

## Research Paper

## Presenting a conceptual model for promoting organizational commitment of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University

Maryam Ahmadi<sup>1</sup>, Mahdi Shariatmadari<sup>2</sup>, Mohamadnaghi Imani<sup>3\*</sup>, Asghar Sharifi<sup>4</sup>.

1. PhD student in Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

4. Assistant Professor of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

Received:2020/6/7

Accepted:2020/12/13

PP:100-112

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.25088.4994](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.25088.4994)

### Keywords:

Commitment,  
Organizational Commitment,  
Individual Dimension,  
Organizational Dimension,  
Environmental Dimension

### Abstract

**Introduction:** The aim of the study was to present a model of promoting organizational commitment of the staff of the Central Organization of the Islamic Azad University.

**research methodology:** In terms of the purpose of this research is applied. In terms of data collection method, it is a descriptive one that was done with a cross-sectional survey approach. In terms of data type, it was performed with a mixed method, the approach of which was exploratory (qualitative-quantitative). First, the literature and background related to the subject were studied and the initial indicators and components of promoting organizational commitment were identified, then using semi-structured interviews, the identified dimensions, components and indicators were examined, then fuzzy Delphi technique as a research technique for Modifying, approving, rejecting or adding indicators and components to improve the organizational commitment of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University Based on that, the final questionnaire was developed and finally quantitative approaches (descriptive-survey) were used to confirm the qualitative results and test the model. The statistical population of the qualitative section included experts, specialists and knowledgeable individuals in the field of organizational commitment, which was determined by a purposeful method and using the principle of theoretical saturation of 12 people. The statistical population was a small part (1715 people) which was relative stratified by random method and 314 people were selected as a sample using Cochran's formula. In this research, in order to collect data, a researcher-made questionnaire was used with a Cronbach's alpha coefficient of 0.960. Regarding Research Questions From Statistics Descriptive and Injective Methods (Structural Equation Modeling, Exploratory Factor Analysis, Affirmative Factor Analysis, Path Analysis, Pearson s) t used.

**Findings:** Dimensions of promoting organizational commitment (individual, organizational and environmental) and its components (positive feeling about the job, work experience, flexibility, trust, autonomy, organizational climate, organizational culture, organizational justice, job motivation, job security, management support, communication Work, leadership skills, alternative job opportunities, social environment and economic environment) were identified, which according to the dimensions and components, a model was presented that had a good fit.

**Conclusion:** All possible direct and indirect pathways between the research variables were evaluated. The results showed that the direct effects of the identified variables on the promotion of organizational commitment in the central organization of the Islamic Azad University have been confirmed.

**Citation:** Ahmadi Maryam, Shariatmadari Mahdi, Imani Mohamadnaghi, Sharifi Asghar. (2023). Presenting a conceptual model for promoting organizational commitment of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(2):100-112

**Corresponding author:** Imani, mohamadnaghi

**Address:** Islamic Azad University, Roodehen Branch, Faculty of Educational Sciences

**Tell:** 09123120359

**Email:** Imani1348mn@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Our world is the world of organizations and the main points of this cycle are humans. They are the ones who give life to the body of organizations and enable the realization of goals. Without humans, organization is meaningless and management is imaginary. Organizational commitment is one of the theoretical topics of organizational studies in the 70's, which defines and explains the boundaries and scope and importance of its role. Among them can be considered the major scientific products of scientists in the field of factors affecting organizational commitment. Given that organizations today inadvertently incur heavy costs due to non-commitment of their employees, it can be said that recognizing the factors and characteristics that increase commitment and commitment is a valuable practice for organizations.

### Context:

The organization needs employees to work beyond their prescribed and routine job descriptions. The presence of such forces in any organization, while reducing absenteeism, delays and shifts, will significantly increase the performance of the organization, the morale of employees and better manifest the lofty goals of the organization and also achieve individual goals.

### Goal:

The purpose of this study was to present a conceptual model for promoting organizational commitment of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University.

### Research methodology:

In terms of the purpose of this research is applied. In terms of data collection method, it is a descriptive one that was done with a cross-sectional survey approach. In terms of data type, it was performed with a mixed method, the approach of which was exploratory (qualitative-quantitative). First, the literature and background related to the subject were studied and the initial indicators and components of promoting organizational commitment were identified (literature and background analysis), then using semi-structured interviews, the identified dimensions, components and indicators were examined, then Fuzzy Delphi technique was used as a research technique to modify, confirm, reject or add indicators and components to improve the organizational commitment of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University. Based on that, the final questionnaire was developed and finally quantitative approaches (descriptive-survey) were used to confirm the qualitative results and test the model. The statistical population of the qualitative part of the research included experts, specialists and knowledgeable individuals in the field of organizational commitment. The sampling method was purposive in the qualitative part. The

sample size in the qualitative section was determined using the theoretical saturation principle of 12 people. The statistical population consisted of a small number of all employees of the Central Organization of the Islamic Azad University (1715 people). The sampling method in the quantitative part was the relative stratified random method that 314 people were selected as the sample to determine the sample size using Cochran's formula. In this research, a researcher-made questionnaire was used to collect data. The data collection tool was a questionnaire whose items consist of two main parts: The first part includes questions to collect demographic information (including: gender, age, last degree and work experience). The second part included specialized questions in the Likert spectrum. A designed questionnaire based on a qualitative interview was used and after exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. To determine the validity of the questionnaire, face validity, content validity and structural validity were used. In order to determine the reliability of the test, Cronbach's alpha method was used and its Cronbach's alpha coefficient was calculated to be 0.960. According to the questions of research, methods of statistics, descriptive and inferential (constructional equations modeling, exploratory factor analysis, Confirmation factor analysis, Path analysis, Pearson correlation and t single sample) Spss-v21 and Lisrel-V8.8 software were used.

### Findings:

Results show that the dimensions of promoting organizational commitment (individual, organizational and environmental) and its components (positive job feeling, work experience, flexibility, trust, autonomy, organizational climate, organizational culture, organizational justice, job motivation, job security, Management support, work communication, leadership skills, alternative job opportunities, social environment and economic environment). The findings also indicate that the mean difference is positive (indicating that the mean is greater than 3). And considering the difference of the means, which are positive values, it is inferred that the condition of the components is in a favorable state. Before performing the factor analysis, considering that the scale was a distance measurement and also the data distribution was normal, appropriate parametric tests (Pearson correlation) were used which showed that there is a direct relationship between the dimensions.

Based on the results of confirmatory factor analysis, direct and indirect relationships between the identified components with each of the dimensions in promoting organizational commitment were confirmed and based on standard coefficients, first by confirmatory factor analysis, effective factors

identified, entitled Individual dimension, organizational dimension and environmental dimension were shown in the final research model. To evaluate and determine the appropriateness of the model, fit indices were used, including the mean of extracted variance, factor loads, t-test, chi-square, significance of the research model, and model path analysis index, which had a good fit.

