

تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان

جلال حقیقت‌منفرد^۱

علی اوسط حضرتی^۲

حجت میرزازاده^۳

چکیده

از آنجا که نگرش می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اثرگذار در شکل دهی به رفتار عمل کند، در مجموعه ادبیات علم رفتار سازمانی تحقیقات بسیاری در زمینه رابطه بین این دو موضوع انجام شده است. یکی از موضوعات مورد توجه صاحب‌نظران در این حوزه، تعهد سازمانی بوده است. تعهد سازمانی در طول زمان دستخوش تغییراتی بوده است بطوریکه دیدگاه‌های اولیه درباره این موضوع به تک بعدی بودن این مفهوم و دیدگاه‌های جدیدتر به چند بعدی بودن آن اشاره کرده اند. یکی از الگوهای چند بعدی درباره تعهد سازمانی الگوی سه بعدی دو صاحب‌نظر در این عرصه به نام‌های می‌یر و آلن است و به زعم آنان تعهد سازمانی شامل سه بعد، تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی و تعهد مستمر است. از طرفی عملکرد نیز به عنوان شیوه انجام کار که بعضاً مترادف با حاصل و نتیجه کار کارکنان تلقی شده است، یکی از چالش‌های همیشگی مدیریت سازمان بوده است. این تحقیق به بررسی رابطه بین

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

۳- کارشناس ارشد مدیریت مالی

تعهد سازمانی و ابعاد آن با عملکرد کارکنان مستقل، بصورت مطالعه موردی، در شرکت گاز استان آذربایجان غربی پرداخته و نتایج تحقیق حاکی از وجود ارتباط معنی دار آماری بین هر یک از ابعاد سه گانه تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان بوده است. ضمناً فرضیه اصلی تحقیق که رابطه بین عملکرد و تعهد سازمانی کارکنان را به صورت کلی مورد بررسی و آزمون قرار داده است، نیز تایید شد. با توجه به یافته‌های این تحقیق مبنی بر وجود رابطه قوی بین دو متغیر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌شود که مدیران برای بهبود عملکرد کارکنان، به راهکارهایی توجه نمایند که موجبات ارتقای تعهد سازمانی افراد را فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی، تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان.

مقدمه

نبود تعهد سازمانی در میان کارکنان از جمله معضلات و مسایل مهم سازمانی در غالب سازمان‌های امروز است. بهبود عملکرد کارکنان که مآلبه تأمین مزیت رقابتی سازمان در حفظ سودآوری و بقای آن در جهان پرقابته امروز منجر می‌شود، مستلزم همسویی اهداف فرد با اهداف سازمان، تأمین رضایت شغلی و بهبود نگرش افراد به نتایج تلاش آنها در سازمان است. بنابراین بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان و غور در مؤلفه‌های شکل‌گیری تعهد سازمانی می‌تواند به یافتن و ارائه راهکارهای مؤثری بیانجامد که مدیران سازمان‌ها 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، بویژه در زمینه‌های نگرش، اجزا و نحوه، شکل‌گیری آن و تبیین نگرش‌های مهم در رفتار سازمانی کارکنان، پیش شرط‌ها و پیامدهای مهم تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است تا براساس آن مدل مفهومی و فرضیات لازم برای بررسی اثرات تعهدسازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت گاز آذربایجان غربی فراهم آید.

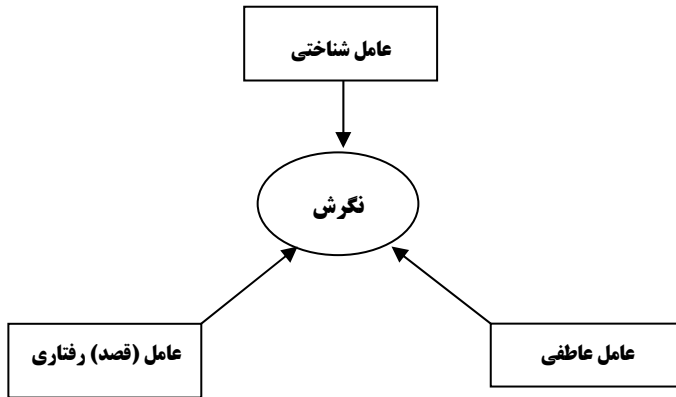
پیشینه نظری موضوع

در بررسی ادبیات و پیشینه نظری موضوع مباحث نگرش به اجرا و نحوه شکل‌گیری آن‌ها نگرش‌های مهم در رفتار سازمانی، شغل‌های غنی شده، همسوئی اهداف فردی و سازمانی و بیش شرط‌ها و پیامدهای تعهد سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است.

نگرش، اجزا و نحوه شکل‌گیری آن: نگرش^۱ نقش عمده ای را در روان‌شناسی اجتماعی ایفا می‌کند زیرا مشخص شده است که بین نگرش‌های افراد از محیط پیرامونشان و رفتار آن‌ها، ارتباط معناداری وجود دارد. مدیران دائماً به نگرش‌های مهم کارکنان در محیط کار توجه کرده و عموماً عملکرد ضعیف آن‌ها را به نگرش منفی آنان نسبت به کار تلقی می‌کنند. می‌توان گفت که به تعداد محققانی که درصدد تعریف نگرش بر آمده اند، از نگرش تعریف وجود دارد (Champoux, 1996). در اینجا به یکی از این تعاریف آن اشاره می‌شود:

نگرش اظهارات یا قضاوت‌های ارزیابی‌کننده از اشیاء، افراد یا رویدادها است. این اظهارات ممکن است مثبت یا منفی باشند. آن‌ها احساسات فرد را در مورد آنچه ارزیابی می‌شود، نشان می‌دهند. زمانی که می‌گوییم، کاری را دوست داریم، در واقع نگرش خود را نسبت به آن کار بیان کرده ایم (Robbins, 2002).

همان‌طور که در شکل زیر نشان داده شده است، یک نگرش از سه قسمت متمایز اما مرتبط با هم تشکیل می‌شود.



شکل ۱: اجزای نگرش (چمپکس، ۱۹۹۶، ۱۱)

جزء شناختی^۱: ادراک افراد از ویژگی‌های متمایز شیء، جزء شناختی نگرش را تشکیل می‌دهد.

جزء عاطفی^۲: احساس تمایل یا عدم تمایل فرد به شیء، جزء عاطفی نگرش را تشکیل می‌دهد.

قصد رفتاری^۳: رفتار فرد در ارتباط با شیء و نظر وی درباره آن شیء را قصد رفتاری نگرش می‌گویند.

