

# تحلیل رابطه مؤلفه‌های درون سازمانی با تعهد سازمانی

## و عملکرد مدیران ناجا در حوزه ستاد و صف

اصغر شفیعی نیک<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۰۷

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۴/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۵/۲۰

### چکیده

**زمینه و هدف:** تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش، عملکرد شغلی را هم می‌تواند پیش‌بینی کند. در سازمان‌های متعالی، نیروی انسانی وفادار و سازگار با افزایش سطح عملکرد خود از یک سو زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌نماید و از سوی دیگر با سازمان احساس هویت و وابستگی می‌کند. این تحقیق به دنبال آن است که ضمن تعیین رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا در جامعه آمار مورد نظر، میزان تعهد سازمانی از طریق فرضیات تحقیق در واحدهای نمونه را سنجیده و سپس تأثیر این فرضیات را بر عملکرد آنان مشخص و تحلیل نماید.

**روش:** تحقیق حاضر از نظر نوع (هدف) کاربردی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق ۲۶۵ نفر از مدیران ناجا می‌باشند که با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده است. برای به دست آوردن حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است و با توجه به اینکه تعداد ۶ پرسشنامه ناقص تکمیل شده بودند در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه وارد تحلیل شدند که روایی آن با نظارت خبرگان تأیید شد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی و از ضریب آلفای کرونباخ (برای تعیین پایایی پرسشنامه با تأکید بر همبستگی درونی) استفاده شده است. پرسشنامه مذکور به ۱۰ نفر از جامعه آماری داده شد و در نهایت ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای قسمت تعهد سازمانی برابر ۰/۸۷۳ و عملکرد مدیران نیز برابر ۰/۸۹۹ بود که برای تحقیق مناسب می‌باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دو صورت توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در قسمت توصیفی فراوانی، درصد و میانگین و انحراف استاندارد و در قسمت استنباطی از ضریب همبستگی و آزمون تی گروه‌های مستقل استفاده شده است.

**یافته‌ها:** آزمون فرضیه‌های این پژوهش این موضوع را مشخص نمود که تعهد سازمانی و عملکرد رابطه معناداری با مؤلفه‌های درون سازمانی دارد. بین کارکنان ستادی وصفی در این مؤلفه‌ها نیز تفاوت وجود دارد. **نتیجه‌گیری:** ارتقای شاخص مؤلفه‌های درون سازمانی (امنیت، احترام، عدالت، امکان پیشرفت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و نیازهای فیزیولوژیک) رابطه مستقیمی با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. از این طریق، تعهد سازمانی و عملکرد بهینه کارکنان می‌توانند سازمان را از پویایی و قدرت کنترل محیط داخلی و خارجی برخوردار سازند.

**واژگان کلیدی:** تعهد سازمانی، عملکرد، مؤلفه‌های درون سازمانی.

□ استناد: شفیعی نیک، اصغر (پاییز ۱۳۹۲). تحلیل رابطه مؤلفه‌های درون سازمانی با تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا در حوزه ستاد و صف.

فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۳(۱)، ۳۴۱-۳۷۷.

۱. دانشجوی دوره دکتری علوم راهبردی دفاعی دانشگاه عالی دفاع ملی و عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات

اجتماعی asgharshafieenick@gmail.com

## مقدمه

برخی صاحب‌نظران، مدیریت را فرایند استفاده مؤثر و کارآمد از منابع انسانی و مادی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل به منظور نیل به اهداف سازمان می‌دانند (ثاقب فر، ۱۳۸۴: ۱۳). یکی از عوامل نامحسوس مؤثر بر عملکرد کارکنان سازمان، تعهد سازمانی می‌باشد. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که حاضر است حتی فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل فعالیت نماید و همچنین می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشد (جزنی، ۱۳۸۰: ۲۵). وجود چنین نیرویی در سازمان با افزایش سطح عملکرد و پایین آمدن سطح غیبت، تاخیر و ترک خدمت مشهود می‌باشد و وجهه و اعتبار سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورد (حاجی پور، ۱۳۸۵: ۳۲). بالعکس، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی کم نه تنها در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند بلکه با ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در بین دیگر همکاران می‌تواند در کاهش بهره‌وری مؤثر باشد (رضائیان، ۱۳۸۱: ۱۳)، لذا بررسی در زمینه مؤلفه‌های درون سازمانی که تعهد سازمانی و عملکرد بهینه کارکنان را فراهم می‌آورد، می‌تواند از جمله تحقیقات مؤثر در علوم رفتار سازمانی باشد. با این توصیف، تحقیق حاضر به تحلیل و بررسی رابطه تعهد سازمانی و عملکرد مدیران (مدیران ناجا) با تأکید بر مؤلفه‌های درون سازمانی می‌پردازد.

## مبانی نظری

جوامع امروزی جوامع سازمانی محسوب می‌شوند، لذا اغلب فعالیت‌های انسانی یا توسط یک محیط سازمانی تنظیم می‌شوند و یا تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. بیمارستان، مدرسه و دانشگاه، اداره، کارگاه و کارخانه، ورزشگاه و مسجد ممکن است اماکنی باشند که اکثر مردم بخش قابل ملاحظه‌ای از دوره حیاتشان را در آنها سپری می‌کنند (سالارزهی، ۱۳۸۱: ۴۳). از این میان در زندگی انسان معاصر سازمان‌های مربوط به کار و شغل نقش اساسی‌تری را ایفا می‌کنند؛ چرا که مردم اوقات زیادی از وقت مفید خود را در آن مکان‌ها می‌گذرانند. از سوی دیگر نیروی کار یعنی بخش عمده جمعیت بالغ کشور بیش از یک سوم ساعات بیداری خود را در سازمان‌هایی

می‌گذرانند که به نوعی وظیفه تولید فکر، محصول و... را برعهده دارند، لذا در جوامع جدید بدون داشتن شغلی معین، زندگی میسر نیست و اکثر مشاغل نیز به سازمان وابسته‌اند و فرد از طریق شغل سازمانی‌اش در جامعه، جایگاه، موقعیت و به تبع آن منزلت پیدا می‌کند (زبردست، ۱۳۸۲: ۳۱). صرف نظر از اینکه موقعیت و محل کار افراد در سازمان دارای چه ویژگی‌هایی باشد، آنان نسبت به آن تمایلات عاطفی یا احساسات ارزیابی کننده‌ای دارند. برخی احساس علاقه زیادی به سازمان محل کارشان دارند و برخی دیگر از آن بیزار می‌جویند و لذا به دنبال سازمانی جایگزین هستند تا هرچه زودتر محل کارشان را ترک کنند. تعهد سازمانی به منزله ابزار ارزشیابی کننده، بازتاب نیکویی از این احساس و نگرش است (دولتخواه، ۱۳۸۰: ۴۶). نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هاست و هرچه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقای و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد، لذا باید در مورد بهبود و کیفیت نیروی انسانی سعی فراوان کرد، چرا که این اقدام هم به نفع سازمان و هم به نفع افراد خواهد بود (شکرزاده، ۱۳۸۳: ۱۲).

#### مفهوم‌شناسی تعهد سازمانی:

در تعریف تعهد گفته می‌شود که نشان دادن ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده و اگر فرد سازمان را ترک کند ممکن است از ارزش آن کاسته شود (طالبیان، ۱۳۸۰: ۲۸-۲۳). از طریق سنجش تعهد سازمان و اندازه‌گیری میزان اثر آن به رفتارهای شغلی کارکنان نظیر غیبت، جابه‌جایی، ترک شغل، می‌توان اطلاعات منابعی را برای تصمیم‌گیری مدیران به خصوص در منابع انسانی در زمینه وظایفشان از جمله برنامه‌ریزی، نگهداری، بهسازی و ارزشیابی منابع انسانی فراهم آورد. ممکن است این موارد از طریق مفاهیم انتزاعی مانند رعایت عدالت و انصاف در ترفیعات، استفاده عادلانه از فرصت‌های تحصیلی، رعایت انصاف و عدالت در انتقالات، پرداخت عادلانه حقوق و مزایا، رعایت عدالت و انصاف در انتصابات، رعایت عدالت و انصاف در پاداش‌ها و رعایت عدالت و انصاف در تشویق‌ها و تنبیه‌ها تبیین شوند (عزیزی، ۱۳۸۹: ۵۴). همزیستی و بوکاناتان<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) بیان می‌کنند بهتر است تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی را به عنوان اجزاء تشکیل دهنده تعهد در نظر گرفت تا انواع خاص آن. یکی از نتایج ضمنی چنین نگرشی نسبت به تعهد این

است که می‌توان انتظارداشت که اجزا مختلف تعهد تأثیرتعاملی بر رفتار داشته باشد (اسماعیلی، ۱۳۸۰: ۷۴). به‌رغم فقدان اجماع در تعریف و مفهوم‌سازی تعهدسازمانی می‌توان دو زمینه نظری را در ادبیات موجود بررسی نمود. نخست، تعهد سازمانی را می‌توان واجد دوبعد نگرشی و رفتاری دانست. دوم این پرسش مطرح است که آیا تعهد سازمانی سازه‌ای واحد به شمار می‌رود که تعلق آن سازمان مشخصی است یا اینکه این مفهوم شامل تعهدی چندگانه است نظیر تعهد به شغل یا حرفه، تعهدبه مشتریان یا ارباب رجوع (دولتخواه، ۱۳۸۰: ۴۳). شلدون<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را نگرش یا جهت‌گیری می‌داند که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. بوکانان تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها واهداف سازمانی می‌داند (اسماعیلی، ۱۳۸۰: ۴۲). پورتر<sup>۲</sup> و همکارانش اظهار می‌دارند که تعهد سازمانی می‌تواند حداقل به‌وسیله سه مؤلفه مشخص و تعریف شود: اعتقاد راسخ به اهداف سازمان و پذیرش آنها؛ تمایل به تلاش بیشتر در راه تحقق اهداف سازمانی؛ و تمایل شدید به باقی ماندن و حفظ عضویت خویش در آن سازمان (پورتر و دیگران، ۱۹۸۴: ۳۸). کوهن «تعهد» را به منزله احساس تعلق قوی و مؤثر، دارای سه بُعد در نظر گرفت: هویت یابی، پیوستگی، وابستگی اخلاقی. او می‌نویسد که هویت یابی و پیوستگی مؤلفه‌های اول و سوم پورتر و همکارانش را منعکس می‌سازد، در حالی که وابستگی اخلاقی عبارت است از درونی کردن نقش‌هایی ازسازمان که احساس علاقه و توجه فرد را به سازمان بروز می‌دهد (طولابی، ۱۳۸۱: ۳۰-۲۹). برخی از صاحب‌نظران اظهار می‌دارند که به جز جنبه‌های نگرشی، تعهد سازمانی ابعاد رفتاری نیز دارد که مربوط است به قصد کارکنان به ماندن یا رفتن از سازمان که در قالب احترام به مافوق، احترام از همکاران و احترام از مادون هویدا می‌گردد. (ویلا، ۱۳۸۰: ۵۳). تعریف دیگر تعهد سازمانی با تأکید بر بُعد امنیتی عبارت است از توجه کارکنان به تأمین امنیت شغلی خود، تأمین امنیت مالی، تأمین امنیت روانی و تأمین امنیت جانی که سازمان مقدرات آن را فراهم می‌کند. آلن و می‌یر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) تعهدسازمانی دراین مفهوم را به سه شکل تقسیم

---

1. Shelon

2. Porter

3. Allen & Mayber

نموده‌اند: تعهد عاطفی که بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است. این شکل تعهد سازمانی با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیکی دارد و به‌عنوان وابستگی و تعلق خاطربه سازمان از طرق قبول ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن تعریف می‌شود (مشبکی، ۱۳۷۶: ۳۴) و تعهد مستمر که دربردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است، یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد که در چگونگی اعطای نوع شغل سازمانی و تعیین محل خدمتی قابل درک خواهد بود (گرینبرگ و بارون، ۱۹۹۷: ۴۳). همچنین تعهد هنجاری که الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را در چگونگی امور محوله نشان می‌دهد. تعهد هنجاری اشاره دارد به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود.

