

تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری

حامد درخشیده، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان*

علی کاظمی، استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد است. پژوهش حاضر از حیث هدف آن، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره در شهر مشهد تشکیل می‌دهند که از این میان تعداد ۲۶۷ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند و اطلاعات با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان‌دهنده این است که تعهد عاطفی و تعهد هنجاری، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مشارکت شغلی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، مشارکت شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی تأثیرگذار است. مدیران می‌توانند از طریق توجه به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و با استفاده از سیستم‌های تشویقی مناسب، سعی در افزایش تعهد کارکنان و همچنین بالا بردن رضایت و عملکرد شغلی کارکنان نمایند.

واژه‌های کلیدی: مشارکت شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشهد، هتل.

مقدمه

مدیران سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان‌هاست، از این رو، توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرا نقشی منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌هاست (باقری و تولایی، ۱۳۸۹: ۷۴). یکی از مشکلات عمده سازمان‌ها، جابه‌جایی کارکنان، کم‌کاری، عدم دلبستگی و غرور سازمانی، انگیزه پایین و در نهایت، ترک سازمان توسط کارکنان است. این امر، هزینه‌های بالایی برای سازمان به همراه دارد؛ از جمله می‌توان به پایین آمدن بهره‌وری و هزینه‌های آموزشی، توانمندسازی، استخدام و به‌کارگیری و نیز از دست دادن دانش سازمانی اشاره کرد، که بسیار گزاف و سنگین است (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۷-۳۹).

تعهد سازمانی در مدیریت، به طور گسترده‌ای به عنوان عاملی کلیدی در رابطه میان افراد و سازمان، شناخته شده است. برای مثال، برخی از محققان^۱ بر این باورند که تعهد سازمانی، عاملی است که علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش می‌دهد؛ همچنین با مدیریت تعهد کارکنان، بسیاری از عواقب ناخواسته در سازمان‌ها از میان می‌رود. از اوایل دهه ۱۹۵۰ که تعهد سازمانی در زمینه رفتار سازمانی مطرح شد، این مقوله یکی از موضوع‌هایی است که همیشه در رأس علایق محققان^۲ قرار گرفته؛ چرا که آنان معتقدند، مدیریت صحیح تعهد سازمانی، می‌تواند به نتایج سودمندی از قبیل: اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد، کاهش جابه‌جایی و همچنین کاهش غیبت منجر شود.

مفهوم تعهد سازمانی در ابتدا توجه زیادی را با توجه به رابطه منفی بین غیبت، جابه‌جایی کارکنان و تعهد به خود جلب کرد. تعهد سازمانی بیشتر با نرخ پایین غیبت و همچنین عملکرد شغلی بهتر در ارتباط است (کوهن^۳، ۱۹۹۲: ۵۴۴). با توجه به ارتباط این نتایج مهم، تعهد سازمانی یکی از

موضوع‌های قابل تحقیق در ادبیات سازمانی است (سیکورسکا^۴، ۲۰۰۸: ۲۰۵-۱۹۶). با در نظر گرفتن اینکه صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی به نگهداری کارکنان و حداکثر کردن کیفیت نتایج نیاز دارد، با مفهوم تعهد سازمانی مرتبط است. نیاز آشکاری به تحقیقات بیشتر بر روی تعهد سازمانی در کسب و کارهای گردشگری و مهمان‌نوازی در اطراف دنیا وجود دارد (ان‌زی و-گرین، ماکسول و واتسون^۵، ۲۰۰۲). نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان در صنعت هتلداری، باعث ایجاد هزینه‌های بیشتر و کاهش کیفیت خدمات خواهد شد. تحقیقات پیشین در رفتار سازمانی، تعهد سازمانی را به عنوان یک فاکتور مهم در کاهش جابه‌جایی و بهبود عملکرد شغلی تشخیص دادند (سوبرامانیام و دیگران^۶، ۲۰۰۲: ۳۱۷). به بیانی دیگر، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هاست و هر چه این سرمایه کیفیت مطلوبتری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان کرد؛ چرا که این اقدام هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد. نیروی انسانی وفادار، خشنود، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر، فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده، زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورد (حسینیان و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰).

هدف این مطالعه، بررسی تأثیر تعهد سازمانی و مشارکت شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان صنعت هتلداری در شهر مشهد است.

مبانی نظری پژوهش

تعهد سازمانی

تعهد را افراد مختلف به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند که ذیلاً برخی از آنها بررسی می‌شود:

^۱ Raju & Srivastava, 1994; Mowday, 1998; Gilbert & Ivancevich, 1999

^۲ Aryee & Heng, 1990; Meyer & Allen, 1997; Baruch, 1998; Mowday, 1998; Goulet & Frank, 2002

^۳ Cohen

^۴ Sikorska

^۵ D Annunzio- Green, Maxwell & Watson

^۶ Subramaniam, Mc Manus & Mía

تعهد عاطفی

آلن و می‌یر تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. بنابراین تعهد عاطفی دارای سه جنبه است: صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان، تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان و میل به ادامه فعالیت در سازمان (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰: ۷).

تعهد مستمر

تعهد مستمر بر مبنای تئوری سرمایه‌گذاری‌های بکر قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان، فرد سرمایه‌ای را در سازمان انباشته می‌کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر می‌شود، این سرمایه نیز انباشته‌تر شده، از دست دادن آن برای فرد، هزینه‌آور می‌گردد. می‌یر و همکاران، تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در واقع می‌توان گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان است (می‌یر و دیگران، ۱۹۸۹: ۱۵۲-۱۵۶).

