

## رابطه بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان اسماعیل ذبیحی<sup>۱</sup>، معصومه کلاته سیفوری<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان در سال ۱۳۹۴ بوده است. تحقیق از نظر هدف و نوع کاربردی و از نظر ماهیت روش توصیفی-همبستگی است و جامعه آماری آن شامل دبیران تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش استان سمنان شامل ۲۲۶ نفر است. برای تعیین حجم نمونه، به دلیل کم بودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی (JDI) اسمیت و همکاران (۱۹۶۹) ترجمه شکرشکن (۱۳۸۳) و پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) آلن و می (۱۹۹۰) بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها، مورد تایید متخصصان قرار گرفت و پایایی پرسشنامه با اندکی تغییرات برای پرسشنامه رضایت شغلی ۰/۸۶ و تعهد سازمانی ۰/۷۶ بدست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی استان سمنان با تعهد سازمانی آنها رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بنابراین مدیران آموزش و پرورش لازم است که از طریق بهبود رضایت شغلی به تقویت تعهد در سازمان بپردازند و این تعهد با اجرای عدالت و ایجاد اعتماد در تعاملات سازمانی که توسط مدیران اجرا می شود، به دست می آید.

### کلید واژه‌ها: رضایت شغلی، تعهد سازمانی، دبیران تربیت بدنی

دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۸/۱۴

پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۲/۲۲

۱- عضو هیات علمی، گروه تربیت بدنی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول)

szabih77@gmail.com

۲- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه مازندران

### مقدمه

یکی از مسایل مهمی که همواره سازمان‌های دولتی بر آن تاکید دارند، میزان تعهد کارکنان آنها در قبال سازمان و مسئولیت کاریشان است. تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی، به لحاظ ویژگی‌های منحصر بفرد این سازمان‌ها، از عوامل استراتژیک در عملکرد و خدمت رسانی آنها به شمار می‌آید. تعهد سازمانی در مدیریت و ادبیات علوم رفتار، به عنوان یک عامل کلیدی در روابط بین افراد و سازمان‌ها مطرح می‌باشد و بسیاری از نظریه پردازان، تعهد سازمانی را به عنوان عاملی که وابستگی فرد را به سازمان تقویت می‌کند در نظر می‌گیرند. چنانچه افراد به سازمان خود متعهد نباشند، عملکرد و قابلیت در سازمان و کارکنان کاهش می‌یابد. بررسی تعهد سازمانی از دیدگاه اجتماعی، می‌تواند بسیاری از سرمایه‌ها و امتیازهای فراموش شده در زمینه عوامل انسانی موثر بر تعهد کاری را نمایان کند (رحمانی و کاووسی، ۱۳۸۷). تعهد سازمانی رابطه‌ای تنگاتنگ با رضایت شغلی کارکنان دارد و از این رو می‌توان به بررسی «انگیزش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی» پرداخت. از نیمه‌ی دوم سده‌ی بیستم سهم شایان توجهی برای درک تعهد سازمانی ایجاد شده و نیروی زیادی صرف تجزیه و تحلیل این موضوع شده است. نتایج پژوهش‌ها بیانگر آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است، از جمله این که تعهد سازمانی اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد. هر چند دستیابی به اهداف آموزشی صرف، منوط به استفاده‌ی بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی است؛ اما پویایی نظام سازمان وابسته به عوامل مختلفی از جمله داشتن کارمندان خوشنود، برخوردار از تعهد و وفاداری بالا نسبت به سازمان و دل‌بسته به کار خود است تا در محیطی پویا و سالم با به کار بستن تمام توان خویش برای کارایی بیشتر و بهتر سازمان گام بردارند. بنابراین همواره سازمان سعی بر آن است که طرز تلقی مناسبی نسبت به نگرش‌های متعدد اعضا و کارمندان وجود داشته باشد؛ زیرا نگرش‌های آنان با رفتارهایی که برای سازمان مهم هستند، در ارتباط است. به طور مثال؛ احتمال این که کارمندان ناراضی، از کار غیبت کنند و یا سازمان را جهت ورود به سازمان بهتر ترک کنند، زیاد است و یا داشتن نگرش منفی نسبت به سازمان موجب می‌شود که کارمندان نسبت به تشکیل اتحادیه یا پیوستن به گروه‌های غیر رسمی اقدام کنند. همچنین ثابت شده است که کارمندان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و سرانجام این که دل‌بستگی شغلی پدیده‌ای است که از مرز سازمان فراتر می‌رود و تأثیر آن در زندگی خصوصی