#### دیدگاه‌های اولیه درباره تعهد سازمانی:

در دیدگاه اتریونی<sup>۱</sup> یک نوع شناسی مبتنی بر مدل‌های پذیرش عضو در سازمان ارائه شده است. به اعتقاد او قدرت یا اختیاری که سازمان‌ها نسبت به افراد دارند ناشی از ماهیت وابستگی کارمند به آنهاست. این وابستگی یا تعهد می‌تواند یکی از سه شکل: ۱- وابستگی اخلاقی؛ ۲- وابستگی حسابگرانه؛ و ۳- وابستگی بیگانگی را داشته باشد (بورکس و تارز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹: ۷۴). در دیدگاه کانتر<sup>۳</sup> به سه شکل متفاوت از تعهد اشاره شده است: تعهد مستمر که به‌عنوان از خود گذشتگی عضو برای بقای سازمان تعریف شده است که با ایجاد فداکاری‌ها و سرمایه‌گذاری‌های شخصی توسط کارکنان شکل می‌گیرد، علاوه بر تعهد مستمر کانتر تعهد یکپارچگی را به‌عنوان وابستگی به روابط اجتماعی در سازمان شناسایی می‌کند. این وابستگی با روش‌هایی مثل بی‌توجهی به گروه‌های قبلی که فرد در آنها مشارکت داشته است و مشارکت در مراسمی که همبستگی گروه جدید را افزایش می‌دهد، شکل می‌گیرد (مودی و همکاران، ۱۹۸۲: ۸۱). سرانجام کانتر تعهد کنترل را معرفی می‌کند که به‌عنوان وابستگی فرد به هنجارهای سازمان تعریف شده که رفتار را در جهت مطلوب سوق می‌دهد.

1. Etzioni

2. Bourckes&Tares

3. Counter

در دیدگاه استاواسالانسیک<sup>۱</sup> بایستی به تفاوت بین تعهد نگریسته شده توسط محققان رفتار سازمانی و تعهد نگریسته شده از سوی روان‌شناسان اجتماعی توجه کرد. برخلاف اندیشه تعهد نگرشی استاوا و سالانسیک، دیگران مفهوم تعهد رفتاری را مطرح می‌کنند. این دیدگاه از کار به روان‌شناسی اجتماعی مربوط می‌شود و متمرکز بر فرایندی است که براساس آن رفتار گذشته فرد منجر به ارتباط او با سازمان می‌شود (مودی و همکاران، ۱۹۸۲: ۸۳).

#### دیدگاه تک بعدی تعهد سازمانی:

پورتر تعهد را براساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌کند که در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می‌شود: قبول اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش و همچنین میل به باقی ماندن در سازمان (استیزر، ۱۹۸۹: ۴۳). در این دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سال‌ها، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرستن به آن به شکل چند بعدی تغییر داده‌اند. این محققان علاقه‌مند به یک مجموعه وسیع‌تر از پیوندها بین کارکنان و سازمان‌ها نسبت به آنچه که پورتر مطرح کرد، بوده‌اند، درحالی که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است (مودی و همکاران، ۱۹۸۲: ۹۶).

#### دیدگاه چند بعدی تعهد سازمانی:

درمدل اریلی و چتمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) الگوی چندبعدی مبتنی بر این فرض بنا شده که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و فرایندهایی دارد که از طریق آنها می‌تواند نگرش شکل بگیرد. بنابراین مبتنی بر روش کلمن<sup>۳</sup> (۱۹۵۸) در نگرش و تغییر رفتار، اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد. متابعت زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ می‌شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را بخاطر ایجاد یا حفظ

1. Staw&Sallanesik

2. Oriely&Chatman

3. Coleman

رابطه ارضا کننده می‌پذیرد (می‌یروهرسکوویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۸۹) و سرانجام درونی کردن، رفتاری که از ارزش‌ها یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می‌کند که با ارزش‌ها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲: ۵۹). می‌یروآلن<sup>۳</sup> مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بُعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کرده‌اند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می‌یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱: ۵۵). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان بخاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود و سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی‌مانده به‌عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. در اینجا آشکارا یک همپوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم‌سازی کرده و همچنین کارهای بعدی اریلی وچتمن و می‌یر و آلن وجود دارد (مودیف<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۶۲). مدل آنجل و پری<sup>۵</sup> برپایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به مانده، تمایز قائل می‌شود. تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد. یک عامل بوسیله پرسش‌هایی مشخص می‌شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می‌کنند و دیگری به وسیله پرسش‌هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه‌گیری می‌کنند، مشخص می‌گردد (می‌یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱: ۸۱). تعهد ارزشی آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداش‌ها و مشارکت‌های تفکیک‌ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (مایرو شورمن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸: ۵۹). در مدل مایر و شورمن<sup>۷</sup> تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان)

1. Mayer&Hersigowich
2. Moody &et al.
3. Mayer&Allen
4. Moudi F
5. Angel&Perry
6. Mayer&Shoreman
7. Mayer&Shoreman

و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیده‌اند. اگرچه شباهت‌هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده و توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط می‌یر و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آنها وجود دارد. سه جزء تعهد می‌یر و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری) اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می‌کنند، متفاوت هستند. نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است. برعکس، در مدل‌های آنجل و پری و مایر 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 (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۴۴). و بالاخره در مدل پنلی و گولد<sup>۱</sup> یک چارچوب چند بعدی وجود دارد. آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شده‌اند. تعریف تعهد اخلاقی به‌طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می‌یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است. استفاده از واژه تعهد حسابگرانه منطبق با متابعت مطرح شده در مدل اریلی و چتمن است و ممکن است به‌عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود و سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تا حدی با تعهد مستمر می‌یر و آلن یکسان است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۴۸).

#### دیدگاه‌های نوین درباره تعهد سازمانی:

ریچرز<sup>۲</sup> یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آنها را مجموعه‌ای از رفتارها به‌شمار آورد. به اعتقاد او کارکنان می‌توانند رفتارهای مختلفی را با اهداف و ارزش‌های گروه‌های گوناگون در درون سازمان تجربه کنند (ساروقی، ۱۳۷۹: ۷۰-۶۵). بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانون‌هایی از رفتارها نیز الزامی است. ریچرز کانون‌های از رفتارهای کارکنان را شامل مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانون‌ها، با توجه به درجه انطباق اهداف و ارزش‌هایشان با آنها طور

1. Panely&Gold

2. Richers



متفاوتی توجه کنند (عراقی، ۱۳۸۲: ۹۶). هرسی ویلانچارد<sup>۱</sup> به پنج نوع کانون تعهد اشاره می‌کنند که مدیران برتر در سازمان‌هایشان در نظر می‌گیرند. این کانون‌ها قابل مصداق برکل کارکنان نیز می‌باشند. مؤثرترین مدیران عمدتاً به‌طور برابر به این تعهدات پنج‌گانه پایبند هستند: تعهد به مشتری، تعهد به سازمان، تعهد به خود، تعهد به افراد و تعهد به کار که این پنج تعهد به اتفاق هم چارچوب اساسی برای کسب موفقیت بلند مدت مدیریتی را شکل می‌دهند و برتری واقعی ناشی از توجه به عمل به هر پنج نوع تعهد می‌باشد (طوسی، ۱۳۷۷: ۴۳). در دیدگاه بکر و بیلینگس<sup>۲</sup> برای طبقه‌بندی کانون‌های تعهد، بین کسانی که متعهد به سطوح پایین سازمان همچون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز قائل شده است. با ترکیب هر کدام از این سطوح بالا و پایین، آنها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند. ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروه‌های کاری و سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آنها عنوان بی‌تعهد دادند. برعکس افرادی که به هر دو کانون تعهد بالایی را نشان دادند، متعهد نامیده شدند. در بین این دو گروه افرادی هستند که به سرپرست و گروه کاریشان کاملاً متعهد اما به مدیریت عالی و سازمان متعهد نیستند که به عنوان افراد متعهد جزئی (محلی) در نظر گرفته می‌شوند، و کسانی که به مدیریت ارشد و سازمان کاملاً متعهد ولی به سرپرست و گروه کاریشان متعهد نیستند که به آنها افراد متعهد کلی (جهانی) می‌گویند (گرینبرگ و بارون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷: ۸۵).

#### فرایند ایجاد تعهد سازمانی:

در وهله اول پذیرش که در این مرحله شخص نفوذ دیگران را برای به‌دست آوردن چیزی مانند امکان تأمین هزینه‌های مایحتاج زندگی، هزینه‌های مسکن، هزینه‌های تحصیلی و ازدواج، هزینه ایاب و ذهاب و امکان تأمین هزینه‌های بهداشت و درمان می‌پذیرد (اسماعیلی، ۱۳۸۰: ۷۷). در مرحله دوم تعیین هویت کردن که در این مرحله فرد نفوذ دیگران را به منظور ادامه روابط ارضا کننده در خود

- 
1. Hersey&Belanchar
  2. Becker&Billings
  3. Greenberg&Baroun

می پذیرد. افراد به خاطر پیوستن به سازمان احساس غرور می کنند. مرحله سوم درونی شدن می باشد که در این مرحله فرد متوجه می شود که ارزش های سازمانی ذاتاً پاداش دهنده هستند و با ارزش های شخصی خود منطبق می باشد (باقرنیا، ۱۳۸۳: ۶). اگر ایجاد تعهد را به شیوه پیش گفته مدنظر قرار دهیم به ما کمک خواهد کرد تا بتوانیم سازمان های مختلف چگونه بین کارکنان خود ایجاد تعهد می کنند. در واقع می توان این سازمان ها را براساس نوع تعهدی که به وسیله اعضای آنها نمایش داده می شود طبقه بندی کرد (رضائیان، ۱۳۸۱: ۶۳).

### مفهوم شناسی عملکرد:

صاحب نظران در پاسخ به این سؤال که واژه عملکرد چیست تعاریف متعددی از مفهوم عملکرد ارائه داده که ذیل به برخی از آنها اشاره می شود: مقداری از تغییرات حاصل از یادگیری، ممکن است به علت مساعد بودن شرایط به رفتار بالفعل تبدیل شود که می تواند در قالب رعایت نظم و وقت شناسی، آراستگی ظاهری، رعایت سلسله مراتب سازمانی، داشتن روحیه اطاعت پذیری، علاقه مندی به کار، سرعت در کار، تعهد در پذیرش مسئولیت ها، اجرای صحیح دستورات، توجه به مهلت های تعیین شده جهت اجرای امور هویدا گردد که در اصطلاح به آن عملکرد می گویند (اشرفی، ۱۳۷۴: ۸۶). بیل معتقد است عملکرد ترکیبی است از رفتارها و نتایجی که توسط مدیران مافوق مشخص می شوند چنانچه کارکنان همان گونه که راهنمایی و هدایت شده اند از طریق ابتکار و خلاقیت، بهره مندی از دانش شغلی، میزان بازدهی در کار، قدرت رهبری و سازماندهی به کار خود ادامه داده و نتایج مورد نظر را به دست آورند، آنگاه می توان عملکرد آنان را مطلق تلقی نمود (خرزاییان، ۱۳۸۵: ۴۷). پارکینسون و همکارانش عملکرد یک شخص را میزان انجام وظایف و مسئولیت هایی که به او واگذاری می شود، می دانند (پارکینسون ۱۳۷۰). علاقه بند با تعریفی مشابه تعریف فوق می نویسد: عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت های کارکنان از لحاظ اجرای وظایف امور محوله پس از مدت زمان معین (علاقه بند، ۱۳۷۹: ۵۴). هرسی و گلداسمیت<sup>۱</sup> با رویکردی علت شناختی به این مساله پرداختند. آنها هفت متغیر مربوط به عملکرد مدیریت اثربخش را از میان بقیه برگزیده اند. این هفت متغیر عبارتند از: انگیزش، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد از

1. Hersey, paul & Goldsmith, Marshall

عملکرد و اعتبار. سپس با استفاده از مترادف‌های هریک از این هفت عامل و به‌کارگیری حروف آنها، یک واژه هفت حرفی (ACHIEVE) معادل عملکرد به‌دست داده‌اند و تحت عنوان مدل (Achieve) برای ارزشیابی عملکرد مدیریت طرح کرده‌اند (اشرفی، ۱۳۷۴: ۸۸). مدیران با استفاده از این مدل درباره چگونگی اثر بخشی در عملکرد فعلی و یا بالقوه پیروان در زمینه یک تکلیف خاص باید به ارزیابی بپردازند و آنگاه مطابق با علت‌های منحصر به فرد آن مشکل خاص قدم‌های لازم را بردارند. هفت عامل مدل (Achieve) عبارتند از:

A: توانایی، دانش و مهارت: در این مدل اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های کارکنان گفته می‌شود، البته توانایی به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف لازم است و در صورتی که در توانایی کارکنان اشکالی وجود داشت باید با کارهایی مانند کارآموزی خاص آموزش، دوره‌های مهارتی و ارجاع مجدد وظایف و... در جهت تقویت دانش و مهارت کارکنان بکوشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۰۹).

