

تعهد سازمانی در مدیریت با بررسی مدل‌ها و انواع آن

فتانه دریکوند

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گرایش استراتژیک

معاون پرورشی آموزش و پرورش ناحیه دو شهرستان خرم آباد، دوره متوسطه اول

چکیده

در دنیای پویای امروز، جایی که رقابت فزاینده است و نیروی انسانی خلاق و متعهد، اصلی‌ترین دارایی محسوب می‌شود، درک عمیق و مدیریت مؤثر تعهد سازمانی برای هر مدیری یک ضرورت استراتژیک است. تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اثربخشی و پایداری سازمان هاست و به میزان تعلق خاطر، وفاداری و تمایل کارکنان برای ماندگاری و تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد. پژوهشگران مختلف این مفهوم را از دیدگاه‌های متفاوت بررسی کرده‌اند. در میان مدل‌های ارائه شده، مدل سه بعدی می‌یر و آلن بیشترین کاربرد را دارد بررسی این مدل‌ها نشان می‌دهد که تعهد سازمانی یک پدیده چند بعدی است که بر عملکرد شغلی، کاهش ترک خدمت، افزایش انگیزش و بهبود روابط کاری اثر مستقیم دارد. در نتیجه، شناخت و تقویت انواع تعهد سازمانی می‌تواند به ارتقای سرمایه انسانی و مزیت رقابتی سازمان منجر شود.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، مدیریت، مدل سه بعدی می‌یر و آلن، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری

مقدمه

سازمان ها برای بقا و رشد در محیط پویا و رقابتی امروز نیازمند کارکنانی هستند که علاوه بر توانایی های فردی، دارای تعلق خاطر و پایبندی به اهداف و ارزش های سازمان باشند. در این میان، تعهد سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین عوامل مؤثر بر اثربخشی، کاهش ترک خدمت، افزایش انگیزش و ارتقای عملکرد کارکنان شناخته می شود. تعهد سازمانی نه تنها بیانگر میزان وابستگی روانی فرد به سازمان است، بلکه نشان دهنده ی تمایل وی به باقی ماندن و تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی نیز هست. با توجه به اهمیت این مفهوم، پژوهشگران مختلف مدل ها و دیدگاه های گوناگونی برای تبیین آن ارائه کرده اند که هر یک ابعاد متفاوتی از این پدیده را برجسته می سازد.

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روان شناسی خصوصاً روان شناسی اجتماعی بوده است این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده ترین این تغییر در قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است.

با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازی ها و ادغام های شرکت ها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی مورد است (ساقروانی، ۱۳۸۸). اما عده ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده است و همچنان می تواند مورد توجه قرار گیرد.

تعهد سازمانی در علوم رفتاری به طور گسترده ای به عنوان یک عامل کلیدی در رابطه ی فی مابین افراد و سازمان شناخته شده است. در دهه های اخیر مطالعات زیادی برای یافتن عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، صورت پذیرفته است. تعهد سازمانی، به ویژه از منظر مدیران، در جهت دستیابی به موفقیت، بسیار حیاتی می باشد. امروزه با سرعت فزاینده ی تغییر در سازمان ها، مدیران در جست و جوی راههایی برای افزایش تعهد کارکنان می باشند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به تمایل به عضوی از سازمان بودن و عدم شکایت از سازمان، تعریف می گردد (احمد و همکاران^۱، ۲۰۱۴). به بیان دیگر تعهد سازمانی، یک متغیره چندسازه ای می باشد که احساس تعلق کارمندان را به سازمان نشان می دهد (مارکووینز و همکاران^۲، ۲۰۰۸).

سومین نگرش از نگرش های شغلی، تعهد سازمانی است؛ که عبارت از حالتی است که عضو سازمان به خصوص، هدف هایش را معرف خود می داند و آرزو می کند که در عضویت آن سازمان بماند. بنابراین سطح بالایی از وابستگی شغلی به معنی این است که فرد، شغل خاصی را به خود نسبت می دهد و آن را معرف خود می داند؛ ولی تعهد سازمانی، بدان معنا است که فرد، سازمانی را معرف خود می داند. درواقع، نتایج پژوهش ها نشان می دهد که برای پیش بینی و توجیه رفتار فرد (به مراتب، بیش از رضایت

¹Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N.

² Markowitz et al

شغلی) تعهد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و با استفاده از تعهد سازمانی، بهتر می‌توان میزان غیبت و جابه‌جایی کارکنان را پیش‌بینی کرد (رابینز، ۱۳۸۷، ۲۷۳).

تاریخچه و مفهوم تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی اولین بار در سال ۱۹۶۱ توسط اتریونی^۱ ارائه شد که به عنوان پذیرش کلی سازمان توسط کارمند توصیف شده است. او سه نوع تعهد اعضای سازمان را چنین مشخص می‌کند:

(۱) تعهد توأم با احساس بیگانگی به این معنی که شخص از نظر روانی احساس تعهد نمی‌کند اما مجبور است به عنوان عضو در سازمان بماند.

(۲) تعهد مبتنی بر حسابگری به این معنی که فرد تا جایی احساس تعهد می‌کند که در قبال کار منصفانه خود از حقوق منصفانه برخوردار باشد.

(۳) تعهد اخلاقی، به این معنی که شخص به طور درونی ارزش مأموریت سازمان و شغلی را که خود او در سازمان دارد ارزش گذاری نموده و بر اساس ارزشی که برای آن قائل است آن را انجام می‌دهد (صفری و ابراهیمی، ۱۳۸۸، ۹۶-۹۸).

بررسی مسیر تاریخی مطالعات تعهد سازمانی حکایت از آن دارد که این موضوع در سالهای اخیر مورد توجه گسترده واقع شده است و صاحب نظران علوم رفتاری با مطالعه و بررسی در حوزه تعهد سازمانی، تعاریف مختلفی از آن ارائه داده اند (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۲).

