

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷، بهار و تابستان ۱۳۹۱

## مطالعه روابط میان اعتماد، تقابل و احساس تعلق سازمانی با ملاحظه اثر تعدیل گری تعهد سازمانی

صدیقه خورشید\*

استادیار دانشگاه سمنان

حمید رضا یزدانی

دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه

تهران

### چکیده

هدف این مقاله، بررسی روابط اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق سازمانی کارکنان و نیز تحلیل اثر تعدیل گری ابعاد مختلف تعهد سازمانی بر روی این روابط است. تحقیق به شیوه توصیفی از نوع همبستگی انجام شده است. بانک های دولتی شهر کرمان، جامعه آماری این مطالعه را تشکیل دادند که از میان آنها، ابتدا پنج بانک ملی، ملت، تجارت، رفاه و مسکن، و سپس چهار شعبه از این بانک ها به طور تصادفی انتخاب شدند. همه کارکنان این شعبات، که مجموعاً ۴۰۰ نفر بودند، در تحقیق مشارکت داده شدند. داده های استخراج شده از ۳۰۸ پرسشنامه، مبنای آزمون فرضیه های تحقیق و مدل مفهومی تحقیق قرار گرفت و از طریق آزمون همبستگی، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی و مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج نشان داد اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی بر روی احساس تعلق سازمانی آنها تأثیر مثبت و معناداری داشته، هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی اعتماد کارکنان به سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه، از میان ابعاد مختلف تعهد سازمانی، تعهد عاطفی کارکنان به سازمان، روابط بین اعتماد کارکنان به سازمان با احساس تعلق سازمانی آنها و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق سازمانی کارکنان را به طریقه مثبت و معناداری تعدیل می کند.

**کلید واژه‌ها:** احساس تعلق سازمانی، هنجار تقابل و دوسویگی، اعتماد، تعهد سازمانی.

---

[m41847@yahoo.com](mailto:m41847@yahoo.com)

\* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۳/۳

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۸/۲۲

## The studying of relationships among trust, reciprocity and organizational identification with considering the moderated effect of organizational commitment

**Sedigheh Khorshid**

Assistant Professor of Semnan University

**Hamid Reza Yazdani**

PhD student of Human Resources Management Tehran University

### Abstract

The purpose of this article is to investigate the relationships among employees' trust in organization, reciprocity norm in organization and employees' organizational identification. Furthermore, authors seek to analyze the moderating effect of organizational commitment components on these relationships. This research was performed using correlation-descriptive method. The statistical population consisted of Public Banks of Kerman city, among which five banks of Maskan, Refah, Tejarat, Mellat and Melli, and 40 branches were randomly selected. All 400 employees of the selected branches of banks participated in survey research, and data of 308 returned questionnaires were used to test research hypotheses and verify conceptual model. Pearson Correlation Test, Hierarchical Regression Analysis, and Structural Equation Modeling were utilized to analyze collected data. The research results show that employees' trust, and reciprocity norm in organization, has positive and significant impacts on employees' organizational identification. Research findings indicate that reciprocity norm in organization has a positive and significant impact on the employees' trust. Moreover, among organizational commitment components, affective commitment appears to have positive and significant moderating role on the relationships of employees' trust in organization, and reciprocity norm on organizational identification of employees.

**Keywords:** Organizational identification, Reciprocity norm, Trust, Organizational commitment.

### ۱- مقدمه

به طور روزافزونی سازمان ها در جستجوی اعضای هستند که نه فقط باور دارند سازمان شان یک مکان خوب برای کار کردن است و وفاداری خود را نسبت به آن نشان بدهند و نیت ترک آن را نداشته باشند، بلکه در

جستجوی اعضایی هستند که از این حد فراتر رفته و هویت سازمانی را دقیقاً در ارتباط و پیوند با هویت شخصی خود ببینند و اعتقاد داشته باشند سرنوشت شان به میزان زیادی، وسیله‌ای برای ایجاد انسجام به شمار می‌رود (Mael & Tetrick, 1992, p.815; Pratt, 1998, p.176; Reade, 2001, p.1278; Smidts et al., 2001, p.1059). تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که هویت اجتماعی، نقش مهمی برای نگرش‌ها و رفتار کارکنان در سازمان‌ها دارند، بدین علت که عضویت در یک گروه بندی سازمانی به تعریف "خود" و پاسخ سوال "من کیستم" کمک می‌کند (Ashforth & Mael, 1989, p.21). احساس همانندی و تعلق می‌تواند اعضای گروه را برای عمل کردن به خاطر منافع و علائق گروه برانگیزاند و همکاری و تشریک مساعی آنها را با تغییر خودانگاره و خودپنداره شان به سطح گروه بهبود ببخشد. هم‌چنان که هسلم و همکاران (۲۰۰۳) بر این باورند که بدون احساس تعلق سازمانی، هیچ ارتباط سازمانی عاطفی، هیچ ارتباط توجه آور، هیچ برنامه ریزی معنی‌دار و هیچ رهبری نمی‌تواند وجود داشته باشد.

تعهد سازمانی همانند احساس تعلق و همانندی با سازمان، مولفه دیگر هویت اجتماعی فرد در سازمان به شمار می‌رود (Bergami & Bagozzi, 2000, p.557). در متون رفتار سازمانی، هر دوی آنها به عنوان تعلق خاطر روان‌شناختی افراد نسبت به سازمان بررسی شده‌اند (O'Reilly & Chatman, 1986, p. 497; Wallace, 1995, p. 726; Wan-Huggins, Riordan & Griffeth., 1998, p.230). این مطالعات، تعهد سازمانی را برای بررسی رابطه کارکنان با کارفرمای شان به کار برده‌اند، اما احساس تعلق سازمانی را به عنوان یکی از اشکال مهم تعلق خاطر کارکنان به سازمان‌ها شناخته‌اند، که استنباطات مهمی برای اثربخشی سازمانی دارد (Brown, 1969, p. 355; Rotondi, 1975, p.99).

هویت سازمانی و اعتماد هر دو در تعاملات اجتماعی ایجاد و فهمیده می‌شوند. هر دوی آنها مشترکاً به عنوان دارایی یک گروه در تحلیل سطح سازمان نگریسته می‌شوند. یوسا و تولوانن (۲۰۰۶) یک پیوندی بین هویت سازمانی و اعتماد به لحاظ نظری ایجاد و اظهار نموده‌اند که خودهویتی و احساس تعلق، هر دو برای درک و فهم اعتماد ضروری هستند.

در نظام‌های مختلف، اعتماد و تقابل و دوسویگی به عنوان اشکال مهم سرمایه اجتماعی شناخته شده‌است. به لحاظ نظری و تجربی، تقابل و دوسویگی به عنوان یک سازه متمایز، اما مرتبط با اعتماد بررسی شده‌است (Brandts & Sola, 2001, p. 139; Falk & Fischbacher, 2006, p. 297; Malholra, 2004, p.62; Pillulla, Malhotra & Murnighan, 2003, p.449). تقابل و دوسویگی به عنوان یک عمل جبرانی داوطلبانه یک حرکت اعتماد‌آمیز در لحظه زمانی دیگری ملاحظه می‌گردد، اگرچه قصور در چنین بازپرداختی، نفع شخصی کوتاه مدت فرد جبران‌کننده را در پیش دارد (Gunthorsdottir, McCabe & Smith 2002, p.50).

آن، یک تعیین قدرتمند رفتار انسان بوده و واکنشی رفتاری به مهربانی‌ها و نامهربانی‌های ادراک شده است (Falk & Fischbacher, 2006, p.296) که می‌تواند به نوبت براعتماد افراد در یک رابطه تبادلی و در نتیجه بر روی احساس هویت اجتماعی/سازمانی در یک سیستم اجتماعی تأثیر به‌گذارد.

با افزایش کاربرد موضوع هویت در تحقیقات سازمانی و نقش آن در شکل‌گیری نگرش و رفتار کارکنان، تحقیقات بسیاری بر روی عوامل تأثیرگذار بر روی احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان (Lee, Wu & Lee, 2009; Tyler, Boeckmann, Smith & Yuen 1997; Riketta, 2005) همبسته‌ها (Cakinberk Derin & Demirel, 2011; Bergami & Bagozzi, 2000)، و پیامدهای آن در محیط سازمانی (Riketta & VanDik, 2005; Riketta, 2005) انجام شده است. اما هیچ تحقیقی، تأثیر اعتماد کارکنان به سازمان / یا هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان را بر روی احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان بررسی نکرده است. با توجه به اهمیت اعتماد و تقابل و دوسویگی در روابط متقابل اجتماعی، این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ برای این سؤالات است که آیا تقابل و دوسویگی بر روی اعتماد کارکنان به سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی و مشتمل بر روابط رسمی و غیر رسمی بین کارکنان و سازمان (یعنی مدیران) و همچنین بر روی احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان تأثیر می‌گذارد؟ آیا اعتماد کارکنان به سازمان بر روی احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان تأثیر می‌گذارد؟ آیا روابط تعاملی ابعاد مختلف تعهد سازمانی با اعتماد کارکنان به سازمان / یا هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ برای پاسخ به این سؤالات، این تحقیق در نظر دارد تأثیرات دو سازه اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان را بررسی کند. همچنین این مطالعه در نظر دارد اثر تعدیل‌گری ابعاد مختلف تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) بر روی روابط اعتماد کارکنان به سازمان / یا هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان را تحلیل کند. بالاخره در صورت کشف روابط، و بر طبق یافته‌های تحقیق، راه کارهایی برای ارتقای احساس هویت و تعلق سازمانی کارکنان از طریق تعهد سازمانی، اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی به مدیران صنعت بانکداری ارائه می‌شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

### ۲.۱. هویت و هویت اجتماعی

هویت بر اساسی‌ترین فهم و درک افراد دلالت دارد (Prat & Foreman, 2000, p.25; Zahear, 2003, p.87). کارریمن و آلویس سون خاطر نشان ساختند که سؤالات "من کیستم" یا

