



Original Article (Quantified)

Investigating effective factors in the model of high organizational commitment in government organizations in charge of educational and cultural affairs

Seyed Alireza Mirjafari¹ , Abdul Khaliq Gholami Anarestan² , Karam Elah Daneshfard³

1- PhD student, Department of Management, Faculty of Management, University of Research Sciences, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Management, Dana Institute of Higher Education, Yasouj, Iran.

3- Full Professor, Department of Management, School of Management, University of Research Sciences, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive:

12 March 2023

Revise:

12 May 2023

Accept:

13 June 2023

Keywords:

organizational commitment model, Iranian government departments, educational and cultural affairs trustee

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effective factors in the model of high organizational commitment in government organizations in charge of educational and cultural affairs. The current research is practical in terms of its purpose, and survey-exploratory in terms of the research implementation method; and it is specifically based on structural equation modeling. The statistical population of the research includes managers and experts of government organizations in charge of educational and cultural affairs. 217 people were selected as a sample using the method of determining the sample size of Cochran's formula. The collection tool in this research is a researcher-made questionnaire. confirmatory factor analysis was performed in order to confirm the final research model. SPSS software was used to analyze data from; and AMOS software was used to design the final research model. The findings of the research showed that the components of selection and recruitment, training, compensation, job conditions, and work conscience were effective in the final constructivism evaluation model and it shows the appropriate fit of the proposed model.

Please cite this article as (APA): Mirjafari, S. A., Gholami Anarestan, A. K., & Daneshfard, K. E. (2024). Investigating effective factors in the model of high organizational commitment in government organizations in charge of educational and cultural affairs. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 1-16.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390163.1183	
Corresponding Author: Abdul Khaliq Gholami Anarestan	20.1001.1.27169820.1403.6.1.1.6	
Email: gh.khalegh@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

In today's competitive business environment, which is accompanied by a lot of change and turbulence, the problem of many organizations is not only having more experienced and smarter employees, but finding talented employees with motivation and a positive attitude and committed to work is a fundamental issue for the human resources department of any organization. Organizational commitment is one of the basic elements in achieving organizational goals, and having committed employees in any business will lead to significant results in achieving these goals (Riyanto et al, 2021). Therefore, it is very important to study what helps employees to achieve strong organizational commitment and create motivation, and to learn about the factors that involve and sustain organizational commitment in them (Mohseni & Mousavi, 2022). Organizational commitment is an important occupational and organizational attitude that, during the past years, has been of interest to many researchers in the fields of organizational behavior and psychology, especially social psychology. Organizational commitment is defined as accepting the organization's values and being involved in the organization, and its measurement criteria include the motivation and desire to continue working and accepting the organization's values. Commitment is a kind of support and emotional attachment to the goals and values of an organization, for the sake of the organization itself and away from its instrumental values (a means to achieve other goals) (Hassanian et al, 2022).

Therefore, the researcher tries to answer the question: what are the factors in the model of high organizational commitment in government organizations in charge of educational and cultural affairs?

Theoretical Framework

Organizational commitment is a kind of employee's feeling of attachment and loyalty to organizational work, and when his goal is in accordance with the goals of the organization, he is called committed to the organization (Tabli, Moradi Shahrabak, Irannejad Parizi, 2019). Employees who consider themselves incomplete for a job leave the organization and do not spend much time in the organization, and if they feel ethical behavior from the organization, they have less decision to leave the organization (Wong & Laschinger, 2015; Devi & Vijayakumar, 2015). Organizations can increase the organizational commitment of their employees in two ways. First, organizations can increase employees' understanding of organizational membership, and secondly, organizations can show employees that they are considered by managers, and this is important both theoretically and practically (Bakhtazmaybonab, Roshani, 2019). Organizational commitment can lead to an increase in productivity and a reduction in turnover and absenteeism of employees in the organization (Khan & Jan, 2015).

Van et al, (2022) investigated performance management and teacher performance: the role of emotional organizational commitment and burnout. The results showed that the perceived strength of a performance management process is negatively related to teacher burnout, while it is positively related to their performance. Furthermore, the relationship between perceived performance management process strength and teacher performance appears to be indirect, operating mainly through affective organizational commitment.

Peyman Niya (2022) investigated the effectiveness of the matrix model on job burnout and organizational commitment of the managers of Ahvaz electricity department. The results showed that the matrix model was effective in reducing job burnout and improving the organizational commitment of managers, so it is suggested to use this approach in organizations to reduce the job burnout of employees.

**Methodology:**

In terms of purpose, this research is practical, and in terms of research implementation method; survey-exploratory. The statistical population of the research includes managers and experts of government organizations in charge of educational and cultural affairs, which was considered as 396 people from the city of Tehran, and using the method of determining the sample size of Cochran's formula, 217 people were selected as a sample based on the formula Sampling calculated from the limited population, among which, as a sample, was distributed a researcher-made questionnaire prepared from the qualitative part of the research. This research was conducted in two research stages, the first stage is related to exploratory factor analysis and the second stage is questionnaire confirmation.

Discussion and Results:

SPSS and AMOS software were used for analysis. According to the results obtained in the selection and recruitment component, it shows that all factor loadings are higher than 0.3. According to the output of Imus, the calculated value of $df/2x$ is 2.07; the presence of $df/2x$ smaller than 5 indicates the appropriate fit of the model. According to the results obtained in the education component, all factor loadings are higher than 0.3. According to the output of Imus, the value of $df/2x$ calculated is 1.80; the presence of $df/2x$ smaller than 5 indicates the appropriate fit of the model. According to the results obtained in the service compensation component, all factor loadings are higher than 0.3. According to the output of Imus, the value of $df/2x$ calculated is 1.54; the presence of $df/2x$ smaller than 5 indicates the appropriate fit of the model. According to the results obtained in the job conditions variable, confirmatory factor analysis method was used. The numbers on the paths are factor loadings, all higher than 0.3. The findings related to the fit indices of job conditions indicate that the CFI, GFI, NFI, RMR and RMSEA indices have an acceptable level, and these good fit characteristics show that the data of this research fit the factor structure of this scale. According to the results in the work conscience variable, all factor loadings are higher than 0.3. The findings related to the outcome fit indices indicate that the CFI, GFI, NFI, RMR and RMSEA indices have an acceptable level and these good fit characteristics show that the data of this research has a good fit with the factor structure of this scale.

