

فصلنامه پژوهش‌های نوین روانشناختی

سال دهم شماره ۳۸ تابستان ۱۳۹۴

## نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شغلی و تعهد کاری کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان<sup>۱</sup>

پیمان یارمحمدزاده<sup>۲</sup>

ایوب فیضی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش تعیین نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شغل و تعهد کاری کارکنان بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان (اعضای هیئت علمی و کارمندان اداری) دانشگاه شهید مدنی آذربایجان در سال تحصیلی ۹۳-۹۲ جمعاً به تعداد ۴۲۰ نفر بوده که از این تعداد، ۲۰۴ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش تحقیق استفاده شده، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. برای جمع‌آوری اطلاعات پژوهش، از پرسشنامه‌های ویژگی‌های شغلی سیمز، اسزیلاگی و کلر، تعهد سازمانی آلن و مایر و دلبستگی شغلی کانونگو، استفاده شده است. داده‌های با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان دادند که بین هریک از مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی با دلبستگی شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد ( $p < 0/01$ ). همچنین، نتایج مربوط به مدل معادلات ساختاری نشان داد که دلبستگی شغلی نقش میانجی را در بین مؤلفه‌های تنوع وظیفه، بازخورد، روابط بین فردی و روابط دوستانه و تعهد عاطفی و هنجاری ایفا می‌کند. براساس یافته‌های این پژوهش، برای افزایش تعهد سازمانی و دلبستگی بیشتر کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد بهتر آنان در شغلشان، مدیران باید توجه بیشتری به ادراک‌های کارکنان از ویژگی‌های شغلی‌شان داشته باشند و فرصت ایجاد روابط دوستانه در شغل را برای آنان فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** ویژگی‌های شغل؛ دلبستگی شغلی؛ تعهد کاری؛ کارکنان

۱- این مقاله در حوزه روانشناسی صنعتی سازمانی و مستخرج از طرح پژوهشی درون دانشگاهی به پیشنهاد معاونت پژوهشی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان می‌باشد.

۲- عضو هیات علمی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان  
Email: dr.peyman.ymz@gmail.com

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی، از کارکنان انتظار می‌رود تا علاوه بر ابتکار و نوآوری، علاقمند و ملزم به انجام وظایفشان باشند و در مقابل، سازمان‌ها نیز باید شرایط کاری مناسب و انگیزاننده‌های کافی را برای کارکنان، فراهم نمایند. از سوی دیگر، با کاربرد فزاینده تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، گسترش سریع مشاغل در بخش‌های ارائه‌دهنده خدمت، استفاده از منابع برون سازمانی و کاربرد منعطف‌تر منابع انسانی، تغییرات در سازمان‌ها، تشدید و تحریف می‌شود (کشتکاران، کاوسی، قلی‌پور، سهرابی‌زاده و شرقی، ۱۳۹۱). طراحی ویژگی‌های شغل بر مبنای اصول انگیزشی، خشنودی شغلی و تعهد کاری بالا را به دنبال دارد. خاصیت انگیزشی شغل، پیشایند برخی برون داده‌های مرتبط با شغل همچون خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، غیبت و تمایل به ماندن است و می‌تواند این برون داده‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (لایدن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). سرعت و دقت در دستیابی به اهداف و بهره‌وری اثربخش هر سازمانی، بستگی زیادی به کارکنان وفادار و متعهدی دارد که بین اهداف سازمان و اهداف فردی خویش، ارتباط نزدیکی احساس نمایند و به شغل خود دلبستگی داشته باشند. از این رو شناخت عوامل مؤثر بر تعهد و تعلق سازمانی و دلبستگی شغلی، می‌تواند هر سازمانی را در بهبود عملکرد و جذب افراد توانمند، یاری رساند (بالفور و وکسلر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

در راستای افزایش تعهد، دلبستگی و انگیزه‌ی کاری کارکنان در محیط کار، این طرز فکر که هر چه شغل ساده‌تر و اختصاصی‌تر باشد، بهره‌وری بالا می‌رود، از اوایل قرن بیستم مورد توجه مدیران بوده است. به‌عنوان مثال، می‌توان به خطوط مونتاژ که طی آن هریک از کارکنان یک وظیفه خاص و اختصاصی در فرآیند تولید دارند، اشاره کرد. اما در طی چند دهه پس از اجرای این خط مشی از طریق پژوهش‌های میدانی و مشاهده‌ای، مشخص گردید که یکنواختی کار، کارکنان را کسل و افسرده می‌کند و از میزان خشنودی شغلی آنان می‌کاهد (میچل<sup>۳</sup>، ۱۳۸۰). به منظور جبران این نارسایی‌ها و جلوگیری

1- Liden  
3- Mitchell

2- Balfour & Wechsler

از زیان‌های وارده، پژوهش‌هایی انجام شد و مداخله غنی‌سازی مشاغل که در جهت معنادار بودن کار طراحی شده بود، خشنودی شغلی را افزایش و غیبت شغلی را کاهش داد، اما در مورد عملکرد شغلی نتایج چندان هماهنگی به دست نیامد (آمستوت<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۷۶). بنابراین، یکی از راهکارهایی که برای جلوگیری از برون دادهای منفی در سازمان پیشنهاد شد، طراحی دقیق و درست شغل است. لذا باید تلاش کرد که شغل‌ها را به گونه‌ای مناسب طراحی کرد تا از اثرات بد طراحی نامناسب یعنی خستگی، کاهش بازدهی، افزایش انتقال و جابه‌جایی افراد، کاهش انگیزه کاری کارکنان، خشنودی شغلی و بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمان، جلوگیری کرد (درویش و همکاران، ۱۳۸۵).

