

## Studying The Mediating Role of Organizational Commitment in The Relationships Among Social Capital, Job Motivation and Job Performance in Agriculture Jihad Organization of Hamedan Province

SAEID KARIMI<sup>1\*</sup> AND MARYAM SHAHDOUSTI<sup>2</sup>

1, Assistant Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agriculture, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

2, MSc. Graduate of Department of Agricultural Extension and Education Faculty of Agriculture, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

(Received: Dec. 6, 2017- Accepted: Oct. 3, 2018)

### ABSTRACT

Identifying the factors affecting job performance has always been one of the concerns of researchers. Accordingly, the main purpose of this study was to investigate the relationships among social capital, job motivation, and job performance with the mediating role of organizational commitment. The statistical population of this research consisted of 635 agricultural experts of the Jihad-e- Agriculture organization in Hamedan Province (N=365). According to Cochran's formula, a sample of 242 experts was chosen through random stratified sampling method. Data was collected using four standardized self-administered scales including social capital scale (Carmeli et al., 2009), job motivation scale (Amabile et al., 1994), organizational commitment scale (Allen & Meyer, 1990) and job performance scale (Patterson, 1992). The reliability of the questionnaire was confirmed using Cronbach's alpha coefficient ( $0.94 \geq \alpha \geq 0.64$ ). Data were then analyzed using partial least squares structural equation modelling by the help of SmartPLS 3 software. Results indicated that organizational commitment was significantly related to job performance and it also mediated the social capital-job performance and job motivation-job performance relationships. Drawing on the findings, it can be stated that the improvement of employees' commitment through factors such as social capital and job motivation, can improve their job performance.

**Keywords:** Social capital, job motivation, organizational commitment, job performance

## بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه میان سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی با عملکرد شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان

سعید کریمی<sup>۱\*</sup> و مریم شاهدوستی<sup>۲</sup>

۱، استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران  
 ۲، دانش آموخته کارشناسی ارشد گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۶/۹/۱۵ - تاریخ تصویب: ۹۷/۷/۱۱)

### چکیده

شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی همواره یکی از دغدغه‌های پژوهشگران بوده است. بر این اساس، این پژوهش به بررسی رابطه سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی و عملکرد شغلی با نقش میانجی تعهد سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان به تعداد ۶۳۵ تن بوده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۲۴۲ تن تعیین شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، چهار مقیاس استاندارد سرمایه اجتماعی کارملی و همکاران (۲۰۰۹)، انگیزش شغلی آمابیل و همکاران (۱۹۹۴)، تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) و عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۲) بود که پایایی آنها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تایید شد ( $0.94 \leq \alpha \leq 0.96$ ). داده‌ها با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با کمک نرم افزار SmartPLS 3.0 تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که تعهد سازمانی نقش میانجی در رابطه بین سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی با عملکرد شغلی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان ایفا می‌کند. در نتیجه می‌توان گفت با بهبود تعهد کارکنان از طریق عواملی چون سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی، می‌توان عملکرد شغلی آنان را بهبود داد.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی

### مقدمه

بدون تردید تحقق اهداف سازمان‌ها تنها به عوامل فنی و مادی بستگی ندارد بلکه منابع انسانی در تحقق اهداف بنیادین سازمانی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد. ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است، موجب شده تا

در سال‌های اخیر به بررسی و مطالعه رفتارهای کارکنان، از جمله عملکرد شغلی آنان توجه قابل ملاحظه‌ای معطوف شود (Azadi & Eydi, 2015; Karimi & Shahdousti, 2017). عملکرد شغلی یک متغیر اصلی در رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی است که عموماً به نتیجه عمل و موفقیت در دستیابی به نتایج تعبیر می‌شود (Campbell et al., 1993). عوامل متعددی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد که از جمله می‌توان به

(Lin, 2001) اما به عنوان یک حوزه پژوهشی در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد (Huang & Wang, 2013). در حوزه سازمانی اولین بار افرادی همچون فوکویاما (Fukuyama, 1995) و ناهاپیت و گوشال (Nahapiet & Ghoshal, 1998) سرمایه اجتماعی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند، اما تا به امروز پژوهش‌های بسیار زیادی در این زمینه انجام شده است. در خصوص ارائه تعریفی از سرمایه اجتماعی باید به این نکته توجه داشت که هیچ گونه تعریف پذیرفته شده و کلی از مفهوم سرمایه اجتماعی وجود ندارد. سرمایه اجتماعی عموماً بیانگر ارزش موجود در روابط اجتماعی افراد یا گروه‌ها می‌باشد (Adler & Kwon, 2002; Payne *et al.*, 2011). به عبارتی دیگر، سرمایه اجتماعی، دربرگیرنده اطلاعات، اعتماد و هنجارهایی از روابط متقابل در شبکه‌های اجتماعی است (Ferris *et al.*, 2017). به طور ویژه و از دیدگاه سازمانی، آدلر و وون (Adler & Kwon, 2002) سرمایه اجتماعی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای غیر رسمی و الزامات ذهنی می‌دانند که اعضای گروه آن را به اشتراک گذاشته و در شکل‌دهی ارتباطاتی که باعث می‌شود سازمان به طور مؤثر کار کند، سودمند است. وستلند و گاول (Westlund & Gawell, 2012) به نقل از محققان مختلف بیان می‌دارند که سرمایه اجتماعی شامل شبکه‌ها، روابط اجتماعی، هنجارها و ارزش‌هایی است که از طریق این شبکه‌ها و روابط، ایجاد، توزیع و منتشر می‌شود. صاحب‌نظران بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی نقش مهمی در توسعه‌ی همکاری، بهره‌وری و روابط پایدارتر در سازمان‌ها ایفا می‌کند و به رشد و توسعه کارکنان و سازمان‌ها کمک می‌کند (Ben Hador, 2017).

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها انجام دادن کارها از طریق کارکنان آن سازمان است و برای این منظور مدیر باید قادر باشد به کارکنان خود انگیزه بخشد. امروزه سازمان‌ها گام‌های بلندی در به کارگیری یافته‌های روانشناسی مدیریت در استخدام، گزینش و آموزش کارکنان و مدیریت کارآمد برداشته‌اند. اما هیچ کدام از این اقدامات نمی‌تواند کیفیت عملکرد کارکنان را آنچنان که باید بهبود بخشد مگر آنکه کارکنان به بهترین نحو برای انجام کارشان برانگیخته شوند. در

مفاهیمی مانند سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup>، انگیزش شغلی<sup>۲</sup>، و تعهد سازمانی<sup>۳</sup> که در دهه اخیر از فراوانی کاربرد در پژوهش‌های سازمانی برخوردار بوده، اشاره کرد (Sharifi & Shahtalebi, 2016). سرمایه اجتماعی از جمله دارایی‌های نامحسوس سازمان است که مبتنی بر تعاملات بین افراد می‌باشد و می‌تواند باعث بهبود زندگی کاری کارکنان و عملکرد شغلی آنان شود (Ben Hador, 2016). بارون و همکاران در این رابطه بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی، یک دارایی است و برخلاف دیگر منابع و دارایی‌ها در صورت عدم استفاده مناسب از آن، نه تنها از بین خواهد رفت؛ بلکه تولید نیز نخواهد شد. بنابراین هر جامعه‌ای که به دنبال نظم و توسعه مطلوب است، همواره باید نسبت به تولید، حفظ، ترمیم و تقویت این سرمایه بکوشد (Barron *et al.*, 2016). انگیزش شغلی یکی دیگر از عوامل مهم است که در سطح فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد و به معنای یک فشار روانی در درون شخص می‌باشد که به رفتار فرد در سازمان جهت می‌دهد و سطح تلاش و سطح پایداری او در مقابل موانع را مشخص می‌کند (Whisenand & Rush, 1988). از سوی دیگر، تعهد سازمانی که مفهومی در سطح فرد و منشا یافته از روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و رفتار سازمانی است به معنای نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (Meyer & Allen, 2007). وجود کارکنانی که دارای تعهد سازمانی بالایی هستند برای موفقیت یک سازمان بسیار حیاتی هستند (Bakker & Schaufeli, 2008).

در گذشته عمده تمرکز پژوهشگران و کارگزاران سازمانی بر سرمایه‌های مادی و فیزیکی سازمان‌ها بود، ولیکن در دهه‌های اخیر سرمایه‌های غیرمادی نیز توجه اندیشمندان علوم سازمان و مدیریت را به خود مشغول داشته است. یکی از مهمترین این سرمایه‌ها، سرمایه اجتماعی است. واژه سرمایه اجتماعی اولین بار توسط جامعه‌شناسان در سال ۱۹۱۶ مورد استفاده قرار گرفت

- 
1. Social capital
  2. Job motivation
  3. Organizational commitment

واقع، این که چگونه کارکنان را برای کار و بهره‌وری بیشتر برانگیخته نماییم و احساس خشنودی از شغل آنها را افزایش دهیم از چالش‌های اصلی فراروی مدیران تمام سازمان‌ها است (Entesar Foomanai, 2015). انگیزش شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است، عاملی که باعث افزایش کارآیی و باور افراد به کارآمدی شان در شغل و نیز احساس رضایت‌مندی می‌شود. محققان معتقدند اگر شغل لذت‌مطلوب را برای فرد تامین کند در این حالت فرد از شغلش راضی است (Rahim Dashti, 2012). ترکیبی از عوامل گوناگون چه درونی مانند احساس لذت از انجام کار و چه بیرونی مانند حقوق و مزایا و روابط محیط کاری، سبب می‌شود فرد از شغلش راضی باشد. برای کارآیی یک سازمان، انگیزش کارکنان، رضایتی که از شغل خود حاصل می‌کنند و دامنه تعهد آنها به سازمان بسیار مهم است (Darabi, 2011).

تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد که براساس این رابطه، نوعی ثبات روان‌شناختی و حس همکاری و کمک به سازمان در کارمند ایجاد می‌شود و در نتیجه، کارمند را به اجرای اقداماتی، ملتزم و متعهد می‌کند که به تحقق اهداف سازمان، منجر می‌گردد (Bentein et al., 2005). تعهد سازمانی می‌تواند پاسخ هیجانی به ارزیابی مثبت از محیط کار در نظر گرفته شود. این پاسخ احساسی ممکن است به صورت دلبستگی باشد، به ویژه هنگامی که افراد، به شدت ارزش‌ها و اهداف سازمان را باور دارند و یا این که تمایل قوی به حفظ عضویت خود در سازمان را دارند (Haghighi et al., 2010). در تعهد سازمانی، فرد سازمان را معرفی خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن باشد (Beyginia et al., 2013). آلن و میر (۱۹۹۰)، سه نوع تعهد را شناسایی کرده‌اند که منجر به تعهد سازمانی کل می‌شود و مدل سه بخشی تعهد سازمانی را تشکیل می‌دهد: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر. تعهد عاطفی مهمترین عنصر تعهد سازمانی است که به عنوان وابستگی یا دلبستگی فرد به سازمان تعریف شده است. به عبارت دیگر، این تعهد با هویت‌گیری از سازمان،

اشتغال با امور آن، لذت از عضویت در سازمان و احساس جاذبه‌ی هیجانی مربوط است و منجر به خواست فرد برای تداوم کار در سازمان می‌شود. تعهد هنجاری دومین مفهوم و عنصری است که تعهد سازمانی را ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری به عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف شده است که کارکنان را به این احساس هدایت میکند که با سازمان بمانند. تعهد مستمر نوع سوم تعهد سازمانی است که به عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به دلیل هزینه بالای ترک آن تعریف شده است. البته سود و بهره‌مندی تداوم همکاری با سازمان نیز بر این تعهد مؤثر است (Thomsen et al., 2016). به طور خلاصه، این سه نوع تعهد شامل تمایل، احتیاج و احساس وظیفه برای ماندن در سازمان است (Bergman, 2006). هر چند پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این سه مولفه تعهد سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان ارتباط دارند اما رابطه مثبت مولفه تعهد عاطفی با رفتار و عملکرد کارکنان بیشترین حمایت را در مطالعات تجربی دریافت کرده است (Douglas, 1997; Meyer & Allen, 1997). همچنان که فراتحلیل میر و همکاران (Meyer et al., 2002) نشان داد تعهد عاطفی به طور قوی با پیامدهای رفتاری مانند عملکرد شغلی همبستگی دارد و این همبستگی بزرگ‌تر از همبستگی دو بعد دیگر تعهد سازمانی با پیامدهای رفتاری است. نتایج مطالعه رمزگویان و حسن‌پور (Ramzgooyan & Hassanpour, 2013) هم نشان داد که تعهد عاطفی بیش از تعهد مستمر و هنجاری با عملکرد شغلی کارکنان رابطه دارد. بنابراین در پژوهش حاضر بر روی این بعد از تعهد سازمانی تمرکز شده است.

تعهد و تعلق می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند؛ مدت زمان بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. کارکنانی که به سازمانشان متعهد هستند برای دستیابی به اهداف سازمان و انجام وظایف در سطوح بالاتر تلاش بیشتری می‌کنند (Dehghan et al., 2012). نبود تعهد سازمانی در میان کارکنان از جمله معضلات و مسایل مهم سازمانی در اکثر سازمان‌های امروز است. تعهد سازمانی می‌تواند منجر به یافتن و ارائه راهکارهای

