



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۰۸/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

تأثیر فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی بر تعهد در سازمان‌های دولتی

مهناز فاتحی کرجو

۱- کارشناسی ارشد مدیریت مالی

چکیده

این پژوهش به بررسی اثرات یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی در فضای سازمان‌های دولتی بر تعهد کارکنان (EC) از سه جنبه عاطفی، هنجاری و تداوم می‌پردازد. نمونه شامل ۲۱۴ سازمان دولتی در اسپانیا بود، و داده‌ها با مدل معادله ساختاری (SEM) تجزیه و تحلیل شدند. نتایج حاصل نشان داد که گسترش جمع‌گرایی در سازمان‌های دولتی برای سطوح بالاتر تعهد کارکنان مطلوب است. این تعهد در انگیزه کارکنان برای باقی ماندن در سازمان مشاهده می‌شود، تا خدمات خود را بر اساس دل‌بستگی عاطفی ارائه کنند. این پژوهش به گسترش منابع مطالعاتی HRM به صورت‌های مختلف می‌پردازد. در ابتدا، دیدگاه گسترده‌تری درباره نظریه تبادل اجتماعی مد نظر قرار می‌گیرد، که بر اهمیت EC در برنامه‌ریزی برای HRM در بخش خصوصی تاکید دارد. سپس، محیط فرهنگی (یعنی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی) نهادهای دولتی به عنوان عوامل تعیین‌کننده سیاست‌های ایجاد تعهد یا سیاست‌های حاکم بر کارکنان دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

کلیدواژه‌ها: سازمان‌های دولتی؛ تعهد کارکنان؛ فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی؛ SEM؛ اسپانیا.

۱- مقدمه

از پایان قرن اخیر، نظریه‌ها و سیاست‌های جدید مدیریت عمومی بر اساس ارائه خدمات عمومی کارآمد بوده‌اند. به طور کلی، تاثیر جامعه مدرن - با تقاضا برای خدمات عمومی با کیفیت، گسترش تنوع در نیروی کار، پیشرفت‌های سریع فناوری، عدم ثبات سیاسی، و اصلاحات قانونی - منجر به تقاضا برای تغییرات قابل توجه در مدیریت سازمان‌های دولتی شده است. این تقاضاها، که لزوماً با بخش خصوصی تداخلی ندارند، نشان دهنده یک تغییر مهم برای سازمان‌های دولتی و یک چالش قانونی برای مدیریت منابع انسانی (HRM) سازمان‌های دولتی هستند. برای مثال، افزایش جهانی سازی اقتصادها و تنوع در نیروی کار سبب توجه بیشتر متخصصان و محققان در ارتباط با اثرات تفاوت‌های فرهنگی بر کارکنان شده است اما اکثر پژوهش‌های فعلی در ارتباط با سازمان‌های دولتی فرهنگ سازمانی (OC) را به عنوان شرطی از HRM در نظر نمی‌گیرند. در واقع در بین منابع مطالعاتی اخیر،



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

OC عموماً بررسی نشده است. در نتیجه نمی توان به استدلال‌هایی اشاره کرد که درباره عملکرد سازمان‌های دولتی بحث می‌کنند، و حتی ارتباط آن با تعهد کارکنان را نشان می‌دهند.

تغییرات سازمان‌های دولتی به دلیل بی میلی کارکنان، کمبود انگیزه، ابهام درباره اهداف، ریسک‌گریزی، و بی میلی در پذیرش خدمات ضعیف به راحتی قابل مدیریت نیستند. با این حال مطالعات اخیر نشان داده‌اند که مفهوم کارکنان عمومی به عنوان «مانعی در برابر تغییر» تا حد زیادی با نگرش‌های خود اصلاحی و مهارت ایجاد تغییرات سازمانی موفق برطرف شده است. همچنین ایده بوروکراسی به عنوان بخش مهمی از سازمان‌های دولتی و منبع انعطاف ناپذیری برای کارکنان برطرف شده است. همچنین برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نقش جدید کارکنان دولتی به عنوان محرکی برای تغییر نشان دهنده روند جدیدی در سازمان‌های دولتی مدرن است، که در آن تعهد کارکنان (EC) اهمیت بیشتری می‌یابد. این موارد برخی از عوامل زمینه‌ای هستند که باید در تجزیه و تحلیل سازمان دولتی - تعهد کارکنان مد نظر قرار بگیرند، که در آنها OC نقش ویژه‌ای را ایفا می‌کند.

در بین متداول‌ترین ابعاد OC برای این مطالعات، مرجع ۱۹ چارچوبی را ارائه می‌کند که توسط جامعه علمی بیشتر پذیرفته شده است. مخصوصاً در این زمینه، تفاوت‌های بین فردگرایی و جمع‌گرایی به دلیل تاثیر بر EC اهمیت ویژه‌ای دارند. تعهد سازمانی - تعهد کارکنان به عنوان وضعیتی درک می‌شود که در آن کارمند با یک سازمان خاص، اهداف آن و تمایل برای تعلق به سازمان شناسایی می‌شود. به علاوه، اهمیت EC نیز به ارتباط بین کارکنان و عملکرد شغلی آنها، ارتباط با سایر کارکنان و ارتباط با اهداف سازمان مربوط می‌شود.

با وجود آن، در حال حاضر توافق کلی بین محققان درباره نیاز به مد نظر قرار دادن تاثیر فرهنگ سازمانی بر مطالعات HRM وجود دارد. در این پژوهش بعد OC بر مبنای فردگرایی - جمع‌گرایی در EC است، زیرا مطالعات کمی در مدل‌های آن مد نظر قرار می‌گیرند، حتی وقتی در زمینه سازمان‌های دولتی مطالعه می‌شود. اما، نشان داده شده است که OC نقش مهمی را به عنوان تعیین کننده سطح تعهد کارکنان نسبت به سازمان‌ها ایفا می‌کند. به طور ویژه، بعد IC یک مولفه فرهنگی شرطی از تعهد کارکنان است. گسترش فرهنگ جمع‌گرایی با سطوح بالاتر اعتماد و انگیزه، و نیز حس روانشناسی بالاتر کار تیمی همراه است. در این زمینه، مرجع ۲۸ نشان داد که فرهنگ جمع‌گرایی می‌تواند یک نیروی محرکه برای رفتارهایی باشد که به تعهد کارکنان کمک می‌کنند. بنابراین، در یک HRM عمومی، این پژوهش برای پاسخ به سوال زیر تلاش می‌کند:

آیا سطح غالب فردگرایی - جمع‌گرایی در سازمان‌های دولتی بر تعهد کارکنان اثر می‌گذارد؟ و در این صورت، تاثیر آن چگونه است؟

بنابراین، پژوهش حاضر به افزایش دانش نظری درباره رابطه بین سطح جمع‌گرایی در سازمان‌های دولتی و تعهد کارکنان آنها کمک می‌کند. این پژوهش برای مدیران در این سازمان‌ها حائز اهمیت است، زیرا به بهبود سطح مشارکت کارکنان و تداوم فعالیت آنها در زمینه‌های اجرایی یا دپارتمان‌های مختلف علاقه‌مند هستند. رابطه بررسی شده می‌تواند از نهادهای دولتی در مواجهه با چالش‌ها پشتیبانی کند، زیرا این با بهبود عملکرد و کیفیت خدمات عمومی مرتبط است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نمونه‌ای از ۲۱۳ سازمان دولتی در جنوب اسپانیا با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری - AMOS تجزیه و تحلیل شد، تا به اهداف فوق دست پیدا کند. هدف اصلی تجزیه و تحلیل و تشخیص اثرات ایجاد شده با بعد فرهنگی فردگرایی در مقایسه با جمع‌گرایی بر تعهد کارکنان دولتی و نحوه ایجاد این اثرات است.