طبق پژوهش‌های صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش‌های آنها باشد. از این رو آگاهی از این نگرش‌ها برای مدیران ضروری به نظر می‌رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرش‌های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه‌ای به دانستن همه این نگرش‌ها ندارند. در واقع مدیران بیشتر علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق پژوهش‌های انجام گرفته تعهد سازمانی یکی از نگرش‌های مهم و تاثیرگذار است (شفیعی، ۱۳۹۲).

تعهد سازمانی در علوم رفتاری به طور گسترده‌ای به عنوان یک عامل کلیدی در رابطه‌ی فی مابین افراد و سازمان شناخته شده است. در دهه‌های اخیر مطالعات زیادی برای یافتن عوامل موثر بر تعهد سازمانی، صورت پذیرفته است. تعهد سازمانی، به ویژه از منظر مدیران، در جهت دستیابی به موفقیت، بسیار حیاتی می‌باشد. امروزه با سرعت فزاینده‌ی تغییر در سازمانها، مدیران در جست و جوی راههایی برای افزایش تعهد کارکنان می‌باشند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹). پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد سازمانی پیش‌بینی کننده متغیرهای بسیار مهم سازمانی از جمله، بهبود عملکرد شغلی، کاهش تمایل به ترک شغل و غیبت در محل کار است (نورشیدا^۲، ۲۰۱۲).

تعهد سازمانی را می‌توان به طور ساده اعتقاد به ارزشها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان تعریف نمود. تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می‌کند، در سازمان مشارکت می‌نماید و در آن درگیر شده و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد؛ بنابراین، این پیوند

¹ Etzion

² Norshidah, Nordin

احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (مسعودی اصل و همکاران، ۱۳۹۱). می توان گفت که تعهد سازمانی یک ملاک مهم برای اثر بخشی سازمان است. فرض می شود که تعهد سازمانی ثبات نیروی کار و میزان جابجایی ها را پیش بینی می کند. همچنین تعهد سازمانی میزانی را که یک سازمان می تواند بر تداوم مشارکت های کارکنان در فعالیت ها و رشد آن حساب کند، نشان می دهد. علاقه به این مفهوم مدیریتی همچنین با این امر توجیه می شود که شاخص بسیار مناسب برای سنجش سعی و تلاش افراد و وفاداری ایشان به سازمان می باشد. به طور خاص، تعهد سازمانی با ثبات نیروی کار، سعی و تلاش کارکنان، عملکرد شغلی، کیفیت خدمات و رفتارهای هماهنگ مرتبط است. وجود نیروی انسانی متعهد به سازمان می تواند ضمن کاهش تأخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمانی و نیز دستیابی به اهداف فردی گردد. تعهد کارکنان برای موفقیت سازمانهای معاصر امری ضروری است. کارکنان دارای تعهد بالا احتمالاً مشتاق هستند به خاطر سازمان تلاش بیشتری انجام دهند. اگر سازمان بخواهد با برخورداری از رسالتی روشن، راهبردی مطلوب، ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغل مناسب، بطور کامل به اهدافی خود نایل گردد، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و متعهد می باشد.

انواع تعهد

یکی از موضوعاتی که توجه محققان در زمینه تعهد را بخود جلب کرده است، جنبه های مختلف تعهد است که عبارتند از: (حاجی احمدی، ۱۳۸۲، ۳۵).

۱- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

اولین و شاید مهمترین تعهد، تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع است. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز عبادت بجز خدمت به خلق نیست و صالح ترین افراد، سودمندترین آنان نسبت به مردم معرفی شده اند. این نوع تعهد به دو صورت نمایان می شود:

- ✓ خدمت کردن به مشتری و ارباب رجوع
- ✓ اهمیت قایل شدن برای ایشان

۲- تعهد نسبت به سازمان

دومین نوع تعهد، تعهد نسبت به سازمان است. کارکنان موثر به سازمانشان افتخار کرده و این افتخار را در رفتارشان متجلی می سازند و بدین گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می کنند. این تعهد به سازمان به سه طریق زیر صورت می گیرد: (حاجی احمدی، ۱۳۸۲، ۳۵).

۱. ساخت فضای سازمان

۲. حمایت از مدیران عالی

۳. رعایت ارزشهای عالی سازمان.

بطور کلی تعهد نسبت به سازمان به عنوان یک هسته مرکزی نگرش شغلی که چگونگی برخورد فکری و رفتاری کارکنان به شغل را مشخص می سازد، پژوهشهای زیادی را به سمت خود هدایت کرده است. از آنجا که سازمانها برای تحقق اهداف و

اثربخشی خود به کارمندانی نیاز دارند که از سطح عملکرد بالایی برخوردار باشند و شرط این مساله مهم، داشتن کارمندانی متعهد و پایبند به سازمان و اهداف آن است. در این خصوص مدیران سازمانها باید دارای اطلاعاتی باشند تا بتوانند با راهکارهای مناسب، میزان تعهد کارکنان را در سطح مطلوبی نگه دارند (صفرنیا، ۱۳۸۸، ۸۵).

۳- تعهد نسبت به خود

این نوع تعهد بر شخص تمرکز دارد. کارکنان کمال جو تصویر قوی و مثبتی به دیگران ارائه می دهند و در تمامی موفقیتها به عنوان یک نیروی مثبت عمل می کنند ولی این امر نباید با خودمحوری اشتباه گرفته شود. تعهد نسبت به خود با سه دسته فعالیت زیر مشخص می شود:

۱. نشان دادن استقلال در فکر و عمل
۲. کسب مهارت‌های لازم برای اعمال مدیریت
۳. پذیرش انتقادهای سازنده

۴- تعهد نسبت به افراد و گروه‌های کاری

در این نوع تعهد، کارکنان نسبت به افرادی که برایشان کار می کنند، تعلق خاطر خاصی نشان می دهند. این کار مدیر او را می دارد تا برای کمک به افراد از شیوه مناسب رهبری برای موفقیت در کارهایشان استفاده کند. سه دسته فعالیت اساسی، این تعهد را شکل می دهند: (حاجی احمدی، ۱۳۸۲، ۳۶).