Conclusion:

The current research was conducted with the aim of investigating the effective factors in the model of high organizational commitment in government organizations in charge of educational and cultural affairs. The results of this research are consistent with the results of van et al, (2022), Hoseini Goke (2022), Klimchak (2020), Asgari et al, (2018), Salimzadeh (2017), and Ghaid Amini Harouni et al, (2017).

In the selection of research, inquiries, tests and interviews with applicants for employment or admission to universities or offices, as a result of these researches and interviews; the moral, religious and political competence of the applicant is examined, and people who do not have legal conditions are eliminated, and the recruitment leads to a contract between an employee and an employer. Training is one of the most important criteria effective on high commitment and improving productivity in government organizations. In fact, training improves and increases the commitment of employees. The administrative and management system plays a fundamental role in developing countries such as Iran due to the limitations caused by the lack of skilled human resources. Scholars and experts who have left the organizations have evaluated the current situation of the service compensation system in the mentioned organizations as lower than average, and in fact, they do not consider the current service



compensation system in these organizations included in the minimum service compensation standard. When employees know that the training they received from the organization contributed to their professional success, they will appreciate their organization for having such a process. This kind of feeling of gratitude will increase the level of commitment of employees in the best way. A distinction must be made between work conscience and faith, because someone can be considered without religious faith, but when a task is assigned to him, he does it well and correctly without needing external and physical control.

According to the present research, it is suggested that government organizations in charge of educational and cultural affairs pay more attention to the criteria of the proposed model, especially human resource management, and remind their employees of their importance by providing appropriate training, and consider complying with them by Organizations and their employees necessary, and try to promote them to increase productivity in the organization. It is suggested that managers pay attention to the transformational leadership style and its application in the university in their management. Through applying the transformational leadership style, they can influence the employees and motivate them to adapt to the changes and increase the level of commitment to change in the university.

علمی پژوهشی (کمی)

بررسی عوامل مؤثر در مدل تعهد بالای سازمانی در سازمانهای دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی

سیدعلیرضا میرجعفری^۱ ID، عبدالخالق غلامی انارستان^۲ ID، کرم اله دانشفرد^۳ ID




۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی دانا، یاسوج، ایران.

۳- استاد تمام، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده	تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۱
هدف این تحقیق بررسی عوامل مؤثر در مدل تعهد بالای سازمانی در سازمانهای دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی می باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش اجرای پژوهش، پیمایشی و از نوع همبستگی؛ و به طور مشخص مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان سازمانهای دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی می باشد که به تعداد ۳۹۶ نفر از شهر تهران، در نظر گرفته شد و با استفاده از روش تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران ۱۹۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر پرسشنامه ساخته محقق می باشد. جهت تأیید مدل نهایی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS؛ و به منظور طراحی مدل نهایی پژوهش از نرم افزار AMOS استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که مؤلفه های گزینش و استخدام، آموزش، جبران خدمت، شرایط شغلی و وجدان کاری در مدل نهایی ارزشیابی سازنده گرایی تأثیرگذار بوده و نشان از برازش مناسب مدل پیشنهادی می باشد.	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۳
	کلید واژه ها: تعهد سازمانی، ادارات دولتی، امور آموزشی و فرهنگی، تعهد بالای سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): میرجعفری، سیدعلیرضا، غلامی انارستان، عبدالخالق، دانشفرد، کرم اله. (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر در مدل تعهد بالای سازمانی در سازمانهای دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۱۶(۱). ۱-۱۶.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390163.1183	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	20.1001.1.27169820.1403.6.1.1.6	نویسنده مسئول: عبدالخالق غلامی انارستان
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: gh.khalegh@yahoo.com

مقدمه

امروزه عوامل متعددی در موفقیت سازمانها دخیل هستند که برخی از آنها تاثیرات بسیار زیاد و برخی نیز تاثیر اندکی بر موفقیت سازمان دارند اما نکته حائز اهمیت در این است که موفقیت سازمان به میزان درک ما از مفاهیم اقتصادی، توسعه سازمانی و بازاریابی وابسته نیست بلکه به درک ما از مفهومی بسیار مهم به نام روانشناسی انسانی وابسته است روانشناسی سازمانی به بیان تعاملات انسانها و سازمانها و نحوه این تعاملات می‌پردازد. اجزای این رابطه تعاملی شامل کارکنان و ذی نفعان سازمان می‌باشند و محتوای علمی این مبحث به بررسی نحوه تعاملات کارکنان با مدیران، همکاران، مشتریان و سایر ذی نفعان سازمان می‌پردازد. نظریه پردازان این حوزه معتقدند از بین منابعی که سازمان در اختیار دارد منابع انسانی مهم‌ترین منبع بوده و بهترین راهبرد برای موفقیت سازمان تمرکز بر بهینه سازی نیروی انسانی می‌باشد در واقع آنها معتقدند بهترین استراتژی برای بهبود سازمان تقویت درونی آن می‌باشد و مهم‌ترین جز درونی نیز کارکنان می‌باشند (Sehat & Bashir Pour, 2019).

