

**Research Article**

**Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies**

**J Ind Organ Psychol Stud**  
**2020, 7(1), 161-174**  
**DOI: 10.22055/jiops.2019.31637.1156**

**Received: 06.11.2019**  
**Accepted: 23.01. 2020**

**The Relationship of Job Engagemnt and Organizational  
Commitment in employees of Mazandaran Province Gas  
Company**

**Hamed Mohammadi\***

PhD of Public Administration and Human Resources Expert, Mazandaran Province Gas Company,  
Sari, Iran

**Citation:** Mohammadi, H. (2020). The relationship of job engagemnt and organizational commitment in employees of mazandaran province Gas Company. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(1), 161-174.

**Abstract**

**Introduction**

Job engagement and organizational commitment are two important job attitudes that have been the focus of human resource management, organizational behavior and psychology scholars over the past years. Therefore, the purpose of the present study was to investigate the relationship between job engagement and organizational commitment in employees of Mazandaran Province Gas Company.

**Method**

The statistical population of this research was all employees of Mazandaran Province Gas Company. Cochran's formula was used to calculate the sample size. 85 employees were selected by stratified random sampling method. The instrument included 5-item Organizational Commitment Questionnaire and 14-item Job Engagement Questionnaire. Cronbach's alpha was calculated 0.86 for

---

\* **Corresponding Author:** Hamed Mohammadi  
**Email:** mohammadi.h.16@gmail.com

organizational commitment questionnaire and 0.92 for job engagement questionnaire.

### **Results**

The findings indicated that there is a positive and significant relationship between job engagement and organizational commitmen.

### **Discussion**

Because Mazandaran Province Gas Company is a project-oriented and service company, its employees are always faced with negative consequences such as stress and burnout. Employees' job engagement and organization commitment can be a cure for these adverse job outcomes.

**Keywords:** job engagement, organizational commitment

## رابطه بین التزام شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان شرکت گاز استان مازندران

حامد محمدی\*

دکتری مدیریت دولتی و کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران، ساری، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه التزام شغلی و تعهد سازمانی بود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان بخش ستادی شرکت گاز استان مازندران تشکیل داده‌اند. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدفی که دنبال می‌کند از نوع پژوهش کاربردی و حسب نحوه گردآوری داده‌ها، یک پژوهش توصیفی است. در پژوهش حاضر از دو پرسشنامه استاندارد که توسط آرمسترانگ طراحی شده است شامل پرسشنامه تعهد سازمانی با ۵ ماده، و پرسشنامه التزام شغلی با ۱۴ ماده استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون، آزمون F و KMO به کار گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که بین التزام شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به منظور درک بهتر رابطه بین التزام شغلی و تعهد سازمانی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، گراف تحلیل مسیر به‌عنوان مدل ساختاری پژوهش ترسیم گردید که در نتیجه، مدل ساختاری تحقیق تأیید شد.

کلیدواژگان: التزام شغلی، تعهد سازمانی

\* نویسنده مسئول: حامد محمدی

رایانامه: mohammadi.h.16@gmail.com

## مقدمه

التزام شغلی<sup>۱</sup> و تعهد سازمانی<sup>۲</sup> دو مفهوم مهمی هستند که بر عملکرد شغلی و جذب و نگهداری کارکنان تأثیر می‌گذارند. با این حال، این دو مفهوم اغلب گیج‌کننده و بسیار نزدیک به هم می‌باشند. اهمیت التزام شغلی در این است که مرکز و محور استخدام و بکارگماری افراد می‌باشد. التزام شغلی آنچه که افراد انجام می‌دهند و چگونگی ایفای نقش‌شان در انجام وظایف را شامل می‌شود، و آنچه که آن‌ها در عمل انجام می‌دهند بیشتر موجب دستیابی به اهداف سازمان و اهداف خودشان می‌شود (Armstrong, 2008). التزام کارکنان به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی برای مدیران ارشد تبدیل شده است. در چرخه سریع اقتصاد، رهبران سازمان می‌دانند که داشتن نیروی کار با کارایی بالا برای رشد و بقا ضروری است. در حالی که اکثر مدیران نیاز واضحی برای بهبود التزام کارکنان دارند، اما هنوز باید راه‌های ملموسی را برای اندازه‌گیری و مقابله با این هدف توسعه دهند (Report by Harvard Business Review Analytic Services, 2013).

