

## طراحی مدل تعهد سازمانی مدیران شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی کشور به منظور بهبود کیفیت عملکرد ایشان با استفاده از نظریه داده بنیاد

معصومه عارف<sup>۱</sup>، آذر کفاش‌پور<sup>۲\*</sup>، محمدرضا آهنچیان<sup>۳</sup>، غلامرضا ملک‌زاده<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۳. استاد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۴. استادیار، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۳/۲۴

### چکیده

پژوهش حاضر در تلاش است تا با واکاوی مفهوم «تعهد سازمانی مدیران» زوایای گوناگون آن را در بستر حقیقی سازمان شناسایی و تبیین کند. در این راستا از روش‌شناسی ظاهر شونده در نظریه داده بنیاد، استفاده شد و با اتکا به اصل نمونه‌گیری نظری، ۱۵ مصاحبه با مدیران فرودگاهی و ستادی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی کشور تا رسیدن به اشباع نظری، صورت گرفت. تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده از طریق روش مقایسه مستمر در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، ۳۵۹ کد، ۸۵ مفهوم و ۶ مقوله را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش، پیرامون مقوله محوری با عنوان مدل تعهد سازمانی مدیران شد. مدل مربوطه به علل، عوامل همبسته، عوامل میانجی، اقتضائات و نتایج مربوط به مقوله محوری پژوهش و بستر مطالعه اشاره دارد. در مجموع این پژوهش با تبیین نظریه تعهد سازمانی مدیران، تمایز مفهومی قابل توجهی میان آن و تعهد سازمانی که تاکنون پژوهش‌ها به آن پرداخته بودند را نشان می‌دهد و ابهامات موجود در این زمینه را تا حدی برطرف می‌کند.

کلیدواژگان: تعهد سازمانی مدیران، تعهد سازمانی، شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، نظریه داده بنیاد، رویکرد ظاهر شونده



## ۱- مقدمه

تعهد سازمانی قلب مدیریت منابع انسانی است که به تبیین طیف نگرش‌ها و رفتارهای انسانی در محل کار کمک می‌کند. تعهد سازمانی یک ویژگی اصلی است که مدیریت منابع انسانی را از مدیریت پرسنل سنتی متمایز می‌کند [۱]. آرمسترانگ<sup>۱</sup> یکی از مشخصات مدیریت منابع انسانی را تأکید آن بر اهمیت جلب تعهد نیروها نسبت به سازمان، مأموریت‌ها و ارزش‌های آن می‌داند و بیان می‌دارد مدیریت منابع انسانی تعهد محور است [۲]. امروزه سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی نیاز زیادی به اعمال رویکرد تعهد محور و تأکید بر برنامه‌ریزی برای ارتقاء، تبیین مسیرهای شغلی روشن و آموزش‌های بلندمدت دارند تا نیروهای انسانی خود را به‌ویژه در رده‌های بالا و مدیریتی حفظ نمایند. تلاش در جهت ایجاد و حفظ و توسعه تعهد این دسته از کارکنان به عنوان سرمایه‌های ارزشمند و غیرقابل جایگزین از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمان است.

گرچه تعهد سازمانی موضوع تحقیقات بی‌شماری بوده است و طی سال‌ها مورد مذاقه و بررسی فراوان قرار گرفته است [۳]، اما محققان این سازه را با روش‌های مشابه مفهوم‌سازی نکرده‌اند [۴]. از سوی دیگر با وجود این‌که پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد سبب افزایش بهره‌وری، تضمین سلامت فیزیکی و ذهنی و افزایش روحیه فرد می‌شود [۵] تعریف تعهد نیز توافق کلی وجود ندارد [۶] که این امر منجر به دشواری درک نتایج تحقیق می‌گردد [۷]. مدل‌ها و تئوری‌های یادشده به‌روشنی نشان می‌دهد که تعهد سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی است.

آنچه در ادبیات تعهد سازمانی موجود است، حول محور گونه‌های عاطفی، هنجاری، مستمر و یا در دسته‌بندی دیگر نگرشی و حسابگرانه می‌چرخد. انواع تعهد سازمانی که تنها به ماندن فرد در سازمان اشاره دارد. تعهد سازمانی که این پژوهش به دنبال آن است، فارغ از مفهوم کلاسیک و مصطلح آن نوعی از تعهد سازمانی است که خاص مدیران بوده و فراتر از ماندن آنان در سازمان، کاربست‌های ویژه‌تری دارد.

از سوی دیگر درک عمیق مفهوم تعهد برای به کارگیری مؤثر استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی به جهت ایجاد و حفظ آن ضروری است. پژوهش حاضر بر آن است تا به عنوان یک هدف اصلی، سطح نظری تعهد سازمانی مدیران را در یک شرکت دولتی ایرانی شناسایی کرده

و توسعه دهد. با شناسایی و معرفی عوامل مؤثر بر آن به ارائه راهبردهای توسعه انواع تعهد سازمانی مدیران شاغل در این حوزه بپردازد. پرسش‌های تحقیق شامل موارد زیر می‌شوند.

- نیم‌رخ بومی تعهد سازمانی برای مدیران شاغل در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران چیست؟

- عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و روابط میان این عوامل چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری تحقیق

امروزه سازمان‌ها در شرایط بسیار متفاوتی نسبت به گذشته فعالیت می‌کنند. تغییرات ناگهانی در حوزه‌های صنعت، ملی و بین‌المللی، لزوم به کارگیری نوع خاصی از مدیران را ضروری می‌سازد. مدیرانی که نسبت به گذشته بیشتر باید درگیر کار بوده و تعهد لازم برای انجام امور پیچیده و طاقت‌فرسا را نیز همراه با توانایی، مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص داشته باشند. از سوی دیگر مدیران به عنوان بخشی از یک جامعه حرفه‌ای بزرگ‌تر، انتظارات و خواسته‌هایشان تغییر پیدا کرده و این تغییرات به صورت دوسویه در روابط بین مدیر و سازمان اثرگذار بوده است. مدیران در عصر مشاغل گوناگون بیشتر خود راهبر<sup>۲</sup> شده‌اند و تمایل دارند شرکت‌ها را به گونه‌ای تغییر دهند که خواسته‌های حرفه‌ای‌شان محقق شود [۸]. بسیاری از مدیران دلبستگی روانی به نسبت پایینی به شرکت‌های استخدام‌کننده خود دارند که اغلب درصد نرخ جابه‌جایی دو رقمی را تجربه می‌کنند [۹].

از سوی دیگر تأثیری که تعهد مدیران به عنوان یکی از ویژگی‌های تیم مدیریت عالی<sup>۳</sup> (TMT) بر نتایج سازمانی دارد در تحقیقات متعدد شواهد قابل توجهی داشته است [۱۰]. امروزه سازمان‌ها به دلیل رقابت‌های شدید و کمبود منابع به دنبال حفظ سرمایه‌های انسانی ارزشمند خود هستند. با توجه به ویژگی‌های مدیران به ویژه 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، شغل، سازمان، دوره‌های اقدام و تنظیمات استراتژیک وجود دارد [۱۱]. تعهدات متفاوتی که نشان از منحصر به فرد بودن مدیران در میان سایر منابع انسانی دارد.



بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعهد مدیریت برای به ثمر نشستن فعالیت‌های سازمان نیز امری کلیدی و حیاتی است. تعهد مدیران ارشد که در سطوح عالی سازمان فعالیت کرده و بیشترین آگاهی را نسبت به استراتژی‌ها، اسناد بالادستی و ارزش‌های سازمانی به دلیل ماهیت شغل و وظایف خود دارند و باید در راه رسیدن به اهداف سازمان با بسیج منابع (انسانی و مالی) تلاش کنند به عنوان یک راهبرد رفتاری تأثیر بسزایی در موفقیت سازمان بازی می‌کند. جاوید<sup>۲۰۱۵</sup> معتقد است تعهد مدیریت ارشد برای تمام برنامه‌های استراتژی و عملیاتی سازمان الزامی است. محققان زیادی بر این باورند که برنامه‌های موفق مدیریت نیاز به تعهد از جانب مدیریت ارشد دارد [۱۳، ۱۲].

به‌منظور درک بهتر تعهد سازمانی مدیران به سایر پژوهش‌هایی نیز توجه گردید که به نوعی به مسأله تعهد مدیران در حوزه‌های مختلف، اما مرتبط با سازمان پرداخته‌اند. گونه‌های تعهدی که مختص مدیران بوده و جامع‌تر از هویت‌یابی صرف با سازمان و یا تلاش به نفع آن است.

#### الف. تعهد به ثبات

مفهوم مدیریت به صورت کلاسیک همیشه با حفظ شرایط موجود عجین بوده است. مدیر به عنوان فردی که برای طی مسیر شغلی سال‌های زیادی را در سازمان پشت سر گذاشته و کاملاً جامعه‌پذیر شده است، تمام تلاش خود را به کار می‌برد تا در آهنگ حرکت سازمان تغییری ایجاد نشود. وانوس<sup>۶</sup> معتقد است همان‌طور که افراد وقت خود را در یک سازمان صرف کرده و به ویژه در آن موفق شده و در سلسله مراتب به سمت بالا حرکت می‌کنند، بیشتر و بیشتر از صحت راه سازمان متقاعد می‌شوند. این امر از طریق جامعه‌پذیری و خود انتخابی رخ می‌دهد. مدیران ارشد با سابقه تصدی طولانی به میزان زیادی از لحاظ روانی و ملموس در وضع موجود سرمایه‌گذاری کرده‌اند [۱۴]. آن‌ها اغلب در تغییرات سازمانی نسبت به آنچه که به دست می‌آورند، چیز بیشتری از دست می‌دهند؛ بنابراین متعهد به وضعیت موجود (ثبات) هستند.

#### ب. تعهد به موفقیت

موفقیت بسیاری از انواع برنامه‌های مدیریت، نیازمند تعهد قوی مدیریت ارشد به موفقیت است. به عنوان مثال عدم حمایت مدیریت ارشد، تلاش‌های سازمان‌ها برای مدیریت استراتژیک

را مسموم، اثربخشی برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع را تضعیف و به موفقیت برنامه‌های مدیریت بر مبنای اهداف (MBO)<sup>۱</sup> آسیب می‌زند [۱۵]. تعهد کامل مدیریت ارشد در موفقیت سیستم‌های پشتیبانی تصمیم به کمک رایانه، برنامه‌های طراحی به موقع<sup>۷</sup>، مدیریت انرژی، مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های ایمنی حیاتی است. برقراری و راه‌اندازی فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیریت، از جمله تیم‌سازی و مشارکت در تصمیم‌گیری نیز نیاز به تعهد قوی و مشارکت از سوی مدیریت ارشد دارد. تلاش برای تغییر فرهنگ یک سازمان و کاهش زمان مورد نیاز برای تکمیل طرح‌های جدید نیز وابسته به تعهد مدیریت ارشد و مشارکت او است. مدیریت ماتریس، برنامه‌ریزی زیست محیطی، حلقه‌های کیفیت و برنامه‌های کیفیت محصول تنها با تعهد قوی مدیریت ارشد موفق بوده‌اند [۱۶].

#### ج. تعهد به تغییر و بهبود فرایندها

نگرش مدیر به عنوان مهم‌ترین عامل تغییر در سازمان و میزان اولویت‌بندی و اهمیت دادن او به اقدامات مرتبط به سازمان تا حصول نتیجه نهایی در فرایند تغییر مؤثر است و این همان کلید طلایی تعهد به تغییر است. پژوهشگران حوزه تغییر سازمانی [۱۷] معتقدند مدیر ارشد باید بیش از بهبود مناسب فرایند مالی انجام دهد. او باید بر تغییر در سطوح بالا نیز اصرار داشته باشد و در حفظ چنین توجهی در دراز مدت بکوشد. اگر یک مدیر ارشد به بهبود فرایند عمل نکند، هیچ فرد دیگری در سازمان این کار را نخواهد کرد. این بی‌توجهی ممکن است منجر به از دست دادن تمام پول‌های سرمایه‌گذاری شده به علاوه اعتبار بسیار شود. پس از آن تلاش‌های بهبود فرایند در آینده نیز برای شروع مشکل‌تر خواهند بود. اگر اقدامات مدیر با گفتار متعارض باشد، سازمان به جای گفتار، اقدامات و رفتار او را باور خواهد کرد.

گونه دیگری از تعهدات سازمانی مدیران نیز مورد توجه محققان بوده که با نام تعهد به اخلاق نام‌گذاری شده است. به دلیل تفاوت ماهوی این نوع از تعهد و جامع‌تر بودن آن نسبت به گونه‌های بیان شده در این پژوهش به عنوان چهارمین شکل تعهد سازمانی مدیران آورده می‌شود.

#### د. تعهد به اخلاق

فشارهای بی‌سابقه‌ای از جانب جامعه جهانی و به دنبال آن صنایع بر سازمان‌ها وارد می‌آید تا پای‌بندی آنان را به ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت‌هایی که در قبال جامعه دارند



بسنجد. این فشارها به گونه‌ای است که حتی عملکرد کلی سازمان را هم تحت الشعاع قرار داده و سازمان‌ها را ناگزیر از اجرای تعهدات اخلاقی می‌نماید. لزوم توجه به قوانین دولتی، چانه‌زنی‌های اتحادیه‌ها و نگرانی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد که لزوم رفتار و برخورد اخلاقی با کارکنان را به عنوان اعضای جامعه کوچک‌تری درون سازمان خواستار هستند نیز وجه دیگری از این گونه تعهد را به نمایش می‌گذارد. شرکت‌ها در معرض فشارهای متعدد باید تاکتیک مسئولیت اجتماعی را به کار گیرند. برخی از این نفوذا از جمله الزامات صریح دولتی یا انتظارات کلی مشروعیت اجتماعی برای شرکت خارجی هستند [۱۸]؛ عوامل دیگر، عملکرد اجتماعی داخلی و اغلب منعکس‌کننده تعهدات مدیران کلیدی هستند [۱۹].

