

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۲۰  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۳/۰۱/۲۳  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۱۱

مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی  
دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان ۱۳۹۳  
دوره‌ی اول، سال ۱، شماره ۲  
صص: ۱-۲۰

## بررسی الگوی تحلیل مسیر ابعاد خشنودی شغلی و تعهد سازمانی

هاجر براتی\*

حمیدرضا عریضی\*\*

### چکیده

خشنودی شغلی حالت عاطفی مثبتی است که کارکنان نسبت به شغل خود دارند و تعهد سازمانی از احساس مثبت آنان نسبت به سازمان ناشی می‌شود. در پژوهش حاضر رابطه بین این دو متغیر و الگوی مسیر ابعاد این متغیرها بررسی شد. نمونه شامل ۴۰۴ نفر از کارکنان یک شرکت صنعتی بود که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش که دو پرسشنامه تعهد سازمانی و خشنودی شغلی بودند، پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند که الگوی پیشنهادی از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است. نتایج هم‌چنین حاکی از رابطه مثبت خشنودی از خود شغل، خشنودی از ارتقاء و خشنودی از پرداخت با تعهد پیوستگی و خشنودی از خود شغل، خشنودی از سرپرست، خشنودی از خط‌مشی و خشنودی از همکاران با تعهد همانندسازی شده و نیز رابطه مثبت تعهد پیوستگی و تعهد مبادله‌ای با تعهد مبادله‌ای بودند. با توجه به یافته‌ها، سازمان‌ها باید شرایط خشنودکننده را فراهم کنند و از این طریق تعهد سازمانی کارکنان را بالا ببرند.

کلید واژگان: خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، تعهد پیوستگی، تعهد همانندسازی.

Dr.habarati@gmail.com

\* دکتری روان‌شناسی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

\*\* استاد گروه روان‌شناسی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

## مقدمه

سال‌ها پیش، حقوق، تنها پاداشی بود که کارکنان در شغل خود دریافت می‌کردند. امروزه این شرایط نیز متحول گشته است و کارکنان انواع گوناگون مزایا را دریافت می‌دارند. با این وجود آنچه که در مورد کارکنان پیشین و کنونی تغییر نیافته، این است که شغل آنان بخش مهمی از زندگی آنان را تشکیل می‌دهد و یکی از بزرگترین منابع شادی و اندوه آنان محسوب می‌شود. هرچه شغل، بیشتر نیازهای شاغل را برطرف سازد، شادکامی و در نتیجه خشنودی وی از شغل بیشتر است (کارلسون و ملور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). خشنودی شغلی شامل احساس‌ها و نگرش‌های مثبت و منفی است که هر شاغلی نسبت به شغل خود دارد (ریجو<sup>۲</sup>، ۱۹۵۵؛ ترجمه حسین‌زاده و همکاران، ۱۳۸۶) و این نگرش می‌تواند بر رفتار افراد تأثیر گذارد (مهرداد، ۱۳۸۷). در واقع خاستگاه خشنودی شغلی در نیازهای فیزیولوژیکی، روان‌شناختی، اجتماعی و انگیزه‌های فرد قرار دارد (تانریوردی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و به همین دلیل، خشنودی شغلی یک مفهوم چندبعدی تصور می‌شود. طبق دیدگاه لوتانز<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) خشنودی شغلی سه بعد دارد: اول، خشنودی شغلی یک واکنش هیجانی و عاطفی به شغل است. دوم، به وسیله انتظارات ناشی از شغل تعیین می‌شود و سوم، تحت تأثیر برخی عوامل مانند پرداخت، ارتقاء، شغل، همکاران و نگرش نسبت به سرپرست است (تانریوردی، ۲۰۰۸).

طبق بعد سوم، برای خشنودی شغلی ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است (سیدجوادین، فراخی و طاهری عطار، ۱۳۸۷). از این منظر، خشنودی می‌تواند ناشی از خود شغل<sup>۵</sup> باشد. کارکنان از انجام وظایف و تکالیفی خشنود خواهند بود که توانایی‌ها، تجربیات و علایق شخصی آن‌ها را به کار می‌گیرد. چنین شغلی برای متصدی خود، فرصت آموزش و رشد فراهم می‌آورد و احساس مسئولیت را تقویت می‌کند (شوپکر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). خشنودی از پرداخت<sup>۷</sup> بعد دیگری است که مزایای مادی و آنچه را شامل می‌شود که فرد از شغل خود به دست می‌آورد

- 
- 1- Carlson & Mellor
  - 2- Riggio
  - 3- Tanriverdi
  - 4- Luthans
  - 5- job itself
  - 6- Schwepker
  - 7- pay

(زکی، ۱۳۸۳). فرصت ارتقاء<sup>۱</sup> بعد دیگر از خشنودی شغلی است. کارکنان از سازمانشان می‌خواهند که برای آنان فرصت ارتقاء فراهم کنند. شاغلان تجربه کسب می‌کنند و آموزش می‌بینند. همه این‌ها امکان ارتقاء و بالا رفتن آنان در سلسله مراتب سازمان را فراهم می‌کند (ون‌دیک، ون‌کینپبرگ، کرسچریتز، هرتر و ویسکه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). احساس مثبت نسبت به همکاران، شایستگی‌های فنی کسانی که با شاغل کار می‌کنند و میزان حمایت اجتماعی که آنان ارائه می‌دهند، منجر به خشنودی فرد از همکاران<sup>۳</sup> می‌شود (تانریوردی، ۲۰۰۸). سرپرست<sup>۴</sup> نیز می‌تواند در خشنودی کارکنان دخیل باشد. احساس مثبت نسبت به سرپرست، توانایی سرپرست در ارائه حمایت فنی و عاطفی از زیردستان، نگرش‌های مثبت او نسبت به آنان و سرپرستانی که به زیردستان اهمیت می‌دهند؛ از جمله عوامل خشنودکننده متصدیان شغل می‌باشد (ون‌دیک و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین خشنودی شغلی می‌تواند ناشی از خط‌مشی‌های سازمان<sup>۵</sup> باشد. در این مورد اگر در سازمان خط‌مشی‌ها با احساس مسئولیت درباره کارکنان وضع شود، روابط حمایتی با کارکنان ایجاد کند و به کارکنان اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری بدهد، نتیجه‌ای جز خشنودی شغلی در پی نخواهد داشت (تانریوردی، ۲۰۰۸). ادراک کارکنان از هر یک از این ابعاد به تنهایی یا در کنار یکدیگر خشنودی شغلی وی را می‌سازد (اکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). خشنودی یک شاغل می‌تواند احتمال ترک شغل او را کاهش دهد (فراند<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵ و لمبرت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶)، دل‌بستگی شغلی (وندرولد، بوسیک و جانسن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳) و علاقه کارکنان به سازمان را افزایش دهد (رید، ریمن‌اشنایدر، آلن و آرمسترانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). شغل رضایت بخش همچنین مقاومت در برابر تغییر (کریکهام و شاپیرو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱) و فشار روانی کارکنان را کاهش داده و مشارکت در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد (لمبرت و