۱-۱ پیش زمینه و فرضیات

۱-۱-۱ فردگرایی و جمع‌گرایی (IC)

مبنای نظری برای در نظر گرفتن تاثیر فرهنگ اجتماعی به این واقعیت مربوط می‌شود که وقتی افراد به محل کارشان می‌رسند، مجموعه‌ای از عادت‌ها و هنجارهای اجتماعی را به همراه دارند که نیازمند سطح خاصی از تغییرات در عادت‌ها و هنجارهای سازمانی است. بنابراین، OC راهنماها و شرایطی را ارائه می‌کند که می‌توانند بر نتایج سازمانی اثر بگذارند. ارزش‌های فرهنگی بر مدیران و سایر اعضای سازمان اثر می‌گذارند، که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه باید آنها را بپذیرند. اما همه جنبه‌های فرهنگ سازمانی به طور یکسان با عملکرد مرتبط نیستند. اثرات آنها با استفاده از ابعاد هافستد پیش بینی می‌شود. از آنجایی که ارزش‌های فرهنگی چند بعدی هستند، باید آنهایی که با تعهد کارکنان دولتی مرتبط هستند را انتخاب کرد.

مرجع ۱۹ IC را به عنوان یک متغیر فرهنگی در زمینه مدیریت تجاری معرفی کرد، که به عنوان دو جنبه یک متغیر درک می‌شوند. فردگرایی را می‌توان به عنوان گرایش به خود به عنوان یک فرد مستقل در نظر گرفت. در مقایسه، جمع‌گرایی به حالتی اشاره دارد که در آن هویت فرد در جامعه یا یک گروه غوطه‌ور می‌شود. یکی از ویژگی‌های کلیدی این مفهوم تاکید بر اهداف فردی در مقایسه با اهداف جمعی است. در واقع، در سازمان‌هایی که از فرهنگ جمع‌گرایی استفاده می‌کنند، کارکنان اهداف گروهی را در اولویت قرار می‌دهند. از این دیدگاه، سازمان‌های دولتی باید پایداری کارکنان خود را تقویت کنند.

مرجع ۳۵ نشان داده است که سلطه فرهنگ‌های فردی با اهداف شخصی مرتبط بوده و به تداوم نوآوری کمک می‌کند، و این نشان می‌دهد که افراد باید با فرهنگ‌های جمع‌گرایی خود را تطبیق بدهند. اما، مرجع ۳۶ نشان داد که رابطه مثبتی بین سطح جمع‌گرایی در تیم‌های خودمدیریتی و سطح تعهد آنها وجود دارد. در هر شرایطی، توافق قابل توجهی بین محققان مشاهده می‌شود، که تایید می‌کنند IC یک متغیر فرهنگی مرتبط برای مطالعه تعهد کارکنان به سازمان‌هایشان است. مطابق با مرجع ۳۹، باید ابعاد OC را در مطالعه عملکرد کارکنان مد نظر قرار داد، زیرا مدل‌های به کار رفته ناقص هستند. از آنجایی که OC به رفتار اعضای سازمان کمک زیادی می‌کند، بنابراین نقش مهمی در سطح تعهد آنها در سازمان‌های دولتی و خصوصی دارد.

برای مثال، مرجع ۴۱ در مطالعه سازمان‌های دولتی دریافت که فرهنگ سازمان‌ها اثرات مستقیم و غیرمستقیمی بر راهبردها و رفتار کارکنان‌شان دارد. در این زمینه، مرجع ۴۴ مشاهده کرد که فرهنگ غالب در سازمان‌های دولتی بر رفتار کارکنان آنها اثر می‌گذارد، مثل بخش خصوصی، که در نهایت بر نتایج مورد انتظار رهبران اثر می‌گذارد. به علاوه، مطالعاتی مثل مرجع ۴۵ اثرات ابعاد فرهنگی را نشان دادند، مثل تاثیر IC بر سطح تعهد کارکنان دولتی، که سازگار با نتایج به دست آمده در بخش خصوصی است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۱-۲ IC در سازمان‌های دولتی

با در نظر گرفتن اهمیت عوامل زمینه‌ای در HRM (مثلا IC)، استفاده از نظریهٔ اقتضایی به عنوان چارچوب اصلی مطالعه به کار می‌رود، که بر تنظیم عوامل زمینه‌ای متمرکز می‌شود. این به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با محیط با توجه به ویژگی‌های اقتصادی، فناوری یا سیاسی ایجاد شده است. بنابراین، در مطالعهٔ عملکرد کارکنان، عوامل اجتماعی، تاریخی یا اقتصادی مد نظر قرار می‌گیرند، و انواع مختلف سازمان‌ها (دولتی یا خصوصی) آنها را تفکیک می‌کنند.

در بخش دولتی، IC مزایا و معایبی را به همراه دارد که باید به آنها اشاره شود. در واقع، فردگرایی معمولاً به قابلیت‌های فردی و نخبه‌سالاری تبدیل می‌شود، در حالی که جمع‌گرایی با مطلوبیت به شکل قوم پرستی و مشتری‌مداری مرتبط است. به طر مشابه، فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی (COC) با سطوح بالاتر مسئولیت اجتماعی شرکت مرتبط است. از طرف دیگر، ارتباط بین IC و تعهد کارکنان نیز یکی از موضوعات کلیدی مطالعه بوده است. ارتباط مثبت بین COC و تعهد مورد انتظار است، زیرا جمع‌گرایی از اعتماد، وفاداری و تعهد دفاع می‌کند. جمع‌گرایی بیشتر بر مبنای نگرانی‌های اخلاقی است تا نگرانی‌های قراردادی، و موقعیت‌های مختلف می‌توانند با اصول شفافسازی و نخبه‌سالاری تناقض داشته باشند، که در سازمان‌های دولتی حائز اهمیتند.

