

رابطه تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیشایند و پسایند مبتنی بر تحلیل مسیر*

دکتر سید حمیدرضا عربی سامانی**، سهراب علی محمدی*،
دکتر محسن گل‌پرور***



چکیده

این پژوهش با هدف بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن (تعهد همانندسازی شده، تعهد مبادله‌ای و تعهد پیوستگی) با متغیرهای پیشایند و پسایند هفده گانه شامل مشارکت در تصمیم‌گیری، رفتار مدنی سازمانی، چشم‌انداز شغلی، اعتماد به سرپرست، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، انگیزش درونی، کیفیت سرپرستی، میل به ماندن، ترک خدمت، جایگزین‌های شغلی، رفتارهای فرافقشی، اعتماد سازمانی، دلبستگی شغلی، کنونگو، دلبستگی به کار کنونگو، رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران به مرحله اجرا درآمده است. در راستای دستیابی به اهداف پژوهش از یک شرکت دولتی ۲۵۰ نفر زن و مرد به شیوه تصادفی ساده انتخاب و به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. شواهد روایی و اعتبار کلیه ابزارهای مورد استفاده در پژوهش بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است. فرضیه‌هایی مبنی بر وجود مسیرهای یکسویه و معین بین تعهد سازمانی کلی، تعهد همانندسازی شده، تعهد مبادله‌ای و تعهد پیوستگی و متغیرهای هفده گانه مطرح و برآیند آن

* دریافت مقاله: ۱۳۸۴/۸/۱۵، پذیرش نهایی پس از رفع اشکالات: ۱۳۸۶/۲/۹

** دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

*** دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان)

از الگوی معادلات ساختاری لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های حاصله حاکی از آن بود که از بین متغیرهای هفده گانه فوق‌الذکر، صرفاً «رضایت از پرداخت»، «میل به ماندن»، «رفتارهای فرانتشی» و «اعتماد سازمانی» با «تعهد همانند سازی شده» دارای ضریب مسیر معنی‌دار ($p \leq 0/05$) بوده‌اند. برای تعهد مبادله‌ای صرفاً «اعتماد به سرپرست»، «فرصت ترفیع»، «میل به ماندن»، «ترک خدمت»، «جایگزین‌های شغلی» و «رفتارهای فرانتشی» دارای ضریب مسیر معنادار ($p \leq 0/05$) بوده‌اند. برای «تعهد پیوستگی»، صرفاً «مشارکت در تصمیم‌گیری»، «رضایت از پرداخت»، «فرصت ترفیع»، «انگیزش درونی»، «ترک خدمت» و «اعتماد سازمانی» دارای ضریب مسیر معنادار ($p \leq 0/05$) بوده‌اند. و بالاخره برای «تعهد سازمانی» کلی مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتماد به سرپرست، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، میل به ماندن، ترک خدمت، جایگزین‌های شغلی، رفتارهای فرانتشی و اعتماد سازمانی دارای ضریب مسیر معنادار ($p \leq 0/05$) بوده‌اند.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی، تعهد همانند سازی، تعهد مبادله‌ای، تعهد پیوستگی، متغیر پیش‌بین، متغیر پس‌بیند.



● مقدمه

«تعهد سازمانی» یک سازه چند بعدی است که نشان‌دهنده تأثیرات ویژه‌ای بر مسائل کاری و شغلی نظیر «کاهش غیبت»، «رفتارهای تکرارآمد شغلی» و «ترک خدمت» (ریکتا، ۲۰۰۲)، «رفتارهای مدنی سازمانی خود گزارش شده» (میر و آلن و اسحیت، ۱۹۹۳)، «تلاش و کوشش کاری» (یسیو، هاکت و آلن، ۱۹۹۵) و «عملکرد شغلی» (میر و استنلی، هر سکوویچ و توپولونسکی، ۲۰۰۲) بجای می‌گذارد. اکثر مطالعات خارج از کشور در این حوزه، تعهد کارکنان و پرسنل را برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و کارخانجات، به عنوان یک مهم‌ترین عامل در موفقیت سازمان‌ها، نگرینده‌اند (آلن و میر، ۱۹۹۰؛ ماتیو، زایاک، ۱۹۹۰؛ میر و آلن، ۱۹۹۰؛ همکاران ۲۰۰۲؛ داوولی، استفنز و استفنز، ۲۰۰۴). البته تعهد سازمانی به صورت‌های مختلفی تعریف شده است. لذا با توجه به همین تعاریف، می‌توان گفت که توافق کلی درباره اندازه‌گیری آن نیز وجود ندارد (بکر، ۱۹۹۲). اما حوزه‌های نظری در باب تعهد سازمانی به هر حال نکات بسیاری را مطرح نموده‌اند که اشاره‌ای به آنها، تا اندازه زیادی، اختلافات یاد شده برای تعریف کلی و مورد قبول همگان را روشن می‌سازد. پورتر، استیز، مودی و بولیان، (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را مشکل از سه

مؤلفه «پذیرش و باور به ارزش‌ها و اهداف سازمان»، «تمایل به تلاش در جهت نیل به اهداف سازمان» و «تمایل نسبتاً قوی برای باقی ماندن در سازمان» می‌دانند. این سه مؤلفه به باور پورتر و همکاران (۱۹۷۴) تماماً یک بعد کلی تعهد سازمانی را تشکیل می‌دهند. نظریه دیگر در این حوزه نظریه سه مؤلفه‌ای آلن و میر (۱۹۹۱) است که مشتمل بر همان سه بعد «تعهد عاطفی»، «تعهد تداومی» (پیوستگی) و «تعهد هنجاری» است (برای تعاریف این سه بعد و نظریات دیگر در این حوزه به میر و همکاران، ۲۰۰۲؛ آشفورد و ساکس، ۱۹۹۶؛ روسو، ۱۹۸۹؛ شاین، ۱۹۷۷ مراجعه شود). بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) نیز در طبقه‌بندی نسبتاً جدید خود سه نوع تعهد به صورت «تعهد مبادله‌ای»^۱، «تعهد همانندسازی شده»^۲ و «تعهد پیوستگی»^۳ را معرفی نموده‌اند. «تعهد مبادله‌ای» به عنوان یکی از ابعاد تعهد سازمانی از یک فرایند محاسباتی که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع خود نظیر حقوق و مزایا، ترفیعات پایگاه اجتماعی و دسترسی به شبکه‌های اجتماعی که وی را به سازمان پیوند زده می‌پردازد. در حقیقت این منافع و عایدات در صورت ترک سازمان توسط فرد به مخاطره می‌افتد (مک‌گی و فورد، ۱۹۸۷؛ دان‌هام، گروب و کاستاندا، ۱۹۹۴؛ ایورسون، باتی‌گیگ، ۱۹۹۹؛ میر و همکاران، ۲۰۰۲؛ پاول و میر، ۲۰۰۴). در «تعهد همانندسازی شده»، میزان مشارکت، خدمت مستقیم به جامعه، چشم‌انداز شغلی، نفوذ سیاسی، مشارکت در تصمیمات سرپرستی، استخدام و آموزش نقش جدی را بازی می‌کند. در این نوع تعهد سازمانی، کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به کار و نقش آنها در سازمان مشارکت داده شوند (اسمیت و پترسون ۱۹۸۸؛ وروم و جاگو، ۱۹۸۸). بر همین مبنا هنگامی که مدیریت سازمان «مشارکتی» باشد و به سخنان کارکنان گوش فرادهد کارکنان احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دارند و بنابراین «تعهد همانندسازی» شده آنها افزایش می‌یابد. در «تعهد پیوستگی» احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه به دلایل عقلانی و عاطفی مطرح می‌شود. در واقع در تعهد پیوستگی پیوند فرد با سازمان از طریق فرایندهای منطقی و عقلانی مطرح است. در دیدگاهی نسبتاً متفاوت قطب کرانه‌ای تعهد سازمانی رفتار مدنی - سازمانی در نظر گرفته شده است (گوفین و گلاتلی، ۱۹۹۴؛ روبرتسون و تانگ، ۱۹۹۵؛ رامرک، ۱۹۸۹). در این دیدگاه تمایل افراد برای تعهد در رفتارهای زمینه‌ای سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد که هر چند جزء رفتارهای حیطه تکلیف افراد در سازمان نیست اما آنها را به نظام اجتماعی سازمان پیوند می‌زند. به این ترتیب اعضای سازمان به هنگام پیوستگی قوی به سازمان بیشتر احتمال دارد خود را متعهد به انجام رفتارهایی بدانند که تمایل آنها به سازمان را بازتاب

می دهد. برای مثال از چنین دیدگاهی فرد ممکن است به همکار خود کمک کند تا (هر چند که جز حیطه اصلی تکالیف آنها نباشد) بر مهارت های مورد نیاز فایز آید. بهر حال در جمع بندی کلی راجع به مبانی نظری مطرح، همسو با اندیشمندان و محققان خارجی نظیر گروسکی (۱۹۶۶)، هربی نیاک و آلتو (۱۹۷۲)، لی (۱۹۶۹ و ۱۹۷۱)، استیونز، بیر و ترایس (۱۹۷۸) می توان «تعهد سازمانی» را عبارت از تمایل کارکنان برای باقی ماندن در سازمان تعریف نمود. بقیه روانشناسان صنعتی و سازمانی از قبیل اشنایدر، هال و نیگرن (۱۹۷۴) و شلدون (۱۹۷۱) «تعهد سازمانی» را عبارت از همانند سازی کارکنان با اهداف و ارزش های سازمان تعریف کرده اند (برای اطلاعات بیشتر به بوجانان، ۱۹۷۴؛ واینر و گچمن ۱۹۷۷؛ کوچ و استیز، ۱۹۷۸؛ فارل و پترسون، ۱۹۸۴؛ وربل و گلد، ۱۹۸۴ مراجعه شود).

● متغیرهای پیشایند و پسایند تعهد سازمانی

در مروری که بر ادبیات پژوهش به صورت گسترده انجام گرفت وجود روابط احتمالی میان متغیرهایی که می توانند به صورت پیشایند، نظیر مشارکت در تصمیم گیری، رفتار مدنی سازمانی (خدمت به عموم)، چشم انداز شغلی، اعتماد به سرپرست، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، انگیزش درونی، کیفیت سرپرستی، جایگزین های شغلی، اعتماد سازمانی، دلبستگی شغلی، کانونگو، دلبستگی به کار کانونگو، رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران و یا به صورت «پسایند» نظیر میل به ماندن، ترک خدمت و رفتارهای فرانقشی در نظر گرفته شوند استخراج گردید. این الگو، مبتنی بر حمایت تحقیقاتی است که در زیر به آنها اشاره شده است. لازم به ذکر است که در این تحقیق تعهد سازمانی بر مبنای سه مؤلفه تعهد همانند سازی شده، تعهد مبادله ای و تعهد پیوستگی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) مورد سنجش قرار گرفته است. در واقع وجه قابل تمیز الگوی سه مؤلفه ای این دو لحاظ شدن تعهد همانند سازی شده و مبادله ای در این الگو می باشد. در مجموع باید گفت که هر سه نوع تعهد لحاظ شده در این الگو یعنی تعهد مبادله ای، تعهد همانند سازی شده و تعهد پیوستگی در تمایل افراد در باقی ماندن در سازمان و نیز رفتارهای فرانقشی تأثیر دارند و تمایل به ترک خدمت نیز خود تحت تأثیر تمایل به ماندن قرار می گیرد. در نظریه های اولیه در مورد تعهد سازمانی تمایل به ماندن برای تعریف تعهد سازمانی به کار رفته است. لی و مودی (۱۹۸۷) و اورایی و چتمن (۱۹۸۶) برای نخستین بار نشان دادند که تمایل به ماندن یک پیامد و نه جنبه ای از تعهد است. در همین راستا افراد هنگامی که با اهداف و

مأموریت‌های سازمان همانند سازی کرده باشند، نسبت به سازمان تعهد بیشتری احساس می‌کنند و در نتیجه میل به ماندن آنها در سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین هنگامی که آنها رابطه‌های کاری را در سازمان پاداش دهنده ببینند و نیز وابستگی اجتماعی قوی نسبت به آن در خود احساس کنند، میل به ماندن آنها نیز افزایش خواهد یافت. در همین ارتباطات نسبتاً پیچیده مؤلفه «ترک خدمت» و قصد آن، خود تا اندازه‌ای انعکاسی از جستجو برای جایگزین‌های شغلی کارکنان و ترک سازمان می‌باشد. بنابراین در الگوی بالفور و وکسلر، اساساً چنین فرض شده که میل به ماندن سبب کاهش ترک خدمت و یا احیاناً جستجو برای جایگزین‌های شغلی می‌شود. به همین قیاس نیز رفتارهای فراتقشی نشان دهنده خواست اعضای سازمان برای انجام فعالیت‌ها یا تلاش‌های اضافی است که بطور خاص در شرح شغل گنجانده نشده اما برای سازمان مزایایی دربر دارد ولی برای افراد مزایای مستقیم و بلافصلی دربر ندارد (اورایی و چاتمن، ۱۹۸۶). بنابراین در الگوی مورد تاکید بالفور و وکسلر افرادی که با سازمان همانند سازی کرده و اهداف آن را پذیرفته‌اند و احیاناً پیوند اجتماعی مستحکمی با دیگر اعضای سازمان دارند به احتمال بیشتر رفتارها و تلاش‌های فراتقشی را می‌پذیرند (بالفور و وکسلر، ۱۹۹۶). انگیزش درونی که از دیگر متغیرهای مطرح در پژوهش حاضر است، عبارت از تمایل افراد برای انتخاب سطوح بالای تلاش بر اساس ملاک‌های اخلاق فردی کار و یا تمایل به سهم شدن در سازمان است (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶). بنابراین افراد با سطوح بالای «انگیزش درونی» به احتمال زیادتر به رفتارهای فراتقشی مستقل از شرایط و یا ویژگی‌های سازمان می‌پردازند و در این صورت انگیزش درونی تأثیر مستقیمی بر رفتارهای فراتقشی دارد. رفتار مدنی سازمانی به عنوان یک پیشاینده احتمالی تعهد سازمانی و مؤلفه‌ها آن بر این پیش فرض استوار است که اعضای سازمان به هنگام پیوستگی قوی به سازمان بیشتر احتمال دارد خود را متعهد به انجام رفتارهایی بدانند که تمایل آنها را به سازمان بازتاب می‌دهد. در پژوهش حاضر عناصر مربوط به سرپرست. نظیر «کیفیت سرپرستی» و به تبع آن «رضایت از سرپرست» از عواملی به حساب آورده شده‌اند که بر جو سازمانی و روابط بین اعضا تأثیر می‌گذارند. در واقع تغییری نظیر کیفیت سرپرستی باعث ایجاد یک محیط مورد اعتماد و حمایتی- اجتماعی می‌شود (کارناواله و وکسلر، ۱۹۹۲) که به ویژه در «تعهد مبتنی بر پیوستگی» نقش مهمی دارد. مشارکت در تصمیم‌گیری وقتی به الگو افزوده می‌شود، می‌تواند اشکال متعدد دلبستگی شغلی، دلبستگی به کار، رضایت از سرپرست و کیفیت سرپرستی و... را بطور مستقیم و غیرمستقیم و به ویژه اعتماد سازمانی را دستخوش تعدیل نماید. البته در

پژوهش‌های متعدد رابطه مثبت بین ابعاد مختلف رضایت شغلی (نظیر رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران) با تعهد سازمانی به دست آمده است (بالفور و وکسلر، ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱؛ کوک و وال، ۱۹۸۰؛ برت و همکاران ۱۹۹۵؛ مکنزی، پودسا کوف و آهرن، ۱۹۹۸؛ مک فارلین و سوئنی، ۱۹۹۲؛ موریسون ۱۹۹۷). همچنین بین «دلبستگی شغلی» و «تعهد سازمانی» روابط مثبتی تا کنون گزارش شده است (کلر، ۱۹۹۷). بالاخره شواهد گویای روابط پیچیده میان اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی است. برای گسترش تعهد افراد به وظایف و اهداف سازمان، گسترش اعتماد سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم ضروری است. بر این اساس به باور محققانی چون آری و همکاران (۲۰۰۲) نارسائی‌های کارکردی در سازمان همچون شکست‌های مکرر در تحقق جهت‌گیری‌های راهبردی، رفتارهای همواره پرخاشگرانه مدیران و غیره، چیزی جز نمود نارسائی‌هایی در تصمیم‌گیری یا در اجرای حساب شده تصمیمات نیست. از آنجائی که در ایران، رابطه تعهد سازمانی سه مؤلفه‌ای (تعهد همانند سازی شده تعهد پیوستگی و تعهد مبادله‌ای) از طریق تحلیل مسیر با متغیرهای «پیشایند» و «پسایند» موجود در ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته بود، در این پژوهش بر آن شدیم تا رابطه بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی را با هفده متغیر (مقیاس‌های آنها به تفصیل در بخش روش معرفی شده‌اند) سازمانی و فردی از طریق تحلیل مسیر بررسی کنیم. این بررسی از این حیث حایز اهمیت بوده که شناخت عوامل و شرایط مؤثر بر تعهد سازمانی و پیامدهای آن می‌تواند هر سازمانی را در بهبود عملکرد و جذب افراد توانمند یاری کند و موجبات افزایش کارایی کاهش اتلاف منابع، کاهش تأخیر و ... را فراهم سازد.

● جامعه آماری و ابزارها

○ «جامعه آماری» این پژوهش را کلیه کارکنان زن و مرد (اعم از مجرد و متأهل و یا ازدواج کرده بدون همسر، کارکنان ستادی و عملیاتی، کارگران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان ثابت کار و نوبت کار) شاغل در یک سازمان دولتی تشکیل داده‌اند.

○ «نمونه پژوهش» به تعداد ۲۵۰ نفر از بین جامعه آماری فوق‌الذکر و با نسبت‌های ۹۶/۴ درصد مرد (۲۴۱ نفر) و ۳/۶ درصد زن (۹ نفر)، ۲۹/۲ درصد (۷۳ نفر) تا ۴۰ سال سن و ۷۰/۸ درصد (۱۷۷ نفر) بالاتر از ۴۰ سال و دارای سابقه کاری تا بیش از ۳۰ سال و رتبه‌های شخصی و سمت تا ۱۲ و C و بالاتر و تحصیلات زیر دیپلم تا لیسانس و بالاتر با شیوه تصادفی ساده با استفاده

از کدهای اختصاص یافته به پرسنل انتخاب شده‌اند.

○ ابزارهای پژوهش: هجده ابزار مستقل به طور کامل در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند. به ترتیب مقیاس‌های «تعهد سازمانی کلی»^۷، «مشارکت در تصمیم‌گیری»^۸، «رفتار مدنی سازمانی»^۹، «فرصت ترفیع»^{۱۰}، «انگیزش درونی»^{۱۱}، «کیفیت سرپرستی»^{۱۲}، «میل به ماندن»^{۱۳}، «جایگزین‌های شغلی»^{۱۴}، از بالفور و وکسلر (۱۹۹۶)، «اعتماد به سرپرست»^{۱۵}، از هارتوگ و کوپمن (۲۰۰۳)، «ترک خدمت»^{۱۶}، از پورتر، کرامپون و اسمیت (۱۹۷۶)، «رفتارهای فرافشاری»^{۱۷}، از اورایی و چاتمن (۱۹۸۶) همین‌طور سیاهه‌های «اعتماد سازمانی»^{۱۸} از مورمن، بلاکلی و نیهوف (۱۹۹۸)، «دلبستگی شغلی»^{۱۹} و «دلبستگی به کار»^{۲۰} از کانونگو (۱۹۸۲) ترجمه و آماده شده‌اند و شاخص‌های «رضایت از سرپرست»^{۲۱} و «رضایت از همکاران»^{۲۲} از اسمیت، کندال و هالین (۱۹۶۹) به صورت ترجمه شده از قبل در این پژوهش استفاده شده‌اند. به جز مقیاس‌های «رضایت از سرپرست» و «رضایت از همکاران»، کلیه مقیاس‌های مورد استفاده در این پژوهش برای اولین بار در ایران ترجمه و جهت اجرا در این پژوهش روایی‌سنجی و اعتبارسنجی شده‌اند.

کلیه مقیاس‌های پژوهش بر روی مقیاس پنج درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) به جز مقیاس‌های «رضایت از سرپرست» و «رضایت از همکاران»، پاسخ داده می‌شده‌اند. مقیاس‌های «رضایت از سرپرست» و «رضایت از همکاران» از «شاخص توصیف شغل»^{۲۳} که در بیش از چهارصد پژوهش مورد استفاده قرار گرفته استخراج شده است. در عین حال که با توجه به مطالعه استیون، اسمیت و تاکر (۱۹۸۲)، نقل از ناگی، (۱۹۹۶) مقیاس پنج امتیازی (نمونه برای رضایت از سرپرست بدون صلاحیت ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، شایسته و نمونه برای مقیاس رضایت از همکاران غیرقابل اعتماد ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ وفادار) بر مقیاس سه امتیازی ترجیح داده شد. اما دلیل انتخاب استفاده از مقیاس تعهد سازمانی بالفور و وکسلر نیز این چنین است. در مروری بر مقالات منتشر شده در مورد تعهد سازمانی، مشخص گردید که مقیاس بالفور و وکسلر نسبت به مقیاس پورتر و همکاران، دارای اعتبار اکولوژیک برای سازمان‌های دولتی است و باید از آن برای بررسی تعهد سازمانی در شرکت‌های دولتی استفاده کرد. علاوه بر آن مقیاس بالفور و وکسلر دارای اعتبار در تعلق سازمانی در یکی از زیرمقیاس‌های آن یعنی «تعهد همانند سازی شده» است. بنابراین از مقیاس بالفور و وکسلر که دارای سه زیرمقیاس (تعهد همانند سازی شده، تعهد مبادله‌ای و تعهد پیوستگی) است استفاده به عمل آمد.

○ به منظور بررسی روایی و اعتبار ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، در مطالعه مقدماتی با

استفاده از ۸۰ نفر از کارکنان یک شرکت دولتی ابزارها مورد مطالعه مقدماتی قرار گرفتند که شرح آن به ترتیب به صورت زیر است.

○ «مقیاس تعهد سازمانی بالفور و وکسلر» در گام اول به صورت همزمان با سه مقیاس عدالت سازمانی، مبادله عضو- رهبر و همانند سازی سازمانی گرائن مورد بررسی قرار گرفت. تعهد همانند سازی شده با هر سه زیرمقیاس مبادله عضو- رهبر، عدالت سازمانی و همانند سازی سازمانی گرائن رابطه مثبت و معنی داری داشته است. تعهد پیوستگی نیز بالاترین رابطه را با عدالت سازمانی دارد و پس از آن به ترتیب رابطه آن با مبادله عضو- رهبر و همانند سازی سازمانی قرار دارد. تعهد مبادله ای دارای بالاترین همبستگی با مقیاس عدالت سازمانی است و پس از آن بترتیب با مبادله عضو- رهبر و با همانند سازی سازمانی رابطه مثبت معنی داری دارد. در مجموع روایی همزمان مقیاس تعهد سازمانی بالفور و وکسلر از این طریق مورد تأیید قرار می دهد. برای بررسی روایی ملاکی این مقیاس، با لحاظ کردن تعهد همانند سازی شده، تعهد مبادله ای و تعهد پیوستگی به عنوان متغیرهای ملاک و هفده مقیاس پژوهش به عنوان متغیر پیش بین از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده به عمل آمد. شواهد تحلیل رگرسیون نشان داد که برای «تعهد همانند سازی شده» مقیاس های «اعتماد به سرپرست»، «چشم انداز شغلی»، «دلبستگی شغلی کانونگو»، «رضایت از سرپرست»، «دلبستگی به کار کانونگو» و «مقیاس رضایت از پرداخت» هر یک دارای توان پیش بینی معنی دار ($p < 0/05$) هستند و متغیرهای فوق قادر به تبیین ۶۸ درصد از واریانس تعهد همانند سازی شده هستند. شواهد تحلیل رگرسیون برای تعهد مبادله ای نشان داد که مقیاس های مشارکت در تصمیم گیری، خدمت به عموم، رضایت از سرپرست و دلبستگی شغلی کانونگو دارای توان پیش بینی معین و معنی دار ($p < 0/05$) هستند. اضافه بر این که متغیرهای فوق قادر به تبیین ۴۵ درصد از واریانس تعهد مبادله ای بوده اند. برای تعهد پیوستگی تحلیل رگرسیون نشان داد که مقیاس های مشارکت در تصمیم گیری، کیفیت سرپرستی و رضایت از سرپرست دارای توان پیش بینی معین و معنی دار ($p < 0/05$) هستند. اضافه بر این که متغیرهای فوق قادر به تبیین ۶۳ درصد از واریانس تعهد پیوستگی بودند. اما شواهد مربوط به روایی سازه مقیاس بالفور و وکسلر از طریق تحلیل عوامل با روش مؤلفه های اصلی و چرخش متعامد (اورتوگونال) مورد بررسی قرار گرفت، اما به دلیل این که همبستگی بین عوامل استخراج شده بالا بود و نشان می داد که شرط تعامد عوامل رعایت نشده در نهایت از روش چرخش مایل اولیمن استفاده به عمل آمد. آزمون KMO با مقدار ۰/۸۵۲ و آزمون کرویت بارتلت با مقدار

خی دو ۳۰۵/۲۸۵ و معنی داری ($p < ۰/۰۱$) امکان اجرای تحلیل عاملی به شیوه اوبلیمین را تأیید نمود.

شواهد حاصل از تحلیل عوامل به روش اوبلیمین الگوی پیش‌بینی شده بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) را به صورت تقریبی تأیید می‌کنند. شاید تنها مورد استثناء سؤال چهارم بود که به جای تعهد مبادله‌ای (دارای بار عاملی ۰/۴۲۴) بر روی تعهد همانند سازی شده دارای بار عاملی (بار عاملی ۰/۷۸۱) بیشتری است. بنابراین تحلیل عوامل به شیوه اوبلیمین روایی سازه مقیاس بالفور و وکسلر را تأیید می‌کند.

جدول ۱- ضرایب اعتبار مقیاس‌ها به روش آلفای کرونباخ و بازآزمایی

ردیف	مقیاس‌ها	تعداد سؤالات	بازآزمایی
۱	تعهد همانند سازی شده	۳	۰/۷۸
۲	تعهد مبادله‌ای	۳	۰/۷۲
۳	تعهد پیوستگی	۳	۰/۷۶
۴	تعهد سازمانی کلی	۹	۰/۹۱
۵	مشارکت در تصمیم‌گیری	۲	۰/۷۴
۶	رفتار مدنی سازمانی	۳	۰/۷۲
۷	چشم‌انداز شغلی	۲	۰/۷۷
۸	اعتماد به سرپرست	۳	۰/۷۹
۹	رضایت از پرداخت	۳	۰/۷۷
۱۰	فرصت ترفیع	۲	۰/۷۱
۱۱	انگیزش درونی	۲	۰/۶۷
۱۲	کیفیت سرپرستی	۳	۰/۷۸
۱۳	میل به ماندن	۳	۰/۷
۱۴	ترک خدمت	۲	۰/۷۹
۱۵	جایگزین‌های شغلی	۲	۰/۷۳
۱۶	رفتارهای فراتقشی	۳	۰/۷۴
۱۷	اعتماد سازمانی	۸	۰/۸۴
۱۸	دلبستگی شغلی کانونگو	۱۰	۰/۸۸
۱۹	دلبستگی به کار کانونگو	۶	۰/۷۲

○ «اعتبار» مقیاس‌های پژوهش به جز مقیاس رضایت از سرپرست و مقیاس رضایت از همکاران که از پرسشنامه (JDI) گرفته شده و دارای روایی و اعتبار قابل قبولی است با استفاده از روش بازآزمایی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن را در جدول ۱ ملاحظه می‌کنید. در مجموع این جدول، اعتبار مبتنی بر بازآزمایی مقیاس‌های مورد استفاده در پژوهش را تأیید می‌کند.

○ پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش به صورت خود اجرایی توسط اعضاء گروه نمونه پاسخ داده شده است. صرفاً با توضیحات ساده‌ای در ابتدای توزیع پرسشنامه‌ها از آنها خواسته شده تا هر سؤال را به دقت بخوانند و سپس از بین گزینه‌های پنج‌گانه (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) گزینه‌ای که با نظر و وضعیت آنها تناسب بیشتری دارد را انتخاب کنند.

○ به منظور تعیین مسیرهای یک سو به بین متغیرهای ملاک (تعهد سازمانی کلی، تعهد همانند سازی شده، تعهد مبادله‌ای و تعهد پیوستگی) و متغیرهای پیش‌بین (متغیرهای هفده گانه مطرح در پژوهش) از تحلیل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده به عمل آمد. تحلیل‌های فوق با استفاده از نرم‌افزار آماری - رایانه‌ای ۸.۵ - لیزرل انجام شده است.

● نتایج

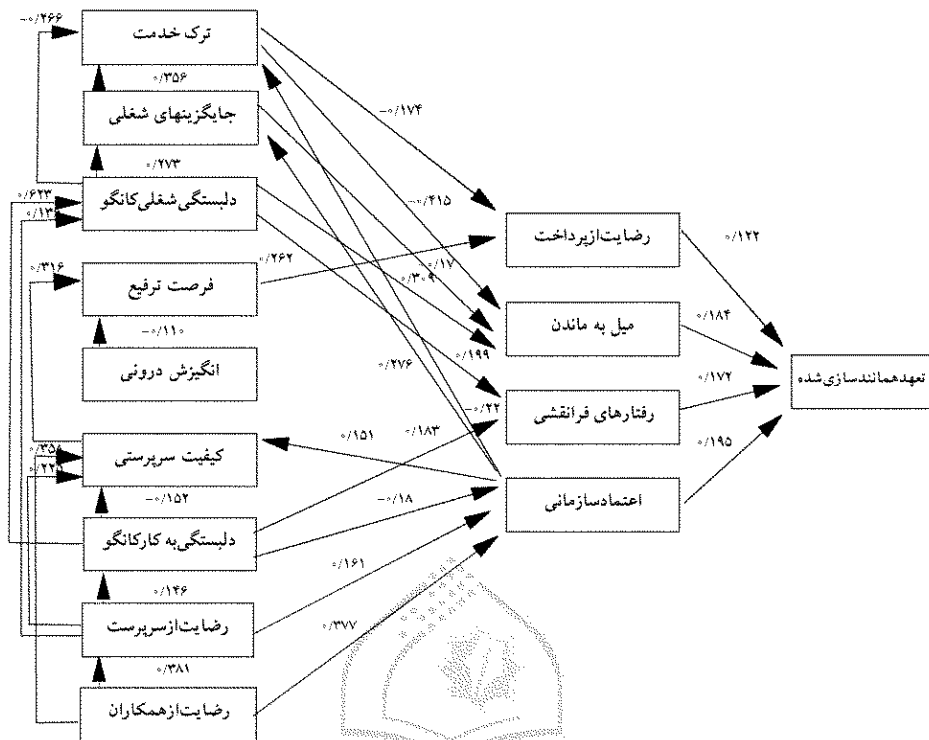
در جدول ۲ نتایج تحلیل مسیر انجام شده بر مبنای ضرایب مسیر و سطح معنی‌داری آنها ارائه شده است. چنان‌که در این جدول دیده می‌شود بر روی «تعهد همانند سازی شده»، صرفاً مشارکت در تصمیم‌گیری ($\beta=0/122$)، میل به ماندن ($\beta=0/184$)، رفتارهای فرانقشی ($\beta=0/172$)، و اعتماد سازمانی ($\beta=0/195$) دارای ضریب مسیر معنادار بوده‌اند. بر روی «تعهد مبادله‌ای» صرفاً متغیرهای اعتماد به سرپرست ($\beta=0/202$)، فرصت ترفیع ($\beta=0/129$)، میل به ماندن ($\beta=0/186$)، ترک خدمت ($\beta=-0/172$)، جایگزین‌های شغلی ($\beta=0/142$) و رفتارهای فرانقشی ($\beta=0/122$) دارای ضرایب مثبت و منفی معنادار بوده‌اند. بر روی «تعهد پیوستگی» صرفاً مشارکت در تصمیم‌گیری ($\beta=0/362$)، رضایت از پرداخت ($\beta=0/176$)، فرصت ترفیع ($\beta=0/113$)، انگیزش درونی ($\beta=-0/087$)، ترک خدمت ($\beta=0/181$)، و اعتماد سازمانی ($\beta=0/138$) دارای ضریب مسیر معنادار بوده‌اند و بالاخره بر روی «تعهد سازمانی کلی»، مشارکت در تصمیم‌گیری ($\beta=0/199$)، اعتماد به سرپرست ($\beta=0/158$)، رضایت از پرداخت ($\beta=0/121$)، فرصت ترفیع ($\beta=0/123$)، میل به ماندن ($\beta=0/151$)، ترک خدمت ($\beta=-0/174$) و جایگزین‌های شغلی ($\beta=0/111$)، رفتارهای فرانقشی ($\beta=0/124$) و اعتماد سازمانی

($\beta=0/169$) دارای ضریب مسیر معنادار بوده‌اند. این ضرایب برای هر یک از ابعاد تعهد سازمانی یاد شده ضریب مسیر مستقیم محسوب می‌شوند، در عین حال بین متغیرهای هفده گانه پژوهش نیز ضریب مسیر وجود داشته که برای ابعاد تعهد سازمانی، این ضرایب غیر مستقیم محسوب می‌شوند. به دلیل محدودیت در مقاله این ضرایب صرفاً بر روی مسیرهای مشخص شده در نمودارهای مسیر چهارگانه مشخص شده‌اند. نمودار مسیر برای چهار بعد تعهد همانند سازی شده، تعهد مبادله‌ای، تعهد پیوستگی و تعهد سازمانی کلی در نمودارهای ۱ تا ۴ ارائه شده‌اند.

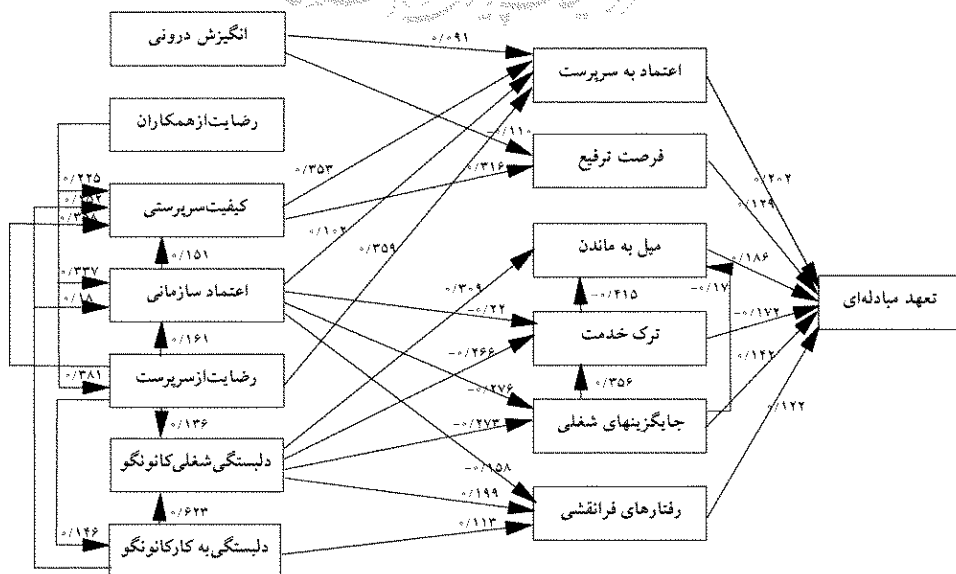
جدول ۲. ضرایب مسیر و سطح معناداری آنها برای تعهد همانند سازی شده.

تعهد مبادله‌ای، تعهد پیوستگی و تعهد سازمانی کلی

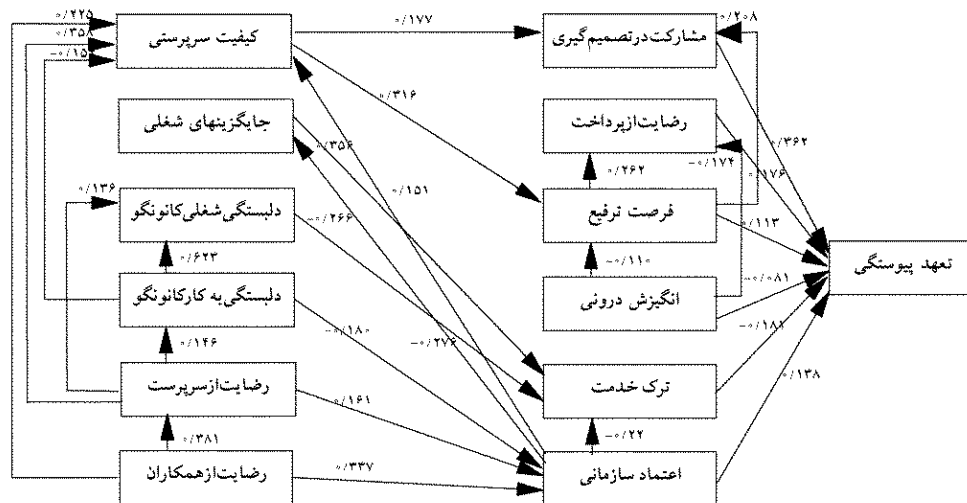
ردیف	مقیاس های پژوهش	تعهد همانند سازی شده		تعهد مبادله‌ای		تعهد پیوستگی		تعهد سازمانی کلی	
		ضریب مسیر	معناداری	ضریب مسیر	معناداری	ضریب مسیر	معناداری	ضریب مسیر	معناداری
۱	مشارکت در تصمیم‌گیری	-	-	-	-	۰/۳۶۲	۰/۰۰۰	۰/۱۹۹	۰/۰۰۰
۲	رفتار مدنی سازمانی	-	-	-	-	-	-	-	-
۳	چشم‌انداز شغلی	-	-	-	-	-	-	-	-
۴	اعتماد به سرپرست	-	-	۰/۲۰۲	۰/۰۱۱	-	-	۰/۱۵۸	۰/۰۱۸
۵	رضایت از پرداخت	۰/۱۲۲	۰/۰۴۴	-	-	۰/۱۷۶	۰/۰۰۰	۰/۱۲۱	۰/۰۱۲
۶	فرصت ترفیع	-	-	۰/۱۲۹	۰/۰۴۸	۰/۱۱۳	۰/۰۴۳	۰/۱۲۳	۰/۰۲۷
۷	انگیزش درونی	-	-	-	-	۰/۰۸۷	۰/۰۰۵	-	-
۸	کیفیت سرپرستی	۰/۱۸۴	۰/۰۰۲	-	-	-	-	-	-
۹	میل به ماندن	-	-	۰/۱۸۶	۰/۰۱۳	-	-	۰/۱۵۱	۰/۰۱۷
۱۰	ترک خدمت	-	-	-	۰/۱۷۲	۰/۰۰۲	-	-	۰/۰۰۶
۱۱	جایگزین‌های شغلی	-	-	۰/۱۴۲	۰/۰۲۴	-	-	۰/۱۱۱	۰/۰۳۸
۱۲	رفتارهای فراترشی	۰/۱۷۲	۰/۰۰۵	۰/۱۲۲	۰/۰۳۲	-	-	۰/۱۲۴	۰/۰۱۱
۱۳	اعتماد سازمانی	۰/۱۹۵	۰/۰۰۴	-	-	۰/۱۳۸	۰/۰۱۰	۰/۱۶۹	۰/۰۰۲
۱۴	دلبستگی شغلی کانونیگو	-	-	-	-	-	-	-	-
۱۵	دلبستگی به کارکانونیگو	-	-	-	-	-	-	-	-
۱۶	رضایت از سرپرست	-	-	-	-	-	-	-	-
۱۷	رضایت از همکاران	-	-	-	-	-	-	-	-



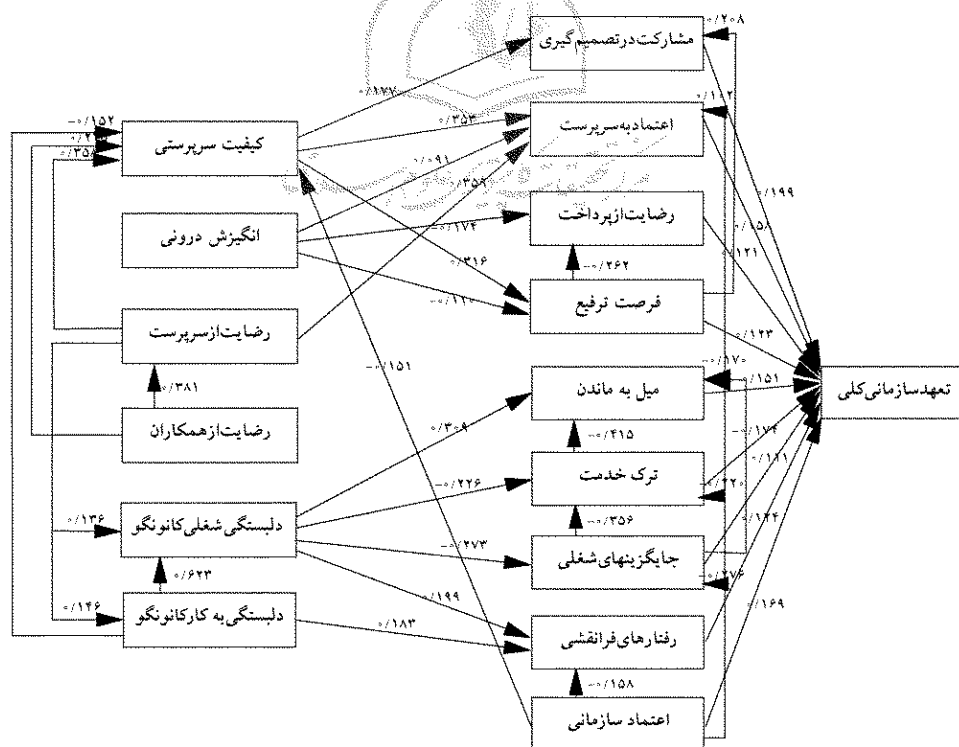
نمودار مسیر ۱- مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم بر تعهد همانند سازی شده



نمودار مسیر ۲- مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم بر تعهد مبادله‌ای



نمودار مسیر ۳- مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم بر تعهد پیوستگی



نمودار مسیر ۴- مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم بر تعهد سازمان کلی

● بحث و نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری حاکی از آن بود که از متغیرهای «پیشایند» رضایت از پرداخت، کیفیت سرپرستی و اعتماد سازمانی و از متغیرهای «پسایند» رفتارهای فرانشی بر تعهد سازمانی همانند سازی شده دارای ضرایب مسیر معنادار بودند. ضرایب مسیر مثبت گزارش شده حاکی از آن است که می‌توان از طریق افزایش رضایت از پرداخت، میل به ماندن، رفتارهای فرانشی و اعتماد سازمانی میزان تعهد همانند سازی شده را افزایش داد. این یافته در حوزه کیفیت سرپرستی و اعتماد سازمانی با نظرات و یافته‌های محققانی چون نیکولسون (۱۹۹۵)، گامیتا (۱۹۸۸) و لوهمن (۱۹۷۹) همسویی قابل ملاحظه‌ای را نشان می‌دهد. یافته‌های این پژوهش حکایت از آن دارد که به منظور گسترش بخشیدن تعهد همانند سازی شده افراد به وظایف و اهداف سازمان، افزودن بر اعتماد سازمانی از متغیرهای اثرگذار است. آلن و میر (۱۹۹۶) و میر و همکاران (۲۰۰۲) که خود از پیشروان مطالعات مربوط به تعهد سازمانی هستند رفتارهای کاری و سازمانی مطلوب نظیر رفتار مدنی - سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری و حتی رفتارهای فرانشی را از زمره عواملی معرفی نموده‌اند که عمیقاً از تعهد سازمانی (و نه صرفاً تعهد همانند سازی شده) متأثر می‌شود. علی‌رغم چنین ادعایی توسط محققان بالا، رفتارهای فرانشی که به عنوان رفتارهای غیرالزامی از نظر وظایف کاری و سازمانی تلقی می‌شود، صرفاً با دلبستگی شغلی و دلبستگی به کار رابطه معین و یکسویه داشته‌اند. به عبارتی کلی‌تر حداقل در سطح تعهد همانند سازی شده ماهیت دلبستگی و پیوندجویی به شغل و کار فرد قادر بوده رفتارهای فرانشی را در وی تحت تأثیر قرار دهد (نمودار مسیر ۱). در کنار اعتماد سازمانی، یافته مربوط به رابطه میل به ماندن و تعهد همانند سازی شده تا اندازه زیادی با الگوی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) و تحقیقات محققانی چون مودی و همکاران (۱۹۸۲)، اورایلی و جتمن (۱۹۸۶) همسویی نشان می‌دهد. در واقع همانند انگاری افراد با اهداف و مأموریت‌های سازمان بطور طبیعی تعهد و به ویژه تعهد همانند سازی شده را افزایش می‌دهد. این ادعا از طریق رابطه میان رضایت از پرداخت و تعهد همانند سازی شده به خوبی ترسیم شده است. در واقع چنانچه میزان پرداخت به افراد در درون «شرکت دولتی» مورد مطالعه را برای آنها به عنوان برون‌داد دریافتی از نظام تلقی کنیم، این دریافت چنانچه رضایت بخش باشد، بسان یک عامل پاداش دهنده، احتمالاً وابستگی اجتماعی و تعهد همانند سازی شده را بالا می‌برد. این ادعا با ارتباطات و مسیرهای منفی بین رضایت از پرداخت و میل به ماندن با ترک خدمت و جایگزین‌های شغلی قابل استناد است (نمودار مسیر ۱). مسیرهای پیچیده دیگری که بین متغیرهای مطرح در پژوهش به دست آمده و

در نمودارهای مسیر دیده می‌شود، نیز خودگویی تأیید نسبی نقش عواملی نظیر فرصت ترفیع، انگیزش درونی، رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران در تعهد همانند سازی شده (بطور غیرمستقیم) است. یافته دیگر که در این پژوهش به دست آمده حاکی از آن بود که تعهد مبادله‌ای از طریق متغیرهای پیش‌بین اعتماد به سرپرست، فرصت ترفیع و میل به ماندن و متغیرهای پس‌بین ترک خدمت، جایگزین‌های شغلی و رفتارهای فرانشی بطور نسبی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. شواهد ارائه شده در نمودار مسیر ۲ حاکی از آن است که برای افزایش تعهد مبادله‌ای باید اعتماد به سرپرست، فرصت ترفیع، میل به ماندن و رفتارهای فرانشی را افزایش داد و در مقابل میزان تمایل به ترک خدمت و جایگزین‌های شغلی را کاهش داد. تعهد مبادله‌ای که ممکن است در برخی مواقع با نوعی دلبستگی عاطفی و هیجانی پرسنل به سازمان همراه باشد. انعکاسی از پدید آمدن رابطه میان هویت فرد و هویت سازمانی تلقی می‌شود. این ارتباط و یکسان‌نگاری هویتی که منشأ تعهد عاطفی افراد به سازمان است احتمالاً گستره تمایلات مربوط به تداوم همکاری (که در تعهد پیوستگی نمود می‌یابد) را به شدت از خود متأثر می‌سازد. حتی ممکن است با تمایلات شناختی و عقلانی منطبق با منطق و استدلال نیز برای تصمیم‌گیری به خوبی رقابت کند (شلدون، ۱۹۷۱؛ بوچانان، ۱۹۷۴). بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) نشان داده‌اند که تمایل به ترک خدمت و جایگزین‌های شغلی با میل به ماندن ارتباط دارند و میل به ماندن با تعهد سازمانی. الگوی حاصل از مسیرهای شناسایی شده در این پژوهش نشان می‌دهد که احتمالاً ترک خدمت و جایگزین‌های شغلی که گاهی از محققان مدعی شده‌اند با تعهد سازمانی و احیاناً تعهد مبادله‌ای (و حتی تعهد عاطفی) رابطه مستقیم یا مسیر مستقیم ندارد، می‌تواند با تعهد مبادله‌ای بطور مستقیم و از طریق میل به ماندن (نمودار مسیر ۲) بطور غیرمستقیم ارتباط داشته باشد. اعتماد به سرپرست و فرصت ترفیع نیز در چارچوب مباحث مطرح شده در حوزه تعهد همانند سازی شده قابل بررسی هستند. در «تعهد همانند سازی شده»، اعتماد سازمانی و رضایت از پرداخت دارای مسیر بودند ولی بر «تعهد مبادله‌ای» اعتماد به سرپرست و فرصت ترفیع. مسیرهای موجود بین اعتماد سازمانی و اعتماد به سرپرست تا اندازه‌ای با یافته مربوط به تعهد همانند سازی و ارتباط آن با اعتماد سازمانی همسویی دارد. جو اعتماد در سازمان که سرپرست و احیاناً همکاران نیز در آن حوزه قرار می‌گیرند بخوبی می‌تواند تعهد مبادله‌ای پرسنل و از آن طریق تمایل به ترک خدمت و جستجوی جایگزین‌های شغلی که برای شرکت پالایش نفت اصفهان چندان مفید فایده نیست را کاهش دهد. از زمره ارتباطات غیرمستقیم مندرج در نمودار مسیر ۲ دلبستگی شغلی به ویژه بر میل به ماندن و رفتارهای فرانشی دارای تأثیر مثبت و ترک خدمت و

جایگزین‌های شغلی دارای رابطه یا تأثیر منفی است. لذا توجه به عوامل مؤثر بر دلبستگی شغلی نیز در الگوی روابط بین متغیرهای پیش‌بین و پس‌بیند با تعهد مبادله‌ای از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. نمودار مسیر ۳ حاکی از آن است که متغیرهای پیش‌بین مشارکت در تصمیم‌گیری، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، انگیزش درونی و اعتماد سازمانی و متغیر پس‌بیند ترک خدمت بر تعهد پیوستگی دارای ضرایب مسیر مثبت و منفی (انگیزش درونی و ترک خدمت) هستند. تعهد پیوستگی در واقع تمایل به ادامه همکاری با سازمان و یا شرکت تلقی می‌شود. الگوی حاصله برای تعهد پیوستگی بطور نسبی با ترکیبی از الگوی حاصله برای تعهد همانند سازی شده و تعهد عاطفی همسویی دارد. بر همین مبنا نیز می‌توان گفت که الگوی به دست آمده برای تعهد پیوستگی با الگوی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) همسویی نسبی نشان می‌دهد. با این تفاوت که در تعهد پیوستگی علاوه بر اعتماد سازمانی و رضایت از پرداخت و فرصت ترفیع، مشارکت در تصمیم‌گیری دارای بالاترین ضریب مسیر مثبت بر تعهد پیوستگی بوده است. و دیگر این که در تعهد پیوستگی ترک خدمت نه از طریق میل به ماندن بلکه بطور مستقیم تعهد پیوستگی را از خود متأثر می‌سازد. کیفیت سرپرستی جایگزین‌های شغلی دلبستگی به کار دلبستگی شغلی رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران نیز در درجات بعدی اهمیت و به ویژه دارای اهمیت غیرمستقیم بوده‌اند. جمع‌بندی کلی عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی در نمودار مسیر ۴ و در مسیرهای یکسویه و معینی که بین مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتماد به سرپرست، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، میل به ماندن، ترک خدمت، جایگزین‌های شغلی، رفتارهای فرانقشی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کلی به دست آمده منعکس شده است. در این نمودار مسیر بخوبی نشان داده شده که اعتماد به سرپرست و سازمان، رضایت بخش و پاداش دهنده بودن پرداخت و دستمزدها، امکان انجام رفتارهای فرانقشی، وجود فرصت‌های ترفیع مناسب باعث افزایش تعهد سازمانی کلی و کاهش تمایل به ترک خدمت و جستجو نکردن جایگزین‌های شغلی می‌تواند به صورت جدی تعهد سازمانی کلی را تعدیل کنند.



یادداشت‌ها

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1- Organizational commitment | 2- Exchange commitment |
| 3- Identification commitment | 4- Affiliation commitment |
| 5- Outcome | 6- Antecedent variable |

- 7- General Organizational Commitment Scale
- 8- Participation in Decision Making Scale 9- Organizational Citizenship Behavior Scale
- 10- Promotion Opportunity Scale 11- Internal Motivation Scale
- 12- Quality of Supervising Scale (QSS) 13- Desire to Remain Scale
- 14- Job Alternatives Scale 15- Confidence to Supervisor Scale (CSC)
- 16- Turnover Scale 17- Extra Role Behaviors Scale
- 18- Organizational Confidence Inventory 19- Job Involvement Inventory
- 20- Work Involvement Inventory 21- Supervisor Satisfaction Index
- 22- Coworker Satisfaction Index 23- Job Disruptive Index (JDI)

منابع

- Allen, N. J.; & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aryee, S.; Budhwar, P. S.; & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-278.
- Ashford, B. E.; & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-176.
- Balfour, D. L.; & Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10, 23-40.
- Balfour, D. L.; & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 14, 355-368.
- Balfour, D. L.; & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity Management Review*, 19 (3), 256-277.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 45, 232-244.
- Brett, J. F.; Cron, W. L.; & Slocum, J. J. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy Management Journal*, 33, 261-271.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

- Bycio, P.; Hackett, R. D.; & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformantional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Crnevale, D.; & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration Society*, 23, 471-496.
- Cook, J. D.; & Wall, T. D. (1980). New York attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non- fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Dawley, D. D.; Stephens, R. D.; & Stephens, D. B. (2004). Dimentionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*. 49 (3), 272-291.
- Dunham, R. B.; Grube, J. A.; & Castanda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Farrell, D.; & Peterson, J. C. (1984). Commitment, absenteeism, and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 43, 681-692.
- Hackett, R. D.; Bycio, P.; & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hackman, J. R.; & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hartog, D. N.; & Kupeman, P. L. (2003). Leadership in organizations. In Anderson, N., O.; Nes, B. S.; & Sinangil, H. K (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Sage Publishing Company: Beverly Hills.
- Hrebiniak, L. G.; & Alutto, J. A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Gambetta, J. R. (1988). Toward a control theory of white-collar offending . *Journal of Quantitative Criminology*, 4(4), 347-362.
- Goffin, R. D.; & Gellatly, I. R. (2001). A multi- rater assessment of organizational commitment: Are self report measured biased? *Journal of Organizational Behavior*, 23. 437-451.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Iverson, R. D.; & Buttigieg, D. M. (1999). Affective and continunce commitment: Can the right kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36, 307-333.

- Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Koch, J. T.; & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behaviors*, 12, 119-128.
- Lee, S. M. (1969). organizational identification of scientist. *Academy of Management Journal*, 12, 327-337.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 214-226.
- Lee, T. W.; & Mowday, R. T. (1987). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of steers and Mowday's model of turnover. *Academic Management Journal*, 4, 721-743.
- Lohman, J. A. (1976). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 635-642.
- Machenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in- role and extra- role sales person performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mathieu, J. E.; & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McFarlin, D. B.; & Sweeney, P. O. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcome. *Academy of Management Journal*, 35, 629-637.
- McGee, G. W.; & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- Meyer, J. P.; & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P.; & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations:

- Extension and test of a three-component conceptualizations. *Journal of Applied Psychology*, 78-538-551.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organizations: A meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Morrison, K. A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affect performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 1, 39-67.
- Moorman, R. H.; Blakely, G. L.; & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural Justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Mowday, R. T.; Proter, L. W.; & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. San Diego, CA: Academic Press.
- Nagy, M. S. (1996). What to do when you are dissatisfied with Job Satisfaction Scales: A better way to measure job satisfaction. *Technical Affairs Section*. Radford University.
- Nicholson, J. D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 645-660.
- O'Reilly, C.; & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; & Bulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 76, 603-609.
- Porter, L. W.; Crampon, W. J.; & Smith, L. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organization Behavior and Human Performance*, 15, 87-99.
- Powell, D. M.; & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three component model of organizational commitment. *Journal of vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Robertson, P. J.; Tang, S. T. (1995). The role of commitment in collective action: Comparing the organizational behavior and rational choice perspectives. *Public Administration Review*, 55, 67-80.

- Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32, 649-661.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychology and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Schein, E. H. (1977). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. In Hackman, J. R.; Lawler, E. E. and Porter, L. (Eds.), *Perspective on behaviour in organizations*, McGraw. Hill, New York, NY.
- Sheldon, M. E. (1971). Investment and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Schneider, B.; Hall, D. T.; & Nygren, H. T. (1974). Self-image and job characteristics as correlates of changes in organizational identification. *Human Relations*, 24, 397-416.
- Smith, P. B.; & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organization, and culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, P. C.; Kendal, L. M.; & Hulin, C. L. (1988). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Stevens, J. M.; Beyer, J.; & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Vroom, V. H.; & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood: Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weiner, Y.; & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 254-269.
- Werbel, J. D.; & Gould, S. (1984). A comparison of the relationship of commitment to turnover in recent hires and tenured employees. *Journal of Applied psychology*, 69, 687-690.