بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم)

سعید عزیزی[1]

تاریخ دریافت : ۱۳۹۰/۸/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۰/۲۸

چکیده

رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی یکی از موضوعات اساسی و از جمله مسایل مهم در علم مدیریت است که کانون مباحثات فراوان در میان محققان بوده است. بهبود رضایت شغلی، بهبود تعهد سازمانی را به همراه دارد. به دلیل نقش حساس سازمان مالیاتی در میان سازمانهای دیگر، تغییرات آن دارای اهمیت بسیاری است. این تحقیق به دنبال شناسایی مؤلفه‌های رضایت شغلی کارکنان و رابطهٔ آن با تعهد سازمانی بوده است. سؤال اصلی تحقیق عبارت است از این که، آیا رابطه معنی‌داری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان جامعه هدف وجود دارد یا خیر. جامعهٔ آماری تحقیق، کارکنان سازمان امور مالیاتی استان قم است که در این تحقیق بصورت نمونه‌گیری مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌های گردآوری شده از طریق آمار توصیفی(میانگین، انحراف استاندارد و...) و آمار استنباطی(ضرایب همبستگی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان دهندهٔ آن است که بین شاخص‌های رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی رابطهٔ مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. براساس اطلاعات به دست آمده از این تحقیق در جامعه تحت بررسی، زیر مجموعه‌های رضایت شغلی یعنی رضایت از همکاران دارای بالاترین سهم در کل رضایت شغلی و از سوی دیگر رضایت از حقوق و مزایا دارای پایین‌ترین سهم بوده است.

واژه‌های کلیدی: کارکنان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی

[1]- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک s.aziizi@gmail.com

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۱- مقدمه

پرسنل هر سازمان به عنوان اصلی‌ترین و ماندگارترین سرمایه‌های آن سازمان به حساب می‌آیند، بنابراین آگاهی از میزان نیازهای آنان در جهت اجرای برنامه‌های سازمان ضروری است.

با کمی دقت در سیر تحولات مدیریت منابع انسانی به راحتی در خواهیم یافت که توجه به انسان در دنیای مدیریت و سازمان از دیرباز مورد نظر صاحب‌نظران مدیریت بوده است(ابطحی، ۱۳۸۳).

یکی از مهمترین وظایف هر سازمان و نهاد اجتماعی رسیدن به اهداف آن است. از آنجا که نیروی انسانی به عنوان یک عامل بارز و برجسته در تحقق اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی دارد و با توجه به این که نگرش‌های آنان نیز می‌تواند در دستیابی یا فاصله گرفتن از اهداف سازمان تأثیر گذارد، چندی است صاحب‌نظران رفتار سازمانی بر آن شده‌اند تا میزان رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را که از جمله نگرش‌هایی هستند که به عنوان ضرورت اصلی عامل انسانی در سازمان‌ها مطرح هستند را مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.

طی سال‌های گذشته تحقیقات زیادی در زمینه رضایت شغلی و تعهد سازمانی صورت گرفته که گاهی نیز نتایج آن‌ها با هم متفاوت و متناقض بوده است. شمای کلی مقاله بدین صورت است که ابتدا سئوالات اصلی تحقیق در قالب بیان مسئله مطرح شده و در ادامه اهمیت و ضرورت بحث بر شمرده شده و سپس اهداف پژوهشگر از انجام این تحقیق در خصوص موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و پس از آن به طور خلاصه روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق توضیح داده شده است.

پس از بررسی روش تحقیق، فرضیات تحقیق به طور کامل آورده شده و در پایان نیز پس از ارائهٔ تعاریف مفهومی، مدل مورد استفاد در این تحقیق ارائه شده و تعاریف عملیاتی مربوط به هر یک از شاخص‌ها به طور جداگانه بیان شده است.

۲- بیان مسئله

افراد، عقاید و نگرش‌های خود را برای هر کسی بازگو نمی‌کنند. رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش آنها باشد، بهمین دلیل، آگاهی از آنها برای مدیران سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد، با وجود این، بایستی اذعان کرد آگاهی از همه نگرشهای کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه‌ای به دانستن همه این نگرشها ندارند؛ در واقع مدیران بیشتر علاقمند به دانستن آن دسته از نگرشهایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است، طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

نگرش عمده بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده‌اند، این سه نگرش عبارتند از:

۱- رضایت شغلی[۱]

۲- وابستگی شغلی[۲]

۳- تعهد سازمانی[۳]

۱- رضایت شغلی: به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. رابینز رضایت شغلی را نگرش کلی فرد درباره کارش می‌داند. به عقیده او نگرش ارزیابی یا برآوردی است(که بصورت مطلوب یا نامطلوب) درباره شیء، فرد یا رویدادی صورت می‌گیرد(رابینز، ۱۳۸۹). رضایت شغلی میزان جهت‌گیری مثبتی است که کارکنان نسبت به کارشان در سازمان دارند(گولریوز و دیگران، ۲۰۰۸). لاک(۱۹۷۶) یک تعریف قابل قبول از رضایت شغلی ارائه نموده است. بنا به تعریف وی رضایت شغلی یک حالت عاطفی مثبت یا خوشایند ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه شغلی یک نفر است(زینب آبادی، ۲۰۱۰).

۲- وابستگی شغلی: وابستگی شغلی یا پایبندی شغلی هر فرد به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که شخص شغلش را معرف خود، و کار و عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبار می‌داند(رابینز، ۱۳۸۹).

۳- تعهد سازمانی: عبارت از احساس وابستگی فرد به سازمانی است که در آن کار می‌کند. فرد متعهد، سازمان را معرف خود می‌داند(رابینز، ۱۳۸۹).

بررسی‌ها نشان می‌دهد تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان نتایج مثبت متعددی را به دنبال خواهد داشت. نتیجهٔ تعهد بالا می‌تواند نظم بیشتر در کار و تمایل زیاد به ماندن در سازمان را در پی داشته باشد.