در فضای کسب و کار رقابتی امروز که با تغییر و تلاطم زیادی همراه است، مشکل بسیاری از سازمانها فقط داشتن کارمندان با تجربه و باهوش تر نیست؛ بلکه پیدا کردن کارکنانی با استعداد، با انگیزه و نگرش مثبت و متعهد به کار مسئله‌ای اساسی برای بخش منابع انسانی هر سازمانی است. تعهد سازمانی یکی از عناصر اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی است و داشتن کارمندان متعهد در هر کسب و کاری سبب مشاهده نتایج چشمگیری در رسیدن به این اهداف خواهد بود (Riyanto et al, 2021). بنابراین مطالعه آنچه که به کارکنان برای دستیابی به تعهد سازمانی قوی و ایجاد انگیزه کمک می‌کند و آشنایی با عواملی که تعهد سازمانی را در آنها دخیل و پایدار می‌سازد، بسیار مهم است (Mohseni & Mousavi, 2022). تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه و تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند. تعهد نوعی حمایت و پیوستگی عاطفی به اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دست یابی به اهداف دیگر) است (Hassanian et al, 2022).

تعهد سازمانی از نمودهای نگرشی محسوب و از نظام ارزشی فرد ناشی می‌شود. از جمله عواملی که در بقای سازمانها بسیار مؤثر است و همواره مدنظر مسئولین و مدیران سازمانها قرار می‌گیرد، عامل نیروی انسانی است، به نحوی که نیروی انسانی را مهمترین و اصلترین عامل توسعه جوامع و سازمان قلمداد نموده‌اند. بیگمان عدم توجه کافی به نیازهای پرسنلی کارکنان و عدم تلاش برای پاسخگویی شایسته به نیازهای آنان می‌تواند موجب کاهش انگیزه‌ی این سرمایه‌های گرانبها شود. در چنین حالتی کارکنان کارکرد مفید خود را از دست داده و حتی ممکن است در مواردی خود مانع دستیابی یا مقاومت در دستیابی به اهداف سازمانی گردند. نظرسنجی از مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ و موفق که مجله معروف فورچون آنها را فهرست می‌کند، نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین دلیل شکست یا ناکامی مدیران از دیدگاه این مقامات، نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. همین نگرش منجر به ایجاد تحولات جدید در مدیریت سبک‌های

رهبری، مدیریت منابع و گسترش فکر مدیریت مشارکتی و توجه به رفتار، شخصیت و ویژگی‌های روانی کارکنان شده است (Alizade, 2021).

تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند. تعهد سازمانی به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود و دور از ارزشهای ابزاری آن «وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر» است. تعهد سازمانی به دلیل تأثیرش بر تعیین هویت با سازمان، سطح کوشش و ترک شغل، مورد بسیار مهمی تلقی می‌شود (Pratama et al, 2022). پیامدهای وجود کارکنانی با تعهد کم ممکن است برای سازمان گران تمام شود و از این رو لازمست مورد توجه مدیریت قرار گیرد. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی که حاضر باشد، فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند، عامل مهمی در اثر بخشی سازمان محسوب می‌شود. وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب بالا سطح عملکرد و پایین آمدن نرخ غیبت، تأخیر و ترک خدمت می‌شود، بلکه وجهه و اعتبار سازمانی را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌آورد. در عوض، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعلق و تعهد کم، نه تنها خود در جهت اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه با ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران روح همکاری و تعاون را تضعیف می‌کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تأخیر می‌اندازد یا مانع آن می‌شود (Shms et al, 2022). دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. ثانیاً تحقیقات نشان داده است که 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 (Rahmani, 2021). لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر با ارزشها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید اقدام می‌کنند (Yandi & Havidz, 2022). همانطور که اشاره شد مفهوم تعهد سازمانی بر نگرش مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان در پی خواهد داشت (Bashiri Khesal et al, 2023).

مدیران سازمان‌ها می‌توانند از مزایای تعهد کارکنان در راستای برخورد با مشکلات سازمانی استفاده کرده و با در نظر گرفتن و شناسایی میزان تعهد سازمانی موجود از آن به عنوان عاملی برای بالا بردن سطح رضایت و افزایش عملکرد شغلی کارکنان استفاده کنند (Marta et al, 2021).

از مهمترین دلایلی که اهمیت بررسی و مطالعه تعهد سازمانی را نمایان می‌سازد، این است که سازمان‌هایی با اعضای در سطوح بالای تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتر، غیبت و تأخیر کمتری از سوی کارکنان خود برخوردارند و در موارد بسیار، سازمان‌ها به افرادی نیاز دارد که به نفع سازمان، فراتر از وظایف مقرر تلاش کنند و این به‌ویژه در مشاغل حساس حائز اهمیت است (Kheirandish et al, 2015). همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان

می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری 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 پایداری را بیشتر کنند. عواملی چون بهبود شرایط کسب و کار در کشور، شفاف سازی جریان اطلاعات، تقویت نهادهای مدنی و قوه قضاییه مستقل برای تأمین امنیت قضایی و بالاخره تثبیت فضای اقتصاد کلان می‌تواند در توسعه فعالیت‌ها و بهبود کارایی سازمانهای دولتی مؤثر واقع شود که در ایران مغفول مانده است. در سازمان‌های دولتی در ایران اکثراً مشاهده می‌شود که اعضای هیئت مدیره خود بخشی از معاونت‌ها و مدیریت‌های اجرایی را به عهده دارند و لذا عملاً در گیر مسائل اجرایی هستند. این امر به اختلاط وظایف قانونگذاری و نظارت بر منابع انسانی با وظایف اجرایی آنها منجر می‌گردد و لذا می‌تواند پاسخگویی و ایفای تعهدات مدیرعامل را در مقابل سازمان به چالش بکشد.

از این رو محقق تلاش دارد تا به این سؤال که چه عواملی در مدل تعهد بالای سازمانی در سازمانهای دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی وجود دارد؟ بپردازد.