در سازمان‌های دولتی، تشخیص این موضوع به اهداف و شایستگی‌های اهداف بستگی دارد. در واقع، نشان داده شده است که با افزایش سطح فردگرایی در یک سازمان، تاثیر آن بر تعهد کارکنان نیز بیشتر می‌شود. در مطالعات رشد اقتصادی بلند مدت، مرجع ۳۵ متغیر IC را به عنوان مهم‌ترین جنبه از دیدگاه اقتصادی و آماری معرفی کرد. از دیدگاه IC و در سازمان‌های دولتی، این پژوهش بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی به عنوان عامل تعیین کنندهٔ EC متمرکز است.

۱-۲ فرضیات تعهد کارکنان

مرجع ۲۱ تعهد سازمانی را به عنوان وضعیتی تعریف می‌کند که در آن کارمند با یک سازمان خاص، اهداف، و تمایلات آن برای حفظ عضویت شناسایی می‌شود. این تعهد با شدت مشارکت فرد و شناسایی در سازمان مرتبط است. مطابق با مرجع ۵۸، توجه به تعهد بر مبنای ارتباط مثبت با عملکرد شغلی فرد است.

اما، تعهد سازمانی به عنوان مفهوم یک بعدی منسوخ شده است، و محققان نشان دادند که یک مدل تعهد سه مولفه‌ای می‌تواند مبنایی برای مقایسهٔ بین فرهنگ‌ها باشد. این مولفه‌ها شامل تعهد عاطفی (AC)، تعهد هنجاری (CN)، و تعهد تداوم (CC) هستند. مبنای این مولفه‌ها در اثرات مختلف و مفاهیم رفتار در محل کار منعکس می‌شود. این تعهدات ارتباط قدرتمندی با عملکرد شغلی و رفتار سازمانی دارند. مدل تعهد سه مولفه‌ای یک مقیاس مناسب برای تجزیه و تحلیل روابط بین فرهنگ سازمانی و تعهد است. بنابراین، شکل ۱ خلاصه‌ای از فرضیات آزمایش شده را نشان می‌دهد.

توجه به اثرات تفاوت‌های فرهنگی بر تعهد کارکنان در دههٔ اخیر به دلیل جهانی‌سازی اقتصاد و افزایش تنوع فرهنگی در محل کار [۸] در سازمان‌های دولتی و خصوصی افزایش داشته است. این توجه به اثرات OC مخصوصاً در دو بعد فرهنگی اولیه حائز اهمیت است: IC و فاصلهٔ قدرت اما توجه بیشتری به IC صورت گرفته است. سازمان‌هایی که فرهنگ‌های جمع‌گرایی در آنها غالبند (یعنی IC) رفتارهای تعاملی بیشتری را نسبت به فرهنگ جمع‌گرایی نشان می‌دهند. آنها در پاسخ به رفتار کارکنان انعطاف بیشتری را نشان می‌دهند، و نقش خود را بر اساس اهداف مشترک - و در ارتباط با EC - نشان می‌دهند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

استدلال‌های فوق به نظریه تبادل اجتماعی (SET) مربوط می‌شوند، که تعیین کننده مکانیزم‌های اجتماعی است که در آنها افراد ارتباطات دوطرفه‌ای را برقرار می‌کنند. SET نشان می‌دهد که تبادل بین هم‌تایان، یا بین افراد مافوق و زیردست، تعهداتی را بین آنها به وجود می‌آورد. در واقع، سیاست‌های الزام آور با یکپارچگی و رضایت بیشتر کارکنان مرتبطند، که برای شناسایی در تیم مطلوب بوده، حس بی عدالتی را کاهش می‌دهد، و سبب تقویت اعتماد بین اعضای تیم می‌شود. مراجع ۶۲ و ۶۳ در چند کشور بر اساس سیستم‌های اشتغال دولتی دریافتند که ارتباط مثبتی بین سطح تعهد و روش انتخاب برای استخدام کارکنان وجود دارد. در هر یک از این موارد، همه خروجی‌ها ارتباط مثبتی با بهبود رضایت و عملکرد کارکنان دارند.

سایر مطالعات نشان دادند که سطح IC می‌تواند بر تعهد کارکنان اثر بگذارد، اما سازمان‌های دولتی باید به طور دقیق‌تری بررسی شوند، زیرا سازمان‌هایی هستند که معمولاً استانداردها و کنترل‌های قدرتمندی دارند. مطالعات قبلی اهمیت مدیریت کارکنان در بخش دولتی را نشان دادند، که مخصوصاً به دلیل اثرات آنها بر تعهد کارکنان دولتی بودند. اما، مطالعاتی مثل مرجع ۶ نشان دادند که EC به اندازه کافی بررسی نشده است.

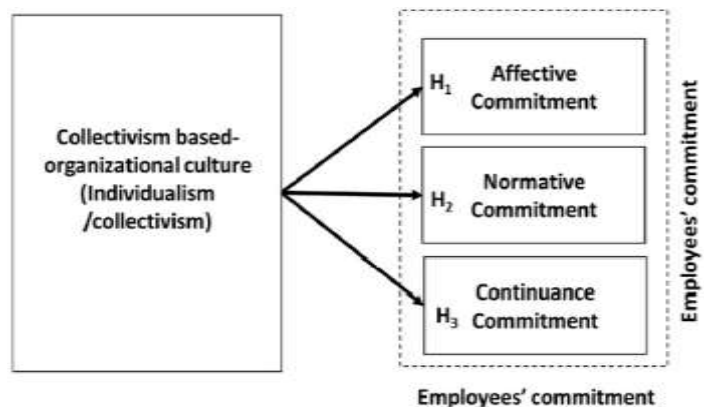
۱-۳-۱-۱-۱ تعهد عاطفی. تعهد عاطفی (AC) نمایانگر ارتباط مثبت بین فرد و سازمانی است که برای آن کار می‌کنند، و در نتیجه در فرد اشتیاق به کمک به کارکنان سازمان و کل سازمان به وجود می‌آید. این یک پیوند عاطفی است که کارکنان با اهداف سازمانی برقرار می‌کنند. در مولفه عاطفی تعهد، شناسایی فرد با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، وفاداری، و تمایل به باقی ماندن در سازمان از نقاط تمرکز هستند. بنابراین، شخص برای حفظ منافع سازمان سخت تلاش می‌کند. مطابق با مرجع ۷۹، این نوع تعهد - تمایل فرد به باقی ماندن در سازمان به صورت داوطلبانه - بیشتر نمایان می‌شود، که تاثیر منفی محرک‌های استرس‌زا بر سلامتی کارکنان را از بین می‌برد. به علاوه، مرجع ۴۳ در مطالعه‌ای در بخش خصوصی در استرالیا نشان داد که فضای نوآوری در سازمان‌های دولتی اثرات مثبتی بر رفتار کارکنان دولتی دارد. به دلیل اهمیت روابط اجتماعی و اهداف گروهی، این نوع تعهد (یعنی AC) در محیط‌هایی با فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی متداول‌تر است. به دلیل آن که این ارتباط به اندازه کافی در سازمان‌های دولتی نشان داده نشده است، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

H۱: فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی در یک سازمان می‌تواند تعهد عاطفی کارکنان دولتی به سازمانشان را افزایش بدهد.