کولبرت و کون(۲۰۰۰) نشان دادند که تعهد سازمانی ارتباط منفی با تمایل به ترک شغل و غیبت‌های مکرر دارد(کیم و برایمر، ۲۰۱۱). افراد با تعهد کمتر، تمایل به غیبت و ترک شغل دارند(گولده و ویگا، ۲۰۰۸). فقدان تعهد سازمانی اثراتی از قبیل افزایش تمایل به ترک شغل، افزایش ترک شغل، غیبت و تأخیر بیشتر و عملکرد ضعیف‌تر دارد که بر اثربخشی و کارآیی سازمانی تاثیر منفی دارد(گولریوز و

1- Job Satisfaction
2- Job Involvement
3- Organizational Commitment

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

دیگران، ۲۰۰۸). بنابراین می‌توان بیان کرد تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد. شهید مطهری معتقد است که اگر شخصی حداکثر لیاقت، شایستگی و تعهد در بهره‌برداری از امکانات و سرمایه را داشته باشد، شایستگی مدیریت را دارد، اگر چنین تعهد و لیاقتی را نداشته باشد نباید مسئولیتی به او محوّل نمود.

رضایت شغلی در کارکنان احتمالاً سرعت بالایی نخواهد داشت، اما قطعاً با شتاب بسیار بالایی از بین می‌رود. ممکن است همهٔ شرایط برای بالا نگه داشتن رضایت کارمندی در حد فوق‌العاده باشد اما فقط با یک برخورد نامناسب مدیر، امکان تأثیر این شرایط مناسب به صورت کاملاً محسوسی به سمت صفر میل نماید.

اگر مدیران بخواهند از میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان بکاهند، باید به اقداماتی دست بزنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود نگرش مثبت پیدا کنند. زیرا در غیر این صورت اعضاء در صدد بر می‌آیند تا سازمان را ترک کنند و در پی شغل دیگری باشند. گاهی اعضاء سازمان در صدد نوعی اعتراض و تشکیل سازمان‌های غیررسمی بر می‌آیند، به همین خاطر بررسی‌های نگرشی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر مدیران از کارکنان در سازمان باشد.

مدیریت سازمانِ مورد تحقیق ضمن توجه به جنبه‌های انسانی کار و درک میزان اهمیت سرمایه‌های انسانی در کنار سایر منابع سرمایه‌ای در اختیار، و نیز التزام به حفظ و ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان به منظور دستیابی به سازمانی با کارآیی و بهره‌وری بالا، علاقه‌مند به شناخت شاخصهای تأثیرگذار بر رضایت شغلی و نیز میزان و اهمیت هر یک از این شاخصها از یک سو و آگاهی از میزان تأثیر هر یک از این مؤلفه‌ها بر تعهد سازمانی از سوی دیگر بوده است.

از اینرو این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی از طریق شناسایی شاخص‌های مؤثر بر رضایت شغلی و بررسی وزن هر یک از این شاخص‌ها، از طریق بررسی میزان همبستگی و ارتباط این عوامل با تعهد سازمانی است.

۳- مبانی نظری

تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد بوده و پایبند است، و فردِ متعهد به عهد و پیمان خود وفادار می‌ماند(شهید مطهری، ۱۳۶۸).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند(دیویس، ۱۳۷۵).

پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را به عنوان درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، مشارکت و درگیری در یک سازمان خاص تعریف می‌کنند.

تعهد سازمانی اغلب دارای عناصر سه‌گانه زیر است:

۱- تمایل قوی برای بقاء عضویت در یک سازمان خاص؛

۲- تمایل به تلاش بسیار زیاد برای سازمان؛

۳- باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان.

۳-۱- تعاریف عملیاتی

در این تحقیق برای سنجش سطح رضایت شغلی کارکنان با بررسی ادبیات مربوط، پنج عامل شناسایی شده است؛ حال برای اینکه به سنجش این شاخص‌ها بپردازیم باید تعریفی عملیاتی از شاخص‌ها ارائه دهیم. تعریف عملیاتی بدین معنی است که شاخص‌های مدل مفهومی را که کیفی هستند به صورتی دربیاوریم که قابل سنجش باشند.

- رضایت از کار؛
- رضایت از سرپرست مافوق؛
- رضایت از همکاران؛
- رضایت از ارتقاء و ترفیع؛
- رضایت از حقوق.

عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی عبارتند از:

۱- رضایت از کار[1]: منظور این است که قلمرو و حیطه وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند جالب باشد و فرصت‌هایی برای یادگیری و پذیرش مسئولیت آنها فراهم کند. میزان رضایت از کار بستگی به میزان تخصص و آزادی عمل در کار دارد.

1- Satisfaction of Work

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۲- رضایت از مافوق[1]: عبارت است از توانایی‌های فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که آنان برای علایق کارکنان از خود نشان می‌دهند. میزان رضایت در این دسته بر اساس رفتار سرپرستان با کارکنان تعیین می‌شود.

۳- رضایت از همکاران[2]: عبارتست از میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران، مدیران و کارکنان نشان می‌دهند. میزان رضایت از همکاران به میزان همکاری و پشتیبانی صمیمی همکاران در زندگی سازمانی بستگی دارد.

۴- رضایت از ترفیع[3]: عبارت از دسترسی به فرصت‌های واقعی برای پیشرفت در کار کارکنان است، عادلانه بودن سیستم‌های ارتقاء مقام و سیستم ترفیعات و شفافیت در این پست‌ها.

۵- رضایت از حقوق[4]: منظور این است که اگر کارکنان احساس کنند حقوق و مزایا، توقعات آنان را برآورده می‌سازد و با سطح تلاش و فعالیت آنها برابر است، از کار خود رضایت خواهند داشت. حقوق و دستمزد یک عامل تعیین کننده رضایت شغلی است(محمد زاده و دیگران، ۱۳۷۵).

در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی صورت گرفته که یکی از مهمترین این مطالعات بوسیله « میر و آلن» و فردلوتانز[5] صورت گرفته و مدلی سه بعدی ارائه شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

۳-۱-۱- تعهد سازمانی:

تعهد مستمر(باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان)

تعهد تکلیفی، هنجاری(تمایل قوی برای بقاء در سازمان)

تعهد عاطفی(تمایل برای تلاش بسیار زیاد در سازمان)

۱- تعهد مستمر[6]: عبارت است از تمایل به انجام فعالیتهای مستمر به علت ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی که با ترک آن فعالیت‌ها، از بین می‌روند. از جمله ویژگی‌های کسانی که دارای این نوع تعهد هستند عبارت است از: اعتقاد به اینکه ترک سازمان مشکلات زیادی در زندگی فرد ایجاد می‌کند. اعتقاد به اینکه با ترک سازمان، استخدام در جای دیگر امکان‌پذیر نیست و ... .