فرد خارج از سازمان نیز مشاهده می‌شود. اعضای دارای دلبستگی بالا، نسبت به کاری که انتخاب می‌کنند حساسیت بیشتری دارند و واقعا به آنچه انجام می‌دهند توجه می‌نمایند (امیدی ارجنکی، ۱۳۸۷). با توجه به نقش مهم ادارات تربیت بدنی به عنوان یک قطب مهم در توسعه و رشد ورزش در کشور و جهت استفاده موثرتر از نیروی متخصص در این زمینه به نظر می‌رسد کاربرد یافته‌های علمی جدید مدیریت در ادارات تربیت بدنی ضمن افزایش کارایی و اثربخشی، موجبات ترغیب کارکنان به تلاش بیشتر و ارتقای کیفیت کار را فراهم می‌آورد (ذبیحی، ۱۳۹۴). رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود، کسی که رضایت شغلی اش در سطح بالاتری است نسبت به کارش نگرش مثبتی دارد و کسی که از کارش ناراضی است دارای نگرش منفی است (رابینز، ۱۳۸۱). ابعاد رضایت شغلی عبارتند از: حقوق و دستمزد، نفس کار، امکان پیشرفت و ترقی (ترفع)، کارگروهی و ارتباطات، شرایط کاری مناسب، رفاه کارکنان، امنیت شغلی، نظارت و شیوه سرپرستی، خط مشی سازمان‌ها و علاقه مندی به شغل. تحقیقات نشان می‌دهد که رضایت کارکنان از نحوه عملکرد مدیریت، شرایط فیزیکی کار و... باعث ایجاد رضایت شغلی در کارکنان می‌شود، مسلماً رضایت کارکنان باعث افزایش بهره‌وری و افزایش مشارکت آنان در روند انجام وظایف می‌گردد (ذبیحی، ۱۳۹۴). رضایت شغلی افراد در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. دست کم، مدیران لازم است به ۳ دلیل به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت بدهند. ۱) مدارک بسیاری در دست است که افراد ناراضی، سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفا می‌دهند. ۲) ثابت شده است که کارکنان راضی، از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند. ۳) رضایت شغلی از کار، پدیده‌ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود (رابینز، ۱۳۸۱). بهسازی سازمان‌ها از فرایندهای بسیار گسترده است که در آن عواملی از جمله؛ رضایت شغلی از اهمیت زیادی برخوردار است (چن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

مسئله اساسی برای مدیران سازمان‌ها این است که چگونه 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). اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی

<sup>۱</sup> -Chen

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 متغیرها 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 (عزیزی، ۱۳۹۰). در میان طرفداران رویکرد نگرشی، برخی از پژوهشگران به تعهد سازمانی با دیدیک مفهوم چند بعدی می‌نگرند که عوامل مختلفی بر آن تأثیر می‌گذارند آلن و می<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) از پیشگامان رویکرد چند بعدی می‌باشند، مدل سه بعدی آنها از تعهد سازمانی، شامل: بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری می‌باشد.

**تعهد عاطفی:** 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 ویژگی‌هایی هستند. از جمله: کار کردن در شرکت در روز تعطیل بدون حقوق، مسائل سازمان را جزء مسائل خود می‌دانند، احساس تعلق قوی به سازمان دارند و... آلن و می<sup>۱</sup> بر تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، تعهد عاطفی شامل سه جنبه می‌شود: ۱- صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان. ۲- تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان. ۳- میل به ادامه فعالیت در سازمان (عزیزی، ۱۳۹۰).

**تعهد مستمر:** دومین بعد از ابعاد سازمانی آلن و می<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) تعهد مستمر می‌باشد که بر مبنای تئوری سرمایه گذاری‌های بیکر<sup>۲</sup> (۱۹۶۰) قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان فرد سرمایه‌ای را در سازمان انباشته می‌کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر شود، این سرمایه نیز انباشته‌تر می‌شود و از دست دادن آن برای فرد هزینه‌برتر می‌شود. این سرمایه گذاری شامل: زمان، کسب مهارت‌های ویژه سازمان که قابل انتقال نمی‌باشد، رفاقت‌های کاری، عوامل سیاسی و هزینه‌های دیگری می‌باشد که فرد را از جستجو برای کارهای جایگزین منصرف می‌سازد (آلن و می<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). تعهد مستمر عبارت است از تمایل به انجام فعالیت‌های

<sup>1</sup> -Allen&meyer

<sup>2</sup> -Baker

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 امکان پذیر نیست و... (عزیزی، ۱۳۹۰).

**تعهد هنجاری:** بعد سوم تعهد سازمانی که کمتر رایج بوده ولی جای بحث دارد، تعهد هنجاری می‌باشد که نشان دهنده یک نوع احساس کلی برای ادامه همکاری با سازمان می‌باشد، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰). تعهد هنجاری 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... (عزیزی، ۱۳۹۰).

کیم و برایمر (۲۰۱۱) نشان دادند که تعهد سازمانی ارتباط منفی با تمایل به ترک شغل و غیبت‌های مکرر دارد. فقدان تعهد سازمانی اثراتی از قبیل؛ افزایش تمایل به ترک شغل، افزایش ترک شغل، غیبت و تأخیر بیشتر و عملکرد ضعیف تر دارد که بر اثربخشی و کارایی سازمانی تاثیر منفی دارد (گولریوز و دیگران، ۲۰۰۸). "لوتانز" اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقیماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی همانند 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.

۱- مرحله قبل از ورود به سازمان: در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری 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 فرد 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- مرحله 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 صحیح خود را درمی‌یابند؛ ولی اگر این فرآیند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه آن، جابجایی زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود (سعادت، ۱۳۷۵).