#### Discussion and Conclusion:

In general, the results of confirmatory factor analysis and fit indices showed that the research model had a good fit. All possible direct and indirect pathways between the research variables were

evaluated. The results showed that the direct effects of the identified variables on the promotion of organizational commitment in the central organization of the Islamic Azad University have been confirmed. This subject is derived from the structure and organizational culture existing in the Islamic Azad University which is better compared to other organizations than infrastructure. Also, the leadership of the organization uses the right strategies to lead the organization and the performance of the departments of general departments can be very important in achieving the results and there is a significant correlation between the components of organizational commitment.



## مقاله پژوهشی

## ارائه مدل مفهومی ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

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

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استادیار رشته مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استادیار رشته مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

۴. استادیار رشته مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل مفهومی ارتقای تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بود.

**روش شناسی پژوهش:** از نظر هدف این تحقیق کاربردی است. از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. از نظر نوع داده‌ها با روش آمیخته اجرا شد که رویکرد آن اکتشافی (کیفی - کمی) بود. ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی پرداخته شد و شاخص‌ها و مؤلفه‌های اولیه ارتقاء تعهد سازمانی شناسایی شد، سپس با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده را بررسی، سپس از تکنیک دلفی فازی به‌منابۀ تکنیکی پژوهشی برای اصلاح، تأیید، رد و یا اضافه کردن شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته شد و بر آن اساس پرسشنامه نهایی تدوین گردید و در نهایت از رویکردهای کمی (توصیفی - پیمایشی) برای تأیید نتایج کیفی و آزمون مدل بهره‌برده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه تعهد سازمانی بود که با روش هدفمند و با استفاده از اصل اشباع نظری ۱۲ نفر تعیین شد. جامعه آماری بخش کمی (۱۷۱۵ نفر) بودند که با روش تصادفی طبقه‌ای نسبی بود و با استفاده از فرمول کوکران ۳۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۹۶۰ به دست آمد. با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (مدل سازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر، همبستگی پیرسون و t تک نمونه‌ای) و با استفاده از نرم افزارهای Spss-v21 و Lisrel-V8.8 استفاده شد.

**یافته‌ها:** ابعاد ارتقای تعهد سازمانی (فردی، سازمانی و محیطی) و مؤلفه‌های آن (احساس مثبت به شغل، تجربیات کاری، انعطاف پذیری، 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) شناسایی شد که با توجه به ابعاد و مؤلفه‌ها مدلی ارائه شد که برازش مطلوبی داشت.

**بحث و نتیجه‌گیری:** همه مسیرهای احتمالی مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که اثرات مستقیم متغیرهای شناسایی شده بر ارتقاء تعهد سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی مورد تأیید قرار گرفته است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۲۳

شماره صفحات: ۱۱۲-۱۰۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.25088.4994

واژه‌های کلیدی:

تعهد، تعهد سازمانی، بعد فردی، بعد سازمانی، بعد محیطی

**استناد:** احمدی مریم، شریعتمداری مهدی، ایمانی محمدنقی و شریفی اصغر (۱۴۰۲). ارائه مدل مفهومی ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد

اسلامی، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۲): ۱۰۰-۱۱۲

\* نویسنده مسوول: محمدنقی ایمانی

نشانی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، دانشکده علوم تربیتی

تلفن: ۰۹۱۲۳۱۲۰۳۵۹

پست الکترونیکی: imani1348mn@gmail.com

## مقدمه

دنیای ما، دنیای سازمان‌هاست و گرداننده اصلی این گردونه انسان‌ها هستند. آنانند که به کالبد سازمان‌ها جان می‌بخشند و تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. بدون انسان سازمان بی معنی است و مدیریت امری موهوم (Jamali & shahbandarzadeh, 2017). 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 صاحب نظران 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 (Cheasakul & Varma, 2016). تعهد سازمانی را یک نگرش یا یک جهت گیری در خصوص سازمان دانسته که هویت فرد را با سازمان مرتبط می‌سازد (kouchakinejd eram sadati & moafi madani, 2020). کولورسون معتقد است در سال‌های اخیر، تعهد کارکنان نیروی موفقیتهای سازمان به شمار می‌رود. از این رو نگرش‌های کارکنان در زمینه کار و سازمان برای مدیران ضروری به نظر می‌رسد. در این میان تعهد سازمانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است که محور توجه پژوهشگران بوده و موضوع فراتحلیل‌های زیادی قرار گرفته است. در این برهه از زمان، مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند تنها در به کارگیری فن آوری جدید نیست، بلکه در بالا بردن اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است که ارتباط موثر، کلید آن است (shahbazi & rahgozar, 2017). همواره باید به خاطر داشت که نیروی انسانی به همان اندازه که عامل تعیین کننده در حفظ و موفقیتهای سازمان محسوب می‌شود، به همان اندازه نیز می‌تواند مشکل ساز باشد و مدیران را در دستیابی به اهداف با مشکل مواجه کند. یکی از مشکلاتی که باعث زیان سازمان می‌شود، تعهد پایین فرد به سازمان است. چنانچه کارمندی به سازمان خود تعهد مورد انتظار را نداشته نباشد، برای او موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان تفاوت چندانی ندارد و لذا سازمان دچار هزینه‌های هنگفتی خواهد شد. زیرا بیشترین هزینه سازمان‌ها مربوط به هزینه کارکنان است و چنانچه این هزینه‌ها بازده مورد نیاز را نداشته باشند، شکست یک سازمان حتمی خواهد بود (jamali & shahbandarzadeh, 2017).

با توجه به این که امروزه سازمان‌ها به طور ناخواسته هزینه‌های سنگینی را به علت عدم تعهد کارکنان خود متحمل می‌شوند، می‌توان گفت که شناخت عوامل و ویژگی‌هایی که موجب افزایش التزام و تعهد می‌شود، عملی ارزشمند برای سازمان‌ها می‌باشد. به طور کلی می‌توان گفت که نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است (Akbari sefideh; hashemnia; rezghi shirsavar, 2017) بنابراین کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی، متمایل و متعهد به حفظ عضویت سازمانی، از نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمانی می‌باشد. زیرا سازمان به کارکنانی نیازمند است که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند. وجود چنین نیروهایی در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد و تعهد سطح پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به دنبال دارد؛ ترک خدمت، غیبت زیاد، بی میلی به ماندن در سازمان، کاهش اعتماد مشتریان و کاهش درآمد از جمله نتایج می‌باشد. شواهد موجود حاکی از آن است که افراد ناراضی، سازمان خود را ترک می‌کنند و نیز بیشتر استعفا می‌دهند (Rabinz, 1994; Akbari sefideh; hashemnia; rezghi shirsavar, 2017).

