

# بررسی ارتباط بین ساختار و تعهد سازمانی کارکنان رادیو در سازمان

## صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

دکتر طاهر روشندل اربطانی<sup>۱</sup>

زهراالسادات شاداب<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت ۸۷/۱۲/۱۹، تاریخ پذیرش ۸۸/۴/۲۷)

### چکیده

یکی از اهداف مدیران موفق این است که سطح تعهد سازمانی کارکنان را بالا نگه دارند تا از طریق آن بتوانند روی بهره‌وری، انگیزش، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان خود تأثیر بگذارند. این امر مستلزم وجود ساختاری مناسب برای حفظ و تقویت تعهد سازمانی کارکنان است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی ارتباط بین ویژگی‌های ساختاری و تعهد سازمانی کارکنان رادیوست. بدین منظور ۳۰۲ نفر از کارکنان دیپلم به بالا در رادیو انتخاب و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده آزمایش شدند. روش تحقیق، پیمایشی است و از پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شده که روایی آن به روش صوری و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با نرم‌افزار "spss" ۷۹ درصد به دست آمده است. روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل هر دو روش توصیفی و استنباطی بوده است. بر اساس نتایج آزمون دوجمله‌ای در رادیو تفکیک افقی، تفکیک عمودی، رسمیت، تمرکز و تعهد سازمانی در حد مناسبی است. همچنین نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین تفکیک عمودی، تفکیک افقی و رسمیت با تعهد سازمانی کارکنان همبستگی معنی‌دار و معکوسی وجود دارد و در مورد تمرکز، این ارتباط معنی‌دار نبوده است و نهایتاً، براساس نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن مشخص شد که رسمیت مهم‌ترین بعد از بین ابعاد ساختاری در رادیو است.

واژگان کلیدی: ساختار، تعهد سازمانی، پیچیدگی، تمرکز، رسمیت.

---

email: [arbapani@ut.ac.ir](mailto:arbapani@ut.ac.ir)  
email: [z\\_shadab418@yahoo.com](mailto:z_shadab418@yahoo.com)

۱- استادیار مدیریت دانشگاه تهران (رشته، مدیریت رسانه).  
۲- کارشناس ارشد مدیریت رسانه از دانشکده صدا و سیما

## مقدمه

در کنار وظایفی چون برنامه‌ریزی، هماهنگی و کنترل، یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران در اداره سازمان‌ها، سازماندهی و ساختاردهی سازمان است. منظور از ساختار، ایجاد خطوط کلی ارتباطات درون سازمانی در قالب «چارت سازمانی» است. اما گذشته از نوع سازماندهی، پیامدهای نوع ساختار هم جزء مواردی بوده‌اند که از اهمیت زیادی برخوردار است و تعهد سازمانی از جمله آنهاست؛ چراکه تعهد سازمانی هم عاملی نهایی و هم عاملی واسطه‌ای در سازمان محسوب می‌شود، زیرا هنگامی که سطح تعهد بالا باشد به تبع آن میزان بهره‌وری، رضایت شغلی، انگیزش و تمایل به خدمت بالا می‌رود و در مقابل، غیبت کاری و ترک خدمت کاهش خواهد یافت.

امروزه، در بحث از علل و عوامل شکست سازمان‌ها، از عوامل ساختاری در کنار عوامل محیطی و رفتاری صحبت می‌شود و یکی از مشکلات اساسی بر سر راه کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در ایران (به‌ویژه سازمان‌ها و مؤسسات دولتی) مسائل ساختاری است.

سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران از جمله سازمان‌های دولتی است و معاونت صدا از معاونت‌های مهم این سازمان محسوب می‌شود. بنابراین، تعهد سازمانی در این معاونت از اهمیت بالایی برخوردار است و کوچک‌ترین غفلتی ممکن است به رسالت حساس رسانه‌ای آن خدشه وارد کند.

## بیان مسئله

ساختار سازمانی از ارکان سازمان است که تمامی تصمیمات مدیریت در چهارچوب آن اخذ می‌شود. ساختار تعیین‌کننده مسیر به سمت اهداف سازمانی است و ضعف آن، روند حرکت به سمت اهداف سازمان را کند می‌نماید.