C: وضوح (درک یا تصور نقش): وضوح به درک و پذیرش نحوه کار محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود. برای آنکه کارکنان درک کامل از مشکل داشته باشند باید مقاصد، چه هدف‌هایی و در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند، برایشان کاملاً صریح و واضح باشد. راه‌حل این مشکلات در این مرحله تشویق کارکنان به پرسیدن سؤال به‌منظور تشریح بیشتر است.

H: کمک (حمایت سازمانی): کارکنان برای تکمیل کردن اثر بخشی کار خود نیاز به حمایت سازمانی دارند؛ از جمله حمایت در بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت دوایر دیگر سازمان و... در صورتی که کمک و حمایت سازمانی کاهش یابد مدیران باید به گونه‌ای صریح مشخص کنند که مشکل در کجاست و تلاش کنند تا مشکل را رفع کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۱۰).

I: انگیزه (انگیزش یا تمایل): انگیزه مربوط به تکلیف کارکنان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای توفیق‌آمیز اطلاق می‌شود. عامل انگیزش افراد بیشتر پاداش‌های درونی و بیرونی هستند که مدیران در صورت کاهش انگیزش کارکنان می‌توانند

با بررسی استفاده از پاداش از قبیل پول، ارتقای، امنیت شغلی و یا حتی دلجویی‌های موردی در ایجاد انگیزه کمک کنند.

E: ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به کارکنان اجازه می‌دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند تا انتظار بهبود عملکرد، انتظار غیر واقع‌گرایانه نباشد. ارزیابی می‌تواند رسمی و غیر رسمی باشد، وجود معیارهای روشن برای عملکرد اثر بخشی یا غیر اثر بخشی می‌تواند بسیاری از مشکلات عملکردی را برطرف سازد.

V: اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی کارکنان): اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌گردد. مدیران باید اطمینان کسب کنند که تصمیمات در مورد مردم از جهت حقوقی تصمیم‌های دادگاه‌ها و خط‌مشی‌های شرکت مناسب می‌باشند. در صورتی که مشکلی در مورد اعتبار به وجود آمد مدیر باید بداند که خط سیر قانونی در مدیریت واضح و روشن است. تصمیم‌های کارکنان باید یا با مدرک همراه بوده و یا بر خط مشی‌های عملکردگرا استوار باشد.

E: محیط (تناسب محیطی): عوامل محیطی اثر گذار بر عملکرد می‌توانند رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی و تدارکات و اموری از این قبیل باشد که اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار کارکنان خارج باشد باید از آنان انتظار داشت که در سطحی هماهنگ با محدودیت‌های محیطی عمل کنند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۱۳).

در تعریف دیگر عملکرد کارکنان نوعی تثبیت رفتار سازمانی محسوب شده که هرگاه در رفتار کارکنان مواردی از قبیل رعایت شان جایگاه سازمانی خود، رسیدگی به مشکلات کارکنان به دور از تکلف، میزان اثرگذاری در مستمعین، میزان قدرت ابراز انتقادات و توجه به مسائل و مشکلات روحی و روانی کارکنان مشاهده گردید می‌توان تعهد و عملکرد آنان را مثبت ارزیابی کرد. در مواردی هم ساده زیستی و پرهیز از تشریفات زائد در کار، خوش خلقی و گشاده‌رویی و حس سلوک در تعامل با دیگران و رسیدگی به مشکلات کارکنان زیر مجموعه در حوزه عملکرد قرار می‌گیرد.

## ارزیابی عملکرد:

مطالعات ارزشیابی عملکرد کارکنان و سازمان یکی از وظایف اساسی مدیریت است که همه صاحب‌نظران علم مدیریت بر آن تأکید دارند. در ارزشیابی نوعی قضاوت، حقیقت و تصمیم‌گیری است که در نهایت، درباره سودمندی یا غیرسودمندی، مثبت یا منفی بودن و صرفه‌جویانه یا غیرصرفه‌جویانه بودن کارهای انجام شده اظهار نظر می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۳: ۳۲). ارزشیابی عملکرد به منزله ساختار رسمی، نظامی است برای اندازه‌گیری، ارزیابی و اثرگذاری برویژگی‌ها، رفتارها و دستاوردهای شغلی فرد و نیز میزان غیبت‌های او و سرانجام، تعیین سطح عملکرد کنونی وی. این اقدام به تشخیص میزان بهره‌وری فرد و امکان ادامه عملکرد اثربخش، تعهد سازمانی و یا حتی اثربخش‌ترین او در آینده به گونه‌ای که خود او، سازمان و جامعه از آن بهره‌مند گردند منجر می‌شود (خرازیان، ۱۳۸۵: ۵۱).

## روش‌های ارزیابی عملکرد:

روش‌های ارزشیابی عملکرد و کارایی به دو گروه تقسیم می‌شوند: روش‌های پارامتری: به روش‌هایی اطلاق می‌شود که در آنها ابتدا یک شکل خاصی برای تابع تولید در نظر گرفته می‌شود سپس با یکی از روش‌های برآورد تابع که در آمار و اقتصاد سنجی مرسوم است ضرایب مجهول (پارامترها) این تابع برآورد می‌گردد. دوم، روش‌های غیرپارامتری: این روش‌ها از آن جهت غیرپارامتری خوانده می‌شوند که پیش فرضی از شکل اساسی تابع تولید ندارند. روش تحلیل پوشش داده‌ها از جمله این روش‌هاست که یک روش برنامه ریزی خطی بشمار می‌آید که کارایی واحدهای تصمیم‌گیرنده‌ای را که دارای نهاده‌های مشابه برای تولید ستاده‌های مشابه هستند ارزیابی می‌کند (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۲).

## مفهوم شناسی مؤلفه‌های درون سازمانی

**احساس امنیت:** پژوهش نشان می‌دهد امنیت نیاز اساسی انسان است و برقراری امنیت احساس امنیت را پدیدار و در نتیجه تعادل و آرامش روانی را برقرار می‌کند (مزینانی، ۱۳۸۵: ۲۶). این امر موجب الفت فرد به تأمین‌کننده امنیت (سازمان یا فرد یا گروه) می‌گردد. زمانی که انسان تهدید را احساس می‌کند دیگر امنیت را احساس نمی‌کند. احساس امنیت شرط ضروری از شرایط سلامت

روانی است. اگر امنیت فرد موازنه روانی او باشد پس امنیت جامعه اساس هر هماهنگی اجتماعی است و یا امنیت فردی اساسی سلامت روانی و امنیت گروهی اساس هر صلاح اجتماعی است. افزایش امنیت شغلی باعث خواهد شد فرد از منابع سازمان در جهت اهداف سازمان استفاده نماید و بین او و سازمان احساس تعلق خاطر به وجود آید. کارکنانی که دارای ثبات شغلی لازم هستند به جای حرکت در جهت اهداف کوتاه مدت به فکر اهداف بلند مدت سازمان خواهند بود و این امر موجب رشد کیفی سازمان خواهد شد (مقیم، ۱۳۸۰: ۱۴۷). در طی یک پژوهش سازمانی مشخص گردید کارکنان توقع دارند از امنیت مالی، شغلی و روانی بهره‌مند گردند (مارشال ج ل ک، ۱۹۹۸: ۱۰۹) و از سوی دیگر نبود جو آزادی فکری و آزاداندیشی در سازمان (فقدان امنیت فکر و اندیشه) موجب نارضایتی کارکنان از شغل و سازمان و گریز از سازمان خواهد شد (ممی زاده، ۱۳۸۳: ۴۴). هرچه ثبات شغلی کارکنان بیشتر شود، احساس امنیت بیشتر و هرچه کمتر باشد و در معرض خطر قرار گیرد، احتمال استفاده از منابع سازمانی جهت اهداف شخصی بیشتر خواهد شد و این نتیجه مبین این نکته است که فرد فقط در جهت اهداف فردی تلاش و کمتر به اهداف سازمانی خواهد پرداخت و این بر کارایی و اثر بخشی و در نتیجه بر بهره‌وری اثر منفی خواهد گذاشت (مقیم، ۱۳۸۰: ۱۳۸). یکی از مهم‌ترین وجوه و جنبه‌هایی که در سازمان و موسسات ژاپنی وجود دارد و در پیشبرد اهداف موسسه نقش بارزی ایفا می‌کند وجود اطمینان و اعتماد است و این اطمینان هم از لحاظ شغلی و هم از لحاظ امنیت شغلی برای تمام اعضای شرکت اعم از کارکنان، سرپرستان و مدیران وجود دارد و هم از لحاظ مسائل و مشکلات مالی و بحران‌های اقتصادی در موسسات مختلف ایفای نقش می‌کند (مولایی، ۱۳۸۲: ۴۸)، لذا هر چه امنیت شغلی کمتر، تنش بیشتر و ابهامات مربوط به شغل بیشتر و تعهد سازمان کمتر خواهد بود (وانترون، ۱۹۹۴: ۱۳۲). همچنین عدم ارضای نیازهای کارکنان نظیر پایین بودن حقوق، نداشتن امنیت و پایین بودن موقعیت اجتماعی منجر به مشکلاتی نظیر ترک خدمت، دلسردی نسبت به کار و سازمان، از بین رفتن روح ابداع و گرایش به شغل دوم خواهد شد (نوریخس، ۱۳۸۱: ۲). اگر فرایند انطباق (همگرایی اهداف فردی و سازمانی) به خوبی عمل شود، فرد و سازمان هر دو سود خواهند

برد. بدین گونه که: ۱- سازمان از بهره‌وری (اثر بخشی + کارایی) بیشتر و تعهد سازمانی بالاتر بهره‌مند خواهد شد. ۲- فرد نیز از رضایت شغلی و رشد شخصی بیشتری برخوردار خواهد گردید (نوریخس، ۱۳۸۱: ۸۴). همان گونه که امنیت شغلی برانگیزش و انگیزش بر عملکرد مؤثر است، ارج گذاری اجتماعی نیز اگرچه سرچشمه امنیت نیست، مع الوصف احساس امنیت را تقویت می‌کند (مزینانی، ۱۳۸۵: ۲۷).