تعهد هنجاری

تعهد هنجاری نشان‌دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است؛ افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۷). رندال و کوته به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته‌اند که فرد در قبال سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان روی او انجام داده است، در خود احساس تکلیف می‌کند (رندال و کوته، ۱۹۹۱: ۲۰۳). نتایج مثبت ناشی از وجود تعهد سازمانی به صورت خلاصه در جدول ۱ نشان داده شده است (لاکا-ماتهبولا، ۲۰۰۴: ۱).

مرتضی مطهری، تعهد را به معنی پایبندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد: «فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید» (باقری و تولایی، ۱۳۸۹: ۷۴). کانتر^۱ تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانکیک تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی می‌داند؛ یعنی تعهد زمانی واقعیت پیدا می‌کند که فرد نسبت به اقدامات و رفتار خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید (به نقل از الحسینی، ۱۳۸۰: ۳۱). اکثر پژوهشگران تعهد را سه جزء مجزا، اما مرتبط (نگرشی و رفتاری) می‌دانند. تعهد نگرشی بیانگر درجه وفاداری افراد به سازمان است که بر تطبیق و مشارکت افراد در سازمان اشاره دارد. تعهد رفتاری، بیانگر فرآیند پیوند افراد با سازمان است. اما آلن و می‌یر تعهد عاطفی^۲، مستمر^۳ و هنجاری^۴ را از اجزای تعهد نگرشی می‌دانند (پاول و می‌یر، ۲۰۰۵: ۱۶۳). می‌توان تعاریف ارائه شده برای تعهد سازمانی را در ابتدا مفهومی و توصیفی دانست، اما در تحقیقات نظریه‌پردازان، تعاریف عملیاتی از آن به عمل آمده و تعهد سازمانی پدیده‌ای چند بعدی شده است. بارزترین نمونه از این تعاریف، متعلق به آلن و می‌یر است. از نظر آنها تعهد سازمانی یک نگرش است؛ یک حالت روانی که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام، برای ادامه فعالیت در یک سازمان است. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان؛ نیاز یعنی اینکه فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده، ناچار به ادامه خدمت در آن است؛ الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی که فرد در برابر سازمان داشته، خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۷). می‌یر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری، سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آنها را تشکیل می‌دهد.

¹ Kanter

² Affective Commitment

³ Continuance Commitment

⁴ Normative Commitment

⁵ Powell & Meyer

⁶ Allen & Meyer

⁷ Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson

⁸ Randall & Cote

⁹ Laka-Mathebula

جدول ۱- پیامدهای مثبت تعهد سازمانی (لاکا- ماتولا، ۲۰۰۴: ۱)

| سازمان | گروه‌ها | فرد |
|------------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| - افزایش اثربخشی | - ثبات و عضویت | - احساس تعلق و وابستگی |
| - کاهش ترک خدمت و جابه جایی | - تعجاس و همبستگی | - احساس امنیت |
| - کاهش تأخیر و غیبت | - اثربخشی گروهی | - تصور مثبت از خود و احساس غرور |
| - جذابیت برای افراد خارج از سازمان | - کاهش تعارضات | - تلاش و کوشش فردی |
| - افزایش بهره‌وری | | |

مشارکت شغلی^۱

لودان و کچ نر^۲ (۱۹۶۵) مشارکت شغلی را با عنوان «درجه‌ای» (درجه‌ای که یک فرد از لحاظ روان‌شناسی با کارش تعیین می‌شود یا اهمیت کار در تصویر کلی فرد) تعریف کرده‌اند (لودان و کچ نر، ۱۹۶۵: ۲۷). ریو و اسمیت^۳ (۲۰۰۱) به انتشار بیش از ۱۲۰۰ مقاله درباره مشارکت شغلی بین سال‌های ۱۹۶۸ و ۱۹۹۸ اشاره کرده‌اند (ریو و اسمیت، ۲۰۰۱: ۹۷). مفهوم مشارکت شغلی به عنوان یک بازخورد، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. هر چه سطح مشارکت شغلی کارکنان یک سازمان بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح مشارکت شغلی باید به تعیین‌کننده‌های آن نگاهی واقع‌نگر و همه‌جانبه داشته باشیم. در بین دیدگاه‌های مختلف، واقع‌نگرترین دیدگاه مشارکت شغلی، تابعی از شخصیت و فضای سازمانی است (الانکوماران^۴، ۲۰۰۴). شغل کارکنان دارای مشارکت شغلی بالا با هویت‌ها، رغبت‌ها و هدف‌های زندگی آنان پیوندی تنگاتنگ دارد. کارکنان ممکن است در محیط کار در واکنش به ویژگی‌های خاص محیط یا موقعیت کاری با شغل خود درگیر شوند (ویتر و ساروس^۵، ۲۰۰۲: ۲۴۲)؛ یا آنکه واجد مجموعه‌ای از نیازها، ارزش‌ها یا خصیصه‌هایی باشند که زمینه مشارکت

شغلی را فراهم می‌آورند (رابینوویتز و هال^۶، ۱۹۷۷: ۲۷۷). به اعتقاد اعتقاد اتکینسون^۷ و لیتوین^۸ (۱۹۶۰) معنای مشارکت شغلی ویژگی نسبتاً ثابتی است که تحت تأثیر وضعیت موجود در محیط کار قرار نمی‌گیرد. بر مبنای این نظریه، مشارکت ممکن است از بازخورد مرتبط با عملکرد تأثیر پذیرد، اما در عین حال نمی‌توان اهمیت نقش زمینه‌ها و استعداد‌های فردی را (مانند انگیزه پیشرفت) که تحت تأثیر محیط واقعی یا مداخله‌های شغلی قرار نمی‌گیرند، نادیده گرفت (میرهاشمی، ۱۳۸۷: ۲۳۶).

این پژوهش به ارتباط بین مشارکت شغلی و ابعاد تعهد سازمانی کارکنان هتل می‌پردازد و در همین راستا فرضیه‌های زیر شکل گرفته است:

فرضیه اول: ارتباط دو طرفه‌ای بین مشارکت شغلی و تعهد عاطفی وجود دارد.

فرضیه دوم: ارتباط دو طرفه‌ای بین مشارکت شغلی و تعهد هنجاری وجود دارد.

فرضیه سوم: ارتباط دو طرفه‌ای بین مشارکت شغلی و تعهد مستمر وجود دارد.

برخی از مطالعات نیز مشارکت شغلی را در رابطه با انگیزش، رضایت شغلی، رهبری، عملکرد شغلی، غیبت، جابه‌جایی و تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند (فوتل^۹، ۱۹۷۷: ۲۷-۲۸).

^۶ Rabinowitz & Hall

^۷ Atkinson

^۸ Litwin

^۹ Futrell

^۱ Job Involvement

^۲ Lodahl & Kejner

^۳ Reeve & Smith

^۴ Elankumaran

^۵ Winter & Sarros

رضایت شغلی یکی از ابعاد ویژگی‌های شغلی است که به طور عمیق‌تر و بیشتر از دیگر جنبه‌های ویژگی شغلی (تضاد نقش، ابهام نقش و...) در ادبیات بین‌المللی بررسی شده است (هاریسون و هوبار^۸، ۱۹۹۸: ۶۱۷). رضایت شغلی به برداشتی که فرد از کار خود دارد، اشاره می‌کند. درباره رضایت شغلی نظریه‌های گوناگونی ارائه شده است؛ همچنین عوامل زمینه‌ساز و ایجاد کننده رضایت شغلی متنوع و متعددند که می‌توان آنها را به جنبه‌های درونی، شامل ویژگی‌های شخصیتی، احساسات عاطفی و حالت‌های هیجانی و جنبه‌های بیرونی شامل شرایط و ویژگی‌های سازمانی، اجتماعی و فرهنگی دسته‌بندی کرد (شروسه^۹، ۲۰۰۶). وروم رضایت شغلی را واکنش کارکنان در برابر نقشی که در کارشان ایفا می‌کنند، می‌داند. اسپکتور معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغلشان به طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن نشان می‌دهد.

در مطالعات گذشته نشان داده شده که رضایت شغلی سبب ایجاد تعهد سازمانی است (کیم و دیگران^{۱۰}، ۲۰۰۵: ۱۷۸؛ می‌یر و اسمیت^{۱۱}، ۲۰۰۱). در برخی مطالعات دیگر نشان داده شده که تعهد سازمانی سبب ایجاد رضایت شغلی است (بوت من و استراسر^{۱۲}، ۱۹۸۴: ۱۰۷). با توجه به نتایج نسبتاً متناقض تحقیقات گذشته، فرضیه‌های زیر شکل گرفته است:

فرضیه نهم: ارتباط دو طرفه‌ای بین رضایت شغلی و تعهد عاطفی وجود دارد.
فرضیه دهم: ارتباط دو طرفه‌ای بین رضایت شغلی و تعهد هنجاری وجود دارد.
فرضیه یازدهم: ارتباط دو طرفه‌ای بین رضایت شغلی و تعهد مستمر وجود دارد.

پیشینه پژوهش

۳۳؛ روتن بری و موبرگ^۱، ۲۰۱۰). بنابراین، منطقی است رضایت شغلی و مشارکت شغلی به طور مثبتی با هم در ارتباط باشند (کارملی و فروند^۲، ۲۰۰۴: ۲۹۳؛ وگ و دیگران^۳، ۲۰۰۴). علاوه بر این، مشارکت شغلی ممکن است عملکرد شغلی را نیز تحت تأثیر قرار دهد. بر این اساس، فرضیه‌های زیر نیز شکل گرفته است:

فرضیه چهارم: مشارکت شغلی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.
فرضیه پنجم: مشارکت شغلی تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد.

رابطه تعهد سازمانی و عملکرد شغلی

بر اساس نظریات، یک فرد متعهد (حداقل دارای تعهد عاطفی) صرفاً حضور فیزیکی در سازمان نداشته، بلکه در راستای منافع سازمان تلاش می‌کند. تحقیقات اخیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر روی عملکرد شغلی، خروج کارکنان (موودی و دیگران^۴، ۱۹۸۲)، رفتار اجتماعی فعال (چاتمن و اوریلی^۵، اوریلی^۶، ۱۹۸۶: ۴۹۹-۴۹۲)، عدم غیبت از کار (آنگل و پری^۷، ۱۹۸۶)، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی (واستی^۷، ۲۰۰۹: ۲۹۵) است.

فرضیه ششم: تعهد عاطفی تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد.
فرضیه هفتم: تعهد هنجاری تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد.
فرضیه هشتم: تعهد مستمر تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد.

رضایت شغلی

¹ Rotenberry & Moberg

² Carmeli & Freund

³ Wegge, Schmidt, Dick & Parkes

⁴ Mowday, Porter, Steers & Richard

⁵ O Reilly & Chatman

⁶ Angle & Perry

⁷ Wasti

⁸ Harrison & Hubbard

⁹ Che Rose

¹⁰ Kim, Leong & Lee

¹¹ Meyer & Smith

¹² Bateman & Strasser

تدریس حسنی (۱۳۷۳) در پژوهش خود با عنوان (بررسی رابطه رغبت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی در بین معلمان) دریافت برای اینکه کارایی شغلی و تحصیلی بالا رود و تمایل ماندن در شغل افزایش یابد، معلمان باید از رغبت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشند.

مدل مفهومی پژوهش

براساس فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش شکل گرفته است. براساس این مدل، مشارکت شغلی با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هیجانی در ارتباط است. مشارکت شغلی نیز به نوبه خود رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری با رضایت شغلی و عملکرد شغلی در ارتباط هستند.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از حیث هدف آن، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع علی به شمار می‌آید.

جامعه و نمونه آماری

کارکنان هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره در شهر مشهد به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده از میان کارکنان هتل‌ها صورت گرفته است.

حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۰,۰۶، ۲۶۷ نفر برآورد شده است که ۲۳۹ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند و براین اساس، نرخ بازگشت تقریباً ۹۰٪ بوده است. از میان پاسخ‌دهندگان تقریباً ۵۵٪ (۱۳۲) نفر زن و ۴۵٪ (۱۰۷) نفر مرد بودند. دیگر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به اختصار در جدول ۲ آورده شده است.

در دو مطالعه انجام شده توسط اسمیت و سرولن گزارش شد که قویترین نشانه رها کردن کار از سوی پرستاران، نداشتن تعهد سازمانی است. در این مطالعه ۳۰ نفر از پرستاران اظهار کردند که تعهد سازمانی آنها در ارتباط با عوامل شخصی مثل نیازهای خانواده، رضایت شغلی، فرصت‌های آموزشی، منافع مالی و علاقه به بازنشستگی از سازمان است (اسمیت^۱، ۲۰۰۱: ۱۸۱).

جانستون و همکاران^۲ در سال ۲۰۰۵ به بررسی رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی در میان کارمندان یک سازمان دولتی پرداختند که مطالعاتشان این نتایج را در برداشت: ۱. رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد؛ ۲. رابطه معنادار و مستقیمی بین تعهد سازمانی و نحوه ارائه خدمات افراد وجود دارد؛ ۳. رابطه معناداری بین متغیرهای جنس، سابقه خدمت و سطح آموزش وجود دارد.

تستا و مارک آر^۳ (۲۰۰۱) به این مطلب اشاره می‌کنند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه‌ای بحث‌انگیز وجود دارد و اشاره می‌کند که کزالسکی (۱۹۸۰)، کاسپی و لازار (۱۹۹۱) و ماتیو زاجاک (۱۹۹۰) نیز به تفصیل به این رابطه اشاره نموده و معتقدند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

نتایج مطالعات تاملینسون و جانکینز^۴ (۱۹۹۲) نشان داده است که توجه به انواع تعهد (عاطفی و مستمر) می‌تواند در به حداکثر رساندن رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت داوطلبانه و قابل اجتناب مفید باشد.

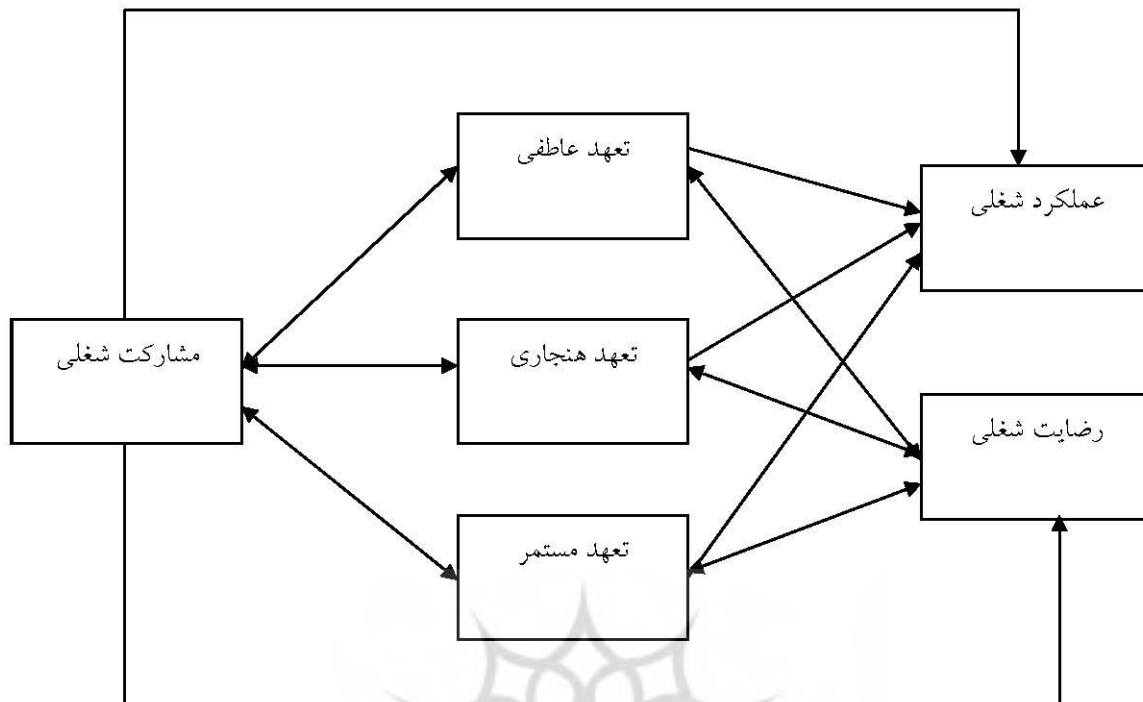
رابرت بارون و جرالدر گریبیرگ (۱۹۹۰) معتقد بودند که افزایش تعهد سازمانی باعث می‌شود که افراد بیشتر تلاش کنند و در نتیجه عملکرد بهتری ارائه دهند و نهایتاً از رضایت شغلی بالاتری هم برخوردار شوند (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۶).

¹ Smith

² Jhonston et al.

³ Testa & Mark, R

⁴ Thomlinson & Jenkins



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (طراحی شده به وسیله محققان پژوهش)

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

| درصد | تعداد | شرح ویژگی‌ها | |
|------|-------|---------------------|------------|
| ۴۵ | ۱۰۷ | مرد | جنسیت |
| ۵۵ | ۱۳۲ | زن | |
| ۳۶ | ۸۶ | مجرد | وضعیت تأهل |
| ۶۴ | ۱۵۳ | متأهل | |
| ۲۷ | ۶۴ | ۱۷-۲۴ | |
| ۴۷ | ۱۱۲ | ۲۵-۳۲ | |
| ۱۸ | ۴۴ | ۳۳-۴۰ | سن |
| ۸ | ۱۹ | ۴۰ سال به بالا | |
| ۳۱ | ۷۴ | دیپلم و پایین‌تر | تحصیلات |
| ۳۳ | ۷۹ | فوق دیپلم | |
| ۳۴ | ۸۱ | لیسانس | |
| ۲ | ۵ | فوق لیسانس و بالاتر | |
| ۳۱ | ۷۴ | ۱-۵ سال | تجربه کاری |
| ۴۷ | ۱۱۲ | ۶-۱۰ سال | |
| ۲۲ | ۵۳ | بالاتر از ۱۰ سال | |

ابزار گردآوری اطلاعات، روایی و پایایی

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. با استفاده از مقیاس می‌یر و همکاران (۱۹۹۳)، ۲۰ سؤال برای سنجش سه بعد تعهد سازمانی طراحی شد. برای مقیاس رضایت شغلی با استفاده از مقیاس لای تل^۱ (۱۹۹۴)، ۵ سؤال طراحی شد. برای مقیاس مشارکت شغلی نیز با استفاده از مقیاس کانونگو^۲ (۱۹۸۲)، ۱۰ سؤال طراحی شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس تعهد سازمانی ۰/۸۹، مقیاس رضایت شغلی ۰/۹۱ و مقیاس پیچیدگی شغلی نیز ۰/۸۴ به دست آمد. همچنین، برای آزمون روایی سؤال‌ها از اعتبار محتوا استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرهای متخصصان، استادان دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است. در این مرحله با کسب نظرهای افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمد و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه خصیصه مورد نظر محققان را می‌سنجد.

برای تأیید مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر t -value ضرایب استاندارد آن باید معنادار باشد. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSE کوچکتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار خواهند بود (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۰-۳۳)

همبستگی

آمارهای توصیفی و همبستگی متقابل بین متغیرهای پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است.

میانگین متغیرها نشان می‌دهد که کارکنان هتل‌ها سطح متوسطی از مشارکت شغلی دارند؛ در حالی که میانگین تعهد هنجاری (۳/۳۲) و میانگین تعهد عاطفی (۳/۳۷) به هم

نزدیک‌اند، همبستگی بین آنها نیز تقریباً بالاست و میانگین تعهد مستمر در مقایسه با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری کمتر است. رضایت شغلی نیز با همه متغیرها به جز تعهد مستمر در ارتباط است. علاوه بر این، بین متغیرهای تعهد عاطفی و تعهد مستمر ارتباط معناداری وجود ندارد. بیشترین همبستگی در میان متغیرهای پژوهش نیز بین رضایت شغلی و تعهد عاطفی وجود دارد. همچنین بین متغیرهای تعهد مستمر و عملکرد شغلی ارتباطی وجود ندارد.

¹ Lytle

² Kanungo

جدول ۳- آمار توصیفی و همبستگی متقابل بین متغیرهای پژوهش

| متغیر | میانگین | انحراف معیار | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
|----------------|---------|--------------|-------|--------|------|--------|-------|
| ۱. تعهد عاطفی | ۳,۳۷ | ۰,۷۶ | | | | | |
| ۲. تعهد هنجاری | ۳,۳۲ | ۰,۶۵ | ۰,۵۳* | | | | |
| ۳. تعهد مستمر | ۳,۱۹ | ۰,۶۹ | ۰,۱۷ | ۰,۴۳* | | | |
| ۴. مشارکت شغلی | ۳,۳۸ | ۰,۸۱ | ۰,۴۴* | ۰,۳۹* | ۰,۲۶ | | |
| ۵. رضایت شغلی | ۳,۴۶ | ۰,۷۹ | ۰,۵۴* | ۰,۴۶* | ۰,۰۹ | ۰,۴۹* | |
| ۶. عملکرد شغلی | ۳,۴۱ | ۰,۸۴ | ۰,۴۴* | ۰,۳۳** | ۰,۱۹ | ۰,۳۴** | ۰,۳۸* |

*p .01

**p .05

آنالیز مسیر

برای آزمون مدل ارائه شده در شکل ۱ آنالیز مسیر با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام گرفت. نتایج نشان دهنده آن است که مدل مفهومی پژوهش براساس شاخص‌های معرفی شده توسط مدل معادلات ساختاری تناسب خوبی با داده‌ها ندارد:

$$\chi^2 = 114, df = 26; RMSEA = 0.237; GFI = 0.88; AGFI = 0.85$$

به همین علت، چندین آزمون با تغییر مدل پژوهش انجام شد و در نهایت یافته‌های زیر به دست آمد.

(۱) ارتباط بین مشارکت شغلی و ابعاد تعهد سازمانی دو

طرفه نیست.

(۲) ارتباط بین رضایت شغلی و ابعاد تعهد سازمانی دو

طرفه نیست.

(۳) ارتباط بین تعهد مستمر با مشارکت شغلی، رضایت

شغلی و عملکرد شغلی معنادار نیست.

بنابراین، برای یافتن مدل مناسبی براساس داده‌های

پژوهش موارد بالا حذف و موارد زیر اضافه گردید:

(۱) دو مسیر از مشارکت شغلی به ابعاد تعهد سازمانی

(تعهد عاطفی، تعهد هنجاری) اضافه گردید.

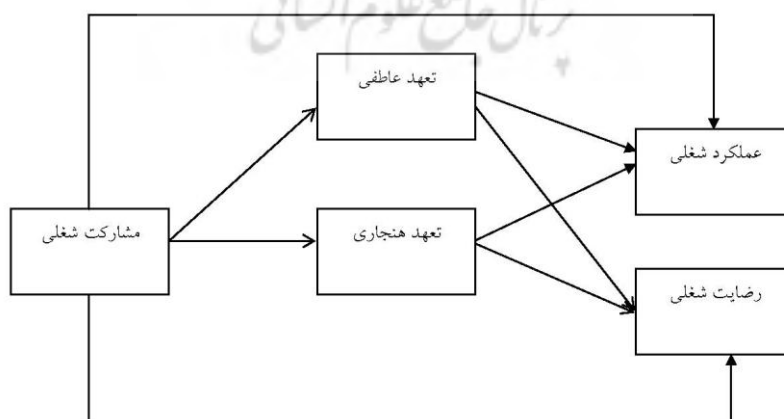
(۲) دو مسیر از ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد

هنجاری) به رضایت شغلی اضافه گردید.

شاخص‌های پیشنهاد شده نشان می‌دهند که مدل نهایی

پژوهش تناسب خوبی با داده‌ها دارد. بنابراین، مدل نهایی

پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش

تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، نتایج نشان‌دهنده آن است که ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی و تعهد هنجاری) به طور یک طرفه بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی مؤثر است. بتای تعهد عاطفی بر رضایت شغلی از دیگر موارد بیشتر است که در جدول همبستگی نیز بین این دو متغیر بیشترین ارتباط وجود دارد، بتای تعهد عاطفی بر عملکرد شغلی نیز دومین بتاست که این مورد نیز به خوبی در جدول همبستگی نمایان است.

نتایج آزمون فرضیات در جدول ۴ نشان داده شده است. براساس t-value همه فرضیات تأیید می‌شود. اعتبار و برازندگی مدل نیز تأیید می‌شود؛ چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی در هر دو مدل کم بوده و مقدار GFI و AGFI نیز بالاتر از ۹۰ درصد است. نتایج نشان‌دهنده آن است که مشارکت شغلی به طور یک طرفه بر ابعاد تعهد (تعهد عاطفی و تعهد هنجاری) مؤثر است. مشارکت شغلی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تحت

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیات به روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل

| t-value | β | فرضیات |
|---------|---------|------------------------------|
| *۷,۴۳ | ۰,۴۱ | ← تعهد عاطفی ۱. مشارکت شغلی |
| *۵,۶۴ | ۰,۳۷ | ← تعهد هنجاری ۲. مشارکت شغلی |
| **۴,۱۷ | ۰,۲۷ | ← رضایت شغلی ۳. مشارکت شغلی |
| **۳,۱۹ | ۰,۳۱ | ← عملکرد شغلی ۴. مشارکت شغلی |
| *۸,۵۳ | ۰,۴۳ | ← عملکرد شغلی ۵. تعهد عاطفی |
| *۴,۲۸ | ۰,۳۶ | ← عملکرد شغلی ۶. تعهد هنجاری |
| *۷,۱۶ | ۰,۴۹ | ← رضایت شغلی ۷. تعهد عاطفی |
| **۵,۷۱ | ۰,۳۳ | ← رضایت شغلی ۸. تعهد هنجاری |

$\chi^2 = 76, df = 53.4; RMSEA = 0.068; GFI = 0.95; AGFI = 0.92$

*p 0.01
**p 0.05

بحث و نتیجه‌گیری

کارملی (۲۰۰۴) مطابقت دارد. نتایج همچنین نشان داد که تعهد عاطفی و تعهد هنجاری، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در نهایت نیز مشارکت شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی مؤثر است. از میان متغیرها، تعهد عاطفی بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارد. امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می‌کنند که مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه‌گرانها بر روند شکست یا موفقیت سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. بر همین اساس، تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امر مهمی است که مدیران سازمان‌ها باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندتر بوده و فعالانه‌تر در

در سال‌های اخیر، برخی مطالعات درصدد به حداقل رساندن غیبت کارکنان با بهبود نگرش کارکنان در رابطه با رضایت شغلی، مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر آمدند. وگ و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که اگر متغیرهای ذکر شده به طور مجزا برای تخمین غیبت و جابه‌جایی ارزیابی شوند، کافی نیستند. نتایج همبستگی هم نشان داد که ارتباط معناداری بین تعهد عاطفی و تعهد هنجاری وجود دارد، اما ارتباط معناداری بین تعهد عاطفی و تعهد مستمر وجود ندارد که با یافته‌های تحقیق فروند و کارملی (۲۰۰۴) مطابقت دارد. یافته‌های تحقیق نیز نشان داد که مشارکت شغلی بر تعهد عاطفی و هنجاری مؤثر است که با نتایج تحقیقات فروند و

۷) ارزیابی عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن میزان تعهد نسبت به سازمان و کیفیت ارائه خدمات آنان به منظور ایجاد بازخورد کاری مثبت و سازنده؛

۸) مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از طریق توجه هر چه بیشتر به نظرات آنان و ایجاد و تشکیل واحد ارتباطات بین کارمندان و مدیران جهت انعکاس نظرها به صورت متقابل.

از آنجایی که سطح تعهد مستمر کارکنان هتل در شهر مشهد نسبتاً پایین است و ارتباطی بین رضایت شغلی و تعهد مستمر در بین آنها وجود ندارد، در این شرایط اگر کارکنان شغل بهتری پیدا کنند، فوراً سازمانشان را ترک می‌کنند. با توجه به نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان در صنعت هتلداری، مدیران باید از رویکردهای جدید و متنوع در جهت افزایش تعهد کارکنانشان آگاه باشند. افزایش تعهد مستمر از طریق ایجاد امتیازات و امکانات متمایز با سایر سازمان‌ها، ایجاد دوره‌های آموزشی همراه با ارتقای مسیر شغلی، کاهش سنوات گروه شغلی و ارزشیابی عادلانه کار همراه با بازخورد و ایجاد سیستم تشویقی در راستای نتایج حاصل از عملکرد کارکنان و ایجاد امنیت شغلی از طریق نوع استخدام، نقش چشمگیری در بهبود کیفیت خدمات در هتل‌ها ایفا خواهد نمود. در پایان، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی در این‌گونه تحقیقات به جای استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده استفاده شود.

منابع

انصاری، محمد اسماعیل. باقری کلجاهی، علی و صالحی، مسلم. (۱۳۸۹). «تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه‌پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم. ۳۱: ۳۵-۷۲.

سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند (باقری و تولایی، ۱۳۸۹). مهم‌ترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان مؤثرند، عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، احساس رضایت، تعلق، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، وابستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر کارکنان، کاهش خروج کارکنان از سازمان و کاهش استرس شغلی که در نهایت، موفقیت‌های مالی و غیرمالی سازمان و افزایش بهره‌وری سازمان را در پی دارد. بر پایه یافته‌های پژوهش، مشارکت شغلی و تعهد عاطفی و تعهد هنجاری بر رضایت شغلی کارکنان مؤثرند. بنابراین، شرکت‌های هتلداری باید به نیازهای کارکنانشان به منظور فراهم کردن رضایت و تعهدشان حساسیت کافی داشته باشند. تعهد عاطفی بیشترین اثر را از میان متغیرهای پژوهش بر رضایت شغلی کارکنان دارد، کارکنانی که تعهد عاطفی بالاتری دارند، از شغلشان رضایت بیشتری دارند. از آنجایی که تعهد سازمانی یک مفهوم ایستا نیست، بنابراین شرکت‌ها و سازمان‌های مرتبط با هتلداری می‌توانند بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار باشند و تعهد سازمانی می‌تواند از طریق فراهم کردن شرایط زیر بهبود یابد:

۱) تشریح رسالت‌ها، اهداف و وظایف خاص و عام سازمان و اولویت‌بندی فعالیت‌های سازمان بر اساس هر بخش و واحد کار سازمانی؛

۲) کارکنان از چگونگی اداره و رهبری سازمان آگاه

شوند؛

۳) تا جایی که ممکن است دور از مراتب سازمانی

تصمیمات گرفته شود؛

۴) شخصیت افراد مورد توجه و احترام قرار گیرد؛

۵) داده‌های افراد مورد توجه باشد.

۶) ایجاد سیستم‌های مناسب تشویق و تنبیه، به منظور

حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار؛

- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984) "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27(4): 95-112.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2004) "Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: an Empirical Investigation". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3): 289-309.
- Che Rose, Raduan & et al. (2006) "An Analysis of Quality of Work Life and Career-Related Variables". *American Journal of Applied Sciences*, 12: 2151-59.
- Cohen, A. (1992) "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: a Meta-Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 13(6): 539-59.
- D Annunzio-Green, N. Maxwell, G.A. & Waston, S. (2002) *Human resource management*. International perspectives in hospitality and tourism. Continuum. London.
- Elankumaran, S. (2004) "Personality, Organizational Climate and Job Involvement: An Empirical Study". *Journal of Human Values*, 10 (2): 117-130.
- Futrell, C.M. (1977) "The Impact of Manager s Job Characteristics and Performance on Satisfaction, Involvement and Intrinsic Motivation". *Journal of Management*, 3(1): 27-33.
- Harrison, J.K. & Hubbard, R. (1998) "Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a US firm in Mexico". *The Journal of Social Psychology*, 138(5): 609-623.
- Jhonston, G. & et al. (2005) "Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment". *Journal of Business Research*, 31: 58-63.
- Kanungo, R. (1982) "Measurement of Job and Work Involvement". *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 341-9.
- Kim, W.G. Leong, J.K. & Lee, Y.K. (2005) "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant". *Hospitality Management*, 24(2): 171-93.
- Laka-Mathebula, M.R. (2004) "Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resource management practices and organizational trust". Ph.D. Dissertation, University of Pretoria.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M.M. (1965) "The Definition and Measurement of Job Involvement". *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- Lytle, R.S. (1994) "Service orientation, market orientation, and performance: an
- باقری، مسلم و تولایی، روح الله. (۱۳۸۹). «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها» دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم. ش ۳۰: ۹۶-۷۳.
- تدریس حسینی، داریوش. (۱۳۷۳). بررسی رابطه وضعیت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل عملکرد و تحصیل، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده. دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- الحسینی، سید حسن. (۱۳۸۰). *بالندگی سازمانی*، تهران: انتشارات بهاریه.
- حسینیان، شهابت. مجیدی، عبدالله و حبیبی، صفر. (۱۳۸۶). «عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ»، فصلنامه دانش/انتظامی، سال نهم. شماره دوم، ص ۹-۲۵.
- شهبازی، محمد و همکاران. (۱۳۸۷). «تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم. ش ۱۹، ص ۲۵-۴۷.
- فرهنگی، علی اکبر. فتاحی، مهدی و واثق، بهاره. (۱۳۸۵). «معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی». فرهنگ مدیریت، سال چهارم، ش ۱۳، ۵-۳۶.
- میر هاشمی، مالک. (۱۳۸۷). «پیش‌بینی کننده‌های درگیری شغلی در استادان دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه روان‌شناسان ایرانی، سال چهارم، ش ۱۵، ص ۲۳۵-۲۴۵.
- Allen, N. & Meyer, J. (1997) "Commitment in the workplace: Theory, Research and Application". Sage, Newbery Park, CA.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational psychology*, 66: 1-18.
- Angle, H.L. & Perry, J. (1986) "Dual Commitment and Labor-Management Climates". *Academy of Management Journal*, 29: 31-50.

- Multiple Methods to Multiple Samples". *Organization Research Methods*, 4 (2): 91-111.
- Rotenberry, P.F. & Moberg, P.J. (2010) "Assesing the Impact of Job Involvement on Performance". *Management Research News*, 30(3): 203-15.
- Sikorska, E. (2008) "Predictors of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living". *The Gerontologist*. 45(2): 196-205.
- Smith, MC. (2001) A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses". *Care Management*, 46(3):173-86.
- Subramaniam, N. McManus, L. & Mia, L. (2002) "Enhancing Hotel Managers Organizational Commitment: An Investigation of the Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting". *International Journal of Hospitality Management*. 21(4): 303-20.
- Testa, Mark.R. (2001) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment". *Journal of Psychology*, 135(2): 226.
- Thomlinson, R. P. & Jenkins, M. (1992) "Organizational Commitment and Job Satisfaction as A Predictors of Employee Turner Intention". *Management Research News*, 15(10): 18-21.
- Wasti, S.A. (2009) "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment forms and Job Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 67: 290-308.
- Wegge, J. Schmidt, K.H. Dick, R. and Parkes, C. (2004) "Taking a sickie: job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism". Aston Business School Research Papers, Aston Business School, Birmingham.
- Winter, R. Sarros, J. (2002) "The Academic Work Environment in Australian Universities: A Motivational Place to Work ?" *Higher Education Research & Development*, 21 (3): 241-243.
- organizational culture perspective". unpublished doctoral dissertation, Arizona State University. Tempe. Az.
- Meyer, J.P. Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-51.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2001) "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319-31.
- Meyer, J.P. Paunonen, S.V. Gellatly, I.R. Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989) "Organizational Commitment and Job Performance: It s the Nature of the Commitment that Counts". *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-6.
- Mowday, R.T. Porter, L.W. Steers, Richard, M. (1982) "Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover". NewYork, Academic Press.
- O Reily, Ch. A. & Chatman, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-9.
- Powell, D.M. & Meyer JP. (2005) "Side Bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment". *J Vocat Behavior*. 65(1): 157-77.
- Rabinowitz, S. & Hall, D. T. (1977) "Organizational Research on Job Involvement". *Psychological Bulletin*, 84: 265-288.
- Randall, D.M. & Cote, J.A. (1991) "Interrelationship of Work Commitment Constructs". *Work and Occupation*, 18: 194-211.
- Reeve, C. L. & Smith, C. S. (2001) "Refining Lodahl and Kejner s Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying

