فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در
مدیریت و حسابداری
سال ششم، شماره ۸۴، بهار ۱۴۰۱، ص ۱۰۱۶-۹۹۵

Journal of New Research Approaches
in Management and Accounting
ISSN: 2588-4573
http://www.majournal.ir

مطالعه عوامل موثر بر تعهد شغلی کارمندان ادارات دولتی

بهمن سلیمی*[1]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

چکیده

وجود نیروی انسانی متعهد در سازمان‌ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و وجود چنین نیروی انسانی متعهدی می‌تواند یک مزیت رقابتی و موقعیت برتر استراتژیک برای سازمان محسوب شود. بسیاری از تحقیقات عملکرد بالا، افزایش بهره‌وری، کاهش ترک خدمت و جابه جایی کارکنان را نتیجه افزایش تعهد سازمانی کارکنان سازمان ها دانسته‌اند. امروزه مسئله انگیزش، تعهد و حفظ کارمندان دغدغه بزرگ سازمان‌ها شده است. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که موفقیت آن‌ها در شرایط رقابتی اساساً به تعهد و وفاداری کارکنان بستگی دارد و این در حالی است که وجود یک سیستم حقوق و دستمزد رقابتی به تنهایی برای انگیزش و تعهد و نگهداشت پرسنل با مهارت و با تجربه کافی نیست و سازمان‌ها باید برآن باشند که علاوه بر طراحی سیستم حقوق و دستمزد رقابتی حس غرور را در کارمندان خود بوجود آورند تا کارکنان، نسبت به سازمان، اداره و محل کار و همچنین شغلشان احساس تعهد داشته باشند؛ بنابراین مدیران و مسئولین باید به عواملی که موجب بالا رفتن تعهد کارمندان می‌شود را باید شناسایی کنند. بررسی ها نشان داد که عوامل موثر بر تعهد شغلی کارمندان ادارات؛ ویژگی های شخصیتی، ویژگی‌ها ساختاری، متغیرهای ساختاری و ... می‌باشد.

واژگان کلیدی

تعهد شغلی، عوامل مؤثر بر تعهد شغلی، کارمندان ادارات دولتی

[1] کارشناسی ارشد مدیریت امورفرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران، مسئول اداره سلامت سازمان فرهنگی، اجتماعی و ورزشی شهرداری همدان.
(bahman.salimi.kohestan@gmail.com)

مقدمه

یکی از شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم کارکنان شاغل در آن سازمان‌ها هستند که میزان وفاداری و تعهدشان باعث می‌شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند. سازمان‌ها برای اداره خود به کارکنان متخصص، کاردان، کارآمد و متعهد نیاز دارند. عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان و عدم دقت کافی برای انجام وظایف، از معضل‌های بزرگ دستگاه‌های اجرایی است. ترک خدمت، غیبت، تأخیر، عدم مشارکت و درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی، از بارزترین نمونه‌های این معضل‌ها محسوب می‌شود که با تأثیر نامطلوب، بین نیروی انسانی و سازمان‌ها فاصله ایجاد می‌کند. (شائمی برزکی و اصغری، ۱۳۸۹). برای رفع این مشکل یکی از اصول و مفاهیم اساسی در اداره سازمان‌ها در نظر گرفتن میزان دلبستگی و تعهد افراد شاغل در سازمان می‌باشد. به عبارتی تعهد[1] را می‌توان نوعی وابستگی احساسی و وظیفه‌ای فرد به محیط کاری‌اش دانست (الیزور و کوسلواسکی[2]، ۲۰۱۸). در این میان یکی از ارکان سازمانی که تحت تأثیر عملکرد کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها قرار می‌گیرد تعهد شغلی[3] می‌باشد. تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن کارکنان مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون[4]، ۱۳۹۶).

علاقه به این مفهوم مدیریتی به این امر توجیه می‌شود که تعهد شاخص بسیار مناسب سعی و تلاش افراد و وفاداری آن‌ها به سازمان می‌باشد. به طور خاص، تعهد سازمانی با ثبات نیروی کار، سعی و تلاش کارکنان، عملکرد شغلی، کیفیت خدمات و رفتارهای هماهنگ مرتبط است. افزایش تعهد به سازمان و سطوح پایین استرس شغلی سطوح مشارکت در سازمان را به شیوه‌هایی تحت تاثیر قرار می‌دهد که نه تنها فرد بلکه سازمان نیز بهره‌مند شود (لامبرت و همکاران[5]، ۲۰۱۷)؛ بنابراین برای عملکرد موفق، هر سازمانی علاقمند به افزایش کارکنانی است که به سازمان و اهداف آن متعهد هستند. اگر سازمان در ایجاد احساسات وفاداری و تعهد در اکثر کارکنانش موفق شود، احتمال بیشتری وجود دارد که اهدافش برآورده شود و عملکرد کلی آن افزایش یابد. تعهد تمایل بکارگیری تلاش قابل توجهی را برای بهبود سازمان و پذیرش ارزش‌ها و اهداف آن ایجاد کرده (اینگرسول[6] و همکاران، ۲۰۱۸).

تعهد سازمانی به نگرش افراد نسبت به سازمانی که در آن کار می‌کنند، اشاره دارد (پنگ[7] و همکاران، ۲۰۱۶؛ وندروت و ورمیرن[8]، ۲۰۱۷). به طور کلی تعهد به لحاظ ماهیت به دو دسته تعهد نگرشی و تعهد رفتاری اشاره می‌کند (جااوسی[9]، ۲۰۰۷). تعهد نگرشی عبارت از بینش، قضاوت، ارزیابی و به طور کلی نگرش فرد نسبت به یک شیء، جسم، فرد، پدیده یا رویدادی خاص است (ایندارتی[10] و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین منظور از تعهد رفتاری در واقع نمود خارجی و ظاهری تعهد نگرشی است. تعهد رفتاری، واکنش یا رفتاری است که فرد در راستای نگرش، بینش، قضاوت و برآورد خود

---

1. Commitment
2. Elizur & Koslowsky
3. Organizational Commitment
4. Steron
5. Lambert
6. Ingresol
7. Peng
8. Van Der Voet & Vermeeren
9. Jaussi
10. Indarti

نسبت به یک شیء، رویداد یا فرد و... بروز می‌دهد. به طور کلی تعهد سازمانی عبارت است از شکل‌گیری تعهد نگرشی و رفتاری نسبت به سازمان، تعهد هنجاری که تجلی آن در سه بعد تعهد عاطفی و تعهد مستمر است (اسرار – الحق[۱] و همکاران، ۲۰۱۷؛ موین[۲]، ۲۰۱۸).

اهمیت تعهد کارکنان و مزایای آن برای سازمان سبب شده است تا مطالعات گسترده‌ای در خصوص تعهد برند انجام شود، در همین راستا پانجایسری[۳] و همکاران (۲۰۰۹) و خسروی[۴] و همکاران (۲۰۱۵) به دنبال بررس عوامل اثرگذار و تقویت‌کننده تعهد شغلی به این مهم دست یافتند که تعهد سازمانی از شاخص‌های مهم برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است. درصورتی که میزان تعهد سازمانی در مدیران سازمان ها افزایش یابد، کارکنان عملکرد بالاتری نسبت به قبل خواهند داشت و تمایل کار سخت در آنها مشاهده خواهد شد و در جهت افزایش کارایی و سودمندی سازمان تلاش فراوانی خواهند کرد.

سازمان های امروزی به سمت تغییرات چشمگیری در حرکت هستند و روابط پیشین بین مدیر و کارمندان و بین تمام اجزای سیستم در حال تحول می باشد و در میانه این تغییر و تحولات کارکنان قدیمی نیاز به جامعه پذیری نوینی در تمام حیطه های سازمانی دارند. همچنین امروزه مدیران سازمان ها به خوبی اهمیت تعهد را دریافته اند، از این رو تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش های اختصاص یافته به آن ها و حتی وظایف فرانقشی منابع انسانی، یکی از دغدغه های جدی مدیران سازمان ها است. در سازمان ادارات و سازمان‌های دولتی، نیاز به تعهد سازمانی کارکنان، به دلیل تعداد زیاد کارکنان، حساسیت و اهمیت کاری که این افراد بر عهده دارند ملموس‌تر به نظر می رسد، فلذا به دلیل اهمیت این موضوع پژوهش حاضر قصد دارد به بررسی مطالعه عوامل موثر بر تعهد شغلی در کارمندان ادارات دولتی بپردازد.

