

حرکت

شماره 26 - ص ص : 21-5

تاریخ دریافت : 84/05/09

تاریخ تصویب : 84/07/09

### بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی آموزش و پرورش

دکتر محمود شیخ<sup>1</sup> \_ دکتر فضل ا... باقرزاده \_ فرزاد زیویار \_ رضا غلامعلی زاده \_ حسن اسماعیلی \_

جمال فاضل

استادیار دانشگاه تهران \_ استادیار دانشگاه تهران \_ کارشناس ارشد دانشگاه تهران \_ کارشناس ارشد

دانشگاه تهران \_ کارشناس ارشد دانشگاه تهران - عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

#### چکیده

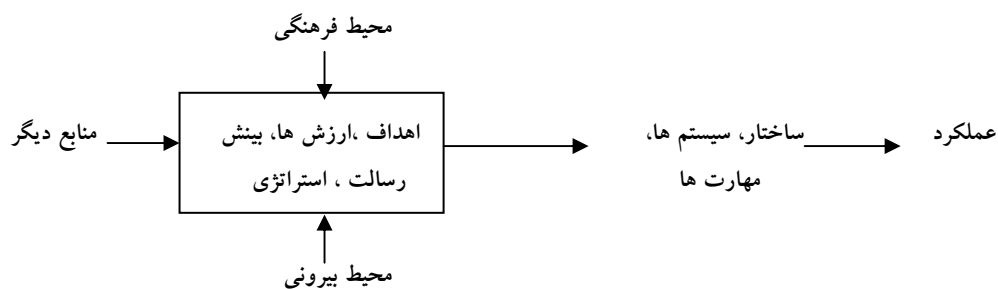
هدف از پژوهش حاضر بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش بود. بدین منظور پرسشنامه ای با 25 سؤال در مقیاس لیکرت تنظیم و پس از بررسی مقدماتی بین کارکنان حوزه معاونت توزیع گردید. 85 پرسشنامه به صورت کامل از بین 130 پرسشنامه توزیع شده اعاده گردید و به عنوان نمونه از جامعه آماری در خصوص بررسی ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج یافته ها نشان می‌دهد که بین سابقه خدمت با تعهد عاطفی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ولی بین سابقه خدمت با تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. همچنین رابطه بین میزان تحصیلات با تعهد عاطفی معنی‌دار بود و بین میزان تحصیلات با تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه معنی‌داری وجود نداشت. در رتبه بندی فریدمن<sup>۱</sup> بعد تعهد عاطفی در رتبه بالاتر و سپس بعد تعهد مستمر و بعد تعهد هنجاری به ترتیب در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

#### واژه های کلیدی

تعهد، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری.

## مقدمه

نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمان ها است و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقاء و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام، هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد اما تنها آموزش های تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد. بلکه بهبود و نگرش ها و تعدیل ارزش های افراد را نیز شامل می‌شود. یکی از مهمترین این نگرش ها تعهد سازمانی است. در دهه اخیر تحقیقات متعددی در این زمینه و در ابعاد مختلف مرتبط با آن انجام گرفته است. این تحقیقات در دو مقوله دسته بندی می‌شوند. گروه اول سعی در شناخت ماهیت خود تعهد داشته اند و گروه دوم به بررسی عوامل مرتبط با تعهد پرداخته اند. گر چه این متغیر به نحو محسوس و کمی اندازه گیری نمی‌شود اما وجود آن علی الخصوص در برخی سازمان ها بسیار ضروری است. با توجه به اینکه هر چه اعضای سازمان، بیشتر ارزش های سازمان را بپذیرند و بیشتر خود را متعلق به سازمان بدانند و خود را ملزم با تلاش در راه نیل به اهداف آن بدانند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد و از طرفی یکی از برجسته ترین عوامل مؤثر موفقیت سازمان، چگونگی عملکرد آن است، لذا سعی بر آن است تا عوامل مرتبط و مؤثر بر عملکرد کارکنان را شناسایی و تقویت نمود. همانطور که در شکل (1) مشاهده می‌گردد یکی از عناصر اصلی عملکرد، مجموعه ارزش ها و نگرش های فرد است.



نمودار 1- عناصر عملکرد پاریک (2002)<sup>1</sup>

از طرف دیگر تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان، تأثیرگذار است. بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری اعضای آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت های از این نوع روبرو باشد. اهمیت تعهد کارکنان نسبت به آن، دو چندان خواهد شد. لازمه اعتماد به کارکنان از یک سو و رقابت بین سازمان ها از سوی دیگر، لزوم کارکنانی متعهد را ضروری می سازد.