ادبیات نظری

نظریه پردازان دیدگاه تفکر سیستمی بیان می‌دارند که برای بهینه سازی یک سیستم تقویت اجزا کفایت نمی‌کند و روابط بین اجزا نیز باید تقویت شود از آنجا سازمان‌ها را به مثابه یک سیستم در نظر می‌گیرند می‌توان نتیجه گرفت برای بهبود عملکرد سازمانی تمرکز بر روی نیروی انسانی و افراد کفایت نمی‌کند و باید به روابط آنها نیز توجه کرد. از این جاست که دیدگاهی ترکیبی ایجاد می‌شود که به مطالعه رفتارهای افراد در سازمان و با ذی نفعان سازمانی می‌پردازد و هدف از آن بررسی، پیش بینی و بهبود رفتارهای فردی و تعاملی کارکنان می‌باشد (Sehat & Bashir Pour, 2019). تعهد، نگرش و حالتی روانی است که به منظور توصیف تمایل افراد به رفتارهای مشخص استفاده می‌شود. در افراد برای ادامه مشارکت در یک رفتار است. در واقع، این مفهوم نشان دهنده میزان پشتکار و پایداری دیدگاهی دیگر، تعهد نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به رفتار خاص است. در تعریف دیگری تعهد به معنای بکارگیری تمامی توانایی‌های افراد عضو سیستم و گروه می‌باشد به عبارت دیگر در چنین سازمانی روابط بین افراد و سازمان به وضوح تعریف شده است (Rabiei, 2018).

فردی که برای سازمان کار می‌کند باید خود را متعلق به سازمان دانسته و به تمام بخش‌های آن متعهد باشد. تعهد سازمانی را می‌توان، اعتقاد قوی به اهداف سازمانی و تمایل قوی به تداوم عضویت در آن، تعریف کرد. تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی کار کند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی مانده، هدف‌ها آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن هدفها تلاش زیاد و حتی ایثارگرانه ای از خود نشان می‌دهد به عبارت دیگر تعهد سازمانی به میزان تعلق خاطر و تمایل به ماندگاری در سازمان اشاره دارد (Kazemi et al, 2016). تعهد سازمانی است تعهد سازمانی نوعی احساس دلبستگی و وفاداری کارمند به کار سازمانی است و هنگامی که هدف وی در مطابقت با اهداف سازمان قرار دارد، متعهد به سازمان نامیده می‌شود (Tabli, Moradi Shahrabak, Irannejad Parizi, 2019). کارکنانی که خود را برای یک شغل ناقص می‌شمارند سازمان را ترک می‌کنند و زمان زیادی را در سازمان نمی‌گذرانند و در صورتی که احساس رفتار اخلاقی از

سازمان داشته باشند تصمیم کمتری برای ترک سازمان دارند (Wong & Laschinger, 2015; Devi & Vijayakumar, 2015). سازمان‌ها از دو طریق می‌توانند تعهد سازمانی کارمندان را افزایش دهند. ابتدا سازمان‌ها می‌توانند درک کارمندان را از عضویت سازمانی افزایش دهند و دوم اینکه سازمان‌ها می‌توانند به کارمندان نشان دهند که آنها مورد توجه مدیران هستند و این هم از لحاظ نظری و هم عملی مهم است (Bakhtazmaybonab, Roshani, 2019) افزایش میزان تعهد کارکنان می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری کاهش جابجایی و غیبت کارکنان در سازمان شود (Khan & Jan, 2015).

پیشینه پژوهش

(van et al, 2022) به بررسی مدیریت عملکرد و عملکرد معلم: نقش تعهد سازمانی عاطفی و فرسودگی پرداختند. نتایج نشان داد که قدرت درک شده از یک فرآیند مدیریت عملکرد به طور منفی با فرسودگی معلمان مرتبط است در حالی که رابطه مثبتی با عملکرد آنها دارد. علاوه بر این، رابطه بین قدرت فرآیند مدیریت عملکرد درک شده و عملکرد معلم غیرمستقیم به نظر می‌رسد که عمدتاً از طریق تعهد سازمانی عاطفی عمل می‌کند.

(Peyman Niya, 2022) به بررسی اثربخشی الگوی ماتریکس بر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی مدیران اداره برق شهر اهواز، پرداخت. نتایج نشان داد که الگوی ماتریکس در کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای تعهد سازمانی مدیران مؤثر بود، لذا پیشنهاد می‌شود جهت کاهش فرسودگی شغلی کارکنان این رویکرد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. (Hoseini Goke, 2022) به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی معلمان شهرستان لاهیجان پرداخت. نتایج حاصل از آزمون‌های آماری نشان داد بین تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی بین معلمان شهرستان لاهیجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

(Nur Ahmadi et al, 2021) در مقاله بررسی ناسازگاری محیطی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که بین ناسازگاری محیطی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

(Seema, 2021) در مقاله تأثیر رضایت شغلی بر اهداف دو کاری (دو شغله بودن): اثر میانجی تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد تعهد سازمانی اثر میانجی در رابطه بین رضایت شغلی و اهداف دو کاری دارد در حالی که رضایت شغلی تأثیر مثبت بسیار بالایی بر تعهد سازمانی دارد. علاوه بر این، تعهد سازمانی رابطه معکوس و معناداری با اهداف دو کاری نشان می‌دهد.

(Klimchak, 2020) در مقاله ایجاد اعتماد و تعهد از طریق شفافیت و صلاحیت منابع انسانی: رویکرد سیگنالینگ اذعان کرد: که سیگنال‌های سازمانی قابل اعتماد از طریق افزایش سطح اعتماد کارکنان منجر به تعهد عاطفی می‌شوند. کارمندان و سرپرستانی که از نظر متخصصان منابع انسانی دارای صلاحیت هستند، احساس می‌کنند توزیع اطلاعات سازمانی از کیفیت بالایی برخوردار هستند و کارمندان و سرپرستانی که احساس می‌کنند سازمان اطلاعات مربوطه را افشا می‌کند، سطح بالاتری از اعتماد به سازمان را نشان می‌دهند. کارمندان وقتی به سازمان اعتماد می‌کنند، تعهد عاطفی بالاتری نشان می‌دهند. همچنین نتایج نشان داد که اعتماد سرپرستان مستقیماً بر تعهد عاطفی زیردستان نیز تأثیر می‌گذارد.

