

بررسی تاثیر تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان: نقش میانجی متغیر تعهد کارکنان (مورد مطالعه: سازمان های دولتی شهر تهران)

مجتبی جوشقانی^۱، رضا رستمی^۲، اصغر ابراهیمی^۳ و حسن حسینی^۴

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش بودجه mjosheghani@gmail.com

۲ فوق لیسانس مهندسی صنایع reza.rostami2018@yahoo.com

۳ کارشناس ارشد مهندسی فضای سبز Ebrahimi.asghar1977@gmail.com

۴ کارشناسی مهندسی عمران Hoseiny848@gmail.com

چکیده

در حال حاضر کارکنان سازمان ها، سرمایه های اصلی و راهبردی سازمان می باشند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره وری سازمان تأثیرگذار هستند. هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان با میانجی گری تعهد کارکنان در بین کارکنان سازمان های دولتی شهرستان میبد در استان یزد می باشد. تعداد نمونه براساس فرمول نمونه گیری کوکران ۲۳۴ نفر می باشند اما ۲۰۴ پرسشنامه در نهایت بصورت کامل تکمیل گردید و پس از جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه، با نرم افزار SPSS در سطح توصیفی و استنباطی به بررسی نتایج پرداخته شد. نتایج نشان داد، تعهد عاطفی در بین مدیران و کارکنان نیز بالاتر است و اهمیت بیشتری دارد و از نظر عملکرد کارکنان در سازمانها بهترین عملکرد ها در بُعد های شخص، قابلیت اعتماد و کیفیت کار مشاهده می شود و ضعیف ترین عملکردها به قضاوت، امنیت و یادگیری مربوط می شود. همچنین تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی مدیران و تعهد سازمانی در بین کارمندان وجود ندارد و بین تعهد سازمانی کارمندان و عملکرد آن ها رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است که نشان از معناداری رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان می باشد. با توجه به اینکه بین تعهد سازمانی مدیران و تعهد سازمانی کارمندان رابطه معناداری به دست نیامد نمی توان انتظار داشت تعهد سازمانی مدیران با عملکرد کارمندان رابطه معناداری داشته باشد.

واژه های کلیدی: تعهد مدیران، تعهد کارکنان، عملکرد کارکنان

مقدمه

بررسی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان در سازمان و بهبود آن متناسب با اهداف سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. (وانگ و همکاران، ۲۰۰۸)^۱ بررسی ها نشان داده اند که با افزایش تعهد مدیران میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن کارکنان افزایش یافته و به دنبال آن انگیزه های کاری بیشتر و غیبت از کار کمتر، تعهد سازمانی بیشتر و سود آوری کسب و کار افزایش می یابد. به علاوه، پایین بودن تعهد مدیران سازمان باعث کاهش عملکرد سازمان می شود (خسروانی و جلالی، ۲۰۱۱)^۲. شهید مطهری (۱۳۶۸) درباره تعهد چنین می گوید: تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می باشد. (بوشاف و آلن، ۲۰۰۰) معتقدند که گرچه فاصله مدیریت عالی از کارکنان سطوح عملیاتی تا حدی زیاد است لیکن تعهد مدیر عالی سازمان برای برتری خدمات و بهبود روشها در قبال کارمندان از ضروریات است تا آنها بتوانند به طور مؤثر در راستای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند. وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص کند، تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (ساروقی، ۱۳۷۵). ضرورت توجه سازمان ها به رهبری همراه با تعهد از آنجا ناشی می شود که در تحقیقات به عمل آمده نتایج مثبت تعهد رهبران برای سازمان ها ثابت شده است و این نوع از الگوی رفتاری باعث بهبود روابط کارکنان با مدیر و موجب افزایش تمایل آن ها به گزارش مشکلات به مدیریت می شود (برون و همکاران، ۲۰۰۵)^۳. همچنین در مورد اینکه منظور از عملکرد کارکنان چیست، نگرشهای متفاوتی وجود دارد، عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز میدهند. به عبارتی میتوان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه ها دانست. (زالی، ۱۳۹۰) کارمندان متعهد تمایل کمتری برای ترک سازمان نسبت به سایرین دارند. (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰)، (کخ و استیرز، ۱۹۷۸)، (پورتر، ۱۹۷۴)، (مودی و همکارانش، ۱۹۷۴)^۴ بر این عقیده اند که کارمندان دارای تعهد سازمانی بالا ممکن است نسبت به کسانی که تعهد کمتری دارند، عملکرد بهتری داشته باشند. کوتاهی در امر تحقیق و بررسی تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان، منجر به افزایش هزینه های هنگفت ناشی از ترک خدمت کارکنان و جذب نیروهای جدید می شود. اگر سازمان ها به منافی که تعهد سازمانی در بردارد توجه داشته باشند، بالا بردن سطح تعهد در میان کارکنان معنای خاصی خواهد یافت (گرینبرگ و بارون، ص ۱۸۵-۱۸۲)^۵.

اجماع نظر تحقیقات صورت گرفته پیشین به این نکته دلالت دارند آموزش، توانمندسازی و پاداشها بهترین معیارها برای انجام تحقیق در خصوص تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان هستند (باون و الولر، ۶۹۹۰ و هارت و همکاران^۶، 6992، تکس و براون، ۶۹۹۳). همچنین با توجه به این که کشور ما جزء کشورهای در حال توسعه است و برای دستیابی به توسعه و پیشرفت، در حال حاضر نیاز به پیشرفتهای فنی بیش از هر زمان دیگر احساس میشود. بنابراین بررسی تأثیر تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان و مطالعه مؤلفه های شکل گیری تعهد سازمانی در مدیران می تواند به یافتن و ارائه راهکارهای مؤثری بیانجامد که مدیران سازمان ها با توسل به آن، به بهبود عملکرد کارکنان خود و نهایتاً به پیشبرد اهداف سازمان توفیق یابند. در این مطالعه ضمن بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، پژوهش مورد نظر با هدف بررسی تأثیر تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی شهر یزد صورت خواهد گرفت و به سوال چگونگی تأثیر تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان پاسخ داده و راهکارهایی جهت بهبود و ارتقای آن ارائه خواهیم داد.