"ما کیستیم" به پاسخ‌هایی بر حسب تمایزات هویتی نیاز دارد (Karreman & Alvesson, 2001, p.63). رولی و مولدو وینو هویت را یک مجموعه مفروضات مرتبط به هم از لحاظ منطقی تعریف می‌کنند که یک فرد برای توصیف خودش هم برای خویشتن و هم برای سایر افراد به کار می‌برد (Rowley & Moldoveanu, 2003, p.207). مفروضات زیربنایی و واقعی که یک فرد برای تعریف و توصیف خودش به کار می‌برد، مشتمل بر دو بعد روان‌شناختی است: الف- مفروضاتی که شکل مطلق دارند و هویت شخصی یک فرد را شکل می‌دهند (Randel & Jaussi, 2003, p.267)؛ ب- مفروضاتی که با سایر گروه‌ها یا موجودیت‌ها ارتباط پیدا می‌کنند و هویت اجتماعی یک فرد را شکل می‌دهند (Ravishankara & Pan, 2008, p.227). یک فرد ممکن است بر حسب عضویت در گروه‌های مختلف، هویت‌های اجتماعی مختلف داشته باشد (Prat & Foreman, 2000, p.20) و نسبت به آنها احساس تعلق یا همانندی کند. بر طبق نظریه هویت اجتماعی، احساس تعلق می‌تواند بر روی یک پیوستار از هویت شخصی تا هویت اجتماعی درجه بندی گردد. هویت شخصی مشتمل بر ویژگی‌های فردی (برای مثال، توانایی‌ها و علائق فردی) و هویت اجتماعی مشتمل بر طبقه بندی‌های گروه شاخص (برای مثال، جنس، ملیت و وابستگی سازمانی) است. هویت اجتماعی بخشی از خودپنداره یا خودانگاره یک فرد است که از دانش و شناخت او از عضویتش در یک گروه یا گروه‌های اجتماعی مختلف مملو از بار معنایی ارزشی و عاطفی پدیدار شده (Tajfel, 1978, p.285) و از طریق طبقه بندی خویشتن به وجود می‌آید که افراد همدیگر را بر حسب گروه خودی و غیر خودی براساس شباهت‌های ادراک شده (ما) و تفاوت‌های ادراک شده (آنها) طبقه بندی می‌کنند (Gu & Jorvenpaa, 2003, p.110). چنین طبقه بندی‌هایی سبب شخصیت زدایی و فردیت زدایی از افراد شده و سبب می‌شوند افراد خودشان را با هویت‌های متمایز یا خودهای جمعی (خودجمعی گروه خودی یا خود جمعی گروه غیر خودی) شناسایی کنند (Hogg, Terry & White, 1995, p.20)، که متعاقباً آنها را بر می‌انگیزاند خودشان را برتر از گروه‌های غیر خودی ببینند و در نتیجه یک هویت مثبت‌تر از گروه خودشان در مقایسه با گروه‌های غیر خودی توسعه دهند و بدین طریق عزت نفس خویش را افزایش دهند (VanDICK, Wagner, Stellmacher & Christ, 2005, p.276).

۲-۲- هویت سازمانی<sup>۱</sup> و احساس تعلق و همانندی با سازمان<sup>۲</sup>

هویت سازمانی و احساس تعلق و همانندی با سازمان، مفاهیم مرتبط اما متمایز از هم هستند (Ravishankar & Pan, 2008, P.222). هویت سازمانی، یک سازه بین ذهنی است و نمی تواند موجودیت داشته باشد مگر این که افراد بر روی وجود آن اتفاق نظر داشته باشند، هر چند که آن نمایانگر تعبیر و تفسیر اعضای سازمان است (Ashforth & Meal, 1996, p.20). نظریه هویت سازمانی، هویت سازمانی را با آن مجموعه از ویژگی های سازمان مرتبط می داند که اعضای سازمان، آنها را ویژگی های محوری، پایدار و متمایز ادراک می کنند و به آنها کمک می کند سازمان و حس تعلق خود را نسبت به آن تعریف و تبیین نمایند (Gioia & Thomas, 1996, p.380). پرات و فورین نشان داده اند یک سازمان می تواند بیش از یک هویت سازمانی داشته باشد؛ وقتی مفهوم سازی های متفاوتی درباره چیزهای محوری، متمایز و پایدار یک سازمان انجام می شود (Prat & Foreman, 2000, p.25).

وقتی افراد خود را به عنوان عضوی از یک گروه یا طبقه اجتماعی طبقه بندی می کنند، نوعی حس تعلق به وجود می آید (Ashforth & Mael, 1989, p.24; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, p.240). این حس تعلق نیز ممکن است به وسیله خود فرآیندهای پویا مانند تمایل به ارتقای خود یا خوداثباتی و خودسازگاری برانگیخته شود (Datton, Dukerich & Harquail, 1994, p.242). احساس تعلق یا همانندینی به تصور فرد از خود بر حسب ویژگی های مشخص یک طبقه اجتماعی خودشمولی (Bagozzi & Yi, 1988, p.76)، ادراک یکی بودن با مجموعه ها و دسته های انسانی، یا تعلق داشتن به برخی دسته های انسانی (Ashforth & Mael, 1989, p.23) و تبیین ضمنی احساس عضویت در گروه (Tajfel & Turner, 1979, p.35) اشاره دارد. احساس تعلق فرآیندی است که به موجب آن، افراد خود را با شخص دیگری یا گروهی از افراد همسان و همانند می بینند. و مانند یک منبع تأثیرگذار بر روی انگیزش افراد برای اقدام و فعالیت مشترک عمل می کند. حس یکی بودن با یک جمع و دسته انسانی سبب می شود که اهداف و منافع شخصی افراد تابع اهداف و منافع جمع و دسته گردد، که در نتیجه احتمال اقدام جمعی و مشترک براساس فهم و درک مشترک را افزایش می دهد (Kramer & Brewer, 1984, p.40; Kramer, Brewer & Hanna, 1996, p.367). هم چنان که احساس تعلق اجتماعی بر احساس یکی بودن با یک طبقه اجتماعی دلالت دارد، احساس تعلق سازمانی به احساس یکی بودن یا همانندی اعضا با سازمان اشاره می کند که از ویژگی های محوری، پایدار و متمایز آن

<sup>1</sup> Organizational Identity

<sup>2</sup> Organizational Identification

متأثر می‌شود (Ravishankar & Pan, 2008, p.222). به همین ترتیب، آشفورث و مایل (۱۹۸۹)، احساس تعلق سازمانی را ادراک یکی بودن یا تعلق داشتن به سازمان تعریف می‌کنند، و دات تون (۱۹۹۴)، احساس تعلق را پیوند شناختی بین تعریف یک سازمان و تعریفی که یک شخص برای خودش به کار می‌برد، ملاحظه می‌داند. این خودآگاهی یا خودمعرفتی نسبت به تعلق به یک سازمان، طریقه‌ای است که یک فرد به یک هویت اجتماعی نائل می‌شود (Tajfel, 1978, p.142).

نظریه هویت اجتماعی به دو نوع انگیزه برای احساس تعلق و همانندسازی اشاره می‌کند: الف- نیاز افراد به طبقه‌بندی خویشتن (Hogg, 2001, p.187; Turner, 1987, p.127)؛ این نیاز بر روی شیوه تأثیرگذاری شناخت‌ها و تعاملات اجتماعی در شکل‌گیری و استفاده از طبقات اجتماعی تمرکز دارد و به تعریف جایگاه فرد در جامعه کمک می‌کند (Tajfel, 1981, p.87). ب- نیاز افراد به ارتقای خویشتن، که ضرورت دارد بر روی پاداش دادن به عضویت‌های گروهی برای تامین حس خودارزشمندی آنها پاداش داده شود. بنابراین یک وجه مهم احساس تعلق و همانندسازی افراد، شناختی است و به برجستگی عضویت سازمانی برای افراد بستگی دارد (Datton, Dukerich & Harquail, 1994, p.241). در نظریه هویت اجتماعی بر ماهیت عاطفی، علاوه بر ماهیت شناختی احساس تعلق تاکید شده است. تاج فل (۱۹۷۸) احساس تعلق یا همانندسازی را دارنده مولفه-های عاطفی و شناختی تعریف و استدلال می‌کند هویت اجتماعی مبین دانش و شناخت فرد از تعلق داشتن به گروه‌های اجتماعی مشخص، علاوه بر استنباط معانی ارزشمند و عاطفی حاصل از آن عضویت است. مولفه شناختی همانندسازی یا احساس تعلق، گستره تعلق فرد به یک سازمان، و ادراک و تصور او از عضویتش در سازمان را منعکس می‌سازد، و مولفه عاطفی، عواطف و تجارب فرد را به علت عضویت سازمانی- احساس غرور و مباحثات به عضویت در سازمان یا احساس تصدیق و تأیید شدن در آن- و در نتیجه ایجاد یک هویت اجتماعی مثبت برای فرد انتقال می‌دهد.

## ۲-۳- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک حالت روان‌شناسی است که فرد را به سازمان متعهد می‌سازد (Allen & Meyer, 1990, p. 850). مفهوم تعهد در طی سه دوره توسعه یافته است که هر کدام بر روی روند تعهد سازمانی تأثیر زیادی داشته‌اند. اولین دوره، تعهد را به عنوان کمربندهای فرعی<sup>۱</sup> مفهوم سازی نموده است. بکر (۱۹۶۰) تعهد را بر اساس نظریه کمربند فرعی مفهوم سازی می‌کند. بر طبق این نظریه، کارکنان به سازمان

<sup>۱</sup> Side-Bets

متعهد می شوند؛ بدین علت که آنها سرمایه گذاری های پنهانی مطلق یا نسبی در سازمان انجام داده اند، که با ترک سازمان از بین خواهد رفت. دومین دوره، تعهد به عنوان یک تعلق خاطر و دلبستگی عاطفی تعریف شده است. مودی و همکاران، تعهد را قوت نسبی احساس تعلق و همانندی فرد با سازمان و درگیری فرد در سازمان تعریف نموده اند (Mowday, Steers & Porter, 1979, p.226). در این دوره، تعهد به وسیله سه عامل توصیف می شود: الف- یک باور قوی به پذیرش اهداف و ارزش های سازمان؛ ب- یک تمایل به انجام کوشش قابل ملاحظه به نفع سازمان؛ ج- یک میل قوی به حفظ عضویت در سازمان (Mowday, Steers & Porter, 1979, p.226). سومین دوره، به تعهد به عنوان یک سازه چند بعدی نگریسته است. اوریلی و چاتمن (۱۹۸۶)، تعهد را تعلق خاطر و دلبستگی روانی احساس شده توسط فرد برای سازمان تعریف می کنند. آنها استدلال نمودند تعلق خاطر و دلبستگی روانی فرد ممکن است به وسیله سه عامل مستقل پیش بینی شود: الف- پذیرش و اطاعت یا درگیری ابزاری برای پاداش های خاص و خارجی؛ ب- شناسایی یا درگیری بر اساس میل به عضویت و وابستگی؛ ج- درونی سازی یا درگیری پیش بینی شده بر اساس همگرایی بین ارزش های فرد و سازمان. همچنین در این دوره، می یو و آلن (۱۹۹۱) یک مدل سه بعدی برای تعهد سازمانی ارائه داده اند که شهرت بسیاری در میان محققان کسب کرده است. بر طبق این مدل، تعهد سازمانی از سه مولفه تشکیل شده است: تعهد عاطفی، که به تعلق خاطر و دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان، احساس تعلق کارکنان با سازمان و درگیری در سازمان اشاره می کند. تعهد مستمر، که به تعهد مبتنی بر هزینه هایی اشاره می کند که کارکنان را به ترک سازمان پیوند می دهند. بالاخره تعهد هنجاری به احساسات التزام و تعهد کارکنان به ماندن با سازمان اشاره می کند. در حالی که هر کدام از مولفه های تعهد سازمانی منعکس کننده یک حالت روان شناختی است که استنباطاتی برای حفظ / یا قطع عضویت کارکنان در سازمان ایجاد می کند، ماهیت عاطفی این حالت ها متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می مانند بدین علت که می خواهند یا تمایل دارند در سازمان بمانند. کارکنان با تعهد مستمر قوی در سازمان می مانند بدین علت که نیاز دارند بمانند و کارکنان در تعهد هنجاری قوی با سازمان می مانند بدین علت که احساس می کنند باید چنین کاری را انجام دهند.