تعهد، اثربخشی و بهبود عملکرد از مهمترین اهداف یک سازمان محسوب می شود و هر سازمانی سعی در تقویت این ستاده ها از طرق گوناگون دارد. قبل از سرمایه گذاری در هر زمینه ای تا حد ممکن باید از مؤثر بودن آن، اطمینان حاصل کرد. بنابراین برای تقویت عملکرد و نیل به اهداف باید عوامل مرتبط و تقویت کننده آن شناسایی گردند. پس از شناسایی و بررسی می توان در جهت تقویت آنها گام برداشت یکی از این عوامل، تعهد سازمانی است که در سال های اخیر توجه زیادی را به خود معطوف کرده است، زیرا بر بسیاری از متغیرها نظیر رضایت شغلی، غیبت، ترک خدمت، استرس شغلی و عملکرد تأثیر گذار می باشد. جهت و میزان این روابط و اثرات آن یکسان نیست. در این راستا سعی می شود با استفاده از مدل سه شاخه جان می<sup>1</sup> ابعاد تعهد بررسی و ارتباط هر کدام از آنها با عملکرد مدیران روشن گردد. با توجه به تفاوت های فرهنگی و اجتماعی ممکن است نتایج آتی با نتایج تحقیقات انجام گرفته در کشورهای دیگر یا سازمان های مشابه نباشد (2).

### اجزاء تعهد سازمانی

پورتر و همکاران<sup>2</sup> و کوک و وال<sup>3</sup> سه جزء مرتبط با یکدیگر از تعهد سازمانی را مشخص کردند. از نظر این صاحب نظران تعهد سازمانی شامل:

1\_ تمایل قوی برای بقای عضو در یک سازمان خاص (حفظ عضویت سازمانی)؛ ...؛

2\_ تمایل برای تلاش بیشتر برای سازمان؛

3\_ باور قاطع در قبول ارزش ها و اهداف سازمان (قبول ارزش های سازمان) (4)

1 - John Meyer

2 - Porter. Et al.

3 - Cook Wall

بیکر معتقد است که تعهد عبارت از پیوستن به سازمان و انجام شغل بر حسب سه جزء می‌باشد. 1\_ اطاعت و پیروی<sup>1</sup> یا سازگاری و هم‌نوایی با سازمان از طریق مکانیزم‌های پاداش و تنبیه. 2\_ احساس هویت<sup>2</sup> و شناسایی یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی. 3\_ درونی کردن<sup>3</sup> یا تجانس ارزش‌های فرد با اهداف و ارزش‌های سازمان.

البته اجزای دیگری نیز مطرح شده است که اساساً شبیه موارد سه‌گانه فوق است. در تحقیقی که توسط بارهیم و برمن<sup>4</sup> در سال 1992 انجام گرفت تعداد 1299 نفر از چهار سازمان عمده صنعتی در مدت 3 سال مورد مطالعه قرار گرفتند. آزمودنی‌ها نمایندگان سازمان‌ها بودند که از لحاظ محصول تولیدی، نوع فن‌آوری، ساختار سازمان و مکان استقرار متفاوت بودند. یک سوم از کارکنان هر کارخانه به طور تصادفی برای نمونه انتخاب شده بودند. نتیجه این تحقیق که در این زمینه انجام گرفته بخوبی مشهود است.

تعهد نگرشی حاکی از طرفداری کارمندان از سازمان، تمایل زیاد به عضویت و تمایل بسیار کمتر به ترک خدمت است. بنابراین همانطور که تعهد رفتاری بیشتر شاخص پیش‌بینی ترک خدمت بود، تعهد نگرشی نیز پیش‌بینی‌کننده و رضایت‌شغلی است. وجه افتراق قابل توجه رضایت‌شغلی با تعهد نگرشی آن است که رضایت‌شغلی بیشتر جنبه مقطعی دارد در حالی که تعهد نگرشی بیشتر جنبه درازمدت و ماندگار دارد. رضایت‌شغلی بیشتر پاسخی است مقطعی به جنبه‌های مثبت و مفید محیط شغلی. بنابراین در تعهد نگرشی توجه به اهداف و ارزش‌های سازمان است. این دو نگرش به طور کلی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده رفتار فرد باشند (نمودار 2).

بر اساس برداشت‌های فرد از نحوه نگرش در رفتار خود و از برداشت و نگرش‌های دیگران از آن فرد، می‌توان به پیش‌بینی قصد، نیت و رفتار وی مبادرت نمود. در این رابطه مدلی توسط آجرن و فیش بین ارائه شده است و به خوبی این وضعیت را ترسیم می‌کند (نمودار 3).

