

## شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در قالب یک مدل مفهومی

مریم احمدی<sup>۱</sup>، مهدی شریعتمداری<sup>۲</sup>، محمدنقی ایمانی<sup>۳</sup>، اصغر شریفی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در قالب ارائه مدل بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. جامعه آماری شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه تعهد سازمانی بود. با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند ۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها سند پژوهی و میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه سازمان یافته و پرسشنامه گردآوری داده‌ها دلفی با منطق فازی بود. روایی از روش گوبا و لینکن پایایی آن نیز به روش توافق بین کدگذاران تعیین شده است. برای تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل مضمون و دلفی فازی و نرم افزار MAXQDA استفاده شد. در نهایت ۳ بعد، ۱۶ مولفه و ۱۰۰ شاخص نهایی شد. نتایج نشان داد که ابعاد ارتقاء تعهد سازمانی (فردی، سازمانی و محیطی) و مولفه‌های آن (احساس مثبت به شغل، تجربیات کاری، انعطاف‌پذیری، اعتماد، خودمختاری، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، انگیزه شغلی، امنیت شغلی، پشتیبانی مدیریت، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، فرصت‌های شغلی جایگزین، محیط اجتماعی و محیط اقتصادی) بود. با توجه به ابعاد و مولفه‌ها مدلی ارائه شد که برآزش مطلوبی داشت.

### کلیدواژه‌ها: تعهد، تعهد سازمانی، تحلیل مضمون، دلفی فازی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲- استادیار گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)

۳- عضو هیات علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

۴- گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

## مقدمه

امروزه سازمان های موفق به شدت به دنبال مراقبت از کارکنان خود می باشند، چرا که بر این باورند این کار تعهد سازمانی کارکنان را تضمین کرده و در نهایت بر عملکرد و بهره‌وری سازمان اثر قابل توجهی خواهد داشت (وسا و آموس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴ به نقل از اصغری زاده و همکاران، ۱۳۹۶)

تعهد سازمانی یکی از مباحث نظری مطالعات سازمانی دهه ۷۰ است که به تعریف و تبیین حدود و قلمرو و اهمیت نقش آن پرداخته شده و به دنبال آن عمده تمایلات صاحب‌نظران در دهه ۸۰ و ۹۰ به تحلیل نظری و پژوهشی ابعاد مختلف تعهد سازمانی بوده است که از آن میان می‌توان به بخش عمده تولیدات علمی دانشمندان در زمینه عوامل موثر بر تعهد سازمانی توجه داشت. (چساکول و وارما، ۲۰۱۶، ص ۲۱۷)

ترویج تعهد سازمانی در میان کارکنان بسیار ضروری است، زیرا کارکنانی که نسبت به سازمان‌های خود بسیار متعهد هستند، احتمالاً سال‌های طولانی‌تری در سازمان خود باقی خواهند ماند. علاوه بر این، کارمندان متعهد وفاداری خود را نشان می‌دهند و خود تبدیل به تولید کننده‌های مولدی در سازمان‌هایشان می‌شوند. (شیربگی، بارخدا و فاتحی پور، ۱۳۹۸، ص ۱۸۸)

مورهد و گریفین کارکنانی که دارای تعهد و پای بندی بیشتری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. بنابراین مدیران باید بتوانند با به کارگیری سیاست های مختلف تعهد و پای بندی کارکنان را بیشتر کنند و از راه‌های گوناگون آن را حفظ نمایند. (مورهد و گریفین به نقل از شریعت، ایمانی و حسینی، ۱۳۹۴)

کارل متعقد است که اگر مدیران بخواهند از میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان بکاهند، باید به اقداماتی دست بزنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود نگرش مثبت پیدا کنند. در غیراینصورت، اعضاء درصدد بر می‌آیند تا سازمان را ترک و در پی شغل دیگری باشند. (سوری و همکاران، ۱۳۹۶)

همچنین دانشگاه نیز به عنوان یک سازمان که نقش حیاتی در تعلیم و تربیت انسان‌ها در جامعه را دارد باید برای رسیدن به هدف بزرگ تعلیم و تربیت زمینه‌های لازم را چه برای دانشجویان و چه برای اساتیدی که می‌خواهند آنها را تعلیم دهند و چه برای کارکنان فراهم آورد و این موضوع تحقق نمی‌یابد جز با بررسی مشکلات و چالش‌هایی که در این زمینه وجود دارد. یکی از این چالش‌ها که در حله اول به چشم می‌خورد این است که اساتید و کارکنان نسبت به سازمان متعهد می‌باشند یا نه. اگر متعهد باشند مسلماً برای رسیدن به اهداف سازمان از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند و فعالیت‌های خود را در جهت پیشبرد اهداف سازمان سوق می‌دهد و دوم اینکه آیا این افراد از شغل خود راضی هستند یا

<sup>1</sup> Osa and Amos

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد ... ۱۷ □

نه. اگر از شغل خود راضی باشند مسلماً با جدیت و علاقه بیشتر به فعالیت خواهند پرداخت و این ذوق و شوق در کارشان باعث افزایش روحیه و علاقه به علم و یادگیری در دانشجویان خواهد شد و باعث بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری تعلیم و تربیت می‌شود. (یدالله زاده خوشایبی، صالحی و خادملو، ۱۳۹۲)

در این میان دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یک نهاد خصوصی که عموماً برای تأمین هزینه به خود متکی است و وابستگی به درآمدهای نفتی ندارد ناگزیر برای بقا، باید نسبت به مسئله تعهد سازمانی با حساسیت ویژه‌ای عمل کند. تعهد سازمانی حسب تصمیمات مدیریتی، تعیین میزان حقوق، نحوه رویارویی مدیران با لایه‌های پایین دستی، نحوه برقراری تعامل بین کارمندان، حسب سیاست‌های مدیریتی، سخت‌گیری‌ها، برخورد‌های انضباطی، تشویق‌های مادی و معنوی و... تعیین یافته و می‌توان میزان آن را در سطح تصمیم ساز این سازمان گسترده به دست آورد. این مقوله به خصوص طی سالهای اخیر مغفول مانده و کم‌تر وجه نظر دست‌اندرکاران امر قرار گرفته است، اما افت و خیز برون دادها در قالب دستورالعمل‌ها، عملکردها، بخشنامه‌ها و ... نشان می‌دهد تعهد سازمانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار اثرات مطلوب و نامطلوب خود را بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان به جای می‌گذارد.

شناسایی میزان تأثیرگذاری این مؤلفه و عوامل تأثیرگذار بر آن می‌تواند گامی مهم، در جهت بهبود عملکرد این سازمان تلقی شود. بنابراین در تحقیق حاضر پژوهشگر درصدد است جهت ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی مدل مفهومی ارائه نماید.