1- Satisfaction of Boss
2-Satisfaction of Colleague
3- Satisfaction of Promotion
4-Satisfaction of Salary
5-Fred Luthans
6-Continuance Commitment

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۲- تعهد تکلیفی[1]: عبارت است از اعتقاد داشتن به مسئولیت در قبال سازمان ، به عبارت دیگر، مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منابع سازمان حاصل شوند. از جمله ویژگی‌های کسانی که دارای این نوع تعهدند عبارت است از: اعتقاد به اینکه وفاداری به سازمان یک هنجار است، اعتقاد به اینکه افراد باید تا زمان بازنشستگی در سازمان بمانند، اعتقاد به اینکه افراد باید خود را وقف سازمان کنند و ... .

۳- تعهد عاطفی[2]: عبارت است از اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش شدید در راه سازمان و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان. کسانی که دارای چنین تعهداتی هستند دارای ویژگی‌های زیر هستند:

کار کردن در شرکت در روز تعطیل بدون حقوق، مسائل سازمان را جزء مسائل خود می‌دانند، احساس تعلق قوی به سازمان دارند و ...

اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند. از اینرو شناسایی متغیرهای مؤثر بر عملکرد منابع انسانی و تأمین آن، حائز اهمیت است. یکی از این متغیّرها رضایت شغلی است.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند. از سوی دیگر صاحب‌نظران علم مدیریت معتقدند چنانچه به نیازهای واقعی کارکنان توجه کافی نشود، با کاهش بهره‌وری در سازمان مواجه خواهیم شد.

از اینرو این تحقیق بدنبال بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی از طریق شناسائی شاخصهای مؤثر بر رضایت شغلی و بررسی وزن هر یک از این شاخصها در سازمان هدف، از طریق بررسی میزان همبستگی و ارتباط این عوامل با تعهد سازمانی می‌باشد.

۳-۱-۲- اهمیت رضایت شغلی:

مسئله اساسی برای مدیران سازمانها این است که چطور می‌توان همزمان با تجهیز فعالیت‌های افراد در جهت هدف‌های سازمان طوری عمل کرد که افراد از کار و کوشش خود در سازمان رضایت شخصی و پاداش کسب نمایند(کمالوند، ۱۳۷۹).

1-Normative Commitment
2- Affective Commitment

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

هیچ تردیدی نیست که رضایت شغلی اهمیت بسیار بالایی دارد، حداقل مدیران به سه دلیل به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت می‌دهند، زیرا:

۱- افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفا می‌دهند؛

۲- کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند؛

۳- رضایت شغلی از کار پدیده‌ای است که از مرز سازمان فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود.

۳-۱-۳- اهمیت تعهد سازمانی

"لوتانز" اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی‌ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند.

یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فرآیند اجتماعی کردن است. این فرآیند دارای سه مرحله است (نمودار ۱).

۱- مرحلهٔ قبل از ورود به سازمان: در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصوری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امید او توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می‌سازد. قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتارش را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه با ارزش‌ها و انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می‌شود.

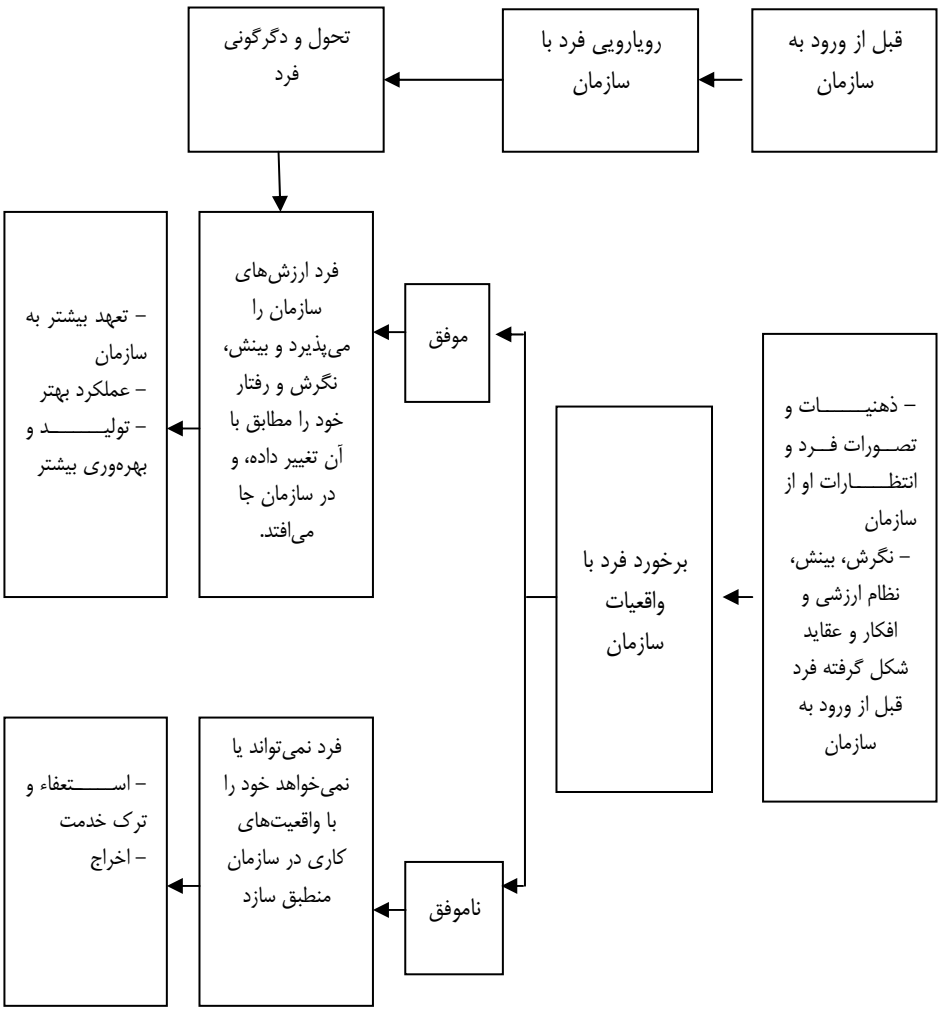
۲- مرحله رویارویی فرد با سازمان: در این مرحله فردِ تازه استخدام شده متوجه واقعیات سازمان می‌شود بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه شود که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد.

