

## بررسی رابطه انگیزش الهامبخش و تعهد عاطفی با نقش میانجی

### سازگاری درونی در دانش‌گاه غالب هرات (۱۴۰۰)

نگارنده: احمدفرید فانوس غوثیار\*

#### چکیده

انگیزش الهامبخش نوع تشویقی است به منظور بالابردن آگاهی کارکنان در مورد مأموریت، چشم‌انداز و تعهد به چشم‌انداز سازمان. بینش سازمانی، ارتباطات، تشویق کارکنان، دادن استقلال به کارکنان، ارزش‌های اصلی انگیزش الهامبخش را تشکیل می‌دهند. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه انگیزش الهامبخش و تعهد عاطفی با نقش میانجی سازگاری درونی در دانش‌گاه غالب هرات بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان دانش‌گاه غالب، که مشتمل بر ۲۶۰ نفر می‌شوند، تشکیل می‌دهند، که از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی، ۱۵۲ نفر از آنان به‌عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر کاربردی و از نوع هم‌بستگی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی استفاده شده است، که روایی آن به روش محتوایی و پایایی آن به اساس ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. به‌منظور ترسیم جدول‌ها و نمودارها، از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از ریگرسیون و معادلات ساختاری و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار AMOS و SPSS استفاده گردیده است. پرسش اصلی پژوهش حاضر چنین مطرح می‌شود که: چه نوع رابطه‌ی بین انگیزش الهامبخش و تعهد عاطفی با میانجی‌گری سازگاری درونی در دانش‌گاه غالب وجود دارد؟ یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهند که بین انگیزش الهامبخش و تعهد عاطفی در دانش‌گاه غالب، رابطه معناداری وجود دارد؛ هم‌چنین سازگاری درونی نقش میانجی معناداری میان انگیزش الهامبخش و تعهد عاطفی دارد.

**واژه‌گان کلیدی:** انگیزش الهامبخش، تعهد عاطفی، سازگاری درونی، دانش‌گاه

غالب.

\* عضو هیئت علمی پوهنتون / دانش‌گاه غالب، هرات، افغانستان (farid.fanoos520@gmail.com)

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution-NonCommercial-No Derivatives 4.0 ثبت می‌باشد.



## Study of the Relationship between Inspirational Motivation and Emotional Commitment with the Mediating Role of Internal Consistency in Ghalib University of Herat

Author: Ahmad Farid Fanoos Ghousyar\*

### Abstract

Inspirational motivation is a type of encouragement in order to raise employees' awareness about the mission, vision and commitment to the vision of the organization. Organizational insight, communication, encouraging employees, giving employees autonomy are the core values of inspirational motivation. The main purpose of this research is to study the relationship between inspirational motivation and emotional commitment with the mediating role of internal consistency in Ghalib University of Herat. The statistical population of this research consists of all the employees of Ghalib University, which consists of 260 people, out of which 152 people were selected as the statistical sample of the research. The sampling method of the current research is practical and correlation type. In order to collect data, standard questionnaires of transformational leadership, organizational commitment and organizational culture were used, whose validity was confirmed by content method and reliability based on Cronbach's alpha coefficient. In order to draw tables and graphs, descriptive statistics were used, regression and structural equations were used to test the hypotheses, and AMOS and SPSS software were used to analyze the data. The main question of the current research is: What kind of relationship exists between inspirational motivation and emotional commitment with the mediation of internal consistency in Ghalib University? The findings of the present research show that there is a significant relationship between inspirational motivation and emotional commitment in Ghalib University; also, internal consistency has a significant mediating role between inspirational motivation and emotional commitment.

**Keywords:** Inspirational Motivation, Emotional Commitment, Internal Consistency, Ghalib University.

\* Academic Cadre of Ghalib University- Herat, Herat, Afghanistan (farid.fanoos520@gmail.com)

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivatives 4.0 International License.



## مقدمه

عوامل انسانی، نقش اساسی در توانایی سازمان برای رشد و تکامل و بقا دارند. یکی از این عوامل رفتار رهبری مدیریت است؛ این که چه گونه یک مدیر می تواند بر تعهد سازمانی کارکنان و عمل کردن به تر آن ها تأثیر بگذارد. موفقیت هر سازمانی به گروهی از افراد، اعم از رهبران و زیردستان و میزان تلاش هر فرد بسته گی دارد. موضوعی که اخیراً مورد توجه اکثر محققان قرار گرفته، این است که چه نوع رفتار رهبری در فرایند تغییر سازمانی مفید خواهد بود. نتایج تحقیقات مختلف نشان می دهند که رهبران تحول آفرین، انگیزه زیادی در پی روان خود ایجاد می کنند و عمل کردن آن ها را بهبود می بخشند.

