

## تبیین نقش سیاست‌گذاری دولت‌ها در ایجاد وفاداری کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

محسن نورانی<sup>۱</sup> - رضا شعبان نژاد<sup>۲\*</sup> - بیت‌الله اکبری مقدم<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸

### چکیده:

هدف از این مقاله بررسی نقش سیاست‌های حاکمیتی در سازمان‌های دولتی ایران است به‌صورتی که در حوزه‌های مختلف فردی، شغلی و سازمانی منجر به پرورش وفاداری کارکنان گردد. در بخش اول به منظور ارائه الگویی جامع از روش پژوهشی کیفی فراترکیب استفاده شد. تعدادی از صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران دولتی به صورت هدفمند نمونه‌گیری شدند و با شناسایی مقولات، مفاهیم و کدها الگوی اولیه پژوهش شکل گرفت. در بخش دوم با ارزیابی روایی محتوا و نظرهای خبرگان به منظور کاربردی کردن الگو در سازمان‌های دولتی تعداد ۲۹۲ پرسشنامه (نمونه‌گیری طبقه‌بندی) میان کارکنان ستادی استان قزوین توزیع شد. بررسی و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفت. براساس نتایج ایجاد رابطه بین مفاهیم روان‌شناختی با ابعاد، مولفه‌ها و مقوله‌های شخصی، شغلی و سازمانی می‌تواند به سیاست‌گذاران در بهسازی وفاداری کارکنان نقش بالایی داشته باشد. **واژگان کلیدی:** وفاداری، سیاست‌گذاری، حالات روان‌شناختی، سازمان‌های دولتی، روش فرا ترکیبی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

JPIR-2109-1972

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> - گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران: نویسنده مسئول

phd\_shabannejad@yahoo.com

<sup>۳</sup> - گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

## مقدمه

طبق تعریف ویکرز، سیاست‌ها اصولی هستند که به تصمیم‌ها، اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمان‌های عمومی جهت می‌دهند و آنها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌نمایند. آندرسون نیز سیاست را مجموعه فعالیت‌های هدفداری می‌داند که فرد یا گروهی از افراد برای حل مشکل یا مسئله به آن روی می‌آورند. (الوانی و شریف زاده، ۴: ۱۳۹۲ و ۵) در حل هر مشکل بایستی اصولی رعایت شود که عبارتند از: تشخیص مساله، شناسایی راه حل‌ها، انتخاب راه حل، بکارگیری راه حل، پایش نتایج. (Morrissey, 2006) سیاست‌گذاری نیز که در جهت حل مشکل انجام می‌شود، بایستی همه اصول فوق را شامل شود. لذا فرایند سیاست‌گذاری شامل مراحل است که از شناسایی و تعریف مساله، هدف‌گذاری، تولید اقدامات سیاستی، تصمیم‌گیری و اجرا و ارزیابی سیاست تشکیل می‌شود. با اینکه مدل‌های بسیاری از سوی محققین مختلف برای سیاست‌گذاری طراحی شده است، اما یک مدل کلان که اکثر ساز و کارهای اصلی در آن دیده شده باشد وجود ندارد. هدف این پژوهش تدوین مدلی است که ادبیات را مدنظر قرار داده و در سازمان‌های دولتی کاربرد داشته باشد.

امروزه، حکومت‌ها برای غلبه بر پیچیدگی‌های فرایند سیاست‌گذاری، نیازمند برخورداری از یک سری توانایی‌هایی هستند که از آنها تحت عنوان ظرفیت‌های خط‌مشی یاد می‌شود. (حسینی، دانایی فرد و امامی، ۱۳۹۶) دولت‌ها در زمینه سیاست‌گذاری و اجرای موثر آن با موانع متعدد و البته نوظهوری مواجه‌اند و از طرفی فعالیت دولتها بیش از پیش در تیررس رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی قرار دارد و هر مساله یا مشکل در وهله نخست به دولت نسبت داده می‌شود. بنابراین کنکاش در ساختار و محتوای فعالیت‌های دولت به منظور شناسایی ریشه‌های اصلی بی ظرفیتی در ابعاد مختلف و بذل توجه به آنها توسط دولتمردان شایان توجه است. پدیده سیاست‌گذاری در نظام حکمرانی روشی برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند در راستای بهبود است که هدف آن افزایش اثربخشی نظام اداری است. (ره‌نورد، ۱۳۹۲)

توجه به منابع نهادی و سازمانی، وجود گزینه‌های سیاستی فراوان و و لزوم انتخاب بهترین آن، ظهور و بروز مسائل عمومی، برخی از عواملی هستند که مطالعه پدیده ظرفیت سیاست‌گذاری را در سطوح مختلف بسط و گسترش داده است. ظرفیت‌سازی برای یک خط‌مشی، یعنی ارتباط‌دهی هوشمندانه مسئله با خط‌مشی مربوطه است. بر طبق باکوئیس و اکوین (۲۰۰۵) خط‌مشی (سیاست) عبارت است از: انتخابی که به دنبال یک تنش ذهنی برای تعیین مجموعه اقدامات اثربخش در یک زمینه خاص است. بر طبق این تعریف، تنش‌ذهنی و

فکری، زیربنای سیاست (خط مشی) است. هونادل ظرفیت را به عنوان توانایی برای پیش بینی و تاثیرگذاری بر تغییر تصمیمات هوشمندانه درباره سیاست توسعه برنامه‌ها برای اجرای سیاست، جذب منابع، مدیریت منابع و ارزیابی فعالیت‌های فعلی برای هدایت اقدامات آینده تعریف کرده است. بر طبق این تعریف ظرفیت حوزه گسترده‌ای بوده و عمدتاً معطوف به دانش‌گرایی و دانش‌محوری در سیاست‌گذاری است. ظرفیت سیاست، مفهومی است که تمام مسائل مرتب با اقدامات دولت در بررسی، تدوین و اجرای سیاست را در بر می‌گیرد. (محمدي فاتح، ۱۳۹۴) فصل مشترک سیاست و ظرفیت تنش ذهنی در حکمرانی است. پیترز ظرفیت را مشتمل بر تدوین و اجرای خط‌مشی در جهت پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی، دانسته است. بنابراین، آنچه دولت‌ها باید انجام دهند، عبارت است از ارزیابی ظرفیت‌های موجود در بخش‌های مختلف و تحریک نخبگان به منظور حمایت از برنامه‌های توسعه محور و ایجاد توازن و هماهنگی بین بخش‌های مختلف دولتی است. با توجه به مشکلات پیچیده که سازمان‌های دولتی با آن روبه رو است تدوین و اجرای سیاست‌های متوازن می‌تواند راهگشای مسائل گوناگون سازمانی باشد. لذا پرسش‌های اصلی این پژوهش را می‌توان به این صورت بیان نمود: چه عواملی بر سیاست‌گذاری مناسب بخش دولتی تاثیرگذار است؟ چه مقوله، مولفه و شاخص‌هایی سیاست‌گذاری‌های بخش دولتی را تحت تاثیر قرار می‌دهند؟

رفتار سازمانی مثبت حوزه‌ای جدید در مدیریت و سازمان است. از نقطه نظر لوتانر رفتار سازمانی مثبت عبارت است از مطالعه و کاربرد توانمندی‌های مثبت روان‌شناختی و نقاط ضعف و قوت منابع انسانی که قابل توسعه و اندازه‌گیری بوده و برای بهبود عملکرد کارکنان بتوان آنها را به صورت اثربخش مدیریت نمود. رفتار سازمانی مثبت چهار متغیر خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری را به پژوهشگران به عنوان منابع بالقوه مزیت رقابتی ارائه می‌دهد که می‌توان روی آنها سرمایه‌گذاری کرد. این چهار عامل در ترکیب و تعامل هم‌افزایی بالایی دارند. (الودانی، ۱۳۹۴)