مدیران، زمانی می‌توانند کارکنان خلاق، متعهد و وفادار داشته باشند که ساختار مناسبی بر سازمانشان حاکم باشد. این امر مستلزم وجود بستر و زمینه کافی برای بروز توانمندی‌ها و شکوفایی و قابلیت‌های نهفته کارکنان است. در این راستا، سازماندهی، گامی ضروری و فرایند ایجاد ساختار سازمانی است. بررسی‌های نظری نشان داده ساختار سازمانی به مثابه ستون‌بندی سازمانی و منسجم‌کننده و پیونددهنده اجزا و عناصر سازمانی است و از ابعاد نرم‌افزاری (قوانین و مقررات) تا بعد سخت‌افزاری (تشکیلات و نحوه قرار گرفتن واحدها) را در بر می‌گیرد و بدین سبب، از اهمیت زیادی برخوردار است.

از فواید و ضرورت‌های این تحقیق آن است که اگر به نارسایی‌های ساختاری در رادیو پی ببریم، از یک طرف می‌توان جلوی آسیب به این رسانه را گرفت و از سوی دیگر، اگر ارتباط میان ساختار و تعهد کارکنان مشخص گردد، مدیران را متوجه الزامات ساختاری در کنار دیگر عوامل خواهد کرد.

با وجود اینکه موضوع ساختار و تعهد سازمانی از موضوعات مهم رشته مدیریت است و توجه به آن در هر سازمانی از اهم مسائل است، ولی به این موضوع کمتر پرداخته شده است. بنابراین، هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین ساختار موجود در معاونت صدا و تعهد سازمانی کارکنان و ارائه راهکارها برای بهبود در میزان تعهد کارکنان رادیوست.

فرضیه‌های این تحقیق عبارت‌اند از:

۱. بین میزان پیچیدگی (تفکیک) افقی موجود در رادیو و میزان تعهد کارکنان آن ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۲. بین پیچیدگی (تفکیک) عمودی موجود در رادیو و میزان تعهد کارکنان آن ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۳. بین میزان رسمیت موجود در معاونت صدا و میزان تعهد کارکنان آن ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۴. بین میزان تمرکز موجود در رادیو و میزان تعهد کارکنان آن ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

ساختار سازمانی<sup>۱</sup> در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی، نمادی از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطة کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند.

دسلر در مورد ساختار چنین می‌گوید: «فرایند سازماندهی، تقسیم کار بین واحدها و مشاغل مشخص برای تحقق هدف معین و ایجاد هماهنگی برای اطمینان از اینکه این واحدها و مشاغل متناسب با هم عمل می‌کنند، ضروری و لازم است» (دسلر، ۱۳۷۲: ۱۰۰). گریفین بر این باور است که: «ساختار سازمانی، سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش‌دهی، رابطه‌ها و اختیار است که امور سازمان در محدوده آن انجام می‌شود. بنابراین ساختار مبین شکل و تخصیص فعالیت‌های سازمان و به عبارت دیگر تعیین‌کننده چگونگی قرارگرفتن اجزا در کنار یکدیگر است» (گریفین، ۱۳۷۵: ۳۳۸).

روبی بیان می‌کند: «ساختار سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از نقش‌های به هم پیوسته تلقی کرد که در واقع، اصل اساسی تقسیم سازمان و بلوک‌بندی آن است. این نقش‌ها با یک طرح از قبل ریخته شده، به یکدیگر مرتبط می‌شوند نه به وسیله جمع شدن تصادفی نقش‌ها در گرد یکدیگر» (Robey, 1986, P18).

---

1. Organizational struct

در میان این ابعاد، اندیشمندان بر روی سه جزء پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بیشتر از بقیه تأکید کرده‌اند. اگرچه پذیرفتن این اجزای سه‌گانه به مثابه ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معمول است، ولی جهان شمول نیست.

**پیچیدگی<sup>۱</sup>**: به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند. تفکیک افقی به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فراگرفته‌اند، اشاره می‌نماید (رایبیتز، ۱۳۷۸).

**رسمیت<sup>۲</sup>**: به مقررات، روش‌ها و مدارک کتبی اطلاق می‌شود که به موجب آنها شرح وظایف، دستورالعمل‌ها و فرمان‌هایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند، مشخص می‌شود (دفت، ۱۳۷۷).

**تمرکز<sup>۳</sup>**: به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که تصمیم‌گیرنده‌اند (دفت، ۱۳۷۷).

مانند خیلی از مفاهیم روانشناسی سازمانی، تعهد نیز به شیوه‌های متفاوتی تعریف و اندازه‌گیری شده است:

۱. تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص

۲. تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان

۳. باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمانی

به عبارت دیگر، تعهد سازمانی<sup>۴</sup> نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرایندی مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، نشان‌دهنده توجه آنها به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان است (مقیمی، ۱۳۷۷: ۲۹۲).