برای مثال کارمندی را در نظر بگیرید که نگرش مثبتی به سرپرستش دارد. قسمت شناختی این نگرش اعتقاد کارمند به این است که سرپرستش مهارت فنی بالایی در کار دارد. قسمت عاطفی نگرش شامل احساس مثبت کارمند نسبت به سرپرست و پیوند کلی وی با او است. قسمت قصد رفتاری شامل پذیرش دستورهای سرپرست از سوی کارمند و الحانم وظایف کاری محول شده از جانب سرپرست است.

1- Cognitive
2- Affective
3- Behavior Intention

دو عامل باورها و میزان و نوع اطلاعات فرد درباره یک شیء برای شکل دهی به یک نگرش در مورد آن شیء، نقش مهمی را ایفا می‌کنند. اگر فرد باورهای مثبتی درباره آن شیء داشته باشد، نگرش مثبتی را در مورد آن شکل می‌دهد و اگر باورهای منفی در مورد آن داشته باشد، نگرش فرد نسبت به آن شیء منفی است. تربیت خانوادگی است که در باورها و در نتیجه در نگرش‌های فرد اثر می‌گذارند. هر خانواده ای مجموعه هنجارها و ارزش‌هایی را در مورد درستی یا نادرستی یا خوب و بد بودن چیزها دارد. برای مثال خانواده‌های فرانسوی - کانادایی باور و نگرش قوی را نسبت به مکالمه به زبان فرانسوی در خود شکل داده‌اند و در مورد مکالمه به زبان انگلیسی، نگرش آن‌ها منفی است. گروه‌های اجتماعی مشابه با خانواده، مانند گروه هم‌تایان فرد، گروه‌های کاری و دیگر تجربیات اجتماعی نیز در شکل دهی به نگرش موثرند. اطلاعات در مورد یک شیء مورد نگرش، از منابع عمده ای همچون مشاهده مستقیم و یا از منابع دست دوم همچون رادیو، تلویزیون‌ها، فیلم‌ها، روزنامه‌ها و مجلات ناشی می‌شود. اگر این اطلاعات باورهای مثبتی را در مورد شیء شکل دهند، فرد ممکن است، نگرش مثبتی را در رابطه با آن شیء پیدا کند. بر خلاف این نیز صادق است (Champoux, 1996).

نگرش‌های مهم در رفتار سازمانی: آگاهی از همه نگرش‌های کارکنان برای مدیران سازمان چندان مهم نیست و مدیران نیز علاقه ای به دانستن همه این نگرش‌ها ندارند. آنان بیشتر علاقه‌مند به دانستن آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با شغل فرد و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش عمده بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده است. این سه نگرش عبارتند از: ۱- رضایت شغلی ۲- وابستگی شغلی ۳- تعهد سازمانی. از آنجا که طبق تحقیقات، رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند از این نگرش‌ها متاثر شود، لذا آگاهی از این نگرش‌ها برای مدیران ضرور به نظر می‌رسد.

رضایت شغلی: رضایت شغلی عموماً به عنوان واکنش عاطفی فرد به شغلش به میزان علاقه‌ای تعریف می‌شود که فرد به شغل خود دارد. در اصل رضایت شغلی به عنوان یک مفهوم کلی تعریف شده است، در حالی که می‌دانیم که عوامل متفاوت بی شماری در احساسات فرد نسبت به شغلش تاثیر دارند. لذا لازم است که بین رضایت کلی از شغل و رضایت جزئی از آن تمایز قایل شد. بعضی از عوامل تشکیل دهنده رضایت شغلی پرداخت، همکاران، سرپرستان و عناصر خود شغل (مثل چالش فکری) را شامل می‌شوند. تحقیقات در مورد هر دوی این دیدگاه‌ها یعنی رضایت کلی از شغل و رضایت جزئی از آن متمرکز شده‌اند (Siegal & Lane, 1987).

وابستگی شغلی: یکی از نگرش‌هایی که جدیداً وارد مباحث رفتار سازمانی شده است، وابستگی شغلی نام دارد. در ارتباط با تعریف این مفهوم توافق کاملی وجود ندارد (رابینز، ۱۹۶۹، ۲۰۰۲). وابستگی شغلی به عنوان درجه‌ای تعریف می‌شود که فرد بطور روانی با کارش مرتبط است و یا کار بطور کلی برای او مهم جلوه کرده است (Siegal & Lane, 1987). وابستگی شغلی گاهی به تعهد شغلی نیز معروف است و به عنوان علاقه‌مندی به فعالیت‌های کاری نیز تعریف می‌شود. یافته‌های محققان نشان می‌دهد که تعهد شغلی از خشنودی فطری از شغل ناشی می‌شود (Somers & Brinmaum, 1996).

تعهد سازمانی: تحقیقات اولیه در این حوزه بر تک بعدی بودن مفهوم تعهد اشاره داشته‌اند. ولی یافته‌ها و تحقیقات جدید بیشتر بر چند بعدی بودن این مفهوم دلالت دارند. بین سه نگرش ذکر شده تعهد سازمانی در طول زمان بیشتر دستخوش تغییر بوده است.

تعهد به صورت‌های مختلفی تعریف و سنجیده شده است. در حقیقت این فقدان اجماع در تعریف تعهد، بطور عمده‌ای به خاطر رفتار به عنوان یک مفهوم چند بعدی بوجود آمده است. مرور تعاریف زیر نشان می‌دهد که تعهد الف) یک نیروی تکلیف است و ب) به رفتار جهت می‌دهد.

تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند (فرهنگ لغت آکسفورد، ۱۹۶۹، ۱۳۹).

تعهد حالتی است که یک فرد را با اعمال او پیوند می‌دهد و از این طریق فرد به این اعتقاد می‌رسد که به فعالیت‌های خود ادامه دهد (سالانسیک، ۱۹۹۷).

تعهد تکلیفی است که فرد باید در مواجهه با تغییر نگرش به آن ارزش بگذارد (براون، ۱۹۹۶).

