

## بررسی رابطه تعهد سازمانی معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان در مدارس راهنمایی دخترانه منطقه ۶ شهر تهران

رضا ساکی<sup>۱</sup>، زهره قلی پور هفتخوانی<sup>۲</sup>، منیره رضایی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه تعهد سازمانی معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان مدارس راهنمایی دخترانه دولتی منطقه ۶ شهر تهران بود. پژوهش به شیوه توصیفی (همبستگی) انجام شده است. جامعه آماری شامل معلمان مدارس راهنمایی دخترانه منطقه شش شهر تهران بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۲۵ نفر از آنها بصورت تصادفی انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد شده تعهد سازمانی آلن و می یو (۱۹۹۱)؛ بود. همچنین از میانگین نمرات پایان سال تحصیلی دانش آموزان جهت تعیین ارتباط آنها با تعهد معلمان استفاده شد. داده های گردآوری شده با بهره گیری از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون معنی داری، همبستگی اسپیرمن غیر پارامتری و تحلیل رگرسیون چند گانه با روش گام به گام (stepwise) از طریق نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که: ۱- بین تعهد سازمانی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. ۲- بین تعهد عاطفی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. ۳- بین تعهد مستمر و عملکرد تحصیلی دانش آموزان رابطه معنی دار وجود ندارد. ۴- بین تعهد هنجاری و عملکرد تحصیلی دانش آموزان رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. ۵- بین تعهد سازمانی با مدرک تحصیلی معلمان رابطه معنی دار و منفی وجود دارد. اما بین تعهد با سابقه شغلی و سن رابطه معنی دار وجود ندارد. ۶- نتایج تحلیل رگرسیونی نشان داد که مدرک تحصیلی و وضعیت بومی بودن در پیش بینی تعهد سازمانی اثر منفی دارند. اما نوع استخدام (رسمی بودن)، سابقه شغلی، سن و رشته تحصیلی (علوم انسانی بودن) نمی توانند بر تعهد معلم تأثیرگذار باشند ۷- از بین سه مؤلفه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری)، تعهد هنجاری بیش بینی کننده معنی داری، برای میانگین نمرات دانش آموزان به شمار می رود.

**کلید واژه ها:** تعهد سازمانی، عملکرد تحصیلی، مدرسه راهنمایی، دانش آموز، معلم، تهران

۱- استادیار پژوهشکده تعلیم و تربیت Saki.research@gmail.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی Gholipour89@yahoo.com

۳- استادیار پژوهشکده تعلیم و تربیت

## مقدمه

آموزش و پرورش در جوامع امروزی مهمترین رکن برای نیل به توسعه و تحول به شمار می‌آید. با آموزش و پرورش توسعه یافته است که می‌توان جامعه را در مسیر رشد و توسعه در ابعاد مختلف قرار داد. در این میان بیشترین سهم برای تلاش به مدارس به عنوان الگوهای عملیاتی نظام‌های آموزشی برمی‌گردد که در خط مقدم طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی برای تحقق اهداف قرار دارند. مدارس از اینرو بیش از پیش نیازمند به نیروی انسانی پرتلاش و متعهد هستند و تحقق اهداف آموزش و پرورش را بیش از هر چیز دیگر باید در گرو تلاش و همت معلمان دانست.

عوامل گوناگونی می‌تواند معلم را آماده تحقق چنین هدفی سازد. بعبارت دیگر نیل به یک معلم اثر بخش - که بتواند تدریس و در نتیجه آموزش و پرورشی اثربخش را عاید سازد-، پیش تر خود مستلزم تحقق شرایط و زمینه‌هایی است. از جمله این شرایط و زمینه‌ها، عامل تعهد سازمانی است که حضور آن موجب می‌شود معلم تمام همت و توان خویش را به میدان عمل مدرسه و کلاس درس وارد سازد. در اینصورت است که معلم هدفهای تدریس را هدف خود تلقی نموده و آرزو می‌کند تا با ماندن در این عرصه بیشترین خدمت را نصیب دانش‌آموزان خود سازد. بنابر این برای تحقق مدرسه کارآمد باید در مسیر تحقق معلم اثربخش حرکت نمود و برای نیل به معلم اثربخش، باید با مفهوم تعهد سازمانی و اهمیت و نقش آن در عرصه کار تدریس آشنا شد و در جهت ارتقاء سطح آن در میان معلمان تلاش نمود.

تعهد سازمانی معلمان بعنوان یک عامل، تأثیر بسزایی در عملکرد آنان دارد؛ و از این رو روند آن می‌تواند بسیاری از مسائل را تحت تأثیر خود قرار دهد. اگر معلم، نسبت به شغل و سازمانش وفادار و متعهد باقی بماند، بطور قطع موجب بالا رفتن راندمان آموزشی گردد (ذوالقدرنسب، ۱۳۸۳). اما در حال حاضر مشاهده می‌شود که وضعیت نامطلوب شغل معلمی در بسیاری از کشورها، موجب ترک شغل معلمان شده و عدم جاذبه شغل معلمی، مانع جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز و یا موجب گرایش معلمان به شغل دوم می‌شود؛ که به نظر بعضی از دانشمندان عمدتاً به دلیل شرایط کاری، حقوق و دستمزد نامطلوب و عدم تعهد می‌باشد (سروش، ۱۳۸۱، ص ۶). در واقع

معلمان در زمینه های مختلف شغلی خویش، دارای نگرش<sup>۴</sup> خاص خود می باشند و این نگرش ها رفتار و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار داده و هدایت می نماید. تفاوت در نوع نگرش موجب تفاوت در عملکرد شغلی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان آنان می شود (ساکی، ۱۳۷۲). از این رو آگاهی از نگرش آنها برای مدیران سازمانها ضروری به نظر می رسد. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش عمده بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده اند. این سه نگرش عبارتند از: ۱- رضایت شغلی<sup>۵</sup> ۲- وابستگی شغلی<sup>۳</sup> - تعهد سازمانی<sup>۶</sup>.

ویلیامز و هذر<sup>۷</sup> خاطر نشان ساخته اند که بین رضایت شغلی و تعهد، رابطه علی حاکم است و رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی می باشد (تامیلسون و جانکینز<sup>۸</sup>، ترجمه زالی ۱۳۷۶، ص ۳۰). در واقع رضایت شغلی، نگرش کلی فرد درباره شغلش است. وابستگی شغلی یا درگیری شغلی، میزانی است که شخص شغلش را معرف خود می داند و تعهد سازمانی، حالتی است که فرد آرزو می کند در عضویت سازمان باقی بماند (فرهنگی و حسین زاده، ۱۳۸۸).

در این پژوهش به بررسی یکی از مهمترین این نگرشها یعنی تعهد سازمانی پرداخته شده است. زیرا تعهد سازمانی می تواند در تحقق اهداف سازمان، نقشی اساسی ایفا کند (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴). از نظر سالانسیک<sup>۹</sup> (۱۹۹۷)، "تعهد یعنی پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی و احساس وفاداری، داشتن هویت و احساس مسئولیت فردی، شغلی و سازمانی" (به نقل از برهانی، ۱۳۸۱، ص ۱۳). همچنین برای تعهد انواع مختلفی قائل شده اند که هرسی و بلانچارد<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۸) پنج نوع آن را برشمرده اند: ۱- تعهد نسبت به سازمان؛ ۲- تعهد نسبت به مردم؛ ۳- تعهد نسبت به شغل؛ ۴- تعهد نسبت به خود؛ ۵- تعهد نسبت به مشتری (کیبری، ۱۳۷۳).

اما از میان همه اشکال تعهد، تعهد سازمانی لذت بخش تر، پرجاذبه تر و با اهمیت تر به نظر می رسد. زیرا تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است و یک فرایند

4-Attitude.