آکار (۲۰۱۲) در پژوهشی به مطالعه رابطه بین فرهنگ سازمانی، سبک های رهبری و تعهد سازمانی در صنعت لوجستیک ترکیه پرداخته است. در این تحقیق از الگوی تعهدسازمانی آلن و می یو (۱۹۹۲)، از الگوی رهبری تحول آفرین بس و اولیو (۱۹۹۹) و الگوی فرهنگ سازمانی کوئین و کمرون (۱۹۹۹) استفاده شده است. جهت انجام این تحقیق از ۳۷ شرکت فعال در منطقه به نام مارمارا در کشور ترکیه، ۳۳۴ نفر را مورد تحلیل قرار دادند. ابزار محقق پرسش نامه بوده و برای تحلیل داده های گردآوری شده، از تکنیک های تحلیل چندمعیاری استفاده کرده است. نتایج به دست آمده از تحقیق نمایان گر این است که رهبری و فرهنگ سازمانی بر تعهدسازمانی تأثیر مثبت دارند.

هارویکی (۲۰۱۶) در تحقیق خویش، رهبری خدمت گزار بر فرهنگ سازمانی، تعهدسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داده است. در این تحقیق به ۱۲ مدیر و ۳۲ کارمند مشارکت داده شده است. داده ها به صورت پرسش نامه یی گردآوری شده و به روش معادلات ساختاری با نرم افزار PLS تجزیه و تحلیل شده اند. نتایج این تحقیق مبین این است که رهبری خدمت گزار تأثیر معناداری بر فرهنگ سازمانی، تعهدسازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عمل کردن کارکنان دارد؛ برعلاوه فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار داشته است؛ اما تأثیری بر عمل کردن کارکنان ندارد. طبق نتایج تحقیق، تعهدسازمانی تأثیر معناداری بر عمل کردن کارکنان داشته و رفتار شهروندی نیز تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد؛ بنابراین، پرسش اصلی پژوهش این است که: چه نوع رابطه یی بین انگیزش الهام بخش و تعهد عاطفی با میانجی گری سازگاری درونی در دانش گاه غالب وجود دارد؟

فرضیه تحقیق این گونه مطرح می شود که: بین انگیزش الهام بخش و تعهد عاطفی در دانش گاه غالب، رابطه وجود داشته و سازگاری درونی رابطه بین انگیزش الهام بخش و تعهد عاطفی را میانجی گری می کند.

روش تحقیق کاربردی و از نوع هم‌بسته‌گی است و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده گردیده و برای ترسیم جدول‌ها و نمودارها از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از ریگرسیون و معادلات ساختاری استفاده شده است.

نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که: بین انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی در دانش‌گاه غالب رابطه معناداری وجود دارد و سازگاری درونی، رابطه بین انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی را در این دانش‌گاه میانجی‌گری می‌کند.

### انگیزش الهام‌بخش

انگیزش الهام‌بخش از رهبرانی توصیف و تعریف می‌کند، که توقع و انتظار شان نسبت به پی‌روان شان بالا باشد و این رهبران به پی‌روان خود الهام و انگیزه می‌بخشند، تا قسمتی از چشم‌انداز مشترک سازمان خود باشند. مدیران از سمبول‌ها و نمادها به‌خاطر جلب توجه افراد جهت رسیدن به مواردی فراتر از منافع شخصی خود استفاده می‌کنند؛ و این نوع رهبری درواقع روحیه تیم را ارتقا می‌دهد (رجایی و میرمحمدی، ۱۳۹۳: ۱۰). انگیزش الهام‌بخش برعلاوه از رهبرانی توصیف می‌کند که پی‌روان خود را برای رسیدن به چشم‌انداز سازمان ترغیب می‌کنند. رهبران راه رسیدن به اهداف را برای پی‌روان تسهیل و آن‌ها را برای انجام کارهای شان تشویق می‌کنند. در انگیزش الهام‌بخش، رهبران امید را به پی‌روان خود تزریق نموده و چشم‌انداز سازمان را برای شان روشن و دست‌یافتنی معرفی کرده و افراد را در راستای بالابردن انتظارات شان ترغیب می‌کنند (تقی‌پور، ۱۳۹۲: ۵۳-۵۴). انگیزش الهام‌بخش با تدوین و ایجاد یک چشم‌انداز یا هدف چالش‌برانگیز مربوط است. الهام‌بخشی از ویژه‌گی‌های رهبرانی است که از پی‌روان خود انتظاراتی دارند. آن‌ها از تحریک احساسات و عواطف خود برای برآوردن این انتظارات سود می‌برند. این عامل، رهبرانی را توصیف می‌کند که انتظارات زیادی از پی‌روان خود دارند و به آن‌ها انگیزه و الهام می‌بخشند (خانزاده و ترکانلو، ۱۳۹۵: ۱۳۹).

### سازگاری درونی

سازگاری درونی با سه شاخص، از قبیل ارزش‌های بنیادی، توافق، هم‌آهنگی و انسجام مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. نظر به تحقیقات انجام‌شده، سازمان‌هایی که دارای اثربخشی هستند، ثبات و یک‌پارچه‌گی داشته و رفتار کارکنان شان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. فعالیت‌های سازمانی به‌گونه درست هم‌آهنگ و پیوسته اند و رهبران و پی‌روان در رسیدن به توافق مهارت دارند. چنین سازمان‌هایی با چنین ویژه‌گی‌هایی دارای فرهنگ قوی بوده و به رفتار کارکنان نفوذ دارند.

سازمان، فرهنگ خود را از طریق دست‌یابی به توسعه مشترک ایجاد می‌کند و درک مشترک به این معنا است که اعضای سازمان به‌طور مشترک احساس، تجربه یا فعالیت خاصی را تشخیص می‌دهند و از مجموعه باورها، ارزش‌ها و ویژه‌گی‌های عملی خود به دنبال اجماع هستند. دست‌یابی به درک مشترک، مستلزم دسترسی آن‌ها به سیستم‌های ارتباطی مشترک است، که در آن همه عضو هستند و معنای آن برای هر عضو یک‌سان است (حبیب و همزه، ۱۳۹۵: ۶).

### تعهد عاطفی

تعهد سازمانی به‌عنوان یک سازه چندبعدی شناخته می‌شود، که شامل سه جزء متمایز است: تعهد عاطفی، که به دل‌بستگی عاطفی کارمند به سازمان اشاره دارد. تعهد هنجاری، که نشان‌دهنده احساس تعهد به ماندن در سازمان است؛ و تعهد مستمر، که مبتنی بر شناخت هزینه‌های مرتبط با خروج از سازمان است (کارلو و هم‌کاران، ۲۰۱۹م: ۱۳۱). براساس تحقیق کارلو (۲۰۱۹)، شواهدی وجود دارد مبنی بر این‌که تعهد عاطفی پیش‌درآمد حیاتی برای رفتارهای درون‌نقشی و برون‌نقشی مؤثر است؛ مانند عمل‌کرد وظیفه و رفتارهای شهروندی سازمانی. تعهد عاطفی به دل‌بستگی روانی یک فرد نسبت به سازمان اشاره دارد. تعهد عاطفی را می‌توان به‌عنوان جوهر اصلی و دل‌بستگی عاطفی مثبت کارمندان و هم‌ذات‌پنداری نیز تعریف کرد و این‌که تعهد عاطفی نتایج مطلوب‌تری برای سازمان‌ها دارد و کارکنانی که به‌طور عاطفی به سازمان شان متعهد هستند، می‌خواهند بخشی از سازمان باشند؛ زیرا به ارزش‌ها و اهداف سازمان اعتقاد دارند؛ بدین‌اساس، سازمان‌ها باید بتوانند تعهد عاطفی کارکنان خود را توسعه دهند (ربیرو و هم‌کاران، ۲۰۱۸م: ۶). تعهد عاطفی، دل‌بستگی کارکنان نسبت به سازمان را نشان می‌دهد و این تعهد توسط رضایت‌مندی و تمایل به ماندن در سازمان مشخص می‌شود. در تعهد عاطفی کارکنان ماندن در سازمان را وظیفه و تکلیف می‌دانند و ادامه این روند را در سازمان به‌عنوان یک دین می‌پندارند. افرادی که سطح تعهد عاطفی شان بالا باشد، احساس می‌کنند که ایشان موظف اند تا در سازمان بمانند؛ بنابراین، تعهد عاطفی باعث می‌شود که افراد به علت این‌که به سازمان وفادار اند و این کار برای شان درست است. این نوع تعهد، که از فشارهای درونی سرچشمه می‌گیرند، باعث خلق تعهد بلندمدت در سازمان می‌شوند (قنبری و عزیزی، ۱۳۹۷: ۹۲). ایجاد اعتماد، انگیزه و تعهد کارکنان یکی از مسائل کلیدی است، که به اشتراک کارکنان دانشی مرتبط است، و ارزش این مسأله به این دلیل است که کارکنانی که دارای تعهد عاطفی اند، به احتمال کم، سازمان خود را ترک می‌کنند و بیش‌تر تلاش می‌کنند تا فعالیت‌های مازاد را انجام بدهند و سازمان با اقدامات سطح تعهد و تسهیم دانش را افزایش می‌دهد (کورداآبادی و زاددوستی، ۱۳۹۹: ۶۷).