## هدف پژوهش

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

## مبانی نظری

در نیمه دوم قرن بیستم علاقمندی قابل توجهی برای درک تعهد سازمانی ایجاد شده و نیرو و هزینه زیادی صرف تجزیه و تحلیل و تحقیق این موضوع شده است. نتایج این تحقیقات موید آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارمندان مرتبط است. از جمله اینکه تعهد سازمانی تأثیر بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد. (کلیفورد موتاز، ۱۹۸۸) از طرف دیگر می‌توان اظهار داشت که دلیل اصلی اینکه چرا تعهد سازمانی یکی از مهمترین موضوعات تحقیق در روانشناسی صنعتی و رفتار سازمانی به ویژه مدیریت منابع انسانی طی دهه‌های اخیر بوده است، تأثیر زیاد این موضوع بر کارایی، اثربخشی، رشد و تکامل سازمان‌ها بوده است. لذا مدیران منابع انسانی به

۱۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

دنبال روش‌هایی بوده و هستند که از طریق آن بتوانند موضوع را مورد کنکاش قرار داده ابعاد موضوع را روشن و در نهایت روش‌های بهبود تعهد سازمانی را پیدا نموده تا از آن طریق برای بهبود سازمان خویش گام بردارند. محققین در ادامه به راهکارهایی برای افزایش سطح تعهد سازمانی کارمندان اشاره داشته‌اند، در این زمینه می‌توان به فراهم نمودن زمینه مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، فرصت‌های مناسب برای ایجاد خلاقیت، سیستم‌های مناسب تشویق و تنبیه، دوری از تبعیض‌ها، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی، استقلال نسبی برای انجام وظایف، غنی‌سازی شغلی و شرایط مناسب کاری اشاره نمود. (غیائی، ۱۳۹۰: ۹)

تعهد سازمانی یکی از مهمترین مفاهیم در زمینه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است (لوکاندا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) از نظر مفهومی، تعهد سازمانی به وسیله حداقل سه مؤلفه قابل تعریف است: (۱) باور قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان؛ (۲) تمایل و انگیزه در بکار بستن تلاش‌های قابل ملاحظه به نمایندگی از سازمان؛ (۳) تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان (مقیم، ۱۳۹۵) طبق نظر کوهن<sup>۲</sup>، (۲۰۰۶) تعهد سازمانی، نیرو و توانی است که افراد را ملزم و موظف می‌کند تا در راستای یک یا چند هدف، رفتار و کنش‌های مربوط به هم ایفا کنند.

#### جدول شماره ۱ خلاصه مدلها، الگوها و تئوری‌های تعهد سازمانی

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
دیدگاه نگرشی و رفتاری	اسکال ۲۰۰۲	الف) دیدگاه نگرشی: در این دیدگاه تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود. ب) دیدگاه رفتاری: در این دیدگاه تحقیقات ابتدا به شناسایی شرایط گرایش دارند که تحت آن شرایط رفتاری که قابل بروز تکرار می‌شود و همچنین شناسایی اثرات چنین رفتاری بر تغییر نگرش متمرکز می‌باشد.
تعهد سازمانی در دنیای امروز چیز بی‌ربطی است	باروچ ۱۹۹۸	با توجه به روندهای اخیر در مورد کوچک‌سازی سازمان‌ها مثل فرایند مهندسی مجدد، ماهیت روابط کار در سه دهه اخیر به نحو چشمگیری تغییر کرده است به طوری که تعهد کارمند به سازمان موضوع بی‌ربطی شده است.
تعهد سازمانی واقعاً مهم است	مودی ۱۹۹۸	سازمان‌ها در پی عملکرد بالا و استراتژی‌های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می‌تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی‌ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است.

<sup>1</sup> Lochan Dhar  
<sup>2</sup> Cohen

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
مدل سه بخشی تعهد سازمانی	آلن و می یر ۱۹۹۰	(تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه‌های ناشی از سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان) به ترتیب تحت عناوین تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری طبقه بندی شده‌اند
مدل تعهد سازمانی آنجل و پری	آنجل و پری ۱۹۸۶	بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن، تمایز قائل شدند. دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد. یک عامل به وسیله پرسش‌هایی مشخص می‌شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می‌کنند و دیگری به وسیله پرسش‌هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه گیری می‌کنند، مشخص می‌گردد.
مدل تعهد سازمانی می یر و شورمن	می یر و شورمن ۱۹۹۲	تعهد سازمانی دو بعد دارد. آن‌ها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند. در مدل‌های آنجل و پری و می یر و شورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است و تعهد ارزشی مرتبط به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است.
مدل تعهد سازمانی پتلی و گولد	پتلی و گولد ۱۹۸۸	پتلی و گولد یک چارچوب چند بعدی را ارائه کردند. آن‌ها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند.
دیدگاه ماتئو	ماتئو ۱۹۹۱	پیش شرط‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ۴ دسته تقسیم گردیده اند: ویژگی‌های شغلی، وضعیت نقش، متغیرهای فردی و تأثیرات جمع
مدل مودی و همکاران	مودی و همکاران ۱۹۸۲	مودی و همکارانش نیز مطالعات گسترده‌ای را در حوزه تعهد سازمانی انجام دادند؛ آنان پیش شرط‌های تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) را به چهار گروه دسته بندی کرده‌اند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های مرتبط با نقش، ویژگی‌های ساختاری و تجربیات کاری
دیدگاه بارون و گرینبرگ	بارون و گرینبرگ ۱۹۹۰	عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را به چهار منبع تقسیم کرده‌اند که عبارتند از خود شغل، فرصت‌های استخدامی دیگر، خصوصیات فردی و محیط کار.
دیدگاه بالفور و وکسلر	دیدگاه بالفور و وکسلر ۱۹۹۶	در طبقه بندی خود سه نوع تعهد مبادله ای، تعهد همانندسازی شده، تعهد پیوستگی معرفی نمودند.
مدل واندربریگ	واندربریگ ۱۹۹۲	نشان می‌دهد که در مورد رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی در ادبیات موضوع سه فرض وجود دارد: رضایت شغلی موجب تعهد سازمانی می‌شود، تعهد سازمانی موجب رضایت شغلی می‌شود، تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ای دو سویه (متقابل) دارند.
الگوی اوریلی و چتمن	اوریلی و چتمن ۱۹۸۶	الگوی چند بعدی خود را بر این فرض بنا نهاده اند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان نشان می‌دهد و ساز و کارهایی دارد که از طریق آنها می‌تواند شکل بگیرد. آنها معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد.

۲۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
مدل استیز و همکاران	استیز، پورتر و مودی ۱۹۸۳	عوامل موثر بر افزایش تعهد سازمانی را به این صورت مطرح کرده‌اند: عوامل شخصی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی
مدل ماتیو و زاجاک	ماتیو و زاجاک ۱۹۹۰	با تجزیه و تحلیل یافته‌های بیش از دویست تحقیق در زمینه تعهد سازمانی به ارائه یک مدل نظری درخصوص سه مقوله پرداخته‌اند: ۱. عوامل پیش نیاز، ضروری و موثر و موجب تعهد سازمانی ۲. عوامل همبسته با تعهد سازمانی ۳. نتایج، اثرها و پیامدهای تعهد سازمانی
دیدگاه آرگریس	آرگریس ۱۹۹۸	تعهد سازمانی یک مفهوم روابط انسانی به حساب می‌آید و به اعتقاد وی بدون تعهد اجرای هر برنامه یا ایده جدید به سختی انجام می‌پذیرد. نیروی انسانی در سازمان می‌توانند دو نوع از تعهد سازمانی و بیرونی را دارا باشند.
دیدگاه ایورسون روی	ایورسون روی ۱۹۹۴	تعهد سازمانی شامل تعهد رفتاری که عبارت است از قصد و نیت کارکنان به ماندن در سازمان؛ تعهد نگرشی که به ارزش‌ها و اهداف سازمانی و سازگاری با آنها اشاره دارد. تعهد عاطفی که در واقع همان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است و تعهد مستمر که عبارت است از تعهد مبتنی بر درک هزینه‌های مربوط به ترک سازمان.
دیدگاه اتریونی	اتریونی ۱۹۶۱	بر این نکته پافشاری داشت که قدرت و اختیار سازمانی که بر اعضا حاکم است، ریشه در ماهیت مشارکت یا تعهد کارکنان در سازمان دارد. به اعتقاد او تعهد سازمانی دارای ابعاد سه گانه است: تعهد حسابگرانه، تعهد اخلاقی و تعهد به دیگری
دیدگاه استاو و سالانسیک	استاو و سالانسیک ۱۹۷۷	به بررسی تعهد در دو بعد نگرشی و رفتاری پرداخته‌اند: تعهد نگرشی: تعهد نگرشی را همان داشتن هویت سازمانی اعضا و مشارکت در سازمان تعریف کرده‌اند. تعهد رفتاری: فرایندی متمرکز است که به واسطه آن یک عضو سازمان، رفتاری را در پیش می‌گیرد که مورد قبول سازمان است.
مدل بیکر	بیکر ۱۹۹۶	اصطلاح مزیت‌های جانبی که توسط بیکر (۱۹۹۶) مطرح گردید بر این امر استوار است که فرد در طول فعالیت خود در سازمان امتیازات و مزیت‌هایی کسب یا ذخیره می‌کند که در صورت ترک سازمان ممکن است آنها را از دست بدهد. نظریه مزیت‌های جانبی بیکر بیان‌کننده نوعی تعهد حسابگرانه (تعهد مستمر) می‌باشد.
دیدگاه ریچرز	ریچرز ۱۹۸۵	کارکنان می‌توانند تعهدات مختلفی را به 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.
دیدگاه بیکر و بیلینگس	بیکر و بیلینگس ۱۹۹۶	با ترکیب هر کدام از این سطوح بالا و پایین، آنها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند: بی تعهد، متعهد، متعهد جزئی (محلی) و متعهد کلی