5-Job satisfaction

6-Organizational commitment

7-Williams &amp; Hesser

8-Tamilson &amp; Jankins

9-Salnsik

10-Hersie &amp; Blanchard

مستمر است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (مجیدی، ۱۳۷۷). به عبارت دیگر تعهد سازمانی، نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان، نه شغلی که در آن مشغول به کارند، است و در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (زکی، ۱۳۸۸). جهت ایجاد تعهد سازمانی، سه مرحله به شرح ذیل مطرح می‌شود:

۱- پذیرش: در این مرحله شخص نفوذ دیگران را برای به دست آوردن چیزی مانند حقوق می‌پذیرد.

۲- تعیین هویت کردن یا همانندسازی: در این مرحله شخص نفوذ را به منظور ادامه روابط ارضا کننده و خود مطرحی می‌پذیرد. افراد به خاطر پیوستن به سازمان احساس غرور می‌کنند.

۳- درونی شدن: در این مرحله فرد متوجه می‌شود که ارزش‌های سازمان ماهیتاً و ذاتاً پاداش دهنده هستند و با ارزشهای شخصی فرد منطبق می‌باشند (استیرز و پورتر<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۳).

همچنین در پژوهشی که به منظور بررسی عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی انجام شد. مشخص گردید سه دسته عوامل بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارند:

الف- عوامل شخصی: انتظارات شغلی، قرارداد روانی، عوامل انتخاب شغل و ویژگیهای فردی؛

ب- عوامل سازمانی: تجربیات اولیه کاری، حیطة شغل، سرپرستی، سازگاری اهداف سازمان؛

ج- عوامل غیر سازمانی: دسترسی به مشاغل جایگزین (همان منبع).

در واقع این عوامل با تأثیر بر تعهد سازمانی کارکنان و به طبع آن رفتار و عملکرد آنان، می‌توانند در موفقیت یا شکست سازمان نقش بسزایی داشته باشند. در نتیجه شاید هیچ موضوعی به اندازه تعهد در مدیریت جدید و معاصر اهمیت نداشته باشد (سنگه<sup>۱۲</sup>، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۷۷، ص ۲۷۶). زیرا تعهد و پایداری می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند (مورهد و گریفین<sup>۱۳</sup>، ۱۳۷۷، ص ۸۲). از طرفی آگاهی از میزان تعهد کارکنان به سازمان، می‌تواند در مراحل گوناگون فرایند مدیریت منابع انسانی، مبنای مناسبی برای تصمیم‌گیران باشد.

<sup>11</sup>. Steers & Porter

<sup>12</sup>. Senge

<sup>13</sup>. Morhed & Griffind

توجه به تعهد سازمانی، از نفوذ تأثیر آن بر میزان غیبت، ماندگاری، تعلق، وفاداری، بهره‌وری، پذیرش اهداف و ارزشهای سازمانی و حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان ناشی می‌شود (فرید، بردبار و منصور، ۱۳۸۷). کخ و استیرز<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۸) نیز معتقدند که "اندازه‌گیری و شناخت تعهد سازمانی اطلاعات مفیدی برای برنامه‌ریزی و سازماندهی در اختیار مدیران قرار می‌دهد و به هماهنگی و تلفیق منابع فرد و سازمان کمک می‌کند" (به نقل از امینی، ۱۳۸۳، ص ۳۳). بعلاوه از نظر شاین<sup>۱۵</sup> (۱۹۶۵)، "تعهد سازمانی کارکنان اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان داشته و می‌تواند پیشگویی‌کننده مهمی برای اثربخشی سازمان باشد. لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان زیان بار است و هزینه‌های فراوانی را به دنبال دارد" (بنخوف<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۶، به نقل صالح پور، ۱۳۸۲، ص ۱۹۳). گیرنبرگ و بارون<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۰) نیز معتقدند که کوتاهی در امر تحقیق و بررسی تعهد سازمانی کارکنان، منجر به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت کارکنان و جذب نیروهای جدید، انجام مکانیزم‌های کنترل و نظارت دقیق و پیچیده می‌شود. اگر سازمانها به منافع تعهد سازمانی در بر دارد توجه داشته باشند؛ بالا بردن سطح تعهد در میان کارکنان معنای خاصی خواهد یافت. کوهن نیز نشان داد که تعهد با عملکرد پیوند دارد و تعهد سازمانی را می‌توان به تنهایی بهترین شاخص ترک شغل در نظر گرفت (کوهن<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۳). بنابراین وجود نیروهای متعهد در سازمان، موجب افزایش اعتبار سازمان خواهد شد و زمینه لازم برای رشد و توسعه سازمان را فراهم می‌کند؛ در نتیجه باعث افزایش سطح عملکرد سازمان خواهد شد. با وجود تغییرات عمیق و وسیعی که در نظام اقتصادی و اجتماعی جهان بوجود آمده و تعاریف جدیدی که از رابطه فرد و سازمان ارائه شده است، هنوز هم اندیشه تعهد موضوع بسیاری از نوشته‌ها و مطالعات مدیریت را تشکیل می‌دهد. عمومیت یافتن مفهوم تعهد سازمانی، به خاطر اهمیتی است که در اثربخشی و کارایی سازمان دارد (آدیگون<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۹). به طور کلی منابعی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، مهمترین نتایج تعهد را شامل موارد زیر دانسته‌اند:

---

14. Kokh & Stearse

15. Shain

16. Benkhof

17. Baron & Greenberg

18. Cohen

19. Adigun

۱- افزایش تمایل به ماندن در سازمان و کاهش ترک خدمت؛ ۲- عملکرد شغل بهتر و بهره‌وری بالاتر؛ ۳- موافقت و همراهی با تغییرات سازمان؛ ۴- غیبت و تأخیر کمتر.

علی‌رغم این مطالعات و پژوهش‌های متعدد، اختلاف نظر زیادی در تعریف و اندازه‌گیری تعهد سازمانی وجود دارد (لی و جمیل<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۳؛ براون<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۳). حتی فراتر از این، تغییراتی که در روابط و مناسبات اقتصادی و سیاسی در سطح جهان اتفاق افتاده، مدیریت سازمانها را بر سر دو راهی اخراج و کوچک کردن سازمان یا بدست آوردن تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان قرار داده است (دیسلر<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۹) و رابطه متقابل فرد و سازمان مورد سؤال واقع شده است (مودی<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۰). یکی از مهمترین این مطالعات نظریه آلن و می<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۰) است که استناد این پژوهش می‌باشد. آلن و می<sup>۲۵</sup> در مطالعات مشترکشان و در مطالعاتی که با سایر محققان از سال ۱۹۸۴ به بعد انجام داده‌اند، با تفکیک دو بعد نگرشی<sup>۲۵</sup> و رفتاری<sup>۲۶</sup> تعهد برای هر یک از ابعاد سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند. آنها تعهد عاطفی<sup>۲۷</sup> و هنجاری<sup>۲۸</sup> را با بعد نگرشی و تعهد مستمر<sup>۲۹</sup> را با بعد رفتاری تعهد مطابقت داده‌اند. از نظر آنها تعهد عاطفی عبارت است از وابستگی عاطفی به سازمان، ابزار هویت با سازمان و عجین بودن با سازمان؛ تعهد هنجاری عبارت است از احساس التزام و دین به سازمان و ادامه‌ی کار و تعهد مستمر درک هزینه‌هایی است که با ترک سازمان متوجه فرد می‌شود (می‌یر و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۱۹۸۹؛ آلن و می<sup>۳۱</sup>، ۱۹۹۰؛ می‌یر، ایروونینگ و آلن<sup>۳۱</sup>، ۱۹۹۸). بنابراین تعهد سازمانی نیروی انسانی، با توجه به ابعاد سه‌گانه (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) در آموزش و پرورش به عنوان یک عامل می‌تواند در میزان علاقه‌مندی تمایل به ماندن و ترک سازمان و اثربخشی رفتاری تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (آلن و می<sup>۳۱</sup>، ۱۹۹۰).

20. Lee, B. H. & Jameil, M

21. Brown

22. Dessler

23. Moody

24. Allen & Meyer

25. Attitudinal commitment

26. Behavioral commitment

27. Affective commitment

28. Normative commitment

29. Continuance commitment

30. Meyer, et. al

31. Meyer & Allen & Irving

همچنین با توجه به نقش فزاینده ای که نظام آموزش و پرورش در زمینه پیشرفت و ارتقای علمی، فناوری، فرهنگی و اقتصادی کشورها به عهده دارند؛ چالش مهم آنها در زمان حاضر باید کسب و ارتقاء هویت علمی و فرهنگی، به منظور افزایش بهره وری و تحقق رسالت های نظام آموزشی باشد. به همین جهت وجود معلمان متعهد در مدرسه توأم با بالا رفتن سطح عملکرد و بهره وری و پایین آمدن نرخ غیبت، تأخیر خدمت از اهمیت زیادی برخوردار است (ناظم و شاد، ۱۳۸۷).

موضوع تعهد سازمانی در آموزش و پرورش بسی حائز اهمیت است و کاربرد سنجیده ای دارد. در نظام آموزش و پرورش معلمان متعهد، حرفه ای، فکور و پژوهنده و معلمانی در نقش رهبران آموزشی، از توانایی بیشتری برای مقابله با موانع تدریس در سطح کلاس درس برخوردارند. معلم مدرسه اثربخش، یک فرد متعهد و حرفه ای است که پیوسته دانش خود را برای عرضه خدمت بهتر و بیشتر به دانش آموزان روزآمد می کند. به این ترتیب تعهد، دانش و مهارت، تجربه، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی، ویژگی های شخصیتی و نگرش معلم، از مجموعه متغیرهایی هستند که می توانند کیفیت تدریس را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین می توان چگونگی این متغیرها و تأثیرات آنها را در تدریس معلمان جستجو کرد. همچنین می توان میزان کارآمدی معلمان را از طریق تدریس آنها مورد ملاحظه و بررسی قرار داد. در واقع صحنه تدریس، نمایشگاهی است که در آن معلم با در آمیختن دانش و هنر و تجارب خویش، فرصتهای مورد نیاز را برای آموزش و یادگیری دانش آموزان می آفریند و به این ترتیب به عرضه توانمندیهای خویش می پردازد.

در خصوص تعهد سازمانی معلمان و عملکرد تحصیلی دانش آموزان تاکنون تحقیقاتی صورت گرفته است. پژوهش اینگرسول و همکارانش<sup>۳۲</sup> (۱۹۹۷) تحت عنوان « تأثیر حرفه ای شدن معلمان بر تعهد آنان بر روی معلمان ابتدایی و راهنمایی آمریکا »، نشان می دهد بین حرفه ای شدن معلمان و تعهد آنان رابطه ی معنی دار وجود دارد. مهم ترین پیشنهاد های این پژوهش، شامل به کارگیری معیارهای حرفه ای برای استخدام معلمان، تهیه برنامه های رایزنی برای معلمان مبتدی و کمک به آنان، کمک به پیشرفت حرفه ای معلمان با حمایت های مالی و آموزشی، افزایش میزان استقلال فردی معلمان از طریق تفویض اختیارات بیشتر به آنان و پرداخت حداکثر حقوق از طرف مدرسه به آنان می باشد. بی ورلی، اوبرین و اکرید<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۱)، تحقیق دیگری برای بررسی تعهد

<sup>32</sup>. Ingersol, et. al

<sup>33</sup>. Beverly, Obrien & Akeryd

سازمانی در مراکز آموزشی انجام دادند. نتایج این تحقیق از سطح بالای تعهد سازمانی این مراکز حکایت داشت که موجب افزایش رضایت شغلی می‌شد. چن و فرانسیسکو<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۳)، در پژوهش دیگری که برای بررسی رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در چین انجام گرفت، نشان دادند که با افزایش تعهد کارکنان، عملکرد آنان بهبود می‌یابد. استیرر، اشیف فینگر و لانگ<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۸) نیز در مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی تأثیر رفتار رهبری بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی»، به این نتیجه دست یافتند که مطلوب بودن رفتار رهبر، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی زیردستان دارد. به طوری که تعهد سازمانی زیردستان، به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود. همچنین آکروید، لگ، جکواسکی و آدامز<sup>۳۶</sup> (۲۰۰۹)، مطالعه‌ای باهدف بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر تعهد سازمانی انجام دادند، نتایج این پژوهش از رابطه مثبت و معنادار حمایت سازمانی و رفتار سرپرستان با تعهد عاطفی و تعهد مستمر آنان حکایت دارد. کیچی، چا و کیم<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۹)، پژوهش دیگری برای بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکرد انجام دادند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد ابعاد تعهد سازمانی تأثیر زیادی بر عملکرد می‌گذارند؛ به طوری که از میان ابعاد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارد. در بخش پژوهش‌های داخلی نیز حاجی احمدی (۱۳۸۲)، به وجود رابطه بین تعهد عاطفی و بهره‌وری پی برده است. نتایج پژوهش امینی (۱۳۸۳) نیز با عنوان «بررسی بستگی بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در وزارت کشور» نشان داده است که بین تعهد سازمانی و تعهد مستمر با عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. اما بین تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. تعهد مستمر زنان در مقایسه با مردان بیشتر بود؛ اما در سایر موارد اعم از عملکرد کارکنان، تعهد هنجاری، تعهد عاطفی و تعهد سازمانی تفاوت معناداری بین زن و مرد وجود ندارد. تعهد هنجاری کارکنان متأهل بیشتر از مجرد بود؛ اما در سایر موارد تفاوت معنی‌دار مشاهده نشد. در بررسی مقایسه عملکرد کارکنان و همچنین تعهد سازمانی به تفکیک نوع استخدام تفاوت معنی‌دار در هیچ‌یک از متغیرها بین کارکنان رسمی و غیررسمی وجود ندارد. بین تعهد سازمانی کارکنان و سابقه کاری و سن کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. بین میزان تحصیلات با تعهد سازمانی و تمام ابعاد آن (عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه معنی‌دار است. همچنین

<sup>34</sup>. Chen & Francesco

<sup>35</sup>. Steyere, Schiffinger & Lang

<sup>36</sup>. Akroyd, Legg, Jackowski & Adams

<sup>37</sup>. Cichy, et. al



صادقی (۱۳۸۳)، طی مطالعه ای با عنوان «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهر تهران» پی برد که بین تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری با اثربخشی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. ناظم و شاد (۱۳۸۷)، دریافته اند بین بهره وری و سه متغیر مربوط به مؤلفه های تعهد سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد. همچنین از بین سه مؤلفه تنها مؤلفه ی تعهد عاطفی با بهره وری همبستگی معنادار دارد و می تواند پیش بینی کننده بهره وری باشد. در تحقیق حافظی (۱۳۷۶) بین میانگین تعهد سازمانی مدیران و متغیرهایی نظیر سن، جنسیت، سنوات خدمت، رشته و مدرک تحصیلی، ناحیه محل خدمت و نوع دبیرستان تفاوت معنادار مشاهده نشد. امامی (۱۳۸۳) نیز در پژوهشی به بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد نواحی هفتگانه مشهد پرداخت و به این نتیجه رسید که در بین ویژگی های جمعیت شناختی تنها بین سطح تحصیلات با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد. ساکی (۱۳۷۲) نیز در پژوهشی پی برده است که نگرش متفاوت معلمان نسبت به علل شکست و موفقیت تحصیلی دانش آموزان موجب تفاوت در عملکرد تحصیلی دانش آموزان آنها می گردد. نریمانی (۱۳۷۲) نیز در پژوهش خویش به همبستگی بالایی میان نگرش معلمان نسبت به دانش آموزان و درصد قبولی آنها در کلاس درس اشاره می نماید. علیرغم پژوهشهای زیادی که تاکنون در رابطه با تعهد سازمانی انجام شده است رابطه تعهد سازمانی معلم و عملکرد تحصیلی دانش آموز کمتر مورد توجه قرار گرف است. بنابراین این پژوهش، با هدف بررسی رابطه بین تعهد سازمانی معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان مدارس راهنمایی دخترانه دولتی انجام شده است. براساس هدف مذکور فرضیات پژوهش به شرح زیر است:

### فرضیه های پژوهش

- ۱- بین تعهد سازمانی معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان مدارس راهنمایی دخترانه دولتی منطقه ۶ شهر تهران، رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۲- بین تعهد عاطفی معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان مدارس راهنمایی دخترانه دولتی منطقه ۶ شهر تهران، رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۳- بین تعهد مستمر معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان مدارس راهنمایی دخترانه دولتی منطقه ۶ شهر تهران، رابطه معنی دار وجود دارد.

۴- بین تعهد هنجاری معلمان با عملکرد تحصیلی دانش آموزان مدارس راهنمایی دخترانه دولتی منطقه ۶ شهر تهران، رابطه معنی دار وجود دارد.

۵- بین تعهد سازمانی معلمان مدارس راهنمایی دخترانه دولتی منطقه ۶ شهر تهران، با ویژگیهای جمعیت شناختی آنان رابطه معنی دار وجود دارد.

### روش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان زن مدارس راهنمایی دخترانه دولتی منطقه ۶ شهر تهران در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ به تعداد ۱۹۵ نفر تشکیل می دهند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۲۵ نفر تعیین گردیده است و به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. داده های مورد نیاز به واسطه پرسشنامه استاندارد شده تعهد سازمانی آلن و می یو (۱۹۹۱) در طول یک مقیاس پنج درجه ای در طیف لیکرت<sup>۳۸</sup> (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) جمع آم. همچنین ازمیانگین نمرات پایان سال تحصیلی دانش آموزان جهت سنجش عملکرد تحصیلی آنان استفاده گردیده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی نسخه ۳۰ پرسشنامه به صورت آزمایشی بین ۳۰ نفر معلم توزیع گردید و سپس پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کراباخ برای کل پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۸۴۶۷، تعهد عاطفی ۰/۸۱۴۶، تعهد مستمر ۰/۷۲۵۶، تعهد هنجاری ۰/۵۹۵۹ محاسبه شده است. این پرسشنامه از روایی محتوایی به دلیل استاندارد بودن نیز برخوردار است، همچنین به منظور بررسی روایی سوالات و همخوانی با فرهنگ بومی جامعه، از تخصص تعدادی صاحب نظر استفاده گردیده است که نظر آنان راجع به سوالات پرسشنامه مثبت و تأیید کننده بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آنالیز رگرسیون چند گانه<sup>۳۹</sup> با روش گام به گام<sup>۴۰</sup> استفاده شده است.

<sup>38</sup> Likert Scale

<sup>39</sup> .Multivariate Regression Analysis

<sup>40</sup> . Stepwise Method

## یافته ها

نتایج آزمون های آماری فرضیه های اول تا چهارم پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. جدول ۱. خلاصه محاسبات ضرایب همبستگی پیرسون بین ابعاد تعهد سازمانی معلمان (متغیر مستقل) با میانگین

عملکرد تحصیلی دانش آموزان (متغیر وابسته)			
مولفه ها	تعداد	ضریب	سطح معناداری
تعهد عاطفی	۱۲۵	۰/۱۷۷	۰/۰۴۹
تعهد مستمر	۱۲۵	۰/۰۴۷	۰/۰۶۰۴
تعهد هنجاری	۱۲۵	۰/۲۷۸	۰/۰۰۲
تعهد سازمانی	۱۲۵	۰/۲۱۱	۰/۰۱۸

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول فوق، مشاهده می شود ضریب همبستگی بعد تعهد کلی (میانگین هرسه مولفه یا تمامی ۲۴ سوال پرسشنامه) با میانگین نمرات دانش آموزان ۰/۲۱۱ و سطح معنی داری آن ۰/۰۱۸ می باشد. از آنجایی که سطح معنی داری تعهد کلی از  $\alpha = ۰/۰۵$  کوچکتر است ( $۰/۰۱۸ < ۰/۰۵$ )، بنابراین می توان گفت که بین تعهد کلی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. به عبارتی با افزایش تعهد کلی معلمان، میانگین نمرات دانش آموزان آنها نیز بیشتر خواهد شد. همچنین ضریب همبستگی تعهد عاطفی با میانگین نمرات دانش آموزان ۰/۱۷۷ و سطح معنی داری آن ۰/۰۴۹ می باشد. از آنجایی که سطح معنی داری تعهد عاطفی از  $\alpha = ۰/۰۵$  کوچکتر است ( $۰/۰۴۹ < ۰/۰۵$ )، بنابراین می توان گفت که بین تعهد عاطفی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان نیز در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. ضریب همبستگی محاسبه شده بین تعهد مستمر با میانگین نمرات دانش آموزان ۰/۰۴۷ و سطح معنی داری آن ۰/۰۶۰۴ می باشد. از آنجایی که سطح معنی داری تعهد مستمر از  $\alpha = ۰/۰۵$  بزرگتر است ( $۰/۰۶۰۴ > ۰/۰۵$ )، بنابراین می توان گفت که بین تعهد مستمر و عملکرد تحصیلی دانش آموزان در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنی دار وجود ندارد. ضریب همبستگی تعهد هنجاری با میانگین نمرات دانش آموزان ۰/۲۷۸ و سطح معنی داری آن ۰/۰۰۲ می باشد. از آنجایی که سطح معنی داری تعهد هنجاری از  $\alpha = ۰/۰۱$  کوچکتر است ( $۰/۰۰۲ < ۰/۰۱$ )، بنابراین می توان گفت که بین تعهد هنجاری و عملکرد تحصیلی دانش آموزان نیز در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

به منظور بررسی تأثیر ۳ متغیر مورد مطالعه تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر معلم بر میانگین نمرات دانش آموزان و پیش بینی وضعیت تحصیلی دانش آموزان از روی تعهد معلم از تحلیل رگرسیونی به شرح جداول ذیل استفاده شده است:

جدول ۲. ضریب همبستگی و ضریب تعیین در مدل رگرسیونی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	تعدیل ضریب تعیین	انحراف. خطا از برآورد
1	.278(a)	0.077	0.07	1.22807

a(عوامل): ثابت، (تعهد هنجاری)

بر اساس اطلاعات جدول فوق مشاهده می شود که از مجموعه ۳ متغیر مستقل پیشنهادی تعهد هنجاری معلم بر میانگین نمرات دانش آموزان او بیشترین تأثیر را می گذارد و با ضریب همبستگی ۰/۲۷۸، می تواند ۰/۰۷۷ درصد میانگین نمرات دانش آموزان را تبیین نماید.

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی همراه با سطح معنی داری

مدل	ملاک	ضرایب غیر استاندارد		انحراف. خطا از برآورد	B	ضرایب استاندارد	سطح معنی داری
		استاندارد	بتا				
1	(ثابت)	15.986	0.63	0.191	0.612	0.278	0
		تعهد هنجاری	0.002				3.21

a متغیر وابسته: میانگین نمرات دانش آموزان

در جدول فوق مشاهده می شود که می توان میانگین نمرات دانش آموزان را با استفاده از مدلی که بر اساس یک متغیر پیش بینی تهیه شده، تهیه و بر اساس معادله  $10/917 + (تعهد هنجاری) (0/612) = عملکرد تحصیلی$  پیش بینی نمود.

رگرسیون یک متغیره تعهد هنجاری با سطح معنی داری ( $0/01 < 0/002$ )، معنی دار است. همچنین بایستی توجه نمود که تعهد هنجاری در پیش بینی عملکرد تحصیلی دانش آموزان اثر مثبت دارد. از جدول ملاحظه می شود که اثر ثابت (constant) (به مفهوم اثرات ذاتی و عوامل احصا نشده)، معنی دار است. بدین مفهوم که میانگین نمرات دانش آموزان معلم علاوه بر یک متغیر پیشنهادی تحت تأثیر عوامل دیگر نیز می باشد.

جدول ۴. متغیرهای خارج شده از معادله

مدل	ملاک	بتا	t آزمون	سطح معنی داری	همبستگی جزئی	آمار استاتیک تحمل
1	تعهد عاطفی	0.045(a)	0.442	0.659	0.04	0.732
	تعهد مستمر	-0.023(a)	-0.255	0.799	-0.023	0.94

a عوامل در مدل؛ ثابت، (تعهد هنجاری)  
b متغیر وابسته: میانگین نمرات دانش آموزان

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود: براساس مدل اول تعهد عاطفی ( $0/05 < 0/659$ ) و تعهد مستمر ( $0/05 < 0/799$ ) در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی توانند بر میانگین نمرات دانش آموزان تأثیرگذار باشند (sig، سطوح معنی داری در هر دو مورد بزرگتر از  $\alpha = 0/05$  است).

**فرضیه پنجم: بین ویژگیهای جمعیت شناختی معلمان با تعهد سازمانی آنان و عملکرد تحصیلی دانش آموزان رابطه معنادار وجود دارد.**

جدول ۵. خلاصه محاسبات ضرایب همبستگی پیرسون بین ویژگی های جمعیت شناختی معلمان (متغیر مستقل) با تعهد سازمانی آنان (متغیر وابسته)

سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	ضریب همبستگی	عملکرد تحصیلی دانش آموزان
-0.033	-0.032	0.091	ضریب همبستگی	تعهد عاطفی
0.717	0.727	0.315	سطح معنی داری	
125	125	125	تعداد	
0.102	-0.122	0.103	ضریب همبستگی	تعهد مستمر
0.258	0.177	0.254	سطح معنی داری	
125	125	125	تعداد	
-0.052	-0.036	0.042	ضریب همبستگی	تعهد هنجاری
0.561	0.687	0.644	سطح معنی داری	
125	125	125	تعداد	
0.038	-.326(**)	0.007	ضریب همبستگی	تعهد سازمانی
0.674	0	0.941	سطح معنی داری	
125	125	125	تعداد	
0.053	-.194(*)	0.054	ضریب همبستگی	
0.557	0.03	0.546	سطح معنی داری	
125	125	125	تعداد	

\*\*همبستگی در سطح معنی داری ۰٫۰۱  
\*همبستگی در سطح معنی داری ۰٫۰۵

بر اساس جدول فوق ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی با سابقه شغلی ۰/۰۵۴، با مدرک تحصیلی ۰/۱۹۴-، با سن ۰/۰۵۳ می باشد. از آنجاییکه سطح معنی داری مدرک تحصیلی کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  است ( $0/03 < 0/05$ )، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ بین تعهد کلی با مدرک تحصیلی معلمان رابطه معنی دار و منفی وجود دارد. اما بین تعهد کلی با سابقه شغلی و سن در سطح  $\alpha = 0/05$  ( $0/557 < 0/05$ ) رابطه معنی دار وجود ندارد. همچنین از جدول فوق ملاحظه می شود که بین تعهد عاطفی و تعهد مستمر با سابقه شغلی، مدرک تحصیلی و سن رابطه معنی دار وجود ندارد اما بین تعهد هنجاری فقط با مدرک تحصیلی رابطه معنی دار و منفی وجود دارد.

به منظور بررسی تأثیر شش متغیر جمعیت شناختی شامل نوع استخدام، سابقه شغلی، رشته تحصیلی، سن، مدرک تحصیلی، وضعیت بومی بودن بر تعهد سازمانی معلمان و پیش بینی تعهد از روی ویژگی های جمعیت شناختی تحلیل رگرسیون به شرح جداول زیر انجام شده است.

جدول ۶. ضریب همبستگی و ضریب تعیین در معادله رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	تعدیل ضریب همبستگی	انحراف. خطای برآورد
1	.255(a)	0.065	0.057	0.48226
2	.344(b)	0.118	0.104	0.47021

وضعیت بومی بودن عدد ثابت a؛  
وضعیت بومی بودن، مدرک تحصیلی عدد ثابت b؛

بر اساس اطلاعات جدول فوق ملاحظه می شود که از مجموعه ۶ متغیر مستقل پیشنهادی به ترتیب بومی بودن و سپس مدرک تحصیلی معلم بر تعهد کلی او تأثیر می گذارد. بومی بودن با ضریب همبستگی ۰/۲۵۵، می تواند ۰/۰۶۵ درصد تعهد کلی را تبیین نماید و مدرک تحصیلی با ضریب همبستگی ۰/۳۴۴ همراه با وضعیت بومی بودن نهایتاً ۰/۱۱۸ درصد تعهد کلی را تبیین خواهد نمود.

جدول ۷. ضرایب رگرسیونی همراه با سطح معنی داری

مدل	ملاک	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	
		B	انحراف. خطای برآورد	t آزمون	سطح معنی داری
	(ثابت)	4.227	0.185	22.838	0
۱	وضعیت بومی بودن	-0.3	0.107	-2.804	0.006
	مدرک تحصیلی	-0.166	0.061	-2.717	0.008

a متغیر وابسته: تعهد کلی

در جدول فوق مشاهده می شود که می توان تعهد کلی را با استفاده از مدلی که براساس ۲ متغیر پیش بین تهیه شده، تهیه و پیش بینی نمود. براساس مدل ۱:

$$۴/۲۲۷ + (\text{وضعیت بومی بودن})(-۰/۳) + (\text{مدرک تحصیلی})(-۰/۱۶۶) = \text{تعهد سازمانی}$$

رگرسیون دو متغیره مدرک تحصیلی و وضعیت بومی بودن در سطح معنی داری (۰/۰۱)، معنی دار است. همچنین بایستی توجه نمود که هر دو متغیر مدرک تحصیلی و وضعیت بومی بودن در پیش بینی تعهد کلی اثر منفی دارند.

از جدول ملاحظه می شود که ثابت (constant) (به مفهوم اثرات ذاتی احصا نشده)، معنی دار است. بدین مفهوم که تعهد کلی معلم علاوه بر ۲ متغیر پیشنهادی تحت تأثیر عوامل دیگر نیز می باشد.

جدول ۸. متغیرهای خارج شده از معادله رگرسیون

مدل	ملاک	بتا	Tآزمون	سطح معنی داری	همبستگی جزئی	آمار استاتیک تحمل
	نوع استخدام، رسمی بودن	0.097(b)	1.135	0.259	0.103	0.99
	سابقه شغلی	0.032(b)	0.374	0.709	0.034	0.986
۱	سن	-0.003(b)	-0.030	0.976	-0.003	0.988
	رشته تحصیلی، علوم انسانی بودن	0.017(b)	0.195	0.845	0.018	0.936
a عوامل در مدل ( ثابت، وضعیت بومی بودن)						
b عوامل در مدل ( ثابت، وضعیت بومی بودن، مدرک تحصیلی)						
c متغیر وابسته: تعهد کلی						

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود: براساس مدل اول نوع استخدام (رسمی بودن)، سابقه شغلی، سن و رشته تحصیلی (علوم انسانی بودن) در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی توانند بر تعهد کلی معلم تأثیر گذار باشند (Sig، سطوح معنی داری در همه موارد بزرگتر از ۰/۰۵ است).

### بحث و نتیجه گیری

بررسی یافته های پژوهش نشان می دهد که وضعیت تعهد سازمانی معلمان و همچنین مؤلفه های آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری)، بالاتر از حد متوسط است. این یافته پژوهش با نتایج تحقیقات امامی (۱۳۸۳)، زکی (۱۳۸۳)، حقیری (۱۳۸۸)، مودای و همکاران (۱۹۷۹)، هریسون

و هوبارد (۱۹۹۸)، سیون سلیپ (۲۰۰۰)، بی ورلی، اوبرین و اکرید (۲۰۰۱) مشابهت دارد. آنها دریافتند که میزان تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های آموزشی در سطح بالایی است. که البته این امر می‌تواند تا حدود زیادی مربوط به حساسیت و اهمیت مدارس و سازمان‌های آموزشی در جامعه باشد.

نتیجه دیگر این پژوهش آن است که بین تعهد سازمانی (کلی) معلمان و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد. به عبارتی با افزایش تعهد سازمانی معلمان، میانگین نمرات دانش‌آموزان آنها نیز بیشتر خواهد شد. نتایج پژوهش چن و فرانسیسکو (۲۰۰۳)، ویسنت (۲۰۰۷)، استیرر، اشیف فینگر و لانگ (۲۰۰۸)، کیچی، چا، کیم (۲۰۰۹)، صادقی (۱۳۸۳) و ناظم و شاد (۱۳۸۷) که وجود رابطه بین تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان را تأیید می‌کند، با نتیجه فرضیه پژوهش حاضر همسویی دارد. در واقع تعهد سازمانی با توجه به ابعاد سه‌گانه (عاطفی، مستمر، هنجاری) در آموزش و پرورش به عنوان یک نگرش می‌تواند در میزان علاقمندی، تمایل به ماندن و ترک سازمان و اثربخشی رفتاری معلمان در مدرسه و در نتیجه عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. البته یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیق امینی (۱۳۸۳) مغایرت دارد که این مغایرت می‌تواند ناشی از تفاوت آشکار جامعه آمار امینی (کارکنان وزارت کشور) با زمان اجرا و جامعه پژوهش حاضر باشد.

همچنین بین تعهد عاطفی معلمان و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنی‌دار و مثبت مشاهده گردیده است. به عبارتی با افزایش تعهد عاطفی معلمان، میانگین نمرات دانش‌آموزان آنها نیز بیشتر خواهد شد. آلن و می‌یر (۱۹۹۳)، تاموسایتیس (۲۰۰۶)، کی‌چی، چا، کیم (۲۰۰۹)، حاجی احمدی (۱۳۸۲)، امینی (۱۳۸۳)، صادقی (۱۳۸۳) و ناظم و شاد (۱۳۸۷) در پژوهش خود پی‌بردند که بین تعهد عاطفی با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد که با نتیجه تحقیق حاضر همسو است. در تبیین این نتیجه باید گفت که زمانیکه معلمان احساس وابستگی و هویت و تعلق نسبت به مدرسه پیدا می‌کنند و کار کردن آنان در مدرسه از روی میل و خواسته باطنی باشد در واقع تعهد عاطفی معلمان در سطح بالایی است که این رفتار و نگرش آنها، تأثیر مستقیمی بر وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان و میانگین نمرات آنان خواهد گذاشت.



از دیگر یافته های پژوهش حاضر این است که بین تعهد مستمر معلمان و عملکرد تحصیلی دانش آموزان در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنی دار وجود ندارد. این یافته با نتایج تحقیقات آلن و می یو (۱۹۹۳) و امینی (۱۳۸۳) مطابقت دارد. در تبیین این نتیجه باید بیان داشت که معلم به دلیل هزینه های ناشی از ترک کار و محاسبه سود و زیانی که در نتیجه ترک کار باید متحمل شود در مدرسه کار می کند و در مدرسه می ماند. در واقع معلم در مدرسه می ماند، زیرا نیاز به ماندن دارد، اما احساس دل بستگی و احساس وظیفه نسبت به مدرسه ندارد و ممکن است با ایجاد موقعیت بهتر مدرسه را ترک کند. بنابراین این نوع تعهد او تأثیری در عملکرد تحصیلی دانش آموزان ندارد. اما این یافته تحقیق، با نتایج تحقیقات تاموسایتیس (۲۰۰۶)، ویسنت (۲۰۰۷)، لی و لوم (۲۰۰۸)، کی چی، چا، کیم (۲۰۰۹)، صادقی (۱۳۸۳) و ناظم و شاد (۱۳۸۳) که بین تعهد مستمر و عملکرد کارکنان رابطه معنی دار قائلند، مغایرت دارد. ممکن است این امر به دلیل این باشد که نگرشهای کارکنان نسبت به سازمان، به خدماتی بستگی دارد که سازمان به آنها ارائه می کند. به طوری که با محاسبه سود و زیان، کیفیت مطلوب این خدمات، موجب ایجاد وجه مثبت از سازمان و در نهایت، افزایش تعهد مستمر کارکنان می شود.

نتیجه دیگر این پژوهش آن است که بین تعهد هنجاری معلمان و عملکرد تحصیلی دانش آموزان در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. به عبارتی با افزایش تعهد هنجاری معلمان، میانگین نمرات دانش آموزان آنها نیز بیشتر خواهد شد. این نتیجه با نتایج تحقیقات ویسنت (۲۰۰۷)، کی چی، چا، کیم (۲۰۰۹) و ناظم و شاد (۱۳۸۷) یکسان می باشد. در واقع زمانیکه معلمان احساس وفاداری و دین و وظیفه نسبت به مدرسه دارند و مانند آنان در مدرسه نوعی الزام اخلاقی و باید برای آنان محسوب می شود، تعهد هنجاری آنها قوی است که این نوع تعهد آنان بر میانگین نمرات دانش آموزان و عملکرد تحصیلی آنان تأثیر مستقیم و مثبتی خواهد داشت. اما این یافته، با نتایج تحقیقات تاموسایتیس (۲۰۰۶) مغایر می باشد. زیرا تاموسایتیس در پژوهش خود پی برد که، بین تعهد هنجاری و عملکرد کارکنان رابطه وجود ندارد. این تفاوت می تواند ناشی از ساختار و فرهنگ متفاوت جامعه آماری مورد پژوهش تاموسایتیس باشد.

در سطح اطمینان ۹۵٪ بین تعهد سازمانی با مدرک تحصیلی معلمان رابطه معنی دار و منفی وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش مدرک تحصیلی معلمان، میزان تعهد سازمانی آنان کاهش پیدا می‌کند. نتایج پژوهش‌های ساکی (۱۳۷۲)، امامی (۱۳۸۳)، امینی (۱۳۸۳)، رحیم پور عطاآبادی (۱۳۸۳)، سهرابی (۱۳۸۳)، جعفرزاده (۱۳۸۴) و شکری (۱۳۸۶) نشان داد که بین تعهد سازمانی و مدرک تحصیلی رابطه معنی دار وجود دارد. همچنین با نتایج تحقیقات ماتيو و زاجاک (۱۹۹۰)، مارچ و سیمون (۱۹۵۸)، مطابقت دارد زیرا در یافته‌های تحقیقات آنان، رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است که وجود این رابطه معکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطوح تحصیلی عالی را برآورده سازد. علاوه بر این افراد با سطوح تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه خود متعهد باشند تا به سازمان. که البته این امر به دلیل اینکه معلم با افزایش مدرک تحصیلی خود را در موقعیت بهتری می‌بیند و فرصتهای شغلی جایگزین بیشتری برایش ایجاد می‌شود، دور از ذهن نیست. اما نتایج پژوهش‌های حافظی (۱۳۷۶)، واحدی (۱۳۷۹)، طالب پور (۱۳۸۰) و حقیری (۱۳۸۸) با نتایج فرضیه حاضر همسویی ندارد زیرا آنان دریافته‌اند که بین تعهد سازمانی و مدرک تحصیلی تفاوت معنی دار وجود ندارد که این تفاوت می‌تواند ناشی از فاصله زمانی بین اجرای پژوهش‌های آنان با پژوهش حاضر باشد. زیرا در سالهای گذشته تعداد کارکنان با تحصیلات آموزش عالی کمتر بود و مدرک تحصیلی کارکنان بیشتر در یک سطح بود و این تفاوت مدرک تحصیلی به این شکل محسوس امروز وجود نداشت که بر تعهد سازمانی آنان تأثیر بگذارد.

عدم وجود رابطه معنی دار در سطح ۰/۰۵ بین تعهد سازمانی معلمان با سابقه خدمت آنان، از دیگر نتایج به دست آمده این پژوهش می‌باشد. نتایج تحقیقات چن و فرانسیسکو (۲۰۰۰)، سیوت سلیپ (۲۰۰۰)، چن و فرانسیسکو (۲۰۰۳)، حافظی (۱۳۷۶)، واحدی (۱۳۷۹)، طالب پور (۱۳۸۰)، زکی (۱۳۸۰)، رحیم پور عطاآبادی (۱۳۸۳)، امامی (۱۳۸۳)، شکری (۱۳۸۶) و حقیری (۱۳۸۸) نیز حاکی از نبود رابطه معنی دار بین تعهد سازمانی و سابقه شغلی کارکنان است که با نتیجه فرضیه پژوهش حاضر همسویی دارد. این یافته با نتایج تحقیقات مارچ و سیمون (۱۹۵۸)، ماتيو و زاجاک (۱۹۹۰)، می‌ر، استلی و هرسکویتچ (۲۰۰۲)، ساکی (۱۳۷۲)، امینی (۱۳۸۳)، سهرابی (۱۳۸۳)، جعفرزاده (۱۳۸۴) و یعقوبی و همکاران (۱۳۸۶) مغایرت دارد، زیرا آنها دریافته‌اند که بین سابقه کار و تعهد سازمانی

ارتباط مستقیم و معنی دار وجود دارد. تبیین این امر را چنین می‌توان مطرح کرد که به دلیل سرمایه گذاری فرد در سازمان، سابقه بیشتر در مقام یا سازمان باعث تعهد بیشتر می‌شود اما این رابطه ضعیف است. به عبارت دیگر زمانیکه سابقه شغلی کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد، فرصت های شغلی جایگزین برای فرد محدود می‌شود. این کاهش آزادی فرد، ممکن است محبوبیت سازمان فعلی را افزایش دهد.

یکی دیگر از نتایج پژوهش این است که بین تعهد سازمانی معلمان با سن آنان در سطح معنی داری ۰/۰۵ رابطه معنی دار وجود ندارد. نتایج تحقیقات حافظی (۱۳۷۶)، طالب پور (۱۳۸۰)، زکی (۱۳۸۳)، شکری (۱۳۸۶)، امامی (۱۳۸۳) یعقوبی (۱۳۸۶) و رحیم پور عطا آبادی (۱۳۸۳) نیز از عدم وجود تفاوت معنی دار بین تعهد سازمانی برحسب سن حکایت دارد. در واقع نتایج این پژوهش نشان داد که معلمان در هر گروه سنی از تعهد سازمانی برخوردار می‌باشند و رابطه معنی داری بین سن و تعهد سازمانی یافت نشد. اما این یافته با نتایج تحقیقات ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰)، امینی (۱۳۸۳)، سهرابی (۱۳۳۸) و جعفرزاده (۱۳۸۴) مغایرت دارد. در تبیین این امر باید گفت که در واقع سن با تعهد حساب گرانه ارتباط بیشتری پیدا میکند و دلیل آن را فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه های از دست رفته در سنین بالا می‌دانند. بنابراین ممکن است سبب شود تعهد سازمانی فرد نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار است جهت حفظ شغل و موقعیتش افزایش پیدا کند.

بین تعهد سازمانی معلمان با نوع استخدام آنان در سطح ۰/۰۵ رابطه معنی دار وجود ندارد. این نتیجه پژوهش با نتایج تحقیقات طالب پور (۱۳۸۰)، امینی (۱۳۸۳)، امامی (۱۳۸۳)، رحیم پور عطا آبادی (۱۳۸۳) و حقیری (۱۳۸۸) مطابقت دارد. اما با نتایج تحقیق ساکی (۱۳۷۲) که میان نگرش معلمان برحسب نوع استخدام آنان تفاوت معنی دار قائل است و همچنین تحقیق مرتضوی (۱۳۷۲) که میانگین تعهد سازمانی کارکنان رسمی را بیشتر از کارکنان قراردادی دانسته است، مغایر می‌باشد. فاصله زمانی زیاد بین اجرای این دو پژوهش و تغییرات زیاد در مقررات استخدامی و حقوقی کارکنان می‌تواند دلیلی برای این تفاوت باشد.

نتیجه دیگر این پژوهش آن است که بین تعهد سازمانی معلمان با وضعیت بومی بودن آنان در سطح ۰/۰۱ رابطه معنی دار و منفی وجود دارد. به عبارت دیگر با بومی بودن معلمان می‌توان پیش

بینی نمود که تعهد کلی معلمان کاهش یابد اما با غیر بومی بودن معلمان می‌توان افزایش تعهد کلی معلمان را پیش بینی نمود. این نتیجه پژوهش با نتیجه تحقیقات جعفرزاده (۱۳۸۴) که دریافت بین تعهد سازمانی کارکنان بومی و غیر بومی تفاوت معنی دار وجود ندارد، مغایرت دارد. این مغایرت ناشی از تفاوت آشکار جامعه آماری جعفرزاده (کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران) که نوع شغل آنها اساساً به دلیل موقعیت جغرافیایی مناطق نفت خیز متفاوت است، می باشد.

و بالاخره این که بررسی یافته های این پژوهش نشان داد که بین تعهد سازمانی معلمان برحسب رشته تحصیلی آنان در سطح ۰/۰۵ تفاوت معنی دار وجود ندارد. که با نتایج تحقیقات حافظی (۱۳۷۶)، طالب پور (۱۳۸۰)، امامی (۱۳۸۳) مطابقت دارد. معلمان با در هر رشته ای که تحصیل کرده باشند، از تعهد سازمانی برخوردارند و در تعهد سازمانی انواع رشته های تحصیلی تفاوتی ملاحظه نگردید. اما با نتایج تحقیق ساکی (۱۳۷۲) که بین نگرش معلمان با رشته تحصیلی رابطه معنی دار قائل است، مغایر می باشد. فاصله زمانی زیاد بین اجرای این دو پژوهش و تغییرات زیاد در مقررات استخدامی و حقوقی مربوط به رشته های تحصیلی مختلف معلمان می تواند دلیلی برای این تفاوت باشد.

#### منابع

اقتداری، علیمحمد. (۱۳۷۳). **سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات مولوی.

امامی، فرشاد. (۱۳۸۳). **بررسی رابطه تعهد سازمانی و دبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران مرد تربیت بدنی آموزشگاه های نواحی هفتگانه مشهد**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.

امینی، سید جواد. (۱۳۸۳). **بررسی بستگی بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در وزارت کشور**. پایان

نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

برهانی، فاطمه. (۱۳۸۱). **بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی**.

پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، ص ۱۳-۹.

- بهرامی، حسین. (۱۳۸۶). **بررسی میزان تأثیر اینترنت و دسترسی به آن بر روی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و دیدگاه دبیران و دانش آموزان دوره متوسطه شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- تامینسون، پال، و جانکینز، میشل. (۱۳۷۶). نقش تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پیشگیری از ترک خدمت کارکنان (ترجمه محمد رضا زالی). **تازه های مدیریت**، شماره ۱۸. ص ۳۰.
- جعفرزاده، مریم. (۱۳۸۴). **بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران (تهران) و رابطه آن با برخی از ویژگیهای دموگرافیک آنان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- جعفری ثانی، حسین. (۱۳۷۰). **رابطه نگرش معلمان از الگوهای برنامه درسی با عملکرد درسی دانش آموزان دوره ابتدایی**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- حاجی احمدی، ف. (۱۳۸۲). **رابطه بین تعهد سازمانی و بهره وری در مراکز صنعتی شهر قم**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.
- حافظی، مسعود. (۱۳۷۶). **بررسی رابطه بین گرایش های انسانی و تعهد سازمانی مدیران دبیرستان های شیراز**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- حقیری، عباس. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه اخلاق گرایی مدیران با تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان های استان سمنان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار.
- دیسلر، گ. (۱۳۷۹). شیوه های تقویت تعهد کارکنان در سازمان (ترجمه س، جدی و م، زنجانی). **ماهنامه تدبیر**، سال یازدهم، شماره ۱۰۱ (۱۹۹۹).
- ذوالقدرنسب، حسن. (۱۳۸۳). **بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان در مقطع ابتدایی شهر همدان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- رحیم پور عطا آبادی، ماشا الله. (۱۳۸۳). **بررسی رابطه بین شفافیت نقش و تعهد شغلی کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- زارعی، جواد. (۱۳۸۰). **بررسی ارتباط رضایت مندی شغلی و تعهد سازمانی دبیران و مسئولان تربیت بدنی استان خراسان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعلی همدان.

- زکی، محمد علی. (۱۳۸۳). بررسی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان مرد و زن دبیرستان های شهر اصفهان. **مجله مصباح**، شماره ۴۷، ص ۷۴-۵۱.
- ساکي، رضا. (۱۳۷۲). نگرش معلمان در مورد علل شکست و موفقیت تحصیلی دانش آموزان و ارتباط آن با میزان موفقیت آنان در تدریس. **فصلنامه تعلیم تربیت**، سال دهم، شماره ۳، ص ۱۴۰-۱۲۹.
- ساکي، رضا. (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در دبیرستانهای شهر تهران. **فصلنامه تعلیم و تربیت**، سال بیست و هشتم، شماره ۱، ص ۶۳-۶۱.
- ساکي، رضا. (۱۳۸۸). **رهبری در مدرسه یادگیری محور (راهنمایی برای نیل به مدرسه برتر)**. تهران: سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. ص ۱۹.
- سروش، مجتبی. (۱۳۸۱). **مقایسه رضایت شغلی و تعهد سازمانی و همبستگی آن ها با منتخبی از ویژگی های فردی بین مسئولین تربیت بدنی آموزشگاه ها و مدیران ادارات تربیت بدنی استان خراسان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- سنگه، پیتر. (۱۳۷۷). **پنجمین فرمان** (ترجمه کمال هدایت و محمد روشن). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- سهرابی، کیومرث. (۱۳۸۳). **بررسی رابطه تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی ایران با ویژگیهای شخصیتی، ویژگیهای شغلی، ویژگیهای ساختاری و تجربیات کاری**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- شلویری، گلرخ. (۱۳۷۷). **بررسی رابطه ویژگیها و مکان کنترل مادر و فرزند با پیشرفت تحصیلی دانی آموزان دختر و پسر پایه چهارم ابتدایی شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- صادقی، م. (۱۳۸۳). **بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- صالح پور، معصومه. (۱۳۸۲). بررسی رابطه رضایت شغلی دبیران دبیرستان ها با تعهد سازمانی آنان در آموزش و پرورش نواحی ۴، ۶، ۷ مشهد. **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، دوره دهم، شماره ۴۰، ص ۱۹۰-۲۰۷.
- فرهنگی، علی اکبر، و حسین زاده، علی. (۱۳۸۸). دیدگاههای نوین درباره تعهد سازمانی. **ماهنامه تدبیر**، ۱۵۷.

فرید، داریوش، و بردبار، غلامرضا، و منصوری، حسین. (۱۳۸۷). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش یزد با استفاده از فنون تصمیم گیری چند شاخصه. **فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۳۱، ص ۱۴۹-۱۵۹.**

مجیدی، ع. (۱۳۷۷). **بررسی تأثیر جابه جایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان.** پایان نامه ارشناسی ارشد مدیریت، چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.

مدنی، حسین، و زاهدی، محمد جواد. (۱۳۸۴). تعیین الویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت های پالایش گاز فجر و بیدبلند). **مجله جامعه شناسی ایران، دوره ششم، شماره ۱، ص ۳۳-۳.**

مرتضوی، شهناز. (۱۳۷۲). **تعهد، وجدان کاری و تحول اداری. ماهنامه فرهنگ تعاون، شماره ۱۲.** مورهد، ج.، و گریفین، ر. (۱۳۷۷). **رفتار سازمانی** (ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده). تهران: انتشارات مروارید. ص ۸۲ و ۲۴.

ناظم، فتاح، و شاد، علیرضا. (۱۳۸۷). تدوین الگوی ریاضی برای بهره وری براساس تعهد سازمانی در آموزش و پرورش. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی.** سال دوم، شماره ۳، ص ۱۴۵-۱۵۸. نجفی زند، جعفر. (۱۳۷۰). **نگرش معلمان نسبت به موقعیت آموزشی (روابط معلم- شاگردی) و میزان موفقیت آنان از نظر دانش آموزان و مدیران.** رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

مهر افروز، حجت الله. (۱۳۷۸). **بررسی رابطه بین نگرش نسبت به شیوه های فرزند پروری مادر (اقتدار منطقی-استبدادی، آزادگذاری) با امکان کنترل و پیشرفت تحصیلی در دانش آموزان پسر پایه چهارم ابتدایی.** پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران. واحدی، مجید. (۱۳۷۹). **بررسی میزان تعهد شغلی معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه ی شهرستان بناب. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۱، ص ۷۰-۵۵.**

هرسی، پاول، و بلانچارد، کنت. اچ. (۱۳۷۳). **مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی** (ترجمه قاسم کیبیری). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

یعقوبی، مریم و همکاران. (۱۳۸۶). **رابطه تعهد سازمانی و استرس شغلی در مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۱۱، ص ۶۸-۶۳.**

Adigun, I.O. (1999). A comparative study of factors influencing organizational commitment. **International Journal of Management, 16 (4), 475**

- Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M. B. & Adams, R. D. (2009). **The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation organizational commitment, Radiography, 15(2), 113-12. therapist'**
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.**
- Beverly, R., O'Brien, T. & Akeryd, D. (2001). Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers by work related rewards. **North Carolina State University.**
- Brown, R. (2003). Organization commitment in perspective: Re- configuring the multidimensional approach. **California State University, www.sbear.ucaedu/research.**
- Chen, X.N. & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions. **Hum Relat; 35(6): 869-87.**
- Chen, X.N. & Francesco, A. M. (2003). Thi relationship between the three components of commitment and employee performance in china. **J Vocat Behav; 62(3): 490- 510.**
- Cichy, R. F., Cha, J. & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. **International Journal of Hospitality Management, volume 28, issre 1, march, pp.53-62.**
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover, Amete-analysis. **Academy of Management Journal, 36, 1140- 1149.**
- Desler, G. (1999). How to learn your employees commitment. **Academy of Management Executive, 13(2), 58-67.**
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). **Behavior in organizations (7 th ed. ). INC: Prentic- Hall.**
- Ingersoll, Richard O. M, et al. (1997). Teacher profession and teacher commitment. **American Instiues for Research in the Behavioral Sciences, Washington D. C. P.63.**
- Joiner, T. A. & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics, **International Journal of Educational Management, 20(6), 439- 452.**
- Lee, B. H. & Jameil, M. (2003). An empirical study of organizational commitment A level approach. **The Journal of Behavioral and Applied Management, 4(3), 176-186.**



- Lee, S. H., Lee, T. W. & Lum, C. F. (2008). The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit. **Personnel Review**, **37**, **2**, pp. 222-237.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.** *Psychological Bulletin*, **2**, 171- 194.
- Meyer, J. P., Puanonen, S. v., Gellatly, I. R., Goffin. R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance; It 's the nature of the commitment the counts. **Journal of Applied Psychology**, **74**(1), 152-165.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experience on organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, **19**, 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J. & Herscovitch, L. (2002). Affective continuance and normative commitment to the organization: a meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, **61**, 20- 52.
- Moody, R. T. (2000). Chickens, pigs, breakfast, and commitment. **The Organizational Behavior Division**. 16 , 3.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1983). **Motivation and work behavior**, MC-Graw Hill, Book, Co.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational commitment- A missing link between leadership behavior and organizational performance? **Scandinavian Journal of Management**, **24**(4), 364-374.
- Tamosaitis, W. L. (2006). The relationship between employee performance rating and the three components of organizational commitment for technical personnel in a project environment, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Alabama in Huntsville.
- Vicente, R. P., Inmaculada, B., Ana, B. E. & Carlos, B. L. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance. *Personnel Review*, 36(6), 867- ZAKI.pdf.(1388/8/5).