عامل مهمی که باید در مرور تعاریف مختلف تعهد در نظر گرفته شود، این است که آیا می‌توان تعهد را از مفاهیم مرتبط دیگر مثل انگیزه‌ها و نگرش‌های عمومی متمایز کرد؟ به اعتقاد چندین نویسنده که از تعهد تعاریف عمومی ارائه کرده‌اند، تعهد از انگیزش یا نگرش‌های عمومی متفاوت است. به اعتقاد این نویسندگان، تعهد بطور مستقل از انگیزه‌ها و نگرش‌های عمومی رفتار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در حقیقت تعهد ممکن است به تداوم یک دوره از عمل حتی در مواجهه با انگیزه‌ها و نگرش‌های متعارض منجر شود. برای مثال ممکن است تعهد شود افراد به روش‌هایی رفتار کنند که از دیدگاه ناظر بی طرف مخالف با نفع شخصی شان به نظر رسد (Meyer & Herscovitch, 2001). باید خاطر نشان کرد که تعهد مثل متابعت نیست که در آن فرد نفوذ دیگران را عمدتاً به خاطر کسب بعضی چیزها می‌پذیرد. متابعت عمدتاً مبتنی بر مبادله اقتصادی با کارکنانی است که برای ایفای نقش خود در سازمان به دنبال دریافت پاداش هستند. با این وجود تعهد چیزی را ارائه می‌کند که متابعت ارائه نمی‌کند. شخص متعهد با انرژی و شور هیجان همراه با رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل ارتباط منفی دارد (Shiuan, etal, 2003).

شغل‌های غنی شده^۱: افراد در صورتی تعهد یالایی را به سازمانشان نشان می‌دهند که احساس کنند شانس زیادی را برای کنترل اموری که انجام می‌دهند، دارند و از آن‌ها برای مشارکت در کارهای مهم استفاده می‌شود. این شرایط برای شرکت موتور فورد^۲ به خوبی فراهم شد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ شرکت فورد با بحران‌هایی چون کاهش بودجه، بازخرید، قطع برنامه‌ها، کیفیت پایین محصول و دیگر تهدیدات مواجه شده بود که به کاهش تعهد

1- Enriched Jobs

2- Ford Motor Company

سازمانی منجر می‌شد. در اظهارات "ارنست جی، ساووی" ^۱ سرپرست واحد هیبود کارکنان شرکت فورد چنین آمده است: تنها راه حل برای شرکت فورد این بود که تغییر عمده‌ای را در شرکتیمان ایجاد کنیم. برای انجام این تغییر تعهد همه کارکنان شرکت فورد را لازم داشتیم و حصول تعهد همگانی در گرو تغییر مدیریت بود. با این فکر شرکت فورد برنامه مشارکت کارکنان یعنی مداخله نظام‌مند همه کارکنان در بسیاری از جنبه‌های تصمیم‌گیری شرکت را پیاده کرد. کارکنان این شرکت نه تنها انواع مختلف از کارها را انجام دادند. بلکه از استقلال بالایی نیز برخوردار بودند که در انجام وظایف به آن‌ها داده شده بود. در نتیجه، در سال ۱۹۸۵ کارکنان فورد تعهد بیشتری را نسبت به سازمان از خود نشان دادند.

همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان: زمانی که اهداف سازمان از نظر همه کارکنان یکسان تلقی می‌شود، به عبارت دیگر آنچه هدف یک فرد است، هدف فرد دیگر نیز باشد، این احساس را بوجود می‌آورد که کارکنان متعهد، برای کار در سازمان باقی خواهند ماند. این مشخصاً در شرکت‌هایی میسر است که از برنامه‌های مشارکت در سود^۲ استفاده می‌کنند، برنامه‌های مشوقی که طی آن کارکنان به نسبت سودآوری شرکت پاداش‌هایی را بدست می‌آورند. اجرای چنین برنامه‌هایی اغلب در افزایش تعهد سازمانی موثر است، خصوصاً زمانی که از سوی کارکنان، عادلانه تلقی شوند.

استخدام و انتخاب کارکنان جدیدی که ارزش‌های آن‌ها با ارزش‌های سازمان تقریباً منطبق است.

همانطور که افراد به چیزهای مشخصی ارزش می‌گذارند، سازمان نیز این چنین است. در حقیقت سازمان‌ها غالباً ارزش‌های خود را در بیانیه مأموریت یا رسالت سازمان اعلام می‌کنند. هر اندازه که ارزش‌های یک سازمان با ارزش‌های افراد شاغل در سازمان، سازگارتر باشد، کارکنان بیشتر به سازمان متعهدتر خواهند بود. برای مثال افرادی که آلودگی محیطی را غیر قابل قبول می‌دانند، احتمالاً تمایل به کار در کارخانه‌ای ندارند که مواد شیمیایی خطرناک را در هوا منتشر می‌کند. توصیه ما در این مورد کاملاً واضح است، هم سازمان‌ها و هم افراد تازه

1- Ernest J.Savoie

2- Profit Sharing Plans

وارد باید دقت کنند که ارزش‌هایشان با هم تا حدودی سازگار باشد. قصور در این امر به مختل شدن همکاری آن‌ها منجر می‌شود (Greenberg & Baron, 2002).

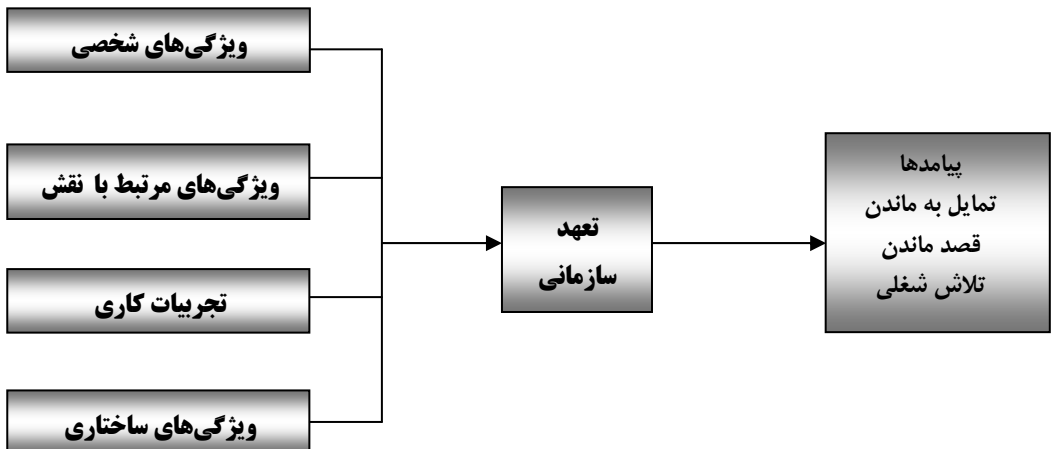
پیش شرط‌ها و پیامدهای تعهد سازمانی: مطالعه تجربی انجام شده درباره موضوع تعهد سازمانی مجموعه‌ای غنی از یافته‌ها در مورد پیش شرط‌ها و پیامدهای تعهد سازمانی را فراهم می‌کند. از چند سال قبل اثرات تعهد سازمانی به سه طبقه گروه بندی شده‌اند که عبارتند از :

۱- ویژگی‌های شخصی

۲- ویژگی‌های شغل یا ویژگی‌های مرتبط با نقش

۳- تجربیات کاری

مطالعه مجدد استیرز^۱ (۱۹۹۷) در این مورد اهمیت هر سه طبقه را تأیید کرد. تحقیقات بعدی نیاز به اضافه شدن طبقه چهارمی از پیش شرط‌ها با عنوان ویژگی‌های ساختاری منجر شد. این چهار طبقه اصلی به عنوان پیش شرط‌ها، همراه با پیامدهای فرض شده از تعهد، در شکل زیر، نشان داده شده‌اند.



شکل ۲ - پیش شرط‌ها و پیامدهای تعهد سازمانی (Mowday, etal, 1982)

الف) ویژگی‌های شخصی: مطالعات بسیاری ویژگی‌های شخصی بر تعهد سازمانی را بررسی کرده‌اند. ویژگی‌های شخصی مطالعه شده شامل سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات، جنسیت، نژاد و عوامل مختلف شخصیت‌اند. در نتیجه این مطالعات مشخص شده است که تعهد با سن و سابقه خدمت بطور مثبت مرتبط است. مثلاً مارچ و سایمون^۱ نشان دادند که با افزایش سن و یا سابقه خدمت فرد در سازمان فرصت‌های او برای استخدام در جاهای دیگر محدودتر می‌شود و این کاهش درجه آزادی فرد ممکن است تعهد او را نسبت به سازمان موجود افزایش دهد. هر چند بعضی یافته‌های پیچیده نیز نشان داده است که سن و سابقه خدمت ارتباط مستقیمی با تعهد ندارند. بر خلاف سن و سابقه خدمت در اغلب مطالعات مشخص شده است که آموزش با تعهد رابطه معکوس دارد. اگرچه این نتایج کاملاً پایدار نیستند. این رابطه معکوس ممکن است ناشی از این واقعیت باشد که افراد با آموزش بالا انتظارات بیشتری از سازمانشان دارند و سازمان ممکن است قادر به ارضای آن انتظارات نباشد و چنین افرادی احتمالاً تعهد بیشتری به حرفه خود دارند. از اینرو برای سازمان مشکل است که برای تأمین تعهد چنین افرادی تلاش موفقیت آمیزی داشته باشد. از طرف دیگر مشخص شده است که جنسیت با تعهد رابطه پایدارتری دارد. در مطالعات محققان مشخص شده است که زنان نسبت به مردان متعهدترند. این رابطه را با این استدلال توضیح می‌دهند که چون زنان عموماً باید برای غلبه بر موانع کسب موقعیت شغلی در سازمان، تلاش بیشتری بکنند بنابراین عضویت سازمانی برای آن‌ها مهمتر است. سرانجام یک سری از مطالعات عوامل مختلف شخصیت را بررسی کرده‌اند که با تعهد مرتبط بوده‌اند. در تحقیقات مجزا مشخص شده است که تعهد با انگیزه کسب موفقیت، احساس شایستگی و نیازهای سطح بالاتر مرتبط است. تعهد سازمان می‌تواند تا حدی تقویت شود تا کارکنان سازمان را به عنوان یک منبع ارضاء کننده نیازهای خود ببینند (Mowday, etal, 1982).

ب) خصوصیات مربوط به شغل و نقش: گروه دوم از پیش شرط‌های تعهد سازمانی به نقش‌های فرد و ویژگی‌های شغل او مربوط است. حداقل سه جنبه مرتبط از نقش شغل یعنی

توسعه شغلی، تعارض و ابهام نقش پتانسیل لازم برای اثرگذاری بر تعهد را دارند. تحقیقات زیادی رابطه بین توسعه شغلی و تعهد را بررسی کرده اند. فرضیه اساسی این است که افزایش میزان توسعه شغلی، چالش تجربه کارکنان را افزایش داده در نتیجه به افزایش تعهد منجر می شود. به علاوه مطالعات چندی ارتباط مفاهیمی همچون تعارض و ابهام را با تعهد سازمانی بررسی کرده اند که در نتیجه این تحقیقات مشخص شده است که این مفاهیم با تعهد مرتبط هستند. همچنین مشخص شده که تعارض نقش با تعهد سازمانی رابطه عکس دارد. در دو مطالعه مختلف نتایج برای ابهام نقش پیچیده بوده است.

ج) تجربیات کاری: سومین طبقه از پیش شرطهای اصلی تعهد سازمانی تجربیات کاری است که در طول خدمت فرد در سازمان شکل می گیرند. تجربیات کاری به عنوان نیروی جامعه پذیری نگریسته می شوند که اثر مهمی را بر پیوندهای روانی شکل گرفته با سازمان دارند. معلوم شده است که چندین متغیر تجربیات کاری با تعهد سازمانی مرتبط هستند. در سه مطالعه قابلیت وابستگی سازمانی یا حدی که کارکنان احساس کنند، سازمان منافع آنان را مهم می شمارد، بطور قابل ملاحظه‌ای با تعهد مرتبط بود. این یافته‌ها توسط استیز در دو نمونه متفاوت تکرار شده است. بوکانان^۱ و استیز احساس مهم بودن فرد برای سازمان را نیز با تعهد مرتبط دانسته‌اند. به عبارت دیگر زمانی که کارکنان احساس کنند که آنها برای هدف سازمان مهم و برای رسیدن به آن مورد نیاز هستند تعهد آنها افزایش می یابد. دو مطالعه ارتباط تعهد را با سبک رهبری تایید کرد. در هر دو مطالعه مشخص شد، تعهد با سبک ساختار گرایانه رهبر مرتبط است. هر چند در مطالعه دیگری مشخص شد که تعهد با سبک مراعات گرایانه رهبر رابطه دارد.

د) خصوصیات ساختاری: حوزه نسبتاً جدیدی از بررسی پیش شرطهای تعهد سازمانی به ساختار سازمانی مربوط است. توجه بیشتر متمرکز به این بوده است که چطور ساختار، نگرش‌های دیگری همچون رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار دارد. اما در ارتباط با تعهد مطالعه کمتری صورت گرفته است. اولین مطالعه در این حوزه توسط "جی.ام. استیونز" و

همکارانش صورت گرفت. او چهار متغیر ساختاری اندازه سازمان، رسمیت، حیطه کنترل و تمرکز اختیار را در نظر گرفت. اما هیچ یک از این متغیرها رابطه مستحکمی را با تعهد نشان نداده‌اند.

متعاقباً موریس و استیرز^۱ اثرات متغیرهای ساختاری را بررسی کردند و در بخشی همان چیزی را متوجه شدند که استیرز و همکارانش دریافتند، یعنی اینکه اندازه سازمان و حیطه کنترل با تعهد بی ارتباط بودند، ولی مشخص شد که رسمیت و وابستگی وظیفه‌یی و عدم تمرکز با تعهد مرتبط هستند.