ضرورت توجه به تعهد سازمانی به این علت بررسی می‌شود که سازمان‌ها به تعهد به عنوان یک معیار ارزشمند نگاه می‌کنند، زیرا وجود تعهد کارکنان را تشویق به انجام فعالیت‌های خارج از حدود و وظایف مانند خلاقیت و نوآوری و اختراع می‌کند. سال‌هاست که روان‌شناسان درصدد هستند به این سوال‌ها پاسخ دهند که چرا برخی افراد نسبت به برخی دیگر در مقابله با موقعیت‌های مختلف زندگی کاری موفق عمل می‌کنند؟ چه عواملی این تفاوت‌ها را رقم می‌زند؟ پاسخ این سوال‌ها در تعهد سازمانی در سازمان‌هاست (Kim, & Kim, 2014).

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 و حسب ضرورت راهبردهای ارتقای تعهد سازمانی را به محک آزمون بسپارد، از جهت دیگر با توجه به اینکه این دانشگاه از سطوح ناهمسان سازمانی برخوردار است که منجر به رده بندی‌های منحصر به فرد شده است (حداقل در حال حاضر سه سطح تصمیم‌گیری در این سیستم قابل شناسایی است: سطح سازمانی مدیریت کلان، که متمرکز در سازمان مرکزی است و عهده دار سیاستگذاری‌های کلان است، سطح استانی، که بیشتر نقش نظارتی را ایفا می‌کند و در سطح واحدهای دانشگاهی، که بخش اجرایی و عملکردی این سیستم است) بنابراین سنجش تعهد سازمانی در این سیستم نیز باید براساس این سطح بندی تعریف شود. در این تحقیق آنچه مورد نظر است تعهد سازمانی در سطح سازمان مرکزی است که به نظر می‌رسد تاریخچه پر فراز و نشیبی را از سر گذرانده است. به هر روی آنچه مبرهن است آنکه، نادیده گرفتن میزان تعهد سازمانی، نمی‌تواند آسیب‌ها و یا مزیت‌های

آن را حذف کند و بی گمان تنها پاک کردن صورت مساله به جای حل آن است. بنابراین در تحقیق حاضر پژوهشگر درصدد است جهت ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی مدل مفهومی ارائه نماید.

(Aref, Kafashpour, Ahanchian & Malekzadeh, 2018) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل تعهد سازمانی مدیران شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی کشور به منظور بهبود کیفیت عملکرد ایشان با استفاده از نظریه داده بنیاد» دریافته‌اند مدل مربوطه به علل، عوامل هم بسته، عوامل میانجی، اقتضانات و نتایج مربوط به مقوله محوری پژوهش و بستر مطالعه اشاره دارد. در مجموع این پژوهش با تبیین نظریه تعهد سازمانی مدیران، تمایز مفهومی قابل توجهی میان آن و تعهد سازمانی که تاکنون پژوهش‌ها به آن پرداخته بودند را نشان می‌دهد و ابهامات موجود در این زمینه را تا حدی برطرف می‌کند.

(mohammadi, ghalavandi & sameri, 2017) در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان برآزش الگوی علی عوامل موثر بر تعهد سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهرارومیه» نشان دادند که همبستگی چندگانه بین تعهد سازمانی و عوامل هشت گانه بوده و ارتباط آن‌ها معنادار است و شاخص برآزش مدل کلی (GOF) مقدار ۰/۷۶۸ درصد است که نشان‌دهنده برآزش مناسب مدل کلی پژوهش می‌باشد. این نتیجه موید زیربنای نظری تحقیق است که جو سازمانی، توانمندسازی، انگیزش شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده، خلاقیت، مشارکت در سازمان، حرفه گرایی و عوامل تاثیر گذار به طور مستقیم و غیر مستقیم بر تعهد سازمانی اثر دارند.

(faraj pour & Sadr Haghighi, 2015) 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 تاثیر گذار 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.

(Zarei, Ahmadi, Ancient Knowledge & Ramezankhani, 2016) در پژوهشی با عنوان «همبستگی تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری در کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان سرپل ذهاب» با استفاده از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می یر و پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون دریافته‌اند که کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی رابطه همبستگی مثبتی داشتند. حمایت‌های مدیریتی و بهبود سرپرستی، ارایه برنامه‌های آموزشی و بهبود شرایط فیزیکی محیط کار پیشنهاد شده است.

(Phanthasack Visanh & Huaifu Xu, 2018) در پژوهشی با عنوان «عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه لائوس» نشان دادند که سطح تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه لائوس در سطح بالایی قرار دارد. جنبه‌های در نظر گرفته شده از بالاترین تا پایین‌ترین سطح به ترتیب تعهد هنجاری و تعهد عاطفی بودند.

(Wong & Tong, 2014) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی الگوهای تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن‌ها در شهرهای آسیا» نشان دادند که الگوی وانگ در توصیف تعهد کارمندان در هنگ کنگ مناسب‌تر از سایر مدل‌های غربی است. با مقایسه داده‌های جمع آوری شده در این تحقیق و یافته‌های اخیر سایر محققان در شهرهای آسیا، ارزیابی این نتایج نشان می‌دهد که سطح تعهد سازمانی در هنگ کنگ نسبت به سایر شهرهای آسیا بیشتر است.

