

بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۴/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۵/۳۰

مسلم باقری*، روح‌اله تولایی**

چکیده:

امروزه اندیشمندان دانش مدیریت با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته‌ای که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، به این نتیجه رسیده‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، منابع انسانی است. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند. این مقاله با بررسی مبانی نظری به بررسی تأثیر تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان پرداخته و به این نتیجه دست یافته است که تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی آن‌ها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و نیز موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه داشته باشد. مقاله حاضر از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن پیمایشی- توصیفی و مطالعات کتابخانه‌ای است. هم‌چنین ابزار گردآوری اطلاعات آن نیز فیش‌برداری بوده است.

کلید واژه‌ها:

تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی، عملکرد سازمان.

*. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران؛ عضو گروه پژوهشی مدیریت دانش موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.

** . دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات دانشگاه علامه طباطبایی؛ رئیس گروه مدیریت دانش موسسه مطالعات

بین‌المللی انرژی وزارت نفت.

مقدمه

مدیران سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان‌هاست، از این رو توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آن‌ها و حتی وظایف فرانشی منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌هاست.

تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. هم‌چنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند. از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است.

بنابراین تعهد سازمانی «یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (مجیدی، ۱۳۷۶، ص ۳۲).

بدیهی است تعهد سازمانی کارکنان زمانی ارزشمند خواهد بود که بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان گردد، از این رو این مقاله به بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته در این زمینه پرداخته و به تأثیرات تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان اشاره می‌کند.

مفهوم تعهد

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

مرتضی مطهری، تعهد را به معنی پای‌بندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آن‌ها معتقد است و بیان می‌دارد: «فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید». کانتز تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانیک تعهد را عبارت از پیوند دادن

فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند. یعنی تعهد زمانی واقعیت پیدا می‌کند که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید. (به نقل از الحسینی، ۱۳۸۰، صص، ۳۱-۳۰).

مودی و همکارانش، تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقرر اطلاق می‌نمایند. ابراز عملی تعهد، برای انجام دادن امور ضروری بوده مخصوصاً در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار است. کوک و وال نیز سه مفهوم «وفاداری»، «احساس هویت و شناسایی» و «آمادگی» را برای تعهد مطرح کرده‌اند (به نقل از مجیدی، ۱۳۷۶، صص ۴۲-۴۰).

انواع تعهد

تعهد در سازمان به انواع مختلف نظیر، تعهد مکتبی، تعهد ملی، تعهد خویشتن‌مدارانه، تعهد گروهی و تعهد سازمانی تقسیم می‌شود (الحسینی، ۱۳۸۰، ص، ۳۱).

- تعهد مکتبی از تعلق به یک جهان‌بینی به وجود می‌آید. میزان تقید فرد به الزامات نگرشی و گرایش مکتبی منجر به تعهد اصول‌گرایانه یا سازش‌کارانه و یا معتدل و معقول می‌شود.

- تعهد ملی، همان حس ناشی از وطن‌دوستی است که فرد طی آن مصالح ملی و میهنی خویش را ملاک رفتار خود قرار می‌دهد.

- تعهد خویشتن‌مدارانه، از علاقه‌مندی بیش از اندازه فرد به منافع خود ناشی می‌شود و معمولاً افرادی که گرفتار کیش شخصیت و خود برتری‌بینی و یا بی‌توجه به منافع دیگران و سازمان هستند از آن برخوردارند، لذا به تناسب محور بودن منافع فردی و ناسازگاری آن با منافع سازمان، ناهنجاری‌های رفتاری بروز پیدا می‌کند.

- تعهد گروهی، وابستگی فرد به گروه و ترجیح اهداف گروه، مشخصه اصلی این نوع تعهد است. تعهد گروهی می‌تواند در جهت تقویت فعالیت‌های گروهی و یا پدیده گروه فکری، عمل کند. خاستگاه گروه اندیشی یا تعهد گروهی منفی، نیاز به حرمت داشتن، نیاز به اعتماد، کاهش فشار احساس گناه، نایل شدن به اهداف غیررسمی و احساس پیروی از شخصیت مافوق است.

آثار زیانبار گروه‌اندیشی می‌تواند شامل مواردی همچون: توهم آسیب‌ناپذیری، گریز از نقد منطقی، اجتناب از ارزیابی، یک‌سونگری و تعصب گروهی، کلیشه‌سازی غیرمعقول، اعمال فشار

بر اعضاء، اغماض لغزش‌ها، توافق جمعی بی‌منطق، نادیده گرفتن اطلاعات مخالف، مسدود کردن سایر مجاری اطلاعات و تعصب روی کارکرد گذشته و تصمیمات اتخاذ شده باشد. (الوانی، ۱۳۷۲، صص ۸۶-۸۲).

ابعاد و تعاریف تعهد سازمانی

در مطالعات رفتار سازمانی، تأکید بر نگرش‌های مربوط به کار است و بیشتر این مطالعات در ارتباط با سه نگرش، «وابستگی شغلی»، «رضایت شغلی» و «تعهد سازمانی» است (رایبِنز^۱، ۱۳۸۵، ص ۲۸).

اخیراً توجهات زیادی به مطالعه رفتار سازمانی شده است (Mowdey et al., 1979) مانند خیلی از مفاهیم روان‌شناسی سازمانی، تعهد به شیوه‌های متفاوتی تعریف و اندازه‌گیری می‌شود. اگر چه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع می‌توان یافت، ولی هر یک از آن‌ها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف را منعکس نمایند (Meyer et al., 1993).

الف) وابستگی عاطفی^۲

عمومی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات مربوطه، شیوه‌ای است که تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، در نظر گرفته می‌شود. براین اساس فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد.