اگرچه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود، ولی هر یک از آنها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی<sup>۵</sup>، هزینه‌های متصور<sup>۶</sup> و احساس تکلیف<sup>۷</sup> را منعکس می‌کنند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۰).

---

1. Complexity  
2. Formalization  
3. Centralization  
4. Organizational Commitment  
5. Affective Attachment  
6. Perceived Costs  
7. Obligation

**الف) وابستگی عاطفی:** بر این اساس، فرد شدیداً متعهد است که خود را با سازمان تعیین هویت کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۰). سالانسیک<sup>۲</sup> تعهد حالتی است که در آن فرد با اعمال خود باور می‌کند که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند (ساروقی، ۱۳۷۵).

**ب) هزینه‌های تصور شده (تعهد مستمر):** از نظر برخی صاحب‌نظران دیگر وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش کمی دارد، در عوض، تعهد تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص یک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود. یکی از نظریات مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تأکید شده تئوری «سرمایه‌گذاری»<sup>۳</sup> است که بیکر<sup>۴</sup> (۱۹۶۰) آن را مطرح کرد. بیکر تعهد را تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر تعریف می‌کند که این تمایل به سبب ذخیره‌شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. اصطلاح «سرمایه‌گذار» برای اشاره کردن به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده (مثل زمان، تلاش و کوشش، پول) که ممکن است تلف شده یا بی‌ارزش شود. این سرمایه‌گذاری‌ها شامل سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، بهبود مهارت‌ها و موقعیت‌های مخصوص سازمان، استفاده از مزایای سازمان مثل وام‌هایی با نرخ بهره کم و... می‌شود.

**ج) احساس تکلیف (تعهد هنجاری):** در نهایت، تعهد یک باور از مسئولیت فرد به سازمان در نظر گرفته می‌شود. وانیر<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) تعهد را چنین تعریف می‌کند: «مجموع فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود».

بارون و گرینبرگ<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند که عبارت‌اند از:

- 
1. Kante
  2. Salancik
  3. Side-bet
  4. Becker
  5. Wiener
  6. Barron & Grennberg

۱. خود شغل: بر طبق گزارش‌ها، مسئولیت‌پذیری، استقلال بیشتر، تکرارپذیری کمتر و جذابیت شغل، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، فرصت‌های ترفیع کمتر، هیجان و ابهام شغلی بیشتر منجر به کاهش تعهد سازمانی می‌شود.

۲. فرصت‌های استخدامی دیگر: وجود فرصت‌های استخدامی دیگر بر تعهد سازمانی، تأثیرگذار و احتمال پیدا کردن شغلی دیگر با مطلوبیت بیشتر تعهد سازمانی را کاهش می‌دهد.

۳. خصوصیات فردی: تعهد سازمانی همچنین تحت تأثیر خصوصیات فردی قرار می‌گیرد. کارمندان مسن‌تر که ارشد هستند و سنوات خدمت بیشتری دارند، سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نشان داده‌اند.

۴. محیط کار: تعهد سازمانی معمولاً از عوامل مرتبط با محیط کار نیز متأثر می‌شود. افرادی که از سرپرستان خود راضی هستند و نحوه ارزیابی عملکرد را عادلانه می‌دانند و احساس می‌کنند که سازمان به مسائل رفاهی آنها توجه دارد، تعهد سازمانی بالاتری را نشان می‌دهند (مجیدی، ۱۳۷۶: ۲۲).

تحقیقاتی که در مورد ارتباط بین تعهد سازمانی و ساختار سازمانی شده است به نوعی، یکی از متغیرها یا مؤلفه‌های ساختار و تعهد سازمانی را بررسی و کنکاش کرده‌اند. این تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل سازمانی، چون حیطة شغل<sup>۱</sup>، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغل، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می‌دهد. توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری‌های شغلی بر سطح تعهد مؤثر است. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی تعهد به این اهداف را افزایش می‌دهد.

همچنین ویژگی‌های سازمانی، چون توجه به منابع بهتر کارکنان باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود.

تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطة شغل و تعهد را بررسی کرده‌اند. فرضیه اصلی در اینجا این است که شغل غنی چالش شغلی و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد. به علاوه، مطالعات چندی ارتباط بین نقش و ابهام را بررسی کرده، مطرح می‌کنند که تعهد با نقش، ارتباط معکوس دارد.