وفاداری کارکنان را حالات ذهنی مثبت، رضایت بخش و مرتبط با کار تعریف می‌کنند که به وسیله سه شاخص شور و شوق (سرزندگی) وقف شدن (جذب) و مجذوب شدن متمایز می‌شود. شور و شوق با سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی هنگام کار متمایز می‌شود. وقف شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معناداری اشاره دارد. مجذوب شدن با تمرکز در کار متمایز می‌شود که به موجب آن زمان به سرعت سپری شده و جدا شدن فرد از کار مشکل است. (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲: ۷۲)

رویکرد دیگری وفاداری کارکنان را مشتمل بر سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری می‌داند. جنبه شناختی وفاداری مربوط به باورهای کارکنان درباره سازمان می‌باشد. جنبه عاطفی وفاداری مربوط به نحوه نگرش آنها نسبت به سازمان و شرایط کار است و جنبه رفتاری وفاداری کارکنان در برگیرنده تلاش‌های آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای افزایش سطح وفاداری شغلی خود می‌باشد هرچه سطح وفاداری کارکنان یک سازمان بالاتر باشد اثربخشی نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح وفاداری کارکنان باید در مورد مولفه‌های آن نگاهی واقع‌گرایانه و همه‌جانبه داشته باشیم و این مفهوم تابعی از شخصیت، شغل و سازمان است. (رنگریز، ۱۳۹۹)

به اعتقاد نلسون و کوپر عوامل روان‌شناختی مثبت ترکیبی از روان‌شناسی مثبت، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی است. کاربرد روان‌شناسی مثبت‌گرا در عرصه سازمان و مدیریت منجر به ایجاد و توسعه دو رویکرد جدید در این زمینه شده است: ۱. توسعه سازمانی مثبت (POB) که بیشتر بر جنبه‌های خرد رفتار سازمانی و آن دسته از حالات مثبت شخصیت انسانی که قابل توسعه و پرورش هستند تاکید دارد. ۲. پرورش‌های سازمانی (POS) که بیشتر بر جنبه‌های کلان رفتار سازمانی تاکید می‌کند. (Donaldson, S.I, 2010) داشتن وفاداری شغلی در کارکنان منوط به حالت‌های روان شناختی مثبت آنها است؛ عدم توجه به معیارهای رفتاری و روان‌شناختی در بخش دولتی پژوهشگران را بر آن داشته تا در جستجوی مبانی نظری وفاداری کارکنان باشند تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. چنانکه سرپرستان در زمان مقتضی از کارکنان خود حمایت لازم به عمل آورند و در آنها اعتماد به خود ایجاد کنند در این صورت از طریق همانندسازی، کارکنان نیز احساس مورد حمایت بودن از طرف سازمان و مدیران را تجربه می‌کنند. (فیضی و همکاران، ۱۳۹۴) شرایط عمومی سازمان‌ها از بی‌انگیزگی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهد سازمانی حکایت دارند. شاهد این مدعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، سطح پائین رضایت شغلی، افزایش تعارض‌های درون سازمانی و نارضایتی مراجعه‌کنندگان و مانند اینها یافت که به شکلی منفی بر عملکرد سازمان‌ها تاثیر گذاشته است. (حسام قاسمی، مهداد، ۱۳۹۸)

یکی از ابزارهای پرورش وفاداری کارکنان، ایجاد الگوی توانمندسازی در سازمان‌ها است. این توانمندسازی از دو منظر قابل طرح است: توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی. در رویکرد ساختاری که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد. در این بعد فراهم ساختن شرایطی برای قدرتمندتر شدن کارکنان مد نظر است. رویکرد

دوم توانمندسازی روانشناختی، یعنی ایجاد شرایط برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس ناتوانی در آنان است. محققان توانمندسازی روانشناختی را به عنوان سازه‌ای انگیزشی که شامل چهار بُعد: معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری است، مطرح کرده‌اند. (Garless, S. 2004) سایر محققان توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک متغیر پیوسته در نظر گرفته‌اند که کارکنان درجات مختلفی از آن را درک می‌کنند تا اینکه به سادگی احساس کنند توانمند شده‌اند یا خیر.

نظر به اهمیت موضوع می‌توان چنین بیان کرد که اگر در هریک از شرایط شغلی، شخصی و سازمانی مشکلی برای وفاداری کارکنان وجود داشته باشد، نتایج شغلی، فردی و سازمانی و به تناسب آن عملکرد سازمان با مشکل مواجه می‌شود. این امر در تعهد و التزام یک سازمان دولتی در پاسخگویی به جامعه خدشه ایجاد نماید به‌طوری که وفاداری پائین کارکنان در سازمان یکی از نگرانی‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. (رمضانی قوم‌آبادی و ضیاءالدینی، ۱۳۹۲)

وفاداری کارکنان به سازمان موجب تقویت بخش نیروی انسانی شده و منابعی از تجربیات را برای سازمان در بر خواهد داشت. این کارکنان در راستای منافع سازمان قدم برداشته و در نتیجه نیازی به آموزش، توجیه و مسائلی از این قبیل ندارند. در مقابل تغییر پیاپی کارکنان و عدم وفاداری به سازمان، موجب وارد آمدن هزینه‌های زیادی به سازمان شده و در واقع نوعی دوباره کاری در سازمان رخ می‌دهد و منابع سازمان اتلاف می‌شود. احساس وفاداری به سازمان موجب می‌شود کارکنان با انگیزه بیشتر و مشتاقانه به فعالیت بپردازند و در نتیجه خروجی آنها به مراتب بهتر و بهره‌وری نیروی انسانی بالاتر خواهد بود. احساس تعهد، تعلق، دلبستگی و رضایت شغلی را در پی خواهد داشت. این کارکنان به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند و در راستای آن اهداف فعالیت کرده و تصمیمات مدیران را به اجرا می‌گذارند، فردی که به سازمان وفادار است سریعتر و با خشنودی بیشتر تغییرات در سازمان را می‌پذیرد و خود را با آنها وفق می‌دهد، چون خود را بخشی از سازمان می‌داند و سیاست‌های سازمان را درک می‌کند. (امیرخانی، ۱۳۹۶)

