

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال پنجم - شماره ۳ - پاییز ۹۳

صص ۱۲۹-۱۴۴

## ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس نوع انتظار آنها از شغل

جعفر ترک زاده<sup>۱\*</sup>، مهدی محمدی<sup>۲</sup>، رضا ناصری جهرمی<sup>۳</sup>، مهرافرز افشاری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۴ تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۲

### چکیده

هدف کلی از انجام این تحقیق، ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس نوع انتظار آنها از شغل بود. این پژوهش از نوع توصیفی بوده که به روش پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۵۶۰ نفر کارکنان ستادی دارای مدارک تحصیلی دیپلم تا دکترا بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و فرمول کوکران تعداد ۳۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه تعهد سازمانی میر و آلن (۱۹۹۱) و نیز پرسشنامه انتظار از شغل لازیر (۲۰۰۹) که روایی و پایایی آن محاسبه شده است بین آنان توزیع و گردآوری شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری t تک نمونه‌ای و واریانس تعاملی تحلیل شد. نتایج نشان داد: (۱) میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بالاتر از سطح کفایت مطلوب (۰/۷۵) می‌باشد. (۲) تفاوت معناداری بین میزان تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد برحسب نوع انتظار از شغل وجود ندارد. (۳) بین میزان تعهد سازمانی کارکنان دارای سوابق مختلف خدمتی برحسب نوع انتظار از شغل تفاوت معناداری وجود دارد. (۴) تفاوت معناداری بین میزان تعهد سازمانی کارکنان دارای مدارک تحصیلی مختلف برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت کارکنان دارای مدرک تحصیلی پایین و سابقه کم، چون در پی کسب حقوق بیش‌تر و تأمین امنیت شغلی خود هستند بر اساس عوامل بهداشتی و کارکنان دارای مدرک تحصیلی بالا و سابقه زیاد به دلیل نوع نگرش و بینش خود به زندگی بر اساس عوامل انگیزشی نسبت به دانشگاه تعهد نشان می‌دهند.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد سازمانی، انتظار از شغل، دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

<sup>۱</sup> دانشیار دانشگاه شیراز

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه شیراز

<sup>۳</sup> دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

<sup>۴</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

\* نویسنده مسوول مقاله: djt3779@yahoo.com

## مقدمه

کارکنان از مهمترین عوامل تعیین کننده‌ای هستند که موفقیت یک سازمان را در فضای رقابتی تعیین می‌کنند. این مسأله برای سازمان‌های خدماتی که رفتارهای مطلوب و پسندیده کارکنانشان منجر به ایجاد و برقراری رابطه‌ی دوستانه با مشتریان خواهد شد از اهمیت بسزایی برخوردار است (Dessler, 1998). بنابراین به منظور کسب مزیت رقابتی در فضای رقابتی موجود، برخورداری از کارکنانی متعهد که تمامی تلاش خود را در راستای تحقق اهداف سازمان و نیز رضایت مشتری معطوف نمایند، برای هر سازمانی امری ضروری به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی، توسعه مطلوب نظام سازمانی که بتواند منجر به افزایش تعهد سازمانی و احساس مسئولیت و وفاداری کارکنان شود از مهمترین وظایف و مسئولیت‌های مدیریت بشمار می‌رود. در واقع مدیریت مسئول میزان و نوع تعهد کارکنان نسبت به اهداف و ارزش‌های رسمی سازمان است (Yasrabi, 2006). تعهد سازمانی، میزان پایبندی کارمند را نسبت به سازمانی که در آن کار می‌کند نشان می‌دهد و این مفهوم در دو دهه گذشته زمینه مطالعه در کشورهای زیادی بوده است (Jason, 2005). ویتل (Vitell, 2008)، تعهد سازمانی را نیرویی می‌داند که فرد را به اعمالی مطابق با یک یا چند هدف خاص سازمان پیوند می‌دهد. برندان (Brendan, 2007) تعهد سازمانی را باعث جذب منافع سازمان می‌داند چرا که کارمند سازمان را متعلق به خود می‌داند. از نظر اکلند (Ekland, 2005) هنگامی که افراد و تیم‌ها به ارزش‌ها و اهداف سازمان متعهد می‌گردند داری روحیه بالاتر، نرخ ترک کار کمتر و رضایت از کار بیشتری خواهند بود و در نتیجه برای سازمان مفیدتر واقع می‌شوند.

از دیدگاه مودی، استیرز و پورتر (Mowday, Steers & Porter, 1982)، تعهد سازمانی دارای سه جزء ترکیبی یعنی پذیرش هدف‌های سازمان، تمایل به سخت کار کردن برای سازمان و میل برای باقی ماندن در سازمان است. به زعم میر و آلن (Meyer & Allen, 1991) تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را نشان می‌دهد. این نگرش می‌تواند ناشی از تمایل، الزام یا نیاز فرد باشد. بر اساس مدل سه بعدی این دو محقق، تعهد سازمانی شامل سه مؤلفه است:

- **تعهد عاطفی<sup>۱</sup>**: احساس تعلق و وابستگی به سازمان و احساس هویت با آن (خواستن و میل باطنی) است. تعهد عاطفی بر احساس تعهد کارکنان بر اساس میزان سازگاری و توافق با اهداف و ارزش‌های سازمان دلالت دارد و به عنوان دلبستگی عاطفی و تعلق خاطر برای انجام کار و تمایل به ماندن جهت ادامه اشتغال در سازمان تعریف می‌شود.