(Nuraei, 2019) به بررسی رابطه بن عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با پاسخگویی مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی پرداخت. یافته‌های این مطالعه نشان داد بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و پاسخ‌گویی مدیران و کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب استان مازندران رابطه وجود دارد. جهت افزایش پاسخ‌گویی سازمانی بهتر است دوره‌های آموزشی مناسب به‌منظور آشنایی مدیران با اصول و مبانی عدالت برگزار شود و همچنین تشویق شوند تا عملاً از عدالت سازمانی در سازمان استفاده کنند.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی می‌باشد که به تعداد ۳۹۶ نفر از شهر تهران، در نظر گرفته شد و با استفاده از روش تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران ۱۹۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که بر مبنای فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود محاسبه شد و این تعداد به عنوان نمونه پرسشنامه محقق ساخته‌ای که از بخش کیفی تحقیق تهیه شده بین آن‌ها پخش گردید. این پژوهش در دو مرحله پژوهشی انجام گرفت که مرحله اول مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی و مرحله دوم تأییدی پرسشنامه می‌باشد. پس از به دست آوردن نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی، مدل به دست آمده با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف تبیین یا توجیه می‌کند. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری و مرور ادبیات این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل از نرم‌افزار SPSS برای آزمون فرضیه‌ها در قسمت آمار استنباطی استفاده شد. سپس برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به تعهد بالای سازمانی از پرسشنامه ساخته محقق که از بخش کیفی تحقیق خود تهیه شده بود، استفاده گردیده است که شامل ۵ متغیر (۱) گزینش و استخدام (۲) آموزش (۳) جبران خدمت کارکنان (۴) شرایط شغلی (۵) وجدان کاری می‌باشد.

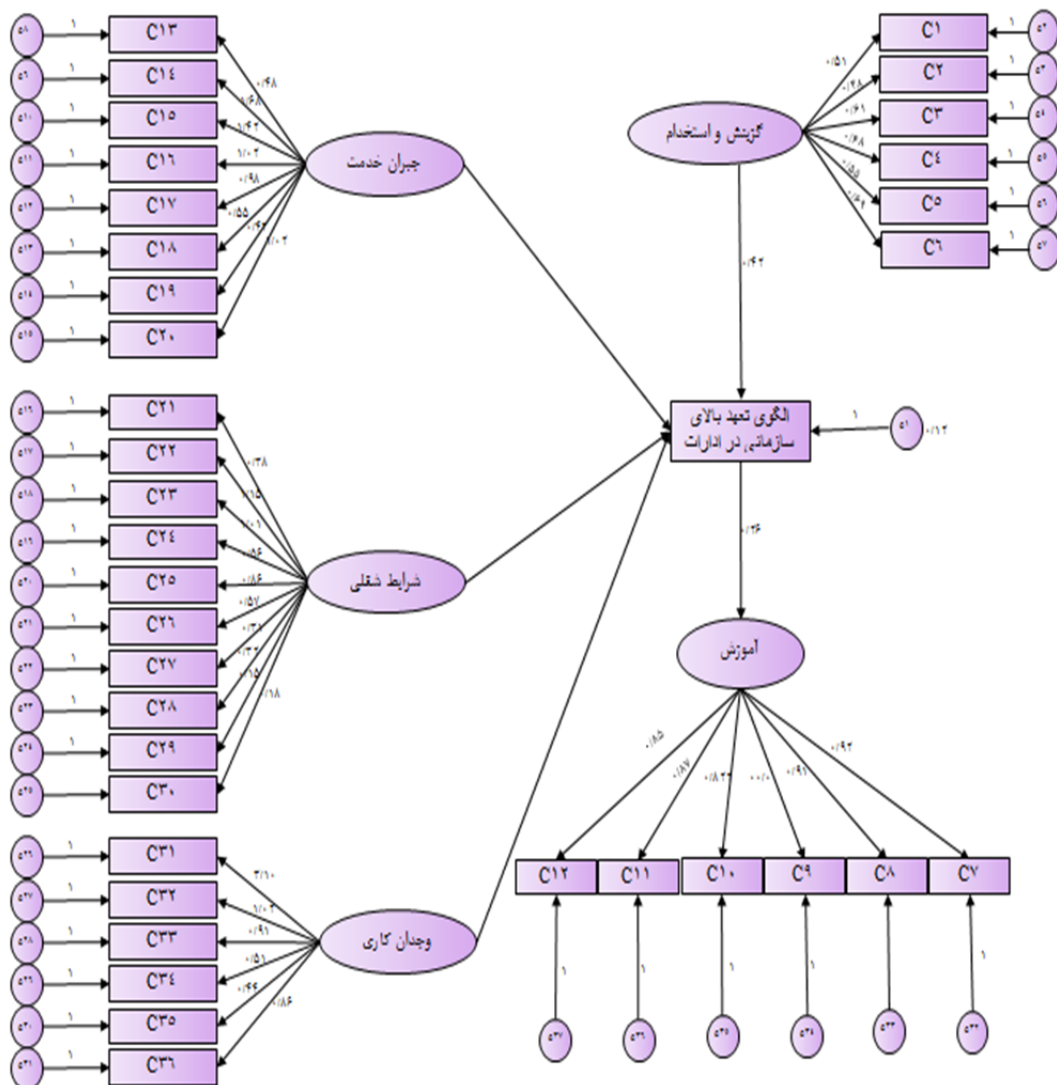
یافته‌های پژوهش

جهت آزمون سؤال پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار Amos استفاده شده است. در این قسمت بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین عامل با متغیرهای مشاهده شده آن در تمامی موارد بزرگ‌تر از ۰/۳ به دست آمده است. در ادامه بخش یافته‌ها با استفاده از اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه‌ای که بر اساس شاخص‌های شناسایی شده در بخش کیفی طراحی شد و در بین نمونه آماری از جامعه مورد مطالعه توزیع گردید؛ شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌ها از لحاظ کمی مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند که نتایج در ادامه آمده است. نتایج شاخص‌های برازش در مدل‌سازی معادلات ساختاری طبق جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱. نتایج شاخص‌های برازش مدل تحقیق