به طور کلی سطوح بالای تعهد، نشان دهنده نتایج مثبت بیشتر، نسبت به پیامدهای منفی آن است. پیامدهای مطلوب (مثبت) مؤثر بر کارکنان شامل: احساس تعلق و وابستگی، امنیت، پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتی‌ها، اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد، تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان و جلب توجه کردن برای سازمان‌های دیگر می‌باشد و پیامدهای مطلوب (مثبت) مؤثر بر گروه کاری شامل: ثبات عضویت، اثر بخشی گروه و تجانس و همبستگی می‌باشد و همچنین پیامدهای مطلوب مؤثر بر سازمان و افزایش اثربخشی شامل: کوشش فردی، کاهش ترک خدمت و غیبت، ثبات نیروی کار، قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر، سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر، جذابیت برای افراد خارج از سازمان و نیل به اهداف سازمانی می‌باشد (عزیزی، ۱۳۹۰).

مدل سه بخشی تعهد سازمانی که توسط آلن و می‌یر (۱۹۹۰) ارائه گردیده است، از تمایز بین تعهد نگرشی و رفتاری فراتر رفته و محققین مذکور استدلال کرده اند که تعهد به عنوان یک حالت روانی حداقل دارای سه جزء قابل تفکیک است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. به نظر می‌رسد که همه تعاریف ارائه شده در زمینه تعهد دربرگیرنده این سه موضوع کلی می‌باشند. ۱- وابستگی عاطفی به سازمان ۲- هزینه‌های متصوره ناشی از ترک سازمان ۳- الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان. نقطه مشترک هر سه

دیدگاه مذکور این است که تعهد یک حالت روانی است که اولاً روابط کارمند را با سازمان مشخص نموده، ثانیاً به طور ضمنی اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد. به علاوه، روشن است که ماهیت این حالت‌های روانی با هم متفاوت است. تعهد عاطفی بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است، کارکنانی که دارای تعهد عاطفی قوی هستند، عضویت خویش را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می‌دهند، چرا که بطور قلبی تمایل به انجام چنین کاری دارند. تعهد مستمر بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان می‌باشد، کارکنانی که ارتباط اولیه آنان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر می‌باشد، در سازمان باقی می‌مانند؛ زیرا باقیماندن آنها در سازمان یک ضرورت می‌باشد و نیاز به این موضوع دارند. در نهایت تعهد هنجاری بیانگر احساس دین و الزام به باقیماندن در سازمان بوده و افرادی که این نوع تعهد در آنان وجود دارد فکر می‌کنند که ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آنان است و دینی است که بر گردن دارند و احساس آنان این است که باید در سازمان باقی بمانند (سلطان حسینی و همکاران، ۱۳۸۸). ارائه کنندگان این مدل معتقدند که بهتر است تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی را به عنوان اجزای تشکیل دهنده تعهد در نظر گرفت تا انواع خاص آن. برای مثال؛ کارمند می‌تواند احساس کند که هم به باقیماندن در سازمان تمایل قوی دارد و هم به باقیماندن در سازمان نیاز دارد و الزام و احساس وظیفه کمی نسبت به باقیماندن در سازمان احساس کند. در مقابل، فرد دیگری ممکن است تمایل کم، نیاز متوسط و الزام شدید به باقیماندن در سازمان در خود احساس کند. با روشن شدن تفاوت‌های مفهومی موجود بین اجزای سه گانه تعهد به نظر می‌رسد که حالت‌های روانی خاص که بیانگر هر یک از اجزاء می‌باشند. تابعی از پیش شرطها و عوامل تعیین کننده متعارف بوده و اثرات متفاوت نیز بر رفتارهای مرتبط با کار به جز ترک خدمت خواهند داشت (می‌یر و آلن، ۱۹۹۰، به نقل از سلطان حسینی و همکاران، ۱۳۸۸).





براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق خود تحت عنوان "رضایت شغلی و ارتباط بین تعهد مذهبی و سازمانی در بین کارمندان دانشگاه کاربیین شمالی" به ارتباط بین سن، جنس و میزان تحصیلات با رضایت شغلی اشاره کرد. حجازی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق تحت عنوان رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان بازتاب رفتار سازمانی، ارتباط معنی داری را بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی عنوان کردند و هر کدام از این مولفه‌ها را بر دیگری اثر گذار دانستند و در نهایت دو متغیر فوق را بر افزایش سطح رفتار کارکنان سازمان موثر دانستند. مهدی پور و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی به رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی و مقایسه آن در مدارس دولتی و غیر انتفاعی پرداخت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی دبیران زن رابطه معنی داری وجود دارد. در بین ابعاد مختلف رضایت شغلی، مؤلفه‌های رضایت از کار، همکاران و پرداخت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همبستگی چند گانه بین ابعاد تعهد سازمانی و ابعاد رضایت شغلی نشان داد که تنها متغیر تعهد عاطفی پیش‌بینی کننده رضایت از کار، همکاران و پرداخت می‌باشد.