ب) درک هزینه‌ها^۳

برخی از صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش چندان برجسته‌ای ندارد، در عوض تعهد به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص و درک فرد نسبت به هزینه‌های ناشی از ترک سازمان تعریف می‌گردد. براین

1. Robbins

2. Affective Attachment

3. Percived Costs

اساس، هر قدر که فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد، در او بیشتر خواهد شد.

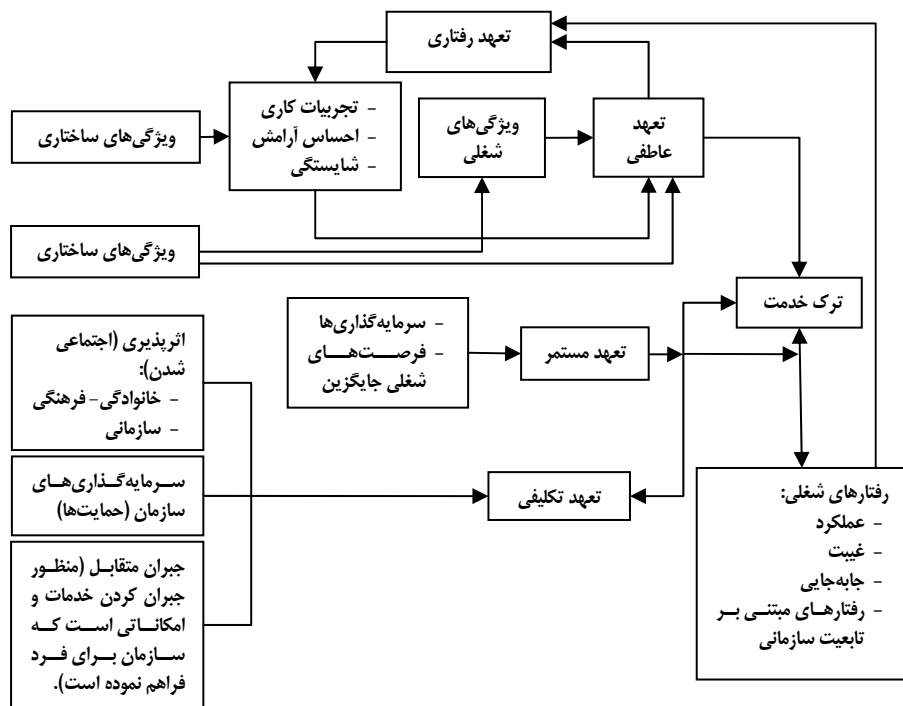
از جمله نظریه‌های مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تأکید شده، «تئوری سرمایه‌گذاری‌ها» می‌باشد که توسط بیکر (۱۹۶۰) مطرح شده است. «بیکر تعهد را به‌عنوان تمایل به انجام «مجموعه فعالیت‌های مستمر» تعریف می‌کند. این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. این تعریف وقتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می‌رود که فعالیت‌های مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره کند. اصلاح «سرمایه‌گذاری‌ها» برای اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است (مانند تلاش، پول، آموزش)، این موارد در صورتی که فرد سازمان را ترک نماید، می‌تواند بی‌ارزش تلقی شود. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی ممکن است شامل سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، بهبود مهارت‌ها، موقعیت‌های ویژه سازمانی نیز باشد. مودی و همکاران (۱۹۸۲) تعهد را به چهار دسته طبقه‌بندی کرده‌اند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شغلی، تجربیات کاری و ویژگی‌های ساختاری.

هم‌چنین جزء مستمر تعهد سازمانی بر اساس دو عامل، حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌های فردی و نیز درک فقدان فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان، ایجاد می‌شود. این پیش شرط‌ها بر اساس مطالعه بیکر، فال رل و کازبالت^۱ (۱۹۸۱) مطرح شده‌اند.

به نظر «بیکر» احتمال این که کارکنان در سازمان باقی بمانند، رابطه مثبتی با حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌هایی دارد که در سازمان انجام داده‌اند. هم‌چون سرمایه‌گذاری‌ها، فقدان فرصت‌های شغلی جایگزین، هزینه‌های احتمالی ناشی از ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین کارکنانی که می‌دانند جایگزین‌های شغلی کمتری برای آن‌ها وجود دارد، تعهد مستمر آن‌ها به سازمان فعلی قوی‌تر خواهد بود.

در نهایت این که جزء تکلیفی (هنجاری) تعهد سازمانی تحت تأثیر تجربیات فردی قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شدن خانوادگی - فرهنگی) و هم‌چنین پس از ورود به سازمان (اجتماعی شدن سازمانی) قرار دارد. درباره اجتماعی شدن خانوادگی - فرهنگی، یک فرد، تعهد تکلیفی قوی را هنگامی به سازمان پیدا می‌کند که افراد مهم از دیدگاه وی مانند والدین، بر

وفاداری به یک سازمان خاص تأکید کرده یا خود آن‌ها مدت طولانی در آن سازمان شاغل بوده‌اند. هم‌چنین اجتماعی شدن سازمانی، به این معنی است که کارکنان از طریق شیوه‌های مختلف سازمانی رهنمون به قسمی می‌شوند تا قادر باشند سازمان را به خوبی درک کرده و باور نمایند، لذا این دسته از کارکنان در ادامه وفاداری و تعهد (تکلیفی) بیشتری به سازمان خواهند داشت. در شکل شماره (۱)، خلاصه‌ای از مطالب بیان شده در این قسمت با عنوان مدل سه بخشی تعهد سازمانی ارائه شده است.