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد ... ۲۱ □

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
		(جهانی). در مطالعه یک سازمان عرضه کننده لوازم نظامی بزرگ، دریافتند که نگرش‌های کارکنان، مرتبط با رفتارهایشان بود.
مطالعه باتمن و همکاران	باتمن و همکاران ۱۹۸۴	ارتباط این متغیرها با تعهد سازمانی سنجیده شده است: رفتار تشویقی مدیر، رفتار تنبیهی مدیر، ویژگی‌های شغل، تمرکز، نیاز به موفقیت، جایگزین‌های شغلی در خارج سازمان، استرس شغلی، رضایت شغلی، سن، تحصیلات، سابقه خدمت و سابقه در مسیر شغلی
مطالعه برانینگ و سیندر	برانینگ و سیندر ۱۹۹۳	نقش میانجی و تعدیل کننده جنسیت و پست و مقام در ارتباط بین تعهد سازمانی و متغیرهای اثرگذار بر آن مورد توجه واقع شده است. چهار گروه نمونه انتخاب شده‌اند: سرپرستان زن، کارکنان زن، سرپرستان مرد، کارکنان مرد. عوامل موثر بر تعهد سازمانی به عنوان متغیر مستقل در چهار دسته طبقه بندی شده‌اند: الف- رویه‌های اجتماعی، ب- آگاهی از موفقیت، ج- ارزیابی شخصی و د- رضایت شغلی
مدل «جاروس» <sup>۱</sup> و همکاران	«جاروس» و همکاران ۱۹۹۳	بین سه شکل از تعهد مبنی بر تعهد عاطفی، مستمر و اخلاقی تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی مبتنی بر اثر عینی تجربه شده به وسیله کارکنان است، تعهد اخلاقی تقریباً منطبق با تعهد عاطفی «می‌یر و آن» است و تنها در مورد تعهد مستمر تعاریف مفهومی‌شان منطبق است.
تئوری سرمایه‌گذاری‌ها	بیکر ۱۹۶۰	بیکر تعهد را به عنوان تمایل به انجام «مجموعه فعالیت‌های مستمر» تعریف می‌کند که این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود.
مطالعه کاظمی حقیقت	کاظمی حقیقت ۱۳۷۸	کلیه عواملی را که برای تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای اثر می‌گذارند می‌توان در دو حوزه کلی طبقه بندی کرد: نظام اداری شامل: نفوذ شخصی مدیر، رهبری توکیلی (واگذاری و تفویضی) رهبری کار محور با هیجان نازل و تجربه مدیریت فردی و شالوده سازمانی شامل: گستره سازمانی، فضای سازمانی و ساختار سازمانی
مطالعه مدنی و زاهدی	مدنی و زاهدی ۱۳۸۴	حمایت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، احساس سازمانی، فرصت‌های شغلی موجود در خارج از سازمان، فرصت ارتقای شغلی، نگرش مثبت به کار، امنیت شغلی، تحصیلات، سابقه اشتغال و رسیدگی به کارکنان را از عوامل موثر بر تعهد سازمانی می‌دانند.
مطالعه میگون پوری و همکاران	میگون پوری و همکاران ۱۳۹۴	به اولویت بندی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان اداره بهزیستی شهرستان تهران پرداختند. از بین عوامل ۲۴ گانه مربوط به تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری، عامل شناخته شدن فرد در سازمان به عنوان نمونه، دارای بالاترین ارجحیت و رتبه از نظر اکثریت کارکنان و عامل غیراخلاقی دانستن رفتن از یک سازمان به سازمان دیگر، پایین ترین رتبه را داشتند.
مطالعه کوچ و استیر	کوچ و استیر ۱۹۷۸	برخی از عوامل موثر بر افزایش تعهد سازمانی مطرح شده است: عوامل

<sup>1</sup> Jaros

۲۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
		شخصی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی
پژوهش برونینگ و اسنیدر	برونینگ و اسنیدر ۱۹۹۳	نقش میانجی و تعدیل جنسیت، پست و مقام در رابطه با تعهد سازمانی و متغیرهای اثرگذار آن مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی تفاوت‌های جنسی و پست و مقام چهار گروه انتخاب شدند: مدیران زن، کارکنان زن، مدیران مرد و کارکنان مرد. عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی نیز به چهار دسته به عنوان متغیر مستقل دسته بندی شدند: رویه‌های اجتماعی، آگاهی از موقعیت، ارزیابی فردی، رضایت شغلی
مطالعه کوهن	کوهن ۱۹۹۴	نقش تعدیل کننده حرفه در روابط بین تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن را مورد بررسی قرار گرفته است. متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی در این پژوهش همان پیش شرط‌های تعهد سازمانی از دیدگاه مودی و همکارانش (۱۹۸۲) است.
مطالعه می‌یر و اسکورمن	می‌یر و اسکورمن ۱۹۹۸	در نظر گرفتن تعهد به عنوان ترکیبی از دو بعد تعهد ارزشی و تعهد مستمر از ارزش نظری و عملی برخوردار است. این محققان به زمینه‌ها و پیش شرط‌های متفاوتی از این دو بعد تعهد پی برده‌اند که باید با پرسشنامه دو بعدی تعهد سازمانی و براساس چارچوب مارچ مورد بررسی قرار گیرد.
لاک و گرافورد	پیتر لاک و جان گرافورد ۲۰۰۱	به بررسی شیوه‌هایی که مدیران برای افزایش تعهد سازمانی در کارکنان به کار می‌برند، اشاره نموده‌اند. آنها بیان می‌کنند چنانچه مدیران به مبانی فرهنگی سازمان توجه کنند، اثرات مطلوبی بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان خواهند داشت.
مطالعه هولدن و دورثی	هولدن و دورثی ۲۰۰۲	افزایش انگیزه‌های درونی مدیران پروژه، باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد. درضمن، هر اندازه تعهد سازمانی مدیران پروژه بیشتر باشد، به همان نسبت کارکنان جهت شرکت در آموزش برنامه حرفه‌ای که توسط مدیران عالی سازمان طرح ریزی شده است، علاقه بیشتری از خود نشان می‌دهند.
مدل توسعه یافته تعهد سازمانی	فقیهی پور و قربانی ۱۳۹۵	مدل آنها چند بخش را شامل می‌گردد که عبارتند از: پیشایندها، روابط متقابل، میانجی‌گری، ابعاد و در نهایت پیامدهای تعهد سازمانی. پیشایندهای تعهد سازمانی در قالب ۵ ویژگی بدین شرح دسته بندی گردیدند: ۱) ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت شناختی ۲) ویژگی‌های فردی ۳) ویژگی‌های سازمانی ۴) ویژگی‌های ساختاری ۵) تجربیات کاری

سلیمانپور و مطلبی و ورکانی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان اعتبارسنجی الگوی ارتقای تعهد سازمانی، سازمانهای آموزش علوم دریایی عامل ها تحت عناوین احساس های مثبت فردی نسبت به شغل و سازمان، توجه مؤثر مدیریت بر فرد سازمانی، توجه مؤثر مدیریت بر موفقیت شغلی افراد و برانگیزنده بودن شغل شناسایی گردید.



شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد ... ۲۳ □

صمدی میار کلائی و صمدی میار کلائی (۱۳۹۵) ارتقاء سطح تعهد سازمانی در سازمان های مردم نهاد: تبیین نقش راهبردی رضایت شغلی از طریق مدل معادلات ساختاری نشان دادند که میان کارکنان جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران رضایت شغلی پیش بینی کننده معنی داری برای تعهد سازمانی کارکنان و ابعاد آن است.

فرج پور و صدر حقیقی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «ارایه الگویی برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی» نشان دادند که از بین ۳۳ عامل ۲۳ عامل به عنوان عوامل تاثیرگذار بر موضوع مورد مطالعه مشخص و در ۳ گروه (عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی) دسته بندی گردیده و با استفاده از آزمون فریدمن عوامل محیطی با میانگین ۲/۱۶ در اولویت اول و عوامل فردی با میانگین ۱/۷۰ در رتبه آخر قرار دارد.

همتی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی ارتقای تعهد سازمانی در کارکنان بانک سپه استان سمنان نشان دادند ویژگی‌های شغلی (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال (خودمختاری)، بازخورد شغل)، ویژگی‌های ساختاری (پیچیدگی ساختار، رسمیت ساختار، تمرکز ساختار)، احساس عدالت و ویژگی‌های شخصیتی در ارتقاء تعهد سازمانی نقش دارند.

الیانا، معاریف، موزکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رضایت شغلی و تأثیر تعهد سازمانی در رهبری تحول آمیز درباره عملکرد کارکنان» نشان دادند رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. با این حال رهبری تحول‌گرا نمی‌تواند تأثیر چشمگیری در عملکرد شغلی هنگام مداخله تعهد سازمانی داشته باشد. همچنین نمی‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد کار بگذارد.

ال جباری و غزوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تعهد سازمانی: مروری بر ادبیات مفهومی و تجربی و یک برنامه تحقیقاتی» سعی کردند کاوش‌های بنیادی در مورد ادبیات مفهومی و تجربی فعلی با موضوع ارائه نمایند. هدف اصلی آنها بررسی دیدگاه‌های نظری و تجربی که در پی تبیین تعهد سازمانی با توجه ویژه به تحقیقات بنیادی بود تا عوامل و ابعاد مؤثر بر حفظ کارمندان را توضیح دهد. علاوه بر غنی سازی ادبیات مربوط به تعهد به سازمان، نقشه راه را برای هدایت تلاش‌های پژوهشی آینده محققان و دست اندرکاران از طریق یک برنامه تحقیقاتی پیشنهادی فراهم کردند.

وانز الزابی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «اهداف گردشگری در دانشگاه‌های اردن: نقش رهبری، رفتار، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی» نشان دادند که متغیرهای بیرونی بر متغیرهای درونی تأثیر قابل توجهی دارند. مدیران باید رفتار رهبری را مورد توجه قرار دهند تا بتوانند تعهد کارکنان نسبت به سازمان را ارتقاء و قصد جابه‌جایی آنها را کاهش دهند.

لیمپنیتنگول<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر حمایت از کارمند بر روی تعهد سازمانی: مطالعه مقایسه بین کارکنان تایلندی که در تایلند و آمریکا کار می‌کنند نشان داد حمایت از کارکنان بر روی تعهد سازمانی کارکنان تایلندی شاغل در تایلند، مثبت و معنادار می‌باشد.

<sup>1</sup> Eliyana, Ma'arif & Muzakki

<sup>2</sup> Al Jabri & Ghazzawi

<sup>3</sup> Yazan Zayad Wanes Alzubi

## روش شناسی تحقیق

از نظر هدف کاربردی است. از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. از آنجاکه در این پژوهش هدف اصلی ارائه مدل مفهومی مناسب برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی است و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه مولفه ها و شاخص های ارتقاء تعهد سازمانی، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط پرداخته، سپس موضوع پژوهش از طریق مصاحبه با شرکت کنندگان محدود بررسی، شاخص ها و مؤلفه های اولیه ارتقاء تعهد سازمانی شناسایی شد و مدل اولیه تحقیق شکل گرفت. سپس با استفاده از مصاحبه نیمه سازمان یافته ابعاد، شاخص های شناسایی شده را بررسی (تحلیل مضمون)، سپس از تکنیک دلفی فازی به منظور توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافق گروهی برای اصلاح، تأیید، رد و یا اضافه کردن شاخص ها و مؤلفه های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته شد. جامعه و نمونه آماری شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه تعهد سازمانی بود. خبرگان پژوهش افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه تعهد سازمانی برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه گیری غیرتصادفی استفاده شد. حجم نمونه با روش هدفمند و با توجه به اصل اشباع نظری ۳۰ نفر تعیین شد. ابزار پژوهش پرسشنامه دلفی با منطق فازی و روش تجزیه و تحلیل داده ها تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار MAXQDA و دلفی با منطق فازی بود.

## یافته ها

ابعاد، مولفه ها و شاخص های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه کدام اند؟ جهت پاسخ گویی به این سؤال پژوهش، مبانی نظری و پژوهش های انجام شده در ایران و جهان مورد مطالعه قرار گرفت و سپس با نظر اساتید و صاحب نظران ۱۸ مؤلفه استخراج شد. پس از کدگذاری ابعاد نام گذاری گردید و سه بعد فردی، سازمانی و محیطی کشف گردید. بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیامد)، بر اساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله بندی شدند و در نهایت ۱۸ مقوله از داده های کیفی پدیدار شدند. با توجه به داده های جمع آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سوالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن ها مقیاس کمی تعریف شده است، کدگذاری مصاحبه های

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد ... ۲۵ □  
 جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع شد. شایان ذکر است که با ۱۲ خبره در این زمینه براساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۳ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به این سؤال پاسخ داده شد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدولی آورده شده است که بیانگر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش می‌باشد.

Code System	111
فردی	28
سازمانی	60
محیطی	23

شکل شماره ۱ فراوانی (عددی) کدها برای هر یک از ابعاد و مولفه‌ها

Code System	111
فردی	0
احساس مثبت به شغل	7
تجربیات کاری	5
(تاب آوری) انعطاف پذیری	7
اعتماد	5
(خودمختاری) استقلال	4
سازمانی	0
جو سازمانی	8
ویژگی‌های شغل	4
عدالت سازمانی	8
انگیزه شغلی	6
فرهنگ سازمانی	5
ارتباطات کاری	5
مهارت‌های رهبری	7
پشتیبانی مدیریت	8
سیستم پاداش	5
امنیت شغلی	4
محیطی	0
فرصت‌های شغلی خارج از سازمان	3
محیط اقتصادی	7
محیط اجتماعی	13

شکل شماره ۲ فراوانی (عددی) کدها برای هر یک از ابعاد و مولفه‌ها

شکل فوق سهم فراوانی کدهای اولیه در شناسایی کدهای ثانویه را نشان می‌دهد. همان‌طور که در بالا مشخص شد، بعد از انجام تحلیل محتوای کیفی ۱۸ زیر مقوله کشف شد. در جدول زیر چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و