#### ۲-۴- اعتماد کارکنان به سازمان

از اعتماد تعاریف بسیاری در متون شده است. اما تعریف انجام شده از اعتماد توسط روسیو و همکاران (۱۹۹۸) از کاربست بیشتری در متون اعتماد و سایر حوزه های رفتار سازمانی برخوردار است. آنها اعتماد را یک حالت روان شناختی تعریف می کنند که مشتمل بر نیت به پذیرش آسیب پذیری مبتنی بر انتظارات مثبت درباره رفتار شریک دیگری است (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998, p.393). به گونه دیگر، در یک رابطه



تبادلی، یک شریک رابطه به نفع طرف دیگر به بهترین شیوه و با ملاحظه بیشترین منفعت نسبت به اهداف مشترک عمل خواهد کرد، که متعاقباً منافع متقابل هر دو طرف تحقق می‌یابد (Anderson & Narus, 1984, p.70). اعتماد یک عنصر ضروری در روابط انسانی مولد است. آن یک پدیده بین شخصی و جمعی است (Shamir & Lapidot, 2003, p.464) و همبستگی و همدلی ایجاد می‌کند و به افراد احساس امنیت می‌بخشد (Mishra & Morrissey, 1990, p.444).

اعتماد در درون سازمان در سه سطح بروز می‌کند: در سطح فردی، سطح گروهی و سطح سیستم. اعتماد در سطح فردی بر تعاملات بین شخصی مبتنی است (Atkinson & Butcher, 2003, p.290). اعتماد در سطح گروهی، یک پدیده جمعی است که گروه‌ها، ارزش‌ها و هویت‌های جمعی به نمایش می‌گذارند (Shamir & Lapidot, 2003, p.470). اعتماد در سطح سیستم، نهادی است و مبتنی بر نقش‌ها، سیستم‌ها یا شهرت است که از طریق آن استنباطاتی درباره قابلیت اعتماد یک فرد انجام می‌شود (Atkinson & Butcher, 2003, p.291).

اعتماد به سازمان به ارزیابی کلی و جهانی از قابلیت اعتماد و اطمینان یک سازمان اشاره می‌کند؛ هم‌چنان که توسط یک کارمند درک می‌شود. کارکنان به طور مستمر محیط سازمانی را مشاهده می‌کنند وقتی در می‌یابند که آیا به سازمان خود اعتماد کنند یا اعتماد نکنند. فرآیندهای سازمانی، دیدگاه‌های سازمان را به کارکنان، و نیز نقش‌های شان را به آنها ابلاغ می‌کند و کارکنان به روابط ابلاغ شده توسط سازمان با اعتماد واکنش نشان می‌دهند (Tan & Tan, 2000, p.242). به قول برخی محققان، مدیران یک نقش محوری در تعیین سطح کلی اعتماد در درون سازمان‌ها ایفا می‌کنند، برای مثال، مدیران، سیستم‌های کنترل و پاداش طراحی می‌کنند که جلوه‌های بارز سطوح بالای اعتماد یا عدم اعتماد در درون سازمان‌ها را متأثر می‌سازند. باورها و اقدامات مدیران نیز به طور مستقیم یا غیرمستقیم باعث اعتماد در سازمان‌ها می‌شوند (Creed & Miles, 1996, p.24). کارکنانی که به سازمان اعتماد می‌کنند از کارکردن در سازمان لذت می‌برند. از این رو، تعمیم و توسعه اعتماد ارزشمند است؛ وقتی که "شعاع اعتماد" افراد بیشتری را پوشش می‌دهد و طیف بیشتری از تعاملات را شامل می‌شود (Putnam, 2000, p.80). هم‌چنین تحقیقات پیشین نشان داده‌اند سازمان‌ها با سطح بالای اعتماد در میان اعضای شان نسبت به روابط گروهی خشنودتر و راضی‌تر هستند و به لحاظ اجتماعی، از یکپارچگی و همبستگی بیشتری برخوردارند (Blau, 1964, p. 80)، که متعاقباً به انجام چیزهایی فراتر از انتظارات منجر می‌گردد.

محققان پیشین ادعا نمودند که مبنا و اساس هر اعتمادی، ابراز وجود خود فرد به عنوان یک هویت اجتماعی است که از طریق تعامل و مرادده او با دیگران ساخته می‌شود (Humer, 2004, p.56). قابلیت اعتماد و

اطمینان به مقامات سازمانی به درجه صداقت و انسجام روحی آنها بستگی دارد که به عنوان نماینده واقعی هویت سازمانی و ارزش های مرتبط در اعمال و اقدامات شان به نمایش می گذارند (Shamir & Lapidot, 2003, p.487). همچنین، دی کریمر و همکاران (۲۰۰۶) دریافتند اعتماد عاطفه بنیان و اعتماد شناخت بنیان، تأثیرات مثبتی بر روی احساس تعلق دارند. در حقیقت، تحقیقات پیشین نشان دادند اعتماد و احساس تعلق به طریقه مثبت به هم مرتبط هستند (Kramer, 1993, p.260; Cremer & Van Knippenberg, 2005, p.860; Connaughton & Daly, 2004, p.94; Lee, 2004, p.634; Cook & Wall, 1980, p. 48; Tuzun & Caglar, 2009, p.288).

## ۲-۵- تقابل و دوسویگی در سازمان

مسئلهٔ هنجار تقابل و دوسویگی بیان می دارد که فرآیندهای حاکم بر تعاملات اجتماعی در میان افراد و الگوی تبادل از طریق وابستگی متقابل به وجود آمده در بین افراد به وسیله تقسیم کار تحقق می یابد (Gouldner, 1960, p.163). بلاو (۱۹۶۴) معتقد است تقابل و دوسویگی بر "اعمال و اقداماتی" دلالت می کند که به پاداش دهی و واکنش ها از سوی دیگران وابسته است و با نبودن واکنش های مورد انتظار متوقف می شود. به قول گلدنر (۱۹۶۰)، اصول اساسی تقابل و دوسویگی در تعهدات و التزام های درونی ایجاد شده به وسیله تقابل یا التفات ها در میان افراد قرار دارد. گلدنر (۱۹۶۰) نشان داد هنجار تقابل و دوسویگی به وسیله بررسی عناصر مختلف یا مولفه های مختلف فرآیند به خوبی فهمیده می شود، که شامل هم ارزی و برابری (گستره ای که تا آن گستره مقدار برگشتی و جبرانی تقریباً هم ارز و معادل با مقدار دریافتی باشد) و نزدیکی و قرابت (زمان بین دریافت یک چیز و پس دادن آن) و منافع (انگیزه شریک در انجام مبادله: منفعت شخصی، منفعت متقابل، و منفعت دیگری) است.

برطبق نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964, p.75)، تقابل و دوسویگی یک مشخصه مهم روابط اجتماعی است. افرادی که درک می کنند ارزشمند و مورد احترام هستند، آن را با اعتماد و درگیری عاطفی در رابطه تبدلی جبران می کنند. وقتی سازمان به کارکنان خود اهمیت و بها می دهد، به آنها توجه می کند، و به وسیله عمل کردن به قراردادهای یا تأمین تبادلات قرارداد از آنها حمایت می کند، کارکنان نیز آن را با احساسات عاطفی قوی تر نسبت به سازمان جبران می کنند. از سوی دیگر، وقتی کارکنان درک می کنند که کارفرمای آنها به تأمین نیازهای شان علاقه کمی نشان می دهد، آنها آن را با اعتماد و وفاداری کمتر و مخالفت با سازمان به نمایش می گذارند. بر طبق این نظریه، کارکنان رفتار منصفانه و عادلانه سازمان را با احساسات تعهد عاطفی جبران می کنند. همچنین بلاو (۱۹۶۴) طرح می کند که هنجار تقابل و دوسویگی، اعتماد را به وجود می -

آورد، که به نوبت برای روابط تبادل اجتماعی مهم است. تحقیق گذشته نشان داده است که هنجار تقابل و دوسویگی بر روی اعتماد اثرات قوی مثبت دارد.

## ۲-۶- چارچوب نظری و فرضیه های تحقیق

در این بخش با بهره مندی از ادبیات تحقیق، چارچوب نظری تحقیق (شکل ۱) ترسیم می‌گردد. در این مدل، ابتدا روابط بین اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق سازمانی کارکنان فرض می‌گردد. سپس اثر تعدیل‌گری ابعاد مختلف تعهد سازمانی بر روی روابط بین اعتماد کارکنان و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق سازمانی آنها مطالعه می‌شود. با ملاحظه چارچوب نظری تحقیق، فرضیه های تحقیق به شرح ذیل تدوین می‌گردد:

فرضیه ۱- هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی اعتماد کارکنان به سازمان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

فرضیه ۲- اعتماد کارکنان به سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

فرضیه ۳- هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

فرضیه ۴- تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان به سازمان، تأثیر اعتماد کارکنان به سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۵- تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان به سازمان، تأثیر هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها را تعدیل می‌کند.