اما، در مطالعه‌ای دیگر ارتباط بین چهار متغیر ساختاری و تعهد بررسی شد که عبارت اند از: اندازه سازمان، حیطة نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی. در این مطالعه ارتباط معنی داری بین هیچ یک از این متغیرها با تعهد یافت نشد. به دنبال آن تأثیر متغیرهای ساختاری را بررسی کرده، متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطة نظارت با تعهد ارتباطی ندارند، ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد مرتبط‌اند؛ بدین معنا که کارکنانی که در رسمیت بیشتر، نداشتن تمرکز بیشتر و پیوستگی شغلی بیشتر، قوانین و روش‌های تدوین شده را تجربه کرده‌اند در مقایسه با کسانی که این عوامل را کمتر تجربه کرده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند (فرضی پور، ۱۳۸۳).

---

1. Job Scope

علی جمشیدی پژوهشی را برای دریافت کارشناسی ارشد با موضوع «بررسی رابطه ابعاد ساختاری سازمان (تمرکز، پیچیدگی، رسمیت) با تعهد سازمانی کارکنان» به راهنمایی دکتر شجاعی در دانشکده مدیریت شهید بهشتی انجام داده است. در این پژوهش محقق با طرح این سؤال که آیا بین ابعاد ساختاری سازمان و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد، با طرح فرضیاتی در خصوص تأثیرات سه بعد تمرکز، پیچیدگی و رسمیت بر میزان تعهد سازمانی کارکنان، به بررسی این موضوع پرداخته است. محقق با استفاده از تکنیک‌های آماری کای مربع، ضریب تعیین و ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن به این نتیجه دست یافته است که بین ابعاد ساختاری سازمان و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنی داری وجود ندارد.

مطالعه دوم را رحیم فرضی‌پور نیز برای دریافت کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در مجتمع آموزش عالی قم پژوهشی را با عنوان «بررسی ارتباط ساختار (ارگانیک و مکانیک) با تعهد سازمانی کارکنان شرکت قطارهای مسافربری رجا» به راهنمایی دکتر حسن زارعی متین انجام داده است. این پژوهش با طرح این سؤال که آیا بین ساختار سازمانی ارگانیک و مکانیک و تعهد سازمانی پرسنل ارتباط وجود دارد، به بررسی ارتباط این دو متغیر پرداخته است. محقق با استفاده از تکنیک‌های آماری آزمون من - ویتنی و کروسکال والیس به این نتیجه دست یافته که تعهد سازمانی در بین کارکنان ساختار ارگانیک بالاتر از کارکنان ساختار مکانیک است.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از روش پیمایشی استفاده کرده است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۴۰۶ نفر از کلیه کارکنان رادیو با مدرک دیپلم به بالا اعم از رسمی، قراردادی، پیمانی، برنامه ای، پروژه ای و... است. با توجه به اینکه جامعه مشخص و محدود است از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود استفاده شده است:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = حجم جامعه  
n = نمونه آماری  
Z = درصد گرفتن اطمینان ۹۵ درصد در این تحقیق معادل ۱/۹۶ است.  
P=Q=0.5  
d = میزان خطاست که از تحقیقات مشابه استخراج می‌شود.

$$n = \frac{1406 (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{0.05^2 (1405) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 302$$

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است تا همه کارکنان از شانس برابر برای انتخاب شدن برخوردار باشند و هم قدرت تعمیم یافته‌ها بالا رود. بنابراین، پرسشنامه مهم‌ترین ابزاری است که در این تحقیق از آن استفاده شده است. این پرسشنامه شامل شش سؤال عمومی است مربوط به مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان و ۲۵ گویه که به متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق مربوط می‌شود. شانزده گویه ساختار سازمانی (پیچیدگی افقی، پیچیدگی عمودی، تمرکز و رسمیت) و نه گویه آن تعهد سازمانی را می‌سنجند. گویه‌ها براساس طیف لیکرت طراحی شده و براساس مطلوبیت شاخص مورد نظر از امتیاز یک تا پنج به گزینه‌ها اختصاص داده شده است.

روایی پرسشنامه به روش صوری انجام شد؛ بدین معنی که براساس نظرات متخصصان و مشورت با برخی از استادان از جمله استاد راهنما و استاد مشاور، اعتبار آن تأیید شد. سپس، تعدادی از پرسشنامه‌ها بین بیست نفر از اعضای جامعه آماری توزیع و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد ضمن پاسخ به آن، گویه‌های نامفهوم را با علامت مشخص نمایند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه، مشخص شد که گویه‌ها غالباً برای پاسخ دهندگان مفهوم است. پس از انجام اصلاحات جزئی، پرسشنامه بین کارکنان رادیو توزیع شد.