**احساس عدالت:** عدالت پایه و اساس امنیت است که در روحیه انسان بازتابی مثبت دارد (مزینانی، ۱۳۸۵: ۴۴). دلیل این مدعا در تعریف عدالت نهفته است که عدالت هر چه را در جای خود قراردادن یا متناسب با هر فعل ارزشیابی کردن است. بدون تردید اشیاء و انواع موجودات وقتی می‌توانند به سوی نهایت خود سیر کنند که: ۱- از یک طرف در جایگاه شایسته و بایسته خود قرار گیرند و از بهترین قدر و اندازه برخوردار باشند و ۲- از طرف دیگر اجزاء و نیروهای درونی شان که لازم رسیدن به مقصد می‌باشد، به بهترین اندازه و مرتبه و حدود ممکن باشد. به این ترتیب حتی راه یابی ابتکاری موجودات تا وقتی که در جایگاه بایسته و برخورد از ساختار شایسته نباشد به آنها داده نخواهد شد (پورسیف، ۱۳۷۵: ۵۵). تحقیقات نشان می‌دهد کارکنان انتظار دارند از شغل مورد دلخواه و متناسب برخوردار باشند؛ یعنی براساس علاقه، توان و دانش شغل به آنها ارجاع شود، این مربوط به احساس عدالت است. نافرمانی و مقاومتی که از افراد سرمی‌زند به این دلیل است که احساس می‌کنند با آنها ناعادلانه رفتار شده است یعنی اگر فرمانبرداری و عدم مقاومت بیشتر کند دلیل بر احساس عدالت است (مارشال ج ل ک، ۱۹۹۸: ۱۳). فردی که بداند مدیرش قدر دان کارهای خوب است، یعنی در ارزیابی عدالت را رعایت می‌کند، سعی خواهد داشت محصول و خدمات خود را (عملکرد) با کیفیت بهتر و هزینه کمتر انجام دهد و به عبارتی در مقابل مدیر و سازمان احساس تکلیف و مسئولیت می‌کند (طاهری، ۱۳۸۱: ۸۳). توجه به قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان و سپردن کارهای بزرگ به افراد بزرگ و توجه به عملکرد و ارزشیابی دقیق موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌گردد، همچنین توجه به امکانات، لوازم، فضاهای مناسب اداری و تقسیم عادلانه آنها موجب افزایش این تعهد خواهد شد. از سوی دیگر اصرار بر دیدن نقاط ضعف و ندیدن نقاط قوت (و گاهی اوقات از روی غرض) موجب کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی

آنها می‌گردد و نیز تصمیم‌گیری‌ها به هنگام عصبانیت و عجله در قضاوت پیرامون عملکرد آنان، کاهش رضایت شغلی و احساس تعهد سازمانی را موجب می‌شود (باقرنیا، ۱۳۸۳: ۳۶). با توجه به تحقیق صورت گرفته اجحاف و بی‌عدالتی در پرداخت حقوق و مزایای رفاهی موجب نارضایتی از شغل و سازمان و تلاش برای ترک سازمان یا غیبت‌های مکرر می‌گردد و احساس عدالت در این مقوله نقش بارزی را ایفا می‌کند. عدم وجود رابطه گزایی و استقرار ضابطه‌ها و قانون‌مندی در فرایند جذب، انتصاب، پرداخت حقوق و مزایا و تشویق‌ها و بهره‌مندی از آموزش و سایر مزایای رفاهی موجب رضایت شغلی و رضایت سازمانی می‌گردد (ممی زاده، ۱۳۸۳: ۴۴). هرچه مدیران در سیستم مدیریت دچار تبعیض و حق‌کشی شوند، میزان ارتکاب جرم کارمند نیز افزایش می‌یابد (مقیم، ۱۳۸۰: ۱۳۷).

**احساس احترام:** احساس احترام زمانی صورت می‌گیرد که فرد به‌طور ذهنی و عینی احساس می‌کند (درک می‌کند) از سوی دیگران مورد ارج و قرب قرار می‌گیرد. نیاز انسان این است که مورد قبول، ارج و احترام دیگران بوده و دارای موقعیت اجتماعی باشد. این نیاز با نیاز به امنیت ارتباط نزدیکی دارد زیرا ارج‌گذاری اجتماعی گرچه سرچشمه امنیت نیست، با این وصف احساس امنیت را تقویت می‌کند و خطرناک‌ترین عواقب این نیاز احساس فرد به ترس و گونه‌گیری است که او را وا می‌دارد تا علیه جامعه قیام کرده و متمرد شود و یا اینکه سعی نماید بر دیگران غلبه و تسلط پیدا کند (مزینانی، ۱۳۸۵: ۲۷). انسان مایل است ارزش او از طرف گروه‌ها و یا سازمانی که با آنها ارتباط رو در رو برقرار می‌کند مورد شناسایی قرار گیرد و اگر فرد از برقراری روابط مثبت با این گروه‌ها و یا سازمان عاجز باشد به سوی گروه‌های دیگر و یا سازمان‌های دیگری گرایش پیدا می‌کند و احترام و ستایش را در میان آنها جستجو می‌کند، کما اینکه انسان سعی می‌کند دیگران را به شناخت خود جلب کند، به عبارت دیگر، مجموعه رفتار سازمان با فرد چنانچه مشتمل بر احترام باشد موجب جذب و علاقه او به سازمان و ماندگاری او شده و چنانچه عاری از احترام یا کم‌رنگ شدن احترام گردد موجبات رفع و بی‌علاقگی او را فراهم خواهد نمود. در حقیقت پنداره (نگرش) احساس سپس و امتنان و قدرشناسی، نظام عصبی را به شکل قدرتمندی به حرکت در می‌آورد و آن را به نیرو و تعهد جدید پر می‌کند (دیلتز، ۱۹۹۶: ۵۴). کارکنان در سازمان بایستی



احساس کنند که به عنوان یک انسان مورد احترام هستند و انجام کار خوب آنها مورد شناسایی و قدردانی قرار می‌گیرد و احترام و قدردانی نشان دهنده ارزش آدمی است، هنگامی که برخورد محترمانه‌های با دیگران می‌کنید با زبان بی‌زبانی به آنها می‌گویید احساسات شما برای من مهم است. نیاز به احترام، منزلت، عزت نفس، حفظ آبرو و قدرشناسی که نه تنها از جانب مازلو بلکه از سوی افرادی از قبیل هگل (۱۹۸۱) و گهلن (۱۹۶۴) نیز به آن تأکید شده است که: ۱- انسان‌ها از توهین و توبیخ ناراحت و از تمجید و تشویق خوشحال می‌شوند ۲- تأثیر نیاز به احترام و عزت نفس بسیار قوی‌تر از نیازهای جسمی است (گودرزی، ۱۳۸۱: ۸۵)، نیاز به احترام براساس مقیاس‌های ارزشی موجود در جامعه ارضای می‌شود و اگر ارزش‌های یک جامعه از جانب مادی به طرف معنوی تغییر کند انسان‌ها برای کسب تأیید و احترام به سوی آن می‌روند و این نسبی بودن احساس احترام را تبیین می‌کند (فرورت، ۱۹۹۴: ۶۹). تحقیقات و بررسی‌ها نشان داده کارمندی که شغل آنها احساسی از هویت و احترام به آنها بخشد بیشتر و سخت‌تر کار می‌کنند، پس ایجاد محیطی که در آن این امر حادث می‌شود در موفقیت مدیر و علاقه‌مندی فرد به کارش اهمیت حیاتی دارد (اکین و دیگران، ۱۹۹۶: ۵۹). در یک تحقیق علمی در تبیین احساس احترام اینگونه بیان شده که افراد دوست دارند حتی برای انجام خدمتی کوچک مورد تشویق و در برخورد هایشان مورد احترام قرار گیرند و ادامه می‌دهد. احترام و تشویق آنها نسبت به موفقیت‌هایشان موجب اعتماد به نفس، خوشحالی، رضایت شغلی و موجب اعتماد به سازمان می‌شود. فردی که بداند مدیرش قدردان کارهای خوب است و محترمانه برخورد می‌کند سعی می‌کند محصول و خدمات خود را با کیفیت بهتر و هزینه کمتر انجام دهد (این همان مفهوم بهره‌وری است) و اعتبار سازمان را حفظ می‌کند (این همان تعهد سازمانی است) (مولایی، ۱۳۸۲: ۲۸۳).

**احساس امکان پیشرفت:** طبیعت هر موجودی و به تبع آن هر انسانی حرکت به سوی کمال می‌باشد که برخی از آنها قهری است و با تحقق شرائط این امر اتفاق خواهد افتاد مثلاً برای گل اگر شرایط (آب، خاک، هوا، نور) مناسب باشد رشد حتمی است ولیکن در رشد انسان اراده نیز دخیل می‌باشد و صرفاً با آماده شدن شرایط پیشرفت حاصل نمی‌شود، هر چند که این شرایط لازم است ولی اراده فرد لازم می‌باشد که خود را با شرایط وفق داده و برای کسب تحصیل حرکت

کند و مطابق گفته فوق انسان این اراده را دارد که می‌خواهد شرایط خود را بهبود بخشد (گودرزی، ۱۳۸۱: ۵۳). نظام پیشرفت شغلی تلاشی است رسمی، سازمان یافته و برنامه‌ریزی شده برای ایجاد تعادل میان نیازهای شغلی افراد و نیازهای سازمان به نیروی کار، و در واقع فرایندی است برای تأمین نیازهای کنونی و آتی سازمان به منابع انسانی و اقدام‌های پیشرفت شغلی برای افزایش رضایت افراد از مسیر شغلی خود و نیز بهبود اثر بخشی سازمانی طرح‌ریزی می‌شوند. یکی از الگوهای موجود براساس فرایند انطباق تأثیر متقابل پویا میان فرد و سازمان را در طول زمان توصیه می‌کند و اگر فرایند انطباق به خوبی عمل کند فرد و سازمان هر دو سود خواهند برد، بدین گونه که سازمان از بهره‌وری بیشتر تعهد سازمانی بالاتر و اثر بخشی بلند مدت بهره‌مند می‌شود و فرد نیز رضایت شغلی امنیت شغلی و رشد شخصی بیشتری خواهد داشت. مشخص بودن کار راه و پیشرفت شغلی با نگرش به آینده و تحولات جامعه و جهان موجب رضایت فرد از شغل و سازمان می‌شود. یافتن شغل بهتر با مزایای مناسب‌تر و امکان رشد و موفقیت بیشتر موجب رضایت فرد از سازمان و شغل مربوط خواهد شد (ممی‌زاده، ۱۳۸۳: ۴۵). توانایی سازمان در جهت فراهم آوردن فرصت بهره‌گیری از همه امکانات و فرصت‌ها برای همه کارکنان موجب رضایت شغلی و افزایش احساس تعهد سازمانی آنان خواهد شد و بستن راه‌های شکوفا شدن استعدادها و فراهم نکردن فرصت ترقی و رشد کارکنان موجب کاهش رضایت و تعهد سازمانی می‌گردد (باقرنیا، ۱۳۸۳: ۴۳). پژوهشگران دریافته‌اند اخلاق کاری قوی با بهره‌وری «ابتکار» نیاز به کسب موفقیت، رضایت شغلی، علاقه به سازمان، درآمد بیشتر و نگرش‌ها و باورهای محافظه کارانه بیشتری همراه است (هرسی و گولداسمیت، ۱۹۹۰: ۸۹). آنچه مسلم است وجود فرصت‌های شغلی در سازمان موجب ارتقای تعهد سازمان بالایی می‌شود. هر چقدر امکان یافتن شغل بهتری برای فرد وجود داشته باشد مطلوبیت چنین جایگزین‌هایی سبب پیدایش تعهد کمتری خواهد شد. به عبارت دیگر، اگر فرد احساس کند در یک سازمان، محیط یا شغل دیگر امکان پیشرفت برایش بیشتر باشد تعهد و علاقه او به شغل و سازمان فعلی کمتر خواهد شد بنابراین باید مسیر را باز کند و استعدادها را مدیریت نماید (استرون، ۱۹۹۴: ۹۳). در نتیجه چنانچه بستر و زمینه پیشرفت در زمینه‌های مختلف شغلی، تحصیلی، مالی و غیره توسط سازمان برای کارکنان فراهم شود احساس امکان پیشرفت در فرد

حاصل و این احساس مثبت نگرش مثبت، رضایت شغلی، تعلق سازمانی، تعهد سازمانی را در فرد حاصل و به تبع آن کارایی اثر بخشی و بهره‌وری سازمانی افزایش خواهد یافت و ممکن است احساس امکان پیشرفت در افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان تأثیر بسزایی داشته و یکی از عوامل مؤثر بر آن می‌باشد.