سوالات تحقیق

به منظور تحقق این هدف تلاش شده است تا به پرسشهای زیر پاسخ داده شود:

وضعیت تعهد مدیران در سازمان های دولتی چگونه است؟

1 - Wang et al
2- Khosravani & Jalali
1- Brown et al.
4- Mowdy et al.
5 -Greenberg & Baron
6 -Hart et al

وضعیت تعهد کارکنان در سازمان های دولتی چگونه است؟
 وضعیت عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی چگونه است؟
 آیا بین تعهد کارکنان و تعهد مدیران در سازمان های دولتی رابطه ای وجود دارد؟
 آیا بین تعهد کارکنان و عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی رابطه ای وجود دارد؟
 آیا رابطه ای بین تعهد مدیران با عملکرد کارکنان با میانجی گری تعهد کارکنان در سازمان های دولتی وجود دارد؟

فرضیه های تحقیق

-تعهد سازمانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد.
 -تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت دارد.
 -تعهد سازمانی مدیران بر عملکرد کارکنان با میانجی گری تعهد کارکنان تاثیر مثبت دارد.

پیشینه پژوهش و چارچوب نظری

۱ - دیدگاه ریچرز: ریچرز^۷ یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آنها را مجموعه ای از تعهدات در نظر گرفت. ریچرز کانونهای تعهد کارکنان را شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان میداند (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۱۳).
 ۲ - دیدگاه بکر و بیلینگس^۸: آنها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند. ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروههای کاری و سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آنها عنوان بی تعهد 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 می شوند، 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) می گویند (گرینبرگ و بارون، ۱۹۹۷، ص ۱۹۱ - ۱۹۰).

تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چندبعدی

پورتر تعهد را براساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می شود. ۱ - قبول اهداف و ارزشهای سازمان. ۲ - تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش. ۳ - میل به باقی ماندن در سازمان (استیزر، ۱۹۸۹، ص ۵۷۷ - ۵۷۶).^۹ 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 چندبعدی، تغییر داده اند (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰ - ۳۸۹).

الگوهای چندبعدی

۱ - مدل اریلی و چتمن: (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶)^{۱۱} مبتنی بر کار کلمن^{۱۲} در نگرش و تغییر رفتار (۱۹۵۸) اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند، سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد. متابعت، زمانی اتفاق می افتد که نگرشها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداشهای خاص اتخاذ می شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکنده می پذیرد (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).^{۱۳} سرانجام درونی کردن، رفتاری که از ارزشها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می کند که با ارزشها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰).

7 - Reichers

8 - Shiuan et al

9 - Becker & Billings

2- Steers

11 - Oreilly & Chatman

12 - Kelman

13 - Meyer & Hescovitch

۲ - مدل می پری و آلن: می پری و آلن^{۱۴} مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند (می پری و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداشهای ناشی از ماندن در سازمان می شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می کند. به نظر می پری و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰). بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصتهای استخدام جایگزین را منعکس می کنند (می پری و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).

۳ - مدل آنجل و پری: آنجل و پری^{۱۵} بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن، تمایز قائل شدند. یک عامل به وسیله پرسشهایی مشخص می شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می کنند و دیگری به وسیله پرسشهایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه گیری می کنند، مشخص می گردد (می پری و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۶).

۴ - مدل مایر و شورمن^{۱۶}: به نظر مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند. اگرچه شباهتهایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط می پری و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آنها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد می پری و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری) اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می کنند، 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 (می پری و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۷ - ۳۰۶).

۵ - مدل پنلی و گولد: پنلی و گولد^{۱۷} یک چارچوب چندبعدی را ارائه کردند. آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می پری 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 به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود. سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تاحدی با تعهد مستمر می پری و آلن یکسان است (می پری و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۷).

ضرورت توجه به تعهد سازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۱۹۹۲، ص ۲۹۰)^{۱۸}. اولاً تعهدسازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸۴)^{۱۹}، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می پری، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۱۳).

14 - Meyer & Allen

15 - Angele & Perry

16 - Mayer & Schoorman

17 - Penley & Gould

18 - Steers & Porter

19 - Bateman & Strasser

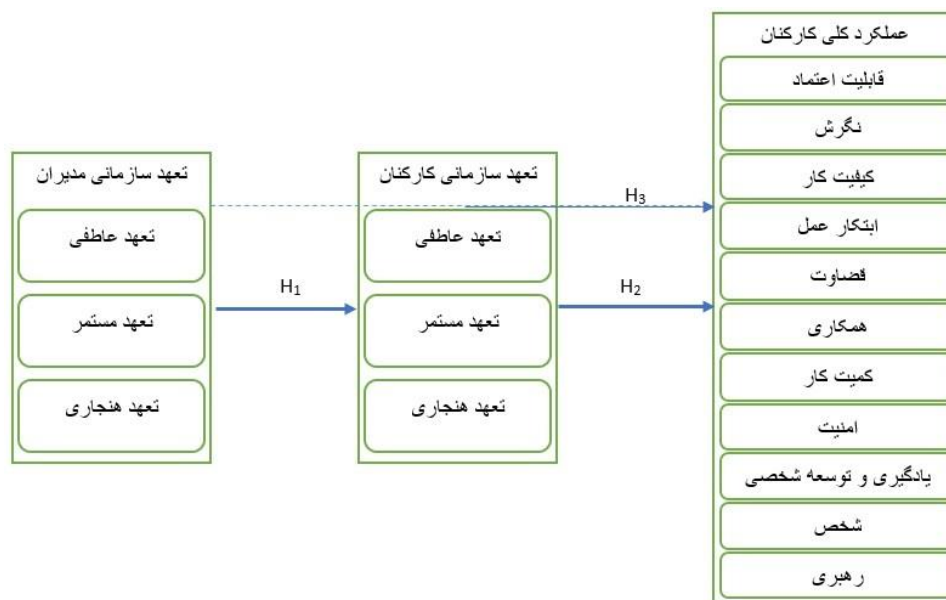
آنجل و پری (۱۳۶۳) تحقیقی در مورد تعهد سازمانی و ترک خدمت انجام دادند. نتایج تحقیق آنان نشان داد کسانی که ترک خدمت می کنند سطح پایینی از تعهد سازمانی را دارند و همچنین کسانی که غیبت می کنند از تعهد سازمانی پایینی برخوردارند.