- 
- 1- promotion opportunity
  - 2- Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Herter, & Wieseke
  - 3- satisfaction with flow workers
  - 4- supervisor
  - 5- company policy
  - 6- Eckman
  - 7- Freund
  - 8- Lambert
  - 9- Vander Velde, Bossink, & Jansen
  - 10- Reid, Riemenschneider, Allen, & Armstrong
  - 11- Kirkman & Shapiro

هوگان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

خشنودی شغلی قوی‌ترین پیش‌بین تعهد سازمانی است (جارامیلو، نیکسون و سامس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵ و لمبرت، ۲۰۰۴) و بین این دو پیامد سازمانی رابطه‌ای قوی وجود دارد (وستی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). تحقیقات نشان داده کارکنانی که از شغل خود رضایت بیشتری دارند، بیشتر به سازمان خود وابسته‌اند. خشنودی شغلی تمایل کارکنان را برای جستجوی شغل در سازمانی غیر از سازمان محل کار خود کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر خشنودی از شغل می‌تواند وابستگی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان را بالا ببرد (یعقوبی، سقایان‌نژاد اصفهانی، گرجی، نوروزی و رضایی، ۱۳۸۸). اما، درحالی که خشنودی شغلی به وسیله واکنش‌های عاطفی آنی به این عوامل به وجود می‌آید، تعهد سازمانی به آرامی و نه فقط در واکنش به اهداف شغلی، بلکه؛ در واکنش به اهداف سازمانی، ارزش‌ها، انتظارات عملکرد و ادامه عضویت در سازمان، حاصل می‌شود (تانریوردی، ۲۰۰۸).

تعهد سازمانی یک حالت روان‌شناختی است که رابطه فرد را با سازمانش را نشان می‌دهد و برای ادامه عضویت در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (بورنی، هنلی و وایدنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). نتایج تحقیقات در زمینه تعهد سازمانی پیامدهای مهمی از قبیل انگیزش، رفتار مدنی، خشنودی شغلی و حمایت سازمانی را نشان می‌دهد (کون و بنکس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). همچنین سطوح پایین تعهد احتمال ترک سازمان را بالا می‌برد (مایر، استنلی، هرزکویتیچ و توپولنیتسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). افزایش تعهد سازمانی می‌تواند به کاهش تمایل به ترک شغل، رفتار غیبت و رفتار ترک شغل (هاکت، لاپی‌یر و هاوسدورف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱) و افزایش خشنودی از شغل، رفتارهای مدنی سازمان (وستی، ۲۰۰۳) و عملکرد شغلی (کارملی و فروند<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱؛ سیچی، چا و کیم<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷) منجر شود.

- 1- Hogan
- 2- Jaramillo, Nixon, & Sams
- 3- Wasti
- 4- Burney, Henle, & Widener
- 5- Kwon & Banks
- 6- Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky
- 7- Hackett, Lapierre, & Hausdorf
- 8- Carmeli & Freund
- 9- Cichy, Cha, & Kim

بالفور و وکسلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بین انواع سه‌گانه تعهد سازمانی یعنی «تعهد مبادله‌ای<sup>۲</sup>»، «تعهد همانندسازی شده<sup>۳</sup>» و «تعهد پیوستگی<sup>۴</sup>» تمایز قائل شدند. تعهد مبادله‌ای یک فرآیند محاسباتی است که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع خود نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و از این قبیل می‌نماید. در حقیقت این منافع و عایدات در صورت ترک سازمان توسط فرد به مخاطره می‌افتد. در مقابل هرگاه کارکنان احساس کنند که مدیریت یا سازمان، آن‌ها را فقط در راستای منافع شخصی و سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند، یا علی‌رغم انجام مطلوب وظایف با آن‌ها بدرفتاری می‌شود؛ تعهد مبادله‌ای به شدت ضعیف می‌گردد (گلپروور و عریضی، ۱۳۸۷). در تعهد همانندسازی شده میزان مشارکت، خدمت مستقیم به جامعه، چشم‌انداز شغلی، نفوذ سیاسی، مشارکت در تصمیمات سرپرستی، استخدام و آموزش نقشی جدی بازی می‌کند. در این نوع تعهد کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به کار و نقششان در سازمان مشارکت داده شوند. در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی مطرح می‌شود (عریضی، علی محمدی و گلپروور، ۱۳۸۶). در نظرگاه بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) تعهد پیوستگی مشتمل بر ادراک کارکنان از مراقبت و تعلق اجتماعی است. در واقع تعهد پیوستگی ناشی از احساس تعلق فرد به گروهی درهم تنیده همدل و یکپارچه است (قلاوندی و سلطانزاده، ۱۳۹۰). در تعهد پیوستگی، اعضای یک سازمان خود را مانند یک گروه پیوسته و در قالب یک خانواده تلقی می‌کنند (گلپروور و عریضی، ۱۳۸۵). در یک فراتحلیل همبستگی بالایی بین مؤلفه‌های تعهد و سایر نگرش‌های شغلی یافت شد (مایر و همکاران، ۲۰۰۲). کاواس<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کند که به دلیل تفاوت در انگیزه‌های تعهد (تعهد مبتنی بر خواست درونی و یا تعهد از روی اجبار)، ارزش تعهد کارکنان به سازمان، وابسته به نوع تعهد است. برای نمونه، تعهد پیوستگی به سازمان، احتمالاً مؤلفه‌ای از تعهد سازمانی است که پیامدهای مطلوبی نظیر تمایل پایین به ترک خدمت، غیبت و کم کاری و پذیرش بالا برای تغییر را به دلایل مستدلی چون دلبستگی هیجانی و همانندسازی و پایبندی به سازمان و اهداف

