

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۲، شماره ۴، بهار ۱۳۹۳

ص ص: ۹۶ - ۸۷

تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی کارکنان وزارت ورزش و جوانان

۱. شهاب بهرامی* - ۲. شیرین زردشتیان - ۳. بهرام یوسفی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، ۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی،

کرمانشاه، ایران، ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۲/۰۹)

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمام کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۳۹۳ برابر ۷۷۲ نفر بود. ۲۵۶ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، به عنوان نمونه پژوهشی انتخاب شدند، سپس به پرسشنامه‌های رضایت شغلی هارتلاین و فرل (۱۹۹۶) و پرسشنامه تعهد عاطفی مودای و همکاران (۱۹۷۹) پاسخ دادند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول، تحلیل عاملی مرتبه دوم و مدل معادلات ساختاری استفاده شد و همچنین از چند شاخص نیکویی برازش استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که رضایت شغلی بر تعهد عاطفی تأثیر مستقیم و با شدتی قوی دارد و با توجه به میزان تأثیر ($\beta = 0.61$) به ازای یک واحد تغییر در رضایت شغلی کارکنان، ۰/۶۱ واحد در تعهد عاطفی آنها تغییر به وجود می‌آید. بنابراین با افزایش رضایت شغلی دلبستگی عاطفی کارکنان برای مشارکت در سازمان افزایش می‌یابد.

واژه‌های کلیدی

تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی، کارکنان، وزارت ورزش و جوانان.

مقدمه

آلن و مایر (۱۹۹۱) سه نوع تعهد سازمانی را شناسایی کردند که عبارتند از: تعهد مستمر^۱، تعهد هنجاری^۲ و تعهد عاطفی^۳. از بین سه مؤلفه تعهد سازمانی، تعهد عاطفی به عنوان قوی ترین عامل پیش بینی کننده نتایج و پیامدهای مورد علاقه سازمان همچون قصد جابه جایی، غیبت، عملکرد شغلی، رفتار شهروند سازمانی محسوب می شود (۴). براساس تعریف آلن و مایر (۱۹۹۱) تعهد عاطفی، وابستگی قلبی و احساسی فرد به سازمان است که با برآورده شدن انتظارات و نیازهای کارکنان، سطح آن افزایش می یابد. تعهد عاطفی به دل بستگی عاطفی کارکنان به، شناسایی با، و مشارکت در سازمان اشاره دارد (۱۸). تعهد عاطفی نشان دهنده وابستگی عاطفی است و احساس کارکنان نسبت به شرکتی را که در آن کار می کنند نشان می دهد (۱۶). تعهد عاطفی دل بستگی و تعلق عاطفی مثبتی است، که کارکنان نسبت به محل کار خود دارند. کارکنانی که از لحاظ عاطفی به شدت به سازمان وابسته اند خودشان را با اهداف سازمانی که در آن کار می کنند و تمایل دارند در آن باقی بمانند، شناسایی می کنند. چنین کارکنانی به "خواست" خود به سازمان متعهد می مانند (۲۳).

اگر تعهد سازمانی را به منزله وابستگی فرد به سازمان و تعیین هویت وی بدانیم، تعهد عاطفی سه جنبه دارد: صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان؛ تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان؛ میل به ادامه فعالیت در سازمان. آلن و مایر (۱۹۹۱) معتقدند که یک فرد زمانی در خود، وابستگی عاطفی به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود بداند و متقاعد شود که باید سازمان را در راه رسیدن به اهدافش

یاری کند. همچنین آنها بیان می کنند که تعیین هویت فرد از طریق سازمان، زمانی رخ می دهد که ارزش های فردی افراد، با ارزش های سازمان سازگار باشد، به نحوی که فرد قادر باشد ارزش های سازمان را در خود درونی کند. بی شک، در این تعیین هویت از طریق سازمان، یک رابطه روان شناسانه وجود دارد و فرد به دلیل تعیین هویت از طریق سازمان، در خود نوعی احساس غرور می کند. در واقع تعهد عاطفی تنها مؤلفه تعهد سازمانی است که اثر مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته و در نتیجه با استرس و تعارض کار-خانواده رابطه منفی دارد (۲۰).