۱-۳-۱-۱-۲ تعهد هنجاری. تعهد هنجاری (NC) بر این اساس است که افراد متعهد در سازمان خود باقی می‌مانند، زیرا بر این باورند که از نظر اخلاقی باید این کار را انجام بدهند و خودشان را بدهکار سازمان می‌دانند، در نتیجه نگرش آنها نسبت به سازمانشان بر اساس قدردانی است. این تعهد به دلیل مجموعه‌ای از فشارهای هنجاری در درون فرد اتفاق می‌افتد تا مطابق با اهداف سازمان رفتار کند. از آنجایی که فرهنگ سازمانی منعکس کننده مجموعه اهداف و الگوهایی است که فعالیت‌های صحیح انجام شده در سازمان را تعیین می‌کنند، مداخله در زمینه توسعه NC ضروری است. مراجع ۶۲، ۶۳ و ۸۳ ساختار NC را به عنوان بخشی از مفهوم تعهد چند بعدی تعریف کردند، که منعکس کننده وظیفه اخلاقی فرد به باقی ماندن در سازمان و حس بدهکار بودن نسبت به آن است. این اثرات آنها را به این باور رسیدند که نباید سازمان را ترک کنند و از طرفی باید حرفه خود را در سازمان توسعه بدهند. از دیدگاه AC، افراد متعهد نگرش مبتنی بر قدردانی را نسبت به سازمان حفظ کرده و در سازمان باقی می‌مانند. مرجع ۸۴ نشان داد که ارتباط مثبتی بین سطح جمع‌گرایی و تعهد هنجاری وجود دارد. اما این نوع ارتباط در بخش عمومی تا حد زیادی مطالعه نشده است. به علاوه، مراجع ۶۲ و ۶۳ ارتباط مثبتی را بین سیستم‌های استخدامی خاص و تعهد هنجاری کارکنان دولتی نشان دادند. در این مفهوم، کارکنان باید در کل دوران حرفه خود در سازمان باقی بمانند. سطح بالای

همگنی داخلی کارکنان، بر حسب آموزش و تجربه حرفه‌ای، منجر به تمایلات خاصی بین آنها شده است. بنابراین، ارتباط بلند مدتی در این سیستم‌های خدماتی باقی ماند، مثلاً در اسپانیا، که منجر به حس وفاداری نسبت به سازمان‌ها و اشتیاق به تداوم کار در آنها شد. در نتیجه، فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود.

H۲. فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی در یک سازمان می‌تواند تعهد هنجاری کارکنان در سازمان را افزایش بدهد.



شکل ۱- مدل پژوهش.

۱-۳-۳-۱-۱ تعهد تداوم. تعهد تداوم (CC) که تعهد ابزاری نیز نامیده می‌شود، ارتباط مثبتی با تسلط فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی نسبت به فرهنگ‌های مبتنی بر فردگرایی دارد. منشأ CC بر اساس این ایده است که فرد به دلیل پاداش‌های دریافت شده در سازمان باقی می‌ماند و مزایا و معایب ترک سازمان را می‌سنجد. یک فرآیند منطقی برای تجزیه و تحلیل وجود دارد، که در آن کارکنان به ارزیابی مزایای کسب شده در سازمان می‌پردازند، و پیامدهای ترک سازمان را نیز بررسی می‌کنند. CC نوعی تعهد است که به موجب آن شخص نظرات خود را درباره گزینه‌های متفاوت برای تلاش بیشتر بررسی می‌کند، به ارزیابی هزینه هر یک از آنها می‌پردازد، و مزایای آنها را برای آینده کارکنان از نظر زمان کار، سطح تلاش، مزایای اقتصادی و غیره نشان می‌دهد. در نتیجه، افراد در سازمان باقی می‌مانند، زیرا به آن نیاز دارند، یا ماندن در سازمان برایشان مفیدتر از ترک آن است برخی از محققان نشان دادند که وقتی کارکنان تصمیم بگیرند در سازمان باقی بمانند، در نتیجه CC، نگرش مثبتی را نسبت به عملکرد و کیفیت کار ارائه شده نشان می‌دهند. سطح جمع‌گرایی (یعنی COC) نیز ارتباط مثبتی با سطح CC دارد. می‌توان درک کرد که برای کارکنان دولتی، مزایای پایداری شغلی و سایر مشخصات روابط کاری و عملکردی در بخش عمومی (که با بخش خصوصی تفاوت معناداری دارند) باید مد نظر قرار بگیرد. مرجع ۹۰ نشان داد که CC در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های خصوصی است. به علاوه، سایر مطالعات نیز نشان دادند که استفاده از مقیاس‌هایی مثل در نظر گرفتن بودجه‌های مستمری برای کارکنان یا پیاده‌سازی سیستم‌های مبتنی بر پایداری شغلی و سلامتی عمومی سبب تقویت سطح CC می‌شود، زیرا کارکنان بیشتر در سازمان باقی می‌مانند و این وفاداری آنها را نسبت به سازمان افزایش می‌دهد، و بنابراین سبب دستیابی به اهداف سازمان می‌شود. بنابراین، فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود:



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۳: فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی در یک سازمان باید تعهد تداومی کارکنان دولتی را به سازمان‌ها افزایش بدهد.

۲- روش

۲-۱ طراحی و تنظیمات مطالعه

در اسپانیا هیچ مجموعه داده‌ای تعداد سازمان‌های دولتی را در کشور (جمعیت مطالعه) نشان نمی‌دهد. به دلیل این واقعیت، دولت اسپانیا ابعاد بخش عمومی را با استفاده از تصاویر مشارکت به جای تعداد سازمان‌های دولتی محاسبه می‌کند. بنابراین، نمی‌توان به یک عدد دقیق برای برآورد جمعیت مطالعه رسید. به این دلیل، ما از یک نمونه راحت استفاده کردیم، که متداول بوده و به خوبی در زمینه HRM پذیرفته شده است

در این پژوهش، از پرسشنامه خودایفا استفاده شد. پرسشنامه‌ها به دو شیوه جمع‌آوری شدند: (a) با کارکنان دولتی با ایمیل ارتباط برقرار شد، و از آنها برای شرکت در مطالعه دعوت شد. این ایمیل شامل اطلاعاتی درباره مطالعه و یک سند اکسل شامل پژوهش (در اسپانیا) بود. در دعوتنامه به ناشناس ماندن پاسخ‌ها اشاره شد، و اطمینان حاصل شد که اطلاعات دریافت شده در مقیاس جهانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، نه در مقیاس فردی. (b) با کارکنان دولتی به صورت حضوری در محل کارشان ارتباط برقرار شد. در این مطالعه، شرکت کنندگان به صورت دستی (سند اکسل چاپ شده) پرسشنامه را دریافت کردند.

روند فوق برای جمع‌آوری داده‌ها در زمینه HRM پذیرفته شده است. در واقع، بسیاری از محققان در نظر می‌گیرند که لزومی به درخواست از شرکت کنندگان برای تکمیل فرم رضایتنامه کتبی نیست. به دلیل آن که داده‌های به دست آمده توسط محققان به گونه‌ای جمع‌آوری شدند که هرگز امکان شناسایی هویت مدیران به صورت مستقیم یا غیرمستقیم وجود نداشت.

این پژوهش در جنوب اسپانیا از فوریه تا جولای ۲۰۱۸ انجام شد. در مجموع ۲۱۴ پرسشنامه معتبر دریافت شدند، که از بین آنها ۱۸۴ مورد مربوط به دعوتنامه‌های ایمیل و سایرین (۳۰) مربوط به نسخه چاپی بودند. تحلیل ANOVA نشان داد که تفاوت معناداری بین دو روش جمع‌آوری داده وجود ندارد، یعنی بین پرسشنامه‌های چاپ شده و ایمیلی.

این پژوهش بر بررسی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی کارکنان سازمان‌های دولتی در ارتباط با تعهد به سازمان‌ها متمرکز بود، که هنوز به طور مناسبی بررسی نشده است. بنابراین، برای آن که کارکنان دولتی به عنوان موضوع مطالعه مد نظر قرار بگیرند، باید با شرایط زیر مطابقت داشته باشند:

- (۱) مسئولیت هدایت گروهی از کارکنان (یعنی مدیر)
- (۲) به عنوان یک کارمند دولتی. زیرا سازمان‌های دولتی اسپانیا شامل سیاستمداران و کارکنان زیادی هستند، و کارکنان دولتی توسط یکی از احزاب سیاسی تعیین می‌شوند. بنابراین، شغل خود را بر اساس شایستگی‌هایشان دریافت نمی‌کنند، بلکه به دلیل حضور در یک حزب سیاسی به این شغل می‌رسند.
- (۳) داشتن حداقل پنج سال سابقه کار برای سازمان‌ها بدون توجه به روابط قراردادی (دائمی یا موقتی).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

جدول ۱- آمار توصیفی نمونه.

Organisation Characteristics						
CODE	Variables	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ORCH1	Number of employees	214	4	2,700,000	18,161	185,592
ORCH2	Sectors	N	%			
	Education	32	15			
	Employment	9	4.2			
	Central government	20	9.3			
	Health	20	9.3			
	Justice	5	2.3			
	Local government	46	21.5			
	Ports services	4	1.9			
	Postal services	3	1.4			
	Regional government	62	29			
	Security	8	3.7			
	Social services	2	0.9			
	Transports	2	0.9			
	Public TV	1	0.5			
	Total	214	100			
Employees' Characteristics						
CODE	Variables	N	Mean			
ECH1	Employees' age	214	49.7			
ECH2	Employees' Seniority	214	19			
ECH3	Employees' Contract	N	%			
	Temporal	49	23			
	Permanent	164	77			
ECH4	Gender	N	%			
	Female	127	59			
	Male	87	41			
ECH5	Position	N	%			
	Director	32	15			
	Mid-manager	81	38			
	Senior-manager	101	47			

جدول ۲- مدل اندازه‌گیری و ارزیابی CFA.

Constructs	N	Codes	λ	α	AVE	CR	KMO	χ^2
<i>Individualism/Collectivism</i>	214	CO1	0.824	0.888	0.551	0.858	0.846	610.40(df10)
		CO2	0.844					
		CO3	0.711					
		CO4	0.714					
		CO5	0.592					
		CO6	Removed					
<i>Affective commitment</i>	214	COM1	0.783	0.898	0.623	0.868	0.803	527.14(df6)
		COM2	0.813					
		COM3	0.730					
		COM4	0.827					
<i>Normative commitment</i>	214	NOR1	Removed	0.832	0.696	0.820	0.500	216.14(df1)
		NOR2	0.776					
		NOR3	0.889					
<i>Commitment to Continuity (CC)</i>	214	CONT1	0.748	0.639	0.505	0.753	0.608	91.145(df3)
		CONT2	0.671					
		CONT3	0.710					
		CONT4	Removed					
<i>Model fits</i>		$\chi^2(df)$		GF1	AGF1	CFI	IFI	RMSEA
<i>Results</i>		88.806***(61)		0.951	0.927	0.984	0.904	0.046
<i>Recommended</i>		$P < 0.05$		0-1	0-1	0-1	0-1	<0.8

Note. N=Sample size; 0(no fit) to 1(perfect fit); λ : factor loadings; α : Cronbach's Alpha; AVE: Average variance extracted; CR: Composite reliability; KMO: Kaiser-Meyer-Ollin; χ^2 : Bartlett's test of sphericity.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در جدول ۱، سازمان‌های خدمات دولتی و مشخصات کارکنان نشان داده می‌شوند. ذکر این نکته حائز اهمیت است که اکثر سازمان‌ها بزرگ هستند. این سازمان‌ها به طور ویژه با دولت منطقه مرتبطند، که در حدود ۲۹٪ نمونه را مد نظر قرار می‌دهد. با بررسی مشخصات پاسخگویان، اکثر آنها زن بودند (۵۹٪) که قرارداد دائمی و سابقه ۱۹ سال فعالیت در سازمان‌های دولتی داشتند.

۲-۲ متغیرها

برای سنجش ساختار متغیر تعهد کارکنان، از یک مدل چند بعدی استفاده شد. این ساختار سه مولفه یا نوع تعهد را نشان می‌دهد: عاطفی، هنجاری و تداوم، که در گذشته توصیف شده است. بدین شیوه، امکان سنجش تعهد کارکنان به سازمان، رضایت کارکنان در محل کار، و قصد کارکنان برای باقی ماندن در سازمان یا ترک آن وجود دارد.

با استفاده از مقیاس فردگرایی - جمع‌گرایی، فرهنگ مبتنی بر جمع‌گرایی ارزیابی شد. هدف ارزیابی COC پی بردن به سطح بالای جمع‌گرایی در سازمان‌های دولتی برای کمک به افزایش و حفظ تعهد کارکنان دولتی است.

مطالعات قبلی نشان دادند که هم ابعاد سازمان و هم سن کارکنان می‌توانند بر تعهد کارکنان اثر بگذارند این به دلیل عواملی غیر از فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی محدود می‌شود. بنابراین، دو متغیر فوق به عنوان متغیرهای کنترلی EC مورد استفاده قرار گرفتند. ابعاد سازمان با استفاده از تعداد کارکنانی ارزیابی شد که در دوره مطالعه در این سازمان فعالیت داشتند. سن هر یک از کارکنان در این سازمان در دوره مطالعه برای ارزیابی ضریب سن به صورت کلی مد نظر قرار گرفت.