دسته‌بندی که به آن اشاره شد نشان‌دهنده توجه اندیشمندان و پژوهشگران به سازه تعهد مدیران است که در اغلب فعالیت‌ها و اقدامات سازمان قابل مشاهده و الزام‌آور است. اگرچه این سازه از نظر محققان دارای اهمیت و در تحقق اهداف سازمانی مؤثر و الزامی است؛ اما پژوهش‌ها فاقد بررسی و تلاش برای درک عمیق این مفهوم بوده است. تعهد سازمانی مدیران پیشابند حرکت رو به جلوی سازمان و تضمین‌کننده صحت و سلامت اقدامات و فرایندهای آن است؛ بنابراین این پژوهش به منظور پر کردن این خلا پژوهشی که در ادبیات کاملاً مشهود است تلاش می‌کند تا با تعریفی مقدماتی که برای قدم گذاشتن در چنین راهی ضروری و روشنگر مسیر است، پای در عرصه عمل نهد و این سازه و پیشابندها و پیامدهای آن را در بستر سازمان‌های دولتی ایرانی احصا نماید.

برای در دست داشتن تعریفی اولیه و عملیاتی از تعهد سازمانی مدیران ابتدا به ادبیات موجود در حوزه تعهد مدیریت ارشد نظری می‌افکنیم؛ هرچند معنای این تعهد خیلی مشخص نیست [۲۰]. تعریفی که فرهنگ لغت تجاری<sup>۱</sup> از تعهد مدیریت ارائه می‌دهد «مشارکت مستقیم توسط بالاترین سطح مدیران در یک جنبه خاص و مهم، یا برنامه از یک سازمان» است. پس از مطالعه و بررسی پژوهش‌های انجام شده در این حوزه و حوزه‌های مرتبط می‌توان گفت در پژوهش‌هایی که به تعهد مدیران پرداخته‌اند، تعهد سازمانی مدیران ذیل تعهد مدیران و به عنوان یکی از اجزای آن آمده است. در حالی که به نظر می‌رسد کاربرد واژه تعهد سازمانی مدیران انواع تعهدات را دربرمی‌گیرد، چرا که هر تعهدی که در سازمان و در راستای نیل به اهداف آن و مشارکت بیشتر مدیران صورت پذیرد، در حیطه تعهد سازمانی ایشان قرار می‌گیرد. پس

می‌توان از دایره کلاسیک و محدودکننده تعهد سازمانی که تنها دربرگیرنده نگرش (تلاش به نفع سازمان، تمایل به ماندن و پذیرش اهداف) بوده است، خارج شد و با رویکردی وسیع‌تر تعهد سازمانی مدیران را دربرگیرنده تعهدات متفاوت ایشان در راستای نیل به اهداف سازمانی دانست.

تعریف زیر در این پژوهش برای ورود به میدان پژوهشی مورد نظر پژوهشگران بوده است، تعهد سازمانی مدیران عبارت از «قراردادی ضمنی و مبتنی بر باور مدیر (ارشد) میان او به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی و سازمان که به موجب آن مدیر ارشد در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، حمایت از کارکنان در رفتار و گفتار، تخصیص منابع سازمانی لازم در راستای عملی کردن این تعهد و پرداختن فعالانه به بهره‌وری سازمان تلاش می‌نماید و در نهایت مسئولیت کلیه اشتباهات و شکست‌های احتمالی را در برابر جامعه به عهده می‌گیرد» است.

### ۳- روش‌شناسی

این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی و به طور خاص داده‌بنیاد است. به این دلیل داده‌بنیاد انتخاب شده که نیازمند یک نظریه (از تعهد سازمانی مدیران) هستیم. رویکرد ظاهرشونده این روش به دلیل همگامی بیشتر با منطق روان‌شناختی نظریه داده بنیاد، ارائه الگوهای گسترده‌ترو متنوع‌تر در تلفیق داده‌ها و کنکاش نظریه از بطن داده‌ها انتخاب شده است [۲۱].

#### ۳-۱- میدان پژوهشی

میدان پژوهشی این تحقیق مدیران ستادی و فرودگاهی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی کشور در سراسر ایران است که جز مدیران ارشد و معاونت‌های ادارات کل بوده و دست‌کم دارای ۱۵ سال سابقه کار در سازمان باشند. از میان انواع راهبردهای نمونه‌گیری قصدی (غیراحتمالی)، راهبرد نمونه‌گیری نظری به کار گرفته شد تا کسانی انتخاب شوند که بتوانند در فرایند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند و امکان ساختن نظریه فراهم شود [۲۲].



تلاش بر این بوده است تا افرادی مورد مصاحبه قرار گیرند که در پست‌های متفاوت فعالیت کرده و دارای تجارب قابل توجه باشند. دو مصاحبه اکتشافی اولیه صرفاً برای آشنایی محقق با شیوه پرسش‌ها و گرفتن بازخورد لازم برای طراحی مناسب پرسش‌ها انجام شد؛ سپس طی ۴ ماه، ۱۴ مصاحبه دیگر تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ مرحله‌ای که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیامد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شد [۲۳].

#### ۴- تحلیل داده‌ها

داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با ۱۴ نفر از مدیران و با طرح پرسش‌های باز بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد، سپس متن مصاحبه‌ها پیاده می‌شدند و با بررسی و مطالعه در صورت وجود ابهام و یا نقص در مفاهیم یا عبارات دوباره یا ایمیل، یا تلفن و یا حضوری به تکمیل و روشن‌سازی مفاهیم پرداخته می‌شد. چهار مصاحبه اولیه تقریباً هم‌زمان انجام گرفت و تایپ شد. سپس داده‌ها وارد نرم‌افزار NVIVO 10 شد. سایر مصاحبه‌ها با استفاده از نمونه‌گیری نظری و در انتها تشخیصی برای شکل‌گیری 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. متن مصاحبه‌های پیاده شده در کدگذاری باز با استفاده از کدها علامت‌گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. مفاهیم شامل واژگان و عبارت‌هایی بود که تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان و ایده‌های ایشان را در خصوص تعهد سازمانی مدیران در شرکت منعکس می‌ساخت. متن مصاحبه‌ها بی‌درنگ مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته و با کمک نرم‌افزار به هر واحد معنایی اعم از یک سطر، جمله و یا پاراگراف کدی اختصاص داده شد که در نهایت ۳۵۹ کد اولیه به دست آمد. در جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌ها به تفصیل آمده است.