ذبیحی و محمودی یکتا (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین تعهد عاطفی و انگیزش پیشرفت دبیران تربیت بدنی استان سمنان به این نتیجه رسیدند که بین انگیزش پیشرفت با تعهد عاطفی رابطه مستقیم و مثبت وجود داشت. همچنین بین مسئولیت پذیری با مؤلفه تعهد عاطفی هم رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بازوند و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان لرستان به این نتیجه رسیدند که یک رابطه معناداری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد و باید با استفاده از فنون مناسب و اجرای برنامه‌های آموزشی، رضایت شغلی کارکنان تربیت بدنی را فراهم آورد که این مهم منجر به تعهد سازمانی خواهد شد. کبریایی و همکاران (۱۳۹۲) به مطالعه‌ای در مورد رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان پرداختند. نتایج تحقیقات حاکی از آن بود که به طور کلی بین رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آنان همبستگی آماری معنی دار وجود داشت. تقریباً نیمی از کارکنان و حدود یک سوم آنها رضایت شغلی و تعهد سازمانی نداشتند. کمترین میانگین رضایت از میزان

---

<sup>1</sup> - Brown

حقوق و بیشترین میانگین مربوط به رضایت از همکاران بوده است. ارتباط بین رضایت شغلی به ویژه از نظر رضایت از همکار، ماهیت کار و حقوق با تعهد سازمانی بیانگر این مطلب است که این متغیرها نقش تعیین کننده‌ای در ایجاد تعهد سازمانی داشتند. عیسی خانی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار است و بخش زیادی از تغییرات در تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. این تأثیرگذاری بر دو بعد تعهد عاطفی و تعهد هنجاری مثبت و معنی دار است. تعلق خاطر کاری رابطه و تأثیرگذاری معنی داری بر تعهد مستمر ندارد. امیر تاش و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به مقایسه رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی در راستای کمک به مدیریت ورزشی پرداخت. نتایج به دست آمده نشان داد که بین رضایت شغلی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی در برخی مولفه‌ها تفاوت معنی داری وجود دارد و در مورد تعهد سازمانی تفاوتی بین دو گروه مشاهده نشد. حیدری تفرشی و دریابگیان (۱۳۹۰) به بررسی رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در استان هرمزگان پرداختند و نتیجه گرفتند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه چندگانه وجود دارد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی ۲۱ درصد از واریانس رفتار شهروندی را پیش‌بینی می‌کند. البته نقش تعهد سازمانی در این پیش‌بینی بالاتر است. یاسمی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی شهرستان ایوان با تاکید بر سابقه ورزشی پرداخت. نتایج بدست آمده نشان داد که بین ابعاد رضایت شغلی و ابعاد تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی شهرستان ایوان همبستگی چندگانه وجود دارد و همچنین بین ابعاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی و سابقه ورزشی رابطه وجود دارد. بهرامی (۱۳۸۷) در تحقیقی به رابطه شفافیت نقش و تعهد شغلی کارکنان دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداخت. وی نتیجه گرفت بین شفافیت نقش و ابعاد چهار گانه تعهد شغلی (وابستگی حرفه‌ای، وابستگی سازمانی، پایبندی به ارزشهای کار و مشارکت شغلی) ارتباط مستقیم و معنی دار است.

بر اساس نظریه برابری نیز می‌توان پیش‌بینی کرد که علی‌رغم علاقه درونی یا ذاتی فرد نسبت به کار خود اگر پاداش و تنبیه در محیط کار بر پایه عدالت و انصاف یا شایسته سالاری ارائه شود،

کارمند از شغل خود احساس رضایت می‌کند. حال هر چه این رضایت قویتر باشد، میل وی برای پیوستن به سازمان بیشتر خواهد بود و به مرور زمان وابستگی عاطفی به سازمان پیدا خواهد کرد و خود را متعهد به ادامه کار در سازمان می‌داند (حیدری تفرشی و دریابگیان، ۱۳۹۰: ۴۰). بنابراین، بررسی روند تاثیر گذاری فاکتورهایی نظیر: تعهد سازمانی و رضایت شغلی همواره مورد تاکید و بحث بوده و تحقیقات نشان داده است که تاثیر گذاری این مؤلفه‌ها بر یکدیگر به منظور توسعه سازمان و افزایش توان رقابتی و میزان بهره‌وری به صورت قابل ملاحظه‌ای افزایش داشته است (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳). بر این اساس، بر مبنای یافته‌های ذکر شده در مورد حضور این متغیرها و ارتباط میان آن‌ها با اثر بخشی و بهره‌وری سازمان‌های ورزشی و با اذعان به اینکه اکثر مطالعات انجام گرفته در این رابطه به صورت جداگانه و پراکنده بوده است، افزایش تعهد و اعتماد سازمانی کارکنان و دبیران می‌تواند به تلاش بیشتر در این عرصه منجر شود و سازمان هم در درون خود و هم در عملکرد بیرونی ارتقاء یابد (کریمی شرقی، ۱۳۸۱). حال این سؤال مطرح می‌شود که بین تعهد سازمانی با اعتماد و رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شاغل در استان سمنان چه ارتباطی وجود دارد؟ اهمیت توجه به تعهد در سازمان‌ها بسیار واضح است. کارکنان در سازمان در صورت احساس تعهد در پیامدها، رویه‌ها و تعاملات سازمانی، احساس اهمیت بیشتری می‌کنند و در نتیجه پیامدهای مرتبط با آن در سازمان (از قبیل؛ افزایش خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی)، بروز خواهند کرد. در این راستا، سازمان‌ها باید به بررسی مسائل مرتبط با تعهد در سازمان‌ها پرداخته و آنها را مورد مطالعه دقیق قرار دهند. در حالی که در سازمان‌ها غیر از منابع مالی عوامل درون سازمانی همچون: ارتباط نیروی انسانی و تعهد آنها به سازمان می‌تواند بسیاری از محدودیت‌ها را کاهش داده و کارکنان را وادار به تلاش بیشتر نماید. بررسی این متغیرها در اداره آموزش و پرورش استان سمنان می‌تواند چشم انداز برنامه‌های سازمان را در جهت حفظ و فعال نمودن بیشتر دبیران تربیت بدنی در پی داشته باشد. همچنین تبیین ارتباط این متغیرها در درون کارکنان اداره آموزش و پرورش استان سمنان می‌تواند به اصلاح برنامه ریزی و شیوه‌های مدیریتی در مدیران رده‌های میانی و سطوح بالا در جهت ارتقاء و بهره‌وری از منابع انسانی در زمینه تربیت بدنی کمک نماید. لذا هدف این پژوهش رابطه بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی در میان دبیران تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش استان سمنان می‌باشد تا در صورت وجود رابطه بین این متغیرها بتوان بهره‌وری