**احساس مشارکت در تصمیم‌گیری:** میزان مشارکت واقعی کارکنان در پدید آوردن راه‌های چاره در فرایند بازخورد به فلسفه مدیریت بلند پایه سازمان بستگی دارد. سازمان‌هایی که آمادگی دارند از کارکنانشان درباره چگونگی امور سازمان نظرخواهی کنند به‌طور معمول آمادگی دارند که پدید آوردن برنامه‌های بهبود کارها از مشارکت کارکنان استفاده نمایند همین آمادگی از سوی سازمان است که اجازه می‌دهد بررسی‌های سازمانی به گونه‌ای کارآمد و اثربخش به کار گرفته شود (بزرگ‌زاده، ۱۳۸۵: ۶۲). تفویض اختیار به کارکنان و مشورت گرفتن از آنها در تصمیم‌گیری‌ها باعث پرورش فکر و جسم آنان و اعتماد به نفس در امور خواهد شد و نیز هنگامی که در انجام کار استقلال پیدا کرد نسبت به مسائل سازمانی احساس مسئولیت بیشتری را حس خواهد کرد و مشکل سازمان را مشکل خود خواهد دانست و نسبت به آن تلاش بیشتری خواهد کرد و آزادی نسبی در محیط کار باعث آرامش روحی در کارکنان خواهد شد (مقیمی، ۱۳۸۰: ۱۴۷). هنگامی که سازمانی شمار بسنده‌ای از برنامه‌های مشارکت جو را برای پدید آوردن احساس مشارکت در میان کارکنان به کار بندد گفته می‌شود که آن سازمان به مدیریت مشارکت عمل می‌کند و برنامه‌های مشارکت جو را به شرح زیر معرفی نموده است: (۱) مدیریت رایزنی خواه؛ (۲) مدیریت مردم سالار؛ (۳) مدیریت شوراهای کار؛ (۴) برنامه‌های دادن پیشنهاد؛ (۵) شوراهای مدیریت میانی؛ (۶) تصمیم کارمند رییس؛ (۷) برنامه‌های مالکیت کارکنان (کیت دیویس و دیگران، ۱۹۹۵: ۳۱۰). در تعدادی پژوهش علمی این نتایج از مفهوم مشارکت کارکنان و تصمیم‌گیری به‌دست آمد: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش روحیه و کارایی آنان می‌شود (معالجی، ۱۳۷۳: ۳۶). مشارکت در تصمیم‌گیری در انگیزش اثر قابل ملاحظه‌ای دارد. یعنی با افزایش مشارکت انگیزش بالا می‌رود (گودرزی، ۱۳۸۱: ۷۰). هم فکری معلمان در مواجهه با مشکلات و مشورت در امور مدرسه از عوامل مهم در انگیزش شغلی معلمان است (خرازیان، ۱۳۸۵: ۴۴). یکی دیگر

از روش‌هایی که در بالا بردن انگیزش از آن استفاده می‌شود مشارکت در تصمیم‌گیری می‌باشد و تعداد محدودی از افراد هستند که با استفاده از روش مشارکت برانگیخته نمی‌شوند. این مطلب به این نکته تأکید می‌کند که همیشه مشارکت در تصمیم‌گیری موجب انگیزش و بالا رفتن روحیه می‌شود و در کمتر کسانی ممکن است این امر اتفاق نیافتد (مشبکی ۱۳۷۶: ۱۵۳). مشارکت در تصمیم‌گیری بر افزایش میزان تعلق سازمانی تأثیر مستقیم دارد (لیبرادی، ۱۳۷۹: ۸۵). حضور و دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های سازمانی موجب افزایش رضایت شغلی و افزایش تعلق سازمانی آنان می‌گردد (باقرنیا، ۱۳۸۳: ۴۴).

مطالب فوق که حاصل تحقیق‌های انجام شده می‌باشد مبین این مطلب می‌باشد که به احتمال قوی مشارکت در تصمیم‌گیری در ایجاد انگیزش، رضایت شغلی، نگرش مثبت به سازمان، افزایش روحیه، افزایش تعهد و تعلق سازمانی اثر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (استرون، ۱۹۹۴: ۸۷). ش. اهدی در دست است که نشان می‌دهد در جاهایی که زیر خط مشارکت یا بالای خط مشارکت هستند مردم خوشنودی کمتری دارند و در جاهایی که میزان مشارکت مردم با نیازهایشان جور و همسنگ است مردم از خوشنودی زیادی برخوردارند و زمانی که مشارکت با نیازهای بالا و یا پایین کارکنان جور و همسنگ می‌شود خوشنودی از محل کار (سازمان) افزایش می‌یابد و هرگاه ناجوری و ناهمسنگی در این زمینه افزایش یابد این احساس‌های مثبت کاهش می‌یابد (کیت دیویس و دیگران، ۱۹۹۵: ۳۰۷).

تأمین نیازهای فیزیولوژیک: نیازهای زیستی در اوج سلسله مراتب نیازها نشان داده شده است زیرا بیشترین شدت را دارند تا اینکه قدری ارضای گردند. نیازهای زیستی آدمی نیازهای اساسی برای حفظ حیات او هستند و تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضای نشده‌اند عمده فعالیت‌های فرد احتمالاً در این سطح بوده و بقیه نیازها انگیزش (حرکت) کمی ایجاد خواهند کرد (رضاییان، ۱۳۸۱: ۱۰۷). نظریه سلسله مراتب نیازهای آبراهام مزلو و نظریه مراحل مختلف زندگی و نظریه زیستی تعلق رشد، به این نیاز به عنوان نیاز اصلی تأکید می‌کنند و قدر مسلم آنکه زندگی افراد بر روی عملکردشان در انجام کار تأثیر دارد لذا شرکت‌ها و سازمان‌ها باید رفاه کارکنان خود را چه در هنگام کار و چه خارج از محیط کار در نظر بگیرند (مولایی، ۱۳۸۲:

(۲۸۳). بی‌تفاوتی سازمان و مدیران نسبت به مشکلات زندگی، رفاهی، روحی و روانی و... کارکنان موجب کاهش رضایت شغلی و تعلق سازمانی می‌شود و برعکس با توجه به این نیازها افزایش دو متغیر فوق تحقق پیدا می‌کند. همچنین اهمیت دادن مدیران سازمان به آراستگی، زیبایی محیط، بهداشت جسمی و روانی و ایمنی محل کار کارکنان افزایش دو مقوله فوق (رضایت شغلی و تعهد سازمانی) را در پی خواهد داشت (باقرنیا، ۱۳۸۳: ۶۷). نیازهای فیزیولوژیک از نیازهای اصلی هر فرد می‌باشد و انتظار فرد از وارد شدن به سازمان تأمین این نیازها در حد نسبی براساس مقیاس‌های جامعه می‌باشد. با تأمین شدن نیازها از سوی سازمان انگیزش، خلاقیت و عملکرد او بهتر می‌شود و لذا می‌توان گفت با تأمین مادی و نیازهای فیزیولوژیک میزان تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد. مواردی چون پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه، تأمین امکانات رفاهی، تفویض اختیار، تأمین امنیت شغلی در افزایش انگیزش و به تبع آن کارایی مؤثر بوده است. در یک پژوهش محرز شده است که پرداخت حقوق و مزایای متناسب با هزینه زندگی و سطح تخصصی کارکنان باعث بالا رفتن روحیه و ارائه خدمات ارزنده از طرف کارکنان خواهد شد (معالجی، ۱۳۷۳: ۳۵). آنچه مسلم است اینکه سازمان‌ها باید تلاش مستمری در جهت ایجاد برنامه‌های بهتر برای پاداش و مزایای کارکنان از خود نشان دهند. آنها باید برنامه‌های پاداش نهایی خود را به عنوان ابزارهای مهم در جهت جذب پاداش‌دهی و حفظ کارکنان ماهر در نظر گیرند و به‌طور مستمر در جهت اطمینان از این موضوع که آیا این برنامه‌ها واقعاً ارزشی را به همراه دارند، پی‌گیری نمایند (مولایی، ۱۳۸۲: ۳۳) و بالاخره وتوویلا دلیل (۱۹۹۸) تأکید نموده است: اولین گام برای دستیابی به نیازهای مادی تحلیل شکاف وابستگی و کاهش آن است. به‌طورکلی شکاف وابستگی اختلافی است بین زمانی که افراد برای آن حقوق می‌گیرند و زمانی که به‌طور حقیقی به بازدهی مناسب و بهره‌وری مشغول هستند، لذا برقراری نظام صحیح و عادلانه پاداش و تنبیه، تأمین امکانات مادی و رفاهی از عوامل مؤثر افزایش انگیزش و شغلی می‌باشد (مولایی، ۱۳۸۲: ۱۹۳).

براین اساس فرضیه‌های تحقیق حاضر به شرح زیر بیان می‌شوند:

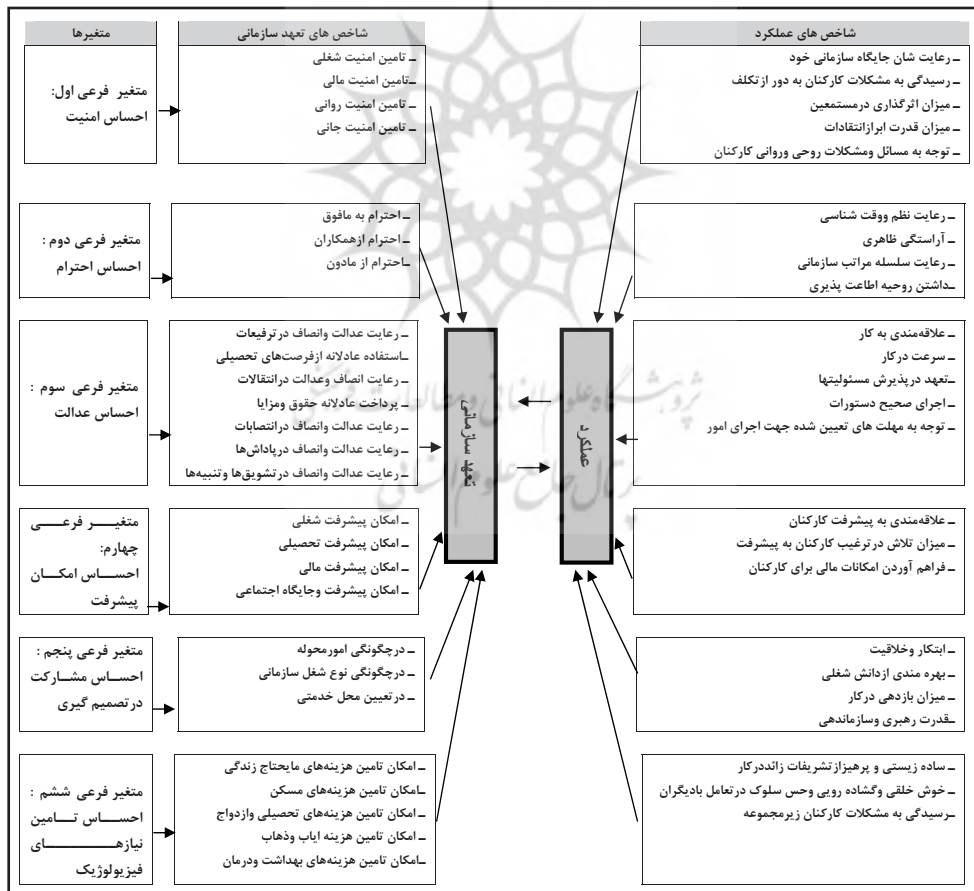
#### فرضیه اصلی:

تعهد سازمانی با عملکرد مدیران رابطه مستقیم دارد.

### فرضیات فرعی:

- ۱- احساس امنیت بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است.
- ۲- احساس احترام بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است.
- ۳- احساس عدالت بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است.
- ۴- احساس امکان پیشرفت بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است.
- ۵- احساس مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است.
- ۶- احساس تأمین نیازهای فیزیولوژیک بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است.

### نمودار شماره ۱. مدل مفهومی رابطه تعهد سازمانی و عملکرد



## روش

تحقیق حاضر از نظر نوع (هدف) کاربردی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی است. این تحقیق از دو مرحله تشکیل شده است: ۱- مشاهده دقیق و نزدیک پارامترهای مورد پژوهش و ۲- جمع آوری اطلاعات و معنا دادن به آنچه مورد مشاهده قرار گرفته است. در این تحقیق اطلاعات مربوط به عناصر جامعه آماری ابعاد تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا با استفاده از پرسشنامه گردآوری و سپس داده‌های به دست آمده بدون دستکاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و روابط بین متغیرهای مطالعه بر اساس مدل تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق حدود ۲۶۵ نفر از مدیران ناجا (شامل معاونت‌های آموزش، نیروی انسانی، تحقیقات، طرح و برنامه ستاد ناجا و معاونت‌های ستادی و عملیاتی فرماندهی انتظامی استان بوشهر، آگاهی و کلانتری‌های شمال و غرب تهران بزرگ) می‌باشند. برای به دست آوردن قابلیت اعتماد یا پایایی تحقیق از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که در این تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و پرسشنامه مذکور به ۱۰ نفر از جامعه آماری داده شد و در نهایت ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای قسمت تعهد سازمانی برابر ۰/۸۷۳ و عملکرد مدیران نیز برابر ۰/۸۹۹ بود که برای تحقیق مناسب می‌باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دو صورت توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در قسمت توصیفی فراوانی، درصد و میانگین و انحراف استاندارد و در قسمت استنباطی از ضریب همبستگی و آزمون تی گروه‌های مستقل استفاده شده است.