۳- مرحلهٔ تحول و دگرگونی: اگر افراد شناخت درستی از سازمان داشته باشند، هنجار و نظام ارزش سازمان را می‌پذیرند، بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهند، جایگاه کاری و اجتماعی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

صحیح خود را درمی‌یابند، ولی اگر این فرآیند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه، جابجایی زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود(سعادت، ۱۳۷۵).

نمودار ۱- فرآیند اجتماعی شدن و تأثیر آن بر تعهد سازمانی



منبع : سعادت، ۱۳۷۵

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۳-۱-۴- انواع تعهد سازمانی

مؤثرترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع؛
- تعهد نسبت به سازمان؛
- تعهد نسبت به خود؛
- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری؛
- تعهد نسبت به کار.

« هرسی و بلانچارد» بیان می‌کنند که هر یک از تعهدات زیر به طور جداگانه در کار مدیریت فوق‌العاده مؤثر و با اهمیت هستند. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به تفوق در مدیریت در دراز مدت را تشکیل می‌دهند(هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳):

۱- تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می‌کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند، مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می‌دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

۲- تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه‌ای مثبت به سه طریق نشان می‌دهد. خوش نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن بر اساس ارزشهای اصلی سازمان.

۳- تعهد نسبت به خود

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند، آنها در همه موقعیت‌ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود: نشان دادن خودمختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۴- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و یکایک اعضای گروه تأکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می‌کنند ایثار نشان می‌دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد.

۵- تعهد نسبت به وظیفه «تکلیف»

پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می‌دهند معنا می‌بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موفقیت‌آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند.

بسیاری از موفقیت‌های سازمان‌های مطالعه شده از مدیریت آنها و همچنین با ایجاد جوّی برای تعهد، ناشی می‌شود. برای مثال، اگر افراد احساس اعتماد کنند، تلاش‌های شگفت‌آوری برای نمایش اطمینان داده شده، خواهند نمود، به هر حال، ایجاد تعهد، دشوار و وقت‌گیر است و مسیر آن همیشه هموار نیست و نیازمند مدیران فداکار است.

۳-۱-۵- عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) یافته‌های قریب به ۲۰۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی را بوسیله فرا تحلیل مورد بررسی قرار داده‌اند و به ارائه یک مدل نظری در خصوص ۳ مقوله:

الف) عوامل پیش نیاز، ضروری و مؤثر و موجب تعهد سازمانی؛

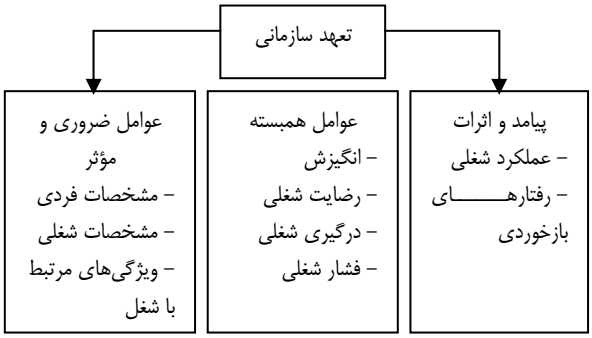
ب) عوامل همبسته به تعهد سازمانی؛

ج) نتایج و اثرات و پیامدهای تعهد سازمانی پرداخته‌اند.

مقدمات ایجاد تعهد در ۵ دسته تقسیم می‌شوند: الف) ویژگی‌های شخصی و فردی(همچون سن، جنس، تحصیلات، وضعیت تأهل، سابقه شغلی، سابقه در سازمان، توانایی‌ها و ...)؛ ب) مشخصات شغلی (همچون تنوع مهارت، استقلال، چالش شغلی)؛ ج) ویژگی‌های مرتبط با نقش(همچون ابهام نقش، تعدد نقش، تضاد نقش)؛ د) چگونگی روابط گروهی/ رهبر(همچون انسجام گروهی، وابستگی متقابل ارتباطات رهبر)؛ هـ) ویژگی‌های سازمان(همچون میزان تمرکز، رسمیت سازمان، بعد و اندازه سازمان)؛ و عوامل همبسته و مرتبط با تعهد سازمانی شامل انگیزش شغلی، رضایت شغلی(درونی، بیرونی، کلی). نهایت آنکه تعهد سازمانی در تمایل به ماندن، عملکرد شغلی، سنجش بازدهی، نقش دارد(رنجبریان، ۱۳۷۵).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

نمودار ۲- عوامل ضروری، عوامل همبسته و پیامدهای تعهد سازمان



منبع: Mathieu and Zajac,1990

۳-۱-۶- نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

بخش‌های مختلف تعهد سازمانی می‌تواند نتایج مطلوب و نامطلوبی را برای فرد و سازمان در پی داشته باشد. تحقیقات زیادی درباره تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی، ترک خدمت کارکنان، غیبت و تأخیر کارکنان انجام شده است. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارتباط تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی، مستقیم است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس است(ساروقی، ۱۳۷۵).

به طور کلی سطوح بالای تعهد، نشان دهنده نتایج مثبت بیشتر، نسبت به پیامدهای منفی آن است. نتایج مطلوب و نامطلوب در سطح بالای تعهد در کارکنان، گروه و سازمان، به طور تفکیک در ادامه ارائه شده است.

پیامدهای مطلوب(مثبت) مؤثر بر کارکنان:

۱. احساس تعلق و وابستگی؛

۲. امنیت؛

۳. پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتی‌ها؛

۴. اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد؛

۵. تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان؛

۶. جلب توجه کردن برای سازمان‌های دیگر؛

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

پیامدهای مطلوب (مثبت) مؤثر بر گروه کاری:

۱. ثبات عضویت؛

۲. اثر بخشی گروه؛

۳. تجانس و همبستگی.