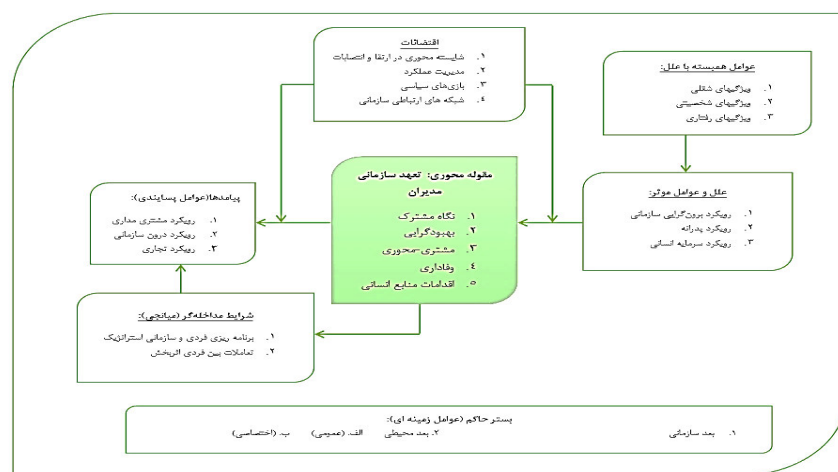
جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌ها در کدگذاری اولیه

تعداد مصاحبه‌شونده	تعداد پاراگرافها	تعداد کدهای اولیه	تعداد ارجاعات متنی	تعداد مصاحبه شونده	تعداد پاراگرافها	تعداد کدهای اولیه	تعداد ارجاعات متنی
۱	۱۲۵	۳۰	۳۲	۸	۱۷	۸	۱۰
۲	۸۴	۳۳	۳۳	۹	۱۰۶	۲۹	۳۷
۳	۷۹	۴۵	۵۰	۱۰	۳۵	۱۳	۲۰
۴	۷۴	۲۳	۲۲	۱۱	۴۵	۲۱	۲۵
۵	۸۳	۲۱	۲۲	۱۲	۱۳۸	۲۳	۲۷
۶	۹۶	۵۹	۶۴	۱۳	۴۷	۱۹	۲۳
۷	۴۶	۲۲	۲۳	۱۴	۱۰۱	۱۳	۱۳
جمع						۳۵۹	

در کدگذاری انتخابی از میان ۳۵۹ کد اولیه سعی بر آن بود تا مواردی که دارای اشتراک هستند با هم ترکیب شوند و مفاهیم اولیه از دل آن‌ها ظهور یابند. در نتیجه ۸۵ کد ثانویه یا مفهوم از این کدها استخراج شد و تعداد ۲۵ کد اولیه به دلیل عدم ارتباط موضوعی و مفهومی با تحقیق کنار گذاشته شدند. براساس گلنزر<sup>۱۴</sup> که برای تلفیق کدهای واقعی هجده خانواده از کدهای نظری را معرفی می‌کند، یکی از این نمونه خانواده‌ها شش سی می‌باشند (واژه‌های مربوط به علل<sup>۱۵</sup>، نتایج<sup>۱۶</sup>، اقتضائات<sup>۱۷</sup>، زمینه<sup>۱۸</sup>، شرایط<sup>۱۹</sup> و تغییرات همگام<sup>۲۰</sup>) که به خانواده پیوندها<sup>۲۱</sup> معروف است [۲۴]. به دلیل این‌که مقوله‌ها بیشتر در این خانواده می‌گنجد و ارتباط منطقی بین آنان قابل تصور بود از این خانواده برای نظام بخشیدن به مقولات و در نهایت کمک به ترسیم ماتریس وضعیتی<sup>۲۲</sup> استفاده شد.

در تحلیل چندین بار متن پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید با اصلاح مدل پیشین مورد بازنگری قرار گرفت، همچنین براساس معیارهای ارائه شده از سوی کرسول<sup>۲۳</sup> برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد [۲۵]. تطبیق از سوی اعضا، برای ۵

تن از مصاحبه‌شوندگان 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 تن از استادان و ۲ تن از دانشجویان دکترای رشته مدیریت، پارادایم کدگذاری باز و محوری را بررسی کردند و نظرات آنان در تدوین مدل به کار رفت. شکل ۱ مدل حاصل از پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱ مدل حاصل از پژوهش

#### ۴-۱- مقوله محوری پژوهش

در پی یافتن پاسخ پرسش اول پژوهش برای تبیین نیمرخ بومی تعهد سازمانی مدیران ایرانی، مقوله محوری مشخص شد. در رویکرد ظاهرشونده چنانچه مقوله محوری پژوهش نسبت به سایر مقوله‌ها، نقطه گسیختگی قابل تشخیصی داشته باشد، مقوله محوری یک فرآیند اجتماعی اصلی نامیده می‌شود. همان طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، میان مقوله اصلی و مقوله‌های دیگر به لحاظ توالی زمانی گسیختگی وجود دارد؛ بنابراین پدیده محوری این پژوهش تعهد سازمانی مدیران که با ویژگی‌ها و اقدامات زیر شناخته شده است.

نگاه مشترک: مدیر سازمان باید هم در مقوله پابندی به چشم‌انداز و اهداف کلی سازمان و

هم در تسهیم کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، آغازکننده و هنده این نگاه مشترک باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۴ گفته است «ببین ما چند نوع هدف داریم دیگه، بالاخره مدیر اگر تعهدش به اون اهدافی که سازمان ترسیم کرده؛ پای‌بند به اون اهداف باشه، پس میتونه به اون هدف برسه...».

بهبودگرایی دومین عامل سازه تعهد است. همان‌گونه که در ادبیات تحقیق هم به آن اشاره شد، مدیران باید همواره در راستای بهینه‌سازی سیستم و رشد سازمان بکوشند. این توجه ویژه به بهبود مستمر در ادبیات مدیریت کیفیت جامع نیز که پیشتر به آن اشاره شد به تفصیل آمده است. مصاحبه‌شونده شماره ۹ در این رابطه تجربه خود را بیان می‌کند: «وقتی که من مدیر شدم، چندتا از مشکلات رو بررسی کردم. عواملی که باعث نگر داشتن پرسنل می‌شد، یکی این بود که ما سیستم یک پارچه نداشتیم. اومدم یک سیستم یک پارچه در شرکت طراحی کردم. حجم کارمون به تدریج کم شد...».

بالا بردن کارایی و اثربخشی نیز از دغدغه‌های دیگر مدیر باید باشد. امروزه در سازمان‌های دولتی ایرانی که کاهش هزینه‌ها و افزایش راه‌های کسب درآمد در سرفروجه اقدامات و فعالیت‌ها قرار گرفته و به نوعی فعالیت‌های سازمانی بر پایه آن تنظیم می‌گردد، توجه به این امر می‌تواند برای مدیر به عنوان امتیاز و نقطه قوتی مدنظر قرار گیرد که مقامات ارشد سازمان بدین‌وسیله مدیر را ارزیابی می‌کنند، اما گرچه فشار بیرونی وجود دارد، همه مدیران به یک نحو عمل نمی‌کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۹ در این باره گفته است: «[باید] بتونیم هم سود شرکت رو بالا ببریم، هم یه سری مزایایی برای پرسنل ایجاد کنیم در کنارش».