جدول ۳- روایی افتراقی SEM.

	N	I/C	AC	NC	CC	CV
I/C	214	0.743				
AC	214	0.579	0.789			
NC	214	0.584	0.761	0.667		
CC	214	0.320	0.510	0.452	0.711	
CV	214	-0.193	-0.200	-0.180	-0.016	0.901

Note. Bold numbers on the diagonal are the square root of the AVE. Off-diagonal elements are correlations. CV: Control variables.

۳-۲ روش‌های آماری

برای آزمایش فرضیه پژوهشی، مدل‌سازی معادله ساختاری (SEM) - AMOS به عنوان یک تکنیک اقتصادی مورد استفاده قرار گرفت. مزیت اصلی مدل SEM آن است که این روش به کار با متغیرهای مشاهده نشده کمک می‌کند. به عنوان یک روند



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



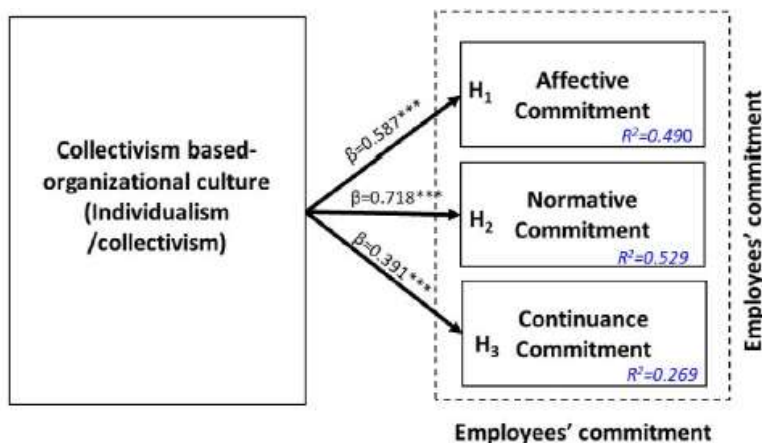
ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اقتصادی، SEM به طور گسترده در رشته‌های مدیریت و اقتصاد در این سال‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. یک نکته مهم در این مورد آن است که با توجه به مزایای SEM، تحلیلگران باید روابط بین ساختارهای مختلف را بررسی کنند، که یا وابسته و یا مستقل هستند.

اکثر مطالعات پژوهشی با استفاده از SEM یک رویکرد دوفازی را نشان دادند. در فاز اولیه، مدل اندازه‌گیری (MM) ارزیابی شد، در حالی که فاز دوم نشان داد که مدل ساختاری (SM) برآورد شده است. روایی همگرا (CV) و روایی افتراقی (DV) در مدل اندازه‌گیری SEM با تحلیل ضریب تاییدی (CFA) ارزیابی شد.

CFA با استفاده از نرم افزار IBM-SPSS و نرم افزار آماری AMOS ۲۲,۰ آزمایش شد. در ابتدا، CFA به بررسی پایایی هر مورد فردی با بررسی بارگذاری‌های استاندارد (λ) پرداخت. CFA توصیه می‌کند که هر مقیاس وقتی فراتر از ۰/۵۰ است که مطالعات برای زمینه متفاوتی مورد استفاده قرار بگیرند یا در مطالعات توجیهی این چینی به کار روند.

در جدول ۲، خلاصه‌ای از پایایی ساختارها، مثل آلفای کرونباخ (α)، پایایی ترکیبی (CR) و واریانس میانگین استخراج شده (AVE) ارائه می‌شود در مقایسه، هم آزمون کیسر - میر - اولکین (KMO) و هم آزمون کرویت بارتلت (χ^2) مقادیر مقبولیت متعارف را برای این ارزیابی نشان دادند (جدول ۲). بنابراین، در جدول ۲، نتایج CFA و تناسب برازش SEM (GOF) مشاهده می‌شوند که GOF مناسب را برای این SEM نشان می‌دهند.



شکل ۲- نتایج Sem

نکته: برای درک بهتر نتایج، متغیرهای کنترلی و کوواریانس‌های ساختارهای تعهدی در شکل ۲ حذف شده‌اند. برای جزئیات بیشتر درباره نتایج به جدول ۴ مراجعه کنید.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

جدول ۴- نتایج مدل ساختاری.

Hypothesis	Effects	β	$\sigma 0$	T-values	Support	R2
(H ₁) IC→CA	+	0.587	0.093	6.268 ***	Yes	0.490
(H ₂) IC→CN	+	0.718	0.106	6.743 ***	Yes	0.529
(H ₃) IC→CC	+	0.391	0.123	3.191 ***	Yes	0.269
Control Variables						
CV→CA	-	0.126	0.075	4.279 ***		
CV→CN	-	0.109	0.084	0.194		
CV→CC	+	0.405	0.095	0.56		
N		214				
Model fit	$\chi^2(df)$	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
Results	88.886*** (61)	0.951	0.927	0.904	0.904	0.046
Recommended	$P < 0.05$	0-1	0-1	0-1	0-1	<0.05

Note. N= Sample size; For 0-1: 0(no fit) to 1(perfect fit).

با توجه به روایی افتراقی (DV) در SEM، این نتایج (جدول ۳) نشان می‌دهند که هر متغیر متفاوت است، و بنابراین DV نیز وجود دارد. به علاوه، برای تحلیل‌های قبلی SEM-MM، آمار توصیفی و ارزیابی نرمالیتیه برای هر مورد ساختار (طبق پیوست A) ارائه شد. بنابراین، نرمالیتیه آنها با استفاده از کشیدگی و چولگی در ناحیه بحرانی (CR) مورد ارزیابی قرار گرفت. تصاویر حاصل نشان می‌دهند که شاخص‌های کامل مقادیر کمتر از معیارهای تعیین شده ۱/۰ را برای کشیدگی و چولگی نشان می‌دهند.

نتیجه‌گیری بر اساس تحلیل اقتصادی مدل اندازه‌گیری SEM با پایایی و روایی نشان داده می‌شود. بنابراین، می‌توان به مرحله دوم رسید، که ارزیابی مدل ساختاری (SM) است [۱].

مدل ساختاری (شکل ۲) با استفاده از برآورد ضرایب مسیر و واریانس توجیه شده (R^2) ساختارهای وابسته ارزیابی شد، یعنی روابط بین IC و تعهد. نتایج SM در جدول ۴ ارائه شده‌اند. نتایج SEM برازش خوبی را نشان می‌دهند (مثلاً $GFI = 0.951$; $CFI = 0.984$ و $RMSEA = 0.046$). بنابراین، معناداری برآوردهای پارامتر با استفاده از مقادیر t ارزیابی می‌شود.