۱. نشان دادن علاقه به کارکنان
۲. دادن بازخورد ارشادی
۳. ترغیب کارکنان به ارائه فکرهای خلاقانه

۵- تعهد نسبت به شغل

آخرین نوع تعهد بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. تعهد شغلی نوعی حالت شناختی و احساس هویت روانی با یک شغل را نشان می دهد. تعهد، اعتقاد در مورد شغل فرد است و به مقداری که یک شغل می تواند نیازهای فعلی فرد را برآورده سازد، بستگی دارد. اشخاصی که شدیداً درگیر شغل هستند، شغل را به عنوان بخش مهمی از هویت شخصی شان در نظر می گیرند. علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علایق خود را وقف شغل خود می کنند. همچنین به میزانی که شخص کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبارش بداند تعهد شغلی او افزایش می یابد (سیدعامری و اسمعیلی، ۱۳۸۹، ۱۲۹). ایجاد اعتماد، انگیزش و تعهد در کارکنان، یکی از موضوعات و مسائل کلیدی در ارتباط با مدیریت کارکنان می باشد. این امر به این دلیل از اهمیت برخوردار است که کارکنان دارای سطوح بالای تعهد شغلی، به احتمال کمتری سازمان را ترک می کنند، ایشان بیشتر برانگیخته شده و تمایل بیشتری به ارائه تلاش داوطلبانه دارند (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹، ۲۳).

۶- تعهد حرفه ای

سانتوز^۱ در سال ۱۹۹۸ تعهد حرفه ای را احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه ی خاص می داند و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه به عنوان تعهد حرفه ای تاکید می کند. او از جمله محدود پژوهشگرانی است که به رابطه ی میان تعهد حرفه ای و سازمانی اعتقاد دارد. در پژوهشی دیگر تعهد حرفه ای از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی تعریف شده است. این نظریه معتقد است که افراد خودشان را درون طبقات مختلف اجتماعی (از جمله حرفه، گروه، سازمان و نظایر آن) دسته بندی می کنند و از طریق آن خود را بر حسب عضویت در یک موجودیت خاص تبیین می نمایند، یعنی افراد علاقه دارند تا در گروه یا دسته ای از جامعه قرار گیرند. تعریف والاس از تعهد حرفه ای همانند می یرو و الن از تعهد سازمانی است. این پژوهشگر و همکارانش برای تعهد حرفه ای نیز سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری قائل شده و تعهد حرفه ای را احساس هویت با یک حرفه، نیاز به استمرار در یک شغل و احساس مسئولیت بالا نسبت به آن تعریف کرد. از طرف دیگر تعهد شغلی، نوعی حالت شناختی و احساس هویت روانی با یک شغل را می دهد. تعهد شغلی، اعتقاد در مورد شغل فرد است و به مقداری که یک شغل می تواند نیازهای فعلی فرد را برآورده سازد، بستگی دارد. اشخاصی که شدیداً درگیر شغل هستند، شغل را به عنوان بخش مهمی از هویت شخصی شان در نظر می گیرند. علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علایق خود را وقف سازمان می کنند (حاجی احمدی، ۱۳۸۲، ۳۷).

۷- تعهد سازمانی

تعاریف متعددی را می توان برای تعهد سازمانی برشمرد. تعهد سازمانی پیچیده و چندوجهی است و دارای ابعاد روان شناختی (تعهد عاطفی)، اجتماعی (تعهد هنجاری) و اقتصادی (تعهد مستمر) می باشد (امیر کافی و هاشمی نسب، ۱۳۹۲). در دهه ۱۹۹۰ توجه محققان به سوی تعهد سازمانی جلب شد. مفهوم تعهد سازمانی اولین بار توسط وایت^۲ (۱۹۵۶) مطرح شد. این مفهوم به عنوان «نوعی وابستگی عاطفی افراد به سازمان» و همچنین «اعتقاد قوی به اهداف سازمان و تمایل قوی به تداوم عضویت و ماندن در آن» تعریف شده است. تعهد سازمانی را نوعی احساس وفاداری به سازمان نیز می دانند. ادبیات گسترده ای در رابطه با مفهوم تعهد سازمانی وجود دارد. اگرچه تعاریف متنوعی از تعهد ارائه شده است، اما عمومی ترین تعریف این عقیده است که تعهد عبارت است از، زنجیری که میان کارکنان و سازمان شکل گرفته است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۱، ۹۷). تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، به لحاظ عاطفی به سازمان وابسته بوده، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد. تعهد سازمانی یک نگرش کاری است که مستقیماً با مشارکت کارکنان و تصمیم به ماندن آنها در سازمان مرتبط است و به طور آشکار با عملکرد کاری مرتبط می باشد. اما اگر بخواهیم یک تعریف جامعی از تعهد سازمانی ارائه دهیم، باید به تعریف می یرو و آلن^۳ اشاره نمود. می یرو و آلن در سال ۱۹۹۱ میان ابعاد تعهد عاطفی، مستمر، هنجاری تمایز قایل شدند. به طور مفهومی این تعریف می تواند در سه عامل زیر بیان شود:

۱- اعتقاد قوی در قبول اهداف و ارزشهای سازمانی

۲- تمایل در به کارگیری تلاش قابل توجه به خاطر سازمان

¹ Santos

² White

³ Meyer and Allen

۳- اشتیاق به عضو بودن در سازمان (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۱، ۹۷).