سازمان‌های ورزشی را افزایش داد و سازمان‌های ورزشی را در رسیدن به اهدافشان موفق ساخت.

### فرضیات تحقیق:

فرضیه اول: بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رضایت شغلی با تعهد عاطفی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین رضایت شغلی با تعهد مستمر دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین رضایت شغلی با تعهد هنجاری دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین ابعاد رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ششم: تعهد سازمانی، رضایتمندی شغلی را بطور معناداری پیش بینی می کند.

### روش

این تحقیق از نظر نوع هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی و جمع آوری اطلاعات از طریق میدانی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل: کلیه دبیران تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش استان سمنان بودند که تعداد این افراد طبق آمار اداره آموزش و پرورش استان سمنان در سال ۱۳۹۴ شامل ۲۲۶ نفر (۱۱۶ نفر مرد و ۱۱۴ نفر زن) بودند. بدلیل اهمیت موضوع تحقیق و حجم نمونه کم تمام دبیران تربیت بدنی تحت پوشش این تحقیق قرار گرفتند. در واقع انتخاب نمونه، تمام شمار بوده است. از مجموع جامعه آماری فوق تعداد ۲۰۱ نفر (۸۹٪) به پرسشنامه‌های فوق پاسخ کامل دادند. در این پژوهش از پرسشنامه توصیف شغلی (JDI)<sup>۱</sup> اسمیت، کندال و هالین<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) ترجمه شکرشکن (۱۳۸۳) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می یر (۱۹۹۰) که تعهد سازمانی را در سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مورد بررسی

<sup>۱</sup> - Job Descriptive Index (JDI)

<sup>۲</sup> - Smith, Kendall and Hulin

قرار داد، استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها، مورد تایید ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزش، قرار گرفته است و پایایی پرسشنامه با اندکی تغییرات برای پرسشنامه رضایت شغلی ۰/۸۶، و تعهد سازمانی ۰/۷۶. بدست آمده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی در سطح معناداری ۰/۰۵ استفاده شده است. از آمار توصیفی، در قالب جداول و نمودار و در آمار استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شده است. از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) نیز جهت نرمال بودن داده‌ها استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف در بررسی نرمال بودن داده‌ها

شاخص آزمون	تعهد سازمانی (کل)	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	رضایت شغلی
مقدار Z	۰.۸۳	۰.۹۸	۱.۱۴	۱.۳	۰.۸۲
سطح معناداری	۰.۹۵	۰.۶۶	۰.۷	۰.۶۲	۰.۹۳

بر اساس نتایج به دست آمده با توجه به اینکه مقدار آزمون در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست، بنابراین می توان نتیجه گرفت که داده‌های مورد بررسی از شرایط نرمال برخوردار هستند و شرایط برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک آماده است.

**فرضیه اول:** بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	
رضایت شغلی	R = ۰.۲۲۰
	Sig = ۰.۱۸
	N = ۲۰۱

نتایج جدول ۲، نشان دهنده ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مورد بررسی می باشد. بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون، رابطه بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی با مقدار  $R = ۰/۲۲۰$  در سطح ۰/۰۵ معنادار است. بنابر این می توان چنین عنوان نمود که بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین رضایت شغلی با تعهد عاطفی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین رضایت شغلی با تعهد عاطفی

رضایت شغلی		تعهد عاطفی	
R			*۰.۳۰۹
Sig			۰.۴۶
N			۲۰۱

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱.

با توجه به داده‌های جدول ۳، مقدار  $R = ۰/۳۰۹$  در رابطه بین رضایت شغلی با تعهد عاطفی در سطح ۰/۰۵ معنادار است، به عبارت دیگر بین رضایت شغلی با تعهد عاطفی به صورت مثبت رابطه معنادار می‌باشد و هر چه رضایت شغلی بیشتر باشد، تعهد سازمانی در دبیران تربیت بدنی بیشتر می‌گردد.

**فرضیه سوم:** بین رضایت شغلی با تعهد مستمر در دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین رضایت شغلی با تعهد مستمر

رضایت شغلی		تعهد مستمر	
R			۰.۲۴۳
Sig			۰.۰۱
N			۲۰۱

با توجه به داده‌های جدول فوق چون مقدار  $R = ۰/۲۴۳$  در رابطه بین رضایت شغلی با تعهد مستمر در سطح ۰/۰۵ معنادار است، به عبارت دیگر بین رضایت شغلی با تعهد مستمر رابطه معنادار وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین رضایت شغلی با تعهد هنجاری دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین رضایت شغلی با تعهد هنجاری

رضایت شغلی		تعهد هنجاری	
R			*۰/۳۰
Sig			۰.۲۱
N			۲۰۱

با توجه به داده‌های جدول فوق چون مقدار  $R = ۰/۳۰$  در رابطه بین رضایت شغلی با تعهد هنجاری در سطح ۰/۰۵ معنادار است، به عبارت دیگر بین رضایت شغلی با تعهد هنجاری با رابطه معنادار وجود دارد.