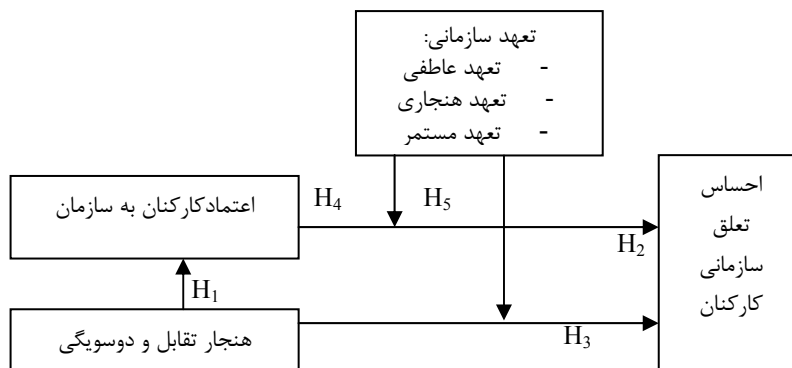
## ۳- روش شناسی تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و نیز بر حسب شیوه جمع آوری اطلاعات از نوع تحقیق توصیفی - همبستگی است (Sarmad, Bazagan & Hejazii, 1993, p.82, p. 90). با استفاده از روش تحقیق توصیفی، سازه های تحقیق در نمونه مورد مطالعه، بررسی می‌شوند. با توجه به هدف، روابط بین اعتماد کارکنان به سازمان و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان به عنوان متغیرهای پیش بین با احساس تعلق سازمانی کارکنان به عنوان متغیر ملاک، و اثر تعدیل‌گری تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان به سازمان بر روی روابط فرض شده اعتماد کارکنان به سازمان، هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق

سازمانی کارکنان به وسیله روش تحقیق همبستگی دو متغیره، تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی و مدل سازی معادلات ساختاری آزمون می شوند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش سازه تعهد سازمانی از مقیاس های توسعه یافته توسط می یو و آلن (۱۹۹۷)، می یو و همکاران (۱۹۹۳)، ماتیوز و شیپ هیرد (۲۰۰۲)، مودی و همکاران (۱۹۷۹) و پوول و می یو (۲۰۰۴) استفاده شد.

پرسشنامه تعهد سازمانی از ۲۳ سؤال تشکیل شده است که ۵ سؤال، تعهد هنجاری، ۹ سؤال، تعهد عاطفی و ۹ سؤال، تعهد مستمر کارکنان به سازمان را می سنجد.

همچنین با استفاده از متون تحقیق، ۱۵ سؤال برای سنجش سازه اعتماد کارکنان به سازمان، ۹ سؤال برای سنجش سازه احساس تعلق سازمانی کارکنان و ۱۰ سؤال برای سنجش سازه هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان طراحی شد. در کل، سؤالات پرسشنامه تحقیق بر مبنای مقیاس پنج امتیازی لیکرت از بسیار موافقم (۵) تا بسیار مخالفم (۱) درجه بندی شده است. برای آزمون فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق از برنامه مدل سازی معادلات ساختاری لیزرل ۸/۵ استفاده می شود. قبل از آزمون فرضیه ها و ارزیابی برازش کلی مدل، مدل های سنجش ارزیابی و از طریق تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی پالایش می شوند. مدل های سنجش، روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای نهان را نشان می دهند. از رویه های آماری برای تعیین اعتبار شاخص های اندازه گیری، از جمله ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان، روایی همگرایی، و روایی واگرایی (یا تفکیکی) استفاده می شود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های متعددی از جمله آماره  $\chi^2$ ،  $\chi^2/d.f$ ، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، جذر برآورد واریانس خطای معیار (RMSEA) برای ارزیابی تناسب برازش مدل، و شاخص‌های تعدیلی برای اصلاح مدل استفاده می‌شود. مقدار  $\chi^2/d.f$  کمتر از ۳ و مقادیر CFI و NNFI بیشتر از ۰/۹۰ و مقدار RMSEA کم‌تر از ۰/۰۸ یا برابر با آن نمایانگر برازش خوب مدل است. با استفاده از ضرایب مسیر برآورده شده به وسیله مدل‌سازی معادلات ساختاری، پذیرش یا رد سه فرضیه ۱، ۲ و ۳ بررسی و از طریق تکنیک تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی، دو فرضیه ۴ و ۵ آزمون می‌شوند. قلمرو مکانی این تحقیق را بانک‌های دولتی (بانک ملی، بانک ملت، بانک رفاه و بانک تجارت، بانک مسکن، بانک سپه، بانک صادرات) شهر کرمان تشکیل می‌دهند. با استفاده از شیوه نمونه برداری تصادفی چند مرحله‌ای، از میان بانک‌های دولتی، ابتدا پنج بانک ملی، ملت، رفاه، تجارت و مسکن انتخاب شدند. سپس از بین شعبات بانک‌های منتخب، در مجموع ۴۰ شعبه به شیوه تصادفی ساده و روش قرعه‌کشی انتخاب شدند. پرسشنامه تحقیق در اختیار همه کارکنان شعبات منتخب که مجموعاً ۴۰۰ نفر بودند، قرار گرفت. لازم به ذکر است که شعبات بانک بر حسب میزان فعالیت از لحاظ تعداد پرسنل متفاوت بودند. در مجموع ۳۲۰ نفر از مشارکت‌کنندگان در تحقیق، پرسشنامه‌های خود را تحویل دادند. پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از جهت مخدوش نبودن (دو جوابی بودن، عدم پاسخ، یا بی‌دقتی و بی‌حوصلگی در پاسخ دادن) بررسی شدند، که در نتیجه ۱۲ پرسشنامه از تحلیل نهایی کنار گذاشته شدند. بنابراین ۳۰۸ پرسشنامه مبنای اساس تحلیل‌های آماری تحقیق قرار گرفت.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱- روایی و اعتبار سازه‌های تحقیق

از تحلیل عامل اکتشافی مولفه‌های اصلی با چرخش واریماکس برای سنجش روایی سازه استفاده شد. نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی بر روی سازه‌های تحقیق نشان داد از ۱۵ سؤال مقیاس سنجش اعتماد، فقط ۸ سؤال با بارهای عاملی بین ۰/۷۶ تا ۰/۸۳، از نه سؤال مقیاس سنجش احساس تعلق سازمانی، فقط چهار سؤال با بارهای عاملی بین ۰/۷۳ تا ۰/۸۵، از ۱۰ سؤال مقیاس سنجش هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان، فقط سه سؤال با بارهای عاملی بین ۰/۸۰ تا ۰/۸۱ و از ۲۳ سؤال مقیاس تعهد سازمانی، چهار سؤال برای سنجش تعهد هنجاری، پنج سؤال برای سنجش تعهد عاطفی و دو سؤال برای سنجش تعهد مستمر با بارهای عاملی بین ۰/۶۸ تا ۰/۹۱ باقی ماندند و سؤالات با بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ حذف شدند.

بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی بر روی مقیاس تعهد سازمانی و حذف برخی سؤالات، ساختار عاملی تعهد سازمانی با سه مدل متمایز؛ یک مدل عاملی (همه سؤالات تعهد سازمانی بر روی یک عامل بار شدند)، یک مدل دو عاملی (سؤالات تعهد هنجاری و عاطفی بر روی یک عامل و تعهد مستمر بر روی عامل دیگری)، و یک مدل سه عاملی (تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر) از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی و مقایسه شدند. هم چنان که نتایج در جدول (۱) نشان می دهد، در میان سه مدل رقیب، مدل سه عاملی در مقایسه با مدل یک عاملی و دو عاملی از برآزش بهتری برخوردار است. این نتیجه نشان می دهد تعهد سازمانی دارای سه مولفه تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر است و از مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و می (Meyer & Allen, 1991) حمایت می کند. ساختار تک بعدی بودن سازه های اعتماد کارکنان به سازمان، هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان و احساس تعلق سازمانی کارکنان با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شدند. هم چنان که نتایج نشان می دهند (جدول ۲)، ساختار تک عاملی سازه های اعتماد کارکنان به سازمان، هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان و احساس تعلق سازمانی کارکنان تأیید شده است.

جدول (۱): مقایسه شاخص های برازندگی کلی برای مدل های رقیب: تعهد سازمانی

مدل	$X^2$	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	NNFI	CFI	IFI	NFI	PNEI	RFI	AGFI	$\Delta X^2$
یک عاملی	۳۶۲/۵	۴۴	۸/۲۳	۰/۱۵	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۶۶	۰/۷۹	۰/۷۳	-
دو عاملی	۳۳۱/۳۰	۴۳	۷/۷	۰/۱۵	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۶۷	۰/۸۱	۰/۷۵	۳۱/۲
سه عاملی	۱۱۱/۶۵	۴۱	۲/۷۲	۰/۰۷۵	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۷۰	۰/۹۲	۰/۹۰	۲۱۹/۷

جدول (۲): شاخص های برازندگی کلی آزمون ساختار سازه های اعتماد، هنجار تقابل و احساس تعلق سازمانی کارکنان

سازه	$X^2$	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	NNFI	CFI	IFI	NFI	PNEI	RFI	AGFI
اعتماد	۱۶/۹۳	۹	۱/۸۸	۰/۰۵۴	۰/۹۹	۱	۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۳۲	۰/۹۸
هنجار تقابل	۹/۰۲	۴	۲/۲۵	۰/۰۴۸	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۲۸	۰/۹۶	۰/۹۶
احساس تعلق سازمانی	۱/۱۷۳	۱	۱/۷۲	۰/۰۵	۰/۹۹	۱	۱	۱	۰/۱۷	۰/۹۸	۰/۹۷

اعتبار و سازگاری درونی سازه های تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شدند. هم چنان که نتایج نشان می دهند (جدول ۳)، مقدار آلفای کرونباخ برای سازه های تحقیق در طیف  $\alpha = 0.72$  تا  $\alpha = 0.92$  قرار دارد. به قول نان نالی (۱۹۷۸)، یک مقیاس باید یک آلفای کرونباخ  $0.70$  یا بیشتر از  $0.70$  داشته باشد که به عنوان یک مقیاس معتبر ارزیابی شود. در مجموع، همه مقیاس ها از یک اعتبار خوبی برخوردار هستند. روایی همگرایی سازه های تحقیق بررسی می کند که آیا اقلام مختلفی که یک سازه خاص را می سنجد، به میزان زیادی به هم وابسته هستند. در مدل سازی معادلات ساختاری، روایی همگرایی از طریق بارهای عاملی و مقادیر

تی-تست‌های متناظرشان ارزیابی می‌شود (Kline, 1998, p.127). نتایج تحلیل عامل تأییدی بر روی سازه‌های تحقیق، نشان داد همه بارهای عاملی برای متغیرهای مشاهده شده‌ای که یک سازه را می‌سنجند، در سطح معنی داری آماری  $p < 0.01$  در طیف 0/42 تا 0/96 قرار گرفته‌اند. این یافته نشان می‌دهد همه اقلام به طریقه موثری عامل متناظر خود را می‌سنجند، که معرف روایی همگرایی آنهاست. روایی واگرایی (تفکیکی) به وسیله بررسی همبستگی در میان سازه‌ها ارزیابی می‌شود. هم‌چنان که در جدول (۳) نشان داده شده است، همبستگی‌های برآورد شده بین سازه‌های تحقیق بالا نیست و مقدار همبستگی هیچ کدام از زوج سازه‌ها با ملاحظه فاصله اطمینان 0/95 درصد به مقدار یک نرسیده‌اند، که از روایی واگرایی (تفکیکی) مقیاس‌های مورد استفاده برای سنجش سازه‌های تحقیق حمایت می‌کند. میانگین و انحراف معیار سازه‌های تحقیق و همبستگی بین سازه‌های تحقیق در جدول (۳) نشان داده شده است.