جدول ۱ برخی از تحقیقات انجام شده

| عنوان تحقیق                                                                                                                                                         | محقق و سال انجام                           | خلاصه نتایج                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| چگونه سیاست های سازمانی می‌توانند وفاداری کارمندان را بهبود بخشند؟ (اثرات رهبری اخلاقی، رضایت قرارداد و شناسایی سازمانی) مدل تقاضا- منابع شغلی: ارائه یک دیدگاه کلی | لومینگ و جویان وی (۲۰۱۶) تایوان            | بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر وفاداری افراد با تمرکز بر روی اثرات میانجی روانشناسی ادراک شده (PPCF) و شناسایی سازمانی OI صورت پذیرفته است.                                              |
| قدرت روان شناسی مثبت : سرمایه روان شناختی و نوع سیاست های سازمانی                                                                                                   | باکر و دیمرونی ۲۰۰۷                        | سرمایه روان شناختی رابطه مستقیمی با سیاست های سازمانی دارد.                                                                                                                           |
| چرا سرمایه روان شناختی کارکنان مهمانداری مهم است؟ تاثیر سرمایه روان شناختی بر درگیری شغلی و روحیه کارکنان                                                           | شغلی سویتمن و لوتانز ۲۰۱۰                  | سرمایه روان شناختی ارتباط معناداری با سیاست های سازمانی دارد بطوریکه سیاست گذاری های اشتباه منجر به درگیری شغلی گردد.                                                                 |
| تأثیر سرمایه روان شناختی و تسهیم دانش بر عملکرد نوآوری برای کارکنان حرفه ای فنی                                                                                     | پیک، سچوکرت، کیم وو ۲۰۱۵                   | سرمایه روان شناختی بر درگیری شغلی و رضایت شغلی تأثیر معناداری دارد. درگیری شغلی و سرمایه روان شناختی بر تعهد سازمانی عاطفی تأثیر معناداری دارد.                                       |
| تأثیر سرمایه روان شناختی و تسهیم دانش بر عملکرد نوآوری برای کارکنان حرفه ای فنی                                                                                     | کوئی، یان ال و وی ۲۰۱۵                     | سرمایه روان شناختی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد نوآوری و فعالیت های خلاقانه داشته و در ارتقای تعهد کاری کارکنان نقش بسزایی دارد.                                                     |
| تدوین مدل فرایندی سیاست گذاری در سازمان های دولتی ایران                                                                                                             | سحر بابایی، غلام رضا توکلی ۱۳۹۵            | بررسی نوع قانون گذاری و تدوین سیاست گذاری های جامع بر عملکرد سازمانهای دولتی می تواند به بهبود عملکردی منجر گردد.                                                                     |
| تأثیر سرمایه روان شناختی بر عملکرد کارکنان و استرس شغلی                                                                                                             | محمد عباس، عثمان رجاء پاکستان ۲۰۱۵         | خلاقیت، خود کارآمدی، توانمند سازی شغلی و برقراری ارتباط صحیح در کار باعث بالا رفتن اثر بخشی سازمان ها می گردد.                                                                        |
| تأثیر سرمایه روان شناختی بر دلبستگی کاری با نقش میانجی خانواده در پرستاران                                                                                          | طباطبائی نسب و فلاحی ۱۳۹۶                  | سرمایه روان شناختی تأثیر مثبت معناداری رب دلبستگی شغلی ( درگیری شغلی) دارد                                                                                                            |
| درخصوص تأثیر وفاداری سازمانی و جا افتادگی سازمانی بر عملکرد انطباقی (نقش تعدیل گر وظیفه شناسی)                                                                      | علی مهرداد سال ۱۳۹۸                        | وفاداری سازمانی و جاافتادگی سازمانی به عنوان متغیرهای نگرشی و وظیفه شناسی به عنوان ویژگی مهم شخصیتی بر عملکرد انطباقی تأثیر مثبت دارند. تأثیر وظیفه شناسی مهمتر از متغیرهای نگرشی است |
| تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی وفاداری سازمانی                                                                                                    | حیدر صیدزاده و محمود رضا اسماعیلی سال ۱۳۹۶ | عملکرد شغلی کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان مورد اهمیت است. رضایت شغلی به طور مستقیم و با نقش میانجی وفاداری سازمانی از جمله متغیرهای موثر بر عملکرد شغلی است                      |

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش برحسب نوع بنیادی در داده‌ها و متغیرها هیچ گونه دخل و تصرفی نشده، پژوهشی توصیفی و با عنایت به اینکه به دنبال الگوسازی وفاداری کارکنان در بخش دولتی ایران بود اکتشافی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل کارکنان حوزه ستادی، مدیران واحد- های آموزشی و دبیران منتخب آموزش و پرورش استان قزوین به تعداد ۱۲۰۰ نفر در پاییز ۱۳۹۹ به تعداد نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۹۲ نفر محاسبه و در دو بخش پایه ریزی شد. در بخش اول با استفاده از روش فراترکیب به صورت مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی (مقالات منتخب) ابعاد، مؤلفه‌ها و کدهای وفاداری کارکنان استخراج گردید. در بخش دوم ابتدا پرسشنامه مقدماتی پژوهش با در نظر گرفتن شرایط سازمان‌های دولتی ایران به منظور بومی سازی، مورد نظرسنجش خبرگان قرار گرفت. بدین منظور آمار توصیفی و استنباطی پژوهش در دو قسمت با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS به صورت تفصیلی مورد بررسی قرار گرفت و براساس یافته‌های پژوهشی مدل نهایی ارائه گردید.

$$n = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2}}{1 + \frac{1}{1200} \left( \frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2} - 1 \right)} \approx 292$$

ملاک‌های ورود نمونه به پژوهش شامل رضایت آگاهانه، شاغل به کار دامنه در سنی ۲۰ تا ۶۵ سال، دارای مدرک کارشناسی و بالاتر و دارای سابقه خدمت بالاتر از ۱۲ سال بوده است.

جدول ۲ مشخصات جمعیت شناختی

| مؤلفه        | جنسیت |     | سن             |          | مدرک تحصیلی |          |          |                      | سابقه         |       |               |         |          |          |                |
|--------------|-------|-----|----------------|----------|-------------|----------|----------|----------------------|---------------|-------|---------------|---------|----------|----------|----------------|
|              | زن    | مرد | کمتر از ۳۰ سال | ۳۰ تا ۴۰ | ۴۰ تا ۵۰    | بالای ۵۰ | کارشناسی | پایین تر از کارشناسی | کارشناسی ارشد | دکتری | کمتر از ۵ سال | ۵ تا ۱۰ | ۱۱ تا ۱۵ | ۱۶ تا ۲۰ | بالای بیست سال |
| فراوانی      | ۱۶۹   | ۱۲۴ | ۴۲             | ۱۲۷      | ۹۶          | ۲۶       | ۰۰       | ۱۵۲                  | ۱۲۷           | ۲۲    | ۴۲            | ۴۹      | ۸۶       | ۵۲       | ۶۲             |
| درصد فراوانی | ۵۸٪   | ۴۲٪ | ۱۵٪            | ۴۲٪      | ۳۳٪         | ۸٪       | ۰۰٪      | ۵۲٪                  | ۴۳٪           | ۸٪    | ۱۵٪           | ۱۷٪     | ۲۹٪      | ۱۸٪      | ۲۱٪            |

### بخش اول: روش فراترکیب

روش‌های مختلفی برای بررسی یافته‌های کیفی در دسترس محققین است. یکی از این شیوه‌ها، روش فرا ترکیب است که برای ادغام مطالعات انجام شده در یک زمینه خاص به کار می‌رود. سه هدف کلی در روش فرا ترکیب وجود دارد که عبارتند از تئوری سازی، شرح تئوری ایجادشده و در نهایت توسعه مفهوم. با توجه به تعریفی که استرن در سال ۱۹۸۵ ارائه داد هدف از روش فرا ترکیب ایجاد اطمینان در خصوص خروجی‌ها است. درحالی که روش‌های دیگر به دنبال درک و توضیح پدیده هستند. فرا ترکیب روشی قوی برای مطالعات سیستماتیک است که با تجزیه و تحلیل، نتایج به دست آمده از مطالعات را سیستماتیک می‌سازد. یکی از اهداف اصلی این روش نظریه‌پردازی و جمع‌بندی در سطوح بالا و همچنین توسعه مفاهیم است. با توجه به تعریف پژوهش‌گرانی همچون سندلووسکی و باروسو در سال ۲۰۰۶ روش فراترکیب هفت مرحله دارد. این مراحل که در شکل ۱ نشان داده شده‌اند، برای شناسایی و طبقه‌بندی متغیرها استفاده می‌شوند. در بخش بعدی، فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب انجام شده است.



شکل ۱ گام‌های روش فراترکیب

### گام اول: طرح سؤال پژوهش

در روش فراترکیب، اولین مرحله بیان سؤالات تحقیق است. در این مرحله محقق با چهار سؤال اصلی مواجه است که باید به آنها پاسخ دهد. اولین سؤال "چه چیزی؟" است که به سؤالات اصلی تحقیق اشاره دارد. سؤال دوم "چه کسی؟" است که شامل موتورهای جستجوی علمی می‌باشد. سؤال سوم "چه زمانی؟" است که دوره زمانی که تحقیق در آن انجام شده است را نشان می‌دهد. در پاسخ به این سوال، چارچوب یا محدوده زمانی منابع یافته شده برای مقالات انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۰ و مقالات فارسی بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۹ می‌باشد. در نهایت، آخرین سؤال "چگونه؟" است که در واقع روش گردآوری داده‌های تحقیق را نشان می‌دهد. در این مطالعه از مرور ادبیات استفاده شده که به آن تحلیل اسنادی گفته می‌شود. بنابراین سؤال اصلی این مطالعه به شرح زیر است:

جدول ۳ سؤالات پژوهش

| پارامتر   | سؤالات                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| چه چیزی؟  | چگونه الگویی برای سیاست‌گذاری سازمان‌های دولتی ایران می‌توان ارائه کرد؟<br>ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مناسب در سازمان‌های بخش دولتی ایران کدام است؟<br>نقش حالات روان‌شناختی بر سیاست‌های سازمانی به چه صورتی است؟ |
| چه کسی؟   | پایگاه مجلات تخصصی نور؛ پایگاه پژوهش گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی<br>(درگاه جامع علوم انسانی) Elsevier : Science Direct, Springer                                                                              |
| چه زمانی؟ | مقالات انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۰<br>مقالات فارسی بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۹                                                                                                                                   |
| چگونه؟    | مرور ادبیات در این پژوهش به شیوه تحلیل اسنادی استفاده شده است                                                                                                                                                      |

### گام دوم: مرور ساختارمند ادبیات

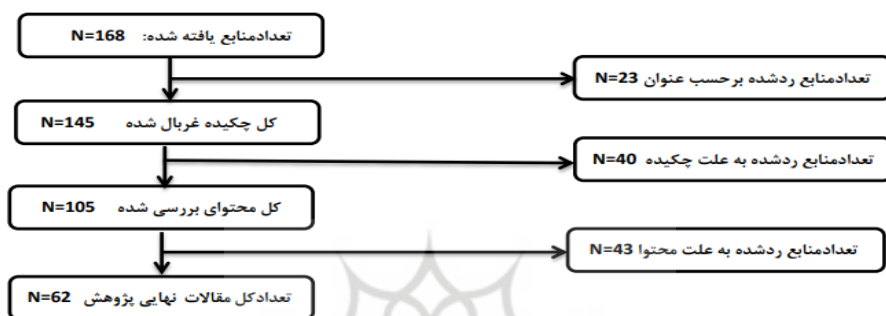
در این مرحله، با انتخاب کلمه کلیدی مرتبط با سؤال تحقیق، متون ارائه شده در پایگاه‌های علمی معتبر جستجو شده‌اند. کلمه‌های کلیدی مرتبط در این پژوهش وفاداری کارکنان، حالات روان‌شناختی بوده است. منابع مورد نظر در جدول ۳ ارائه شده است.

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در مرحله سوم ابتدا متون با استفاده از کلمات کلیدی جمع‌آوری شده و سپس برای یافتن

منابع قابل اطمینان‌تری، طی سه مرحله مورد بررسی قرار می‌گیرند. گام دوم بررسی عنوان و چکیده مطالعات است. گام سوم بررسی محتوای مطالعات باقیمانده از مرحله قبل و سپس بررسی کیفیت مقالات باقیمانده با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی است که پس از تخصیص امتیاز به هر تحقیق بر اساس واژه‌های کلیدی و معیارهای پذیرش تعداد ۱۴۹ منبع (۷۸ منبع انگلیسی و ۷۱ منبع فارسی) یافت شد که پس از بازبینی و غربالگری ۶۵ نمونه

(۳۳ منبع انگلیسی و ۳۲ منبع فارسی) انتخاب گردید.



شکل ۲ الگوریتم انتخاب مطالعات نهایی

#### گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله‌ها

در این گام ۶۵ مقاله منتخب براساس سؤالات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و داده‌های جمع‌آوری شده از مقالات کدگذاری و طبقه‌بندی شده‌اند. دسته‌بندی اطلاعات مقالات نهایی بدین صورت است که در ستون اول مرجع مربوط به هر مقاله ثبت می‌شود (شامل نام و نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار مقاله) در ستون دوم ابعاد و مولفه‌های ارتقا، بهبود، کیفیت و یا نقص وفاداری کارکنان اشاره گردیده و در ستون سوم جدول اطلاعات روش‌شناختی مطالعه ارائه شده است. نتایج به‌دست آمده به‌صورت مجزا برای منابع فارسی و انگلیسی ثبت گردیده است.

#### گام پنجم: تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

این مرحله با توجه به مطالعه ساندلوفسکی و بروسو در سال ۲۰۰۶ مرور ادبیات عمیقی در مورد آنچه استخراج شده صورت می‌گیرد. در این بخش موضوعات توسط پژوهشگر تعیین و در نهایت طبقه‌بندی برای یافته‌ها ایجاد می‌گردد. برای هر موضوع، دسته‌بندی‌های مشابهی برای نشان دادن مفهوم آن تعریف می‌شود. همانطور که در بخش قبلی ذکر شد، طبق روش فراترکیب، در این مرحله به هر داده یک کد اختصاص داده می‌شود. سپس کدهای مشابه شناسایی شده و در یک زیر گروه قرار می‌گیرند. در این مرحله، با توجه به نزدیکی مفاهیم داده، تجزیه و تحلیل توصیفی انجام می‌شود و در مرحله بعدی براساس تجزیه و تحلیل الگو، هر زیر گروه کد

جدیدی را دریافت می‌کند. گروه بندی این کدها در جدول ۴ نشان داده شده است.

| جدول ۴ کدها، مفاهیم و مقوله های استخراج شده |                                        |                                                                                                        |
|---------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله ها                                    | مفاهیم                                 | کدها                                                                                                   |
| تربیت شخصی                                  | خودکارآمدی                             | قضاوت فرد درباره توانایی های خوددر سازمان<br>خودکارآمدی                                                |
|                                             | تاب آوری                               | مقاومت در برابر آسیب های روانشناختی<br>برخورد صحیح و مناسب در شرایط بحرانی                             |
|                                             | عزت نفس                                | خودارزشمندی<br>احترام و پذیرش از سوی دیگران                                                            |
|                                             | رفتار فراتشی                           | پایبندی به ارزشهای اخلاقی<br>منشا پنهان تصمیم گیری کارکنان                                             |
|                                             | (رفتار شهروندسازمانی OCB)              | حس تعلق داشتن به شغل<br>کمک به همکاران                                                                 |
|                                             | حمایت سرپرستان                         | توجه به شخصیت انسانی کارکنان<br>آزادی و اختیار عمل                                                     |
| تربیت شغلی                                  | استقلال و آزادی عمل                    | استقلال شغلی در چارچوب قانون و شرح شغل<br>مشخص بودن نحوه رشد و پیشرفت در سازمان                        |
|                                             | توسعه حرفه ای                          | دستیابی به فرصتهای یادگیری<br>دانش، مهارت و نگرش حرفه ای کارکنان                                       |
|                                             | تناسب شغل - فرد                        | فرصت ارتقاء شغلی در محیط کار<br>توانایی، دانش و مهارت فرد در شغل<br>خصوصیات فرد و وظایف شغلی           |
|                                             | اعتماد سازمانی                         | ایجاد فرصت ابتکار و نوآوری در سازمان<br>مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و تصمیم سازی                      |
|                                             | فرصت رشد و یادگیری                     | فرهنگ شدن فرصت پیشرفت و رشد کارکنان<br>ایجاد بستر آموزشی کارکنان                                       |
|                                             | یاداشی و قدردانی (ارائه خدمات سازمانی) | مزایا و حقوق مطلوب و مناسب<br>یاداشی متنوع و به موقع از کارکنان<br>ارائه خدمت در قالب تعاونی های مختلف |
| رژان شخصی                                   | هویت و استراتژی های سازمانی            | نگاه آینده محور در سازمان<br>پایبندی به قوانین و سیاستهای به مسئولان<br>احساس تعلق به سازمان           |
|                                             | وجه شخصیتی                             | بلایش هدفمند در محیط کار<br>سنگ تحمیلات<br>سلامت روانی و شخصیتی فرد                                    |
|                                             | هنگامهای اجتماعی                       | خودارزشیابی محوری<br>نوع شخصیت<br>میزان ریسک پذیری فرد                                                 |
|                                             | امنیت شغلی                             | سازگاری با موقعیت<br>ایجاد اشتقاق و دلچسپی<br>ایجاد چشم انداز مشترک بین کارکنان                        |
|                                             | تعامل سازمانی                          | نگرش واضح بین کارکنان<br>خلق و جو مثبت مشترک                                                           |
| تاثیر شخصی                                  | شور و اشتیاق                           | پژاوری بودن در محیط کار<br>تعلق و درگیر شدن با کار<br>عجین و وابستگی به شغل                            |
|                                             | جذب در کار                             | تمرکز بر انجام وظایف شغلی<br>انجام وظایف شغلی در زمان طولانی<br>توانایی انجام وظایف شغلی               |
|                                             | سطح مهارت                              | تعامل و همکاری در سازمان                                                                               |
|                                             | رضایت شغلی                             | احساس هویت کارمند از محیط کار<br>علاقه و لذت از شغل<br>دلبستگی کارمند به فعالیت کاری                   |
|                                             | تعهد به کار                            | تمایل به همکاری در سازمان<br>شناسایی موقعیت و مشارکت در فعالیتهای سازمانی                              |
|                                             | توانمند سازی                           | شایستگی های فردی<br>مؤثر در نتایج کار                                                                  |
| تاثیر سازمانی                               | بهره وری مطلوب                         | اندازه گیری کار و زمان سنجی صحیح<br>خدمت رسانی (تولید) درست و بی نقص                                   |
|                                             | بهبود کیفیت                            | ایجاد و بهبود سیستم خدمت رسانی در سازمان<br>اترگذاری بر فعالیتهای کاری در سازمان                       |
|                                             | شایسته سالاری در سازمان                | ایجاد بستر شایسته سالاری در سازمان<br>مؤثر بودن بر نتایج کار                                           |
|                                             | اعتماد و رضایت ارباب رجوع              | نحوه ارتباط و پاسخ گویی به ارباب رجوع<br>ایجاد امنیت روانی در محیط کار<br>افزایش حس مشترک در سازمان    |
|                                             | بعد کلی ارزش های اسلامی ایرانی         | میزان اعتماد ارباب رجوع به سازمان                                                                      |
|                                             | بعد فردی ارزش های اسلامی ایرانی        | حاکمیت ارزشهای دینی<br>پایبندی به ارزشهای اخلاقی<br>تأکید بر عقلانیت دینی                              |
| بعد فردی ارزش های اسلامی ایرانی             | ارزش ها و فرهنگ حاکم                   | فرهنگ کار و کارآفرینی<br>فرهنگ مشارکت جویی<br>وجدان کاری                                               |
|                                             | بر سازمانهای دولتی                     | تعهد به کار                                                                                            |

## گام ششم: کنترل کیفیت

یکی از مهمترین جنبه‌های روش فراترکیب کنترل کیفیت است. برای ارزیابی روایی کدگذاری، می‌توان از ضریب کاپا استفاده کرد و هدف آن ارزیابی درجه سازگاری بین دو رأی دهنده است و در آن دو رأی دهنده به طور جداگانه پژوهش‌ها را رتبه بندی می‌کنند. برای دستیابی به این هدف، متن‌های کدگذاری شده توسط پژوهش‌گر اصلی به محقق دیگری تحویل داده شده تا توسط وی و بدون اطلاع از کدهای محقق اصلی کدگذاری شود. نزدیک بودن کدهای تولید شده توسط دو پژوهشگر سازگاری آنها را نشان داده و بیانگر پایایی کدگذاری است. وضعیت کدگذاری محقق اول و دوم در جدول ۵ و نتایج تجزیه و تحلیل به دست آمده توسط نرم افزار آماری SPSS در جدول ۶ نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، عدد معناداری به دست آمده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به یکدیگر تأیید می‌شود، بنابراین می‌توان ادعا کرد ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند. ضریب پایایی به دست آمده ۸۹٪ می‌باشد در تحلیل آماری ضریب کاپا اندازه‌ای عددی بین ۱- تا ۱+ است، که هر چه به ۱+ نزدیک تر باشد بیانگر وجود توافق متناسب و مستقیم است. بنابراین می‌توان ادعا نمود ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی قابل توجهی برخوردار است.

جدول ۵ متقاطع کدگذار اول و دوم

|                  |     | نظر کدگذار دوم |     | مجموع کدگذار اول |
|------------------|-----|----------------|-----|------------------|
|                  |     | بله            | خیر |                  |
| نظر کدگذار اول   | بله | ۶۵             | ۵   | ۷۰               |
|                  | خیر | ۰              | ۲   | ۲                |
| مجموع کدگذار دوم |     | ۶۵             | ۷   | ۷۲               |

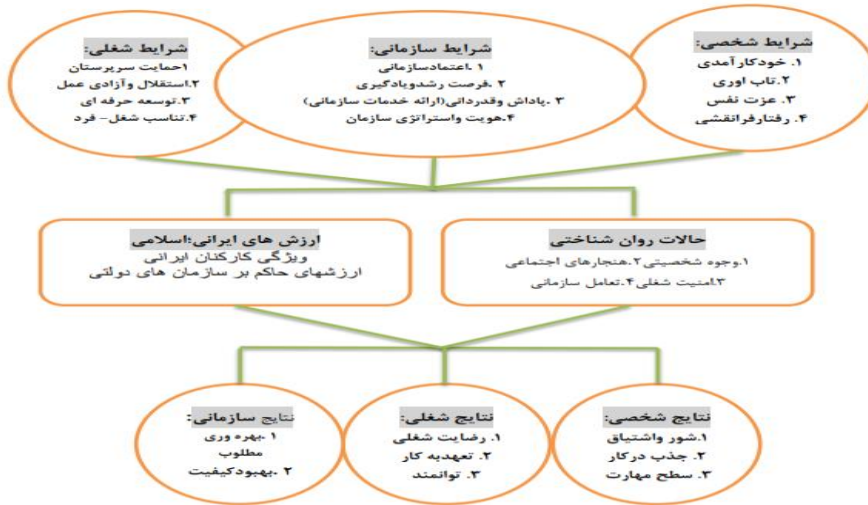
جدول ۶ مقادیر اندازه توافق

| مقدار عدد معناداری | مقدار |                  |
|--------------------|-------|------------------|
| ۰/۰۰               | ۸۹٪   | کاپای مورد توافق |
|                    | ۸۹    | تعداد موارد      |

## گام هفتم: یافته‌های پژوهش

در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبل جمع‌بندی و بر اساس ادبیات مربوطه ارائه می‌شود. متغیرهای استخراج شده از ۶۲ مقاله منتخب کدگذاری شده و در نهایت متغیرهای کدگذاری شده در سه دسته کدها، مفاهیم و مقوله‌ها گروه بندی شد. سرانجام اثربخشی این متغیرها به صورت مدل ارائه و در شکل ۳ نشان داده شده است. همانطور که مشهود است، شش مقوله اصلی و سه مقوله کنترلی در برگیرنده ۲۷ مفهوم و ۷۲ کد در نظر گرفته شد که به

صورت کامل در جدول شماره ۴ آمده است.



شکل ۳- الگوی وفاداری کارکنان در سازمان های دولتی ایران

این مدل به شیوه فراترکیب و پس از اخذ نظرهای خبرگان دانشگاهی و سازمانی به صورت مصاحبه و با پرسشنامه ساختار یافته با استناد به تحلیل عامل اکتشافی در قالب ۹ دسته شامل سه عامل ورودی شرایط شخصی، شرایط شغلی و سازمانی سه عامل تعدیل گر حالات روان-شناختی، ابعاد کلی و فرعی فرهنگ ایرانی- اسلامی و سه عامل نتایج فردی، شغلی و سازمانی دسته بندی شدند. الگو پس از اعتبارسنجی خبرگان ارائه شد.

به منظور پاسخگویی به سؤال ها، پژوهش در دو بخش ساختار بندی شد: بخش نخست مربوط به کشف و ارائه الگوی وفاداری کارکنان با روش فراترکیب است (مرحله اکتشاف الگو) بخش دوم در ارتباط با آزمون الگو در سازمان آموزش و پرورش که با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و با نرم افزار پی ال اس صورت پذیرفت (مرحله کاربردی کردن الگو) برای تأیید و کاربرد مفهومی پژوهش پرسشنامه تأیید شده توسط خبرگان، در میان کارکنان سازمان دولتی به تعداد ۲۹۲ نفر توزیع شد.