۳- نتایج

۳-۱ COC و تعهد عاطفی

نتایج حاصل نشان دهنده (جدول ۴ و شکل ۲) سطح بالایی از جمع‌گرایی در سازمان هستند، یا به بیان دیگر، فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی سبب افزایش تعهد عاطفی کارکنان عمومی می‌شود ($B = 0.587$). این اثرات تا حد زیادی مورد توجه کارکنان بوده‌اند، و نگرانی نسبت به سرنوشت سازمان ($\lambda = 0.827$)، دل‌بستگی عاطفی به سازمان ($\lambda = 0.783$) و در نظر گرفتن مشکلات سازمان به عنوان مشکلات خودشان ($\lambda = 0.730$) وزن معناداری در تعهد کارکنان به سازمانشان داشتند ($\lambda = 0.783$). بنابراین، فرضیه ۱ (H_1) با این نتایج تایید می‌شود.

^۱ با در نظر گرفتن دشواری‌های داشتن بیشتر از یک شخص مطمئن در هر سازمان، بسیاری از محققان معتقدند که این می‌تواند مسئله واریانس روش مشترک (CMV) را به وجود بیاورد. در مطالعه حاضر، برای تضمین آن که دچار این مشکل نمی‌شویم، آزمون ضریب هرمن اجرا شد. این آزمایش نشان داد که واریانس کلی توجیه شده با یک ضریب به ۲۰٪ نرسید، و بنابراین استقلال ساختارها تایید شد. به علاوه، هم خطی چندگانه ساختارها ارزیابی شد. نتایج این تحلیل نشان داد که بیشترین مقدار برابر ۲/۲۱ بوده است، که پایین‌تر از حد مورد قبول FIV ۵ بود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۳-۲ COC و تعهد هنجاری

به طور مشابه، و در پاسخ به H_2 ، سطح بالایی از جمع‌گرایی (یعنی COC) با تعهد هنجاری بیشتر کارکنان دولتی مرتبط بود ($B = ۰.۷۱۸, p < ۰.۰۰۱$)، که تایید کننده این فرضیه است. به طور ویژه، اثرات آن به صورت حس وفاداری زیاد نسبت به سازمان ($\lambda = ۰.۷۷۶$)، درک نیازهای کارکنان، اهداف و ارزش‌های سازمانی، و شناسایی کارکنان با اهداف و ارزش‌های مذکور ($\lambda = ۰.۸۸۹$) نشان داده شد. در مقایسه، وجود «دین اخلاقی» برای کارکنان نسبت به سازمان اثربخشی خود را در این رابطه نشان نداد (به سطوح قابل قبول نرسید).

۳-۳ COC و تعهد تداوم

با توجه به H_3 ، این نتایج نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی با تداوم تعهد کارکنان مرتبط است، و بنابراین نتایج حاصل این فرضیه را اثبات می‌کنند ($B = ۰.۳۹۱, p < ۰.۰۰۱$). به طور ویژه، کارکنان اشاره می‌کنند که در سازمان باقی می‌مانند، زیرا می‌دانند که مزایای متعددی را با ترک سازمان از دست می‌دهند ($\lambda = ۰.۷۴۸$). به علاوه، آنها گزارش کردند که می‌دانند ترک سازمان به معنای از دست دادن فرصت‌های مختلف در سازمان‌های دولتی است، که به دلیل پیاده‌سازی برنامه‌مستمری بر اساس موفقیت آتی سازمان هستند ($\lambda = ۰.۶۷۱$).

در بین مولفه‌های مختلفی که به توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی در سازمان‌های دولتی اسپانیا کمک می‌کنند، می‌توان به موفقیت گروه اشاره کرد، که مهم‌تر از موفقیت فردی است ($\lambda = ۰.۸۴۴$). سلامتی گروه مهم‌تر از پاداش‌های فردی است ($\lambda = ۰.۸۲۴$)، و این نکته ضروری است که کارکنان در کارگروه‌ها مورد پژوهش قرار بگیرند ($\lambda = ۰.۷۱۴$) یا اهداف مشترک بر اهداف فردی ($\lambda = ۰.۷۱۱$) ترجیح داده می‌شوند. اما تا حد کمتر، وفاداری مدیران و حمایت از همکارانشان نیز اهمیت زیادی دارند ($\lambda = ۰.۵۹۲$).

در مجموع، بر اساس زمینه‌سازی عمومی HRM، این نتایج سازگار با مطالعات قبلی هستند که در بخش خصوصی انجام شدند، و تایید نظری آنها با SET ارائه می‌شود، که توجیه کننده ساز و کارهای اجتماعی است که مدیران از طریق آنها روابط دوجانبه‌ای را با سازمان برقرار می‌کنند.

۴- بحث

با وجود آن که بخش خصوصی به تدریج از مطالعات رهبری و مدیریتی استفاده می‌کند که شامل عوامل فرهنگی و یا فرهنگ سازمانی هستند، شواهد کمی در زمینه مدیریت عمومی وجود دارد. این مطالعه نشان داد که خدمتکاران عمومی نسبت به سازمان‌های دولتی متعهدتر هستند، و در آنها هنجارهای اخلاقی، قوانین و اهداف مشترک تکثیر می‌شوند، که در آنها فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی نسبت به فرهنگ فردگرایی غالب هستند. این سبب کاهش گردش کاری یا مقابله با سایر زمینه‌های اجرایی شده و حس پیشرفت و استعداد و حس تعلق آنها به سازمان را تقویت می‌کند. می‌توان با استفاده از این نتایج به سوال زیر جواب داد:

آیا سطح غالب فردگرایی - جمع‌گرایی در سازمان‌های دولتی بر تعهد کارکنان اثر می‌گذارد؟ و در این صورت، چگونه بر آنها اثر می‌گذارد؟



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در نهایت، مشخص می‌شود که سازمان‌های دولتی با فرهنگ‌های جمع‌گرایی غالب (یعنی COC) می‌توانند از تعهد کارکنان تا حد بیشتری بهره‌مند شوند، مثل مطالعات قبلی در بخش خصوصی، و ارجاعات نظری اصلی (SET). بر این اساس، پیاده‌سازی و مدیریت کافی OC در سازمان‌ها به مواجهه با چالش‌های موثر بر سازمان‌های دولتی کمک می‌کند. به طور ویژه، نتایج حاصل نشان می‌دهند که تقویت پاداش‌های گروهی، حس تعلق کارکنان به تیم‌ها، و دستیابی به اهداف مشترک در ارتقای سطح تعهد کارکنان به هر شکلی (AC، NC و CC) اهمیت بالایی دارند.