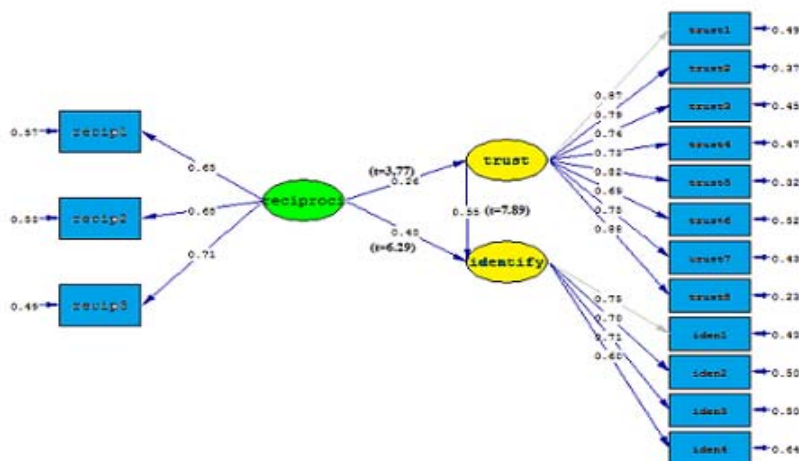
#### ۴-۲- مدل استاندارد تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم

مدل سنجش کلی برآورد شده با استفاده از ۱۵ متغیر مشاهده شده باقی مانده از تحلیل عامل اکتشافی اعتماد، هنجار تقابل و دوسویگی، احساس تعلق سازمانی کارکنان از طریق تحلیل عامل تأییدی برآورد شده است. بعد از انجام اصلاحات جزئی، نتایج ارزیابی مدل سنجش و اندازه‌گیری کلی (شکل ۲) نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها  $X^2/df = 18$ ،  $CFI = 0.96$ ،  $RFI = 0.96$ ،  $NNFI = 0.96$ ،  $NFI = 0.96$ ،  $RMSEA = 0.04$  معرف برازندگی خوب مدل برای داده‌هاست. از آنجا که مقادیر  $t$  بزرگ‌تر از مقدار 1/96 در سطح  $\alpha = 0.05$  است، پس همه پارامترهای مدل معنادار هستند.

#### جدول (۳): میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ و ضریب همبستگی بین سازه‌های تحقیق

سازه تحقیق	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	اعتماد	هنجار تقابل	احساس تعلق سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر
اعتماد کارکنان به سازمان	۳/۳۱	0/۸۸	0/۹۲	-	0/۱۶**	0/۵۰**	0/۴۵**	0/۳۲**	0/۱۱*
هنجار تقابل و دوسویگی	۴/۱۳	0/۵۶	0/۷۲	-	-	0/۴۲**	0/۳۳**	0/۲۴**	0/۰۵
احساس تعلق سازمانی	۴/۰۷	0/۷۰	0/۸۰	-	-	-	0/۵۸**	0/۴۳**	0/۲۰**
تعهد عاطفی	۳/۷۰	0/۷۰	0/۸۲	-	-	-	-	0/۴۴**	0/۲۳**
تعهد هنجاری	۳/۶۷	0/۸۱	0/۷۶	-	-	-	-	-	0/۲۸**
تعهد مستمر	۲/۷۵	۱/۰۹	0/۷۰	-	-	-	-	-	-

\*\* همبستگی در سطح  $\alpha = 0.01$  معنی دار است. \* همبستگی در سطح  $\alpha = 0.05$  معنی دار است.



$$X^2=152/74, df=70, X^2/df=1/82, RMSEA=0/062, NFI=0/97, NNFI=0/98, RFI=0/96, CFI=0/99, IFI=0/99$$

شکل ۲- مدل تخمین استاندارد

#### ۴-۳- آزمون اثر تعدیل گری تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان به سازمان

برای سنجش اثر تعدیل گری تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان بر روی روابط بین اعتماد و هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان با احساس تعلق سازمانی کارکنان از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شده است. این تحلیل در سه مرحله انجام می شود: در مرحله اول، اعتماد کارکنان به سازمان یا هنجار تقابل و دوسویگی به عنوان متغیرهای پیش بین و احساس تعلق سازمانی کارکنان به عنوان متغیر وابسته به مدل رگرسیونی وارد می شود. در مرحله دوم، تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان علاوه بر اعتماد کارکنان به سازمان یا هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان به عنوان متغیرهای پیش بین به مدل رگرسیون وارد می شود. در مرحله سوم، عبارات تعاملی (تعهد عاطفی \* اعتماد کارکنان به سازمان، تعهد هنجاری \* اعتماد کارکنان به سازمان، تعهد مستمر \* اعتماد کارکنان به سازمان) یا عبارات تعاملی (تعهد عاطفی \* هنجار تقابل و دوسویگی \* تعهد هنجاری \* هنجار تقابل و دوسویگی \* تعهد مستمر \* هنجار تقابل و دوسویگی) علاوه بر اعتماد کارکنان به سازمان یا هنجار تقابل و دوسویگی به اتفاق تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان به سازمان به مدل رگرسیونی وارد می شوند. به علت این که مدل های رگرسیونی دربرگیرنده عبارات اثر اصلی علاوه بر عبارات تعاملی هستند، امکان پدیدار شدن همبستگی متقابل بالا در میان پیش بین های گوناگون وجود دارد. ما همخطی های چندگانه را بررسی نمودیم. تشخیص های همخطی چندگانه نشان داد همه مقادیر VIF کمتر از ۱۰ بودند. این یافته نشان می دهد همخطی چندگانه مشکلی برای انجام تحلیل رگرسیون فراهم نمی کند



(Neter, Wasserman & Kutner, 1985, p.212; Ryan, 1997, p. 89). در ادامه، در چهار بخش، اثرات اصلی اعتماد، هنجار تقابل و دو سویگی و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان به سازمان و اثرات تعدیلی تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر را بررسی می‌کنیم.

الف- اثرات اصلی اعتماد کارکنان به سازمان، تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها. هم‌چنان که نتایج نشان می‌دهند (جدول ۴) اعتماد کارکنان به سازمان در مرحله اول ( $\beta=0/50$ ،  $t=10/11$ ،  $P<0/01$ ) بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، که در نتیجه واریانس و تغییر پذیری احساس تعلق سازمانی کارکنان را به میزان  $0/25$  ( $p<0/01$ )،  $\Delta R^2=0/25$ ) تبیین می‌کند. در مرحله دوم، سه متغیر تعهد سازمانی افزوده شده به مدل، واریانس تبیین شده را افزایش می‌دهد ( $0/01$ ،  $p<0/25$ )  $\Delta R^2$  که این سه متغیر نیز احساس تعلق سازمانی کارکنان را متأثر می‌سازند. اثرات اصلی اعتماد کارکنان به سازمان ( $\beta=0/27$ ،  $t=5/59$ ،  $P<0/01$ ) و تعهد عاطفی ( $\beta=0/38$ ،  $t=7/27$ ،  $P<0/01$ ) و تعهد هنجاری ( $\beta=0/18$ ،  $t=3/66$ ،  $P<0/01$ ) مثبت و معنی‌دار می‌باشند؛ در حالی که اثر تعهد مستمر مثبت اما فاقد معنی‌داری است. هم‌چنین نتایج تحلیل رگرسیون در مرحله سوم نشان داد که تعهد عاطفی ( $\beta=0/21$ ،  $t=3/09$ ،  $P<0/01$ ) و هنجاری ( $\beta=0/18$ ،  $t=3/68$ ،  $P<0/01$ ) بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد، اما اعتماد ( $\beta=-0/08$ ،  $t=-0/37$ ،  $P>0/05$ ) و تعهد مستمر ( $\beta=-0/45$ ،  $t=-0/98$ ،  $P>0/05$ ) تأثیر منفی اما فاقد معنی‌داری بر روی احساس تعلق کارکنان به سازمان می‌گذارد.

ب- اثرات تعاملی اعتماد کارکنان به سازمان و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها. با توجه به مشکل بودن کشف اثرات تعدیل‌گری، ما از تدبیر پدهازور (۱۹۹۷) تبعیت و تعاملات را تفسیر و تعبیر می‌کنیم؛ وقتی که آنها به سطح معنی‌داری  $0/01$  می‌رسند. نتایج تحلیل رگرسیونی مرحله سوم (جدول ۴)، یک اثر تعاملی معنی‌دار و مثبت بین اعتماد کارکنان به سازمان و تعهد عاطفی کارکنان به سازمان ( $\beta=0/39$ ،  $t=5/83$ ،  $P<0/01$ ،  $\Delta R^2=0/38$ ،  $\Delta F=189/15$ ) بر روی احساس تعلق کارکنان به سازمان دارد. در مجموع، نتایج مرحله سوم، حمایت قوی تعدیل‌گری برای رابطه بین اعتماد کارکنان به سازمان و احساس تعلق سازمانی آنها به سازمان فراهم می‌کند.

ج- اثرات اصلی هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان، تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها. هم‌چنان که نتایج نشان می‌دهند (جدول ۴) هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان در مرحله اول ( $\beta=0/42$ ،  $t=8/10$ ،  $P<0/01$ ) و مرحله دوم ( $\beta=0/24$ ،  $t=13/5$ ،  $P<0/01$ )، و تعهد عاطفی ( $\beta=0/41$ ،  $t=8/23$ ،  $P<0/01$ ) و تعهد هنجاری ( $\beta=0/19$ ،  $t=3/98$ ،  $P<0/01$ ) در مرحله دوم تحلیل رگرسیونی دارای

تأثیر معنی داری بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان بود. نتایج تحلیل رگرسیون در مرحله سوم نشان داد که تعهد هنجاری ( $P < 0.01, t = 4.26, \beta = 0.21$ ) بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر معنی دار و مثبتی دارد، اما هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان ( $P > 0.05, t = -0.77, \beta = -0.10$ )، تعهد عاطفی ( $t = 1.11, \beta = -0.10$ ) و تعهد مستمر ( $P > 0.05, t = 1.05, \beta = 0.05$ ) تأثیر معنی داری بر روی احساس تعلق کارکنان به سازمان نمی گذارند.

د- اثرات تعاملی هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها. نتایج تحلیل رگرسیونی مرحله سوم (جدول ۴)، یک اثر تعاملی معنی دار و مثبت بین هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان و تعهد عاطفی کارکنان به سازمان ( $P < 0.01, t = 10.99, \beta = 0.53$ )،  $P < 0.01, t = 10.99, \beta = 0.53$ )،  $\Delta R^2 = 0.189$ ،  $\Delta F = 189.61$ ) بر روی احساس تعلق کارکنان به سازمان آشکار نمودند. در مجموع، نتایج مرحله سوم، حمایت قوی تعدیل گری برای رابطه بین هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان و احساس تعلق سازمانی آنها به سازمان فراهم می کند.