جدول مشخصه های آماری متغیرهای سنجه شده در این پژوهش را نشان می دهد. میانگین به دست آمده برای هر متغیر نشان می دهد که وضعیت کلیه متغیرها در حد مطلوبی قرار دارد. برای بررسی وضعیت توزیع داده ها از مقدار شاخص چولگی و کشیدگی استفاده شد که هر دو بیانگر نرمال بودن داده ها است. ارزش چولگی و کشیدگی در همه خرده مقیاس ها کمتر از  $\pm 2$  و بنابراین توزیع داده ها طبیعی است. از آماره دوربین- واتسون جهت بررسی مناسب بودن مدل استفاده گردید بدین صورت که مقدار آماره باید بین ۰ تا ۴ باشد. اگر بین باقیمانده

## تبیین نقش سیاست‌گذاری دولت‌ها در ایجاد وفاداری کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

ها همبستگی متوالی وجود نداشته باشد؛ مقدار این آماره باید به دو نزدیک باشد و اگر به صفر نزدیک بود همبستگی مثبت و اگر به چهار نزدیک همبستگی منفی است و اگر بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد همبستگی بین داده‌های پژوهش برقرار است.

جدول ۷ مشخصه های آماری متغیرها طبق نتایج

| ابعاد (متغیرها)                 | میانگین | انحراف<br>معیار | کمینه | بیشینه | جولگی | کشیدگی | دوربین<br>واتسون |
|---------------------------------|---------|-----------------|-------|--------|-------|--------|------------------|
| شرایط شخصی                      | ۳/۵۴    | ۰/۶۴۲           | ۲     | ۵      | ۰/۲۱  | ۰/۲۴   | ۲/۳۷             |
| شرایط شغلی                      | ۳/۴۶    | ۰/۸۲۱           | ۱     | ۵      | ۰/۱۴  | ۰/۲۷   | ۱/۹۳             |
| شرایط سازمانی                   | ۳/۲۴    | ۰/۸۹۸           | ۲     | ۵      | ۰/۱۵  | ۰/۱۹   | ۱/۸۴             |
| حالات روان شناختی               | ۳/۶۵    | ۰/۸۹۴           | ۲     | ۵      | ۰/۱۹  | ۰/۱۷   | ۱/۷۹             |
| بعد کلی (فرهنگ ایرانی، اسلامی)  | ۲/۴۲    | ۰/۴۹۱           | ۳     | ۵      | ۰/۱۳  | ۰/۱۴   | ۲/۲۳             |
| بعد فرعی (فرهنگ ایرانی، اسلامی) | ۳/۲۳    | ۰/۶۲۸           | ۲     | ۴      | ۰/۱۱  | ۰/۱۷   | ۲/۴۱             |
| نتایج شخصی                      | ۴/۰۸    | ۰/۶۶۹           | ۱     | ۵      | ۰/۲۳  | ۰/۲۴   | ۱/۹۸             |
| نتایج شغلی                      | ۴/۰۴    | ۰/۶۹۴           | ۱     | ۵      | ۰/۱۹  | ۰/۲۷   | ۲/۱۹             |
| نتایج سازمانی                   | ۳/۷۴    | ۰/۶۶۹           | ۱     | ۵      | ۰/۱۷  | ۰/۱۴   | ۲/۲۷             |

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی دارای عدد مثبت هستند و نشان دهنده کیفیت مناسب مدل می‌باشد. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در محدوده ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ و یا بزرگتر از ۰/۳۵ به دست آمده است. بنابراین قدرت پیش بینی سازه‌های پژوهشی به صورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود. همچنین بر اساس خروجی جدول ۸ میانگین کلی ضریب تعیین  $R^2$  سازه‌های درون‌زای مقوله‌ها برابر ۰/۶۲ است که مقدار قابل قبولی می‌باشد. معیار دیگر تکنیک حداقل مجزورات جزئی شاخص GOF است. این شاخص برازش مدل کلی یعنی هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند. جذر حاصل از ضریب میانگین شاخص  $R^2$  (۰/۶۲) و میانگین شاخص افزونگی  $Q^2$  مطابق فرمول عدد (۰/۲۶) به دست آمده است.

$$GOF = \sqrt{(R^2) \times (commanality)}$$

نتایج محاسبات نشان می‌دهد شاخص GOF برابر (۰/۴۰) است که باتوجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ که نشان دهنده مقادیر شاخص GOF ضعیف متوسط و قوی هستند. می‌توان نتیجه گرفت برازش مدل در سطح قوی و مطلوبی قرار دارد.

جدول (۸) مقادیر روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی

| مقوله ها<br>(سازه های اصلی)    | ضریب<br>تأمین | روایی متقاطع<br>اشتراکی | روایی متقاطع<br>افزونگی | وضعیت |
|--------------------------------|---------------|-------------------------|-------------------------|-------|
| شرایط شخصی                     | ۰/۵۳          | ۰/۳۲                    | ۰/۲۸                    | مناسب |
| شرایط شغلی                     | ۰/۵۶          | ۰/۲۱                    | ۰/۱۹                    | مناسب |
| شرایط سازمانی                  | ۰/۴۹          | ۰/۲۸                    | ۰/۳۳                    | مناسب |
| حالات رول شناختی               | ۰/۶۵          | ۰/۳۳                    | ۰/۲۹                    | مناسب |
| بد کلی (فرهنگ ایرانی، اسلامی)  | ۰/۶۸          | ۰/۳۵                    | ۰/۲۹                    | مناسب |
| بمدفرضی (فرهنگ ایرانی، اسلامی) | ۰/۳۹          | ۰/۲۸                    | ۰/۳۲                    | مناسب |
| نتایج شخصی                     | ۰/۴۸          | ۰/۱۹                    | ۰/۲۳                    | مناسب |
| نتایج شغلی                     | ۰/۶۳          | ۰/۲۳                    | ۰/۲۷                    | مناسب |
| نتایج سازمانی                  | ۰/۷۳          | ۰/۱۹                    | ۰/۱۶                    | مناسب |

### نتیجه گیری

بطور کلی نظام اداری هر حکومتی نشان دهنده نگرش دولت به نحوه اداره و مدیریت آن کشور می‌باشد و نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر آن در تحقق اهداف نظام‌های کلان جامعه به قدری حائز اهمیت است که بدون داشتن نظام اداری کارآمد و اثربخش دستیابی به اهداف مد نظر عملی نیست. در سالهای اخیر اصلاح نظام اداری و بهبود مدیریت به عنوان پیشنیاز اصلی رشد و توسعه کشور و یک هدف اساسی پیگیری می‌گردد، به طوریکه کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی به عنوان عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه و کامیابی و رفاه ملت‌ها ضروری به نظر می‌رسد. توجه به نتایج و دسترسی به اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات عمومی و تأمین رضایت شهروندان، انجام هدفمند امور سازمانی و تحولات شگرف دانش مدیریت در دهه‌های اخیر، توجه به عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزیابی آن را الزامی می‌سازد و نقش نظام‌های مدیریتی همانند نظام ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانی کاملاً شناخته شده است. امروزه اصطلاح وفاداری کارکنان به طور گسترده در مدیریت سرمایه انسانی به عنوان کلیدی برای ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان برای تولید با بهره‌وری بالاتر استفاده می‌شود. این مفهوم تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. وفاداری کارکنان نقش بسزایی در رفاه، خودکارآمدی، رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی دارد. کارکنان مشتاق به طور کامل با سازمان یکی می‌شوند و سازمان را هویت خود می‌پندارند، شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود دانسته و برای انجام کار تلاش نموده و مسیر انجام کارهای غیرممکن و نشدنی گام برمی‌دارند و یکدیگر را در زمان‌های سخت و بحرانی تقویت می‌کنند و نقاط ضعف سازمان را پوشش می‌دهند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد ابعاد و مؤلفه‌ها و نتایج الگوی نهایی وفاداری کارکنان در سازمان‌های دولتی، وابستگی و انسجام مطلوبی دارد و هر سه متغیر اصلی شامل شرایط شغلی، شرایط شخصی و شرایط سازمانی وزن معناداری در الگوی نهایی وفاداری کارکنان ایجاد می‌کند. براساس یافته‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی می‌توان نتیجه‌گیری کرد الگوی طراحی شده مورد تایید خبرگان بوده و برای شرایط شخصی مقوله‌های (تاب‌آوری؛ عزت نفس؛ خود-کارآمدی؛ پایداری به ارزش‌های اخلاقی) به ترتیب تاثیر بالایی از حالات روانشناسی گرفته و نقش مستقیم و مهمی در متغیر فرهنگ ایرانی؛ اسلامی ایفا نموده‌اند و به صورت غیر مستقیم بر وفاداری کارکنان تاثیر گذار است. طبق نتایج شرایط شخصی دارای تاثیر معنی‌داری بر متغیر وفاداری کارکنان می‌باشد. بکر ودمورتي در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که عوامل گوناگون فردی و سازمانی از جمله عزت نفس، رضایت شغلی در شکل‌گیری رفتارهای مرتبط با وفاداری کارکنان تاثیر معنی‌دار و مثبتی دارد. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد بُعد شخصی مستلزم زمینه فطری افراد در داشتن یک اخلاق کاری خوب، انرژی کافی، شور و اشتیاق مناسب می‌باشد. این افراد به طور ذاتی تعهد و وفاداری بالایی نسبت به شغل در خود ایجاد می‌نمایند. منابع و شرایط شخصی به خود ارزیابی‌های مثبت مرتبط با تاب‌آوری و حس فرد از توانایی‌های خویش بر محیط کاری تاثیرگذار است. برای مقوله شرایط شغلی مقوله‌های (حمایت سرپرستان، استقلال و آزادی عمل، توسعه حرفه‌ای، تناسب شغل - فرد) به ترتیب تاثیر بالایی از حالات روانشناسی گرفته و به صورت مستقیم نقش مهمی در متغیر فرهنگ ایرانی؛ اسلامی ایفا نموده و به صورت غیر مستقیم بر وفاداری کارکنان تاثیر گذار است. طبق نتایج شرایط شغلی دارای تاثیر معنی‌داری بر متغیر وفاداری کارکنان می‌باشد. نتایج پژوهش - های اخیر نشان داده شرایط شغلی نه تنها به طور همزمان با وفاداری شغلی مرتبط می‌باشد بلکه وفاداری کارکنان را در طول زمان افزایش می‌دهد.

از بین مقوله شرایط سازمانی مقوله‌های (فرصت رشد و یادگیری، پاداش و قدردانی، هویت و استراتژی‌های سازمانی، فرصت مشارکت و تفویض اختیار) به ترتیب تاثیر بالایی از حالات روانشناسی گرفته و به صورت مستقیم نقش مهمی در متغیر فرهنگ ایرانی؛ اسلامی ایفا نموده و به صورت غیرمستقیم بر وفاداری کارکنان تاثیرگذار است. وجود جو شایسته سالاری در سازمان باعث افزایش روحیه کارکنان، ایجاد حس اعتماد و تعهد نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌گردد. جو تملق و چاپلوسی را در سازمان از بین برده، ریسک‌پذیری و جسارت را در سازمان افزایش داده و به مدیران در بهتر اداره شدن سازمان کمک خواهد نمود.

بعد حالات روان‌شناختنی شامل مقوله‌های (ویژگی‌های شخصیتی، هنجارهای اجتماعی، امنیت شغلی، تعامل سازمانی) از عوامل ایجاد کننده وفاداری در بین کارکنان است. نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی نشان می‌دهد مولفه‌های نتایج وفاداری کارکنان شامل (شور و اشتیاق؛ جذب در کار؛ خودکارآمدی؛ رضایت شغلی؛ تعهد به کار؛ توانمندسازی؛ بهره‌وری مطلوب؛ بهبود کیفیت؛ شایسته سالاری در سازمان؛ اعتماد و رضایت ارباب رجوع) به صورت مستقیم از حالات روان‌شناختی تاثیر می‌پذیرد.

ویژگی‌های شخصیتی افراد عاملی برای تعیین رفتار می‌باشد. آگاهی از شخصیت افراد به مدیریت سازمان کمک کند تا افراد واجد شرایط را در پست‌های مختلف سازمان به کار گیرد و این کار باعث خواهد شد جابه‌جایی کارکنان کاهش و رضایت شغلی آنان افزایش یابد.

امنیت شغلی تاثیر زیادی بر عملکرد شغلی (کارایی و اثربخشی) مناسب کارکنان خواهد داشت زیرا عدم وجود امنیت شغلی مانع تواناسازی کارکنان در ابعاد تخصصی، جسارت عملی، تجربه آموزی، رضایت شغلی، وجدان کاری و فرصت‌های ترفیع شده و در نتیجه انتظارات تخصصی و اجتماعی سازمان‌ها برآورده نمی‌شود.

یکی از عوامل روان‌شناختی جهت افزایش وفاداری کارکنان برقراری تعامل سازمانی مطلوب در سازمان می‌باشد این عامل می‌تواند فرد را در زمینه کاری راضی نگه داشته و پیامدهای مختلفی از جمله افزایش رفتارهای فرانقش و داوطلبانه سازمانی را داشته باشند. این پژوهش نشان داد وفاداری کارکنان نشان دهنده تجربه احساس معنی‌داری، شور و اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است. در این وضعیت با گذشت زمان فرد به شغل خود وفاداری پیدا می‌کند و افرادی با وفاداری پایین معمولاً از نظر فرسودگی شغلی، روان رنجوری و برونگرایی در سطح بالاتری هستند. درمحل کار ارضاء نیازهای بنیادی روان‌شناختی کارکنان به طور مستقیم با خشنودی شغلی، وفاداری و تعهد سازمانی مرتبط است. کارکنان وفادار ظرفیت‌های روان‌شناختی چشمگیری دارند که منابع خود را به وسیله آن خلق می‌کنند و در نهایت شادتر و انرژی و خود اثربخشی بالاتری دارند. مدیران باید توجه ویژه‌ای به حالت‌های روانی و درونی افراد داشته باشند و تلاش کنند کارکنان نوعی دلبسته و وابسته به سازمان و شغل خود شوند و این منوط به آشنا بودن مدیران و سرپرستان به علم روان-شناسی سازمانی و کار خواهد بود.

با اجرای راهکارهای ارائه شده انتظار می‌رود دستاورد برنامه تحول در نظام اداری کشور، منجر به تبدیل نگاه حاکمانه دولت به نگاه خادمانه شود و اصل همه جانبه‌گرایی و جلب

رضایت خدمت‌گذاران سازمانی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی گردد. توجه به مؤلفه‌های بررسی شده در کنار جلب رضایت مردم زمینه افزایش اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه و تکیه گاه نظام اداری است را فراهم می‌سازد. روشن است که نقش دولت در تحقق صحیح برنامه تحول و کارآمدتر نمودن نظام اداری جامعه بسیار تعیین کننده بوده به طوریکه در سایه تلاش‌ها و سیاست‌گذاری دولتمردان و با شناخت دقیق ابعاد و زوایای واقعیات نظام اداری موجود، ارزش‌ها، خواسته‌ها و اولویت‌های جامعه اسلامی و در نهایت آگاهی از تجارب سایر کشورها قادر خواهیم بود با داشتن بدنه اداری سالم به آن رشد و پیشرفتی زیبنده جمهوری اسلامی ایران دست یابیم.