## یافته‌ها

مدل عملیاتی **سؤالات تحقیق**: در این بخش هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های آن و سؤالاتی که بر اساس پرسشنامه تحقیق برای سنجش ابعاد آن متغیر مورد استفاده قرار گرفته، آورده شده است:

جدول ۱. سؤالات مربوط به متغیرهای تحقیق در پرسشنامه

ردیف	متغیر	مؤلفه	سؤالات
۱	احساس امنیت	حمایت و پشتیبانی-حمایت مالی-آرامش-عدم خطرات ناشی از کار-	سؤالات ۱ تا ۴ تعهد سازمانی
۲	احساس احترام	محیط کاردوستانه بودن- احترام به همدیگر در محیط کار-احترام به روسا-	سؤالات ۵ تا ۷ تعهد سازمانی
۳	احساس عدالت	رعایت انصاف در سازمان-فرصت‌های تحصیلی برابر-نقل و انتقالات عادلانه-انتصابات عادلانه-تشویق و تنبیهات عادلانه	سؤالات ۸ تا ۱۳ تعهد سازمانی
۴	احساس امکان پیشرفت	پیشرفت شغلی-تحصیلی-مالی-ارتقا	سؤالات ۱۴ تا ۱۷ تعهد سازمانی
۵	احساس مشارکت	مشارکت در تصمیم‌گیری-مشارکت در نوع شغل-تصمیم‌گیری‌های کلان- محل خدمت	سؤالات ۱۸ تا ۲۱ تعهد سازمانی
۶	احساس تأمین نیاز فیزیولوژیکی	تأمین مسکن-هزینه تحصیلی-ایاب و ذهاب-بهداشت و درمان-مایحتاج زندگی	سؤالات ۲۲ تا ۲۶ تعهد سازمانی
۷	تعهد سازمانی	امنیت-تأمین نیاز فیزیولوژیکی-مشارکت-امکان پیشرفت-عدالت-احترام	سؤالات ۱ تا ۲۶ تعهد سازمانی
۸	عملکرد مدیران	علاقه‌مندی به کار-اطاعت‌پذیری-انجام امور محوله-عدم غیبت-رعایت سلسله مراتب-وقت شناسی-رعایت نظم و مقرارت- رعایت آراستگی ظاهری-رعایت شان و جایگاه سازمانی-ابراز انتقاد-قدرت رهبری-خوش خلقی	سؤالات ۱ تا ۲۱ عملکرد سازمانی

همچنین متغیرهای جمعیت شناختی مانند سن، سطح تحصیلات، محل سازمانی (جایگاه سازمانی) در این پرسشنامه سنجیده شده است.

اطلاعات در این بخش به دو صورت توصیفی و استنباطی بدین شرح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است:



جدول ۲. یافته‌های عمومی تحقیق

جمع		محل صفی		محل ستادی		
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۶۸/۵	۱۵۰	۳۳/۳	۵۰	۶۶/۷	۱۰۰	محل خدمت
۵/۵۸	۹۲	۳۹	۳۰	۶۱/۳	۶۲	لیسانس
۵۷/۳	۵۸	۱۲/۳	۱۸	۳۸/۷	۴۰	فوق لیسانس و بالاتر
۳۸/۷	۵۸	۷۰	۳۵	۲۳	۲۳	جایگاه سازمانی سرهنگی
۶۱/۳	۹۲	۳۰	۱۵	۷۷	۷۷	جایگاه سازمانی سرتیپی
۴۴/۷	۶۷	۵۸	۲۹	۳۸	۳۸	سن تا ۳۵ سال
۲۸/۷	۴۳	۳۰	۱۵	۲۸	۲۸	سن ۳۶-۴۰
۲۶/۶	۴۰	۱۲	۶	۳۴	۳۴	سن بالاتر از ۴۰

در جدول (۲) تعداد کل پاسخگویان برابر ۱۵۰ نفر است که از این تعداد ۶۶/۷ درصد آنها در محل‌های ستادی و ۳۳/۳ درصد هم در محل‌های صفی می‌باشند. همچنین وضعیت سطح تحصیلات پاسخگویان بدین صورت است که ۶۱/۳ درصد لیسانس و ۳۸/۷ درصد فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد. وضعیت جایگاه سازمانی (محل سازمانی) پاسخگویان بدین صورت است که در محل ستادی ۲۳ درصد سرهنگ و ۷۷ درصد هم سرتیپی و در محل صفی ۷۰ درصد سرهنگی و ۳۰ درصد سرتیپی است. در مجموع ۳۸/۷ درصد سرهنگ و ۶۱/۳ درصد سرتیپی می‌باشد و بالاخره وضعیت سنی پاسخگویان ۴۴/۷ درصد تا ۳۵ سال و ۲۸/۷ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۲۶/۶ درصد هم بالاتر از ۴۰ سال سن دارند.

### یافته‌های آماری مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی و عملکرد

**احساس امنیت:** میانگین احساس امنیت پاسخگویان در محل‌های ستاد و صف به ترتیب برابر ۲/۲۵ و ۱/۹۶ است که نشان دهنده بالا بودن احساس امنیت در محل‌های ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس امنیت در بین پاسخگویان برابر ۲/۱۵۳۳ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان‌دهنده وضعیت پایین احساس امنیت است.

**احساس احترام:** میانگین احساس احترام پاسخگویان در محل‌های ستاد و صف به ترتیب برابر

۳/۲۰۳۳ و ۲/۸۰۶۷ است که نشان دهنده بالا بودن احساس احترام در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس احترام در بین پاسخگویان برابر ۳/۰۷۱۱ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان دهنده وضعیت متوسطی می‌باشد.

**احساس عدالت:** میانگین احساس عدالت پاسخگویان در محل ستادی و محل صفی به ترتیب برابر ۳/۲۰۳۳ و ۲/۹۶ است که نشان دهنده بالا بودن احساس عدالت در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس عدالت در بین پاسخگویان برابر ۳/۱۲۲۲ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان دهنده وضعیت کمی متوسط به بالا است.

**احساس امکان پیشرفت:** میانگین احساس امکان پیشرفت پاسخگویان در محل‌های ستاد و صف به ترتیب برابر ۳/۱۶ و ۲/۸۰۵۰ است که نشان دهنده بالا بودن احساس امکان پیشرفت در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس امکان پیشرفت در بین پاسخگویان برابر ۳/۰۴۱۷ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان دهنده وضعیت متوسطی است.

**احساس مشارکت:** میانگین احساس مشارکت پاسخگویان در محل‌های ستاد و صف به ترتیب برابر ۲/۹۹۲۵ و ۲/۴۵ است که نشان دهنده بالا بودن احساس مشارکت در تصمیم‌گیری در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس امکان پیشرفت در بین پاسخگویان برابر ۲/۸۱۱۷ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان دهنده وضعیت پایین‌تر از متوسط می‌باشد.

**احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک:** میانگین احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک پاسخگویان در محل ستادی و محل صفی به ترتیب برابر ۳/۰۱۸ و ۲/۳۵۶۰ است که نشان دهنده بالا بودن احساس تأمین نیاز فیزیولوژیکی در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس تأمین نیاز فیزیولوژیکی در بین پاسخگویان برابر ۲/۷۹۷۳ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان دهنده وضعیت پایین‌تر از متوسط می‌باشد.

**وضعیت تعهد سازمانی:** به‌طور کلی وضعیت تعهد سازمانی در محل‌های ستاد و صف به ترتیب برابر ۲/۹۸۱۹ و ۲/۵۷ است که نشان دهنده بالا بودن تعهد سازمانی در محل ستادی می‌باشد. در

مجموع میانگین تعهد سازمانی در بین پاسخگویان برابر ۲/۸۴۴۶ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان دهنده وضعیت متوسط به پایین است.

**عملکرد:** وضعیت عملکرد پاسخگویان در محل‌های ستاد و صف به ترتیب برابر ۴/۰۱۷۱ و ۳/۶۷۰۵ است که نشان دهنده بالا بودن عملکرد مدیران در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین عملکرد در بین پاسخگویان برابر ۳/۹۰۱۶ است که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد نشان دهنده وضعیت عملکرد مناسبی می‌باشد.

جدول (۳) مبین مطالب فوق می‌باشد:

جدول ۳. یافته‌های آماری مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی و عملکرد

جمع کل	محل صفی			محل ستادی			تعداد	میانگین	انحراف معیار
	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین	انحراف معیار			
احساس امنیت	۱۵۰	۲/۱۵۳۳	۰/۶۷۷۲۸	۵۰	۱/۹۶۰۰	۰/۵۸۵۴۵	۱۰۰	۲/۲۵۰۰	۰/۷۰۱۷۳
احساس احترام	۱۵۰	۳/۰۷۱۱	۰/۸۵۸۸۶	۵۰	۲/۸۰۶۷	۰/۸۶۲۶۵	۱۰۰	۳/۲۰۳۳	۰/۸۲۹۹۹
احساس عدالت	۱۵۰	۳/۱۲۲۲	۰/۷۹۱۱۴	۵۰	۲/۹۶۰۰	۰/۸۳۸۱۲	۱۰۰	۳/۲۰۳۳	۰/۷۵۷۸۹
احساس امکان پیشرفت	۱۵۰	۳/۰۴۱۷	۰/۸۹۹۴۹	۵۰	۲/۸۰۵۰	۱/۰۰۹۲۶	۱۰۰	۳/۱۶۰۰	۰/۸۱۹۲۱
احساس مشارکت	۱۵۰	۲/۸۱۱۷	۰/۸۹۶۹۳	۵۰	۲/۴۵۰۰	۰/۹۶۷۵۹	۱۰۰	۲/۹۹۲۵	۰/۸۰۵۱۷
احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک	۱۵۰	۲/۷۹۷۳	۰/۸۸۷۱۹	۵۰	۲/۳۵۶۰	۰/۹۴۸۷۲	۱۰۰	۳/۰۱۸۰	۰/۷۶۹۱۵
وضعیت تعهد سازمانی	۱۵۰	۲/۸۴۴۶	۰/۶۸۴۴۷	۵۰	۲/۵۷۰۰	۰/۷۳۷۴۰	۱۰۰	۲/۹۸۱۹	۰/۶۱۵۵۲
وضعیت عملکرد	۱۵۰	۳/۹۰۱۶	۰/۶۷۹۹۹	۵۰	۳/۶۷۰۵	۰/۶۹۹۷۸	۱۰۰	۴/۰۱۷۱	۰/۶۴۲۷۲

### یافته‌های تحلیلی

**فرضیه اصلی:** بین تعهد سازمانی و عملکرد مدیران در سازمان رابطه معناداری وجود دارد: ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر ۰/۷۸۵ و با  $p < ۰/۰۱$  معنادار است و لذا فرضیه مذکور تأیید می‌گردد. بنابراین رابطه معناداری بین میزان تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا وجود دارد.

**فرضیه فرعی ۱:** احساس امنیت بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است: ضریب همبستگی

بین این دو متغیر برابر  $0/360$  و با  $0/01 < p$  معنادار است و لذا فرضیه مذکور تأیید می‌گردد. بنابراین رابطه معناداری بین میزان احساس امنیت و عملکرد مدیران ناجا وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: احساس احترام بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است: ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر  $0/674$  و با  $0/01 < p$  معنادار است و لذا فرضیه مذکور تأیید می‌گردد. بنابراین این رابطه معناداری بین میزان احساس احترام و عملکرد مدیران ناجا وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: احساس عدالت بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است: ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر  $0/763$  و با  $0/01 < p$  معنادار است و لذا فرضیه مذکور تأیید می‌گردد. بنابراین این رابطه معناداری بین میزان احساس عدالت و عملکرد مدیران ناجا وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴: احساس امکان پیشرفت بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است: ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر  $0/732$  و با  $0/01 < p$  معنادار است و لذا فرضیه مذکور تأیید می‌گردد. بنابراین این رابطه معناداری بین میزان احساس امکان پیشرفت و عملکرد مدیران ناجا وجود دارد.

فرضیه فرعی ۵: احساس مشارکت در تصمیم‌گیری بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است: ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر  $0/674$  و با  $0/01 < p$  معنادار است و لذا فرضیه مذکور تأیید می‌گردد. بنابراین این رابطه معناداری بین میزان احساس مشارکت در تصمیم‌گیری و عملکرد مدیران ناجا وجود دارد.