والتون^۱ در سال ۱۹۸۵ اهمیت تعهد سازمانی را آشکار و بازر ساخت، او معتقد بود که اگر سازمان دست از روشهای سنتی کنترل خود بر کارکنانش بردارد، تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش بیشتری خواهد داشت و در نتیجه عملکرد آنان بهبود خواهد یافت. او مدعی است که باید این روش را با یک استراتژی جدید جایگزین نمود. او معتقد بود که کارکنان تنها در این صورت به بهترین شکل و به شکلی خلاق با سازمان همکاری خواهند کرد. وقتی به کارکنان مسئولیت بیشتری می دهند، آنها را ترغیب به مشارکت می کنند و سعی می نمایند رضایت آنها را در محیط کار، کسب نمایند. آن زمان است که به بهترین صورت در بهبود عملکرد سازمان مشارکت می کنند، نه وقتی که به شدت توسط مدیریت کنترل می شوند و مجبور به انجام کارهای دقیقاً تعریف شده، می شوند. همچنان که وایت^۲ تعریف کرده است. تعهد سازمانی تعیین کننده سه عرصه ی مهم از احساس یا رفتار مربوط به فردی است که در سازمان مشغول به کار است. این سه عرصه ی مهم عبارتند از:

۱. اعتماد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزشهای آن
۲. تمایل به عضویت در سازمان
۳. تمایل به انجام سعی و تلاش برای سازمان و رای آنچه که در قراردادش با سازمان درج گردیده است (حاجی احمدی، ۱۳۸۲، ۳۶).

تعهد سازمانی عبارت از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان "نه شغل" است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می دهد (استرون، ۱۳۷۷، ۷۳). بوکانان، تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف سازمان می داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف و به خود سازمان جدای از ارزش ابزاری آن (ساروقی، ۱۳۷۵، ۴۱). یکی از مهمترین مطالعاتی که در زمینه ی تعهد سازمانی صورت گرفته است، مطالعات می یرو و آلن و مدل سه بعدی آنان می باشد که این ابعاد عبارتند از:

تعهد عاطفی: می یرو و آلن^۳، تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، در آن صورت تعهد عاطفی دارای سه جنبه می شود:

- صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان
 - تمایل فرد تعیین هویت شدن از طریق سازمان
 - میل به ادامه ی فعالیت در سازمان
- می یرو و آلن معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود دانسته و متقاعد گردد که بایستی سازمان را در راه دستیابی به اهدافش یاری رساند. همچنین ایشان بر این باورند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان، زمانی رخ می دهد که ارزشهای فردی افراد با ارزشهای سازمان سازگار بوده، به نحوی که فرد قادر باشد ارزشهای سازمان را در خود درونی سازد. بدون شک در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان، یک رابطه ی روانشناسانه وجود دارد و فرد به این خاطر در خود نوعی احساس غرور می کند (می یرو و آلن^۴، ۱۹۹۷).

¹ Walton

² White

³ Meyer and Allen

⁴ Meyer and Allen

تعهد مستمر: دومین بعد از تعهد سازمانی می‌یر و آلن، تعهد مستمر است که بر مبنای تئوری سرمایه‌گذاری‌های بکر قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان، فرد سرمایه‌ای را در زمان انباشته می‌کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر می‌شود، این سرمایه نیز انباشته‌تر شده و از دست دادن آن برای فرد، هزینه بر خواهد بود. این سرمایه‌گذاری شامل: زمان، کسب مهارت‌های ویژه‌ی سازمان که قابل انتقال نیست، رفاقت‌های کاری، عوامل سیاسی و هزینه‌های دیگری است که فرد را از جستجو برای کارهای جایگزین منصرف می‌سازد. می‌یر و همکاران، تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند در خصوص مواردی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در واقع می‌توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان است. بنابراین در این شکل از تعهد، دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان، تلاشی برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان است (می‌یر و آلن^۱، ۱۹۹۷).

رامزک^۲ (۱۹۹۰) این نوع وابستگی را به عنوان نوعی معامله می‌داند. او معتقد است که کارکنان، سرمایه‌گذاری‌هایشان را در سازمان، بر مبنای آنچه در سازمان گذاشته و آنچه با ماندن در سازمان بدست خواهند آورد، محاسبه می‌کنند. برای مثال: یک فرد ممکن است تغییر یک سازمان را بخاطر پول و زمانیکه صرف یک برنامه‌ی بازنشستگی کرده، ترجیح ندهد. علاوه بر ترس از دست دادن سرمایه‌گذاری‌ها، تعهد سازمانی در فرد، بخاطر مشاهده یا درک عدم وجود جایگزین‌های شغلی نیز بوجود می‌آید. می‌یر و آلن بیان می‌کنند که چنین تعهدی از جانب فرد نسبت به سازمان، بر مبنای ادراک او از موقعیتهای استخدامی خارج از سازمان است. در واقع این نوع تعهد زمانی بوجود می‌آید که فرد به این باور می‌رسد که توانایی‌های او قابل عرضه در بازار نیست یا او فاقد مهارت‌های لازم برای رقابت در زمینه‌ی مورد نظر است. این چنین کارمندی نوعی احساس وابستگی را نسبت به سازمان فعلی خود خواهد داشت. در واقع کارمند احساس می‌کند که بخاطر هزینه‌های مالی، اجتماعی، روانشناختی و سایر هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان مجبور است نسبت به سازمان متعهد باشد. بر خلاف تعهد عاطفی که شامل وابستگی عاطفی است. تعهد مستمر منعکس کننده‌ی هزینه‌های ترک سازمان در مقابل منافع ماندن در آن است (می‌یر و آلن^۳، ۱۹۹۷).

