

بررسی اثر توسعه شغلی بر انگیزش در کارکنان بانک سپه شهرستان کرمانشاه

رحمان نور علی زاد^۱ و شاهپور باپیری^۲

۱ استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول

۲ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد دزفول، دزفول، ایران

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی اثرات توسعه شغلی بر انگیزش در کارکنان بانک سپه شهرستان کرمانشاه پرداخته است. جامعه آماری در این پژوهش عبارت است از کارکنان و مدیران شعب بانک سپه شهرستان کرمانشاه که برابر با ۳۱۱ نفر بوده و تعداد ۱۷۲ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران انتخاب گردیدند. از روش پرسشنامه جهت جمع آوری داده‌ها استفاده گردید، داده‌ها با برنامه‌های آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از مدل معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند. پایایی پرسشنامه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و برای پرسشنامه‌های توسعه شغلی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۱۴، ۰/۸۵۹ و ۰/۸۷۹ شد. تمامی فرضیات در سطح ۰/۰۵ اطمینان تایید گردید و نتایج نشان داد، توسعه شغلی بر تعهد سازمانی و انگیزش شغلی تأثیر معنادار داشته است؛ از بین فرضیات فرعی انگیزش بر تعهد عاطفی در رتبه اول و انگیزش بر تعهد مستمر در رتبه دوم قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: توسعه شغلی، تعهدسازمانی، انگیزش، بانک سپه، کرمانشاه

۱- مقدمه

منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه های هر سازمان است؛ زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه و... وابسته به نیروی انسانی است. علی رغم پیشرفت های فنی و تکنیکی جدید، هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی شود و انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است. مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته و توان استعدادهای نهفته او را پرورش داده و به نحو موثری آن را در پیشبرد هدف های سازمان بسیج کند (الوانی، ۱۳۸۲: ۲۰). جوامعی که به پیشرفت، ترقی و تعالی دست یافته اند، توانسته اند نیروها و استعدادهای نهفته در افراد را شکوفا سازند. به ویژه آن دسته از سازمان هایی که به اهمیت نقش منابع انسانی در بهبود بهره وری پی برده اند، به ارزش و قدرت نیروی کار متعهد و قوف یافته و منابع مهم و انرژی فراوانی از مدیریت را صرف ایجاد محیطی می کنند که کارکنان بتوانند با حداکثر توان خود، در بهبود عملکرد سهمیم باشند (بلچر، ۱۳۷۴: ۱۰۱). سازمان های امروزی در محیط های پر تلاطم و نامطمئنی فعالیت می کنند و برای موفقیت در چنین محیطی، استراتژی هایی نظیر کوچک سازی، سازماندهی مجدد، مهندسی مجدد و غیره را اتخاذ می کنند تا به این طریق بر چالش ها و عدم اطمینان های موجود فائق آیند. بر این اساس، کارکنان نیز شغل شان را با نظم جدیدی از قوانین، انتظارات و شرایط استخدامی، تجربه می کنند. (باتچر رنی^۱، ۱۹۹۸) از این رو مدیریت مبتنی بر دانش بدون مرز امروزی، با تمرکز بر سازمان های یادگیرنده و خلاق، حامل پیام های جدید و متفاوتی به مدیران و کارکنان در اداره مسیر شغلی آنان است و توسعه شغلی می تواند بر انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشد که در پژوهش حاضر به بررسی اثرات توسعه شغلی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی انگیزش در کارکنان بانک سپه شهرستان کرمانشاه پرداخته می شود.

بیان مسأله پژوهش:

هر سازمانی برای بقا نیازمند اندیشه های نو نظرات تازه است. وقتی کارکنان در کار خود خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده های تازه و مفیدی درباره محصولات، عملکرد، خدمات و رویدادهای سازمان ارائه دهند. به این دلیل خلاقیت کارکنان به بقای سازمان کمک می کند. از غالب ترین نظریه های خلاقیت سازمانی، مدل اجزائی خلاقیت و نوآوری در سازمان هاست که آمبیل (به نقل از گربنر^۲، ۲۰۰۷) آن را توسعه داده و ۳ عامل سازمان گسترده، که فرض می شود بر خلاقیت سازمانی موثر هستند، مطرح کرده است. ۱- انگیزش سازمانی برای نوآوری؛ ۲- منابع؛ ۳- اعمال مدیریتی. در مطالعه (رایس^۳، ۲۰۰۶) معلوم شد افرادی که جهت گیری آنها با ادراک خود از ارزش خود مرتبط است بیشتر افراد که به تایید دیگران وابسته هستند خلاقیت نشان می دهند. در مطالعه مذکور بر نقش مشاور حمایت کننده و محیط کاری راهنما در پرورش خلاقیت تاکید شده است. هم چنین در پژوهش نایاک^۴ (۲۰۰۸) این نتیجه به دست آمد که تنش های بین انگیزش درونی و بیرونی، سیاست های سازمانی و فشار، در خلاقیت نقش مهمی بازی می کنند. یکی دیگر از مباحث مورد علاقه روان شناسان خصوصاً روان شناسان شخصیت و تربیتی، مبحث انگیزش شغلی است. به اعتقاد روان شناسان، انگیزش پیشرفت، میل و اشتیاق به تلاش و کوششی است که فرد برای دست یابی به یک هدف یا تسلط بر اشیاء امور، افراد و اندیشه ها از خود ابراز می کند (لاسون شن^۵، ۱۹۹۸). در مطالعه