با توجه به این عوامل هر چند نمی‌توان از وجود عوامل محیطی نیز غافل شد. مثلاً وجود فرصت‌های استخدامی دیگر تعهد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. هر چه این فرصت‌های درک شده بیشتر و جذابیت آن‌ها بیشتر باشد، تعهد کارمند کمتر خواهد شد. همچنین تعهد سازمانی از چند عامل مربوط به محیط‌های کاری متاثر است. هر چه افراد احساس رضایت بیشتری از سرپرستان داشته باشند و رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد را احساس و تصور کنند که سازمان نگران رفاه آنان است، سطح تعهدشان بالاتر خواهد بود.

پیامدهای تعهد سازمانی: حداقل به چهار پیامد عمده تعهد سازمانی شامل عملکرد شغلی، غیبت، تاخیر و ترک شغل می‌توان توجه کرد. در ادامه به رابطه تعهد با هر یک از این چهار پیامد اشاره می‌شود:

۱- تعهد و عملکرد شغلی: یافته‌های ناشی از مطالعات تعهد سازمانی رابطه نسبتاً ضعیفی را بین تعهد و عملکرد شغلی نشان داده‌اند. هم در مطالعات سطح فردی و هم در مطالعات سطح گروهی همبستگی‌های ضعیفی ظاهر شده‌اند. اگرچه همبستگی‌ها دائماً در حال پیش بینی و اغلب در حال رسیدن به داده‌های آماری مهمی بوده‌اند. عوامل چندی ممکن است برای توجیه این موضوع مطرح شوند. بطور خاص تئوری‌های جدید انگیزش عملکرد را تحت تاثیر سطح نگرش و وضوح نقش و توانایی می‌دانند (پورتر و لاولر، ۱۹۶۸).

نگرش‌های مرتبط به تعهد تنها می‌توانند یک جنبه از عملکرد شغلی را تحت تاثیر قرار دهند. از اینرو ما انتظار رابطه مستحکم تعهد سازمانی با عملکرد شغلی را نداریم. با این وجود انتظار داریم که تعهد تا حدی تلاش فرد را تحت تاثیر قرار دهد و فرد تلاش بیشتری را به نمایش بگذارد، بطوری که این تلاش تا حدودی بر عملکرد واقعی اثر بگذارد.

۲- **تعهد و غیبت**: یک تئوری پیش بینی می‌کند که کارکنان کاملاً برای حضور در کار انگیزه بیشتری دارند، بطوری که آن‌ها می‌توانند حصول اهداف سازمانی را تسهیل کنند. در چندین مطالعه از این رابطه حمایت کمی شده است و این رابطه را کاملاً پایدار ندانسته‌اند، به طوری که اگر تعهد فرد به محل یا چیز دیگری (مثل خانواده، خانه یا ورزش) معطوف باشد، برای غیبت کردن فشارهای درونی کمتری بر کارمند وارد می‌شود.

۳- **تعهد و تاخیر**: در مطالعه آنجل و پری مشخص شده است که تعهد با تاخیر کارکنان رابطه معکوس دارد. تئوری اساسی درباره این موضوع نشان می‌دهد که کارکنان متعهدتر احتمالاً رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که با نگرش‌های آن‌ها سازگارتر باشد. حضور به موقع در محل کار خصوصاً یک چنین رفتاری را ارائه می‌کند.

۴- **تعهد و ترک شغل**: با پیروی از این تئوری اعتقاد بر این است که محتمل‌ترین پیامد رفتاری تعهد احتمالاً ترک شغل افراد است. کارکنان با تعهد بالا طبق تعریف به باقی ماندن در سازمان و کار در جهت حصول اهداف سازمان علاقه‌مند هستند. از اینرو احتمال کمتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند. در تلاش برای بررسی رابطه تعهد با ترک شغل مطالعاتی صورت گرفته است. در یک مطالعه توسط مودی و همکارانش مشخص شد که اثر تعهد بر ترک شغل ممکن است، غیر مستقیم و از طریق رابطه آن با متغیرهای دیگر باشد (Mowday, etal, 1982).

طرح تحقیق

روش شناسی و هدف تحقیق: این تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر روش تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی محسوب می‌گردد.

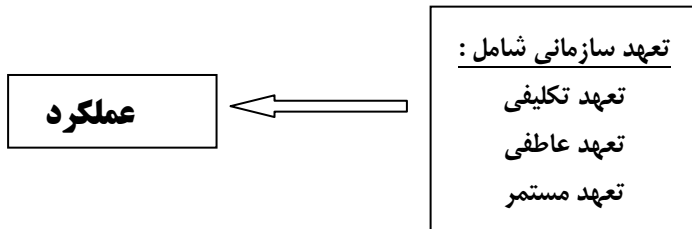
شیوه نمونه گیری و جمع آوری داده‌ها: برای جمع آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شد که شامل دو بخش است. یک بخش برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان و بخش دیگر برای سنجش عملکرد کارکنان (به روش خود ارزیابی) تدوین شده است. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق نمونه ای به تعداد ۱۰۱ نفر از جامعه ۲۷۴ نفری کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان غربی به شیوه نمونه گیری طبقه‌بندی انتخاب گردید و پرسشنامه‌های مذکور در اختیار آن‌ها قرار گرفت.

روش‌های آماری و شیوه تحلیل داده‌ها: از آن جا که در این تحقیق نمونه ای از جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت و داده‌های این تحقیق نیز از نوع مقیاس رتبه‌بندی (اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه) بوده است، لذا از روش‌های آمار استنباطی، شامل آزمون توزیع دو جمله‌ای، آزمون d سامرز برای تجزیه و تحلیل و بررسی همبستگی متغیرهای کیفی و آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت‌ها و رتبه‌های میانگین متغیرهای مستقل (انواع تعهد) بهره گرفته شد. از آزمون توزیع دو جمله‌ای برای بررسی میزان (بالا و یا پایین بودن) عملکرد کارکنان استفاده شد و بدلیل آنکه که هر دو متغیر مستقل و وابسته دارای مقیاس ترتیبی و کیفی هستند برای بررسی همبستگی بین آن‌ها از ضریب همبستگی d سامرز استفاده شده است. به منظور افزایش سرعت و دقت محاسبات از نرم افزار آماری SPSS15 برای بررسی میزان ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته و تجزیه و تحلیل‌های لازم استفاده گردید.

پایایی و روایی پرسشنامه‌های تحقیق: برای محاسبه روایی پرسشنامه از تحلیل محتوایی استفاده شده است که طی آن با توجه به نظرات استادان و کارشناسان مربوط پرسشنامه نهایی تدوین شد. برای سنجش میزان پایایی پرسشنامه نمونه ای ۲۹ نفره به صورت تصادفی از کارکنان انتخاب و پرسشنامه توسط این نمونه تکمیل گردید. میزان آلفای کرونباخ بدست آمده توسط نرم افزار SPSS15، مقدار ۰.۸۶/۶۶٪ بدست آمد. این میزان نشان دهنده پایایی نسبتاً بالای پرسشنامه و مورد تایید بودن آن است.

مدل مفهومی تحقیق و فرضیات: در این تحقیق برای بررسی تعهد سازمانی از الگوی می‌یر و آلن استفاده شده است. این دو محقق در تحقیقات خود از سه تعهد با عناوین تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی نام می‌برند. تعهد عاطفی بیانگر ارتباط عاطفی، تعیین هویت و مشارکت کارمند در سازمان است. تعهد مستمر به آگاهی از هزینه‌های مرتبط با سازمان مربوط می‌شود و تعهد تکلیفی احساس تکلیف به ادامه کار در سازمان را نشان می‌دهد (Meyer & Herscouth, 2001).

در طرف دیگر مدل، عملکرد کارکنان قرار دارد، عملکرد عبارت از مجموعه رفتارهایی در ارتباط با شغل است که بر اساس این تعریف مفهوم عملکرد فراتر از بهره‌وری است (مورهد و گریفین، ۱۳۲، ۱۳۸۲)، بنابراین شاید بتوان گفت که مهمترین رفتار هر فرد در سازمان، عملکرد او است.



شکل ۳: ابعاد تعهد سازمانی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان (Meyer & Herscouth, 2001)

فرضیه اصلی محقق: بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه رابطه بین تعهد سازمانی را به طور کلی شامل هر سه بعد (عاطفی، مستمر و تکلیفی) با عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار می‌دهد. در سنجش متغیر تعهد سازمانی از ۱۲ سوال که مربوط به سه بعد تعهد سازمانی است، استفاده شد. برای سنجش عملکرد کارکنان نیز از بین روش‌های موجود در ارزیابی عملکرد، از روش خود ارزیابی استفاده شده است. فرضیه فرعی (۱): بین تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی (۲): بین تعهد مستمر و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی (۳): بین تعهد تکلیفی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

یافته‌ها

آزمون فرضیه اصلی: از آنجا که متغیر تعهد سازمانی و متغیر عملکرد شغلی هر دو دارای مقیاس رتبه‌یی هستند. بنابراین برای بررسی رابطه همبستگی آن‌ها از آزمون همبستگی سامرز از آزمون آماری ناپارامتریک استفاده شد.

$H_0: \rho = 0$ همبستگی معناداری بین متغیرهای مورد بررسی وجود ندارد

$H_1: \rho \neq 0$ همبستگی معناداری بین متغیرهای مورد بررسی وجود دارد

در کلیه جداول زیر که مربوط به محاسبه مقدار ضریب همبستگی d سامرز است هر متغیر یک بار وابسته و یک بار مستقل در نظر گرفته شده است.

جدول ۱- مقادیر ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان

سطح معناداری	ارزش	آزمون d سامرز
۰۰۰/۰	۳۵۰/۰	متغیر رتبه‌یی با رتبه‌یی
۰۰۰/۰	۳۵۱/۰	تعهد سازمانی - متغیر وابسته
۰۰۰/۰	۳۴۸/۰	عملکرد کارکنان - متغیر وابسته

* منظور از مقارن^۱ این است که در هنگام اجرای آزمون، تفاوتی نمی‌کند کدامیک از متغیرها را مستقل و کدامیک را وابسته فرض کنیم.

نتیجه آزمون: همانطور که از نتایج خروجی جدول ۱ بر می‌آید sig (سطح معنی داری) در هر سه ردیف برابر صفر و کمتر از ۰/۵ شده، بنابراین فرض H_0 رد و فرض H_1 مبنی بر وجود رابطه بین دو متغیر مورد بررسی، تایید می‌گردد و با توجه به این که ضریب همبستگی در ستون ارزش، عددی مثبت است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت رابطه مثبت و معنی داری

بین عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی وجود دارد. اگر چه باید گفت که نتایج، همبستگی خیلی بالایی را نشان نمی دهند.

آزمون فرضیه‌های فرعی: فرضیات دیگر نیز به طریق فوق آزمون شد و نتایج آزمون‌ها عبارتند از:

جدول ۲- مقادیر ضریب همبستگی بین تعهد عاطفی و عملکرد

سطح معناداری	ارزش	آزمون d سامرز
۰/۰۰۳	۰/۲۳۱	متغیر رتبه‌یی با رتبه‌یی
۰/۰۰۳	۰/۲۱۵	مقارن تعهد عاطفی - متغیر وابسته
۰/۰۰۳	۰/۲۵۰	عملکرد کارکنان - متغیر وابسته

جدول ۳- مقادیر ضریب همبستگی بین تعهد مستمر و عملکرد

سطح معناداری	ارزش	آزمون d سامرز
۰/۰۲۰	۰/۱۸۵	متغیر رتبه‌یی با رتبه‌یی
۰/۰۲۰	۰/۱۸۲	مقارن تعهد مستمر - متغیر وابسته
۰/۰۲۰	۰/۱۸۸	عملکرد کارکنان - متغیر وابسته

جدول ۴- مقادیر ضریب همبستگی بین تعهد تکلیفی و عملکرد

سطح معناداری	ارزش	آزمون d سامرز
۰/۰۰۰	۰/۴۴۳	متغیر رتبه‌یی با رتبه‌یی
۰/۰۰۰	۰/۴۲۶	مقارن تعهد تکلیفی - متغیر وابسته
۰/۰۰۰	۰/۴۶۲	عملکرد کارکنان - متغیر وابسته

نتیجه آزمون: از آنجا که sig (سطح معنی داری) در همه جداول فوق و فرضیات کمتر از ۰۰۵٪ است در سطح ۰۰۹۵٪ اطمینان فرض H_0 رد می شود و فرض H_1 مبنی بر وجود رابطه معناداری تایید می گردد و از آنجا که ضریب همبستگی همه فرضیات عددی مثبت است، در نتیجه رابطه معنادار و مثبت بین متغیرهای تحقیق حاضر وجود دارد. اگر در جدول ۴ تعهد

تکلیفی متغیر وابسته در نظر گرفته شود ضریب همبستگی برابر ۰/۴۲۶ و اگر عملکرد کارکنان متغیر وابسته در نظر گرفته شود، مقدار ضریب همبستگی برابر با ۰/۴۶۲ می شود (که این حالت مورد نظر این تحقیق است) و بصورت کلی می توان اینگونه نتیجه گیری نمود که :

- ۱- بین تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲- بین تعهد مستمر و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳- بین تعهد تکلیفی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

یافته‌های جانبی: در این تحقیق فرضیات دیگری بصورت جانبی مورد آزمون قرار گرفت

که عبارتند از:

- ۱- رتبه همه ابعاد سه گانه تعهد سازمانی با هم متفاوت است.
- ۲- تعهد سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی در سطح بالایی قرار دارد.
- ۳- عملکرد کارکنان شرکت گاز استان در سطح بالایی قرار دارد.

آزمون فرضیه‌های جانبی: جهت آزمون فرضیه اول از آزمون فریدمن استفاده شد که در

نتیجه آزمون فرض H_0 (تساوی رتبه هر سه بعد) رد و H_1 (عدم تساوی رتبه ابعاد تعهد سازمانی) پذیرفته شده است و با توجه به خروجی حاصله از برنامه ، این رتبه بندی به صورت زیر است:

جدول ۵ - نتیجه آزمون فریدمن

N	۱۰۱
چی دو	۸۰/۱۵۶
درجه آزادی	۲
سطح معناداری	۰/۰۰۰

نتایج آزمون فریدمن :

تعهد مستمر > تعهد تکلیفی > تعهد عاطفی

شرح عامل	میانگین رتبه
تعهد عاطفی	۲/۴۱
تعهد مستمر	۱/۳۱
تعهد تکلیفی	۲/۲۸

برای آزمون فرضیات دوم و سوم از آزمون دو جمله‌یی استفاده شد که نتایج به صورت

زیر است:

$$\begin{cases} H_0 : \rho \leq 0.60 \\ H_1 : \rho > 0.60 \end{cases}$$

جدول ۶ - آزمون دو جمله‌یی برای بررسی بالا بودن سطح عملکرد کارکنان

	سطح معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه
عملکرد کارکنان	۰/۰۰۰	۶/۰	۰	۱	≤ 3
			۱	۱۰۰	> 3
			۱	۱۰۱	جمع

جدول ۷ - آزمون دو جمله‌یی برای بررسی بالا بودن سطح تعهد سازمانی

	سطح معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه
تعهد سازمانی	۰/۰۰۰	۶/۰	۳/۰	۳۱	≤ 3
			۷/۰	۷۰	> 3
			۱	۱۰۱	جمع

نتیجه آزمون: از آنجا که sig (سطح معنی داری) در هر دو فرض کمتر از ۰۰۵٪ است بنابراین با ۹۵٪ اطمینان نتیجه گرفته می شود که هر دو مورد تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در اداره گاز استان آذربایجان غربی در سطح بالایی دارد. برای آزمون فرضیات دیگر از آزمون های ضریب d سامرز و ضریب همبستگی c استفاده شد که نتایج آن عبارتند از :

رابطه معناداری بین عملکرد و نوع استخدام وجود ندارد.

رابطه معناداری بین عملکرد و جنسیت وجود ندارد.

رابطه معناداری بین عملکرد و وضعیت تاهل وجود ندارد.

رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و جنسیت وجود ندارد.

رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و تاهل وجود ندارد.

رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و سطح تحصیلات وجود دارد.

رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و نوع استخدام وجود دارد.

آنچه از نتایج حاصله فوق مورد توجه و اهمیت است ، وجود رابطه معناداری در دو فرض آخر است که باید بیشتر مورد توجه مدیران ارشد قرار گیرد. نتایج خروجی نرم افزار spss ۱۵ نشان دهنده یک رابطه منفی در هر دو فرض بوده است.

ادعا : رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و سطح تحصیلات کارکنان وجود دارد.

خلاف ادعا: رابطه معنی داری بین تعهد سازمانی و سطح تحصیلات کارکنان وجود ندارد.

جدول ۸- مقادیر ضریب همبستگی بین تحصیلات و تعهد سازمانی

سطح معناداری	ارزش	آزمون d سامرز
۰/۰۰۰	-۰/۳۰۷	متقارن
۰/۰۰۰	-۰/۲۶۲	متغیر وابسته - تحصیلات
۰/۰۰۰	-۰/۳۷۱	تعهد سازمانی - متغیر وابسته

نتیجه آزمون : با توجه به sig (سطح معنی داری) جدول فوق ، فرض H_0 رد و فرض H_1 مبنی بر وجود رابطه تایید می گردد و از آنجا که ضریب همبستگی در ستون ارزش منفی

است، این رابطه معکوس خواهد بود. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که با افزایش سطح تحصیلات کارکنان میزان تعهد سازمانی آنها کاهش می یابد.

نتایج فرضیه دیگر عبارتند از :

در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه منفی معناداری بین تعهد سازمانی و نوع استخدام کارکنان وجود دارد. یعنی هر چه استخدام کارکنان از شکل رسمی به طرف قراردادی پیش می رود تعهد سازمانی کاهش می یابد.

جدول ۹ - مقادیر ضریب همبستگی بین تعهد تکلیفی و عملکرد

سطح معناداری	ارزش	آزمون d سامرز
۰/۰۰۰	۰/۲۹۰	مقارن متغیر رتبه‌یی با رتبه‌یی
۰/۰۰۰	۰/۲۱۹	استخدام - متغیر وابسته
۰/۰۰۰	۰/۴۲۸	تعهد سازمانی - متغیر وابسته

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری: در تحقیق حاضر یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی مورد آزمون قرار گرفت که طی آن به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی (عاطفی، تکلیفی و مستمر) با عملکرد کارکنان سازمان پرداخته شد. نتایج نشان دهنده وجود رابطه بین هر یک از ابعاد به صورت مستقل با عملکرد کارکنان بوده است و به صورت کلی نیز رابطه بین عملکرد و تعهد سازمانی کارکنان در فرضیه اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و وجود رابطه معنی‌دار در این فرضیه نیز مورد تایید قرار گرفت. همچنین در این تحقیق رابطه متغیرهای دیگری (از قبیل نوع استخدام، جنسیت، وضعیت تاهل، و سطح تحصیلات) با تعهد و عملکرد مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن می‌تواند در جهت حفظ و نگهداری کارکنان سازمان مورد بررسی راهگشا باشد.

پیشنهادها: پیشنهادهای این تحقیق در قالب دو محور ارائه می‌گردد، محور اول شامل پیشنهادهای ناشی از یافته‌های تحقیق در خصوص تعهد سازمانی است و محور دوم شامل پیشنهادهایی در خصوص عملکرد کارکنان است که هر دو محور می‌تواند برای مدیران سازمان گاز استان قابل استفاده و بهره‌برداری باشد:

پیشنهادهایی برای ارتقای تعهد سازمانی کارکنان

۱. با توجه به اینکه فرضیه مهم این تحقیق از نظر آزمون همبستگی مورد تایید واقع شد، مشخص گردید که رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و عملکرد در جامعه آماری وجود دارد، لذا می‌توان از طریق سنجش تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان جامعه آماری را پیش‌بینی کرد. لذا به مدیران و مسئولان مربوط به بخش تحقیقات توصیه می‌شود در صورت امکان هر چند وقت یکبار تعهد سازمانی کارکنان مورد سنجش قرار گیرد تا از این طریق بتوان عملکرد آن‌ها را پیش‌بینی کرد.

۲. پیشنهاد می شود به ترتیب اولویت‌های بدست آمده از آزمون فریدمن و همچنین مقادیر ضریب همبستگی محاسبه شده در این تحقیق، مدیران به ویژگی‌ها و پیش شرط‌های لازم در ایجاد تعهد سازمانی توجه نمایند.

۳. چون نگرش‌ها ماهیت پایداری ندارند، لذا نتایج این پژوهش خصوصاً در مورد تعهد سازمانی برای دوره‌های زمانی طولانی کاربردی ندارد، به این دلیل توصیه می‌شود نتایج این تحقیق در مورد تعهد سازمانی با احتیاط تفسیر و مورد استفاده قرار گیرد.

۴. همانطور که گفته شد با توجه به اینکه تعهد سازمانی یک نگرش بوده و نگرش‌ها نیز از ثبات چندانی برخوردار نیستند، لذا به مدیران و مسئولان ذی‌ربط در جامعه آماری توصیه می‌شود برای افزایش تعهد سازمانی و حفظ آن در بین کارکنان به نکات زیر توجه و در صورت امکان آن‌ها را در محیط کارشان اعمال کنند.

ایجاد شغل‌های غنی شده: طبق تحقیقات به عمل آمده مشخص شده است که کارکنان تعهد بالاتری را نسبت به سازمان از خودشان بروز خواهند داد، زمانی که آن‌ها درک کنند شانس زیادی برای کنترل کاری که انجام می‌دهند، دارند. در واقع این موضوع رابطه نزدیک بین تعهد سازمانی با رضایت شغلی و وابستگی شغلی را نشان می‌دهد.

حمایت سازمانی: بی شک حمایت سازمان از کارکنانش می‌تواند در افزایش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان تاثیر گذار باشد. حمایت سازمان ممکن است بصورت مالی و یا غیر مالی باشد. این موضوع نه تنها در مورد تعهد بلکه در مورد عملکرد نیز از عوامل مهم به شمار می‌رود، لذا تا آنجا که برای سازمان مقدور است باید حمایت لازم را از کارکنان خود به عمل آورد.

مشارکت کارکنان در سازمان: یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند به افزایش استفاده از دانشی که فرا گرفته اند در محیط کارشان منجر شود و به سازمان کمک کند.

پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد کارکنان در سازمان: عملکرد هر فرد در سازمان

تابع سه عامل اصلی شامل توانایی، حمایت و تلاش است. لذا اگر چه وجود عملکرد مناسب در بین کارکنان در این تحقیق تأیید شد، ولی باید خاطر نشان کرد که چون در این تحقیق از روش خود ارزیابی استفاده شده است لذا داده‌های حاصل از این روش را باید با احتیاط

زیادی تفسیر کرد. عیب عمده روش خود ارزیابی در خطای ارفاقی است که کارکنان در ارزیابی از خود دچار آن می شوند لذا پیشنهاد می شود که:

۱. نتایج این ارزیابی با ارزیابی های رسمی که توسط خود سازمان انجام می گیرد مقایسه شود و پس از آن نسبت به روایی داده های حاصل از این روش قضاوت گردد.

۲. به مدیران توصیه می شود در صورت امکان محیطی حمایتی را در سازمان ایجاد و مشوق ها و انگیزه های لازم را برای افزایش تلاش در کارکنان فراهم کنند چرا که با توجه به نظر صاحب نظران تعهد سازمانی تنها می تواند بر روی تلاش کارکنان اثر گذارد و از طریق آن تلاش فرد در عملکردش افزایش یابد.

۳. باید نیازهای آموزشی کارکنان را شناسایی کرد و با رفع این نیازها توانایی ها و مهارت های آنها را افزایش داد و به روز کرد.

۴. در مورد ارزیابی عملکرد نیز باید خاطر نشان شد که روشی تحت عنوان بازخورد ۳۶۰ درجه اخیرا در مبحث منابع انسانی، خصوصا در ارتباط با ارزیابی عملکرد مطرح شده است. مزیت این روش آن است که با داشتن یک دیدگاه جامع نسبت به ارزیابی فرد، معایب روش های دیگر ارزیابی را بر طرف می کند. لذا پیشنهاد می شود در صورت امکان از این روش برای ارزیابی و بازخورد به کارکنان استفاده شود.

منابع:

۱. رابینز، استیفن (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید مهدی اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۲. مورهد، گری، و گریفین، ریکی، (۱۳۸۲). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات گلشن، چاپ سوم.
3. Cramer, P. (1996). "Job satisfactions and organizational continuance commitment a tow wave panel study", *Journal of Organization Behavior*, Vol.17, No.19, PP.223-231.
4. Champoux, J.E. (1996). *Organizational behavior*, 4th Ed, West Publishing, N.Y.
5. Greenberg, J.V. and R.A. Baron (2002). *Behavior in organizations*, 9th ed, Prentice Hall, N.J.
6. Meyer, J.P. and L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol.11, No.2, P.22.
7. Mowday, R.; L. Porter and Steers, R.M (1982). *Employee organization linkages*, Academic Press, N.Y.
8. Robbins, S.P. (2002). *Organization behavior*, 9th Ed, Prentice Hall Inc, N.J.
9. Shiuan, C.B. and J.D. Yu (2003). "Organizational commitment, supervisory commitment and employee outcomes in the Chinese context proximal hypothesis or global hypothesis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.2, No.24, p.32.
10. Siegal, L. and I.M. Lane (1987). "Performance and organizations psychologies", Illinois Richard.D. Irwin. Inc.
11. Somers, M.J & D. Birnbaum (1996). "Work related commitment and job Performance", *Journal of Organization Behavior*, Vol 19, No.6, P.19.