امروزه سازمان‌ها به کارکنانی با انگیزه و علاقه‌مند نیاز دارند، کسانی که نسبت به شغل‌شان التزام بالایی داشته باشند. کارکنانی که به شغل‌شان التزام دارند، مجذوب شغل خویش می‌شوند و وظایف و تکالیف شغلی خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهند (Bakker & Leiter, 2010). التزام شغلی بیانگر وضعیتی پویا (فعال) و مرتبط با کار مثبت است که از طریق عواملی نظیر وقف خود<sup>۳</sup> و نیرومندی<sup>۴</sup> افراد مشخص می‌شود. نیرومندی افراد به سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری در کار اشاره دارد. وقف خود با توجه به مشارکت قوی فرد در کار و نیز وجود یک حس مهم و شور و شوق مشخص می‌شود (Yongxing, Hongfei, Baoguo, & Lei, 2017). التزام شغلی، بهره‌برداری و به‌کارگیری کارکنان سطوح مختلف سازمان جهت ایفای نقش در کارشان و بیان عملکردهای افراد در نقش‌های فیزیکی، شناختی و هیجانی است (Dicke, Holwerda, & Kontakos, 2007). التزام کارکنان به‌عنوان "سطح مشارکت، تعامل، صمیمیت و نفوذ یک فرد" در طول زمان تعریف می‌شود (Men, 2015). التزام شغلی میزان تعهد کارکنان به چیزی یا شخصی در سازمان و انجام کارهای چالش‌انگیز می‌باشد

1- job engagement

2- organizational commitment

3- dedication

4- vigor

(Robertson & Markwick, 2009). التزام وقتی شکل می‌گیرد که افراد به شغل خود علاقه‌مند باشند، از آن لذت ببرند و بخواهند برای آن تلاش کنند ( Taleghani, Pourvali, Mohammadi, & Dianati, 2015). چند گرایش در پیشینه التزام شغلی وجود دارد. احتمالاً یکی از مهم‌ترین روندها این است که التزام به‌عنوان پدیده‌ای مورد مطالعه قرار می‌گیرد که ممکن است در افراد و در زمان و مکان‌ها تغییر کند. التزام شغلی (و یا مشارکت شغلی) انحصاری است و به این معناست که ظهور آن به طرز شگفت‌انگیزی پدیده‌ای غیرمعمول است. التزام شغلی به انرژی روزانه، فداکاری و جذب اشاره می‌کند که ممکن است به‌عنوان عملکرد کاری روزانه، منابع و رفتارهای پیشگیرانه وابسته باشد (Bakker & Albrecht, 2018).