برای طراحی شغل نیز رویکردهای گوناگونی وجود دارد که یکی از این رویکردها، رویکرد طراحی شغل با توجه به ویژگی‌های شغل (استقلال، هویت وظیفه، تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه و بازخورد) است. در طراحی شغل، کوشش به عمل می‌آید که ویژگی‌های شغل، با ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان سازگار و هماهنگ باشد. بنابراین، پژوهشگران در این پژوهش به بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغل با متغیرهای دلبستگی شغلی و تعهد کاری پرداخته‌اند تا مشخص شود که آیا با طراحی شغل براساس الگوی ویژگی‌های شغلی می‌توان برون دادهای مثبت عملکردی را در کارکنان و سازمان افزایش داد؟

دلبستگی شغلی<sup>۲</sup>، از جمله متغیرهایی است که با ایجاد آن در کارکنان، می‌توان شاهد پیامدهای مثبت برای سازمان بود. برای مثال، سطوح بالای دلبستگی شغلی، به عنوان کلیدی برای فعال کردن انگیزش کارکنان (لاولر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶)، و یک اصل اساسی برای برقراری رشد رقابت در بازارهای تجاری (لاولر، ۱۹۹۲؛ ففر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴)، مدنظر قرار گرفته است، چرا که افراد تمایل دارند بیشتر به‌طور روان‌شناختی در کارشان سرمایه‌گذاری کنند (براون، ۱۹۹۶). همچنین، اکثر نظریه‌پردازان بیان کرده‌اند که کارکنان به شدت دلبسته به شغل، تلاش اساسی و آشکاری را در جهت کسب اهداف سازمان انجام می‌دهند و به

1- Umstot  
3- Lowler

2- job involvement  
4- Pfeffer

احتمال کمتری شغل خود را ترک می‌کنند (لاولر، ۱۹۹۲؛ کانونگو<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). در مقابل، فرض شده است کارکنانی که دلبستگی شغلی کمتری دارند، به احتمال زیادی سازمان را ترک می‌کنند، از تلاش برای شغل خود دست می‌کشند، انرژی خود را صرف تکالیف بیرون از حیطه کاری خود می‌کنند، و یا در فعالیت‌های متنوع و نامربوط به کار در حین خدمت مشغول می‌شوند (کانونگو، ۱۹۷۹). پژوهشگران مختلف بین دلبستگی شغلی و متغیرهای مختلفی از قبیل: سرزندگی، تعمیم‌یافته کارکنان (ریپن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷)، انگیزش کارکنان (اورپن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)، خشنودی (بلیزارد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳)، تعهد سازمانی (نوپ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵؛ لنگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ نور<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳)، عملکرد شغلی و رفتار مدنی سازمانی (دایفن دورف<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ نور، ۲۰۰۳)، دینداری کارکنان (نوتز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰) و... رابطه معنادار یافتند.

اکثر محققان، تعهد کاری<sup>۱۰</sup> را به عنوان یک حالت روان‌شناختی شرح‌دهنده رابطه یک کارکن با سازمان در نظر می‌گیرند. این رابطه، بر قصد کارکن برای حفظ یک مسیر ویژه از عمل - که در این مورد ماندن در سازمان است - اثر می‌گذارد (آلن، ۲۰۰۷). پورتر<sup>۱۱</sup> و همکاران (۱۹۷۶)، بیان کردند که تعهد سازمانی، همان احساس‌ها و باورهای به طور درونی شکل گرفته می‌باشد، یا یک سری قصد و نیت‌ها که تمایل یک کارکن را برای ماندن در سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌های اصلی و غایی آن سازمان، افزایش می‌دهد. آلن و مایر (۱۹۹۱)، مطرح می‌کنند که تعهد سازمانی یک حالت روانی است که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد و در برگیرنده سه نوع تعهد سازمانی می‌باشد: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری. تعهد عاطفی، احساس وابستگی و متعلق بودن به سازمان است که ساختار سازمان، نوع تجارب کاری و ویژگی‌های شخصی را در برمی‌گیرد و در واقع دلبستگی احساسی کارکنان و تعیین هویت (هماندسازی) آنان را با وابستگی به سازمان مرتبط می‌کند. تعهد مستمر، آگاهی

1- Kanungo  
3- Orpen  
5- Knoop  
7- Nur  
9- Knotts  
11- Porter

2- Riiipnen  
4- Belizzard  
6- Leong  
8- Diefendorff  
10- job commitment

از هزینه‌های ناشی از ترک سازمان و یا آگاهی از فقدان فرصت‌های شغلی دیگر در بیرون سازمان می‌باشد. انتخاب کارکنان برای ماندن در سازمان، بر اساس تعهد مستمر است، چون آنان نیاز دارند که بمانند. اگر مهارت‌ها یا نظام‌ها قابل تبدیل نباشند، منافع از دست رفته، دستمزدها، ترفیعات براساس سابقه خدمت، افت ارزش‌ها و فرصت‌های آینده یا تلاش‌های از دست رفته را در برمی‌گیرد. تعهد هنجاری، احساس اجبار و الزام برای کارکنان برای ماندن در سازمان را گویند که می‌توان آن را با پرداخت مزایایی همچون افزایش دستمزد برای ادامه تحصیلات و توجه به نیازها و آموزش‌های خاص، افزایش داد(هارتمن و بمبکز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

ویژگی‌های شغل<sup>۲</sup>، عوامل عاطفی هستند که از طریق افزایش حالت‌های روان‌شناختی مهم، بر انگیزش درونی کارکن اثر می‌گذارند (هاکمن و لاولر، ۱۹۷۱؛ هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶). هاکمن و اولدهام (۱۹۷۶)، بیان کردند که پنج ویژگی اصلی در کار به تجربه‌ی حالت‌های روان‌شناختی کارکنان کمک می‌کنند که عبارت‌اند از: تنوع وظیفه، هویت وظیفه، استقلال، بازخورد و اهمیت وظیفه. درالگوی دیگر ویژگی‌های شغلی (سیمز، اسزیلاگی و کلر<sup>۳</sup>، ۱۹۷۶)، شش ویژگی شغلی در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از: هویت وظیفه، بازخورد، استقلال، تنوع مهارت که مانند الگوی هاکمن و اولدهام هستند و نیز، روابط دوستانه (میزانی که در یک شغل روابط غیر رسمی و دوستانه وجود دارد) و روابط بین فردی (میزانی که یک شغل نیازمند ارتباط و تعامل با دیگران است). اگر چه هر دو الگو، به ابعاد کلی و اصلی شغل مرتبط‌اند، اما یافت شده است که الگوی سیمز و همکاران (۱۹۷۶)، در بین محیط‌های مختلف، همسازتر و قابل کاربردتر می‌باشد (گریفین<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۸۰؛ آرنولد و روبرت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰).