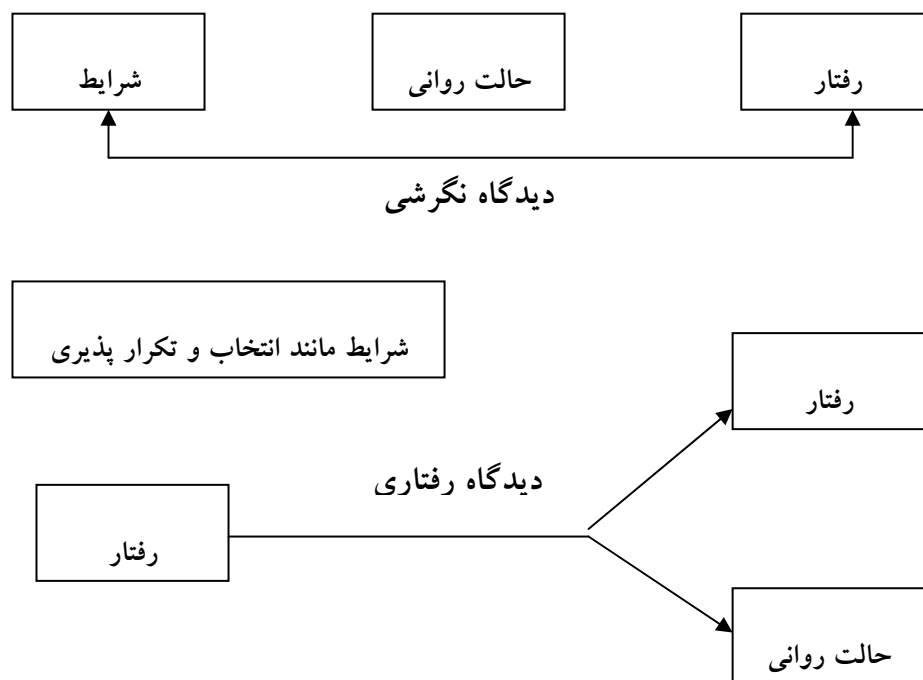
---

1 - Compliance

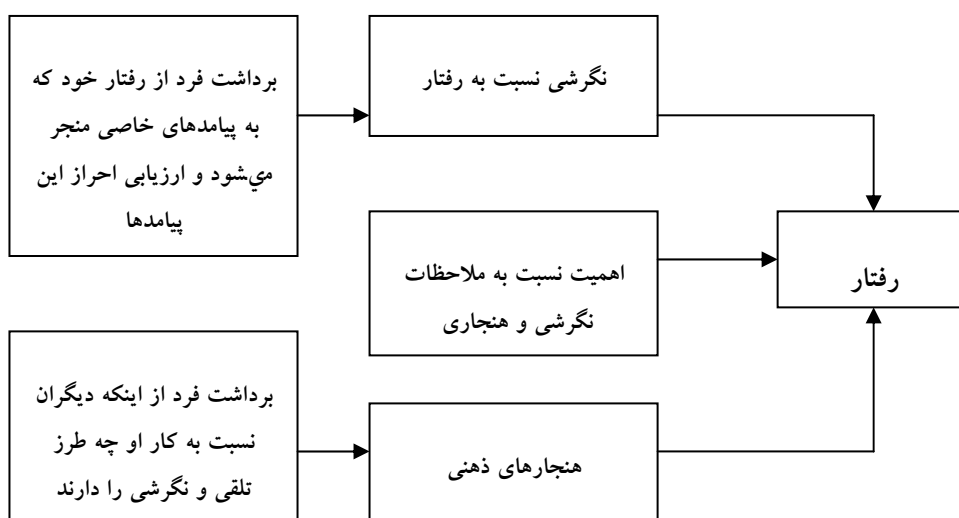
2 - Identification

3 - Internalization

4 - Bar haym & Berman



نمودار 2. دیدگاه های نگرشی و رفتاری در زمینه تعهد سازمانی (مایروآلن، 1995، 65)



**نمودار 3. مدل برداشت فرد از تعهد خود و برداشت دیگران نسبت به تعهد او (آجزن و فیش بین، 1980)**

بنابراین با توجه به این دیدگاه ها، مدیران باید سعی کنند بین رفتار و نگرش کارمندان روابط پویایی را حاکم کنند که در این امر نیازمند آموزش مداوم آنها برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات و تحولات لازم در سازمان است. آموزش باعث پویاتر شدن نگرش ها و رفتارها شده و رفتار فرد را از حالت انجماد خارج می‌سازد.

