

## تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان

نبی‌اله دهقان\*  
صمد فتحی\*\*  
سمیه گرجامی\*\*\*  
حسین ولی‌وند زمانی\*\*\*\*

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف مطالعه تأثیر تعهد مدیران عالی در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی و اثر آن بر عملکرد آنان صورت گرفته است و تعهد مدیران در قبال کارکنان با عامل‌های آموزش، توانمندسازی و پاداش سنجیده شده است. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی است که با روش پیمایشی و همبستگی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق مجموعه کارکنان شعب بانک مورد مطالعه در غرب تهران می‌باشند که تعداد ۲۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تک مرحله‌ای انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز با ابزار پرسشنامه گردآوری و با استفاده از فنون آماری نظیر ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون رگرسیون دو متغیره خطی، چند متغیره گام به گام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر نیز در نمودار تحلیل مسیر نشان داده شد. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر دارد، ولی فقط متغیر رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر گذار می‌باشد. سایر یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان (آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها) نیز هر کدام با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارند، اما فقط عوامل توانمندسازی و پاداش دارای رابطه علت و معلولی با متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند.

واژگان کلیدی: ارائه خدمات، توانمندسازی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد.

\* استادیار دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی ایران

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول: smdfathi@yahoo.com)

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

\*\*\*\* دانشجوی دکتری دانشگاه عالی دفاع ملی ایران

## مقدمه

امروزه کارکنان سازمان‌ها، دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شوند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار هستند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۱۲). بنابراین کشف و درک رفتار کارکنان در سازمان و بهینه‌سازی آن متناسب با اهداف سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برای مدیران سازمان‌های گوناگون برخوردار است. رفتار سازمانی از اساسی‌ترین مباحث سازمان و مدیریت است؛ که به بررسی و تحلیل رفتار افراد و کارکنان در سازمان می‌پردازد. از جمله متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است که در پیشرفت کار یک سازمان (سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۶) و بهره‌وری آن نیز نقش ایفا می‌کند (رابینز، ۲۰۰۲: ۲۱). بررسی‌ها نشان داده‌اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد افزایش انگیزه‌های کاری بیشتر و غیبت از کار کمتر (داناوو و هی وود، ۲۰۰۴)، تعهد سازمانی بیشتر (یو، ۲۰۰۵) و سودآوری کسب و کار افزایش می‌یابد (چارلز و همکاران، ۲۰۰۴). به علاوه، پایین بودن و یا نبودن رضایت شغلی و تعهد سازمانی باعث کاهش عملکرد سازمان می‌شود (گراویل، هل و حسین، ۲۰۰۵).

بنابراین، میزان رضایت شغلی کارکنان یکی از مهمترین شاخص‌های راهبردی در حوزه منابع انسانی است که سازمان‌های بسیاری از این شاخص جهت سنجش اثربخشی فعالیت‌های خود در حوزه منابع انسانی استفاده می‌کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۳۶۵). هم چنین از جمله شاخص‌های کلیدی تحقق اهداف کیفیت زندگی کاری کارکنان است (حشمت خواه، ۱۳۷۶).

از طرفی توجه به کارکنان سازمان در مورد سازمان‌هایی که در محیط‌های رقابتی و تجاری فعالیت می‌کنند از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در فضای رقابت، یکی از سودمندترین و مناسب‌ترین راهبردها برای بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، مشتری‌مداری است. تحقیقات نشان می‌دهد از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر راهبرد مشتری‌مداری و جلب رضایت مشتریان، به رفتار و عملکرد کارکنان بانک‌ها است (ادریس و المحمید ۱۹۹۷؛ رنجبریان و غلامی کرین، ۱۳۸۵). به عبارتی کارکنان

بانک‌ها به ویژه کارکنان رده عملیاتی به دلیل نزدیک‌تر بودن با مشتریان نقش‌های قابل توجهی در ارائه خدمات به مشتریان دارا می‌باشند (ونوس و صفائیان، ۱۳۸۱). تحقیقات انجام شده مبین این موضوع است که ۴۰ تا ۸۰ درصد رضایت مشتریان و وفاداری آنان به میزان و کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان بستگی دارد. نتیجه تحقیقی که در بانک پی‌ان‌سی انجام شد نشان داد که همبستگی معناداری (۸۴ درصد) بین رضایت مشتریان و رضایت کارکنان بانک وجود دارد<sup>۱</sup>.

بنابراین، شناخت روش‌های مناسب جهت افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نهایتاً بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان امری حیاتی است (دهقان، صدقیانی و مرادی، ۱۳۹۰). از این‌رو مدیران عالی با علم به این که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، عامل تعیین‌کننده رفتار آنان در ایجاد برتری در خدمت‌رسانی به مشتریان نسبت به رقباست، خود را متعهد به بهبود کیفیت خدمات در قبال کارکنان می‌دانند. تعهد مدیران در چگونگی خدمت‌رسانی به کارکنان از طریق فرآیندهایی مانند: توانمندسازی، آموزش و توسعه و پاداش‌ها می‌تواند منجر به نتایج عاطفی چون تعهد سازمانی و رضایت شغلی شود که انعکاس آن در بهبود عملکرد نمایان می‌شود (باگری، ۱۹۹۲).

با این که در سطح جامعه مورد مطالعه، اهتمام به سرمایه انسانی از سوی مدیران سطوح عالی و تلاش برای کیفی‌سازی عملکرد کارکنان سطوح عملیاتی همواره در دستور کار قرار داشته است، اما هیچ تحقیقی پیرامون چگونگی ارائه خدمات مدیران بانک مورد مطالعه به کارکنان که تأثیر آن بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی و نیز عملکرد کارکنان مشخص شده باشد، صورت نگرفته است. به همین منظور تحقیق حاضر با هدف دستیابی به میزان تأثیر تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان و ابعاد آن (آموزش، توانمندسازی و پاداش) بر تعهد سازمانی و رضایتمندی شغلی و عملکرد کارکنان رده عملیاتی جامعه مورد مطالعه به انجام رسیده است.

## مروری بر ادبیات نظری

تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان

از منظر دیدگاه‌های جدید مدیریت، سرمایه انسانی هر سازمان، نسبت به سایر سرمایه‌هایی که در اختیار دارد از برتری برخوردار بوده و توجه به سرمایه عظیم انسانی از سوی مدیران، دستیابی به جایگاه بالاتر سازمان در حوزه فعالیت خود نسبت به سایر رقبا را باعث خواهد شد. براساس نظر سورشچاندار و همکاران (۲۰۰۲)، چگونگی ارائه خدمات از سوی مدیران به کارکنان و مزایای ناشی از آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. عدم توجه به ارتقای سطح خدمات دهی به کارکنان در صنعت بانکداری موجب عقب افتادگی و یا حتی شکست آنها در این صنعت شده و چه بسا باعث صدمات مالی و اجتماعی شدید به ذی نفعان آن صنعت، دولت و یا سایرین گردد. نقش محوری تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان موضوعی غیر قابل انکار می‌باشد و تعهد و دیدگاه مدیریت سطوح عالی، نیز پیش شرط و لازمه ارائه خدمات با کیفیت است. (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳).

بوشاف و آلن (۲۰۰۰) معتقدند که گرچه فاصله مدیریت عالی از کارکنان سطوح عملیاتی تا حدی زیاد است لیکن تعهد مدیر عالی سازمان برای برتری خدمات و بهبود روش‌ها در قبال کارمندان از ضروریات است تا آنها بتوانند به طور مؤثر در راستای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند. هم چنین مدیریت سطح بالای سازمان بایستی همواره در ارتقای سطح خدمات نقش ایفا کند (زیمکه، ۱۹۹۱). تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان تحت عنوان اراده مدیر به بهبود کیفیت خدمات واحد سازمانی خود برای انجام بهتر کارها برای مشتریان است (بوشاف و آلن، ۲۰۰۰). در اکثر تحقیقات صورت گرفته تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان از دیدگاه خود آنها و رؤسا سنجیده شده است. فارستر (۲۰۰۰) معتقد است که این مفهوم بایستی از دیدگاه کارمندان سنجیده شود، زیرا خواست‌ها و نیات خیرخواهانه مدیران آن چنان معنا پیدا نمی‌کند مگر این که کارمندان به معنای واقعی کلمه آن را در یابند و آن را لمس کنند. در این پژوهش نیز تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان به عنوان ارزیابی کارکنان از تعهد یک سازمان به حمایت، پیشرفت، پشتیبانی و پاداش دادن به کارکنانش جهت دستیابی به خدمات برتر و بهتر، تعریف شده است. از جمله روش‌ها و معیارهای تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، استخدام، گزینش، کارکنان با سابقه، آموزش، پاداش‌ها، توانمندسازی، و

مرور عملکرد است.

اجماع نظر تحقیقات صورت گرفته پیشین به این نکته دلالت دارند آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها بهترین معیارها برای انجام تحقیق در خصوص تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان هستند (باون و لاولر، ۱۹۹۲ و هارت و همکاران، ۱۹۹۰، تکس و براون، ۱۹۹۸). در تحقیق حاضر نیز این سه معیار را به عنوان ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان در نظر گرفته شده است. آموزش، توانمندسازی و پاداش همگی نقش مهمی را در استنباط واکنش‌های مؤثر از کارکنان ایفا می‌کنند. هیچ کدام از این عوامل به تنهایی برای ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان برای رسیدن به سطوح بالاتر عملکرد سازمان کافی نیست. در واقع اجرای همزمان آموزش، توانمندسازی و پاداش است که موجب تأثیر چشمگیر و قابل ملاحظه بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و متعاقباً عملکرد آنها می‌گردد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳) آرگریس (۱۹۹۸)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، فارستر (۲۰۰۰). بنابراین با توجه به موارد مطروحه فرض می‌گردد که:

فرضیه اهم الف: بین تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان و تعهد سازمانی آنها رابطه وجود دارد.

فرضیه اهم ب: بین تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان و میزان رضایت شغلی آنها رابطه وجود دارد.

### آموزش، تعهد سازمانی و رضایتمندی شغلی

آموزش روشی است که به وسیله آن افراد قابلیت‌هایی را به منظور رسیدن به اهداف سازمانی کسب می‌کنند (ماتیز و جکسون، ۲۰۰۲: ۷۵). از نقطه نظر مشتری، کارکنان مسئول خدمات ارائه شده می‌باشند. آموزش صحیح که در توسعه روابط با مشتریان از جایگاه مهمی برخوردار است کارکنان را قادر می‌سازد تا با مشتریان ارتباط مؤثری برقرار کنند به نیازهای آنها پاسخ دهند و به مهارت‌ها و دانش مورد نیاز جهت پاسخ‌گویی مناسب به انتظارات مشتریان مجهز شوند. بر اساس نظر بوشاف و آلن (۲۰۰۰)، کارکنانی که شرط لازم برای مهارت‌های فردی را ندارند، در ارائه خدمات رضایتبخش و کنار آمدن با شکایات مشتریان ناراضی مؤثر واقع نمی‌شوند. کارکنان

در سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری در آموزش و پرورش نموده‌اند، نسبت به کارکنان سایر سازمان‌ها، وفادارتر (تعهد سازمانی مؤثرتری نشان می‌دهند) و خلاق‌تر بوده‌اند (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳ به نقل از سوشی و همکاران (۱۹۹۷)). هم‌چنین بر اساس یک تحقیق وسیع در سطح جهانی که ۳۲ کشور را در بر می‌گیرد، آموزش و پرورش در تمامی زمینه‌ها تأثیرات بزرگی بر تعهد سازمانی دارد (سوئیت من، ۲۰۰۱). هم‌چنین دریافت‌های کارکنان از آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها؛ رضایت شغلی و تعهد سازمان آن‌ها به سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳). بنابراین در این تحقیق فرض می‌شود:

فرضیه فرعی الف: بین آموزش و تعهد سازمانی کارکنان رده عملیاتی بانک رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ب: بین آموزش و رضایت شغلی کارکنان رده عملیاتی بانک رابطه وجود دارد.

### توانمندسازی، تعهد سازمانی و رضایتمندی شغلی

در پژوهش‌های صورت گرفته، توانمندسازی از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. اسپریتزر (۱۹۹۷) با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پست‌تاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داد: رویکرد مکانیکی و رویکرد ارگانیکی. در رویکرد مکانیکی و از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی، فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستان تسهیم می‌کند (در این جا منظور از قدرت، برخورداری از اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است نه قدرت شخصی است)، و نیز تأکید بر مشارکت و اقتدار سازمانی است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۴-۵۳). از نظر کانگر (۱۹۸۹) توانمندسازی معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری است. در رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و هم‌چنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد (امیرکبیری و فتحی، ۱۳۸۹).

نظریه پردازان رویکرد روان‌شناختی توانمندسازی، که در راس آنها توماس و ولتهوس قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان

صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آنها توانمندسازی، فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف واگذار شده به کارکنان است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۹) که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می شود و در واقع وجود تمامی ابعاد توانمندسازی در بین کارکنان، مجموعاً تصویر کاملی از توانمندی فرد را ارائه می کند (فتحی، ۱۳۸۷: ۳۳). با توانمندسازی، کارکنان ارتباط بین کار خود و ارزش مورد انتظار مشتری را می آموزند. شواهد مهمی مبنی بر تاثیر بسزای توانمندسازی بر رضایت شغلی (ایلون و بامبرگر، ۲۰۰۰؛ اسپریتزر و همکاران، ۱۹۹۷) و تعهد سازمانی (کوبرگ، باس، سنجم و گودمن، ۱۹۹۹؛ لیدن، وین و اسپرو، ۲۰۰۰) وجود دارد. به علاوه تحقیقات رفتار سازمانی بر این موضوع دلالت دارد که روش های توانمندسازی مانند: افزایش آزادی عمل و دادن اختیار به کارکنان در کنترل وظایف خود (سینگ، ۲۰۰۰)، و احساس مشارکت (مایر و اسکورمن، ۱۹۹۸)، بر ارتقاء سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی تاثیر دارد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳). بنابراین فرض بر این است که:

فرضیه فرعی الف ۲: بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان رده عملیاتی بانک رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ب ۲: بین توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان رده عملیاتی بانک رابطه وجود دارد.

### پاداش ها، تعهد سازمانی و رضایت شغلی

سیستم های پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که مدیران می توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. سیستم پاداش از تمامی عناصر تشکیل دهنده سازمان مانند اشخاص، فرآیندها، قوانین و مقررات و فعالیت های تصمیم گیری که در تخصیص پرداخت های جبرانی و مزایایی که در قبال تشریک مساعی کارکنان به آنان پرداخت می شود و مؤثر می باشند؛ تشکیل شده است (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴: ۲۳۱). پاداش ها باید نیازهای اساسی کارکنان را برآورده کند؛ برای مثال، میزان حقوق باید کافی، مزایا باید منطقی و تعطیلات باید متناسب باشد. پاداش ها باید قابلیت مقایسه را با پاداش های سازمان های رقیب که در حوزه مشابه فعالیت

می‌کنند، داشته باشد؛ برای نمونه علاوه بر حقوق پیشنهاد شده برای یک شغل خاص، برنامه‌های پرداخت مزایا و سایر برنامه‌ها نیز باید برابر با شرکت رقیب باشد. پاداش باید به طور مساوی برای افراد در موقعیت‌های مشابه وجود داشته باشد و به طور عادلانه و مساوی توزیع شود (علوی، ۱۳۷۱: ۱۲۶-۱۲۱). دارا بودن سیاست‌های پاداش دهی مناسب و بجا نه تنها در ترغیب کارکنان به ارائه خدمات باکیفیت بالا بلکه در برانگیختن آنها برای کنار آمدن با شکایات مشتریان و حل مسائل آنها، از اهمیت بالایی برخوردار است بوون و جانستون (۱۹۹۹). ساختار پاداش دهی مناسب یک سازمان تاثیر چشم‌گیری بر رضایت شغلی و وفاداری کارکنان به سازمان و تعهدات شغلی دارد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳).

بنابراین فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه فرعی الف ۳: بین نحوه اعطای پاداش‌ها و تعهد سازمانی کارکنان رده عملیاتی بانک مورد مطالعه رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ب ۳: بین نحوه اعطای پاداش‌ها و رضایت شغلی کارکنان رده عملیاتی بانک مورد مطالعه رابطه وجود دارد.

### تعهد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان

تعهد سازمانی، عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان (مورهد، گریفین، ۱۳۸۴: ۱۰۵). تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸۴)، حضور مؤثر در محل کار (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (پورتر و همکاران، ۱۹۸۲). تعهد در دو بعد خرد و کلان قابل طرح است: تعهد در بعد خرد عبارت است از تعهد به گروه‌های خاص سازمانی<sup>۱</sup> که این گروه‌ها شامل گروه‌های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی می‌شوند و تعهد در بعد کلان عبارت است از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم (مشبکی، ۱۳۷۶).