مشتری-محوری به معنای توجه ویژه به مشتریان، شامل مسافران، خطوط هوایی، سرمایه‌گذاران و کارکنانی هستند که از خدمات فرودگاه‌ها استفاده می‌کنند. این مشتریان نه تنها در درآمدزایی مؤثر هستند، بلکه در رقابت‌ها و کسب رنکینگ‌های ملی و بین‌المللی فرودگاه‌ها نیز نقش اساسی ایفا می‌کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این رابطه می‌گوید: «تو فرودگاه بیشتر پاسخ‌گویی به مسافر و رفع نیازهای مسافر و شرکت‌های هواپیمایی و موارد این‌طوریه... نیازهای مشتری[ان] [اولویتشون بیشتره]، روشن است که طیف کاملاً متفاوت و وسیعی از مشتریان، نیازهای متنوع و گاهی معارضی دارند که مدیر فرودگاه باید نهایت تلاش خود را در راستای مشتری-محوری و توجه به سلايق و علايق آنها داشته باشد».



وفاداری ویژگی بعدی است که دوگونه پایبندی هنجاری و عاطفی به سازمان را در خود جای داده است. پایبندی هنجاری عبارت از احساس مسئولیت، دین و احساس تعهد اخلاقی در برابر سازمان است. در این بعد افراد ادامه خدمت و فعالیت در سازمان را وظیفه خود می‌دانند تا دین خود نسبت به سازمان را ادا کنند. «پایبندی عاطفی هم که تعلق خاطر و دلبستگی را نشان می‌دهد در مصاحبه‌ها دیده شد، مصاحبه شونده شماره ۷: «هر مدیری باید به سازمان هم تعلق خاطر داشته باشد و هم احساس کنه که اون سازمان متعلق به خودشه!!».

آخرین عامل تعهد سازمانی مدیران در اقدامات منابع انسانی نگهداری، کاربرد و تأمین و تعدیل دیده شد. هر کدام از این اقدامات به نحوی در مصاحبه‌ها دیده شد. این امر نشان‌دهنده مدیریت استراتژیک منابع انسانی است؛ چرا که براساس آن مدیریت ارشد خود مدیر منابع انسانی است و خود درگیر اقدامات است. حضور مدیر ارشد در جهت حمایت و تضمین و ایجاد انگیزش در کارکنان ضروری و لازم الاجراست. به عنوان مثال آموزش کارکنان در مصاحبه شماره ۶ این‌گونه تبیین شد: «شما می‌خواهین یکی فرمان بر مدیری باشد که نه به صورت نظام [مند] بلکه] به صورت تعهدی کار بکنه؛ خب اصلاً آموزش ندیده؛ نمی‌دونه چه کاری می‌خواد بکنه... هر کجا باید آموزش خاص خودش رو ببینه!»

مصاحبه شونده شماره ۷ معتقد بود رابطه مدیر و کارکنان باید یک رابطه پدر و فرزندی باشد: «احساس کنه که این فرزند خودشه. فرهنگ پدر-فرزندی توی سیستم‌های اداریشون، کار گروهیشون». چیدمان صحیح نیروها (گذاشتن همه افراد در جایگاه مناسب خود) و تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها در نظام تأمین و تعدیل نیروی انسانی یکی دیگر از نمودهای تعهد مدیر است.

۲-۴- علل و عوامل مؤثر: اولین C در خانواده ۶ سی‌ها به معنای علل اشاره دارد. کدگذاری داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی نشان داد که تعهد سازمانی مدیران با سه رویکرد سازمانی ایجاد می‌شوند؛ این رویکردها عبارت از برون‌گرایی سازمانی، پدران و سرمایه انسانی است. رویکرد برون‌گرایی سازمانی نقشی است که عوامل بیرونی مانند خانواده و جامعه و روابط آن‌ها بر شکل‌گیری تعهد سازمانی مدیران ایفا می‌کنند. مصاحبه شونده شماره ۱۰ بر این نکته به تفصیل تأکید می‌کند: «هیچی منو و اداره نکرده که. من یک حس مسئولیت‌پذیری و فرهنگ‌سازی در خانواده [ام] بوده... من فرهنگی رو که باعث مسئولیت‌پذیری... خودمه که

همیشه خودمو بدهکار مجموعه و مردم می‌دونم اینه که تربیت و فرهنگ خانواده من بود؛ این کار و بزرگ‌ترهای ما [به ما یاد دادن].»

ارتباطات برون سازمانی هم به گفته مصاحبه‌شونده شماره ۸ این‌گونه بر تعهد تأثیر می‌گذارد. «خود من برای چی اومدم این‌جا؟ برای کسب یک تجربه بین‌المللی... ارتباط با مدیران خارج از سازمان بسیار مهمه که الان کمه». این ارتباطات در راستای توسعه حرفه‌ای مدیر نقش اساسی ایفا می‌کند.

در رویکرد پدران حفظ‌شان مدیر، بازاریابی داخلی و حمایت از او به عنوان شاخصه‌های این رویکرد از خلال مصاحبه‌ها احصا شد. مصاحبه‌شونده شماره ۲ می‌گوید: «من مدیر وقتی که دستگاه شرح وظایف منو داد، اگر بدونم که اون دستگاه به من اهمیت می‌ده، خیلی مهم‌تر و راهبردی‌تر عمل می‌کنم و تعهد سازمانیم هم بالاتر می‌ره». ماهیت پست مدیران ارشد به خصوص در این سازمان به گونه‌ای است که دلبستگی و وابستگی ۲۴ ساعته ایشان را با توجه به حجم بالای کار و درگیری‌های متفاوت درون سازمانی و برون سازمانی می‌طلبد. در غیر این صورت مدیر بی‌انگیزه موجب کاهش بهره‌وری کارکنان و سازمان خواهد شد. انگیزاننده دیگر توجه به ارتقا از داخل و دلبستگی و تعهد بیشتر مدیران از بدنه سیستم است. مدیران اغلب معتقد بودند که مدیرانی که از درون سیستم ارتقا می‌یابند، نسبت به آن‌ها که خارج از سازمان هستند و یک‌باره پست مدیریت را اشغال می‌کنند دارای تعهد بالاتر و با کیفیت‌تری هستند.

در رویکرد پدران حمایت از مدیر یکی از موارد بسیار مهم است. این حمایت از جانب مدیران بالادست (مانند اعضای هیأت مدیره و مدیرعامل) اتخاذ شده و انگیزه و روحیه تلاشگری را در مدیر تقویت می‌کند. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در این رابطه می‌گوید: «...مدیری که گذاشتن... اعتماد بهش بکنن که این مدیر براساس اون شاخص‌هایی که هست نمره مدیر بودن رو گرفته. بهش اطمینان کنن. وقتی این‌جوری باشه یک مدیر شجاعانه‌تر می‌تونه به جنگ مشکلات بره».

رویکرد سرمایه‌انسانی رویکردی است که به مدیر به عنوان یک منبع ارزشمند و غیرقابل جایگزین می‌نگرد و تأمین نیازهای مادی و غیرمادی او را به صورتی فعالانه و با در نظر گرفتن توانمندی‌ها و آموزش‌های مورد نیاز در دستور کار خود قرار می‌دهد.

۳-۴- عوامل همبسته با علل C دوم نشان‌دهنده کواریانس‌ها و یا عوامل همبسته‌ای است



که با علل مقوله محوری پژوهش همبستگی دارند. این عوامل در سه حوزه ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری مدیران دسته‌بندی شده‌اند. شغل مدیریت فرودگاه‌ها و ستاد در شرکت فرودگاه‌های کشور دارای ویژگی‌هایی است که عبارت از تعادل نداشتن کار و زندگی، حساسیت بالای شغل، اختیارات کم در مواجهه با نهادهای داخلی، فاصله غیرمعنادار حقوقی با زیردستان و تخصص بالاست. این عوامل با رویکردهای سازمانی (برون‌گرایی سازمانی، پدران و سرمایه انسانی) همبسته‌اند. به گفته مصاحبه‌شونده شماره ۱: «من هیچ وقت اتفاق نمی‌افته موبایلم خاموش بشه یا ازم دور بشه، حتی تو تایم خواب هم کنارمه... حالت آماده باش کامل».

مدیر دیگری (شماره ۱۳) فقدان اختیارات کافی در مواجهه با نهادهای مستقر در فرودگاه‌ها را یکی از مشکلات دامن‌گیر اغلب مدیران می‌دانست: «ما تو فرودگاه‌ها با ارگان‌های مستقل مستقر در فرودگاه رابطه داریم، اما اختیارات مدیر تو فرودگاه‌ها خیلی کمه!». عدم تعادل میان اختیار و مسئولیت‌های محوله می‌تواند از موانع بهره‌وری و تمرکز بر مأموریت اصلی سازمان باشد چرا که مدیر پیوسته در حال حل کردن مشکلات و چالش‌ها میان نهادهاست که در عین حال اختیاری هم در قبال آن‌ها به جهت قانونی ندارد.

ویژگی‌های شخصیتی عواملی هستند که مرتبط با خود مدیر بوده و شامل توانمندی‌های شخصیتی و ذهنی هستند. این ویژگی‌ها دارای گستره وسیعی از احساس مسئولیت فردی، تجربه‌های شخصی، توانایی‌های فکری، جاه‌طلبی، دید خوش‌بینانه، صبوری، دانش مدیریت، امانت‌داری، مرکز کنترل درونی تا مدیریت ذهن و وجدان بیدار ذهن هستند.

ویژگی‌های رفتاری نیز همان‌گونه که از نامش پیداست خصوصیتی است که در رفتار مدیر نمود پیدا می‌کنند، درک صحیح از موقعیت، پرکاری، میزان درگیری در بازی‌های سیاسی، اولویت دادن به منافع جمع یا فرد و یا داشتن دید وسیع و بلندمدت از جمله این ویژگی‌هاست. به عنوان مثال مدیر شماره ۱ راز موفقیت خود را در عدم دخالت در وظایف متخصصین و کارشناسان و درک صحیح از موقعیت خود می‌داند: «به خاطر این‌که اون نظم ساختاری به هم نخوره، ورود پیدا نمی‌کردم، من هیچ موقع با کارشناس کار نمی‌کردم؛ با مسئول کار می‌کردم؛ چون فرد بتونه اونجا رو کنترل کنه».

۴-۴- اقتضائات. یا عوامل تعدیل‌گر که رابطه میان رویکرد سازمان و مقوله محوری و

همچنین مقوله محوری و نتایج را تعدیل می‌کنند. مقوله‌های زیرمجموعه عوامل تعدیل گر در این مدل عبارتند از: شایسته محوری در ارتقا و انتصابات، مدیریت عملکرد، ساختار مشوق بازی‌های سیاسی، شبکه‌های ارتباطی سازمانی و حجم امور غیرعملیاتی است. مدیر شماره ۱۰ معتقد است شایسته‌محوری در ارتقا و انتصابات علاوه بر تزریق روحیه و انگیزه به خود مدیران بر عملکرد کلی سازمان هم تأثیر خواهد گذاشت. «مدیران ارشد شرکت فرودگاه‌های کشور زمانی نقش سازنده و تصمیم‌گیرنده‌ای دارند که بدون انتخابشون یه انتخاب شایسته سالاری باشه».

مدیریت عملکرد که شامل مواردی مانند شرح شغل دقیق، ارزیابی منطقی، بازتاب عینی نتایج و شاخص‌های صحیح ارزیابی عملکرد است به بیان مصاحبه‌شوندگان می‌تواند بر شفاف‌سازی وظایف و رابطه میان کارمندان و مدیران تأثیر منطقی گذارد.

ارزیابی منطقی نیز به گفته مصاحبه‌شوندگان می‌تواند راه را برای شایسته سالاری و ایجاد آرامش در محیط هموار کند. تأثیر وجود بند و بست‌های سیاسی در سازمان و ساختاری که چه ضمنی و چه آشکار از چنین فعالیت‌هایی حمایت می‌کند موجب بروز تعاملات ناکارآمد بین مدیران و جابه‌جایی اهداف می‌شود و حتی می‌تواند به تدریج مدیرانی را که با چنین قصدی وارد سیستم نشده‌اند را نیز وارد این بازی کند. علاوه بر آن نوع ارتباطی برقرار بین مدیران و افراد زیردست و بالادست نیز اهمیت بسزایی دارد.

۴-۵- بستر حاکم و یا همان عوامل زمینه‌ای، شرایط خاص فرودگاه‌ها و ستاد شرکت فرودگاه‌هاست که وظایف و امور اجرایی در آن شکل می‌گیرد. این بستر در دو بعد سازمانی و محیطی قابل تفکیک است که بعد محیطی نیز خود به ابعاد محیط اختصاصی و عمومی تقسیم شده‌اند. بعد سازمانی دارای سه مقوله ساختار ماشینی، پایین بودن استقلال اجرایی و عدم حاکمیت قانون است. به اذعان مدیران، ساختار شرکت فرودگاه‌ها یک ساختار ماشینی است که از رسمیت بالایی برخوردار بوده و متمرکز مدیریت می‌شود. مدیر شماره ۶ در این رابطه بیان می‌کند: «[شرکت فرودگاه‌ها] هم تعهدمحوره، هم باید خودشو با دو تا استاندارد منطبق کنه...» هم استانداردهای داخلی... هم استانداردهای بین‌المللی...»، اما ساختار نیز به نوبه خود دارای مدیریتی متمرکز است. علاوه بر ساختار ماشینی که از آزادی عمل و خلاقیت مدیر جلوگیری می‌کند؛ استقلال اجرایی مدیر به دلیل تعدد نهادهای درگیر و مداخلات قانونی تحت‌الشعاع قرار گرفته و از آن کاسته می‌شود. و در نهایت بی‌ثباتی که توسط تعداد بسیاری از مدیران به آن

اشاره شد، از بی‌ثباتی هیأت مدیره تا تغییرات زیاد خط مشی و فضای بی‌ثبات و مدیریت موقت و ناپایداری ساختار است.