دومین بُعد تعهد، بُعد نگرشی آن است و این بُعد یکی از مهمترین شاخص های پیش بینی کننده تعهد رفتاری می‌باشد. منظور از تعهد نگرشی داشتن تعهد به ارزش ها و اهداف سازمان و سازگاری با آنهاست. مادوی تعهد را چنین تعریف می‌کند (حالتی که در آن یک فرد هویت خودش را با یک سازمان بخصوص و اهداف آن تعیین می‌کند و مایل است در عضویت سازمان بماند تا در جهت نیل به اهداف آن بکوشد) (6).

این دو بُعد در اصول کلی همسو بوده اما دیدگاه رفتاری سبب شناسی<sup>1</sup> واضح تری از تعهد سازمانی در رفتار فرد ارائه می‌دهد. به طور مثال هر دو دیدگاه به چهار مشخصه عمومی برای تعهد سازمانی افراد اشاره دارند که عبارتند از :

1\_ درونی کردن هدف ها و ارزش های سازمان ، 2\_ وابستگی به شغل و سازمان در زمینه این هدف ها و ارزش ها، 3\_ تمایل به ماندن در سازمان برای یک دوره زمانی طولانی به منظور خدمت به اهداف و ارزش های آن، 4\_ رضایت از بکار بردن کوشش برای اهداف و ارزش های مورد علاقه سازمان جدای از سودمندی این کوشش برای حصول اهداف فردی (6).

این دو دیدگاه مکمل یکدیگر بوده و شناخت صحیح فرآیند تعهد سازمانی مستلزم بررسی همزمان تعهد نگرش و تعهد رفتاری است. باید در نظر داشت که کارمندان به خاطر تضمینی که در گذشته جهت پیوستن به سازمان اتخاذ نموده اند خود را به آن سازمان مقید می‌دانند. اما احساس چنین محدودیت و قید و بندی وجود سطوح بالای تعهد، نگارشی را در فرد نسبت به سازمان تضمین نمی‌کند. به همین نحو کارمندی که از نظر نگرشی خیلی به سازمان متعهد است و به

1 - Etiology

رسالت و مأموریت های سازمان اعتقاد دارد اما ممکن است نسبت به باقی ماندن در آن سازمان خود را مقید نداند (7).

### ابعاد تعهد

تعهد دارای ابعاد متفاوتی است که در طی تحقیقات بعمل آمده توسعه پیدا کرده است. در بررسی اولیه تعهد دارای دو بُعد رفتاری<sup>1</sup> و نگرشی<sup>2</sup> و سپس دو بُعد تعهد مستمر<sup>3</sup> و تعهد عاطفی<sup>4</sup> به آن افزوده شده است. این دیدگاه از تعهد را دیدگاه چند جانبه نامیده اند (3). برخی از صاحب نظران معتقدند نتایج حاصل از تفکر بر روی تعهد سازمانی را می توان در دو دیدگاه خلاصه کرد: الف) دیدگاه دو بُعدی، ب) دیدگاه سه بُعدی.

مطالعه باتمن و همکاران: در مطالعه باتمن و همکاران<sup>5</sup> ارتباط متغیرهای زیر با تعهد سازمانی سنجیده شده است:

رفتار تشویقی مدیر<sup>6</sup>، رفتار تنبیهی مدیر<sup>7</sup>، ویژگی های شغل، تمرکز، نیاز به موفقیت، جایگزین های شغلی در خارج سازمان، تنش<sup>8</sup> شغلی، رضایت شغلی، سن، تحصیلات، سابقه خدمت، سابقه در مسیر شغلی (جدول 1).

جدول 1\_ ضرایب همبستگی متغیرها با تعهد سازمانی

متغیر مستقل	ضریب همبستگی	متغیر مستقل	ضریب همبستگی
تمرکز	25%	انسجام	152%
تکراری بودن	265%	بار نقش	28%
ارتباطات مناسب	103%	درگیری کاری	165%
فرصت های ارتقاء	144%	سابقه کار	131%

1 - Behavioral Commitment

2 - Attitudinal Commitment

3 - Continuous

4 - Affective

5 - Bateman Strassers

6 - Leader Reward Behavior

7 - Leader Punishment

8 - Job tension

اندازه سازمان	25٪	تحصیلات	202٪
حقوق	26٪	تجربه ترک خدمت <sup>1</sup>	92٪
توزیع عادلانه	272٪	مسئولیت خانوادگی	96٪

در این مطالعه جایگزین های شغلی و تنش شغلی با تعهد رابطه منفی و بقیه متغیرها رابطه مثبت را نشان دادند (5).