نتایج تحلیل رگرسیونی مرحله سوم (بندهای ب و ج)، سهم قابل توجه اثر تعدیلی سازه تعهد عاطفی (تعهد عاطفی \* اعتماد) ( $0.38$ ) و (تعهد عاطفی \* هنجار تقابل و دوسویگی) ( $0.53$ ) را در تبیین واریانس و تغییرپذیری احساس تعلق کارکنان به سازمان نشان می دهند. این دو عدد نسبتاً بزرگ است و مشخص کننده اثر قوی تعهد عاطفی بر روی روابط بین اعتماد کارکنان به سازمان/ یا هنجار تقابل و دوسویگی با احساس تعلق سازمانی کارکنان است. هم چنین نتایج آزمون تی- استودنت دو نمونه ای نشان داد که احساس تعلق سازمانی در کارکنان با امتیاز بالای تعهد عاطفی بیش از کارکنان با امتیاز پایین تعهد عاطفی به سازمان ( $t = 8.35$ )،  $P < 0.01$ ) است.

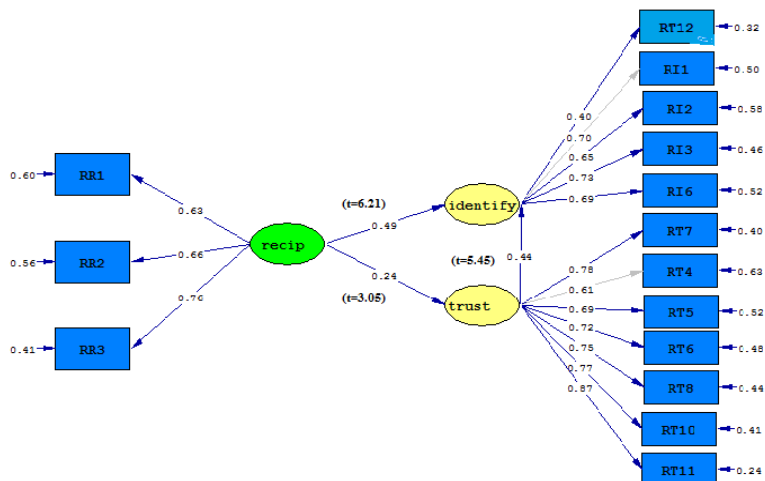
برای تعیین نوع متغیر تعدیل گر در این تحقیق، باید رابطه بین متغیر تعدیل گر با متغیرهای پیش بین و ملاک و نیز تعامل متغیر تعهد عاطفی با متغیر پیش بین بررسی گردد. نتایج تحلیل همبستگی (جدول ۳) نشان می دهد از یک سو متغیر تعهد عاطفی با متغیر احساس تعلق سازمانی کارکنان ( $r = 0.58$ ) و با متغیرهای اعتماد کارکنان به سازمان ( $r = 0.45$ ) و هنجار تقابل و دوسویگی ( $r = 0.33$ ) رابطه معنی داری دارد. از سوی دیگر، تعهد عاطفی با اعتماد ( $r = 0.39$ ) و هنجار تقابل و دوسویگی ( $\beta = 0.53$ ) تعامل معنی دار دارد؛ بنابراین، می توان نتیجه گرفت تعهد عاطفی یک متغیر شبه تعدیل گر است.

## جدول (۴): نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای سنجش اثر تعدیل‌گری ابعاد تعهد سازمانی کارکنان

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک: احساس تعلق سازمانی کارکنان				سازه	متغیر ملاک: احساس تعلق سازمانی کارکنان			
	$\Delta F$	$\Delta R^2$	$R^2$	$\beta$		$\Delta F$	$\Delta R^2$	$R^2$	$\beta$
مرحله اول اعتماد	۰/۵۰**	۰/۲۵	۰/۲۳**	۱۰۲/۳**	مرحله اول: هنجار تقابل و دوسویگی	۰/۴۷**	۰/۱۸	۰/۱۸	۶۵/۶۸**
مرحله دوم اعتماد	۰/۲۷**	۰/۴۳	۰/۲۵	۱۳/۴۱**	مرحله دوم: هنجار تقابل و دوسویگی	۰/۲۳**	۰/۴۲	۰/۱۸	۱۵/۸۴**
تعهد عاطفی	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۱۸**	۰/۴۱**	تعهد عاطفی	۰/۴۱**	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۸**
تعهد هنجاری	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۹**	تعهد هنجاری	۰/۱۹**	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۸**
تعهد مستمر	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴	تعهد مستمر	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴
مرحله سوم اعتماد	۰/۰۸	۰/۴۴	۰/۰۲	۹/۵۵**	مرحله سوم: هنجار تقابل و دوسویگی	۰/۰۵	۰/۴۲	۰/۰۴	۱۸/۱۶**
تعهد عاطفی	۰/۲۱**	۰/۲۱**	۰/۲۱**	۰/۲۱**	تعهد عاطفی	۰/۲۱**	۰/۲۱**	۰/۲۱**	۰/۲۱**
تعهد هنجاری	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۸**	تعهد هنجاری	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۱۸**
تعهد مستمر	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	تعهد مستمر	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵
اعتماد* عاطفی	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۳۸**	اعتماد* عاطفی	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۳۸**	۰/۳۸**
اعتماد* هنجاری	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	اعتماد* هنجاری	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴	۰/۰۷۴
اعتماد* مستمر	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	اعتماد* مستمر	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴
تعدیل شده کلی $R^2$ در سطح معنی داری ۰/۰۱	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$	تعدیل شده کلی $R^2$ در سطح معنی داری ۰/۰۱	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$	$F=۱۰۲/۳$ و $۰/۲۵$
تعدیل شده کلی $R^2$ در سطح معنی داری ۰/۰۱	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$	تعدیل شده کلی $R^2$ در سطح معنی داری ۰/۰۱	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$	$F=۷۶/۸۳$ و $۰/۴۳$
تعدیل شده کلی $R^2$ در سطح معنی داری ۰/۰۱	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$	تعدیل شده کلی $R^2$ در سطح معنی داری ۰/۰۱	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$	$F=۷۸/۳۲$ و $۰/۴۳$

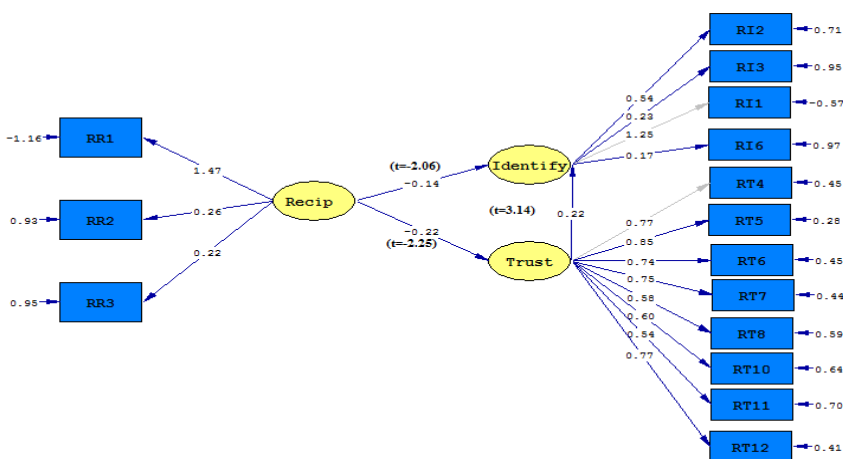
\*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند.

برای تعبیر و تفسیر این یافته، ما مدل تخمین مفهومی تحقیق را برای دو گروه با تعهد عاطفی بالا و تعهد عاطفی پایین اجرا نمودیم. نتایج نشان داد در گروه با تعهد عاطفی پایین، هنجار تقابل و دوسویگی بر روی اعتماد ( $\beta=۰/۲۲$ ،  $t=-۲/۲۵$ ،  $P<۰/۰۰۱$ ) و هنجار تقابل و دوسویگی بر روی احساس تعلق سازمانی اعتماد بر ( $\beta=-۰/۱۴$ ،  $t=-۲/۰۶$ ،  $P<۰/۰۰۱$ ) تأثیر منفی معنی داری دارند. هم چنین در گروه با تعهد عاطفی پایین، اعتماد بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان ( $\beta=۰/۲۲$ ،  $t=۳/۱۴$ ،  $P<۰/۰۰۱$ ) تأثیر مثبت معنی داری دارد. بر طبق نتایج به دست آمده، در گروه با تعهد عاطفی بالا، هنجار تقابل و دوسویگی بر روی اعتماد ( $\beta=۰/۲۴$ ،  $t=۳/۰۶$ ،  $P<۰/۰۰۱$ ) و بر روی احساس تعلق سازمانی ( $\beta=۰/۴۹$ ،  $t=۶/۲۱$ ،  $P<۰/۰۰۱$ ) و هم چنین اعتماد بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان ( $\beta=۰/۴۴$ ،  $t=۵/۴۵$ ،  $P<۰/۰۰۱$ ) تأثیر مثبت معنی داری دارند. مدل‌های تأیید شده برای دو گروه با تعهد عاطفی بالا و پایین اشکال (۳) و (۴) نشان داده شده‌اند.