در ارتباط با هریک از متغیرهای بحث شده در بالا پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. نوسو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی که به بررسی نقش پیش‌بینی‌کننده ویژگی‌های

1- Hartmann & Bambacas  
3- Sims, Szilagyi & Keller  
5- Arnold & Robert

2- Job characteristics  
4- Griffin  
6- Nwosu & et al

شغلی پرداختند، تنها روابط بین فردی و هویت وظیفه قادر بودند تعهد سازمانی کارکنان را به صورت معنادار پیش‌بینی کنند. در تحقیقی که، در ارتباط با بررسی نقش تعدیل کننده‌ی توانمندی روانشناختی در رابطه بین شغل، روابط میان فردی و برون دادهای کاری؛ توسط لایدن و همکاران (۲۰۰۶) انجام شد، مشخص شد که طراحی کار برمبنای اصول انگیزش (ویژگی‌های شغلی) عملکرد و خشنودی شغلی را با تشویق به تلاش بیشتر بالا می‌برد. هاگمن و لاولر (۲۰۰۷)، نیز در پژوهش خود با عنوان "واکنش‌های کارکنان به ویژگی‌های شغلی" نشان دادند زمانی که مشاغل در چهار خصیصه اصلی شغل (تنوع، استقلال، هویت وظیفه و بازخورد) در سطح بالایی هستند، کارکنانی که به دنبال رضای نیازهای سطح بالاتر خود (مثل رشد فردی و کسب موفقیت) هستند، انگیزش و خشنودی شغلی بالاتری دارند و به ندرت از کار خود غیبت می‌کنند و به خاطر انجام کار با کیفیت بالا، از سوی سرپرستاران خود مورد تشویق قرار می‌گیرند. استیرز<sup>۱</sup> (۱۹۷۷)، به بررسی پیشایندها و برون دادهای تعهد سازمانی پرداخت. او در این پژوهش رابطه بین چهار ویژگی اصلی شغل (تنوع وظیفه، استقلال، هویت وظیفه، بازخورد) را با تعهد سازمانی بررسی کرد. نتایج کار وی نشان داد که زمانی که این متغیرها، به عنوان یک گروه وارد الگوی رگرسیون خطی می‌شوند، رابطه معناداری را با تعهد سازمانی نشان می‌دهند. اما، زمانی که به صورت جداگانه وارد معادله می‌شوند، فقط هویت وظیفه، رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارد. دانهام<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۴)، با استفاده از پرسشنامه ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام (JDS)، تحقیقی را در ارتباط با تعهد سازمانی انجام دادند. آنان یافتند که هر پنج ویژگی اصلی شغل با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. اما دیگر تحقیقات، فقط یک رابطه مثبت جزئی بین ویژگی‌های شغلی و تعهد سازمانی یافته‌اند. بویین<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۶)، تحقیقی با عنوان «تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و ویژگی‌های شغلی بر روی مهاجران در عربستان سعودی»، انجام دادند. آنان دریافتند که تنوع وظیفه به طور معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان مهاجر در عربستان سعودی،

1- Steers

2- Dunham

3- Bhuian &amp; et al

اثر می‌گذارد، در حالی که استقلال، هویت و بازخورد، رابطه معناداری با تعهد سازمانی ندارند. هویت شغلی و بازخورد بر خشنودی شغلی این کارکنان و خشنودی شغلی و تنوع شغلی نیز، بر تعهد سازمانی آنان تأثیر می‌گذارند.

همچنین، انواع معینی از مشاغل یا ویژگی‌های موقعیت کاری بر میزان دلبستگی یک فرد به شغلش اثر می‌گذارند. مثلاً فراتحلیل براون (۱۹۹۶)، در ارتباط با مروری بر تحقیقات سازمانی مرتبط با دلبستگی شغلی، نشان داد که دلبستگی شغلی با ویژگی‌های شغلی نظیر استقلال، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، تنوع مهارت و بازخورد و رفتارهای سرپرستی همچون توجه رهبر، تصمیم‌گیری مشارکتی و میزان ارتباطات رابطه دارد. هانت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، روابط بین ویژگی‌های شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی، را قوی یافته‌اند اما دیگر تحقیقات، این روابط را ضعیف گزارش کرده‌اند (ایگباریا<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۴؛ وتزل و دنیل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰).

کلبرت و کون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، نیز تحقیقی با عنوان «عوامل مرتبط با تعهد سازمانی حسابداران دانشگاه» انجام دادند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که همبستگی قوی بین تنوع مهارت و بازخورد با تعهد سازمانی وجود دارد. تحقیق لین و سیه<sup>۵</sup> (۲۰۰۲)، با عنوان «اثرات تنوع وظیفه بر تعهد سازمانی»، رابطه مثبت و معناداری را بین این دو متغیر به دست داد. همچنین، در تحقیق نی هاف<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، که اثر توانمندی و غنی‌سازی شغل را بر وفاداری و تعهد کارکنان در کوچک‌سازی محیط بررسی می‌کرد، رابطه مثبت و معناداری بین ویژگی‌های شغل و تعهد سازمانی به دست آمد. بویین و منجاک (۲۰۰۲)، نیز در بسط و ارزیابی ویژگی‌های شغلی، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی، در یک محیط کاری با کارکنان مهاجر و یا مهمان، رابطه مثبت و معناداری بین ویژگی‌های شغلی، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی را تأیید کردند. آدلر<sup>۷</sup> (۱۹۹۱) نیز دریافت، هر گاه کارکنان

1- Hunt

3- Wetzel &amp; Daniel

5- Lin &amp; Hsieh

7- Adler

2- Igbaria

4- Colbert &amp; Kwon

6- Niehoff

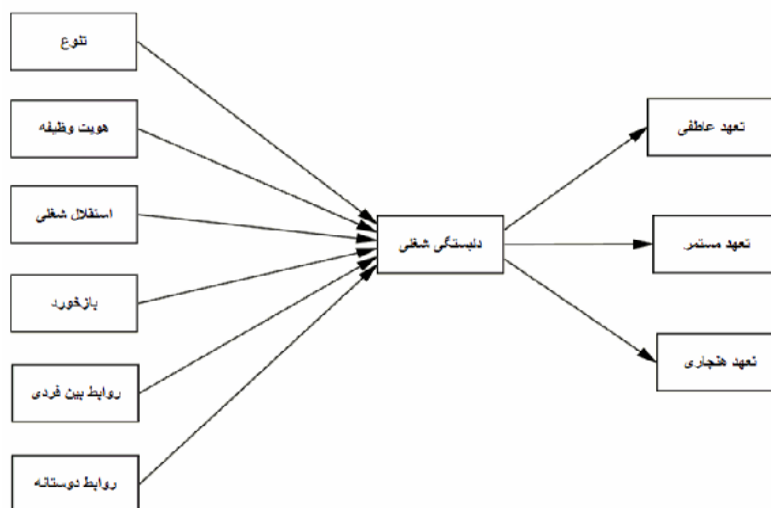
ادراکات بالاتری از تنوع مهارت، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد گزارش کردند، سطح بالاتری از خشنودی و انگیزش درونی کار و تعهد سازمانی را نیز نشان دادند.

اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود به رابطه معناداری بین دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی، دست یافتند. کشتکاران و همکاران (۱۳۹۱) به رابطه معناداری بین ویژگی‌های شغل و دلبستگی شغلی پرستاران دانشگاه علوم پزشکی شیراز دست یافتند. ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که بین ابعاد اصلی شغل با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. عمادزاده و همکاران (۱۳۸۹)، با بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و هوش عاطفی با دلبستگی شغلی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه اصفهان، به نتایج معناداری در ارتباط با این متغیرها دست یافتند. عسکری و پورتراب (۱۳۸۷) در بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری، دلبستگی شغلی، و سلامت سازمانی با تعهد سازمانی کارمندان بانک ملی اهواز، به این نتیجه دست یافتند که بین دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شکرکن و پاکاریان (۱۳۷۰)، در تحقیقی تحت عنوان "رابطه بین تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و خشنودی شغلی با تمایل به ترک شغل و عملکرد شغلی بین کارکنان شرکت ملی نفت ایران در اهواز" نشان دادند که در گروه فنی کارکنان این شرکت، رابطه بین هریک از متغیرهای پیش‌بین (تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و خشنودی شغلی) با هریک از متغیرهای ملاک (تمایل به ترک شغل و عملکرد شغلی)، در اکثر موارد ضعیف بوده است، هر چند رگرسیون چندمتغیره بین ترکیب مختلف متغیرهای پیش‌بین از یک سو و هریک از متغیرهای ملاک از سویی دیگر، همبستگی چندگانه‌ی تقریباً قوی را نشان داده است (به نقل از عسگری، ۱۳۸۳).

بنابراین، از آن‌جا که دانشگاه نیروی محرکه‌ای برای توسعه اقتصادی-اجتماعی به شمار می‌رود. کمک به توسعه سرمایه انسانی، خلق دانش به واسطه پژوهش، ظرفیت‌سازی به‌وسیله آموزش و تدریس و ارائه خدمات به گروه‌ها و انجمن‌ها، از جمله عملکردهای



آموزش عالی است که انتظار می‌رود در راستای تقویت توسعه‌ی اقتصادی-اجتماعی صورت پذیرد. باتوجه به نقش سنگینی که بر دوش دانشگاه‌ها گذاشته شده، لزوم توجه به عواملی که به بهبود سطح توان دانشگاه‌ها برای ارائه بهترین برون‌داد ممکن به جامعه منجر شده، بیش از پیش احساس می‌شود. یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها، تعهد و وفاداری اعضا به سازمان مطبوع خود است. سرعت و دقت دستیابی به اهداف و کارکرد و بهروری مؤثر دانشگاه‌ها بستگی زیادی به کارکنان متعهد و وفاداری دارد که بین اهداف دانشگاه و اهداف فردی خویش، ارتباط نزدیکی احساس نموده و به شغل خود نیز دلبستگی داشته باشند از این‌رو، شناخت عوامل مؤثر بر تعهد و تعلق سازمانی و دلبستگی شغلی، می‌تواند هر دانشگاهی را در بهبود عملکرد و جذب افراد توانمند یاری بخشد (هویدا و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع و نکات بیان شده و از آن‌جا که دانشگاه شهیدمدنی آذربایجان به‌عنوان دانشگاهی با نیروی کار جوان پله‌های ترقی را طی می‌کند و نیز عدم پژوهش‌های کافی در این زمینه در مراکز سازمان‌های ایران، ضروری است با انجام پژوهشی به بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های شغل با دلبستگی شغلی و تعهد کاری کارکنان پرداخته شود تا در پایان با ارائه پیشنهادهایی برای مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، به بهبود و افزایش تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان کمک شود. بنابراین، باتوجه به مبانی نظری و پژوهش، تعیین نقش دلبستگی شغلی در رابطه بین مؤلفه‌های ویژگی شغلی و تعهد کاری بود. برای این اساس، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت شکل ۱ ارائه شد است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان (کارمندان اداری و اعضای هیئت علمی) دانشگاه شهید مدنی آذربایجان می‌باشد که در سال تحصیلی ۹۳-۹۲ در این دانشگاه مشغول به کار بودند ( $N=420$ ) که از این تعداد ۲۱۶ نفر را اعضای هیئت علمی و ۲۰۴ نفر را کارکنان اداری به خود اختصاص داده‌اند. به‌منظور تعیین حجم نمونه، با استفاده از جدول کرجسی و مرگان و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی تعداد ۲۰۴ نمونه انتخاب شد که از این تعداد و با توجه به نسبت هر طبقه ۱۰۵ نفر را اعضای هیئت علمی و ۹۹ نفر را کارمندان اداری تشکیل داد.

### ابزارهای پژوهش

پرسشنامه ویژگی‌های شغلی: برای بررسی ویژگی‌های شغلی کارکنان، از پرسشنامه ویژگی‌های شغلی سیمز، اسزیلاگی و کلر (۱۹۷۶)، استفاده گردید. این پرسشنامه شامل

۲۷ سوال و مؤلفه‌های (تنوع وظیفه، استقلال، بازخورد، روابط بین فردی، هویت وظیفه و روابط دوستانه) می‌باشد. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران در سال ۱۳۸۶، توسط عسکری‌پور، امیدی، عریضی و نوری، ترجمه، انطباق و پایایی‌سنجی و اعتباریابی شد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه به صورت لیکرت با طیف ۵ درجه‌ای از بسیار کم تا بسیار زیاد است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به روش آلفای کرونباخ  $0/90$  به دست آمد.

**پرسشنامه تعهد سازمانی:** این پرسشنامه توسط آلن و مییر (۱۹۹۱)، ساخته شده است که شامل ۲۴ سوال و ۳ خرده مقیاس (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) است. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه، به صورت لیکرت با طیف ۷ درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم می‌باشد. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران توسط شکرکن ترجمه، انطباق، پایایی‌سنجی و اعتباریابی شده است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/74$  نشان داده شد.

**پرسشنامه دلبستگی شغلی:** این پرسشنامه توسط کانونگو (۱۹۸۲)، ساخته شده و شامل ۱۰ سوال می‌باشد که مقیاس پاسخگویی آن به صورت لیکرت با طیف ۵ درجه‌ای از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم است. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران توسط عریضی (۱۳۸۴)، ترجمه، پایایی‌سنجی و اعتباریابی شد. پایایی کلی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/83$  محاسبه شد.

### روش

باتوجه به این که هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شغلی و تعهد کاری بوده است، بنابراین، روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. به منظور آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS18 و Amos18 استفاده گردید.

## یافته‌ها

در جدول ۱ آماره‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول (۱) میانگین و انحراف معیار مربوط به ویژگی‌های شغل، تعهد کاری و دلبستگی شغلی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد
کل ویژگی‌های شغلی	۹۲/۳۱	۱۱/۲۳	۲۰۱
تنوع وظیفه	۱۲/۶۵	۱/۸۲	۲۰۱
استقلال	۲۱/۰۵	۳/۷۴	۲۰۱
بازخورد	۱۱/۶۷	۱/۸۴	۲۰۱
هویت وظیفه	۱۴/۶۶	۲/۲۹	۲۰۱
روابط بین فردی	۱۱/۲۶	۱/۹۰	۲۰۱
روابط دوستانه	۲۱/۳۸	۴/۶۴	۲۰۱
کل تعهد سازمانی	۱۰۶/۳۶	۱۳/۰۴	۲۰۱
تعهد عاطفی	۳۷/۲۶	۷/۳۲	۲۰۱
تعهد مستمر	۳۴/۶۷	۶/۰۴	۲۰۱
تعهد هنجاری	۳۴/۴۸	۴/۸۷	۲۰۱
دلبستگی شغلی	۳۴/۸۱	۶/۸۵	۲۰۱

در جدول ۱ میانگین و انحراف معیار مربوط به ویژگی‌های شغل، تعهد کاری و دلبستگی شغلی نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، از بین مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های شغلی روابط دوستانه دارای بیش‌ترین میانگین (۲۱/۳۸) و روابط بین فردی دارای کم‌ترین میانگین (۱۱/۲۶)، و در مؤلفه‌های تعهد کاری، تعهد عاطفی دارای بیشترین (۳۷/۲۶) و تعهد هنجاری دارای کم‌ترین میانگین (۳۴/۴۸) می‌باشند.

به منظور بررسی رابطه بین مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی با ابعاد تعهد کاری و دلبستگی شغلی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج مربوط به این تحلیل در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول (۲) ضرایب همبستگی بین مولفه‌های ویژگی‌های شغلی با ابعاد تعهد کاری و دلبستگی شغلی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱ تنوع وظیفه										
۲ استقلال	۰/۴۴**									
۳ بازخورد	۰/۵۷**	۰/۶۲**								
۴ هویت وظیفه	۰/۵۱**	۰/۵۶**	۰/۶۴**							
۵ روابط بین فردی	۰/۴۸**	۰/۵۲**	۰/۷۱**	۰/۵۴**						
۶ روابط دوستانه	۰/۴۳**	۰/۵۹**	۰/۵۹**	۰/۵۲**	۰/۵۷**					
۷ دلبستگی شغلی	۰/۶۷**	۰/۶۳**	۰/۷۹**	۰/۶۵**	۰/۷۴**	۰/۶۴**				
۸ تعهد عاطفی	۰/۴۷**	۰/۳۹**	۰/۲۶**	۰/۳۵**	۰/۱۸**	۰/۱۸**	۰/۲۸**			
۹ تعهد مستمر	۰/۰۱	-۰/۰۵	۰/۰۱	۰/۰۱	-۰/۰۶	-۰/۰۹	۰/۰۱	۰/۰۲۷		
۱۰ تعهد هنجاری	۰/۴۳**	۰/۴۷**	۰/۲۹**	۰/۳۸**	۰/۲۷**	۰/۳۰**	۰/۲۳**	۰/۴۰**	-۰/۰۲	

\*\*P&lt;۰/۰۵ P\*&lt;۰/۰۵

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تمام مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی با دلبستگی شغلی رابطه معنادار دارند. در رابطه بین مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی با تعهد عاطفی نیز روابط از لحاظ آماری معنادار می‌باشند. همچنین، بین هیچ‌کدام از مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی با تعهد مستمر رابطه وجود ندارد و در نهایت، تمام مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی با تعهد هنجاری رابطه معناداری دارند.