تعهد و تعلق می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند؛ مدت زمان بیشتری در سازمان



می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰: ۸۱ - ۸۲). کارکنانی که به سازمانشان متعهد هستند (به وسیله اهداف، ارزش‌ها و نگرش‌های مد نظر سازمان شناخته می‌شوند) گرایشی را به صرف تلاش‌های بیشتر جهت دستیابی به اهداف آن سازمان و انجام وظیفه در سطوح عالی‌تر از خود بروز می‌دهند (می‌یر و اسکورمن، ۱۹۹۸). شواهد تجربی جدید مبین این است که تعهد سازمانی مؤثر رابطه قابل توجهی با انجام کار (ایورسون و همکاران، ۱۹۹۶)، (سیدرز، جورج و دارواکار، ۲۰۰۱) و رفتار فرانش (می‌یر و هرسکوئیچ، ۲۰۰۱) و عملکرد کارمند طبق برداشت مشتری (مسترسون، ۲۰۰۱) دارد. بنابراین در این تحقیق نیز فرض می‌شود:

فرضیه اهم ج: بین تعهد سازمانی اثربخش و بهبود عملکرد کارکنان رده عملیاتی بانک مورد مطالعه رابطه وجود دارد.

### رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان

در متون مدیریتی، تعاریف مختلفی درباره رضایت شغلی آمده است (دهقان، صدقیانی و مرادی، ۱۳۹۰)، نگرش کلی فرد نسبت به شغلش را رضایت شغلی گویند (رابینز، ۱۳۸۰: ۴۰، مورهد و گریفین، ۱۳۸۴: ۷۸). رضایت شغلی یک واکنش احساسی به کار، شرایط فیزیکی و اجتماعی محل کار است (شرمهورن و همکاران، ۱۳۸۴: ۴۲). رضایت شغلی ترکیبی از شرایط روانشناختی، فیزیکی و محیطی است که باعث می‌شود فرد بگوید از شغلش راضی است (هاپکاک، ۱۹۹۵). رضایت شغلی عاملی مهم در جهت افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در سازمان محسوب می‌گردد. همه مدیران به انحای مختلف به دنبال افزایش رضایت شغلی کارکنان خود هستند. فرد با توجه به اهمیتی که عوامل مختلف مانند: درآمد، جایگاه اجتماعی و شرایط محیط کار برای او دارند، میزان معینی از رضایت شغلی را دارا خواهد بود (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۵: ۹۸-۹۹). وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است (مقیم، ۱۳۷۷: ۳۸۳). بررسی شنايدر در سال (۱۹۸۰) نشان داد که رضایت شغلی، ارائه خدمات باکیفیت در صنعت بانکداری را تحت تاثیر

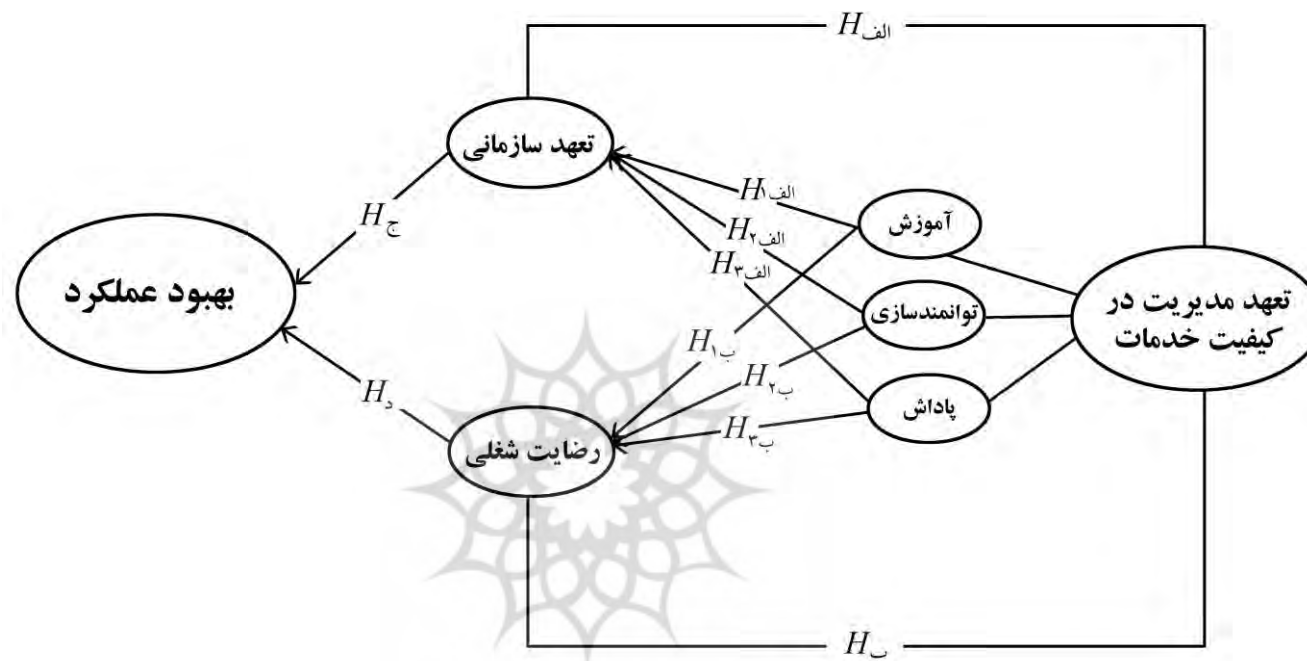
قرا ر می‌دهد. یون بی‌تی و سو (۲۰۰۱) نیز در بررسی خود به ارتباطی قابل توجه میان رضایت کارمندان بانک و عملکرد خدمات دریافتی مشتریان پی بردند. انتظار می‌رود که کارمندان راضی در ارائه خدمات بهتر و راه کارهای مؤثر برای رفع عدم موفقیت در ارائه خدمات شرکت جویند (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳ به نقل از یون بی‌تی و سو، ۲۰۰۱ و اسمیت و آلیس شید ۱۹۹۵). بر همین اساس در تحقیق حاضر فرض بر این است که:

فرضیه مهم د: بین رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان رده عملیاتی بانک مورد مطالعه رابطه وجود دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای فرآیندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه (ادبیات نظری تحقیق) به دست می‌آید را نشان می‌دهد (سکاران، ۱۳۸۰: ۸۱). مدل مفهومی تحقیق حاصل بررسی و ترکیب ادبیات تحقیق می‌باشد که بر اساس نظریه نگرشی باگزی (۱۹۹۲) و تحقیق میدانی باباکوس و همکاران صورت پذیرفته است. مدل باگزی این موضوع را مطرح می‌کند که تعهد مدیریت در نحوه ارائه خدمات به کارکنان که شامل: آموزش کارکنان، توانمندسازی و نحوه اعطای پاداش‌ها، می‌باشد، با رضایت شغلی و تعهد کارکنان رابطه مستقیم دارد و در نهایت بهبود عملکرد در خدمات رسانی به مشتریان متأثر از تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رده عملیاتی است (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳).

بنابراین در این تحقیق تعهد مدیریت در کیفیت خدمات متغیر مستقل تحقیق بوده که با سه عامل آموزش، توانمندسازی و پاداش سنجیده شده است و متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی به عنوان متغیرهای وابسته میانی و بهبود عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته نهایی است. بنابراین بر اساس ادبیات نظری و مدل مفهومی ارائه شده بهبود عملکرد کارکنان رده عملیاتی بانک مورد مطالعه به میزان تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنها بستگی دارد که تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیز به میزان آموزش، توانمندسازی و پاداش‌های کارکنان وابسته است. مدل مفهومی تحقیق با توجه به متغیرها و فرضیه‌های تحقیق در نمودار (۱) نشان داده شده است.



پژوهشدار ۱. مدل مفهومی تحقیق فرضی

پرتال جامع علوم انسانی

## روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت و اهداف از نوع تحقیقات توصیفی است که جهت جمع آوری داده‌های تحقیق از روش تحقیق پیمایشی و جهت تحلیل داده‌ها از روش تحقیق همبستگی و رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق را کارکنان رده عملیاتی یکی از بانک‌های دولتی شعب تهران تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تک مرحله‌ای، داده‌های مورد نیاز از سطح جامعه مورد تحقیق جمع‌آوری گردیده است. بدین ترتیب که شعب بانک دولتی مورد نظر به پنج خوشه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم بندی گردیده، سپس از خوشه غرب تهران تعدادی شعب به صورت تصادفی انتخاب و از بین شعب منتخب نیز تعدادی از کارکنان به صورت تصادفی به عنوان حجم نمونه تحقیق انتخاب گردیدند. حجم نمونه مورد بررسی در این تحقیق بر اساس فرمول کوکران، ۱۶۵ نفر بوده که جهت اطمینان بیشتر و جمع‌آوری حداقل ۱۶۵ پرسشنامه‌های مورد نیاز، ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های ثانویه، فیش برداری می‌باشد که با روش کتابخانه‌ای، داده‌های لازم جمع‌آوری شدند. هم‌چنین ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های اولیه در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد که با استفاده از روش میدانی داده‌های مربوطه گردآوری شدند. پرسشنامه تحقیق شامل دو بخش اصلی می‌باشد. بخش اول، شامل سؤالات جمعیت‌شناختی می‌باشد که متغیرهایی نظیر: سن، سنوات خدمت، سطح شغل و میزان تحصیلات را مورد پرسش قرار داده است. بخش دوم سؤالات که مربوط به متغیرهای تحقیق و مدل مفهومی تحقیق است و ابعاد تعهد مدیریت چگونگی ارائه خدمات به کارکنان (متغیرهای آموزش، پاداش و توانمندسازی) را پشتیبانی می‌کند؛ با استفاده از مطالعات باباکوس و همکاران (۲۰۰۳)، بوشاف و آلن (۲۰۰۰)، هایز (۱۹۹۴) و سؤالات معطوف به تعهد سازمانی بر اساس پرسشنامه ماودی و دیگران (۱۹۷۹) و سؤالات رضایت شغلی نیز بر اساس مطالعات باباکوس و همکاران (۲۰۰۳) بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند. از تعداد ۲۰۰ عدد پرسشنامه ارسالی به جامعه مورد تحقیق ۳۶ پرسشنامه بازگردانده نشد و ۱۷ پرسشنامه به دلیل نواقصی کنار گذاشته شدند و تجزیه و تحلیل داده با ۱۴۷ پرسشنامه انجام گرفت.

روایی پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آنها توسط خبرگان و صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه تایید شد. همچنین به جهت روایی سازه از فن تحلیل عاملی استفاده شد. از این شیوه برای تعیین بار عاملی هر یک از سوالات پرسشنامه استفاده می‌شود. به طور کلی با بکارگیری این فن می‌توان مربوط بودن سئوالاتی که برای سنجش یک مؤلفه یا عامل در نظر گرفته شده‌اند، تعیین نمود که در این صورت به آن تحلیل عاملی تاییدی می‌گویند (مهرگان و زالی، ۱۳۸۵). نتایج تحلیل عاملی صورت گرفته مطابق جداول ۱ می‌باشد که بیانگر این است که بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۵ بوده است بنابراین پرسشنامه از روایی بسیار خوبی برخوردار بوده است.



جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی جهت تعیین رویی سازه تحقیق

متغیرها	عوامل	F1	F2	F3	F4	متغیرها	عوامل	F5	F6
آموزش	کارکنان بانک به طور مستمر آموزش می بینند تا خدمات خوبی را ارائه کنند.	۰/۷۷۲				تعهد سازمانی	من قلباً به آینده این بانک توجه دارم.	۰/۵۵۹	
	کارکنان بانک قبل از تماس با مشتریان، در زمینه سرویس دهی به مشتریان آموزش می بینند	۰/۷۷۸					من از اینکه به دیگران بگویم برای این بانک کار می کنم، افتخار می کنم.	۰/۷۱۷	
	کارکنان بانک در مورد نحوه برخورد با مشتریان شاکی آموزش می بینند	۰/۸۰۲					ارزشهای من و ارزشهای بانک یکی هستند.	۰/۷۷۱	
پاداش	اگر سطح خدماتی که به مشتریان ارائه می کنم بالاتر ببرم، از پاداش بهره مند خواهم شد.		۰/۶۷۶			از نظر من، این بانک بهترین سازمان است که می توان برای آن کار کرد.	۰/۷۱۳		
	کارکنان این بانک در قبال برخورد کارآمد با مشکلات مشتریان، پاداش می گیرند.		۰/۷۵۰			از اینکه با مشتریان شاکی مواجه می شوم، ناراحت نمی شوم.	۰/۷۵۰		
	من به خاطر راضی کردن مشتریان شاکی، پاداش می گیرم.		۰/۷۵۵			همه مشتریانی که با من مواجه می شوند، بدون مشکل کارشان انجام می شود.	۰/۸۰۴		
توانمندسازی	پاداش هایی که دریافت میکنم براساس ارزیابی مشتریان از خدمت مورد نظر می باشد.		۰/۶۳۳			باتوجه به تمام کارهایی که میکنم، خوب با مشتریان ناراضی کنار می آیم.	۰/۶۵۰		
	من می توانم تقریباً هرکاری را برای حل مشکلات مشتریان انجام دهم.			۰/۷۷۲		راضی کردن مشتریان شاکی برای من بسیار هیجان انگیز است.	۰/۸۰۶		
	من در مورد نحوه حل مشکلات مشتریان، دارای اختیار هستم.			۰/۶۵۲		مشتریان شاکی که من در درگذشته با آنها برخورد داشته ام، امروز جزء وفادارترین مشتریان بانک هستند.	۰/۶۱۲		

ادامه جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی جهت تعیین روایی سازه تحقیق

F5	عوامل	متغیرها	F4	F3	F2	F1	عوامل	متغیرها
		۷۰/۶۹۸	درصد واریانس کل		۰/۵۶۴			من تشویق شده‌ام که خودم مشکلات مشتریان را حل کنم.
				۰/۷۲۱				من از شرایط کاری خود راضی هستم.
				۰/۷۱۱				باتوجه به کارم، فکر می‌کنم که حقوق منصفانه‌ای می‌گیرم.
				۰/۷۰۹				من نسبتاً در مقابل کارم، پاداش خوبی می‌گیرم.

در این تحقیق برای محاسبه پایایی یا هم‌پهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، ابتدا یک نمونه اولیه ۳۰ تایی پیش‌آزمون گردید که میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آلفاهای حاصله بر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه صحت گذاشت. جدول ۲ ضریب اعتماد گویه‌های پرسشنامه را به تفکیک متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضریب اعتماد گویه‌های پرسشنامه را به تفکیک ابعاد و مؤلفه

ردیف	متغیر	ابعاد یا شاخص‌ها	مقدار آلفای کرونباخ
۱	تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان	آموزش	۰/۷۶
		توانمندسازی	۰/۸۲
		پاداش	۰/۷۳
۲	رضایت شغلی		۰/۸۸
۳	تعهد سازمانی		۰/۷۲
۴	بهبود عملکرد		۰/۶۸
۵	کل پرسشنامه		/۸۷

### یافته‌های تحقیق

میزان ضرایب همبستگی حاصله نشان از وجود رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته دارد. در دو فرضیه مهم الف و ب بیشترین رابطه مربوط به تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان و تعهد سازمانی می‌باشد. نتایج حاصل از آزمون فرض‌های مهم ج و د نیز بیانگر این موضوع است که تعهد سازمانی و رضایت شغلی تقریباً به یک میزان با بهبود عملکرد کارکنان رابطه دارد.



جدول ۳. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه ها

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر تابع	P-Value	میزان خطا	ضریب همبستگی حاصله	نتیجه آزمون فرض
فرضیه اهم الف	تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان	تعهد سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۵۴۵	قبول H1
فرضیه اهم ب	تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان	رضایت شغلی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۵۰۰	قبول H1
فرضیه اهم ج	تعهد سازمانی	بهبود عملکرد	۰/۰۱۴	۰/۰۵	۰/۲۴۵	قبول H1
فرضیه اهم د	رضایت شغلی	بهبود عملکرد	۰/۰۰۷	۰/۰۵	۰/۲۶۸	قبول H1
فرضیه اخص الف ۱	آموزش	تعهد سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۳۷	قبول H1
فرضیه اخص الف ۲	توانمندسازی	تعهد سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۴۷	قبول H1
فرضیه اخص الف ۳	پاداش ها	تعهد سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۳۶	قبول H1
فرضیه اخص ب ۱	آموزش	رضایت شغلی	۰/۰۰۳	۰/۰۱	۰/۲۸	قبول H1
فرضیه اخص ب ۲	توانمندسازی	رضایت شغلی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۴۴	قبول H1
فرضیه اخص ب ۳	پاداش ها	رضایت شغلی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۴	قبول H1

\*P<0/05 , \*\*P<0/01 ؛ N=147

به منظور تعیین روابط علت و معلولی بین متغیرهای مستقل و نیز به منظور پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته از روی تغییرات متغیرهای مستقل، از آزمون‌های رگرسیون استفاده شد. بنابراین فرضیاتی به شرح زیر توسعه داده شده و مورد آزمون واقع گردید.

جدول ۴. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها

ردیف	آزمون رگرسیون خطی دو متغیره									
	جدول معادله رگرسیون					جدول ANOVA				
	ضریب تشخیص (R2)	سطح معنی‌داری	t	B	عرض از مبدا	سطح معنی‌داری	F	درجه آزادی	متغیر تابع	متغیر مستقل
۱	۰/۲۴۷	۰/۰۰۰	۵/۶۷۶	۰/۴۸۹	۲/۴۶۴	۰/۰۰۰	۳۲/۲۲۰	۱	تعهد سازمانی	تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان
۲	۰/۳۰۶	۰/۰۰۰	۶/۵۸۰	۰/۸۰۹	-	۰/۰۰۰	۴۳/۲۹	۱	رضایت شغلی	تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان

آزمون F آنالیز واریانس فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه خطی بین متغیر مستقل و وابسته را در برابر فرض وجود رابطه خطی بین دو متغیر آزمون می‌نماید و با توجه به مقادیر معنی‌داری به دست آمده که از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر است فرض صفر رد شده و بدین معنی است که بین تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان با تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه خطی وجود دارد و استفاده از آزمون رگرسیون خطی برای بررسی رابطه خطی متغیر مستقل با هر دو متغیر تابع بلا مانع است. بنابراین روابط خطی بین متغیر مستقل با دو متغیر وابسته به صورت زیر برقرار است:

(تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان)  $۰/۴۸۹ + ۲/۴۶۴ =$  تعهد سازمانی

(تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان)  $۰/۸۰۹ =$  رضایت شغلی

به بیان دیگر می‌توان گفت که با افزایش یک واحد به متغیر تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، به میزان ۰/۸۰۹ به متغیر رضایت شغلی و ۰/۴۸۹ به متغیر تعهد سازمانی اضافه می‌گردد و عکس این قضیه نیز صادق است.

رگرسیون، پر کاربردترین روش برای ساختن مدل می‌باشد. در این روش در هر

بار بعد از وارد کردن یک متغیر به مدل، تمام متغیرهایی که تاکنون وارد مدل شده‌اند و پیش‌بینی کننده معنی‌داری نیستند، از مدل خارج می‌گردند یعنی متغیرهایی که اهمیتشان با اضافه شدن متغیر دیگر کاهش می‌یابد، از مدل حذف می‌گردد (نوروسیس ماریا، ۱۳۸۰: ۴۲۶).

در این روش اولین متغیر مستقل براساس بالاترین ضریب همبستگی وارد تحلیل می‌شود و پس از آن سایر متغیرهای مستقل بر حسب ضریب همبستگی وارد می‌شوند که پس از ورود هر متغیر جدید، ضریب همبستگی تمامی متغیرها که قبلاً وارد شده‌اند مورد ارزیابی مجدد قرار می‌گیرد و چنانچه با ورود متغیر جدید معنی‌داری خود را از دست داده باشند از مدل خارج می‌شوند تا بهترین مدل رگرسیونی به دست آید.

جدول ۵. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیره گام به گام

آزمون رگرسیون خطی چند متغیره گام به گام										
ردیف	جدول ANOVA					جدول معادله رگرسیون				
	متغیر مستقل	متغیر تابع	درجه آزادی	F	سطح معنی‌داری	عرض از مبدا	B	t	سطح معنی‌داری	ضریب ضریب تشخیص (R2)
۱	توانمندسازی	تعهد سازمانی	۲	۱۱/۰۳۴	۰/۰۰۰	۲/۴۷۲	۰/۲۱۵	۲/۶۶۸	۰/۰۰۸	۰/۲۴۳
	پاداش	رضایت شغلی					۰/۱۹۳	۲/۶۲۲	۰/۰۱۰	
۲	توانمندسازی	رضایت شغلی	۲	۱۸/۸۹	۰/۰۰۰	-	۰/۴۰۸	۳/۸۳۵	۰/۰۰۰	۰/۳۷۱
	پاداش	رضایت شغلی					۰/۴۵۶	۴/۵۱۱	۰/۰۰۰	

همان طور که در جداول ۵ مشاهده می‌شود متغیرهای مستقل براساس بیشترین ضریب همبستگی که با تعهد سازمانی و رضایت شغلی به دست آورده بودند، وارد مدل شدند که در مرحله دوم مشاهده می‌کنیم که متغیر آموزش رابطه خود با هر دو متغیر تابع تعهد سازمانی و رضایت شغلی از دست داد و از مدل خارج گردید یعنی دارای رابطه علت و معلولی با این دو متغیر نیست. جدول تجزیه و تحلیل واریانس ارائه شده، چند فرضیه صفر معادل را برای ما آزمون نموده است (این که رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و تابع وجود ندارد، این که تمامی ضرایب رگرسیون برابر صفر است و این که مقدار ضریب تشخیص چندگانه برابر صفر است (نوروسیس ماریا، ۱۳۸۰: ۴۱۸). آزمون این فرضیه‌ها بر اساس نسبت بین مربع میانگین رگرسیون و مربع میانگین باقیمانده است. این نسبت با F در جدول نشان داده شده است. که میزان آن در مرحله دوم برابر ۱۸/۸۹

و ۱۱/۳۴ می باشد. و با توجه به اینکه سطح معنی داری مشاهده شده کمتر از ۰/۰۱ می باشد، می توانیم فرضیه های صفر را رد کنیم، یعنی متغیرهای مستقل (توانمندی سازی و پاداش) با تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارای رابطه خطی و ضرایب رگرسیون و ضریب تشخیص نیز بزرگتر از صفر می باشد. میزان ضرایب تشخیص حاصله، پراکندگی مشاهده شده در تعهد سازمانی و رضایت شغلی را از روی متغیرهای توانمندی سازی و پاداش توجیه می کند. بنابر این بر اساس توضیحات بالا روابط رگرسیونی به شرح زیر برقرار می باشد:

$$\text{پاداش} = ۰/۱۹۳ + (\text{توانمند سازی}) ۰/۲۱۵ + ۲/۴۷۲ = \text{تعهد سازمانی}$$

$$\text{پاداش} = ۰/۴۵۵ + (\text{توانمند سازی}) ۰/۴۰۸ = \text{رضایت شغلی}$$

هم چنین به منظور بررسی رابطه خطی بین متغیرهای مستقل تعهد سازمانی و رضایت شغلی با متغیر تابع بهبود عملکرد نیز با استفاده از آزمون رگرسیون دو متغیره فرضیه زیر مورد آزمون واقع گردیده است که نتایج حاصله مطابق جدول زیر می باشد:

جدول ۶. نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل رگرسیون دو متغیره

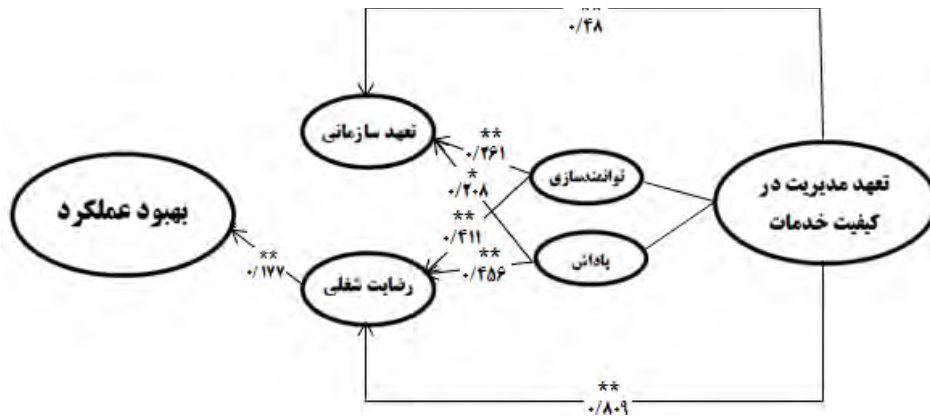
ردیف	آزمون رگرسیون خطی دو متغیره									
	جدول ANOVA					جدول معادله رگرسیون				
	متغیرهای مستقل	متغیر تابع	درجه آزادی	F	سطح معنی داری	عرض از مبدا	B	t	سطح معنی داری	ضریب تشخیص (R2)
۱	تعهد سازمانی	بهبود عملکرد	۱۴۶	۲/۴۹۸	۰/۱۱۷	رابطه خطی وجود ندارد				
۲	رضایت شغلی	بهبود عملکرد	۱۴۶	۹/۲۵۵	۰/۰۰۳	۳/۰۹۷	۰/۱۷۷	۳/۰۴۲	۰/۰۰۰	۰/۰۸۶

خروجی جدول ۶ نشان گر این است که بین تعهد سازمانی با بهبود عملکرد رابطه خطی وجود ندارد. ولی رضایت شغلی کارکنان در بهبود عملکرد آنان تاثیر داشته است بنابراین رابطه خطی به صورت زیر وجود دارد:

$$\text{رضایت شغلی} = ۰/۱۷۷ + ۳/۰۹۷ = \text{بهبود عملکرد}$$

نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می دهد که بین متغیر مستقل تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط وجود دارد. هم چنین دو متغیر تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیز تقریباً به یک میزان دارای

رابطه معنی‌دار با بهبود عملکرد کارکنان بوده‌اند. سایر یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان (آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها) نیز هر کدام دارای رابطه با تعهد سازمانی و رضایت شغلی هستند (جدول ۳). وجود رابطه خطی بین متغیر مستقل تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان و متغیرهای تابع تعهد سازمانی و رضایت شغلی از طریق رگرسیون خطی بررسی گردید که نتایج آن در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است. هم‌چنین رابطه خطی بین دو متغیر تعهد سازمانی و رضایتمندی شغلی با بهبود عملکرد به معرض آزمون گذاشته شد که برابر نتایج حاصله در جامعه مورد تحقیق تعهد سازمانی با بهبود عملکرد فاقد رابطه علت و معلولی است و تنها رضایت شغلی کارکنان علت ارتقاء بهبود عملکرد آن‌ها بوده است. نتایج در جدول شماره ۶ ارایه گردیده است. هم‌چنین بررسی رابطه علت و معلولی بین ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان با متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی از طریق رگرسیون چندگانه گام به گام به معرض آزمون گذاشته شد. در رگرسیون گام به گام با توجه به این که متغیرهای مستقل بر اساس بیشترین ضریب همبستگی به ترتیب وارد مدل می‌شوند، مشخص شد که متغیر آموزش با ورود سایر متغیرها به مدل، معنی‌دار بودن رابطه خطی خود را با متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی از دست داد یعنی دارای رابطه علت و معلولی با متغیرهای تابع نیست (جدول ۵). مدل تجربی تحقیق که بر اساس تحلیل مسیر به دست آمده در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲. مدل تجربی تحقیق بر اساس تحلیل مسیر

### بحث و نتیجه گیری

آنچه از نتایج آزمون فرضیات همبستگی حاصل شد وجود رابطه معنی دار بین متغیرهای مستقل و تابع را مورد تایید قرار داد. رابطه رگرسیونی بین متغیر مستقل تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان با دو متغیر تابع تعهد سازمانی اثر بخش و رضایتمندی شغلی به ترتیب به ترتیب  $0/489$  و  $0/809$  در سطح اطمینان  $0/99$  حاصل شد که نتیجه تحقیق با نتایج تحقیق باباکوس و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد. مشاهده نتایج دلالت بر این دارد که اقدامات در زمینه تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بیشتر بر ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان مؤثر بوده تا تعهد سازمانی آنها؛ مدیران بایستی به تمام جنبه‌های رضایت شغلی نظیر ایجاد جو صمیمی بین کارکنان، فراهم نمودن فرصت ارتقا برای کارکنان، گماردن سرپرستان شایسته که از جانب کارکنان مورد پذیرش واقع شود، فراهم نمودن فضای کاری مناسب و ترسیم مفید فرآیندها اهتمام بورزند.

بر اساس نتایج حاصله از ضریب همبستگی، (جدول ۳) وجود رابطه معنی داری بین دو متغیر توانمندسازی و رضایت شغلی تایید شد. هم چنین رابطه رگرسیونی آن نیز بر اساس جدول ۵ مورد تایید قرار گرفت و این بدان معناست که در سطح بانک مورد مطالعه، توانمند نمودن کارکنان باعث ارتقا سطح رضایت شغلی آنان شده است. نتایج تحقیق با تحقیقات ایلون و بامبرگر (۲۰۰۰)، اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) مبنی بر این

که توانمندسازی کارکنان تاثیرات تایید شده‌ای بر روی رضایت شغلی کارکنان دارد، تطبیق می‌کند.

میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر توانمندسازی و تعهد سازمانی و هم چنین میزان رابطه رگرسیونی آن به ترتیب برابر (۰/۴۷) و (۰/۲۶۱) است که نتایج حاصله در جداول شماره ۳ و ۵ قابل مشاهده است. در جامعه مورد تحقیق تعهد سازمانی کارکنان به میزان (۰/۲۶۱) در اثر توانمندسازی آنها بوده است. مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، اعطاء آزادی عمل به کارکنان رده عملیاتی برای چگونگی انجام کارها و تفویض اختیار به آنها برای حل مشکلات مشتریان و تشویق کارکنان به انحاء مختلف برای رفع مشکلات مشتریان و ایجاد رضایت در آنها ضمن این که کارکنان را از لحاظ انگیزشی توانمند می‌شد، به طور مستقیم موجبات تعهد سازمانی و دلبستگی کارکنان به بانک را فراهم نموده که بر بهبود عملکرد و ایجاد رضایتمندی در مشتریان انعکاس خواهد یافت. نتایج حاصله با نتیجه تحقیق می‌یر و مشروم (۱۹۹۸) و سینگس (۲۰۰۰)، کوبرگ، باس، سنجم و گودمن (۱۹۹۹)، لیدن، واین و اسپارو (۲۰۰۰) هماهنگ است.

در تحقیق حاضر بر اساس نتایج به دست آمده مقدار همبستگی بین متغیر آموزش و رضایت شغلی (۰/۲۸) می‌باشد که مقدار رابطه چندان چشمگیر نیست. البته در تعیین رابطه علت و معلولی در آزمون رگرسیون معلوم گردید این متغیر با هیچکدام از دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه خطی ندارد. بنابراین تحقیقات بیشتری لازم است تا تاثیر آموزش بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بانک را مورد بررسی قرار دهد. هم چنین مقدار رابطه معنی‌داری بین دو متغیر آموزش و تعهد سازمانی (۰/۳۷) حاصل گردید. اما بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیونی مشاهده گردید که متغیر آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان نیز مؤثر نبوده و فاقد رابطه خطی با یکدیگر می‌باشند. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیق سوئیت من (۲۰۰۱) مغایرت دارد.

دیگر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها بیانگر آن است که پاداش‌ها تاثیر نسبتاً خوبی (۰/۴۵) بر رضایت شغلی داشته است. منظور از پاداش‌ها، پرداخت‌هایی که بانک در قبال انجام کارهای خوب کارکنان در راضی نگهداشتن مشتریان و رفع مشکلات آنها، انجام می‌دهد، می‌باشد. از طرفی مبحث پرداخت‌ها یکی از ابعاد رضایت شغلی است.

می‌توان اذعان نمود که بانک در قبال پرداخت‌ها و تسهیلاتی که به کارکنان اعطاء نموده است در بحث پاداش‌ها و رفع نیازهای ابتدایی کارکنان خوب عمل نموده که همین امر باعث ایجاد رضایت شغلی در کارکنان گردیده است.

باتمن و استراسر (۱۹۸۴) دریافتند که شرایط عملکرد - پاداش و رعایت انصاف هر دو پیش درآمد تعهد سازمانی هستند و رابطه بسیار قوی بین رفتار تشویقی مدیران و رهبران با تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. لازم به ذکر است از آنجائی که پاداش‌های مادی به تنهایی نمی‌تواند، به عنوان یک عامل تأثیرگذار در تعهد سازمانی عمل کند، می‌توان به تأثیر چشمگیر پاداش‌های درونی اشاره کرد. یکی از این پاداش‌های درونی، می‌تواند دادن اختیار و مسئولیت به کارکنان باشد. از طرفی، مدیران می‌توانند با نشان دادن اعتماد خود به کارکنان، حس سهیم بودن کارمند در موفقیت سازمان را تقویت کنند که مجموعه این عوامل تأثیر عمده‌ای در تقویت تعهد سازمانی دارد.

در تحقیق حاضر هیچ گونه ارتباطی بین متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی حاصل نشد که این نتیجه با نتایج برخی تحقیقات نظیر شور مک فارلن و مارتین ۱۹۸۹، فین استین و هراره و وان دراسک ۲۰۰۰، کاتی و هسلین ۲۰۰۳، یو ۲۰۰۵، اسلاتری و سلواراجان ۲۰۰۵، کلیک ۲۰۰۸ که ارتباط بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی را تأیید کرده بودند، همسو نمی‌باشد. لذا تحقیقات بیشتری نیاز است که ارتباط بین این دو متغیر در بانک مورد مطالعه را مورد بررسی و آزمون قرار دهند.

در دیگر نتیجه تحقیق و بر اساس آزمون خطی انجام شده نیز مشخص شد که تعهد سازمانی کارکنان با عملکرد آنان در جامعه مورد تحقیق فاقد رابطه علت و معلولی است. این نتیجه تحقیق با نتایج برخی تحقیقات نظیر خان محمد ریاض، ضیاءالدین، احمد جام و رامی ۲۰۱۰ و علی، محمود، خان و بلوچ ۲۰۱۱ هماهنگی و همخوانی ندارد. البته برخی تحقیقات نیز رابطه مبهمی بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را گزارش نموده‌اند که این به خاطر وجود متغیرهای واسطه و تأثیرگذار بر این رابطه است (آنجل و پری، ۱۹۸۱). تحقیقات بیشتری لازم است تا رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را بررسی کند. با این وجود فراهم نمودن ساز و کارهای مناسب که بتواند منجر به افزایش سطح تعهد سازمانی کارکنان به بانک شود، می‌بایست از



برنامه‌های اولویت دار بانک باشد.

هم چنین نتایج تحقیق، حاکی از همبستگی و ارتباط معنی‌دار بین رضایت شغلی و عملکرد کارکنان بوده و نتایج تحلیل رگرسیون نیز این مهم را نشان داد. می‌توان عنوان کرد که پاداش‌هایی که بانک به کارکنان اعطا می‌کند توانسته موجبات رضایت شغلی و نهایتاً بهبود عملکرد را منجر شود. در حقیقت رضایت شغلی می‌تواند برای سازمان تعیین کننده باشد (مقیم، ۱۳۸۶: ۳۹۰). بنابراین می‌توان گفت بهبود عملکرد کارکنان بیشتر ناشی از رضایت‌مندی شغلی آنان است این نتیجه تحقیق نیز با نتایج برخی تحقیقات نظیر کریستوفر ۲۰۱۱، آرگیل ۱۹۸۹، کراسمن و زکی ۲۰۰۳، بالاساندرام ۲۰۰۳ که حاکی از ارتباط معنی‌دار بین رضایت شغلی و عملکرد کارکنان است، هماهنگ می‌باشد.

در پایان می‌توان پیشنهادهای زیر را برای بهبود مسئله در سازمان مورد مطالعه ارائه کرد.

بانک مورد مطالعه بایستی به ابعاد تعهد مدیریت در ارائه خدمات با کیفیت به کارکنان به یک اندازه اهتمام ورزد. چرا که تأکید بر یکی به جای دیگری منجر به عدم موفقیت می‌شود. به طور مثال اگر پاداش‌دهی با آموزش و توانمندسازی متناسب همسو نشود، مؤثر واقع نخواهد شد (آرجیس، ۱۹۹۸ و باون و لاولر، ۱۹۹۲). ضمن آنکه با تلاش برای توانمندسازی کارکنان نمی‌توان به نتایج مورد نظر رسید مگر این که توانمندسازی با آموزش مناسب و پاداش همراه شود (باون و لاولر، ۱۹۹۲). به علاوه آموزش به نتیجه مورد انتظار منتج نخواهد شد مگر این که سیستم اعطای پاداش و توانمندسازی به موقع انجام شود و سر جای خود باشد (فارستر، ۲۰۰۰ و هارت و همکاران، ۱۹۹۰).

با این که تحقیقات نشان می‌دهد آموزش مهارت‌های مرتبط با شغل و مهارت‌های رفتاری در بهبود سطح ظرفیت‌ها به منظور سر و کار داشتن با نیازهای متفاوت مشتریان در شرایط گوناگون برای کارکنان رده عملیاتی از جمله معیارهای اساسی ارائه خدمات به کارکنان محسوب شده و بر رضایت و تعهد سازمانی آنها تأثیر می‌گذارد (بتینکورت و گوینر، ۱۹۹۶ و هارت و دیگران، ۱۹۹۰) اما عامل آموزش در بانک مورد مطالعه بر متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر گذار نبوده، لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقات

بیشتری در این زمینه صورت گیرد.

با این که تحقیق حاضر در صنعت بانکداری کشور و سطح جامعه مورد مطالعه که رابطه بین چند متغیر مطرح شده و تأثیر آن‌ها را به صورت هم زمان بسنجد، تقریباً کم نظیر می‌باشد. اما با توجه به ادبیات نظری تحقیق و مطالعات صورت گرفته در حوزه رفتار سازمانی، در این تحقیق متغیرهایی محدودی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود سایر ابعاد و مؤلفه‌ها که می‌تواند از نظر انگیزشی در متعهد کردن کارکنان و ایجاد حس رضایتمندی بیشتر مؤثر باشد و در نهایت منجر به عملکرد بالاتر شود، با توجه به شرایط فرهنگی، و ضوابط حاکم بر سایر بانکها در مطالعات آتی به آن پرداخته شود. همچنین تحقیق را می‌توان در سایر صنایع کشور نیز به انجام رسانید.



## منابع و ماخذ

۱. ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. چاپ اول. تهران. انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۲. امیرکبیری، علیرضا و فتحی، صمد (۱۳۸۹). بررسی تأثیر ابعاد توانمند سازی روان شناختی بر کارآفرینی درون سازمانی در مجتمع فن آوران اطلاعات تهران. **فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی**، سال ششم، شماره ۱۶، تابستان ۱۳۸۶، صص ۹۹-۱۲۴.
۳. حشمت خواه زهرا: (۱۳۷۶). "بررسی و مقایسه جو سازمانی از دید مدیران و دبیران دوره نظام جدید متوسطه شهر تهران و تأثیر آن بر بیگانگی". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه الزهرا.
۴. دهقان نبی اله (۱۳۸۹). **جزوه منتشر نشده مدیریت راهبردی**. تهران. تهران. دانشگاه عالی دفاع ملی.
۵. دهقان نبی اله (۱۳۹۰). **جزوه منتشر نشده تعالی و بالندگی سازمانی**. تهران. دانشگاه عالی دفاع ملی.
۶. دهقان، نبی اله و دهقان، کبری (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان بانکها. تهران. **اولین کنفرانس بازاریابی خدمات مالی**.
۷. دهقان، نبی اله، صالحی صدقیانی جمشید و مرادی شعبان (۱۳۸۹). تبیین ارتباط ابعاد غنی سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان. **فصلنامه مطالعات کمی**. شماره ۲.
۸. رابینز، استیفن (۱۳۸۰). **مدیریت رفتار سازمانی**. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۹. رنجبریان بهرام و غلامی کرین محمود (۱۳۸۵). بررسی عوامل مؤثر بر ترجیح مشتریان در انتخاب یک بانک دولتی (مطالعه موردی: شهر اصفهان). دو ماهنامه دانشور رفتار. سال سیزدهم. شماره ۲۰. صفحات ۴۹-۶۰.
۱۰. سکاران اوما، (۱۳۸۰). **روش های تحقیق در مدیریت**. ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران. نشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۱۱. سلیمانی حسین اصل و همکاران (۱۳۸۶). "بررسی رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشکده پزشکی تهران و عوامل مؤثر بر آن". **مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران**. دوره. ویژه نامه شماره ۶۵. صفحات ۶۳-۵۹.
۱۲. شرم هورن جان آر. هانت جمیز جی. اربورن ریچاردان (۱۳۸۴). **مدیریت و رفتار سازمانی**. مترجمان: مهدی ایران نژاد پاریزی و دیگران. تهران. موسسه تحقیقات و آموزش.

۱۳. شفیع آبادی عبد ا... (۱۳۷۵). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل. تهران. انتشارات رشد.
۱۴. علوی، امین الله (۱۳۷۱). روانشناسی مدیریت و سازمان. چاپ اول. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. فتحی، صمد (۱۳۸۷). بررسی تأثیر ابعاد توانمند سازی روان شناختی بر کارآفرینی درون سازمانی. مورد مطالعه مجتمع فن آوران اطلاعات تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. تهران.
۱۶. کاپلان رابرت اس و نورتون دیوید پی (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور. ترجمه پرویز بختیاری. تهران. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۷. مشبکی، اصغر (۱۳۷۶). رابطه تعهد با وجدان کاری با تحول اداری. انتشارات نامه پژوهش شماره ۵. تهران.
۱۸. مقیمی سید محمد (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران. انتشارات ترمه.
۱۹. مهرگان محمد رضا و زالی محمد رضا (۱۳۸۵). در جستجوی فنون تعیین روایی در پژوهش‌های مدیریتی. فرهنگ مدیریت. قم. موسسه چاپ و نشر الهادی. شماره چهاردهم. ص ۱۶.
۲۰. مورهد و گریفین (۱۳۸۴). رفتار سازمانی. ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. انتشارات مروارید. تهران.
۲۱. نوروسی، ماریا جی (۱۳۸۰). راهنمای آنالیز داده‌ها با spss 8. ترجمه اکبر فتوحی و فریبا اصغری. چاپ سوم. تهران. انتشارات ناقوس.
۲۲. ونوس، داور و میترا صفائیان (۱۳۸۱). روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی. تهران. انتشارات نگاه دانش.
23. Adnan, (2006). job satisfaction and employee performance. Revised from www.shvoong.com.
24. Ali N., Mehmud T. S., Khan Z. & Baloch B. Q. (2011). Relationship between Organizational Commitment and Perceived Employees Performance. Revised from www.mediafire.com/?8b5zscst5scka0vw.
25. Angle, H., & Perry, J. (1981). An Empirical Assessment Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly. 26. 1-13.
26. Argri,, C. (8888). mnmwrrmttt : the mnmrr rr s eew lltt ee.. Hrrward Business Review. 15 (1).38-49.
27. Argyle M. (1989). Happy Workers Work Harder? The effect of job satisfaction on work performance. Consequences of enjoying life or not, Universitaire Pers Rotterdam. The Netherlands
28. Argyris, ch. (1998). Empowerment's New Clothes. Harvard Business Review. 76( 3).98-105.

29. Babakus. E, Yava. U., & Karatepe, O.M. (2003). The Effect of Management Commirment to Service Quality on Employees Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31(3). 272-286.
30. Bagozzi, Richard P. (1992) .The self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social psychology quarterly*. 55(2).178-204.
31. Bilssuaarrmm ()))) ) jbb sttisfction ddd mml yyee wrk s rrr fr mccc:: A aase ttudy ff llll ls aakk in Jaffnn iiiii niil,, RRI Lanka Nimalathanan. Revised from [www.mnmk.ro/documents/2010special/5SriLankaBrabeteFFF.pdf](http://www.mnmk.ro/documents/2010special/5SriLankaBrabeteFFF.pdf).
32. Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 21. 95-112.
33. Bettencourt, L. A., & Kevin P. (1996). Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee. *Inter-national Journal of Service Industry Management*. 7 (2): 3-20.
34. Boshoff, C., & Janine A. (2000). The Influence of Selected An-tecedents on frontline staff's perceptions of Service Recovery Per-formance. *International journal of Service Industry Management*. 11 (1):63-90.
35. Bowen, D. E., & Robert J. (1999). Internal service Recov-ery: Developing a New Construct. *International Journal of Servise Industry Management*.10 (2). 118-131.
36. Bowen, D., E. & Edward, E, L. (1992). The Empowerment of service wrk:: wttt w wyw wwwmw w????SS \$oan management. 33. 31-39.
37. Cemile Ç. (2008). Relationship of Organizational Commitment and Job Satisfaction: A field study of tax office employees. Mersin University. Turkey.
38. Charles, K.E., Veitch, J.A., Farley, K.M.J. & Newsham, G.R. (2004). A Model of environmental and job satisfaction in open-plan offices: COPE PE field findings. *Canadian Psychological Association 65th Annual Convention*. 1-4.
39. Christopher O. (2011). Relationship between job satisfaction and job performance between western and tribal Black employees. *Journal of Applied Psychology*. 63(2). 263-265.
40. Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking employees. *Journal of Managerial Psychology*.18 (4).368-376.
41. Donohue, W., & Heywood J. (2004). Job satisfaction. *International Journal ofMan Power*. 26. 36-37.
42. Edris, T. A., & Almahmeed, M.A. (1997). Services Considered Important to Business Customers and Determinants of Bank Selection in Kuwait: a Segmentation Analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 15(4). 126° 133.
43. Eylon, D., & Peter B. (2000). Empowerment Cognitions and Empowerment Acts: Recognizing the importance of gender. *Group & Organizational Management*. 25 (4): 354-372.
44. Farrell, D., & Caryl E. R. (1981). Exchange Variables as Pre-dictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Im-Pact of Rewards, Costs Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*. 27(28).78-95.

45. Feinstein H. A., Harrah F. W., & Vondrasek D. (2000). Study of relationships between Job Satisfaction and Organizational Commitment among restaurant employees. Revised from [http:// www. docstoc. com/ docs/ 2374449/](http://www.docstoc.com/docs/2374449/)
46. Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *Academy of Management Executive*. 14 (3). 67-80.
47. Gravelle, H., Hole, A. R., & Hossain M. I. (2005). Response bias in job satisfaction surveys: English general practitioners. Retrieved from <http://www.wpeg.group.shef.ac.uk/papers2009/65Hole.pdf>.
48. Hart, C. W. L., James L. H., & W. E. S. Jr. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*. 68. 48-156.
49. Hartline, M. D., & O.C. Ferrell. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*. 60 (October). 52-70.
50. Hayes, B. E. (1994). How to Measure Empowerment. *Quality Progress*. 27 (February). 41-46.
51. Heskett, J. L., Thomas O. J., Gary W. L., W. Earl S., & Leonard A. S. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. 72 (March-April). 164-174.
52. Hoppcock, R. (1995). Factors Influences Job Satisfaction of Extension Agents in the Mississippi State University Extension Service. Retrieved from <http://www.clemson.edu/agcom/saerc-2007/papers/g-1.pdf>
53. Khan M. R., Ziauddin, J., Farooq A. and Ramay M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*. 15 (3).
54. Koberg, C. S. R., Wayne B., Jason C. S., & Eric A. G. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. *Group & Organization Management*. 24 (1). 71-91.
55. Liden, R. C., Sandy J. W, & Raymond T. Sparrowe. (2000). "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes." *Journal of Applied Psychology* 85 (3): 407-416.
56. Lucas, G. H., Babakus E., & Thomas N. I. (1990). An empirical Test of the job Satisfaction Turnover Relationship: Assessing the role of Job Performance for Retail Managers. *Journal of the Academy of Marketing Science* .18 (3).199-208.
57. Masterson, S. S. (2001). A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions and Reactions to Fairness. *Journal of Applied Psychology* 86 (4). 594-604.
58. Mathis. R, J. J. (2002). *Human resource management / essential perspectives*, second edition, published by south-western a division of Thomson learning.
59. Mathieu, J. E., & Dennis M. Z. (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108 (2). 171-194.
60. Mayer, R. C. & F. David S. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*. 19.15-28.

61. Mayer. R. C. & schoorman. D.F (1998). Differentiating Antecedents of organizational commitment: Atest of March and Simon's model. *Journal of organizational behavior*.19 (1).10-17.
62. Meyer, J. P. & Lynne H. (2001). Commitment the Work-place: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*. 11. 299-326.
63. Mowday, R. T., Richard M. S., & Lyman W. P. (1998).The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*.14.224-247.
64. Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. T, & Boulian, P. V. (1982). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59. 603-609.
65. Quinn, R. E., & Gretchen, M. Spreitzer (1997). The Road to Empowerment: seven questions every leader should consider. *Journal of Organizational Dynamic*.26(2).37-51
66. Robbins, S. P (2002). *Organizational Behavior*.India: Printice Hall publication.
67. Schmit, m. J. & Steven P. A. (1995).employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connec-tions.*Personnel psychology*. 48.521-536.
68. Schneider, B. (1980).The service Organization: Climate Is Cru-cial. *Journal of Organizational Dynamics* 9.52-65.
69. Shore M. L. & Martin j. H. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Journal of Human Relations*. 42(7). 625-638
70. Siders, M. A., Gerard G., and Ravi D. (2001). The Rela-tionship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job performance Measures. *Academy of management Journal*. 44 (3). 570-579.
71. Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of FrontlineEmployees in service Organizations. *Journal of marketing*. 64. 15-34.
72. Slattery P. J. & Selvarajan T.T. R. (2005). Antecedents to Temporary mml yyee s Turvvvrr Itt ett io... mmmittdd fir pssill e inll uinn in the program for the Organizational Behavior and Organizational Theory Midwest Academy of Managements Annual Meeting.
73. Spreitzer, G. M. (1997). Toward a Common Ground in Defining Empowerment. *Research in Organizational Change and Development*.10.31° 62.
74. Spreitzer, G. M., Mark A. K, & Stephen W. N. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal Of management* 23 (5). 679-704.
75. Sureshchander, G. S., Chandrasekharan R., & R. N. Anantharaman .(2002). The Relationship between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of ser-vice Quality. *Total Quality Management*.13 (1).69-88.
76. Sweetman, K. J. (2001). Employee Loyalty around the Globe. *Sloan Management Review*. 42 (Winter). 16
77. Tax, S.S. & Stephen W. B. (1998). Recovering and Learning from Service Failures. *Sloan Management Review*. 39(fall).75-88.

78. Yew, T. L. (2005). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*. 4.27-43.
79. Yoon, M. H., Sharon E. B., & Jaebeom S. (2001). The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes. *International Journal of Service Industry Management*. 12 (5). 500-521.
80. Zemke, Ronald. (1991). Service Recovery: A Key to Customer Retention. *Franchising World*. 23. 32-34.
81. [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com)