هیچ سازمانی در دنیای رقابتی امروز نمی‌تواند عملکرد بالایی داشته باشد، مگر این‌که کارکنان آن به اهداف سازمان متعهد باشند و به‌عنوان یک عضو مؤثر در سازمان کار کنند (Radosavljevic, Cilerdzic, & Dragic, 2017). در دنیای رقابتی کنونی، سازمان‌ها نیاز دارند تا تعهد عقلانی و تعهد هیجانی کارکنان را در راه‌هایی که به تلاش فوق‌العاده منجر خواهد شد، تسخیر نمایند (Vance, 2006). تعهد سازمانی جایگاه مهمی در حیطه رفتار سازمانی دارد و نیروی محسوسی است که رفتار کارکنان را در محل کار هدایت می‌کند (Khan, Naseem, & Masood, 2016). مفهوم تعهد سازمانی در پیشینه مدیریت و علوم رفتاری به‌عنوان مهم‌ترین عنصر ارتباط بین افراد و سازمان‌ها شرح داده شده است و بیانگر وجود یک پیوند روانی شامل وفاداری و حس مشارکت بین فرد و سازمان است (Kunle Ogunlana, Oshinaike, Oluwadare, & Ibrahim, 2016). تعهد سازمانی رابطه روانی کارکنان را با سازمان توضیح می‌دهد (Martinez Serna, Vega Martinez, & Domenech, 2018). مطالعات نشان داده‌اند که تعهد تأثیر زیادی بر عملکرد موفق یک سازمان دارد (Balyer, 2015; GiloTolera, 2018). تعهد می‌تواند به‌عنوان تعلق و وفاداری به سازمان، توصیف شود که دارای سه بعد می‌باشد: تمایل قوی برای عضو شدن در یک سازمان خاص، تمایل به اعمال سطح بسیار زیادی از تلاش و اثرات آن بر روی سازمان، اعتقاد و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان (Balyer, 2015). تعهد یک مفهوم اصلی در روان‌شناسی است و مهم‌ترین مطالعات در زمینه نگرش کار در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی محسوب می‌گردد. این مفهوم از جنبه‌های مختلف به کار گرفته می‌شود همچون اخلاق کار، میزان التزام شغلی و حرفه‌ای و سرانجام، تعهد به کار یا سازمان (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). درک ساختار تعهد حرفه‌ای به چند دلیل بسیار مهم است: شغل کارکنان کانون اصلی زندگی‌شان می‌باشد؛ تعهد با حفظ و نگهداری

افراد یا ارتباط افراد با سازمان مرتبط است؛ و تعهد با عملکرد کاری مرتبط است (Hee, Carswell, & Allen, 2000).

نتایج تحقیقات در زمینه تعهد سازمانی پیامدهای مهمی از قبیل انگیزش، رفتار مدنی، خشنودی شغلی و حمایت سازمانی را نشان می‌دهد (Barati & Oreyzi, 2013). در پژوهشی توسط (2004) Robinson, Perryman, and Hayday برخی از شاخص‌های التزام شغلی به شرح زیر مورد توجه قرار گرفت: ۱- کار فعالانه برای بهبود اوضاع، ۲- احترام به دیگران و کمک به همکاران برای انجام مؤثر کارها، ۳- می‌توان با تکیه بر آن، الزامات بیشتری از شغل را تعیین نمود، ۴- به نظر می‌رسد فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد سازمانی به وجود آورد. در گزارش Society for Human Resource Management (2016) التزام شغلی از طریق شاخص‌های زیر مورد سنجش قرار گرفته است: من اطمینان دارم که می‌توانم اهداف کاری‌ام را برآورده کنم (۸۹ درصد)، من مصمم به انجام اهداف کاری‌ام هستم (۸۶ درصد)، من درک روشنی از چشم‌انداز و مأموریت سازمان دارم (۷۷ درصد). پژوهشی در آمریکا منافع حاصل از التزام شغلی کارکنان را به شرح زیر رتبه‌بندی کرده است: افزایش عملکرد کارکنان (رتبه ۱)، افزایش نگهداشت کارکنان (رتبه ۲)، افزایش رضایت کارکنان (رتبه ۳)، افزایش رضایت مشتری (رتبه ۴)، بهبود کیفیت (رتبه ۵)، افزایش سود (رتبه ۶)، افزایش نوآوری (رتبه ۷)، جذب استعدادها (رتبه ۸)، بهبود تصویر/ نام تجاری شرکت (رتبه ۹)، کاهش غیبت کارکنان (رتبه ۱۰) (State of Employee Engagement, 2016). Armstrong (2008) برخی از عوامل مؤثر بر التزام شغلی را به شرح زیر بیان می‌دارد: ۱- رهبری: مدیران و رهبران اغلب دارای صلاحیت قابل ملاحظه‌ای جهت چگونگی طراحی شغل، تخصیص کارها، تفویض اختیار و فراهم نمودن استقلال می‌باشند، ۲- فرصت‌های رشد کارکنان: اکثر کارکنان به رشد علاقه‌مندند، از یادگیری لذت می‌برند و بی‌گمان این یک اصل «تلقی و رفتار درست کارکنان» هم برای سازمان و هم برای کارکنان جهت رسیدن به ارزش آموزش و یادگیری می‌باشد. یادگیری یک تجربه رضایت‌بخش و مهیج است و موجب مشارکت اثربخش می‌شود، ۳- فرصت‌های همکاری: التزام شغلی زمانی بهبود می‌یابد که کارکنان احساس کنند عقاید، آراء و نظرات‌شان به گوش مدیران رده بالای سازمان می‌رسد که در این صورت مشارکت کارکنان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. یافته‌های پژوهش Hanaysha (2016) نشان داد که التزام کارکنان بر تعهد سازمان تأثیر مثبتی دارد. نتایج پژوهش Khalid, Khalid, Waseem, Farooqi, and Nazish (2015) بیانگر آن بود که کارکنان ستادی که از شغل خود رضایت بیشتری دارند در مقایسه با کارکنان عملیاتی، از التزام شغلی

بیشتری برخوردارند و دلیل این امر آن است که کارکنان ستادی از فرصت بیشتری در کار، فرهنگ یادگیری و بازخورد سازنده در مقایسه با کارکنان عملیاتی برخوردارند. یافته‌های پژوهش (Kaliannan and Adjovu, 2015) نشان می‌دهد که اجرای راهبردهای التزام شغلی موجب افزایش سطح رضایت کارکنان شده است. نتایج پژوهش (Singh and Karki, 2015) نشان داد که بین التزام شغلی و تعهد سازمانی با عملکرد سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های پژوهش (Alam, 2017) بیانگر آن است که بین ابعاد التزام شغلی کارکنان (شامل مشارکت سازمانی و مشارکت شغلی) با ابعاد تعهد سازمانی (شامل تعهد هنجاری و تعهد عاطفی) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی در کشور کنیا (Gikonyo, 2018) نقش تعهد و التزام شغلی کارکنان در رشد اقتصادی این کشور مورد بررسی قرار گرفت. بیانیه چشم‌انداز اقتصادی کشور کنیا در سال ۲۰۳۰ بر تبدیل این کشور از یک اقتصاد در حال توسعه به یک کشور با وضعیت درآمد متوسط تبیین گردیده است. دستیابی به این میزان رشد اقتصادی، نیازمند ایجاد یک محیط توانمند در دولت کنیا است و در همین راستا، یافته‌های پژوهش (Gikonyo, 2018) بیانگر آن است که مطالعات تجربی اندکی در مورد نقش التزام کارکنان و تعهد سازمانی در بهبود عملکرد شرکت‌های دولتی کنیا انجام شده است.

پژوهش حاضر، شرکت مورد مطالعه و به ویژه مدیران این شرکت را یاری می‌دهد تا در راستای بهبود عملکرد کارکنان گام‌های مؤثری بردارند. با توجه به ماهیت خدماتی شرکت گاز استان مازندران که مأموریت اصلی آن افزایش رفاه اجتماعی و تأمین و ارائه انرژی ایمن و پاک به شهروندان این استان در سطح شهرها و روستا می‌باشد، از این‌رو، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و التزام شغلی کارکنان به‌عنوان یک راهبرد محوری در سطح شرکت و یک راهبرد وظیفه‌ای برای مدیریت منابع انسانی این شرکت قلمداد می‌گردد. بنابراین، انجام این تحقیق می‌تواند خلاء تحقیقاتی در حوزه منابع انسانی شرکت مورد مطالعه را اندکی جبران نماید. از این‌رو، مسئله اصلی پژوهش تعیین رابطه بین تعهد سازمانی و التزام شغلی کارکنان با هدف بهبود عملکرد نیروی انسانی جهت ارائه خدمات اثربخش به جامعه می‌باشد.

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، یک تحقیق توصیفی است و در این راستا، محقق

داده‌های کمی را با استفاده از پرسشنامه گردآوری و مورد مطالعه و بررسی قرار داده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان ستادی شرکت گاز استان مازندران تشکیل می‌دادند. در پژوهش حاضر، جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. برای تعیین حجم و تعداد نمونه مورد نظر از فرمول کوکران استفاده شد و بر این اساس حجم نمونه معادل ۸۵ نفر محاسبه گردید.

### ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر از دو پرسشنامه استاندارد که توسط Armstrong (2008) طراحی شده، شامل پرسشنامه تعهد سازمانی با ۵ ماده و پرسشنامه التزام شغلی با ۱۴ ماده استفاده شده است. دامنه نمره‌دهی به منظور پاسخ به ماده‌های این دو پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت چهار درجه‌ای می‌باشد. در پژوهش حاضر برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی برای پرسشنامه تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۶ و برای پرسشنامه التزام شغلی برابر با ۰/۹۲ محاسبه گردید.

### یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی شامل آزمون KMO، آزمون F و ضریب همبستگی استفاده شده است. جدول ۱ میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

**Table 1. Mean and standard deviations of research variables**

Variable	S.D	Mean
Job engagement	0.28	2.76
Organizational commitment	0.50	2.74

با توجه به نتایج جدول ۱، میانگین التزام شغلی و تعهد سازمانی از سطح نسبی و ملاک که ۲/۵ بوده، بیشتر است. جدول ۲، ضریب همبستگی و ضریب تعیین بین التزام شغلی و تعهد سازمانی را نشان می‌دهد.

**Table 2. The correlation and determination coefficients between research variables**

Correlation coefficient	Coefficient of determination	p
0.67	0.45	0.000



در بررسی ارتباط بین التزام شغلی و تعهد سازمانی در جدول ۲ ملاحظه می‌شود که بین این دو متغیر ارتباط معنی‌داری وجود دارد و مقدار همبستگی برابر با ۰/۶۷ به دست آمده است. تحلیل عاملی تأییدی نیز به منظور تأیید ساختار متغیرهای مورد مطالعه و نیز بررسی ارتباط بین این متغیرهای پژوهش حاضر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و در قالب یک الگوی تحلیل مسیر، انجام شد. همان‌طور که در نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد، متغیر مکنون التزام شغلی بر متغیر تعهد سازمانی اثر مستقیم دارد. با توجه به این که نسبت کای‌دو به درجه آزادی کمتر از ۴ و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۱ می‌باشد، و شاخص نیکویی برازش (CFI) بالای ۰/۹۰ بوده مدل ساختاری مربوطه به این داده‌ها تأیید می‌شود.

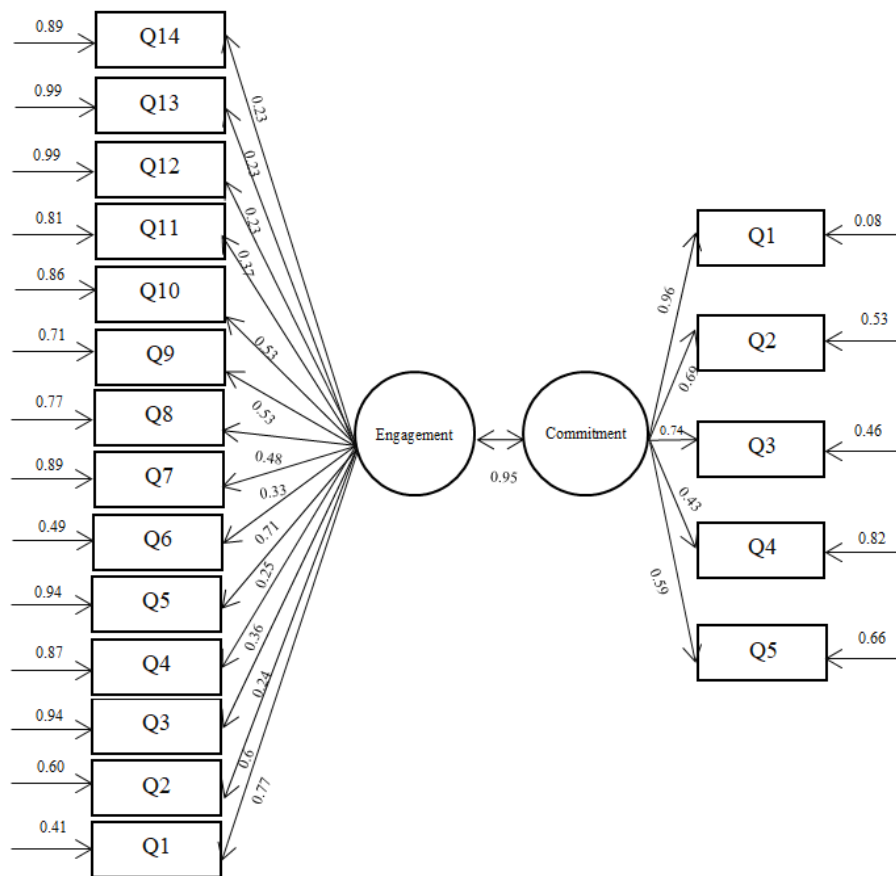


Figure 1. Structural pattern of research

## بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌های دولتی از مهم‌ترین ارکان پیشبرد برنامه‌ها و اهداف کلان نظام اداری کشور محسوب می‌شوند و تحرک و پویایی این سازمان‌ها به وجود عواملی نظیر کارکنان مولد و با روحیه بالا و نیز واجد نگرش‌های شغلی مطلوب بستگی دارد تا با بکار بستن و استفاده از توان خود در اعتلای تحقق اهداف نظام اداری کشور بکوشند. امروزه نقش شرکت ملی گاز ایران به دلیل ارتباط مستقیم با افزایش رفاه و بهزیستی شهروندان یکی از حوزه‌های بسیار مهم توسعه پایدار در جوامع شهری و روستایی به‌شمار می‌رود و در این راستا مطالعه التزام شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در این شرکت به‌عنوان یک ضرورت احساس گردید. شرکت گاز استان مازندران به‌عنوان یک شرکت پروژه‌محور و خدمت‌رسان، کارکنان آن همواره با پیامدهای منفی شغلی نظیر فشار روانی یا استرس و فرسودگی شغلی مواجه می‌باشند و افزایش التزام شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند در مانگ‌گیری برای این پیامدهای نامطلوب شغلی قلمداد گردد. شرکت گاز استان مازندران به‌عنوان یک شرکت خدمت‌رسان می‌تواند با افزایش استقلال حرفه‌ای و توسعه نقش و عملکرد کارکنان خود، نقش بسیار مهمی را در عرصه ارائه و تأمین انرژی پاک به شهروندان ایفا نماید. التزام و تعهد کارکنان شرکت گاز استان مازندران به شغل و حرفه خود می‌تواند یکی از موضوعات بسیار مهم در راستای بهبود ارائه خدمات به هنگام و ایمن به شهروندان تلقی گردد. التزام شغلی و تعهد سازمانی دو مفهوم مهمی هستند که بر عملکرد شغلی کارکنان بسیار اثرگذار بوده و موجب بهبود عملکرد افراد می‌گردند (Armstrong, 2008). هدف اصلی در این پژوهش، مطالعه و بررسی رابطه میان التزام شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت گاز استان مازندران بود. با توجه به تأیید شدن فرضیه تحقیق به این نتیجه می‌رسیم که بین التزام شغلی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان مازندران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

پژوهش حاضر با پژوهش (Robinson et al. (2004 در راستای استفاده از شاخص‌های نظیر کمک به کارکنان برای انجام بهتر و مؤثرتر کارها، ایجاد فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد، و کار مؤثر و فعال؛ جهت سنجش مؤلفه التزام شغلی همسو می‌باشد. پژوهش حاضر با گزارش (Society for Human Resource Management (2016 در خصوص شاخص اهداف کاری مربوط به مؤلفه التزام شغلی همسو است. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش (Armstrong (2008 که

بیانگر آن بود که التزام شغلی می‌تواند موجب فرصت‌های همکاری و فرصت‌های رشد در سازمان گردد، همسو است. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Alam (2017)، Hanaysha (2016) و Singh and Karki (2015) که نشان دادند بین التزام شغلی و تعهد کارکنان یک رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد، همراستاست. بین پژوهش حاضر با پژوهش (2018) Gikonyo تفاوت وجود دارد. بدین صورت که پژوهش (2018) Gikonyo موضوع التزام شغلی و تعهد کارکنان را در سطح کلان یعنی نظام اداری و نقش این دو مؤلفه در رشد اقتصادی کشور کنیا مورد مطالعه قرار داده است، در حالی که موضوع التزام شغلی و تعهد کارکنان در پژوهش حاضر صرفاً در سطح خرد یعنی شرکت گاز استان مازندران انجام شده است.

در خصوص التزام و تعهد شغلی کارکنان و رابطه بین آن‌ها در صنعت گاز کشور، پژوهشی انجام نشده است و پژوهش حاضر می‌تواند خلاء تحقیقاتی در راستای این موضوع را فراروی کارکنان در صنعت گاز کشور اندکی جبران نماید. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند پیشینه پژوهشی موجود می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، محققین و مدیران صنعت نفت و گاز قرار گیرد. در ادامه برخی پیشنهادهای کاربردی که می‌تواند مدیران شرکت مورد مطالعه را در بهبود سطح التزام شغلی و تعهد سازمانی کارکنان یاری دهد، ارائه می‌گردد:

۱- به منظور بهبود سطح تعهد سازمانی کارکنان، شایسته است تا در امر انتصابات به ویژه در سمت‌های کلیدی، موضوع شایستگی‌ها و تناسب شغل و شاغل مورد توجه جدی مدیران شرکت مورد مطالعه قرار گیرد.

۲- بهبود نگرش و ادراک مدیران و کارکنان نسبت به شغل و حرفه خود از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه رفتار سازمانی و با تمرکز بر موضوعات التزام شغلی و تعهد سازمانی.

۳- به منظور بهبود نگرش کارکنان نسبت به حرفه و شغل خود، پیشنهاد می‌گردد تا مدیران شرکت مورد مطالعه نسبت به توسعه مهارت‌های رهبری به ویژه در حیطه مربی‌گری اهتمام لازم را به عمل آورند، تا به عنوان یک الگوی حرفه‌ای در شغل خود، برای کارکنان قلمداد گردند.

۴- از آنجایی که تعهد سازمانی و التزام شغلی با موضوع انگیزش در ارتباط تنگاتنگ می‌باشند، از این رو پیشنهاد می‌گردد تا مدیران شرکت مورد مطالعه سازوکارهای انگیزشی جدیدی نظیر پرداخت بر مبنای عملکرد را تبیین نمایند.

پژوهش حاضر چند محدودیت در بر داشت که در تفسیر نتایج باید آن‌ها را در نظر گرفت. اولین محدودیت این است که داده‌ها صرفاً از کارکنان رسمی شاغل جمع‌آوری گردید و استفاده از یافته‌های این پژوهش برای سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. محدودیت دیگر این پژوهش، جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه است.

### تشکر و قدردانی

از کارکنان شرکت ملی گاز استان مازندران که در اجرای این پژوهش محقق را یاری نموده‌اند صمیمانه قدردانی می‌شود.

### تعارض منافع

بدین وسیله نویسنده تصریح می‌نماید که هیچ‌گونه تعارض منافی در خصوص پژوهش حاضر وجود ندارد.