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

وضعیت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

چه مدلی برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان ارائه نمود؟

میزان تناسب (برآزش) مدل چه میزان است؟

## روش شناسی پژوهش

از نظر هدف این تحقیق کاربردی است. از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. از نظر نوع داده‌ها با روش آمیخته اجرا شد که رویکرد آن اکتشافی (کیفی - کمی) بود. 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 مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی پرداخته شد و شاخص‌ها و مؤلفه‌های اولیه ارتقاء تعهد سازمانی شناسایی شد (تحلیل ادبیات و پیشینه)، سپس با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها شناسایی شده را بررسی، سپس از تکنیک دلفی فازی به‌منظور تکنیکی پژوهشی برای اصلاح، تأیید، رد و یا اضافه کردن شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته شد و بر آن اساس پرسشنامه نهایی تدوین گردید و در نهایت از رویکردهای کمی (توصیفی - پیمایشی) برای تأیید نتایج کیفی و آزمون مدل بهره برده شد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان، متخصصان و افراد آگاه در زمینه تعهد سازمانی بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند بود. حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری ۱۲ نفر تعیین شد. برای تعیین روایی بخش کیفی شاخص‌های اولیه به‌دست‌آمده بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسط پژوهشگر تفسیر شد و پس از آن، بار دیگر مراحل پژوهش و تحلیل داده‌ها توسط استادان مشاور و راهنما بررسی شد. پایایی به روش توافق بین کدگذاران تعیین شد و ضریب پایایی ۸۰ درصد به دست آمد با توجه به این که از ۶۰ درصد بیشتر است قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید شد. جامعه آماری همه ی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی که تعداد آن ها ۱۷۱۵ نفر بود که از این تعداد ۱۳۲۸ نفر مرد و ۳۸۷ نفر زن بودند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و با خطای ۰/۰۵، تعداد ۳۱۴ نفر تعیین شد. روش نمونه گیری در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای نسبی بود. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه بود که گویه های آن شامل ۲ بخش عمده است: بخش اول شامل سوالاتی جهت جمع آوری اطلاعات جمعیت شناختی (شامل: جنسیت، سن، آخرین مدرک تحصیلی و سابقه کار) است. بخش دوم شامل سوالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که از پرسشنامه طراحی شده حاصل از مصاحبه کیفی و پس از تحلیل عامل اکتشافی و تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی صورت، روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که ضریب آلفای پرسشنامه ۰/۹۶۰ محاسبه گردید. با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و استنباطی (همبستگی پیرسون، مدل سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) و با استفاده از بارهای عاملی (تحلیل اکتشافی)، t تک نمونه‌ای و شاخص‌های برازش مدل) استفاده شد.

### یافته ها

#### ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه کدام اند؟

جهت پاسخ گویی به این سؤال پژوهش، مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده در ایران و جهان مورد مطالعه قرار گرفت و سپس با نظر اساتید و صاحب نظران ۱۸ مؤلفه استخراج شد. سپس با توجه به مرور ادبیات پیشین و مصاحبه‌ها ابعاد نام گذاری گردید و سه بعد فردی، سازمانی و محیطی کشف گردید. در ادامه میزان بارعاملی همه ی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها از طریق تحلیل عاملی اکتشافی محاسبه شد. بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO بزرگ تر از ۰/۶ است و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی است. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که هر ۱۸ مؤلفه تأثیرگذار است و بار عاملی آن‌ها به قرار زیر است. با بررسی بار عاملی عوامل (مؤلفه‌های) تأثیرگذار بر ارتقاء تعهد سازمانی، از آنجایی که تمامی مؤلفه‌های بار عاملی بالای ۱/۳ هستند، تأثیر همه آن‌ها بر ارتقای تعهد سازمانی تأیید می‌شود. در این میان بیشترین تأثیر متعلق به مؤلفه (عوامل) محیط اجتماعی با بار عاملی ۰/۷۴۱ و کمترین تأثیر مربوط به مؤلفه مهارت‌های رهبری با بار عاملی ۰/۵۱۶ است. پس از کدگذاری به روش تحلیل مضمون و نرم افزار MaxQDA، انجام آزمون دلفی فازی و تحلیل عامل اکتشافی پرسشنامه ای مشتمل بر ۱۱۱ گویه بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت تنظیم و در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی اجرا و داده‌های جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سپس هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده از طریق پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار سؤالات از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که دو مؤلفه سیستم پاداش (۰/۵۶۸) و ویژگی‌های شغل (۰/۴۴۹) از پایایی مناسبی برخوردار نبودند و حذف گردیدند.

#### وضعیت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده ارتقای تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

یافته‌های پژوهش در فصل چهارم حاکی از این موضوع است که اختلاف میانگین مثبت است (نشان دهنده این است که میانگین بیشتر از ۳ می باشد). نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱- آزمون t تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

ارزش آزمون = ۳		مقدار t		مؤلفه	
فاصله اطمینان ۹۵ درصد	اختلاف میانگین	Sig.	مقدار t	بعد	مؤلفه
حد پایین	حد بالا				
۰,۵۷	۰,۴۰	۰,۰۰۰	۱۱,۱۶		احساس مثبت به شغل
۰,۲۷	۰,۰۹	۰,۰۰۰	۳,۸۰		تجربیات کاری
۰,۵۱	۰,۳۴	۰,۰۰۰	۹,۷۶	فردی	تاب آوری (انعطاف پذیری)
۰,۳۰	۰,۱۱	۰,۰۰۰	۴,۲۵		اعتماد
۰,۱۹	۰,۰۱	۰,۰۳۹	۲,۰۸		خودمختاری (استقلال)
۰,۵۰	۰,۳۲	۰,۰۰۰	۸,۷۷		جو سازمانی
۰,۳۷	۰,۲۲	۰,۰۰۰	۷,۴۲		عدالت سازمانی
۰,۳۳	۰,۱۶	۰,۰۰۰	۵,۹۱	سازمانی	انگیزه شغلی
۰,۳۷	۰,۱۸	۰,۰۰۰	۵,۸۲		فرهنگ سازمانی

ارتباطات کاری	۱۰,۶۸	۰,۰۰۰	۰,۴۷	۰,۳۸	۰,۵۶
مهارت‌های رهبری	۴,۸۵	۰,۰۰۰	۰,۳۱	۰,۱۲	۰,۲۹
پشتیبانی مدیریت	۸,۷۰	۰,۰۰۰	۰,۳۸	۰,۲۹	۰,۴۷
امنیت شغلی	۴,۲۳	۰,۰۰۰	۰,۱۹	۰,۱۰	۰,۲۸
فرصت‌های شغلی خارج از سازمان	-۰,۵۸	۰,۵۶۶	-۰,۰۳	-۰,۱۳	۰,۰۷
محیط اقتصادی	۴,۷۹	۰,۰۰۰	۰,۲۰	۰,۱۲	۰,۲۸
محیط اجتماعی	۳,۲۶	۰,۰۰۱	۰,۱۵	۰,۰۶	۰,۲۳

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه مولفه‌ها (بغیر از فرصت‌های شغلی خارج از سازمان) کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مولفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. برای مولفه‌ی فرصت‌های شغلی خارج از سازمان، با توجه به اینکه میانگین آن عددی اختلاف ناچیزی از ۳ دارد استنباط از آن می‌تواند مشابه بقیه موارد باشد. هم‌چنین، با توجه به اختلاف میانگین‌ها که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مولفه‌ها در حالت مطلوب است.

### چه مدلی برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان ارائه نمود؟

برای پاسخ به سؤال فوق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که در ادامه آمده است. هم‌چنین، قبل از اجرای تحلیل عاملی، با توجه به این که مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای بود و هم‌چنین توزیع داده‌ها نرمال بود از آزمون‌های پارامتریک مناسب (همبستگی پیرسون) استفاده گردید.

جدول ۲- همبستگی بین ابعاد

محیطی	سازمانی	فردی
		همبستگی
		Sig.
	۱	۰,۸۸۴***
		Sig.
	۱	۰,۰۰۰
		Sig.
۱	۰,۸۸۳***	۰,۸۱۸***
	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
		Sig.