تعریف تعهد

تعهد به صورت‌های مختلفی تعریف و سنجیده شده است. در حقیقت فقدان اجماع در تعریف تعهد، به‌طور عمده‌ای به خاطر رفتارش به‌عنوان یک مفهوم چند بعدی بوجود آمده است. مرور تعاریف زیر نشان می‌دهد که تعهد یک نیروی تکلیفی است و به رفتار جهت می‌دهد.

۱. تعهد حالتی است که شخص را با اعمال و رفتارش پیوند داده و از این طریق فرد اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌هایش ادامه دهد (سالاسیک، ۱۹۷۷؛ به نقل از طباطبایی فخار و حسین زاده، ۱۳۹۴)

۲. تعهد یک تکلیفی است که لازم است فرد برای آن، حتی در مواجه با تغییر نگرش‌ها ارزش قائل شود. در واقع از دیدگاه براون[۵] تعهد را به دو گروه اصلی، تعصب[۶] و تعهد رفتاری[۷] تقسیم می‌شوند (براون[۸]، ۱۹۹۶)

---

1. Asrar-Ul-Haq
2. Moin
3. Punjaisri
4. Khosravi
5. Brown
6. Prejudiced
7. Behavioral Commitment
8. Brown

۳. مودی، پورتر و استیرز[1]، تعهد را عبارت از تعیین هویت شدن با یک سازمان می‌دانند که شامل یک باور و نگرش قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، میل به انجام تلاش و کوشش قابل ملاحظه برای سازمان و تمایل شدید برای باقی ماندن در سازمان است (مودی و همکاران، ۱۹۷۹؛ به نقل از طباطبایی فخار و حسین زاده، ۱۳۹۴)

۴. در ادبیات سازمان از دلبستگی کارکنان[2] به سازمانی که در آن مشغول به کار می‌باشند به‌عنوان تعهد یاد می‌شود (آکروید[3] و همکاران، ۲۰۰۸؛ به نقل از طباطبایی فخار و حسین زاده، ۱۳۹۴)

عامل مهمی که بایستی در مرور تعاریف مختلف تعهد در نظر گرفته شود، این است که آیا می‌توان تعهد را از مفاهیم مرتبط دیگر مثل انگیزه‌ها و نگرش‌های عمومی متمایز کرد. به اعتقاد چندین نویسنده که از تعهد تعاریف عمومی ارائه کرده‌اند، تعهد از انگیزش یا نگرش‌های عمومی متمایز است. به اعتقاد این نویسندگان، تعهد به‌طور مستقل از انگیزه‌ها و نگرش‌های عمومی رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حقیقت تعهد ممکن است، منجر به تداوم یک دوره از عمل حتی در مواجه با انگیزه‌ها و نگرش‌های متعارض شود. برای مثال تعهد می‌تواند، منجر به این شود که افراد به روش‌هایی رفتار کنند که از دیدگاه ناظر بی‌طرف ممکن است، مخالف با نفع شخصی‌شان به نظر رسد (می‌یر و هرسکویتچ[4]، ۲۰۰۱)

بایستی خاطر نشان کرد که تعهد مثل متابعت نیست که در آن شخص نفوذ همکاران را عمدتاً به جهت کسب بعضی چیزها می‌پذیرد. تابع بودن اکثراً مبتنی بر مبادله اقتصادی با کارکنانی است که برای نقششان در سازمان به دنبال دریافت پاداش هستند. با این وجود تعهد چیزی را ارائه می‌کند که متابعت ارائه نمی‌کند. شخص متعهد انرژی و شور و هیجان را به همراه داشته که اگر تنها مطیع و حتی صادقانه فرمان‌بردار نیز باشد، در آن ایجاد نمی‌شود. شخص متعهد با قوانین بازی، بازی نمی‌کند، او برای بازی مسئول است. فرآیند تعهد را نیز می‌توان به‌عنوان بخشی از فرآیند اجتماعی سازی[5] بخصوص در ارتباط با افراد جدیدالورود به سازمان در نظر گرفت (ساکس و آشفورس[6]، ۱۹۹۶؛ آشفورس و همکاران، ۱۹۹۸). فرآیند اجتماعی سازی کارکنان جدیدالورود در صورت اجرای برنامه‌های آموزشی مطلوب و مناسب، به‌آسانی و با موفقیت صورت می‌پذیرد.

انواع تعهد

رضائیان (۱۳۹۴) اظهار می‌دارد که مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

۱. تعهد نسبت به مشتریان[7] یا ارباب رجوع؛

۲. تعهد نسبت به سازمان؛

۳. تعهد نسبت به خود؛

۴. تعهد نسبت به افراد و گروه کاری؛

۵. تعهد نسبت به کار (رنجبران، ۱۳۷۵)؛

1. Mowday, Porter & Steers
2. Employees' Attachment
3. Acker
4. Meyer & Herscovitch
5. Socialization Process
6. Saks & Ashforth
7. Client

الف) تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهم‌ترین تعهد سازمانی، بر مشتری تاکید دارد. مدیران ممتاز می‌کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می‌دهند: یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

ب) تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت، بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه‌ای مثبت، به سه طریق نشان می‌دهد. خوش نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن براساس ارزش‌های اصلی سازمان.

ج) تعهد نسبت به خود

سومین تعهد، تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند. آن‌ها در همه موقعیت‌ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این قدرت‌طلبی را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود: نشان دادن خود مختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده (مایر و همکاران، ۱۹۹۳).

د) تعهد نسبت به مردم

چهارمین تعهد مدیریت، بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آن‌ها کار می‌کنند، ایثار نشان می‌دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایف‌شان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زیردستان، نشان‌دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل‌دهنده این تعهد هستند. نشان دادن علاقه‌مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده‌های نوآورانه (محمدعلی‌زاده، ۱۳۸۲).

ه) تعهد نسبت به وظیفه یا تکلیف

پنجمین تعهد مدیریت، بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می‌دهند، معنا می‌بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موفقیت‌آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند. چنین تعهدی زمانی عملی است که هدف اصلی و صحیح، سادگی و عمل‌گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه دادن تکلیف یا وظیفه شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند، کلید مؤثر مدیریت خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هریک از تعهدات است. مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاه‌های خود، نباید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد. مدیر ممتاز در مورد روند پیشرفت و حمایت از تعهدات، فرد اصلی است (زینی‌وند، ۱۳۸۳).

مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویی مثبت، می‌تواند قویاً در سازمان، مردم آن، وظایف و مشتریان تأثیر گذارد. این مدیران ممتاز تشخیص می‌دهند که تکلیف خود آنان این است که نسبت به مشتری، سازمان، وظایف کلیدی مردم و خودشان تعهد ایجاد کنند. معنای این سخن آن است که برای هر تعهدی باید نگرش‌های مناسب به وجود آورد و علاقه مثبت نشان داد. این کار وظیفه تک‌تک افراد می‌شود و نه وظیفه مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با هماهنگی دیگران برای ایجاد آن‌ها به تلاش و کوشش بپردازد. به وجود

آمدن تعهدات، به کمک فداکاری و خدمت انجام می‌گیرد. وقتی مدیر ممتاز نسبت به زیردستان خود به طور واقعی وفادار باشد، زیردستان نیز نسبت به وظایف خود گذشت و تعهد نشان می‌دهند (چنجی و همکاران، ۲۰۱۹).

اتزیونی[1] نیز سه نوع تعهد اعضاء سازمان را به شرح ذیل مشخص کرده است.

۱) تعهد توأم با احساس بیگانگی: بدین معنی که شخص از نظر روانی متعهد نمی‌باشد، بلکه مجبور است به عنوان یک عضو در سازمان باقی بماند.

۲) تعهد مبتنی بر حسابگری: بدین معنی که شخص تا آن جا احساس تعهد می‌کند که در قبال کار منصفانه خود، از حقوق منصفانه برخوردار شود.