شکل شماره ۱: (۱). مدل سه بخشی تعهد سازمانی (Meyer et al., 1993)

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

طی سال‌های اخیر مطالعات بسیاری در مورد تعهد سازمانی صورت گرفته که در هر یک از این مطالعات تعهد سازمانی یا به عنوان متغیر مستقل و یا به عنوان متغیر وابسته مد نظر

قرار گرفته است. ریچرز^۱ (۱۹۸۵) با مرور ادبیات موضوع، نشان داد که یازده مطالعه، تعهد را به عنوان یک متغیر مستقل و بیش از بیست مطالعه آن را به عنوان یک متغیر وابسته در نظر گرفته است (See Mayer et al., 1993). بنابراین در این جا با مروری بر ادبیات موضوع پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه آن، در اشکال ابعاد عاطفی، مستمر و هنجاری ارائه می گردد. از میان سه بخش تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری، تعهد عاطفی بیشتر مورد بررسی واقع شده است. در یک تجزیه و تحلیل جامع، مشخص شده که از میان چهل پژوهش انجام شده در زمینه تعهد سازمانی ۲۴ مورد آن به بررسی تعهد عاطفی پرداخته شده است (Somers, 1995)

مطالعه «کوچ و استیونز»

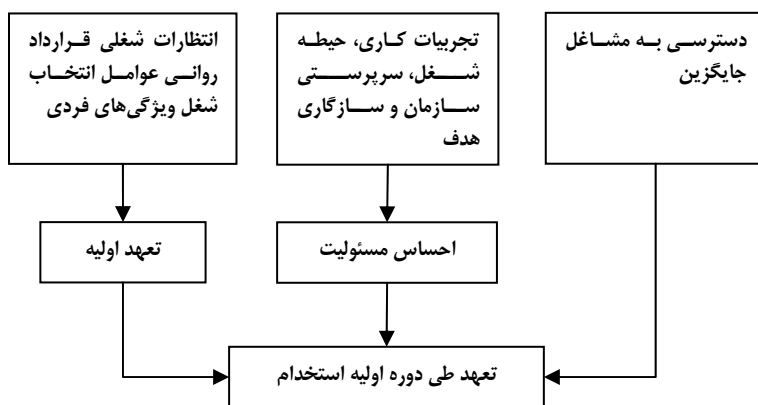
در این مطالعه که در سال ۱۹۷۸ انجام شد، برخی از عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی به صورت زیر مطرح شده است.

- **عوامل شخصی:** اصلی ترین عامل شخصی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه‌ای است که کارمند در اولین روز کاری، با خود به سازمان می آورد. افرادی که در اولین روز کاریشان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمان خیلی متعهد باشند، احتمالاً مسئولیت‌های اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهند داد. این فرایند تعهد اولیه ممکن است به شکل یک سیکل، خود تقویت کننده درآید، یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش وافر مبذول دارند، ممکن است در ادامه تلاش بیشتری را بر مبنای تعهد بیشتر به سازمان، صورت دهند.

- **عوامل سازمانی:** عوامل سازمانی چون حیطه شغل، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغلی، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می دهد. توانایی مشارکت در تصمیم گیری مربوط به شغل، بر سطح تعهد تأثیر می گذارد.

سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد به این اهداف را افزایش می‌دهد. ویژگی‌های سازمانی چون، توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، به‌طور مثبت باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود.

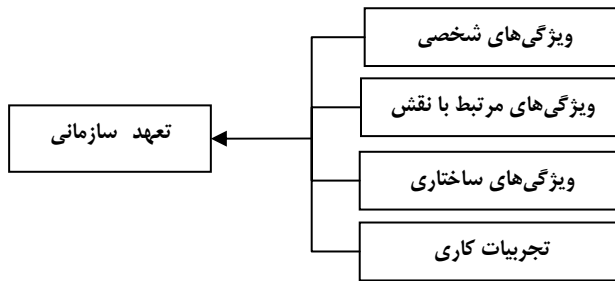
- **عوامل برون سازمانی:** عامل برون سازمانی مهمی که باعث افزایش تعهد می‌شود، قابلیت توانایی دست‌یابی به جایگزین‌های شغلی بعد از انتخاب شغل فعلی فرد است. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که نتوانستند شغلی با حقوق بالاتر پیدا کنند (یعنی توجیه خارجی ضعیف از انتخاب خود)، به‌طور قابل ملاحظه‌ای سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به زمانی که مشاغل جایگزین برای آن‌ها در دسترس بوده، از خود نشان دادند. هم‌چنین افرادی که شغلی با بالاترین حقوق دریافت کرده بودند (توجیه خارجی کامل از انتخاب خود) چه در زمانی که شغل جایگزین برای آن‌ها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی را از خود نشان دادند. بنابراین به نظر می‌رسد بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که توجیه خارجی و ضعیفی برای اولین انتخاب آن‌ها وجود دارد؛ و دیگر این که انتخاب اولیه را قطعی و غیرقابل تغییر می‌بینند یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند. در شکل شماره‌ی (۲) سه دسته عوامل فردی، سازمانی و برون سازمانی نشان داده شده است.



نمودار شماره‌ی (۲): عوامل سه گانه اثر گذار بر تعهد سازمانی (Koch & Stears, 1978)

مطالعه «مودی و همکاران»

مودی و همکارانش (۱۹۸۲). پیش شرط‌های تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) را در چهار گروه (شکل شماره ۳) دسته‌بندی می‌کنند:



شکل شماره ۳: پیش شرط‌های تعهد سازمانی (Mowday et al., 1982)

- ویژگی‌های شخصی^۱: پژوهش‌های متعددی، تأثیر ویژگی‌های شخصی مختلفی را بر تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند. ویژگی‌های شخصی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر است. در این پژوهش‌ها به طور کلی مشخص شده است که سن و سابقه خدمت با تعهد رابطه مستقیم دارند.

مارچ و سایمون^۲ (۱۹۵۸) در حمایت از ارتباط این متغیرها، خاطر نشان کردند که وقتی سن و سابقه خدمت در سازمانی افزایش می‌یابد فرصت‌های شغلی جایگزین برای فرد از بین می‌رود. این کاهش آزادی فرد ممکن است محبوبیت سازمان فعلی را افزایش دهد. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سطوح تحصیلات، با تعهد ارتباطی معکوس دارد. این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این امر باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطوح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه بر این، افراد با سطوح تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه خود متعهد باشند تا به سازمان.