$X^2=124/28$ ,  $df=75$ ,  $X^2/df=1/66$ ,  $RMSEA=0.052$ ,  $NFI=0.96$ ,  $NNFI=0.98$ ,  $RFI=0.95$ ,  $IFI=0.98$ ,  $CFI=0.98$ ,  $GFI=0.97$ ,  $AGFI=0.89$

شکل ۳- مدل تخمین استاندارد برای کارکنان با تعهد عاطفی بالا (اثر تعدیل گری تعهد عاطفی)



$X^2= /$ ,  $df= /$ ,  $X^2/df= /$ ,  $RMSEA= /$ ,  $NFI= /$ ,  $NNFI= /$ ,  $RFI= /$ ,  $IFI= /$ ,  $CFI= /$ ,  $GFI= /$ ,  $AGFI= /$

شکل ۴- مدل تخمین استاندارد برای کارکنان با تعهد عاطفی پایین (اثر تعدیل گری تعهد عاطفی)

#### ۴-۴- آزمون فرضیه های تحقیق

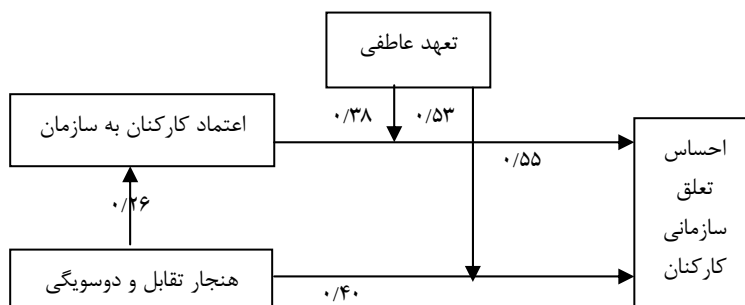
ضرایب مسیر برآورد شده به وسیله مدل سازی معادلات ساختاری و نتایج آزمون فرضیه ها در جدول (۵)

نشان داده شده است. روابط بین هنجار تقابل و دوسویگی و اعتماد کارکنان به سازمان ( $p < 0.01$ ,  $t = 3/77$ )

$\beta=0/26$ ، اعتماد کارکنان به سازمان و احساس تعلق سازمانی ( $t=7/89$ ،  $p<0/01$ )،  $\beta=0/55$ ، هنجار تقابل و دوسویگی و احساس تعلق سازمانی ( $t=6/19$ ،  $p<0/01$ )،  $\beta=0/40$ ، از لحاظ آماری در سطح  $\alpha=0/01$  معنادار است؛ بنابراین فرضیه های ۱، ۲ و ۳ پذیرفته می شوند. هم چنین نتایج تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی نشان داد از میان مولفه های تعهد سازمانی، فقط تعهد عاطفی، روابط بین اعتماد کارکنان به سازمان و احساس تعلق سازمانی کارکنان ( $t=5/83$ ،  $\beta=0/38$ ،  $p<0/01$ )، و هنجار تقابل و دوسویگی و احساس تعلق سازمانی کارکنان ( $t=10/99$ ،  $\beta=0/53$ ،  $p<0/01$ ) را تعدیل می کند. به عبارت دیگر، تعهد عاطفی به ترتیب به میزان ۳۸ و ۵۳ درصد بر روی رابطه اعتماد و احساس تعلق سازمانی کارکنان و هنجار تقابل و دوسویگی و احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. با ترکیب نتایج مدل تخمین استاندارد و نتایج تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی، مدل آزمون شده و نهایی تحقیق در شکل (۵) نمایش داده شده است.

جدول (۵): ضرایب مسیر در مدل ساختاری فرض شده و نتایج آزمون فرضیه ها (معناداری در سطح  $P<0/01$ )

ضرایب مسیر و فرضیه ها	بتا ( $\beta$ )	مقدار t	نتایج آزمون فرضیه
فرضیه ۱- هنجار تقابل و دو سویگی در سازمان بر روی اعتماد کارکنان به سازمان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۲۶	۳/۷۷	تأیید شده
فرضیه ۲- هنجار تقابل و دو سویگی در سازمان بر احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۴۰	۶/۱۹	تأیید شده
فرضیه ۳- اعتماد کارکنان به سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۵۵	۷/۸۹	تأیید شده
فرضیه ۴-۱- تعهد عاطفی کارکنان به سازمان، تأثیر اعتماد کارکنان به سازمان را بر روی احساس تعلق سازمانی آنها تعدیل می کند.	۰/۳۸	۵/۸۳	تأیید شده
فرضیه ۴-۲- تعهد هنجاری کارکنان به سازمان، تأثیر اعتماد کارکنان به سازمان را بر روی احساس تعلق سازمانی آنها تعدیل می کند.	-	-	رد شده
فرضیه ۴-۳- تعهد مستمر کارکنان به سازمان، تأثیر اعتماد کارکنان به سازمان را بر روی احساس تعلق سازمانی آنها تعدیل می کند.	-	-	رد شده
فرضیه ۵-۱- تعهد عاطفی کارکنان به سازمان، تأثیر هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها را تعدیل می کند.	۰/۵۳	۱۰/۹۹	تأیید شده
فرضیه ۵-۲- تعهد هنجاری کارکنان به سازمان، تأثیر هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها را تعدیل می کند.	-	-	رد شده
فرضیه ۵-۳- تعهد مستمر کارکنان به سازمان، تأثیر هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان بر روی احساس تعلق سازمانی آنها را تعدیل می کند.	-	-	رد شده



شکل ۵: مدل آزمون شده و نهایی تحقیق

### ۵- نتیجه گیری و پیشنهادها

این مطالعه تحقیقی با هدف بررسی روابط بین هنجار تقابل و دو سویگی در سازمان، اعتماد کارکنان به سازمان و احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان و نیز اثر تعدیل گری ابعاد مختلف تعهد سازمانی بر روی این روابط در صنعت بانکداری انجام شده است، که در ادامه به نتایج برجسته و مهم آن اشاره می گردد.

**الف)** یک نتیجه مهم این که بین هنجار تقابل و دسویگی در سازمان و اعتماد کارکنان به سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این نتیجه از استدلال بلاو (۱۹۶۴) مبنی بر تأثیر گذاری هنجار تقابل و دسویگی بر روی اعتماد در تبادلات رابطه ای بین شرکای رابطه حمایت می کند. بر طبق نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964, p.81)، روابط بین کارکنان و سازمان به صورت تبادلاتی دیده می شود که به موجب آن، یک کارمند یک نتیجه و پیامد شخصی مثبت را با فراهم کردن نتایج مثبت مانند اعتماد و احترام متقابل برای طرف دیگر جبران می کند. در این راستا، فورد و همکاران (۱۹۹۸) بیان نمودند که میزان اعتماد میان شرکای یک رابطه بر اساس تجارب گذشته از همدیگر علاوه بر انتظارات آنها از تبادلات آینده ایجاد و توسعه پیدا می کند؛ از این رو اقدامات و رفتارهای فرصت طلبانه و انگیزه های نهفته یک شریک رابطه سبب تضعیف و زوال اعتماد می شود. بنابراین کارکنانی که در می یابند سازمان به آنها ارزش و بها می دهد و مورد احترام سازمان هستند، این شیوه برخورد سازمان را به وسیله اعتماد و درگیری عاطفی (احساس تعلق و همانندی با سازمان) در رابطه تبادلی به نمایش می گذارند و جبران می کنند. برعکس، کارکنانی که احساس می کنند مورد توهین و بی حرمتی واقع شده اند، این نوع برخورد را با نوعی تقابل و دو سویگی منفی از جمله نشان دادن بی اعتمادی نسبت به سازمان و تخریب وسائل و تجهیزات سازمان به نمایش می گذارند. از این نتیجه تحقیق استدلال می شود که مدیران در بانک های مورد مطالعه می توانند از طریق انجام حمایت های سازمانی

از کارکنان، پاس داشتن قراردادهای روانشناختی آنها از طریق التزام به تحقق آنها در سازمان، و فراهم کردن فرصت‌های برابر و همسان برای پیشرفت اعتماد کارکنان را نسبت به سازمان ایجاد و توسعه دهند.

**ب)** یافته مهم دیگر این تحقیق این است که هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم، یعنی از طریق اعتماد، بر روی احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. این نتیجه از متون تحقیقی حمایت می‌کند که وجود هنجار تقابل و دوسویگی مثبت یا منفی در تبادلات مادی و غیرمادی بین سازمان و کارکنانش به تقویت یا تضعیف کیفیت رابطه سازمان-کارکنان منجر می‌گردد که می‌تواند سبب توسعه اعتماد یا بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به سازمان گردد و متعاقباً بر روی ادراک عضویت و احساس تعلق سازمانی کارکنان تأثیر مثبت یا منفی بگذارد. در این راستا، روس سیو (۱۹۹۸) استدلال نمود که اساس و بنیان برای تقویت تعلق خاطر و دلبستگی روانی کارکنان به سازمان‌شان، تقویت ادراکات کارکنان از عضویت سازمانی یا نشان دادن توجه و حمایت سازمانی برای کارکنان یا هر دو است. این ادراکات قوی وقتی پدیدار می‌شوند که کارکنان و سازمان علائق و منافع مشترک دارند و کارکنان در می‌یابند که رابطه آنها با سازمان، یک "ما" شکل می‌دهد. این ادراکات اغلب به وسیله فراهم کردن ایماها و نشانه‌هایی برای کارکنان که یک "ما" جمعی را تقویت می‌کند، ایجاد می‌شوند یا بهبود می‌یابند. این ایماها و نشانه‌ها به کارکنان بیان می‌دارند که کوشش‌های آنها به سازمان (یعنی یک کل بزرگتر) کمک می‌کند. برخی از این ایماها و نشانه‌ها در برگیرنده وظایف به هم وابسته، اهداف مشترک و سمبل‌های سازمانی است، که اثرات شناختی آنها، علاوه بر ایجاد اعتماد در کارکنان نسبت به سازمان این است که کارکنان برای خود و سازمان سرنوشت مشترکی قائل هستند و توجه آنها را به سمت کارکرد سازمان معطوف می‌دارد و در نتیجه یک حس "تعلق سازمانی" را در کارکنان وسعت می‌بخشد. از این یافته تحقیق و نیز با بهره‌مندی از متون تحقیق می‌توان استنباط نمود که مدیران در سیستم بانکداری می‌توانند از طریق توسعه ارتباطات مدیریت و بهره‌مندی از مجاری و بسترهای ارتباطاتی رسمی و غیررسمی و انتقال اطلاعات مرتبط با سازمان مانند اطلاعات درباره تغییر و تحول در خط مشی‌ها، رویه‌های سازمانی، کارکرد مالی، و موفقیت‌های کارکنان می‌توانند اعتماد آنها را نسبت به سازمان جلب کنند و در نتیجه ادراکات آنها را از عضویت سازمانی و حس تعلق سازمانی‌شان بهبود بخشند. در این راستا، روس سیو (۱۹۹۸) بیان کرده است که انتقال اطلاعات مرتبط با سازمان ممکن است تعلق خاطر و حس همانندی سازمانی کارکنان را افزایش دهد، بدین علت که آن، کارکنان را به ادراک از خودشان به عنوان اعضای اصلی سازمان و کمک به اهداف سازمان تشویق می‌کند.

ج) نتایج تحقیق نشان داد اعتماد کارکنان به سازمان بر روی احساس تعلق و همانندی آنها با سازمان تأثیر مثبت و معنی داری می گذارد. این نتیجه از استدلال کرامر و همکارانش (۲۰۰۱) حمایت می کند. آنها استدلال نمودند قوت احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان به طور قوی با باورهای کارکنان درباره اعتماد یا بی-اعتمادی مرتبط است که به پیامدهای عاطفی منتج می گردد. هم چنین تحقیق پیشین نشان داده است که درگیری در رفتار اعتماد آمیز و منتفع شدن از رفتار اعتماد آمیز به احساسات خوشایند از جمله حس همانندی و تعلق سازمانی منتج می شود (Bouty, 2000, p.57; Jones & George, 1998, p.538). این یافته تحقیق ما با نتایج تحقیقات پیشین درباره وجود رابطه مثبت بین اعتماد و احساس تعلق سازگاری دارد (Kramer, 1993, p.260; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, p.259; Lee, 2004, p.634; Lee, Wu & Lee, 2009, p.698).