مطالعه لینکلن: تحقیق لینکلن<sup>2</sup> تأثیر ویژگی های مدیریت ژاپنی بر نگرش های شغلی (تعهد سازمانی و رضایت شغلی) کارمندان ژاپنی و آمریکایی را نشان می دهد که روی 8302 نفر از 106 شرکت صورت گرفت. نتایج این تحقیق در جدول 2 خلاصه شده است.

جدول 2\_ تأثیر ویژگی های مدیریت ژاپنی بر نگرش های شغلی

تأثیر بر نگرش های شغلی (تعهد سازمانی و رضایت شغلی)		ویژگی های مدیریت سبک ژاپنی
کارمندان آمریکایی	کارمندان ژاپنی	
مثبت	مثبت	استخدام بلندمدت و ارتقاء براساس ارشدیت
مثبت	مثبت	گروه های کاری منسجم
منفی	مثبت	سرپرستی دقیق
منفی	منفی	سلسله مراتب بلند
مثبت	مثبت	عدم تمرکز در تصمیم گیری
مثبت	مثبت	خدمات رفاهی
منفی (شدید)	منفی (کم)	اتحادیه

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی و سنجش هر کدام از ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر، هنجاری) کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی آموزش و پرورش بوده است.

1 - Turnover Experience

2 - Lincholin



### روش تحقیق

روش انجام این تحقیق، توصیفی (پیمایشی) و روش اجرای آن میدانی است، که پژوهشگر سعی دارد بدون هیچ گونه پیش داوری به توصیف وضع موجود بپردازد. اطلاعات مورد نیاز برای این تحقیق طی دو مرحله جمع آوری گردید. مرحله اول شامل اطلاعات کتابخانه ای، جمع آوری و ترجمه مقالات مختلف است. مرحله دوم مطالعات میدانی است که شامل پرکردن پرسشنامه توسط کارکنان حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه استفاده گردید که سؤالات در قالب مقیاس لیکرت (پنج گزینه ای) طراحی گردید و سپس به هر یک از گویه ها ارزش عددی داده شد. پرسشنامه شامل، مشخصات فردی و سؤالات جمعیت شناختی و پرسش های اختصاصی شامل 25 سؤال بود که ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر، هنجاری) را می‌سنجید. سؤال های 1-9 مربوط به تعهد عاطفی، سؤال های 10-15 مربوط به تعهد مستمر و سؤال های 11-25 در برگیرنده تعهد هنجاری می‌باشد.

### جامعه و نمونه و روش نمونه گیری

جامعه مورد نظر در این پژوهش، کارشناسان و کارکنان حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد که تعدادی (تقریباً 85 نفر) به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در یک جمع بندی کلی جامعه آماری شامل 135 نفر و نمونه حاصل با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی حدود 85 نفر می‌باشد.

روش های آماری و ابزار مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه ها به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات، از نرم افزار آماری SPSS آزمون های آنالیز واریانس، آزمون همبستگی اسپیرمن، رتبه بندی فریدمن و آلفا کرونباخ استفاده گردید.

### فرض های پژوهش

- 1- بین سابقه خدمت و تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- 2- بین سابقه خدمت و تعهد مستمر ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- 3- بین سابقه خدمت و تعهد هنجاری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

- 4\_ بین میزان تحصیلات و تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- 5\_ بین میزان تحصیلات و تعهد مستمر ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- 6\_ بین میزان تحصیلات و تعهد هنجاری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- 7\_ حداقل یکی از ابعاد تعهد (عاطفی، مستمر، هنجاری) دارای رتبه بیشتری هستند.

#### بررسی متغیرهای جمعیت شناختی

به منظور شناخت بهتر نمونه آماری تحقیق، مشخصات عمومی پاسخ دهندگان مانند جنسیت، سن، سابقه خدمت و میزان تحصیلات، وضعیت استخدامی و وضعیت تأهل آنها مورد بررسی قرار گرفت. اکثریت پاسخ دهندگان دارای تحصیلات لیسانس و سابقه خدمت بیش از 20 سال بودند لازم به ذکر است که از لحاظ جنسیت، تعداد 35 نفر زن و تعداد 50 نفر مرد بودند.