۲۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هریک از مقوله‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۲ لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
I6, I8, I10, I17, I4	سلیمانپور (۱۳۹۶)	شغل من هیجان برانگیز است و مرا برای انجام کار تحریک می‌کند.	احساس مثبت به شغل	فردی
I10, I6, I5, I1, I7		در شغل من امکان رقابت وجود دارد.		
I13, I14, I15		داشتن شرایط مطلوب خانوادگی می‌تواند احساس بهتری برای درست انجام دادن کار به من بدهد.		
I12, I5, I14, I2, I11		پاداشی که داده می‌شود متناسب با عملکرد من است.		
I10, I9, I1, I13, I11		هدف‌های شغلی کار من با هدف‌های کلی سازمان منطبق است.		
I6, I8, I10, I17, I4		در محل کار من کارکنان نسبت به کار خود وفادار هستند		
I6, I8, I10, I17, I4		در سازمان من نسبت به عملکرد شغلی کارکنان به آنها بازخورد داده می‌شود.		
I10, I6, I5, I1, I7	باقری (۱۳۹۵)	هر چه تجربه ام بیشتر می‌شود، رابطه قوی تری با سازمان پیدا می‌کنم.	تجربیات کاری	
I13, I14, I15		به موازات افزایش تجربه خدمتی، کارایی‌ام در سازمان زیاد می‌شود.		
I12, I5, I14, I2, I11		دوست دارم اندوخته‌های شغلی‌ام را در اختیار دیگران قرار دهم.		
I10, I9, I1, I13, I11		هر چه تجربه‌ام بیشتر می‌شود احساس تعلق بیشتری به شغلم پیدا می‌کنم.		
I6, I8, I10, I17, I4		بر اثر افزایش تجربه و به مرور زمان به شغلم علاقمندتر می‌شوم		
I13, I14, I15	سلیمانپور (۱۳۹۶)	برای تحقق اهداف سازمانی می‌کوشم و در عین حال به گونه‌ای عمل نمی‌کنم که برای سایر همکاران مشکلی به وجود بیاید.	انگیزه شغلی	
I12, I5, I14, I2, I11		نسبت به وظایف و محیط کاری خود قبل از استخدام اطلاعات لازم را دریافت نموده‌ام.		
I10, I9, I1, I13, I11		من و همکاران نسبت به سازمان نگرش مثبت داریم.		
I13, I14, I15		وجوه گوناگون فعالیت‌های اداری برای من و سایر همکارانم روشن و واضح است.		
I12, I5, I14, I2, I11		در دانشگاه مسئولیت پذیری فردی در قبال شغل در نظر گرفته می‌شود.		
I12, I5, I14, I2, I11		سازمان برطرف کننده بسیاری از نیازهای ضروری زندگی من است.		

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
I12, I5, I14, I2, I11	حضور (۱۳۹۱)	من به سرعت بر مشکلات و حوادث پیش بینی نشده فائق آمده و توان بازیابی خود را دارم.	تاب آوری (انعطاف پذیری)	
I12, I5		من از مواجهه با موقعیت‌های جدید و غیرعادی لذت می‌برم.		
I10, I9, I1, I13, I11		به سهولت می‌توانم واقعیت‌های زندگی را بپذیرم.		
I10, I8, I1, I3, I4		توانایی وفق دادن با تغییرات بزرگ را دارم.		
I2, I6, I10, I20		علاقتمندم به انجام امور جدید و دشوار بپردازم.		
I10, I6, I5, I1, I7		معمولاً قبل از عمل به موضوع در مورد آن تفکر می‌کنم.		
I13, I14, I15		مایلم خودم را به عنوان یک شخصیت بسیار قوی توصیف نمایم.		
I12, I5, I14, I2, I11	رضائی کلیدبری (۱۳۹۲)	اطمینان دارم که همکاران و روسای من کاملاً با من صادق هستند.	اعتماد	
I10, I9, I1, I13, I11		باور دارم که اعضا نسبت به حوزه کار خود مطلع هستند.		
I10, I6, I5, I1, I7		اشتیاق دارم در مواجهه با مشکلات از همکاران درخواست کمک کنم.		
I6, I8, I10, I17, I4		اطمینان دارم همکاران در اطلاعات مهم شغلی مرا سهیم می‌کنند.		
I10, I6, I5, I1, I7		اطمینان دارم مسئولان سازمان نسبت به قول‌های مرتبط با حیطه کاری وفادار هستند.		
I13, I14, I15	رضائی کلیدبری (۱۳۹۲)	توانایی تصمیم‌گیری درخصوص چگونگی انجام وظیفه شغلی را دارم.	خودمختاری (استقلال)	
		از استقلال و آزادی عمل در شغلم برخوردارم.		
I12, I5, I14, I2, I11		در شغل من سطوح بالای تنوع وجود دارد.		
I10, I9, I1, I13, I11		فرصت ابتکار عمل برایم فراهم است.		
I6, I8, I10, I17, I4	صمدی میارکلائی (۱۳۹۵)	امکان هدایت دیگران در سازمان من وجود دارد.	جو سازمانی	
I6, I8, I10, I17, I4		فرصت شرکت در فعالیت‌های گروهی وجود دارد.		
I10, I6, I5, I1, I7		رفتار سرپرست با کارمندان همراه با دوستی و صمیمیت است.		
I13, I14, I15		در حل مشکلات محیط کاری‌ام همکاری می‌کنم.		
I12, I5, I14, I2, I11		از روحیه گروهی خوبی برخوردارم.		
I10, I9, I1, I13, I11		جلسات کاری عمدتاً با دستور جلسه رسمی تشکیل می‌شود.		
I6, I8, I10, I17, I4		مدیر یا سرپرستم به من در حل مشکلات شخصی باری می‌رساند.		
I6, I8, I10, I17, I4		من به مدیر یا سرپرستم به چشم یک دوست نگاه می‌کنم.		
I10, I6, I5, I1, I7	صمدی میارکلائی باقری (۱۳۹۵)	می‌توانم در شغلم از توانایی‌های شخصی‌ام استفاده نمایم.	ویژگی‌های شغل	
I13, I14, I15		شغل من به گونه‌ای است که احساس موفقیت و کمال می‌کنم.		
I12, I5, I14, I2, I11		مسیر شغلی کارکنان به‌منظور رشد موقعیت شغلی پس از استخدام کاملاً روشن است.		
I10, I9, I1, I13, I11		فرصت پیشرفت در شغل فراهم است.		
I6, I8, I10, I17, I4	همتی (۱۳۹۴) صمدی میارکلائی (۱۳۹۵)	حقوق و دستمزد انجام کار براساس عدالت است.	عدالت سازمانی	
I6, I8, I10, I17, I4		امکان آزمون روش‌های خود برای انجام شغل وجود دارد.		
I10, I6, I5, I1, I7		می‌توانم بدون نیاز و یا دخالت دیگران کارهایم را به انجام رسانم.		

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
I13, I14, I15	یاسینی و رضا پسند (۱۳۹۵)	فعالیت‌هایی که انجام می‌دهم با اصول اخلاقی و وجدان من سازگار است.		
I12, I5, I14, I2, I11		کارکنان در استفاده از تشخیص خود آزاد هستند.		
I10, I9, I1, I13, I11		هر زمان لازم باشد می‌توانم امور محوله را انجام دهم.		
I6, I8, I10, I17, I4		همه کارکنان از فرصت یکسانی برای آموزش برخوردارند.		
I6, I8, I10, I17, I4		ارزیابی عملکرد براساس مهارت و تخصص انجام می‌گردد.		
I10, I6, I5, I1, I7	Fahad Ghabban, Ali Selamat, Roliana Ibrahim (2018)	روابط میان کارکنان دوستانه و توأم به مهربانی است.	فرهنگ سازمانی	
I13, I14, I15		ایجاد فضای رقابتی مثبت و سازنده بین همکاران وجود دارد.		
I13, I14, I15		در سازمان من فرهنگ کارگروهی قوی فراهم است.		
I12, I5, I14, I2, I11		همکاران به ایجاد تناسب شخصی با فرهنگ سازمان ترغیب می‌شوند.		
I12, I5, I14, I2, I11		با مدیریت می‌توان به راحتی ارتباط برقرار کرد.		
I12, I5, I14, I2, I11	مصلحی (۱۳۹۱)	روابط کاری اثربخش با کارکنان برقرار می‌شود	ارتباطات کاری	
I10, I9, I1, I13, I11		روابط کاری اثربخش با روسا برقرار می‌شود		
I6, I8, I10, I17, I4		روابط کاری اثربخش با همتران سازمانی برقرار می‌شود		
I10, I8, I1, I3, I4		برای کارکنان نیازمند راهنمایی و کمک، وقت کافی گذاشته می‌شود.		
I12, I5, I14, I2, I11		رهبر سازمان من شنونده خوبی است.		
I10, I6, I5, I1, I7	باغانی (۱۳۹۷)	رهبر در حرفه و کار خود فردی برجسته است.	مهارت‌های رهبری	
I13, I14, I15		رهبر مسئولیت اشتباهات خود را می‌پذیرد.		
I12, I5, I14, I2, I11		رهبر سازمان ما اشتباهات خود را پنهان نمی‌کند.		
I12, I5, I14, I2, I11		رهبر حقیقت را بیان می‌کند.		
I10, I9, I1, I13, I11		بعضی از تصمیم‌گیری‌ها به پایین‌ترین سطح سازمان تفویض می‌شود		
I6, I8, I10, I17, I4		وقتی امور را به کارکنان واگذار می‌کنند آموزش‌های لازم پیش‌بینی می‌شود و راه‌های چگونگی حل مشکلات احتمالی را در اختیار قرار می‌دهند.		
I10, I8, I1, I3, I4		هنگام تفویض امور به کارکنان بی‌تجربه، زمانی را برای آموزش روش‌های انجام کار اختصاص می‌دهند.		
I2, I6, I10, I20	Fahad Ghabban, Ali Selamat, Roliana Ibrahim (2018)	مدیر برای حل مشکلات مربوط به کار از کارکنان حمایت می‌کند	پشتیبانی مدیریت	
I11, I9, I10, I14, I5		حمایت مدیر از کارکنان در عمل است نه فقط با صحبت.		
I6, I1, I14		نظارت مستمر و مستقیم بر کار افراد وجود دارد.		
I10, I8, I1, I3, I4		فرصت یادگیری چیزهای جدید در محل کار را برای کارکنان فراهم می‌کند.		
I10, I8, I1, I3, I4		از انجام فعالیت‌های مربوط به کار حمایت می‌شود.		
I6, I8, I10, I17, I4		رسالت و اهداف سازمان را برای کارکنان تشریح می‌کند.		

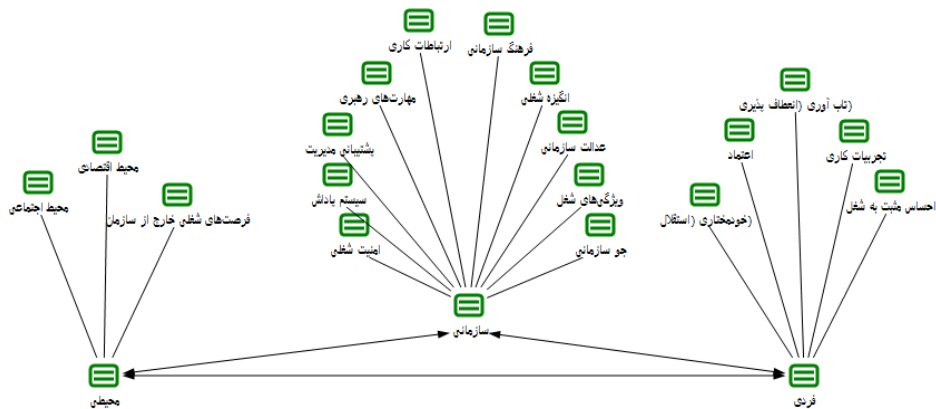
کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
I10, I6, I5, I1, I7		مدیر موانع کاری را حذف می‌کند.		
I13, I14, I15		سطح بالاتری از مسئولیت برای انجام شغل به کارکنان محول می‌شود.		
I12, I5, I14, I2, I11	صفری (۱۳۹۸)	حقوق بالاتر به ازای تلاش و عملکرد بهتر داده می‌شود.	سیستم پاداش	
I10, I9, I1, I13, I11		کمک هزینه بیشتری به کارکنان داده می‌شود.		
I6, I8, I10, I17, I4		با تشویق مدیر به انجام بهتر کار علاقمند می‌شوم.		
I12, I5, I14, I2, I11		سازمان فرصت ارتقاء به کارکنان می‌دهد.		
I10, I9, I1, I13, I11		بابت انجام کارهایم تقدیرنامه از سازمان دریافت می‌نمایم.		
I10, I8, I1, I3, I4	اکبری (۱۳۹۲)	در سازمان احساس آرامش می‌کنم.		
I2, I6, I10, I20		اطمینان دارم شغلم ثابت و دائمی است.		
I10, I6, I5, I1, I7	خالقی سروش (۱۳۷۶)	در سازمان من به کارکنان آموزش داده می‌شود و اطلاعات و دانش آنها به روز می‌گردد.	امنیت شغلی	
I13, I14, I15	محمدی فاتح و همکاران (۱۳۹۵)	برای کارکنان مازاد بر نیاز سازمان کارایی انجام می‌شود.		
I12, I5, I14, I2, I11	باقری (۱۳۹۵) اکبری (۱۳۹۲)	در صورت ترک سازمان و پیوستن به سازمان‌های دیگر، مزایای زیادی را از دست می‌دهم.	فرصت‌های شغلی خارج از سازمان	
I10, I9, I1, I13, I11		یکی از مشکلات جدی ترک سازمان، پیدا نکردن شغل در سازمان‌های دیگر است.		
I10, I6, I5, I1, I7		در صورت ترک سازمان با مشکلات مالی فراوانی مواجه خواهیم شد.		
I13, I14, I15	آزادی و عیدی (۱۳۹۴)	برای انجام امور محوله بودجه و اعتبار کافی در اختیار دارید		
I12, I5, I14, I2, I11		برای انجام وظایف محوله تجهیزات و تسهیلات کافی در اختیار شما قرار داده شده است		
I10, I9, I1, I13, I11		فقدان امکانات، مانع از انجام امور محوله می‌شود		
I6, I8, I10, I17, I4	مصاحبه	کارکنان به ارائه راه کارهای خلاقانه به‌منظور رهایی از مشکلات اقتصادی می‌پردازند.	محیط اقتصادی	محیطی
I10, I8, I1, I3, I4		دانشگاه به کلیه نهادهای تابعه و همین‌طور ذینفعان خود توجه می‌کند.		
I6, I8, I10, I17, I4		در درآمد دانشگاه شفافیت وجود دارد و کارکنان از آن آگاه هستند.		
I10, I6, I5, I1, I7		دانشگاه به سود و منافع مشترک با جامعه و مخاطبین خود از جنبه‌های مختلف توجه دارد.		
I13, I14, I15	مصاحبه	دانشگاه علاوه بر رسالت اصلی خود به حل مشکلات اجتماعی در بخش‌های مختلف رغبت دارد.	محیط اجتماعی	
I13, I14, I15		دانشگاه در جهت کاهش تعارضات اجتماعی ایفای نقش می‌کند.		
I12, I5, I14, I2, I11		نگرش واقعی جامعه به دانشگاه مناسب است.		
I12, I5, I14, I2, I11		دانشگاه به باورهای حقیقی جامعه در حوزه‌های سیاسی، مذهبی، اجتماعی، اقتصادی و ... توجه دارد.		

