

تبیین نقش عوامل سازمانی و محیطی (پیشایندها) بر تعهد سازمانی مدیران با رویکرد کیفی (مطالعه موردی: شرکت فرودگاه های کشور)

معصومه عارف^۱، آذر کفایش پور^۲، محمدرضا آهنچیان^۳، غلامرضا ملک زاده^۴

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

^۲ دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

^۳ استاد دانشگاه فردوسی مشهد

^۴ استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

نام و نشانی نویسنده مسئول:

نام و نام خانوادگی

معصومه عارف

چکیده

پژوهش حاضر در تلاش است تا با واکاوی نقش عوامل سازمانی و محیطی بر تعهد سازمانی مدیران، گامی در شناسایی این عوامل و راهبردهای موثر بر تقویت و تضعیف آنها بردارد. در این راستا از روش‌شناسی ظاهر شونده در نظریه داده بنیاد، استفاده شد و با اتکا به اصل نمونه‌گیری نظری، ۱۴ مصاحبه با مدیران فرودگاهی و ستادی شرکت فرودگاه‌های کشور تا رسیدن به اشباع نظری، صورت گرفت. داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق، رو در رو و با طرح پرسشهای باز بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه با مشارکت کنندگان پژوهش گردآوری شد. سپس متن مصاحبه‌ها پیاده می‌شدند و با بررسی و مطالعه عمیق در صورت وجود ابهام و یا نقص در مفاهیم یا عبارات مجدداً یا از طریق ایمیل، یا تلفن و یا حضوری به تکمیل و واضح سازی مفاهیم پرداخته می‌شد. چهار مصاحبه اولیه تقریباً همزمان انجام گرفت و تایپ شد. تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده از طریق روش مقایسه مستمر در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، نشان داد که علل و عوامل موثر بر ایجاد و حفظ تعهد سازمانی مدیران تحت سه رویکرد دسته بندی می‌شوند: رویکرد برون گرایی سازمانی، رویکرد پدرا نه و رویکرد سرمایه انسانی. این سه رویکرد نقش سازمان و محیط را بر ایجاد مقوله تعهد سازمانی مدیران آنهم در بستر سازمانهای ایرانی تبیین می کند.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی مدیران، عوامل سازمانی و محیطی، شرکت فرودگاه های کشور، نظریه داده بنیاد، رویکرد ظاهر شونده.

مقدمه

تعهد به عنوان وجه تمایز مدیریت منابع انسانی از مدیریت پرسنل و لزوم ایجاد و حفظ آن در کارکنان به دلیل دگرگونی سازمانها و محیط در عصر حاضر، موضوع جذاب و مورد توجه بسیاری از پژوهشگران بوده است. امروزه دیگر لزوم به کارگیری قلب و فکر کارکنان -تعهد- آنان مخصوصاً با معرفی مدیریت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست. ادبیات گسترده ای در حوزه تعهد سازمانی وجود دارد؛ اما پرداختن به

مدیران به عنوان یکی از مهمترین عوامل کلیدی موفقیت سازمان که دارای ویژگیهای خاص و منحصر به فرد در عرصه سازمان، تمایلات و علائق متفاوت با کارکنان و تاثیر فراسازمانی عملکردشان می باشند؛ فاقد چنین بررسی و موشکافی بوده است.

اغلب چنین بوده است که مدیران به عنوان گروه کوچکی از کارکنان در نظر گرفته شده‌اند که تعهد مشابه دارند؛ اما تحقیقات اخیر، لزوم توجه به این گروه شاخص در سازمان را بیشتر می نمایند: معرفی مفاهیم جدیدی همچون کنترل کیفیت، مدیریت دانش، جانشین پروری و مسئولیت اجتماعی که همگی در سرآغاز اجرا و ضمانت انجام درست، تعهد مدیران را می طلبند، این الزام را برجسته می سازد که به طور خاص به تعهد سازمانی مدیران پرداخته شود. این تحقیق ابتدا به بررسی ادبیات موضوع در حوزه تعهد سازمانی مدیران و پیشایندهای آن در پژوهشهای مختلف می پردازد و سپس با روش کیفی در پی پاسخ به این پرسش است که علل و عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران کدامند.

مبانی نظری تحقیق

امروزه سازمان‌ها در شرایط بسیار متفاوتی نسبت به گذشته فعالیت می کنند. تغییرات ناگهانی در حوزه‌های صنعت، ملی و بین‌المللی، لزوم به‌کارگیری نوع خاصی از مدیران را ضروری می سازد. مدیرانی که نسبت به گذشته بیشتر باید درگیر کار بوده و همراه با توانایی، مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص، تعهد لازم برای انجام امور پیچیده و طاقت‌فرسا را نیز داشته باشند. از سوی دیگر مدیران به‌عنوان بخشی از یک جامعه حرفه‌ای بزرگ‌تر، انتظارات و خواسته‌هایشان تغییر پیدا کرده است و این تغییرات به‌صورت دوسویه در روابط بین مدیر و سازمان اثرگذار بوده است. در عصر مشاغل گوناگون، مدیران، بیشتر خود راهبر ۲ شده‌اند و مایل‌اند شرکت‌ها را به‌گونه‌ای تغییر دهند که خواسته‌های حرفه‌ای‌شان محقق شود (به‌عنوان مثال، اشترو و ریلی، ۱۹۹۷). بسیاری از مدیران، دلبستگی روانی نسبتاً پایینی به شرکت‌های استخدام‌کننده خود دارند که اغلب درصد نرخ جابه‌جایی دورقمی را تجربه می کنند (هولم، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر تأثیری که تعهد مدیران به‌عنوان یکی از ویژگی‌های تیم مدیریت عالی ۳ (TMT) بر نتایج سازمانی دارد، در تحقیقات متعدد، شواهد قابل توجهی داشته است (به‌عنوان مثال، بانتل و جکسون، ۱۹۸۹؛ ۲۰۰۶). امروزه سازمان‌ها به دلیل رقابت‌های شدید و کمبود منابع به دنبال حفظ سرمایه‌های انسانی ارزشمند خود هستند. با توجه به ویژگی‌های مدیران مخصوصاً مدیران ارشد و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت سازمان بر آن‌ها و تأثیری که بر کارکنان و سازمان دارند، رقابت بر سر جذب و حفظ اثربخش‌ترین آنان موضوعی مهم و قابل توجه است. تحقیقات قابل توجهی نیز در تعهد مدیران به اهداف (به‌عنوان مثال، لاک، ۱۹۶۸)، شغل (پورتر و استیروز، ۱۹۷۴)، سازمان (استاو، ۱۹۷۴)، دوره‌های اقدام (استاو، ۱۹۷۶؛ روبین و بروکتر، ۱۹۷۵) و تنظیمات استراتژیک (گماوات، ۱۹۹۱) وجود دارد. تعهدات متفاوتی که نشان از منحصربه‌فرد بودن مدیران در میان سایر منابع انسانی دارد.

برای شروع، باید تعریفی عملیاتی از تعهد سازمانی مدیران در دست داشت. در پژوهش‌ها تعهد سازمانی مدیران به طور خاص تعریف نشده است؛ اما تعهد مدیریت دارای تعاریفی است از جمله: "انتخاب آگاهانه اقدامات مرتبط با کیفیت به عنوان اقدامات عملیاتی و راهبردی برای سازمان و مشارکت در فعالیت‌هایی مانند ارائه رهبری کیفیت آشکار و منابع برای پذیرش و اجرای این اقدامات (چانگ و تو، ۲۰۱۰؛ ص ۲۶۱ به نقل از گیلرمو و همکاران، ۲۰۱۶). لذا تعریف عملیاتی که این پژوهش از تعهد سازمانی مدیران مدنظر قرار داده است به این شرح می باشد:

«قراردادی ضمنی و مبتنی بر باور مدیر (ارشد) ۴ میان او به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی و سازمان که به موجب آن مدیر ارشد در ایجاد یک چشم انداز مشترک، حمایت از کارکنان در رفتار و گفتار، تخصیص منابع سازمانی لازم در راستای عملی کردن این تعهد و پرداختن فعالانه به بهره‌وری سازمان، نهایت تلاش خود را می نماید و در نهایت مسئولیت کلیه اشتباهات و شکستهای احتمالی را در برابر جامعه به عهده می گیرد.»

پیشایندها (عوامل موثر) بر تعهد سازمانی مدیران:

قسمت اعظم مطالعات، تعهد را به عنوان یک متغیر مستقل که بر نتایج کاری مثبت همانند جابه‌جایی و غیبت تاثیر می گذارد؛ و یا به عنوان یک متغیر وابسته که تحت تاثیر متغیرهای جمعیت شناختی و بعضی از متغیرهای دیگر همانند تعارضات نقشی و اندازه سازمان است، مورد مطالعه قرار داده اند (سلیمان، ۲۰۰۱). به گفته پژوهشگران، تعهد روانشناختی بین کارمند و کارفرما، مهمترین پیش‌بینی کننده رفتارها و

۱ Antecedents

۲ self-directed

۳ Top Management Team

۴ با عناوینی همچون رئیس، مدیر اجرایی، مدیر عامل و یا مدیرکل

نگرش‌های کاری کارمندان است. نظر به تغییرات سازمانی سریع در محتوای جهانی، ادغام سازمانها و افزایش کار مجازی، تحلیل تعهد بین کارمند و کارفرما و سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است.

گیلرمو و همکاران در پژوهش خود در سال ۲۰۱۶ به این نتیجه رسیدند که پیشایندهای تعهد مدیریت در مطالعات قبلی بررسی نشده است و به طور کل، مطالعات، تمرکز کمی بر کشف پیشایندهای این سازه داشته اند. اما در عین حال معتقدند گر چه ادبیات تعهد مدیریت در این زمینه کاستی دارد؛ اما ادبیات مربوط به تعهد سازمانی در این زمینه غنی است. مثلاً پژوهشها از مواردی همچون تبادل و اشتراک گذاری ارزش و ایجاد فرهنگ سازمانی منسجم حمایت می کنند که این فرهنگ موجب ایجاد تعهد در میان اعضای سازمان، از جمله مدیران می گردد. یا ونگ (۲۰۱۴) معتقد است ارتباط داخلی افقی بین مدیران می تواند مهمتر از ارتباط داخلی عمودی بر ایجاد و حفظ تعهد ایشان اثر داشته باشد. مدیران در موقعیت تصمیم گیری های مهم استراتژیک قرار دارند و این امر موجب استرس بالا در محیط کارشان می شود. در چنین وضعیتی، آنچه این استرس را کاهش می دهد و رضایت شغلی و تعهد شان را بالا می برد، ارتباط با مدیران دیگر است، تا ارتباط با زیردستانشان. آموزش نیز یکی دیگر از پیشایندهای اشاره شده در پژوهشهاست. بانسال^۵ و همکاران (۲۰۰۱) نشان دادند که آموزش با رضایت شغلی، تعهد به شرکت و اعتماد در مدیریت رابطه مثبت دارد. آشی^۶ و همکاران (۲۰۰۸) نیز به این نتیجه رسیدند که تعهد مدیریت به فراهم ساختن آموزش، تعهد کارکنان را ارتقاء می دهد، اما گیلرمو و همکاران (۲۰۱۶) برای آزمون اثر آن بر افزایش تعهد خود مدیران به نتیجه ای نرسیدند. این پژوهشگران معتقدند با ارائه آموزش مناسب، مدیران ممکن است در محل کار تنها مشکلات کمتری داشته باشند.