1. Personal characteristics
2. March & Simon

در پژوهش دیگری مشخص شده که جنسیت با تعهد مرتبط است. در مطالعه انجیل و پری^۱ (۱۹۸۱) مشخص گردید که زنان متعهدتر از مردان هستند. گروسکی^۲ در مورد این ارتباط استدلال می‌کند که به طور کلی زنان برای کسب موقعیت‌های شغلی در سازمان باید موانع زیادی را پشت‌سر گذارند، به همین خاطر عضویت در سازمان برای آن‌ها مهم‌تر است. در نهایت یک‌سری از مطالعات تمایلات شخصی را به عنوان عامل ارتباط دهنده با تعهد بررسی کرده‌اند. یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تعهد با انگیزه موفقیت خواهی، احساس شایستگی و سایر انگیزه‌های سطوح بالاتر مرتبط است. به عبارت دیگر تعهد به سازمان تا آن اندازه‌ای می‌تواند تقویت شود که کارکنان احساس کنند، سازمان به عنوان منبعی برای ارضای نیازهای آن‌ها است.

- ویژگی‌های مبتنی بر نقش^۳: دومین گروه از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در ادبیات موضوع به آن اشاره گردید، نقش کارکنان و ویژگی‌های شغلی آن‌ها است. سه جنبه از نقش شغلی که تأثیر بالقوه‌ای بر تعهد کارکنان به سازمان می‌گذارند، عبارتند از: «حیطه شغلی با چالش شغل»، «تضاد در نقش» و «ابهام نقش».
- تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغلی و تعهد را بررسی کرده‌اند. فرضیه اصلی در این‌جا این است که شغل تقویت شده (غنی شده) چالش شغلی را افزایش و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، در مطالعات متعددی که ارتباط تضاد در نقش و ابهام نقش بررسی شده نشان می‌دهد که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد.
- ویژگی‌های ساختاری^۴: اولین مطالعه در این زمینه توسط کوچ و استیرز (۱۹۷۸) صورت گرفت، در این مطالعه چهار متغیر ساختاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند: «اندازه سازمان»، «حیطه نظارت»، «تمرکز» و «پیوستگی شغلی». در این مطالعه ارتباط معنی‌داری بین هر یک از این متغیرها با تعهد یافت نشد. به دنبال آن موریس و استیرز^۵ (۱۹۸۰) تأثیر متغیرهای ساختاری را نیز مورد بررسی قرار دادند.

1. Angle & Perry

2. Grusky

3. Role Related Characteristics

4. Structural Characteristics

5. Moris & Steers

آن‌ها متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد سازمانی غیر مرتبط بوده ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد ارتباط دارد. بدین معنا که کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و یا رسمیت بیشتر قوانین و مقررات و روش‌های تدوین شده را تجربه نموده‌اند، نسبت به کسانی که این عوامل را در اندازه کمتری تجربه کرده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند. این یافته‌ها به استثنای متغیر تمرکز با نتایج «کوچ و استیرز» سازگار نبوده است. این دو مطالعه، جنبه‌های متفاوتی از ساختار را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد مورد بررسی قرار دادند. استیرز و روهدز^۱ نیز در مطالعه خود با عنوان تأثیر مالکیت کارکنان بر تعهد به این نتیجه رسیدند که وقتی کارکنان در مالکیت سازمان سهیم باشند، تعهد سازمانی بیشتری دارند نسبت به زمانی که تنها به عنوان یک کارمند سازمان هستند. این پژوهش هم‌چنین نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری (یک جنبه مربوط به تمرکز) با تعهد سازمانی ارتباط دارد.

- تجربیات کاری^۲: چهارمین دسته از پیش شرط‌های عمده تعهد سازمانی تجربیات کاری است که در طی زندگی شغلی فرد رخ دهد. تجربیات کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرایند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب شده و به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

متغیرهای تجربه کاری که با تعهد سازمانی ارتباط دارند، در نتایج سه مطالعه نشان می‌دهد که با وابستگی سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای مرتبط هستند. علاوه بر این بوکانان (۱۹۷۴) به این نتیجه رسید که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی ارتباط دارد. بدین معنا، وقتی کارکنان احساس می‌کنند که مورد نیاز سازمان بوده و یا برای مأموریت و هدف سازمان اهمیت دارند، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد. از دیگر عوامل مهم مربوط به تجربیات کاری، احساس کارکنان در مورد نگرش‌های مثبت همکاران نسبت به سازمان است. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر تعهد فرد مؤثر خواهد بود. در

1. Steers & rohods
2. Work Experiences

خصوص تعهد و سبک رهبری، صرفاً دو مطالعه در صدد کشف ارتباط بین آن‌ها بوده. در هر دو مطالعه، مشخص شده که تعهد با وظیفه‌گرایی رهبر ارتباط دارد و در مطالعه دوم، نشان داد که تعهد با ملاحظات انسانی رهبر نیز ارتباط دارد.

مطالعه «بارن و گرینبرگ»

- بارن و گرینبرگ (۱۹۹۳) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان را چنین تبیین می‌کنند:
- تعهد تحت تأثیر جنبه‌های مختلف شغل قرار می‌گیرد: مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار واگذار شده در آن زیاد، تکرار پذیری آن کم و جذابیت آن زیاد باشد، متصدی آن سطح بالایی از تعهد را از خود نشان می‌دهد. از طرف دیگر فرصت‌های کم برای ارتقاء، تنش‌های زیاد در شغل و ابهام زیاد در نقش باعث شکل‌گیری سطح پائینی از تعهد سازمانی می‌شود.
 - تعهد سازمانی تحت تأثیر وجود فرصت‌های شغلی جایگزین قرار می‌گیرد: شانس بیشتر برای یافتن شغل دیگر و مطلوبیت بیشتر چنین جایگزین‌هایی، باعث می‌شود که فرد تعهد کمتری نسبت به سازمان خود داشته باشد.
 - تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد: کارکنان مسن‌تر و یا با سابقه کاری بیشتر و ارشدتر و آن‌هایی که به کار خود علاقمند هستند، سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دهند. در گذشته، اغلب اظهار می‌شد که زنان در مقایسه با مردان، تعهد کمتری نسبت به سازمان خود دارند. یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که چنین اختلافاتی در تعهد سازمانی وجود ندارد بلکه دو گروه تعهد یکسانی را از خود نشان داده‌اند.

مطالعات «ماتیو»

- در پژوهشی که توسط ماتیو^۱ در سال ۱۹۹۱ صورت گرفت، پیش شرط‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم شد.
- ویژگی‌های شغل.
 - وضعیت نقش^۲: شامل مواردی هم‌چون ابهام نقش، تضاد نقش و حجم کاری فرد است.

1. Mathieu
2. Role States

- متغیرهای فردی^۱: شامل دو متغیر انگیزه موفقیت و موقعیت کارآزمودگی است.
- تأثیرات جمع^۲: شامل دو متغیر استاندارد عملکرد و انسجام است.

مطالعه «کوهن»

بیشتر پژوهش‌هایی که در زمینه تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن صورت گرفته، به روابط خطی ساده بین تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن پرداخته‌اند. در این بین تحقیقات اندکی موجود است که به نقش متغیرهای میانجی و تعدیل کننده ارتباط بین تعهد و پیش شرط‌های آن توجه کرده باشد.

کوهن (۱۹۹۴)^۳ نقش تعدیل کننده حرفه در روابط بین تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن را مورد بررسی قرار داده است. متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی در این پژوهش همان پیش شرط‌های تعهد سازمانی از دیدگاه مودی و همکارانش (۱۹۸۲) است که به چهار دسته ذیل تقسیم می‌شود:

- ویژگی‌های فردی
 - ویژگی‌های مربوط به نقش
 - ویژگی‌های ساختاری
 - ویژگی‌های تجربیات کاری
- در این تحقیق گروه‌های حرفه‌ای به دو دسته کارگران و کارمندان^۴ تقسیم شده‌اند. البته گروه کارمند نیز خود به دو دسته فرعی حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای تقسیم شده است. نتایج حاصل از این پژوهش به شرح زیر است:

الف) ویژگی‌های فردی:

- ۱- تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های حرفه‌ای از نظر ارتباط بین «سن» و «تعهد سازمانی» وجود ندارد.

1. Individual Variables
 2. Aggregate Influence
 3. Cohen
 4. White Color and Blue Color

۲- تفاوت معنی‌داری بین دو گروه کارگران و کارمندان از نظر ارتباط بین «سابقه خدمت» و «تعهد سازمانی» وجود ندارد ولی در بین دو گروه فرعی کارمندان حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای این تفاوت دیده می‌شود.

۳- میزان همبستگی بین «مدرک تحصیلی» و «تعهد سازمانی» کارگران قوی‌تر از کارمندان بود. بدین معنی که کارگران با میزان تحصیلات کمتر، تعهد بیشتری نسبت به کارگران با میزان تحصیلات بالا داشتند. هم‌چنین همبستگی بین «مدرک تحصیلی» و «تعهد برای کارمندان» (حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای) بی‌معنی است.

۴- از میان کارگران، زنان تعهد بیشتری از خود نشان می‌دادند در حالی که در بین کارمندان حرفه‌ای، مردان تعهد بیشتری داشتند.

۵- همبستگی بین «وضعیت تأهل» و «تعهد سازمانی» برای کارگران قوی‌تر از کارمندان بود. بدین معنی که کارگران متأهل از کارمندان متأهل تعهد بیشتری از خود نشان می‌دادند.

۶- در مورد ارتباط بین «تعداد فرزندان» و «تعهد سازمانی» هیچ تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های حرفه‌ای وجود نداشت.

۷- همبستگی بین «رضایت شغلی» و «تعهد سازمانی» برای کارگران خیلی قوی‌تر از کارمندان بود.

۸- هیچ تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های حرفه‌ای از نظر ارتباط بین «آگاهی از فرصت‌های شغلی خارج از سازمان» و «تعهد سازمانی» دیده نمی‌شد.

۹- همبستگی بین «نیاز برای موفقیت» و «تعهد سازمانی» برای کارمندان غیر حرفه‌ای بیشتر از گروه‌های دیگر بود.

ب) پیش شرط‌های مربوط به نقش:

۱- تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های حرفه‌ای از لحاظ ارتباط بین «تضاد نقش» و «تعهد سازمانی» دیده نشده.

۲- میزان همبستگی بین «ابهام نقش» و «تعهد سازمانی» در کارمندان غیر حرفه‌ای بیشتر از حرفه‌ای‌ها بود.

۳- میزان همبستگی بین «آزادی عمل» (خودمختاری) و «تعهد سازمانی» برای کارمندان بیشتر از کارگران بود.

ج) ویژگی‌های ساختاری:

۱- هیچ تفاوت معنی‌داری بین «تمرکز» و «تعهد سازمانی» در بین گروه‌های مختلف دیده نشد.

۲- تفاوت معنی‌داری بین «ارتباطات» و «تعهد سازمانی» در بین گروه‌های مختلف وجود داشت. این همبستگی برای کارمندان قوی‌تر از کارگران بود.

د) تجربیات کاری:

۱- ارتباط تمام متغیرهای مربوط به تجربیات کاری به استثنای درآمد با تعهد سازمانی، برای گروه‌های مختلف یکسان بود.