### References

- Alam, A. A. S. (2017). The effects of employee engagement on organizational commitment: A survey on junior executives working in the private sector of Bangladesh. *Management Development*, 31(1), 54-76.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action*. (4th ed.). Retrieved from [http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/engMBA/SHRM/Armstrong\\_SHRM\\_Action.pdf](http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/engMBA/SHRM/Armstrong_SHRM_Action.pdf).
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement*. A handbook of essential theory and research. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 1-11.
- Balyer, A. (2015). Organizational commitment. Teachers' perceptions in turkey orgutsel adanmıslık: Turkiyedeki ogretmenlerin algıları. *Hacettepe Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi*, 30(2), 1-14.
- Barati, H., & Oreyzi, H. R. (2013). Investigating the path analysis model of components of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Industrial and Psychology Studies*, 1(2), 1-20. (Persian)

- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing and integrative framework, *Psychological Bulletin*, 131(1), 241-259.
- Dicke, C, Holwerda, J., & Kontakos, A. M. (2007). *Employee engagement: What do we really know? what do we need to know to take action?*. Spring sponsor meeting, Marriott paris champs-elysees, paris, France.
- Gikonyo, C. C. S. (2018). *Employee engagement and performance of research and training state corporations in Kenya*. Ph.D. Thesis of Philosophy in Business Administration (Human Resource Management) of Kenyatta University, Kahawa, Nairobi County, Kenya.
- GiloTolera, D. (2018). Effects of employees' commitment on organizational performance at arjo didessa sugar factory, *African Journal of Business Management*, 12(9), 252-257.
- Hanaysha, J. (2016). *Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment*. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2015, Istanbul, Turkey.
- Hee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied psychology*, 85(5), 799-811.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). *Effective employee engagement and organizational success: A case study*. Global Conference on Business & Social Science-2014, Kuala Lumpur.
- Khalid, A., Khalid, S., Waseem, A., Farooqi, Y. A., & Nazish, A. (2015). Relationship between organizational commitment, employee engagement and career satisfaction: A case study of university of gujrat. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(11), 172-183.
- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2017). Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 141-146.
- Kunle Ogunlana, E., Oshinaike, A. B., & Oluwadare Ibrahim, R. (2016). *Causal relationship between organizational commitment and job satisfaction of library and information professionals: A canonical correlation analysis*. Libraries at University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, Nebraska, United States.
- Martinez Serna, M. D. C., Vega Martinez, J. E., & Domenech, V. E. (2018). The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs. *Contaduria y Administracion*, 63(3), 1-19.
- Men, L. R. (2015). Employee engagement in relation to employee-organization relationships and internal reputation: Effects of leadership communication. *Public Relations Journal*, 9(2), 1-22.

- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., & Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*, 1(2), 18-26.
- Report by Harvard Business Review Analytic Services. (2013). *The impact of employee engagement on performance*. Retrieved from [hbr.org/hbr-analytic-services](http://hbr.org/hbr-analytic-services).
- Robertson, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement a review of current thinking*. Publishing Institute for employment studies.
- Robinson, D, Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute of Employment Studies, Brighton.
- Singh, S. P., & Karki, J. (2015). The impact of job engagement and organizational commitment on organisational performance. *The International Journal of Business & Management*, 3(4), 49-55.
- Society for Human Resource Management. (2016). *People insight: An employee job satisfaction & engagement survey service*. Retrieved from [shrm.org/people-insight](http://shrm.org/people-insight).
- State of Employee Engagement. (2016). *A comprehensive look at employee engagement best practices from over 200 organizations around the world*.
- Taleghani, G., Pourvali, B., Mohammadi, M., & Dianati, M. (2015). A reflection on job Engagement in view of psychological capital by considering the mediated role of job Burnout. *Journal Public Administration*, 7(4), 765-782. (Persian)
- Vance, R. (2006). *Employee engagement and commitment: A Guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, Z., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicologia*, 33(3), 708-713