آلن و مایر تعهد عاطفی را وابسته‌گی عاطفی فرد به سازمان و شناسایی آن از طریق آن می‌دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، تعهد عاطفی شامل سه جنبه است: صورتی از وابسته‌گی عاطفی به سازمان، تمایل فرد برای تعیین هویت در سازمان و میل به ادامه فعالیت در سازمان (حسین، ۱۳۹۲: ۳). آلن و می‌یر معتقد اند که کارکنان باید اهداف سازمان را اهداف خود بدانند و متقاعد شود که سازمان را در راه رسیدن به هدف یاری می‌رساند؛ هم‌چنین آن‌ها اشاره بر این دارند که تعیین هویت‌شدن فرد از مسیر سازمان زمانی اتفاق خواهد افتاد، که ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی مطابقت داشته باشند؛ بنابراین، در تحقیقی که توسط حسین انجام شده است، به این تعاریف اشاره شده است: تعهد زنجیری است که میان کارکنان و سازمان شکل گرفته است. تعهد سازمانی یک نگرش کاری تعریف شده است که به‌طور مستقیم با مشارکت کارکنان و تصمیم به ماندن آن‌ها در سازمان ارتباط می‌گیرد. تعهد عاطفی کارمند نسبت به سازمان بدان معنا است که فرد در آن سازمان است؛ زیرا وی آن را می‌خواهد. کسانی که داوطلبانه در سازمان کار می‌کنند، در صورت لزوم از مسؤولیت اضافی و تلاش اضافی خودداری نمی‌کنند؛ چرا که کارمندی وفادار و متعهد هستند و نگرش کاملاً مثبتی نسبت به شغل و سازمان نشان می‌دهند. تعهد عاطفی مطلوب‌ترین نوع تعهد است، که توسط کارفرمایان در سازمان‌ها ایجاد می‌شود (Afsar et al, 2011: 10)؛ علاوه‌براین، اگر تعهد عاطفی کارکنان قوی باشد، تعهد هنجاری آن‌ها نیز تقویت می‌شود؛ زیرا کارمندان فکر می‌کنند که ماندن در سازمان علاوه بر میزان رضایت بالایی که دارند، اخلاقی است و آن‌ها نیز به‌گونه داوطلبانه تلاش بیش‌تری می‌کنند تا در سازمان بمانند و به نماینده‌گی از سازمان کار کنند (Mayer et al, 2012: 14). یافته‌های به‌دست‌آمده از تحقیقات قبلی نشان می‌دهند، کسانی که با تعهد عاطفی کار می‌کنند، در مقایسه با کارکنان با تعهد مستمر، سهم معنادار و مثبت بیش‌تری در سازمان خود دارند (Çakıroğlu et al, 2018: 36).

اگر تعهد سازمانی را طوری در نظر بگیریم که وابسته‌گی فرد به سازمان و هویت وی را نشان بدهد، تعهد عاطفی سه جنبه دارد: نوع وابسته‌گی فرد به سازمان، تمایل شخصی برای تعیین هویت سازمانی و تمایل به ادامه کار در سازمان و این که فرد زمانی که خود را از نظر عاطفی وابسته به سازمان احساس می‌کند، باید اهداف سازمان را اهداف خود بدانند (بهرامی و هم‌کاران، ۱۳۹۳: ۸۸).

## روش تحقیق

تحقیق حاضر نظر به هدف کاربردی است و نتایج آن مورد استفاده دانش‌گاه غالب هرات قرار می‌گیرد. این تحقیق از لحاظ ماهیت و روش انجام آن، توصیفی و از نوع هم‌بسته‌گی می‌باشد؛ چرا

که به بررسی و شناخت بیش تر روابط میان متغیرها در شرایط موجود می پردازد. به لحاظ نوع داده‌ها، تحقیق حاضر، یک تحقیق کمی به حساب می آید.

### جامعه آماری و روش حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان دانش‌گاه غالب هرات، که مجموعه آن‌ها به ۲۶۰ نفر می‌رسد دربر می‌گیرد. با توجه به جامعه آماری از جدول مورگان تعداد نمونه برابر است به ۱۵۲، که با توجه به وجود گروه‌های هم‌گن در طبقات مختلف از نمونه‌گیری طبقه‌بندی نسبی استفاده خواهد شد.

### جدول ضرایب پایایی و پرسش‌نامه‌ها

مؤلفه‌ها	تعداد پرسش	تعداد نمونه	ضریب آلفای کرونباخ
انگیزش الهام‌بخش	۸	۱۵۲	۰٫۶۲۷
تعهد عاطفی	۵	۱۵۲	۰٫۸۱۵
سازگاری درونی	۵	۱۵۲	۰٫۸۱۵

در این تحقیق پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه ۱۵۲ نفر، داده‌ها وارد نرم‌افزار اس پی. اس. اس، گردید و بعد از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ انگیزش الهام‌بخش، تعهد عاطفی و سازگاری بالاتر از ۰٫۶ است که این ضرایب نشان می‌دهد که هر سه پرسش‌نامه استفاده‌شده در این پژوهش، از پایایی خوبی برخوردار می‌باشند.

### جدول آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	فرضیه	میزان تأثیر	آمار T	معناداری
H1	انگیزش الهام‌بخش	۰٫۲۱	۲٫۵۹	۰٫۰۰۰
H2	تعهد عاطفی	۰٫۲۵	۲٫۷۹	۰٫۰۰۱
H3	سازگاری درونی	۰٫۱۴	۲٫۳۹	۰٫۰۰۰

**فرضیه اول:** انگیزش الهام‌بخش بر تعهد عاطفی در دانش‌گاه غالب، تأثیر دارد.

در فرضیه اول ضریب تأثیر ۰٫۲۱ است، که این مقدار نشان می‌دهد میزان تأثیر انگیزش الهام بر تعهد عاطفی ۰٫۲۱ درصد است و از آنجایی که مقدار T محاسبه‌شده این فرضیه ۲٫۵۹ می‌باشد و از ۲/۷۹ بزرگ‌تر است، می‌توان گفت انگیزش الهام‌بخش بر تعهد عاطفی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر دارد.

**فرضیه دوم:** انگیزش الهام‌بخش از طریق سازگاری درونی بر تعهد عاطفی در دانش‌گاه غالب تأثیر دارد.

در فرضیه دوم، ضریب تأثیر ۰,۱۴ است که این مقدار نشان می‌دهد میزان سازگاری درونی در رابطه بین انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی سازمانی ۰,۱۴ درصد است. از آنجایی که مقدار T محاسبه شده این فرضیه، ۲,۲۹ می‌باشد و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، می‌توان گفت انگیزش الهام‌بخش از طریق سازگاری درونی بر تعهد عاطفی در سطح اطمینان ۹۵ درصد نقش میانجی دارد.

### مناقشه و نتیجه‌گیری

فرضیه نخست: انگیزش الهام‌بخش بر تعهد عاطفی تأثیر دارد.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش مقدار **t-value** به دست آمده برابر با ۲/۵۹ می‌باشد، که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بالاتر از ۱/۹۶ بوده و به میزان ۰/۲۱ انگیزش الهام‌بخش بر تعهد عاطفی تأثیر دارد؛ یعنی ادعای وجود رابطه معنادار بین انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی در دانش‌گاه غالب هرات مورد پذیرش قرار گرفت. این به این مفهوم است که اگر سازمان‌ها مدیریت سازمان را به عنوان یک انگیزش الهام‌بخش انجام دهد و به کارکنان به عنوان پی‌روان آن‌ها قلمداد شوند؛ هم‌چنین از این طریق به کارکنان و پی‌روان خود توجه بیشتری نمایند، به مرور زمان افراد به کارکنان متعهد بدل می‌شوند. این فرضیه با تحقیقات سلاجقه و احمدزاده (۱۳۹۳) و امیرکبیری و هم‌کارانش (۱۳۸۵) مطابقت دارد. طبق تحقیقات شان با افزایش سطح انگیزش الهام‌بخش، سطح تعد عاطفی نیز افزایش می‌یابد.

فرضیه دوم: انگیزش الهام‌بخش از طریق درگیرشدن با کار بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش مقدار **t-value** به دست آمده براساس آزمون برابر با ۲/۲۹ است، که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بالاتر از ۱/۹۶ بوده و به میزان ۰/۱۴ انگیزش الهام‌بخش از طریق سازگاری درونی بر تعهد عاطفی تأثیر دارد؛ یعنی ادعای وجود رابطه معنادار بین انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی از سازگاری درونی مورد پذیرش قرار گرفت.

نتیجه کلی تحقیق نشان می‌دهد که بین انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی رابطه وجود داشته و مؤلفه میانجی سازگاری درونی در ارتباط بین انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی نقش معنادار و مثبت دارد. سازمان‌ها به همان اندازه که در راه رسیدن به اهداف سازمانی مسؤولیت دارند و تلاش می‌کنند، برای تأمین نیازهای کارکنان نیز باید تلاش کنند. انسان‌ها موجوداتی اند که نیاز به انگیزه دارند، بنابراین وجود محیط مملو از انگیزه برای کارکنان ضروری است. نظر به این که یکی از ابعاد توسعه و پیشرفت را کارکنان تشکیل می‌دهند، این اصل برای دانش‌گاه‌ها امر مهمی تلقی می‌گردد و توسعه



و پیشرفت کارکنان متعهد یکی از هسته‌های اصلی دانش‌گاه‌های موفق می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت که توجه به انگیزه در محیط کار باعث رشد تعهد کارکنان گردیده و در امر بهبود فرایندهای سازمانی سازمان را به تعالی می‌رساند.

### سرچشمه‌ها

۱. بهرامی، شهاب؛ زدشتیان، شیرین و بهرام یوسفی. (۱۳۹۳). «تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی کارکنان وزارت ورزش و جوانان». ایران: نام نشریه. دوره دوم. شماره چهارم. صص ۸۷-۹۶. <<http://ntsmj.issma.ir/article-1-214-fa.html>>.
۲. تقی‌پور، فاطمه. (۱۳۹۲). «سبک رهبری توان‌مندساز مدیریت دانش در صندوق ضمانت صادرات ایران بر اساس مدل باس». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانش‌کده مدیریت و حسابداری دانش‌گاه علامه طباطبائی. ۱۸-۲۹.
۳. حمزه، حبیب؛ حمزه، محمدباقر. (۱۳۹۵). «تأثیر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های رسانه‌یی». ایران: نام نشریه پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. شماره پنجم. صص ۲۸-۱. <<https://www.sid.ir/paper/865837/fa#downloadbottom>>.
۴. صالحی کردآبادی، سجاد؛ زاددوستی، فرزانه. (۱۳۹۹). «نقش تعهد عاطفی و هزینه ادراک‌شده در رابطه بین پاداش، تسهیم دانش و عمل‌کرد تیمی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان». ایران: نشریه علمی وزارت علوم. پیاپی سوم. شماره دوم. صص ۶۵-۸۸. <<https://doi.org/10.22080/shrm.2020.2984>>.
۵. عرفانیان خانزاده، حمید؛ ترکانلو، زهره. (۱۳۹۶). «بررسی عوامل نرم مؤثر بر بهره‌وری: تأثیر رهبری توان‌مندساز بر انگیزش پیش‌رفت و انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی». ایران: نشریه مدیریت بهره‌وری. سال دهم. شماره ۴۰ صص ۱۳۱-۱۵۷. <<https://civilica.com/doc/1381641>>.
۶. قنبری، سیروس؛ عزیزی، احمد. (۲۰۲۰م). «رابطه اخلاق‌ورزی با اهمال‌کاری تحصیلی و نگرش به تقلب». ایران: تدریس پژوهی. پیاپی ۱۰. شماره اول. ۲۷۴-۲۹۶. <[https://journals.uok.ac.ir/article\\_62410.html](https://journals.uok.ac.ir/article_62410.html)>.
۷. میرمحمدی، سیدمحمد؛ رجائی، هادی. (۱۳۹۳). «رابطه رهبری تحول‌آفرین و مسؤولیت اجتماعی سازمان». ایران: فصل‌نامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول. ۲۳ (۷۴) ۹-۱۰. <<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518037.1393.23.74.1.8>>.

8. Afşar, S. T. (2011). Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
  9. Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of vocational behavior, 80*(1), 1-16.
  10. Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology, 35*(2), 103-113.
  11. Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management.*
  12. Rüzgar, N., & Bedel, B. (2020). A Research on the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment: Textile Sector Example.
- 
-