#### جدول 3\_ گروه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت

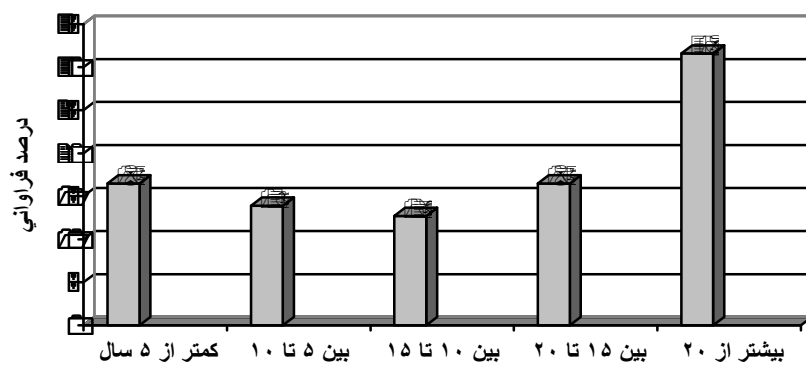
جنسیت	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
مرد	50	63/3	64/9	6409
زن	35	34/2	35/1	100/0

#### جدول 4\_ توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن

سن بر حسب سال	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کمتر از 30	14	17/7	19/2	19/2
30-35	17	21/5	23/3	42/5
35-40	14	17/7	19/2	61/6
40-45	13	16/5	17/8	79/5
بیش از 45	15	19/0	20/5	100

#### جدول 5\_ سوابق خدماتی گروه مورد مطالعه

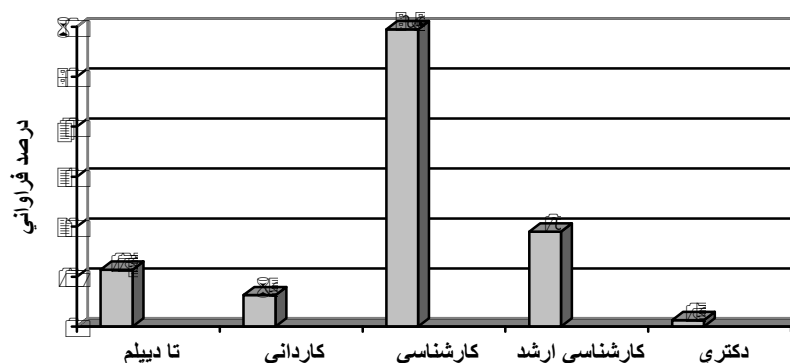
میزان سابقه	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کمتر از 5 سال	13	16/5	18/1	18/1
5-10	11	13/9	15/3	33/3
10-15	10	12/7	13/9	47/2
15-20	13	16/5	17/8	79/5
بیشتر از 20	25	31/6	34/7	100/0



نمودار 4\_ نمایش درصد فراوانی سوابق خدمتی پاسخ دهندگان

جدول 6\_ وضعیت میزان تحصیلات پاسخ دهندگان

وضعیت تحصیلی	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
تا دیپلم	9	11/4	11/7	11/7
کاردانی	5	6/3	6/5	18/2
کارشناسی	47	59/5	61/0	79/2
کارشناسی ارشد	15	19/0	19/5	98/7
دکتری	1	1/3	1/3	100



نمودار 5\_ نمایش توزیع درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب میزان تحصیلات

جدول 7\_ وضعیت استخدامی گروه مورد بررسی

نوع استخدام	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
قراردادی	17	21/5	22/4	22
پیمانی	2	2/5	2/6	25
رسمی	57	72/2	75/0	100/0

جدول 8\_ وضعیت تأهل پاسخ دهندگان

وضعیت تأهل	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
مجرد	17	21/5	22/1	22/1
متأهل	60	75/9	77/9	100

یافته ها و تجزیه و تحلیل آماری یافته ها و فرض های پژوهش  
فرضیه اول: به نظر می رسد بین سابقه خدمت با تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر، هنجاری)  
ارتباط معنی داری وجود دارد.

1-1. بین سابقه خدمت و تعهد عاطفی ارتباط معنی داری وجود دارد.

2-1. بین سابقه خدمت و تعهد مستمر ارتباط معنی داری وجود دارد.

**3-1.** بین سابقه خدمت و تعهد هنجاری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول 9\_ میزان ارتباط بین سابقه خدمت و تعهد سازمانی

	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی
معناداری	0/090	0/157	0/023
درجه آزادی	71	71	71
آزمون t	1/72	1/430	-2/318

همانطور که ملاحظه می‌شود مقدار آزمون t (-2/218) برای تعهد عاطفی با درجه آزادی 71 در سطح معنی‌داری 0/023 معنادار است و در آزمون t (1/43) برای تعهد مستمر با درجه آزادی 71 در سطح معنی‌داری 0/157 معنادار نیست و در آزمون t (1/72) با درجه آزادی 71 در سطح معنی‌داری 0/090 معنادار نیست.