فرضیه فرعی ۶: احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک بر بهبود عملکرد مدیران سازمان مؤثر است: ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر  $0/585$  و با  $0/01 < p$  معنادار است و لذا فرضیه مذکور تأیید می‌گردد. بنابراین این رابطه معناداری بین میزان احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک و عملکرد مدیران ناجا وجود دارد. جدول زیر یافته‌های تحلیلی فوق را به صورت جمع‌بندی شده نشان می‌دهد:

جدول ۴. یافته‌های تحلیلی مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی و عملکرد

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	P-VALUE
تعهد سازمانی و عملکرد	۱۵۰	۰/۷۸۵	۰/۰۰۰
احساس امنیت و عملکرد	۱۵۰	۰/۳۶۰	۰/۰۰۰
احساس احترام و عملکرد	۱۵۰	۰/۶۷۴	۰/۰۰۰
احساس عدالت و عملکرد	۱۵۰	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰
امکان پیشرفت و عملکرد	۱۵۰	۰/۷۳۲	۰/۰۰۰
مشارکت و عملکرد	۱۵۰	۰/۶۷۴	۰/۰۰۰
تأمین نیاز و عملکرد	۱۵۰	۰/۵۸۵	۰/۰۰۰

#### تحلیل‌های جانبی

تحلیل جانبی ۱: تفاوت معناداری در تعهد سازمانی مدیران محل ستادی و محل صفی وجود دارد. میزان تعهد سازمانی مدیران محل ستادی و محل صفی به ترتیب برابر ۲/۹۸۱۹ و ۲/۵۷ است که با مقدار  $t$  برابر ۳/۶۱۲ و  $p < ۰/۰۱$  معنادار می‌باشد و تحلیل مذکور تأیید می‌گردد. بنا بر این تفاوت معناداری در میزان تعهد سازمانی دو گروه وجود دارد.

تحلیل جانبی ۲: تفاوت معناداری در تعهد سازمانی مدیران لیسانس و بالاتر از لیسانس وجود ندارد. میزان تعهد سازمانی مدیران لیسانس و بالاتر از لیسانس به ترتیب برابر ۲/۹۸۱۹ و ۲/۵۷ است که با مقدار  $t$  برابر ۱/۰۷۸ و  $p < ۰/۰۵$  معنادار نمی‌باشد و تحلیل مذکور تأیید نمی‌گردد. بنا بر این تفاوت معناداری در میزان تعهد سازمانی دو گروه وجود ندارد.

تحلیل جانبی ۳: تفاوت معناداری در عملکرد مدیران ستاد و صف وجود دارد. میانگین تعهد سازمانی مدیران ستاد و صف به ترتیب برابر ۴/۰۱۷۱ و ۳/۶۷۰۵ است که با مقدار  $t$  برابر ۳/۰۲۳ و  $p < ۰/۰۵$  معنادار می‌باشد و تحلیل مذکور تأیید می‌گردد. بنا بر این تفاوت معناداری در میزان عملکرد مدیران دو محل وجود دارد.

تحلیل جانبی ۴: تفاوت معناداری در عملکرد مدیران لیسانس و بالاتر از لیسانس وجود دارد. میانگین تعهد سازمانی مدیران لیسانس و بالاتر از لیسانس به ترتیب برابر ۳/۷۹۱۴ و ۴/۰۷۶۴

است که با مقدار  $t$  برابر  $۲/۵۴۵$  و  $p < ۰/۰۵$  معنادار می‌باشد و تحلیل مذکور تأیید می‌گردد. بنا بر این تفاوت معناداری در میزان عملکرد مدیران دو گروه وجود دارد. جدول (۵) تحلیل‌های جانبی فوق را به صورت جمع‌بندی شده نشان می‌دهد:

جدول ۵. تحلیل‌های جانبی مؤثر بر تعهد سازمانی و عملکرد

متغیر	گروه ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار $t$	درجه آزادی	P-VALUE
تعهد سازمانی مدیران ستاد و صف	ستاد	۱۰۰	۲/۹۸۱۹	۰/۶۱۵۵۲	۳/۶۱۲	۱۴۸	۰/۰۰۰
	صف	۵۰	۲/۵۷۰۰	۰/۷۳۷۴۰			
تعهد سازمانی مدیران لیسانس و بالاتر از لیسانس	لیسانس	۹۲	۲/۷۹۶۸	۰/۶۳۴۶۱	۱/۰۷۸	۱۴۸	۰/۲۸۳
	بالاتر از لیسانس	۵۸	۲/۹۲۰۴	۰/۷۵۶۴۳			
عملکرد مدیران ستاد و صف	ستاد	۱۰۰	۴/۰۱۷۱	۰/۶۴۲۷۲	۳/۰۲۳	۱۴۸	۰/۰۰۳
	صف	۵۰	۳/۶۷۰۵	۰/۶۹۹۷۸			
عملکرد مدیران لیسانس و بالاتر از لیسانس	لیسانس	۹۲	۳/۷۹۱۴	۰/۶۰۶۳۳	۲/۵۴۵	۱۴۸	۰/۰۱۲
	بالاتر از لیسانس	۵۸	۴/۰۷۶۴	۰/۷۵۵۷۲			

## بحث و نتیجه گیری

امروزه تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از انواع تعهد (تعهد به حرفه، تعهد به اتحادیه، تعهد به مسیر شغلی و... دراد بیات رفتار سازمانی و به‌عنوان یک متغیر مورد بحث و مطالعه وسیع قرار گرفته است. توجه به این عامل ناشی از نفوذ و تأثیر آن در مواردی چون غیبت، ماندگاری، تعهد و وفاداری، پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی، حرکت در جهت تحقق اهداف سازمانی و به‌طور کلی عملکرد فرد در سازمان می‌باشد. در این تحقیق تعداد کل پاسخگویان برابر ۱۵۰ نفر است که از این تعداد ۶۶/۷ درصد محل خدمت آنها در محل ستادی و ۳۳/۳ درصد هم در محل صفی می‌باشد. وضعیت سطح تحصیلات پاسخگویان بدین صورت است که ۶۱/۳ درصد لیسانس و ۳۸/۷ درصد فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد. در مجموع ۳۸/۷ درصد در شغل سازمانی سرهنگی و

۶۱/۳ درصد درشغل سازمانی سرتیپی می‌باشند. ۴۴/۷ درصد تا ۳۵ سال و ۲۸/۷ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۲۶/۶ درصد هم بالاتر از ۴۰ سال سن دارند. میانگین احساس امنیت پاسخگویان در محل ستادی و محل صفی به ترتیب برابر ۲/۲۵ و ۱/۹۶ است که نشان دهنده بالا بودن احساس امنیت در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس امنیت در بین پاسخگویان برابر ۲/۱۵۳۳ است نشان هنده وضعیت پایین احساس امنیت است. در مجموع میانگین احساس احترام در بین پاسخگویان برابر ۳/۰۷۱۱ است که نشان هنده وضعیت متوسطی می‌باشد. میانگین احساس عدالت پاسخگویان در محل ستادی و محل صفی به ترتیب برابر ۳/۲۰۳۳ و ۲/۹۶ است که نشان دهنده بالا بودن احساس عدالت در محل ستادی می‌باشد. در مجموع میانگین احساس عدالت در بین پاسخگویان برابر ۳/۱۲۲۲ است که نشان هنده وضعیت کمی متوسط به بالا است. میانگین احساس امکان پیشرفت برابر ۳/۰۴۱۷ است که نشان هنده وضعیت متوسط به بالا است. میانگین احساس مشارکت برابر ۲/۸۱۱۷ است که نشان هنده وضعیت متوسط به پایین است. میانگین احساس تأمین نیاز فیزیولوژیکی در بین پاسخگویان برابر ۲/۷۹۷۳ است که نشان هنده وضعیت پایین تر از متوسط می‌باشد. به طور کلی وضعیت تعهد سازمانی پاسخگویان در محل ستادی و محل صفی به ترتیب برابر ۲/۹۸۱۹ و ۲/۵۷ است که نشان دهنده بالا بودن تعهد سازمانی در محل ستادی می‌باشد و میانگین تعهد سازمانی در بین پاسخگویان برابر ۲/۸۴۴۶ است که نشان هنده وضعیت متوسط به پایین است. وضعیت عملکرد پاسخگویان در محل ستادی و محل صفی به ترتیب برابر ۴/۰۱۷۱ و ۳/۶۷۰۵ است و در مجموع میانگین عملکرد در بین پاسخگویان برابر ۳/۹۰۱۶ است نشان هنده وضعیت عملکرد مناسبی می‌باشد.

### نتایج فرضیه‌های تحقیق

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات بدین صورت است: دراین تحقیق فرضیه اصلی بدین صورت بود که «بین تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا رابطه معناداری وجود دارد» ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و عملکرد مدیران برابر ۰/۷۸۵ است و رابطه معناداری بین میزان تعهد سازمانی و عملکرد مدیران سازمان وجود داشت. یعنی با افزایش تعهد سازمانی عملکرد آنها نیز افزایش خواهد داشت. طالبیان (۱۳۸۰)، عزیزی (۱۳۸۹)، اسماعیلی (۱۳۸۰)، همزیسکی

ویو کانان (۱۹۹۱)، طولابی (۱۳۸۱)، ویلا (۱۳۸۰) و گرینبرگ و یارون (۱۹۹۷) اشرفی (۱۳۷۴)، علاقه بند (۱۳۷۹)، میرکمالی (۱۳۷۳)، خرازیان (۱۳۸۵)، سعادت (۱۳۷۵)، رضائیان (۱۳۸۱)، باقرنیا (۱۳۸۳)، می‌یروهرسکوچ (۲۰۰۱)، مایرو شورمن (۱۹۹۸)، مودیف (۱۹۹۸)، عراقی (۱۳۸۲)، ساروقی (۱۳۷۹)، مودی وهمکاران (۱۹۸۲)، استیزر (۱۹۸۹)، بورکس وتارز (۱۹۹۹)، پورتر و دیگران (۱۹۸۴)، عزیز (۱۳۸۹)، اسماعیلی (۱۳۸۰) و دولتخواه (۱۳۸۰) به این نتیجه رسیده بودند. همچنین نتایج به دست آمده از فرضیات فرعی تحقیق بدین صورت بود که در فرضیه فرعی شماره ۱ «احساس امنیت بر بهبود عملکرد مدیران ناجا مؤثر است.» ضریب همبستگی بین احساس امنیت و عملکرد مدیران برابر ۰/۳۶۰ است و رابطه معناداری بین میزان احساس امنیت و عملکرد مدیران سازمان وجود داشت. مزینانی (۱۳۸۵)، مقیمی (۱۳۸۰)، مارشال ج ل ک (۱۹۹۸) ممی زاده (۱۳۸۳)، مولایی (۱۳۸۲)، وانترون (۱۹۹۴) و نوربخش (۱۳۸۱) به نتیجه مشابهی دست یافته بودند. فرضیه فرعی شماره ۲ بدین صورت بود که «احساس احترام بر بهبود عملکرد مدیران ناجا مؤثر است» که ضریب همبستگی بین احساس احترام و عملکرد مدیران برابر ۰/۶۷۴ است و رابطه معناداری بین میزان احساس احترام و عملکرد مدیران سازمان وجود داشت. مزینانی (۱۳۸۵)، ديلتز (۱۹۹۶)، گودرزی (۱۳۸۱)، فرورت (۱۹۹۴)، اکین و دیگران (۱۹۹۶) و مولایی (۱۳۸۲) به چنین نتیجه رسیده بودند و این مسئله را تأیید کرده بودند. فرضیه فرعی شماره ۳ نیز بدین صورت بود که «احساس عدالت بر بهبود عملکرد مدیران ناجا مؤثر است» ضریب همبستگی بین احساس عدالت و عملکرد مدیران برابر ۰/۷۶۳ است و رابطه معناداری بین میزان احساس عدالت و عملکرد مدیران سازمان وجود داشت. مزینانی (۱۳۸۵)، پورسیف (۱۳۷۵)، مارشال ج ل ک (۱۹۹۸)، طاهری (۱۳۸۱)، باقرنیا (۱۳۸۳)، ممی زاده (۱۳۸۳) و مقیمی (۱۳۸۰) به نتیجه مشابهی دست یافته بودند. فرضیه فرعی شماره ۴ بدین صورت بود که «احساس امکان پیشرفت بر بهبود عملکرد مدیران ناجا مؤثر است» ضریب همبستگی بین احساس امکان پیشرفت و عملکرد مدیران برابر ۰/۷۳۲ و رابطه معناداری بین میزان احساس امکان پیشرفت و عملکرد مدیران سازمان وجود داشت. گودرزی (۱۳۸۱)، ممی زاده (۱۳۸۳)، باقرنیا (۱۳۸۳)، هرسی و گولداسمیت (۱۹۹۰) و استرون (۱۹۹۴) به نتیجه مشابهی دست یافته بودند. فرضیه فرعی شماره ۵ نیز بدین صورت بود که «احساس مشارکت در