پایایی ابزار تحقیق نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه پانزده و با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ مشاهده شد که پرسشنامه تحقیق از اعتبار خوب و مقبولی برخوردار است. بر این اساس ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۷۹ درصد به دست آمده است و ضریب آلفای بالای ۷۰ درصد بیانگر روایی مناسب یک ابزار تحقیق است.

در نهایت، اطلاعات حاصل از کدگذاری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS آنالیز شده، از طریق توصیف جداول حاصله و همچنین به‌کارگیری آزمون دوجمله‌ای، آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و آزمون تحلیل واریانس فریدمن به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته شده است.

## یافته‌های تحقیق

**الف) بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی:** شش متغیر جنسیت، وضعیت تأهل، سن، مدرک تحصیلی، سابقه کاری و سابقه کاری در شغل فعلی در حکم متغیرهای جمعیت‌شناختی (زمینه‌ای) در این تحقیق مد نظر بوده‌اند.

**جنسیت:** در نمونه بررسی شده مردها ۵۹,۴ درصد نمونه و زن‌ها ۴۰,۲ درصد را تشکیل می‌دهند.

**وضعیت تأهل:** برحسب وضعیت تأهل، ۳۲,۳ درصد نمونه مجرد و ۶۶,۲ درصد متأهل‌اند.



**سن:** برحسب سن، ۳,۲ درصد در رده سنی زیر ۲۲ سال، ۳۰,۱ درصد در فاصله سنی ۳۰-۲۳ سال، ۴۸,۵ درصد در فاصله سنی ۳۱-۳۸ سال، ۱۲ درصد در فاصله سنی ۳۹-۴۶ سال، ۴,۵ درصد ۴۷-۵۴ سال، ۱,۵ درصد در رده سنی ۵۴ سال به بالا قرار داشته‌اند و ۰,۸ درصد هم سن خود را اعلام نکرده‌اند.

**میزان تحصیلات:** بر اساس این متغیر، ۲۶,۷ درصد دارای مدرک دیپلم، ۱۵,۸ درصد مدرک فوق دیپلم، ۴۳,۶ درصد مدرک لیسانس، ۱۰,۹ درصد مدرک فوق لیسانس، ۱,۵ درصد مدرک دکتری و ۰,۸ درصد مدرک حوزوی داشته‌اند.

**سابقه کاری:** ۱۴,۳ درصد نمونه سابقه کاری کمتر از ۵ سال در شغل فعلی دارند، ۴۰,۲ درصد سابقه بین ۵-۱۰ سال، ۲۱,۱ درصد سابقه بین ۱۰-۱۵ سال، ۱۲ درصد سابقه بین ۱۵-۲۰ سال، ۳,۸ درصد سابقه بین ۲۰-۲۵ سال، ۲,۳ درصد سابقه بالای ۲۵ سال در شغل فعلی را داشته‌اند. ۶,۴ درصد از نمونه هم به این سؤال پاسخ نداده‌اند.

**سابقه کار در شغل فعلی:** ۳۵ درصد نمونه سابقه کاری کمتر از ۵ سال در شغل فعلی دارند، ۳۳,۱ درصد سابقه بین ۵-۱۰ سال، ۱۱,۷ درصد سابقه بین ۱۰-۱۵ سال، ۵,۳ درصد سابقه بین ۱۵-۲۰ سال، ۱,۵ درصد سابقه بین ۲۰-۲۵ سال، ۱,۱ درصد سابقه بالای ۲۵ سال در شغل فعلی را داشته‌اند. ۱۲,۴ درصد از نمونه هم به این سؤال پاسخ نداده‌اند.

## ب) بررسی آمار استنباطی

۱. **نتایج آزمون دوجمله‌ای:** به منظور بررسی وجود یا فقدان متغیرهای تحقیق و ابعاد آنها از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. متغیر مستقل در تحقیق حاضر ساختار رادیو شامل سه بعد پیچیدگی (تفکیک افقی، تفکیک عمودی)، رسمیت و تمرکز و متغیر وابسته میزان تعهد کارکنان این حوزه است.

در آزمون دوجمله‌ای زمانی که احتمال مشاهده شده بزرگ‌تر از احتمال آزمون بوده و از طرفی سطح معنی‌داری کوچک‌تر از میزان خطا باشد، فرض  $H_0$  تأیید و در غیر این صورت رد می‌شود.

