

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تعهد سازمانی

دکتر محمود محمدی\*

رضا خانمحمدی\*\*

### چکیده

این مطالعه با هدف، « شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تعهد سازمانی در شرکت بازرگانی دولتی ایران، با استفاده از روش‌های فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و تکنیک تعیین برتری ترتیبی مشابه با پاسخ ایده‌آل و مقایسه نتایج حاصله از این دو روش انجام گرفته است. بدین منظور با بررسی منابع و مآخذ مربوط به تعهد سازمانی، ابتدا، ۲۴ عامل موثر، به عنوان عوامل مورد بررسی در این پژوهش انتخاب شدند. در مرحله مطالعه میدانی از بین این عوامل، عواملی که در سازمان مورد مطالعه بر تعهد سازمانی موثر بودند، شناسایی و معنی شدند. در مرحله بعد، با استفاده از دو روش مذکور دو اولویت بندی از «عوامل موثر بر تعهد سازمانی در سازمان مذکور» بدست آمد که با استفاده از روش «ضریب همبستگی رتبه‌یی اسپیرمن»، همبستگی بین آن‌ها محاسبه گردید، نتیجه محاسبه حاکی از همبستگی بالای بین دو رتبه بندی بدست آمده، بود.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل موثر بر تعهد سازمانی، اولویت بندی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی روش مرتب کردن اولویت‌ها با عنایت به شباهت آن‌ها به راه حل ایده‌آل (TOPSIS)

---

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی  
\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

## مقدمه

در میان مفاهیم مربوط به منابع انسانی، تعهد سازمانی از مهمترین مواردی است که همواره در زمره دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها بوده است. دانشمندان مدیریت اعتقاد دارند که «کارکنان دارای تعهد و پایبندی، نظم بیشتری در کار دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، ۸۲ - ۸۱). بنابراین با بررسی و شناسایی بهتر تعهد سازمانی می‌توان در راستای افزایش بهره‌وری سازمان قدم برداشت. از طرف دیگر با بررسی عوامل تاثیرگذار بر تعهد سازمانی این مطلب مشخص می‌شود که عوامل متعددی بر تعهد سازمانی موثرند و شدت تاثیر هر یک در شرایط مختلف با یکدیگر متفاوت است، بنابراین اطلاع از اولویت این عوامل بر مبنای میزان تاثیر آنها، کمک حائز اهمیتی در راستای بهبود تعهد سازمانی خواهد نمود. لذا این پژوهش با علم به اهمیت موارد ذکر شده در بالا سعی دارد، عوامل موثر بر تعهد سازمانی را در «شرکت بازرگانی دولتی ایران» شناسایی و با استفاده از روش‌های فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و تکنیک تعیین برتری ترتیبی مشابه با پاسخ ایده‌آل (TOPSIS) که از جمله تکنیک‌های مهم اولویت‌بندی محسوب می‌شوند، به رتبه‌بندی آنها اقدام کند تا در نهایت مدیریت سازمان بتواند با آگاهی بیشتر در راستای افزایش تعهد سازمانی برنامه‌ریزی نماید. لازم به ذکر است که علت استفاده از این دو تکنیک اولویت‌بندی در این پژوهش، تاثیر غیرقابل انکار آنها در رتبه‌بندی عوامل است (قاضی‌نوری و طباطبائیان، ۱۳۸۱).

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی همچون دیگر مفاهیم در علوم رفتاری به شیوه‌های متفاوتی تعریف شده و هر محقق از زاویه‌ای به این موضوع نگریسته است. اما هر یک از آنها به نوعی به یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف، اشاره می‌کنند که در ادامه برای درک بهتر تعهد سازمانی به توضیح این سه موضوع مهم پرداخته شده است:

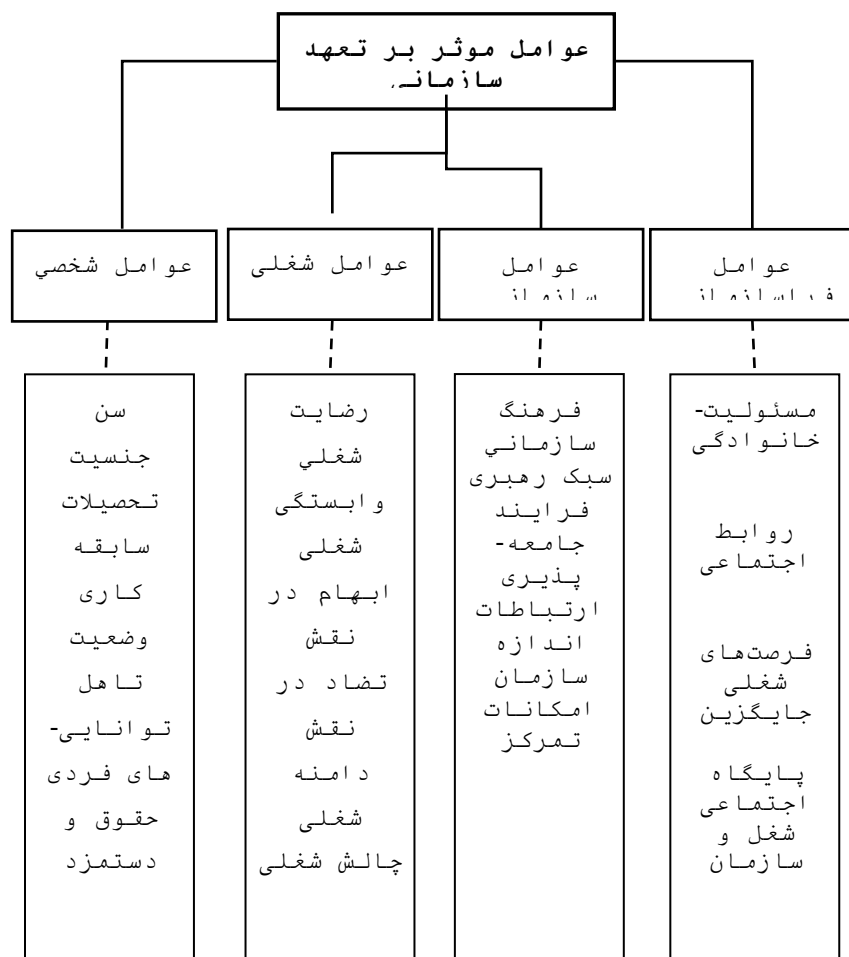
*الف) وابستگی عاطفی: معمولترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات موضوع، شیوه‌ای است که تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد.*

*ب) درک هزینه‌ها: از نظر صاحب‌نظران دیگر تعهد به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص و درک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود. بیکر در تئوری «سرمایه‌گذاری‌ها» خود (۱۹۶۰) تعهد را به عنوان تمایل به انجام «مجموعه فعالیت‌های مستمر» تعریف می‌کند که این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت‌ها، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. استفاده از اصطلاح «سرمایه‌گذاری‌ها» اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است که با ترک سازمان توسط فرد، می‌تواند سوخت و یا بی‌ارزش گردد. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی ممکن است سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، و موقعیت‌های مخصوص سازمان، استفاده مزایای سازمانی مثل وام‌های با نرخ بهره کم و... باشد.*

*ج) احساس تکلیف: شیوه‌ای که تعهد را به عنوان یک باور در رابطه با مسئولیت فرد به سازمان می‌بیند. به عبارتی افراد ادامه فعالیت و انجام کار را وظیفه خود می‌دانند تا دین خود را نسبت به آن ادا نمایند (دوستار، ۱۳۸۵، ۸۵-۸۴).*

## عوامل موثر بر تعهد سازمانی

در حوزه عوامل موثر بر تعهد سازمانی تحقیقات گسترده‌ای در سرتاسر جهان صورت پذیرفته و هر محقق عواملی را به عنوان عوامل موثر معرفی نموده است ولی لازم به ذکر است که بین بسیاری از این تحقیقات وجه اشتراک وجود دارد. محققان مختلف هر یک تقسیم‌بندی خاصی از این عوامل ارائه نموده‌اند که در واقع با یکدیگر شباهت زیادی دارند. عوامل موثر بر تعهد سازمانی مورد بررسی در پژوهش حاضر در قالب نمودار «۱» مشخص شده است که چارچوب نظری این تحقیق را تشکیل می‌دهد.



نمودار ۱ - مدل مفهومی پژوهش

### طرح تحقیق

**هدف:** بنا به مطالب ذکر شده در بالا، در این تحقیق اهداف زیر دنبال شد.

هدف کلی «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر تعهد سازمانی در شرکت بازرگانی دولتی ایران با استفاده از روش‌های فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۲</sup> و تکنیک تعیین برتری ترتیبی مشابه با پاسخ ایده‌آل<sup>۳</sup> و مقایسه نتایج حاصله از این دو روش با یکدیگر» است.

با توجه به هدف کلی فوق، اهداف فرعی پژوهش که به منزله اقدامات جزئی در راستای دستیابی به هدف کلی است به شرح زیر بیان می‌شود.

- «شناسایی عوامل» مؤثر بر تعهد سازمانی در شرکت بازرگانی دولتی ایران
- «تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی» در شرکت بازرگانی دولتی ایران با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره<sup>۴</sup> مورد استفاده در تحقیق
- «مقایسه» بین نتایج اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی حاصل از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد استفاده در تحقیق) در شرکت بازرگانی دولتی ایران

<sup>2</sup> . Analytic Hierarchy Process (AHP)

<sup>3</sup> . Technique for Order-Priority by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

<sup>4</sup> . Multiple Criteria-Decision Making

### سوال ها و فرضیه: با توجه به مطالب مطرح شده، سوال اصلی تحقیق به صورت زیر بیان شد:

- « میزان اولویت هر یک از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در شرکت بازرگانی دولتی ایران با استفاده از روش‌های مورد استفاده چگونه است و تا چه میزان بین نتایج این دو روش هماهنگی وجود دارد؟»
- سوال فوق را می‌توان به صورت سه سوال زیر و یک فرضیه (شماره ۴) به شکل زیر مطرح کرد:
۱. عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در شرکت بازرگانی دولتی ایران کدامند؟
  ۲. میزان اولویت هر یک از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی با استفاده از تکنیک تعیین برتری ترتیبی مشابه با پاسخ ایده‌آل در شرکت بازرگانی دولتی ایران چگونه است؟
  ۳. میزان اولویت هر یک از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی در شرکت بازرگانی دولتی ایران چگونه است؟
  ۴. «بین نتایج حاصل از اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در شرکت بازرگانی دولتی ایران با دو روش مورد استفاده هماهنگی بالایی وجود دارد»

**نوع پژوهش:** پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش به دلیل بررسی نشدن، رابطه بین متغیرها و پرداختن صرف به توصیف وضعیت موجود توصیفی است و از آنجایی که داده‌های مورد نیاز از خود کارمندان دریافت شده است پیمایشی محسوب می‌شود.

**جامعه آماری:** جامعه آماری پژوهش حاضر، خبرگان و کارشناسان شرکت بازرگانی دولتی ایران در زمینه منابع انسانی بودند که با بررسی‌های صورت گرفته تعداد آنها ۴۵ نفر اعلام شد و ویژگی‌های جامعه شناختی آن‌ها در جدول ۱ مشخص شده است. لازم به ذکر است که به دلیل بالا نبودن تعداد افراد جامعه آماری و بمنظور رسیدن به جواب دقیق‌تر، از روش «سرشماری» جهت مطالعه استفاده شد، به عبارت دیگر در این پژوهش «کل جامعه آماری» مورد مطالعه قرار گرفته است.

**ابزار جمع آوری داده‌ها:** برای جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی به صورت عام، از مطالعه کتابخانه‌یی و به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در مورد جامعه آماری از روش مصاحبه و دو فقره پرسشنامه استفاده شد؛ پرسشنامه شماره «۱» برای شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و تهیه ماتریس تصمیم‌گیری (برای استفاده در روش TOPSIS) و پرسشنامه شماره «۲» به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز روش AHP مورد استفاده قرار گرفت.

ضمناً در انتهای پرسشنامه اول از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود، چنانچه مواردی را به عنوان عامل مؤثر بر تعهد سازمانی می‌دانند که در عوامل ذکر شده در سوالات پرسشنامه پیش‌بینی نشده است، بیان کنند و درجه اثر آن‌ها را مشخص نمایند و از آنجایی که معمولاً تمایلی به پاسخ دادن به این نوع پرسش‌ها وجود ندارد سعی شد بعد از تکمیل پرسشنامه، در راستای سوال مذکور، به مصاحبه با افراد پرداخته شود.

جدول ۱ - داده‌های جمعیت‌شناختی واحدهای آماری تحقیق

جنسیت	مرد	زن	
تعداد	۲۹	۱۶	
وضعیت تاهل	مجرد	متاهل	
تعداد	۶	۳۹	
نوع استخدام	رسمی	قراردادی	پیمانی
تعداد	۳۳	۱۱	۱

میزان	دپلم	فوق دپلم	لیسانس	فوق لیسانس و
تعداد	۳	۱	۲۹	۱۲
سن	۲۰-۳۰	۳۰-۴۰	۴۰-۵۰	۵۰-۶۰
تعداد	۴	۲۰	۱۲	۷
				۶۰ به بالا
				۲

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مطالعه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، به ترتیب از روش-

های میانگین حسابی، روش TOPSIS، روش AHP و آزمون همبستگی رتبه‌یی اسپیرمن استفاده شد که در ادامه در ارتباط با هر یک و نتایج حاصله از آن‌ها توضیحات لازم ارائه شده است:

▪ **روش میانگین حسابی:** برای شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی در سازمان مورد مطالعه از روش میانگین حسابی استفاده شد و بر اساس پاسخ‌های پرسشنامه اول، در مورد میزان اثر هر عامل (طبق طیف لیکرت)، میانگین امتیاز آن محاسبه شد و عواملی که دارای نمره با میانگین ۳ (یعنی تاثیر متوسط) و بالاتر از آن بودند بعنوان عامل موثر مهم بر تعهد سازمانی در شرکت مذکور انتخاب و بقیه عوامل حذف شدند. بر این اساس عامل جنسیت از فهرست عوامل موثر حذف گردید و بقیه عوامل به عنوان عامل موثر شناخته شدند. ضمن اینکه با بررسی سوال باز پرسشنامه و بررسی مصاحبه‌ها مشخص گردید که «۱۴» پاسخ‌دهنده مؤلفه «فرصت ارتقاء» را به عنوان عامل موثر ذکر نموده‌اند لذا، از بقیه افراد نیز در خواست شد که همانند بقیه موارد به این مؤلفه نیز امتیاز بدهند که در نتیجه مؤلفه فرصت ارتقاء نیز به عنوان یک عامل موثر بر تعهد سازمانی در شرکت مزبور شناخته شد. میانگین امتیازهای کسب شده توسط هر عامل در جدول ۲ نشان داده شده است.

▪ **روش تعیین برتری ترتیبی مشابه با پاسخ ایده‌آل:** در این روش برای اولویت بندی، «علاوه بر در نظر گرفتن فاصله یک گزینه ( $A_i$ ) از نقطه ایده‌آل، فاصله آن از نقطه ایده‌آل منفی نیز در نظر گرفته می‌شود» (اصغری‌پور، ۱۳۸۵، ۲۶۰). جهت استفاده از این روش، در سازمان مورد مطالعه بعد از مشخص شدن عوامل موثر بر تعهد سازمانی، یک ماتریس تصمیم‌گیری با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه «۱»، تشکیل شد. گزینه‌های این ماتریس صرفنظر از گروهی که در آن قرار داشته و معیارهای ارزیابی در آن، نقطه نظرات خبرگان و کارشناسان یا عبارتی قضاوت تصمیم‌گیری بود که گزینه‌های مربوطه را سنجش نمودند (عادل آذر، ۱۳۸۷). لازم به ذکر است که با توجه به شاخص-های ماتریس تصمیم‌گیری (نقطه نظرات خبرگان و کارشناسان)، از آن‌جا که امتیاز بالاتر گزینه مورد بررسی از شاخص-های مورد نظر نشانه ارزش بیشتر آن گزینه به حساب می‌آید، نوع مطلوبیت شاخص‌ها، افزایشی تلقی شد. از طرف دیگر با توجه به اینکه مسئولان سازمان اعتقاد به یکسان بودن اهمیت همه اعضای جامعه آماری داشتند، اهمیت نظرات خبرگان و کارشناسان مورد بررسی (شاخص‌ها) یکسان در نظر گرفته شد، بنابراین نیازی به محاسبه ماتریس مقیاس وزین شده نبود و ماتریس بی‌مقیاس ملاک عملیات قرار گرفت. بعد از تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری، مراحل روش TOPSIS با استفاده از فرمول نویسی در نرم افزار Excel طی شد و اولویت بندی عوامل مورد نظر طبق مبانی نظری روش TOPSIS، بر اساس  $cli+$  (نزدیکی نسبی گزینه  $i$  ام به راه‌حل ایده‌آل) آن‌ها بدست آمد. مقدار  $cli+$  عوامل مورد بررسی در جدول «۲» مشخص شده است.

▪ **روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی:** یکی دیگر از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره مورد استفاده در این پژوهش برای اولویت بندی عوامل شناسایی شده، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی بود. این روش در سال ۱۹۸۰ به همت توماس ساعتی ابداع و ارائه گردید که مسائل پیچیده را براساس آثار متقابل آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد و آن‌ها را به شکلی ساده تبدیل کرده و به حل آن‌ها می‌پردازد. (مهرگان، ۱۳۸۳، ۱۶۵). سطوح مدل مورد بررسی روش مذکور در این پژوهش عبارت بودند از:

الف ( سطح اول (هدف اصلی فرایند): رتبه‌بندی عوامل مورد بررسی  
ب ( سطح دوم (شاخص‌ها):

- عوامل شخصی موثر بر تعهد سازمانی
- عوامل شغلی موثر بر تعهد سازمانی
- عوامل سازمانی موثر بر تعهد سازمانی
- عوامل فراسازمانی موثر بر تعهد سازمانی

ج ( سطح سوم (گزینه‌های تصمیم): عوامل موثر بر تعهد سازمانی در شرکت مورد بررسی  
برای طی مراحل فرایند تحلیل سلسله مراتبی و انجام مقایسات زوجی و اتخاذ تصمیم، از نرم‌افزار Expert choice استفاده شد. اوزان نهایی معیارها و عوامل موثر مورد بررسی در جدول ۲ مشخص شده است.

### ▪ آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

از آن‌جا که در این پژوهش کل جامعه آماری (بدون استفاده از نمونه‌گیری) مورد بررسی قرار گرفت برای آزمون فرضیه پژوهش می‌بایست از روش‌های «آمار توصیفی» استفاده می‌شد، بنابراین در بررسی میزان هماهنگی بین دو اولویت بندی حاصل شده، از روش همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شد. این ضریب در دو حالت به قرار زیر محاسبه گردید:

۱. بصورت کلی: یعنی صرفنظر از گروهی که هر عامل در آن قرار دارد، مقدار آن عامل با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که برابر ۰/۸۵/۱٪ بود.

۲. بصورت گروهی: یعنی ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن برای رتبه‌های اختصاص داده شده (توسط روش‌های AHP و TOPSIS) به عوامل مورد بررسی در هر گروه محاسبه شد که مقدار آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن به دست آمده معلوم می‌شود که بین دو روش مورد استفاده چه در حالت کلی و چه در حالت درون‌گروهی همبستگی بالایی وجود دارد که این خود نشان‌دهنده میزان بالای هماهنگی بین نتایج حاصل شده از دو روش مورد استفاده برای اولویت‌بندی در این پژوهش است. بنابراین مدیریت شرکت مورد بررسی می‌تواند با اطمینان بیشتر به اولویت بندی‌های به دست آمده در راستای افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود برنامه‌ریزی نماید.

اما موضوع دیگری که پژوهشگران این تحقیق به بررسی آن علاقه داشتند میزان اختلاف بین امتیازاتی بود که خانم‌ها و آقایان به عامل جنسیت (سوال ۲ پرسشنامه «۱») داده بودند، به عبارت دیگر، آیا بین امتیازی که آقایان و خانم‌ها به عامل جنسیت به عنوان یکی از عوامل موثر بر تعهد سازمانی اختصاص داده‌اند تفاوتی وجود دارد یا خیر؟، با محاسبه میانگین امتیازات اختصاص داده شده به این عامل، که شرح آن در جدول ۴ آمده است، ملاحظه شد که علی‌رغم نمره نسبتاً کمتری که مردها به این عامل داده‌اند، این تفاوت چندان زیاد نیست. این نتیجه (عدم تاثیر جنسیت افراد در تعهد سازمانی) با نتایج تحقیقات لاباتمدین (Labatmediene, 2007)، برانینگ و سیندر (ساروقی، ۱۳۷۵) همسویی دارد و برخلاف نتایج مطالعات ماتيو و زاجاک (دوستار، ۱۳۸۵)، وان (بهبودی، ۱۳۷۹)، آنجل و پری (فرهنگی، ۱۳۸۴) است.

مسئله دیگری که با بررسی جدول ۲ مطرح می‌شود، علت رتبه نسبتاً پائین عامل "فرصت‌های شغلی جایگزین" در هر دو روش است که با نتایج تعدادی از مطالعات انجام شده در این حوزه مغایرت دارد. با بررسی‌های به عمل آمده مشخص گردید که میانگین امتیاز اختصاص داده شده به این عامل (در پرسشنامه «۱») توسط افراد با نوع قرارداد رسمی، کمتر از میانگین امتیاز اختصاص داده شده توسط افراد با نوع استخدام قراردادی است و با توجه به حجم بالای تعداد افراد با نوع استخدام رسمی، در

جامعه آماری (۳،۷۳)، یکی از دلایل پائین بودن رتبه عامل مزبور می‌تواند این موضوع باشد. از طرف دیگر مشخص شد میانگین امتیاز اختصاص داده شده به این عامل با افزایش سن اعضای جامعه آماری رابطه معکوس دارد (که این موضوع نیز نتایج مطالعات مارچ و سایمون را تأیید می‌کند)، به عبارت دیگر با افزایش سن گروه پاسخ‌دهنده، میانگین امتیاز اختصاص داده شده به این عامل کاهش یافته است و از آنجا که حجم زیادی از پاسخ‌دهندگان در گروه سنی ۳۰-۴۰ و ۴۰-۵۰ قرار داشتند، دلیل دیگر پائین بودن رتبه عامل مورد بررسی، می‌تواند شرایط سنی پاسخ‌دهندگان باشد. موارد فوق در جداول ۵ و ۶ نشان داده شده است. مورد دیگری که می‌تواند بر پائین بودن رتبه این عامل موثر بوده باشد، وابسته بودن سازمان مورد مطالعه به دولت است، با توجه به این‌که در سطح جامعه تمایل بیشتری به فعالیت در سازمان‌های دولتی وجود دارد این تمایل نیز می‌تواند از جمله دلایل پائین بودن رتبه عامل مذکور باشد.

جدول ۲- خروجی روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

رتبه گروه	عامل مورد بررسی	میانگین امتیاز (طبق روش لیکرت)	خروجی‌های روش AHP			خروجی‌های روش TOPSIS	
			اوزان معیارها	اوزان عوامل	رتبه کلی	رتبه کلی	$cl_{i+}$
عوامل شخصی	سن	۳،۶۲	۰/۲۲	۰/۰۲۸	۱۸	۱۷	۱۵۵۲۴
	جنس	۲،۹۱			-	-	-
	تحصیلات	۳،۸۹			۱۵	۱۴	۱۵۵۷۵
	سابقه کاری	۳،۹۱			۱۶	۱۱	۱۵۹۵۹
	وضعیت تاهل	۳،۴۲			۲۱	۲۱	۱۵۰۴۸
	توانایی‌های فردی	۴،۱۳			۱۰	۸	۱۶۱۸۹
	حقوق و دستمزد	۴،۳۶			۴	۳	۱۷۳۸۹
عوامل شغلی	رضایت شغلی	۴،۷۶	۰/۲۷۳	۰/۰۷۳	۱	۱	۱۸۴۳۰
	وابستگی شغلی	۳،۸۴			۱۷	۱۸	۱۵۴۹۰
	ابهام در نقش	۳،۸۰			۱۷	۲۰	۱۵۳۲۷
	تضاد در نقش	۳،۵۱			۲۰	۲۲	۱۴۵۹۱

ادامه جدول ۲- خروجی روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

خروجی‌های روش TOPSIS		خروجی‌های روش AHP			میانگین امتیاز (طبق روش لیکرت)	عامل مورد بررسی	گروه
رتبه کلی	$cl_{i+}$	رتبه کلی	اوزان عوامل	اوزان معیارها			
۱۵	۱۵۶۳۹	۱۹	۰/۰۲۷		۳,۷۸	دامنه شغلی	
۱۲	۱۵۹۸۳	۱۴	۰/۰۳۵		۴	چالش شغلی	
۶	۰/۱۶۵۳۶	۱۱	۰/۰۴۱		۴,۰۴	فرصت‌های ارتقاء	
۵	۰/۱۶۶۲۶	۷	۰/۰۵۳	۰/۲۶۱	۴,۱۸	فرهنگ سازمانی	عوامل سازمانی
۲	۱۷۶۸۰	۲	۰/۰۶۹		۴,۵۳	سبک رهبری	
۱۳	۱۵۸۰۹	۱۲	۰/۰۴۰		۳,۸۷	فرایند جامعه-پذیری	
۱۶	۰/۱۵۶۱۶	۱۳	۰/۰۳۸		۳,۸۴	ارتباطات	
۲۴	۱۴۰۰۵	۲۲	۰/۰۲۰		۳,۱۱	اندازه سازمان	
۴	۱۶۷۸۸	۶	۰/۰۵۷		۴,۲۲	امکانات	
۱۰	۱۶۰۳۲	۹	۰/۰۴۳		۳,۹۳	تمرکز	
۱۹	۱۵۳۷۳	۸	۰/۰۴۸		۳,۷۱	مسئولیت خانوادگی	
۹	۱۶۰۵۱	۵	۰/۰۵۸	۳,۹۸	روابط اجتماعی		
۲۳	۱۴۵۰۷	۱۵	۰/۰۳۳	۳,۴۷	فرصت‌های شغلی جایگزین		
۷	۱۶۳۴۱	۳	۰/۰۶۶	۴,۱۳	پایگاه اجتماعی شغل و سازمان		



جدول ۳ - اولویت‌بندی گروه‌های چهارگانه بر مبنای دو روش تحقیق

گروه	عامل مورد بررسی	بر مبنای روش AHP	بر مبنای روش TOPSIS	ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن
عوامل شخصی	سن	۵	۵	۰.۹۴/۳
	تحصیلات	۳	۴	
	سابقه کاری	۴	۳	
	وضعیت تاهل	۶	۶	
	توانایی‌های فردی	۲	۲	
	حقوق و دستمزد	۱	۱	
عوامل شغلی	رضایت شغلی	۱	۱	۰.۸۸/۳
	وابستگی شغلی	۴	۵	
	ابهام در نقش	۵	۶	
	تضاد در نقش	۷	۷	
	دامنه شغلی	۶	۴	
	چالش شغلی	۳	۳	
	فرصت‌های ارتقاء شغلی	۲	۲	
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	۳	۳	۰.۱۰۰
	سبک رهبری	۱	۱	
	فرایند جامعه‌پذیری	۵	۵	
	ارتباطات	۶	۶	
	اندازه سازمان	۷	۷	
	امکانات	۲	۲	
	تمرکز	۴	۴	
عوامل فراسازمانی	مسئولیت خانوادگی	۳	۳	۰.۱۰۰
	روابط اجتماعی	۲	۲	
	فرصت‌های شغلی جایگزین	۴	۴	
	پایگاه اجتماعی شغل و سازمان	۱	۱	

جدول ۴ - میانگین امتیازات اختصاص یافته به عامل جنسیت توسط خبرگان زن و مرد

جنسیت فرد	تعداد	میانگین امتیاز
زن	۱۶	۳
مرد	۲۹	۲/۸۶

جدول ۵ - میانگین امتیازات اختصاص یافته به عامل فرصت‌های شغلی جایگزین با توجه به نوع استخدام افراد

نوع استخدام	تعداد افراد به کل جامعه	میانگین امتیاز
رسمی	۰.۷۳/۳	۳/۳۰
پیمانی	۰.۲/۲	۴

۳/۹۱	%۲۴/۴	قراردادی
------	-------	----------

جدول ۶ - میانگین امتیازات اختصاص یافته به عامل فرصت‌های شغلی جایگزین با توجه به گروه سنی

گروه سنی	میانگین امتیازات	تعداد افراد به کل جامعه
۲۰-۳۰	۴	%۸/۹
۳۰-۴۰	۳/۶۵	%۴۴/۴
۴۰-۵۰	۳/۲۵	%۲۶/۷
۵۰-۶۰	۳/۱۴	%۱۵/۶
۶۰ و بالاتر از آن	۳	%۴/۴

## پیشنهادهای پژوهشی

۱. با توجه به محدودیت‌های احتمالی این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در پژوهشی مشابه، دیگر عوامل احتمالی موثر بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر تلفیق شود.
۲. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی مشابه، عوامل موثر بر تعهد سازمانی در این شرکت با رویکرد فازی مورد مطالعه قرار گیرد و نتایج حاصله، با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود.
۳. با توجه به متعدد بودن راهکارهای موجود برای بهبود وضعیت هر یک از عوامل موثر بر تعهد سازمانی، پیشنهاد می‌شود در قالب یک پژوهش، راهکارهای موجود شناسایی شده و با توجه به وزن‌های بدست آمده برای هر یک از عوامل موثر مورد بررسی در این پژوهش، به اولویت‌بندی این راهکارها مبادرت شود. (اضافه نمودن راهکارها به ادامه ساختار سلسله مراتبی AHP)
۴. پیشنهاد می‌شود بعد از گذشت مدتی از اجرای راهکارهای بهبود، پژوهش حاضر مجدداً تکرار و نتایج با یکدیگر مقایسه شوند تا از میزان تاثیر راهکارها اطمینان حاصل شود.

## منابع:

۱. آذر، عادل، رجب‌زاده، علی، (۱۳۸۷). **تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد M.A.D.M)**، تهران، انتشارات نگاه دانش.
۲. آذر، عادل، عبدالعلی‌پور، امیرحسین، تابستان ۱۳۸۵. «ارزیابی سازمان‌های بازرگانی استان‌ها با رویکرد MADM»، تهران، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۳۹، ۱۸۹-۱۵۷
۳. اصغرپور، محمدجواد، (۱۳۸۵). **تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره**، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۴. بهبودی، محمدرضا، (۱۳۷۹). «بررسی تطبیقی تعهد سازمانی در شرکت‌های دولتی و خصوصی و تبیین زمینه‌های آن»، تهران، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.
۵. دوستار، محمد، (۱۳۸۵). «تبیین مدل تاثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری (مورد مطالعه سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)»، پایان‌نامه دوره دکتری رشته مدیریت گرایش رفتار، دانشگاه تربیت مدرس.
۶. رایبیز، استیفن‌بی، (۱۳۸۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پاریسیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رضاییان، علی، (۱۳۸۳). اصول مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین و کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۸. رهنورد، فرج‌الله، رادمنش، ایران، پائیز (۱۳۸۲). «تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲، ۱۶-۳.
۹. ساروقی، احمد، (۱۳۷۵). بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان (شرکت راه آهن)، تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۰. سیدجوادین، سید رضا، (۱۳۸۲). **تئوری‌های مدیریت**، تهران، انتشارات سنجش.
۱۱. سیدجوادین، سید رضا، (۱۳۸۳). **مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان**، تهران، نشر نگاه دانش.
۱۲. فرهنگی، علی اکبر، حسین‌زاده، علی، (خرداد ۸۴). «دیدگاه‌های نوین درباره تعهد سازمانی»، تدبیر، شماره ۱۵۷، سال شانزدهم.
۱۳. قاضی‌نوری، سید سپهر، طباطبائی‌ان، سید حبیب‌الله، بهار (۱۳۸۱). «تحلیل حساسیت مسائل تصمیم‌گیری چندشاخصه نسبت به نوع تکنیک مورد استفاده: مطالعه‌ای موردی»، دانش مدیریت، شماره ۵۶، ۱۴۱-۱۲۹.
۱۴. مدنی، حسین، زاهدی، محمدجواد، (۱۳۸۴). «تعیین اولویت عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند)»، مجله جامعه‌شناسی ایران، شماره ۱، ۳۳-۳.
۱۵. مرتضوی، شهرناز، بهار (۱۳۷۲). «بهره‌وری نیروی انسانی: بررسی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و امنیت کاری»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۹، ۲۵-۵.
۱۶. مورهد و گریفین، (۱۳۸۰). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
۱۷. مهرگان، محمدرضا، (بهار ۱۳۸۳). **پژوهش عملیاتی پیشرفته**، تهران، نشر کتاب دانشگاهی.
۱۸. هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۷). **استنباط آماری در پژوهش رفتاری**، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

19. Allen , N.J., Meyer, J.P. , 1990, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational psychology*, 63 , 1-18.
20. Chen, Jui-Chen, Silverthorne, Colin, Hung, Jung-Yao, (2006), “Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America”, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249
21. Harrison, J.Kline, Hubbard, Russell, (1998), “Antecedents to Organizational Commitment among Mexican”..., *Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623

22. Kalbers, Lawrence P., (2007), "Organizational commitment and auditors in public accounting", *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 354-375
23. Labatmediene, Lina, (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
24. Ngo, Hang Yue and others, (1998), "Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effect for Men and Women", *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 251-266.
25. Silverthorne, Colin, 2004, "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
26. Tao and others, (1998), "A study of Antecedents of Organizational Commitment", *Journal of Japanese Psychological Research*, 40(4), 198-205.
27. Tsan Chang, Huo, Wen Chi, Nai, Chin Miao, Min, (2007), "Testing the relationship between three-component organizational/ occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using" ..., *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
28. Yoang, Worchel, Woehr, (1998), "Organizational Commitment among Public Service Employees", *Journal of Public Personnel Management*, 27(3), 339-348.