۲- همبستگی قوی‌تری بین درآمد و تعهد سازمانی برای کارمندان به نسبت سایر گروه‌ها وجود داشت. هم‌چنین در گروه کارمندان، برای حرفه‌ای‌ها، قوی‌تر از غیر حرفه‌ای‌ها بود. به طور کلی نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه بین تعهد سازمانی و پیش شرط‌های فردی برای کارگران و کارمندان غیر حرفه‌ای، قوی‌تر از کارمندان حرفه‌ای است. در مورد متغیرهای مربوط به نقش، ویژگی‌های ساختاری و تجربیات کاری، تفاوت‌ها بین گروه‌های حرفه‌ای یکسان نبود.

مطالعه «برونینگ و اسنیدر»

در پژوهشی که توسط این دو دانشمند در سال ۱۹۹۳ صورت گرفت، نقش میانجی و تعدیل‌کننده جنسیت، پست و مقام در رابطه با تعهد سازمانی و متغیرهای اثرگذار بر آن، مورد توجه قرار گرفته بود (Bruning & Snyder, 1993) در این تحقیق به منظور بررسی تأثیر تفاوت‌های جنسی و پست و مقام در رابطه با تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، چهار گروه انتخاب شده‌اند: مدیران زن، کارکنان زن، مدیران مرد و کارکنان مرد. در ادامه عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی نیز به عنوان متغیرهای مستقل در چهار دسته زیر طبقه‌بندی شده است.

- **رویه‌های اجتماعی:** که شامل سبک رهبری، انسجام گروه و ... است.
- **آگاهی از موقعیت:** که شامل تضاد نقش، ابهام در نقش، وضوح نقش و ... است.

- ارزیابی فردی: که شامل احساس شایستگی شخصی است.
- رضایت شغلی: که شامل رضایت از ماهیت کار، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق و رضایت از فرصت‌های ارتقاء است.

تجزیه و تحلیل همبستگی بین هر یک از متغیرهای مستقل با تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تمام این متغیرها (به استثناء تضاد در نقش و ابهام نقش) با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که هیچ تفاوت معنی‌داری از نظر ارتباط هر یک از متغیرهای مستقل با تعهد سازمانی در هر یک از چهار گروه نمونه پژوهش وجود ندارد، لذا می‌توان گفت که تفاوت جنس و پست و مقام، ارتباط بین متغیرهای مستقل و تعهد سازمانی را در چهار گروه نمونه تعدیل کردند بدین منظور نمی‌توانند به عنوان عامل تعیین کننده مهم برای تعهد سازمانی مطرح باشند.

مطالعه «واندربرگ»^۱

در مطالعه‌ای که توسط «واندربرگ» صورت گرفته (Vandenberg, 1992) نشان می‌دهد که در مورد رابطه بین «تعهد سازمانی» و «رضایت شغلی» در ادبیات موضوع چهار فرض به شرح زیر وجود دارد:

- رضایت شغلی موجب تعهد سازمانی می‌شود: بدین معنا که رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است. افراد به خاطر این که رضایت از شغل دارند به سازمان متعهد می‌گردند. مطالعات ویلیامز و هرனர்^۲ (۱۹۸۶) و هم‌چنین واندربرگ و اسکارپلو^۳ (۱۹۹۲) از این فرضیه حمایت کرده است.
- تعهد سازمانی موجب رضایت شغلی می‌شود: بدین معنا که تعهد سازمانی پیش شرط رضایت شغلی است. افرادی که نسبت به سازمانی متعهد هستند، از شغل خود رضایت دارند. مطالعات بیتمن و، استرازی^۴ (۱۹۸۴) و دروزت و زازکو^۵ (۱۹۹۰) هم‌چنین پژوهش لانس^۶ (۱۹۹۱) از این فرضیه حمایت کرده است.

1. Vander berg

2. Williams & Hazar

3. Vandenberg & Scarpello

4. Bateman & Strasser

5. Dossett & Suszko

6. Lance

- تعهد و رضایت مندی، ارتباط دو سویه دارند: مطالعه فازکار و تتریک^۱ (۱۹۸۹) از این نظریه حمایت می کند.
- هیچ گونه رابطه سببی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود ندارد: مطالعات کوری و همکارانش^۲ (۱۹۸۶) از این فرضیه حمایت کرده است.

مطالعه «مایر و اسکورمن»

روجر مایو و دیود اسکورمن در تحقیقی که بر روی ۳۳۰ کارمند از میان ادارات مختلف در سال ۱۹۹۸ انجام، به بررسی مدل مارچ سایمون (۱۹۵۸) پرداخته و پیش شرطهای تعهد سازمانی را از دیدگاهی نو مورد مطالعه قرار داده اند (Meyer & Schoorman, 1998). نظریه این محققان پیرامون ماهیت تعهد سازمانی بیانگر این مطلب است که در نظر گرفتن تعهد به عنوان ترکیبی از دو بُعد «تعهد ارزشی» و «تعهد مستمر» از ارزش نظری و عملی برخوردار است. این مطالعه میدانی به زمینه ها و پیش شرطهای متفاوتی از این دو بعد تعهد پی برده اند که بایستی با استفاده از پرسشنامه دو بُعدی تعهد سازمانی و بر اساس چارچوب مارچ مورد بررسی قرار گیرد.