برخی نویسندگان مانند باباکوس، یارا و کاواتب (۲۰۰۳)، لی، ایشمیت، هارتر و لاور (۲۰۱۰) بر این عقیده اند که تعهد عاطفی را نمی توان از رضایت مندی شغلی تفکیک کرد، بنابراین اگر رضایت شغلی را احساسات کارمندان نسبت به کار خود تلقی کنیم، تعهد عاطفی احساسات کارکنان نسبت به سازمان خود است (۱۳، ۵).

مطالعات مایر و آلن (۱۹۹۷)، کولین، پاربوتیه و ویکتور^۴ (۲۰۰۳) نشان داد که رابطه مثبتی بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد. اغلب فرض بر این است که رضایت شغلی به تعهد سازمانی منجر خواهد شد. این فرض بر پایه این منطق استوار است که اگر کارکنان از کارشان رضایت بیشتری داشته باشند، احتمال زیادی وجود خواهد داشت که دل بستگی ضروری به سازمان برای رشد تعهد قوی تر را توسعه دهند (۲۰، ۱۹). بیدختی و همکاران (۱۳۸۶) خاطرنشان کرده اند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه علی حاکم است و رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است (۱). پیوند رضایت شغلی و تعهد سازمانی پیچیده است و روشن نیست که آیا رضایت پیش درآمد تعهد است یا تعهد، سطح رضایت

- 1 . Continuance Commitment
- 2 . Normative Commitment
- 3 . Affective Commitment

جوانان کشور بررسی شد. با توجه به اینکه میزان و چگونگی تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی بررسی می‌شود، پژوهش از نوع همبستگی علی است.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمام کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور است که تعداد آنها مطابق با استعلام از مرکز فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول اداری (گروه آمار) وزارت ورزش و جوانان برابر ۷۷۲ نفر است.

با توجه به اینکه تعداد جامعه آماری در سطح بالایی است، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه به روش زیر استفاده شد و تعداد نمونه برابر ۲۵۶ به‌دست آمد. با توجه اینکه احتمال عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها وجود داشت، بدین منظور تصمیم بر توزیع تعداد بیشتری پرسشنامه در بین آزمودنی‌ها گرفته شد. با توجه به تحقیقات گذشته که نرخ بازگشت ۷۰ تا ۸۰ درصد را در سازمان‌های ورزشی مشابه گزارش کرده‌اند، در تحقیق حاضر نیز نرخ بازگشت ۸۰ درصد پیش‌بینی شد و ۳۲۰ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع شد. در نهایت، ۲۶۷ پرسشنامه به محقق برگشت داده شد. با این حال در بررسی اولیه پرسشنامه‌ها مشخص شد که ۲۵۳ نفر به‌صورت صحیح و کامل به پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش رضایت شغلی در این تحقیق از پرسشنامه هارتلاین و فرل (۱۹۹۶) استفاده شد که دارای ۹ سؤال است (۹). برای سنجش تعهد عاطفی از پرسشنامه مودای، پورتر و استیرز (۱۹۷۹) استفاده شد که حاوی ۵ سؤال است. برای روایی صوری پرسشنامه‌ها به هفت نفر از استادان مدیریت و ده نفر از استادان مدیریت ورزشی تقدیم شد و نظرهای آنها اعمال شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در مورد پرسشنامه تعهد عاطفی ۰/۷۵۴ و در مورد رضایت شغلی ۰/۷۳۲ محاسبه شد.

شخص را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نگرش غالب در ادبیات از پیش‌اینده علی رضایت بر تعهد حمایت می‌کند. همچنین، برخی شواهد نشان می‌دهد سطوح بالای تعهد به رضایت شغلی منجر می‌شود. مطالعات دیگر نیز نتیجه گرفته‌اند که بین رضایت و تعهد تأثیر متقابل وجود دارد. رابطه مثبت بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی نشان می‌دهد آنهایی که رضایت کمتری از شغلشان دارند، کمتر به سازمانشان متعهدند (۲۱).