۳) تعهد اخلاقی: بدین معنی است که شخص به‌طور درونی ارزش مأموریت سازمان و شغلی را که خود او در سازمان دارد ارزش‌گذاری نموده، در درجه اول ارزشی که برای آن قائل است، آن را انجام می‌دهد (فرهنگی و حسین‌زاده، ۱۳۸۴).

تعریف تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در فرهنگ لغات آکسفورد تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌سازد. تعهد سازمانی مانند سایر مفاهیم رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به‌شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵).

تعهد شغلی نوعی حالت شناختی و احساس هویت روانی با شغل را نشان می دهد (عسگری نژاد، ۱۳۹۸) ابعاد آن عبارتند از: وابستگی حرفه ای که بر علاقه و رضایت شاغل به شغلش و وابستگی سازمانی که مصداق ارتباط روحی و عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت های سازمان است. پایبندی به ارزشهای کار که بر میل و اشتیاق بیشتر فرد نسبت به شغل خود و انتظاراتی که دیگران از شغل او دارند دلالت دارد (پیلد[2] و همکاران، ۲۰۰۰) و سرانجام مشارکت شغلی که شامل درگیری و اشتیاق افراد برای پاسخگویی به خواسته‌هایی است که از شغل آنان انتظار می‌رود (استونز[3] و همکاران، ۱۹۹۸). مطالعات حاکی از آن است که مدیران برای درک تعهد شغلی کارکنان باید روی خصوصیات اجتماعی روانی و کاری - تمرکز داشته باشند (عسگری نژاد، ۱۳۹۸).

به اعتقاد لوتانز[4] (۲۰۱۸) تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش، اغلب این‌گونه تعریف شده است: تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و هدف‌های سازمان از دیدگاه چن[5] (۲۰۰۹)، تعهد سازمانی یک امر ساختاری است که از تعامل فرد و سازمان ناشی می‌شود و در طول زمان اتفاق می‌افتد و با سودمندی ادراک شده از حضور در سازمان ارتباط دارد.

---

1. Etsiouny
2. Plied
3. Santos
4. Luthans
5. Chen

از نظر ان جی[1] و همکارانش (۲۰۰۶)، تعهد شغلی نیرویی الزام‌آور و با ثبات روان‌شناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمانی پیوند می‌دهد.

به بیان گاتام[2] و همکارانش (۲۰۰۴)، تعهد سازمانی نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان است که هویت فرد را به سازمان پیوند می‌دهد.

تعهد سازمانی به مفهوم یک واکنش عاطفی حاصل از ارزشیابی موقعیت کاری در یک سازمان می‌باشد (جو و پارک[3]، ۲۰۱۰)

در کل تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که فرد، سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به‌عبارت‌دیگر، تعهد سازمانی، یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به‌واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند دارد (پنگ[4] و همکاران، ۲۰۱۶).

مفهوم تعهد سازمان

تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان «نه شغل» است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد. (استرون، ۱۳۹۷). علاقه به این مفهوم مدیریتی همچنین به این امر توجیه می‌شود که شاخص بسیار مناسب سعی و تلاش افراد و وفاداری آنها به سازمان می‌باشد. به‌طور خاص، تعهد سازمانی با ثبات نیروی کار، سعی و تلاش کارکنان، عملکرد شغلی، کیفیت خدمات و رفتارهای هماهنگ مرتبط است. افزایش تعهد به سازمان و سطوح پایین استرس شغلی سطوح مشارکت در سازمان را به شیوه‌هایی تحت تأثیر قرار می‌دهد که نه‌تنها فرد بلکه سازمان نیز بهره‌مند شود (لامبرت[5] و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین برای عملکرد موفق، هر سازمانی علاقه‌مند به افزایش کارکنانی است که به سازمان و اهداف آن متعهد هستند. اگر سازمان در ایجاد احساسات وفاداری و تعهد در اکثر کارکنانش موفق شود، احتمال بیشتری وجود دارد که اهدافش برآورده شود و عملکرد کلی آن افزایش یابد. تعهد تمایل بکارگیری تلاش قابل توجهی را برای بهبود سازمان و پذیرش ارزش‌ها و اهداف آن ایجاد کرده. تعهد به افراد قدرت داده و رفتارهایشان را تحت شرایط مختلف تثبیت می‌کند در نتیجه می‌توان ابراز کرد که تعهد به سطح بالای وابستگی اجتماعی و روانی افراد به بعضی اشخاص یا اشیاء در زندگی اجتماعی اشاره داشته (الکساندر و تیری[6]، ۲۰۱۶؛ به نقل از شهرکی نادر و همکاران، ۱۳۹۹).

ابعاد تعهد سازمانی

تعهد سازمانی[7] شامل قدرت نسبی هویت فرد با حضور در یک سازمان ویژه است. این تعریف سه مفهوم زیر را در بر دارد: اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف سازمان؛ اشتیاق فراوان برای تلاش چشمگیر در سازمان و در نهایت تمایل برای

1. Ng
2. Gautam
3. Joe & Park
4. Peng
5. Lambert
6. Alexander & Thierry
7. Organizational Commitment.

تداوم عضویت فرد در سازمان (تانگ چن[۱]، ۲۰۰۵). میر و آلن[۲] تعهد سازمانی را به تعهد عاطفی[۳]، تعهد مستمر[۴] و تعهد هنجاری[۵] تقسیم کردند.

الف) تعهد عاطفی

تعهد عاطفی شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵؛ تونگ، ۲۰۰۵). تعهد عاطفی کارکنان به معنی داشتن احساس تعلق به سازمان، لذت بردن از کار کردن در سازمان و علاقه مندی به بحث در مورد سازمان با افراد بیرون از سازمان می‌باشد (باقری و تولایی، ۱۳۸۹).

ب) تعهد مستمر

تعهد مستمر عبارت است از تعهد مبنی بر ارزش نهادن به سازمان و کارمند نیز در بقای سازمان سهیم میشود. آنها که تعهد مستمر خوبی دارند با سازمان میمانند، زیرا به آن نیاز دارند (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵؛ تونگ چن، ۲۰۰۵). تعهد مستمر کارکنان به معنی عدم علاقه مندی به ترک سازمان و عدم جایگزینی آن با سازمان‌های دیگر می‌باشد (باقری و تولایی، ۱۳۸۹).

ج) تعهد هنجاری

تعهد هنجاری شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. آنها که تعهد هنجاری قوی دارند، در سازمان میمانند، زیرا احساس میکنند که از نظر اخلاقی باید این طور باشند (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵؛ تونگ، ۲۰۰۵). تعهد هنجاری کارکنان به معنی وفادار بودن به سازمان و اعتقاد به وفاداری به سازمان به عنوان یک حسن اخلاقی و سعی در انجام امور محوله به عنوان یک فرد نمونه می‌باشد (باقری و تولایی، ۱۳۸۹).

تاریخچه تعهد سازمانی

در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی، تعهد سازمانی کارکنان یکی از برجسته‌ترین مباحثی بود که مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت و پژوهش‌های گسترده‌ای بر روی این موضوع صورت می‌پذیرفت. در سال ۱۹۸۵ والتون[۶] در مقاله مشهور خود تحت عنوان «مدیریت بر مبنای تعهد»[۷]، نیاز به حرکت از مدیریت بر مبنای کنترل به سمت مدیریت بر مبنای تعهد را خاطر نشان کرده است (مک کنا[۸]، ۲۰۰۵).

اهمیت و ضروت بررسی عوامل موثر بر تعهد شغلی

در مورد تعهد سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است که معمول‌ترین شیوه‌ی برخورد با تعهد سازمانی آنست که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند و یا نوعی احساس وفاداری به سازمان بیان شده است (مایلرو الن[۹]، ۱۹۹۷).

---

1. Tung Chen
2. Meyer & Allen
3. Emotional Commitment.
4. Continued Commitment.
5. Normative Commitment.
6. Walton
7. Management By Commitment
8. Mc Kenna
9. Myler & Ellen.