## جدول ۱- نتایج آزمون دوجمله ای درباره متغیرهای تحقیق و ابعاد آن

ردیف	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۱	تفکیک عمودی در رادیو وجود دارد	تفکیک عمودی در رادیو وجود ندارد	۰/۷	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H <sub>0</sub> قبول
۲	تفکیک افقی در رادیو وجود دارد	تفکیک افقی در رادیو وجود ندارد	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H <sub>0</sub> قبول
۳	رسمیت در رادیو وجود دارد	رسمیت در رادیو وجود ندارد	۰/۶	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H <sub>0</sub> قبول
۴	تمرکز در رادیو وجود دارد	تمرکز در رادیو وجود ندارد	۰/۶	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H <sub>0</sub> قبول
۵	تعهد سازمانی در میان کارکنان رادیو وجود دارد	تعهد سازمانی در میان کارکنان رادیو وجود ندارد	۰/۷	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	H <sub>0</sub> قبول

بر اساس پاسخ آزمودنی‌ها هر دو متغیر در معاونت صدا وجود دارد .

## ۲. آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

## جدول ۲- نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای اصلی تحقیق

تفکیک عمودی	تفکیک افقی	رسمیت	تمرکز	تعهد سازمانی
۱,۰۰	۰,۴۴۵	-۰,۲۲۸	۰,۴۱۰	-۰,۳۷۱
	۱/۰۰	-۰,۱۵۰	-۰,۲۰۵	-۰,۳۳۴
		۱,۰۰	-۰,۰۷۰	-۰,۵۲۰
			۱,۰۰	-۰,۱۲۳
				۱,۰۰

ضریب همبستگی بین تفکیک عمودی و تعهد کارکنان ۰,۳۷- به دست آمده است؛ بدین معنی که بین تفکیک عمودی و تعهد کارکنان ارتباط معنی دار و معکوس است .  
 ضریب همبستگی بین تفکیک عمودی و تعهد کارکنان ۰,۳۳- به دست آمده است؛ بدین معنی که بین تفکیک افقی و تعهد کارکنان ارتباط معنی دار و معکوس است.  
 ضریب همبستگی بین رسمیت و تعهد کارکنان ۰,۵۲- به دست آمده است؛ بدین معنی که بین رسمیت و تعهد کارکنان ارتباط معنی دار و معکوس است.

ضریب همبستگی بی‌تمرکز و تعهد کارکنان ۰,۱۲- به دست آمده است؛ بدین معنی که بین تمرکز و تعهد کارکنان ارتباط معنی‌دار و معکوس است.

### آزمون تحلیل واریانس فریدمن

به منظور رتبه‌بندی ابعاد هریک از متغیرهای اصلی تحقیق از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده می‌شود.

جدول ۳- نتیجه آزمون فریدمن در مورد ابعاد متغیر مستقل

کای دو محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معنی‌داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۶۳,۴۵۶	۳	۰,۰۰۰	۰,۰۵	رد $H_0$

جدول ۴- رتبه‌بندی ابعاد متغیر مستقل

رتبه	رتبه میانگین	ابعاد
دوم	۲,۸۰	تفکیک عمودی
سوم	۲,۷۷	تفکیک افقی
اول	۲,۸۸	رسمیت
چهارم	۲,۰۶	تمرکز

ملاحظه می‌شود که رسمیت مهم‌ترین بعد از بین ابعاد ساختار در رادیوست. پس از آن، تفکیک عمودی قرار دارد و تفکیک افقی و تمرکز در رتبه سوم و چهارم جای دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

طرح سازمانی، تجلی دیدگاه سیستمی است که ساختار را مرکب از عناصر سخت و هم عناصر نرم می‌داند و ترکیبی از ارتباط بین عناصر سازمانی است. به گفته بانگ (۱۹۷۹) ساختار، ترکیب اعلی از روابط بین عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را شکل می‌دهد. در انتهای بعد سخت، عناصر ملموسی نظیر گروه‌ها و واحدهای سازمانی سلسله مراتبی قرار دارند. روابط بین این واحدها و گروه‌ها تجلی عنصر نرم در ساختار سازمان است. در انتهای بعد پیوستار نرم، قضاوت افراد سازمانی درباره ساختار قرار دارد.

برداشت افراد درون سازمانی از نحوه کار ساختار سازمانی، نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی و اثربخشی ساختار ایفا می‌کند، چراکه اعمال و نگرش منابع انسانی کارآمد و پرنانگیزه در پیشبرد اهداف سازمان نقش بسزایی دارد (فروهی، ۱۳۸۴).

با این وصف، کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد، چراکه تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت، از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کارکنان، تأثیرگذار است. از این رو، آگاهی از آن برای مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است، دلایل زیادی وجود دارد که چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. این تعهد با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۹۸)، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رفتار اجتماعی فراسازمانی (اربلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳) ارتباط مثبت، و با تمایل به ترک شغل (مودی، پرتز و استیرز، ۱۹۸۲) ارتباط منفی دارد.

