

بررسی ارتباط بین رفتارمدیران و تعهدسازمانی در بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی

اکبر آقازاده* - محسن شیرمحمدزاده**

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران - استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه مدنی آذربایجان، آذرشهر - ایران

چکیده

زمینه و هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین رفتار مدیران و تعهدسازمانی در بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی پرداخته است. روش کار: روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی تشکیل می‌دهند. طبق آمار به دست آمده برابر با ۱۹۷ نفر بوده است. حجم نمونه و روش نمونه‌گیری آماری ۱۸۵ نفر به صورت انتخابی هدفمند از کارکنان رسمی و پیمانی انتخاب شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) با آلفای کرونباخ ۰/۸۲، پرسشنامه بهره‌وری کارکنان ایمانی و همکاران (۱۳۹۰) با آلفای کرونباخ ۰/۸۹، پرسشنامه رفتارمدیران مهدوی و الماسی (۱۳۹۴) با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه در نرم افزار SPSS۲۱ استفاده شده است. یافته‌ها: نتایج حاصل نشان داد که بین رفتارمدیران و تعهدسازمانی و بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی در سطح ۰/۰۵ ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین متغیرهای رفتارمدیران و تعهد سازمانی قابلیت پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی را دارند. نتیجه‌گیری: می‌توان چنین نتیجه گرفت که کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، از نظر جسمی و توان ذهنی و پای‌بندی به ارزش‌های سازمان در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای تعهد منعکس‌کننده‌ی جوسازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود.

کلمات کلیدی: رفتارمدیران، تعهدسازمانی، بهره‌وری

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۵

*Email: akbar.aghazade@yahoo.com (نویسنده مسئول)

**Email: m.smzade@azaruniv.edu

مقدمه

باعث می‌شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند (دانایی فرد، ۱۳۹۳). این امر موجب افزایش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. از آن جایی که سازمان‌های آموزشی زیربنای رشد و توسعه‌ی جامعه هستند و نیروی انسانی نیز پایه و اساس نظام‌های آموزشی را تشکیل می‌دهند بررسی این مسأله از حساسیت بیشتری برخوردار است (اسماعیلی، ۱۳۸۳). از آن جا که طبق تحقیقات صورت گرفته، رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش‌های آنان باشد، از این رو، مدیران بیشتر علاقه‌مند به درک آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار، سازمان و رفتار مدیران در آن مرتبط است. سازمان‌ها با اعضای در سطح بالای تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتر، غیبت و تأخیر کمتری از کارکنان خود برخوردارند. مدیریت سازمان‌ها از این جهت نسبت به طراحی و اجرای تحقیقات در زمینه‌ی، تعهد سازمانی کارکنان علاقه‌مند هستند که می‌دانند بین تعهد سازمانی افراد و افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت کارکنان از کار، افزایش کارایی و هم‌چنین کاهش تعداد اشتباهات در کار، رابطه‌ی مستقیم و مثبتی وجود دارد. تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند (فرهنگ لغت اینترنتی آکسفورد). براساس تحقیقات ویلیام و همکارانش رفتار مدیران و تعهد سازمانی بر سازه‌های مرتبط اما متمایز استوار است، که به منظور فراهم آوردن مبنایی برای تصمیمات مدیران و سایر نیروهای انسانی در زمینه‌های برنامه‌ریزی و جذب و نگهداری نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت کارکنان از سازمان، به صورت مشترک مورد سنجش قرار می‌گیرد (امین-بیدختی، ۱۳۸۱). تحقیقات نشان داده که کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، از نظر جسمی و توان ذهنی و پای‌بندی به ارزش‌های سازمان در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای تعهد منعکس‌کننده‌ی جوسازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود. تعهدسازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه‌ی برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهدسازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می-

رفتار هر فرد در جهت کسب هدفی است که بر اساس باور او، صواب یا ناصواب برایش کاملاً سودآور خواهد بود. از مسایل مهم در رفتار کارکنان می‌توان نقش هنجارهای رسمی و غیررسمی، نگرش فرد و فشارهای روانی، استرس‌های موجود در محیط کار را نام برد که باید خوب شناخته شود. فایق آمدن بر رفتار یا موثر است یا بی‌تاثیر و این بستگی به این دارد که تا چه حد فرد بتواند عامل فشار را کم کند (مهدی زاده، ۱۳۸۵). از طرفی کسانی که مدیر یا مجموعه بر آنان مدیریت دارد نیز دارای وظایف خاصی است و در نتیجه در مقابل فرد و یا دستگاه باید احساس مسوولیت کنند. مدیر نیز برای رسیدن به اهداف سازمانی خود باید دارای باورهایی باشد که به منظور تعامل بیشتر با کارکنان و تفویض اختیار مناسب به آنان تصمیم درست گرفته تا بتواند محیط سازمانی سالم ایجاد نماید. گاهی اوقات بهترین و تنها کاری که یک مدیر می‌تواند انجام دهد این است که به صورت فعالانه گوش‌داده و سعی کند احساسات و اطلاعات موجود در صحبت‌های کارکنانش را درک کرده و به رسمیت بشناسد. در این صورت کارمندان از صحبت کردن با مدیرشان احساس رضایت کرده و از آن استقبال می‌کنند. یکی از موضوعاتی که توجه محققان را در زمینه‌ی تعهد را به خود جلب کرده است، جنبه‌های مختلف مفهوم تعهد است. زیرا تعهد کارمند نه تنها با سازمان، بلکه با مراجع دیگری چون حرفه، خانواده، سرپرست مستقیم، مذهب و غیره در ارتباط است (اسدی، ۱۳۸۰). دو جنبه تعهد که بسیار مورد توجه قرار گرفته عبارتند: از تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای. شناخت ماهیت رابطه، سازگاری یا تقابل میان دو نوع تعهد، موضوع بسیاری از مباحث است (ماتیو و زاجاک، ۲۰۱۴). اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق، درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت کارکنان مؤثر است. یکی از این عوامل، تعهد سازمانی کارکنان است؛ چرا که رابطه‌ی مستقیمی بین تعهد سازمانی کارکنان با رفتار مدیران آنان وجود دارد. به عبارت دیگر سبک‌های خاص مدیران با میزان تعهد سازمانی کارکنان رابطه دارد. از شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم، میزان وفاداری و تعهد کارکنان شاغل در آن سازمان‌هاست، که

شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا با مدیریت بر این عوامل، بر بهره‌وری کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان بیفزایند (رهگذر، ۱۳۹۰). رقابت بسیار زیاد در بین سازمانها، باعث شده است که مدیران این سازمانها از هر فرصتی که بدانند سبب پیشرفت آنان می‌گردد، استقبال کنند. در ۲۵ سال گذشته تأکید بسیار زیادی بر بهره‌وری بوده است. به همین دلیل تلاش گردیده اغلب محدودیت‌هایی را که برای کارکنان وجود دارد از بین برده تا بتوانند به بهره‌وری بیشتری دست یابند (رینولدز^۴، ۲۰۰۴). مطابق با نظریه چند عاملی بهره‌وری مهم‌ترین عامل یا اهرمی که می‌تواند ابزار و وسایل لازم جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی را فراهم آورد، وجود رهبران و مدیران تحول‌ساز، موفق و اثربخش در سازمان‌هاست که در عمل، مهم‌ترین سهم تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری در سازمان متعلق به مدیران خط اول است. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران خط اول، زیربنا یا سنگ بنای یک سازمان هستند و برای دستیابی به بهره‌وری در سطح مطلوب، باید مستعدترین افراد برای تصدی این مسئولیت انتخاب شوند (ساعتچی، ۱۳۹۲). مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (لامبرت و ناگنت^۵، ۲۰۱۵). مسائلی چون پرداخت بر مبنای عملکرد، ارزیابی از عملکرد کارکنان، سیاست‌های به‌کار گرفته شده برای ایجاد امنیت شغلی کارکنان، ایجاد ارتباط با کارکنان شناخت نیازها و انتظارات آنان، توجه به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، کاهش مقررات خشک و بورکراسی در سازمان‌ها، ایجاد انعطاف و خلاقیت، ایجاد کارهای گروهی و تیمی در سازمان‌ها، گسترده کردن مفهوم آموزش در سازمان‌ها و ارگان‌ها ایجاد امنیت روحی و روانی برای کارکنان و توجه به مسأله رفاه آنان از جمله عواملی است که باعث

آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه‌ی کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند - چاتمن و اورایی تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر تعریف می‌کنند (نقل از لوتانز^۱، ۱۹۹۲) در منبع دیگری تعهد سازمانی به نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان تلقی شده که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون^۲، ۱۹۹۵). در مطالعه‌ای باف و رابرتز^۳ (۱۹۹۴) نتیجه گرفتند که بین دو نوع تعهد حرفه‌ای و سازمانی به جای یک رابطه‌ی تعارضی یا سازگار، رابطه‌ی مکمل وجود دارد. امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه برای حفظ سازمان خود در جستجوی کارایی بیشترند و دستاوردهای جدید علم مدیریت، نیل به کارایی بالا در سازمان‌ها را مرسوم توسعه منابع انسانی می‌داند (اسدی، ۱۳۸۰). نیروی انسانی، بزرگ‌ترین سرمایه یک کشور و عامل اصلی پیشرفت آن است. کشور ما نیز به منظور کاهش وابستگی به درآمدهای حاصل از فروش نفت که دیر یا زود به اتمام خواهد رسید، راهی جز، تأکید و تکیه بیشتر بر نیروی انسانی خود ندارد. از میان نیروی انسانی سهم مدیران بیش از عوامل انسانی دیگر است. مدیران بر اساس باورداشت، عقاید و دیدگاه‌های خود عمل می‌کنند و اگر بخواهیم رفتار مدیران را در زمینه خاصی پیش‌بینی کنیم، لازم است نگرش آنان را مورد شناسایی قرار داده و در اینجا است که توجه به مسأله رهبری و انتخاب مدیران، جهت اثربخشی و کارایی سازمان اهمیت ویژه‌ای می‌یابد (ساعتچی، ۱۳۹۲).

ارتقای بهره‌وری، یکی از عوامل مؤثر بر بهبود سازمانهاست که در این راستا، عوامل متعددی ممکن است نقش آفرینی نمایند. با توجه به اهمیت نقش عامل انسانی در سازمانها، توجه به آن از اولویت بالایی برخوردار است.

1. Lotanz
2. stron
3. Baf, Rabertez

4. Rinoldez
5. Lambert, Nagent

کارکنان، کاهش هزینه فعالیت های کارکنان، رضایت از کار کارکنان، روحیه کارکنان و همکاری و مشارکت کارکنان دارد. برای اندازه گیری بهره‌وری کارکنان از پرسشنامه ایمانی و همکاران (۱۳۹۰) استفاده می‌شود. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال است. سؤالات بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۲) اندازه گیری شدند. روایی پرسشنامه توسط ۳۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه شد.

پرسشنامه رفتار مدیران مهدوی و الماسی (۱۳۹۴)

پرسشنامه رفتار مدیران توسط مهدوی والماسی در سال ۱۳۹۴ تنظیم شده است این پرسشنامه دارای ۱۶ گویه می‌باشد و دارای ۸ مولفه می‌باشد. مسئولیت‌پذیری (سوالات ۱، ۲)، صادق بودن (سوالات ۳، ۴)، عدالت و انصاف (سوالات ۵، ۶)، وفاداری (سوالات ۷، ۸)، برتری‌جویی و رقابت طلبی (سوالات ۹، ۱۰)، احترام به دیگران (سوالات ۱۱، ۱۲)، همدردی با دیگران (سوالات ۱۳، ۱۴) و رعایت و احترام نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی (سوالات ۱۵، ۱۶) این پرسشنامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد (۱ = خیلی کم الی ۵ = خیلی زیاد) بر طبق جدول زیر می‌باشد. روایی پرسشنامه توسط اساتید مدیریت ورزشی و متخصصان ورزشی مورد بررسی قرار گرفت و برای محاسبه پایایی پرسشنامه بین ۳۰ نفر از کارکنان و مدیران پخش کرده و بعد از جمع‌آوری اطلاعات از طریق ضریب آلفای کرونباخ طبق جدول زیر ۰/۸۹ برآورد شده است.

در این پژوهش با توجه به ماهیت داده‌ها از روشهای تحلیل توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در قسمت توصیفی از میانگین، انحراف معیار و ... استفاده شده است و در قسمت استنباطی برای نرمال سازی داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای فرضیه‌های تحقیق از همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه در نرم افزار Spss21 استفاده شده است.

همانطور که در جدول بالا مشخص است تمام سطوح معناداری‌ها از ۰/۰۵ بیشتر بوده و بنابراین فرض نرمال بودن برقرار است.

ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود (لینکلن^۱، ۲۰۱۵). با توجه به مباحث فوق سوال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: آیا ارتباطی بین رفتار مدیران و تعهدسازمانی در بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی وجود دارد؟

روش کار

برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق ابتدا با مراجعه به اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی نسبت به هماهنگی جهت توزیع پرسشنامه‌های تحقیق در سطح ادارات ورزش و جوانان استان اقدام شد. با دریافت مجوزهای لازم به ادارات ورزش و جوانان در شهرستانها مراجعه کرده و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع و جمع‌آوری شد.

جامعه آماری این تحقیق طبق آمار به دست آمده برابر با ۱۹۷ نفر بوده است. حجم نمونه و روش نمونه‌گیری آماری ۱۸۵ نفر به صورت انتخابی هدفمند از کارکنان رسمی و پیمانی انتخاب شده است.

پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر^۲ (۱۹۹۰)

این مقیاس دارای ۲۴ ماده و سه خرده مقیاس عاطفی، مستمر و هنجاری است که امتیازبندی تعدادی از ماده‌های این مقیاس به صورت معکوس است. ضرایب پایایی و روایی به دست آمده در پژوهش‌های گذشته و حاضر نشانه مقبول بودن پرسشنامه تعهد سازمانی است. در تحقیقی که مودای و همکارانش (۱۹۷۹) انجام دادند، ثبات اعتبار درونی در این پرسشنامه برای نمونه متخصص ۰/۹۱ درصد و برای نمونه دفتری ۰/۸۹ درصد بود (زکی، ۱۳۹۳). ضرایب اعتبار تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۲ بدست آورده است.

پرسشنامه بهره‌وری کارکنان ایمانی و همکاران (۱۳۹۰)

بهره‌وری نیروی انسانی در این تحقیق اشاره به شاخص‌هایی چون توسعه قابلیت‌های کارکنان، کاهش زمان انجام کار توسط کارکنان، بهبود کیفیت فعالیت‌های

یافته‌ها

1. Linkeln
2. Allen, Meyer's

فرضیه اول: بین رفتارمدیران و تعهدسازمانی در بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه پژوهش از رگرسیون چندمتغیری به شیوه همزمان استفاده شده است که ابتدا به بررسی مفروضه‌های این روش و سپس سهم هریک از مولفه‌های رفتارمدیران و تعهد سازمانی در پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان پرداخته شده است.

بین رفتارمدیران بر تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین رفتارمدیران بر تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ۰/۱۵ است. بنابراین با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین میزان رفتارمدیران و تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین بدست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۲۲۵ است که به معنای این است که ۲۴ درصد از واریانس متغیر میزان تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی است. با توجه به علامت مثبت و معنی‌داری ضریب همبستگی پیرسون می‌توان گفت ارتباط مستقیم و معنی‌داری بین دو متغیر وجود دارد. یعنی با افزایش میزان رفتارمدیران، میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های بهشتی فر و نکویی مقدم (۱۳۹۶)، دهقان (۱۳۹۵)، فرح بخش، شجاعی (۱۳۹۵)، رضایی و ساعتچی (۱۳۹۵)، جعفری و جوادی (۱۳۹۴)، اسکولر و جکسون (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. نظر میر و آلن تعهد سازمانی دارای سه بعد است: تعهد عاطفی؛ تعهد عاطفی سازمانی شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است. تعهد مستمر؛ تمایل به انجام دادن فعالیتهای مستمر براساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان است. تعهد هنجاری؛ افراد در سازمان می‌مانند چون احساس می‌کنند که باید بمانند و نباید سازمان را ترک کنند. تعهد کارکنان برای موفقیت سازمان معاصر ضروری است. کارکنان دارای تعهد بالا، احتمالاً مشتاق هستند به خاطر سازمان تلاش بیشتری انجام دهند. دلبستگی قوی

فرضیه اول: بین رفتارمدیران بر تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده ضریب همبستگی بین رفتارمدیران بر تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ۰/۱۵ است. بنابراین با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین میزان رفتارمدیران و تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین بدست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۲۲۵ است که به معنای این است که ۲۴ درصد از واریانس متغیر میزان تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی است.

فرضیه دوم: بین رفتارمدیران بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده ضریب همبستگی بین رفتارمدیران بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ۰/۱۸ است. بنابراین با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین رفتارمدیران بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین بدست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۲۴۱ است که به معنای این است که ۲۴ درصد از واریانس متغیر میزان بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی است.

فرضیه سوم: بین تعهدسازمانی بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده ضریب همبستگی بین تعهدسازمانی بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ۰/۲۰ است. بنابراین با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین تعهدسازمانی بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین بدست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۴۰ است که به معنای این است که ۴۰ درصد از واریانس متغیر میزان بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی است.

بحث و نتیجه‌گیری

آنها منجر می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها میکنند یا سطوح پایینتری از تعهد سازمانی را از خود نشان میدهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند.

فرضیه دوم: بین رفتارمدیران بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین رفتارمدیران بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ۰/۱۸ است. بنابراین با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین بدست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۲۴۱ است که به معنای این است که ۲۴ درصد از واریانس متغیر میزان بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی است. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های بهشتی فر و نکویی مقدم (۱۳۹۶)، دهقان (۱۳۹۵)، فرح بخش، شجاعی (۱۳۹۵)، رضایی و ساعتچی (۱۳۹۵)، جعفری و جوادی (۱۳۹۴)، اسکولر و جکسون (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. بنابراین امروزه بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و کارکنان، متاثر از ارزش‌های اخلاقی است. عدم توجه به اخلاق حرفه‌ای و کار در مدیریت سازمانها، در جوامعی مانند ایران که از یک سو دارای ارزش‌های اخلاقی غنی و از سوی دیگر با کشورهای پیشرفته فاصله قابل توجهی دارد، می‌تواند معضلاتی بزرگ برای سازمانها به وجود آورد. بعلاوه، با افزایش انتظارات اجتماعی از سازمانها جوامع نسبت به مسائلی مانند محیط زیست، حقوق شهروندان، برابری استخدام و کاهش نیروی انسانی حساس‌تر شده‌اند. بی‌توجهی سازمانها به این حقوق و عدم رعایت اصول اخلاقی در برخورد با ذی‌نفعان می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کنند و مشروعیت سازمان و اقدامات آن را مورد پرسش قرار داده در نتیجه سود موفقیت و اثر بخشی را تحت تاثیر قرار دهند. اخلاق حرفه‌ای ضعیف بر نگرش افراد نسبت به شغل، سازمان و مدیران موثر بوده و می‌تواند بر عملکرد فردی، گروهی و شغلی اثر بگذارد. سازمانها برای نهادینه‌سازی اخلاقیات در اعضای سازمان خود ابتدا باید وضعیت موجود اخلاق حرفه‌ای یعنی اینکه کارکنان دارای چه تصورات، ارزشها و باورهایی هستند شناسایی کنند. از سویی بهره‌وری واقعی یک گروه کاری

فرد به سازمان توانایی‌های انطباقی بهتر و پاسخ‌دهی بیشتر به تغییرات در تقاضاهای مشتری را امکان‌پذیر می‌کند، همچنین باعث انطباق با فشارها و اضطراب‌های محیطی می‌شود. نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در نظر سایرین بهتر جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. بنابراین، کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی، متمایل و متعهد به حفظ عضویت سازمانی از نیازهای اصلی و اساسی یک سازمان است. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی بیشتری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند. مدت زمان بیشتری در سازمان می‌مانند و بهتر و بیشتر کار می‌کنند. عدم احساس تعهد و تعهد پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به همراه دارد، از جمله ترک خدمت و استعفا، غیبت زیاد، بی‌میلی به ماندن در سازمان و کاهش اعتماد مراجعه‌کنندگان به سازمان است. مدیریت صحیح تعهد سازمانی میتواند به نتایج مطلوبی از جمله اثربخشی سازمان، بهبود عملکرد، کاهش غیبت و جابه‌جایی، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و کاهش خدمت‌شغلی و غیبت کارکنان منجر شود. همان‌طور که میدانیم تعهد سازمانی یکی از عوامل مهم تعیین‌کننده و پیش‌بینی‌کننده رفتار سازمانی است. بررسی رابطه میان تعهد کارمندان با سیاست‌های سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار کارمند اثرگذار باشد؛ برای مثال اگر کارمندان بر این باور باشند که مدیران سیاست‌ها را طوری تدوین کرده‌اند که کارمندان را وادار کنند در ازای پول کم‌تر بیشتر کار کنند به احتمال زیاد دچار فقدان تعهد و رضایت شغلی شده و در صدد مبارزه با این سیاست برآمده و این امر به کاهش اعتماد در سازمان و پایین آمدن بهره‌وری منجر خواهد شد. از این دیدگاه تعهد کارمندان به عنوان یک مفهوم مدیریتی به دلیل اینکه می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. تعهد سازمانی به عنوان یک پدیده سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلف سازمانی یا فردی است. از جمله عوامل سازمانی، رفتارهای مدیریتی مدیران در قالب تصمیم‌های اتخاذ شده است. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش

جهت افزایش رضایتمندی مردم است. مهمترین عامل در بهبود بهره وری در هر سازمانی و در هر کشوری، نیروی انسانی می باشد. نیروی انسانی، سرمایه اصلی سازمان های عصر نوین است. کارکنان با نقشی فزاینده، در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند. بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن می باشد. تجربه سازمان های موفق نشان می دهد که نیروی انسانی می بایست در کانون هدف های اصلی قرار گیرد و از نگاه ابزاری به آن پرهیز شود. در عصر حاضر مدیران سازمان ها از ضرورت توجه به مساله ی بهره وری منابع انسانی آگاهی یافته اند و تلاش های آن ها برای بهبود این عامل از طریق عنایت به متغیرهایی همچون ماهیت کار، تیپ شخصیتی و آگاهی کارکنان و ایجاد محیطی بانشاط در شغلشان و غیره به چشم می خورد. مدیران نقش حیاتی در پیشبرد اهداف سازمان دارند و خصوصاً در این مطالعه که شناسایی مولفه های موثر بر بهره وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی مطرح است توجه به این مفهوم اهمیت دوچندانی دارد چرا که کارکنان این سازمان ها در مأموریت ها و شرایط حساس و نیز مقابله با بحران ها می بایست عملکرد مطلوبی داشته باشند تا بتوانند سازمان را در رسیدن به سطوح مناسبی از بهره وری کمک نمایند. در سازمان ها یکی از مهمترین مؤلفه های پیشبرد سیاست ها برای رسیدن به اهداف، داشتن نیروی انسانی متخصص و دلسوز است. چه بسیار کارکنانی که مدیران آن ها تلاش های شان را برای رسیدن به اهداف مجموعه نادیده گرفته و اهمیتی برای کار با ارزش آن ها قائل نبودند و با رفتاری غیر منصفانه، زمینه نارضایتی در زیرمجموعه خود را فراهم کردند.

فرض تحقیق: بین رفتارمدیران و تعهدسازمانی بر بهره وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه پژوهش از رگرسیون چندمتغیری به شیوه همزمان استفاده شده است که ابتدا به بررسی مفروضه های این روش و سپس سهم هریک از مولفه های رفتار مدیران و تعهد سازمانی در پیش بینی بهره وری کارکنان پرداخته شده است. برای تعیین تاثیر هر یک از مولفه های متغیرهای رفتار مدیران و مؤلفه های تعهد سازمانی به عنوان متغیر پیش بین و بهره وری کارکنان به عنوان متغیر ملاک در معادله رگرسیون

را می توان حاصل تفاضل بهره وری بالقوه آن و خسارات ناشی از فرایندهای ناصحیح در یک دوره خاص از زمان دانست. زمانی بهره وری واقعی یک گروه کاری افزایش می یابد که اعضای آن گروه به طور موثری با یکدیگر همکاری کنند. ورزش، امروزه به عنوان یک نهاد اجتماعی در دنیا و از جمله در ایران پذیرفته شده و با استقبال خوبی روبرو شده است. گسترش ورزش قهرمانی و البته همگانی باید سرلوحه درازمدت وزارت ورزش و جوانان قرار گیرد و هماهنگ با گرایش جهانی لازم است ورزش همگانی و ورزش قهرمانی توسعه یابند، دولتها تمایل دارند برای ورزش قهرمانی سرمایه گذاری کنند، ورزش قهرمانی موجب زبان زد شدن نام ملت های پیروز در سطح جهان و ارتقا هویت ملی می شود. پیروزی های بین المللی و به ویژه موفقیت در بازی های المپیک در عرصه ورزش، به طور فزایندهای موجب رشد و توسعه در بسیاری از کشورها شده است. این برتری و موفقیت ورزشکاران نخبه در عرصه بین المللی هویت و شخصیت ویژه ای به آن کشور می دهد. بر همین اساس دولتها تمایل بیشتری دارند با سرمایه گذاری مالی زیاد، موفقیت ورزشکاران نخبه خود را در عرصه بین المللی فراهم کنند که این مسئله به بسط و توسعه سازمان ها و سیستم های مرتبط با پرورش و توسعه ورزشکاران نخبه در بعد ورزش قهرمانی منجر شده است.

فرضیه سوم: بین تعهدسازمانی بر بهره وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین تعهدسازمانی بر بهره وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ۰/۲۰ است. بنابراین با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین تعهدسازمانی بر بهره وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین بدست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۴۰ است که به معنای این است که ۴۰ درصد از واریانس متغیر میزان بهره وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی است. نتایج این فرضیه با پژوهش های بهشتی فر و نکویی مقدم (۱۳۹۶)، دهقان (۱۳۹۵)، فرح بخش، شجاعی (۱۳۹۵)، رضایی و ساعتچی (۱۳۹۵)، جعفری و جوادی (۱۳۹۴)، اسکولر و جکسون (۲۰۱۶) همسو می باشد. یکی از اساسی ترین اولویت های مدیران، بهبود بهره وری و ارائه خدمات بهتر در بخش بهداشت و درمان

سازمان برخوردار نشوند، در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری به وجود خواهد آمد. پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه‌های زندگی در سال‌های اخیر موجب کم‌کاری و داشتن شغل‌های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خستگی نیروی کار و کاهش بازدهی و همچنین بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار می‌شود و نتیجتاً روی بهره‌وری نیروی کار تاثیر منفی خواهد گذاشت. تحقیقات نشان داده که کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، از نظر جسمی و توان ذهنی و پای‌بندی به ارزش‌های سازمان در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای تعهد منعکس‌کننده‌ی جوسازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود. تعهدسازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه‌ی برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهدسازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه‌ی کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. ارتقای بهره‌وری، یکی از عوامل مؤثر بر بهبود سازمانهاست که در این راستا، عوامل متعددی ممکن است نقش آفرینی نمایند. با توجه به اهمیت نقش عامل انسانی در سازمانها، توجه به آن از اولویت بالایی برخوردار است. شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا با مدیریت بر این عوامل، بر بهره‌وری کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان بیفزایند.

منابع:

- اسدی، حسن (۱۳۸۰)، «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، مجله حرکت، شماره ۷.
- اسماعیلی، ایوب (۱۳۸۳)، «اهمیت تدوین شاخص‌ها در سیستم ارزیابی»، مجله تدبیر، شماره ۱۴۸.
- امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۸۱)، بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان (عوامل مؤثر و بازدارنده)، مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه شیراز، شماره ۱.

تحلیل شدند. با توجه به مقادیر بتا مسئولیت‌پذیری ($\beta=0/63$)، صادق بودن ($\beta=0/17$)، عدالت و انصاف ($\beta=0/114$)، وفاداری ($\beta=0/66$)، برتری جویی و رقابت‌طلبی ($\beta=0/19$)، احترام به دیگران ($\beta=0/093$)، همدردی با دیگران ($\beta=0/13$)، رعایت و احترام نسبت به ارزشها ($\beta=0/077$)، تعهد عاطفی ($\beta=0/090$)، تعهد هنجاری ($\beta=0/91$)، تعهد مستمر ($\beta=0/071$) می‌توانند تغییرات مربوط به بهره‌وری کارکنان را بطور معنی‌دار پیش‌بینی نمایند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های بهشتی فر و نکویی مقدم (۱۳۹۶)، دهقان (۱۳۹۵)، فرح بخش، شجاعی (۱۳۹۵)، رضایی و ساعتچی (۱۳۹۵)، جعفری و جوادی (۱۳۹۴)، اسکولر و جکسون (۲۰۱۶)، چن، هوی و سگو^۱ (۲۰۱۵)، لوک و جونز^۲ (۲۰۱۵)، ماتیبو و زاجاک (۲۰۱۴) همسو می‌باشد. مدیریت و رهبری یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری است. مدیران کسب‌وکار نقش بسزایی در تعیین اهداف، اولویت‌ها و وظایف نیروی انسانی دارند. برنامه‌ریزی منسجم، استخدام کارمندان شایسته، رهبری مدبرانه و ایجاد انگیزه در کارمندان، از جمله اقداماتی هستند که اگر مدیری بتواند با همکاری مسئول منابع انسانی محقق‌شان کند، شرکت در مسیر موفقیت قرار خواهد گرفت. متأسفانه ناکارآمدی بسیاری از مدیران، به تضعیف چرخه‌ی بهره‌وری می‌انجامد. به همین دلیل، گاهی مسئولان منابع انسانی مجبور می‌شوند مسئولیت پرورش مدیران و رهبران شرکت‌ها را نیز به عهده بگیرند و افراد ناکارآمد را تشخیص بدهند و برکنارشان کنند. تقریباً تمام عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دو طرفه باشد، مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است، عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید براساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و بر اساس شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در

1. Chen, Hui, Sego
2. Look, Jons

organizational commitment, Journal of nursing management, N4, 191-204, Vo 9.

Lambert V.A, Nugent K.E. (2015), Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care, semin nurse manage, 7(4), P 172-178.

Lincoln, R.J. (۲۰۱۵), Employee Work Attitudes and Management Practice in U.S. and Japan: Evidence from a large comparative survey, in motivation and work behavior, P 326-341.

Look G, Jons M. (2015), a review and Meta analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, 108, P. 171-199.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (۲۰۱۴) **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of Organizational commitment**, psychological Bulletin, vol. 108, No. 2. PP: 171 -194.

Rabertez J.P. (1994), Peer social support, a key to care giver morale and satisfaction, Journal of Nursing Administration, 25, 23-28.

Rinoldez L (2004), Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment, Applied Psychology: An International Review, 54(4), P 490-514.

Skoler K, Jakson, J (2016), Peer social support, a key to care giver morale and satisfaction, Journal of Nursing Administration, 25, 23-28.

Struner, V. (1995). *The effects of human resource management practices on productivity* (No. w5333). National Bureau of Economic Research.

ایمانی، محمدنقی؛ شریفی، اصغر؛ وفامنش، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین استفاده کارکنان از فناوری اطلاعات (IT) با بهره‌وری

بهشتی فر، محمد؛ نکویی مقدم، فرنوش (۱۳۹۶). رابطه رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، مجله علمی و پژوهشی دانشگاه یزد، ۱۱، ۱.

جعفری، ناهید، جوادی، سکینه (۱۳۹۴). رابطه‌ی تعهد سازمانی و بهره‌وری در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله علمی و پژوهشی دانشگاه مشهد، دوره ۱۶، ۴.

دانایی فرد، حسن (۱۳۹۳). الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات: نظریه پردازی در مدیریت دولتی، فصلنامه دانش مدیریت، ۱۷، ۱.

دهقان، محمدعلی (۱۳۹۵). بررسی رابطه رفتار مدنی و عملکرد سازمانی مدیران آموزش و پرورش (مطالعه موردی آموزش و پرورش شهرستان کلبیر)، مجله علمی و پژوهشی دانشگاه تبریز، دوره ۱۵، ۲.

رضایی، میثم؛ ساعتچی، علی (۱۳۹۵). رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران، همایش بین‌المللی مدیریت سازمانی، چاپ اول.

رهگذر، حسن (۱۳۹۰). «بررسی نگرش مدیران و کارشناسان (آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی) دانشگاه شیراز نسبت به عوامل موثر بر بهره‌وری»، مجله دانش مدیریت، شماره ۴۸.

زکی، محمدعلی (۱۳۹۳). بررسی تاثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، شماره ۱، سال شانزدهم، ص ۱۱۸-۱۰۱.

ساعتچی، محمود (1392)، روانشناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی و سازمانی، تهران: مؤسسه نشر ویرایش، چاپ چهارم.

فرح بخش، الهام؛ شجاعی، مهدی (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رفتار سیاسی مدیران و تعهد سازمانی کارمندان با تعدیل‌گری عدالت سازمانی در دانشگاه لرستان، مجله علوم رفتاری روانشناسی، دوره ۳۲.

لوتانز، ف. (۱۳۹۲). **رفتار سازمانی**. ترجمه: غ، سرمد، تهران: انتشارات سازمان برنامه‌ریزی آموزش عالی

مهدی‌زاده، م. (۱۳۸۵). **بررسی رابطه‌ی بین سبک مدیری مدیران (بر اساس نظریه‌ی اقتضایی فیدلر) با رضایت شغلی معلمان در دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان نوشهر**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

Chen J, Hui U, Sego, J. (2015), Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and

Investigating the Relationship between Managers' Behavior and Organizational Commitment in the Productivity of the Staff of the General Directorate of Sports and Youth of West Azerbaijan

Abstract

Background and Aim: The purpose of this study is to investigate the relationship between managers' behavior and organizational commitment in the productivity of staff of the General Directorate of Sports and Youth of West Azerbaijan.

Methods: The method of the present study is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of method. The statistical population of this research consists of all managers and employees of sports and youth departments of West Azerbaijan province. According to the statistics obtained, it was equal to 197 people. Sample size and statistical sampling method of 185 people have been purposefully selected from formal and contract employees. Allen and Meyer (1990) Organizational Commitment Questionnaire with 82% Cronbach's alpha, Cronbach's Alphabet of Productivity Questionnaire 89% (89%), Mahdavi and Almasi Managers' Behavior Questionnaire (2015) with 89% Cronbach's Alphabet were used to collect information. . Pearson correlation test and multiple regression in 21Spss software were used to analyze the research hypotheses.

Results: The results showed that there is a positive and significant relationship between managers' behavior and organizational commitment and productivity of the staff of the General Directorate of Sports and Youth of West Azerbaijan at the level of 0.05. Also, the variables of managers' behavior and organizational commitment have the ability to predict the productivity of the staff of the General Directorate of Sports and Youth of West Azerbaijan.

Conclusion: It can be concluded that employees with higher organizational commitment are in a better position in terms of physical and mental strength and adherence to organizational values, and organizationally, the high level of commitment reflects the desired organizational climate. Which leads to the recruitment and retention of employees.

Keywords: Managers' behavior, Organizational commitment, Productivity.