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، علامت \*\*\* نشان‌دهنده‌ی وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰,۰۱ را نشان می‌دهد. یعنی، بین ابعاد رابطه مستقیم وجود دارد. شدت رابطه نیز از جدول فوق قابل مشاهده است.

بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، روابط مستقیم و غیر مستقیم بین مؤلفه‌های شناسایی شده با هر یک از ابعاد موجود در ارتقاء تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت و مستند به ضرایب استاندارد، ابتدا با تحلیل عاملی تأییدی، عوامل اثرگذار شناسایی شده، تحت عنوان بعد فردی، بعد سازمانی و بعد محیطی در مدل نهایی پژوهش نشان داده شد. در نهایت مدل نهایی پژوهش که نقش هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر ارتقاء تعهد سازمانی را نشان می‌داد مشخص گردید.

### میزان برازندگی مدل طراحی شده تا چه اندازه است؟

برای بررسی و تعیین تناسب مدل مورد نظر، از شاخص‌های برازش، شامل میانگین واریانس استخراج شده، بارهای عامل، آزمون  $t$ ،  $\chi^2$ ، دو، معناداری ارتباطات مدل پژوهش و شاخص تحلیل مسیر مدل استفاده گردید. در مجموع نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش، نشان داد که مدل پژوهش از برازندگی مناسبی برخوردار بوده است. در این مدل همه مسیرهای احتمالی مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که اثرات مستقیم متغیرهای شناسایی شده بر ارتقاء تعهد سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی مورد تأیید قرار گرفته است.

با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری تی به دست آمده در شکل‌های بالا (مقادیر تی بالاتر از ۲,۵۸) می‌توان چنین استنباط کرد که بین عوامل روابط مستقیم وجود دارد. همان‌گونه که شاخص‌های  $\chi^2$ -دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های الگو در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

شاخص‌های برازش	نام شاخص
مقدار	Chi-square/df
حد مجاز	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
کمتر از ۳	۰,۰۶۳
کمتر از ۰,۱	

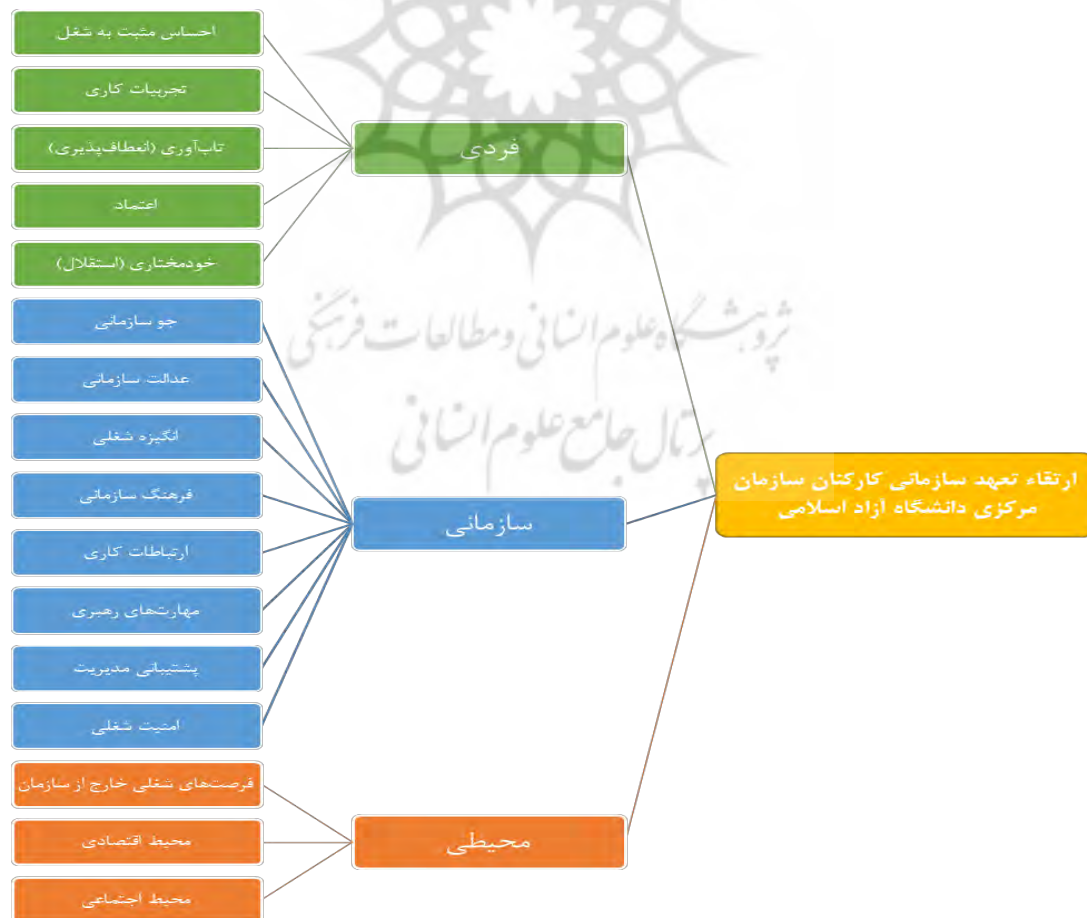


CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰,۹۸	بزرگتر از ۰,۹
NFI (برازندگی نرم شده)	۰,۹۷	بزرگتر از ۰,۹
GFI (نیکویی برازش)	۰,۹۴	بزرگتر از ۰,۹
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰,۹۲	بزرگتر از ۰,۹

همان گونه که مشاهده می شود شاخص های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. هم چنین برای بررسی برازش مدل نهایی، پرسشنامه سنجش مدل برای تعیین درجه تناسب مدل به صورت طیف پنج درجه ای تنظیم و در اختیار ۳۰ نفر از متخصصان این حوزه قرار داده شد. سپس داده های جمع آوری شده با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۴- نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای تعیین درجه تناسب مدل پیشنهادی جهت ارائه مدل نهایی

ردیف	آیتم	سوالات	میانگین	انحراف معیار	T	df	Sig.
۱	تطبیق	آیا مفاهیم از داده های بررسی شده تولید شده است؟	3.68	1.251	9.45	29	0.000
۲	قابلیت فهم	آیا مفاهیم تشخیص داده می شوند و به شکل کلی نظام مند به هم مرتبط شده اند؟	3.84	1.225	11.90	29	0.000
۳		آیا مقوله ها به خوبی تدوین شده اند؟	3.66	1.338	8.62	29	0.000
۴		آیا نظریه چنان تبیین شده که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد؟	3.8	1.257	11.05	29	0.000
۵	قابلیت تعمیم	آیا شرایط کلان تری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر گذارد، تشریح شده است؟	3.7	1.185	10.27	29	0.000
۶	کنترل	آیا یافته های نظری با اهمیت به نظر می رسند؟	3.64	0.885	12.64	29	0.000