براساس نتایج آزمون دوجمله‌ای همه ابعاد ساختار در رادیو وجود دارد. علاوه بر این، براساس پاسخ آزمودنی‌ها وجود تعهد در میان کارکنان رادیو نیز تأیید می‌شود. با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن مشخص شد که:

۱. بین تفکیک عمودی و تعهد سازمانی کارکنان این معاونت ارتباط معکوس وجود دارد. سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان، عاملی است بالقوه برای مخدوش ساختن که هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی و مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی مدیریت عالی را دشوار می‌سازد و نیز غفلت مدیران از عملکرد کارکنان خود را به دنبال خواهد داشت که این امر در رادیو اتفاق افتاده است. در چنین ساختاری ارتباط مستقیم بین مدیران و کارکنان، به دلیل شکاف به وجود آمده، باعث غفلت مدیران از خواسته‌ها و نیازها و نیز انجام ندادن صحیح بعضی از کارها و امور توسط کارکنانشان شده است که این امر منجر به بی‌انگیزگی و نداشتن بازدهی بالا خواهد شد. علاوه بر این، سازمان نیاز بیشتری به ارتباطات، هماهنگی، اثربخشی و روش‌های کنترل مؤثر دارد.

۲. بین تفکیک افقی و تعهد کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد. باید توجه داشت وجود واحدها و دوایر زیاد با فعالیت‌های مشابه باعث ایجاد اختلال و ناهماهنگی در فعالیت‌های آنان خواهد شد و این امر تعارض بین متخصصان را نیز به دنبال خواهد داشت. علاوه بر پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری و ایجاد هرگونه تغییر را در این معاونت طولانی‌تر خواهد کرد.

۳. بین رسمیت و تعهد کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد. قوانین و مقررات بیشتر، خشونت و انعطاف‌ناپذیری بیشتری در سازمان به وجود می‌آورد. رسمیت زیاد، روش‌های نوین انجام کارها را از بین می‌برد و این امر منجر به کاهش خلاقیت و بی‌انگیزگی کارکنان خواهد شد.

۴. بین تمرکز و تعهد کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود ندارد. این ارتباط معنی‌دار نیست و براساس نتایج، ممکن است تصادفی باشد و نمی‌توان در خصوص وجود ارتباط این متغیر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان در این معاونت توضیح داد، اما می‌توان گفت که توانایی مدیران برای دقت در خصوص داده‌های اطلاعاتی که دریافت می‌کنند، محدود است. هر مدیر اطلاعات محدودی را می‌تواند پردازش کند. اگر بیش از ظرفیت مدیر به وی اطلاعات داده شود، منجر به انباشتگی

اطلاعات می‌شود. علاوه بر تسریع در واکنش‌های سازمان به محیط، نداشتن تمرکز باعث می‌شود که از داده‌های اطلاعاتی بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری استفاده شود که این امر موجب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و در نهایت، باعث بالا رفتن میزان تعهد آنها می‌شود.

به منظور رتبه‌بندی ابعاد هر یک از متغیرهای اصلی تحقیق از آزمون تحلیل واریانس فریدمن که با درجه آزادی ۳ و ۶۳,۴ میزان کای دو محاسبه شده استفاده شد و مشخص شد که رسمیت در رادیو با میزان ۲,۸۸ بیشتر از بقیه متغیرها نمایان است و سپس تفکیک عمودی، تفکیک افقی و تمرکز به ترتیب رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به نتیجه این آزمون، رسمیت بیشترین تأثیر را بر میزان تعهد سازمانی کارکنان رادیو داشته است. بنابراین، توجه به این متغیر و تعدیل در میزان آن در بین کارکنان این معاونت از اهمیت بسزایی برخوردار است.

### پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌ها

۱. کاهش دستورالعمل‌های موازی و بخشنامه‌های زائد در رادیو.
۲. ایجاد ارتباطات اثربخش و روان که منجر به یکپارچگی و هماهنگی در بین واحدهای معاونت صدا می‌شود که این امر درک روشنی از چشم انداز و استراتژی سازمانی را در همه سطوح تضمین می‌کند.
۳. برخورداری یکسان از تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی در چندین مکان.
۴. قرار گرفتن هر شخص با توجه به تخصص و شایستگی در پست سازمانی مربوطه موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود، بنابراین لزوم توجه مدیران به این امر ضروری است.
۵. نظر به اینکه بین قرار گرفتن در رده‌های بالای سلسله مراتب اداری و تعهد سازمانی ارتباط مستقیم وجود دارد، در رادیو باید به سیستم ترفیع دقت شود.
۶. از آنجایی که سیستم‌های انگیزشی در افزایش تعهد سازمانی کارکنان اهمیت فزاینده‌ای دارد، لزوم توجه مدیران به چگونگی تشویق و تنبیه آنان ضروری است.
۷. ایجاد فرصت‌های آموزشی برای مدیران رده عملیاتی و تفویض اختیار و مشارکت مدیران کم‌تجربه در فرایند تصمیم‌گیری، بالا رفتن میزان انگیزش و تعهد سازمانی آنان را به همراه دارد.
۸. ساختارهای سازمانی باید با توجه به تغییرات محیطی، تغییر کنند و با محیط سازگار باشند و مدیران رادیو باید در نظر داشته باشند که تغییرات لحظه‌ای و آنی ممکن است بسیار مخرب و زیانبار باشد. تغییر ساختار نیز مانند سایر شرایط باید تدریجی صورت گیرد. بدین منظور می‌توان ابتدا قسمت‌های ستادی و سپس واحدهای صفی را تغییر داد.

## منابع و مأخذ منابع فارسی:

- اسکات، ریچارد ۱۳۷۴. *سازمان‌های عقلایی*، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی، تهران (تاریخ نشر اثر اصلی ۱۹۹۲).
- تئوسترم و دیویس ۱۳۷۴. «نگرش مجدد به انسان سازمانی»، ترجمه اسفندیار فرج‌وند، تهران: زمینه، ۵۲-۵۱.
- جمشیدی، علی ۱۳۷۹. *بررسی رابطه ابعاد ساختاری سازمان (تمرکز، پیچیدگی، رسمیت) با تعهد سازمانی کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- دسلر، گری ۱۳۷۲. *مبانی مدیریت*، ترجمه داوود مدنی، تهران: پیشرو (تاریخ نشر اثر اصلی ۱۹۴۲)، ج ۱، چاپ دوم.
- دفت، ریچاردال ۱۳۷۷. *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی (تاریخ نشر اثر اصلی بی‌تا)، ج ۱.
- رایبزن، استیفن پی ۱۳۷۸. *تئوری سازمان؛ ساختار، طراحی و کاربردها*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار (تاریخ نشر اثر اصلی ۱۹۴۲).
- ساروقی، احمد ۱۳۷۵. *تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت*، مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۳۵.
- فرضی‌پور، رحیم ۱۳۸۳. *بررسی ارتباط ساختار (ارگانیکی و مکانیکی) با تعهد سازمانی کارکنان شرکت قطارهای مسافری رجاء*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مجتمع آموزش عالی قم.
- گریفین، مورهد ۱۳۷۷. *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید (تاریخ نشر اثر اصلی بی‌تا).
- مجیدی، عبدالله ۱۳۷۷. *بررسی تأثیر جابه‌جایی بر رضایت شغلی و تعهد کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- مشبکی، اصغر ۱۳۷۵. *رابطه تعهد و وجدان کاری با تحول اداری*. مجموعه مقالات اجلاس بررسی راه‌های عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
- مقیمی، سیدمحمد ۱۳۷۷. *سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی*. تهران: ترمه.
- مینزبرگ، هنری ۱۳۷۵. *سازماندهی پنج الگوی کارساز*، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی (تاریخ نشر اثر اصلی ۱۹۸۱).
- هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت ۱۳۷۳. *مدیریت رفتار سازمان؛ استفاده از منابع انسانی*، ترجمه قاسم کبیری، تهران: امیرکبیر (تاریخ نشر اثر اصلی ۱۹۳۰)، چاپ چهارم.

## منابع لاتین:

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1998). *Structure & Organization*. New York.
- Bateman T.S & Strasser (1984). *A longitudinal Analysis of Antecedents of organizational commitment*. Academy of Management journal.
  
- Cameron, K, Freeman, S & Mishra, A (1993). *Best practices in white collar Downsizing*. Academy of Management.
  
- Desler, G (1986). *Organizational Theory (Integrating Structure and Behavior)*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
  
- Mintzberg, H & Brian, J (1996). *The Strategy Process*. New Jersey, Prentice-Hall.
  
- Robey, D (1986). *Designing organizational*. Second Edition: U.S.A, Richard O. Irmin Inc.
  
- Steers R.M & Porter L.W (1989). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
  
- Schermerhorn, J (1996). *Management*. New York, Wiley and Sons.