**فرضیه پنجم:** بین ابعاد رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی

ارتقاء	مدیریت	همکاران	حقوق و	ماهیت کار	ابعاد رضایت	شغلی
شغلی	مزایا	شغلی	شغلی	شغلی	شغلی	شغلی
۰.۰۹	۰.۲۲	۰.۴۴	۰.۳۹	۰.۴۷	R	تعهد
۰.۵۸	۰.۱۷	۰.۰۰۱	۰.۰۰۱	۰.۰۰۱	Sig	سازمانی

با توجه به جدول فوق بین ابعاد رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی، میزان تعهد سازمانی آنها نیز بالا می رود.

**فرضیه ششم:** تعهد سازمانی، رضایتمندی شغلی را بطور معناداری پیش بینی می کند.

جدول ۷. نتایج ضرایب رگرسیون چند گانه رضایتمندی شغلی از روی مولفه های تعهد سازمانی

Sig	T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد	پیش بین	متغیر ملاک
		بتا	خطای ضرایب	B	رضایتمندی شغلی
			غیر استاندارد		
۰.۰۰۰	۸۴۵.۱۰		۷۷۰.۰۱	۵۴۸.۲۲	۱ اثر ثابت
۰.۳۳	۹۲۲.۱	۱۲۹.	۲۸.	۲۵۰.	تعهد سازمانی
۰/۰۴	R <sup>2</sup>		۰/۲۱۴	R	۲

با توجه به جدول فوق می توان نتیجه گرفت که میزان R<sup>2</sup> موجود در تعهد سازمانی به تنهایی در حدود ۴ درصد از واریانس متغیر رضایتمندی شغلی را در مدل ارائه شده تبیین می کند. مقدار بتا در مدل ارائه شده نشان دهنده میزان تبیین واریانس متغیرهای پیش بین روی ملاک است. بر اساس همین ضرایب استاندارد بتا، بیشترین نقش و تبیین روی رضایتمندی شغلی بر عهده تعهد سازمانی می باشد؛ به طوری که با هر واحد تغییر در واریانس تعهد سازمانی به اندازه ۰/۲۳۷ در واریانس نمره رضایتمندی شغلی تغییر ایجاد می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های پژوهش حاضر در زمینه رضایت شغلی و ارتباط آن با تعهد سازمانی می توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی به عنوان یکی از نگرش های مهم شغلی می تواند بر میزان تعهد سازمانی افراد اثر مطلوب یا نامطلوب داشته باشد. لذا فراهم نمودن شرایط مناسب برای افزایش رضایت شغلی که می تواند 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. هنگامی که عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی (مثل؛ برخورداری از مشاغل هم‌آورد طلب، سیستم پرداخت و سیاست ارتقای عادلانه، عوامل محیطی مناسب شغلی، همکاران مساعد، تناسب زیاد بین شخصیت و شغل و...) در سازمان وجود داشته باشد، کارکنان در قبال وجود این عوامل در محل کار واکنش نشان می‌دهند. یکی از این واکنش‌ها نشان دادن تعهد سازمانی به شرایط رضایت بخش کاری است (حیدری تفرشی و دریاگیان، ۱۳۹۰). در چنین شرایطی کارکنان نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و یک ارتباط دو طرفه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود. بنابراین اگر سازمان بتواند محلی برای برطرف کردن این احتیاجات برای شخص باشد، قطعاً تعلق خاطر کارکنان به سازمان بیشتر خواهد شد و این تعلق خاطر خود را به صورت تعهد سازمانی نشان خواهد داد. 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.

بین رضایت شغلی با تعهد عاطفی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معنی‌داری وجود داشت. تعهد عاطفی که به احساس، علاقه، تمایل و بروز هیجانات فرد مربوط است، در صورتی افزایش می‌یابد که در سازمان عدالت در پرداخت، تامین فرصت رشد و ارتقاء و امنیت شغلی مداوم، قانونگرایی و مساوات طلبی، توجه به نیاز اجتماع، احترام به جامعه، وحدت و همبستگی بین کارکنان و همچنین فرصت بروز قابلیت‌های فردی وجود داشته باشد. در واقع وجود عوامل مذکور موجب افزایش علاقه و انگیزه بیشتر در فرد برای انجام امور سازمان و شغل می‌شود (سلطان حسینی و همکاران، ۱۳۸۸). افرادی که از تعهد عاطفی بالا برخوردارند، در انجام وظایف شغلی خود به نحو احسن رفتار می‌کنند و محدود موقعیت‌هایی پیش می‌آید که این افراد به علت تاخیر در انجام وظیفه و یا غیبت از کار، با مشکلات شغلی مواجه شوند، لذا استرس شغلی کمتری را تجربه می‌کنند و متعاقباً از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند.