شکل ۱- مدل نهایی تحقیق

## مدل نهایی تحقیق:

با مرور مطالعات انجام شده و مدل های ارائه شده توسط صاحب نظران و مبانی عملی تحقیق و نظریه های مربوط به تعهد سازمانی، عوامل موثر بر ارتقاء تعهد سازمانی علی الخصوص مطالعه استیترز، پورتر و مودی، افزونی (۱۳۹۷) و نارویی و شریعت نیا (۱۳۹۱) ابعاد مربوط به ارتقای تعهد سازمانی کارکنان شامل سه بعد فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شد. با مطالعه تحقیقاتی چون: لوتانز (۲۰۰۸)، کارور و شایبار (۲۰۱۴)، فهاد قبان و همکاران (۲۰۱۸)، صفری و همکاران (۱۳۹۸)، باغانی و همکاران (۱۳۹۷)، سلیمانپور و مطلبی و ورکانی (۱۳۹۶)، باقری و همکاران (۱۳۹۵)، فرج پور و همکاران (۱۳۹۴)، صمدی و صمدی (۱۳۹۵)، رضایی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۲)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، حضوری و صالحی (۱۳۹۱)، خادمیان و خان محمدی (۱۳۹۱)، مولفه ها و شاخص های مربوط به ارتقاء تعهد سازمانی شامل ۳ بعد اصلی و ۱۸ مولفه در قالب مدل مفهومی جمع بندی شده است.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه وضعیت مولفه ها در حالت مطلوب است. این موضوع نشأت گرفته از ساختار و فرهنگ سازمانی موجود در دانشگاه آزاد اسلامی می باشد که نسبت به سایر سازمان ها از زیرساخت ها و بسترهای بهتری برخوردار است. همچنین رهبری سازمان از راهبردهای درستی برای هدایت سازمان استفاده می کند و عملکرد حوزه های ادارات کل می تواند در کسب نتایج به دست آمده بسیار حائز اهمیت باشد و همبستگی معنی داری بین مولفه های تعهد سازمانی وجود دارد. چاتمن و اورایی (۱۹۶۸) معتقد است که تعهد سازمانی به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش های ابزاری آن (وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر) می باشد و آلن (۲۰۰۷) معتقد است، تعهد سازمانی نگرش های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است و استیونس، بیرو و تراس (۱۹۷۸) لی (۱۹۷۱) هربینیاکوآلتو (۱۹۷۲) تعهد سازمانی را به عنوان تمایل به ماندن در سازمان و برخی دیگر آن را برحسب همانندسازی با اهداف و ارزش های سازمان تعریف نموده اند. مودی و همکاران (۱۹۷۹) عقیده بر این دارند که وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش از ترک سازمان دارد. ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰)، معتقدند که از میان عوامل همبسته با تعهد سازمانی، انگیزه کل و درونی، دلبستگی و پابندی شغلی، بی تفاوتی سازمانی، فشار روانی شغلی، تعهد شغلی و رضایت شغلی به طور قابل ملاحظه ای با تعهد سازمانی همبستگی داشته اند. یافته حاصل از این پژوهش با یافته حاصل از پژوهش هایی همچون لایتامیشارا (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «مطالعه رضایت کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان مدرس و غیرمدرس» نشان دادند که رضایت کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان مدرس و غیرمدرس تاثیرگذار است. پانتاسکویسانا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه لائوس» نشان دادند که سطح تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه لائوس در سطح بالایی قرار دارد. جنبه های در نظر گرفته شده از بالاترین تا پایین ترین سطح به ترتیب تعهد هنجاری و تعهد عاطفی بودند. شیربگی، بارخدا و فاتحی پور در پژوهشی با عنوان تحلیل رابطه ی ساختاری بین تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی کارکنان (مطالعه موردی دانشگاه کردستان) وضعیت کلی مفهوم تعهد سازمانی در این پژوهش از شرایط مطلوبی برخوردار بوده. وجود وضعیت مطلوب برای تمامی مولفه های تعهد سازمانی در دانشگاه بدین مفهوم است که کارکنان این سازمان با توجه به شرایط موجود تعهد سازمانی مطلوبی را گزارش کرده اند. سیدی و امیرمیاندرق (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شرکت همکاران سیستم شهر تهران» دریافته اند، سطح تعهد سازمانی کارکنان شرکت همکاران سیستم در سطح بالایی است اما این کارکنان دارای مشکلات، تنگناها و اولویت هایی می باشند. به عقیده آیزنبرگر و همکارانش در سال ۱۹۸۶ کارکنان زمانی از سوی سازمان احساس حمایت می کند که سازمان برای همکاری هایشان ارزش قائل شود و رفاه آنها اهمیت دهد. لاماسترو (۲۰۱۱) معتقد است که حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره وری، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار مدنی سازمانی می شود. شاو (۲۰۰۱)، معتقد است هزینه های ناشی از کاهش روحیه کارکنان، فشار بر کارکنان باقیمانده و از دست دادن سرمایه اجتماعی، هزینه های غیرمستقیمی هستند که از ترک شغل ناشی می شوند. سیمون و مارچ (۱۹۵۸)، مودی (۱۹۷۷) و پرایس (۱۹۷۷) معتقدند با این که تفاوت هایی میان مدل های مفهومی که هر یک از این محققان ارایه کرده اند وجود دارد، تصمیم ترک شغل به عنوان انتخاب هایی منطقی از طرف افراد باتوجه به شرایط شغل فعلی خود و سازمانشان مشخص می شود.