لوبت و فیتو (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان "نیروی کار موقتی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی: بررسی، استدلال و تحقیق" رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که شناسایی کارکنان سازمان و ادراک آنها از سازمان متغیری است که سازمان‌ها باید آن را مدنظر داشته باشند. همچنین در این تحقیق مشخص شد که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (۱۴).

آبر امام و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود به بررسی اثر رضایت شغلی با ابعاد تعهد سازمانی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که با افزایش رضایت شغلی، به‌تبع آن ابعاد تعهد عاطفی نیز افزایش می‌یابد. همچنین نتایج همبستگی پیرسون نشان داد که بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی رابطه بیشتری وجود دارد (۱۰).

تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی به‌عنوان عاملی که احساسات کارکنان را نسبت به شغلشان می‌سازد، کمتر بررسی شده است. هدف تحقیق حاضر تعیین تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی کارکنان وزارت ورزش و جوانان است.

روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی-پیمایشی، از نظر روش اجرا همبستگی و از نظر هدف کاربردی بود. در این پژوهش اثر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی کارکنان وزارت ورزش و

استفاده شد که نتایج در جدول ۳ و مدل ۱ و ۲ آورده شده است همچنین از چند شاخص نیکویی برازش (RMR, AGFI, GFI, RMSR) استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از اجرای ابزار پژوهش، برای پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش و به‌عبارتی تعمیم نتایج به‌دست‌آمده از نمونه به جامعه آماری تحقیق، از آزمون تحلیل عامل تأییدی، مرتبه اول، تحلیل عاملی مرتبه دوم و مدل معادلات ساختاری

جدول ۱. توزیع فراوانی شاخص تعهد عاطفی

شرح	فراوانی	درصد
کم	۴۷	۱۸/۶
متوسط	۷۱	۲۸/۱
زیاد	۱۳۵	۵۳/۴
جمع	۲۵۳	۱۰۰
شاخص آماری	۱۶/۴۳ = میانگین ۲/۷۴ = انحراف معیار ۵ = کمترین ۲۵ = بیشترین	