سازمانی با عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی داری دارد. نوروزی و امیریان زاده (Noroozi & Amirian Zdeh, 2106) هم در پژوهش خود گزارش کردند که رابطه مستقیم و معناداری بین انگیزش شغلی و عملکرد حرفه‌ای معلمان وجود دارد. کاظم زاده و قاسم زاده (Kazemzadeh & Ghasemzadeh, 2013) در پژوهشی به تبیین نقش و میزان تاثیر سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی و آموزش اثربخش پرداختند که نتایج نشان داد که بین متغیرهای سرمایه اجتماعی و ابعاد آن با تعهد سازمانی همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش رمزگویان و حسن‌پور (Ramzgooyan & Hassanpour, 2013) با عنوان بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی نشان داد که بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. پژوهش احتشامی نسب (Ehteshami Nasab, 2012) با عنوان بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان معاونت طرح و توسعه نشان داد که بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج مطالعه حقیقت منفرد و همکاران (Haghighat Mofared et al., 2010) نشان داد که ابعاد سه گانه تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. سجادی و امید (Sajadi & Omidi, 2008) در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارشناسان کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی" دریافتند که انگیزش شغلی با عملکرد کارکنان رابطه مثبتی دارد. در همین راستا، آجیل‌چی و همکاران (Ajilchi et al., 2014)، کارسلی و اسکندر (Karsli & Iskendar, 2009) و لینز (Linz, 2006) بین انگیزش شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت به دست آوردند. رحمان و همکاران (Rahman et al., 2015) در بررسی ارتباط بین مولفه‌های تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در کشور بنگلادش، دریافتند که ابعاد عاطفی و هنجاری تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان دارند. الینگر و همکاران (Ellinger et al., 2013) نقش سرمایه اجتماعی بر نگرش‌ها و هنجارهای کاری کارکنان خدماتی و نیز عملکرد شغلی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج

مؤثری شود که مدیران سازمان‌ها با توسل به آنها، عملکرد کارکنان خود را بهبود می‌بخشند و به پیشبرد اهداف سازمان و موفقیت آن کمک می‌شود. با بهبود عملکرد کارکنان، مزیت رقابتی سازمان، سودآوری و بقای سازمان در جهان رقابتی امروزی حفظ می‌شود و همچنین اهداف فرد با اهداف سازمان هم راستا می‌گردد (Perry et al., 2016). بنابراین بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان و شناخت مؤلفه‌های شکل‌گیری تعهد سازمانی می‌تواند به یافتن و ارائه راهکارهای مؤثری بیانجامد که مدیران سازمان‌ها با توسل به آن، به بهبود عملکرد کارکنان خود و نهایتاً به پیشبرد اهداف سازمان توفیق یابند (Haghighat Monfared et al., 2010).

#### پیشینه پژوهش

درباره رابطه این چهار مقوله (سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی) تعدادی پژوهش انجام شده است. اما بیشتر این پژوهش‌ها روابط بین این مفاهیم را به صورت مجزا بررسی کرده‌اند. وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های قبلی آن است که این پژوهش همه‌ی چهار مفهوم مذکور را در قالب یک مدل به طور همزمان بررسی می‌کند و مهم‌تر آن که در این مدل هم رابطه مستقیم سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی و هم رابطه‌ی غیرمستقیم آنها از طریق تعهد سازمانی با عملکرد شغلی بررسی می‌شود. به عبارت دیگر، نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی با عملکرد شغلی مطالعه می‌شود. همچنین تاکنون مطالعه‌ای رابطه بین این مفاهیم در سازمان‌های جهاد کشاورزی را بررسی نکرده است.

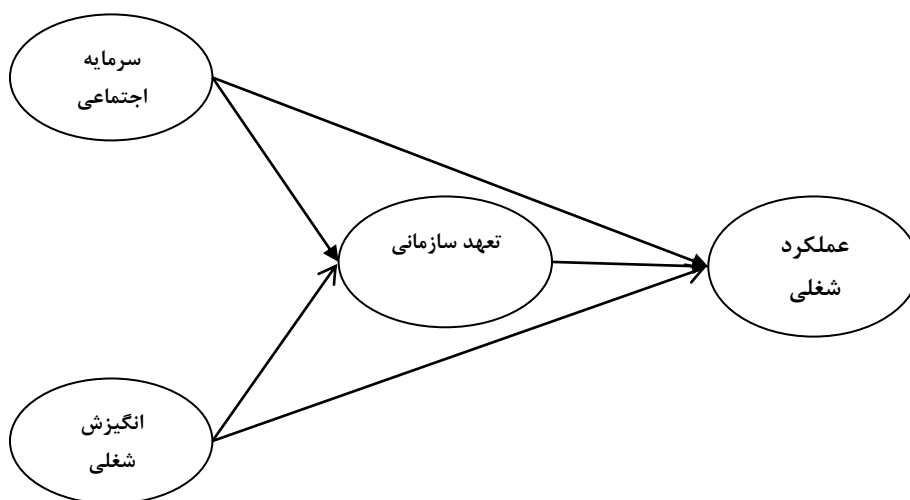
نعمتی و همکاران (Nemati et al., 2016) در مطالعه خود با عنوان "نقش سرمایه اجتماعی، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد شغلی (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی)" به این نتیجه دست یافتند که سرمایه اجتماعی با تعهد کارکنان و عملکرد شغلی آنان رابطه‌ی مثبت دارد. آنها همچنین دریافتند که تعهد کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه‌ی مثبت دارد. آزادی و عیدی (Azadi & Eydi, 2015) هم در پژوهشی دریافتند که سرمایه اجتماعی از طریق تعهد

نشان دادند که سرمایه گذاری سازمان بر سرمایه اجتماعی می تواند منجر به تعهد بیشتر کارکنان فعال در بخش خدمات و نیز بهبود عملکرد آنها شود. همچنین مطالعه ریکتا (Riketta, 2002) و رایت و بونت (Wright & Bonett, 2002) مبین این موضوع هستند که تعهد سازمانی رابطه قابل توجهی با عملکرد شغلی دارد.

با مرور پیشینه پژوهش ها مشخص می شود که تعهد سازمانی نقش مهمی در بهبود عملکرد شغلی ایفا می کند که این تعهد به میزان زیادی از طریق ایجاد انگیزش در کارکنان و توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان تقویت می شود. همچنین مرور پژوهش های پیشین نشان داد که هر یک از متغیرها، با یک یا دو متغیر دیگر سنجیده شده اند اما پژوهش های بسیار اندکی اثر متغیرهای یاد شده را با هم مورد سنجش قرار داده است. به همین خاطر در این پژوهش سعی شده است تا با ارایه مدلی جامع، به بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان پرداخته شود. در این مدل فرض شده است که ابعاد انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی (متغیرهای مستقل) به واسطه تعهد سازمانی (متغیر میانجی) با عملکرد کارکنان (متغیر وابسته) رابطه دارند (شکل ۱).

بر اساس بررسی های انجام شده سازمان های دولتی در ایران (از جمله جهاد کشاورزی) از سطح عملکرد چندان مطلوبی برخوردار نیستند (دانائی فرد و الوانی، ۱۳۹۰). در این زمینه، رضایی و همکاران (Rezaei et al., 2015) به نقل از رهنورد (Rahnavard, 2008) با تأکید بر پایین بودن عملکرد سازمان های دولتی بیان می دارند اگر این سازمان ها در زیربخش های مختلف از جمله کشاورزی عملکرد بهتری از خود نشان می دادند، شکاف موجود بین عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران و سازمان های دولتی موفق در سایر کشورها به این

اندازه نبود. در این میان، سازمان های دولتی فعال در بخش کشاورزی به ویژه سازمان جهاد کشاورزی نیز بنا به دلایل مختلف وضعیت مناسبی نداشته و عملکرد آنها پایین تر از اهداف کمی مندرج در برنامه توسعه می باشد (Rezaei et al., 2015). با توجه به این که جهاد کشاورزی متولی اصلی توسعه کشاورزی و روستایی کشور محسوب می شود و بهبود عمل این سازمان باعث پیشرفت هر چه بیشتر بخش کشاورزی و توسعه روستایی در کشور می شود، ضرورت دارد که این مقوله در این سازمان مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد. چراکه به نظر می رسد انجام پژوهش های بیشتر در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان، می تواند گام های اساسی را در جهت شناخت و آگاهی بیشتر مدیران و مسئولین نسبت به کنترل عوامل مخل و تقویت عوامل مثبت مؤثر در موفقیت، اثربخشی و بهبود عملکرد سازمان فراهم آورد. علی رغم اهمیت موضوع، تاکنون مطالعات اندکی در این زمینه پیرامون بررسی نحوه ارتباط و مکانیسم تأثیرگذاری سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان انجام گرفته است؛ از این رو، هدف کلی این پژوهش بررسی روابط بین مفاهیم مذکور در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان است که در شکل ۱ نشان داده شده است. بر اساس این هدف کلی، اهداف اختصاصی این پژوهش عبارتند از: بررسی رابطه بین انگیزش شغلی با عملکرد شغلی، بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و بررسی نقش میانجی گری تعهد سازمانی در رابطه بین انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان.



شکل ۱- چارچوب مفهومی پژوهش

میزان به همکاران خود احساس نزدیکی می‌کنید؟ شیوه پاسخ‌دهی به این پرسشنامه به صورت پنج گزینه‌ای (خیلی زیاد=۵ تا خیلی کم=۱) بود. پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ ۰/۸۵ تعیین شد.

برای سنجش ابعاد انگیزش شغلی (درونی و بیرونی) از هشت گویه از پرسشنامه آمابیل و همکاران (Amabile et al., 1994) استفاده شد (انگیزش درونی مانند: برای من لذت‌بخش‌ترین چیز، لذت بردن از کاری است که انجام می‌دهم. انگیزش بیرونی مانند: من از طریق پاداش‌هایی که به دست می‌آورم، تشویق می‌شوم). پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ ۰/۶۴ تعیین شد.

برای سنجش تعهد سازمانی عاطفی از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر (Allen & Meyer, 1990) استفاده شد که شامل ۸ گویه بود (مانند: من احساس تعلق به این سازمان دارم). پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ ۰/۹۴ تعیین شد.

برای ارزیابی عملکرد شغلی از پرسشنامه استاندارد پاترسون (Patterson, 1992) که دارای ۱۵ گویه است، استفاده شد (مانند: سعی می‌کنم تا جای ممکن به بهترین وجه کارم را انجام دهم). گویه‌ها در طیف چهار درجه‌ای (همیشه، اغلب، گاهی، به ندرت) سنجیده شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ ۰/۸۸ تعیین شد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان به تعداد ۶۳۵ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و به تعداد ۲۴۲ تن برآورد شد، اما به منظور جلوگیری از افت پرسشنامه‌ها و تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج پژوهش، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین کارشناسان توزیع گردید که از بین پرسشنامه‌های گردآوری شده، تعداد ۲۴۷ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل‌های آماری قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انجام شد. پس از محاسبه، تعداد نمونه‌های مورد نیاز به تعداد به هر یک از ادارات شهرستان‌ها (۸۲ تن از همدان، ۴۴ تن از ملایر، ۲۳ تن از تویسرکان، ۳۱ تن از نهاوند، ۲۴ تن از اسدآباد، ۲۶ تن از بهار، ۲۵ تن از کبودرآهنگ، ۲۷ تن از رزن، ۱۸ نفر از فامنین) اختصاص یافت. سپس، با مراجعه به چهارچوب نمونه، تعداد کارشناسان مورد نظر در هر یک از طبقات به صورت تصادفی انتخاب شدند.

در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی از مقیاس پنج‌گویه‌ای کارملی و همکاران (Carmeli et al., 2009) استفاده شد. یک نمونه از گویه‌های این پرسشنامه عبارت است از: در محل کار چه

آورده شده است میانگین نمره پاسخگویان در زمینه مولفه‌های سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در حد متوسط می‌باشد.

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین سرمایه اجتماعی با  $(r=0/31, p<0/01)$  و عملکرد شغلی  $(r=0/33, p<0/01)$  و بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شغلی  $(r=0/27, p<0/01)$  همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

جهت برازش مدل اندازه‌گیری، از معیارهای پایایی، روایی همگرا، و روایی واگرا استفاده شد. برای تعیین پایایی، از معیارهای ضرایب بار عاملی به همراه ضرایب  $t$ ، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، جهت سنجش روایی همگرا از معیار AVE، و به منظور سنجش روایی واگرا از ماتریس فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد. برای برازش مدل ساختاری نیز معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$  مورد استفاده قرار گرفت. ضریب  $R^2$  نشانگر میزان تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است و هر چه مقدار آن بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل دارد. کوهن (۱۹۸۸) سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  بیان کرده است. معیار  $Q^2$  بیانگر قدرت پیش‌بینی مدل است. هر چه مقادیر  $Q^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای الگویی بیشتر باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر الگو دارد. هیر و همکاران (Hair et al., 2017) بیان می‌کند اگر مقادیر  $Q^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای الگویی بزرگ‌تر از صفر باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر الگو دارد.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و ماتریس سنجش روایی واگرا متغیرهای پژوهش به روش فورنل و لارکر

| ردیف | متغیر          | میانگین | انحراف معیار | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    |
|------|----------------|---------|--------------|------|------|------|------|
| ۱    | سرمایه اجتماعی | ۳/۵     | ۰/۷۵         | ۰/۷۹ |      |      |      |
| ۲    | انگیزش شغلی    | ۴/۱۹    | ۰/۴۷         | ۰/۳۸ | ۰/۶۴ |      |      |
| ۳    | تعهد سازمانی   | ۳/۹۵    | ۰/۷۵         | ۰/۳۷ | ۰/۳۸ | ۰/۸۴ |      |
| ۴    | عملکرد شغلی    | ۳/۹۴    | ۰/۶۳         | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۶ | ۰/۶۴ |

$p<0.01$

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. مدل‌یابی معادلات ساختاری یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل چند متغیره است که کاربرد اصلی این روش در تجزیه و تحلیل‌های چند متغیره داده‌ها در شرایطی است که همزمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته و همچنین متغیرهای میانجی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و نمی‌توان آنها را به شیوه دو متغیری تحلیل نمود (Byrne, 2013). همچنین، روش PLS یکی از فن‌های چند متغیره آماری است که برخلاف وجود محدودیت‌هایی مانند ناشناخته بودن نوع توزیع متغیرها، کم بودن حجم نمونه و وجود هم‌بستگی میان متغیرهای مستقل که در روش‌های رگرسیونی و معادلات ساختاری لازم به رعایت بودند، می‌تواند مدل‌هایی را با چند متغیر مستقل و وابسته برازش کند (Diamantopoulos et al., 2012). بنابراین، در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم‌افزار SmartPLS 3.0 به منظور بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و آزمون فرضیات استفاده شده است.

#### یافته‌ها

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که میانگین سن کارشناسان مورد مطالعه ۴۱/۴ سال و کمینه و بیشینه آن به ترتیب ۶۲ و ۲۲ سال بود. از نظر جنسیت، ۷۸/۸ درصد از پاسخگویان، مرد و ۲۲/۲ درصد از آنها را زنان تشکیل دادند. در خصوص سطح تحصیلات، نتایج پژوهش نشان داد که بیشترین فراوانی (۶۱/۹ درصد) متعلق به کارشناسانی بود که از مدرک تحصیلی کارشناسی برخوردار بودند. همچنین، ۲۲/۷ درصد از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، ۰/۸ درصد دکتری، ۱۴/۶ درصد فوق‌دیپلم و ۶/۱ درصد نیز مدرک تحصیلی دیپلم داشتند. بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد که میانگین سابقه کارشناسان ۱۶/۵۳ سال و کمینه و بیشینه آن نیز به ترتیب یک سال و ۳۰ سال بود. با توجه به یافته‌های پژوهش، ۷۱/۳ درصد از کارشناسان مورد مطالعه دارای مدرک تحصیلی در گرایش‌های مختلف کشاورزی و ۲۸/۷ درصد در گرایش‌های غیرکشاورزی بودند. همان‌گونه که در جدول ۱



مطابق جدول (۲)، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمامی متغیرها نزدیک به ۰/۷ یا بالاتر از آن است. بنابراین، می‌توان بیان کرد که مدل اندازه‌گیری از پایایی خوبی برخوردار است.

با توجه به شکل (۱) و جدول (۲)، مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل یعنی تعهد سازمانی و عملکرد شغلی به ترتیب ۰/۲۳ و ۰/۱۸ است که بیشتر از میزان سطح متوسط پیشنهاد شده می‌باشد و نشانگر برازش نسبتاً مناسب مدل ساختاری است. همچنین معیار Q<sup>2</sup> برای هر دو متغیر درون‌زا بزرگتر از صفر است که بیانگر قدرت پیش‌بینی بالای مدل ساختاری است.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، فرضیه‌های پژوهش بررسی و آزمون شد. ضرایب معنی‌داری و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌های مدل در شکل (۲) آمده است. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۳) آمده است. هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t) در بازه بیشتر از ۱/۹۶ + باشد، بیانگر معنی‌دار بودن پارامتر مربوطه و نیز تأیید فرضیه‌های پژوهش است. با توجه به مقدار ضریب معنی‌داری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، فرضیه‌ی رابطه‌ی تعهد سازمانی و عملکرد شغلی تأیید می‌شود. ولیکن فرضیه‌ی رابطه‌ی مستقیم انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی تأیید نمی‌شود. همچنین مقدار ضریب معنی‌داری نشان داد که انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند.

جدول ۲- مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE، R<sup>2</sup> و

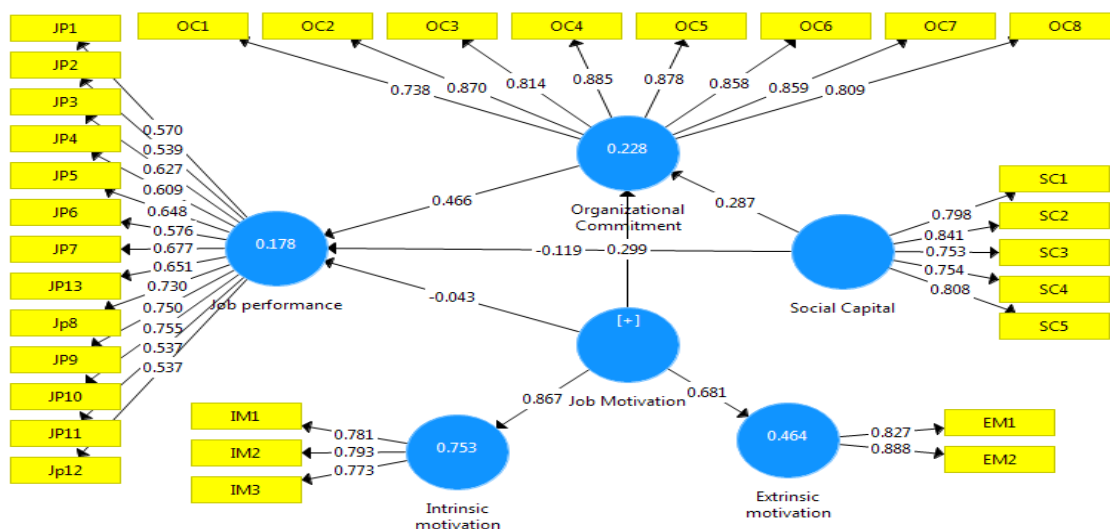
| Q <sup>2</sup> متغیرهای پنهان پژوهش |               |               |      |                |                |
|-------------------------------------|---------------|---------------|------|----------------|----------------|
| سازه                                | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE  | R <sup>2</sup> | Q <sup>2</sup> |
| سرمایه اجتماعی                      | ۰/۸۵          | ۰/۸۹          | ۰/۶۳ | -              | -              |
| انگیزش شغلی                         | ۰/۶۴          | ۰/۷۸          | ۰/۴۱ | -              | -              |
| تعهد سازمانی                        | ۰/۹۴          | ۰/۹۵          | ۰/۷۱ | ۰/۲۳           | ۰/۱۶           |
| عملکرد شغلی                         | ۰/۸۸          | ۰/۹۰          | ۰/۴۱ | ۰/۱۸           | ۰/۰۶           |

مطابق با شکل (۲) تمامی بارهای عاملی گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است. از این رو، به حذف هیچ یک از آنها نیازی نیست. شایان ذکر است نخست مدل با ۳۷ گویه (متغیر آشکار) اجرا شد، چهار گویه شامل یک گویه مربوط به انگیزش درونی، یک گویه مربوط به انگیزش بیرونی و دو گویه مربوط به عملکرد شغلی به دلیل پایین بودن بار عاملی حذف شدند. با حذف گویه‌های مذکور، مدل دوباره اجرا شد که نتایج آن در شکل (۱) آمده است. مطابق جدول (۱)، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) تمام سازه‌ها (مقادیری که به صورت پرننگ در قطر جدول آورده شده است) از مقدار همبستگی میان آن سازه و سازه‌های دیگر بیشتر است که این امر نشانگر روایی و اگرایی مناسب مدل می‌باشد. به علاوه، همانگونه که جدول (۲) نشان می‌دهد ضریب AVE برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۴ می‌باشد که بیانگر روایی همگرای مناسب مدل می‌باشد. همچنین

جدول ۳- خلاصه نتایج به دست آمده از مدل ساختاری پژوهش

| اثرات     | فرضیه‌های پژوهش               | ضریب مسیر (β) | مقدار t | نتیجه آزمون |
|-----------|-------------------------------|---------------|---------|-------------|
| مستقیم    | سرمایه اجتماعی ← عملکرد شغلی  | ۰/۱۲          | ۱/۶۷    | رد          |
|           | تعهد سازمانی ← عملکرد شغلی    | ۰/۴۷          | ۷/۵۴**  | تایید       |
|           | انگیزش شغلی ← عملکرد شغلی     | ۰/۰۴          | ۰/۶۴    | رد          |
|           | سرمایه اجتماعی ← تعهد سازمانی | ۰/۲۹          | ۴/۷۱**  | تایید       |
| غیرمستقیم | انگیزش شغلی ← تعهد سازمانی    | ۰/۳۰          | ۴/۴۶**  | تایید       |
|           | انگیزش شغلی ← تعهد سازمانی    | ۰/۱۴          | ۳/۸۹**  | تایید       |
|           | سرمایه اجتماعی ← تعهد سازمانی | ۰/۱۳          | ۳/۴۲**  | تایید       |

\*\* p < ۰/۰۱



شکل ۲- خروجی نرم افزار PLS Smart برای بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عامل)

### نقش میانجی تعهد سازمانی

یکی از فرضیه‌های اصلی پژوهش بیان می‌کند که تعهد سازمانی رابطه‌ی بین انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند. برای تحلیل نقش میانجی، نخست تمام اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کلی سنجیده شدند. همان گونه که در جدول (۳) نشان داده شده است اثرات غیرمستقیم انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی به ترتیب برابر با ۰/۱۴ و ۰/۱۳ می‌باشد و معنی‌دار می‌باشند، بنابراین فرضیه‌ی میانجی هم تایید می‌شود. همچنین برای تعیین شدت تاثیر متغیر میانجی پژوهش از آماره واریانس محاسبه شده (VAF) <sup>۱</sup> استفاده شد که مقدار بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هرچه به یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده قوی‌تر بودن تاثیر متغیر میانجی است. نتایج به دست آمده نشان داد که مقدار واریانس محاسبه شده به ترتیب برای انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی برابر ۰/۷۶ و ۰/۵۳ می‌باشد. مقدار ۰/۷۶ برای VAF بدین معنی است که بیش از سه چهارم از اثر انگیزش شغلی بر عملکرد شغلی از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی تعهد اجتماعی تبیین می‌شود. همچنین مقدار ۰/۵۳ برای VAF بدین معنی است که بیش از نیمی از اثر سرمایه اجتماعی بر عملکرد

شغلی از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی تعهد اجتماعی تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نقش نیروی انسانی در بهره‌وری هر سازمان، بررسی و تعیین وضعیت عملکرد شغلی آنها و شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن نقش مهمی در شناسایی چالش‌های پیشرو و ارتقای عملکرد سازمان دارد (Karimi, Goghari et al., 2013). در همین راستا، صاحب‌نظران معتقدند که تلاش برای بهبود انگیزه و توسعه تعهد در کارکنان یکی از الزامات سازمان‌ها است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد با انگیزه و تعهد بالا به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند (Soleimannejad, 2014). پژوهش حاضر، با هدف بررسی ارتباط بین سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان انجام شد.

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد، بنابراین چنانچه کارکنان، با سازمان خود ارتباط عاطفی و احساس تعلق شدیدی داشته باشند با انگیزه و علاقه بیشتری در سازمان مشغول به کار خواهند شد، بنابراین چنین کارکنانی عملکرد بسیار بهتری از کارکنانی که به سازمان خود وابستگی ندارند و

1. Variance Accounted For

(Kazemzadeh & Eydi, 2015)، کاظم‌زاده و قاسم‌زاده (Ghasemzadeh, 2014)، علیخانی و همکاران (Alikhani et al., 2014) و الینگر و همکاران (Elinger et al., 2013) می‌باشد. این نتیجه بیانگر آن است که کارکنانی که در سازمان‌های دارای وضعیت سرمایه اجتماعی مطلوب، مشغول به خدمت هستند، دارای ارتباطات شغلی قوی بوده و در تعامل با سایر همکاران به طور مطلوبی رفتار می‌نمایند، در نتیجه این تعاملات و ارتباطات مناسب کارکنان با یکدیگر و همچنین با مدیران و سایر افراد باعث می‌شود که کارکنان از کار در سازمان لذت برده و احساس آرامش، امنیت و تعلق خاطر بیشتری نسبت به شغل و سازمان خود داشته باشند. با توجه به این نتایج کارکنان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی می‌توانند با به کارگیری روش‌های مناسب مانند اعتمادسازی بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی، القای حس مسئولیت و اعتماد از طرف مدیریت به کارکنان، مشخص کردن انتظارات شغلی از کارکنان، بهبود و تقویت احساس هویت سازمانی، و احساس تعلق خاطر و دلبستگی روانی کارکنان به سازمان، از طریق شیوه‌های اجتماعی کردن، تشویق و تشکیل گروه‌های و انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی، برگزاری مراسم‌های مختلف، با ایجاد و تقویت شبکه‌ها و گروه‌های اجتماعی و غیررسمی و پیوندهای دوستی در سازمان و حمایت از فعالیت‌های گروهی و دسته جمعی در محیط کار، در جهت افزایش سرمایه اجتماعی کارکنان اقدام کرده و در نهایت به تحقق تعهد و پایبندی کارکنان متخصص که سرمایه‌های اصلی سازمان هستند، دست یابند (Azadi & Eydi, 2015).

در نهایت مشخص شد که انگیزش شغلی نیز رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد که بیانگر این مطلب است که هر چه انگیزش کارکنان افزایش یابد، میزان تعهد سازمانی آنها نیز افزایش می‌یابد. این یافته با پژوهش‌های آجیلچی و همکاران (Ajilchi et al., 2010)، کارسلی و اسکندر (Karsli & Iskendar, 2009) و لینز (Linz, 2006) همخوانی دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان راهکارهای مناسبی جهت بهبود انگیزش درونی و بیرونی کارکنان به کار گیرند تا بدین طریق زمینه مناسبی برای

به اجبار شرایط وارد سازمان شده‌اند خواهند داشت. این یافته با یافته‌های پژوهش آزادی و عیدی (Azadi & Eydi, 2015)، رمزگویان و حسن‌پور (Ramzgooyan & Hassanpour, 2013) و احتشامی نسب (Ehteshami et al., 2012) همسو است. همچنین با نتایج پژوهش رحمان و همکاران (Rahman et al., 2015) و ریکتا (Riketta, 2002) و رایت و بونت (Wright & Bonett, 2002) در یک راستا می‌باشد. با توجه به این نتایج پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان جهاد کشاورزی با بررسی دوره‌ای، وضعیت تعهد سازمانی را در کارکنان خود ارزیابی کنند و با شناخت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مانند انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی که در پژوهش حاضر بررسی شدند)، در جهت بهبود تعهد سازمانی کارکنان اقدام نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان و به تبع آن افزایش عملکردشان، تأمین نیازهای مالی، روانی و عاطفی کارکنان، رعایت عدالت و به عبارتی رفع تبعیض در پرداخت‌ها و مزایا و ایجاد سیستم پاداش‌دهی مناسب، دریافت شکایات و توجه به نقطه نظرات کارکنان در سازمان و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها مد نظر قرار گیرد و به ایجاد حس جمعی، برقراری روابط دو جانبه، تقویت و شفاف‌سازی کانال‌های برقراری ارتباط، نظرخواهی و تبادل اطلاعات، ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت در افراد و برقراری ارتباط نزدیک و مستقیم بین مسئولان و کارکنان، نزدیک کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی، ایجاد محیطی آرام و امن در سازمان و ایجاد جو همکاری و همدلی میان کارمندان و مدیران توجه جدی شود (Azadi & Eydi, 2015). همچنین همه کارکنان از امتیازات مادی و معنوی سازمانی (مانند استفاده از منازل سازمانی، خودرو، اعزام به مأموریت‌های خارجی و داخلی، اضافه‌کاری و پرداخت مساعده و وام) به صورت عدلانه بهره‌مند شوند (Karimi Goghari & Rezvanfar, 2014).

همچنین نتایج نشان داد که سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. این نتیجه همسو با پژوهش‌های آزادی و عیدی (Azadi & Eydi, 2015)

خود را به درستی ایفا کنند که از منابع انسانی خود به نحو مناسبی استفاده نمایند. سازمان جهاد کشاورزی و ادارات تابعه می‌توانند در صورت داشتن مدیران و کارکنان متعهد، با اطمینان در راستای اهداف واقعی خود گام بردارند و از اتلاف سرمایه‌های مادی و معنوی ناشی از عدم تعهد و وفاداری کارکنان جلوگیری کنند. بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و افزایش میزان آن در بین کارکنان، باعث افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی می‌شود و متعاقباً این امر بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. برای دست یافتن به این مهم، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی در سازمان و افزایش انگیزش شغلی کارکنان، تعهد آنها را نسبت به سازمان خود بالا برده که این امر در نهایت عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد؛ در حالی که عدم توجه به این روابط باعث تضعیف سازمان مربوطه شده و سازمان را از اهداف خود دور می‌کند.

پژوهش حاضر نیز همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است که پژوهش‌های آینده می‌بایست به آنها توجه کنند. نتایج حاصل از این مطالعه لزوماً تعمیم پذیر به تمامی سازمان‌ها با ویژگی‌های متفاوت نیستند. کاربرد الگویابی معادلات ساختاری در این مطالعه علیت را به اثبات نمی‌رساند. اثبات روابط علی نیازمند استفاده از مطالعات طولی می‌باشد که پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی آن را به کار ببرند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی رابطه متغیرهای دیگر نظیر ابعاد شخصیت و رضایت شغلی با عملکرد شغلی کارکنان را بررسی کنند و همچنین نقش دیگر متغیرهای تعدیلگر و میانجی مانند درگیری شغلی و ویژگی‌های فردی را مورد بررسی قرار دهند.

افزایش تعهد سازمانی فراهم شود. شایسته سالاری، توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های شغلی و روانشناختی کارکنان، پرداخت مناسب، پاداش، قدردانی و تشویق کارکنان، و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری ابزارهای مؤثری هستند که مدیریت با استفاده از آنها می‌تواند به ایجاد انگیزه درونی و بیرونی در جهت بهبود تعهد سازمانی و عملکرد شغلی آنها کمک نماید. همچنین انجام فعالیت‌های فوق برنامه و ایجاد تسهیلات مناسب به منظور بهره‌مندی کارکنان از تفریحات و سرگرمی‌های سالم و نشاط‌آور باعث ایجاد انگیزش در کارکنان می‌شود. در این حالت کارکنان به این باور می‌رسند که سازمان به آنها تنها به چشم یک وسیله برای رسیدن به اهداف خود نمی‌نگرد بلکه به سایر ابعاد و مسئولیت‌های اجتماعی زندگی کارکنان (مانند رفاه، سلامتی، امیال و آرزوهای آنان) نیز توجه دارد و برای رفع نیازها و خواسته‌های آنها نیز سعی می‌کند. در این حالت است که بین کار و زندگی شخصی آنان تعادل برقرار می‌شود. به طور کلی، با پاسخگویی به نیازهای کارمندان می‌توان در آنان انگیزه ایجاد کرد و در پی آن شاهد وفاداری آنان به سازمان و متعهد بودن به کارشان بود (Karimi & Gohari & Rezvanfar, 2014).

با توجه به تایید فرضیه رابطه‌ی غیرمستقیم انگیزش شغلی و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی، به کارگیری روشها و راهبردهای مناسب برای بهبود این دو مفهوم که در بالا به بعضی از آنها اشاره شد، در نهایت می‌تواند باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان شوند. این یافته نیز با نتایج الینگر (Elinger et al., 2013)، آزادی و عیدی (Azadi & Eydi, 2015) همخوانی دارد.

به عنوان نتیجه کلی می‌توان گفت که سازمان‌ها زمانی می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند و نقش

## REFERENCES

1. Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17- 40.
2. Ajilchi, B., Zoghi, L. & Rabiei Roodsari, S. (2014). Relationship of Job motivation and job satisfaction with organizational commitment among NAJA's employees. *Management Studies in Entezami Education*, 7(1), 1-17. (In Farsi)
3. Alikhani A, Fadavi A, & Mohseninia S. (2014). An empirical investigation on relationship between social capital and organizational commitment. *Management Science Letters*, 4(2):373-6
4. 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), 1- 18.
5. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory:

- Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 950–967.
6. Azadi, R. and Eydi, H. (2015). The effects of social capital and job satisfaction on employee performance with organizational commitment mediation role (Case Study, Youth and Sports Ministry). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(8), 11-24. (In Farsi)
  7. Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147154.
  8. Barron, A., Pereda, A., & Stacey, S. (2016). Exploring the performance of government affairs subsidiaries: A study of organization design and the social capital of European government affairs managers at Toyota Motor Europe and Hyundai Motor Company in Brussels. *Journal of World Business*, 52, 184-196
  9. Ben Hador, B. (2016). How intra-organizational social capital influences employee performance. *Journal of Management Development*, 35(9), 1119–1133.
  10. Ben Hador, B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348-360.
  11. Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 468-482.
  12. Bergman M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment review and research agenda. *J. Organ. Behav.* 27, 635–667.
  13. Beyginia, A., Sardari, A., & Ashourizadeh, A. (2013). Study of the Relationship between Individual and Organizational Values with Employees' Organizational Commitment (Case Study: Al-Mahdi Aluminum Company in Hormozgan Province). *Management Researches in Iran*, 17(2), 19-42. (In Farsi)
  14. Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Psychology Press.
  15. Campbell, J. P. , McCloy, R. A. , Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance: In: Schmitt, N. & Borman, W. C. (Eds.). Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 35-70.
  16. Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561.
  17. Daneifard, H. & Alvani, M. (2011). *Discussions in governmental management*. Tehran: Scientific and Cultural Publication. (In Farsi)
  18. Darabi, F. (2011). *Comparison of job burnout, organizational health, job satisfaction and job life quality among employees of Medical University of Ilam*. Master Thesis of Psychology, Islamic Azad University, Ahvaz Branch. (In Farsi)
  19. Dehghan, N.A., Fathi, S., Garjani, S., & Valivand Zaman, H. (2012). Studying The Effect Of Management Commitment To Service Quality On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Employees' Performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 67(22), 97-128. (In Farsi)
  20. Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 434-449.
  21. Douglas, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
  22. Ehteshami Nasab, N. (2012). *Studying the relationship between organizational commitment and employees' performance in Telecommunication Infrastructure Company*. Master Thesis, Management Collage, Tehran University. (In Farsi)
  23. Ellinger, A. E., Musgrove, C. C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Baş, A. B. E., & Wang, Y. L. (2013) . Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66(8), 1124-1133.
  24. Entesar Foomani, G. (2015). Relationship between Job Motivation, Job Involvement and Organizational Commitment of Teachers and Managers' Productivity in Education Administration of Zanjan. *Journal of Productivity Management*, 9(32), 171-190. (In Farsi)
  25. Esmaeili, K. (2001). Organization commitment. *Tadbir*, 112, 66-69. (In Farsi)
  26. Ferris, S. P., Javakhadze, D., & Rajkovic, T. (2017). The international effect of managerial social capital on the cost of equity. *Journal of Banking & Finance*, 74, 69-84.
  27. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (pp. xv-457). New York: Free press

28. Haghghat Monfared, J., Hazrati, A. & Mirzazadeh, H. (2010). The Effects of organizational commitment on employees, performance. *Journal of Business Management*, 2(6), 87-112. (In Farsi)
29. Haghghi, M.A., Jazani, N., Ghasemi, M. (2010). Design and Explaining Impact Model of Diversity Management on Organizational Commitment. *Journal of Public Administration Perspective*, 2, 41-55. (In Farsi)
30. Huang, K. P., & Wang, K. Y. (2013). The moderating effect of social capital and environmental dynamism on the link between entrepreneurial orientation and resource acquisition. *Qual Quant*, 47: 1617-1628.
31. Karimi Goghari, H. & Rezvanfar, A. (2014). The Influence of Quality of Work life on Agricultural Extension Expert's Organizational Commitment (A Study in Kerman Province). *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 45(1): 125-141. (In Farsi)
32. Karimi Goghari, H., Rezvanfar, A. & Hejazi, S.Y. (2013). Organizational Culture Components Impact on Agricultural Extension Experts' Job Performance. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 43(4): 541-550. (In Farsi).
33. Karimi, S. & Shahdousti, M. (2017). Studying the relationships among individual entrepreneurial orientation, individual learning, creativity and job performance in the Agriculture Jihad Organization of Hamedan Province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, Accepted for publication. (In Farsi).
34. Karsli, M. D. & Iskender, H. (2009). To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their Institutional commitment. *Journal of social and behavioral sciences*, 1, 2252-2257.
35. Kazemzadeh, M. & Ghasemzadeh, A. (2013). Explaining the role of social capital on organizational commitment and effective education. *Organizational Behavior*, 1(2), 105-116. (In Farsi)
36. Koshazadeh, S.A., Rahimniya, F. & Afkhami Rohani, H. (2013). The Effect of Trust in Management on Organizational Strategic Thinking and Their Role in Organizational Performance Improvement through Organizational Commitment in Higher Education. *Journal of Management of System*, 3(12), 163-187. (In Farsi)
37. Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Structure and Action* (London and New York, Cambridge University Press).
38. Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers; analysis of gender and age differences. *Journal of socio-economics*, 33 (3), 261-289.
39. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2007). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
40. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
41. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, 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.
42. Meyer, J. P & Allen, N. j (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
43. Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
44. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266
45. Noroozi, A. & Amirianzadeh, M. (2016). The relationship between job motivation and creativity with the professional performance of Jahrom teachers. *Journal of Educational Administration Research Quarterly*, 7(4), 31-50. (In Farsi)
46. Nemat, M. A., Akbarzadeh Safooei, M., Zangiyan, S., & Baqersad Ranani, M. (2017). The Role of Social Capital, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Improving Job Performance (Case Study: Khoy Municipality). *IUEAM.*, 5 (17), 115-132. (In Farsi)
47. Paterson, D. G. (1922). The Scott Company graphic rating scale. *Journal of Personnel Research*, 1, 361-376
48. Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.
49. Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247-1262.
50. Rahim Dashti, S. (2012). *Studying the relationship between managers' leadership styles and*

- organizational justice and job motivation in National Iranian Drilling Company*. Master Thesis of Psychology, Islamic Azad University, Ahvaz Branch. (In Farsi)
51. Rahman, M.S., Ferdousy, S., & Karan, R. (2015). Determining the relationships between the components of organizational commitment and job performance: an empirical study. *ABAC Journal*, 35(1), 30-45
  52. Rahnvard, F. (2008). Factors affecting performance improvement in Iranian public organizations. *Journal of Humanities and Social Management*, 8 (4), 77-100. (In Farsi)
  53. Ramzgooyan, G. & Hassanpour, K. (2013). Studying the relationship between employees' commitment and performance in the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Economic Journal*, 13(3/4), 33-48. (In Farsi)
  54. Rezaei, R., Selahi Moghadam, N. & Shabanali Fami, H. (2015). The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance of Jihad-e- Agriculture Organization in Alborz Province. *Agricultural Extension and Education Research*, 7(8),
  55. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 257-266
  56. Sajadi, N. and Omid, A. (2009). Factors Influencing Job Performance of Staff Experts of P.E. Organization. *Harakat*, 38, 81-93. (In Farsi)
  57. Sharifi, N. S. & Shahtalebi, B. (2015). Investigation of the Relationship between Dimension of Psychological Capital with Organizational Commitment and Job Performance. *Social Welfare*, 15 (59) :148-119. (In Farsi)
  58. Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
  59. Soleimannejad, F. (2014). Examine the relationship self-concept with organizational commitment of school managers the city of Neka. *New Media and Education*, 1(1), 79-85. (In Farsi).
  - Westlund, H., & Gawell, M. (2012). Building social capital for social entrepreneurship. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(1), 101-116.
  60. Thomsen, M., Karsten, S., & Oort, F.J. (2016) Distance in schools: the influence of psychological and structural distance from management on teachers' trust in management, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 594-612,
  61. Whisenand P., & Rush, G. (1988). Supervising police personnel. Englewood Cliffs, NJ: Regents/Prentice Hall.
  62. Wright, T.A. & Bonett D.G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1183-1190