در بعد محیطی عمومی، فرهنگ عمومی جامعه، نقش دولت و فرهنگ محلی اثرگذار هستند. مدیر شماره ۷ اظهار می‌دارد: «فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمانی داره به سمت یک نوع آشفتگی و اگر اسمشو بذاریم نافرمانی اداری [میره و] کم‌کم تبدیل می‌شه به نافرمانی اجتماعی!». فرهنگ محلی خاص یک منطقه جغرافیایی نیز می‌تواند با دیگر مناطق متفاوت بوده و روی سبک رهبری مدیر و میزان تعهد او اثر گذارد، مانند آنچه مدیر شماره ۳ اظهار کرده است: «ما مدیرانی داریم که سالیان سال شناختی نسبت به اقلیم داشتن. خیلی مسائلو دست نزدن. حالا هر مدیری بیاد تغییر ایجاد کنه... خیلی راحت به حاشیه کشیده می‌شه و شاید به قول معروف انگ‌های سیاسی و منطقه‌ای و حتی نژادپرستی بهش بززن و اینو از اون مسیری که داره باز بدارن...».

از سوی دیگر صنعت هواپیمایی به عنوان یک صنعت های‌تک یا با فناوری بالا که مبتنی بر تخصص که دارای حواشی زیاد و رقابت شدید است. صنعتی که مشتریانش (مسافران) به دلیل تخصصی بودن آن و پیچیده بودن تعاملات درون سازمانی، مطالبات غیرواقعی از مدیران دارند. این صنعت نیروهای ویژه، متخصص و زبده‌ای را به کار گرفته است؛ همان‌گونه که مدیر شماره ۴ به آن اشاره می‌کند: «...پرسنل این شرکت دوره‌های ویژه و خاصی رو دیدن». رقابت در این صنعت هم حالت پیچیده و فراگیری دارد. از مقایسه بین دو فرودگاه داخلی از نگاه مسافر تا رقابت‌های بین‌المللی و کسب رنکینگ‌ها و درجه‌بندی‌های مطلوب برای پذیرش انواع خاصی از هواپیماها و غیره. «کار ما چون حالت بین‌المللی داره، وقتی که پرواز مثلاً از فلان فرودگاه بسیار پیشرفته... میاد در فرودگاه ما می‌شینه، مسافر مقایسه می‌کنه... می‌خواد که منم مثل اون خدمات بدم...» مدیر شماره ۱۱.

۴-۶- شرایط میانجی. چهارمین C به معنای شرایط است که اشاره به متغیرهای میانجی یا مداخله‌گری دارد که پیش از ظهور نتایج مقوله محوری پدیدار شده و نتایج اصلی را شکل می‌دهند. متغیرهای میانجی این پژوهش به شرح زیر است.

برنامه‌ریزی فردی و سازمانی استراتژیک: این‌گونه برنامه‌ریزی کردن موجب می‌شود تا اهداف فردی و سازمانی درهم آمیخته شوند و یکپارچگی به وجود آمده و در نهایت به نفع سازمان خواهد بود. «قاطعیت هم با علم به این‌که بدون داره چیکار می‌کنه. شفاف‌سازی کنم و



بگم جهت از این طرفه! هر کی اومد از این جهت با منه؛ هر کی مخالف میاد مشکل‌ساز می‌شه...»،  
تعاملات بین فردی اثربخش: کار گروهی و اشتراک تجربه و اعتمادسازی در میان مدیران  
مفاهیم به دست آمده برای این مقوله هستند: توجه به علایق و مهارت‌های کارکنان و تشویق  
آنان به کارگروهی از نتایج توسعه تعهد در مدیر است. علاوه بر آن ارتباطات بین مدیران نیز  
بهبود می‌یابد.

۴-۷- نتایج: پیامدها و یا نتایج تعهد از نگاه مدیران با سه رویکرد مشتری‌مداری، درون  
سازمانی و تجاری قابل شناسایی است. در رویکرد مشتری‌مداری، مشتریان داخلی و خارجی  
شامل کارکنان، مدیران، مسافران و سایر استفاده‌کنندگان از خدمات فرودگاه‌ها منتفع می‌شوند:  
جانشین‌پروری برای کارکنان و مدیران، آرامش و ایمنی برای استفاده‌کنندگان از خدمات و  
بالا بردن بهره‌وری برای کارکنان از نتایج به دست آمده برای تعهد است. یکی از مدیران در این  
رابطه عنوان می‌کند: «مدیری که موفق هست و یک خروجی خوب داره، می‌تونیم بهره‌وری  
کارکنانش رو هم بالا ببینیم... می‌تونن آدم‌های کلیدی بیشتری رو پرورش بدن...». در رویکرد  
درون سازمانی، تعاملات صحیح و سرشار از احترام میان نهادها شکل می‌گیرد به صورتی که  
«نهادها و ارگان‌های فرودگاه که قبلاً دائم باهاشون مشکل داشتیم، وقتی می‌دیدن که با تمام  
علاقه کار می‌کنم و خودم رو در کنار اون‌ها برای حل مشکل‌هاشون می‌دونم، رفتارهاشون کم  
کم تغییر کرد و سعی کردن کمتر باهم کانتکت داشته باشن!».

در رویکرد تجاری از آن‌جا که درآمدزایی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سنجش بهره‌وری  
و موفقیت یک مدیر محسوب می‌شود به بیان یکی از مدیران: «مدیری که متعهد به کارشه اولین  
چیزی رو که سرلوحه برنامه‌هاش قرار می‌ده بحث پیگیری مشکلات مالی سیستمه تا کمی از  
بار مالی شرکت کم بشه».

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، با استفاده از رویکرد ظاهرشونده نظریه داده بنیاد، نظریه «تعهد سازمانی  
مدیران» به عنوان یک فرآیند اجتماعی روان‌شناختی اصلی ظهور یافت. 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 تعریف با تعریف عملیاتی که در ابتدای این پژوهش آورده شد، تنها در یک مورد متفاوت است و آن هم به عهده گرفتن مسئولیت شکست‌های احتمالی است که در این پژوهش به دست نیامد. شاید بتوان بیان داشت که نوع و جنس کار مدیران شرکت فرودگاه‌ها به گونه‌ای است که به دلیل ساختار متمرکز و با رسمیت بالا تقریباً برای انجام تمام امور، سازوکار مدونی وجود دارد و در صورت بروز سانحه و یا اشتباهی خود فرد باید مسئولیت آن را به عهده بگیرد.