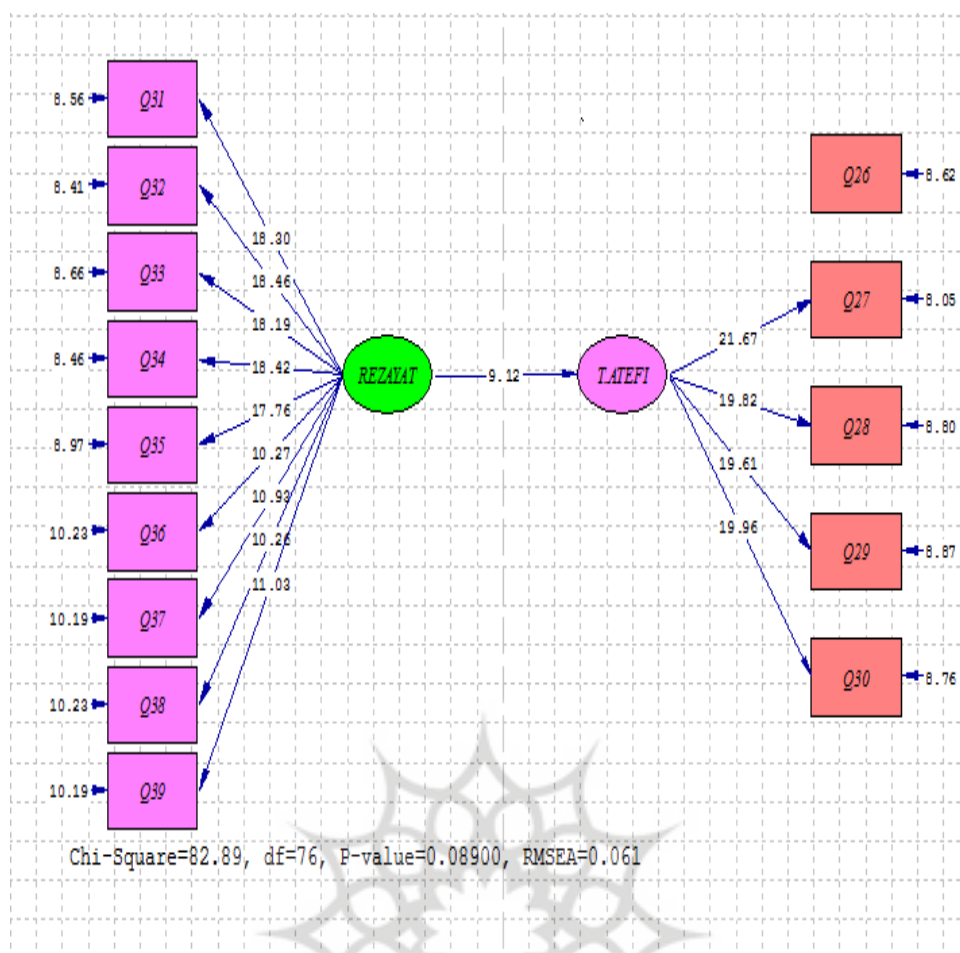
براساس یافته‌های جدول ۱ می‌توان گفت، میزان دل‌بستگی و تعهد عاطفی ۱۹ درصد از پاسخگویان به سازمان در حد کم، ۲۸ درصد در حد متوسط و ۵۳ درصد نیز در حد زیادی ارزیابی شده است. نتایج حاصل از شاخص‌های آماری نیز گویای این است که میزان تعهد سازمانی پاسخگویان نمونه تحقیق در حد بالایی است.

جدول ۲. توزیع فراوانی شاخص رضایت شغلی

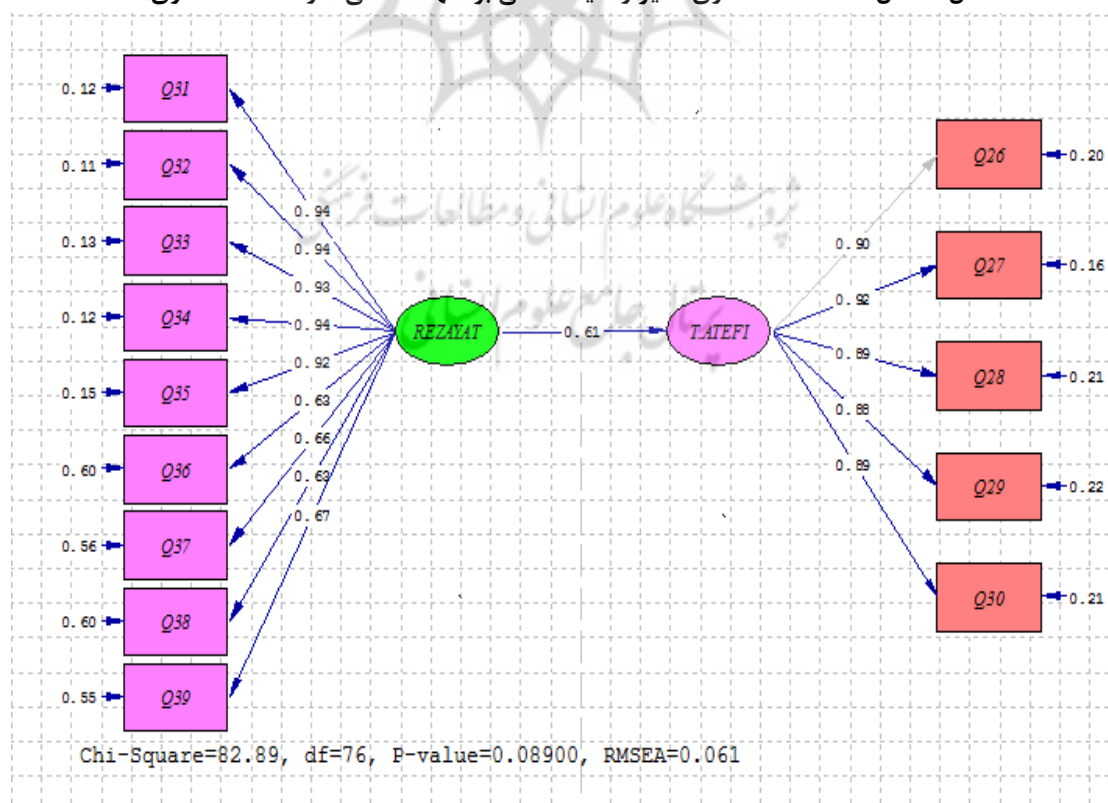
شرح	فراوانی	درصد
کم	۴۶	۱۸/۲
متوسط	۷۷	۳۰/۴
زیاد	۱۳۰	۵۱/۴
جمع	۲۵۳	۱۰۰
شاخص آماری	۳۱/۳۱ = میانگین ۳/۳۸ = انحراف معیار ۹ = کمترین ۴۵ = بیشترین	

است. نتایج حاصل از شاخص‌های آماری نیز گویای این است که میزان رضایت شغلی پاسخگویان نمونه تحقیق در حد بالایی است.

براساس یافته‌های جدول ۲ می‌توان گفت، میزان رضایت شغلی ۱۸ درصد پاسخگویان در حد کم، ۳۰ درصد در حد متوسط و ۵۱ درصد نیز زیاد ارزیابی شده



مدل ۱. مدل معادلات ساختاری تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی (در حالت معناداری)



مدل ۲. مدل معادلات ساختاری تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی (در حالت استاندارد)

جدول ۳. نتایج اجرای مدل ساختاری تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی

فرضیه	ضریب استاندارد (β)	ضریب معناداری (t-value)	نتیجه
رضایت شغلی $\rightarrow$ تعهد عاطفی	۰/۶۱	۹/۱۲	معنادار
$Chi-Square=82/89$ $df=76$ $RMSEA=0/61$ $GFI=0/96$ $AGFI=0/94$ $CFI=0/91$ $NFI=0/95$ $RMR=0/046$			

رضایت شغلی کارکنان، ۰/۶۱ واحد در تعهد عاطفی آنها تغییر به وجود می‌آید.

نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات خسروی، رضایی و اسکندری (۱۳۹۰)، یو (۲۰۰۷)، لپینسکینی (۲۰۰۸)، لوملی، کوئتری، تلادینیانه (۲۰۱۱)، سوما و لیشا (۲۰۱۳)، امام و همکاران (۲۰۱۳) همسوست (۲۵،۲۴،۱۵،۱۳،۱۰،۲). اما با نتایج تحقیق ایسماعیل (۲۰۱۲) در تضاد است (۱۱).

سالک‌نژاد (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی بوشهر در سال ۱۳۹۲" به بررسی رابطه بین رضایت و تعهد پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که بین تعهد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۳). یو (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "رضایت شغلی و تعهد عاطفی: بررسی کارکنان صنعت گردشگری در ساراواک مالزی" به بررسی انگیزه کارکنان از مشارکت در صنعت گردشگری، سطح رضایت آنها و تأثیر رضایت بر تعهد عاطفی پرداخت (۲۵). در این تحقیق مشخص شد که رضایت کارکنان به تعهد نسبت به سازمان منجر می‌شود. لپینسکینی (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان "آزمون رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی" به بررسی رابطه این دو متغیر پرداخت. نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که بین تعهد سازمانی با رضایت شغلی و ابعاد

با توجه به مقدار معناداری ($t = 9/12$) جدول ۳ از آنجا که در بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ قرار نگرفته‌اند، می‌توان گفت رضایت شغلی بر تعهد عاطفی تأثیر مستقیم و با شدتی قوی دارد. با توجه به میزان تأثیر ($\beta = 0/61$) می‌توان گفت به ازای یک واحد تغییر در رضایت شغلی کارکنان، ۰/۶۱ واحد در تعهد عاطفی آنها تغییر به وجود می‌آید.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر تعیین تأثیر رضایت شغلی بر تعهد عاطفی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. ۲۵۳ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان به پرسشنامه‌های رضایت شغلی هارت لاین و فرل (۱۹۹۶) و تعهد عاطفی مودای و همکاران (۱۹۷۹) پاسخ دادند. نتایج تحقیق حاضر نشان‌دهنده میزان بالای رضایت شغلی و تعهد عاطفی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان است، به‌طوری‌که بیش از ۵۰ درصد شرکت‌کنندگان از رضایت شغلی و تعهد عاطفی بالایی برخوردارند.

نتایج در مدل ۲ تحقیق نشان داد که رضایت شغلی بر تعهد عاطفی تأثیر مستقیم و با شدتی قوی دارد و با توجه به میزان تأثیر ($\beta = 0/61$) به ازای یک واحد تغییر در

شغل رابطه معناداری وجود دارد (۱۳). ضریب همبستگی محاسبه شده برای تعهد عاطفی با رضایت شغلی برابر ۰/۶۴۰ بین تعهد هنجاری با رضایت شغلی برابر ۰/۶۷۸ و بین تعهد مستمر با رضایت شغلی برابر ۰/۵۷۷ است که نشان داد تعهد عاطفی بیشترین همبستگی را با رضایت شغلی دارد. لوملی و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در محیط فناوری اطلاعات پرداختند (۱۵).

یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام رابطه بین این دو متغیر را تأیید کرد، همچنین مشخص شد که پرداختی‌ها بیشترین همبستگی را با تعهد عاطفی یعنی ۰/۶۲ داشته‌اند (۱۵). سوما و لیشا (۲۰۱۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که هرچه کارکنان این سازمان رضایت بیشتری داشته باشند، متعهدترند (۲۴). امام و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود به بررسی اثر رضایت شغلی با ابعاد تعهد سازمانی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که با افزایش رضایت شغلی ابعاد تعهد عاطفی نیز افزایش می‌یابد. همچنین نتایج همبستگی پیرسون نشان داد که بین تعهد عاطفی و رضایت شغلی بیشترین رابطه یعنی ۰/۶۷۳ وجود دارد (۱۰).

از سوی دیگر ایسماعیل (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان "تعهد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان مؤسسات آموزش عالی در کلانتان" به بررسی رابطه تعهد سازمانی با رضایت شغلی پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که بین تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر با رضایت شغلی رابطه معنادار مثبتی وجود ندارد (۱۱). ایسماعیل (۲۰۱۲) در پژوهش خود روی کارکنان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در مالزی متمرکز شده است، درحالی‌که تحقیق حاضر در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت، از پرسشنامه‌های متفاوتی نسبت به پژوهش

ایسماعیل (۲۰۱۲) استفاده شد. احتمالاً نمونه پژوهشی متفاوت در نتایج متفاوت مؤثر بوده است (۱۱).

در دهه‌های اخیر تعهد سازمانی توجه خاصی را به خود جلب کرده و مطالعات متعددی به منظور توصیف و بهره‌برداری از این مفهوم و پیش‌درآمدها و پیامدهای آن صورت گرفته است (۱۷). در اوایل دهه ۱۹۸۰، تعهد سازمانی کارکنان یکی از مهم‌ترین مسائلی بود که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده بود و تحقیقات وسیعی روی این موضوع صورت گرفت، تا اینکه در سال ۱۹۸۵ والتون مقاله مشهور خود با عنوان «مدیریت بر مبنای تعهد» را منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از مدیریت بر مبنای کنترل به سمت مدیریت بر مبنای تعهد را یادآور شد و با این کار به مطالعات صورت گرفته در این زمینه جهت داد (۷).

تعهد کارمند، در حقیقت دلبستگی روان‌شناختی است که کارمندان از طریق آن با محل کار خود برقرار می‌کنند؛ اکنون سالیان زیادی است که این مسئله توجه دانشمندان سازمانی را به خود جلب کرده است. از جمله دلایل افزایش توجه به تعهد، روابط بین تعهد و نتایج آن، همچون عملکرد شغلی رفتار شهروندی، غیبت، کندی و تغییر و تبدیل، فعالیت‌های زیانبار و تأثیرگذاری سازمانی است. تعهد از طریق تأثیر بر فرایندهای انگیزشی، همچون انتخاب هدف، تنظیم هدف و مسیر و تداوم تلاش‌ها صورت می‌گیرد (۸).

تعهد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان یکی از موضوعات اساسی و مهم است که مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها به دنبال افزایش آنند. از نیمه قرن بیستم علاقه‌مندی زیادی برای درک تعهد سازمانی ایجاد شده و نیروهای زیادی صرف تجزیه و تحلیل این موضوع شده است. نتایج این تحقیقات مؤید آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان

مرتبط است. از جمله اینکه تعهد سازمانی تأثیرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد.

در زمینه تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته، مطالعات گوناگونی انجام گرفته است. در پژوهش آلن و مایر در سال ۱۹۹۰، برای سنجش و تعیین پیش شرطها تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی صورت گرفت، پیش شرطهای مختلفی برای انواع سه گانه تعهد سازمانی شناسایی شد.

رضایت شغلی جهت گیری عاطفی و هیجانی مثبت کارکنان، نسبت به کار است. میزانی که کارکنان کار خود را دوست دارند رضایت است و در مقابل میزانی که از کار خود متنفرند نارضایتی نامیده می شود (۶). رضایت شغلی عبارت است از وضعیت درونی کارمندان نسبت به درجهای از احساسات مطلوب یا نامطلوب در مورد ارزیابی مؤثر یا شناختی از تجربه شغلی (۲۲). در مدل مودای^۱ (۱۹۸۶) که اکثر محققان آن را پذیرفته اند، رضایت شغلی بلافاصله پس از ورود به سازمان شکل می گیرد، درحالی که تعهد سازمانی به کندی توسعه می یابد، از این رو رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است. به نظر می رسد رضایت شغلی و تعهد عاطفی پیش شرطهای مشابهی دارند و وجود این پیش شرطها با سرعت موجب افزایش رضایت شغلی می شود و ارتقای تعهد عاطفی نیز تحت تأثیر این پیش شرطها اما با کندی صورت می گیرد. این عوامل احتمالاً به این دلیل است که رضایت شغلی خود نیز پیش شرط تعهد عاطفی است. شناخت عوامل مؤثر در تفاوت زمانی در وقوع رضایت شغلی و تعهد عاطفی نیازمند تحقیقات بیشتری است. بنابراین، سازمانها زمانی می توانند عملکرد مناسبی داشته باشند و نقش خود را به درستی ایفا کنند که از منابع انسانی خود به نحو مناسبی استفاده کنند. وزارت ورزش و جوانان می تواند در

صورت داشتن مدیران و کارکنان متعهد با اطمینان در راستای اهداف واقعی خود گام بردارد و از اتلاف سرمایه های مادی و معنوی ناشی از عدم تعهد و وفاداری کارکنان جلوگیری کند. برای دست یافتن به این مهم، با عنایت به یافته های تحقیق حاضر، پیشنهاد می شود به رضایت شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اهمیت داده شود. برای ارتقای رضایت شغلی لازم است دست اندکاران امر ویژگی ها و شرایط کار را طوری فراهم کنند که افراد شیفته کار شوند و آن را ارزشمند و سودمند تلقی کنند. همچنین لازم است به ارتباطات انسانی در سازمان اهمیت دهند و روابط همکاری را دوستانه، خوشایند، برانگیزنده و توأم با اعتماد و احساس مسئولیت سازند. از طریق پرداخت های مناسب و عادلانه رضایت و امنیت شغلی ایجاد شود؛ مدیریت براساس شایستگی و ویژگی های شخصیتی مناسب گمارده شود، و نظام ارتقا و ترفیع براساس توانایی و به طور منظم انجام گیرد.

منابع و مآخذ

۱. بیدختی، علی اکبر؛ بیدختی، امین و صالح پور، معصومه. (۱۳۸۶). "رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش". دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد، سال چهاردهم، دوره جدید، شماره ۲۶، صص ۳۸-۳۱.
۲. خسروی، زهرا؛ رضایی، آمنه و اسکندری، نازیلا. (۱۳۹۰). "رابطه بین اخلاق کار با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در دبیران شهرستان ارسنجان". کنفرانس ملی کارآفرینی تعاون جهاد اقتصادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین.
۳. سالک نژاد، سوسن. (۱۳۹۲). "بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی بوشهر در سال ۱۳۹۲". طرح پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بوشهر.
4. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp: 1-18.
5. Babakus, E., Yava, U., Karatepe, O. M. (2003). "The effect of management commitment to service quality on employees affective and performance outcomes". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), pp: 272-286.
6. Bawafaa, E. (2014). "The influence of resonant leadership and structural empowerment on the job satisfaction of registered nurses". University of Western Ontario - Electronic Thesis and Dissertation Repository, Paper 2164.
7. Becker, T. E., Klein, H. J., Meyer, J. P. (2009). "Integration and future directions". In: H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer (Eds.). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. NY: Routledge, pp: 419-452.
8. Carlos, V., Mendes, L., Lourenco, L. (2014). "The influence of TQM on organizational commitment, organizational citizenship behaviours, and individual performance". *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, pp: 111-130.
9. Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation". *Journal of Marketing*, 60, pp: 52-70.
10. Imam, A., Raza, A., Shah, T. E., Raza, H. (2013). "Impact of job satisfaction on facet of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment): A study of banking sector employees of Pakistan". *World Applied Sciences Journal*, 28(2), pp: 271-277.
11. Ismail, N. (2012). "Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in Kelantan". Dissertation. Othman Yeop Abdullah Graduate School, College of Business, University Utara Malaysia (UUM).
12. Le, H., Schmidt, F., Harter, J. K., Lauver, K. J. (2010). "The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), pp: 112-125.
13. Lipinskiene, D. (2008). "The examination of relationship between organizational commitment and job satisfaction of employees". *Economics Management: Current Issues and Perspectives*, 4(13), pp: 282-289.

14. Lloobet, J., Fito, M. A. (2013). "Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda". *Intangible Capital*, 9(4), pp: 1068-1079.
15. Lumley E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R. (2011). "Job satisfaction and organizational commitment of employees in the IT environment". *Southern African Business Review*, 15, pp: 100-118.
16. Lynn, S. (2004). "Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations". *Managerial Auditing Journal*, 19(7), pp: 945 – 955.
17. Mc Kenna, S. (2005). "Organizational commitment in the small entrepreneurial business in Singapore". *Cross Cultural Management*, 12(2), pp: 16 – 37.
18. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1, pp: 61-89.
19. Meyer, J., Allen, N. (1997). "Commitment in the workplace: Theory, research and application". London: Sage.
20. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp: 20-52.
21. Mosadeghrad, A. M., Febrile, E., Rosenberg, D. (2008). "A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees". *Health Services Management Research*, 21(4), pp: 211-227.
22. Qu, H., Zhao, X. (2012). "Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction". *Journal of Business Research*, 65(1), pp: 22-28.
23. Saxena, S., Saxena, R. (2015). "Impact of job involvement and organizational commitment on organizational citizenship behavior". *International Journal of Management and Business Research*, 5(1), pp: 19-30.
24. Suma, S., Lesha, J. (2013). "Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra Municipality". *European Scientific Journal*, 9(17), pp: 41-51.
25. Yew, L. T. (2007). "Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia". *Sunway Academic Journal*, 4, pp: 27-43.