RMSEA	RMR	CFI	NFI	AGFI	GFI	$\frac{\chi^2}{df}$
۰/۰۹۰	۰/۱۳۳	۰/۸۴۵	۰/۸۸۷	۰/۸۴۱	۰/۸۳۵	۲/۸۵۸

نتایج نشان از برازش مناسب مدل پیشنهادی می‌باشد. پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری‌ای که نشان دهنده ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است، ارائه شود. در نمودار (۱)، روابط بین متغیرهای را می‌توان ملاحظه کرد. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به نمودار فوق و میزان ضرایب معناداری، از آنجا که برای رد یا تأیید روابط مقدار CR (نسبت بحرانی) باید بیشتر از $1/96$ یا کمتر از $1/96$ باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی‌شود، همچنین مقادیر بین این دو مقدار حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌ها رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد دارد. نتایج آزمون مدل در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۲. نتایج اجرای مدل ساختاری ارزشیابی در مدل سازنده‌گرایی

روابط	برآورد استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معنی داری
گزینش و استخدام ← الگوی تعهد بالای سازمانی در ادارات دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی	۰/۴۲۰	۰/۰۵۶	۴/۰۱۸	*۰/۰۰۰
آموزش ← الگوی تعهد بالای سازمانی در ادارات دولتی با روش آینده پژوهی	۰/۲۶	۰/۰۷۷	۲/۷۹۸	*۰/۰۱۰
جبران خدمت ← الگوی تعهد بالای سازمانی در ادارات دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی	۰/۶۸	۰/۰۴۵	۳/۸۱۳	*۰/۰۰۰
شرایط شغلی ← الگوی تعهد بالای سازمانی در ادارات دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی	۰/۴۴	۰/۰۴۲	۲/۹۵۸	*۰/۰۰۰
وجدان کاری ← الگوی تعهد بالای سازمانی در ادارات دولتی متولی امور آموزشی و فرهنگی	۰/۱۱	۰/۰۳۳	۲/۳۶۲	*۰/۰۰۰

بر این اساس مدل تحقیق با استفاده از نرم افزار Amos مورد سنجش نهایی قرار گرفت و همانطور که مشاهده می‌شود تمامی روابط و با توجه به مقدار ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. الگوی مربوط به روابط علی ارزشیابی در مدل سازنده‌گرایی در نمودار و جدول فوق ارائه شده است. بر اساس نتایج بدست آمده مؤلفه‌های گزینش و استخدام، آموزش، جبران خدمت، شرایط شغلی و وجدان کاری در مدل نهایی ارزشیابی سازنده‌گرایی تأثیرگذار بوده است.

بحث و نتیجه گیری

برخورداری از کارکنانی متعهد، آگاه و وفادار مهمترین عامل موفقیت سازمان است. اولویت اصلی هر شرکتی باید جلب و حفظ کارکنان متعهد و شایسته باشد. ناکامی در تحقق این امر به معنای از دست دادن کارآیی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است. موفقیت در دنیای رقابتی متعلق به شرکتهایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگترین سرمایه خود بدانند. بسیاری از صاحب نظران معتقدند که منابع انسانی تنها مزیت رقابتی است که سازمانها باید با اقدامات مناسب و درست، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و آنان را در جهت سازمان هدایت کنند. سازمان‌های فاقد منابع انسانی هرگز نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند. به بیانی دیگر منابع انسانی برای حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مولفه‌های گزینش و استخدام، آموزش، جبران خدمت، شرایط شغلی و وجدان کاری در مدل نهایی ارزشیابی سازنده‌گرایی تأثیرگذار بوده و نشان از برازش مناسب مدل پیشنهادی می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (van et al, 2022) (Hoseini Goke, 2022) (Klimchak, 2020) (Asgari et al, 2018) (Salimzadeh,) (2017) و (Ghaid Amini Harouni et al, 2017) مطابقت دارد.

باتوجه به نتایج به دست آمده در مؤلفه گزینش و استخدام نشان می‌دهد تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند. با توجه به خروجی ایموس مقدار x^2/df محاسبه شده ۲/۰۷ است، وجود x^2/df کوچک‌تر از ۵ نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. در گزینش تحقیق، استعلام، آزمایش و مصاحبه با متقاضیان استخدام یا ورود به دانشگاه یا ادارات، که در نتیجه این تحقیقات و مصاحبه‌ها صلاحیت اخلاقی، اعتقادی و سیاسی متقاضی مورد بررسی قرار می‌گیرد و افرادی که حائز شرایط قانونی نباشند حذف می‌شوند و استخدام به قراردادی که میان کارمند و کارفرما بسته می‌شود و می‌تواند شامل تضمین گفتاری و نوشتاری برای ارائه خدمات و کنترل و نظارت بر انجام کاری باشد که میان طرف‌ها، بسته می‌شود. این قرارداد، معمولاً با تضمین سود از جانب کارگر برای کارفرما همراه با تعیین مزد است. شرایط لازم در این قرارداد نوع کار ساعات کار مبلغ مزد مورد توافق و دیگر شرایط به صورت کاملاً شفاف در این قرارداد، درج می‌گردد.

باتوجه به نتایج به دست آمده در مؤلفه آموزش تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند. با توجه به خروجی ایموس، مقدار x^2/df محاسبه شده ۱/۸۰ است، وجود x^2/df کوچک‌تر از ۵ نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. آموزش یکی از مهمترین معیارهای مؤثر بر تعهد بالا و بهبود بهره‌وری در سازمانهای دولتی است. در واقع آموزش باعث بهبود و افزایش تعهد کارکنان می‌گردد. نظام اداری و مدیریت در کشورهای در حال توسعه همچون ایران به دلیل محدودیت‌های ناشی از کمبود منابع انسانی ماهر، نقش اساسی دارد. در این راستا می‌توان با بکارگیری شیوه‌های صحیح فنی و استفاده از تکنولوژی مناسب، از منابع فیزیکی موجود استفاده کاراتری داشت. البته، استفاده بهینه از منابع انسانی و ایجاد انگیزه و روحیه در راستای همکاری به راحتی ممکن نیست. در این راستا بهبود بهره‌وری باید جزء اولویت‌های کشور، سازمان و نهادها در نظر گرفته شود و به منظور دستیابی به آن برنامه‌ریزی دقیق و صحیحی انجام گردد.

باتوجه به نتایج به دست آمده در مؤلفه جبران خدمت تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند. با توجه به خروجی ایموس، مقدار x^2/df محاسبه شده ۱/۵۴ است، وجود x^2/df کوچک‌تر از ۵ نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. نیروهای دانشی و متخصصی که سازمان‌ها را ترک کرده‌اند، وضع موجود نظام جبران خدمات در سازمان‌های مذکور را پایینتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند و در واقع نظام جبران خدمات فعلی در این سازمانها را مشمول حداقل استاندارد جبران خدمات نیز نمی‌دانند. علاوه بر این پرداخت براساس شایستگی و تسهیم سود علیرغم ماهیت انگیزاننده در اکثر سازمانها مورد توجه نبوده و خود دلیلی بر نارضایتی نیروها و در نتیجه ترک خدمت آنها محسوب می‌شوند.

باتوجه به نتایج به دست آمده در متغیر شرایط شغلی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. اعداد روی مسیرها بارهای عاملی هستند تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند. یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش شرایط شغلی، حاکی از آن است که شاخص CFI، GFI، NFI، RMR و RMSEA از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و این مشخصه‌های نکویی برازش نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این مقیاس برازش مناسبی دارد. زمانی که داوطلبان شغل به کارکنان رسمی سازمان تبدیل شدند این صداقت و انصاف ادراک شده از سوی سازمان را با تعهد بالا نسبت به آن مبادله

خواهند کرد. در مقابل اگر کارکنان احساس کنند که سازمان تنها برای جلب افراد مستعد تصویر مشینی از مشاغل موجود ارائه کرده است. بر این باور خواهند بود که صداقت و انصاف در سازمان نیست. پس از آن که کارکنان وارد سازمان شدند، اجتماعی شدن و تجارب آموزشی بیشترین تأثیر را بر سطح تعهد آنها خواهد داشت. این قبیل آموزش‌ها نیازمند یک برنامه آموزشی رسمی و یا فعالیتهای مربی‌گری ضمن خدمت است. آموزش به این دلیل به ارتقاء سطح تعهد سازمانی می‌انجامد که به فرد تازه وارد چنین القاء می‌کند که سازمان آنها یک نهاد حمایت‌کننده است و به موفقیت افراد توجه نشان می‌دهد. دلیل دیگر این است که اگر آموزش تسهیل‌کننده موفقیت حرفه‌ای افراد باشد، پیامدهای مثبت دیگری مانند ارتقاء سطح درآمد، ترفیع و... نیز به دنبال خواهد داشت. وقتی که کارکنان بدانند آموزشی که از سوی سازمان دیده‌اند در موفقیت حرفه‌ای آنها نقش داشته است از سازمان خود به دلیل وجود چنین فرایندی قدردانی خواهند کرد. این قبیل احساس قدردانی، به بهترین شکل سطح تعهد کارکنان را افزایش خواهد داد.

باتوجه به نتایج در متغیر وجدان کاری تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند. یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش پیامد، حاکی از آن است که شاخص CFI، GFI، NFI، RMR و RMSEA از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و این مشخصه‌های نکویی برازش نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این مقیاس برازش مناسبی دارد. باید بین وجدان کاری و ایمان فرق گذاشت، زیرا می‌توان کسی را در نظر گرفت که فاقد ایمان مذهبی باشد ولی وقتی کاری به عهده وی گذاشته می‌شود بدون اینکه نیازی به کنترل خارجی و فیزیکی داشته باشد کارش را خوب و درست انجام می‌دهد. البته روشن است که در فردی که از ایمان برخوردار است زمینه گسترده‌تری برای ایجاد وجدان کاری وجود دارد.

با توجه به پژوهش حاضر پیشنهاد می‌گردد که سازمانهای دولتی به معیارهای مدل پیشنهادی به ویژه مدیریت منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند و اهمیت آنها را از طریق ارائه آموزشهای مناسب به کارکنان خود یادآور شوند و رعایت آنها را از سوی سازمانها و کارکنان آنها ضروری بدانند و در ترویج آنها بکوشند تا بهره‌وری در سازمان افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود که مدیران در مدیریت خود، به سبک رهبری تحولی و اعمال آن در دانشگاه توجه داشته باشند. آنها از طریق اعمال سبک رهبری تحولی می‌توانند در کارکنان نفوذ کرده و انگیزش آنها را در سازگاری با تغییرات و افزایش میزان تعهد به تغییر در دانشگاه فراهم کنند. همچنین رعایت عدالت و فراهم کردن شرایطی که همه کارکنان بتوانند از منابع سازمانی به طور مساوی استفاده کنند، می‌تواند زمینه ساز افزایش تعهد به تغییر در کارکنان شود. پیشنهاد می‌شود که از آموزش سطوح بالا که در برگیرنده مولفه‌های آموزش اولیه سطح بالا برای کارکنان تازه وارد، آموزش ضمن خدمت سطح بالا برای کارکنان با تجربه، آموزش فراگیر برای چند مهارته کردن کارکنان و آموزش مهارتهای تیم‌یابی برای انجام کارهای تیمی استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود وجدان کاری را با مولفه‌های تقویت فرهنگ سازمانی مناسب و احترام به انسان، استقلال افراد و واگذاری مسئولیت به آنان، مشارکت در تصمیم‌گیری و ارزیابی منصفانه عملکرد در سازمان نهادینه کنند. پیشنهاد می‌شود که فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی را با مولفه‌های رعایت مصلحت عامه، تسریع کار ذینفعان، پاسخ‌گویی نسبت به کار انجام شده و تکریم ذینفعان در سازمان اشاعه دهند. تا سازمانها از این طریق بتوانند به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نائل آیند. پیشنهاد می‌شود که نظارت و پایش مستمر و مستقیم بر کار کارکنان وجود داشته باشد و مدیریت در حل مشکلات مربوط به کار از کارکنان حمایت کند.