این نتیجه با استدلال نظری و تئوریک پوسا و تول وانن (۲۰۰۶) مغایرت دارد. آنها به لحاظ نظری استدلال نمودند که اعتماد در ایجاد تعهد بیشتر به سازمان مهم می باشد، اما اعتماد، احساس تعلق به سازمان را ایجاد نمی کند، بلکه احساس تعلق را یک مکانیزم اعتماد سازی می دانند که از هویت سازمانی قوی متأثر می شود (Puusa & Tolvanen, 2006, p.29).

د) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد تعهد عاطفی و تعهد هنجاری کارکنان به سازمان بر روی احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات پیشین مبنی بر وجود رابطه معنی دار بین تعهد سازمانی و احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان سازگاری دارد (Riketta, 2005, p.380) و از استدلال محققانی حمایت می کند که بیان نمودند افراد با سطوح بالای تعهد سازمانی، یک حس تعلق و همانندی با سازمان دارند که تمایل آنها را به تعقیب اهداف و فعالیت های سازمان، و نیز تمایل شان برای ماندن با سازمان به عنوان عضوی از سازمان افزایش می دهد (Meyer & Allen, 1991, p.85; Mowday, Porter & Steers, 1982, p.145). این یافته تحقیق ما از یافته تحقیقی برک و همکاران (Cakinberk, Derin & Demirel, 2011, p.117) حمایت می کند. آنها در تحقیق شان نشان دادند تعهد سازمانی، پیش بینی کننده احساس تعلق سازمانی کارکنان در زمینه ترکیه است. در حالی که با نتایج تحقیق برگامی و باگوتزی (۲۰۰۰) مغایرت دارد. آنها در تحقیق خود دریافتند که احساس تعلق سازمانی کارگران ایتالیایی و کره ای بر روی تعهد عاطفی آنها تأثیر گذار بوده و بر عکس آن صادق نبوده است. نتایج تحقیق ما همچنین نشان داده است که از میان مولفه های مختلف تعهد سازمانی، تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان می تواند رابطه بین اعتماد کارکنان به سازمان/یا هنجار تقابل و دو سویگی در سازمان با احساس تعلق و همانندی با سازمان را تقویت یا تضعیف کند.



۵) در کل، ما یک رابطه مثبت و معنی دار کلی بین هنجار تقابل و دوسویگی در سازمان، اعتماد کارکنان به سازمان با احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان دریافتیم، اما وقتی اثر تعاملی متغیر تعدیل‌گر (تعهد عاطفی) با متغیرهای مستقل (هنجار تقابل و دوسویگی و اعتماد کارکنان به سازمان) مورد ملاحظه قرار گرفتند، تفاوت معنی داری بین کارکنان با تعهد عاطفی بالا و پایین ثابت شد. این روابط فقط در سطوح بالای تعهد عاطفی مثبت تر و قوی تر است. با ملاحظه اهمیت تعهد عاطفی برای روابط بین هنجار تقابل و دوسویگی / اعتماد کارکنان نسبت به سازمان با احساس تعلق و همانندی کارکنان با سازمان، مدیران نظام بانکداری می-توانند از طرق توجه و حمایت های سازمانی، پاداش ها و مزایای مادی فراتر از قراردادهای استخدامی و سطوح انتظارات افراد، تعهد عاطفی سازمانی را در کارکنان خود ایجاد و ارتقاء بخشند.

در مجموع از نتایج این تحقیق می توان استدلال نمود که بانک های مورد مطالعه به منظور توسعه احساس تعلق و همانندی سازمانی کارکنان می توانند از طرق ذیل اقدام کنند:

الف) کاربست و اجرای فرآیند جذب - انتخاب - تضعیف و فرسایش در جذب نیروی انسانی معتقد به ارزش ها و اهداف سازمان، به منظور نهادینه سازی تناسب فرد-سازمان و در نتیجه همراستاسازی ارزش ها و اهداف کارکنان با ارزش ها و اهداف سازمان؛

ب) تشریح انتظارات سازمان از کارکنان و متقابلاً پاس نگهداشتن قراردادهای روان شناختی کارکنان به ایجاد و توسعه هنجار تقابل و دوسویگی مثبت در روابط کارکنان و سازمان و در نتیجه توسعه اعتماد کارکنان نسبت به سازمان کمک می کند؛

ج) انجام حمایت سازمانی و اجتماعی از کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کارکنان، دادن آزادی و استقلال عمل در انجام وظایف شغلی سبب می شود که کارکنان، آنها را با اعتماد به سازمان وفاداری و تعلق خاطر و دلبستگی به سازمان و در نتیجه احساس تعلق و همانندی با سازمان جبران کنند؛

د) ترویج و نهادینه سازی ایده شهروند سازمانی در همه سطوح سازمان و در بین کارکنان سازمان از طریق ایجاد و توسعه بسترهای ارتباطات رسمی و غیررسمی در سازمان برای دریافت نظرات و ایده های آنها درباره مسائل و مشکلات سازمان از یک سو و دادن بازخور درباره فعالیت ها، دستاوردها و موفقیت های سازمان و کارکنان به همه کارکنان و در نتیجه توسعه یک حس " ما " جمعی در سراسر سازمان.

## References

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers, commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributors' perspective of distributor manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, R. E., & Mael, F. A. (1996). Organization identity and strategy as a context for the individual, *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 6(1), 74-94.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization, *British Journal of Social Psychology* 39(4), 555-577.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organization, boundaries, *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-66.
- Brandts, J., & Sola, C. (2001). Reference points and negative reciprocity in simple sequential games, *Games and Economic Behavior*, 36, 138-157.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement, *Administrative Science Quarterly* (September), 346-355.
- Çakinberk, A.; Derin, N., & Demirel, E.T. (2011). Shaping of organizational identification by organizational commitment: example of private education institutions in Malatya and Tunceli, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Identification with leader, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 89-103.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of controls, in Kramer, R.M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations. frontiers of theory and research*, Sage publications, thousand oaks, 16-38.
- Cremer, D. D., & Vanknippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self sacrifice, trust and identification, *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(5), 355-369.
- Decremer, D.; Vandlike, M., & Bos A. E. R. (2006). Leader's procedural justice affecting identification and trust, *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 554-565
- Dutton, J.; Dukerich, J., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and membership commitment, *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity, *Games and Economic Behavior*, 54, 293-315.

Ford, D.; Gadde, L. E.; Hakansson, H.; Lundgren, A.; Snehota, L., & Turnbull, P. (1998). *Managing business relationships*, Chicester, england: John Wiley & Sons.

Gioia D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: sense making during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, 161-177.

Gunthorsdottir, A.; McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game, *Journal of Economic Psychology*, 23, 49-66.

Gu, G., & Jarvenpaa, S. (2003). Online discussion boards for technical support: the effect of token recognition on customer contributions, in: *Proceedings of the 24th international conference on information systems*, seattle, WA, USA: association for information systems, 110.

Haslam, S. A.; Postmes, T., & Ellemers, M. (2003). More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible, *British Journal of Management*, 14(4), 357-369.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership, *personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.

Hogg, M. A.; Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: a critical comparison of identity theory with social identity theory, *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255-269.

Huemer, L. (2004). Balancing between stability and variety: identity and trust trade-offs in networks, *Industrial Marketing Management*, 33, 251-259.

Jones, G. R., & George J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork, *Academy of Management Review* 23(3), 531-546.

Kärreman D., & Alvesson M. (2001). Making newsmakers: conversational identity at work, *Organization Studies*, 22(1), 59-89.

Kline, R. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*, The guilford press. New York.

Kramer, R. M., & Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1044-1057.

Kramer, R. M. (1993). Cooperation and organizational identification, in J. K. Murnighan (Ed), *Social Psychology in Organizations*, englewood cliffs, NJ: prentice hall, 144-269.

Kramer, R. M.; Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision, In R. M. K. Kramer & T. R. Tyler (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 357-389, Thousand oaks, CA: sage.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions, *Annual Review Psychology*, 50, 569-598.

Kramer, R. M.; Hanna, B. A.; Su, S., & Wei, J. (2001). Collective identity, collective trust, and social capital: linking group identification and group cooperation, in turner, M. E. (Ed.), *Groups at Work: Theory and Research*.

Lee, H. (2004). The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement, *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.

Lee, C-C.; Wu, C-C., & Lee, H-M. (2009). Factors that influence employees organizational identity after M & A: the acquirer and acquired perspective, *African Journal of Business Management* 3(11), 695-704.

Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.

Malhotra, D. (2004). Trust and reciprocity decisions: the differing perspectives of trustors and trusted parties, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 61-83.

Mathews, B. P., & Shepherd, J. I. (2002). Dimensionality of the BOCS revisited, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369-375.

Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P.; Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Thousand oaks, CA: sage

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers, *Public Personnel Management*, 19(4), 443-461.

Mowday, R. T.; Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R. T.; Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee - organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: academic press.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*, McGraw-hill, New York.

Neter, J.; Wasserman, W., & Kutner, M. H. (1985). *Applied linear statistical models*, Homewood, IL:Irwin.

O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple regression in behavior research*, Fortworthitx: harcourt brace college publishers.

Pillutla, M. M.; Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2003). Attributions of trust and the calculus of reciprocity, *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 448-455.

Powell, D. M., & Meyer, J. p. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? central questions in organizational identification, in

D. A. Whetten., & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversations*, 171-207, Thousand oaks, CA: sage.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities, *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone*, New York Simon and Schuster.

- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams, *Academy of Management Journal*, 46(6), 763-774.
- Ravishankar, M. N., & Pan, S. L. (2008). The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM), *Omega*, 36, 221-234.
- Read, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1269-1291.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: a meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? an interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization, *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Ryan, T. P. (1997). *Modern regression methods*, New York: Wiley.
- Sarmad, Z.; Bazagan, A., & Hejazii, A. (1993). *Research methods in behavioral sciences*, First Eds, Aga publication corporation (in Persian).
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: systemic and collective considerations, *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Smidts, A.; Pruyn, A., & Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison, in H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Inter-Group Relations*, London: academic press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict, in W.C. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Inter-Group Relations*, 33- 47, Monterey, CA: brooks/Cole.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*, New York: Cambridge University Press.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*, New York: Basil Blackwell Inc.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tuzun, I. K., & Caglar, I. (2009). Investigating the antecedents of organizational identification, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 284-293.

Tyler, T. R.; Boeckmann, R. J.; Smith, H. J., & Yuen, J. H. (1997). *Social justice in a diverse social*, Boulder: Co: westview press, 317.

VanDick, R.; Wagner, U.; Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273-285.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 228-255.

Wan-Huggins, V. N.; Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1998). Development and longitudinal test of a model of organizational identification, *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.

Zaheer, S.; Schomaker, M., & Genc M. (2003). Identity versus culture in mergers of equals, *European Management Journal*, 21(2), 185-91.