براساس یافته های حاصل از پیشینه پژوهش های انجام شده در داخل و خارج از کشور، عارف، کفاشپور، آهنچیان و ملک زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل تعهد سازمانی مدیران شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی کشور به منظور بهبود کیفیت عملکرد ایشان با استفاده از نظریه داده بنیاد» دریافته اند مدل مربوطه به علل، عوامل همبسته، عوامل میانجی، اقتضانات و نتایج مربوط به مقوله محوری پژوهش و بستر مطالعه اشاره دارد. در مجموع این پژوهش باتبیین نظریه تعهد سازمانی مدیران، تمایز مفهومی قابل توجهی میان آن و تعهد سازمانی که تاکنون پژوهش ها به آن پرداخته بودند را نشان می دهد و ابهامات موجود در این زمینه را تا حدی برطرف می کند. نافذ

عارفی، قاسمی و فکرازاد (۱۳۹۵) در پژوهشی با نام «عوامل موثر در ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان دفتر مرکزی شرکت ملی صنایع پتروشیمی» نشان دادند که عوامل موثر در ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شامل شایسته‌سالاری، کمک در انجام کار دیگران، ارتقاء سمت، برخورداری از مزایای یکسان و ... می‌باشد. محمدی، حسنی، قلاوندی و سامری (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان برآزش الگوی علی عوامل موثر بر تعهد سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه های دولتی شهر ارومیه» نشان دادند که همبستگی چند گانه بین تعهد سازمانی و عوامل هشتگانه بوده و ارتباط آنها معنادار است. زارعی، احمدی، دانش کهن و رمضانخانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «همبستگی تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری در کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان سرپل ذهاب» با استفاده از پرسشنامه تعهد سازمانی آن می‌یر و پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون دریافتند که کیفیت زندگی کاری و تعهدسازمانی رابطه همبستگی مثبتی داشتند. حمایت های مدیریتی و بهبود سرپرستی، ارایه برنامه‌های آموزشی و بهبود شرایط فیزیکی محیط کار پیشنهاد شده است. نظری، سوری و عیدی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی استان کرمانشاه از طریق امنیت شغلی و مولفه‌های آن» دریافتند که سازمان آموزش و پرورش برای داشتن معلمان متعهد درجهت رسیدن به اهداف واقعی خود و همچنین جلوگیری از اتلاف سرمایه‌های مادی و معنوی ناشی از عدم تعهد معلمان لازم است که به امنیت شغلی معلمان اهمیت دهد. محمدحامد علی و امران بشیر (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تاثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان با توجه خاص به دانشگاه‌های خصوصی پنجاب پاکستان» نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان دانشگاه‌های خصوصی وجود دارد. اوی سوسیانتی استینگتایاس و سوستیو درماتو (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تعهد سازمانی در توسعه کارایی کارکنان (مطالعه در دبیرخانه منطقه‌ای بلوریا، مرکز جاوا، اندونزی)» نشان دادند منبع کنترل و خودکارآمدی تاثیر مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی داشتند. چیب (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «مطالعه‌ای بر تعهد سازمانی و توانمندسازی محل کار به عنوان پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در کشور هند» نشان دادند که تعهد سازمانی و توانمند سازی می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کنند و همچنین بین تعهد سازمانی و توانمند سازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. وانگ و تانگ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی الگوهای تعهد سازمانی و مؤلفه های آن ها در شهرهای آسیا» نشان دادند که الگوی وانگ در توصیف تعهد کارمندان در هنگ کنگ مناسب‌تر از سایر مدل‌های غربی است. با مقایسه داده‌های جمع آوری شده در این تحقیق و یافته‌های اخیر سایر محققان در شهرهای آسیا، ارزیابی این نتایج نشان می‌دهد که سطح تعهد سازمانی در هنگ کنگ نسبت به سایر شهرهای آسیا بیشتر است، همسویی دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقاتی چون نصیری، ساعدی، نرگسیان و عبدلی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان و رابطه آن با بی‌تفاوتی سازمانی» با استفاده از پرسشنامه‌های OCQ و OIQ، دریافتند که بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی و مؤلفه‌های بی‌تفاوتی سازمانی ارتباط معکوس و معناداری وجود دارد؛ همچنین مشخص شد که کمترین همبستگی با متغیروابسته تعهد سازمانی را بی‌تفاوتی به مدیر دارد. فرج پور و صدر حقیقی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «ارایه الگویی برای ارتقای تعهد سازمانی کارکنان در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی» نشان دادند که از بین ۳۳ عامل ۲۳ عامل به نام 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 و مدل پیشنهادی پژوهش از برآزش مناسبی برخوردار بود. محمدی، حسنی، قلاوندی و سامری (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان برآزش الگوی علی عوامل موثر بر تعهد سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه های دولتی شهر ارومیه» نشان دادند که همبستگی چندگانه بین تعهد سازمانی و عوامل هشتگانه بوده و ارتباط آنها معنادار است و شاخص برآزش مدل کلی (GOF) مقدار ۰/۷۶۸ درصد است که نشان دهنده برآزش مناسب مدل کلی پژوهش است، کلاتتری (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «ارائه مدلی برای ارتقای سطح تعهد سازمانی روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی براساس الگوی رهبری، سبک‌های شناختی، و منابع کنترل» دریافتند براساس الگوی رهبری، سبک‌های شناختی و منابع کنترل می‌توان مدلی برای پیش بینی و ارتقای سطح تعهد سازمانی ارائه کرد. نتایج تحلیل مسیر نیز حاکی از ارتباط مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای یاد شده با تعهد سازمانی است. ضرایب بتا نشان داد که متغیرهای منبع کنترل درونی، منبع کنترل بیرونی و سبک رهبری دیوان سالاری منفی ولی متغیرهای سبک تفکر تحلیلی، سبک رهبری سیاسی و سبک رهبری مشارکتی معنی دار بوده و می‌تواند پیش بینی کننده سطح تعهد سازمانی روسا و مدیران باشد، نظری و صافدل (۱۳۹۴) ارائه مدل اثر ارتباطات بین فردی کارکنان بر کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی در سازمانهای ورزشی که نشان دادند که بین ارتباط بین فردی سازمانی، کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضمن اینکه مدل پیشنهادی پژوهش از برآزش مناسبی برخوردار بود. از آنجا که ارتباطات بین فردی بر کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی افراد تأثیرگذار است، مهارت‌های ارتباطی باید مورد توجه ویژه مدیران قرار گیرد، همسویی دارد.

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج بدست آمده توصیه می‌شود به منظور ارتقای تعهد سازمانی، مدیران و رؤسای سازمان تعلق خاطر کارکنان را افزایش دهند، ایجاد احساسات مثبت و رضایت بخش نسبت به کار در کارکنان برای ماندگاری بیشتر و تعهد بیشتر، انتقال تجربیات از کارکنان قدیمی به

جدید، جلوگیری از حاکم شدن جوی خشک و خسته کننده در بین کارکنان، ایجاد تنوع کاری کارکنان، دادن استقلال در انجام امور، چالشی کردن کار، تلاش برای بالا بردن هویت و اهمیت کاری، اعطای تسهیلات غنی سازی شغلی، توجه به مسائل و مشکلات شخصی و اجتماعی کارکنان، توجه به کارمندیابی داخلی و امکان ارتقاء براساس سیستم مسیر شغلی و میل به ماندگاری در کارکنان، ایجاد شبکه‌های ارتباطی و ارتباطات اثربخش در محل کار، تشکیل تیم های کاری و مواردی از این دست که موجب ابتکار فردی در کارکنان خواهد شد و می تواند در بالا بردن تعهد کارکنان بسیار موثر باشد.