ارتباط بین میزان سابقه و تعهد سازمانی از نوع عاطفی، همبستگی و ارتباط وجود دارد که نشانگر این واقعیت می‌باشد که هر چه سابقه خدمت بیشتر باشد تعهد کارکنان از نوع عاطفی به سازمان مذکور بیشتر است و سابقه کارکنان هر چه بیشتر باشد تعهد آنان از نوع هنجاری و مستمر به سازمان کمتر است.

فرضیه دوم: به نظر می‌رسد بین تحصیلات با تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر، هنجاری) ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

1-2. بین سابقه تحصیلات و تعهد عاطفی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

2-2. بین سابقه تحصیلات و تعهد مستمر ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

3-2. بین سابقه تحصیلات و تعهد هنجاری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول 10\_ میزان ارتباط بین سابقه خدمت و تعهد سازمانی

	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی
معناداری	0/599	0/587	0/000
درجه آزادی	76	76	75

آزمون t	-0/527	-0/545	-7/064
---------	--------	--------	--------

در آزمون t ارتباط معنیداری بین تعهد عاطفی و تحصیلات مشاهده می‌شود و ارتباط بین میزان تحصیلات و تعهد سازمانی از نوع مستمر و هنجاری مشاهده نمی‌شود و در نتیجه این نشانگر این است که افراد در رده های تحصیلی بالاتر دارای تعهد عاطفی بیشتری می‌باشد و افراد در رده های تحصیلی بالاتر دارای سطح نگرش و ارزش های متفاوتی می‌باشند و سازمان باید جهت متعهد ساختن این افراد تمهیدات متنوع و بیشتری را بیاندیشد هر چند که میزان تحصیلات ارتباط معنیداری را با تعهد عاطفی دارد که این نوع تعهد قوی ترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارد.

جدول 11\_ بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان

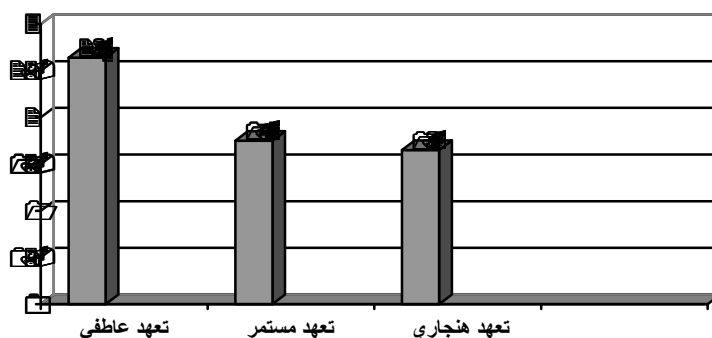
درصد هنجاری	درصد مستمر	درصد عاطفی	هنجاری	مستمر	عاطفی	
1/3	1/3	-	1	1		کاملاً مخالفم
19/0	26/6	3/8	15	21	3	مخالفم
59/5	48/1	24/1	47	38	19	نسبتاً موافقم
19	20/3	63/3	15	16	50	موافقم
-	3/8	8/9	-	3	7	کاملاً موافقم

جدول 12\_ رتبه بندی انواع تعهد - آزمون فریدمن

2/64	تعهد عاطفی
1/75	تعهد مستمر
1/65	تعهد هنجاری

جدول 13\_ آزمون آماری

تعداد	78
خی دو	73/775
درجه آزادی	2
سطح معناداری	000



نمودار 6\_ نمایش رتبه بندی انواع تعهد براساس آزمون فریدمن

### بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول

الف) در بررسی ارتباط بین سابقه با تعهد عاطفی با میزان خطای 5٪ ارتباط بالایی یافت شد و بر وجود ارتباط قوی بین تعهد عاطفی و سابقه صحنه گذاشت.

ب) در مورد ارتباط سابقه با تعهد مستمر و با توجه به میزان خطای 5٪، ارتباط معنی‌داری بدست نیامد.

ج) در مورد ارتباط سابقه با تعهد هنجاری نیز با توجه به میزان خطای 5٪ ارتباط معنی‌داری یافت نشد.