۵- محدودیت‌ها

باید اشاره کرد که در اکثر مطالعات، این پژوهش محدودیت‌هایی در ارتباط با این نمونه دارند. با توجه به دشواری‌ها در دریافت ترکیب جهان آماری که سازمان دولتی اسپانیا را تشکیل می‌دهد، این نمونه مطالعه به دلیل راحتی تعیین شد. یک متغیر دیگر با ماهیت مطالعه مرتبط است، و این واقعیت که مطالعه فقط در کشور اسپانیا انجام شد، و بنابراین نتایج حاصل به سایر کشورها تعمیم داده نمی‌شوند، که سیستم‌های اشتغال دولتی آنها با سیستم اسپانیایی متفاوتند.

۶- نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن تعهد عاطفی، فرهنگ جمع‌گرایی سبب افزایش تمایل به باقی ماندن در سازمان می‌شود، و در نهایت دلبستگی کارکنان را به آن افزایش می‌دهد. با این اطلاعات، می‌توان در نظر گرفت که این تعهد برای سلامتی کارکنان دولتی مطلوب است. در عین حال، شناسایی کارکنان با مشکلات سازمانشان مشابه با مطالعات قبلی در بخش خصوصی بوده است.

به علاوه، سازمان‌های دولتی با گسترش فرهنگ‌های جمع‌گرایی (مثلاً COC) سبب تقویت رعایت اصول اخلاقی کارکنانشان می‌شوند، که ماندن در سازمان را به عنوان فعالیت مهمی در نظر می‌گیرند، و در عین حال ارزش‌های سازمانی آنها را شناسایی کرده و نسبت به سازمان وفادار باقی می‌مانند.

از دیدگاه ابزاری، در فرآیند تحلیل اجرا شده توسط کارکنان دولتی، فرهنگ‌هایی که COC جمع‌گرایی در آنها غالب است به تداوم در سازمان گرایش دارند، در حالی که وقتی فرهنگ فردگرایی غالب باشد، تمایل بیشتری به ترک سازمان وجود خواهد داشت. در بین اقداماتی که سبب تمایل به باقی ماندن در سازمان می‌شوند، مشاهده شد که فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و وجود مستمری با نتایج سازمان مرتبط است.

به طور کلی، تغییرات و چالش‌هایی که سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در محیط به صورت بلند مدت ایجاد می‌کنند سبب ایجاد سیاست‌های منابع انسانی می‌شود که به نفع گروه هستند، و یا گروه را به فرد ترجیح می‌دهند. در نتیجه رهبران می‌توانند گروه‌ها یا تیم‌ها را هدایت کنند، و این سبب تسلط اهداف مشترک بر اهداف فردی خواهد شد.

به علاوه، در این مطالعه ما ساختارهای بوروکراسی وبری و نقش آنها در شکل دادن به سیاست‌های دولتی، پیاده‌سازی آنها و نتایج اجتماعی - اقتصادی را مد نظر قرار دادیم، اما به تاثیر خارجی فراتر از مولفه‌های هنجاری و پیوستگی اشاره نکردیم. اما، اطلاعات به دست آمده از مسئولین دولتی نشان دهنده یک مقیاس معتبر برای مطالعه مدل پژوهشی پیشنهاد شده بود. در این زمینه، انجام مطالعات بعدی برای تمرکز بر چند اثر مرتبط با محیط مفید خواهد بود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

این پژوهش مفاهیم قابل توجهی برای مدیران سازمان‌های دولتی دارد. یکی از آنها با این واقعیت مرتبط است که مدیران دولتی می‌توانند وابستگی آنها را افزایش بدهند تا تعهد بیشتری به این سازمان‌ها داشته باشند. کاهش سطوح گردش کاری یا مقابله با سایر زمینه‌های اجرایی به دلیل دلبستگی یا راحتی، تقویت حس دلبستگی و یکپارچگی، و حس تعلق و وظیفه به سازمان از کلیدهای اصلی در این زمینه هستند. همچنین، باید مشخص کرد که این نوع قدرت در بین کارکنان، بر اساس عوامل جمعی به جای عوامل فردی، به دستیابی به اهداف واحد اجرایی کمک می‌کند، که بر اساس یک اتحاد معتبر و ارزشمند است: کارکنان متعهد.

یک مفهوم دیگر HRM به این مربوط می‌شود که سیاستمداران در واحدهای تجاری و شرکت‌های دولتی مختلف می‌خواهند تغییرات و/یا پروژه‌های جدیدی را در مدت زمان متوسط و طولانی ایجاد کنند یا خیر. این مدیران باید اقداماتی را در نظر بگیرند که برای پاداش‌های جمعی یا گروهی (اقتصادی و غیراقتصادی) اهمیت بیشتری نسبت به پاداش‌های فردی قائلند، به رهبران کمک می‌کنند تا گروه‌ها و تیم‌ها را با هم جمع کنند، و اهداف مشترک را به اهداف فردی ترجیح بدهند.

در ادامه این پژوهش، سایر متغیرهای فرهنگی به تعهد بهتر کارکنان دولتی کمک می‌کنند. در بین متغیرهای مختلف، سیستم‌های تبلیغات، انعطاف پذیری کاری، یا سیستم‌های پاداش مد نظر قرار می‌گیرند.

پیوست A. ارزیابی نرمالیت.

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CV	-1872	3899	0.755	4512	0.936	2794
IC	-2748	1719	-0.581	-3471	-0.409	-1223
ACOM	-3262	2487	-0.247	-1472	-0.499	-1491
CCOM	-3300	3354	-0.289	-1725	-0.626	-1870
NCOM	-3235	2744	-0.134	-.803	-0.790	-2360
Multivariate					4623	4041

پیوست B. آیت‌های ساختارها.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

Collectivism-based Organisational Culture - IC:

Code	1 = Strongly disagree 7 = Strongly agree
CO1	In our organisation, group well-being is more important than individual rewards
CO2	Group success is more important than individual success
CO3	It is very important that employees are accepted within the working groups
CO4	In our organisation, employees achieve their personal goals keeping in mind the best interest of the group
CO5	Bosses are usually loyal and supportive of the group, even if individual goals are affected
CO6	In our organisation, individuals are expected to give up their personal goals if asked

Employees' Commitment

Code	Affective commitment (1 absolutely disagree; 7 absolutely agree)
Com1	Employees seem to be highly committed to the organisation
Com2	Employees seem to be emotionally attached to this organisation
Com3	Employees seem to perceive the organization's problems as their own
Com4	Employees really do care about the fate of their organisation
Continuance commitment	
Cont1	Employees stay in the organisation because they are aware that, by leaving the company, they would lose the general benefits and seniority accumulated until then
Cont2	Employees stay in the organisation because some kind of compensation scheme was implemented based on the organisation's future success
Cont3	Employees stay in the organisation because they are aware that, by leaving the company, they would lose an opportunity for professional development
Cont4	Employees have invested too much of themselves in this organisation to consider going elsewhere
Normative commitment	
Nor1	Most people owe a lot to the organisation
Nor2	People feel a high sense of loyalty to the organisation
Nor3	Employees know, understand and identify with the needs, objectives and values of the company