بین رضایت شغلی با تعهد مستمر در دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معنی‌داری وجود داشت. افرادی که تعهد بیشتری به سازمان دارند، مشکلات کمتری از قبیل: غیبت، کناره‌گیری از شغل و اخراج خواهند داشت. همچنین بین رضایت شغلی با تعهد هنجاری دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه معنی‌داری وجود داشت. تعهد هنجاری که با احساس وفاداری، ماندن در



شغل و سازمان و متعهد بودن به سازمان سرو کار دارد، تحت تاثیر مواردی چون: رعایت عدالت در پرداخت حقوق و مزایا، وجود شرایط و فرصت‌های لازم برای رشد، ارتقا و امنیت شغلی، وجود مساوات و رعایت قوانین در سازمان، احترام اجتماعی در سازمان، انطباق شغل یا شرایط زندگی فردی، احساس همبستگی و وحدت در بین کارکنان قرار دارد و وجود موارد مذکور در سازمان موجب وابستگی و وفاداری بیشتر به سازمان می‌شود (سلطان حسینی و همکاران، ۱۳۸۸). مدیران به ویژه مدیران تربیت بدنی سازمان‌ها باید کارکنان را در راستای اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش چشمگیر و آرزو برای ادامه عضویت در سازمان متعهد کنند که در این صورت تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت و در پی آن از میزان غیبت و جابجایی کارکنان نیز کاسته خواهد شد. این یافته با سایر تحقیقات موجود در ادبیات این تحقیق همسو بوده ولی با نتایج امیر تاش (۱۳۸۹) که به رابطه شفافیت به مقایسه رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی در راستای کمک به مدیریت ورزشی پرداخت، و همچنین تحقیق مهدی پور (۲۰۱۰) همسو نبود و علت آن شاید استفاده از پرسشنامه دیگری بوده و در شهر دیگر و سازمان دیگری انجام شده است.

بین ابعاد رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان سمنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر؛ با افزایش ابعاد رضایت شغلی کارکنان، میزان تعهد سازمانی آنها نیز بالا می‌رود. کار و اشتغال از مواردی است که در صورت انطباق با شرایط و علاقه فرد، آثار مطلوبی را به بار می‌آورد. با بهبود شرایط شغلی و کار، تعهد سازمانی و به دنبال آن رضایت شغلی نیز حاصل خواهد شد. ماهیت کار از جمله: میزان مسئولیت، اقدامات کاری در سازمان گسترده می‌باشد که این عامل باعث افزایش حیطه شغلی و به نوبه خود رضایت شغلی می‌شود. در بعد حقوق و مزایای کارکنان باید گفت که به طور طبیعی کارکنان نسبت به حقوق و مزایای خود حساسیت خاصی دارند و پرداخت عادلانه حقوق و دستمزد را به عنوان عامل تعیین‌کننده رضایت شغلی خود می‌دانند. به همین دلیل بسیاری از مدیران معتقدند که برای ارتقای تعهد و رضایت کارکنان می‌توان از روش‌های انگیزش مادی از جمله؛ افزایش حقوق و مزایا در قالب یک چارچوب مناسب استفاده کرد. در زمینه مدیریت می‌توان گفت که استفاده از سبک‌های درست مدیریتی می‌تواند باعث رضایت شغلی و تعهد سازمانی گردد. استفاده مدیران از سبک مشاوره‌ای و مشارکتی (ذبیحی، ۱۳۹۴) در هنگام تصمیم‌گیری اهمیت داد و به نظرات کارکنان و

همسو کردن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمان، رضایت کارکنان را افزایش داد. احساس رضایت از همکاران در سازمان‌ها نیز می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را بیشتر و همچنین حمایت اجتماعی و ارتباطات مطلوب و متقابل شخصی می‌تواند به تعهد و اثر بخشی در سازمان بیانجامد. ترفیع و ارتقاء شغلی نیز از جمله موارد اثرگذار بر تعهد سازمانی بوده است (کبریایی و همکاران، ۱۳۹۲). در این راستا مدیران باید با تدابیر و سیاست‌های خود شرایطی از جمله: ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب، ترفیع شغلی و محیط مناسب کاری را برای کارکنان فراهم کنند تا از این طریق بتوانند در جهت بالابردن تعهد سازمانی گام اساسی بردارند. یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیقات سایرین که در ادبیات تحقیق آورده شده است، همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌گردد که مدیران لازم است که به تقویت ارتباطات حاکم بر محیط کاری و مشخص کردن انتظارات شغلی از دبیران بالاخص دبیران تربیت بدنی و همچنین متناسب کردن مسئولیت افراد براساس اختیارات و ایجاد گسترش برنامه‌های جمعی جهت تقویت روابط متقابل بین دبیران و تقویت روحیه عاطفی مشترک بین آنها را از خود بروز دهند تا سازمان شاهد بهره‌وری بیشتری بوده و فضای مطلوب تری در سازمان ایجاد گردد. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان به ویژه؛ از نظر رفتارهای تشویقی و مشارکتی، حس خلاقیت و نوآوری را در کارکنان برانگیخته و گام‌های مثبتی را در راستای نیل به اهداف سازمان بردارند تا زمینه برای افزایش کارایی و اثربخشی در سطح سازمان‌ها و جامعه فراهم شود. همچنین مدیران آموزش و پرورش لازم است که به تقویت تعهد در سازمان بپردازند و این تعهد با اجرای عدالت و ایجاد اعتماد در تعاملات سازمانی توسط مدیران به دست می‌آید. ضمناً می‌توان در راستای رسیدن به تعهد سازمانی، برنامه‌هایی را در سازمان اجرا کرد؛ به عنوان نمونه می‌توان کلاس‌هایی در قالب آموزش ضمن خدمت برای مدیران برقرار نمود که در آنها مهارت‌های ارتباطی و نحوه برخوردها و تعاملات مدیران با دبیران به صورت نمایشی اجرا شود.