<sup>۱</sup> - Affective Commitment

- تعهد هنجاری<sup>۱</sup>: احساس وفاداری به سازمان و الزام اخلاقی به ماندن در سازمان و ادای دین به آن (باید یا نوعی الزام اخلاقی). در این بعد از تعهد، افراد ادامه خدمت و انجام کار در سازمان را وظیفه و مسئولیت خود می‌دانند تا با وسیله دین خود را نسبت به سازمان ادا نمایند (Pudlowski, 2009).
  - تعهد مستمر<sup>۲</sup>: محاسبه سود و زیان و هزینه‌های ناشی از ترک سازمان (نیاز به ماندن در سازمان). تعهد مستمر به میزان سرمایه‌گذاری افراد در سازمان شان دلالت دارد که در این رابطه هر چه سرمایه‌گذاری کارکنان بیش‌تر باشد احتمال ترک خدمت توسط آنها کمتر است. به عبارتی، با صرف وقت، عمر و تلاش، بیش‌تر افراد به راحتی حاضر به ترک خدمت نمی‌شوند و ضرورتاً و بر اساس نیاز به کار خویش ادامه می‌دهند (Vitell, 2008).
- فرهنگی (Farhanghi, 2007) و غیائی (Ghiyasi, 2008)، تعهد سازمانی را پیوند افراد با سازمان می‌دانند که میزان وفاداری آنان را به سازمان نشان می‌دهد. این پژوهشگران عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی را عواملی می‌دانند که تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به اعتقاد آنان، آگاهی از مفهوم تعهد سازمانی و شناخت عوامل مرتبط با آن و انجام اقداماتی مثل فراهم کردن امنیت شغلی، پرداخت‌های انتخابی، آموزش، کاهش تفاوت‌های جایگاهی و در میان گذاشتن اطلاعات، در بهبود تعهد سازمانی کارکنان موثر است. رحیمی خانینانی (Rahimi Khaniyani, 2001)، دریافت اهمیت و ضرورت پژوهش درباره تعهد سازمانی، مفروضاتی درباره مهمترین منبع سازمانی یعنی رفتار نیروی انسانی به دست می‌دهد که مدیریت و سازمان را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری می‌دهد. ماتیس و جکسون (Mathis & Jackson, 2008) برای پاسخ به این سؤال که چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد دلایل زیادی برمی‌شمارند. آنان مهم‌ترین دلیل را این مطلب می‌دانند که تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند ناراضی باشند که در آن صورت شغل‌های مشابه‌ای را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد.
- برخی تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با رضایت شغلی (Alvarez & Salas; Sakaki, 2004; Mathis & Jackson, 2008; Farhanghi, 2007)، حضور (Zaki; Hoseyn zadeh, 2004; ) و عملکرد شغلی (Cote & Heslin, 2003; Demiray, 2008) رابطه مثبت و با تمایل به ترک (Zolghadrnasab, 2005; Brendan, 2007; Pudlowski, 2009)

1- Normative Commitment

2- Continuous Commitment

شغل (Liravi, 2000; Alvarez & Salas, 2004; Maleki; Yasrabi 2006) رابطه منفی دارد. بر اساس یافته‌های معتمد (Motamed, 2006) و سکاکی (Sakaki, 2004) افراد تحصیل کرده با تعهد حرفه‌ای بالا، به دلیل علاقه به کار خود از احساس خرسندی بیش‌تری برخوردارند. آنان هم‌چنین دریافتند که بهبود رضایت شغلی به نوبه خود، بهبود در تعهد سازمانی را به همراه دارد. یافته‌های یشرابی (Yasrabi, 2006) و غیثی (Ghiyasi, 2008) حاکی از آن است که اگر نیازهای واقعی کارمندان، بالاخص کارکنان با سابقه، به درستی درک و به آنها بها داده نشود و مدیران درصدد ارضای آنها برنیایند، بهره‌وری در سازمان کاهش می‌یابد، زیرا علاقه مندی و نگرش مثبت به شغل باعث تلاش و کوشش کاری بیش‌تر و در نتیجه کاهش هزینه‌ها می‌شود.

نتایج مطالعات مودی، استیرز و پورتر (Mowday, Steers & Porter, 1982)، تحت عنوان نقش تعهد سازمانی و وضعیت شغلی در پیشگیری از ترک خدمات کارکنان نشان داده است که توجه به انواع تعهد (عاطفی و مستمر) می‌تواند در به حداکثر رساندن رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت داوطلبانه و قابل اجتناب مفید باشد. میر و دیویس (Meyer & Davis, 1995) ضمن مطالعاتی بر پایه یافته‌های بیش از دویست تحقیق و خلاصه نمودن آنها در قالب عوامل (ویژگی‌های شخصی، خصوصیات شغلی، روابط گروه با رهبر، ویژگی‌های سازمانی و وضعیت نقش) همبسته با تعهد و پیامدهای سازمانی آن، اعلام داشته‌اند که ابهام نقش و تضاد نقش با تعهد سازمانی همبستگی متوسط معکوسی دارد.

هرزبرگ، مجموعه عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را عوامل بهداشتی یا نگاهدارنده معرفی می‌کند که عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی‌ها، مدیریت سازمان، روابط افراد و مواردی از این قبیل. این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارند، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می‌یابد، باعث نارضایتی کارکنان می‌گردند. وی هم‌چنین مجموعه عواملی که موجب ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می‌شود را تحت عنوان عوامل انگیزشی مطرح می‌نماید. این عوامل عبارتند از: شرایط ذاتی یک شغل مثل موفقیت، شناسایی، ماهیت شغل، مسئولیت و رشد و ترقی که می‌تواند منجر به رضایت شغلی افراد گردد. در بحث از انگیزه‌ها یادآوری این نکته مهم است که افراد نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می‌کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست. کسانی وجود دارند که اساساً به وسیله پول انگیزش پیدا می‌کنند و کسان دیگری هستند که در درجه اول به تأمین توجه دارند، یا به دنبال ارتقاء شغلی و کسب منزلت اجتماعی و مواردی دیگر از این قبیل هستند (Mathis & Jackson, 2008). بر این اساس لازیر

(Lussier, 2009) با استفاده از روش مطالعه چند موردی<sup>۱</sup> به بررسی نظریه هرزبرگ در ۵۲ سازمان آمریکایی که دسترسی به اطلاعات آنها امکان پذیر بوده پرداخته است. مدارک یافت شده بر همین اساس با رویکرد اکتشافی تجزیه و تحلیل شده‌اند. تحلیل محتوایی اطلاعات نیز به صورت تحلیل مقوله‌ای و به روش چارچوب مفهوم انجام شده است. در نهایت بر اساس دو معیار عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی به پرسشنامه‌ای ۷۰ سوالی تدوین نموده است.

عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی ارتباط خاصی با محیط کاری دارند. مدیران برای اینکه بتوانند در محیط کار ایجاد انگیزش نمایند، لازم است از عوامل بهداشتی که در محیط کار وجود دارند، به عنوان مبنای انگیزش استفاده نمایند. آنها می‌توانند با دادن مسئولیت بیش‌تر به کارکنان، تقدیر از موفقیت‌های آنان و ایجاد روحیه موفقیت در افراد، باعث افزایش انگیزه گردند (Yasrabi, 2006). کارکنان برانگیخته شده باور خواهند داشت که بر روی شغل خود کنترل دارند. با وجود اینکه در مقام مدیر، باید به تفاوت‌های فردی توجه کرد لکن نباید این تصور پیش آید که نمی‌توان پیش بینی نمود که در بین کارکنان کدام انگیزه‌ها بیش‌تر از انگیزه‌های دیگر اهمیت دارند (Liravi, 2000). به نظر مزلو، این انگیزه‌ها، انگیزه‌های مسلط هستند یعنی انگیزه‌هایی که هنوز ارضاء نشده‌اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می‌خواهند؟ (Fasihi Harandi & Rooh Alamini, 2008).

دعایی (Doaaee, 2006)، معتقد است که توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به نوعی تعهد، انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن التزام عملی به انجام وظایف در راستای اهداف سازمانی و نیز رفتار در چهارچوب نظامنامه سازمان، حقوق متقابلی نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می‌توان به بهره‌مندی از فرصت توسعه مستمر دانش، مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتی اشاره کرد. از سوی دیگر سازمان نیز در چهارچوب انتظارات به حق خود از کارکنان می‌خواهد که با نهایت تلاش و تعهد در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند. مسلماً کارکنانی که از رضایت شغلی برخوردار باشند، با انگیزه کافی در انجام وظایف خود به افرادی مؤثر و کارآ در سازمان تبدیل شده و نقش مؤثری در دستیابی سازمان به هدف‌های مورد انتظار ایفا خواهند نمود (Hersi & Belanchard, 2005).

اما این مسأله که کدام دسته از عوامل انتظار از شغل بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز دارای تأثیر بیش‌تری هستند، برای پژوهشگران مطرح بوده است. پاسخ این مسأله اساسی می‌تواند اطلاعات مفیدی را در جهت برنامه‌ریزی برای بهبود و ارتقای سطح رضایت، تعهد

<sup>1</sup>- Multiple Case Study

سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه فراهم آورد. در کشور ما مطالعاتی در زمینه تعهد سازمانی و رابطه آن با عوامل چندی انجام گرفته است؛ لکن بر اساس جستجوی به عمل آمده تا پیش از این تحقیق، در زمینه بررسی رابطه بین عوامل انتظار از شغل با تعهد سازمانی کارکنان تحقیقی صورت نپذیرفته است، لذا این تحقیق با هدف بررسی رابطه تعهد سازمانی با ابعاد انتظار از شغل را براساس ویژگی‌های زمینه‌ای افراد، طرح ریزی و اجرا شد. انتظار می‌رود این پژوهش با شناسایی نقش و تاثیر عواملی همچون جنسیت، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی در میزان احساس تعهد سازمانی کارکنان نسبت به دانشگاه بر اساس نوع انتظار آنها از مشاغلشان، تصمیم‌گیری و اقدام مسئولین ذیربط در خصوص ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و اجرایی؛ حفظ منزلت و کرامت کارکنان و افزایش اثربخشی حرفه‌ای و التزام اجتماعی هر چه بیش‌تر آنان را موجب شود. با توجه به آنچه گفته شد، این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال کلی است که تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز براساس نوع انتظار آنها از شغل به چه صورت است؟ در این راستا، سئوالات جزئی زیر مطرح و پیگیری شده‌اند:

- ۱) آیا تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان ستادی زن و مرد دانشگاه علوم پزشکی شیراز برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد؟
- ۲) آیا تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز دارای سوابق مختلف خدمتی برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد؟
- ۳) آیا تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز دارای مدارک مختلف تحصیلی برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد؟

## روش‌شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی بوده که به روش پیمایشی اجرا شده است. جامعه‌آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز (۱۵۶۰ نفر) بوده است. بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و فرمول کوکران تعداد ۳۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه انتخاب شدند که ۳۱۴ نفر پرسشنامه را تکمیل و عودت نمودند.

به منظور ارزیابی تعهد سازمانی از پرسشنامه (Meyer & Allen (1991 استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۴۵ گویه است که با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت درجه بندی شده است. این آزمون سه حوزه تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر هر یک با ۱۵ گویه را اندازه‌گیری می‌کند. برای نمره-گذاری این آزمون به هر گویه نمره ۱ تا ۵ تعلق می‌گیرد، در برخی گویه‌ها نمره‌گذاری مستقیم و در برخی دیگر، نمره‌گذاری معکوس انجام شده است. کمترین نمره کسب شده در این آزمون ۴۵ و بیش‌ترین آن ۲۲۵ است.

برای سنجش انتظار از شغل کارکنان از پرسشنامه (Lussier 2009) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۳۶ گویه است که با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت درجه بندی شده است. این آزمون دو حوزه انتظار از شغل بر اساس عوامل بهداشتی با ۱۷ گویه و انتظار از شغل بر اساس عوامل انگیزشی با ۱۹ گویه را اندازه‌گیری می‌کند. برای نمره گذاری این آزمون به هر گویه نمره ۱ تا ۵ تعلق می‌گیرد و در تمامی گویه‌ها نمره گذاری مستقیم انجام شده است. کمترین نمره کسب شده در این آزمون ۳۶ و بیش‌ترین آن ۱۸۰ است.

روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه و ضریب همبستگی بین گویه‌های هر مقیاس با نمره کل مقیاس مربوطه محاسبه گردید که نتایج آن به صورت کمترین و بیش‌ترین ضریب همبستگی گویه‌های هر مقیاس، در جدول (۱) آمده است.

**جدول ۱: طیف ضرایب همبستگی سئوالات پرسشنامه تعهد سازمانی و انتظار از شغل با نمره کل**

#### مقیاس مربوطه

متغیرها	تعهد سازمانی	عوامل بهداشتی	عوامل انگیزشی
همبستگی	۰/۹۰ - ۰/۴۴	۰/۷۱ - ۰/۵۴	۰/۷۸ - ۰/۶۴
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱

برای محاسبه پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی مقیاس‌های دو پرسشنامه بود که نتایج در جدول (۲) منعکس شده است.

**جدول ۲: ضرایب آلفای کرونباخ تعهد سازمانی و ابعاد انتظار از شغل**

متغیر	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	عوامل بهداشتی	عوامل انگیزشی
آلفای کرونباخ	۰/۶۷	۰/۵۹	۰/۷۴	۰/۸۴	۰/۸۲

برای مقایسه تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد، مقایسه تعهد سازمانی کارکنان دارای سوابق مختلف خدمتی و نیز به منظور مقایسه ابعاد تعهد سازمانی کارکنان دارای مدارک تحصیلی مختلف برحسب نوع انتظار از شغل از روش تحلیل واریانس تعاملی استفاده شده است. هم‌چنین به منظور مقایسه میانگین تعهد سازمانی کارکنان با سطح کفایت مطلوب ( $Q_3$ ) از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

#### یافته‌ها

- میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز به چه میزان است؟

جدول ۳: میانگین و انحراف استاندارد تعهد سازمانی کارکنان در مقایسه با سطح کفایت مطلوب (Q<sub>3</sub>)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	Q <sub>3</sub>	مقدار t	سطح معنی داری
تعهد عاطفی	۷۷/۸۵	۷/۲۹	۷۵	۸/۶۷	۰/۰۰۱
تعهد هنجاری	۸۰/۷۸	۶/۳۴		۷/۳۴	
تعهد مستمر	۸۲/۴۲	۵/۲۳		۶/۲۲	

جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که میزان تعهد سازمانی کارکنان به دانشگاه محل خدمت خود، معادل ۸۰/۸۵ می‌باشد. این میزان از سطح کفایت مطلوب (Q<sub>3</sub>) بالاتر و تفاوت بین میانگین تعهد سازمانی با سطح مورد نظر معنی دار است.

- درصد توزیع میزان تعهد سازمانی و انواع انتظار از شغل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز چگونه است؟

جدول ۴: درصد توزیع میزان تعهد سازمانی و انواع انتظار از شغل کارکنان

متغیر	میانگین	درصد پایین‌تر از	درصد برابر	درصد بالاتر از
		میانگین	میانگین	میانگین
تعهد عاطفی	۷۷/۸۵	۲۲/۱۷	۵۸/۳۱	۱۹/۵۲
تعهد هنجاری	۸۰/۷۸	۳۴/۰۷	۴۷/۵۹	۱۸/۳۴
تعهد مستمر	۸۲/۴۲	۳۵/۱۱	۵۳/۴۶	۱۱/۴۳
انتظار از شغل بر اساس عوامل بهداشتی	۵۶/۴۳	۱۱/۸	۸۶	۲/۲
انتظار از شغل بر اساس عوامل انگیزشی	۵۲/۸۵	۱۹/۴	۶۵/۳	۱۵/۳

جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که تعهد سازمانی کارکنان در ابعاد تعهد عاطفی، ۲۲/۱۷٪ کارکنان کمتر از میزان میانگین، ۵۸/۳۱٪ در حد متوسط و ۱۹/۵۲٪ بالاتر از میانگین، تعهد هنجاری، ۳۴/۰۷٪ کارکنان کمتر از میزان میانگین، ۴۷/۵۹٪ در حد متوسط و ۱۸/۳۴٪ بالاتر از میانگین، تعهد مستمر، ۳۵/۱۱٪ کارکنان کمتر از میزان میانگین، ۵۳/۴۶٪ در حد متوسط و ۱۱/۴۳٪ بالاتر از میانگین می‌باشد. در بعد انتظار از شغل کارکنان در زمینه عوامل بهداشتی، ۱۱/۸٪ کارکنان کمتر از میزان میانگین، ۸۶٪ آنان در حد متوسط و ۲/۲٪ بالاتر از میزان میانگین و در زمینه عوامل انگیزشی، ۱۹/۴٪ کارکنان کمتر از میزان میانگین، ۶۵/۳٪ آنان در حد متوسط و ۱۵/۳٪ بالاتر از میزان میانگین از شغل خود انتظار دارند.