تعهد سازمانی از شاخص‌های مهم برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است. درصورتی که میزان تعهد سازمانی در مدیران سازمان‌ها افزایش یابد، کارکنان عملکرد بالاتری نسبت به قبل خواهند داشت و تمایل کار سخت در آنها مشاهده خواهد شد و در جهت افزایش کارایی و سودمندی سازمان تلاش فراوانی خواهند کرد و (لاک وهمکاران[1]، ۲۰۰۷) از اینرو برنامه ریزان استراتژیک سازمان می‌توانند زمینه ایجاد و افزایش تعهد سازمانی را در بعد عاطفی و مستمر از طریق گرایش کارآفرینانه در سازمان افزایش دهند. سازمان‌ها می‌توانند از طریق برقراری روابط دو جانبه بین کارکنان-روسا، انگیزه و حس جمعی و یگانگی بین آنان و به کارگیری روش‌های تشویق مادی، معنوی و تعهد سازمانی را افزایش دهد؛ درصورتی که افزایش و تقویت تعهد عاطفی و مستمر در دستور کار سازمان قرار گیرد، ابعاد خلاقیت، نوآوری کارآفرینی سازمانی نیز باید در کارکنان پرورش یافته تا بهره‌وری سازمان بیشتر شده و با توجه به مرور زمان تهعد سازمانی تقویت شود (محمدتقی و همکاران، ۱۳۹۵؛ فریفته و انگزی قدس، ۱۳۹۸).

دلایل زیادی وجود دارد از این که چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. نخست تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طورکلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس، پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طورکلی همان شغلشان متنفر باشند. در ثانی پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدها و نتایجی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن[2]، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می‌یر و همکاران، ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی و همکاران، ۲۰۱۷) رابطه منفی دارد (شیان[3] و همکاران، ۲۰۰۳).

اهیمت توجه به تعهد شغلی در این است که این دسته از کارکنان به سازمان وابستگی پیدا می‌کنند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در آن لذت می‌برند. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که تعهد شغلی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور در محل کار، رفتار سازمانی، فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد (چنگ[4] و همکاران، ۲۰۰۳)؛ بنابراین امروزه سازمان‌های اثربخش درصدد یافتن کارکنانی با تعهد سازمانی بالا می‌باشند؛ چرا که سطوح بالای تعهد سازمانی منجر به کاهش تمایل به ترک شغل، افزایش تلاش و عملکرد شغلی، افزایش رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بهبود بهره‌وری در سازمان می‌شود (لیو و همکاران، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر اهمیت و ضرورت توجه به میزان تعهد شغلی در سازمان‌ها و ادارات دولتی در این است که تعهد سازمانی از عوامل پنهان ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان در سازمان‌ها و ادارات دولتی است و از جمله معضلات ریشه‌ای و اساسی جامعه، در جهت توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، ضعف تعهد سازمانی و رضایت شغلی میان شاغلان کشور است. لذا به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در ادارات دولتی و کم بودن مطالعات صورت گرفته در این زمینه، انجام و ارائه پژوهش‌هایی در رابطه با تأثیر عواملی نظیر افتخار سازمانی و ارزش ویژه برند بر تعهد سازمانی ضروری و مهم به نظر می‌رسد.

---

1. Lock & Colleagues
2. Ariel & Chatman
3. Shiuan
4. Cheng

عوامل موثر در بهبود تعهد سازمانی کارکنان

عوامل زیادی در بهبود تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارند و پژوهشگران زیادی در پژوهش‌های خود این عوامل را شناسایی کرده و مورد بررسی قرار دادند.

خرازی و همکاران (۱۳۹۲)، در بررسی منابع و پیشینه پژوهش دریافتند که در مجموع ۷۳ متغیر به‌عنوان متغیر مستقل و شش متغیر به‌عنوان متغیر وابسته (نتیجه تعهد سازمانی) شناسایی شده‌اند. آنها در پژوهش خود این متغیرها را در پنج گروه دسته‌بندی کردند:

۱. متغیرهای زمینه‌ای: شامل ۲۳ متغیر (سن، جنس، وضعیت تأهل، تحصیلات، سابقه کار، پایگاه اقتصادی و اجتماعی و...)؛

۲. متغیرهای شغلی: شامل ۲۳ متغیر (رضایت شغلی، چالشی بودن شغل، تعارض نقش، ابهام نقش، فرصت‌های ارتقای شغلی، امنیت شغلی و...)؛

۳. متغیرهای سازمانی: شامل ۱۳ متغیر (حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، سبک رهبری، هویت‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و...)؛

۴. متغیرهای محیطی: شامل ۱۳ متغیر (فرصت‌های شغلی خارج از سازمان، عدالت اجتماعی، تعهد اتحادیه‌ای، تعهدات خویشاوندی و...)؛

۵. متغیرهایی که از نتایج تعهد سازمانی محسوب می‌شوند شامل ۶ متغیر (عملکرد شغلی، تمایل به ماندن در سازمان، موافقت با تغییرات سازمانی و...) (لیو و همکاران، ۲۰۱۸).

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

ماتیو و زاجاک در سال ۱۹۹۰ با تجزیه و تحلیل یافته‌های بیش از دویست تحقیق، مقدمات ایجاد تعهد را به پنج دسته به شکل زیر تقسیم کرده‌اند (رنجبران، ۱۳۷۵).

الف) ویژگی‌های شخصی

❖ سن:

تعهد سازمانی با سن فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است. اغلب محققان براین باوراند که سن با تعهد حساب‌گرانه ارتباط بیشتری پیدا می‌کند و دلیل آن را فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه‌های از دست رفته در سنین بالا می دانند. مایر و آلن اظهار می‌دارند که کارگران مسن‌تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود، تعهد نگرشی بیشتری پیدا می-کنند.

❖ جنسیت:

زن‌ها نسبت به مردان تعهد بیشتری به سازمان دارند، اگرچه این تفاوت جزئی است. دلیل این امر آن است که زن‌ها برای عضویت در سازمان می‌بایست، موانع بیشتری راپشت سر بگذارند.

❖ تحصیلات:

رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. این رابطه بیشتر مبتنی بر تعهد نگرشی است و ارتباطی با تعهد حساب‌گرانه ندارد. دلیل این رابطه منفی، انتظارات بیشتر افراد تحصیل کرده و فرصت‌های بیشتر شغلی آنهاست.

❖ ازدواج:

این متغیر با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد؛ اما چنین اظهار می‌شود که ازدواج به دلیل مسائل مالی با تعهد حساب‌گرانه ارتباط پیدا می‌کند.

❖ سابقه در سازمان و سمت سازمانی:

به دلیل سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان، سابقه بیشتر در مقام یا سازمان، باعث تعهد بیشتری می‌شود؛ اما این رابطه ضعیف است.

❖ استنباط از شایستگی شخصی:

افراد تا حدی به سازمان تعهد پیدا می‌کنند که زمینه تامین نیازهای رشد و کامیابی آن‌ها فراهم شود. بنابراین کسانی که استنباط شایستگی شخصی بالایی دارند، انتظارات بیشتری خواهند داشت. رابطه این دو متغیر مثبت و قوی است.

❖ توانایی‌ها[1]:

افراد با مهارت‌های بالا، برای سازمان ارزشمند هستند. این امر پاداش سازمان را به آن‌ها افزایش می‌دهد. در نتیجه موجب تعهد حساب‌گرانه می‌شود.

❖ حقوق و دستمزد[2]:

حقوق و دستمزد موجب عزت نفس برای فرد می‌شود و بدین ترتیب تعهد نگرشی را افزایش می‌دهد. ضمناً حقوق و دستمزد نوعی فرصت در سازمان محسوب می‌شود که در اثر ترک سازمان از دست خواهد رفت. نتایج تحقیقات متعدد همبستگی مثبت اما ضعیفی را بین این دو متغیر نشان می‌دهد.

❖ سطح شغلی:

سطح شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت اما ضعیفی دارد.

ب) خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی

اگرچه رابطه خصوصیات متفاوت شغلی و تعهد سازمانی در تحقیقات متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است، اما هیچ مدل نظری برای توضیح دلیل همبستگی آن‌ها در دست نیست. اغلب مطالعات اشاره به کار الدهام وهاک من[3] دارند. تحقیق ماتیو و زاجاک هم تایید می‌کند که مشاغل غنی شده، موجب تعهد سازمانی بیشتر می‌شود. خصوصیات به دست آمده از تحقیقات شامل مهارت، استقلال، چالش و دامنه شغلی است: تنوع مهارت با تعهد سازمانی دارای همبستگی مثبت است. استقلال و تعهد سازمانی رابطه مثبت و بسیار ضعیفی دارند. مشاغل چالش‌انگیز با تعهد سازمانی به خصوص در موردکسانی که به رشد شدید نیازمندند، رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است (اشرفی، ۱۳۷۴).

ج) تاثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر بر تعهد سازمانی

در رابطه با تاثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر به موارد زیر اشاره شده است:

♦ انسجام گروه:

برخی مطالعات رابطه انسجام گروهی و تعهد سازمانی را مثبت و تعدادی دیگر، رابطه این دو را منفی دانسته‌اند. البته همبستگی حاصل از جمیع تحقیقات مثبت و ضعیف بوده است.

---

[1]. Abilities
[2]. Wage
[3]. Eldham & Haikman

وابستگی متقابل وظایف: در اغلب مطالعات، رابطه وابستگی وظایف با تعهد، مثبت و متوسط گزارش شده است. موریس و استیزر[1] بیان می‌کنند که وقتی کارکنان در شرایط وابستگی شدید وظایف باشند از کمک خود به سازمان و گروه‌های مرتبط آگاهی خواهند یافت و این خود به تعهد نگرشی به سازمان منجر می‌شود.

- ملاحظه کاری و ساخت دهی مدیران:

هر دو نوع رفتار مدیران با تعهد سازمانی همبستگی نسبی و مثبت دارند. البته تحقیقات نشان می‌دهند که این رابطه توسط عواملی از قبیل محیط کاری و خصوصیات پایین دستان تعدیل می‌شود (چنجی و همکاران، ۲۰۱۹).

- ارتباطات رهبر:

ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبت دارد. بدین معنی که مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می‌کنند، موجب تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان می‌گردند. رهبری مشارکتی نیز با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی تاثیر مدیریت مشارکتی بر تعهد سازمانی بیشتر می‌شود (حافظی، ۱۳۸۶).

د) ویژگی‌های سازمان و تعهد سازمانی

در تعدادی از مطالعات، میان اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی، همبستگی معنی‌دار ملاحظه شده است. بررسی ادبیات حکایت از آن دارد که در سازمان‌های بزرگ، امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی می‌انجامد؛ اما این مسأله توسط تجزیه وتحلیل متا[2] تایید نشده است.

موریس و استیزر چنین اظهار می‌دارند که استنباط کارمند از عدم تمرکز، با میزان مشارکت واقعی رابطه داشته و به وسیله درگیر شدن در سازمان تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کند؛ اما این ادعا نیز توسط تجزیه و تحلیل متا مورد تایید قرار نگرفته است (مودی و همکاران، ۱۹۸۲؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

ه) وضعیت نقش و تعهد سازمانی

در تحقیقات انجام شده، وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش‌اندازه‌گیری کرده‌اند. براساس مطالعات مودی و همکاران در سال ۱۹۸۲، وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد است. تحقیق ماتیو و زاجاک نیز این مسأله را تایید می‌کند. یکی از فرض‌ها در این مورد این است که وضعیت نقش، ناشی از ادراک حاصل از محیط کاری است؛ اما مسال‌های که روشن نیست، این است که آیا رابطه بین وضعیت نقش و تعهد سازمانی مستقیم است و یا توسط متغیرهای دیگری از جمله رضایت شغلی و فشارهای شغلی تحت تاثیر قرار می‌گیرد؟

نظریه‌های زیر بنایی تعهد سازمانی

۱) ریچرز[3]

ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد بوده و بر این اعتقاد است که مفاهیم عمومی تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آن‌ها را مجموعه‌ای از تعهدات درنظر بگیریم. به اعتقاد او کارکنان می‌توانند تعهدات مختلفی را با اهداف و ارزش‌های گروه‌های گوناگون در درون سازمان تجربه کنند؛ بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانون‌های تعهد نیز الزامی است. ریچرز کانون‌های تعهد کارکنان را شامل تعهد به

---

1. Mooris & Esteers
2. Meta Analysis
3. Reichers

مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانون‌ها، باتوجه به درجه انطباق اهداف و ارزش‌هایشان با آن‌ها به طور متفاوتی متعهد شوند (زالی، ۱۳۷۴).

۲) دیدگاه بکر و بیلینگس[1]

این دو پژوهش‌گر، برای طبقه‌بندی کانون‌های تعهد، بین کسانی که متعهد به سطوح پایین سازمان، هم‌چون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز قائل شدند. با ترکیب هر کدام از این سطوح بالا و پایین، آن‌ها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند. ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروه‌های کاری و سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آن‌ها عنوان بی تعهد لقب دادند. برعکس افرادی که به هر دو کانون تعهد بالایی را نشان دادند، متعهد نامیده شدند. در بین این دو گروه افرادی هستند که به سرپرست و گروه کاریشان کاملاً متعهد، اما به مدیریت عالی و سازمان متعهد نیستند که به عنوان افراد متعهد جزیی (محلی) در نظر گرفته می‌شوند و کسانی که به مدیریت ارشد و سازمان کاملاً متعهد ولی به سرپرست و گروه کاریشان متعهد نیستند که به آن‌ها افراد متعهد کلی (جهانی) می‌گویند. بکر و بیلینگس (۲۰۰۰) در مطالعه یک سازمان عرضه‌کننده لوازم نظامی بزرگ، دریافتند که نگرش‌های کارکنان، مرتبط با رفتارهای‌شان بود. برای مثال افراد بی تعهد بر پایه پاسخ‌های‌شان به سوال‌های مختلف علاقه بیشتری به ترک شغل و علاقه کمتری برای کمک به دیگران داشتند. در عوض، افرادی که در طبقه متعهد قرار گرفتند، این چنین نبودند. آنهایی که به طور کلی (جهانی) و به طور جزئی (محلی) متعهد بودند، بین این دو گروه نهایی قرارگرفتند. در نتیجه اگر چه این تمایز بین کانون‌های مختلف تعهد هنوز جدید است، ولی جای امیدواری است که بتوان از آن به عنوان ابزاری برای درک کلیه ابعاد تعهد سازمانی استفاده کرد (ساروقی، ۱۳۷۵).

۳) پورتر

پورتر تعهد را براساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می‌شود:

۱- قبول اهداف و ارزش‌های سازمان؛

۲- تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش؛

۳- میل به باقی ماندن در سازمان.

در این دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سال‌ها است اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگریستن به آن به شکل چند بعدی تغییر داده‌اند. این محققان علاقه‌مند به یک مجموعه وسیع‌تر از پیوندها بین کارکنان و سازمان‌ها نسبت به آن چه که پورتر مطرح کرد، بوده‌اند. درحالی که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است، تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شده است که می‌تواند برای توجیه رفتار فرد و استمرار آن در محیط کار درنظر گرفته شود (مودی و همکاران، ۱۹۸۲).

---

[1]. Becker & Billings

٤) مدل اریلی و چتمن[1]

اریلی و چتمن (۱۹۸۶) الگوی چند بعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم‌هایی دارد که از طریق آن‌ها می‌تواند نگرش شکل بگیرد؛ بنابراین، اریلی و چتمن، مبتنی بر کار کلمن[2] (۱۹۵۸) در نگرش و تغییر رفتار معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند، سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد. متابعت، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آن‌ها به منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ می‌شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکننده می-پذیرد. سرانجام درونی کردن، رفتاری که از ارزش‌ها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می‌کند که با ارزش‌ها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی و همکاران، ۲۰۱۷).

پیشینه های پژوهش

اکبری و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر تعهد سازمانی پرستاران با رویکرد آمیخته پرداختند. تعهد سازمانی پرستاران دربرگیرنده مجموعه ای از نگرش‌ها در ارتباط با فعالیت به منظور ایجاد، حفظ و گسترش اثربخشی و کارایی است. از روش تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) برای شناسایی ذهنیت‌های اصلی حاکم بر تعهد سازمانی پرستاران استفاده شد. یافته ها نشان دادند که شش متغیر اخلاق حرفه‌ای، رضایت شغلی، غنی سازی شغلی، کیفیت زندگی کاری، تنش‌های شغلی و اهداف اصلی‌ترین ابعاد ذهنی اثرگذار بر تعهدسازمانی بوده است. اخلاق حرفه‌ای، رضایت شغلی، غنی سازی شغلی، کیفیت زندگی کاری، تنش‌های شغلی و اهداف از عوامل مهم و موثر بر تعهد سازمانی پرستاران شناسایی شده اند.

بریمانی و عباس زاده (۱۳۹۹) به بررسی رابطه میان ویژگی‌های شغلی و عدالت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل آموزش وپرورش استان مازندران پرداختند. روش این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و از نوع مطالعات کاربردی است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل همه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد ۳۴۰ نفر در سال ۱۳۹۶ بوده است. از میان جامعه آماری با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان[3] تعداد ۱۸۱ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برحسب جنسیت به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد شده ویژگی‌های شغلی هاکمن و الدهام، عدالت سازمانی ادراک شده کالکوییت و تعهد سازمانی آلن و مایر استفاده شده است. روایی صوری ابزارها را صاحب نظران و متخصصان مربوطه مورد تایید قرار داده‌اند. پایایی ابزارها با آزمون آلفای کرونباخ برای هر یک از پرسشنامه‌ها به ترتیب برابر ۰/۷۶، ۰/۸۳، ۰/۷۹ به دست آمده است. بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار اس پی اس اس[4] و از طریق روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره انجام شده است. نتایج یافته‌ها نشان داده است که میان ویژگی‌های شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین میان عدالت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. علاوه براین نتایج رگرسیون نشان داد

---

1. Orielly & Chatman
2. Kelman
3. Krejcie & Morgan
4. SPSS

که سهم هر یک از مولفه‌های ویژگی‌های شغلی و عدالت سازمانی ادراک شده در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان متفاوت است.

دهمرده و ناستی زایی (۱۳۹۸) به بررسی رابطه بین اعتماد و تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی پرداختند. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری آن کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند که به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی تعداد ۲۰۸ نفر از طریق سه پرسشنامه: اعتماد سازمانی کاناواتاناچای و یو، مشارکت سازمانی ناستی زایی و تعهد سازمانی دهمرده و ناستی زایی مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. بر اساس یافته‌ها اعتماد سازمانی بر تعهد و مشارکت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین اعتماد سازمانی از طریق متغیر مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد؛ بنابراین مدیران می‌توانند با افزایش اعتماد سازمانی موجبات افزایش مشارکت سازمانی کارکنان و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی آنان را فراهم کنند.

فریفته و انگزی قدس (۱۳۹۸) به بررسی رابطه عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان داروپخش پرداختند. این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است و جامعه آماری آن شامل کارمندان داروپخش که تعداد آنها ۴۲۹ نفر بوده که از این تعداد به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای ۱۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی ضریب همبستگی، آزمون t مستقل و رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج نشان دادند که بین عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. همچنین، ابعاد جو سازمانی شامل وضوح و توافق هدف‌ها، رضایت از پاداش و وضوح و توافق نقش با تعهد سازمانی رابطه‌ای معنادار دارند. از بین ابعاد جو سازمانی، مولفه‌های وضوح و توافق هدف‌ها، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش و در بین ابعاد عدالت سازمانی (از ابعاد افتخار سازمانی) عدالت تعاملی، رویه‌ای و توزیعی پیش‌بین‌کننده متغیر تعهد سازمانی می‌باشند.

موسوی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان پرداختند. عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در سازمان‌ها بیش ازپیش آشکارتر شده است. به همین دلیل این مقوله امروزه یکی از مفاهیمی است که سازمان‌ها به اهمیت آن پی برده و تحقیق در این زمینه را آغاز نموده‌اند. لذا هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان استانداری ایلام می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه را ۱۵۷ نفر در نظر می‌گیریم. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان می‌باشد که در میان ۱۵۷ نفر نمونه آماری توزیع شد. داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس اس و تحت آزمون‌های آماری همبستگی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد: بین تعهد عاطفی با رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد مستمر با رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد هنجاری با رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بین عدالت سازمانی (از ابعاد افتخار سازمانی) با رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

لی[1] و همکاران، (۲۰۲۱) به بررسی عوامل حیاتی برای تعهد شغلی کارکنان در ویتنام پرداختند. نحوه مدیریت موثر و موفقیت آمیز یک کسب و کار مهمترین هدف همه کسب و کارها در مسیر گسترش و توسعه است. اکثر محققان تأیید کرده اند که عملکرد کارمندان با تعهد شغلی بالا بهتر از عملکرد کارمندان با تعهد شغلی پایین می‌باشد. هدف این این پژوهش بررسی عواملی واقعاً بر تعهد کارکنان برای موفقیت یک تجارت تأثیر می گذارد. یافته ها نشان می دهد که سه عامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی عبارتند از رهبری، اثربخشی جلسات و رضایت شغلی است. رهبری با اثربخشی ۰/۸۳۸ بیشترین تأثیر را بر تعهد شغلی کارکنان دارد. اعتقاد بر این است که اگر کارکنان از شغل خود احساس رضایت کنند، نسبت به سازمان خود متعهدتر می شوند. علاوه بر این، مشهود است که اثربخشی جلسات با اثربخشی ۰/۲۹۶ بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد. رضایت شغلی نیز به میزان ۰/۴۵۴ بر تعهد سازمانی به عنوان نقش میانجی بین تعهد سازمانی و اثربخشی جلسات دارا می‌باشد.

چغتایی[2] (۲۰۲۰) به بررسی تمایل به اعتماد و عملکرد شغلی: نقش واسطه‌ای ایمنی روانشناختی و تعهد عاطفی پرداخت. این مطالعه به دنبال بررسی نقش واسطه‌ای ایمنی روانشناختی و تعهد عاطفی در رابطه بین تمایل اعتماد و دو شاخص عملکرد شغلی یعنی عملکرد درون نقش و رفتار کاری نوآورانه است. داده‌های این مطالعه از ۲۳۸ معلم مدارس ابتدایی و متوسطه که از سه مدرسه بخش خصوصی مستقر در پاکستان استخراج شده‌اند، جمع‌آوری شده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که ایمنی روانشناختی و تعهد عاطفی به طور کامل رابطه بین تمایل به اعتماد و عملکرد در نقش را واسطه قرار می‌دهند، در حالی که آن‌ها تا حدی اثرات تمایل اعتماد بر رفتار نوآورانه کار را واسطه می کنند.

ویدیانیتی[3] (۲۰۲۰) به بررسی عدالت سازمانی و غرور سازمانی برای دستیابی به رضایت شغلی و عملکرد شغلی پرداخت. ادبیات اخیر در مورد دو جنبه بهبود عملکرد منابع انسانی بحث می کند، یعنی عدالت سازمانی و غرور سازمانی. کارکنانی که رفتار منصفانه‌ای دارند و به شرکت افتخار می کنند، رضایت شغلی و عملکرد شغلی خود را در دانشگاه‌های خصوصی در منطقه کالیمانتان و جاوه غربی، اندونزی افزایش می‌دهند. این مطالعه رابطه بین عدالت سازمانی و غرور سازمانی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی در بین کارمندان دانشگاه‌های خصوصی اندونزی را تحلیل می کند. این مطالعه از طریق استفاده از یک پرسشنامه برای ۲۰۰ پاسخگو از رویکرد کمی استفاده می کند. سپس پاسخ‌ها با استفاده از روش مدل معادله ساختاری تحلیل می‌شوند. نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی و غرور سازمانی می‌توانند بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری بگذارند.

لوئیکا[4] (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر سطح اعتماد نهادی بر تعهد کارکنان پرداخت. چهار نوع اعتماد سازمانی مورد توجه قرار گرفت: تداوم عاطفی، هنجاری، مبتنی بر سود و مبتنی بر ترس. تأثیر تمایل اعتماد بر سطح اعتماد نهادی نیز مورد آزمایش قرار گرفت. این نظرسنجی در لهستان بر روی ۴۴۴ کارمند به طور تصادفی انتخاب شده انجام شده است. مدل-های معادلات ساختاری با تائید روابط فرضیه‌ای و توضیح مقدار قابل توجهی از واریانس اقدامات تعهد برآورد شدند. نتایج تحقیق برای تأیید الگوی ارائه روابط بین اعتماد و تعهد نهادی مجاز است. این مدل تأثیر قابل توجه اعتماد نهادی را

---

1. Ly
2. Chughta
3. Widyanti
4. Lewicka

بر انواع مختلف تعهدات سازمانی، یعنی تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مبتنی بر سود و مبتنی بر ترس می‌گذارد. علاوه بر این، تأثیر تمایل به اعتماد بر میزان اعتماد نهادی پاسخ دهندگان تأیید شد. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که اعتماد نهادی به سازمان‌ها باید با آگاهی کامل از پیامدهای آن توسعه یابد زیرا درجه اعتماد به شدت بر انواع تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد، به همین دلیل آن‌ها باید مدیریت را به اقدامات با هدف افزایش اعتماد نهادی القا کنند. این مطالعه اهمیت اعتماد نهادی به عنوان یک عامل ایجاد تعهد سازمانی را به وضوح نشان می‌دهد. تاکنون تحقیقات بر روی جستجوی رابطه بین سطح اعتماد بین فردی و میزان تعهد سازمانی متمرکز بود، متأسفانه توجه کمی به اعتماد نهادی داشت.

تویسوز[1] و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی در شهرداری‌ها و شرکت‌های شهرداری بر تعهد سازمانی پرداختند. اعتماد و تعهد سازمانی همچنان مورد توجه بسیاری قرار می‌گیرد زیرا برای همگام سازی با تغییرات و تحولات تجربه شده، امروزه سازمان‌ها باید کارمندان واجد شرایط را برای ادامه کار خود به طور موثر حفظ کنند. این مسئله با توجه به اینکه شرکت‌های شهرداری دارای مقدار بالایی از بودجه شهرداری و تعداد پرسنل خصوصاً در شهرداری‌های کلانشهرها هستند، برای شهرداری‌ها و شرکت‌های شهرداری مهم است. اعتماد به یک سازمان افکار، احساسات و رفتارهای مثبتی را برای کارمندان فراهم می‌کند در حالی که بی اعتمادی افکار، احساسات و رفتارهای منفی ایجاد می‌کند به طوری که ممکن است بر سطح تعهدات آنها تأثیر بدی بگذارد. برای کارمندان، دانستن اینکه آنها در محیط اعتماد با همکاران، مدیران و سازمان‌ها هستند، آنها را قادر می‌سازد تا چشم انداز را درونی کنند. با این حال، در حالت برعکس، سازمان‌ها ممکن است با عواقبی مانند ترک سازمان و غیبت مواجه شوند که بهره‌وری را کاهش می‌دهد. سازمان‌هایی که اعتماد سازمانی را فراهم می‌کنند، نه تنها حداکثر بازدهی را از دانش و مهارت‌های کارکنان خود به دست می‌آورند، بلکه در ایجاد تعهد سازمانی از مزیت بالاتری نیز برخوردار خواهند بود. در این مطالعه، اولاً، ابعاد اعتماد سازمانی، ثانیاً تعهد و سپس نتایج تحقیق مورد بحث قرار گرفت.

نتیجه گیری

وجود نیروی انسانی متعهد در سازمان ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و وجود چنین نیروی انسانی متعهدی می تواند یک مزیت رقابتی و موقعیت برتر استراتژیک برای سازمان محسوب شود. بسیاری از تحقیقات عملکرد بالا، افزایش بهره وری، کاهش ترک خدمت و جا به جایی کارکنان را نتیجه افزایش تعهد سازمانی کارکنان سازمان ها دانسته اند. لذا تلاش برای توسعه تعهد درکارکنان امرمهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند چرا که افراد متعهدتر با ارزشها واهداف سازمان پایبندترند وفعالانه تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان ویافتن فرصتهای شغلی جدید اقدام می کنند همانطور که اشاره شد مفهوم تعهد سازمانی برنگرش مثبتی دلالت دارد. فلذا بررسی عوامل موثر بر تعهد کارکنان امری ضروری است.

بررسیها نشان داد تعهد شغلی شامل سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می باشد که هر یک از آنها به طور خلاصه آورده شده است.

مطالعات نشان داد عوامل مؤثر بر تعهد شغلی عبارتند از:

---

[1]. Tuysuz

۱) ویژگیهای شخصی: اهمیت ویژگیهای فردی از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از این ویژگیها نقش فزاینده یا کاهنده در تعهد دارند. این ویژگیها شامل: سن، سابقه خدمت، سطح آموزش و تخصص، جنسیت، نژاد، وضعیت تأهل و عوامل شخصی دیگر است. سن و سابقه خدمت با تعهد ارتباط مستقیمی دارد. سطح آموزش با تعهد سازمانی رابطه معکوس دارد

۲) ویژگیهای مرتبط با نقش : تحقیقات نشان می دهد که شغل تقویت شده و غنی چالش شغلی را افزایش داده و منجر به افزایش تعهد می شود. همچنین یافته ها نشان می دهند که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباط معکوس دارد.

۳) ویژگیهای ساختاری: مطالعات در مورد اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی نشان می دهد رابطه معناداری بین هیچ یک از متغیرها با تعهد سازمانی وجود ندارد. در مطالعه دیگر که توسط استیرز و همکارانش انجام گرفت. نتیجه‌گیری شد که اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد غیرمرتبط بودند ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد مرتبط می باشند.

۴) تجربیات کاری: در طی زندگی کاری فرد در سازمان رخ می دهد. بعنوان یکی از نیروهای عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارمندان محسوب شده و بر میزان وابستگی روانی کارمندان به سازمان تأثیر گذارند. احساس کارمندان در مورد نگرشهای مثبت همکاران بر تعهد فرد موثر می باشند.

۵) متغیرهای شغلی: شامل ۲۳ متغیر مانند رضایت شغلی، چالشی بودن شغل، تعارض نقش، ابهام نقش، فرصت‌های ارتقای شغلی، امنیت شغلی و...

۶) متغیرهای سازمانی: شامل ۱۳ متغیر: حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، سبک رهبری، هویت‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و...؛

۷) متغیرهای محیطی: شامل ۱۳ متغیر فرصت‌های شغلی خارج از سازمان، عدالت اجتماعی، تعهد اتحادیه‌ای، تعهدات خویشاوندی و... .

منابع

استرون، حسین (۱۳۹۶). تعهد سازمانی. *مدیریت درآموزش وپرورش*، ۵(۱۷)، ۷۳-۷۴.

اشرفی، بزرگ (۱۳۷۴). *تبیین عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز شرقی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

اکبری، تقی؛ معینی کیا، مهدی، غریب زاده، رامین؛ امیدوار، عظیم (۱۳۹۹). شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر تعهد سازمانی پرستاران با رویکرد آمیخته . سلامت و بهداشت، ۱۱ (۴)، ۵۹۹-۵۸۴

باقری، مسلم؛ تولایی، روح الله (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان. *دو ماهنامه توسعه پلیس*، ۷(۳۰)، ۷۳-۹۶.

بریمانی، ابوالقاسم؛ عباس زاده، زهرا (۱۳۹۹). رابطه میان ویژگی‌های شغلی و عدالت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش. *فصلنامه خانواده و پژوهش*، ۲(۴۷)، ۷۷-۹۶.

حافظی، مسعود (۱۳۸۶). *بررسی رابطه بین جهت‌گیری ارزشی و تعهدسازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه اصفهان.

دهمرده، محبعلی؛ ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۸). بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۴)، ۱۵۵-۱۸۰.

رنجبران، بهرام (۱۳۷۵). تعهد سازمانی. اصفهان: *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، ۱۰(۱-۲).

زالی، محمدرضا (۱۳۷۴). بررسی اثرات مستقیم و متقابل تعهد سازمانی بر پدیده‌های ترک خدمت و غیبت. *زمینه*، ۵۱ و ۵۲.

زینی‌وند، امید (۱۳۸۳). *بررسی رابطه بین توان انگیزشی شغل و تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

شائمی بزرزکی، علی؛ اصغری، ژیلا (۱۳۸۹). رابطه بین جامعه پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز کردستان. *مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)*، ۳، ۱۲۷-۱۱۰.

شهرکی نادر، زهرا؛ شهرکی نادر، مهدیه خوش بین، رضا (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین فرصت‌های ارتقاء تحصیلات و تعهد سازمانی پرسنل مشاغل آزمایشگاهی بهداشت و درمان. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴(۳۱)، ۱۳۷- ۱۱۸.

طباطبایی فخار، پیمان؛ حسین زاده، علی (۱۳۹۴). تعهد سازمانی و دیدگاه‌های آن. *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، استانبول ـ ترکیه.

عسکری نژاد، منیره (۱۳۹۸). بررسی عوامل موثر بر تعهد شغلی. *دومین کنفرانس ملی تحقیقات بنیادین در مدیریت و حسابداری*.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ حسین‌زاده، علی (۱۳۸۴). دیدگاه‌های نوین درباره تعهدسازمانی. *تدبیر*، ۱۵۷.

– فریفته، میترا؛ انگزی قدس، احدالله (۱۳۹۸). رابطه (عدالت سازمانی - جو سازمانی) با تعهد سازمانی مطالعه موردی (شرکت داروسازی داروپخش). *دومین کنفرانس بین المللی توسعه و ترویج علوم انسانی در جامعه*، دهم آذر، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین –تهران.

محمدعلی‌زاده، تهمینه (۱۳۸۲). *بررسی ابعاد تعهدسازمانی و ارتباط آن با عملکرد مدیران*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

موسوی، سیدمهرداد؛ حقگو، علی اکبر؛ سیدی، سیده زینب (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان. *سومین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار*، کرج.

Ashforth, B., Saks, A., & Lee, R. (1998). Socialization And Newcomer Adjustment: The Role Of Organizational Context. *Human Relations*, 51(7), 897-926.

Asrar-Ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The Relationship Between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, And Organizational Commitment: Case Of Pakistani Higher Education. *Journal Of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.

Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying The Concept And Simplifying The Existing Construct Typology. *Journal Of Vocational Behavior*, *49*(3), 230-251.

Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, *6*(2), 86-93.

Chen, H. (2009). A Comparative Study Of Organizational Commitment Of Bank Employees In Ireland And China. *Academy Of International Business Conference, Santiago, USA.*

Chughtai, A. (2020). Trust Propensity And Job Performance: The Mediating Role Of Psychological Safety And Affective Commitment. *Current Psychology*, 1-11.

Elizur, D., & Koslowsky, M. (2018). Values And Organizational Commitment. International. *Journal Of Manpower*, 22(7).

Gautam, T., Vandick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational Identification And Organizational Commitment: Distinct Aspects Of Two Related Concepts. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(3), 301-315

Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The Effect Of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance. *Journal Of Management Development*, 36(10), 1283-1293.

Ingersoll, R. M. (2018). Teacher Turnover And Teacher Shortages: An Organizational Analysis. *American Educational Research Journal*, *38*(3), 499-534.

Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal Commitment: A Three Dimensional Construct. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 80(1), 51-61.

Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.

Khosravi, M., Rezaei Yousefi, B., Delafrooz, N., & Shahroodi, K. (2015). Developing A Model To Measure The Impact Of Corporate Social Responsibility And Identity On Corporate Brand Equity (Case Study: Pars Khazar Industrial Company). *Journal Of Business Management*, 3(7), 621-642.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2017). The Impact Of Distributive And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. *Journal Of Criminal Justice*, *35*(6), 644-656.

Lewicka, D. (2020). Employee Institutional Trust As An Antecedent Of Diverse Dimensions Of Organisational Commitment. *Argumenta Oeconomica*, 1(24), 321-340.

Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior*. Boston, Mcgraw Hill.

Ly, D. T., Le, V. C., Bui, Q. T., & Nguyen, N. T. (2021). Critical Factors for Organizational Commitment: An Empirical Study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(5), 1055-1063.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1993). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*, *20*(3), 709-734.

Mc Kenna, S. (2005). Organizational Commitment In The Small Entrepreneurial Business In Singapore. *Cross Cultural Management*, 12(2), 16-37.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

– 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(4), 538-552.

Moin, M. F. (2018). The Link Between Perceptions Of Leader Emotion Regulation And Followers' Organizational Commitment. *Journal Of Management Development*, 37(2), 178-187.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (2017). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press.

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.

Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How Can Core Self-Evaluations Influence Job Burnout? The Key Roles Of Organizational Commitment And Job Satisfaction. *Journal Of Health Psychology*, 21(1), 50-59.

Plied, H., Eicsin, H. & Katrina, R. (2000). The effects of work values on human resource management. Translated by to Persian: Hashemnia Sh. *Public Administration Quarterly,* 47,8-57.

Punjaisri, Kh., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal Branding: An Enabler Of Employees' Brand-Supporting Behaviors. *Journal Of Service Management,* 20(2), 209- 226.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive Socialization And Behavioral Self-Management. *Journal Of Vocational Behavior*, *48*(3), 301-323.

Santos, S. & Emmalou, N. L. (1998). Factors Related to Commitment of Extension Professionals in the Dominican Republi. *Journal of Agricultural Education*, 35(3):57 – 61.

Shiuan, C. B., Yu, J. D., & Relley, J. H. (2003). Organizational Commitment, Supervisory Commitment And Employee Out Come In The Chine's Context Proximal Hypothesis Or Global Hypothesis C. *Journal Of Organization Behavior*, 24(3), 48-61.

Tung, C. L. (2005). Relationship Among Transformational Andtransactional Leadership Behavior, Job Satisfaction And Organizational Commitment On The IT Department. *Research And Development In Shanghai China, Ph. D Thesis For Business Administration*.

Tuysuz, T., Doğan, M., & Tuysuz, M (2020). The Effect Of Organizational Trust In Municipalities And Municipal Companies On Organizational Commitment. *Strategic Public Management Journal*, 12(6), 42-57.

Van Der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017). Change Management In Hard Times: Can Change Management Mitigate The Negative Relationship Between Cutbacks And The Organizational Commitment And Work Engagement Of Public Sector Employees? *The American Review Of Public Administration*, 47(2), 230-252.

Widyanti, R., Irhamni, G., & Ratna, S (2020). Organizational Justice And Organizational Pride To Achieve Job Satisfaction And Job Performance. *Journal Of Southwest Jiaotong University*, 55(3).

.

Study Of Factors Affecting Job Commitment Of Government Employees

Bahman Salimi [*1]

Date of Receipt: 2022/04/07 Date of Issue: 2022/05/18

Abstract

Having a committed workforce in organizations is of particular importance and the existence of such a committed workforce can be a competitive advantage and a superior strategic position for the organization. Many studies have attributed high performance, increased productivity, reduced service redundancy, and employee turnover to increased organizational commitment of employees. Today, the issue of employee motivation, commitment and retention has become a major concern of organizations. Many organizations have found that their success in a competitive environment depends primarily on employee commitment and loyalty, while having a competitive payroll system alone to motivate, retain, and retain skilled personnel. Experience is not enough and organizations should aim to create a sense of pride in their employees in addition to designing a competitive payroll system so that employees feel a sense of commitment to the organization, the office and the workplace as well as their job. Therefore, managers and officials must identify the factors that increase employee commitment. Studies have shown that the factors affecting the job commitment of office workers; Personality traits are structural traits, structural variables, and so on.

Keyword

Job Commitment, Factors Affecting Job Commitment, Government Employees

1. Master of Cultural Affairs Management, Islamic Azad University, Tehran Branch, Head of Health Department of the Cultural, Social and Sports Organization of Hamadan Municipality (bahman.salimi.kohestan@gmail.com).