### منابع

امیدی ارجنکی، نجمه. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی با تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی کارکنان پتروشیمی اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی دانشگاه

اصفهان

امیرتاش، علی محمد؛ مظفری، سید امیر احمد؛ مهری، کاظم؛ جانی، حمید. (۱۳۹۰). مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران، **فراسوی مدیریت**، سال ۵، شماره ۱۷، صص ۱۱۱-۱۳۰

بازوند، کیومرث؛ کاشف، میرمحمد؛ اسمعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۲). رابطه بین هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان لرستان. **مدیریت ورزشی**، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۲۵-۱۴۳

بهرامی، سوسن. (۱۳۸۷). رابطه شفافیت نقش و تعهد شغلی کارکنان دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، **مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد**، شماره ۲، صص ۳۰-۳۶

حیدری تفرشی، غلامحسین و دریابگیان، آرزو. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در استان هرمزگان، فصلنامه علمی-پژوهشی **تحقیقات مدیریت آموزشی**، سال سوم، شماره یکم، پیاپی ۹، صص ۳۱-۴۴

ذبیحی، اسماعیل. (۱۳۹۴). **بررسی ارتباط بین رضایت شغلی با ویژگیهای فردی کارشناسان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان مازندران**، دومین کنگره بین المللی علوم رفتاری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران

ذبیحی، اسماعیل. (۱۳۹۴). **رابطه بین تعهد عاطفی و انگیزش پیشرفت دبیران تربیت بدنی استان سمنان، اولین کنفرانس ملی راهبردهای نوین در آموزش و پژوهش**، اداره آموزش و پرورش و مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی خزر محمودآباد - مازندران  
رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱). **رفتار سازمانی**. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی. جلد اول.

رحمانی، اسماعیل؛ کاووسی. (۱۳۸۷). **سرمایه اجتماعی**، تهران، انتشارات سمت  
سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۵). **مدیریت منابع انسانی**، تهران، انتشارات سمت.

سلطان حسینی، محمد؛ نادریان، مسعود؛ همایی، رضا؛ موسوی، زهره. (۱۳۸۸). رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان. **مدیریت ورزشی**، شماره ۲، صص ۱۶۷-۱۸۱  
عزیزی، سعید. (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم). **پژوهشنامه مالیات/شماره یازدهم**. مسلسل ۵۹، صص ۱۷۳-۱۹۶

عیسی خانی، احمد؛ فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد حسن. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان، **پژوهشهای مدیریت عمومی**، سال پنجم، شماره شانزدهم، صص ۲۳-۳۸

کبریایی، علی؛ باغبانیان، عبدالوهاب؛ کیخایی، راضیه. (۱۳۹۲). مطالعه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، **فصلنامه علمی- پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زابل**. جلد ۳، شماره ۱، صص ۵۱-۵۹

کمالوند، قدرت اله. (۱۳۷۹). **نگهداری و حمایت نیروی انسانی، نوسازی سازمانی و کیفیت زندگی کاری**. مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

یاسمی، فرهاد. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی شهرستان ایوان با تاکید بر سابقه ورزشی**. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of Affective, Continuance and Normative commitments to the organization", **Journal of Occupational Psychology**, vol.63, pp: 1-18

Brown, Donna. (2006). **Job satisfaction and its relationship to organizational and religious commitment among workers at Northern Caribbean University** (Jamaica) DAI-A 66/07. 2447

Chen Gi Yueh (2004) **Examining the Effect of organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment**. Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle - sized Firms of Taiwan, [www.jaabc.com/journal V5n2 preview. html](http://www.jaabc.com/journal/V5n2_preview.html).

Guleryuz, Guldal and Guney, Semra and Aydın, Eren Miski and Asan ,Oznur ,(2008), The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey, **International Journal of Nursing Studies** 45, 1625–1635.

Hejazi, Marjan. Mahboubi, Mohammad, Keshavarzi, Abouzar, Zinat–Motlagh, Fzel.(2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment a reflection of Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Science and Today's World**. Volume4. Issue3. Pp: 71-76

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

Mehdipour, Abdolrahman et al. (2010). **the Study Compare Relation between Commitment Organization and Job Satisfaction Teachers Physical Education**, [International Conference on Asian Pacific Business Inovation Technology Management Society](http://International Conference on Asian Pacific Business Inovation Technology Management Society), Bihang University.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61-89

Pesamaa, o. Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives, **Journal of Co-operative Organization and Management**, Volume 1, Issue 2, December 2013, Pages 81–92. 2013

Porter LW, Lawler EE. 1968. **Managerial Attitudes and Performance**, Homwood, III: Irwin.

Smith, P.C. Kendall, L.M and Hulin, C.L. (1969). **The measurement of satisfaction in work and retirement**. Chicago: Rand McNally.