دهقان و همکارانش در سال (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان» انجام دادند که نتایج آن نشان داد که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر دارد، ولی فقط متغیر رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار می باشد.

کاظمی و همکارانش (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «رابطه بین هوش هیجانی، خویشتنداری و تعهد سازمانی مدیران» انجام دادند که هدف پژوهش بررسی رابطه هوش هیجانی، خویشتنداری و تعهد سازمانی مدیران آموزشی مدارس متوسطه است. نتایج پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی و خویشتنداری و نیز بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران آموزشی، همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، روابط بین تعهد سازمانی مدیران، تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق، مطابق شکل ۱ طراحی گردید.

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



روش شناسی

تحقیق حاضر را باید از نوع توصیفی- همبستگی دانست. ضمن اینکه برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مروری بر تحقیقات پیشین از روش کتابخانه‌ای (اسنادی) نیز بهره گرفته شده است. تکنیک اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. جامعه آماری عبارت است از همه اعضای واقعی یا فرضی که علاقه‌مند هستیم، یافته‌های پژوهش را به آن‌ها تعمیم دهیم و لازمه نمونه‌گیری دقیق، تعریف جامعه مورد نظر است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان میبد یزد، ۶۰۰ نفر می باشند. برآورد حجم نمونه یکی از قسمت‌های اساسی هر تحقیق پیمایشی است. تعداد نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران ۲۳۴ نفر با دقت برآورد ۵ درصد و سطح اطمینان ۹۵ درصد تعیین شدند. که ۳۰ پرسشنامه بصورت ناقص و مخدوش برگردانده شد و در نهایت ۲۰۴ پرسشنامه توسط پاسخگویان تکمیل گردید.

استفاده از روش نمونه‌گیری صحیح، باعث می‌شود تا نمونه مورد نظر معرف، یعنی منعکس‌کننده صفات جامعه آماری باشد (ساروخانی، ۱۳۸۸:ص ۱۵۷). در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. ابزار مورد استفاده در این مطالعه پرسشنامه کتبی می باشد. آلن و مایر پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (OCQ) را در سال ۱۹۹۰ طراحی

نمودند. فرم اولیه این پرسشنامه در سال ۱۹۸۷ ساخته شده بود. این پرسشنامه دارای ۲۴ عبارت است که پاسخ دهنده باید به آن در یک طیف لیکرت از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم پاسخ دهد. این پرسشنامه سه بعد اصلی تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را می‌سنجد. ضرایب اعتبار تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمده است.

همچنین پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان که دارای ۱۱ بعد می‌باشد و مقیمی (۱۳۹۰) از آن استفاده کرده اند، بکارگرفته می‌شود که به منظور افزایش اعتبار سنجی‌های تحقیق از روش اعتبار محتوا سود برده شده است. به این معناکه مقیاس‌ها مورد مطالعه و بررسی و تأیید اساتید قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنان اعمال گردید. روش آلفای کرونباخ، مهم‌ترین و پر کاربردترین روش محاسبه میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری است. در تحقیق حاضر، با استفاده از داده‌های آزمون مقدماتی (پیش آزمون) به منظور بررسی پایایی ابزار آزمون از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که این ضریب برای پرسشنامه عملکرد سازمانی ۰/۸۲۳ و آلفای کرونباخ پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۷۸۶ می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها نوبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌رسد. پس از عملیات کدگذاری داده‌ها، به تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار SPSS در سطح توصیفی و استنباطی پرداخته می‌شود.

یافته‌های تحقیق

برای بررسی اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان ۶ سوال مربوط به جنسیت، تحصیلات، سن، مدت سابقه کار، تأهل، و نوع استخدام به سوالات اضافه گردید. هر دو پرسشنامه توسط ۲۰۴ نفر از کارمندان و مدیران سازمان های دولتی شهرستان میبد یزد تکمیل شده اند. از این تعداد، ۱۳۹ نفر مرد و ۶۵ نفر زن بوده اند. فراوانی میزان تحصیلات این افراد را در جدول شماره ۱ مشاهده می‌نمایید:

جدول ۱. تحصیلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دیپلم	۲۰	۹,۸	۹,۸	۹,۸
فوق دیپلم	۱۹	۹,۳	۹,۳	۱۹,۱
لیسانس	۹۸	۴۸,۰	۴۸,۰	۶۷,۲
فوق لیسانس	۵۹	۲۸,۹	۲۸,۹	۹۶,۱
دکتری	۸	۳,۹	۳,۹	۱۰۰,۰
Total	۲۰۴	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	

۱۵۳ نفر از کارمندان و مدیران، متأهل و ۵۱ نفر مجرد بوده اند. همچنین از نوع استخدام نزدیک به ۵۵,۹ درصد از آن‌ها رسمی، ۱۲,۷ درصد پیمانی، و ۳۱,۴ درصد قراردادی هستند. میانگین سن پاسخ دهندگان ۳۶,۲ و میانگین سابقه آن‌ها ۱۳,۷ می‌باشد.