^۱ Butcher Renny

^۲ Grebner

^۳ Rice

^۴ Nayak

^۵ Lawson & Shen

(مایر و بیکر^۱، ۲۰۰۴) معلوم شد که ارتباط معناداری بین نیاز به پیشرفت و تعهدسازمانی وجود دارد. در پژوهشی دیگر نیز این نتیجه به دست آمد که انگیزش شغلی کارآفرینان به طور معناداری بیشتر از گروه غیر کارآفرین است (احمد پور داریانی و همکاران، ۱۳۸۸). به طور خلاصه مرور سوابق نظری و تجربی نشان می دهد که تعهد سازمانی یکی از عوامل موثر در موفقیت شغلی است به طوری که حفظ و تقویت آن موجب تعالی عملکرد کارکنان می شود، اما برای افزایش تعهد سازمانی باید عوامل مرتبط با آن شناسایی و تقویت می شود. تا کنون در پژوهش های مختلف رابطه چند عامل با تعهد سازمانی مشخص شده است. در بین این عوامل ویژگی های جمعیت شناختی (مثل جنسیت، سطح تحصیلات و وضعیت تاهل) رابطه بسیار ضعیفی را با تعهد سازمانی نشان داده اند (آکورن و همکاران^۲، ۱۹۹۷؛ لی و هندرسون^۳، ۱۹۹۶). این در حالی است که انگیزش شغلی (شور و وینه^۴، ۱۹۹۳؛ کو پارک و همکاران، ۲۰۰۸).

همچنین یک تغییر به سمت اقتصاد خدماتی، انعطاف پذیری کار را که باعث افزایش فشار کار و حجم کاری شده افزایش داده است (بارچل و همکاران^۵، ۱۹۹۹). بنابراین تحول در محیط کار مشاهده شد. چقدر کارمندان محیط کارشان را درک می کنند می تواند روی تعهد، انگیزش و عملکرد کارکنان اثر بگذارد و همچنین به سازمان کمک می کند تا یک مزیت رقابتی بیش از رقبای خود تشکیل دهد (لیگ و براون^۶، ۱۹۹۶). نقطه نظر کارکنان در مورد محیط کار و اهمیت آن به عنوان اقلیم روانشناسی کار نامیده شده است (هاتر جامس و گنت برونی^۷، ۱۹۸۳). اثر ادراک فرد و یا کار برای هر دو، هم سازمان و هم خود افراد است. نگرش فردی مانند رضایت شغلی و نگرش سازمانی مانند تعهد سازمانی به تجربه روانشناسی فرد و درک از کار وابسته است. تحقیقات همچنین نشان داد که تجربه روانشناسی دارای هر دو اثربلند مدت و کوتاه مدت است، در دراز مدت آن می تواند موجب استرس و مشکلات بهداشتی شود در حالی که در کوتاه مدت آن می تواند بر اخراج و فعالیت های کاری اثر بگذارد (هلجرن و سورک^۸، ۲۰۰۱). این توسط تحقیقی نشان داده شده است که شرایط کاری انگیزشی و تقویت شده می تواند بر نگرش کارکنان نسبت به کار به طور مثبت اثر بگذارد و عملکرد کاری را بهبود بخشد. گزارش شد که فعالیت های خاص کاری نیز در محل کار ایجاد خستگی می کند و می تواند موجب فقدان انگیزش برای کارکنان شود (دسلر^۹، ۲۰۰۵). همچنین بحث شده که در دراز مدت گسترش شغلی ممکن است موجب نارضایتی کارگران و تمایل به کاهش انگیزش و کاهش تعهد سازمانی آنان شود. تمرکز بررسی فعلی روی بخش دولتی شهرستان کرمانشاه است. دولت بزرگترین کارفرما از هر کشوری است. موفقیت اقتصاد بستگی به این دارد که چقدر سازمان های دولتی آن، به طور موثر در حال کارکردن هستند و موفقیت سازمان ها در نهایت بستگی به کارکنانش دارد. با کارکنان راضی تر، با انگیزه تر، متعهد تر، عملکرد سازمان ها کارآمد تر و موثر تر خواهد بود. برای مشاهده اینکه آیا در سازمان های دولتی شهرستان کرمانشاه، گسترش کار در حال وقوع است، بر این اساس مهمترین مسئله پژوهش حاضر بررسی اثرات توسعه شغلی با توجه به نقش میانجی انگیزش در کارکنان بانک سپه شهرستان کرمانشاه بر اساس مدل (محسن علیرضا، ۲۰۱۱) می باشد.

اهداف پژوهش

هدف اصلی:

✓ شناسایی رابطه ی بین انگیزش با توسعه شغلی

اهداف فرعی:

- 1 Meyer & Becker
- 2 Acorn
- 3 Lee & Handerson
- 4 Shore & Wayne
- 5 Burchell Et Al
- 6 Brown & Leigh
- 7 James ·Hater & Gent, Bruni
- 8 Hellgren & Sverke
- 9 Dessler

- ✓ شناسایی رابطه ی بین انگیزش با تعهد عاطفی.
- ✓ شناسایی رابطه ی بین انگیزش با تعهد مستمر.

فرضیات پژوهش:

فرضیه اصلی:

- بین انگیزش با توسعه شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی:

- بین انگیزش با تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین انگیزش با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد.