- آیا تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان ستادی زن و مرد دانشگاه علوم پزشکی شیراز برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد؟



### جدول ۵: فراوانی، انحراف استاندارد و میانگین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد در ابعاد انتظار از شغل آنان

جنسیت	شاخص‌ها	تعهد سازمانی		مقدار F	درجه آزادی	سطح معنی داری
		انگیزشی	بهداشتی			
مرد	فراوانی	۶۴	۱۱۶	۲/۱۳	۳۱۲ و ۱	۰/۱۴۵
	میانگین	۳۶/۴۳	۲۵/۶۴			
	انحراف استاندارد	۸/۲۵	۷/۶۷			
زن	فراوانی	۵۹	۷۵	۲۷/۱۸		
	میانگین	۳۵/۱۳	۲۷/۱۸			
	انحراف استاندارد	۱۰/۳۴	۷/۵۷			

جدول شماره (۵) نشان می‌دهد بالاترین میزان تعهد سازمانی (۳۶/۴۳) مربوط به کارکنان مرد بوده که انتظار از شغل آنها عمدتاً در زمینه انگیزشی بوده است. هم‌چنین کمترین میزان تعهد سازمانی (۲۵/۶۴) نیز مربوط به کارکنان مرد بود با این تفاوت که انتظار از شغل آنها عمدتاً در زمینه بهداشتی بود. مشخص است که تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد برحسب نوع انتظار آنها از شغلشان وجود ندارد.

- آیا تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز دارای سوابق مختلف خدمتی برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد؟

### جدول ۶: فراوانی، انحراف استاندارد و میانگین تعهد سازمانی کارکنان دارای سوابق مختلف خدمتی در ابعاد انتظار از شغل آنان

سابقه کار	شاخص‌ها	تعهد سازمانی		مقدار F	درجه آزادی	سطح معنی داری
		انگیزشی	بهداشتی			
بین ۱ تا ۱۰ سال	فراوانی	۵۱	۷۸	۶/۴۳	۳۱۲ و ۲	۰/۰۰۲
	میانگین	۲۲/۲۴	۳۷/۴۰			
	انحراف استاندارد	۹/۳۷	۸/۳۲			
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	فراوانی	۲۷	۹۵	۲۷/۴۲		
	میانگین	۲۴/۲۵	۲۷/۴۲			
	انحراف استاندارد	۹/۶۴	۶/۳۱			
بیش از ۲۰ سال	فراوانی	۴۵	۱۸	۲۰/۱۱		
	میانگین	۲۶/۰۳	۲۰/۱۱			
	انحراف استاندارد	۸/۹۹	۸/۵۱			

جدول شماره (۶) نشان می‌دهد که بالاترین میزان تعهد سازمانی (۳۷/۴۰) مربوط به کارکنان دارای ۱ تا ۱۰ سال سابقه کار می‌باشد که در زمینه عوامل بهداشتی از شغل خود انتظار داشتند. کمترین

میزان تعهد سازمانی (۲۰/۱۱) مربوط به کارکنان دارای بیش از ۲۰ سال سابقه کار می‌باشد که در زمینه عوامل بهداشتی از شغل خود انتظار داشتند. مشخص است که تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان دارای سوابق مختلف خدمتی برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد.

آزمون شفه نیز به منظور مقایسه دو به دو سوابق خدمتی در ابعاد انتظار از شغل انجام یافت که مشخص گردید که در دو بعد انگیزشی و بهداشتی انتظار از شغل، تنها بین تعهد سازمانی کارکنان دارای ۱ تا ۱۰ سال سابقه و کارکنان دارای بیش از ۲۰ سال سابقه تفاوت معنی دار وجود دارد.

• آیا تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز دارای مدارک مختلف تحصیلی برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد؟

**جدول ۷: فراوانی، انحراف استاندارد و میانگین تعهد سازمانی کارکنان دارای مدارک تحصیلی**

**مختلف در ابعاد انتظار از شغل آنان**

مدارک تحصیلی	شاخص‌ها	تعهد سازمانی		مقدار F	درجه آزادی	سطح معنی داری
		انگیزشی	بهداشتی			
دیپلم	فراوانی	۸	۵۷	۶/۰۱	۳ و ۳۱۲	۰/۰۰۱
	میانگین	۲۱/۱۰	۲۷/۵			
	انحراف استاندارد	۳/۷۷	۸/۲۱			
فوق دیپلم	فراوانی	۲۱	۵۴	۶/۹۰	۳ و ۳۱۲	۰/۰۰۱
	میانگین	۳۰/۲۵	۲۸/۸۹			
	انحراف استاندارد	۱۰/۸۴	۶/۹۰			
لیسانس	فراوانی	۳۵	۷۴	۳۱/۳۳	۳ و ۳۱۲	۰/۰۰۱
	میانگین	۳۴/۸۰	۵/۸۴			
	انحراف استاندارد	۹/۳۷	۵/۸۴			
فوق لیسانس و بالاتر	فراوانی	۵۹	۶	۳۶/۴۵	۳ و ۳۱۲	۰/۰۰۱
	میانگین	۴۰/۵۰	۳۶/۴۵			
	انحراف استاندارد	۹/۱۰	۳/۶۶			

جدول شماره (۷) نشان می‌دهد که بالاترین میزان تعهد سازمانی (۴۰/۵۰) مربوط به کارکنان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد که بر اساس عوامل انگیزشی از شغل خود انتظار داشته‌اند و در عین حال کمترین میزان تعهد سازمانی (۲۱/۱۰) مربوط به کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم می‌باشد که در زمینه عوامل انگیزشی از شغل خود انتظار داشتند. مشخص است که تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان دارای مدارک تحصیلی مختلف برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد.