یافته‌های این پژوهش پاره‌ای از شکاف‌های موجود در مبانی نظری پیشین را برطرف کرده و از برخی ابهامات مرتبط با تمایز مفروض میان تعهد سازمانی کارکنان و مدیران کاسته است. برای نمونه مفهوم تعهد سازمانی اغلب با سه گونه عاطفی، مستمر و هنجاری مورد مطالعه قرار می‌گیرد، اما در این پژوهش گونه مستمر مشاهده نشد. تعهد مستمر بیان‌کننده هزینه احتمالی ناشی از ترک سازمان و اجبار به ماندن در سازمان است. مدیران مورد بررسی در این پژوهش دلیل ماندن خود را تعلق خاطر به سازمان (عاطفی) و یا تصور این‌که کار درستی انجام می‌دهند (هنجاری) برشمردند. شاید بتوان چنین نتیجه‌گیری کرد که برای مدیران در سطح ارشد این سازمان اجباری به ماندن در سازمان خارج از این دو دلیل وجود ندارد؛ چرا که این افراد امکان تغییر سازمان را به دلیل سابقه کار و تخصص خود به راحتی دارند.

از سوی دیگر علل و عوامل مؤثر در این تحقیق با سه رویکرد اصلی به نام‌های برون‌گرایی سازمانی، پدران و سرمایه انسانی تبیین شد. برای نمونه رویکرد برون‌گرایی سازمانی برای اولین بار خانواده و جامعه را به عنوان زیرساخت‌های تعهد سازمانی مدیران معرفی می‌کند؛ در حالی که در مطالعات گذشته صرفاً سن، جنس و سایر مشخصات جمعیت شناختی مدیر در رابطه‌هایی کمی با تعهد سازمانی ایشان همبسته نشان داده شده‌اند. به عبارت دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که پیش از ورود فرد به سازمان و حتی از بدو تولد، نطفه تعهد در خانواده و با بهره‌گیری از آموزش‌ها و فرهنگ غالب بر آن و سپس جامعه به عنوان فرهنگ اثرگذار و فراگیر شکل می‌گیرد. سرمایه‌گذاری بر موضوعات فرهنگی مرتبط در جامعه می‌تواند در ایجاد و پرورش مدیران متعهد در آینده نقش پرثری داشته باشد.

از دیگر یافته‌های پژوهش تأثیر ویژگی‌های شغلی به عنوان یکی از عوامل همبسته است.

اشتراکات شغل مدیریت در سازمان‌های دولتی زیاد است؛ اما با بالا رفتن حساسیت شغلی، تخصص مورد نیاز و میزان ارتباطات و تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی، تعهد سازمانی مدیران می‌تواند معکوس تحت تأثیر قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران با بهره‌گیری از رویکرد برون‌گرایی سازمانی پیش از ورود به سازمان و سرمایه انسانی پس از ورود، منابع انسانی متعهدی را تربیت نماید که در مسیر شغلی خود شایسته تصدی پست‌های حساس مدیریت ارشد باشند.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

1. Armstrong
2. self-directed
3. Top Management Team
4. Javed
5. Vanus
6. Management By Objectives
7. just-in-time
8. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
9. Glaser
10. Causes
11. Consequences
12. Contingencies
13. Context
14. Conditions
15. Covariance
16. Links
17. Conditional Matrix
18. Creswell

## ۷- منابع

- [1] Ram Kumar N. Krishnaveni R. (2008). "Role of HRD Practices in Building Organizational Commitment"; *Journal of Contemporary Research in Management*, Issue April.
- [2] Armstrong M. (2011) *Strategic HRM*, Translated by: Aarabi M. Mahdie

- O.Tehran: Cultural Research Office, [In Persian].
- [3] BeigiNia A. Sardari A. AshooriZadeh A. (2013). “The Relationship between Individual and Organizational Values with Employees’ Organizational Commitment”; *Management Researches in Iran*, Issue 17, No. 2, pp.19-41, [In Persian].
- [4] RahmanSeresht H. AliZadeh M. Abdollahi H. (2016) “ The Effects of Organizational Structure and Job Specifications on Job Satisfaction and Organizational Commitment”; *Management Researches in Iran*, Issue 20, No. 4, pp.147-170, [In Persian].
- [5]Randall, Donna M. (1993). “Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's Value Survey Module”; *Journal of Business Research*, Issue 26, No.1, pp. 91-110.
- [6] Rusliza E. (2016). “Leadership styles and organizational commitment: literature review”; *Journal of Management Development*, No.12, pp.123-134.
- [7] Darolia C. R. Kumari P. Darolia S. (2010). “Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance”; *Journal of the Indian academy of Applied Psychology*, Issue 36, No.1, pp.69-78.
- [8] Stroh L. K. Reilly A. H. (1997). “Loyalty in the age of downsizing”; *Sloan Management Review*, Issue 3, No.8, pp. 83–86.
- [9] Hulme V. A. (2006). “Short staffed”; *The China Business Review*, No.33, pp.18–23.
- [10] Bantel K. Jackson S. (1989). “Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?” *Strategic Management Journal*, No. 10, pp. 107–124.
- [11] Ghemawat, P (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. Free Press, New York.
- [12] Javed S. (2015). “Impact of Top Management Commitment on Quality

- Management”; *International Journal of Scientific and Research Publications*, Issue 5, No. 8, pp. 1-5.
- [13] To W. M. Martin Jr E. F. Yu T. W. (2015). “Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. International”; *Journal of Hospitality Management*, Issue 45, No.0, pp. 14-21.
- [14] Rezaeean, A.(2008). *Management Principles*; Tehran, SAMT, [In Persian].
- [15] Vancil R. F. (1987). *Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession*; Boston, MA, Harvard Business School Press.
- [16] Sethi N. K. (1978). “Collaborative M.B.O.”; *Industrial Management*, Issue 20, No.5, pp. 1-4.
- [17] Khaki Gh.(2013), *Research Method with Grounded Approach*, Tehran, Foojan, [In Persian].
- [18] Rodgers R. Hunter J. E. Rogers D. L.(1993). “Influence of top management commitment on management program success”; *Journal of Applied Psychology*, Issue 78, No. 1, pp.151-155.
- [19] Sheard, S. (2001). “What Is Senior Management Commitment?” Paper presented at the *International Council on Systems Engineering Symposium Proceedings*.
- [20] DiMaggio P. Powell. W. (1983). “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”; *American Sociology Review*, No.48, pp. 147–160.
- [21] Mackness J. (1991) *Top Management Commitment? Achieving Competitive Edge Getting Ahead Through Technology and People*, London, Springer.
- [22] Saghravani S. Mortazavi S. Lagzian M. RahimNia F. (2014). “Organizational Transformations: A Grounded Theory of Equipping Employees with Organizational Surplus Capacities”; *The perspective of public administration*, No.20, pp. 45-72, [In Persian].
- [23] Bazargan A. (2012). *An Introduction to qualitative and mixed research methods*, Tehran, Didar.

- [24] Strauss A. Corbin J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Edition). Thousand Oaks [u.a.]: Sage.
- [25] Creswell J. W. Miller D. (2000). "Determining Validity in Qualitative Inquiry"; *Theory Into Practice*, Issue 39, No.3, pp.124-130.