مطالعات انجام شده

مطالعات انجام شده در داخل کشور

- ✓ دهقانیان و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه " نشان دادند؛ عدالت سازمانی به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره دارد. تعهد سازمانی عامل مهمی جهت پیش بینی تمایل افراد به بقای سازمان می باشد و از اتلاف سرمایه ها جلوگیری می کند. براین اساس پژوهش حاضر رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را بررسی می کند. جامعه هدف، یک شرکت بیمه ای است که از میان ۱۲۷۰ نفر پرسنل ساختمان های مرکزی و شعب تهران این شرکت، ۲۹۵ نفر به عنوان نمونه آماری به شیوه تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. عدالت سازمانی، متغیر مستقل و تعهد سازمانی، متغیر وابسته این پژوهش است. هریک از دو مفهوم عدالت و تعهد دارای سه بعد می باشند. این پژوهش از یک فرضیه اصلی و نه فرضیه فرعی تشکیل شده است. به منظور تحقق اهداف تحقیق، پس از انجام مطالعات کتابخانه ای، از طریق مطالعه میدانی و تهیه پرسش نامه، داده های مورد نیاز گردآوری و سپس از طریق نرم افزار آماری لیزرل و SPSS فرضیات اصلی و فرعی مورد آزمون قرار گرفتند. یافته ها نشان میدهد که فرضیه اصلی فرضیات اصلی و فرعی مورد آزمون قرار گرفتند. یافته ها نشان میدهد که فرضیه اصلی تأیید و از میان فرضیات فرعی، تنها فرضیه فرعی پنجم مورد تأیید قرار نگرفت و ۸ فرضیه دیگر تأیید شدند. یافته های پژوهش نشان میدهد که میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و هرچه التزام به رعایت عدالت سازمانی در میان مدیران بیشتر باشد، به تبع آن تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.
- ✓ اسفندیاری (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین جوسازمانی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی معلمان آموزش و پرورش درودزن» انجام داده بود. درانجام تهیه پژوهش از بین ۶۵۰ معلم رسمی مشغول به تدریس در سال تحصیلی ۸۶-۸۷ با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای ۲۴۰ نفر انتخاب گردیدند. ابزارهای تحقیق شامل سه پرسشنامه جوسازمانی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی بود که بین افراد نمونه توزیع اطلاعات لازم جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. درسنجش یافته های توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد استفاده گردید و در بخش آماراستنباطی از تحلیل رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس چند عاملی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتیجه تحلیل رگرسیون چندعاملی نشان داد که از بین ابعاد جوسازمانی بعد همکارانه، دستوری، تظاهر به اشتغال و حمایتی با انگیزش شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی نشان داد که بین ابعاد همکارانه، صمیمی و دستوری با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. نتیجه تحلیل واریانس دو عاملی نشان داد بین جوسازمانی و انگیزش شغلی باتوجه به عامل جنسیت، تاهل، تحصیلات و سنوات خدمت رابطه معناداری وجود ندارد همچنین بین جوسازمانی و تعهد سازمانی با توجه به عامل تاهل، سن، تحصیلات و سنوات

خدمت رابطه معناداری وجود ندارد اما با توجه به عامل جنسیت رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه ضریب همبستگی پیرسون هم مشخص ساخت که بین انگیزش شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

✓ موغلی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران " نشان دادند، سازمان ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید عمده وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند. ابزاری که در این زمینه به کمک مدیران می شتابد فرایند توانمندسازی است. تحقیق حاضر یک تحقیق پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی با استفاده از انتخاب نمونه است. حجم نمونه براساس روش نمونه گیری خوشه ای ۹ منطقه و تعداد نمونه ۲۴۰ نفر است. در این مقاله در فرضیه اول رابطه بین توانمندسازی و تعهد (احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن شغل، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد به همکاران و احساس داشتن حق انتخاب) و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به آن به غیر از احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد از تباطی وجود ندارد. در ضمن میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر و میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین تر است.

✓ خنیفر و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه بین مؤلفه های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم) " نشان دادند، این تحقیق پیرامون بررسی رابطه اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان صورت گرفته است. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان سازمان های آموزش و پرورش و جهاد کشاورزی استان قم می باشد و نمونه آماری متشکل از ۳۵ کارمند از سازمان جهاد کشاورزی استان قم و ۵۴ کارمند از سازمان آموزش و پرورش استان قم می باشد. جهت بررسی تعهد سازمانی از مدل آلن و میرو برای بررسی اعتماد از مدلی که نتیجه تحقیق صورت گرفته با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر اعتماد سازی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضعیت موجود سازمان های اجرایی کشور " (حسن زاده، ۱۳۸۳، ص ۱۸) می باشد، استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اصلی تحقیق مشخص شده که در هر دو سازمان میان اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. به علاوه نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق نشان دهنده این بود که در سازمان آموزش و پرورش میان ابعاد توجه و تعهد عاطفی، میان توجه و تعهد تکلیفی، رابطه معناداری مشاهده شده است.

✓ زند و همکاران (۱۳۹۰). پژوهشی تحت عنوان «بررسی نقش عوامل آموزشی- مدیریتی مؤثر بر توسعه شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» انجام داده اند. نتایج نشان داد این پژوهش از آن جهت کاربردی است که در پی بررسی عوامل مؤثر بر توسعه شغلی کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر و بهبود ارتقای ظرفیت علمی و بینش کارکنان و تشکیل سرمایه انسانی متناسب با تحولات است که بر اساس جدول مورگان ۱۴۷ نفر از کارشناسان به عنوان جمعیت مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفته اند. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که بین متغیرهای: عوامل فردی (سطح سواد، سابقه خدمت)، عوامل آموزشی (دفعات شرکت در دوره های آموزشی، ویژگی های دوره های آموزشی)، عوامل اقتصادی (حقوق کارشناسان، پاداش مالی) و عوامل مدیریتی (وضعیت سرپرستی، نحوه ارزیابی عملکرد) با متغیر وابسته توسعه حرفه ای کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج آزمون من وایتنی نشان داد که بین میزان توسعه شغلی کارشناسان زن و مرد اختلاف معنی داری وجود ندارد؛ یعنی میزان توسعه حرفه ای کارشناسان زن و مرد در دانشگاه آزاد اسلامی یکسان بوده است. این نتیجه بیانگر آن است که می توان از بین زنان شاغل هم در دانشگاه آزاد اسلامی مدیران لایق انتخاب کرد. همچنین نتایج این آزمون نشان

داد که میزان توسعه شغلی کارشناسانی که در دوره های آموزشی ضمن خدمت شرکت کرده اند، از کشانی که دوره های مذکور شرکت نکرده اند، بیشتر بوده است. نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد که رشته های تحصیلی (به ویژه رشته های کتابداری، حقوق، روانشناسی و هنر) بر میزان توسعه شغلی کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی تاثیر گذار بوده است.

✓ جهرمی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه ی میان جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران دوره ی راهنمایی مدارس دخترانه ی شهر مرودشت در سال تحصیلی ۸۷-۸۸" نشان دادند، هدف این پژوهش بررسی رابطه ی بین جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران مقطع راهنمایی مدارس دخترانه ی شهر مرودشت در سال ۱۳۸۷-۱۳۸۸ بوده است. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه ی آماری تمامی دبیران مقطع راهنمایی مدارس دخترانه ی شهر مرودشت که ۳۱۵ نفر بوده اند که تعداد ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه ی آماری انتخاب گردید. در این پژوهش از سه پرسشنامه جوسازمانی، تعهدسازمانی، روحیه، استفاده گردید. در تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار استفاده شد. یافته های مهم پژوهش حاکی از آن بود که: بین بعد صمیمیت، نشاط، اعتماد، (SPSS) ملاحظه گری از ابعاد جو سازمانی با روحیه و تعهد سازمانی رابطه ی معنادار مثبت وجود دارد و بین بعد مانع، تظاهر به کار با روحیه و تعهد سازمانی رابطه ی معنادار معکوس وجود دارد. بین بعد کناره جویی و تأکید بر تولید بر روحیه و تعهد سازمانی رابطه ای معنادار وجود ندارد. بین جو سازمانی، تعهد سازمانی و روحیه رابطه ی معنادار مثبت وجود دارد. بین بعد همدلی از ابعاد روحیه با ابعاد جو سازمانی به جز تأکید بر تولید رابطه ی معنادار مثبت وجود دارد. بین بعد معقولیت از ابعاد روحیه با ابعاد جو سازمانی به جز تأکید بر تولید و تظاهر به کار رابطه ی معنادار وجود دارد. بین ابعاد مربوط به تعهد سازمانی (هنجاری، تداومی و عاطفی) بین بعد هنجاری با ابعاد جو سازمانی (صمیمیت، نشاط، ملاحظه گری، اعتماد) رابطه ی معنادار مثبت وجود دارد.

مطالعات انجام شده در خارج کشور

✓ محسن (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان «تاثیر گسترش شغلی روی رضایت شغلی، انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان» انجام داده که نتایج نشان داده در این دنیای جهانی شدن، سازمانها در سطح جهانی در حال رقابت هستند. بهره برداری از منابع افزایش یافته و عرضه آنها محدود است همه اینها همراه با دیگر منابع جهانی در افزایش هزینه تولید سهیم اند. برای حفظ توان رقابتی سازمانها سعی در کنترل هزینه هایشان دارند. یعنی شامل توقف استخدام نیروی جدید که در نهایت قرار دادن کارمند موجود را برای رسیدن به رشد سازمانی به اضافه کاری وامی دارد. گسترش همان سطح کار نیز به عنوان گسترش شغلی نامیده شده است. هدف از مطالعه فعلی، درک میزانی از گسترش شغلی در بخش دولتی پاکستان و تاثیر آن بر رفتار و نگرش مربوط به کار کارکنان است. نمونه از ۶۵۰ کارمند از دو سازمان دولتی، که از آن ۵۳۴ نفر پاسخ دهنده انتخاب شد. پرسشنامه به عنوان ابزار بررسی برای جمع آوری داده ها شخصاً در محل سازمان مورد استفاده قرار گرفت. آمار توصیفی و آزمون تحلیل همبستگی برای آزمون روابط داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد. به طور کلی این یافته ها نشان داد که سازمان های دولت پاکستان در حال استفاده از تمرین های گسترش شغلی هستند که رابطه منفی با انگیزه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. نتایج حاصل از مطالعه و پیامدهای آتی آن همراه با پیشنهادهای بحث شده است.