پیامدهای مطلوب مؤثر بر سازمان و افزایش اثربخشی بخاطر:

۱. کوشش فردی؛

۲. کاهش ترک خدمت و غیبت؛

۳. ثبات نیروی کار؛

۴. قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر؛

۵. سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر؛

۶. جذابیت برای افراد خارج از سازمان؛

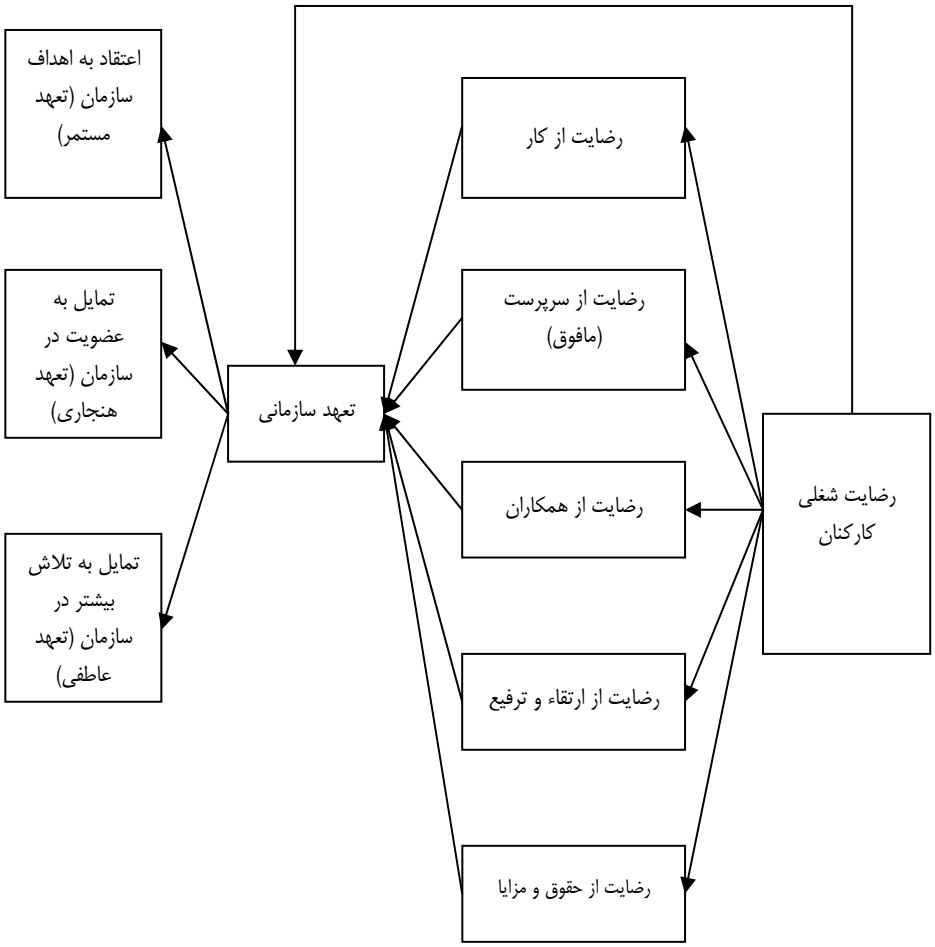
۷. نیل به اهداف سازمانی.

۴- مدل نظری تحقیق

با توجه به مدل‌های چهارگانه ارائه شده، این تحقیق بر مبنای مدل اول که رضایت شغلی را پیش شرط و علت تعهد سازمانی می‌داند بنا نهاده شده و بر اساس تحقیق پاراسورمن که متغیرهای رضایت شغلی را به پنج گروه(کار، سرپرست، همکاران، حقوق و مزایا و ترفیع) تفکیک نموده روابط این متغیرها را با تعهد سازمانی با سه مؤلفه، تمایل به تلاش بیشتر در راه سازمان(تعهد عاطفی)، تمایل به عضویت در سازمان (تعهد هنجاری- تکلیفی) و اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزشهای آن(تعهد مستمر) بررسی می‌کنیم.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

نمودار ۳- مدل نظری تحقیق



[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۵- روش تحقیق

یکی از انواع روشهای تحقیق توصیفی، تحقیق همبستگی است. در این پژوهش از این روش استفاده شده است. بنابراین روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی و از شاخه همبستگی است. در این تحقیق به علت نرمال بودن توزیع داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جامعهٔ آماری در این پژوهش ۲۲۱ نفر کارمند است که طبق جدول مورگان باید نمونه آماری ۱۳۶ نفر باشد که ۱۵۰ پرسش‌نامه بین کارکنان توزیع شد و در نهایت ۱۳۸ پرسش‌نامه جمع آوری شد.

۵-۱- ابزار گردآوری اطلاعات

بطور کلی روش‌هایی که در جمع‌آوری اطلاعات می‌توانند به ما کمک کنند عبارتند از:

۱ـ مصاحبه ۲ـ کتابخانه‌ای و استفاده از مدارک معتبر ۳ـ مشاهده ۴ـ پرسش‌نامه.

در این پژوهش برای بررسی موضوع پژوهش و تأثیر فرضیه‌های مربوط از پرسش‌نامه استفاده شده است.

۵-۲- روش گردآوری اطلاعات

در این پژوهش نیز جهت گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شده است.

۵-۳- فرضیه‌های تحقیق

فرضیهٔ اصلی: بین رضایت شغلی و تعهد سازمانیِ کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیهٔ فرعی اول: بین رضایت از نوع کار با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیهٔ فرعی دوم: بین رضایت از سرپرست مافوق با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیهٔ فرعی سوم: بین رضایت از همکاران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیهٔ فرعی چهارم: بین رضایت از ارتقاء و ترفیع با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

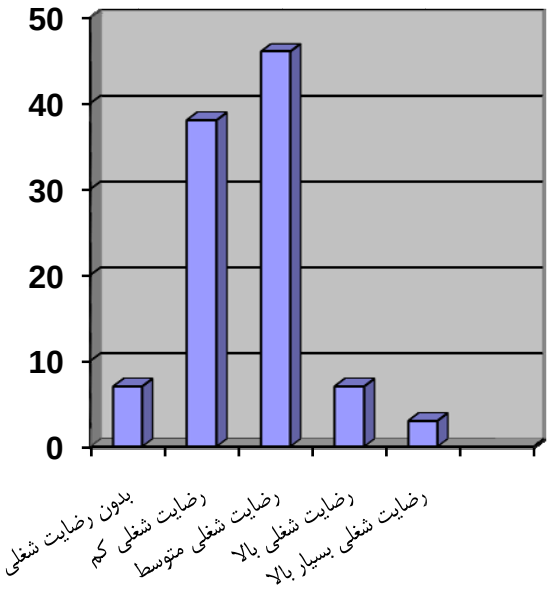
فرضیهٔ فرعی پنجم: بین رضایت از حقوق و مزایا با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های تحقیق بر روی شاغلان جامعه تحت بررسی نشان دهنده آن است که میانگین رضایت شغلی در بین ۱۰۱ نفر افراد تحت بررسی برابر با ۱۳/۵۱ و انحراف استاندارد ۳/۱۰۱ است. لذا کارکنان در میزان رضایت از شغل خود تفاوت معنی‌داری دارند. همچنین این یافته‌ها بیانگر آن است که حداقل امتیاز کسب شده توسط افراد ۶/۰۴۴ و حداکثر امتیاز کسب شده ۲۵ بوده است. لازم به توضیح است که حداقل و حداکثر نمره ممکن برای رضایت شغلی افراد ۵ و ۲۵ است. لذا در بین کارکنان هم فردی وجود دارد که کمترین رضایت شغلی را دارد و هم فردی که بیشترین رضایت شغلی ممکن را دارا است که با توجه به میانگین رضایت شغلی افراد تحت بررسی(M=۱۳/۵۱) به عنوان رضایت شغلی متوسط تفسیر می‌شود.

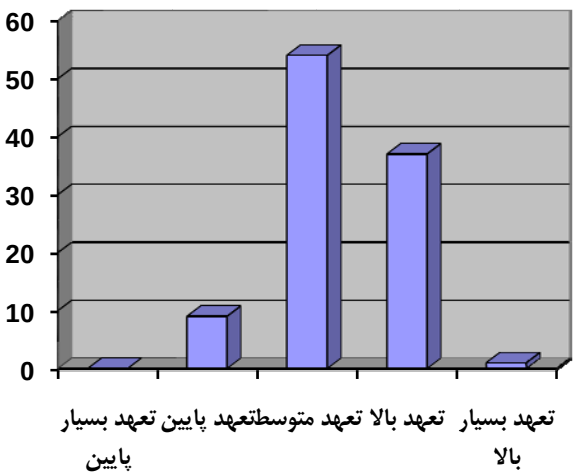
نمودار۴ - میزان رضایت کارکنان



[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

همچنین با توجه به نتایج بدست آمده ۴۵/۵ درصد از کارکنان از شغل خود رضایت متوسط دارند. در ضمن ۷ نفر از افرادی که پرسش‌نامه را پر کرده اند فاقد رضایت شغلی هستند که این نکته باید توسط مسئولین ذیربط مورد بررسی قرار گیرد تا نسبت به رفع این مشکل اقدام کنند. این در حالی است که رضایت شغلی کم ۳۸ نفر را شامل می‌شود ولی رضایت شغلی بالا که باید در همین حدود باشد، خیلی کم(۳ نفر) است و این مسئله باید مورد بررسی جدی قرار گیرد.اطلاعات به دست آمده از تحقیق بیانگر آن است که در جامعه تحت بررسی، میانگین امتیاز تعهد سازمانی برابر است با ۶۵/۱۶ و انحراف استاندارد ۱۰/۷۱۵ است. حداقل امتیاز کسب شده توسط افراد ۳۷ و حداکثر امتیاز کسب شده ۸۹ بوده است. لازم به توضیح است که حداقل نمره تعهد سازمانی که ممکن است یک فرد کسب نماید ۱۵ و حداکثر آن ۱۰۵ است. میانگین تعهد سازمانی ۶۵/۱۶ است که به عنوان تعهد سازمان متوسط تفسیر می‌شود.

نمودار۵- میزان تعهد سازمانی



[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

یافته‌های به دست آمده از تحقیق بر روی جامعه هدف بیانگر آن است که تعهد سازمانی متوسط با ۵۳/۵ درصد بیشترین درصد آمار را به خود اختصاص داده است. همچنین مشاهده می‌شود که هیچ فردی با تعهد کاری بسیار پایین وجود ندارد و اکثر کارکنان این اداره یعنی در حدود ۹۰/۱ درصد از کارکنان دارای تعهد سازمانی متوسط و بالا هستند. همچنین تنها ۱ نفر دارای تعهد سازمانی بسیار بالا می باشد که لازم است سازمان جهت بالا بردن تعهد کاری کارمندان خود اقداماتی را مد نظر قرار دهد تا در آینده‌ای نه چندان نزدیک این مهم به دست آید.

۷- توصیف آماری داده‌های مربوط به مشخصه‌های پنج‌گانه رضایت شغلی افراد جامعه هدف:

در بررسی جنبه‌های مختلف رضایت شغلی، یافته‌های منتج از تحقیق به شرح زیر است:

شاخص میزان رضایت از نوع کار که حداکثر نمره ممکن آن ۵ است. میانگین رضایت از افراد تحت بررسی (۱۰۱ نفر) از نوع کار ۲/۹۶ با انحراف استاندارد ۰/۸۹۳ بود. این داده‌ها بیانگر رضایت متوسط افراد تحت بررسی از نوع کار است.

در بررسی شاخص میزان رضایت از سرپرست مافوق، میانگین ۳/۰۶ و انحراف استاندارد ۱/۰۳ است. این اطلاعات بیانگر ۲ نکته است. اولاً اینکه رضایت نسبتاً خوبی نسبت به سرپرست مافوق در بین افراد تحت بررسی وجود دارد. ثانیاً به دلیل بالا بودن انحراف معیار آشکار می‌شود که افراد یا به طور کل از سرپرست خود رضایت کامل داشتند، یا کاملاً از مافوق خود ناراضی بوده اند(که با توجه به پرسش‌نامه‌ها نکته دوم مورد تایید قرار می‌گیرد).