وضعیت عملکرد کارکنان سازمان های دولتی شهرستان میبد (یزد):

در ارزیابی کلی از عملکرد، ۲۹,۴ درصد از کارکنان دارای عملکرد ضعیف و نیازمند بهبود هستند. ۵۴,۹ درصد از کارکنان عملکرد متوسط و ۱۵,۷ درصد از آن‌ها دارای عملکرد خوب هستند. با توجه به ابعاد عملکرد، وضعیت کارکنان در هر بُعد به شرح زیر است:

در بُعد قابلیت اعتماد ۲۱,۱ درصد از کارکنان عملکرد ضعیف، ۴۸ درصد از کارکنان عملکرد متوسط و ۳۰,۹ درصد از آنها عملکرد خوبی داشتند. در بُعد نگرش ۲۳,۵ درصد از کارکنان دارای عملکرد ضعیف هستند و ۴۹ درصد از آنها عملکرد

متوسط و ۲۷،۵ درصد بقیه عملکرد خوبی دارند. در بُعد کیفیت کار، ۱۲،۷ درصد از کارکنان عملکرد ضعیف، ۵۷،۴ درصد از کارکنان عملکرد متوسط و ۲۹،۹ درصد عملکرد خوبی داشتند. در بُعد ابتکار عمل ۲۳،۵ درصد از کارکنان دارای عملکرد ضعیف، ۶۸،۲ درصد دارای عملکرد متوسط و ۸،۳ درصد از آن ها دارای عملکرد خوب هستند. در بُعد قضاوت، ۳۲،۸ درصد از کارکنان دارای عملکرد ضعیف هستند، ۴۹،۶ از آن ها عملکرد متوسط و ۱۷،۶ درصد عملکرد خوب دارند. در بُعد همکاری ۲۴،۵ درصد از کارکنان عملکرد ضعیف، ۶۴،۷ درصد عملکرد متوسط و ۱۰،۸ درصد از آن ها عملکرد خوبی دارند. در بُعد امنیت کار ۱۶،۲ درصد از کارکنان عملکرد ضعیف، ۵۹،۳ از کارکنان عملکرد متوسط و ۲۴،۵ درصد از آن ها عملکرد خوبی دارند. در بُعد امنیت ۲۹،۴ درصد از کارکنان دارای عملکرد ضعیف، ۶۰،۳ درصد دارای عملکرد متوسط و ۱۰،۳ درصد دارای عملکرد خوب هستند. در بُعد یادگیری و توسعه شخصی ۲۹،۴ درصد از کارکنان عملکرد ضعیف، ۴۴،۱ درصد از آن ها عملکرد متوسط و ۲۶،۵ درصد عملکرد خوبی دارند. در بُعد شخصی ۱۲،۷ درصد از کارکنان دارای عملکرد ضعیف، ۴۲،۷ درصد دارای عملکرد متوسط و ۴۴،۶ درصد از کارکنان دارای عملکرد خوب هستند. در بُعد رهبری ۲۳،۵ درصد از کارکنان عملکرد ضعیفی دارند. ۵۹،۸ درصد از کارکنان دارای عملکرد متوسطی هستند و ۱۶،۷ درصد از آن ها از عملکرد خوبی برخوردارند. جدول شماره ۲ وضعیت عملکرد کارمندان را نشان می دهد:

جدول ۲. وضعیت عملکرد

کیفیت عملکرد ابعاد عملکرد	کیفیت عملکرد		
	ضعیف	متوسط	خوب
قابلیت اعتماد	٪۲۱،۱۰	٪۴۸	٪۳۰،۹۰
نگرش	٪۲۳،۵۰	٪۴۹	٪۲۷،۵۰
کیفیت کار	٪۱۲،۷۰	٪۵۷،۴۰	٪۲۹،۹۰
ابتکار عمل	٪۲۳،۵۰	٪۶۸،۲۰	٪۸،۳۰
قضاوت	٪۳۲،۸۰	٪۴۹،۶۰	٪۱۷،۶۰
همکاری	٪۲۴،۵۰	٪۶۴،۷۰	٪۱۰،۸۰
کمیت کار	٪۱۶،۲۰	٪۵۹،۳۰	٪۲۴،۵۰
امنیت	٪۲۹،۴۰	٪۶۰،۳۰	٪۱۰،۳۰
یادگیری و توسعه شخصی	٪۲۹،۴۰	٪۴۴،۱۰	٪۲۶،۵۰
شخص	٪۱۲،۷۰	٪۴۲،۷۰	٪۴۴،۶۰
رهبری	٪۲۳،۵۰	٪۵۹،۸۰	٪۱۶،۷۰
کل عملکرد	٪۲۹،۴۰	٪۵۴،۹۰	٪۱۵،۷۰

همچنین میانگین امتیازهای کل کارمندان در هر بُعد را می توانید در جدول شماره ۳ مشاهده نمایید:

جدول ۳. Statistics

	قابلیت اعتماد	نگرش	کیفیت کار	ابتکار عمل	قضاوت	همکاری	کمیت کار	امنیت	یادگیری	شخص	رهبری	ارزیابی کلی
N Valid	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴	۲۰۴
Missing	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
Mean	۳,۳۴	۳,۳۱	۳,۵۶	۳,۳۱	۳,۰۵	۳,۳۱	۳,۲۵	۳,۱۲	۳,۱۴	۳,۵۷	۳,۳۵	۳,۳۴

بهترین عملکردها در بُعد های شخص، قابلیت اعتماد و کیفیت کار مشاهده می شود و ضعیف ترین عملکردها به قضاوت، امنیت و یادگیری مربوط می شود.