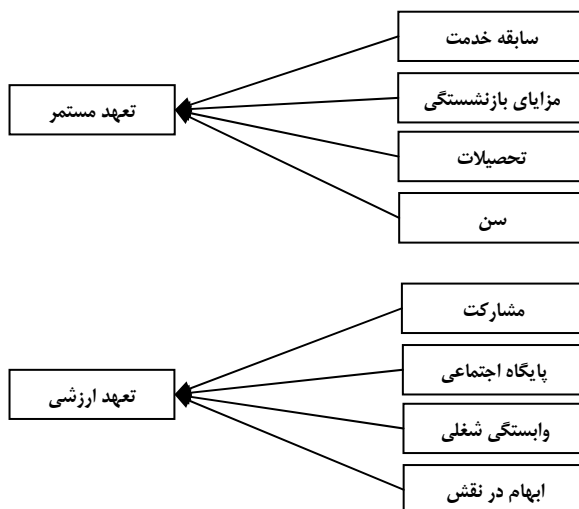
در این پژوهش پیش شرطهایی هم چون سابقه خدمت، مزایای بازنشستگی، تحصیلات و سن، همبستگی نسبتاً قوی با تعهد مستمر دارند در حالی که پیش شرطهایی هم چون مشارکت موقعیت اجتماعی، وابستگی شغلی و ابهام در نقش با تعهد ارزشی، همبستگی قوی تری از خود نشان می دهند.

در واقع این دو پژوهشگر سعی بر آن دارند تا متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی را که توسط مارچ و سایمون به طور کلی نسبت به تعهد سنجیده شده اند را به طور مجزا و در شکل دو بُعد تعهد ارزشی و مستمر مورد مطالعه قرار دهند. لذا برخلاف مارچ و سایمون که تعهد را یک بُعدی دانسته و به طور کلی آن را مورد سنجش قرار داده اند، مایر و اسکورمن معتقدند که تعهد دارای دو بُعد است که یک بُعد آن تعهد مستمر و بُعد دیگر آن تعهد ارزشی است. بنابراین باید متغیرهای اثرگذار دسته بندی شده و رابطه هر دسته با یک بُعد از

1. Farkas & Tetrick

2. Curry et al

تعهد مورد مطالعه قرار گیرد. بر این اساس، به بررسی رابطه متغیرهایی مانند، سابقه خدمت، مزایای بازنشستگی، تحصیلات و سن با تعهد مستمر و از سوی دیگر به بررسی رابطه متغیرهایی هم چون مشارکت، موقعیت اجتماعی، وابستگی شغلی و ابهام در نقش با تعهد ارزشی می پردازند و پس از انجام یکسری تحقیقات میدانی فرضیه های خود را نیز مورد تأیید قرار می دهند. در شکل شماره ۴) عوامل اثرگذار در تعهد سازمانی از دیدگاه این دو محقق نشان داده شده است.



شکل شماره ۴) (ع): عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی (Meyer & Schoorman)

فرضیه های این مطالعه به شرح ذیل است:

- سابقه خدمت: سابقه خدمت در سازمان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد مستمر (در مقایسه با تعهد ارزشی) دارد.
- مزایای بازنشستگی: مزایای بازنشستگی همبستگی بالا و مثبتی با تعهد مستمر (در مقایسه با تعهد ارزشی) دارد.
- تحصیلات: میزان تحصیلات، همبستگی بالا و معکوسی با تعهد مستمر (در مقایسه با تعهد ارزشی) دارد.

- سن: سن کارکنان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد مستمر (نسبت به تعهد ارزشی) دارد.
- مشارکت درک شدید: میزان مشارکت کارکنان، همبستگی بالا و مثبتی با تعهد ارزشی (نسبت به تعهد مستمر) دارد.
- درک پایگاه اجتماعی: پایگاه اجتماعی سازمان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد ارزشی (نسبت به تعهد مستمر) دارد.
- وابستگی شغلی: وابستگی کارکنان به شغل خود همبستگی بالا و مثبتی با تعهد ارزشی (نسبت به تعهد مستمر) دارد.
- ابهام در نقش: ابهام کارکنان از نقش خود همبستگی بالا و معکوس (منفی) با تعهد ارزشی (نسبت به تعهد مستمر) دارد.
- مدل دو بُعدی تعهد سازمانی (ارزشی و مستمر) نسبت به مدل تک بُعدی تعهد سازمانی، همبستگی بهتری را با داده‌های تحقیق نشان می‌دهد.

در پایان، نتایج همبستگی هر یک از متغیرهای فوق با ابعاد تعهد سازمانی نشان می‌دهد که پیش شرط‌ها و متغیرهای اثرگذار، همبستگی‌های متفاوتی را با ابعاد تعهد دارند. به طور مثال، مزایای بازنشستگی نشان دهنده ۱۴ درصد همبستگی با تعهد ارزشی است در حالی که میزان همبستگی همین متغیر با تعهد مستمر ۴۹ درصد است. بنابراین و با توجه به سایر متغیرها، نظرات مایر و اسکورمن درباره روابط دسته‌بندی شده متغیرها با هر کدام از دو بُعد تعهد سازمانی تأیید می‌گردد. کار این محققان در تقسیم‌بندی تعهد و متغیرهای اثرگذار بر آن، تجزیه و تحلیل را بهتر و قابل قبول‌تر کرده است.

پیترلاک و جان گرافورد (۲۰۰۱) در مقاله‌ای به بررسی شیوه‌هایی که مدیران برای افزایش تعهد سازمانی در کارکنان به کار می‌برند، اشاره نموده‌اند. آن‌ها بیان می‌کنند: چنانچه مدیران به مبانی فرهنگی سازمان توجه کنند، اثرات مطلوبی بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان خواهند داشت. در ضمن، به مقایسه دو نوع شیوه خشک و دموکراتیک پرداخته و اشاره نموده‌اند که سبک دموکراتیک نسبت به سبک خشک (تعصبی) باعث

افزایش بیشتر تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد. در آخر، گزارش نمودند که تعهد سازمانی مدیران و کارکنان با یکدیگر رابطه معنی‌داری ندارند.

هولدن و دورثی (۲۰۰۲)، از دانشگاه وبستر، در رساله دکترای خود در یک پژوهش نیمه تجربی که روی ۱۱۸ نفر از مدیران پروژه انجام دادند، اشاره کردند که افزایش انگیزه‌های درونی مدیران پروژه، باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد. در ضمن، هر اندازه تعهد سازمانی مدیران پروژه بیشتر باشد، به همان نسبت کارکنان جهت شرکت در آموزش برنامه حرفه‌ای که توسط مدیران عالی سازمان طرح‌ریزی شده است، علاقه بیشتری از خود نشان می‌دهند. به علاوه، اشاره شده است که هر چه کارکنان در این گونه برنامه‌ها بیشتر شرکت کنند، باعث افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان می‌گردد. در پایان نیز به عوامل مؤثر در نگرش‌های شغلی کارکنان با متغیرهایی هم‌چون سن، جنس، تجربیات حرفه‌ای مدیران و مدت زمان تصدی مسئولیت، توسط مدیران بالاتر اشاره نموده و نتیجه گرفته است که افزایش سن کارکنان و سابقه کار آنان، رابطه مستقیمی با افزایش تعهد سازمانی آنان دارد.

رابطه تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی

بر اساس نظریات، یک فرد متعهد (حداقل دارای تعهد عاطفی) صرفاً حضور فیزیکی در سازمان نداشته بلکه در راستای منافع سازمان تلاش می‌کند. تحقیقات اخیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر روی عملکرد شغلی، خروج کارکنان (Mowday et al., 1982) رفتار اجتماعی فعال (O'Reily & Chatman, 1986)، عدم غیبت از کار (Angle & Perry, 1986) نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی (Wasti, 2005) است. هم‌چنین تحقیقاتی نیز به طور مستقیم به بررسی رابطه تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد سازمان پرداخته‌اند که در این رابطه می‌توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

بنخف^۱ (۱۹۹۷) در تحقیق خود به بررسی تعهد سازمان و عملکرد سازمانی در اهداف فروش و منحنی سود سازمان پرداخت. او به این نتیجه دست یافت که تعهد سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای با موفقیت‌های مالی سازمانی رابطه دارد.

1. Benkhoff

رایت و همکارانش^۱ (۲۰۰۳) تعهد سازمانی و فرایندهای منابع انسانی را در بین واحدهای مستقل کسب و کار یک شرکت مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافتند که هر دو متغیر (تعهد و فرایندهای منابع انسانی) به صورت قابل ملاحظه‌ای با معیارهای مختلف عملکرد (کیفیت و بهره‌وری) علاوه بر هزینه‌های عملیاتی و سود ناخالص واحد، مرتبط هستند.

رشید و همکارانش^۲ (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که نوع فرهنگ شرکت و تعهد سازمانی بر روی عملکرد مالی شرکت (میزان بازگشت دارایی‌ها و سرمایه) تأثیر دارد.

نتیجه گیری:

امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می‌کنند که مهمترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانبها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پای‌بندتر بوده و فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند.

همان‌طور که در مقاله حاضر اشاره شد، مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرشی مثبت دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمان، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت که مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز می‌توانند با به کارگیری عوامل موثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند گردند. مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان موثراند عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق،

1. Wright, Gardner & Moynihan

2. Rashid et al.

وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب تر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی خواهد شد که در نهایت موفقیت های مالی سازمان و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را در پی دارد. این نتایج موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید.

منابع :

- اشرفی، بزرگ (۱۳۷۴)، *بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی*، پایان نامه کارشناس ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، *بالندگی سازمانی*، تهران: انتشارات بهاریه.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۲)، *آسیب شناسی گروه اندیشی در تصمیم گیری*، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها*، مترجمان علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- مجیدی، عبدالله (۱۳۷۷)، *بررسی تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- مرتضوی، مهدی (۱۳۷۲)، *بهره‌وری نیروی انسانی: بررسی رضایت شغلی تعهد سازمانی و امنیت شغلی*، مطالعات مدیریت، شماره اول، دوره سوم، تهران دانشگاه علامه طباطبایی.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۸)، *تعهد وجدان کاری و تحول اداری*، ماهنامه فرهنگ و تعاون، تهران، اتحادیه تعاونی های مصرف فرهنگیان ایران.
- *Angle, H.L. & Perry, J (1986), Dual Commitment and Labor- Management Climates, Academy of Management Journal, 29, pp.31-50*
- *Baron, R.A., & Greenberg, M.S. (1993), Behavior in Organization, 3 Ed; Prentice- Hall.*
- *Burning, N.S. & Snyder, R.A. (1993), Sex and Position as Predictor of Organizational Commitment, Academy of Management Journal, Vol 29, No.3, P:485.*
- *Cohen, A. (1994), Antecedents of Organizational Commitment, Journal of organizational Behavior, Vol.13, No.6. PP: 539-542.*
- *Koch, J.T., Steers, R.M. (1978), Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employess, Journal of Vocational Behavior, 12, pp. 119-128*

- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A (1993), **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three, Component Conceptualization**, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, No.4, PP:538-551.
- Meyer, K.c & Schoorman, F.d. (1998), **Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: a Test of March & Simons Model**, *Journal of Organizational Behavior*, 19.PP:15-28.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.M. (1979), **The Measurement of Organizational Commitment**, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224–247.
- Mowdny, R.T., Porter, L.W., Steers, Richard M. (1982), **Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, NewYork, Academic press.
- O'Reily, Charles A. & Chatman, Jennifer (1986), **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior**, *Journal of Applied Psychology*, 71,PP. 492-9
- Somers, M.J.(1995), **Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: an Examination of Direct and Indirection Affects**, *Journal of Organizational Behavior*,16, PP:49-57.
- Vandenberg, J. (1992), **Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment**, *Journal of Management*. Vol.28, No.1, PP:153-156.
- Wasti, S.A. (2005), **Commitment Profiles: Combinatians of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes**, *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp. 290-308