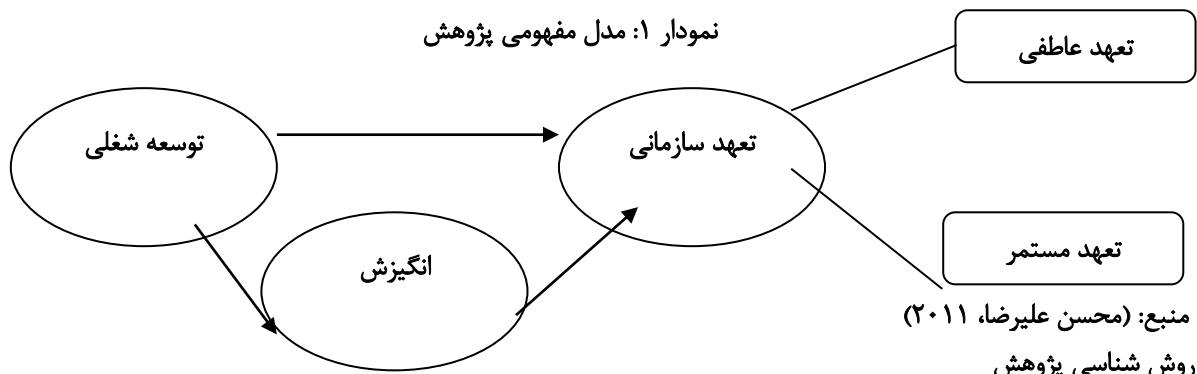
✓ در تحقیقی که توسط ناصر سیر بیگی (۲۰۰۷) در زمینه تعهد سازمانی و چارچوب های رهبری در بین اعضای دانشگاه هند و ایران انجام شده است، نشان داده است که تفاوت معنی داری بین تعهد سازمانی اعضای دانشگاه تبریز با دانشگاه یمنجانب هند وجود دارد. چارچوب رهبری در هر دو دانشگاه مشابه بوده است؛ به این معنا که تعهد سازمانی اعضا در دانشگاه تبریز بیشتر از تعهد سازمانی در دانشگاه پنجاب بوده است. وی چهار شکل رهبری را در آنجا مورد بررسی قرار داده است. ۱- رهبری میانی ۲- رهبری سمبلیک ۳- رهبری انسانی ۴- رهبری سازمانی.

✓ وایت و همکارانش^۱ (۲۰۰۲) در یک تحقیق که بر روی ۴۰۰ کارمند یکی از کارخانجات تولیدی ایلات متحده انجام دادند به بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخص با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی پرداختند و پس از تجزیه و تحلیل نتایج متوجه شدند افرادی که در مقیاس شخصی نمره بالایی داشتند از تعهد سازمانی بالایی هم برخوردارند که نشان دهنده این مسئله است که بین ویژگی‌های شخصی با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد در تحقیق دیگری با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان شرکت نفت جمهوری اسلامی ایران انجام شده است نتایج حاکی از این بوده که بین سبک‌های رهبری مشارکتی با انواع تعهد سازمانی (عاطفی و مستمر) رابطه معنادار وجود داشته است. در تحقیق دیگری که با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی و عملکرد شغلی زیر دستان با توجه به ویژگی‌های شخصی آنها انجام شده است تعداد ۲۸۰ نفر از کارکنان شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت به این نتایج نایل شدند که بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی و عملکرد شغلی زیر دستان رابطه معناداری وجود دارد.

✓ آوامله^۲ (۱۹۹۶)، گزارش می‌کند که مدیران در تعیین عوامل موثر در افزایش تعهد سازمانی، متغیرهای انگیزش، سطح تحصیلات، برقراری معیارهای عادلانه، بهبود فضای سازمانی، امنیت و ثبات شغلی را در اولویت قرار دادند. هم چنین مطالعات نشان می‌دهد که شاغلان در محیط‌های دانشگاهی متناسب با رشته‌های تحصیلی و تکالیف آموزشی و پژوهشی خود از درون برای انجام دادن تکالیف شغلی برانگیخته می‌شوند (مک اینیس^۳، ۲۰۰۰). با این حال عوامل بیرونی مربوط به کار نظیر بودجه و منابع نا کافی و مدیریت ضعیف، انگیزه کاری آن‌ها را کاهش می‌دهد.

✓ در تحقیقی که توسط فریس وارنیا^۴ (۱۹۸۳) با عنوان بررسی متغیر تعهد سازمانی با متغیرهای مثل ترک شغل، تمایل به ترک شغلی و خصوصیات شخصی مشتمل بر سن، جنسیت، وضعیت تاهل، تعداد فرزندان به عمل آمده است. تعداد ۱۱۰۵ حسابدار حرفه ای در کانادا و ۲۴۷۸ حسابدار در کالیفرنیا به صورت تصادفی انتخاب شدند. در این پژوهش از دو نوع ابزار سنجش تعهد سازمانی (OCQ)^۵ و مقیاس (H-AS)^۶ استفاده شده است و نتایج برای هر دو ابزار سنجش تقریباً یکسان بود. سن با OCQ رابطه معنی دار با H-AS این رابطه معنی دار نبود. هم چنین جنسیت و تعداد فرزندان با مقیاس H-AS رابطه معنی داری داشتند اما با پرسشنامه تعهد سازمانی رابطه معنی دار نداشتند.

مدل مفهومی پژوهش:



1 - Wright & Rohrbough

2- Awamleh

3 - McInnis

4- Ferris & Aranya

5 - Organizational Commitment Questionnaire

6- Hrebiniak- Alutto Scale

در این پژوهش در نظر است که اثرات توسعه شغلی بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد، در این نوع از تحقیقات هدف تعیین میزان هماهنگی تغییرات دو متغیر است. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد، توصیفی از این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و پیمایشی از این جهت که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی انجام می‌گیرد و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی می‌باشد.

روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها:

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد، توصیفی از این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و پیمایشی از این جهت که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی انجام می‌گیرد و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی می‌باشد. ما در این پژوهش در صورت لزوم از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها استفاده می‌شود که در صورت نرمال بودن داده‌ها از t -test و ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده می‌گردد و در صورت غیر نرمال بودن از آزمون‌های من ویتنی و اسپیرمن و تحلیل رگرسیون استفاده خواهد شد.

جامعه آماری:

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان بانک سپه تشکیل می‌دهند که تعداد ۱۷۲ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران انتخاب می‌شود.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار آماری SPSS و LISREL استفاده می‌شود. که این نرم‌افزار در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. بخش آمار توصیفی شامل فراوانی، میانگین، انحراف معیار و جداول آماری و نمودار است. در بخش آمار استنباطی نیز ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها استفاده شده که با توجه به نرمال بودن داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تی تک عاملی با استفاده از نرم افزار SPSS و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار LISREL استفاده شده است.

آزمون فرضیه‌ها

بررسی رابطه همبستگی بین متغیرهای پژوهش

□ بین توسعه شغلی با انگیزش رابطه معناداری وجود دارد.

بین توسعه شغلی با انگیزش رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

بین توسعه شغلی با انگیزش رابطه معناداری وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول ۱: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین توسعه شغلی با انگیزش

انگیزش	آماره	
**۰/۶۹۴	همبستگی پیرسون	توسعه شغلی
۰/۰۰۰	Sig	
۱۷۲	N	
		$p < .۰۱^{***}$
		$p < .۰۵^{*}$

(پژوهش)

(منبع: داده‌های)

با توجه به نتایج جدول فوق چون سطح معنی داری کوچک‌تر از 0.05 است و نتیجه آن این است که فرضیه H_0 رد شده و فرضیه H_1 (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود ارتباط بین توسعه شغلی با انگیزش پذیرفته می‌شود. همانگونه که مشاهده می‌شود در سطح 95 درصد رابطه مستقیم و معنی داری بین توسعه شغلی با انگیزش آن وجود دارد و ضریب همبستگی آن به 0.694 می‌باشد.

فرضیات فرعی:

فرضیه فرعی اول:

□ بین انگیزش با تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.

بین انگیزش با تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

بین انگیزش با تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول ۲: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین انگیزش با تعهد عاطفی

تعهد عاطفی	آماره	انگیزش
**۰/۶۰۷	همبستگی پیرسون	انگیزش
۰/۰۰۳	Sig	
۱۷۲	N	
		$p < .۰۱^{***}$
		$p < .۰۵^{*}$

(منبع: داده‌های پژوهش)

با توجه به نتایج جدول فوق چون سطح معنی داری کوچک‌تر از 0.05 است و نتیجه آن این است که فرضیه H_0 رد شده و فرضیه H_1 (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود ارتباط بین انگیزش با تعهد عاطفی پذیرفته می‌شود. همانگونه که مشاهده می‌شود در سطح 95 درصد رابطه مستقیم و معنی داری بین انگیزش با تعهد عاطفی آن وجود دارد و ضریب همبستگی آن به 0.607 می‌باشد.

فرضیه فرعی دوم:

□ بین انگیزش با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد.

بین انگیزش با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0: \rho = 0$

بین انگیزش با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد. $H_1: \rho \neq 0$

جدول ۳: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین انگیزش با تعهد مستمر

تعهد مستمر	آماره	انگیزش
**۰/۴۹۷	همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۰	Sig	
۱۷۲	N	
$p < .۰۱^{**}$		
$p < .۰۵^{*}$		

(منبع: داده‌های پژوهش)

با توجه به نتایج جدول فوق چون سطح معنی داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرضیه H_0 رد شده و فرضیه H_1 (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود ارتباط بین انگیزش با تعهد مستمر پذیرفته می‌شود. همانگونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۵ درصد رابطه مستقیم و معنی داری بین انگیزش با تعهد مستمر آن وجود دارد و ضریب همبستگی آن به ۰/۴۹۲ می‌باشد.

یافته‌های پژوهش:

نتیجه گیری از فرضیه‌ها

مجموعاً در این پژوهش یک فرضیه اصلی و ۲ فرضیه فرعی با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیات به شرح زیر خلاصه می‌گردد:

فرضیه اصلی:

بین توسعه شغلی با انگیزش رابطه معناداری وجود دارد.

یافته‌های فرضیه اصلی دوم در فصل چهارم نشان از معناداری همبستگی بین توسعه شغلی با انگیزش دارد. نتایج تحلیل مسیر توسط نرم افزار لیزرل نشان داد، توسعه شغلی با انگیزش با (بار عاملی ۰/۶۸ و عدد معناداری ۳/۸۵) تأیید شد. نتیجه فرضیه با پژوهش کوپارک و همکاران (۲۰۰۸) و محسن (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

نتایج حاصل از فرضیات فرعی

فرضیه اول: بین انگیزش با تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.

یافته‌های فرضیه اول در فصل چهارم نشان از معناداری همبستگی بین انگیزش با تعهد عاطفی دارد. نتایج تحلیل مسیر توسط نرم افزار لیزرل نشان داد، انگیزش با تعهد عاطفی با (بار عاملی ۰/۵۵ و عدد معناداری ۳/۹۳) تأیید شد. این پژوهش نشان داد که متغیر انگیزش شغلی به طور معناداری با تعهد سازمانی رابطه دارد. یافته‌های این پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که هر چه کارکنان انگیزش شغلی بالایی داشته باشند، استرس کمتری در شغل خود تجربه می‌کنند و در کار خود خلاق تر هستند،

نسبت به سازمان خود تعهد بیشتری خواهند داشت. نتیجه فرضیه با پژوهش های (چن^۱ و همکاران، ۲۰۰۹؛ کوپارک و همکاران، ۲۰۰۸؛ مایر^۲ و همکاران، ۲۰۰۴؛ محسن، ۲۰۱۱) همخوانی دارد.

فرضیه دوم: بین انگیزش با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد.

یافته‌های فرضیه دوم در فصل چهارم نشان از معناداری همبستگی بین انگیزش با تعهد مستمر دارد. نتایج تحلیل مسیر توسط نرم افزار لیزرل نشان داد، انگیزش با تعهد مستمر با (بار عاملی ۰/۴۷ و عدد معناداری ۲/۳۰) تأیید شد. نتیجه فرضیه با پژوهش های (چن و همکاران، ۲۰۰۹؛ کوپارک و همکاران، ۲۰۰۸؛ مایر و همکاران، ۲۰۰۴؛ محسن، ۲۰۱۱) همخوانی دارد.

نتیجه گیری

در پژوهش حاضر تمامی روابط براساس نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون تایید شدند. به عبارت دیگر توسعه شغلی با (ضریب اثر ۰/۷۲) تاثیر بیشتری بر تعهد سازمانی داشته و توسعه شغلی (با ضریب ۰/۶۸) تاثیر کمتری بر انگیزش داشته است و از بین فرضیات فرعی انگیزش با (ضریب اثر ۰/۵۵) بر تعهد عاطفی در رتبه اول، بعد انگیزش با (ضریب اثر ۰/۴۷) بر تعهد مستمر در رتبه دوم قرار گرفته است. امروزه از جمله مسائل مهمی که می تواند در سطح محیط های شغلی مورد بررسی قرار گیرد و از اهمیت خاصی برخوردار باشد، مسئله وجود نیروی انسانی کارآمد و خود انگیخته است. با توجه با اینکه هر نظام و مجموعه ای سعی می کند برای رشد و توسعه خود و دستیابی به اهداف برنامه ریزی شده اش، بیشترین کارایی را داشته باشد، لذا بایستی تلاش های بی وقفه ای در راستای توجه به نیروی انسانی و نیازهای آنها داشته باشد تا از پیامدهای نامطلوب ناشی از بی توجهی به نیروی انسانی مصون بماند. در این میان مسیر پیشرفت شغلی به پیشرفت فرد شاغل در طی سنوات خدمت وی در یک شغل اشاره دارد. ضرورت برنامه ریزی پیشرفت شغلی را باید در فرصت استخدام مساوی، کیفیت زندگی کاری، رقابت کارکنان، کسب مهارت های جدید، نگهداری کارکنان استفاده مطلوب از نیروی انسانی تحلیل کرد. تغییرات ایجاد شده در ماهیت نیروی انسانی، تکنولوژی و جامعه، باعث ضرورت توجه به ایجاد نظریات جدید و اصلاح نظریات پیشین در مورد مسیر شغلی شده است. مراحل اصلی پیشرفت شغلی شامل مرحله اکتشاف و بررسی، جستجوی مشاغل، انتخاب شغل، توجیه و کارگماری، انتقال و ارتقا، تصدی شغل، باقی ماندن در شغل و رسیدن به مسیر پایانی شغلی است. از طرفی دیگر تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان تأثیر گذار است. بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری آن در سرنوشت و بقایش تأثیر گذار است اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت های از این نوع روبرو باشد. اهمیت تعهد کارمندان نسبت به آن دوچندان خواهد شد. لازمه ی اعتماد به کارکنان از یک سو و رقابت بین سازمان ها از سوی دیگر، لزوم کارکنان متعهد را ضروری می سازد.

منابع:

- (۱) الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۲). مدیریت عمومی، چاپ نوزدهم، تهران: نشر نی.
- (۲) آجیل چی، بیتا؛ ذوقی، لیلیا؛ ربیعی رودسری، شهربانو. (۱۳۹۲). رابطه انگیزش شغلی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان ناجا. مطالعه مدیریت بر آموزش انتظامی. سال هفتم. شماره ۱.

^۱ Chen

^۲ Meyer,

۳) احمدپور داریانی، محمود؛ صالحی، مریم و خسروی، زهره (۱۳۸۸). بررسی تطبیقی انگیزش پیشرفت در کارآفرینان (سازمانی-فردی) و غیر کارآفرینان در صنایع شهر تهران. نشریه الکترونیکی توسعه کارآفرینی دوره ی ۲، شماره ۶، ۷۲-۵۷.

۴) استرون، حسین (۱۳۷۷). تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. دوره ی پنجم، شماره ۱۷، ۷۴-۷۳.
 ۵) اسفندیاری، فرامرز. (۱۳۹۲). رابطه بین جوسازمانی، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی معلمان آموزش و پرورش درودزن. کارشناسی ارشد. روانشناسی صنعتی و سازمانی.

۶) اسماعیلی، کوروش. (1380) تعهد سازمان. ی انتشارات تدبیر، شماره 1.

۷) امامی، مصطفی. (۱۳۹۰). تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. پژوهشنامه مدیریت. سال دوم. صص ۲۸-۲۵.

۸) بلچر، جان. (۱۳۷۸). راهنمای جامع بهره وری، مترجم بنیاد مدیریت بهره وری، چاپ دوم، تهران: نشر کارآفرینان.

۹) بهروان، حسین. (۱۳۸۸)، "عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز. پژوهشنامه مدیریت.

۱۰) دهقانیان، حامد؛ صبور، الهام؛ حجتی، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه. پژوهشنامه بیمه/ سال بیست و هشتم/ شماره ۲/ تابستان/ شماره مسلسل ۱۱۰ / صفحات ۱۵۳ تا

۱۸

۱۱) رضائیان، علی، ۱۳۸۲، مدیریت رفتار سازمانی. تهران، انتشارات سمت. نشریه حرکت (۲۲)، ۱۷۱-۱۸۹.

۱۲) رضائی نژاد، رحیم (۱۳۸۱، زمستان). بررسی عوامل نگهدارنده شغلی در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه های

۱۳) زارعی متین، حسن؛ حمیدی زاده، علی؛ رهبر، امیر حسین. (۱۳۸۹). آرایه یک چهارچوب کمی تعدیل شده جهت ارزیابی هوش سازمانی. فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره ۱۸.

۱۴) زند، آریتا؛ ارفعی، معصومه؛ حسینی، محمود. (۱۳۹۰). بررسی نقش عوامل آموزشی- مدیریتی مؤثر بر توسعه شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. سال سوم. شماره دوم.

۱۵) سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۶). برنامه ریزی نیروی انسانی. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۱۶) ساعت چیان، وحید؛ قنبر پور نصرتی، امیر؛ رسولی، مهدی؛ پور سلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۹۰). ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب. فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال اول. شماره ۲.

۱۷) ساعتچی محمود (۱۳۸۳)، روانشناسی کار (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان ها و مدیریت (ویرایش دوم)، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.

۱۸) ساعتچی، محمود، (۱۳۸۲)، روانشناسی بهره وری. تهران: مؤسسه نشر ویرایش

۱۹) سجادی پارسا؛ فلاح زاده، محمد حسین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه انگیزش شغلی با ویژگی های دموگرافیک افراد (مورد کاوی اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان). اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران. هیات علمی دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار. اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان.

۲۰) غفوری ورنوسفادرائی، محمدرضا و گل پرور، محسن (۱۳۸۸). بررسی رابطه مولفه های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان. مطالعات روان شناختی. دوره ۵، شماره ۴، ۱۳۹-۱۴۸.

۲۱) قاسمی، علی. (۱۳۸۴). رضایت شغلی و تعهد سازمانی. نشریه بازار کار، ش ۲۷۴، ص

۲۲) کریم زاده، مجید. (۱۳۷۸). تعهد سازمانی مدیریت. نشریه انجمن مدیریت ایران. شماره ۳۹.

۲۳) موغلی، علیرضا، حسن پور، اکبر، حسن پور، محمد. (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران.

۲۴) نوربخش، مهوش؛ علی زاده، محمود (۱۳۸۳، زمستان). بررسی رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهرستان اهواز.

- 1) Acorn, S, Ratner, P. M & Crawford, M. (1997). Decentralization as determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse manager. *Nursing Research*. 46(1), 52-59.
- 2) Allen ,N.J.& Meuer J.P (1990). The measurement and antecedents effective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*,63,1-18.
- 3) Burtcher, D, Renny, H, Meta-ability development: A new concept for career management. *Career development inter national*, vol 3, No 2.1998.
- 4) Chen, Y, Shin, A, Hsiang, H, & Tang Fan, k. (2009). The Eeffect of organizational change on team Creativity, Job Satisfaction, organizational Commitment, and work performance. *ASBBS Annual Conferenc*.
- 5) Chen, Y, Shin, A, Hsiang, H, & Tang Fan, k. (2009). The Eeffect of organizational change on team Creativity, Job Satisfaction, organizational Commitment, and work performance. *ASBBS Annual Conferenc*.
- 6) Chu, I. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses organizational citizenship behaviors in rural Taivan. *Public health Nursing*, 23(6), 496- 505.
- 7) Chung, K. H & Ross, M. F. (1977). Differences in motivational properties between job enlargement and job enrichment. *Academy of Management Journal*, (2)1, 113-122.
- 8) Crow,S. M. BaeLee, C. Jin Joo, J. (2011). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 402-423.
- 9) Dessler, G (2005). *Human Resource Management 10th ed.*,Pearson, Inc.
- 10) Grebner, I. (2007). Managing organizational creativity motivational aspects of management control systems for creative. 16th Summer Academic,soreze nance.
- 11) Hellgren & Sverke (2001). Unionized employees ´perception of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 543-567. .
- 12) Janssen, Anne.(2004).The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *work & stress*. 18(1),56-65.
- 13) Kashman , J , W (1992). The Organizational D inamics of Teacher Workpleace Commitment : A Stady of Arbon Elementary and Middle School Education Quarterly. *Educatiinal Admin istration Quarterly*. V.
- 14) Ketchand, A. A. & Strawser, J. R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 221-253.
- 15) Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- 16) Kreitner, R & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Companies, New York
- 17) Kyu Park, Y, In lee & Kabst, R. (2008). Human needs as prediction for organization commitment and Job Involvement: An Exploratory Empirical study. *Management Revue. The International Review of Management Studies*, 119(3), 229-246..

- 18) Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- 19) M. Byrne, The implications of Herzberg's, (2006)., «motivation-hygiene» theory for management in the Irish health sector the health care manager, Vol. 25, No. 1. pp. 4-11
- 20) Meyer, J, Becker, T & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991– 1007.
- 21) Michael Macaulay & Alan Lawton; (2006); From Virtue To competence: Changing The Principles Of Public Service, *Journal Of Public Administration Review*, September / October 2006
- 22) Mohsin Ali Raza (2011). Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan. Vol. 2 No. 18.
- 23) Mowday, R, Porter, I & Durbim, R. (1974). Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- 24) Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- 25) Nayak, A. (2008). Experiencing Creativity in organizations: A practice approach. *Lang Rang planning*, 41(4), 420-439.
- 26) Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organization: A case study of four organizations in Lagos state Nigeria. *Bangladesh Journal of Sociology*, 4(2), 1-8.
- 27) Porter, L, Steers, R & Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *J. Appl. Psychol*, 59(5), 603-609.
- 28) Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 29) Tylor, F,w(1911) *The principles Of Scientific Management*. New York: Harper
- 30) Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7 (3), 418-428.