سایر پیشایندهایی که برای تعهد سازمانی (و نه تعهد مدیران) مورد مطالعه قرار گرفته است عبارتند از: فرهنگ سازمانی و جو (سامر و همکاران، ۱۹۹۶؛ اربن و گونزر، ۲۰۰۸؛ مسنر، ۲۰۱۳)، تناسب شغل و چالش شغلی (روبرتسون و همکاران، ۲۰۰۷)، مدیریت و یا حمایت اجتماعی در محل کار (استینگ هامبر و وندنبرگ، ۲۰۰۳؛ روبرتسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ لیدن و همکاران، ۲۰۰۳؛ روسو و اوبه، ۲۰۱۰)، فرصت ارتقا (دیک و متکالف، ۲۰۰۷)، حق پاداش درک شده (لیو، ۲۰۰۷) و رضایت شغلی (کایکولو و همکاران، ۲۰۱۱)، پیوند اجتماعی (ونگ، ۲۰۱۴).

در مطالعه ای که در سال ۲۰۱۳ انجام شد فاروغ و همکاران به این نتیجه رسیدند که اعتبار خارجی مثبت شرکت، که اعتماد به نفس کارکنان را افزایش می دهد و نیازهای هویت اجتماعی را برآورده می کند، کارکنان را متعهد به آن شرکت می کند. از سوی دیگر تعهد کارکنان با سطح ابتکارات CSR نیز افزایش می یابد، زیرا کارکنان به طور فزاینده افتخار می کنند که با شرکت شناسایی شوند.

همچنین پژوهشگران متغیر اعتماد سازمانی را نیز مورد بررسی قرار دادند و بیان کردند اعتماد سازمانی پیش بینی کننده قوی برای تعهد سازمانی است (آریبی و همکاران، ۲۰۰۲؛ کوک و وال^۸، ۱۹۸۰؛ فازندیل^۹ و همکاران، ۲۰۱۱؛ راپل و هرینگتون^{۱۰}، ۲۰۰۰؛ گینسان و حس^{۱۱}، ۱۹۹۷). آریبی و همکاران (۲۰۰۲) یک مدل اجتماعی مبتنی بر مبادله را از عدالت سازمانی آزمایش کردند و دریافتند که عدالت سازمانی از طریق میانجیگری اعتماد سازمانی بر AOC به طور مثبت تأثیر می گذارد. رابطه میان کارمند و سرپرستان هم منجر به نتایج مثبت سازمانی می شود (المداگ^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۸) که یکی از این نتایج تعهد سازمانی است (ونگ، ۲۰۱۴).

الماداگ و همکاران در سال ۲۰۰۸ در پی یافتن علل و پیامدهای تعهد کارکنان خط اول خدمات به این نتیجه رسیدند که مربی گری مدیریت نسبت به آموزش رسمی و پاداش، بیشترین تأثیر را بر تعهد کارکنان دارد. توماس و همکاران (۲۰۰۶) تأثیر آگاهی های مدیر، فرصت های یادگیری و برنامه های کاری انعطاف پذیر رابه طور جداگانه ای بر تعهد سازمانی ۱۷۷ کارمند تمام وقت و ۲۷۳ کارمند پاره وقت مورد بررسی قرار دادند، نتایج نشان داد که هر سه متغیر تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارند. گلدن (۲۰۰۶) تأثیر کار از راه دور را بر تعهد سازمانی و قصد جابه جایی با نمونه ای از ۳۹۳ کارگر در یک سازمان مورد بررسی قرار داد، نتایج نشان داد که کار از راه دور به صورت مثبتی با تعهد سازمانی و به صورت منفی با قصد جابه جایی ارتباط دارد.

ابوت و همکاران (۲۰۰۵) ارتباط بین ارزش ها و مؤلفه های تعهد سازمانی را در دو سازمان مورد بررسی قرارداد. در تحقیق اول پیشایندهای تعهد سازمانی را بر ارزش های مورد حمایت سازمان و ارزشهای شخصی و تحقیق دوم تأثیر تعهد سازمانی را بر قصد جابه جایی مورد بررسی

Bansal^۵Ashii^۶Aryee^۷Cook and Wall^۸Farndale^۹Ruppel and Harrington^{۱۰}Ganesan and Hess^{۱۱}Elmadag^{۱۲}

قرار داد. هر دو مطالعه نشان داد که ارزشهای فرا اجتماعی مانند ارزشهای ژرف نگر و ارزشهای انسان دوستانه و خودکنترلی بر تعهد سازمانی هنجاری و عاطفی و نهایتاً عملکرد تأثیر میگذارد.

در پژوهشی که محمودی در سال ۱۳۷۷ تحت عنوان ارزیابی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان بنیاد شهید اصفهان انجام داد تلاش بر این بود تا مهمترین عوامل موثر بر ایجاد و حفظ تعهد سازمانی کارکنان شناسایی و مورد آزمون قرار بگیرد. این عوامل در قالب دو متغیر عوامل انگیزاننده و عوامل نگهدارنده دسته بندی گردیده و سپس در شکل فرضیات، ارتباط آنها با تعهد سازمانی عاطفی، مستمر و هنجاری مورد آزمون قرار گرفت. این تحقیق نشان داد بین عوامل انگیزاننده و عوامل نگهدارنده با میزان تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. مرور پژوهشهای فوق اهمیت تحقیق حاضر را بیش از پیش آشکار می کند. پراکندگی متغیرهای مورد بحث و عدم تمرکز بر تعهد سازمانی مدیران به طور خاص از ایراداتی است که این پژوهش در پی رفع آن است. مخصوصاً با در نظر گرفتن سازمانهای ایرانی، پیشایندهای تعهد سازمانی مدیران در بستری بومی تبیین خواهند شد.

روش تحقیق:

این مطالعه از نوع پژوهشهای کیفی است. استراتژی تحقیق حاضر به شکل داده بنیاد ۱۳ می باشد. این پژوهش برای رسیدن به نظریه مورد نظر رهیافت ظاهرشونده که مربوط به اثر گلیزر (۱۹۷۸) است را برگزیده است؛ چون در مقایسه با سایر رویکردها بیشتر با منطق روانشناختی نظریه داده بنیاد همگام است، الگوهای گسترده تر و متنوعتری را جهت تلفیق داده ها ارائه می دهد و به جای تحمیل نظریه به داده ها، نظریه را از بطن داده ها کنکاش می کند (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳).

میدان پژوهشی:

میدان پژوهشی این تحقیق مدیران ستادی و فرودگاهی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی کشور در سراسر ایران می باشند. در این پژوهش، چون پژوهشگر به دنبال تبیین علل و عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران در بستر سازمانهای ایرانی است؛ از میان انواع راهبردهای نمونه گیری قصدی (غیراحتمالی)، راهبرد نمونه گیری نظری، مناسبترین به نظر می رسد؛ به عبارت دیگر پژوهشگر از طیف افراد بالقوه که در اینجا مدیران بخش دولتی شاغل در شرکت فرودگاه های کشور می باشند، کسانی را انتخاب می کند که بتوانند در فرایند گردآوری، خزانه داده های مورد نیاز را غنی نمایند تا امکان ساختن نظریه فراهم شود (بازرگان، ۱۳۹۱).

مصاحبه شوندگان از میان مدیران ارشد ستادی و فرودگاهی (در سطح اداره کل) و معاونت های ایشان در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران در سال ۱۳۹۵ انتخاب شدند. افرادی که دارای حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت و ۸-۱۰ سال سابقه مدیریت با شرایط ذکر شده در بالا بودند. تلاش بر این بوده است تا افرادی مورد مصاحبه قرار گیرند که در پست های متفاوت فعالیت کرده و دارای تجارب ارزشمند و قابل توجه باشند. دو مصاحبه اکتشافی اولیه صرفاً برای آشنایی محقق با شیوه پرسش ها و گرفتن بازخورد لازم برای طراحی مناسب سؤالات انجام گردید که داده های حاصل از آنها در طرح پژوهش نهایی مورد استفاده قرار نگرفته است. سپس طی ۴ ماه، ۱۴ مصاحبه دیگر تا رسیدن مقوله ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری مرحله ای است که در آن داده های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله ها برقرار و تأیید شده باشد (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸).

تحلیل داده ها

داده های کیفی از خلال مصاحبه های عمیق، رو در رو و با طرح پرسشهای باز بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه با مشارکت کنندگان پژوهش گردآوری شد. سپس متن مصاحبه ها پیاده می شدند و با بررسی و مطالعه عمیق در صورت وجود ابهام و یا نقص در مفاهیم یا عبارات مجدداً یا از طریق ایمیل، یا تلفن و یا حضوری به تکمیل و واضح سازی مفاهیم پرداخته می شد. چهار مصاحبه اولیه تقریباً همزمان انجام گرفت و تایپ شد. پس از مطالعه دقیق، چندباره و سطر به سطر مصاحبه ها، داده ها وارد نرم افزار NVIVO 10 گردید. سپس سایر مصاحبه ها با استفاده از نمونه گیری نظری و در انتها تشخیصی برای شکل گیری مناسب نظریه و غنا بخشیدن به بخشهای مختلف آن شکل گرفتند.

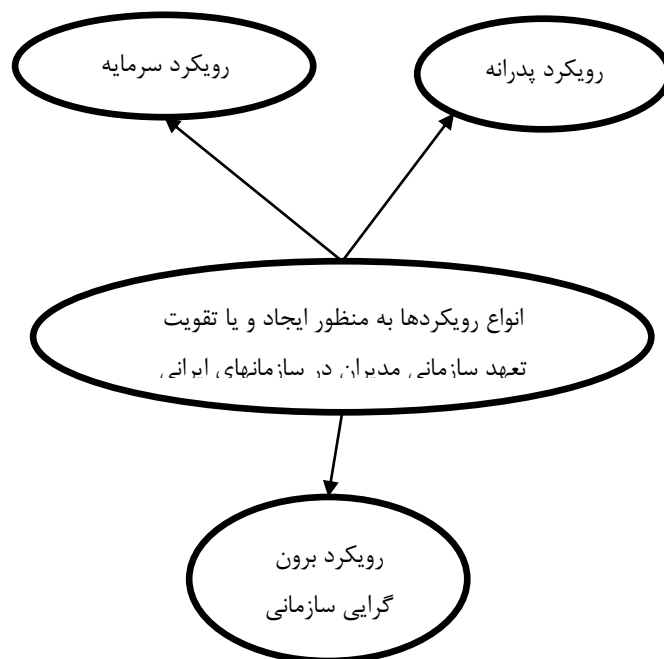
داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری در رویکرد ظاهر شونده (گلیزری) طی دو فرایند اصلی مشتمل بر کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) و نظری، کدگذاری شدند. در کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده از کدها علامت گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. مفاهیم شامل کلمه‌ها و عبارتهایی بود که تجربه‌های مصاحبه شونده‌گان و ایده‌های ایشان را در خصوص علل و عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران در شرکت منعکس می‌ساخت. متن مصاحبه‌ها بلافاصله پس از انجام مصاحبه به دقت مورد بررسی و بازبینی قرار می‌گرفت و با کمک نرم افزار به هر واحد معنایی اعم از یک سطر، جمله و یا پاراگراف کدی اختصاص داده شد.

کدگذاری تا آنجا ادامه می‌یابد که مقوله محوری نمودار شود. «مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می‌دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی خود را در رابطه با مسائلی که محقق مطرح می‌نماید، حل می‌کنند.» با این تعریف مقوله محوری پژوهش پس از پایان مصاحبه چهارم نمودار شد که همان تعهد سازمانی مدیران می‌باشد. این مفهوم به قراردادی ضمنی و مبتنی بر باور مدیر ارشد بین او و سازمان اشاره دارد که به موجب آن مدیر ارشد با حفظ وفاداری به سازمان در ایجاد یک نگاه مشترک، فعالیت مجدانه در راستای بهبود و رشد سازمان، توجه ویژه به مشتریان و انجام اقدامات منابع انسانی اثربخش، نهایت تلاش خود را می‌نماید. این مقوله محوری که بیشترین تغییرات حول دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را توضیح می‌دهد، تمرکز مطالعه و تمرکز داده‌های جمع‌آوری انتخابی در مراحل بعدی خواهد بود. در مرحله کدگذاری انتخابی، مصاحبه‌ها در جهت مقوله محوری کدگذاری می‌شوند. کدها و مفاهیم استخراج شده در این مرحله به این شرح می‌باشند:

در مرحله کدگذاری نظری الگوی ارتباطی میان مقوله‌ها ترسیم می‌شود. در این مرحله از کدگذاری محقق به انواع ارتباطات ممکن میان مفاهیم می‌اندیشد و راه حلی تحلیلی برای این ارتباط ارائه می‌دهد. کدهای نظری چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای یکپارچه شدن به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم سازی می‌کند (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳).

طبق نظر گلیزر (۱۹۹۲) برای تلفیق کدهای واقعی، هجده خانواده از کدهای نظری را معرفی می‌کند که برخی از آنها عبارتند از: الف. خانواده شش سی‌ها (واژه‌های مربوط به علل ۱۴، نتایج ۱۵، اقتضائات ۱۶، زمینه ۱۷، شرایط ۱۸ و تغییرات همگام ۱۹) که به خانواده پیوندها ۲۰ معروف است (خاکی، ۱۳۹۲). ب. خانواده نوع ۲۱: مجموعه‌ای از واژه‌هایی که به انواع اشاره دارد مثل اشکال ۲۲، سبک‌ها ۲۳، طبقات ۲۴ و ... ج. خانواده فرایندها ۲۵: مجموعه‌ای که به فرایندها اشاره دارد مثل مراحل ۲۶، فازها ۲۷، زنجیره‌ها ۲۸ و ... در پژوهش حاضر و با بررسی انجام شده در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر به نظر می‌رسد خانواده نوع نسبت به بقیه بهتر روابط بین مفاهیم را تبیین می‌کند چرا که رویکردهای متفاوت در بیان علل و عوامل موثر بر ایجاد و حفظ تعهد سازمانی مدیران مدنظر است که به صورت زیر این مدل ترسیم می‌شود:

-
- Causes ۱۴
 - Consequences ۱۵
 - Contingencies ۱۶
 - Context ۱۷
 - Conditions ۱۸
 - Covariance ۱۹
 - Links ۲۰
 - Type family ۲۱
 - Forms ۲۲
 - Styles ۲۳
 - Classes ۲۴
 - Process family ۲۵
 - Stages ۲۶
 - Phases ۲۷
 - Chains ۲۸



بر اساس معیارهای ارائه شده از سوی کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر، ۲۰۰۰؛ صص ۱۲۷-۱۲۵). تطبیق از سوی اعضای برای ۵ نفر از مصاحبه شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده، به همراه گزاره‌های مستخرج از مصاحبه ایشان و متن مصاحبه ارسال شد. پیشنهادهای آنان در کدگذاری‌های باز و محوری اعمال شد. بررسی همکار: ۲ نفر از استادان و ۲ نفر از دانشجویان دکترای رشته مدیریت، پارادایم کدگذاری باز و محوری را بررسی کردند و نظرات آنان در تدوین مدل به کار رفت.

کدگذاری داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی نشان داد که تعهد سازمانی مدیران با سه رویکرد سازمانی ایجاد می‌شوند: این رویکردها عبارتند از: رویکرد برون گرای سازمانی، رویکرد پدران و رویکرد سرمایه انسانی. رویکرد برون گرای سازمانی نقشی است که عوامل بیرونی مانند خانواده و جامعه و روابط آنها بر شکل‌گیری تعهد سازمانی مدیران ایفا می‌کنند؛ به عبارتی تأثیری است که خانواده، جامعه و فرهنگ عمومی آن بر ساخت مدیران متعهد می‌گذارد. مدیرانی که در خانواده‌هایی بالیده‌اند که احترام، ارزشهای اجتماعی و لزوم انجام تعهدات در قبال وابستگی‌ها را به خوبی آموزش دیده‌اند، قبل از ورود به محیط کار دارای پیش شرطهای لازم جهت پرورش تعهد به سازمان را با خود دارند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ بر این نکته به طور مفصل تأکید می‌کند:

"هیچی منو وادار نکرده که من یک حس مسئولیت پذیری و فرهنگ سازی در خانواده [م] بوده..... من فرهنگی رو که باعث مسئولیت پذیری منه که همیشه خودمو بدهکار مجموعه میدونم، بدهکار صنعت میدونم، بدهکار مردم میدونم، اینه که در من ایجاد کرده، بحث تربیت و فرهنگ و خانواده ی فرهنگی من بود که منو به این کار وادار کرده که من بتونم یاد بگیرم؛ یعنی دقیقاً همین کار رو من به بچه هام یاد دادم، همین کارو بزرگترهای ما [به ما یاد دادن]". حضور و رشد در چنین خانواده ای خود می‌تواند نقشی تسهیلگر در ساخت و بالندگی مدیران متعهد داشته باشد. در عین حال فرهنگ عمومی جامعه نیز که حامی رفتارهای متعهدانه و ارزشمند بوده و به چنین رفتارهایی پاداش دهد نیز می‌تواند به عنوان متغیر موثر و مهم دیگری در این راستا باشد.

از سوی دیگر ارتباطات برون سازمانی هم به گفته مصاحبه‌شونده شماره ۸ اینگونه بر تعهد تأثیر می‌گذارد. "خود من برای چی اومدم اینجا؟ برای کسب یک تجربه بین المللی، خطرش رو به جون خریدم. دشمنی هاشم به جون خریدم. ارتباط با مدیران خارج از سازمان بسیار مهمه که خیلی الان کمه. اگر مدیران ۲ سال خارج از فرودگاهها باشند [برای ایجاد تعهدشون] خیلی خوبه." ارتباط با خارج سازمان و ایجاد شبکه‌های تعاملی با سایر مدیران می‌تواند در کسب تجربه و دادن نوع نگاه و بینش صحیح به امور تأثیرگذار باشد. مخصوصاً در صناعی همچون شرکت فرودگاههای کشور که ناچار به تعاملات فراملی هستند و تحت استانداردها و دستورالعملهای جهانی فعالیت می‌کنند.

در رویکرد پدرانۀ همانند استراتژی پدرانۀ بامبرگر و مشولم، حفظ شان مدیر، بازار یابی داخلی و حمایت از او به عنوان شاخصه‌های این رویکرد از خلال مصاحبه‌ها احصا شد. مصاحبه شونده شماره ۲ در رابطه با تاثیر حفظ شان مدیر بر ایجاد تعهد سازمانی او می‌گوید: "من مدیر وقتی که دستگاه شرح وظایف منو داد، اگر بدونم که اون دستگاه به من اهمیت میده، به مدیرش اهمیت میده، خیلی مهمتر و راهبردی تر عمل می‌کنم و تعهد سازمانی هم بالاتر میره. ولی اگر این نباشه، یعنی من کار کنم و سازمان فقط تا زمانیکه من سالمو به قول معروف راهبری اون سیستم رو بر اساس اهداف به عهده دارم [اهمیت بده] ... تعهد خیلی کم رنگ میشه...."

مدیر به عنوان فردی که دارای تجارب و مهارتهای ارزشمند و منحصر به فرد می باشد نیاز به توجه و احترام ویژه دارد. مشغله های فراوان کاری و لزوم در دسترس بودن در تمام ساعات شبانه روز برای مدیران فرودگاهها امری روزمره و اجتناب ناپذیر است. لذا این افراد نیاز به تأمین امنیت شغلی و جایگاهی و همچنین حفظ شان خود را دارند. پادشاهی مالی، کمتر می تواند برای این دسته از کارکنان انگیزاننده باشد. در همین راستا مصاحبه شونده شماره ۴ اظهار می دارد: "جایگاه و ثباتش. بالاخره وقتی نگا میکنین، یعنی اون کارشناسه نگاه میکنه که امروز اگر مدیر اینجا هستش، فردا اگر نبود کجاست؟ اگر مدیر یک جا کارشناس شد، میگه خب پس اهمیتی نداره؛ وقتی مدیر جایگاهش حفظ شد و شان اش حفظ شد، اونم تلاش میکنه خودش رو به اون مدیر برسونه و سعی میکنه این پله هارو طی بکنه،...." این فرد معتقد است حفظ شان مدیر نه تنها برای مدیر بلکه برای ایجاد تعهد در زیر دستان هم نقش مهمی ایفا میکند.

مورد دیگر در ارتباط با دل بستگی و تعهد بیشتر مدیران از بدنه سیستم است. مدیران اغلب معتقد بودند که مدیرانی که از درون سیستم ارتقا می یابند، نسبت به آنها که خارج از سازمان هستند و دفعتاً پست مدیریت را اشغال می کنند دارای تعهد بالاتر و با کیفیت تری هستند. مصاحبه شونده شماره ۱۰ می گوید: "مدیرانی موفق میشن که اینا از پله نردبانی، مدیریت رو طی کرده باشن. مدیرانی باشن که به صورت کاربردی. یعنی مدیرانی هستن که به صورت کاربردی عمل کنن؛ یعنی من خودم اگر کابل نکشیده باشم، خودم اگر دستگاه نصب نکرده باشم، خودم اگر عملیاتی نکرده باشم، هیچوقت نمیتونم. امروز مدیران ما که الان تو مدیران ستاد، مدیرانی موفقن [که] تو فرودگاهی سوابق خدمتی داشتن..... این پلکانی بودن یا به صورت نردبانی طی کردن مدیریت در نهایت [باعث می شه] با توجه به علم کاربردی بهروری خیلی خوبی داشته باشه؛ یعنی مدیرانی هستن که اوت پوت ۲۹ خیلی خوبی دارن."

دیگری (مصاحبه شونده شماره ۶) خطرات عدم ارتقای از داخل را اینگونه گوشزد می کند: "یا چون من اگه کار نکرده باشم در شرکت فرودگاهها.. یه تصمیمی در ستاد میگیرم که اون اتفاقه میوفته .. یعنی ما به بخش از تعهداتمون.. یه بخش عمده مشکلاتش، داشتن نفرات ستادی [است] که در فرودگاهها کار نکردن... جنس کار رو درک نمیکنن.. حس نمیکنن.."

در رویکرد پدرانۀ یکی از موارد بسیار مهم حمایت از مدیر است. مصاحبه شونده شماره ۳ می گوید: "..... مدیری که گذاشتن ... اعتماد بهش بکنن، اعتماد بکنن که این مدیر بر اساس اون شاخص هایی که هست نمره مدیر بودن رو گرفته. پس ماموره بره اونجا. بهش اطمینان کنن. قطعاً خیلی از مسائلی که توسط زیر دستان میتونه یک مدیر رو به دردسر بندازه رو حذف میکنه. وقتی اینجوری باشه یک مدیر شجاعانه تر میتونه به جنگ مشکلات بره." یا مدیر شماره ۵ در همین راستا و نقش حمایت مدیران ارشد می افزاید: ".... حمایت مدیری بالاتر؛ هرچه حمایت بیشتر بشه این تعهد هم ضریبش بالاتر میره..... وقتی شما تلاشتو بکنی بدونی اون بالا دست حمایت نمیکنه؛ خود به خود سر خورده میشه آدم، انگیزه ها کمتر میشه."

رویکرد سرمایه انسانی رویکردی است که به مدیر به عنوان یک منبع ارزشمند و غیر قابل جایگزین می نگرد و تأمین نیازهای مادی و غیر مادی او را به صورتی فعالانه و با در نظر گرفتن توانمندیها و آموزش های مورد نیاز در دستور کار خود قرار می دهد. مدیر شماره ۱۲ در این رابطه می گوید: "به مدیر فرصت بدن. توان مندش بکنن. آزمون بگیرن، دائماً آزمون، آزمون". یا مدیر شماره ۳ گلایه های خود را چنین مطرح می کند: "شاید یک کارمند ۸ ساعت کار میکنه، ۶ ساعت میره یک کار دیگه انجام بده؛ ولی یک مدیر نه. یک مدیر صرفاً فقط میتونه یک مدیر باشه. حتی نمیتونه یک کار دوم... حتی اگر تخصصش داشته باشه انجام بده... بنده ۱۸ ساعت مستقیم مدیرم، ۸ یا ۶ ساعتیم که میرم خونه غیر مستقیم مدیرم؛ چون نه میتونم موبایلم رو خاموش کنم؛ نه میتونم بدون هماهنگی از حوزه ماموریتم خارج شم؛ پس در نتیجه من ۲۴ ساعته درگیر کارم. پس بایستی اون تعهدات سازمان به من معیشت بنده هست که بایستی رعایت کنن. موضوع رفاه روحی و روانی یک مدیره ... مدیر انقدر میدووه انقدر کار میکنه که برگشتش چیه؟ برگشتش با حقوقی که پرسنلش [میگیره] یکیه. شاید تفاوتی که بهش میدن تفاوت فقط سنوایتیه."

نگاه سرمایه ای به مدیران و صرف هزینه برای رشد و تعالی آنان به منظور پرورش و حفظ تعهد در ایشان از وظایف سازمانها است. هنگامی که مدیران به عنوان عالی ترین رده کارکنان مد نظر سازمان باشد و احتیاجات مالی و معیشتی آنها همانگونه که مدیران در این پژوهش به

آن اشاره کردند، با فاصله معناداری نسبت به بقیه کارکنان توسط سازمان رفع شود، انگیزه کافی برای تلاش بی وقفه و دلبستگی و نهایتاً راندمان بالاتر را در پی خواهد داشت.

بحث و نتیجه گیری:

علل و عوامل موثر بر ایجاد و حفظ تعهد سازمانی مدیران آنهم در بستر سازمانهای ایرانی مبحثی نوین است که به طور خاص در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. توجه به بخش دولتی به عنوان بخش مهم و اثر گذار در میان سازمانها و لزوم حفظ مدیران این بخش که دارای تجارب منحصر به فرد و ضریب تاثیر بالا در عملکرد سازمان مربوطه می باشند مدنظر پژوهشگران بوده است. این پژوهش نشان داد که برای ایجاد و حفظ تعهد سازمانی مدیران ایرانی به خصوص در بخش دولتی می توان با سه رویکرد وارد عمل شد. رویکرد برون گرایی سازمانی، رویکرد پدرا نه و رویکرد سرمایه انسانی. تجميع پيشايندهاى تعهد سازمانى مديران ايرانى در قالب سه رويکرد، دستاورد مغتنمى است كه اين پژوهش به آن دست يافته است. از اين منظر، غالب اقداماتى كه منجر به ايجاد و حفظ تعهد سازمانى در مديران ايرانى مى گردد، تبیین و شناسایی گردیده و سازمانها در راستای بهبود و توسعه مدیران کلیدی خود می توانند بر جنبه های مختلف این مدل بنا به ضرورت تاکید ورزند.

پیشنهاد می شود در پژوهشهای آتی ارتباط بین این متغیرها و ساختار سازمان به صورت اقتضایی بررسی شود و یا اولویت بندی این متغیرها در سازمانهای خاص مشخص گردد.

تشکر و قدردانی:

این مطالعه حاصل بخشی از رساله دکتری مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد می باشد و بدین وسیله از کلیه اساتید گرانقدری که با نظرات و راهنمایی هایشان بر غنای آن افزودند تشکر و قدردانی می گردد.

منابع:

- [۱] خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۲). روش تحقیق با رویکرد گراندیدی در پایان نامه نویسی. فوژان، تهران.
- [۲] بازرگان، عباس. (۱۳۹۱). مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته. رویکردهای متداول در علوم رفتاری، دیدار، تهران.
- [۳] محمودی، م. (۱۳۷۷). ارزیابی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان بنیاد شهید اصفهان، پایان نامه کارشناسی.
- [۴] ساغروانی، سیما. مرتضوی، سعید. لگزبان، محمد. رحیم نیا، فریبرز. (۱۳۹۳). فرامحرک های سازمانی: نظریه ای داده بنیاد از تجهیز کارکنان با ظرفیت های مازاد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۲۰، ۴۵-۷۲.
- Abbott, N. G. white, A. f. Charles, A. M. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78, 531-551.
- self-esteem: A meta-analysis. Aberson, C. L. Healy, M. Romero, V. (2000). In *group bias and Review*, 4(2), 157-173. *Personality and Social Psychology*
- continuance and Allen, N. J. Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, *Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. normative commitment to the organization. *Journal of*
- of the relationship between Aryee, S. Budhwar, P. S. Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of organizational justice and work Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- marketing activities Bansal, H. Mendelson, S. Morris B. Sharma, B. (2001). The impact of internal Management, 6(1), 61-76. on external marketing outcomes. *Journal of Quality*
- banking: Does the composition Bantel, K. Jackson, S. (1989). Top management and innovations in Strategic Management Journal, 10, 107-124. of the top team make a difference?
- Cascio, R. Mariadoss, B.J. Mouri, N. (2010). The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: an empirical investigation. *Industrial Marketing Management*. 39 (7), 1088-1096.
- Caykoğlu, S. Egri, C.P. Havlovic, S. Bradley, C. (2011). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management*, 25(1), 7-33.
- organizational commitment, and Cook, J. Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, *Journal of occupational psychology and Marketing*, 53, 39-52. personal need nonfulfillment.
- Cooper-Hakim, A. Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 19-28.
- Creswell, J. W. Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130
- Journal of Dick, G. Metcalfe, B. (2007), The progress of female police officers? *The International Public Sector Management*, 20(2), 81-100.
- Elmadağ, A. B. Ellinger, A. E. Franke, G. R. (2008). Antecedents and Consequences Of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95-110.
- Erben, G. Gu˘neser, A.B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and Business organizational commitment: investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Ethics*, 82(4), 955-968.
- performance management: Farndale, E. Hope-Hailey, V. Kelliher, C. (2011). High commitment *Personnel Review*, 40(1), 5-23. The roles of justice and trust.

- Farooq, O. Payaud, M. Merunka, D. Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125, 563–580.
- Implications for commitment to a relationship. Ganesan, S. Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: Letters, 8(4), 439–448. *Marketing*
- Strategy. Free Press, New York. Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of*
- Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory (Vol. 2 :). Sociology Press Mill Valley, CA.
- Golden, D. T. (2006). Avoiding depletion in virtual work: telework and the intervening impact of exhaustion on commitment and intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176–187. work
- Guillermo, B. Innan, S. Dolores, T. (2016). Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes. *Journal of Service Theory and Practice*, 26, 1-44.
- processes in organizational categorization-Hogg, M. A. Terry, D. J. (2000). Social identity and self of Management Review, 25(1), 121–140. contexts. The Academy
- 18–23. Hulme, V. A. (2006). Short staffed. *The China Business Review*, 33,
- an Liden, R.C.Wayne, S.J. Kraimer, M.L. (2003). The dual commitments of contingent workers: of examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.
- of Liu, C.M. (2007). The early employment influences of sales representatives on the development organizational commitment. *Employee Relations*, 29(1), 5-15.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.
- Meyer, J. Allen, N. (1984). Testing the side bets theory of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-8.
- Porter, L. Steers, R. Mowday, R. Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-9.
- organizational identification. In D. A. Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in CA: (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 171–208). Thousand Oaks, Whetton & P. C. Godfrey Sage.
- Robertson, P.J. Lo, C.W. Shui-Yan, T. (2007). Money, mission, or match: antecedents of 3-24. commitment among public employees in China. *Administration & Society*, 39(1),
- Rousseau, V. Aube', C. (2010). Social support at work and affective commitment to the The Journal organization: the moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. of Social Psychology, 150(4), 321-340.
- communication, ethical work climate, Ruppel, C. P. Harrington, S. J. (2000). The relationship of and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313–328. and trust to commitment
- impact Sommer, S.M. Bae, S. Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: the of antecedents of Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- support Stinglhamber, F. Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of Behavior, 24(3), 251- and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational* 270.
- procedures for Strauss, A. Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and Sage Publ. developing grounded theory* (2nd Edition). Thousand Oaks [u.a.]:
- Sloan Management Review, Stroh, L. K. Reilly, A. H. (1997). Loyalty in the age of downsizing. 3(8), 83–86.

Suliman, T. A. (2001). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate performance relationship. *Journal of management development*, 21, 30-45.

Thomas, W. H. Butts , M. M. Vandenberg, J. K. Pejoy, M. D. Wilson, G. M. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning , and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 6, 474-489.

To, W. M. Martin Jr, E. F. Yu. Billy T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45(0), 14-21.

organizational Wang, E.S.T. (2014). Moderators of the relationship between social bonding and commitment. *Managing Service Quality*, 24(3), 300-314.