تعهد هنجاری: سومین بعد تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است که نشان دهنده نوعی احساس تکلیف برای ادامه‌ی همکاری با سازمان است، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان باقی بمانند. در این بعد از سازمانی نسبت به ابعاد دیگر، پژوهش‌های کمتری صورت گرفته است. اریلی و همکاران^۴ (۱۹۹۱) تعهد هنجاری را بر حسب ارزش‌ها تعریف نموده و مورد سنجش قرار دادند. ایشان معتقدند که رابطه‌ی متقابل بین ارزش‌های یک فرد و سازمان، منجر به تعهد سازمانی می‌شود. در حمایت از این دیدگاه، مایر و اسکورمن، تعهد هنجاری را به عنوان پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان توسط کارکنان، دانسته‌اند. جاروس و همکاران^۵ با آلن و می‌یر موافق هستند و تعهد هنجاری را به عنوان تعهد اخلاقی تلقی می‌کنند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷).

¹ Meyer and Allen

² Romzek

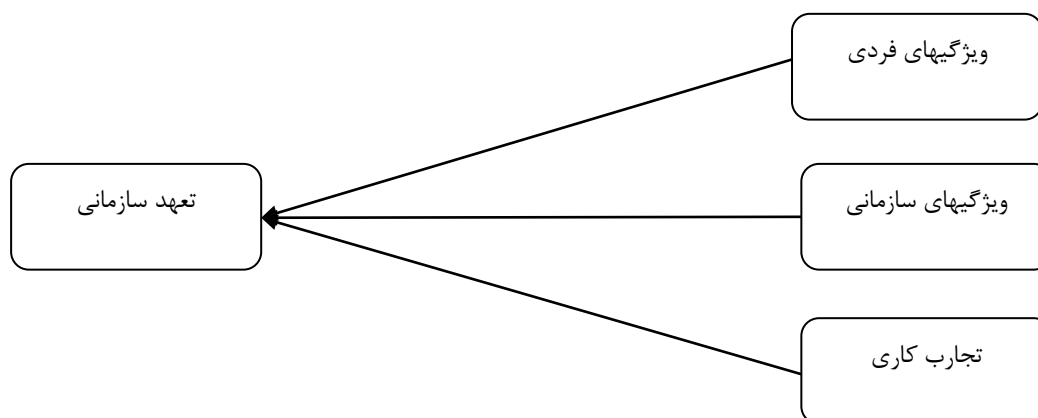
³ Meyer and Allen

⁴ O'Reilly et al

⁵ Jaross et al

مدل‌های تعهد سازمانی

مدل می‌یر و هرسکویچ: می‌یر و هرسکویچ^۱ در مدل نظری خود چهار دسته و گروه از پیش شرط‌های تعهد سازمانی را بیان کرده‌اند.



عوامل موثر بر تعهد سازمانی از دیدگاه می‌یر و هرسکویچ (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹)

- **ویژگیهای فردی:** با مرور ادبیات، به این نتیجه می‌رسیم که ویژگیهای فردی که بطور قابل ملاحظه‌ای در تعهد سازمانی تاثیر می‌گذارند بطور کلی شامل ویژگیهای جمعیت شناختی از قبیل سن، دوره تصدی شغل، جنسیت، موقعیت، سطح تحصیلات و همچنین سایر ویژگیهای فردی از قبیل نیاز به موفقیت، احساس صلاحیت و احساس مهارت است.
 - **ویژگیهای سازمانی:** این ویژگیها از قبیل: ساختار، فرهنگ، راهبردها و سیاستهای سطح سازمانی که می‌توانند ادراک کارکنان را از حمایت سازمانی افزایش دهند. به احتمال زیاد منجر به افزایش تعهد سازمانی خواهند شد. در زمینه‌ی رابطه سیاستهای سازمانی با تعهد عاطفی، می‌توان به حمایت برخی از محققان از این مساله در ادبیات تعهد سازمانی اشاره کرد.
 - **تجارب کاری:** می‌یر و هرسکویچ به این نتیجه رسیدند که تجاربی که نیاز کارکنان را برای احساس راحتی از نظر روانی و فیزیکی در سازمان ارضاء می‌کنند، منجر به تعهد عاطفی می‌شوند. این تجارب شامل ادراک حمایت از سوی سازمان می‌باشد لذا کارکنانی که احساس می‌کنند بطور وسیعی مورد حمایت سازمان می‌باشند، به احتمال زیاد نوعی احساس تکلیف در خود برای پاسخ دادن به این نوع حمایت سازمانی، خواهند داشت.
- از منظری دیگر متغیرهای تاثیرگذار بر تعهد سازمانی را اینگونه تقسیم نموده‌اند. استیرز^۲ متغیرهای پیش شرط تعهد سازمانی را به سه گروه تقسیم کرده است: ۱- خصوصیات شخصی، ۲- ویژگیهای شغلی و ۳- تجربه کاری. متیو و زاجاک^۳ (۱۹۹۰) متغیرهای مرتبط با تعهد سازمانی را در سه گروه عمده تقسیم بندی کرده‌اند. ۱- متغیرهای پیش شرط، ۲- متغیرهای همبسته و ۳- متغیرهای نتیجه. مدنی و زاهدی نیز (۱۳۸۴) متغیرهای موثر بر تعهد سازمانی را در چهار گروه به شرح زیر تقسیم بندی کرده‌اند:

¹ Meyer and Herscovitch

² Steers

³ Mathieu and Zajac

۱. **متغیرهای شخصی:** شامل سن، جنسیت، وضعیت تاهل، تحصیلات، سابقه سازمانی، سابقه در شغل فعلی، رده ی سازمانی، نوع استخدام، پیوستگی شغل، استخدام بلندمدت، تنوع مهارتها، تجربیات کاری، معنا تلقی از کار، ارزشهای کار، ارزشهای درونی کار، هویت فردی، نوع شخصیت، اعتماد بنفس، احساس اهمیت شغلی و سلسله مراتب نیازها.

۲. **متغیرهای شغلی:** شامل رضایت شغلی، رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از خدمات رفاهی، رضایت از آموزشها، رضایت از فرصتهای ارتقاء، رضایت از همکاران، رضایت از سرپرست، نوع شغل، تکرار و یکنواختی شغل، چالشی بودن شغل، اختیار و استقلال در کار، حیطه ی نظارت، وابستگی وظیفه، انگیزه کاری، ارزشهای شغل، انتظارات شغلی، تعارض نقش، بار نقش، استرس شغلی، امنیت شغلی و پیوند شغلی

۳. **متغیرهای سازمانی:** شامل اندازه ی سازمان، تمرکز سازمانی، رسمیت، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، رهبری مشارکتی، نوع ارتباط رهبر، درک حمایت سازمانی، اعتماد به مدیریت، حمایت سرپرست، هویت سازمانی و انسجام گروهی

۴. **متغیرهای محیطی:** شامل فرصتهای شغلی جایگزین، مذهب، فرهنگ و قومیت، روحیه جمع گرایی، فاصله ی قدرت، هویت اجتماعی، هویت حرفه ای، مشارکت مدنی، احساس عدالت اجتماعی، تعهد اتحادیه ای، تعهد حرفه ای و همچنین تعهد خویشاوندی (عموزاد و همکاران، ۱۳۹۰، ۵۵).

مدل تعهد سازمانی «می یو و شورمن»

از نگاه این دو تعهد سازمانی دو بعد دارد: تعهد مستمر به معنای میل ماندن در سازمان ؛ و تعهد ارزشی به معنای تلاش مضاعف برای سازمان در واقع در این مدل تعهد مستمر مرتبط با تصمیم ماندن یا ترک سازمان است، در صورتی که تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است. (می یو و شورمن^۱، ۲۰۰۰).

مدل تعهد سازمانی «مودی و همکاران»^۲

مودی و همکاران^۳ در مدل نظری خود چهار دسته و گروه از پیش شرطهای تعهد سازمانی را بیان کرده اند. با توجه به پژوهش های انجام شده، عوامل زیادی را می توان در میزان تعهد سازمانی دخیل دانست. مودی، استیرز و پورتر^۴ (۱۹۷۹) این عوامل را در چهار مقوله طبقه بندی کرده اند که عبارت است از: ویژگیهای شخصی، ویژگیهای شغلی، تجربه های کاری و ویژگیهای ساختاری. عواملی چون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سیاستهای مدیریت منابع انسانی، بطور مستقیم و بدون واسطه می توانند برای ارتقای سطح تعهد سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. در سطوح فردی تجزیه و تحلیل، تعهد سازمانی می تواند رفتارهایی نظیر جابجایی، غیبت، عضویت سازمانی و عملکرد کارکنان را پیش بینی کند (رحمان سرشت و فیاضی، ۱۳۸۷، ۷۳).

¹ Mayer & Shoorman

² Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W

³ Moody et al

⁴ Steers and Porter

ویژگی‌های شخصی و فردی:

ویژگی‌های بررسی شده در این خصوص شامل: سابقه خدمت، سطح آموزش، جنسیت، نژاد و عوامل شخصی دیگر است. بر مبنای مطالعات انجام شده، سن و سابقه خدمت با تعهد ارتباط مستقیم دارد. همچنین سطح آموزش دارای ارتباط معکوس با تعهد سازمانی است. این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر به برآوردن انتظارات افراد با تحصیلات بالا نیست. علاوه بر این افراد با تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه‌ی خود متعهد باشند تا به سازمان (رحمان سرشت و فیاضی، ۱۳۸۷، ۷۳).

ویژگی‌های مرتبط با نقش:

سه جنبه از ویژگی‌های مرتبط با نقش که تاثیر بالقوه‌ای بر تعهد سازمانی دارند عبارتند از: حیطه شغل یا چالش شغلی، تضاد و ابهام نقش. پژوهش‌های زیادی ارتباط میان حیطه شغل و تعهد سازمانی را بررسی کرده‌اند نتایج بررسی‌ها حاکی از آن است که شغل تقویت شده، چالش شغلی را افزایش می‌دهد و در نتیجه‌ی آن تعهد نیز افزایش می‌یابد. همچنین مطالعات دیگری ارتباط بین تضاد و ابهام نقش را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی با تضاد و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد (رحمان سرشت و فیاضی، ۱۳۸۷، ۷۳).

ویژگی‌های ساختاری:

بر مبنای پژوهش‌های انجام گرفته در این خصوص، تعهد با میزان رسمیت، وابستگی وظیفه‌ای و عدم تمرکز در سازمان دارای رابطه مثبت می‌باشد. به علاوه تعهد با میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و میزان مالکیت فرد بر واحد تولیدی و کنترل سازمان نیز دارای ارتباطی مثبت است (رحمان سرشت و فیاضی، ۱۳۸۷، ۷۳).

تجربیات کاری:

تجربیات کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب می‌شود و همین امر نیز به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی روانی کارکنان به سازمان تاثیر می‌گذارد. بوکانان و استیرز به این نتیجه رسیده‌اند که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی مرتبط است. بدین معنا که وقتی کارکنان احساس کنند مورد نیاز سازمان هستند و یا برای مأموریت سازمان مهم می‌باشند، تعهد سازمانی در ایشان افزایش می‌یابد. عامل دیگر احساس کارکنان درخصوص نگرش‌های مثبت همکاران نسبت به سازمان می‌باشد. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر تعهد فرد موثر است (حسینیان و همکاران، ۱۳۸۶، ۲۹۶).

مارچ و سایمون^۱ نیز طی مطالعه‌ای به بررسی تعهد سازمانی پرداخته‌اند، در این پژوهش مواردی همچون:

- تصدی مشاغل
- مزایای بازنشستگی
- آموزش
- سابقه

¹ March and Simon

- متغیرهای مشارکت، منزلت اجتماعی کار
- ابهام در نقش بر تعهد موثر شناخته شد. بر اساس یافته های آنها چهار متغیر اول بر تعهد مستمر و مابقی موارد بر تعهد ارزشی موثر بوده است.

مودی و همکاران عواملی را که به تعهد سازمانی بیشتر منجر می شود به سه دسته ی اصلی تقسیم کرده اند:

۱. عوامل شخصی

۲. عوامل سازمانی

۳. عوامل غیر سازمانی

هر یک از این عوامل ممکن است در بروز ابعاد مختلفی از تعهد سازمانی با درجه های متفاوت، موثر باشند. می ی و هرسکویچ^۱ نیز تاثیر متغیرهای زیادی را بر تعهد مورد بررسی قرار دارند. ایشان اعتقاد دارند که تمامی این متغیرها را می توان در سه مقوله ی ویژگیهای شخصی، ویژگیهای سازمانی و تجارب کاری دسته بندی کرد (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹، ۳۵).

مراحل رشد و توسعه مفهوم تعهد سازمانی

برای شناخت فضای مفهومی، ابعاد و کاربرد مفهوم تعهد سازمانی، بررسی مراحل رشد و توسعه آن ضروری است. به طور کلی، توسعه مفهوم تعهد سازمانی را می توان به سه دوره تقسیم کرد که بدون تر دید هریک از این دوره ها تأ ثیر نیرومندی بر وضعیت مفهوم سازی کنونی آن داشته است.

در دوره اول، تحقیقات بر مفهوم سازی هوارد بک^۲ (۱۹۶۰) متکی بود. اصطلاح مزایای جانبی به انباشت سرمایه گذاری ارزشمندی اشاره دارد که به وسیله افراد انجام می گیرد و در صورت ترک سازمان آن را از دست خواهند داد. در دومین دوره، تمرکز مطالعات از مزایای جانبی مادی به دل بستگی روان شناختی تغییر جهت داد. در این رهیافت گرایشی که به دست پورتر^۳ (۱۹۷۴) توسعه یافت، تعهد سازمانی به عنوان سازه ای یک بعدی در نظر گرفته شده بود که تنها بر دل بستگی عاطفی تمرکز داشت.

در دوره سوم، چندین رهیافت مهم چندبعدی توسعه یافت که یکی از مهم ترین آنها را می ی و آلن^۴ (۱۹۸۴:۱۹۹۱) مطرح کردند. می ی و آلن علاقه مند بودند با طرح رهیافت چند بعدی، مجموعه پیوندهای گسترده تری را بررسی کنند که بین کارمندان و سازمان وجود دارد. آنها تعهد را نیرویی الزام آور و مقیدکننده می دانند. این نیرو یک قالب ذهنی یا حالت روان شناختی است که فرد را به انجام کنش وادار می سازد. طبق نظر می ی و آلن^۵ بر ای تمایز میان تعهداتی که توسط قالبهای ذهنی مختلف مشخص می شود، می توان سه عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را برگزید (امیر کافی و هاشمی نسب، ۱۳۹۲: ۳۳).

¹ Meyer and Herscovitch

² Howard bek

³ Porter

⁴ Meyer and Allen

⁵ Meyer and Allen

نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

پژوهش های زیادی درباره تأثیر تعهدات سازمانی در عملکرد سازمانی، عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی (منظور رفتارهایی است که افراد علاوه بر وظایف مقرر در شرح شغل برای سازمان انجام می‌دهند)، ترک خدمت کارکنان، غیبت و تأخیر انجام شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند رابطه تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی مستقیم و مثبت است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان منفی است (ساروقی، ۱۳۷۵، ۴۱).

بنابراین تعهد سازمانی موجب دستیابی سازمان به نتایج زیر می‌شود:

- کارکنان اهداف و ارزش‌های سازمانی را در حد بالایی می‌پذیرند.
- کارکنان در جهت تأمین و تحقق اهداف و منابع سازمانی تلاش و کوشش جدی می‌نمایند.
- احساسات خوبی درباره کارشان داشته و برای شغل خود ارزش قائل می‌شوند.
- کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند.

- تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان سازمان و یک فرآیند مستمر است، که تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی همچون ترک خدمت کمتر و مشارکت و سرگیری فعالیت نیروی کار در امور سازمانی می‌شود.

- تعهد سازمانی نیاز به هزینه‌های هنگفت در جهت ایجاد سیستم‌های نظارت و کنترل دقیق و پیچیده را کاهش می‌دهد.
- تعهد سازمانی می‌تواند باعث کاهش جابجایی نیروها، کاهش شکایات و اعتراضات، کاهش فشارهای روحی و روانی افراد، کاهش دزدی و سرقت و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان گردد. کارمندان وفادار منافع بی شماری را نصیب سازمان می‌سازند (ساروقی، ۱۳۷۵، ۴۱).

نتیجه‌گیری

تعهد سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت منابع انسانی، نقش اساسی در موفقیت و پایداری سازمان ها ایفا می کند .مطالعات نشان می دهد که کارکنانی که سطح بالاتری از تعهد سازمانی دارند، تمایل بیشتری به ماندگاری در سازمان، انجام وظایف فراتر از نقش رسمی، و همکاری در جهت تحقق اهداف کلان نشان می دهند. بررسی مدل های مختلف مانند می یو و آلن، کانتر و آرایلی و چتمن بیانگر آن است که تعهد سازمانی ترکیبی از عوامل عاطفی، هنجاری، اقتصادی و اجتماعی است و نمی توان آن را تنها در یک بعد خلاصه کرد. از یک سو، تعهد عاطفی موجب افزایش انگیزش درونی و رضایت شغلی کارکنان می شود و از سوی دیگر، تعهد مستمر باعث می گردد افراد به دلیل هزینه های ترک خدمت یا مزایای ماندن، در سازمان باقی بمانند .تعهد هنجاری نیز نوعی الزام اخلاقی و اجتماعی ایجاد می کند که مانع خروج کارکنان می شود. در نتیجه، سازمان ها باید با ایجاد تعادل میان این ابعاد، هم انگیزه های درونی و هم بیرونی کارکنان را تقویت کنند.