Reference

- Alizadeh, S., (2021), investigation and identification of factors affecting the job motivation of employees, the first international conference of humanities, law, social studies and psychology, <https://civilica.com/doc/1490895>. (In Persian)
- Bakhtazmaybonab, M., Roshani, S. (2019). Monitoring the Organizational Paranoid Effectiveness of Spiritual Leadership by Mediating Organizational Commitment. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(4), 140-128. (In Persian)
- Bashiri Khesal, L, Hosseini, S. H. (2023). Investigating the mediating role of organizational commitment and job burnout in the relationship between organizational mistrust and auditor's professional doubt. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 12(45), 231-250. (In Persian)
- Devi, M. N. U., & Vijayakumar, C. (2015). A Study on Impact of Morale on Organisational Commitment, Through Structural Equation Modelling (SEM). *Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies*, 4, 16-38
- Ghaid Amini Harouni, A. and Sadeghzadeh, N. and Mahrani Barzani, M. and Jafari Chalontari, H. (2017), The relationship between occupational conflict management styles and organizational commitment and organizational justice in women working in administrative organizations of Shahrekord city, the second international conference International and the 4th National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/713846>
- Hassanian, M, Karbasi, F, Shayan, A, Tapak, L. (2022). Investigating the correlation of organizational culture and organizational commitment of nurses in medical training centers of Hamedan University of Medical Sciences. *Ibn Sina Journal of Nursing and Midwifery Care*. 31 (1),10-17. (In Persian).
- Hosseini Goke, M. (2022). Investigating the relationship between organizational commitment and quality of work life with job satisfaction of teachers in Lahijan city. *Journal of Psychological Studies and Educational Sciences (Nagareh Institute of Higher Education)*. Number 36. pp. 59 - 69. (In Persian).
- Khan, A. S., & Jan, F. (2015). The study of organization commitment and job satisfaction among hospital nurses. A survey of district hospitals of dera ismail khan. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Khairandish, M.; Behfar, S. and Abbaspour, J. (2015). Meta-analysis of research on the relationship between job satisfaction and organizational commitment in Iranian organizations. *Quarterly Journal of Human Resources Studies*. 5(16). 1-22. (In Persian).
- Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031-1040
- Mohseni, N, Mousavi, A. (2022). Determining the effect of organizational commitment on employees' resistance to change with regard to the mediating role of organizational transparency. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(17), 222-233. (In Persian).
- Nur Ahmadi, M. Nur Ahmadi, M. Karamati Moghadam, M. (2022). Investigating environmental incompatibility with the organizational commitment of education department employees. *Management of knowledge-based businesses - number 4 (16)*. pp. 1-16. (In Persian).
- Nurarei, A. (2019). The relationship between organizational justice and organizational commitment with managers' accountability in Islamic Azad University (case study: units of Islamic Azad University in the west of Mazandaran province. *Management and Education Perspective Quarterly*, 1(1), 85-101. doi: 10.22034/jmep.2019.100585. (In Persian).
- Peyman niya b. (2022). The effectiveness of the matrix model on job burnout and organizational commitment of Ahvaz electricity department managers, *psychological achievements publication*. Volume 29. Number 2. Pages 188-171. (In Persian).
- Pratama, E N, Suwarni, E. and Astuti Handayani. M. (2022) "The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable." *Aptisi Transactions on Management (ATM)* 6, no. 1: 74-82.

- Rahmani, M. (2021). Evaluation of the organizational commitment of librarians of libraries in Tehran. *Innovation Management and Organizational Behavior*, 2(4), 1-12 (In Persian).
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162
- Rabiei Sangalji (2018). Examining the effect of organizational commitment on athletes' performance with the mediating role of motivation among professional athletes. *The 5th National Conference on Management and Human Sciences Research in Iran*. (In Persian).
- Sehat, S., Bashirpur, M. (2019). Investigating and prioritizing effective factors on the effectiveness of electronic human resource management and organizational productivity. *The third international conference on management, industrial engineering, economics and accounting*. (In Persian).
- Salimzadeh, S. (2017). The relationship between job satisfaction and organizational commitment of Tehran Social Security Organization managers. *International conference on management and entrepreneurship with emphasis on the conditions of resistance economy*. SID. <https://sid.ir/paper/896156/fa>. (In Persian).
- Seema, Vikas Choudhary, Garima Saini., (2021)., Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*. Volume 27, Issue 1, (2021) 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>
- Tabli, H; Moradi Shahrabak, MR; Irannejad Parizi, SJ, (2019). The Relationship between Ethical Leadership and Individual Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *Ethics in science and Technology*. 14(2):136-143. (In Persian) <http://ethicsjournal.ir/article-1-1459-fa.html>
- Van Diepen, C., Fors, A., Ekman, I., Bertilsson, M., & Hensing, G. (2022). Associations between person-centred care and job strain, stress of conscience, and intent to leave among hospital personnel. *Journal of clinical nursing*, 31(5-6), 612-622.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 52(12), 1824-1833
- Yandi, A., & Havidz, H. B. H. (2022). Employee Performance Model: Work Engagement Through Job Satisfaction And Organizational Commitment (A Study Of Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 547-565.