- 
- 1- Baulfour & Wechsler
  - 2- exchange commitment
  - 3- identification commitment
  - 4- affiliation commitment
  - 5- Kuvass

آن را به همراه دارد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد سازمانی نگرشی قوی‌تر از خشنودی شغلی می‌باشد و در پیش‌بینی رفتارها و نگرش‌های دیگر توانایی بیشتری دارد (تانریوردی، ۲۰۰۸). بنابراین، تعیین عواملی که تعهد می‌کنند، اهمیت بسیاری دارد. بنابر آنچه تاکنون بیان گردید به نظر می‌رسد که انواع گوناگون تعهد سازمانی به طرق مختلف ایجاد می‌شوند و پیامدهای متفاوتی نیز دارند. مثلاً در رابطه بین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی، احتمالاً ابعاد متفاوتی از خشنودی شغلی وجود دارند که نوع خاصی از تعهد سازمانی را ایجاد می‌کنند. اگر سازمان، فرد را در شغلی به کار گمارد که وظایف و تکالیف آن، توانایی‌ها، تجربیات و علایق شخصی شاغل را به کار می‌گیرد، برای وی فرصت آموزش و رشد فراهم می‌آورد و احساس مسئولیت را تقویت می‌کند (خشنودی از خود شغل) و امکان ارتقاء و بالا رفتن شاغل در سلسله مراتب سازمان را فراهم می‌کند (خشنودی از ارتقاء) و مزایای مطلوبی را برای فرد فراهم می‌سازد (خشنودی از پرداخت)، همه به معنای این است که سازمان برای فرد ارزش قائل است و این ادراک را در وی به وجود می‌آورد که عضو یک گروه هم‌دل و یکپارچه است. این احساس مثبت به معنای علاقه به سازمان و ایجاد تعهد پیوستگی در شاغل است. زیرا تعهد پیوستگی از باورهای کارکنان در مورد این‌که چقدر اعضای سازمان در همه ابعاد مراقب سلامت و بهزیستی آنان هستند، حاصل می‌شود و در واقع مبنای این تعهد روابط فرد در گروه‌های کاری است (گلپور و عریضی، ۱۳۸۷). همچنین اگر فرد این‌طور ادراک کند که با همکارانی شایسته کار می‌کند (خشنودی از همکاران)، سرپرستی دارد که از لحاظ فنی قابل اتکاست (خشنودی از سرپرست) و خط‌مشی‌های سازمان نسبت به وی مسئولیت‌پذیر و حمایت‌گر است و اجازه مشارکت می‌دهد (خشنودی از خط‌مشی)، تعهد همانندسازی احتمال بیشتری برای بروز دارد زیرا تعهد همانندسازی در اثر درگیر شدن در امور اجرایی سازمان به دست می‌آید و این نوع تعهد بر مبنای به احساسات فرد نسبت به اهداف، مأموریت‌ها و پیشرفت سازمان گسترش می‌یابد (بالفور و وکسلر، ۱۹۹۶). عریضی و علی محمدی (۱۳۸۷) در یک پژوهش طولی بر روی کارکنان دو شرکت که با استفاده از مدل رشد مکنون انجام شد، دریافتند که در تعهد فرد نسبت به سازمان ابتدا تعهد پیوستگی شکل می‌گیرد یعنی فرد خود را در سازمان مانند عضوی از گروه می‌یابد. با گذشت زمان تعهد همانندسازی شده شکل می‌گیرد یعنی او خود با سازمان

همانندسازی کرده و هویت خود را به سازمان نسبت می‌دهد. تعهد پیوستگی نوعی متابعت از گروه است. در این مفهوم، فرد نگران از دست دادن عضویت خویش در سازمان می‌باشد در حالی که تعهد همانندسازی ارتباط و علاقه‌ی عاطفی فرد نسبت به گروه است و حتی فرد در صورت جدا شدن از گروه به رفتارهای هماهنگ با آن ادامه می‌دهد (ارونسون، ۱۳۸۵؛ ترجمه شکرکن، ۱۳۸۶). از سوی دیگر در نظرگاه بالفور و وکسلر تعهد مبادله‌ای ناشی از ادراک کارکنان از این مسئله است که سازمان برای آنان ارزش قائل بوده (تعهد همانندسازی) و آن‌ها را حمایت می‌کند (تعهد پیوستگی) (فلاوندی و سلطانزاده، ۱۳۹۰). زیرا تعهد مبادله‌ای در قالب واکنش به توجه، حمایت و تشویق سازمان به کارکنان پدید می‌آید و نوعی پیوند هیجانی و دلبستگی عاطفی آنان به سازمان است (گلپرور و عریضی، ۱۳۸۵). بنابراین به نظر می‌رسد ابعاد خاص خشنودی شغلی (خشنودی از خود شغل، ارتقاء و پرداخت)، تعهد پیوستگی را و ابعاد دیگری از خشنودی شغلی یعنی خشنودی از همکاران، سرپرست و خط مشی‌های سازمان؛ تعهد همانندسازی را منجر می‌شوند و این دو نوع تعهد، تعهد مبادله‌ای را می‌سازند. هدف این پژوهش بررسی این روابط و الگوی مسیر حاصل از این متغیرها بود.

## روش

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری کلیه کارکنان پالایشگاه نفت اصفهان و شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه اصفهان شامل ۴۶۰۰ نفر بود. در این پژوهش ابتدا برای پیش‌بینی حجم نمونه یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر انجام شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده واریانس جامعه محاسبه گردید و بعد با استفاده از فرمول حجم نمونه تعیین گردید (سرای، ۱۳۸۲). در نهایت حجم نمونه براساس پیش برآورد واریانس پرسشنامه تعهد سازمانی انتخاب گردید و حجم نمونه آماری پژوهش ۴۰۴ نفر تعیین شد که میانگین سنی آن‌ها ۳۸/۴۷ با انحراف معیار ۷/۲۸ و میانگین سنوات خدمت آن‌ها ۱۴/۴۹ و انحراف معیار ۸/۲۴ بوده است. به وسیله نرم‌افزار آماری SPSS توان آماری و سطح معنی‌داری تحلیل مقدماتی دقیقاً محاسبه گردید و کفایت حجم نمونه بررسی شد. توان آماری بالای ۰/۸ و سطح

معنی‌داری نزدیک به صفر بود و بنابراین حجم نمونه کافی بوده است (مولوی، ۱۳۸۶).

## ابزار پژوهش

ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه بود:

**پرسشنامه تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶).** این پرسشنامه شامل ۹ ماده می‌باشد، تعهد همانندسازی شده (۳ ماده)، تعهد پیوستگی (۳ ماده) و تعهد مبادله‌ای (۳ ماده). این مقیاس بعد از تحلیل عاملی و پایایی سنجی، توسط شرکت‌کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از ۱ تا ۵ پاسخ داده شد. ضرایب پایایی بازآزمایی این مقیاس برای تعهد همانندسازی شده، تعهد مبادله‌ای و تعهد پیوستگی به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۲ و ۰/۷۶ است (عریضی و براتی، ۱۳۸۹).

اعتبار همزمان این پرسشنامه با پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در پژوهش پروین (۱۳۸۷) برابر ۰/۶۰ و در حد مطلوبی بود.

**پرسشنامه خشنودی شغلی شوپکر (۲۰۰۱).** این پرسشنامه شامل ۱۶ ماده است که ۶ حیطة یا خرده مقیاس را شامل می‌شود که عبارتند از: خود شغل، پرداخت، سرپرست، ارتقاء، خط مشی سازمان و همکاران. این مقیاس بعد از پایایی سنجی، توسط شرکت‌کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از ۱ تا ۵ پاسخ داده شد. ضرایب پایایی هر کدام از این خرده مقیاس‌ها در جدول ۱ آورده شده که در حد مطلوبی است. اعتبار همزمان این پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب همبستگی نمره کل مقیاس با یک سؤال «به طور کلی از شغلم خشنودم» ( $p < 0/01$ ) به دست آمد که توسط شرکت‌کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از ۱ (شدیداً مخالف) تا ۵ (شدیداً موافق) پاسخ داده شد. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و تحلیل مسیر با نرم‌افزار لیزرل (LISREL) استفاده شد. همان‌طور که می‌توان در جدول ۱ ملاحظه کرد ضرایب پایایی آلفای کرونباخ و بازآزمایی مطلوب است.

1- Allen & Meyer

2- Linear Structural Relations (LISREL)



جدول ۱. ضرایب پایایی ابزار پژوهش

ابزارها	الفای کرونباخ	بازآزمایی
خود شغل	۰/۷۱	۰/۶۹
ارتقاء	۰/۶۸	۰/۷۷
سرپرست	۰/۷۱	۰/۷۲
خط‌مشی	۰/۶۹	۰/۷۱
پرداخت	۰/۷۲	۰/۷۵
همکاران	۰/۶۸	۰/۷۵
هماندسازی	۰/۶۲	۰/۷۴
پیوستگی	۰/۶۵	۰/۷۳
مبادله‌ای	۰/۶۷	۰/۷۲

### یافته‌ها

جدول ۲ میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

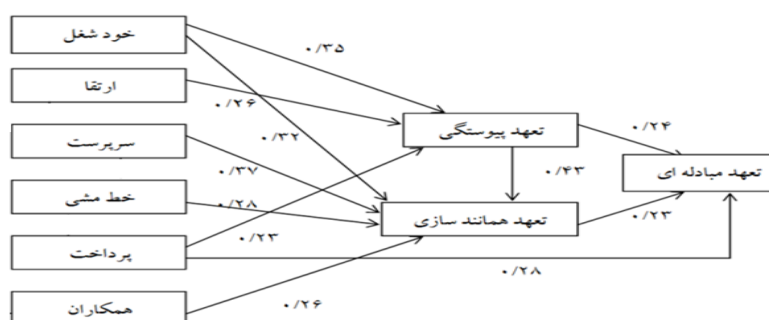
جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	میانگین	انحراف معیار	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	۲/۹۴	۰/۷۶	۰/۱۴						
۲	۲/۸۶	۰/۸۴	-						
۳	۳/۰۷	۰/۷۹	۰/۱۹	-					
۴	۳/۱۱	۰/۷۷	۰/۳۱*	۰/۱۱					
۵	۲/۷۴	۰/۹۲	۰/۰۹	۰/۲۸*	۰/۱۱				
۶	۲/۸۶	۰/۹۴	۰/۱۱	۰/۲۱*	۰/۲۷*	-۰/۱۷			
۷	۳/۱۱	۰/۷۶	۰/۳۴*	۰/۱۷	۰/۳۹*	۰/۰۹	۰/۳۲*		
۸	۳/۰۷	۰/۹۴	۰/۴۷*	۰/۳۲*	۰/۱۷	۰/۳۱*	۰/۱۴	۰/۴۷*	
۹	۳/۲۴	۱/۰۵	۰/۲۹*	۰/۲۶*	-۰/۱۹	۰/۲۸*	۰/۱۵	۰/۲۶*	۰/۲۴*

\*p<۰/۰۱

در جدول ۲ مشاهده می‌شود که رابطه تعهد مبادله‌ای با خشنودی از ارتقاء، خشنودی از سرپرست، خشنودی از پرداخت، تعهد همانندسازی و تعهد پیوستگی معنی‌دار است. تعهد

پیوستگی نیز با خشنودی از ارتقاء، خشنودی از سرپرست، خشنودی از پرداخت و تعهد همانندسازی رابطه معنی‌دار دارد. تعهد همانندسازی با خشنودی از ارتقاء، خشنودی از خط‌مشی و خشنودی از همکاران رابطه معنی‌دار دارد. همچنین بیشترین همبستگی مربوط به تعهد پیوستگی و خشنودی از ارتقاء و هم‌چنین تعهد پیوستگی و تعهد همانندسازی است. شکل ۱ الگوی پژوهش یعنی الگوی خشنودی شغلی و تعهد سازمانی را نشان می‌دهد که از تحلیل مسیر و آماره‌های تأییدی حاصل شده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد متغیرهای خشنودی از پرداخت، تعهد پیوستگی و تعهد همانندسازی شده به طور مستقیم بر تعهد مبادله‌ای مؤثرند و خشنودی از خود شغل، ارتقاء، سرپرست، خط‌مشی، همکاران و پرداخت اثر غیرمستقیم بر تعهد مبادله‌ای دارند. این متغیرها می‌تواند با اثر بر تعهد پیوستگی و تعهد همانندسازی، به‌طور غیرمستقیم بر روی تعهد مبادله‌ای مؤثر باشند.



شکل ۱. الگوی خشنودی شغلی و تعهد سازمانی حاصل از تحلیل مسیر

در جدول ۳ شاخص‌های برازش الگوی تحلیل مسیر گزارش شده است. مشاهده می‌شود که با توجه به اینکه شاخص نیکویی برازش  $(GFI)^1$ ، شاخص برازش تطبیقی  $(CFI)^2$  و شاخص مقتصد بودن  $(PSI)^3$   $0/9$  و بالاتر هستند (برآن و کودک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳) و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده  $(RMR)^5$ ، و ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد

- 1- Goodness of Fit Index
- 2- Confirmatory Factor Index
- 3- Parsimony Index
- 4- Browne & Cudeck
- 5- Root Mean of Residual

۱) (RMSEA) نزدیک صفر هستند و همچنین میزان سطح آماری  $\chi^2/df$  دو تقسیم بر درجه آزادی  $\chi^2/df$  همین الگو نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی از برازش کافی برخوردار می‌باشد.

جدول ۳. آماره‌های الگوی تأییدی (تفکیک یا ادغام) تعهد پیوستگی و تعهد همانندسازی

شاخص	$\chi^2/df$	GFI	CFI	PSI	RMR	RMSEA
مقدار	۲/۲۷	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۰۲	۰/۰۳

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر رابطه بین مؤلفه‌های خشنودی شغلی کارکنان با مؤلفه‌های تعهد سازمانی آنان بررسی گردید و همچنین الگوی تحلیل مسیر ابعاد خشنودی شغلی و ابعاد تعهد سازمانی مشخص گردید.

نتایج نشان داد که بین ابعاد تعهد سازمانی با ابعاد خشنودی شغلی رابطه وجود دارد. تعهد سازمانی به درجه‌ای مربوط است که یک شاغل با سازمان محل کار خود سازگار می‌شود و با ارزش‌ها و اهداف آن همانندسازی می‌کند و نقش خود را در راستای این اهداف و ارزش‌ها قرار می‌دهد. تعهد سازمانی وفاداری فرد به سازمان را می‌رساند و علائق کارکنان را در مورد موفقیت سازمان خود نشان می‌دهد (گاتمن، ون‌دیک، واگنر، آپادهیای و داویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). خشنودی بیشتری به دست می‌آورد و تمایل وی برای ماندن در سازمان افزایش می‌یابد (الله‌وردی و افتخاری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

رابطه تعهد مبادله‌ای با خشنودی از ارتقاء، خشنودی از سرپرست و خشنودی از پرداخت معنی‌دار است. این رابطه به نظریه تبادل اجتماعی (بلاو<sup>۴</sup>، ۱۹۶۴) و هنجار عمل متقابل (گولدرن<sup>۵</sup>، ۱۹۶۰) مربوط می‌شود که در آن اگر رابطه‌ای پاداشی بیشتر از هزینه‌های ارتباط ارائه دهد؛ اعتماد و جاذبه متقابل به بار می‌آورد. سازمانی که فرصت رشد و ارتقاء را برای کارکنان فراهم می‌سازد و مزایای خوبی به آنان ارائه می‌دهد و سرپرستانی که در برخورد با کارکنان

- 1- Root Mean of Standard Error Approximation
- 2- Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay, & Davis
- 3- Allahyari & Eftekhari
- 4- Blau
- 5- Gouldner

رویه‌ای حمایتی دارند، کارکنان را وارد مبادله‌ای می‌کند که آنان را برای عمل متقابل بر می‌انگیزد و در نتیجه تعهد مبادله‌ای آنان به سازمان افزایش می‌دهند (بالفور و کسلر، ۱۹۹۶). رابطه تعهد پیوستگی و خشنودی شغلی به آنچه مربوط می‌شود که شاغل در صورت تعهد به کار خود به دست می‌آورد. هرگاه شاغلی به شغل خود علاقه داشته باشد، در نتیجه هزینه‌هایی که برای شغل خود می‌پردازد، به حرفه و سازمان محل خدمت خود متعهد می‌گردد. طبق نظریه ناهماهنگی شناختی<sup>۱</sup> (فستینگر<sup>۲</sup>، ۱۹۵۷؛ و ارونسون، ۱۳۸۵؛ ترجمه شکرکن، ۱۳۸۶) هزینه‌ها و سرمایه‌ای که فرد در شغل خود می‌گذارد مانند زمان و تلاشی که صرف شغل خود می‌کند، علاقه او را به سازمان افزایش می‌دهد و در نتیجه تعهد پیوستگی او به سازمان افزایش می‌یابد. در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی مطرح می‌شود (تاتچر، استپینا و بویل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

تعهد همانندسازی با خشنودی از ارتقاء، خشنودی از خط‌مشی و خشنودی از همکاران رابطه معنی‌دار دارد. در تعهد همانندسازی شده میزان مشارکت، استخدام و آموزش نقش جدی را بازی می‌کند. بر همین مبنای هنگامی که سازمان امکان رشد و پیشرفت در شغل را برای کارکنان فراهم می‌سازد که منجر به خشنودی از ارتقاء می‌شود، آن هنگام که مدیریت سازمان مشارکتی باشد و به سخنان کارکنان گوش فرا دهد و کارکنان احساس کنند که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دارند (عوامل منجر به ایجاد خشنودی از خط‌مشی)، تعهد همانندسازی شده آنان بالا می‌رود. احساس مثبت نسبت به همکاران، شایستگی‌های فنی کسانی که با شاغل کار می‌کند و میزان حمایت اجتماعی که آنان ارائه می‌دهند و منجر به خشنودی کارکنان از همکاران می‌شود، همه این موارد امکان همانندسازی بیشتر با سازمان را فراهم می‌سازند و تعهد همانندسازی را بالا می‌برند (مارکوویتس، داویس و ون‌دیک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده گردید متغیرهای خشنودی از پرداخت، خشنودی از خود شغل و خشنودی از ارتقاء متغیر تعهد پیوستگی را پیش‌بینی می‌کنند و تعهد همانندسازی تعهد مبادله‌ای را پیش‌بینی می‌کند. تعهد مبادله‌ای یک فرآیند محاسباتی است که از آن طریق فرد

1- cognitive dissonance

2- Festinger

3- Thatcher, Stepina, & Boyle

4- Markovits, Davis, & Van Dick

اقدام به محاسبه منافع خود نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و از این قبیل می‌نماید. در حقیقت این منافع و عایدات در صورت ترک سازمان توسط فرد به مخاطره می‌افتد (قلاوندی و سلطانزاده، ۱۳۹۰). هرگاه شغل مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را به چالش بکشد (خشنودی از خود شغل)، سازمان فرصت رشد و ارتقاء برای آنان فراهم سازد، سرپرستانی با کفایت فنی و حمایتی وجود داشته باشد، خط مشی‌های سازمانی در جهت مشارکت کارکنان باشد، همکاران، کارکنان را حمایت کنند و مزایای دریافتی آنان مناسب باشد، کارکنان به سازمان علاقه‌مند خواهند شد (تعهد پیوستگی) و عاطفه‌ای مثبت در آنها به وجود می‌آید. بنابراین کارکنان خود را درگیر در یک مبادله می‌بینند که باید دست به عمل متقابل بزنند و افزایش در تعهد مبادله‌ای وجود خواهد داشت (لی<sup>۱</sup>، کارسول<sup>۲</sup> و آلن، ۲۰۰۰). از این بعد تعریف لاتان (۱۹۹۵) که می‌گوید خشنودی یک واکنش عاطفی به شغل است بیشتر تأیید می‌شود زیرا در تعهد پیوستگی نیز عواطف نقشی انکار نشدنی دارند (بالفور و وکسلر، ۱۹۹۶).

همچنین در شکل ۱ مشاهده شد که خشنودی از خود شغل، خشنودی از سرپرست، خشنودی از خط‌مشی و خشنودی از همکاران تعهد همانندسازی شده را و تعهد همانندسازی، تعهد مبادله‌ای را پیش‌بینی می‌کند. هنگامی که کارکنان وظایف و تکالیفی را انجام می‌دهند که توانایی‌ها، تجربیات و علایق شخصی آنها را به کار می‌گیرد (خشنودی از خود کار)، با سرپرستی کار می‌کنند که توانایی حمایت فنی و عاطفی از زیردستان را داراست و نگرش‌های مثبت نسبت به زیردستان دارد و به آنها اهمیت می‌دهد و فرصت مشارکت را برایشان فراهم می‌سازد (خشنودی از سرپرست)، خط‌مشی‌هایی در سازمان وجود دارد که اجازه مشارکت می‌دهد (خشنودی از خط‌مشی) و با کسانی کار می‌کنند که شایستگی‌های فنی دارند و حمایت اجتماعی ارائه می‌دهند (خشنودی از همکاران)، تعهد همانندسازیشان افزوده می‌شود زیرا در تعهد همانندسازی شده میزان مشارکت، استفاده از مهارت‌ها، مشارکت در تصمیمات سرپرستی و حمایت نقشی جدی را بازی می‌کنند. در این نوع تعهد کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به کار و نقش آنها در سازمان مشارکت داده شوند. در تعهد همانندسازی شده، پیروی کارکنان در اهداف و مأموریت‌های سازمان متبوع‌شان منظور است و

---

1- Lee

2- Carswell

کارکنان در همه سطوح دوست دارند در فعالیت‌ها مشارکت داده شوند (بالفور و وکسلر، ۱۹۹۶). با افزایش تعهد همانندسازی شده افزایش تعهد مبادله‌ای دور از انتظار نیست. از آنجایی که پیوند مبتنی بر مبادله که در تعهد مبادله‌ای مطرح است زمانی ایجاد می‌شود که سازمان برای کارکنان ارزش قائل باشد و آنان را حمایت کند (گلپرور و عرضی، ۱۳۸۷)، افزایش تعهد مبادله‌ای دور از انتظار نخواهد بود.

در شکل ۱ هم‌چنین مشاهده شد که خشنودی از پرداخت می‌تواند به‌طور مستقیم نیز تعهد مبادله‌ای را افزایش دهد زیرا پرداخت می‌تواند به‌طور دقیق مزایای دریافتی کارکنان را مشخص سازد و شاغل می‌تواند به وضوح دریابد که در صورت ترک سازمان مزایایی که از آن‌ها خشنود است، به مخاطره خواهد افتاد. در نتیجه در سازمان خواهد ماند. هم‌چنین براساس الگوی نفع شخصی (گرایش به خود)، پاداشی که به فرد اختصاص می‌یابد بر عواطفی که وی نسبت به موقعیت ابراز می‌دارد، تأثیر مستقیم دارد. بنابراین هر چه پاداش‌هایی که فرد دریافت می‌کند بیشتر باشد، واکنش عاطفی فرد نیز مثبت‌تر خواهد بود (عریضی و گلپرور، ۱۳۸۷). تمایز الگوی بالفور و وکسلر از تعهد سازمانی با سایر الگوهای تعهد سازمانی در این است که تعهد از هر نوع مبنایی عاطفی دارد (عریضی و گلپرور، ۱۳۸۵).

در همین شکل ملاحظه می‌شود که خشنودی از ارتقاء و خشنودی از همکاران، خشنودی از سرپرست را پیش‌بینی می‌کنند. کارکنان می‌دانند که ارزیابی سرپرستان از زیردستان اغلب به سطوح بالای سازمان ارسال می‌شود و بر دیدگاه مدیریت تأثیر دارد (یون و ثی، ۲۰۰۰) و بنابراین کارکنان سرپرست، حمایت‌ها و ارزیابی‌های او را عامل مهمی در ارتقاء می‌دانند و نیز این سرپرست است که می‌تواند جوی حمایتی بین همکاران به وجود آورد.

هم‌چنین شکل ۱ نشان داد که خشنودی از سرپرست و خشنودی از پرداخت، خشنودی از خط‌مشی‌های سازمان را پیش‌بینی می‌کنند. کارکنان می‌دانند که سرپرستان عضوی از نظام مدیریتی هستند و خط‌مشی‌های اداره سازمان را اجرا می‌کنند. یعنی سازمان یک مفهوم مجرد است و این مدیران و سرپرستان هستند که به سازمان مفهوم می‌بخشند (لوینسون، ۱۹۶۵). سازمان می‌تواند با پرداخت حقوق و مزایا مسئولیت خود را در برابر کارکنان نشان دهد.

1- Yoon & Thye

2- Levinson

همچنین برخی از رویه‌های پرداخت مزایا مانند تسهیم سود کاملاً مشارکتی هستند و می‌توانند خشنودی از پرداخت ایجاد کنند (تانریوردی، ۲۰۰۸).

نتایج پژوهش حاضر دریچه‌ای تازه برای نگرستن به خشنودی شغلی گشود. در این بین آنچه اهمیت دارد نقش عواطف و شناخت در رفتار است. همان‌طور که ملاحظه شد تعهد سازمانی هم شامل عاطفه و هم شناخت است. در حوزه مدیریت، تعهد سازمانی، هنگامی واقعیت می‌یابد که فرد به سازمان خود، احساس مسئولیت و وابستگی کند. احساس تعلق عاطفی اعضای سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل به منظور ایجاد تعهد کاری است. از منظر این رهیافت (مدیریت)، نقش وابستگی عاطفی در سازمان ضرورت می‌یابد، چرا که پایه نظم هنجاری سازمان عاطفه است؛ بدین معنا که احساس تعلق به جمع، اعتقاد اجتماعی متقابل بین اعضای سازمان و دوستی متقابل (که از مشخصه‌های اصلی همبستگی اجتماعی‌اند)، همگی ریشه در وابستگی عاطفی دارند (علاقه‌بند، ۱۳۷۳). با توجه به یافته‌ها خشنودی شغلی هم می‌تواند کارکنان را به سازمان علاقه‌مند سازد (تعهد پیوستگی)، همانندسازی آن‌ها را با ارزش‌ها و آرمان‌های آن بیشتر کند (تعهد همانندسازی) و تعهد مبادله‌ای را از این طریق بالا برد. با توجه به اینکه ابعاد خشنودی شغلی می‌تواند تعهد را چنین قوی تحت تأثیر دهد، سازمان‌ها می‌توانند با مداخله در خود شغل به منظور تنوع و چالش بیشتر، مثلاً با افزودن وظایف، تفویض اختیار و دادن مسئولیت، ایجاد فرصت ارتقاء مثلاً از طریق فراهم ساختن دوره‌های آموزشی که فرد را برای سمت‌های بالاتر آماده می‌سازد، ایجاد جو حمایتی - رقابتی بین همکاران به عنوان مثال از طریق تشکیل گروه‌های کاری و تشویق فعالیت‌های همکارانه، پرداخت‌های مناسب و متناسب با کار افراد و شایستگی‌های آن‌ها، بر خشنودی شغلی بیفزایند. همچنین، سرپرست باید دانش و تجربه کافی را داشته باشد و از کارکنان حمایت‌های فنی و عاطفی را به عمل آورد و بر خط‌مشی‌های مشارکتی بیش از پیش تأکید می‌شود.

با این وجود، در پژوهش حاضر محدودیت‌های زیر وجود داشت:

پژوهش حاضر به کارکنان یک سازمان خاص محدود بوده است و بنابراین تعمیم نتایج به سازمان‌های دیگر باید با احتیاط صورت پذیرد. به دلیل ماهیت خاص پژوهش ناگزیر از داده‌های خودگزارشی استفاده شد و این ابزار محدودیت‌های خاص خود را دارند.

## منابع

### فارسی

- ارونسون، الیوت (۲۰۰۶). *روان‌شناسی اجتماعی*. ترجمه حسین شکرکن (۱۳۸۶). تهران: انتشارات رشد.
- پروین، عزیز (۱۳۸۷). *رابطه سازه‌های پنج‌عاملی شخصیت با تعهد سازمانی در معلمان مدارس راهنمایی و دبیرستان شهر اسلام آباد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی گرایش عمومی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- ریجو، ا. رونالد (۱۹۵۵). *زمینه روان‌شناسی صنعتی-سازمانی*. ترجمه داود حسین‌زاده، زهرا لبادی و پرویز صالحی (۱۳۸۶). تهران: انتشارات مازیار.
- زکی، محمدعلی (۱۳۸۹). *بررسی تأثیر ابعاد خشنودی شغلی بر تعهد سازمانی معلمان دبیرستانهای شهر اصفهان*. نشریه مصباح-مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۵۱، ۷۴-۴۷.
- سرایبی، حسن (۱۳۸۲). *مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق*. تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ فراچی، محمد مهدی؛ و طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). *شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون خشنودی شغلی و سازمانی*. نشریه مدیریت بازرگانی، ۱ (۱)، ۷۰-۵۵.
- عریضی، حمیدرضا و براتی، هاجر (۱۳۸۷). *رابطه بین تعهد سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی با توجه به ساختار شغلی*. مجله پژوهش‌های روان‌شناختی، ۱۳ (۲)، ۱۱۲-۹۱.
- عریضی، حمیدرضا و علی‌محمدی، سهراب (۱۳۸۷). *مدل طولی رشد تعهد سازمانی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران و پالایشگاه تبریز*. طرح پژوهشی روابط کاری پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران.
- عریضی، حمیدرضا و گلپور، محسن (۱۳۸۷). *نقش ارزشیابی و اهمیت عدالت در خشنودی از پرداخت*. فصلنامه‌ی اخلاق در علوم و فناوری، ۱، ۲، ۱۰۴-۹۳.
- عریضی، حمیدرضا؛ علی‌محمدی، سهراب؛ و گلپور، محسن (۱۳۸۶). *رابطه تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیش‌آیند و پس‌آیند مبتنی بر تحلیل مسیر*. مجله روان‌شناسی، ۳، ۳۲۲-۳۰۲.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات امیرکبیر.



- قلاوندی، حسن و سلطانزاده، وحید (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۱۷، ۹۳-۱۱۱.
- گلپور، محسن و عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۷). فرا تحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین‌های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت. *دانشور رفتار (ویژه مقالات علوم تربیتی)* ۱۰، ۱۵ (۳۳)، ۸۵-۱۰۰.
- مولوی، حسین (۱۳۸۶). *راهنمای عملی SPSS ۱۰-۱۳-۱۴ در علوم رفتاری*، اصفهان، انتشارات پویش اندیشه.
- مهرداد، علی (۱۳۸۷). *روانشناسی صنعتی و سازمانی*. اصفهان: انتشارات جنگل، چاپ ششم.
- یعقوبی، مریم؛ سقائیان‌نژاد اصفهانی؛ سکینه، ابوالقاسم گرجی، حسن؛ نوروزی، محسن؛ و رضایی، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سلامت*، ۲۵ (۱۲)، ۳۲-۲۵.

### لاتین

- Allahyari, M. S., & Eftekhari, H. (2013). Relationship behavior between job satisfaction and organizational commitment of agricultural extension experts of guilan province. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 3 (1), 65-72.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baulfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19 (3), 355-368.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York, NY.
- Burney, L. L., Heunle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relation among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice and extra- and in-role performance. *Accounting Organizations and Society*, 34 (3-4), 305-321.

- Carlson, J. H., & Mellor, S. (2004). Gender-related effects in the job-design–job-satisfaction relationship: An interactional approach. *Sex Roles, 51* (3/4), 237-247.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2001). *Multiple work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation*. paper presented at the annual academy of management meetings. August, OB Division, Washington, DC.
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2008). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management, 28*, 53-62.
- Eckman, E. W. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly, 40*, 366-387.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work, 29* (2), 5-21.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal'. *Asian Journal of Social Psychology, 8*, 305-14.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161-78.
- Hackett, R. D., Lapierre, L., & Hausdorf, P. (2001). Understanding the links between work commitments constructs. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 392-413.
- Jaramillo, F., Nixon, R., & Sams, D. (2005). The effect of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 28*, 321-336.
- Kirkman, B. K., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal, 44*, 557-69.
- Kuvass, B. (2003). Employee ownership and effective organizational commitment: employees perceptions of fairness and their performance for company. *Journal of Management, 19*, 193-212.

- Kwon, I. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors, *Managerial Auditing Journal*, 19 (5), 606-22.
- Lambert, E. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff. *The Prison Journal*, 84, 208-227.
- Lambert, E. (2006). I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff [Electronic Version]. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2 (1), 57-83.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34, 96-118.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-911.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Markovits Y., Davis A. J., & van Dick R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 77-99.
- 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.
- Reid, M. F., Riemenschneider C. K., Allen, M. W., & Armstrong, D. J. (2008). Information technology employees in state government: A study of affective organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 38, 41-61.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Tanriverdi, H. (2008). Worker's job satisfaction and organizational commitment: Mediator variable relationships of organizational commitment factors. *The Journal of American Academy of Business*, 14 (1), 152-163.

- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2003). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19, 231-261.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Herter, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.
- Vander Velde, M., Bossink, C., & Jansen, P. (2003). Gender differences in the influence of professional tenure on work attitudes. *Sex Roles*, 49, 153-163.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-21.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 14, 295-316.