بنابراین می توان نتیجه گرفت که تعهد سازمانی یک سرمایه نامشهود ارزشمند است که مدیریت صحیح آن می تواند زیربنای توسعه پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان ها باشد. توجه به مدل ها و ابعاد مختلف تعهد، مدیران را قادر می سازد تا با اتخاذ راهبردهای مناسب، ضمن ارتقای تعلق خاطر کارکنان، مسیر تحقق اهداف سازمانی را هموار سازند.

منابع و مأخذ

۱. استرون، حسین (۱۳۷۷) **تعهد سازمانی**، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۷۴-۷۳.
۲. امیر کافی، مهدی، هاشمی نسب، فخرالسادات (۱۳۹۲) **تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی**، مسائل اجتماعی ایران، سال چهارم، شماره ۱، صص ۶۲-۳۳.
۳. انصاری محمد اسماعیل، باقری کلجاهی علی و صالحی مسلم. (۱۳۸۹). **تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن**. دوماهنامه توسعه ی انسانی پلیس، سال ۷، شماره ۳۱، صص ۷۲-۳۵.
۴. حاجی احمدی، فاطمه (۱۳۸۲) **تعهد سازمانی و رابطه آن با بهره وری در مراکز صنعتی**، قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
۵. حسینیان، شهاخت.مجیدی، عبدالله.عامری، محمد علی. (۱۳۸۶) **تأثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران**. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ۲، شماره ۳، صص ۳۱۱-۲۹۶.
۶. رایبیز، استیفن پی (۱۳۹۲) **تئوری سازمان**، ترجمه الوانی و معمار زاده، انتشارات پژوهش های فرهنگی، چاپ ۳۷، تهران.
۷. رحمان سرشت، حسین و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷) **رابطه بین انگاشت قدرت و سیاست شناسی سازمانی با تعهد و عملکرد کارکنان**، پژوهشنامه ی علوم انسانی و اجتماعی (ویژه مدیریت)، سال ۸، شماره ۲۹، صص ۹۶-۷۳.
۸. ساروقی، احمد، (۱۳۷۵) **تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت**، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، صص ۵۷-۴۱.
۹. سید عامری، میر حسن ؛ اسمعیلی، محمد رضا. (۱۳۸۹). **رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران**، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۷، صص ۱۴۴-۱۲۵.
۱۰. شفیع، مهرداد. (۱۳۹۲). **تعهد سازمانی در شرکت های نوپای دانش بنیان؛ عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی**. فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال نهم، شماره ۳۴، صص ۵۲-۴۴.
۱۱. صفری، حسین؛ عباس ابراهیمی و فاطمه میرزایی رابر، ۱۳۸۸، **شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت پایانه های نفتی ایران با استفاده از تکنیکهای مدلسازی معادلات ساختار یافته و شبکه های بنزین**، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
۱۲. صفرنیا، حسن. (۱۳۸۸). **بررسی عوامل موثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک های دولتی، پژوهش های مدیریت در ایران**، دوره ۱۵، شماره ۲، صص ۱۰۵-۸۵.
۱۳. طالقانی، غلامرضا، نرگسیان، عباس، غریبی، مجتبی، کوشکی، علیرضا، (۱۳۹۱) **بررسی رابطه بین شهرت سازمانی با نگرش های شغلی کارکنان شرکت ایران خودرو**، مجله علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی دوره دهم، شماره اول، صص ۹۷-۱۱۴.

۱۴. عموزاد، محمد، موسوی، سید امین و مدنی، سید حسین، (۱۳۹۰)، **بررسی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی**، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۳، شماره ۹، ص ۸۱-۵۵.

۱۵. مسعودی اصل، ایروان، حاجی نبی، کامران، نصرتی نژاد، فرهاد و سودائی ونوزق، حبیب اله، ۱۳۹۱، **رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در یک شبکه بهداشتی و درمانی**، فصلنامه پایش، سال ۱۱، شماره ۵، ص ۶۰۱-۵۹۵.

۱۶. یزدانی، مریم، اعتباریان، اکبر، ابزری، مهدی (۱۳۹۲). **بررسی اثر تعدیلی تعهد سازمانی بر رابطه بین درک کارکنان از معنویت محیط کار و هوش معنوی در کارخانه ذوب آهن اصفهان**. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال چهاردهم، شماره ۲، صص ۷۹-۸۸.

۱۷. یوسفی، سجاد، مرادی، مرتضی و تیشه ورز دایم، کاظم، (۱۳۸۹) **نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال ۷، شماره ۳۰، صص ۳۶-۲۳.

18. Meyer, John.P & Allen, Natalie J, 1997, **Advanced Topics in Organizational Behavior, Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application**, International Educational and Professional Publisher, pp: 67-69.

19. Manojlovich, M., Laschinger, S., & Heather, K. (2002). **The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction**. Journal of Nursing Administration, 32 (11), 586-595

20. Norshidah, Nordin (2012) " **Assessing Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment in a Higher Learning Institution**" Procedia - Social and Behavioral Sciences 56 .pp: 643 – 65

Organizational Commitment in Management by Examining Its Models and Types

Abstract

In today's dynamic world, where competition is increasing and creative and committed human resources are considered the most important asset, a deep understanding and effective management of organizational commitment is a strategic necessity for every manager. Organizational commitment is one of the most important factors affecting the effectiveness and sustainability of organizations and refers to the level of attachment, loyalty, and willingness of employees to remain and strive to achieve organizational goals. Various researchers have examined this concept from different perspectives. Among the models presented, the three-dimensional model of Meyer and Allen is the most widely used. A review of these models shows that organizational commitment is a multidimensional phenomenon that has a direct effect on job performance, reducing turnover, increasing motivation, and improving work relationships. Consequently, recognizing and strengthening the types of organizational commitment can lead to the promotion of human capital and the competitive advantage of the organization.

Keywords: Organizational Commitment, Management, Meyer and Allen's Three-Dimensional Model, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment