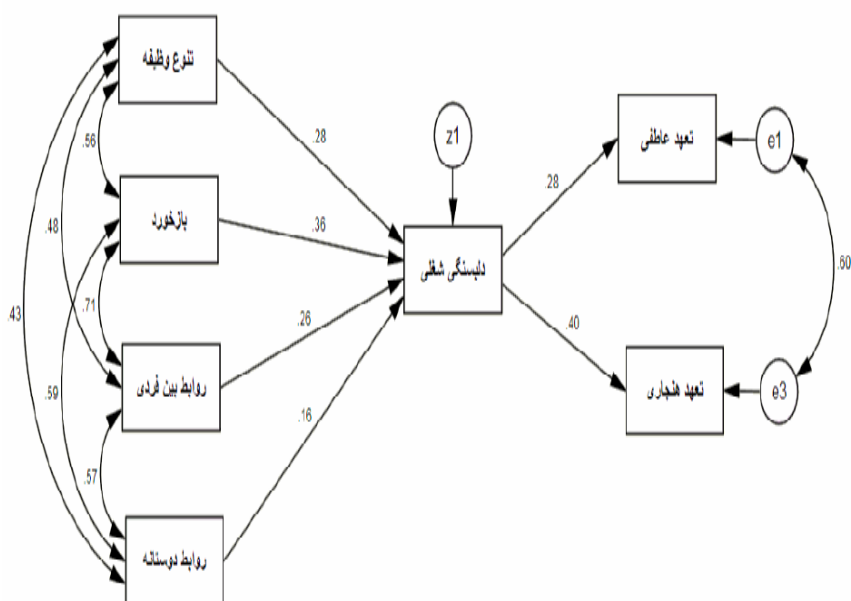
به‌منظور بررسی فرضیه نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شغلی و تعهد کاری از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای این که مشخص شود مدل مفهومی پژوهش، با مدل حاصل از داده‌ها برازش دارد یا خیر از نرم‌افزار AMOS18 استفاده شد. براین اساس، اگر  $(X^2/df)$  کوچک‌تر از سه، شاخص‌های CFI و TLI بزرگ‌تر از ۰/۹۰، و شاخص‌های GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹۵، و همچنین، شاخص RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشند، نشان‌دهنده برازش مناسب و مطلوب است. نتایج مربوط به این تحلیل در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول (۳) مقایسه مدل‌های مختلف براساس شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	علامت اختصاری	مدل ۱ (مطابق با الگوی اصلی)	مدل ۲	مدل ۳	دامنه قابل قبول
تطبیقی	CFI شاخص برازش تطبیقی	۰/۸۷	۰/۸۶	۰/۹۷	۰/۹۰-۱
	TLI شاخص توکر-لویس	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۹۳	۰/۹۰-۱
مقتصد	PNFI شاخص برازش هنجار شده مقتصد	۰/۴۰	۰/۳۶	۰/۵۲	۰/۵۰-۱
	PCFI شاخص برازش تطبیقی مقتصد	۰/۴۱	۰/۳۸	۰/۵۱	۰/۵۰-۱
	RMSEA ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۱۸	۰/۲۴	۰/۰۷	۰-۰/۰۸
مطلق	GFI شاخص نیکویی برازش	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۹۶	۰/۹۵-۱
	AGFI شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	۰/۶۵	۰/۵۸	۰/۹۳	۰/۹۵-۱
	Chi-Square	۱۵۶/۹۸	۱۱۸/۶۹	۲۰/۸۳	وابسته به حجم نمونه
	df	۲۱	۹	۸	وابسته به حجم نمونه
	X <sup>2</sup> /df	۷/۴۷	۱۳/۱۸	۲/۶۰	وابسته به حجم نمونه

همان‌طور که مشاهده می‌شود، نتایج در سه مدل ارائه شده است. در مدل ۱ که مطابق با الگوی مفهومی پژوهش (شکل ۱) می‌باشد، برازش داده‌ها با مدل در اکثر شاخص‌ها کم‌تر از مقدار قابل قبول می‌باشد. همچنین،  $(\bar{X}^2/df)$  بزرگ‌تر از سه به دست آمده است. این که مدل اولیه نتواند به برازش کافی برسد، غیرمعمول نیست و پژوهشگران به فکر اصلاح آن می‌افتند (یعنی مشخص کردن مجدد). هنگام مشخص کردن مجدد مدل، پژوهشگران برای پالایش مدل ممکن است، ضرایب غیرمعنی‌دار را حذف کنند. به علاوه پژوهشگران می‌توانند به منظور توسعه و بهبود مدل خود، بین عامل‌ها و متغیرهای نشانگر ضرایبی را که پیش از این نادیده گرفته شده بودند اضافه کنند [۳۳]. بر این اساس به منظور بهبود مدل ابتدا ضرایب غیرمعنی‌دار استقلال و هویت وظیفه به دل بستگی شغلی و ضریب دل بستگی شغلی به تعهد مستمر حذف شدند. نتایج مربوط به این اصلاح در مدل ۲ جدول ۳ نشان داده شده است. مشاهده می‌شود که این تغییرات هم بهبودی در شاخص‌های برازش ایجاد نمی‌کنند. و در نهایت از شاخص‌های

اصلاح به منظور بهبود مدل استفاده شد. بررسی خروجی شاخص‌های اصلاح نشان داد که با افزودن یک ضریب همبستگی از خطای مربوط به تعهد عاطفی (e1) به تعهد هنجاری (e2) مدل را به مقدار زیادی بهبود خواهد بخشید. نتایج مربوط به این اصلاح در مدل ۳ (جدول ۳) نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این اصلاح شاخص‌های برازش مدل را به مقدار قابل قبول افزایش داد به طوری که شاخص نیکویی برازش به  $GFI=0/97$  و شاخص نیکویی برازش اصلاح شده به  $AGFI=0/93$  تغییر یافتند و همچنین، مقدار  $(X^2/df)$  کم‌تر از سه ( $2/60$ ) شد. این اصلاح منجر به تغییراتی در دیگر شاخص‌ها نیز شد (جدول ۳).



شکل (۲) مدل نهایی پژوهش

در شکل ۲، مدل نهایی پژوهش پس از حذف ضرایب غیرمعنی‌دار و افزودن یک ضریب همبستگی از خطای مربوط به تعهد عاطفی (e1) به تعهد هنجاری (e2) نشان داده شده است. تمام بارهای عاملی مدل سوم معنادار به دست آمده اند ( $P < 0/05$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه‌ی بین ویژگی‌های شغلی و تعهدکاری کارکنان به مرحله اجرا درآمد. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که تمام مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی با دلبستگی شغلی کارکنان رابطه معنادار دارند. رابطه بین ویژگی‌های شغلی با دلبستگی شغلی همخوان با تحقیق براون (۱۹۹۶)، کشتکاران و همکاران (۱۳۹۱) و عمادزاده و همکاران (۱۳۸۹) می‌باشد. مطالعات مشابه فقط ارتباط برخی از ابعاد ویژگی‌های شغلی را با دلبستگی شغلی تأیید نموده‌اند. مطالعه باکر و همکاران (۲۰۰۶) ارتباط معنادار و مستقیم بین استقلال و دلبستگی شغلی افسران پلیس هلندی را تأیید نمود. مطالعه دیگر مربوط به هاکنن و همکاران (۲۰۰۵) که بیانگر ارتباط آماری معنادار و مستقیم بین بازخورد با دلبستگی شغلی معلمان فنلاندی بود (نقل از کشتکاران و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین، می‌توان گفت، کارکنانی که دارای مشاغل غنی شده و چالش‌برانگیز هستند، در نتیجه ایجاد مقادیر بالایی از دلبستگی شغلی، پاسخگوی انتظارات سازمان به بهترین شکل بوده‌اند چرا که دلبستگی شغلی، آن‌ها را متعهد و ملزم به انجام وظایف خود نموده است.

رابطه به‌دست آمده بین ویژگی‌های شغلی با تعهدکاری کارکنان معنادار بود. این یافته با یافته‌های دانهام و همکاران (۱۹۹۴)، استیرز (۱۹۷۷)، نای هوف و همکاران (۲۰۰۱)، لین و سیبه (۲۰۰۲)، بویین و منجاک (۲۰۰۲)، مورلی و فلاین (۲۰۰۴)، ابوت و همکاران (۲۰۰۶)، و اسچاب و همکاران (۲۰۰۷)، همساز می‌باشد. همه این پژوهش‌ها نیز، رابطه مثبت و معناداری بین ویژگی‌های شغلی با تعهد کاری گزارش داده‌اند. دلیل وجود این رابطه را می‌توان بر طبق الگوی ویژگی‌های شغلی هاکنن و اولدهام (۱۹۷۶)، تبیین کرد که بیان می‌کند طراحی شغل براساس پنج ویژگی اصلی شغل، باعث انگیزشی شدن



شغل می‌شود و خاصیت انگیزشی شغل نیز، پیشایند برخی برون‌دادهای مرتبط با شغل (مانند خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، دلبستگی شغلی، غیبت و تمایل به ماندن) است و می‌تواند این برون‌دادهای را تحت تأثیر قرار دهد. اگر یک شغل برای فردی به شدت برانگیزنده است، پس احتمالاً او با آن کار به شدت خشنود می‌شود و با کیفیت بالا کار می‌کند و میزان غیبت پایین‌تری نیز دارد و به احتمال کمتری سازمان را ترک خواهد کرد (سینگ، ۱۹۹۸؛ براون و پترسون، ۱۹۹۳؛ هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۶). همچنین، باتوجه به این که آدلر (۱۹۹۱)، بیان کرد که «نظام‌هایی که کارکنان در آن سطوح بالاتری از ویژگی‌های اصلی شغلی را داشته باشند، سطوح بالاتری از خشنودی شغلی و تعهد سازمانی را نیز پیدا خواهند کرد»، این رابطه تأیید می‌گردد.

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری برای پیش‌بینی دلبستگی شغلی کارکنان از طریق مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی نشان داد که مؤلفه‌های استقلال، بازخورد، روابط بین فردی و روابط دوستانه توانایی پیش‌بینی دلبستگی شغلی را به صورت خطی و معنادار دارند. همانطور که براون (۲۰۰۷) بیان می‌کند افراد دلبسته به شغل، هم انگیزش درونی و هم عزت‌نفس بالایی دارند و با یک اخلاق کاری همساز با این دیدگاه که تجربه‌ی کاری، همچون نتیجه خودش ارزش دارد، موافق هستند. افراد دلبسته به شغل، به دنبال کار با معنا و چالش انگیز هستند، در تکالیف پیچیده که مهارت‌های متنوعی را به کار می‌گیرند، کار می‌کنند و کار را از ابتدا تا انتها خودشان انجام می‌دهند. آنان در تعیین استانداردهای عملکرد، مشارکت می‌کنند و روابط مثبتی را با سرپرستانی که به آنان بازخورد عملکردی کافی می‌دهند، حفظ می‌کنند.

همچنین، نتایج این تحلیل برای تعیین نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شغلی و تعهدکاری کارکنان نشان داد که تنوع وظیفه، بازخورد، روابط بین فردی و روابط دوستانه به‌طور معنادار تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را از طریق نقش میانجی دلبستگی شغلی پیش‌بینی می‌کنند. این نتایج تاحدودی با نتایج استیرز (۱۹۷۷)، دانهام و همکاران (۱۹۹۴)، هاگمن و لاولر (۲۰۰۷)، پورتر و همکاران (۱۹۷۴) و بویین و

همکاران (۱۹۹۶) همسویی دارد. الدهام (۲۰۰۷) بیان می‌کند که میانگین سه ویژگی شغلی تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه، نشانگر میزان معناداری کار است. بنابراین، زمانی که شغل برای کارکنان آن دارای معناداری است، آن‌ها احتمالاً با انجام آن کار به شدت خشنود می‌شوند، با کیفیت بالا کار می‌کنند، میزان غیبت پایین‌تری دارند و به احتمال کمتری سازمان را ترک خواهند کرد.

براساس یافته‌های این پژوهش، برای افزایش تعهد کاری و دلبستگی بیشتر کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد بهتر آنان در شغلشان، مدیران باید توجه بیشتری به ادراک‌های کارکنان از ویژگی‌های شغلی‌شان داشته باشند و تنوع، بازخورد و فرصت ایجاد روابط دوستانه در شغل را برای آنان فراهم آورند. چون متغیرهای پژوهش حاضر، با برخی رفتارهای مطلوب کارکنان همچون عملکرد شغلی، ترک شغل و غیبت، در ارتباطند، بنابراین، می‌توان از نتایج این پژوهش در طرح‌ریزی برنامه‌های استخدام، آموزش، ایجاد انگیزش و ارائه مشوق‌های کارا و اثربخش، طراحی شغل‌ها و ساختار سازمانی، به منظور افزایش تعهد کاری کارکنان و دلبستگی شغلی آنان استفاده کرد.

تاریخ دریافت نسخه اولیه مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۱۹

تاریخ دریافت نسخه نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۱/۱۵

## منابع

- ابراهیم‌پور، ح؛ خلیلی، ح؛ حبیبیان، س؛ سعادت‌مند، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما (با تأکید بر مدل هاگمن و اولدهام). پژوهش نامه مدیریت تحول، ۳، ۵، ۱۲۴-۹۰.
- عسگری، پ. و پورتراب، ح. (۱۳۸۷). رابطه کیفیت زندگی کاری، دلبستگی شغلی و سلامت سازمانی با تعهد سازمانی کارمندان بانک ملی اهواز. یافته‌های نو در روان‌شناسی، ۸، ۲، ۱۸-۷.
- عمادزاده، ک؛ زارع، م؛ پورمصطفی، م؛ شهرکی، ک. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و هوش عاطفی با دلبستگی شغلی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه اصفهان. اولین همایش ملی هوش سازمانی / کسب و کار، تهران.
- عسگری، م. (۱۳۸۳). بررسی تطبیقی رابطه بین تعهد سازمانی و سلامت روانی مدیران مقطع متوسطه مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر اصفهان در سال ۸۲-۸۱، مدیریت آموزش و پرورش استان اصفهان، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ص ۴۵.
- کشتکاران، ع؛ کاوسی، ز؛ قلی‌پور، آ؛ سهرابی‌زاده، س؛ شرفی، ز. (۱۳۹۱). دلبستگی شغلی و عوامل مؤثر بر آن در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. پی‌اورد سلامت، ۶، ۲، ۱۵۶-۱۴۷.
- میچل، ترنس. آر. (۱۳۸۰). مردم در سازمان‌ها. ترجمه: حسین شکرکن تهران: انتشارات رشد، صص ۷۰-۳۷.
- درویش، ه؛ دری، ب. و عریضی، ح. ر. (۱۳۸۵). طرح جامع مهندسی شغل. تهران: شرکت اتومبیل‌سازی سایپا، ص ۴.
- هویدا، ر؛ مختاری، ح؛ فروهر، م. (۱۳۹۱). رابطه مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های تعهد سازمانی. پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، ۲، ۲، ۵۶-۴۳.
- Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*, 2nded; PWS-Kent, Boston, MA, 58-60.
- Allen, N.J. (2007). *Organizational commitment*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. SAGE publications, 1, 548- 551.

- 
- Allen, N., & Meyer, J.P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arnold, H.J., & Robert, J.H. (1980). Methodological and substantive extensions to the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 2, 161-183.
- Balfour, D.L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19, 256-277.
- Bhuiyan, S.N., Al-Shammari, E.S. and Jefri, O.A. (1996). Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: an empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management*, 6, 57-80.
- Blizzard, R. (2003). *Engagement unlocks patient satisfaction*, part 11. The Gallup Poll, Washington: p.97.
- Brown, S.P., & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Colbert, A.E. and Kwon, L.G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 12 (4), 484-501.
- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, B. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93 -108.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. and Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Griffin, R.W., Gregory, B.J., & Lawrence, B.C. (1980). The empirical dimensionality of the job characteristics inventory. *Academy of Management Journal*, 23(2), 772-777.
-

- 
- Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (2007). Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259- 286.
- 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.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R.(1974).The Job Diagnostic Surveys :An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Technical Report*, No.4.
- Hartman, L.C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *International of organization Analysis*, 8(1), 89- 108.
- Hunt, J.G., Osborn, R.N., & Schermerhorn, Jr. J.R. (2000). *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Igbaria, M., Guy, M., & Derek, C.S. (1994).Predictors of intention of IS professionals to stay with the organization in South Africa. *Information and Management*, 26, 245-256.
- Kanungo, R.N. (1979). The concepts of alienation and involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643- 670.
- Knotts, T.L. (2000). Relation between employee's religiosity and job involvement. *US Psychology Reports*, 93(3), 867- 875.
- Lawler, E.E. (1986). *High job involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Josses- Bass.
- Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high- involvement organization*. San Francisco: Josses- Bass.
- Leong, L., Huang, S., & Hsu, J. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 360- 371.
-

- 
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrow, R.T. (2006). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relation between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407- 416.
- Lin, S.L., & Hsieh, A.T. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 23(2), 151- 165.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group and Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Nur, Y.A. (2003). *Management- by- virtues: A comparative study of spirituality in the workplace and its impact on selected organizational outcomes*. Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519- 523.
- Pallant, J.F. (2005). *SPSS SURVIVAL MANUAL: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)*. Sydney: Allen & Unwin.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, L.W., Campton, W.J., & Smit, F.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Riipenen, M. (1997). The relationship between job involvement and well-being. *The Journal of Psychology*, 131(1), 81-90.
- Sims, H.P., Szilagyi, A.D., & Keller, R.T. (1976). The Measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- Sing, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 56, 28-32.
-

- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Umstot, D.D., Bell, C.H., & Mitchell, T.R. (1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61, 379-394.
- Wetzel, K.W., & Daniel, G.G. (1990). A comparative analysis of organizational commitment among workers in the cooperative and private sectors. *Economic and Industrial Democracy*, 11, 93-109.
- Esfahani, M.J, Emami, M., & Tajnesaei, H.R. (2013). The investigation of the relation between job involvement and organizational commitment. *Management Science Letters*, 3, 511-518
- Nwosu, H.O, Chiamaka, O.A, Tochukwu M,O. (2013). Job Characteristics as Predictors of organizational commitment among Private Sector Workers in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2):482-491.