### نتیجه گیری

در مجموع نتایج تحلیل عامل تأییدی و شاخص های برازش، نشان داد که مدل پژوهش از برازندگی مناسبی برخوردار بوده است. همه مسیرهای احتمالی مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که اثرات مستقیم متغیرهای شناسایی شده بر ارتقای تعهد سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی مورد تأیید قرار گرفته است. با توجه به اینکه وضعیت مولفه‌ها در حالت مطلوب می‌باشد. این موضوع نشأت گرفته از ساختار و فرهنگ سازمانی موجود در دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد که نسبت به سایر سازمان ها از زیرساخت‌ها و بسترهای بهتری برخوردار است. هم چنین رهبری سازمان از راهبردهای درستی برای هدایت سازمان استفاده می کند و عملکرد حوزه‌های ادارات کل می تواند در کسب نتایج به دست آمده بسیار حائز اهمیت باشد و همبستگی معنی داری بین مولفه‌های تعهد سازمانی وجود دارد.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

#### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر از سوی نویسندگان مقاله تامین شد.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

- Akbari sefideh, mahboobeh; hashemnia, shahram; rezghi shirsavar, hadi. 2017. Professional commitment at Milad Hospital. *Health Management*, 9, 1, 60. [in Persian]
- Ali, Muhammad Hammad& Bashir, Imran. 2018. The effect of job satisfaction on teacher's organizational commitment, with special reference to private sector universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8, 114-125.
- Aref, Masoumeh; Kafashpour, Azar; Ahanchian, Mohammad Reza and Malekzadeh, Gholamreza. Designing an organizational commitment model for managers and airports and air navigation companies in the country in order to improve the quality of their performance using data foundation theory. *Management Research in Iran*, Volume 22, Number 1, Spring 1397, pp. 164-143. [in Persian]
- Cheasakul, Uree, & Varma, P. 2016. The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración*.
- Chib S. 2016. Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behavior. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 3 (3), 63-73.
- Dr. Lalitamishra. 2018. A Study of Employee Satisfaction and Organizational Commitment of the Teaching and Non Teaching Staff. *Int. Journal of Engineering Research and Application*, 8, 35-39.
- Farajpour, Nasiba and Sadr Haghighi, Khosrow. 2015. Provide a model for promoting the organizational commitment of employees in the Agricultural Bank of East Azerbaijan Province. Master of Public Administration (Human Resources), Islamic Azad University, Bonab Branch. [in Persian]
- Jamali, Meysam and Shahbandarzadeh, Hamid. 2017. Identifying and ranking the factors affecting the organizational commitment of the employees of the Iranian Offshore Oil Company (Behregan region). M.Sc. in Executive Management (Strategic), Bushehr Branch. [in Persian]
- Kalantari, Mehdi. 2015 Provide a model for improving the organizational commitment of heads and managers of Islamic Azad University units based on leadership patterns, cognitive styles and control resources. *Job and Organizational Counseling*, 7, 25, 81-101. [in Persian]

Kim, S. G., & Kim, J. 2014. *Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate 120 Split-offs*. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353-1364.

Kouchakinejad Eram Sadati, Marzieh & moafi madani, Seyedeh Khadijeh. 2020. Structural modeling of spiritual intelligence on teacher burnout with the mediating role of organizational commitment, a new approach in educational management, 11, 1, 25-40. [in Persian]

Mohammadi, Ramin; Hassani, Mohammad; Qalavandi, Hassan and Samari, Maryam. 2017. Investigating the appropriateness of the causal model of factors affecting the organizational commitment of faculty members of public universities in the city of Rome. PhD in Educational Management, University Campus of Urmia University, <https://ganj.irandoc.ac.ir/viewer/39b6a124f855c2d5df2cff3aeb0f6268?sampl, 26/11/1398>. [in Persian]

Nafiz Arefi, Mansour; Ghasemi, Zahra and Fekr Azad, Hossein. 2016. Factors affecting the promotion of organizational commitment of the staff of the head office of the National Petrochemical Company. Master's degree in ..., Islamic Azad University, Branch ... . [in Persian]

Nasiri, Mohammad; Saedi, Atefeh; Nargesian, Javad and Abdoli, Mohammad Reza. 2017. Investigating the level of organizational commitment of employees and its relationship with organizational indifference. *Public Management Perspective*, 30, 135-154. [in Persian]

Nazari, Rasoul and Safdel, Hassan. Provide a model of the effect of interpersonal communication on employee quality of working life and organizational commitment in sports organizations. *New Approaches in Sports Management*, Volume 3, Number 11, Winter 2015, pp. 21-32.

Nazari, Farhad; Suri, Abu Dharr and Eid, Hussein. Predicting the organizational commitment of physical education teachers in Kermanshah province through job security and its components. *Research Journal of Sports Management*, Year 11, No. 21, Spring and Summer 2015, pp. 175-184.

Ouyang YQ, Zhou WB, Qu H. 2015. *The impact of psychological empowerment and organisational commitment on Chinese nurses' job satisfaction*. *Contemporary Nurse*, 5 (1), 80- 91.

Phanthasack Visanh, Huaifu Xu. 2018. Factors affecting organizational commitment of employee's of Lao development bank. *Med Crave*, 1-10.

Shirbegi, Nasser; Barkhoda, Seyed Jamal and Fatehipour, Glavij. 2019. Analysis of the structural relationship between organizational commitment and organizational learning of employees (Case study of Kurdistan University). *A New Approach in Educational Management*, 10, 4, 188-209. [in Persian]

Shahbazi, Abuzar and Rahgozar, Hassan. The relationship between moral intelligence and organizational commitment and organizational trust among the staff of Marvdasht Islamic Azad University. *A New Approach in Educational Management*, 8, 2, 221. [in Persian]

Sidi, Seyed Javad and Amir Miandargh, Mehdi. 2015. Identifying and prioritizing the factors affecting the promotion of organizational commitment of the employees of the Tehran System Partners Company using the PLS method. Master's degree in ..., Islamic Azad University, Branch. [in Persian]

Susiyanti Estiningtyas, Evi & Darmanto, Susetyo. 2018. Mediation Role of Organizational Commitment IN Developing Employee Performance- (Stusy in Regional Secretariat of Bloria Region, Central JAVA, Indonesia). *International Journal of Research – Granthaalayah*, 6, 283-291.

Wong, Anthony & Tong, Canon. 2014. Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4, 66-96.

Zarei, Ehsan; Ahmadi, Fariba; Ancient Knowledge, Abbas and Ramezankhani, Ali. 2016. Solidarity of organizational commitment and quality of working life in the staff of Sarpol-e-Zahab Health Network. *Health Promotion Management*, 5, (2), pp. 69-61. [in Persian]