برای بررسی وضعیت تعهد کارکنان، میانگین تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری و همچنین تعهد کلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. در مورد تعهد عاطفی، ۱۸ درصد از کارکنان تعهد ضعیف و ۷۳ درصد تعهد متوسط دارند و ۹ درصد از کارکنان دارای تعهد قوی هستند. همچنین ۳۶ درصد از کارکنان تعهد مستمر ضعیفی دارند، ۵۴,۵ درصد از آن ها هم تعهد مستمر متوسط و ۹,۵ درصد از کارکنان تعهد مستمر قوی دارند. تعهد هنجاری در ۳۷,۶ درصد از کارکنان، ضعیف است، در ۵۸,۲ درصد از آن ها متوسط و در ۴,۲ درصد از کارکنان قوی است. به طور کلی تعهد در بین ۲۷ درصد از کارکنان ضعیف است. ۶۸,۸ درصد از آن ها تعهد متوسط و فقط ۴,۲ درصد از کارکنان تعهد قوی دارند. جدول شماره ۴ تعهد کارکنان را نشان می دهد:

جدول ۴. وضعیت تعهد کارکنان

میزان تعهد نوع تعهد	ضعیف	متوسط	قوی
	تعهد عاطفی	٪۱۸,۰۰	٪۷۳
تعهد مستمر	٪۳۶,۰۰	٪۵۴,۵۰	٪۹,۵۰
تعهد هنجاری	٪۳۷,۶۰	٪۵۸,۲۰	٪۴,۲۰
تعهد کلی	٪۲۷,۰۰	٪۶۸,۸۰	٪۴,۲۰

همچنین میانگین تعهد کل کارمندان در هر نوع تعهد به صورتی است که در جدول شماره ۵ مشاهده می نمایید.

جدول ۵. Statistics

	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد کلی
N Valid	۱۸۹	۱۸۹	۱۸۹	۱۸۹
Missing	۰	۰	۰	۰
Mean	۳,۳۲۴۷	۳,۱۵۲۱	۳,۰۶۸۱	۳,۱۸۲۵

به نظر می رسد در بین کارمندان تعهد عاطفی اهمیت بیشتری دارد.

برای بررسی وضعیت تعهد مدیران نیز، میانگین تعهد عاطفی، مستمر، تعهد هنجاری و همچنین تعهد کلی آن ها مورد بررسی قرار گرفت.

در مورد تعهد عاطفی، ۶٫۷ درصد از مدیران تعهد ضعیف و ۸۰ درصد تعهد متوسط دارند و ۱۳٫۳ درصد از مدیران دارای تعهد قوی هستند. همچنین ۴۶٫۷ درصد از مدیران تعهد مستمر ضعیفی دارند، ۴۰ درصد از آن ها هم تعهد مستمر متوسط و ۱۳٫۳ درصد از مدیران تعهد مستمر قوی دارند. تعهد هنجاری در ۳۳٫۳ درصد از مدیران، ضعیف است، در ۶۰ درصد از آن ها متوسط و در ۶٫۷ درصد از مدیران قوی است. به طور کلی تعهد در بین ۲۰ درصد از مدیران ضعیف است. ۷۳٫۳ درصد از آن ها تعهد متوسط و فقط ۶٫۷ درصد از کارکنان تعهد قوی دارند. جدول شماره ۶ وضعیت تعهد مدیران را نشان می دهد:

جدول ۶. وضعیت تعهد مدیران

میزان تعهد نوع تعهد	ضعیف	متوسط	قوی
	تعهد عاطفی	٪۶٫۷۰	٪۸۰
تعهد مستمر	٪۴۶٫۷۰	٪۴۰٫۰۰	٪۱۳٫۳۰
تعهد هنجاری	٪۳۳٫۳۰	٪۶۰٫۰۰	٪۶٫۷۰
تعهد کلی	٪۲۰٫۰۰	٪۷۳٫۳۰	٪۶٫۷۰

میانگین تعهد های کل مدیران نیز در جدول شماره ۷ آمده است:

جدول ۷. Statistics

	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد کلی
N Valid	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵
Missing	۰	۰	۰	۰
Mean	۳٫۵۴۱۷	۳٫۰۱۶۷	۳٫۰۸۳۳	۳٫۲۱۴۷

به طور کلی به نظر می رسد تعهد عاطفی در بین مدیران نیز بالاتر است. برای بررسی این نکته که آیا تفاوت معنی داری بین تعهد مدیران و کارمندان وجود دارد یا خیر، با توجه به غیر نرمال بودن توزیع نمونه از آزمون من ویتنی یو استفاده شد و نتایج آزمون نشان داد تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی مدیران و کارمندان وجود ندارد. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول شماره ۸ قابل مشاهده است:

جدول ۸. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		سن
N		۲۰۴
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	۳۶٫۲۵۴۹
	Std. Deviation	۷٫۹۰۸۱
Most Extreme	Absolute	۰٫۱۴۲

Differences	Positive	.۱۴۲
	Negative	-.۱۱۳
Test Statistic		.۱۴۲
Asymp. Sig. (2-tailed)		۰.۰۰۰

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data

c. Lilliefors Significance Correction.

با توجه به اینکه مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ می باشد از آزمون ناپارامتریک Mann-Whitney U برای بررسی وضعیت تعهد مدیران و کارمندان استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول شماره ۹ آمده است:

جدول ۹. خلاصه تست فرضیه

	فرضیه اولیه	تست	Sig.	تصمیم گیری
۱	توزیع تعهد عاطفی در سراسر دسته های سمت یکسان است.	نمونه های مستقل تست Mann-Whitney U	.۱۹۶	حفظ فرضیه اولیه
۲	توزیع تعهد مستمر در سراسر دسته های سمت یکسان است.	نمونه های مستقل تست Mann-Whitney U	.۳۶۱	حفظ فرضیه اولیه
۳	توزیع تعهد هنجاری در سراسر دسته های سمت یکسان است.	نمونه های مستقل تست Mann-Whitney U	.۸۹۱	حفظ فرضیه اولیه
۴	توزیع تعهد کل در سراسر دسته های سمت یکسان است.	نمونه های مستقل تست Mann-Whitney U	.۹۸۷	حفظ فرضیه اولیه

اهمیت تقریبی نمایش داده می شود. سطح اهمیت sig، ۰,۰۵ می باشد.

با توجه به نتایج جدول شماره ۹، تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی مدیران و تعهد سازمانی در بین کارمندان وجود ندارد. برای بررسی وجود رابطه بین تعهد سازمانی کارمندان و عملکرد آن ها از تحلیل همبستگی استفاده شد که نتایج آن را در جدول شماره ۱۰ مشاهده می نمایید.

جدول ۱۰. Correlations

	تعهد سازمانی کارمندان	ارزیابی_کلی عملکرد
تعهد سازمانی کارمندان	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ۱ ۱۸۹	**۰.۲۲۱ ۰.۰۰۲ ۲۰۴
ارزیابی_کلی عملکرد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ۱ ۱۸۹	**۰.۲۲۱ ۰.۰۰۲ ۲۰۴

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به این جدول بین تعهد سازمانی کارمندان و عملکرد آن ها رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است که نشان از معناداری رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان می باشد. همچنین با توجه به اینکه بین تعهد سازمانی مدیران و تعهد سازمانی کارمندان رابطه معناداری به دست نیامد نمی توان انتظار داشت تعهد سازمانی مدیران با عملکرد کارمندان رابطه معناداری داشته باشد.

نتیجه گیری

در حال حاضر کارکنان سازمان ها، سرمایه های اصلی و راهبردی سازمان می باشند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره وری سازمان تأثیرگذار هستند. با توجه به این که کشور ما جزء کشورهای در حال توسعه است و برای دستیابی به توسعه و پیشرفت، در حال حاضر نیاز به پیشرفتهای فنی بیش از هر زمان دیگر احساس میشود. بنابراین بررسی تأثیر تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان و مطالعه مؤلفه های شکل گیری تعهد سازمانی در مدیران می تواند به یافتن و ارائه راهکارهای مؤثری بیانجامد که مدیران سازمان ها با توسل به آن، به بهبود عملکرد کارکنان خود و نهایتاً به پیشبرد اهداف سازمان توفیق یابند. تحقیق حاضر به بررسی تأثیر تعهد مدیران بر عملکرد کارکنان با میانجی گری تعهد کارکنان در بین کارکنان سازمان های دولتی شهرستان میبد استان یزد پرداخته است. تعداد نمونه براساس فرمول نمونه گیری کوکران ۲۳۴ نفر می باشند و پس از جمع آوری داده ها با نرم افزار SPSS در سطح توصیفی و استنباطی به بررسی نتایج پرداخته شده است. نتایج نشان داد ، تعهد عاطفی در بین مدیران و کارکنان نیز بالاتر است و اهمیت بیشتری دارد. وضعیت عملکرد کارکنان در سازمانها: بهترین عملکردها در بُعد های شخص، قابلیت اعتماد و کیفیت کار مشاهده می شود و ضعیف ترین عملکردها به قضاوت، امنیت و یادگیری مربوط می شود.

همچنین تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی مدیران و تعهد سازمانی در بین کارمندان وجود ندارد و بین تعهد سازمانی کارمندان و عملکرد آن ها رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است که نشان از معناداری رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان می باشد. همچنین با توجه به اینکه بین تعهد سازمانی مدیران و تعهد سازمانی کارمندان رابطه معناداری به دست نیامد نمی توان انتظار داشت تعهد سازمانی مدیران با عملکرد کارمندان رابطه معناداری داشته باشد.

امروزه منابع انسانی و کارکنان، مهمترین منبع در اختیار هر سازمان و زاینده مزیت رقابتی پایدار می باشد. لذا در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد اثربخش و بالا یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خویش می باشد.

نظام مدیریت عملکرد که یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است، ضمن توسعه و بهبود شایستگیهای کارکنان، به مدیران کمک می کند سطح عملکرد کارکنان و بالطبع کل سازمان را بالا برند. طراحی و اجرای موفقیت آمیز این نظام، نیازمند مطالعه و بررسی دقیق و همه جانبه پیش نیازها، اهداف سازمان از ارزیابی و مدیریت عملکرد، رویکردهای مناسب ارزیابی، نظام های پاداش و تقویت مناسب و ... می باشد. در صورتی که این ملزومات به درستی در فرآیند مدیریت عملکرد دیده شود، مدیریت عملکرد میتواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه نماید.

باتوجه به رابطه بین تعهد سازمانی کارمندان و عملکرد آن ها، لذا بالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیرکردن بیشتر آنها با اهداف سازمان؛ بهبود شبکه های ارتباط اجتماعی در کار؛ مشارکت کارکنان در تصمیم گیری؛ ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری؛ تشریح اهداف و رسالتهای سازمانی؛ حذف موانع کاری؛ ایجاد سیستم های مناسب تشویق و تنبیه؛ حذف تبعیضها و روابط نامناسب افراد در محیط کار؛ غنی سازی شغلی اعطای تسهیلات؛ محول کردن سطح بالاتری از مسئولیت به افراد برای انجام شغل پیشنهاد میشود زیرا بهبود در جو سازمانی می تواند باعث افزایش تعهد کارکنان و مدیران به سازمان شود و می تواند پیوسته منجر به حفظ توانایی ها و مزایای رقابتی سازمان گردد.

پیوست ها

پرسشنامه (۱) تعهد سازمانی (مایر و آلن، ۱۹۹۰)

لطفاً هر یک از عبارات را به دقت بخوانید و گزینه مناسب را در مقابل هر عبارت علامت بزنید.

ردیف	عبارات	کاملاً موافقم	مواقفم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۱	خیلی خوشحال می شوم که باقی دوران اشتغال خود را در این سازمان بگذرانم.					
۲	از اینکه در صورت ترک کارم چه پیش خواهد آمد، تأسف نمی خورم، حتی اگر شغل دیگری در انتظارم نباشد.					
۳	فکر می کنم که این روزها کارکنان علامتدند که از یک سازمان به سازمان دیگری منتقل شوند.					
۴	از اینکه درباره سازمان خود با دیگران صحبت کنم لذت می برم.					
۵	حتی اگر به دلخواه خودم باشد برایم مشکل است که همین الان شغلم را ترک کنم.					
۶	باور ندارم که شخصی باید همیشه به سازمانش وفادار باشد.					
۷	واقعاً احساس می کنم که مشکلات این سازمان مشکلات من است.					
۸	اگر تصمیم بگیرم همین الان شغل خود را ترک کنم بسیاری از امور زندگی من از هم گسیخته خواهد شد.					
۹	به نظر من انتقال از یک سازمان به سازمان دیگر دور از اخلاق است.					
۱۰	فکر می کنم به همین راحتی که به این سازمان وابسته شدم می توانم به سازمان دیگر وابستگی پیدا کنم.					
۱۱	اگر همین الان شغل خود را ترک کنم برایم خیلی گران تمام خواهد شد.					
۱۲	یکی از دلایل اصلی ادامه کار من در سازمان اعتقاد به وفاداری است و لذا یک حس اخلاقی باقی ماندن در شغل قعلی را در من ترجیح و ترغیب می کند.					
۱۳	احساس می کنم که همچون عضوی از خانواده این سازمان هستم.					

						۳
					در حال حاضر ماندن در شغل فعلی ام به همان اندازه که خواست قبلی من است یک ضرورت هم هست.	۱ ۴
					گمان نمی‌کنم درست باشد که در صورت پیشنهاد شغلی بهتری در سازمان دیگر، سازمانم را ترک کنم.	۱ ۵
					احساس می‌کنم با سازمان خود پیوند عاطفی دارم.	۱ ۶
					به فکر ترک شغل خود نیستم زیرا احساس می‌کنم برای انتخاب شغل دیگر شانس بسیار اندکی دارم.	۱ ۷
					به وفادار ماندن به شغل و سازمان شخصی خود به عنوان یک اصل اعتقاد دارم.	۱ ۸
					برای من سازمان از نظر شخصی دارای اهمیت زیادی است.	۱ ۹
					یکی از دلایل عدم ترک شغلم کمبود شغل جایگزین است.	۲ ۰
					در گذشته که مردم بیشتر دوران اشتغال خود را در یک سازمان سپری می‌کردند اوضاع بهتر بود.	۲ ۱
					احساس می‌کنم که حس تعلق شدیدی به شغل خود دارم.	۲ ۲
					یکی از دلایل اصلی ادامه کار در این سازمان این است که ترک سازمان نیاز به از خود گذشتگی دارد و شاید سازمان دیگر فاقد مزایای موجود در این سازمان باشد.	۲ ۳
					فکر می‌کنم به یک مهره سازمانی مبدل شدن منطقی نباشد.	۲ ۴

پرسشنامه (۲)

هدف: ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان!

نحوه تکمیل: پس از مطالعه هر جمله، با توجه به طیف، گزینه ای که به بهترین شکل نظر شما را نشان می‌دهد، علامت بزنید.

ویژگی های جمعیت شناختی:

جنس: زن مرد

میزان تحصیلات: دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری

سن:

سابقه:

وضعیت تأهل: متاهل مجرد

وضعیت استخدامی: رسمی پیمانی قراردادی

بعد	مولفه	نیازمند بهبود				
		۱	۲	۳	۴	۵
۱- قابلیت اعتماد	الف. وقت شناسی					
	ب. عدم سوءاستفاده از مرخصی های استعلاجی					
	ج. عدم سوءاستفاده از اضافه کاری ها					
	د. غیبت نکردن					
۲- نگرش	ه. آغاز به موقع کار					
	الف. علاقه به کار					
	ب. تعهد به سازمان و حمایت از آن					
	ج. نگرش نسبت به سایر کارکنان					
۳- کیفیت کار	د. نگرش نسبت به عموم					
	الف. کامل کردن کار					
	ب. مفید و مؤثر بودن					
	ج. انجام کار در زمان مورد نظر					
۴- ابتکار عمل	د. صحیح بودن					
	ه. پاکیزه و مرتب بودن					
	الف. آگاهی از اینکه چه اقداماتی باید انجام شود.					
۵- تضاد	ب. آغاز انجام وظایف بدون گذراندن آموزش های ویژه					
	ج. پیگیری کردن وظایف کاری					
	الف. استفاده از خرد و منطق مشترک					
۶- همکاری	ب. اخذ تصمیمات مناسب تحت استرس					
	الف. کارکردن در زمان و مکان مورد تقاضا					
	ب. کارکردن در داخل واحد یا بخش					
	ج. کارکردن با سایر واحدها و بخش ها					
	د. کارکردن با مدیریت (سرپرستان، مدیران، رؤسای واحد)					

بعد		مؤلفه					نیازمند بهبود		در حد انتظار	فرا تر از حد انتظار
		۱	۲	۳	۴	۵				
۷-کمیت کار	الف.مقدار کاری که انجام می‌شود.									
	ب.استفاده کارآمد از زمان.									
۸-امنیت	الف.سایر کارکنان/ملاقات کنندگان									
	ب.عادات کاری شخصی									
	ج.استفاده از تجهیزات									
۹-آدگیری و توسعه شخصی	الف.دانش شغلی									
	ب.به هنگام بودن و افزایش دانش، توانمندی‌ها و سطوح									
۱۰-شخص	الف.رعایت پوشش مناسب									
	ب.رعایت بهداشت									
۱۱-رهبری	الف.برنامه‌ریزی									
	ب.سازماندهی									
	ج.فعالیت های هدایت و هماهنگی									
	د.کنترل									
	ه.توانایی و تمایل به پذیرش مسئولیت									
	و.مسئولیت‌پذیری									
۱۲-ارزیابی کلی.	ی.استفاده از کارکنان به شیوه‌ای کارآمد و اثربخش									

منابع

- الحسینی، سید حسن. (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات بهاریه.
- الوانی، مهدی. (۱۳۷۲). آسیب‌شناسی گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل اداری ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- اشرفی، بزرگ. (۱۳۷۴). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- دهقان، نبی اله. و فتحی، صمد. و گرجامی، سمیه. و ولی‌وندزمانی، حسین. (۱۳۹۱). تاثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۲ (شماره ۶۷)، ص ۹۷-۱۲۸.
- رایبیز، استیفن. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، مترجمین: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (چاپ نهم)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- زالی، محمدرضا. (۱۳۹۰). بررسی سیاستهای نوین ارزیابی عملکرد سازمان. اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۰ (شماره ۴)، ص ۶۵-۷۳.
- عراقی، محمود. (۱۳۷۳). بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- مجیدی، عبدالله. (۱۳۷۷). بررسی تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- مرتضوی، مهدی. (۱۳۷۲). بهره‌وری نیروی انسانی: بررسی رضایت شغلی تعهد سازمانی و امنیت کاری. فصلنامه مطالعات مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، دوره ۳ (شماره ۹)، ص ۲۶-۵.

- مشبکی، اصغر. (۱۳۷۸). تعهد وجدان کاری و تحول اداری. ماهنامه فرهنگ و تعاون، اتحادیه تعاونی‌های مصرف فرهنگیان ایران، خرداد و تیر ۱۳۷۸ (شماره ۱۲)، ص ۱۳-۸.
- Wang, H., Law, K. S., Chen, Z. X. (2008). Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1809-1824.
- Currie, G., Dingwall, R., Kitchener, M., Waring, J. (2012). Let's dance: organization studies, medical sociology and health policy. *Social Science & Medicine*, 74 (3), 273-280.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97 (2), 117-134.
- Azar, A., Khosravani, F., Jalali, R., Dehdashti, A. (2011). University Life Cycle–Fuzzy Approach. *Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education*, 17 (1), 1-25.
- Allen, N. J., Smith, C. A., Mayer, J. P. (1993). Commitment to organizations and Occupations: Extension and test of a three. Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Baron, R. A., Greenberg, M. S. (1993). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* (3th ed). Toronto: Allyn and Bacon.
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Burning, N. S., Snyder, R. A. (1993). Sex and Position as Predictor of organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (3), 485-491.
- Cohen, A. (1994). Antecedents of organizational commitment. *Journal of organizational Behavior*, 13 (6), 539-542.
- Stanley M, Davis. (1984). *Management Corporate Culture*. Ballinger publishing company.
- Dessler, G. (1986). *Organization theory, Chapter 12: Motivation and innovation. Building Commitment*. New York: Prentice Hall,.
- Mayer, K. c., Schoorman, F. d. (1998). Differentiating Antecedents of organizational commitment: a test of march & Simons model. *Journal of organizational Behavior*, 19 (1), 15-28.
- Mayer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the side-Bet theory of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, Turnover and Absenteeism: an Examination of Direct and Indirection Affects. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 49-57.
- Steers R. M., Porter, L. W. (1991). *Motivation and work Behavior, Corporations, Culture and Commitment*. New York: Mc Graw-Hill inc.
- Johannes, S., Schiffinger, M., Lang R. (2008). Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance? , *Scandinavian. Journal of management*, 24 (4), 364-374.
- Vanderberg, R. J. (1992). Examining the Causal order of Job Satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 28 (1), 153-156.
- Lock, P., Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (8), 594-613.
- Steers R. M., Porter, L. W. (1991). *Motivation And Work Behavior* (5th ed). New York: McgraWhill, Inc.

- Greenberg, J., Baron, R. A. (2000). Behavior In Organizations (7th ed). India: Prentic-Hall, Inc.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y., Riley, J. H. (2003). Organizational Commitment, Supervisory Commitment And Employee Outcomes In The Chinese Context Proximal Phyothesis Or Global Hypothesis. Journal Of Organizational Behavior, 24 (3), 313-334.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (1997). Behavior In Organizations (6th ed). India: Prentic-Hall, Inc.
- Steers, R. M. (1987). Introduction To Oorganizational Behavior (3th ed). Scott-Forsmand And Company: HarperCollins Publishers.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 8 (4), 387-401.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace, Toward A General Model. Human Resource Management Review, 11 (3), 299-326.
- Cramer, D. (1996). Job Satisfaction And Organizational Continuance Commitment: A Two-Wave Panel Study. Journal Of Organizational Behavior, 17 (4), 389-400.
- Mayer, R. C., Schoorman, D. F. (1998). Differentiating Antecedents Of Organizational Commitment: A Test OF March And Simon' Model. Journal Of Organizational Behavior, 19 (1), 15-28.