تصمیم‌گیری بر بهبود عملکرد مدیران ناجا مؤثر است» ضریب همبستگی بین احساس مشارکت در تصمیم‌گیری و عملکرد مدیران برابر  $0/674$  است و رابطه معناداری بین میزان احساس مشارکت در تصمیم‌گیری و عملکرد مدیران سازمان وجود داشت. بزرگ زاده (۱۳۸۵)، مقیمی (۱۳۸۰)، کیت دیویس و دیگران (۱۹۹۵)، معالجبی (۱۳۷۳)، گودرزی (۱۳۸۱)، خرازیان (۱۳۸۵)، مشبکی (۱۳۷۶)، لیرادی (۱۳۷۹)، باقرنیا (۱۳۸۳)، استرون (۱۹۹۴) و کیت دیویس و دیگران (۱۹۹۵) چنین نتیجه مشابهی دست یافته بودند. فرضیه فرعی شماره ۶ بدین صورت بود که «احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک بر بهبود عملکرد مدیران ناجا مؤثر است» ضریب همبستگی بین احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک و عملکرد مدیران برابر  $0/585$  است و رابطه معناداری بین میزان احساس تأمین نیاز فیزیولوژیک و عملکرد مدیران سازمان وجود داشت. رضاییان (۱۳۸۱)، مولایی (۱۳۸۲)، باقرنیا (۱۳۸۳)، معالجبی (۱۳۷۳) و مولایی (۱۳۸۲) به چنین نتیجه مشابهی رسیده بودند.

#### پیشنهادها:

- ۱- تدوین نظام جامع بهداشت و درمان کارکنان به منظور از برآوردهای سلیقه‌ای سازمان در باب بیماری و غیبت‌های موجه و غیرموجه.
- ۲- تدوین نظام ارزشیابی شغلی کارکنان به منظور استفاده از تجربه، تخصص، کارایی و عملکرد آنان با ارزیابی سیستمی دقیق و به روز که ملاک تغییر شغل و محل خدمتی آنان قرار گیرد.
- ۳- بازنگری و به روز و کارآمد نمودن سیستم حقوق و مزایای کارکنان به صورتی که پرداخت حقوق و مزایا مطابق مقررات بصورت شفاف و دور از هر گونه سلیقه مدیریتی انجام گیرد و چگونگی آن به اطلاع کارکنان برسد تا احساس امنیت مالی لازم را داشته باشند.
- ۴- احیاء و اجرا و تحکیم آیین نامه‌های انضباطی همراه با بازنگری عمیق در آن با بهره‌گیری از کارشناسیهای مختلف علمی (حقوق، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت رفتار سازمانی، اخلاق، فلسفه، فقه و غیره...).
- ۵- تهیه جزوات و تشکیل کلاس‌های توجیهی برای آشنا کردن کارکنان در سطوح مختلف به «حقوق» و مسئولیت‌های مربوط در حوزه‌های مختلف سازمانی.
- ۶- اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های اعتماد ساز در جهت ایجاد همگرایی کارکنان حول اهداف و منافع

سازمان با بهره‌گیری از کار کارشناسی (سبک رهبری، مدیریت تعارض و...)

۷- تدوین نظام جامع تشویق و تنبیه با رعایت کرامت انسانی و با بهره‌گیری از نظرات کارشناسی و مبتنی بر اصول و معیارهای علمی تنظیم و با ایجاد سیستم لازم و کارآمد اجرا شود، به‌طوریکه برای رفتارهای آغشته به حب و بغض جایی نباشد و نیز علل تنبیه و تشویق، نوع و چگونگی آن در سریع‌ترین فرصت (مکاتبه یا توجیه حضوری) به آگاهی ذی نفع و ذی ضرر برسد و امکان اعتراض مد نظر قرار گیرد تا فرد در ضمیر خود احساس عدالت نماید.

۸- تحصیل یکی از مسیرهای رشد کارکنان می‌باشد و اصولاً این فرصت باید برای همه کارکنان فراهم شود و اعمال هر گونه تبعیض عدم احساسات عدالت فرد را به دنبال خواهد داشت و این امر با بازنگری در مقررات آموزشی و تعریف و تدوین نظام جامع آموزشی کارکنان و شفاف‌سازی مسیر تحصیلی این خواسته را ممکن خواهد نمود.

۹- طراحی نظام جامع پیشنهادها و ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهاد و نظر در مباحث کلان سازمان (طراحی سایت اینترنتی، شبکه اینترنت: ندوق پستی، فراخوان مقاله، تشکیل کارگاه و... با روش‌های تشویقی).

۱۰- تا آنجا که میسر است نظرات افراد در تعیین نوع کار و تعیین محل خدمتی، اخذ و مورد توجه قرار گیرد و این امر با تعریف دقیق و علمی نظام استخدام و به‌کارگیری کارکنان که در آن علاقه‌مندی‌های کارکنان در هنگام استخدام و به‌کارگیری ملحوظ نظر قرار گیرد، قابل تحقق است.

۱۱- تأمین مسکن با روش‌های اجاره به شرط تملیک با اقساط دراز مدت و کم بهره و نیز اعطای وام‌های کم بهره و دراز مدت و نیز تهیه و تحویل زمین مناسب برای خرید، ساخت و اجاره مسکن.

۱۲- تأمین کالاهای اساسی مدیران با اقساط دراز مدت به روش‌های مرسوم و ابداعی.

۱۳- تهیه و توزیع بن‌های مواد غذایی، پوشاک و دیگر مایحتاج اصلی سبد خانواده با توجه به سطح نیاز هر خانوار.

## منابع

### منابع فارسی

- اسماعیلی، فریبا (۱۳۸۰). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر تعهد کار(پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه الزهراء، تهران.
- اشرفی، بزرگ (۱۳۷۴). تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز شرقی(پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- باقرنیا، علی. (۱۳۸۳). دلایل ناراضی شغلی در ادارات و عدم احساس تعهد سازمانی. مجله تدبیر، شماره ۱۸: ۶.
- بزرگ زاده، مهدی (۱۳۸۵). بررسی میزان رضایت‌مندی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پایور ناجا و تأثیر آن بر آمادگی امنیتی انتظامی آنان. مرکز پژوهش‌های ناجا، تهران.
- پال هرسی - کنت بلانچارد (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، مترجم: دکتر علی علاقه بندو، ناشر: امیرکبیر، تهران.
- پورسیف، عباس. (۱۳۷۵). مدیریت بر سه بنیان. تهران: نشر وثقی.
- ثاقب فر، ماندانا. (۱۳۸۴). بررسی میزان تعلق سازمانی در سه بعد عاطفی، مستمر و تکمیلی. پایان نامه کارشناسی ارشد. مدیر دولتی اصفهان.
- جزنی، نسرین (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی.
- حاجی پور، مینا. (۱۳۸۵). بررسی روابط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه اصفهان، اصفهان.
- خرازیان، زهره (۱۳۸۵). بررسی رابطه کیفیت کاری، عملکرد مدیران زن دبیرستانهای دخترانه تهران، (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، تهران.
- دولتخواه، محبوبه (۱۳۸۰). بررسی تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی و تأثیر آن بر عملکرد شاغلین، (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده علوم اداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۱). اصول مدیریت. چاپ چهارم. تهران: نشر سمت.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۱). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. چاپ سوم. تهران: نشر سمت.
- زبردست، کریم (۱۳۸۲). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر تهران، (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، تهران.
- ساروقی، احمد. (۱۳۷۹، پاییز). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۳۵.
- سالار زهی، حبیب اله (۱۳۸۱). بررسی و تجزیه و تحلیل تعهد سازمانی با ویژگی‌های فرهنگی، (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر سمت.
- شکرزاده: ادق. (۱۳۸۳، پاییز). تعهد در سازمان‌های آموزشی. فصلنامه مدیریت آموزش و پرورش شماره ۳۲.
- طالبیان، احمد رضا (۱۳۸۰، بهار). تغییر سازمان، راهبردی با نگرش نظام گرا، تدبیر، شماره ۱۱۸.
- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۷). مشارکت در مدیریت و مالکیت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طولایی، زینب (۱۳۸۱، پاییز). مشارکت و تصمیم‌گیری، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۴.
- عراقی، محمود. (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- عزیزی، نصر. (۱۳۸۹). بررسی میزان نیاز به تعلق، قدرت خودیابی و عوامل مؤثر بر آن در بین کارشناسان جهاد سازندگی.

- تهران مرکز پژوهش عالی مدیریت و برنامه ریزی.  
علاقه بند، علی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، تهران، نشر روان.  
گودرزی، اکرم. (۱۳۸۱). نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی. اصفهان. نشر جهاد دانشگاهی اصفهان.  
لیرادی، مسعود. (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین شرائط فیزیکی محیط کار عوامل انگیزشی (مشارکت در تصمیم‌گیری) بر تعهد سازمانی بخش عملیات و تولید کارکنان شرکت سیمان تهران (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران، تهران.  
مزینانی، محمدحسین. (۱۳۸۵). انگیزش و افزایش کارایی کارکنان شرکت تکاب نیرو. (پایان نامه کارشناسی ارشد) دانشگاه تهران، تهران.  
مشیکی، اصغر. (۱۳۷۶). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی ارزشی رفتار سازمانی). تهران: نشر ترمه.  
معالجی، حسین. (۱۳۷۳). بررسی علل پایین بودن روحیه کارکنان شرکت توانیر، (پایان نامه کارشناسی ارشد) دانشگاه تهران، تهران.  
مقیم، سید محمد. (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ دوم. تهران: نشر ترمه.  
ممی زاده، جعفر، (۱۳۸۳). تأثیر غنی‌سازی شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، تهران.  
مولایی، ناصر (۱۳۸۲). پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی نفت، (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.  
میر کمالی، سید محمد (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات سیطرون.  
نوربخش، کامران. (۱۳۸۱). تحقیقی پیرامون رضایت شغلی کارکنان پارس خودرو، (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران، تهران.  
ویلا، شهلا. (۱۳۸۰). بررسی علل ترک خدمت کارکنان (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران، تهران.

#### منابع انگلیسی

- Allen NJ, Meyer JP (1991) the results of Organizational commitment research. New York: Mcgraw Hill.
- Bourckes&Tares. (1999). Sience and Human Behavior. New York: Macmillan.
- Diltez ,Tez (1996) Organizational Theory. New York: Academic Press.
- Davis, kate& et al. (1995). Presonality and Organization. New York: Harper & Row.
- Ekin& et al. (1996). An introduction to Motivation. New York: Van Nostrand.
- Etzioni(1994) Motivation Organizational Behavior and Human Decision Processes. New York: Academic Press.
- Freret,John (1990). The Motivation to Work. New York: Wiley Press.
- G. I. k. Marshal. (1998)). Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior. New York: Academic Press.
- Greenberg, Jerald &Baroun, Robert A. (1997). Organization and Presonality. New York: Van Nostrand.
- Hersey, paul & Goldsmith, Marshall. (1990). A Situational Approach to Performance planning, Training and Development. Houghton Mifflich co.
- Hemzeisky&Boukanoun (1991). The Diagnosis of Organizational Problems. New York: Mcgraw Hill.
- Mayer&Hersigowich(2001) Organizational Behavior. New York: Mcgraw Hill.
- Mayer&Shoreman(1998) Personal Causation ,New York: World Publishing.

- Moody & et al. (1982). Behavior Management, Newskills for Business and Industry. Atlanta Co.
- Moudi F, Gregory. (1998). Organizational Behavior. Boston: New York: Mcgraw-Hill.
- Porter, Lyman & et al. (1984). Managerrial Attitudes and Performanc. Homewood Iii: Irwin
- Stears, Horn (1989). Managing Organizational Behavior. New York: Ghon Wiley & Sons.
- Stroun ,Jacques (1994) Performanc and Organizational Behavior. New York: Mcgraw Hill.