در بررسی شاخص میزان رضایت از همکاران که حداکثر نمره ممکن در آن ۵ است. میانگین رضایت افراد ۳/۴۴ و انحراف استاندارد ۰/۷۹۶ بود. این مقدار بالای میانگین نشان دهنده رضایت بالای همکاران از یکدیگر است.

در بررسی شاخص میزان رضایت از ارتقاء و ترفیع، میانگین ۱/۹۸ و انحراف استاندارد ۱/۰۳ مشاهده شد. یعنی کارکنان امید زیادی برای ترفیع و ارتقاء ندارند. در این مورد لازم است تا مسئولین مربوطه اقدامات لازم را برای ترفیع کارکنان فراهم کنند تا بدین وسیله باعث تشویق کارکنان شده و کیفیت کارها را بالا ببرند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

در مورد مطالعه و بررسی میزان رضایت از حقوق و مزایا در بین افراد تحت بررسی میانگین ۲/۰۲ و انحراف استاندارد ۰/۷۸ به دست آمده است. این اطلاعات بیانگر این است که اکثر افراد تحت بررسی از حقوق و مزایای خود رضایت چندانی نداشته اند.

۷-۱- نتایج حاصل از آزمون فرضیات فرعی

فرضیه فرعی اول:

براساس این فرضیه بین رضایت از نوع کار و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود داشته و میانگین رضایت افراد تحت بررسی(۱۰۱ نفر) از نوع کار ۲/۶۹ با انحراف استاندارد ۰/۸۹۳بوده و این داده‌ها بیانگر رضایت متوسط افراد تحت بررسی از نوع کار است.

نتایج حاصل از آمار استنباطی مربوط به این شاخص از شاخص‌های رضایت شغلی جامعه بیانگر آن است که بین شاخص رضایت از نوع کار با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری (۰/۳۴۵) در سطح $P = 0.01$ مشاهده شده است.

فرضیه فرعی دوم:

بین رضایت از سرپرست مافوق و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود نداشته و در بررسی شاخص میزان رضایت از سرپرست مافوق، میانگین ۳/۰۶ و انحراف استاندارد ۱/۰۳ است. این اطلاعات بیانگر ۲ نکته است. اولاً اینکه رضایت نسبتاً خوبی نسبت به سرپرست مافوق در بین افراد تحت بررسی وجود دارد. ثانیاً به دلیل بالا بودن انحراف معیار آشکار می‌شود که افراد یا به طور کل از سرپرست خود رضایت کامل داشتند، یا کاملاً از مافوق خود ناراضی بوده اند(که با توجه به پرسش‌نامه‌ها نکته دوم مورد تأیید قرار می‌گیرد.

برمبنای نتایج حاصل از این تحقیق بین شاخص رضایت از سرپرست و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری (۰/۰۴۹) در سطح $P = 0.05$ وجود ندارد.

فرضیه فرعی سوم:

بین رضایت از همکاران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشته و در بررسی شاخص میزان رضایت از همکاران که حداکثر نمره ممکن در آن ۵ است، میانگین رضایت افراد ۳/۴۴ و انحراف استاندارد ۰/۷۹۶ است. این اطلاعات نشانگر آن است که رضایت نسبتاً بالایی در روابط بین همکاران وجود داشته است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

نتایج حاصل از آمار استنباطی بین شاخص رضایت از همکاران با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری (۰/۳۵۴) در سطح $P = 0.01$ برقرار است.

فرضیه فرعی چهارم:

براساس این فرضیه بین رضایت، ارتقاء و ترفیع و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشته و در بررسی شاخص میزان رضایت از همکاران، میانگین رضایت افراد ۱/۹۸ و انحراف استاندارد ۱/۰۳ است. این اطلاعات نشانگر آن است که رضایت نسبتاً پائینی در ارتقاء و ترفیع وجود داشته است.

بر مبنای نتایج حاصل از این تحقیق، بین شاخص رضایت از ارتقاء و ترفیع با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری (۰/۴۰۸) در سطح $P = 0.01$ مشاهده شده است.

فرضیه فرعی پنجم:

بین رضایت از حقوق و مزایا با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشته و در مورد مطالعه و بررسی میزان رضایت از حقوق و مزایا در بین افراد تحت بررسی میانگین ۲/۰۲ و انحراف استاندارد ۰/۷۸ به دست آمده است. این اطلاعات بیانگر آن است که اکثر افراد تحت بررسی از حقوق و مزایای خود رضایت چندانی نداشته‌اند.

همچنین نتایج حاصل از آمار توصیفی بیان می‌دارد که بین شاخص رضایت از حقوق و مزایا و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری (۰/۲۰۵) در سطح $P = 0.05$ برقرار است.

۷-۲- نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه کلی این تحقیق، تعیین رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان با استفاده از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون مورد آزمون قرار گرفته است.

براساس نتایج به دست آمده از رضایت شغلی و فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه مستقیم و معنی‌دار (۰/۳۹۴) در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($P = 0.01$) بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأیید شده است.

۷-۳- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

براساس اطلاعات به دست آمده از این تحقیق، زیر مجموعه‌های رضایت شغلی یعنی رضایت از همکاران دارای بالاترین سهم در کل رضایت شغلی جامعه تحت بررسی بوده و از سوی دیگر رضایت از ارتقاء و ترفیع و رضایت از حقوق و مزایا دارای پایین ترین سهم در جامعه تحت بررسی است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

به طور کلی از یافته های تحقیق استنباط می‌شود که میزان رضایت کارکنان نسبت به نوع کار و همکاران، بیش از رضایت آنها نسبت به ارتقاء و ترفیع و میزان حقوق دریافتی و سرپرست است.

همچنین اطلاعات به دست آمده از تحقیق بیانگر آن است که در جامعه تحت بررسی، میانگین امتیاز تعهد سازمانی برابر ۶۵/۱۶ و انحراف استاندارد ۱۰/۷۱۵ است. حداقل امتیاز کسب شده توسط افراد ۳۷ و حداکثر امتیاز کسب شده ۸۹ بوده است. لازم به توضیح است که حداقل نمره تعهد سازمانی که ممکن است یک فرد کسب نماید ۱۵ و حداکثر آن ۱۰۵ است.

یافته‌های به دست آمده از تحقیق بر روی جامعه هدف بیانگر آن است که تعهد سازمانی متوسط با ۵۴ درصد بیشترین آمار را به خود اختصاص داده است. همچنین مشاهده می‌شود که ۹ نفر (۸/۹ درصد) افراد تحت بررسی نسبت به سازمان میزان تعهد پایین و تنها ۳۸ نفر (۳۷/۶ درصد) افراد جامعه تحت بررسی تعهد بالا و بسیار بالا داشته اند. یکی از نکات مثبتی که در جامعه تحت بررسی وجود دارد این است که هیچ فردی دارای تعهد بسیار پایین نیست و این به نوبه خود شایسته تقدیر است.

پیشنهادهایی در چارچوب نتایج بدست آمده از این تحقیق ارائه می‌شود که به قرار زیر است:

۱ـ با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه رضایت شغلی و ارتباط آن با تعهد سازمانی می‌توان نتیجه گرفت، رضایت شغلی به عنوان یکی از نگرش‌های مهم شغلی می‌تواند بر میزان تعهد سازمانی افراد اثر مطلوب یا نامطلوب داشته باشد. لذا فراهم نمودن شرایط مناسب برای افزایش رضایت شغلی که می‌تواند منجر به تغییرات اساسی و افزایش میزان تعهد افراد نسبت به سازمان شود، ضروری است. زیرا کارکنان به عنوان عامل اصلی رسیدن به اهداف تلقی می‌شوند. به همین دلیل به مدیران و مسئولان سازمان تحت بررسی تحقیق توصیه می‌شود به منظور بهبود سطح کیفی تعهد سازمانی کارکنان از شیوه‌های مدیریتی مناسب به منظور ارتقاء سطح رضایت شغلی آنان استفاده نمایند.

۲ـ با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار بین رضایت از نوع کار و تعهد سازمانی در این تحقیق توصیه می‌شود، خوشایند نمودن آن، دادن آزادی عمل و تقویت قدرت خلاقیت به منظور جذابتر نمودن و افزایش رضایت‌مندی مشاغل از طریق غنی‌سازی و توسعه شغل، تمامی شرایطی که منجر به افزایش میزان رضایت از نوع کار در کارکنان می‌شود فراهم نمایند.

۴ـ با توجه به این که براساس نتایج این تحقیق بین رضایت از همکاران و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، لذا متولیان امر باید با ایجاد انگیزه و روابط خوب کاری بین همکاران و تقویت

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

سطح وفاداری و صداقت همکاران نسبت به هم، جوّ مساعد فعالیت برای کارکنان سازمان را فراهم نموده و شرایط لازم را برای افزایش حس همکاری و دوستی و پذیرش متقابل در بین آنان فراهم کنند.

۵ـ با توجه به این که براساس یافته‌های تحقیق بین رضایت از نظام ارتقاء و ترفیع و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. لذا به مسئولان پیشنهاد می‌شود در عادلانه نمودن فرصت‌های ارتقاء در سازمان، منظم و سیستماتیک و مستمر بودن نظام ترفیع و ارتقاء، بر مبنای توانائی‌ها و شایستگی‌های کارکنان، اقدام لازم صورت گیرد.

۶ـ با توجه به وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی در تحقیق حاضر و با عنایت به تأثیر مستقیم رضایت شغلی بر تعهد سازمانی، به مسئولان سازمان پیشنهاد می‌شود با افزایش میزان رضایت شغلی از طریق توجه و تقویت مؤلفه‌های آن در حفظ و افزایش تعهد سازمانی کارکنان بکوشند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

فهرست منابع

۱ـ ابطحی، سیدحسین(۱۳۸۳)، «مدیریت منابع انسانی»، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ سوم.

۲- دیویس، کیت و جان نیو استورم(۱۳۷۵)، «رفتار انسانی در کار (رفتار سازمان)» ترجمه محمدعلی طوسی، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

۳ـ رابینز، استیفن‌پی(۱۳۸۹)، «رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها»، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش اول، چاپ شانزدهم.

۴ـ رنجبریان، بهرام(۱۳۷۵)، تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره۲و۱، ص۵۷-۴۱.

۵ـ رضائیان، علی(۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ دوم.

۶- ساروقی، احمد(۱۳۷۵)، «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارکنان شرکت راه‌آهن»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۷- سعادت، اسفندیار(۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.

۸ـ کمالوند، قدرت‌اله(۱۳۷۹)، نگه‌داری و حمایت نیروی انسانی، نوسازی سازمانی و کیفیت زندگی کاری مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

۹- محمدزاده، عباس و مهروزان، آرمن و زعفرانچی،ناصر،۱۳۷۵ «رفتار سازمانی»، چاپ اول، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۰ـ مطهری، مرتضی(۱۳۷۰)، مدیریت رهبری در اسلام، تهران: صدرا.

۱۱- هرسی، پال و کنت بلانچارد(۱۳۷۳)،«مدیریت رفتار سازمان(کاربرد منابع انسانی)»، ترجمه علی علاقه بند. چاپ دوازدهم انتشارات امیر کبیر، تهران.

12. Golden, Timothy D. and Veiga, John F.(2008), The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers, *The Leadership Quarterly* 19 , 77–88.

13. Guleryuz, Guldal and Guney, Semra and Aydın ,Eren Miski and Asan ,Oznur ,(2008), The mediating effect of job satisfaction between

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey, International Journal of Nursing Studies 45, 1625–1635.

14. Kim, Woo Gon and Brymer, RobertA.,(2011), The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance, International Journal of Hospitality Management, xxx–xxx.

15.Matieu John E. and Dennis Zajac (1990), "A Review and Meta Analysis of Antecedents, correlations and consequences of organizations commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-199.

16.Zeinabadi, Hassanreza, 2010, Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers, Procedia Social and Behavioral Sciences 5, 998–1003.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]