آزمون شفه نیز به منظور مقایسه دو به دو مدارک تحصیلی در ابعاد انتظار از شغل انجام یافت که مشخص گردید که در دو بعد انگیزشی و بهداشتی انتظار از شغل، بین تعهد سازمانی کارکنان دارای

مدرک تحصیلی دیپلم با کارکنان دارای مدرک لیسانس و نیز بین تعهد سازمانی کارکنان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم با کارکنان دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر تفاوت تفاوت معنی دار وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نقش و تأثیری که میزان تعهد سازمانی کارکنان در کیفیت رفتار و عملکرد آنان دارد، ارزیابی مستمر میزان تعهد سازمانی آنان می‌تواند اطلاعات مفیدی در اختیار مدیران جهت شناخت شرایط و عوامل زمینه‌ای محیط درونی سازمان قرار دهد. شناخت حاصل از این اطلاعات می‌تواند مبنایی برای اقدام نظام مند مدیریت در خصوص ارتقای سطح احساس تعهد سازمانی و به تبع آن بهبود سطح کیفیت رفتار و عملکرد افراد فراهم آورد. بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز نشان داد که میزان تعهد سازمانی آنان بالاتر از سطح کفایت مطلوب (۰/۷۵) بوده است. لذا می‌توان گفت هم اکنون تعهد سازمانی کارکنان در وضعیت مناسبی قرار دارد. این بدان معنی است که در شرایط کنونی، کارکنان پیوند روانی خوبی با دانشگاه محل خدمت خود داشته و به اهداف و ارزش‌های آن باور و وفاداری دارند. به همین روی برای تحقق هدف‌ها، تبلور ارزش‌ها و موفقیت دانشگاه تلاش می‌کنند. برخی شواهد تجربی موجود نیز بیش و کم مؤید این نکته است. موفقیت‌های چشمگیر دانشگاه در زمینه ارتقای سلامت شهروندان و تأمین سلامت در دور افتاده‌ترین روستاهای استان، بهبود خدمات بهداشتی- درمانی بیمارستان‌ها و گسترش مراکز تحقیقاتی مختلف مؤید این مدعی است.

مقایسه ابعاد مختلف انتظار از شغل با یکدیگر نشان داد که میزان انتظار از شغل کارکنان در زمینه عوامل انگیزشی بیش از عوامل بهداشتی است. به این معنی که کارکنان دانشگاه با عواملی نظیر اعتبار اجتماعی، مسئولیت و تأکید بر موفقیت و رشد برانگیخته می‌شوند. این ویژگی می‌تواند ناشی از شرایط موجود در دانشگاه علوم پزشکی باشد که اغلب کارکنان یا دارای تحصیلات عالی و نگرش‌های مرتبط با آن هستند و یا به فراخور وظایفشان اغلب با افراد دارای تحصیلات و منزلت اجتماعی بالا سر و کار دارند.

مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد بر حسب نوع انتظار آنان از شغل نشان داد که بالاترین میزان تعهد سازمانی مربوط به کارکنان مرد بوده که انتظار از شغل آنها عمدتاً در زمینه انگیزشی بود. این نتیجه نشانگر وجود رابطه بین نوع انتظار از شغل و میزان تعهد سازمانی کارکنان است. بر این اساس می‌توان گفت نوعاً افرادی که در پی کسب عوامل بهداشتی از قبیل حقوق، مقام، شرایط کاری مناسب، سرپرستی، مدیریت و روابط متقابل هستند تعهد سازمانی کمتری به دانشگاه محل خدمت خود دارند. این یافته با نتایج تحقیقات Alvarez & Salas (2004), Sakaki

(2007), Farhanghi (2007), Mathis & Jackson (2008), (2004) همسو می‌باشد. تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد برحسب نوع انتظار آنها از شغلشان مشاهده نشد. مقایسه تعهد سازمانی کارکنان دارای سوابق مختلف خدمتی بر حسب نوع انتظار از شغل آنان نشان داد که بالاترین میزان تعهد سازمانی مربوط به کارکنان دارای بین ۱ تا ۱۰ سال سابقه کار می‌باشد که در زمینه عوامل بهداشتی از شغل خود انتظار داشتند. کمترین میزان تعهد سازمانی نیز مربوط به کارکنان دارای بیش از ۲۰ سال سابقه کار می‌باشد که در زمینه عوامل بهداشتی از شغل خود انتظار داشتند. در مقایسه این دو گروه مشخص شد که تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان دارای سوابق مختلف خدمتی برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد. هم‌چنین مشخص گردید که در دو بعد انگیزشی و بهداشتی انتظار از شغل فقط میانگین تعهد سازمانی کارکنان دارای ۱ تا ۱۰ سال سابقه و کارکنان دارای بیش از ۲۰ سال سابقه با یکدیگر تفاوت دارند. در تأیید این یافته می‌توان به طور مستقیم به نتایج تحقیقات (2006) Yasrabi و (2008) Ghiyasi و نیز به صورت غیر مستقیم به نتایج پژوهش‌های (2004) Zolghadrnasab (2004) Hoseyn zadeh, (2004) Zaki (2009) Pudlowski, (2007) Brendan, (2005) اشاره نمود. مسلم است کارکنانی که به تازگی به استخدام دانشگاه درآمده‌اند چون به دنبال تثبیت موقعیت خود هستند تلاش دارند تا با عملکرد مطلوب خود رضایت مدیران و سرپرستان را فراهم کنند. هم‌چنین به لحاظ تأمین آتیه خود تلاش زیادی برای کسب مقام، شرایط کاری مناسب و حقوق بیش‌تر دارند، لذا شاید به همین دلیل است که در بعد بهداشتی انتظار از شغل، تعهد قوی‌تری نسبت به کارکنان با سابقه نشان می‌دهند. از سوی دیگر کارکنان با سابقه به دلیل تثبیت موقعیتشان در سازمان و اینکه پس از سالیان متمادی خدمت به سرمایه‌های سازمان تبدیل شدند نگرانی از باب امنیت شغلی ندارند، احساس آزادی و اختیار عمل زیادتری دارند و به دنبال مسئولیت‌پذیری بیش‌تر، رشد و ترقی هستند، لذا در بعد انگیزشی انتظار از شغل تعهد بالاتری نسبت به کارکنان کم سابقه نشان می‌دهند.

مقایسه تعهد سازمانی کارکنان دارای مدارک تحصیلی مختلف بر حسب نوع انتظار از شغل آنان نشان داد که بالاترین میزان تعهد سازمانی مربوط به کارکنان دارای مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس می‌باشد که بر اساس عوامل انگیزشی از شغل خود انتظار داشته‌اند و در عین حال کمترین میزان تعهد سازمانی مربوط به کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم می‌باشد که در زمینه عوامل انگیزشی از شغل خود انتظار داشتند که تفاوت معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان دارای مدرک تحصیلی مختلف برحسب نوع انتظار از شغل وجود دارد. بررسی‌ها نشان داد کارکنان دارای مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس بیش‌تر در پی موفقیت و رشد و ترقی هستند از این رو با بروز تعهد سازمانی بالا تلاش می‌کنند خود را به مدیران و سرپرستانشان بیش‌تر بشناسانند. کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم نیز از چنین نگرشی برخوردار بودند، لکن به دلیل قوانین و مقررات

استخدامی در سطوح معین و خاصی ارتقاء خواهند یافت که بعضاً با انگیزه‌های و خواسته‌های آنها متضاد است از این رو تعهد سازمانی کمتری نسبت به دانشگاه نشان دادند. هم‌چنین مشخص گردید در دو بعد انگیزشی و بهداشتی بین تعهد سازمانی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم با کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر از لیسانس و نیز بین تعهد سازمانی کارکنان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم با کارکنان دارای مدرک بالاتر از لیسانس تفاوت معنی دار وجود دارد. در تائید این یافته می‌توان به طور مستقیم به نتایج تحقیقات Motamed (2006) و Sakaki (2004) و نیز به صورت غیر مستقیم به نتایج مطالعات Mowday, Steers & Porter (1982) اشاره نمود. در سازمان‌ها کارکنان بر اساس سطح تحصیلات خود در شغل‌ها و پست‌های سازمانی قرار داده می‌شوند. مسلماً هر چه فرد در سطح بالاتری باشد نسبت به سایرین از حقوق بیش‌تری برخوردار خواهد بود؛ بنابراین با دادن مسئولیت، اختیارات و آزادی عمل بیش‌تر فرد برانگیخته خواهد شد. در دانشگاه علوم پزشکی، افراد دارای مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس را اکثراً پزشکان و متخصصان تشکیل می‌دهند؛ چون عمدتاً امکان فعالیت دلخواه و کسب درآمد در ساعات غیراداری برای آنان فراهم است، دغدغه‌چندانی از بابت عوامل بهداشتی شغل ندارند. این امر به نوبه خود سبب شده تا توجه به عوامل انگیزشی در افزایش تعهد سازمانی این دسته از کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شود. هم‌چنین هر قدر سطح تحصیلات کارکنان بالاتر باشد انتظارات آنان از شغل خود توسعه یافته، به تبع آن بینش و نگرش افراد نسبت به زندگی، خواسته‌ها و توقعاتشان نیز با دیگران متفاوت خواهد بود. لذا در شرایط معمول، تمایل به سوی عوامل انگیزشی شغل در آنان بیش‌تر خواهد شد. می‌توان گفت کارکنان دارای مدرک تحصیلی پایین و سابقه کم بیش‌تر بر اساس عوامل بهداشتی برانگیخته شده و نسبت به دانشگاه تعهد نشان می‌دهند در حالی که کارکنان دارای مدرک تحصیلی بالا و سابقه زیاد بر اساس عوامل انگیزشی نسبت به دانشگاه تعهد نشان می‌دهند.

یافته‌های این تحقیق در مجموع حاکی از آن است که صرف‌نظر از برخی تفاوت‌های موجود در میان کارکنان، تعهد سازمانی آنان نسبت به دانشگاه علوم پزشکی در سطح مطلوبی قرار دارد. وجود چنین وضعیتی به معنای امکان بهره‌مندی دانشگاه علوم پزشکی شیراز از پیامدهای مثبت تعهد کارکنان از جمله پیوند روانی مناسب، باور و وفاداری آنان نسبت به دانشگاه و اهداف و ارزش‌های آن است. بدیهی است نتیجه چنین وضعیتی در رفتار و عملکرد کارکنان در محیط کار و در قبال آن جلوه‌گر خواهد شد. این‌گونه پیامدها به نوبه خود منجر به بروز پیامدهای مطلوب دیگری می‌شوند؛ به عنوان مثال ارتقاء سطح سلامت عمومی و افزایش رضایت بیماران از کیفیت خدمات ارائه شده توسط بیمارستان‌ها و شبکه‌های بهداشت و درمان قابل ذکر است. ملاحظه می‌شود در چنین

شرایطی، زنجیره‌ای از پیامدهای مثبت می‌تواند تشکیل گردد که برای کیفیت و موفقیت دانشگاه علوم پزشکی مفید و سودمند خواهد بود. در نهایت هر چند میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه در حد مطلوب گزارش شده است، لکن به دلیل اهمیتی که عملکرد آنان در سلامت و تداوم حیات شهروندان دارد راهکارهای زیر به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز - با توجه به یافته‌های این پژوهش - پیشنهاد می‌شود:

- تاکید بر بهسازی مستمر شیوه برخورد مدیران با کارکنان دانشگاه
- توجه بیش‌تر به ارتقای سطح رضایت و احساس تعلق کارکنان نسبت به دانشگاه
- فراهم نمودن زمینه‌های لازم برای پوشش نیازها و علایق گروه‌های مختلف کارکنان تا حد امکان
- دقت بیش‌تر در زمینه جذب و بکارگیری نیروهای مستعد و با انگیزه
- فراهم نمودن امکان استخدام نیروهای جدید با پایان دادن به خدمت افراد بی انگیزه و ناکارآمد
- مشارکت دادن بیش‌تر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تا حد امکان
- برگزاری اردوهای تفریحی، آموزشی برای کارکنان و خانواده‌های آنان
- رعایت عدالت و مساوات در پرورش و ارتقاء کارکنان
- تشویق کارکنان مسئولیت‌پذیر و ساعی در مناسبت‌های مختلف
- ارائه تسهیلات رفاهی بیش‌تر به کارکنان.

## References

- Alvarez, K., & Salas, E. & Garofano, M. (2004). An Integrated Model of Evaluation and Effectiveness. *Human resource development Review*, vol .3, no. 12.
- Brendan J. M. (2007). *A Comparative Test of the Realistic Job Preview & the Expectancy Lowering Procedure*. Unpublished MS Dissertation. Ohio University.
- Cote, S., & Heslin, P. (2003). Job Satisfaction & Organizational Commitment, *International Journal of Social Sciences*, vol .9, No. 1,p: 12-13.
- Demiray, E., & Curabay, S. (2008). Organizational Commitment of Andale University Open Education Faculty Students, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, vol .8, no. 41.
- Dessler, G. (1998). *Fundamentals of Human Resource Management: Content, Competencies and Applications*, New York: New Society.
- Doaaee, H. (2006). *Human Resource Management*. 5<sup>nd</sup> ed. Mashahad: Moallef. (In Persian)
- Ekeland, P. (2005). *The Relationship Among Affective Organizational Commitment, Transformational Leadership Style & Unit Organizational Effectiveness within the Corps of Cadets at Texas A&M University*. Unpublished PhD Dissertation. Texas: A&M University.
- Farhangi, A., & Hosein Zadeh, A. (2007). New Perspectives on Organizational Commitment. *Tadbir*, 157 (3), 31-38. (In Persian)
- Fasihi Harandi, M, & Roholamini, A. (2008). Organizational Health, Missing Link of State Departments. *Pak*, vol .11, no. 187. (In Persian)
- Ghiyasi, M. (2008). *Investigate, Assess & Improve Organizational Commitment by Employees of the Office of Finance and Economic Affairs, Fars Province*, Unpublished MS Dissertation: Shiraz University. (In Persian)
- Hersi, P., & Belanchard, C.K. (2005). *Organizational Behavior Management*. (Alagheband, A). 10<sup>nd</sup> ed. Tehran: Amir Kabir Pub.
- Hoseyn zadeh, A. (2004). *The Relationship Between Organizational Commitment and Performance Experts from the Municipality & its Subsidiary Organizations in Mashhad*, Unpublished MS Dissertation, Tehran University. (In Persian)
- Jason, P. N. (2005). Public School Administrators and Technology Policy Making. *Educational Administration Quarterly*, vol .39, No. 4.
- Liravi, H. (2000). *Relationship Between Physical Conditions & Work Environment Factors & Motivation on the Part of the Organizational Department of the Tehran Cement Company Employees*, , Unpublished MS Dissertation, Tehran University. (In Persian)

Lussier, R. (2009). Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: *An Event History Analysis*, 26, 11-20.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*, London: Thomson learning Inc.

Maleki, N. (2006). *Investigate The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in the Management of Social Security Treatment Province*, Unpublished MS Dissertation, Kerman Azad Islamic University. (In Persian)

Mayer, R. & Davis, J. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*; 20, 709-734.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Motamed, H. (2006). *Managers Disciplinarians of Secondary & Pre-University of Shiraz Schools on Organizational Commitment*, Unpublished MS Dissertation, Shiraz University. (In Persian)

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Organizational linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego: Academic press.

Pudlowski, E.M. (2009). Managing Human Resource Cost in a Declining Economic Environment. *Benefits Quarterly*, vol .25, no. 4.

Rahimi Khaniyani, G. (2001). *Training & Human Resource Development in the Education System*. 1<sup>st</sup> ed. Tehran: Zohd Pub. (In Persian)

Sakaki, S. (2004). *Effective Communication & Organizational Commitment of Employees by Department Ardabil*, Unpublished MS Dissertation, Tabriz University. (In Persian)

Vitell, S. J. (2008). The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps, *Journal of Business Ethics*, 81, p:343–353.

Yasrabi, A. (2006). *Relationship Between Teachers' Professional Commitment & Organizational Climate in The Saghez Schools*, Unpublished MS Dissertation, Uroomiye University. (In Persian)

Zaki. M. A. (2004). Sociological Study of Job Attitudes in Service Organizations. *Faculty of Administrative Sciences and Economics Esfahan University*, vol .9, no. 1. (In Persian)

Zolghadrnasab, M. (2005). *Relationship Between Organizational Health & Organizational Commitment of Elementary Teachers in Hamedan*, Unpublished MS Dissertation, Tehran Teacher Training University. (In Persian)