**مقدمه: 11**

**الف.ادبيات تحقيق 12**

**2-1.تعهد سازماني 12**

**2-1-1.تعاریف و مفاهیم تعهد سازماني 13**

**2-1-2.مراحل توسعه تعهد سازماني 16**

**2-1-3.اجزاء تعهد سازمانی .17**

**3-1-3. جدول مدل برداشت فرد از تعهد 19**

**2-1-4.اهمیت تعهد سازمانی .20**

#### 2-1-5.نتایج مثبت و منفی تعهد سازمانی 22

#### 2-1-5-1.تعهد سطح پایین 23

**3-1-5-1 . جدول نتایج احتمالی سطوح مختلف تعهد ..24**

#### 2-1-5-2.تعهد متوسط 26

#### 2-1-5-3. تعهد سطح بالا 28

**2-1-6.شاخص هاي تعهد 31**

**2-1-7.ابعاد تعهد سازمانی 33**

**3-1-7 . جدول تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه تعهد ..34**

**4-1-7 . نمودار سه شكل تعهد سازمان ..35**

**2-1-8.دیدگاه‌های تعهد سازمانی 36**

**2-1-9.مدل‌ها و الگوهاو نظريات تعهد سازمانی 37**

**3-1-9 . نمودار عوامل مؤثر و نتايج ناشي از تعهد سازماني .. 42**

**4-1-9 . نمودار عوامل ضروري، عوامل همبسته و پيامدهاي تعهد سازماني .. 43**

**2-2.رضايت شغلي 44**

**2-2-1.تعريف رضايت شغلي 45**

**2-2-2.تعيين رضايت شغلي 48**

**2-2-3.عوامل تعيين كنندة رضايت شغلي 49**

**2-2-4. عوامل مؤثر بر رضايت شغلي 51**

**3-2-4 . جدول عوامل مؤثر در رضايت شغلي ..52**

**2-2-5.پيامدهاي رضايت شغلي و عدم رضايت شغلي 54**

**3-2-5 . نمودار پيامدهاي رضايت و عدم رضايت شغلي عوامل مؤثر بر رضايت شغلي ..54**

**2-2-6. نظريه هاي رضايت شغلي 54**

**2-2-6-1.نظرية «بروفي» 55**

**2-2-6-2. نظرية كورمن 56**

**2-2-6-3.نظرية پارسون 59**

**2-2-7.اندازه گيري رضايت شغلي 59**

**ب:پيشينه تحقيق 61**

**2-1.پيشينه داخلي 61**

**2-2.پيشينه خارجي 64**

**2-1مقدمه:**

در اين فصل سعي بر اين است كه با تعريفي دقيق ازتعهد سازماني و رضايت شغلي به تعريف اين متغيرها بپردازيم و در صورت لزوم ابعاد آنها را مورد بررسي قرار دهيم . ). تعهد كاركنان براي موفقيت سازماني معاصر ضروري است(براون، 2003 ). كاركنان داراي تعهد بالا احتمالاً مشتاق هستند به خاطر سازمان تلاش بيشتري انجام دهند. دلبستگي قوي فرد به سازمان توانائي هاي انطباقي بهتر و پاسخدهي بيشتر به تغييرات در تقاضاهاي مشتري را امكا نپذير مي سازد، همچنين باعث انطباق با فشارها و اضطرارهاي محيطي مي شود. در بسياري از سازمان ها، كاركنان عامل عمده اي را تشكيل مي دهند و اثر بخشي، كارآمدي، و عملكرد حرفه اي سازمان را تحت تاثير قرار مي دهند.

ازجمله متغير هايي كه با تعهد سازماني رابطه دارد، رضايت شغلي است. رضايت شغلي به عنوانحالت هيجاني لذت بخش تعريف شده است كه از ارزيابي، واكنش عاطفي و نگرش فرد نسبت به شغل ناشي مي شود(بلوچ[[1]](#footnote-1) ،2009 ). رضايت شغلي به لذت بردن از كار،انجام بهتر كار،اشتياق و شادماني در خصوص كار ،و پاداش مناسب گرفتن به خاطر تلاش هاي فرد اشاره مي كند.رضايت شغلي چند بعدي است آن شامل چندين بعد مجزا مانند رضايت از دستمزد،فرصت هاي ارتقا،امنيت شغلي و اهميت/چالش شغل است .

علرغم اين تفاوتها، اكنون عموما فهميده شده است كه رضايت شغلي كلي يكي از بهترين پيش بيني كننده هاي تعهد سازماني است.رويكرد دوم تاكيد بيشتري بر باورهاي اصل تقابل دو جانبه قرار مي دهد.مفهوم مهم در اين آيين حمايت سازماني است كه به كلي كاركنان در رابطه با ميزاني كه سازمان به مشاركت هاي آنان ارزش مي گذارد و در باره اشاره مي كند(يون وتاي[[2]](#footnote-2)، 2002) افرادي كه راضي هستند عموما تعهد سلامتي آنها نگران است بيشتري به سازمان دارند،در حاليكه نارضايتي كاركنان مي تواند به چندين رفتار مخرب منجر شود مانند جابجايي ،غيبت از كار ،تاخير كردن،و غيره.براي پيشگيري از رفتارهاي مخرب،لازم است سازمانها آنچه را كه به رضايت كاركنان منجر مي شود بدانند .

در قسمت پاياني فصل دوم پيشينه تعاریف و مراحل و اجزا تعهد سازمانی تحقيق را بيان كنيم و به نتايج مطلوب دست پيدا كنيم.

**الف.ادبيات تحقيق**

**2-1.تعهد سازماني**

یکی از اصول و مفاهیم اساسی در اداره سازمان‌ها در نظر گرفتن میزان دلبستگی و تعهد افراد شاغل در سازمان می‌باشد.به عبارتي تعهد را مي توان نوعي وابستگي احساسي و وظيفه اي فرد به محيط كاري اش دانست(اليزور و كوسلواسكي،2001،ص594).

هر اندازه که سازمان‌ها بزرگتر می‌شوند مدیران باید بیشتر به این مهم توجه داشته باشند تا بتوانند مشکلات نیروی انسانی درگیر را به نحو مناسبی حل و فصل نموده و از آنها در راستای دستیابی به اهداف و منافع سازمان‌هایشان استفاده نمایند. تعهد اشاره داردبه اينكه يك شخص بعضي چيزها را براي سازمان فراتر از آن چيزي كه مورد نياز سازمان مي باشد اهدا مي كند(ون ما آنن،1972،ص26).

تحقيقگران تعهد سازمانی را به عنوان یک متغیر حائز اهمیت در درک رفتار کارکنان دانسته و معتقدند که تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان، و بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری اعضای آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی،مالی و حساسیت‌هایی از این نوع روبرو باشد. اهمیت تعهد کارکنان نسبت به آن، دوچندان خواهد شد. لازمه اعتماد به کارکنان از یک سو و رقابت بین سازمان‌ها از سوی دیگر، لزوم کارکنانی متعهد را ضروری می‌سازد.

تعهد تمايل بكارگيري تلاش قابل توجهي را براي بهبود سازمان و پذيرش ارزشها و اهداف آن ايجاد كرده(اينگرسول و همكاران،2000). وبراساس نظريات.(انگل و پري1983،ماتاز،1988). تحت تاثير عوامل فردي و سازماني واقع مي شود.( چان،2006،صص252-253).

پورتر و همکارانش (1978). درخصوص تعهد سازمانی گفته‌اند تعهد‌ سازمانی عبارت است از میزانی که فرد هویت خود را از سازمان دانسته و در سازمان مشارکت می‌نماید. که دربرگیرندة سه عنصر و عامل زیر می‌باشد.

1 ـ اعتقاد به اهداف سازمان و پذیرش آنها.

2 ـ میل به کوشش و تلاش قابل توجه برای سازمان.

3 ـ تمایل و اشتیاق عمیق برای استمرار عضویت در سازمان. . (رنجبریان، 1375،ص42).

چاتمن و اورایلی (1968). تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن «وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر» تعریف می‌کنند. (رنجبریان، 1375،ص42).

عوامل بسیاری سبب تعهد سازمانی می‌شود مانند: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فراسازمانی که می‌توانند تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. با آگاهی از مفهوم تعهد سازمانی و شناخت عوامل مرتبط با آن و انجام اقداماتی مثل فراهم کردن امنیت شغلی، پرداخت‌های انتخابی، آموزش، کاهش تفاوت‌های جایگاهی و درمیان گذاشتن اطلاعات، می‌توان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد.

**2-1-1.تعاریف و مفاهیم تعهد سازماني :**

مفهوم تعهد سازماني براي اولين بار توسط وايت مورد بررسي و مطالعه قرار گرفت و سپس بوسيله بسياري از محققان از جمله (پورتر،موداي،استيرز،آلن،مي ير و بيكر ).توسعه داده شد(دميراي و كراباي،2008،ص139).

ادبيات رفتار سازماني بيان واضح تري از تعهد سازماني ارائه مي دهد:

تعهد به افرادقدرت داده و رفتارهايشان را تحت شرايط مختلف تثبيت مي كند در نتيجه مي توان ابراز كرد كه تعهد به سطح بالاي وابستگي اجتماعي و رواني افراد به بعضي اشخاص يا اشياء در زندگي اجتماعي اشاره داشته(الكساندر و تيري،1996). و توقعات،فوايد شخصي،عناصر اخلاقي،ايثار و وفاداري را در بر مي گيرد. (ليو ،2008،ص118).

در فرهنگ لغت وبستر کلمة( commit )یا ( commitment )به وفای به عهد به چیزی یا فردی معنی شده است.

بیکر (1960). تعهدسازمانی را به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص و درک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف کرده است بر این اساس هر قدر که فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد. تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد به آن در وی بیشتر خواهد شد وی معتقد است این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که احتمالاً با ترک سازمان از بین خواهد رفت . تعریف فوق وقتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می‌رود که فعالیت‌های مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره داشته باشد. (حضوری، 1384،ص22).

بر اساس نظر كليپ تعهد سازماني مبين رفتار افراد در جهت ارزشها و اهداف سازمان براساس انتظارات هنجاري و قانوني سازمانها از اعضايشان مي باشد. (دميراي و كراباي،2008،ص140).

وينز(1982). معتقد است تعهد سازماني سبب پافشاري و فداكاري شخص جهت كاميابي سازمانش شده و بيانگر شيفتگي و تمايل افرا به سازمان مي باشد. (ليو ،2008،ص118).

ـ تعهد سازمانی عبارت است از نگرشی که در آینده و کیفیت ارتباط بین یک کارمند و یک سازمان تأثیر می‌گذارد. و کُلا و نيكولاوو،2005،ص163).

موداي و همكارانش معتقدن تعهد از سه بخش به شرح زير تشكيل شده است.

1– پذيرش ارزشها و اهداف سازمان

2- تمابل به تلاش قابل ملاحظه براي سازمان

3– ميل و اشتياق فراوان براي باقي ماندن و عضويت در سازمان.(موداي و همكاران،1982،ص27).

شهید مطهری در بارة تعهد چنین می‌گوید: تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهای است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می‌باشد. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته صیانت کند. (اسماعيلي، 1380،ص67).

تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان «نه شغل» است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد. (استرون، 1376،ص73).

به نظر رابینز (2005)تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد سازمانی را: معرّف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر، تعهدسازمانی یک نگرش درباره ی وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه ی مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند(رحمان سرشت و فياضي،1387،صص 79-78).

تعهد سازماني عبارت است از ارتباط قوي يك شخص با يك سازمان منحصر به فرد جهت شناسائي خود(موداي،استيرز و پورتر،1979،ص224).

شلدون تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «نگرش یا جهت‌گیری که هویت فردرا به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند.» (ساروقي،1375،ص65-66).

کانتر تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند. به عقیده سالانسیک تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند. بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمانی می‌داند. ((ساروقي،1375،ص66).

گریفین(1999). تعهد سازمانی رادیدگاهی دانسته که میزان تطابق و تعلق فرد را به سازمان منعکس می‌کند (پازارگادی و جهانگیر،1385،ص5).

**2-1-2.مراحل توسعه تعهد سازماني:**

تعهد شامل 5 مرحله توسعه مي باشد(بريكمن،سورنتينو،ورتمن،1987). اين مراحل كه تعامل پوياي شخص با محيط را مشخص مي كنند شامل:شناسائي،آزمايش،اشتياق،رفع خستگي و يكپارچگي مي باشندكه ضمن اينكه هر مرحله شرايطي را براي ورود به مرحله بعدي فراهم مي آورد يك آگاهي كلي در خصوص اينكه اشخاص چگونه متعهد شوندرا نيزارائه مي دهد.

**مرحله اول:اكتشاف**

در اين مرحله اشخاص از نتايج برقراري ارتباط مثبت با سازمان مطلع مي شوند.

**مرحله دوم:آزمايش**

در اين مرحله اشخاص عناصر منفي تعهد سازماني را كشف كرده وميزان اشتياق و توانائي اشان را براي بيان اين عناصر مي سنجند.

**مرحله سه:اشتياق**

در اين مرحله عناصر مثبت و منفي در مراحل اول و دوم تركيب شده و افراد با نگرشي مثبت نسبت به سازمان و با تعهدي مشتاقانه و از روي ميل براي رسيدن به اهداف و ارزشهاي سازمانشان مشاركت مي كنند.

**مرحله چهارم:آرامش و خستگي**

در اين مرحله اشخاص احساس مي كنند فعاليتهاي سازماني به دليل انجام فعاليتهاي تكراري در مشاغل دچار يكنواختي شده است كه ممكن است افراد به كارهايي بپردازند كه به چالش بيشتري نياز دارد.

**مرحله پنجم:يكپارچگي**

اشخاص عناصر مثبت و منفي سازمان را در راستاي ايجاد تعهدي انعطاف پذير،پيچيده و بادوام تر از اشكال قبلي تعهد بكار مي بندند.( ليو،2008،ص119).

**2-1-3.اجزاء تعهد سازمانی:**

پورتر و همکاران و کوک و وال سه جزء مرتبط با یکدیگر از تعهد سازمانی را مشخص کردند. از نظر این صاحب‌نظران تعهد سازمانی شامل :

1 ـ تمایل قوی برای بقای عضو در یک سازمان خاص (حفظ عضویت سازمانی).

2 ـ تمایل برای تلاش بیشتر برای سازمان.

3 ـ باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان (قبول ارزش‌های سازمان). (دکتر محمود شیخ و همکاران، 1384،ص7).

بیکر معتقد است که تعهد عبارت از پیوستن به سازمان و انجام شغل برحسب سه جزء می‌باشد.

1 ـ اطاعت و پیروی یا سازگاری و همنوایی با سازمان از طریق مکانیزم‌های پاداش و تنبیه.

2 ـ احساس هویت و شناسایی یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی.

3 ـ درونی کردن یا تجانس ارزش‌های فرد با اهداف و ارزش‌های سازمان.

البته اجزای دیگری نیز مطرح شده است که اساساً شبیه موارد سه‌گانه فوق است.

در تحقیقی که توسط بارهیم و برمن در سال 1992 انجام گرفت تعداد 1299 نفر از چهار سازمان عمده صنعتی در مدت 3 سال مورد مطالعه قرار گرفتند. آزمودنی‌ها نمایندگان سازمان‌ها بودند که از لحاظ محصول تولیدی، نوع فن‌آوری، ساختار سازمان و مکان استقرار متفاوت بودند. یک سوم از کارکنان هر کارخانه به‌طور تصادفی برای نمونه انتخاب شده بودند. نتیجه این تحقیق که در این زمینه انجام گرفته به خوبی مشهود است.

تعهد نگرشی حاکی از طرفداری کارمندان از سازمان، تمایل زیاد به عضویت و تمایل بسیار کمتر به ترک خدمت است. بنابراین همان‌طور که تعهد رفتاری بیشتر شاخص پیش‌بینی ترک خدمت بود، تعهد نگرشی نیز پیش‌بینی کننده و رضایت شغلی است. وجه افتراق قابل توجه رضایت شغلی با تعهد نگرشی آن است که رضایت شغلی بیشتر جنبة مقطعی دارد در حالی که تعهد نگرشی بیشترجنبه درازمدت و ماندگار دارد. رضایت شغلی بیشتر پاسخی است مقطعی به جنبه‌های مثبت و مفید محیط شغلی. بنابر این در تعهد نگرشی توجه به اهداف و ارزش‌های سازمان است. این دو نگرش به‌طور کلی می‌توانند پیش‌بینی کننده رفتار فرد باشند.براساس برداشت‌های فرد از نحوه نگرش در رفتار خود و از برداشت و نگرش‌های دیگران از آن فرد، می‌توان به پیش‌بینی قصد، نیت و رفتار وی مبادرت نمود. در این رابطه مدلی توسط اجزن و فیش بین ارائه شده است و به خوبی این وضعیت را ترسیم می‌کند. (دکتر محمود شیخ و همکاران، 1384،ص8) ( نمودار مدل برداشت فرد از تعهد خود و برداشت ديگران نسبت به تعهد (ص 19)).

حالت روانی

شرایط

رفتار

دیدگاه نگرشی

رفتار

رفتار

حالت روانی

شرایط مانند انتخاب و تکرار‌پذیری

دیدگاه رفتاری

(نمودار2-1).دیدگاه‌های نگرشی و رفتاری در زمینه تعهد سازمانی (مایر و آلن1995ـ1996)

برداشت‌های فرد از رفتار خود که به پیامدهای خاصی منجر می‌شود و ارزیابی احراز این پیامدها

نگرش نسبت به رفتار

اهمیت نسبت به ملاحظات نگرشی و هنجاری

رفتار

برداشت فرد از اینکه دیگران نسبت به کار از چه طرز تلقی و نگرشی را دارند

هنجارهای ذهنی

(نمودار2- 2 ). مدل برداشت فرد از تعهد خود و برداشت ديگران نسبت به تعهد او(آجزن و فيش بين،1980).

(دکتر محمود شیخ و همکاران، 1384،ص9).

**2-1-4.اهمیت تعهد سازمانی**

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، 1992، ص 290). . اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند. ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل‌های مشابه‌ای را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمت‌های رستورانها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی همان شغل‌شان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، 2000، ص 182). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهای از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، 198).، حضور (ماتیو و زاجاک، 1990). ، رفتار سازمانی فرااجتماعی (اریلی و چتمن، 1986). و عملکرد شغلی (می‌یر، آلن و اسمیت ، 1993). رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز ، 1982). رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، 2003، ص 313). (فرهنگی و حسین‌زاده،1384،ص14).

درك و ارتقاء تعهد سازماني مي تواند به عنوان عاملي اصلي و ضروري در راستاي بالا بردن ميزان كارائي و اثربخشي به كار گرفته شود.(گريفين و هپ برن،2005،ص612).

تعهد میزان اثربخشی سازمانی و رضایت و خشنودی پرسنل را تحت تأثیر قرار داده و سبب می‌شد که کارکنانی که از تعهد بالاتری برخوردار هستند نسبت به کارکنانی که تعهد کمتری دارند از شانس بیشتری جهت ادامه خدمت برخوردار باشند. (لوک و کراوفورد ، 1999،ص 368).

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

عوامل تاثير گذار برتعهد سازماني شامل پنج دسته به شرخ زير مي با شند.

الف – ویژگی‌های شخصی : شامل :

1- سن

2- جنسيت

3- آموزش

4- وضعيت تاهل

5- موقعيت و سابقه در سازمان

6- ادراك از لياقت شخصي

7- قابليت ها

8- حقوق و دستمزد

9- سطوح شغلي(ماتيو و زاجاك،1990،صص177-179).

ب – خصوصیات شغلی

1- غني سازي شغل

2- مهارت

3- استقلال

4- چالشي بودن شغل

5- .محدوده شغلي

6- پيچيدگي (ماتيو و زاجاك،1990،ص179).

ج). – روابط رهبر-گروه

1- انسجام گروهي

2- وابستگي متقابل وظايف

3- ساختار و ملاحظات رهبر

4- رهبري مشاركتي(ماتيو و زاجاك،1990،صص179-180).

د). – خصوصيات سازماني

1- اندازه سازمان

2- تمركز سازماني ((ماتيو و زاجاك،1990،ص180).

ن). – وضعيت نقش

1- تضاد نقش

2- ابهام در نقش

3- تعدد نقش (ماتيو و زاجاك،1990،ص180).

#### 2-1-5.نتایج مثبت و منفی تعهد سازمانی

سال‏های طولانی اعتقاد بر این بود که تعهد قوی مطلوب و ایده‏آل است. اکثر قریب به اتفاق تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی بر این فرض بنا شده‏اند که تعهد سطح بالا مطلوب به‏شمار می‏رود، و سازمانی موفق است که احساس وفاداری کامل به اهداف سازمان را در میان تمام کارکنان از بالاترین رده سازمانی تا پایین‏ترین رده رواج دهد. مدیران امریکایی به شناسایی توانایی ژاپنی‏ها در ایجاد و حفظ تعهد قوی در نیروی کار علاقه‏مند شده بودند. به‏طور معمول فرض می‏شود نیروی کار ژاپن متعهدتر از نیروی کار امریکا است و چنین تعهدی، بهره‏وری بیشتر کارکنان ژاپنی را درپی دارد. این فرضیه در ادبیات مربوط به تعهد تأیید شده است (راندل. 1374. 37). بنابراین در اغلب متون، تعهد قوی به سازمان به‏مثابه عنصری مطلوب تلقی شده و نامطلوب بودن آن به‏ندرت به چشم می‏خورد.وایت برای نخستین‏بار در کتاب انسان سازمانی درباره خطرات تعهد بیش از حد به سازمان هشدار داد. وایت «انسان سازمانی» را به‏منزله شخصی توصیف می‏کند که نه‏تنها برای سازمان کار می‏کند بلکه به آن تعلق عاطفی داشته و معتقد است که «سازمان» محلی برای بروز خلاقیت‏هاست و تعلق عاطفی به آن یکی از نیازهای اصلی کارکنان به‏شمار می‏رود. البته تحقیقات بسیاری در زمینه خطرات سطوح بالای تعهد وجود ندارد ولی یافته‏های مربوط به پژوهش‏های پراکنده و متفرقه مربوط به تعهد سازمانی نشان می‏دهد که تعهد بالا ممکن است عواقبی چون فقدان خلاقیت، مقاومت در برابر تغییر، فشار عصبی، گرایش به روابط غیرکاری، سازگاری متعصبانه با سازمان، استفاده ناکارآمد از منابع انسانی و تأیید اقدامات غیراخلاقی سازمان به علت کسب منافع را در پی داشته باشد. به‏هرحال پیامدهای منفی سطوح بالای تعهد سازمانی هم برای سازمان و هم برای اعضای سازمان توجه بیشتری را می‏طلبد.

نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب سطوح مختلف تعهد سازمانی برای افراد و سازمان در جدول 1، نشان داده شده است.

#### 2-1-5-1.تعهد سطح پایین

**الف). نتایج مثبت برای افراد**: تعهد سطح پایین به‏طور غیرمستقیم نتایج مثبتی هم برای افراد و هم برای سازمان دارد. تعهد کمتر موجبات بروز خلاقیت و نوآوری افراد را فراهم می‏کند. در محیط توأم با تضاد و عدم اطمینان، کارکنان دارای حداقل تعهد می‏توانند قوه ابتکار و خلاقیت خود را ارتقا دهند. در سطح پایین تعهد، افراد در جست‏وجوی به‏کارگیری آلترناتیو (جانشین).های شغلی دیگر برمی‏آیند که موجب استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی می‏شود و همچنین می‏تواند سلامتی روحی افرادی را که سازمان را ترک می‏کنند دربرداشته باشد.

(جدول 2-1). نتایج احتمالی سطوح مختلف تعهد

مآخذ: راندل. دونا (1374). صص 39ـ37.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| پیامد /تعهد | نتایج موءثر بر کارکنان | | نتایج موءثر بر سازمان | |
| نتایج مطلوب (مثبت). | نتایج نامطلوب (منفی). | نتایج مطلوب (مثبت). | نتایج نامطلوب (منفی). |
| کم | افزایش قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی | پیشرفت و ارتقای کندتر، افزایش هزینه‏های ناشی از عیبجویی و در نتیجه بی‏ثباتی، احتمال کناره‏گیری و اخراج، تلاش برای ایجاد اختلال در تحقق اهداف سازمانی | ترک خدمت افرادی که عملکرد پایین دارند و رفع خطر ناشی از حضور آن‏ها در سازمان، ورود افراد با مهارت‏های جدید، نتایج مثبت حاصل انتقاد و عیبجویی کارکنان (حسابرسی داخلی). | افزایش ترک خدمت، تأخیر و کندی در کار، غیبت، عدم تمایل به ادامه خدمت در سازمان، کیفیت پایین کار، عدم وفاداری به سازمان، فعالیت‏های غیرقانونی در مقابل سازمان، احتراز از فعالیت‏های خارج از حیطه مسئولیت‏ها، خطر تعدیل، نقش نتایج منفی عیبجویی و بدگویی از سازمان، محدودشدن کنترل سازمان روی کارکنان |
| متوسط | افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری وظیفه‏شناسی، کسب هویت فردی و شخصیت مستقل از سازمان | احتمال محدودشدن فرصت‏های پیشرفت و ارتقا، ایجاد اشکال در سازگارشدن فرد با تعهدات هم‏سطح خود | استمرار خدمت کارکنان و عدم تمایل به ترک خدمت و عمل به آن، رضایت بیشتر شغلی | محدودشدن فعالیت‏های خارج از حیطه مسئولیت، امکان ایجاد تعادل بین انتظارات کاری و درخواست‏های نامربوط به کار، کاهش احتمالی اثربخشی سازمان |
| زیاد | پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتی‏ها، اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد، تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان | خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد، ابتکار و فرصت‏های تحرک، مقاومت در برابر تغییر، فشار و تنش در روابط خانوادگی و اجتماعی، فقدان وحدت منافع، محدودشدن وقت و انرژی فرد به زندگی سازمانی | امنیت و ثبات نیروی کار، قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر از سوی کارکنان، سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر، نیل به اهداف سازمانی | استفاده ناکارآمد از نیروی انسانی، فقدان انعطاف و ابتکار، اطمینان و اعتماد کامل به خط‏مشی‏ها و رویه‏های گذشته، مخالفت و تهدید از سوی همکاران، انجام فعالیت‏های غیراخلاقی و غیرمشروع برای سازمان |

**ب). نتایج مثبت برای سازمان**: ترک خدمت و غیبت افرادی که تعهد اندکی به سازمان دارند یعنی کارکنانی که هم ناراضی هستند و هم عملکردشان ضعیف است برای سازمان مطلوب می‏تواند باشد چرا که، خطرات ناشی از حضور آن‏ها محدود می‏شود. در غیاب چنین افرادی، نگرش‏های سایر افراد در سازمان بهبود می‏یابد و به جای آنان ممکن است کارکنانی با مهارت‏های جدید وارد سازمان شوند. افرادِ با تعهد کمتر، ممکن است از سازمان انتقاد و عیبجویی کنند که خود می‏تواند آثار مثبت بلندمدتی برای سازمان در پی داشته باشد. در این حالت سازمان از سیستم حسابرسی داخلی غیررسمی بهره‏مند شده و به واسطه این اعتراض و حسابرسی داخلی، از اعتراض و انتقاد عمومی که ممکن است (آثار زیان‏باری به دنبال داشته باشد). در امان مانده و فعالیت‏هایش را تعدیل می‏نماید.

**ج). نتایج منفی برای افراد:** سطوح پایین تعهد می‏تواند در استمرار خدمت افراد تأثیر منفی داشته باشد. فرد بدون اثبات تعهد خود نمی‏تواند به رده‏های بالا ارتقا یابد. منتقدان و بدگویان از سازمان ممکن است با افشای اقدامات غیرقانونی و زیان‏بخش سازمان و در میان گذاشتن آن با یک سازمان دولتی یا گزارشگران خبری و یا سایر کارکنان، شرایط سختی را برای خود در سازمان ایجاد کنند. وقتی انگیزه چنین فعالیت‏هایی مورد تردید قرار گیرد، مدیریت عالی سازمان به آنان به‏منزله افراد غیروفادار خواهد نگریست و این افراد ناچار خواهند بود مشکلات زیادی از جمله از دست دادن درآمد و امنیت شغلی، جدایی از سازمان و محرومیت از دیدار همکاران، هتک حرمت، از دست دادن موقعیت، عهده‏داری کار غیرمطلوب و یا کار سنگین، خستگی و... را تحمل نمایند. انتقادجویان به خاطر فعالیت‏هایشان در دوران خدمت خود اندیشه جاه‏طلبی و پیشرفت ندارند. آن‏ها نمی‏خواهند از سطح فعلی خود خیلی بیشتر پیشرفت کنند. اگر این افراد ارزش‏هایشان را با خط‏مشی‏های سازمانی ناسازگار ببینند، کناره‏گیری از سازمان را بر بقای در آن ترجیح خواهند داد. چنین افرادی، هم ممکن است سازمان را ترک کنند و هم ممکن است انرژی خود را در جهت ایجاد اختلال در تحقق اهداف سازمانی به کار برند.

**د). نتایج منفی برای سازمان:** به‏طورکلی تعهد سطح پایین در نیروی کار، ترک خدمت زیاد آن‏ها را دربردارد. غیبت زیاد، فقدان تمایل به ماندن در سازمان، کیفیت پایین عملکرد، عدم وفاداری به سازمان و رفتارهای زیان‏آور به سازمان همچون اختلاس و رشوه‏گیری از عواقب منفی دیگر آن است. همچنین افراد با تعهد پایین از انجام وظایفی که افزایش منافع سازمان را درپی دارد اما خارج از حیطه مسئولیت آن‏هاست احتراز می‏ورزند.

اگر انتقاد و عیبجویی در میان پرسنل کمتر متعهد رایج باشد سازمان باید پذیرای به خطر افتادن شهرت موءسسه، کاهش اعتماد مشتریان، استرداد کالاها و کاهش درآمد باشد. به واسطه انتقاد و عیبجویی، ساختار اقتدار سازمان تهدید شده و مشروعیت اقدامات مدیریت مورد تردید قرار می‏گیرد.

#### 2-1-5-2.تعهد متوسط

**الف). نتایج مثبت برای افراد:** با افزایش تعهد کارکنان، آنان احساس وفاداری و وظیفه‏شناسی بیشتری به سازمان می‏کنند. تعهد بیشتر، امنیت و کامیابی افراد را نیز افزایش می‏دهد. سطح متوسط تعهد به معنای وفاداری کامل و نامحدود برای سازمان نیست. در این سطح افراد کاملاً جذب سیستم نمی‏شوند و شخصیت خود را به‏مثابه انسان حفظ می‏کنند. بنابراین تعهد متوسط به معنای پذیرش برخی از ارزش‏های سازمانی است و افراد ارزش‏ها و تمامیت شخصیتی خود را مادامی که با احتیاجات سازمان مغایرت نداشته باشد، حفظ می‏کنند. این حالت را می‏توان فردگرایی خلاقانه نامید؛ یعنی پذیرفتن ارزش‏ها و هنجارهای اساسی سازمان و نپذیرفتن ارزش‏ها و هنجارهای غیرضروری و زیان‏آور آن.

**ب). نتایج مثبت برای سازمان:** نتایج افزایش تعهد، قابل توجه است. احساس وظیفه‏شناسی و وفاداری افراد، منافع سازمانی را در پی دارد. نتایج مثبت برای کارکنان و به واسطه آن برای سازمان عبارت است از: استمرار خدمت کارکنان، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی.

**ج). نتایج منفی برای افراد:** سطح متوسط تعهد همیشه برای افراد مطلوب نیست. افرادی که برای کارفرماهای خود احترام قائل نیستند به‏طور آهسته و نامشخص به رده‏های عالی سازمان راه پیدا می‏کنند. همچنین این افراد ممکن است به راحتی نتوانند خودشان را با تعهدات واحد سازمانی خویش سازگار کنند.

**د). نتایج منفی برای سازمان**: کارفرمایان باید کارکنان را به همکاری دعوت کنند. افرادی که تعهد کاملی به سازمان ندارند از انجام کارهای خارج از حیطه وظایف خود اجتناب خواهند کرد. رفتارهای مطلوبی همچون همکاری، پیشنهاد دادن، اظهارنظر و حسن نیت و مراعات حال دیگران از جمله رفتارهای مهمی‏اند که انعطاف لازم برای مواجهه با شرایط پیش‏بینی‏نشده را فراهم می‏آورند و سازمان را قادر می‏سازد از مشارکت افراد در این زمینه استفاده کند. اما افرادی که تعهد کامل (به سازمان). نداشته باشند از عمل به چنین رفتارهایی احتراز می‏نمایند. تعهد سطح متوسط همچنین موجب می‏شود که کارکنان بین انتظارات سازمان و مقتضیات محیط خارج از سازمان تعادل ایجاد کنند. وقتی بین مسئولیت در مقابل جامعه و وفاداری به سازمان تضاد حاصل شود کارکنان دارای تعهد متوسط با محرک‏های مختلفی مواجه می‏شوند و ممکن است رفتاری که از سوی جامعه انتظار می‏رود را انتخاب نمایند و منافع سازمان را فدای منافع اجتماعی کنند.

#### 2-1-5-3. تعهد سطح بالا

**الف). نتایج مثبت برای افراد:** سطح بالای تعهد، استمرار خدمت کارکنان را در سازمان سبب می‏شود. در این حالت وفاداری به سازمان به‏رغم فشار خارجی در حد بالا و مطلوبی قرار دارد. سازمان به‏طور معمول برای مطیع بودن کارکنان و پذیرش قدرت، پاداش در نظر می‏گیرد و این تفکر را بر کارکنان القا می‏کند که به سازمان وفادار باشید تا سازمان به شما وفادار باشد. تعهد قوی، اعضای سازمان را پرشور و باتعصب می‏سازد.

**ب). نتایج مثبت برای سازمان:** کارکنان متعهد سبب ایجاد ثبات و اطمینان در سازمان می‏شوند. برخی سازمان‏ها به تعهد قوی به‏مثابه پدیده‏ای مطلق و غیرقابل تردید می‏نگرند و معتقدند این امر برای تحقق اهداف سازمان نه تنها مطلوب بلکه ضروری است. کارکنان متعهد به واسطه وفاداری افراطی خود به سازمان، تقاضای موءسسه را برای تولید و کار بیشتر با کمال میل می‏پذیرند. بنابراین سازمان از سطح بالای عملکرد کارکنان و همچنین اجرای کامل امور، اطمینان حاصل می‏کند.

**ج). نتایج منفی برای افراد:** سطح بالای تعهد در سازمان ممکن است فرصت‏های رشد و فعالیت افراد را محدود کند. همچنین قوه خلاقیت و نوآوری آن‏ها را خاموش می‏کند. اگر افراد، تعهد قوی به هنجارهای سازمان داشته باشند در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. تعهد قوی ممکن است منجر به اختلال در روابط خانوادگی شود. برخی پژوهشگران نشان داده‏اند که دانشمندان و آکادمیک‏هایی که به کار خود به شدت علاقه‏مند هستند تمایل اندکی به روابط خانوادگی دارند. بارتولم(1). و ایوانز(2). ادعا دارند مدیران هم در سازمان درگیری زیادی دارند و هم در خانواده‏شان اما خود مدیران گزارش می‏دهند دو برابر زمان و انرژی مصروفه به زندگی خانوادگی را به حرفه خود اختصاص می‏دهند (راندل. 1374. 39). بنابراین زندگی خانوادگی مدیران متعهد به‏ندرت مزاحم زندگی شغلی‏شان می‏شود اما بالعکس زندگی حرفه‏ای در زندگی خانوادگی و اوقات فراغت مدیران اختلال ایجاد می‏کند.

تعهد قوی همچنین می‏تواند موجب ایجاد تنش در روابط متقابل بین افراد شود. کارکنان متعهد ممکن است احساس هویت خود را از دست بدهند (بیگانگی از خود). و همچنین توانایی ارتباط با دیگران را نیز نداشته باشند (بیگانگی گروهی). انرژی و زمانی را که افراد متعهد به سازمان اختصاص می‏دهند می‏تواند محدودکننده روابط غیررسمی باشد. بنابراین با این‏که سطح بالای تعهد به افزایش بهره‏وری منجر می‏شود اما افراد متعهد از سوی همکاران با برچسب‏های مختلف، نابهنجار نامیده می‏شوند و در برقراری الگوهای مشترک بین همکاران با مشکل مواجه خواهند شد.

در شرایط تعهد بالا، سازمان بر زندگی افراد چیره می‏شود و افراد قادر به تقسیم عادلانه انرژی

خود بین سازمان و زندگی شخصی نیستند و معمولاً در این رقابت، زندگی سازمانی پیروز می‏شود و انرژی کمی برای زندگی شخصی تخصیص می‏یابد. بنابراین ممکن است هیچ تعادلی بین کار و زندگی به وجود نیاید.

**د). نتایج منفی برای سازمان:** تعهد بیش از حد، ممکن است انعطاف‏پذیری سازمان را کاهش دهد. این عدم انعطاف می‏تواند ناشی از اطمینان کامل به خط‏مشی‏ها و رویه‏های گذشته و مستمسک قراردادن اعمال سنتی باشد. افرادی که تعهد کامل به سازمان دارند قادر به اجرای راهکارهای جدید نیستند.

دلبستگی بیش از حد کارکنان به سازمان ممکن است اعتقادات اصلی آنان را تحت‏الشعاع قرار دهد. رفتار متعصبانه سازمانی می‏تواند مشکلاتی مانند نارضایتی سایر کارکنان و مخالفت افراد خارج از سازمان را در پی داشته باشد. سرانجام یکی از مهم‏ترین و ناشناخته‏ترین نتایج منفی سطوح بالای تعهد این است که کارمندان متعهد ممکن است به دلیل حفظ منافع سازمان مرتکب رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی بشوند. کارکنانی که بر فعالیت‏های غیرمشروع سازمان صحه می‏گذارند و به منافع سازمانی بیش از منافع شخصی می‏اندیشند، به‏منزله انسان سازمانی مطلوبی نگریسته می‏شوند که فردیت خود را تسلیم رب‏النوع‏های سازمان می‏کنند.

سازمان می‏تواند در کوتاه‏مدت از پنهان‏کردن اقدامات غیرمشروع خود سود جوید اما نتایج بالقوه چنین فعالیت‏هایی تصور عمومی را از سازمان، تیره و مبهم می‏سازد و سبب می‏شود سازمان در بلندمدت، مشتریان و سهامداران و کارکنان لایق خود را از دست بدهد و اعتراض عمومی را برای زیرپاگذاشتن قوانین و مقررات دولتی به دنبال داشته باشد که چنین پیامدهایی به مصلحت سازمان نیست.آشکار است سطوح پایین تعهد نه برای فرد مطلوب است و نه برای سازمان، در این حالت مزایای حاصل از استمرار خدمت کارکنان از دست می‏رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار

غیروفادار و ناثابت است. مزیت اولیه تعهد پایین افزایش خلاقیت کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می‏کند که محل کار سازگارتر و مطلوب‏تری پیدا کنند. در برخی شرایط وجود افراد با تعهد سازمانی اندک موجب می‏شود سازمان از قصور در موازین قانونی مصون بماند. در سطوح متوسط تعهد، نیروی کار ثابت‏تر و راضی‏تر است و افراد قادرند خود را با موازین رفتاری تطبیق دهند. تحت چنین شرایطی رابطه بین نیازهای افراد و انتظارات سازمان در تعادل است. درست است که این افراد با سرعتی که برای افراد کاملاً متعهد ذکر شد در مشاغل خود پیشرفت نمی‏کنند اما خود آن‏ها و سازمان متبوعشان از نتایج منفی ناشی از سطوح بالای تعهد در امان می‏مانند.

در سطوح بالای تعهد می‏توان گفت پیامدهای منفی آن بر نتایج مثبتش می‏چربد. افراد ممکن است به سرعت در شغل خود پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند، اما آن‏ها مجبور به تحمل محدودیت‏هایی در زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی هستند. در چنین وضعیتی، شرایط سازمانی ممکن است به‏هیچ‏وجه برای افراد رضایت‏بخش نباشد. بنابراین سازمان انعطاف‏پذیری خود را از دست می‏دهد و بار خود را بر دوش افراد متعصب تحمیل می‏کند و انواع رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی را مرتکب می‏شود.

به‏طور خلاصه به نظر می‏رسد رابطه‏ای خطی بین تعهد و نتایج مطلوب وجود ندارد بلکه یک منحنی با یک نقطه اوج در وسط بهتر می‏تواند این رابطه را نشان دهد و نیازهای افراد و انتظارات سازمانی با سطح متوسط تعهد موازانه دارد.(طالبان،1381،صص42-50).

**2-1-6.شاخص هاي تعهد**

بطور كلي عنصر اصلي تعهد بويژه از ديدگاه رفتاري عبارت است از رفتار و اقدام(action). .بنابراين هر اقدامي با ميزان تعهد متفاوتي همراه است كه برحسب شاخص هاي تعهد عنوان مي شود. يكي از مهمترين توصيف ها در اين رابطه توسط سالانسيك (1979). مطرح شده است.وي مهمترين عامل تعهد را تقليد يا پيوند فردبا اقدام خود مي داند وچهار ويژگي را در اين رابطه بيان ميكند كه عبارتند از:

**1- صراحت و آشكار بودن عمل**

: اين ويژگي شامل حد وميزاني است كه مي توان گفت عملي در واقع رخ داده و به راحتي به آن اشاره مي شود. دو عامل اصلي كه به افزايش صراحت مي انجامد عبارت است از قابليت مشاهده و عدم ابهام و روشن بودن عمل يا اقدام است. براي مثال بعضي از اقدامات براحتي قابل مشاهده و روشن نيستند و با ترديد و دودلي همراهند و فرد نسبت به آنها فكر مي كند.

**2- قابليت تجديد نظر وقابل فسخ بودن عمل**

بعضي از اقدامات مي تواند بر اساس آزمون و خطا صورت پذيرد و در صورت مناسب بودن آنها را تكرار كرد در صورت عدم تناسب آنها تكرار نشده و ذهنيت و تصور نسبت به آنها تغيير مييابد. براساس اين تحليل برخي از اقدامات قابل فسخ و عدم تكرار است وشخص مي تواند براحتي تعهد خود را منتفي نمايد مانند پس دادن كالاي خريداري شده،طلاق، استعفا از شغل و غيره. از سوي ديگر انجام بعضي از اقدامات به خودي خود تعهد آور بوده و نمي توان از خود عمل و از آثار شر يا خير آن رها شد. مانند قتل ،كتك زدن، شكستن يك چيزي، اين اعمال قابل فسخ نيستند گر چه قابل بخشش و يا عذر خواهي مي باشند.

**3- اراده:**

تعريف اراده نسبت به دو ويژگي قبل سخت تر است و غالبا با مفاهيم آزادي و مسووليت شخصي ارتباط پيدا مي كند. به عبارت ديگر ارداه هميشه با مفهوم آزادي يا مسوليت شخصي همرا ه نيست چه بسا كه با وجود محدوديتها، شخص بر اساس اراده خود عمل كند وچه بسا كه عليرغم وجود آزادي اراده فرد محدود باشد و تحت تاثير نيروهاي خارجي قرارداشته باشد، اراده همچنين به معناي پذيرش مسووليت نيز نمي باشد براي مثال مذيري كه بر اساس اراده خويش تصميمي را اتخاذ نموده است چنانچه تصميم ناگوار باشد سعي مي كند آنرا به ديگران نسبت دهدو در طيف مقابل وضعيتي را مي توان تجسم كرد كه نتيجه خوبي مانند افزايش فروش حاصل شده وتصميم مدير نيزدراين ميان تاثيري نداشته است ولي مدير سعي مي كند افزايش نتيجه را به نبوغ و كارايي خودش نسبت دهد اين مطلب همان چيزي است كه تئوري اسناد به آن اشاره دارد به هر حال اراده از مهمترين عوامل در اين زمينه است كه خود نيز تحت تاثير جهار عامل حق انتخاب، وجود فشارها وخواسته هاي خارجي، وجود مباني بيروني براي عمل و وجود ساير مشوقها مي باشد.

**4- شهرت عمل**: اين ويژگي اقدام وعمل فرد را با زمينه و بافت اجتماعي آن پيوند مي دهد. منظور از شهرت آن است كه ديگران از عمل و عامل چه مي دانند و چه مي خواهند هرچه توقع ديگران از فرد بيشتر باشد و اهميت كارزياد باشد ميزان تعهد نيزبيشتر خواهد بود.بنابراين چهار شاخص صراحت و آشكار بودن،قابليت لغو، ارده و شهرت با تعهد رابطه مستقيم دارند و استفاده درست از اين چهار شاخص ميزان تعهد فرد را براي ما قابل پيش بيني مي سازد اين تحليل ازديدگاه رفتاري و كاربردي مديران را قادر مي سازد كه بر اساس متغير هاي سازماني و مديريتي حاكم، به نحو مناسبي درجات هر يك از شاخص هاي مذكور را در سطح فردي،گروهي و سازماني مشخص نموده و سطح تعهد را پيش بيني نمايد.(احمدپور و شائمي،1379،صص25-27).

**2-1-7.ابعاد تعهد سازمانی:**

اگرچه تعاریف متعددی از تعهد سازمانی در ادبیات موضوع یافت می‌شود ولی هر یک از سه موضوع کلی دلبستگی عاطفی (تعهد عاطفی). ، درک هزینه‌ها (تعهد مستمر). و احساس تکلیف (تعهد هنجاری). را منعکس می‌کند. (آلن و مایر، 1990).

تعهد عاطفی: به وابستگی عاطفی، همانند‌سازی فردی و دلبستگی کارکنان به سازمان اشاره می‌کند. تعهد عاطفی به عنوان دلبستگی عاطفی و تعلق خاطر برای انجام کار و تمایل به ماندن جهت ادامه اشتغال در سازمان تعریف می‌شود.

تعهد مستمر: به مزایا و امتیازاتی که کارمند با ترک سازمان از دست می‌دهد اشاره می‌کند. تعهد مستمر مبتنی بر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان است که در این رابطه هرچه سرمایه‌گذاری کارکنان بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت توسط آنان کمتر خواهد بود.

تعهد هنجاری: به احساس التزام کارمند به باقی ماندن در سازمان اشاره می‌کند. در این بُعد از تعهد، افراد ادامه خدمت و انجام کار در سازمان را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می‌دانند تا بدین‌وسیله دین خود را نسبت به سازمان ادا نمایند.

(جدول2 ـ 2 ). تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه تعهد

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| تعهد سازمانی | ابعاد سه‌گانه تعهد | متغیرها |
| تعهد عاطفی | 1 ـ ویژگی‌های شخصی و جمعیتی (سن، تحصیلات، جنس و ...).  2 ـ ویژگی‌های ساختاری (رسمیت، تمرکز، مشارکت، مالکیت و ...).  3 ـ ویژگی‌های شغلی(ابهام نقش، تعارض و ...).  4 ـ تجربیات کاری (اجتماعی شدن و اثرپذیری). |
| تعهد مستمر | 1ـ اندوخته‌ها و فراهم بودن فرصت‌های شغلی |
| تعهد هنجاری | 1 ـ یاداشت‌های سازمان  2 ـ سرمایه‌گذاری‌های سازمان برای فرد  3 ـ درونی شدن هنجارها |

هانت و مورگان تعهد سازمانی را در دو بُعد خرد و کلان مورد توجه قرار داده‌اند. تعهد در بُعد خرد عبارت است از تعهد به گروه‌های کاریك سرپرستان و مدیریت عالی می‌شود و تعهد در بُعد کلان که عبارت است از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم . براین اساسك تعهد در سطح خرد لزوماً معادل تعهد در سطح کلان نیست و چه بسا وجود تعهد قوی در سطح خرد به تعهد پایین در سطح کلان منجر شود. (مشبکی، 1376،ص179).

سه شكل تعهد سازماني

تعهد هنجاري تعهد مستمر

به كار در سازمان ادامه به كار در سازمان ادامه مي دهيد

ميدهيد چون از سوي ديگران چون نمي توانيد كار ديگري

تحت فشار هستيد انجام دهيد

تعهد عاطفي

به كار در سازمان ادامه مي دهيد

چون آن را قبول داريد و مايل هستيد

كه در همان سازمان باقي بمانيد

(نمودار2-3). اشكال تعهد سازماني

.(طالبان،1381،ص38).

**2-1-8.دیدگاه‌های تعهد سازمانی**

منابع موجود در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه کلی در بارة این مفهوم ارائه می‌کند:‌ یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری **نگرشی یا عاطفی** می‌داند. براساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از «دلبستگی و علاقة قوی به سازمان و تعیین هویت باآنکه از نظر مفهومی دست کم سه عامل می‌توان برای آن در نظر گرفت:

1 ـ پذیرش و اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان؛

2 ـ تمایل به تلاش زیاد برای تحقیق اهداف سازمان؛

3 ـ تمایل شدید به باقی ماندن و عضویت در سازمان. (مودای، 2000،).

دومین دیدگاه، تعهد سازمانی را امری **رفتاری** تلقی می‌کند. این نوع تعهد که «تعهد حسابگرانه» نامیده می‌شود بر مبنای کارهای نظری بکر و هومنز استوار است. در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منافعی که دارند و سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده‌اند به سازمان دلبسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند. (بيکر، 1960، هربینیاک و آلیوت، 1972، به نقل از ماتیو و زاجاک، 1990، ص172).

برخی محققان عقیده دارند که این دو نوع نگرش تأثیری متقابل بر یکدیگر دارند و قابل تبدیل به یکدیگرند و برخی شکل‌های تعهد منجر به برخی شکل‌های دیگر0 می‌شود (رابرنز و همکاران، 1999 ؛ به نقل از برهانی، 1381 ، ص 17). که این نتیجه‌گیری با یافتة میر و همکاران نیز سازگاری دارد. میر و آلن در مطالعاتی که از سال 1982 تاکنون انجام داده‌اند با تفکیک دوبعد نگرشی و رفتاری تعهد، برای هریک از ابعاد تعهد سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند. آنها تعهد عاطفی و هنجاری را با بعد نگرشی و تعهد مستمر را با بعد متفاوتی ارائه کرده‌اند. آنها تعهد عاطفی و هنجاری را با بعد نگرشی و تعهد مستمر را با بعد رفتاری تعهد مطابقت داده‌اند. از نظر آنها تعهد عاطفی عبارت است از وابستگی عاطفی به سازمان، ابزار هویت با سازمان و عجین بودن با سازمان؛ تعهد هنجاری عبارت است از احساس التزام و دین به سازمان و ادامة کار در سازمان و تعهد مستمر درک هزینه‌هایی است که با ترک سازمان متوجه فرد می‌شود (میر و همکاران، 1989؛ آلن و میر ، 1990؛ میر و همکاران، 1998). آنها معتقدند که «نقطة مشترک ابعاد سه‌گانة تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان

است» . (مدنی و زاهدی، 1384،صص6-7).

**2-1-9.مدل‌ها و الگوهاو نظريات تعهد سازمانی**

**1- نظریه‌ مزیت‌های جانبی بکر**

اولين نظريه معاصر در تعهد سازماني توسط اچ اس بيكردر سال 1960 تحت عنوان نظريه مزيتهاي جانبي مطرح شد و معتقد است كه فرد بدليل ازدست دادن يكسري مزايا وامتيازاتي كه در صورت ترك سازمان با آن مواجه مي شود به سازمان وايستگي پيداكرده و به آن متعهدخواهد شد.(بيكر،1960،ص32).

دليل نام گذاري اين تئوري بدين نام به خاطر كوشش در تبيين فرايندهائي است كه كارمندان سعي مي كنند بواسطه آن خودشان را به سازمان (از طريق سرمايه گذاري در زمان، كوشش و پاداش). پيوند دهند.او بيان ميكند فرد در طول زمان فعالیتش در سازمان مزایا و امتیازات خاصی از قبيل :برخورداري ازمزاياي طرحهاي مستمر(حقوق بازنشستگي).،ارشديت،تجارب شغلي را به دست آورده است،كه این امتیازات ترک نمودن سازمان محل کارش را برایش مشکل كرده واو را به سازمان متعهد می‌کند. .(بيكر،1960،ص37).

**2 ـ مدل اورايلي و چاتمن:**

اورايلي و چاتمن الگوی چندبعدی خود را بر مفروضاتي مبتني نهادند كه بر اساس آن تعهد، نگرشي را نسبت به سازمان ارائه كرده ومكانيزمهاي ايجاد و كسترش اين نگرشها را نيز بيان مي دارد. بنابراین، بر اساس کار کالمانز (1985). در حهت تغيير رفتار و نگرش،اورايلي و چاتمن اعتقاد دارند كه تعهد سه شكل متفاوت به شرح زيررا شامل مي شود.

تسليم، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای مشابهي در يك جهت خاص با هم يكي شوند(می‌یر و هرسکویچ، 2001، ص 305).

همانندسازی،زمانی اتفاق می‌افتد که فرد قبول مي كندبر ايجاد و ابقاء رابطه اي رضايتمندتاثيركذارد(می‌یر و هرسکویچ، 2001، ص 305).

درونی کردن، زماني اتفاق مي افتد كه نگرشها و رفتارهاي فرد ضمن همخواني با ارزشهاي موجود با ارزشهاي سازمان نيز منطبق باشند.( می‌یر و هرسکویچ، 2001، ص 305).

**3 ـ مدل می‌یر و آلن :**

می‌یر و آلن(1984،1990،1991 ). مدل سه‌ بُعدیشان را بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم مدل يك بُعدی تعهد سازمانی وجود داشت، توسعه و گسترش دادند.استدلال کلی آنها این بود که تعهد، فرد را به سمت سازمان سوق داده و به آن پيوند مي دهد كه در نتيجه، این پیوند احتمال ترك شغل را کاهش خواهد داد. آنها به تفاوتهاي كليدي در انواع حالات تعهد و سه نوع متمايز از هم به شرح زير اشاره كرده اند:

الف). وابستگي مؤثر به سازمان

ب). تشخيص هزينه هاي ترك سازمان

ج). اجبا ربه ماندن در سازمان

و معتقدند كه تعهد ممكن است بوسيله يك و يا بيشتر اين نگرشها بروز كرده و يا تركيبي از كل حالات باشد (می‌یر و هرسکوپچ، 2001، ص 305).

در تمايز اين نگرشها آنان سه نوع تعهد(مؤثر،مستمر،هنجاري). را نام برده اند:

تعهد مؤثر بر تعيين هويت از طريق درگير شدن در سازمان و وابستگي احساسي به آن اشاره دارد ،بدين ترتيب كاركنان با تعهدي قوي تر بدليل داشتن تمايل به آنجه انجام مي دهند در سازمان باقي مي مانند(آلن و مي ير،1996،ص253).

تعهد مستمر به الزام و تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌هائي كه در اثر ترک سازمان متحمل خواهد شد اشاره دارد (آلن و مي ير،1996،ص253).

سرانجام تعهد هنجاری بيانگر نوعي احساس تکلیف به باقی‌ماندن به عنوان عضوي از سازمان مي باشد. در اين نوع تعهد كاركنان به دليل اينكه احساس مي كنند بايستي در سازمان انجام وظيفه نمايند در سازمان باقي مي مانند. (آلن و مي ير،1996،ص253).

**4 ـ مدل آنجل و پری:**

آنجل و پری بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن،تمایز قائل شدند. اگرچه این پرسشنامه یک بُعدی در نظر گرفته شده است، تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد.

یک عامل به وسیله پرسش‌هایی مشخص می‌شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می‌کنند و دیگری به وسیله پرسش‌هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان). را اندازه‌گیری می‌کنند، مشخص می‌گردد (می‌یر و هرسکویچ، 2001، ص 306). تعهد ارزشی آنجل و پری گرایش مثبتی را به سازمان نشان می‌دهد. این نوع تعهد اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداش‌ها ـ مشارکت‌ها تفکیک ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد(مایر و شورمن، 1998( اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد،(فرهنگی و حسین‌زاده،1384،ص16).

**5 ـ مدل مایر و شورمن :**

(**می‌یر و هرسکویچ، 2001).** به نظر مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بُعد دارد. آنها این دو بُعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان). و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف). نامیدند. اگرچه شباهت‌هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط می‌یر و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آنها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد می‌یر و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری). اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می‌کنند، متفاوت هستند. نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است.برعکس، در مدل‌های آنجل و پری و مایر و شورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیمی به ماندن یا ترک سازمان است. و تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است. (فرهنگی و حسین‌زاده،1384،ص16).

**6 – مدل پنلی و گولد:**

پنلی و گولد یک چارچوب چند بعدی را ارائه کردند. آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است.

استفاده از واپه تعهد حسابگرانه منطبق با متابعت مطرح شده در مدل اریلی و چتمن است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود. سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تا حدی با تعهد مستمر می یر و آلن یکسان است. (فرهنگی و حسین زاده،1384،ص16).

7- مدل موداي ،پورتر،استيرز

مودي و همكاران (1982). در مدل نظري خود ، چهاردسته و گروه از پيش شرط‌هاي تعهد سازماني را بيان نموده اند

الف). ويژگي هاي شخصي و فردي ، هم چون سن ، جنس ، ميزان تحصيلات ، سابقه خدمت، تاثير قابل توجه‌اي در ميزان تعهد فرد به سازمان متبوعش دارد .

(ب). ويژگي هاي مرتبط با نقش، هم چون حيطه شغل يا چالش شغلي ، تضاد نقش و ابهام نقش از ديگر عوامل مرتبط با تعهد سازماني تلقي مي شوند.

ج). ويژگي‌هاي ساختاري ، هم چون بعد و اندازه سازمان، ميزان تمركز و رسميت سازماني ، حيطه كنترل و نظارت، معرف عوامل موثري هستند كه موجب تعهد سازماني پرسنل مي شوند.

د). تجربيات كاري كه در طول زندگي كاري فرد در سازمان رخ مي دهد بعنوان عامل عمده‌اي است كه بر ميزان وابستگي رواني كاركنان به سازمان مهم باشند، وقتي كاركنان نسبت به شغل خود احساس مثبت و خشنودي و رضايت داشته باشند و زماني كه پرسنل احساس اعتماد و اطمينان نسبت به سازمان داشته باشند به همان نسبت بر ميزان تعهد سازماني پرسنل افزوده مي شود. بر اساس مدل فوق ، رضايت شغلي بلافاصله پس از ورود در سازمان شكل مي گيرد در حالي كه تعهد سازماني به كندي توسعه مي يابد لذا رضايت شغلي پيش شرط تعهد سازماني است. در مدل نظري (زكي،1383،صص50-51).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | ويژگيهاي شخصيي:  سن،جنس،تحصيلات،سابقه خدمت |
|  |
| نتايج:  - تمايل به بفاء  - نيت باقي ماندن  - حضور  - حفظ كارمندان  - عملكرد شغلي |  | تعهد سازماني |  | ويژگيهاي شغلي:  هويت شغلي،تضاد،ابهام شغل |
|  |
| ويژگيهاي ساختاري:  اندازه سازمان،تمركز،حيطه نظارت،و پيوستگي شغلي |
|  |  |
| تجربيات كاري:  نگرش هاي شغلي، رضايت شغلي،اعتماد سازماني،تعلق به سازمان |

**(نمودار2-4). عوامل مؤثر و نتايج ناشي از تعهد سازماني**

**Mowdey، Porter، Steers، 1982: 253 (زكي،1383،صص50-51).**

**8-مدل ماتيو وزاجاك**

ماتيووزاجاك (1990). يافته هاي قريب به 200 پژوهش در زمينه تعهد سازماني را بوسيله فرا تحليل مورد بررسي قرار داده اند و به ارائه يك مدل نظري در خصوص 3 مقوله الف). عوامل پيش نياز ، ضروري و موثر و موجب تعهد سازماني  ب). عوامل همبسته به تعهد سازماني  ج). نتايج و اثرات و پيامدهاي تعهد سازماني پرداخته اند. مقدمات ايجاد تعهد در 5 دسته تقسيم مي شوند:

الف). ويژگي هاي شخصي و فردي (هم چون سن ، جنس ، تحصيلات وضع تأهل ، سابقه شغلي ، سابقه در سازمان، توانايي هاو **…**). ب). مشخصات شغلي (هم چون تنوع مهارت، استقلال، چالش شغلي ). ج). ويژگي هاي مرتبط با نق (هم چون ابهام نقش. تعدد نقش، تضاد نقش). د). چگونگي روابط گروهي / رهبر (هم چون انسجام گروهي ، وابستگي متقابل ارتباطات رهبر ). هـ). ويژگي‌هاي سازمان (هم چون ميزان تمركز ، رسميت سازمان، بعد و اندازه سازمان). عوامل همبسته و مرتبط با تعهد سازماني شامل انگيزش شغلي ، رضايت شغلي (دروني ، بيروني،  كلي ). مي باشد. نهايت آنكه تعهد سازماني در تمايل به ماندن، عملكرد شغلي ، سنجش بازدهي ، نقش دارد . (نمودار 5-2).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | تعهد سازماني | | | |  |
|
|  | | | |
| پيامد و اثرات:   * عملكرد شغل * رفتارهاي بازخوردي(بازدهي) |  | عوامل همبسته  -انگيزش  - رضايت شغلي  - درگيري شغلي  - فشارشغلي |  | عوامل ضروري و موثر:   * مشخصات فردي * مشخصات شغلي * ويژگيهاي مرتبط با نقش * روابط گروه/رهبر * مشخصات سازماني | |

(نمودار2-5). عوامل ضروري، عوامل همبسته و پيامدهاي تعهد سازماني

**2-2.رضايت شغلي**

**1- تاريخچة مطالعات در مورد رضايت شغلي**

مطالعة سوابق رضايت شغلي و انجام تحقيقات مربوط به آن در سطح جهاني نشان مي‌دهند كه تا قبل از دهة 1920 تحقيق در مورد رضايت شغلي در مديريت صنعتي و به ويژه در مهندسي صنايع و همزمان با شيوة مديريت علمي‌(«فردريك تيلور[[3]](#footnote-3)»، 1915 ـ 1856 ) در مورد عواملي مانند امنيت شغلي انگيزه و رغبت و عوامل محيطي صورت نگرفته است.

در دهه هاي 1920 و 1940 با شيوة مديريت نهضت روابط انساني توجه بيشتري به گروه همكاران گروههاي غير رسمي‌نظارت و سرپرستي در تعيين ميزان رضايت شغلي معطوف گرديد.

از جمله ميتوان تحقيقات معروف «هاثورن»[[4]](#footnote-4) و «ديكسون»[[5]](#footnote-5) در كارخانة وسترن الكتريك آمريكا توسط («التون مايو»[[6]](#footnote-6)، 1932) و «رتاكس برگر»[[7]](#footnote-7) را نام برد.

در دهه هاي 1970 ـ 1950 خود شغل به عنوان عامل تعيين كننده در ايجاد رضايت شغلي مورد توجه قرار مي‌گيرد. در دهه هاي 1960 خانم («پاتريشياكين اسميت»[[8]](#footnote-8)) و همكارانش پرسشنامه هايي حاوي گويه هايي بر اساس فهرست توصيفي شغل تهيه نمودند. در اين پرسشنامه پنج عامل (مؤلفه) مؤثر در رضايت شغلي عبارتند از : درآمد، ماهيت يا خود شغل، فرصتهاي ارتقاء شغلي، نظارت و سرپرستي و گروه همكاران. (عباس‌زادگان، 1379، ص 214)

**2-2-1.تعريف رضايت شغلي**

مطالعة رسمي‌رضايت شغلي با مطالعات هاثورن در اوايل دهة 1930 شروع شد و از دهة 1930 رضايت شغلي بطور گسترده مورد مطالعه و بررسي قرار گرفت.

در اصل رضايت شغلي به اين دليل اهميت پيدا كرد كه طرفداران اوليه رويكرد روابط انساني، صاحبنظران و مديران را قانع كردند كه كارگر خوشحال، كارگري سود آوراست.

انستيتوي تحقيقات اجتماعي ميشيگان، رضايت را شامل رضايت از سازمان، رضايت از سرپرست، رضايت از شغل، رضايت از حقوق و مزايا و رضايت از گروه كاري يا همكاران مي‌داند. ( سرمد، 1378، ص 213 )

«كيت ديويس»[[9]](#footnote-9)، خشنودي شغلي را مجموعه اي از احساسهاي سازگار و ناسازگار كاركنان مي‌داند كه با آن احساسها بكار خود مي‌نگرند.

هنگامي‌كه كاركنان به سازماني مي‌پيوندند مجموعه اي از خواسته‌ها، نيازها، آرزوها، آزمودگيهاي گذشته را كه به روي هم انتظارهاي شغلي را مي‌آفرينند با خود همراه مي‌آورند. خشنودي شغلي نشاني از همداستاني توقعات نوخواستة انسان با پاداشهايي است كه كار فراهم مي‌آورد. ( ديويس و «نيواستورم»[[10]](#footnote-10)، 1377، ص 169)

لاك[[11]](#footnote-11) رضايت شغلي را يك حالت عاطفي مثبت يا خوشايندي مي‌داند كه حاصل ارزيابي فرد از شغل يا تجارب شغلي‌اش مي‌باشد. وي اضافه مي‌نمايد رضايت شغلي نتيجة ادراك كاركنان از آنچه بنظرشان مهم است و شغلشان آنرا به خوبي فراهم كرده مي‌باشد. ( مؤيد، 1382، ص53)

«شرتزر»[[12]](#footnote-12)‌ معتقد است رضايت شغلي به معناي دوست داشتن وظايف مورد لزوم يك شغل، شرايطي كه در آن كار انجام ميگيرد و پاداشي كه براي انجام آن دريافت مي‌شود و اينكه فعاليتها، امور و شرايطي كه كار يك فرد را تشكيل مي‌دهند تا چه حدودي و به چه نحوي نيازهايش را برآورده مي‌سازد، بستگي به قضاوت وي دارد.

«هرسي و بلانچارد» معتقدند رضايت شغلي تابعي از سازگاري انتظارات سازماني با نيازهاي سرشت كلي فرد است. در حالتي كه اين دو توافق و تعادل داشته باشند. رفتار بطور همزمان برآورندة انتظارات سازمان و نيازهاي فرد است يعني اثر بخشي و رضايت توأماً حاصل مي‌گردد.

«ويكتور وروم»[[13]](#footnote-13) در مورد رضايت شغلي مي‌گويد : يك نوع برداشت ذهني كه فرد نسبت به شغل خود دارد و انجام يك نوع رفتار سازماني است. بنابراين رضايت و انجام كار در اثر عوامل كاملاً متفاوت بوجود مي‌آيند.

«هاپلين»[[14]](#footnote-14) مي‌گويد كه رضامندي شغلي يك پديدة احساسي است كه يك كارمند دربارة شغل خود ميتواند بدست‌ آورد. بنابراين رضايت شغلي زماني حاصل مي‌شود كه كاركنان از طبيعت كار خود رضايت داشته باشند. از حقوق و مزاياي خود راضي باشند. فرصتهاي مناسبي براي ارتقاء ترفيع داشته باشند و از همكاران و سرپرستان خود نيز راضي باشند.

«چستربارنارد»[[15]](#footnote-15) معتقد است كه رضايت شغلي باعث تداوم همكاري فرد و سازمان ميگردد. خشنودي هاي ويژه اي كه انسان را بر مي‌انگيزد تا تلاشهاي خود را براي كمك به يك سازمان بكار برد از مزايايي است كه در برابر معايب برخاسته از اين همكاري ناشي مي‌شود.

هرگاه مسئوليتهايي كه سازمان بر عهدة افراد مي‌گذارد زياد باشد، مزاياي سازمان بايد فراوان و برانگيزنده باشد. ( عباس زادگان، 1379، ص ص 188 ـ 185 )

«كينزبرگ»[[16]](#footnote-16) و همكارانش كه رضايت شغلي را از ديدگاههاي گوناگون مورد توجه قرار داده اند به دو نوع رضايت شغلي اشاره مي‌كنند:

1 ـ رضايت دروني كه از دو منبع حاصل مي‌گردد، اولي احساس لذتي كه انسان صرفاً از اشتغال به كار و فعاليت عايدش مي‌شود. دوم لذتي كه بر اثر مشاهدة پيشرفت و يا انجام برخي مسئوليتهاي اجتماعي و به ظهور رساندن توانايي ها و رغبت هاي فردي به انسان دست مي‌دهد.

2 ـ رضايت بيروني كه با شرايط اشتغال و محيط كار ارتباط دارد و هر آن در حال تغيير و تحول است.

عوامل دروني كه خصوصيات و حالات فردي را شامل مي‌گردند در مقايسه با عوامل بيروني كه شرايط كار و اشتغال را در بر مي‌گيرد از ثبات بيشتري برخوردارند. لذا رضايت دروني پايدارتر از رضايت بيروني است. رضايت كلي نتيجة تعامل بين رضايت دروني و بيروني است.

رضايت شغلي نوعي احساس مثبت فرد نسبت به شغلش مي‌باشد كه زائيدة عواملي نظير شرايط محيط كار، نظام سازمان شغل، روابط حاكم بر محيط كار و تأثير عوامل فرهنگي است. لذا ميتوان نتيجه گرفت رضايت شغلي احساس رواني است كه از عوامل اجتماعي نيز متأثر مي‌باشد. ( شفيع آبادي، 1372، ص ص 125 ـ 124 )

رضايت شغلي نتيجة ادراك كاركنان است كه محتوا و زمينة شغل، آن چيزي را كه براي كارمند ارزشمند است فراهم مي‌كند.

رضايت شغلي يك حالت احساسي مثبت يا مطبوع است كه پيامد ارزيابي شغلي يا تجربة فرد است. اين حالت احساسي مثبت كمك زيادي به سلامت فيزيكي و رواني افراد ميكند. از نظر سازماني، سطح بالاي رضايت شغلي منعكس كنندة جو سازماني بسيار مطلوب است كه منجر به جذب و بقاي كاركنان مي‌شود. (‌مقيمي‌، 1377، ص 383)

**2-2-2.تعيين رضايت شغلي**

رضايت شغلي را اين گونه تعريف مي‌كنيم : نگرش كلي فرد نسبت به شغلش. بديهي است كه تعريف مزبور بسيار كلي است ولي لازم به يادآوري است كه شغل فرد چيزي بيش از كارهاي مشخصي چون بسته بندي كاغذ، در خدمت مشتري بودن يا رانندگي يك كاميون سنگين است.

شغل فرد ايجاب مي‌كند كه او با همكاران، سرپرستان و رؤسا رابطة متقابل داشته باشد، مقررات و سياستهاي سازمان را رعايت و اجرا نمايد، عملكردش طبق استانداردهاي تعيين شده باشد، در شرايط كاري كه معمولاً چندان هم مطلوب نيست، كار بكند و از اين قبيل چيزها. اين بدان معني است كه ارزيابي فرد دربارة كارش و ابراز رضايت يا نارضايتي از آن كار، يك نتيجة كلي از مجموعه اي از اركان متفاوتي است كه در مجموع، شغل وي را تشكيل مي‌دهند. دو روش بسيار متداول جهت اندازه گيري چنين مفهومي‌از رضايت شغلي عبارتند از : سنجش كلي و سنجش تفصيلي كه در آن به تعداد زيادي از جنبه هاي شغل توجه مي‌شود. در اجراي روش سنجش كلي از كارگر يا كارمند تنها يك پرسش مي‌شود و او بايد با كشيدن دايره اي دور اعداد 1 تا 5 ( كه در برابر جمله هايي قرار گرفته اند ) پاسخ دهد. براي نمونه، جملة مزبور چنين است : با توجه به همة جوانب شغلي كه داريد، تا چه اندازه از شغل خود راضي هستنيد ؟

روش ديگر كه آن را روش تفصيلي مي‌نامند پيچيده تر است. در اجراي اين روش اركان و اجزاي تشكيل دهندة شغل مشخص مي‌شوند و دربارة احساس فرد نسبت به آنها پرسش مي‌شود.

نمونه اي از آن عوامل عبارتند از : ماهيت كار، سرپرستي، حقوق كنوني، فرصت يا امكان ارتقاء و روابط با همكاران.

طبق يك مقياس استاندارد شده به اين عوامل نمره داده مي‌شود و سپس براي تعيين نمره رضايت شغلي فرد، آنها را با هم جمع مي‌كنند. (رابينز، 1384، ص295)

**2-2-3.عوامل تعيين كنندة رضايت شغلي**

چهار عامل در صحنة رضايت شغلي نقش مهمي‌ايفا مي‌كنند. كارهايي كه به اصطلاح هماورد طلب باشند، يكسان بودن حقوق و مزاياي شغلي، شرايط مناسب كاري و دوستان و همكاران مساعد.

ـ **كارهايي كه هماورد طلب هستند :** افراد مشاغل يا پستهايي را ترجيح مي‌دهند كه بتوانند با توجه به فرصتهايي كه در آنجا پيش مي‌آيد از توانايي ها و مهارتهاي خود استفاده كنند و در نهايت دستاوردهاي موفقيت آميز خود را آزادانه به نمايش بگذارند اين ويژگي شغلي را هماورد طلبي انديشه اي يا چالشگري فكري مي‌نامند.

كارهايي كه هماورد طلب نباشند باعث كسالت فرد مي‌شوند، و از سوي ديگر اگر چالشگري شغلي بسيار زياد باشد باعث خواهد شد كه كارگر يا كارمند مستأصل شود و احساس سرخوردگي، ناكامي‌و شكست به وي دست دهد. در مواردي كه كار، از نظر چالشگري يا هماورد طلبي، حالت افراط و تفريط نداشته باشد، شادي آفرين و رضايت بخش مي‌گردد.

**ـ يكساني حقوق و مزايا :** افراد دوست دارند كه سيستم پرداخت و سياست ارتقاء عادلانه، بدون ابهام و مطابق با انتظاراتشان باشد.

با توجه به نوع شغل و سطح مهارت فرد و ميزان حقوقي كه در آن جامعه پرداخت مي‌شود اگر ميزان حقوق و مزايا معقول و عادلانه باشد، رضايت شغلي به بار خواهد آورد. كاركنان دوست دارند كه سازمان در عمل و اجراي سياستهاي مربوط به حقوق، پاداش و ارتقاي آنان عدل و انصاف را رعايت نمايد.

سياست ارتقاي سازمان باعث مي‌شود كه كاركنان براي رشد و پيشرفت فرصتهايي به دست آورند، مسئوليتهاي بيشتري بپذيرند و به درجات عالي تر اجتماعي برسند.

بنابراين كساني كه چنين بينديشند كه سياست حقوق و مزايا و ارتقاي اعضاي سازمان بر پاية عدل و انصاف گذاشته شده است، احتمالاً رضايت شغلي بيشتري خواهند داشت.

**ـ شرايط مناسب كاري :** از نظر راحتي شخص و داشتن تشكيلات و تسهيلات مناسب براي انجام كارها، محيط كار نقش و اهميت زيادي دارد.

نتايج تحقيقات نشان مي‌دهد كه كاركنان محيطي را ترجيح مي‌دهند كه خالي از خطر و بدون ناراحتي باشد.

بنابراين مقدار نور، سر و صدا و ساير عوامل محيطي نبايد به حد افراط كم يا زياد باشد ( براي مثال نبايد درجه حرارت محل كار يا مقدار نور خيلي زياد باشد ) از اين گذشته، بيشتر كاركنان ترجيح مي‌دهند كه محل كار به خانه شان نزديك باشد و دستگاهها و ماشين آلات بسيار جديد و مناسب داشته باشند.

**ـ همكاران مساعد :** ره آورد فرد از كاري كه انجام مي‌دهد چيزي بيش از مقداري پول يا ساير دستاوردهاي ملموس است. از نظر بيشتر كاركنان محيط كار بايد نيازهاي اجتماعي فرد را تأمين كند. بنابراين هيچ جاي شگفتي نيست كه داشتن همكاران صميمي‌و يكدل موجب افزايش رضايت شغلي شود. نتيجة تحقيقات نشان مي‌دهد كه اگر رئيس واحد از نظر كاركنان صميمي‌باشد، افراد را درك نمايد، به عملكرد خوب پاداش نيكو بدهد، به نظرها و ديدگاههاي كاركنان احترام بگذارد و در نهايت به افراد توجه كند، رضايت شغلي افزايش خواهد يافت. (رابينز، 1384، ص 298 )

**2-2-4. عوامل مؤثر بر رضايت شغلي**

لاك مهمترين عوامل مؤثر بر رضايت شغلي را چنين عنوان مي‌كند :

1 ـ كار پرمخاطرة ذهني فرد كه بتواند با موفقيت با آن سازگار شود.

2 ـ علاقة فرد به خود شغل

3 ـ كاري كه از نظر جسماني بيش از حد خسته كننده نباشد.

4 – پاداش براي عملكرد، منصفانه، آموزنده و منطبق با اشتياقات شخصي فرد باشد.

5 ـ شرايط كار با نيازهاي فيزيكي سازگار باشد و به اهداف شغلي كمك كند.

6 ـ احساس احترام به نفس از سوي شاغل

7 ـ عواملي در محيط كار كه نيل به ارزشهاي شغلي را تسهيل كند، از قبيل كار جالب، حقوق و ترفيع، اين عوامل مي‌بايست همتراز ارزشهاي فردي باشد و تعارض نقش و ابهام را به حداقل برساند. (محمد زاده و مهروژان، 1375، ص 279)

«جنيفر»[[17]](#footnote-17) عوامل مؤثر در رضايت شغلي را طبق جدول (2-3) بيان ميكند.

جدول(2-3).عوامل مؤثر در رضايت شغلي از نظر جنيفر**(همتي، 1381، ص 68)**

|  |  |
| --- | --- |
| عوامل شغلي | توضيحات |
| استفاده از شايستگي (توانايي‌) | ميزاني كه شغل به فرد اجازه ميدهد تا از توانائيهايش استفاده كند. |
| موفقيت | ميزان احساسي كه كارمند از انجام كار بدست مي‌آورد. |
| فعاليت | قدرت مشغول نگه داشتن فرد درشغل |
| ارتقاء | داشتن فرصتهاي رشد ( پيشرفت ) |
| اختيار | داشتن كنترل بر ديگران |
| خط مشي ها و تجارب سازمان | در حدي كه باعث خشنودي كاركنان مي‌شود. |
| پاداش | ميزان پرداختي كه كاركنان دريافت مي‌كنند. |
| همكاران | حالت يا كيفيت خوبي كه فرد همراه با ديگران در محل كارش بدست مي‌آورد. |
| خلاقيت | آزاد بودن براي ارائه و عمل كردن به عقايد جديد |
| استقلال | توانايي انجام كار به تنهايي |
| ارزشهاي اخلاقي | مجبور نبودن بر انجام كارهايي كه برخلاف وجدان است. |
| تشويق | تحسين شدن براي انجام يك كار خوب |
| مسئوليت | پاسخگو بودن در مقابل تصميمات و فعاليتها |
| امنيت | داشتن امنيت يا ثبات شغلي |
| خدمات اجتماعي | قادر بودن به انجام كار براي ديگران |
| موقعيت اجتماعي | شناخته شدن در اجتماع وسيع تر كه بواسطة كار حاصل مي‌شود. |
| روابط انساني ناظر | مهارتهاي دروني فردي مافوق |
| نظارت تكنيكي | مهارتهاي ارتباط كاري مافوق |
| تنوع | انجام دادن امور متفاوت در شغل |
| شرايط كار | ساعات كار، حرارت، تهويه، محل كار و اداره و غيره |

**2-2-5.پيامدهاي رضايت شغلي و عدم رضايت شغلي**

رضايت شغلي باعث مي‌شود بهره وري فرد افزايش يابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فيزيكي و ذهني فرد تضمين شود، روحية فرد افزايش يابد، از زندگي راضي باشد و مهارتهاي جديد شغلي را به سرعت آموزش ببيند و با سوانح شغلي كمتري روبرو شود. به اختصار رضايت از شغل نتايج مثبت گوناگون از جهت فردي و سازماني به همراه دارد و بر احساس فرد دربارة سازمان و علايق وي به مشاركت در حفظ همبستگي كمك مي‌كند. همچنين رضايت از شغل تأثير قابل توجهي در شيوة برخورد افراد نسبت به مشاغلشان و تعهدات و مشاركت آنان در اثر بخشي سازمان دارد. ( محمد زاده و مهروژان، 1375، ص 282 )عدم رضايت شغلي باعث كاهش روحية كاركنان مي‌شود و روحية پايين در كار بسيار نامطلوب است بعضي از شاخص هاي روحية پايين عبارتند از: تشويش، غيبت كاري، تأخير در كار، ترك خدمت و بازنشستگي زودرس. (مقيمي‌، 1357، ص 389 )

به طور کلي مقيمي عوامل موثر بر رضايت شغلي و پيامدهاي رضايت وعدم رضايت شغلي را طبق نمودار (2-6) بيان مي کند.

افزايش بهره وري



افزايش روحيه



تعهد سازماني

رضايت از زندگي

سرعت در آموزش مهارتهاي جديد شغلي

سلامت فيزيكي و ذهني

رضايت شغلي

عوامل سازماني :

ـ حقوق و دستمزد

ـ ترفيعات

ـ خط مشي هاي سازماني

ماهيت كار :

ـ محدودة شغل

ـ تنوع شغل

محيط كار :

ـ سبك سرپرستي

ـ گروه كاري

ـ شرايط كاري

عوامل فردي :

ـ نگرش مثبت و منفي

ـ سن، ارشديت و سابقه

ـ صفات مشخصة شخصيتي

تشويش

غيبت

تأخيركاري

ترك خدمت

فعاليت اتحاديه اي

( شكايت، اعتصاب )

بازنشستگي زودرس

عدم رضايت شغلي

نمودار(2-6)پيامدهاي رضايت و عدم رضايت شغلي عوامل مؤثر بر رضايت شغلي

**2-2-6. نظريه هاي رضايت شغلي**

**2-2-6-1.نظرية «بروفي»**[[18]](#footnote-18)

بروفي نظريه هاي رضايت شغلي را به شرح زير تقسيم نموده است:

**1 ـ نظرية نيازها :** ميزان رضايت شغلي هر فرد كه از اشتغال حاصل مي‌شود به دو عامل بستگي دارد. اول، چه مقدار از نيازها و به چه ميزاني از طريق كار و احراز موقعيت مورد نظر تأمين ميگردد. دوم، چه مقدار از نيازها و به چه ميزاني از طريق اشتغال به كار موردنظر تأمين نشده باقي مي‌ماند. نتيجه اي كه از بررسي عوامل اول و دوم حاصل مي‌شود ميزان رضايت شغلي فرد را معين مي‌كند.

**2 ـ نظرية انتظارات:** انتظارات فرد در تعيين نوع و ميزان رضايت شغلي مؤثرند. اگر انتظارات فرد از شغلش خيلي زياد باشد. در اين حالت معمولاً رضايت شغلي ديرتر و مشكل تر حاصل مي‌شود. لذا رضايت شغلي مفهومي‌كاملاً يكتا و يگانه و انفرادي است و بايد در مورد هر فرد بطور جداگانه عوامل و ميزان و نوع آن مورد بررسي قرار گيرد.

**3 ـ نظرية نقشي:** در اين نظريه به دو جنبة اجتماعي و رواني توجه مي‌شود. در جنبة اجتماعي تأثير عواملي نظير نظام سازماني و كارگاهي و شرايط محيط اشتغال در رضايت شغلي مورد توجه قرار مي‌گيرد. اين عوامل همان شرايط بيروني رضايت شغلي را شامل مي‌شود. جنبة رواني رضايت شغلي بيشتر به انتظارات و توقعات فرد مربوط مي‌گردد. بعبارت ديگر، احساس فرد از موقعيت شغلي و فعاليتهايش در انجام مسئوليتهاي محوله و ايفاي نقش خاص به عنوان عضوي از اعضاي جامعه، ميزان رضايت شغلي فرد را مشخص مي‌نمايد.

رضايت كلي نتيجه اي است كه فرد از تركيب دو جنبة اجتماعي و رواني عايدش مي‌گردد. (شفيع آبادي، 1372، ص 126)

**2-2-6-2. نظرية كورمن**

«كورمن»[[19]](#footnote-19) ‌نظريات رضايت شغلي را قابل تلفيق در هم مي‌داند. به نظر او تا سال 1975 عمدتاً سه نظريه رضايت شغلي به شرح زير وجود داشته است:

**1 ـ نظرية كامروايي نياز:** نظرية كامروايي نياز، بيشترين شباهت را به نظرية مشوق عملكرد دارد و بيان گر اين مفهوم است كه

الف ) اگر انسان آنچه را ميخواهد بدست آورد، خشنود خواهد شد.

ب ) هرچه انسان بيشتر خواهان چيزي باشد وقتي آن را بدست آورد خشنودتر خواهد شد و اگر بدست نيآورد ناراضي مي‌گردد.

**2 ـ نظرية گروه مرجع :** بر اساس اين نظريه آنچه موجبات خشنودي و رضايت فرد را فراهم مي‌كند برآورده شدن خواست ها و ديدگاههاي گروهي است كه فرد در آن اشتغال دارد، بنابراين اگر شغلي علائق، خواست ها و شرايط گروه را برآورده سازد شخص از آن شغل احساس رضايت كرده به آن علاقه مند مي‌گردد.

**3 ـ نظرية روابط انساني :** تحقيقات هاثورن نشان داد كه برقراري روابط انساني، جو دوستانه، مشاركت، پذيرش، احترام به افراد و داشتن روابط غير رسمي‌صميمي‌سبب افزايش روح همكاري، بازدهي و توليد شده و اثر عميق بر رضايت شغلي افراد دارد. (عباس زادگان، 1379، ص 191)

**2-2-6-3.نظرية پارسون**

«پارسون»[[20]](#footnote-20) رضايت شغلي را وابسته به پنج عامل مي‌داند. اين عوامل عبارتند از :

**1 ـ عزت نفس :** انسانها با هنجارها ونيازهاي اخلاقي كه دردرون خود بوجود مي‌آورند زندگي مي‌كنند، محترم شمردن اين هنجارها و الگوهاي رفتاري در كسب رضايت شغلي آنان تأثير به سزائي دارد. مدير شايسته آن است كه كاركنان را در خلق اين هنجارها ياري نمايد.

**2 ـ شناسائي :** همة انسانها علاقه دارند تا از سوي ديگران مورد شناسايي و احترام قرار گيرند مديران مي‌توانند در ايجاد يا فقدان اين احساس بسيار مؤثر باشند.

**3 ـ ارضاي خواسته ها :** انسان ها همواره در پي ارضاي نيازهاي مادي و معنوي خويش اند و اين امر بر رضايت شغلي آنان موثر است. تحقيقات نشان مي دهد غالبا ترک خدمت افراد به سبب عدم حصول رضايت شغلي و تأمين خواسته هاي آنان است.

**4 ـ لذت :** لذت بخش بودن شغل و فعاليتهاي شغلي در كاركنان ايجاد خشنودي و رضايت شغلي مي‌كند.

**5 ـ صميميت :** درستي و صميميت در روابط ميان كاركنان يك محرك قوي انگيزشي است كه به رضايت شغلي منجر مي‌شود. فقدان اين امر مشكلاتي را بوجود مي‌آورد، برخوردهاي منفي گسترش پيدا مي‌كند و ضعف روحيه را همراه دارد. علائم ضعف روحيه : پرخاشگري، بدگويي، سخن چيني، كاهش توليد، تأخير ورود و تعجيل خروج مي‌باشد. ( عباس زادگان، 1379، ص 192 )

2-2-6-4.مدل رضايت شغلي بر اساس نظريات پول سپكتر1997) [[21]](#footnote-21) )

اين محقق در كتاب رضايت شغلي (1997) رضايت شغلي را با توجه به تأثيري كه بر افراد و سازمان دارد مورد بررسي قرار مي دهد و رفتارخوب را نتيجه انعكاس رضايت شغلي وسلامت رواني مي داند و از جنبه نگرشي مي تواند به رفتاري منجر شود كه عملكرد سازماني را منعكس نمايد .رضايت شغلي را احساس مثبت افراد نسبت به جنبه هاي مختلف شغلشان مي داند و نارضايتي را ميزان بي علاقگي افراد به شغلشان مي داند .

و با مشاهدهْ تحقيقي كه در سا ل 1991 به وسيلهْ هاجيك و لئوناردانجام گرفته بود اين محقق با مورد بررسي قراردادن 16 جنبه از عوامل مؤثر بر رفتار افراد به اين نتيجه مي رسد كه بزرگترين درصد افراد از طبيعت كاري خود راضي بوده و با پاداش هايي مانند حقوق و فرصت هاي ارتقاء رضايت كمتري داشتند .و بر اين اساس پول عواملي مانند سن ،تفاوت هاي فرهنگي ،جنسيت ،تفاوتهاي نژادي به خصوص در ايالات متحده را در احساس نسبت به شغل مؤثر مي داند .واين محقق خاطر نشان مي سازد كه سن و رضايت شغلي به هم مرتبط مي باشند ولي ميزان اين ارتباط دقيق واضح نيست و بعضي از مطالعات اين ارتباط را منحني و بعضي نيز خطي بر آورد نموده اند ومطالعات نشان مي دهد كه با بالا رفتن سن ميزان رضايت شغلي افزايش مي يابد .وزيتز (1999) در اين خصوص مي گويد كه درمراحل اوليهْ زندگي كاري رضايت شغلي رو به افول است و درمرحلهْ مياني زندگي كاري بعد از 45 سالگي افزايش مي يابد و ارتباط خطي يا غيرخطي مهم نمي باشد اصل اين است كه بين اين دو ارتباط وجود دارد .و محققان علت آن را متغير بودن ارزش ها و انتظارات آمريكايي ها درطول زمان مي دانند وكاركنان مسن چون انتظار كمتري از كار خود داشته و اجبار را بهترمي پذيرند نسبت به كاركنان جوانتر بيشتر احساس رضايت دارند و دومين عامل را در مواقع تغيير شغل كه كاركنان مسن تر نسبت به همكاران جوان خود با مهارت تر مي باشند.و مقايسه هاي انجام شده نشان مي دهد كه رضايت شغلي كاركنان در كشورهاي مختلف متفاوت مي باشد براي مثال اسلوكام و توپيكاك (1972) گزارش دادند كه مكزيكي ها نسبت به آمريكايي ها راضي تر بودند و تحقيقات به صورت واضح اين تفاوتها را به شرايط كاري متفاوت و انتظارات متفاوت افراد مي دانند وآمريكايي ها اعتقاد دارند كه كاركنان بايد دركار پيشرفت داشته باشند و در غير اين صورت نبايد انتظار ارتقاء را داشته باشند و درصورت در دسترس نبودن ارتقاء نارضايتي شغلي به وجود مي آيد. وارتباط بين جنسيت و رضايت شغلي را بي نهايت متناقض برآورد نموده اند وچندين محقق با وجود همتراز نبودن شرايط پرداخت بين زنان و مردان رضايت شغلي را گزارش داده اند ودلايلي راكه براي اين مسئله درنظرگرفته اند اول :

احتمال داده اند كه زنان ومردان در انتظارات متفاوت مي باشند وچون زنان انتظار كمتري از شغل خود داشته با پرداخت كمتر راضي هستند دوم: زنان و مردان ممكن است در ارزش ها متفاوت باشند

جنسيت مي تواند در درك عدالت متفاوت باشد زنان و مردان در بعضي اوقات انصاف در توزيع پاداش ها را به صورت متفاوتي درك مي نمايند و ممكن است زنان با وجود دريافت پاداش كمتر نسبت به مردان ،احساس انصاف وعدالت در دريافت پاداش نمايند واگرچه واضح نيست كه علي رغم ناعدالتي دركار چرا زنان احساس رضايت شغلي مي نمايند .و در تعداد زيادي از مطالعات رضايت شغلي بين سفيدپوستان وسياه پوستان متفاوت است وسياه پوستان رضايت كمتري داشتندSepector,1997p26))

پيامدها

**2-2-7.اندازه گيري رضايت شغلي**

يكي از ابزارهاي معتبر براي سنجش رضايت شغلي و شاخص توصيفي شغل ( Job Description Index ) JDI است. رضايت شغلي ناشي از جنبه هاي مختلف شغلي همچون پرداخت، فرصتهاي ترفيع، سرپرست، همكاران و عوامل محيط كاري همچون سبك سرپرستان، خط مشي ها و رويه ها تعلق گروه كاري، شرايط كاري و مزاياي شغلي است. در مدل ( JDI ) پنج عامل عمده به عنوان ابعاد رضايت شغلي مطرحند كه عبارتند از :

1 ـ پرداخت : ميزان حقوق دريافتي و انصاف وبرابري در پرداخت

2 ـ شغل : حدي كه وظايف شغلي، فرصت را براي آموزش و پذيرش مسئوليت فراهم مي‌آورد.

3 ـ فرصتهاي ارتقاء : قابليت دسترسي به فرصتها براي پيشرفت

4 ـ سرپرست : توانائيهاي سرپرست براي نشان دادن علاقه و توجه به كاركنان

5 ـ همكاران : حدي كه همكاران دوستانه، شايسته و حمايتي هستند. (مقيمي‌، 1377، ص 391)

ـ خاطر جمعي و آسايش در زندگي: رهبر بايد در فراهم ساختن شرايط مناسب كار، تأمين حقوق و مزايا و رفاه شغلي تلاش نمايد.

ـ شرايط مطلوب كار مانند دلپذير بودن محيط كار: وجود شرايط فيزيكي مطلوب در محيط كار ـ حمايت و ياري رهبران از نيروها.

ـ احساس علاقه و وابستگي: رفتار از روي عدل و انصاف، احساس موفقيت در كار و رشد صنفي، تشخيص زحمات و خدمات انجام شده و قدرشناسي از آن، شركت در تعيين خط و مشي كار و سرانجام فراهم شدن موجبات حفظ و احترام به خود مي‌باشد.

به طور كلي مي‌توان مصاديق رضايت شغلي در محيط‌هاي آموزشي را چنين بيان نمود.

ـ رفتار مناسب با معلمان به عنوان افراد حرفه‌اي از طرف مسئولان و والدين

ـ شركت معلمان در تصميم‌گيري‌هاي مختلف مدرسه و آموزش و پروش

ـ امكانات رشد حرفه‌اي بيشتر نظير امكان ادامه تحصيل

ـ شرايط فيزيكي مناسب در مدرسه

ـ پاداش مادي، متناسب با موفقيت و تلاش معلمان

شركت بيشتر در تصميم‌گيري مخصوصاً درباره روشهاي آموزشي، موجب تقويت بيشتر رضايت شغلي معلمان است. عدم امكان شركت در تصميم‌گيري بزرگترين منبع نارضايتي معلمان است. معلمان نيز به لحاظ دارا بودن تخصص مايلند در تصميم‌گيري‌ها شركت نمايند. ماهيت روابط بين معلمان و مديران و كيفيت رهبري با روحيه معلمان همبستگي زياد دارد. شيوه‌هاي ارتباطي در ميحط‌هاي آموزشي نيز از جمله عواملي است كه در پيدايش رضايت شغلي مؤثر است.

**ب:پيشينه تحقيق**

**2-1.پيشينه داخلي**

**تفرشي(1392)در پژوهشي تحت عنوان بررسی رابط بين رضايت شغلي،تعهد سازماني و رفتار شهروندي در يك شركت نتيمه خصوصوي در هرمزگان به اين نتيجه رسيد كه :**

**رابطه بين رضايت شغلي و رفتار شهروندي و رضايت شغلي و تعهد سازماني معنادار مي باشد .**

**عزيزي(1391)در پژوهشي تحت عنوان بررسي ارتباط بين رضايت شغلي و تعهد سازماني(مطالعه موردي كاركنان اداره كل امور مالياتي استان قم)به اين نتايج رسيد كه:**

**بين شاخص هاي رضايت شغلي كاركنان وتعهد سازماني رابطة مستقيم و معني داري وجود دارد. براساس اطلاعات به دست آمده از اين تحقيق درجامعه تحت بررسي، زير مجموعه هاي رضايت شغلي يعني رضايت از همكاران داراي بالاترين سهم در كل رضايت شغلي و از سوي ديگر رضايت از حقوق و مزايا داراي پايين ترين سهم بوده است.**

**روحي(1391)در مقاله اي تحت عنوان ارتباط رضايت شغلي و تعهد سازماني در پرستاران شاغل در بيمارستان هاي دانشگاه علوم پزشکي گلستان به اين نتيجه رسيد كه:**

**با توجه به رضايت شغلي و تعهد سازماني كم و متوسط پرستاران و ارتباط مستقيمي که بين آنها وجود داشت و از آنجا يي که رضايت شغلي بر تعهد کارکنان مي افزايد، از اين رو ضروريست مديران به مؤلفه هاي مؤثر بر رضايت شغلي، بيشتر توجه نمايند.**

**دانش فرد (1390)در مقاله اي تحت عنوان بررسي رابطه رضايت شغلي و تعهد سازماني با كارايي كاركنان به اين نتيجه رسيد :**

مولفه رفتار همكار از سازه رضايت شغلي ،مولفه هدف در كارايي و مولفه تعهد عاطفي ازتعهد سازماني بيشترين و قويترين ابعاد در اين سازه ها مي باشند.

**عباسي(1390)در پژوهشي تحت عنوان بررسی رابطه بین ویژگیهای شخصیتی و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی کارمندان ادارات دولتی شهر بوشهر به اين نتيجه رسيد كه:**

رابطه مثبت معناداری بین ویژگی شخصیتی و وجدانی بودن با دو ویژگی شغلی تعهد سازمانی و عملکرد شغلی وجود دارد همچنین یافته های این تحقیق رابطه مثبت معناداری را بین ویژگی شخصیتی توافقی بودن با تعهد سازمانی نشان داد در حالیکه رابطه معناداری بین این ویژگی شخصیتی با عملکرد شغلی مشاهده نگردید. همانطور که انتظار می رفت، رابطه منفی معناداری بین ویژگی شخصیتی نوروتیک بودن با تعهد سازمانی مشاهده گردید ولی رابطه معناداری بین این ویژگی شخصیتی با عملکرد شغلی مشاهده نگردید. یافته های این تحقیق رابطه بین برونگرایی با تعهد سازمانی را مثبت نشان داده در حالیکه رابطه معناداری را بین این وژگی شخصیتی و عملکرد شغلی نشان نداده هم چنین رابطه معناداری بین باز بودن به تجربه و عملکرد شغلی مشاهده نگردید در حالیکه رابطه بین این ویژگی شخصیتی و تعهد سازمانی یک رابطه منحنی شکل بود. به این صورت که بیشترین تعهد سازمانی در حد متوسط ویژگی شخصیتی باز بودن به تجربه مشاهده گردید. سرانجام اینکه، یافته های این تحقیق رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی را نیز مثبت معناداری نشان دادند.

قمري(1390) در پژوهشي تحت عنوان مقايسه رابطه رضايت شغلي و تعهد سازماني در بين اعضاي هيات علمي و كاركنان دانشگاه آزاد اسلامي به اين نتيجه رسيد:

**رابطه رضايت شغلي و تعهد سازماني در بين اعضاي هيات علمي و كاركنان متفاوت نيست. ميزان رضايت شغلي و تعهد سازماني اعضاي هيات علمي و كاركنان متفاوت نيست. همچنين نتيجه تحليل رگرسيون نشان داد كه حدود 56 درصد از تغييرات تعهد سازماني را در اعضاي هيات علمي مولفه هاي رضايت ازپرداخت، ويژگي كار و همكار تبيين مي كند و در كاركنان حدود 14 درصد از تغييرات تعهد سازماني را مولفه ويژگي كار تبيين مي كند.**

جهانگير(1389) در پژوهشي تحت عنوان بررسي رابطه بين تعهد سازماني، رضايت شغلي و عوامل فردي پرستاران در بخشهاي داخلي جراحي بيمارستان هاي وابسته به دانشگاه علوم پزشکي شهيد بهشتي به اين نتيجه رسيد:

**عوامل فردي نبايستي ملاک گزينش پرستاران متعهد باشد و لازم است مديران پرستاري بعد از استخدام کارکنان، در جهت ايجاد تعهد سازماني در آن ها تلاش نمايند. مديران پرستاري مي توانند با افزايش تعهد عاطفي و تکليفي در پرستاران ميزان عملکرد آن ها را افزايش دهند. بدين منظور مديران پرستاري لازم است با ايجاد رضايت از حقوق و مزايا و فراهم کردن شرايط مناسب کاري و تأمين امنيت شغلي، ميزان نارضايتي کارکنان را کاهش داده و با حمايت از کارکنان و تشويق مناسب، ميزان رضايت شغلي کارکنان پرستاري را افزايش دهند**

**2-2.پيشينه خارجي**

ويليام(2012) در پژوهشي كه ميان رضايت شغلي و تعهد سازماني انجام دادند به اين نتيجه رسيدند كه بين اين دو متغير رابطه علي حاكم است و رضايت شغلي پيش شرط تعهد سازماني مي باشد.

پورتر و همكارانش(2011)در ژوهشي به اين نكته رسيدند كه بين رضايت شغلي و تعهد سازماني رابطه مستقيم و جد دارد و با غيبت و جابه جايي رابطه معكوس وجود دراد.

مک نيز(2010)در پژوهشي كه روي ۳۰ پرستار از چندين بخش يک بيمارستان به وسيله مصاحبه نيمه رسمي با هدف شناسايي عوامل موثر بر تعهد سازماني و ارتقا تعهد سازماني در پرستاران انجام شد؛عوامل شخصي، فرصتهاي يادگيري، رضايت شغلي، برنامه هاي بازنشستگي و ارايه مراقبتهاي پرستاري مطلوب و با کيفيت بالا بر تعهد سازماني تاثير مثبت و فقدان امنيت شغلي، ارتباطات درون گروهي ضعيف، عدم پرداخت امتيازات يا بيعدالتي در پرداخت امتيازات، تاثير منفي بر تعهد سازماني دارند

در پژوهشی که توسط اکپرا و وین در سال (2008) در رابطه با تأثیر اخلاق کار بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کشور نیجریه صورت گرفت نتایج این پژوهش حاکی از وجود رابطه معنا دار بین اخلاق کار سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی بود.

تاميلتسون و جانكينز(2008) در پژوهشي بر وري 183 نفر از كاركنان يك كارخانه بزرگ به اين نتيجه رسيدند كه:. رابطه بين تعهد سازماني تعهد عاطفي و مستمربا رضايت شغلي مورد بررسي قرار گرفت. نتايج تحقيق نشان داد بين تعهد عاطفي و رضايت شغلي رابطه مثبت وجود دارد ولي بين تعهد مستمر و رضايت شغلي رابطه منفي وجود.

سيرلا (2004)رابطه بين تعهد معلمان مدارس كاتوليك، رضايت شغلي و محيط‌كار را بررسي نمود. يافته‌ها مربوط به سه گروه از معلمان برمبناي سه سطح از تعهد، تعهد به عقيده و ارزشهاي سازماني، به خود حرفه تدريس و به طرح‌هاي مربوطه مي‌باشد. معلمان معتقد بودند جنبه‌هاي ذاتي و دروني كار بيش از عوامل بيروني آنها را راضي مي‌كند. پيشنهاد شد كه مديران فعاليتهايشان را در راستاي ايجاد فكر و ايده مشترك و واحد متمركز نمايند و كاركنان و ويژگي‌هايشان را با نيازهاي سازمان هماهنگ نمايند

پی برس و دانهم (2000) تعهد سازمانی را در مقابل ویژگیهای شخصی (سن، جنس، سابقه قدمت). بررسی نموده و دریافتند که سن با تعهد سازمانی مدیران صنایع خدماتی همبستگی مثبت دارد.(حمیدی وکشتی دار،1382،ص46).

هاريسون و هوبارد ( 1998) تاثير عوامل مقدماتي را در شكل گيري تعهد كاركنان تأييد نموده اند . نتايج تحقيق آنان نشان داد رويارويي كارمندان با چالش‌هاي شغلي كه به وسيله مديران طراحي شده است نقش اساسي در افزايش ميزان تعهد سازماني دارد.

آلن (1996 ) در پژوهشي نشان داد كه تفويض اختيار بر تعهد سازماني و تصميمات شغلي اعضاء سازمان مؤثر بوده است.

منابع و مراجع:

منابع فارسي:

**1).احمد پور، محمود و شائمي،علي(1379). [رابطه تعهد و وجدان کاری با تعهد سازمانی](http://www.noormags.com/view/Magazine/ViewPages.aspx?ArticleId=199135)،** [**توسعه مديريت**](http://www.noormags.com/View/Magazine/MagazineByCategory.aspx?CategoryId=16&MagazineId=243)**،**  [**شماره 11 و 12**](http://www.noormags.com/View/Magazine/ViewArticles.aspx?NumberId=10542)

**2). استرون، حسین (1377). تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل 17**

**3).پازارگادی،مهرنوش و جهانگیر،فريدون(1385). تعهد سازماني پرستاران وعمل مرتبط با آن،نشريه دانشكده پرستاري و مامايي دانشگاه شهيدبهشتي،شماره 54**

**4). حضوری، محمد جواد (1384). رابطه تعهد سازمانی با ویژگیهای اعضاء هیات علمی دانشگاه پیام نور، فصلنامه دانشگاه پیام نور، سال سوم، شماره سوم ، پائیز 1384**

**5). حميدي‌، مهرزاد و كشتي‌ دار، محمد(1382). . بررسي ساختار سازماني و تعهد سازماني در دانشكده هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور،نشريه حركت، شماره15**

**6). خواجه نوري ،بيژن (1386) بررسي عوامل مؤثر بر نگرش نقش جنسيتي دانش آموزان دبيرستاني شهرستان آباده. مجلة پژوهشي دانشگاه اصفهان، جلد بيست و هشتم ، شماره ٧**

**7). خوي نژاد،غلامرضا(1385).روشهاي تحقيق درعلوم تربيتي،چاپ سوم ،تهران،انتشارات سمت**

**8).رحمان سرشت،حسن و فياضي،مرجان(1387). رابطه بین انگاشت قدرت و سیاست شناسی سازمانی با تعهد وعملكرد كاركنان، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی "ويژه مديريت"،سال هشتم، شماره 29**

**9). رنجبریان، بهرام(1375). . تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره 1 و 2**

**10). زكي، محمد علي(1383).**[**بررسی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان دبیرستانهای شهر اصفهان**](http://www.noormags.com/view/Magazine/ViewPages.aspx?ArticleId=209806)**، مجله مصباح ،سال سيزدهم، شماره 51**

**11). ساروقی، احمد(1375).تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت،فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 35**

**12). سكاران،اوما(1384). روشهاي تحقيق درمديريت صائبي،محمدوشيرازي،محمود (مترجم).چاپ سوم ،انتشارات موسسه عالي آموزش وتحقيق مديريت وبرنامه ريزي**

**13). طالبان، محمد رضا(1381). [تأملی بر مطالعات و تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی در ایران و جهان](http://www.noormags.com/view/Magazine/ViewPages.aspx?ArticleId=70577) ،** [**نامه پژوهش**](http://www.noormags.com/View/Magazine/MagazineByCategory.aspx?CategoryId=2&MagazineId=60)**، شماره 4**

**14). طالب پور،مهدي و امامي،فرشاد (1385). بررسي ارتباط تعهد سازماني ودلبستگي شغلي و مقايسه آن بين دبيران تربيت بدني مردآموزشگاههاي نواحي هفت گانه مشهد، تحقيق در علوم ورزشي،شماره دوازدهم**

**15). طبرسا، غلامعلي و جمالي نظري، آرزو(1387). اثرات جنسيت بر الگوهاي مديريت منابع انساني ،ماهنامه تدبير ، سال نوزدهم ،شماره 196**

**16). عريضي،حميد رضا(1382). تعهد سازماني، دلبستگي شغلي و تعارض نقش در بين معلمان زن و مرد استان اصفهان،فصلنامه آموزه، شماره پياپي 17**

**17). فرهنگی،علي اكبر و حسین‌زاده، علي(1384). ديدگاههاي نوين درباره تعهد سازماني، ماهنامه تدبير،شماره157**

**18).كردستاني،غلامرضا(1387).اندازه گيري و گزارشگري سرمايه انساني. فصلنامه حسابرس، شماره پياپي41**

**‍19).مرتضوي،سعيد و مهربان ،حميد(1383). بررسي رابطه بين مهارتهاي ارتباطي مديران و تعهد سازماني دبيران،پژوهشنامه علوم انساني و اجتماعي،سال چهارم ، شماره 16**

**20). مشبكي،اصغر(1376).رابطه تعهد و وجدان كاري با تحول اداري،نامه تحقيق،شماره 5**

**21) نيلي، مسعود و نفيسي، شهاب(1384) تخمين سرمايه انساني بر مبناي متوسط سالهاي تحصيل نيروي كار براي ايران(1345-1379).فصلنامه پژوهشهاي اقتصادي ايران،سال هفتم،شماره 25**

منابع لاتين

**1). Abraham, R.(1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. Leadership & Organizational Development Journal, Vol.18,Issue .4.**

**2). Allen,N.j.& Meyer,J.P.(1990). The Measurement & Antecedents of Affective,Continuance and Normative Cimmitment to the organizayion. Jornal of Occapational Psychology,Vol.63,**

**3). Allen, N. J & Meyer ,J. P.(1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. Journal Of Vocational Behavior,Vol.49**

**4). Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment.**

**American Journal of Sociology,Vol.66,No,1**

**5). Boles, J & Madupalli, R & Rutherford, B & Wood, J. A. (2007). The Relationship of Fcets of Salesperson Job Satisfaction With Affective Organizational Commitment.Journal of Business & Industrial Marketing ,Vol. 22, No.5**

**6). Chan, Sow Hup.(2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. Journal of Management Development, Vol. 25 No.3**

**7). Demiray, E & Curabay,S.(2008). Organizational Commitment of Anadolu University Open Education Faculty Students. International Journal of Social Sciences, Vol. 3, Issue 2**

**8). Edwin J, Boezeman, Ellemers, (2008). .Pride and Respect in Volunteers’ Organizational Commitment.European Journal of Social Psychology, Vol. 38 Issue 1**

**9). Elizur, D & Koslowsky, M. (2001). Values and Organizational Commitment. International. Journal of Manpower, Vol. 22 No. 7**

**10). Hawkins, W.D.(1998). Predictors of Affective Organizational Commitment Among High School Principals, Virginia Polytechnic Institute and State University, Unpublished Doctoral Dissertation**

**11). Glisson, C& Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Services Organizations. Administrative Science Quarterly, Vol.33, Issue.1**

**12). Griffin, M & Hepburn, J. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional**

**Officers. Journal of Criminal Justice,Vol.33,Issue**

**13). Joiner. T. A & Bakalis ,S.(2006).The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics . International Journal of Educational Management**

**Vol. 20, No. 6**

**14).Kwon, I.G& Banks, D.W. (2004).Factors Related to The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors. Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No.5**

**15). Lambert, E& Barton ,S& Hogan, N& (1999)& The Missing Link Between Job Satisfaction and Correctional Staff Behavior: The Issue of Organizational Commitment. American Journal of Criminal Justice, Volume: 24, N o.1**

**16). Lambert, E. & Hogan, N & Griffin, M.(2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.** [**Journal of Criminal Justice**](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=00472352)[**Vol: 35, Issue: 6**](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=00472352&issue=v35i0006)

**17). Liou, Shwu-Ru.(2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment .Nursing Forum, Vol. 43 Issue 3**

**18). Lok,P. & Crawford,J. (1999).the Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subـculture, Leadership Style and Job Satisfection in Organizational Change and Development. Leadership Style and Development Journal, Vol. 20 , Isswe 7.**

**19). Loscocco, K. A. (1990). Reactions to Blue-collar Work: A Comparison of Women and Men. Work and Occupations,Vol. 17**

**20). Madsen, S.R& Miller, D& John, C.R. (2005)..Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social** **Relationships in The Workplace Make a Difference?. Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No.2**

**21).** **Mathieu, J.E& Zajac, D.M. (1990.(A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, Vol.108**

**22). Meyer, J.P & Herscovitch, L.(2001). Commitment in The Workplace: Toward a General Model.** [**Human Resource Management Review**](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=10534822)**,** [**Vol.11, Issue. 3**](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=10534822&issue=v11i0003)

**23).Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. Human Relations, Vol. 41, No.6,**

**24).Mowday, R.T& Steers, R.M& Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior. Volume.14**

**25). Mowday, R.T& Porter, L& Steers, R.M. (1982). Employ Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Obsenteeism and Turnover.New York: AcademicPress, Book ISBN: 0125093705**

**26). Pala, F & Eker, S & Eker, M. Is, G. (2008). The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Emprical Study on Turkish Health Care Staff. The Journal of Industrial Relations & Human Resources, Vol. 10**

**27). Rebecca, Abraham.(1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18,No.4**

**28).Somers,M.j.(1995).Organizational Commitment,Turn- Over & Absenteesm: an Examination of Direct & Interaction Effects. Jornal of Organizational Behavior,Vol.16.**

**29). Yousef, D.A. (2001). Islamic Work Ethic – A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Cross-Cultural Context. Personnel Review, Vol. 30, No.2**

**30).Vakola, Maria&  Nikolaou, Ioannis (2005). Attutudes towards organizational change ,What is the role of employes stress and commitment?.Employ Relations Vol. 27 , Isswe 2.**

**31).Van Maanen, J. (1972). Pledging the Police: a Study of Selected Aspects of Recruit Socialization in A Large, Urban Police Department. University of California, Irvine, CA& Unpublished Doctoral Dissertation**

**32). Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. Journal of Business Communication, Vol. 33, No.2.**

**33).Yoon, J. & Thye, S. R. (2002). A Dual process Model of Organizational Commitment. Work and Occupations, Vol. 29, No. 1**

**34).Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. Nursing Forum,vol .36 ,NO .2**

1. Baloch [↑](#footnote-ref-1)
2. yoon&Thye [↑](#footnote-ref-2)
3. - Frerich Tailor [↑](#footnote-ref-3)
4. - Hathorn [↑](#footnote-ref-4)
5. - Dickson [↑](#footnote-ref-5)
6. - Alton Mayo [↑](#footnote-ref-6)
7. - Retax Berger [↑](#footnote-ref-7)
8. - Patriciakeen smith [↑](#footnote-ref-8)
9. - Kit Dayvis [↑](#footnote-ref-9)
10. - New Stroom [↑](#footnote-ref-10)
11. - Jhon Lack [↑](#footnote-ref-11)
12. - Sher Tezer [↑](#footnote-ref-12)
13. - Victor veroom [↑](#footnote-ref-13)
14. - Hapleen [↑](#footnote-ref-14)
15. - Chester Barnard [↑](#footnote-ref-15)
16. - Keens Berg [↑](#footnote-ref-16)
17. - Jenipher [↑](#footnote-ref-17)
18. - Broophi [↑](#footnote-ref-18)
19. - Korman [↑](#footnote-ref-19)
20. - Parsoon [↑](#footnote-ref-20)
21. paul sepector 1997-1 [↑](#footnote-ref-21)