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
I13, I14, I15	حبیبی، وظیفه دوست و جعفری (۱۳۹۵)	دانشگاه برای کسب منفعت عمومی تلاش می کند.		
I12, I5, I14, I2, I11		دانشگاه به دنبال بالا بردن توانایی بالقوه جامعه است.		
I10, I9, I1, I13, I11		در دانشگاه بین کارکنان تساوی عادلانه وجود دارد و هر گونه تبعیضی نهی می شود.		
I13, I14, I15	مصاحبه	در آموزش های برنامه ریزی شده برای کارکنان و همین طور واحدهای مختلف سازمانی تبعیض وجود ندارد.		
I12, I5, I14, I2, I11		دانشگاه به برنامه ریزی فضایی در مقیاس ملی و منطقه ای (آمایش سرزمین) توجه دارد.		
I12, I5, I14, I2, I11	خادمیان و خان محمدی (۱۳۹۱)	بودجه مالی بطور عادلانه در این سازمان توزیع می گردد.		
I12, I5, I14, I2, I11		همه افراد از فرصت یکسانی برای شرکت در فعالیت های اجتماعی برخوردارند.		
I10, I9, I1, I13, I11		ارتباطات به صورت عادلانه شکل می گیرد.		
I6, I8, I10, I17, I4		منابع سازمان به طور منصفانه و بر اساس نیاز واحدهای سازمانی اختصاص داده می شود.		

بر اساس مفاهیم و مقوله های جدول قبل، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد. در مرحله سوم از فرایند کدگذاری داده های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۱۸ طبقه صورت گرفته است. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. پس از این در مرحله اول دلفی با توجه به گزینه های پیشنهادی و متغیرهای زبانی پرسشنامه ای طراحی گردید. با توجه به نظرات و نمودار اعداد فازی ذوزنقه ای، می توان بیان نمود که نظرات در قسمت موافق قرار می گیرند. در محله دوم دلفی اختلاف میانگین ها در جدول کمتر از ۰.۲ می باشد. لذا فرایند دلفی متوقف شد و می توان گفت که در پایان این مرحله توافق آراء حاصل شده است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می دهد که با استفاده از دلفی فازی، ۱۸ مولفه قابل شناسایی است. در نهایت با توجه به ابعاد و مولفه ها، مدل مفهومی به شرح زیر به دست آمد.



شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد ... ۳۱ □



شکل شماره ۳ مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد ارتقاء تعهد سازمانی (فردی، سازمانی و محیطی) در تحقیقات مشابه از قبیل استیرز، پورتر و مودی (۱۹۸۲) عوامل موثر بر افزایش تعهد سازمانی را بدین صورت مطرح کرده‌اند: عوامل شخصی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی، کوچ و استیرز (۱۹۷۸) که در مطالعه خود برخی از عوامل موثر بر افزایش تعهد سازمانی را بدین صورت مطرح نموده‌اند: عوامل شخصی، عوامل سازمانی مانند: حیطه شغل، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغلی و عوامل برون سازمانی قابلیت توانایی دستیابی به جایگزین‌های شغلی. فقیهی پور و قربانی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان تعهد در سازمان پیشایندهای تعهد سازمانی را در پنج دسته تقسیم کردند که عبارتند از: الف) ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت شناختی ب) ویژگی‌های فردی ج) ویژگی‌های سازمانی د) ویژگی‌های ساختاری ه) تجربیات کاری. طباطبائی منزائی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان شناسایی و رتبه بندی عوامل تاثیرگذار تعهد سازمانی بر تسهیم دانش با رویکرد MCDM (مطالعه موردی: سازمان بیمه مرکزی ج.ا.ا) عوامل شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: عوامل سازمانی / مدیریتی، مرتبط با شغل، محیطی و فیزیکی و فردی. عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی عبارت بودند از: محترم بودن در محیط کار، مدیریت مشارکتی، سبک رهبری، رفتار تقدیر از کارکنان، وفاداری، احساس ایمنی و آسایش، پایبندی به اصول اعتقادی، نیاز به موفقیت، رضایت شغلی، عدالت سازمانی، علاقه به شغل، رابطه صمیمانه کارمند- مدیر، امنیت شغلی، مورد تایید قرار گرفته‌اند.

مولفه‌های شناسایی شده در بعد فردی عبارتند از: احساس مثبت به شغل، تجربیات کاری، تاب آوری، اعتماد و خودمختاری که در تحقیقات مشابه از قبیل: سلیمانپور و مطلبی و ورکانی (۱۳۹۶) در مطالعه ای با عنوان اعتبارسنجی الگوی ارتقای تعهد سازمانی، سازمانهای آموزش علوم دریایی عامل‌ها تحت عنوان احساس

های مثبت فردی نسبت به شغل و سازمان، توجه مؤثر مدیریت بر فرد سازمانی، توجه مؤثر مدیریت بر موفقیت شغلی افراد و برانگیزنده بودن شغل شناسایی گردید، باقری و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد و چابکی سازمانی در نیروی انتظامی استان مازندران جهت ارائه مدل دریافتند تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی را بر تعهد سازمانی و چابکی سازمانی مورد تأیید قرار داد و بر اساس یافته‌های به دست آمده مدل ارائه شده در خصوص تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد و چابکی سازمانی از برآزش قابل قبولی برخوردار است، مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

مولفه‌های شناسایی شده در بعد سازمانی عبارتند از: جو سازمانی، عدالت سازمانی، ارتباطات کاری، فرهنگ سازمانی، انگیزه شغلی، امنیت شغلی، مهارت‌های رهبری و پشتیبانی مدیریت که در تحقیقات مشابه از قبیل: باغانی و کاوسی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر عوامل شایسته‌سالاری بر ارتقاء تعهد سازمانی مدیران مطالعه موردی شهرداری منطقه ۸ تهران» دریافتند بین دو متغیر شایسته‌سالاری و تعهد سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. براساس نتایج حاصل از پژوهش، تمامی متغیرهای شایسته‌سالاری بر تعهد سازمانی تأثیر دارند. صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی (۱۳۹۵) ارتقاء سطح تعهد سازمانی در سازمان‌های مردم‌نهاد: تبیین نقش راهبردی رضایت شغلی از طریق مدل معادلات ساختاری. محمدی فاتح و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط بین هوش هیجانی، رضایت شغلی، عدالت سازمانی، امنیت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه بوعلی سینا نشان دادند بین رضایت شغلی، عدالت سازمانی و امنیت شغلی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد. یاسینی و رضا پسند (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه ایلام نشان می‌دهد، میزان تعهد سازمانی با متغیرهای فرصت و ارتقای شغلی، عدالت سازمانی، ابهام نقش و استقلال در کار رابطه معنادار مثبت داشت ولی با مشارکت سازمانی رابطه معنادار نداشت. همچنین عدالت سازمانی مهمترین و تعیین کننده‌ترین عامل تأثیرگذار مستقیم و مثبت بر میزان تعهد سازمانی محسوب می‌شود، همتی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی ارتقای تعهد سازمانی در کارکنان بانک سپه استان سمنان نشان دادند ویژگی‌های شغلی (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال (خودمختاری)، بازخورد شغل)، ویژگی‌های ساختاری (پیچیدگی ساختار، رسمیت ساختار، تمرکز ساختار)، احساس عدالت و ویژگی‌های شخصیتی در ارتقاء تعهد سازمانی نقش دارند، لیمپنیتگول (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر حمایت از کارمند بر روی تعهد سازمانی: مطالعه مقایسه بین کارکنان تایلندی که در تایلند و آمریکا کار می‌کنند نشان داد حمایت از کارکنان بر روی تعهد سازمانی کارکنان تایلندی شاغل در تایلند، مثبت و معنادار می‌باشد، مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد ... ۳۳ □

مولفه‌های شناسایی شده در بعد محیطی عبارتند از: فرصت‌های شغلی خارج از سازمان، محیط اقتصادی و محیط اجتماعی که در تحقیقات مشابه از قبیل: خورشیدی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان استعداد بستر تعالی، عوامل موثر بر افزایش تعهد سازمانی را بدین صورت مطرح نموده‌اند: عوامل شخصی، عوامل سازمانی و عوامل غیر سازمانی، مورد تأیید قرار گرفته‌اند. آزادی و عیدی (۱۳۹۴) اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان) نشان دادند که مدل از برآزش خوب و قابل قبولی برخوردار بود و تمامی مسیرها (فرضیه‌ها) با اطمینان بالا مورد تأیید قرار گرفتند؛ در این بین، بیشترین میزان اثر مربوط به رابطه بین تعهد و عملکرد سازمانی کارکنان بود (۵۴ درصد) سرمایه اجتماعی و رضایت شغلی نیز هر یک به ترتیب، اثری ۴۱ و ۳۳ درصدی بر تعهد سازمانی داشتند. فرج پور و صدر حقیقی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «ارایه الگویی برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی» نشان دادند که از بین ۳۳ عامل ۲۳ عامل به عنوان عوامل تأثیرگذار بر موضوع مورد مطالعه مشخص و در ۳ گروه (عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی) دسته‌بندی گردیده و با استفاده از آزمون فریدمن عوامل محیطی با میانگین ۲/۱۶ در اولویت اول و عوامل فردی با میانگین ۱/۷۰ در رتبه آخر قرار دارد. مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

نحوه فعالیت در سازمان مرکزی به صورتی است که کارکنان نمی‌توانند از استقلال و آزادی عمل کامل برخوردار باشند چراکه فعالیت‌ها براساس دستورالعمل‌هایی است که از جانب مدیران دانشگاه تعیین شده و آنها تنها مجری آن هستند، بنابراین فعالیت‌ها یا براساس دستورالعمل‌های خاص صورت می‌گیرد یا زیر نظر سرپرست مستقیم هر بخش، با این حال دادن آزادی عمل در چگونگی انجام وظایف کاری و همچنین فراهم آوردن موقعیت‌هایی که موجب بکارگیری قضاوت و ابتکار فردی در کارکنان شود، می‌تواند در بالا بردن تعهد کارکنان بسیار موثر باشد. همچنین رؤسا و کارکنان با ایجاد شبکه‌های ارتباطی و ارتباطات اثربخش در محل کار می‌توانند راه رسیدن به بهبود عملکرد را هموار سازند و همواره در سازمان شود با ایجاد روابط شخصی گرم، جو دوستانه و گسترش فرهنگ مشارکتی تعهد را در کارکنان بالا ببرند و زمینه ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند.

## منابع و مأخذ

- آزادی، رسول و عیدی، حسین (۱۳۹۴). اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجیگری تعهد سازمانی (مطالعه موردی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۸.
- باغانی، حسن و کاووسی، اسمعیل (۱۳۹۷). تاثیر عوامل شایسته سالاری بر ارتقاء تعهد سازمانی مدیران مطالعه موردی شهرداری منطقه ۸ تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
- باقری، علیرضا؛ صالحی، محمد و نیازآذری، کیومرث (۱۳۹۵). تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد و چابکی سازمانی در نیروی انتظامی استان مازندران جهت ارائه مدل. رساله دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- خورشیدی، عباس؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ حاجیه‌ها، علی؛ شهبازی، بهزاد و بارانی، منوچهر (۱۳۹۷). استعداد بستر تعالی. تهران: گیسوم. چاپ اول.
- سلیمانپور، جواد و مطلبی ورکانی، ابوطالب (۱۳۹۶). اعتبارسنجی الگوی ارتقای تعهد سازمانی، سازمانهای آموزش علوم دریایی. آموزش علوم دریایی، دوره چهارم، شماره ده.
- سوری، احمد؛ خزایی، سجاد و چهارمحالی، حسن (۱۳۹۶). تعهد سازمانی و مولفه های موثر بر آن. تهران: انتشارات پژوهش پارسی.
- شریعت، معصومه؛ ایمانی، محمدنقی و حسینی، سیدرسول. (۱۳۹۴). رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند.
- شیربگی، ناصر؛ بارخدا، سیدجمال و فاتحی پور، گلاویژ (۱۳۹۸). تحلیل رابطه ی ساختاری بین تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی کارکنان (مطالعه موردی دانشگاه کردستان). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال دهم، شماره چهار.
- صمدی میارکلایی، حسین و صمدی میارکلایی، حمزه (۱۳۹۵). ارتقاء سطح تعهد سازمانی در سازمان های مردم نهاد: تبیین نقش راهبردی رضایت شغلی از طریق مدل معادلات ساختاری. جامعه شناسی نهادهای اجتماعی، دوره سوم، شماره هشت.
- طباطبائی منزائی، سید ولی؛ مدیری، محمود و عسکری فهلیانی، سمیه. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی عوامل تاثیرگذار تعهد سازمانی بر تسهیم دانش با رویکرد MCDM (مطالعه موردی: سازمان بیمه مرکزی ج.ا.ا)، مطالعات کمی در مدیریت، سال پنجم، شماره دو، صص ۲۹-۳۲.
- غیاثی، محمدرضا (۱۳۹۰). تعهد سازمانی، بهره وری و روش های بهبود آن در سازمان. تهران: انتشارات ابریشمی فر.
- فرج پور، نصیبه و صدر حقیقی، خسرو (۱۳۹۴). ارائه الگویی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد ... □۳۵

- فقیهی پور، جواد و قربانی، محمدحسین (۱۳۹۵). تعهد در سازمان. تهران: انتشارات دارالفنون.
- محمدی فاتح، عمران. محمدی فاتح، علی اصغر و طیبی، مجتبی. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین هوش هیجانی، رضایت شغلی، عدالت سازمانی، امنیت شغلی و تعهد سازمانی: مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه بوعلی سینا همدان، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، آبان ماه
- مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات راه دان، چاپ چهارم.
- همتی، راحله و صانعی، مهدی (۱۳۹۳). ارائه الگوی ارتقای تعهد سازمانی در کارکنان بانک سپه استان سمنان. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- یاسینی، علی و رضا پسند، صادق (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه ایلام، اولین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های جدید مدیریتی - تجارت و هوش سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی.
- یدالله زاده خوشابی، سکینه؛ صالحی، محمد و خادم‌لو، محمد. ۱۳۹۲. رابطه بین ارزیابی عملکرد با تعهد سازمانی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی واحد ساری.

- Al Jabri, B. & Ghazzawi. I. (2019), Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda, *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
- Cheasakul, U. & Varma, P. (2016), The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración*.
- Cohen, A. (2006). The Relationship between Multiple Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 105-118.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. & Muzakki. (2019), Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance, *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Koch, J.T., Steers, R.M. (1978), Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employess, *Journal of Vocational Behavior*, 12, pp. 119-128.
- Limpanitgul, T., Boonchoo, P. & Photiyarach, S. (2014), Coworker support and organisational commitment: A comparative study of Thai employees working in Thai and American airlines, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 100-107.
- Lochan Dhar, R. (2015). Service Quality and the Training of Employee: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Tourism Management*, 46: 419-430

۳۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

- Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M. Steers. (1982). Employee Organizational Linkages: The Psychology of Luthans, F., 1995. Organizational Behavior. McGraw – Hill Inc, New York.
- Osa, I. G., & Amos, I. O. (2014), The Impact of Organizational Commitment on Employees productivity: a case study of Nigeria brewery, PLC. International Journal of Research in Business Management, 2(9), 107-122.
- Wanes Alzubi, Y. Z. (2018), Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture, International Journal of Advanced and Applied Sciences, 5(1), 177-92.