بنابراین فرضیه اول در این تحقیق تأیید و فرضیه دوم و سوم رد می‌شوند بدین صورت که :

قبول \_ بین تعهد عاطفی کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی با سابقه خدمت آنان ارتباط

معنی‌داری وجود دارد :  $H_0$

- بین تعهد عاطفی کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی با سابقه خدمت آنان ارتباط معنی‌دار وجود ندارد:  $H_1$
- رد - بین تعهد مستمر کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی با سابقه خدمت آنان ارتباط معنی‌دار وجود دارد:  $H_0$
- بین تعهد مستمر کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی با سابقه خدمت آنان ارتباط معنی‌دار وجود ندارد:  $H_1$
- رد - بین تعهد هنجاری کارکنان تربیت بدنی و تندرستی و سابقه خدمت ارتباط معنی‌دار وجود دارد:  $H_0$
- بین تعهد هنجاری کارکنان تربیت بدنی و تندرستی و سابقه خدمت ارتباط معنی‌دار وجود ندارد:  $H_1$
- فرضیه دوم
- الف) در بررسی ارتباط بین میزان تحصیلات با تعهد عاطفی با میزان خطای 5٪ ارتباط بالایی یافت شد و بر وجود ارتباط قوی بین تعهد عاطفی و تحصیلات صحه گذاشت.
- ب) در مورد ارتباط تحصیلات با تعهد مستمر و با توجه به میزان خطای 5٪ ارتباط معنی‌داری به دست نیامد.
- ج) در مورد ارتباط تحصیلات با تعهد هنجاری نیز با توجه به میزان خطای 5٪ ارتباط معنی‌داری یافت نشد.
- بنابراین فرضیه اول در این تحقیق تأیید و فرضیه دوم و فرعی دوم و فرعی سوم رد می‌شوند بدین صورت که:
- قبول - بین تعهد عاطفی کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی و تحصیلات ارتباط معنی‌دار وجود دارد:  $H_0$
- بین تعهد عاطفی کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی و تحصیلات ارتباط معنی‌دار وجود ندارد:  $H_1$



رد - بین تعهد مستمر کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی و تحصیلات ارتباط معنی‌دار وجود دارد :  $H_0$

- بین تعهد مستمر کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی و تحصیلات ارتباط معنی‌دار وجود ندارد :  $H_1$

رد - بین تعهد هنجاری کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی و تحصیلات ارتباط معنی‌دار وجود دارد :  $H_0$

- بین تعهد هنجاری کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی و تحصیلات ارتباط معنی‌دار وجود ندارد :  $H_1$

در یک نگاه کلی، میزان تعهد عاطفی کارکنان 2/64، تعهد مستمر آنان 1/75 و تعهد هنجاری هایشان 1/65 برآورد گردید. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت، که بالاترین میزان تعهد در بین نمونه مورد نظر، متعلق به تعهد عاطفی می‌باشد و ضعیف‌ترین میزان، به تعهد هنجاری مربوط می‌گردد.

سازمان‌های خوب دارای تعهد عاطفی بالا هستند. سازمان‌های متوسط دارای تعهد مستمر بالا هستند.

بنابراین علاوه بر توجه خاصی که به تعهد عاطفی جهت بهبود عملکرد می‌شود، نباید از تعهد هنجاری و کوشش جهت ارتقاء و تقویت آن غافل شد. وجود ارتباط مثبت بین تعهد سازمانی (عاطفی) با سطح تحصیلات گویای این واقعیت است که با پائین رفتن سطح تحصیلات افراد، سازمان قادر به ارضاء نیازها و توقعات آنها نیست. نوع انتظارات و میزان آنها جهت برآوردنشان در تعهد سازمانی بی‌تأثیر نمی‌باشد و چنانچه تمهیداتی جهت رضایت و جذب افراد با تحصیلات پائین‌تر اندیشیده شود، کارکنان متعهدتر و سازمان موفق‌تر خواهد بود.

## منابع و مأخذ

- 1- احمدپور شائمی، علی. (اسفند 1378 و فروردین 1379). "رابطه تعهد و وجدان کاری به تعهد و وجدان کاری با تعهد سازمانی"، توسعه مدیریت، شماره 11 و 12.

- 2\_ دسلر، گری. (1378). "مبانی مدیریت منابع انسانی"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات فرهنگ و مدیریت، ص 200 - 212.
- 3\_ کریم زاده، مجید. (1378). "تعهد سازمانی"، مدیریت، نشریه انجمن مدیریت ایران، شماره 39.
- 4\_ لوتانز، فرد. (1372). "رفتار سازمانی"، غلامعلی سرمد، چاپ اول، مؤسسه بانکداری ایران.
- 5- Bateman, T.S & Strasser. (1984). "Alongitudinal; Analysis of Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*. Vol,12, NO 1, P: 95
- 6- Neyer, John, P.Jrving . Gregory, Allen. Natalie, J., (1929). "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment" . *Journal of Organizational Behavior*, Vol 0, P: 5.
- 7- Sinclair. Robert, R., Tetrick . Lois .E. Scial (1995). "Exchange and union Commitment" . *Journal of Organizational Behavior*, Vol 16, No 6, PP: 669-681.