## منابع فارسی

### کتاب

- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۲)، ظرفیت خطمشی‌گذاری عمومی، کلید توسعه یافتگی ملی، انتشارات صفار
- سید مهدی الوانی و دیگران (۱۳۹۱)، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی

### مقالات

- احمد عیسی‌خانی و دیگران (۱۳۹۲)، تبیین پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری با استفاده از طرح پژوهش ترکیبی پژوهشنامه مدیریت تحول، سال پنجم، شماره ۱۰، پاییز و زمستان
- امیرحسین امیرخانی، فرشته قلعه آقابابائی (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۶، شماره ۸۵
- سیدکاظم حسینی و دیگران (۱۳۹۶)، مفهوم پردازی ظرفیت خطمشی عمومی انقلاب اسلامی ایران در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، شماره ۱، بهار
- حسین حسام قاسمی و دیگران (۱۳۹۸)، تأثیر وفاداری سازمانی و جاف‌تادگی سازمانی بر عملکرد انطباقی: نقش تعدیلگر وظیفه‌شناسی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۹)، بهار
- حسن الودانی و دیگران (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل مؤثر بر سازمان حمایتگر، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال چهارم، شماره ۴ شماره پیاپی ۱۵، زمستان
- حسن رنگریز، حامد خامه‌چی (۱۳۹۹)، فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای شناختی توانمندسازی روان کارکنان، مدیریت فرهنگ سازمانی دوره ۹۱، شماره ۹، بهار
- رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۹۲)، ظرفیت اجرای خطمشی، جزوه کلاسی، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
- سکینه‌رمضانی‌قوام آبادی، محمدضیاءالدینی (۱۳۹۲)، الگوی غنی‌سازی و اشتیاق شغلی برای سنجش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۵۱، پاییز

### رساله

- محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۴)، طراحی مدلی برای ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری در ایران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس

## English References

- Garless, S. (2004), **Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?**. Journal of Business and Psychology, Vol. 18, No. 4
- Donaldson, S.I and Ko, I (2010), **Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base**, The Journal of Positive Psychology, 5(3)
- Lu-Ming Tseng and Jui-Yun Wu(2017), **How can financial organizations improve employee loyalty?** The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification. Leadership & Organization Development Journal Vol. 38 No
- Morrissey, O. and A. Verschoor (2006), **What Does Ownership Mean in Practice?** Policy Learning and the Evolution of Pro-Poor Policies in Uganda. In A. Paloni and M. Zanardi, eds. The IMF, World Bank and Policy Reform. London

## پرسشنامه بررسی روایی محتوا

| ابعاد                   | موقعه‌ها                                 | گویه‌ها                                                                                                                    | میزان تناسب گویه‌ها با موقعه‌های مورد نظر |                           |                 |          |
|-------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|-----------------|----------|
|                         |                                          |                                                                                                                            | کاملاً مرتبط                              | مرتبط اما نیاز به بازبینی | نیاز به بازبینی | غیرمرتبط |
| ایجاد وفاداری           | خود کارآمدی                              | قدولت فرد درباره توانایی‌های خود در سازمان                                                                                 |                                           |                           |                 |          |
|                         | تاب آوری                                 | خود کارآمدی<br>مقاومت در برابر آسیب‌های روانشناختی<br>برخورد صحیح و مناسب در شرایط بحرانی                                  |                                           |                           |                 |          |
|                         | عزت نفس                                  | خودارزشمندی<br>احترام و پذیرش از سوی دیگران                                                                                |                                           |                           |                 |          |
|                         | رفتار فرافکنی (رفتار شهروند سازمانی OCB) | پایبندی به ارزشهای اخلاقی<br>مشارکت‌پذیری<br>مسئله‌پنداری<br>حسن‌خلق داشتن به سرپرست<br>کمک به زیردستان                    |                                           |                           |                 |          |
| ایجاد انگیزش            | حمایت سرپرستان                           | توجه به شخصیت انسانی کارمند<br>آزادی و اختیار عمل<br>استقلال شغلی در چارچوب قانون و شرح شغل                                |                                           |                           |                 |          |
|                         | استقلال و آزادی عمل                      | مشخص بودن نحوه رشد و پیشرفت در سازمان<br>دستیابی به فرصتهای یادگیری<br>دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان                  |                                           |                           |                 |          |
|                         | توسعه حرفه‌ای                            | فرصت ارتقاء شغلی در محیط کار<br>توانایی، دانش و مهارت فرد در شغل<br>خصوصیات فرد و وظایف شغلی                               |                                           |                           |                 |          |
|                         | تناسب شغل - فرد                          | ایجاد فرصت ابتکار و نوآوری برای کارمند<br>مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی<br>فراهم شدن فرصت پیشرفت و رشد کارکنان |                                           |                           |                 |          |
| ایجاد مهارت‌های سازمانی | اعتماد سازمانی                           | ایجاد بستن آموزشی کارکنان<br>مرا با و حقوق مطلوب و مناسب<br>پاداش متنوع و به موقع از کارکنان                               |                                           |                           |                 |          |
|                         | فرصت رشد و یادگیری                       | ارائه خدمات رقابتی تعاونی‌های مختلف<br>نگاه آینده‌محور در سازمان<br>پایبندی به قوانین و پاسخگویی به مسئولان                |                                           |                           |                 |          |
|                         | پاداش و قدرتی (ارائه خدمات سازمانی)      | احساس تعلق به سازمان<br>تلاش هدفمند در محیط کار<br>سطح تحصیلات                                                             |                                           |                           |                 |          |
|                         | هویت و استراتژی‌های سازمانی              | سلامت روانی و شخصیتی فرد<br>خودارزشیابی محوری<br>نوع شخصیت                                                                 |                                           |                           |                 |          |
| مکان توانمندسازی        | وجود شخصیتی                              | میزان ریسک‌پذیری فرد<br>سازگاری با موقعیت<br>ایجاد اشتیاق و دبستگی                                                         |                                           |                           |                 |          |
|                         | هنجارهای اجتماعی                         | ایجاد چشم‌انداز مشترک بین کارکنان<br>نگرش رایج بین کارکنان<br>خلق و خوی مثبت مشترک                                         |                                           |                           |                 |          |
|                         | امنیت شغلی                               |                                                                                                                            |                                           |                           |                 |          |
|                         | تعامل سازمانی                            |                                                                                                                            |                                           |                           |                 |          |

|               |                                               |                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| نتایج شخصی    | شور و اشتیاق                                  | پراترزی بودن در محیط کار                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |
|               | جذب در کار                                    | علاقه و درگیر شدن با کار                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |
|               | سطح مهارت                                     | عجین و وابستگی به شغل<br>تمرکز بر انجام وظایف شغلی<br>انجام وظایف شغلی در زمان طولانی<br>توانایی انجام وظایف شغلی<br>تعامل و همکاری در سازمان |  |  |  |  |  |  |  |
| نتایج شغلی    | رضایت شغلی                                    | احساسی هویت کارمند از محیط کار<br>علاقه و لذت از شغل<br>دلبستگی کارمند به فعالیت کاری                                                         |  |  |  |  |  |  |  |
|               | تعهد به کار                                   | تمایل به همکاری در سازمان<br>دقت در انجام وظایف سازمانی                                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |
|               | توانمند سازی                                  | شایستگی های فردی<br>موثر در نتایج کار                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |
|               | بهره وری مطلوب                                | اندازه گیری کار و زمان سنجی صحیح<br>خدمت رسانی (تولید) درست و بی نقص                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |
|               | بهبود کیفیت                                   | ایجاد و بهبود سیستم خدمت رسانی در سازمان<br>اثر گذاری بر فعالیتهای کاری در سازمان                                                             |  |  |  |  |  |  |  |
|               | شایسته سالاری در سازمان                       | ایجاد بستر شایسته سالاری در سازمان<br>موثر بودن بر نتایج کار                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |
| نتایج سازمانی | اعتماد و رضایت<br>ارتباط و رجوع               | نحوه ارتباط و پاسخ گویی به ارتباط رجوع<br>ایجاد امنیت روانی در محیط کار<br>افزایش حس مشترک در سازمان<br>میزان اعتماد ارتباط رجوع به سازمان    |  |  |  |  |  |  |  |
|               | ویژگی کارکنان<br>جامعه ایرانی                 | حاکمیت ارزشهای دینی<br>پایبندی به ارزشهای اخلاقی<br>تأکید بر عقلانیت دینی                                                                     |  |  |  |  |  |  |  |
|               | ارزش ها و فرهنگ<br>حاکم بر<br>سازمانهای دولتی | فرهنگ کار و کار آفرینی<br>فرهنگ مشارکت جویی<br>وجدان کاری<br>تعهد به کار                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |
|               | پسندیدنی ارزشهای<br>اسلامی ایرانی             |                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |
|               |                                               |                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |