌ها بدون بهره‌گیری از تجارب سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها و الگوپردازی از بهترین عملکردهای آنان، صرفاً با تکیه بر تجارب خود، اقدام به طرح ریزی برنامه‌هایشان می‌کنند و هدف اصلی که همانا نشر بهترین کارکردها و الگوپردازی بین سازمان‌ها می‌باشد را بدست فراموشی سپرده‌اند. پیشنهاد می‌شود با ایجاد مؤسسه یا مؤسسات اطلاعاتی و عضویت سازمان‌های بکارگیرنده مدل‌های تعالی در این مؤسسات، زمینه احصاء بهترین کارکردها و الگوپردازی سازمان‌ها، مؤسسات، صنایع و شرکت‌ها از یکدیگر فراهم گردد.

۶. تحقیقاتی که در زمینه تعهد سازمانی کارکنان صورت گرفته بیشتر از تحقیقاتی است که در زمینه تعهد سازمان نسبت به کارکنان می‌باشد. مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته، اهمیت نقش تعهد سازمان نسبت به کارکنان را مشخص می‌کند و آن را با ارزش تلقی می‌کند. لذا پیشنهاد می‌شود، مدیران منابع انسانی سازمانها، از طریق طراحی سیستم‌های کارآمد منابع انسانی، میزان توجه سازمان به سعادت و خوشبختی کارکنان و تعهد سازمان نسبت به آنان را افزایش دهند، درک کارکنان از تعهد سازمان نسبت به آن‌ها موجب خواهد شد کارکنانی که سطوح بالایی از حمایت سازمانی را درک می‌کنند، با استفاده از نظام مبادله اجتماعی، با احتمال بیشتر، احساس تکلیف کنند که از طریق تعهد عاطفی به سازمان و رفتارهای کاری، آن را جبران نمایند و با مشارکت فعال و سازنده در طرح‌ها و برنامه‌های تعالی سازمانی، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های تعیین شده یاری رسانند. با توجه به اهمیت موضوع پیشنهاد می‌شود به بررسی رابطه تعالی سازمانی با تعهد سازمان نسبت به کارکنان پرداخته شود.

۳. با توجه به اجزاء تشکیل دهنده تعهد مستمر و همچنین براساس نتایج تحقیقات صورت گرفته که حاکی از ارتباط منفی این بعد از تعهد سازمانی با عملکرد افراد در سازمان‌ها می‌باشد، پیشنهاد می‌شود با ایجاد زمینه مساعد در سازمان و کاهش در میزان تعهد مستمر، تمایل باطنی و رغبت افراد به ماندگاری داوطلبانه در سازمان افزایش یافته و موجب همکاری بهتر آنان در جهت تحقق اهداف سازمان، رشد، توسعه و تعالی آن گردد.

۴. موضوع با اهمیت دیگر مربوط به میزان توفیق مسئولین برگزاری جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران در انطباق مدل تعالی مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) با واقعیت‌ها و ساختارهای اقتصادی و مدیریتی کشورمان می‌باشد. به طور مثال آیا موضوع بازارهای انحصاری که برخی از صنایع عمده کشورمان از آن برخوردارند و یا امتیازات خاص اقتصادی چون دامپینگ، که تأثیرات عمده‌ای در عملکردهای مالی بنگاههای اقتصادی دارند و یا اداره بنگاههای اقتصادی با بودجه دولتی در مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM) و یا جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران مورد توجه قرار گرفته‌اند؟! آیا با در نظر نگرفتن عواملی از این دست، می‌توان ادعا نمود که نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود بنگاههای عمده اقتصادی کشورمان بدرستی شناسایی و اولویت بندی می‌شوند؟! با در نظر گرفتن موارد فوق پیشنهاد می‌شود با الگو قرار دادن یکی از مدل‌های عمده تعالی چون مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM)، مدل دمنینگ (Deming) و یا مدل بالدريج (Baldrige)، نسبت به بومی‌سازی این مدل‌ها و انطباق آن‌ها با شرایط و ساختارهای اقتصادی و مدیریتی کشورمان اقدام گردد تا شاهد شناسایی درست‌تر و دقیق‌تر نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود بنگاههای اقتصادی کشورمان و حرکت صحیح آنان در مسیر رشد، توسعه و تعالی سازمانی باشیم.

۲. والتون، جان (۱۳۸۶) پرورش راهبردی منابع انسانی، جلد دوم، ترجمه میرسپاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش، تهران، انتشارات میر.

۳. نجمی و حسینی (۱۳۸۳) مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ چهارم، تهران، انتشارات روناس.

4. Mavroidis, Vassilios & Agoritsas, Constantine & Toliopoulou, Sophia, (2007) A comparative analysis and review of national quality awards in Europe, The TQM Magazine. Vol.23 No. 7, PP:454-467.

5. Conti, Tito A. (2007) The History of the European Quality Award Model – A Critical Analysis of its Strengths and Limits, 10<sup>th</sup> QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development, in Helsingborg, Sweden.

۶. ملکی، محمدرضا، ایزدی احمدرضا، (۱۳۸۷) مقایسه نتایج در دو بیمارستان تامین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین.

۷. بزرگی، فرزاد (۱۳۸۳) اصول و مبانی نظری مدل تعالی، مدیریت، شماره ۹۰-۸۹.

8. Kanji, G.k & Tambi.A.M. (1999) Total quality management in UK higher education institutions, Total Quality Management, 10(1), pp:129-153.

9. Okland, J.S (1999) Total Organizational Excellence (Oxford: Butterworth-Heinemann).

10. Taly Dvir, Naama Kass and Boas Shamir. (2003) The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-tech Employees, Journal of Organizational Change. Management, Vol17 No.2, pp:126-143.

11. Busch, Cadwallader, Parish, (2008) Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 Issue 1, pp:32-52.

۷. به عنوان یکی از تئوری های جدید سازمانی، رویکرد ضمنی، بیان می دارد که ساختار سازمانی مرتبط با محیط و تکنولوژی می باشد. از طرف دیگر به عنوان یکی از ویژگی های پست مدرنیسم، رویکرد جمعیت شناختی به این امر می پردازد که واحد تجزیه و تحلیل ممکن است جمعی از سازمان ها، قومیت ها و یا جوامع در ناحیه مورد نظر تعیین شود و بمانند یک سازمان واحد در نظر گرفته شوند. بنابر گفته فری من و حنان (۱۹۷۷) هیچ واحد مادونی از تجزیه و تحلیل نمی تواند بدون درک تجزیه و تحلیل های سطوح بالاتر، تحقیق دقیقی را به انجام رساند. این پژوهش در منطقه آذربایجان که از نظر فرهنگی تفاوت هایی را با سایر قومیت های کشورمان دارد انجام شده است. مطابق تفاوت های فرهنگی، ادراکات پاسخگویان ممکن است با توجه به ابعاد متنوع متغیرهای مورد نظر تحقیق، متفاوت باشد. لذا به دلیل تفاوت های فرهنگی، پیشنهاد می شود این تحقیق در سایر نقاط کشور نیز انجام پذیرد. تکرار نتایج تحقیق می تواند تضمینی برای قابلیت پایایی و اعتبار نتایج بدست آمده باشد.

۸. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) مدلی جامع و کل نگر می باشد و متغیرهای متعددی را شامل می شود؛ که از آن جمله می توان به تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و سایر متغیرهای مرتبط با رفتار سازمانی کارکنان اشاره کرد. لذا پیشنهاد می شود در تحقیقات بعدی ارتباط این عوامل و همچنین تأثیر آن ها بر رشد و تعالی سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

## منابع و ماخذ

۱. سلطانی، ایرج (۱۳۸۰) دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، تدبیر، شماره ۱۱۲، صص ۵۰-۵۴.

- Herscovitch's Propositions, Journal of Vocational Behavior, Vol.69, pp: 331-345.
23. Karin Sanders, Luc Dorenbosch, Renee de Reuver, (2008) The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment, Journal of Personnel Review, Vol.37 No.4, pp:412-425.
24. Kazlauskaitė, R., Buciniene, I., Turauskas, L. (2006) Building employee commitment in the hospitality industry, Baltic Journal of Management, VOL 1; No.3, pp:300-314.
25. Karin Falkenburg, Birgit Schyns, (2007) Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours, Journal of Management Research News, Vol.30, No.10, pp:708-723.
26. Steers, R.M & Porter, L.W, (1991) Motivation & Work Behavior. MCGRAW-HILL, INC. 5<sup>th</sup> ed ,pp:285-297.
27. Greenberg, J & Baron, R.A, (2000) BEHAVIOER IN ORGANIZATIONS , PRENTIC-HALL, INC, 7th ed, pp:179-189.
28. Shiuan, C.B & YU, J.D & Relley J.H, (2003) Organizational Commitment, Survisory Commitment and Employee Outcomes In The Chinese Context Proximal Phyothesis Or Global Hypothesis, Journal Of Organizational Behavior, VOL.24, NO 3, pp:301-317.
۲۹. اکلند، جان (۱۳۸۴) تعالی سازمانی فراگیر، ترجمه محسن الوندی، چاپ اول، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
30. Allen.T, Ethel (1991) Components Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol.1, N.1, pp: 61-88.
31. Brooks, A & Zeitz, G. (1999) The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff, Journal of quality management, retrieved April 15, 2005 from Emerald database.
۱۲. مطهری، مرتضی (۱۳۶۸) ده گفتار، تهران، انتشارات صدرا.
13. Ashkansay, Neal, M. et al (2000) Hand book of organizational culture & climate, Sage publication, Inc. London, UK.
۱۴. ساروقی، احمد (۱۳۷۵) تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، صص ۷۳-۶۵.
۱۵. فرهنگی، حسین زاده (۱۳۸۴) دیدگاههای نوین درباره تعهد سازمانی، تدبیر، شماره ۱۵۷، صص ۱۴-۱۷.
16. Steers .R.M, (1989) Introduction To Organizational Behavior. Scott-Forsmand and Company 3rd ed, pp:570-580.
17. Lawrence P. Kalbers and William J. Cenker (2007) Organizational Commitment and Auditors in Public Accounting, Managerial Auditing Journal, Vol.22, N.4, pp:354-375
18. Meyer, J.P & Herscovitch, L, (2001) Commitment In The Workplace ,Toward A General Model, Human Resources Management Review, VOL.11, pp:301-312.
19. Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982) Employee--organization linkages. In P. Warr (Ed.), Organizational and occupational psychology. New York: Academic Press (pp. 219-229).
20. Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. American Journal of Psychology, Vol. 66, pp:32-40.
21. Mowday, R.T ,(1998) Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, VOL.8, NO۴, pp:387-399.
22. Ian R. Gellatly, John P. Meyer, Andrew A. Luchak (2006) Combined Effects of the three Commitment components on Focal and discretionary Behaviors: A Test of Meyer and

۳۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶) مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیلی آن در سازمان، چاپ پنجم، تهران، انتشارات کوهسار.
۳۸. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۸) روش تحقیق در علوم اجتماعی، چاپ اول، تهران، انتشارات مدیران.
۳۹. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۰) آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم، تهران: سمت.
۴۰. کلانتری، خلیل (۱۳۸۲)، پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی، چاپ دوم، تهران، انتشارات شریف.
32. McMillan, c.j.(1989) The Japanese Industrial System,(Berlin/New York: deGruter).
33. Zaho,X. et al. (2004) Quality management and organizational context in selected service industries of China, Journal of operations management,22, pp:575-587.
34. Kristensen, K et al.(2000) The excellance index as a benchmarking tool, in: R.Edgeman(ed) first international research conference on organizational excellance in the Third Millennium, Colorado, pp:155-161.
35. Ritchie, L. & Dale, B.G.(2000) Self assessment using the excellance model: a study of practice and process, International journal of production economics66, pp:241-254.
36. Kristensen, Kai, Eskildsen, Jacob, Juhl, Hans Jorn, Ostergaard, Peder (2002) The drivers of customer satisfaction and loyalty. The case of Denmark 2000-2002, Publisher: Taylor & Francis Ltd. ISSN: 1478-3363.