

## تعهد سازمانی و بررسی تاثیر آن بر کیفیت کار کارکنان اداری

حمید خزاعی

کارشناس ارشد فقه و مبانی حقوق اسلامی. دانشگاه آزاد واحد جیرفت

### چکیده

تعهد سازمانی به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک دلالت داشته، در بر گیرنده پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می باشد. در این مقاله به بررسی و تعریف تعهد سازمانی و عواملی که می تواند بر روی آن تأثیرگذار باشد و همچنین به ضرورت توجه به تعهد سازمانی پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، ویژگیهای شخصی، کارکنان، ارزش های سازمانی

**مقدمه :**

در عصر پرتلاطم کنونی که سازمانها بسوی تخصصی شدن پیش می روند و در رقابت تنگاتنگ به فعالیت خود ادامه می دهند، جهت بقاء علاوه بر ابزار و تجهیزات به نیروی انسانی متعهد به عنوان اصلی ترین و ضروری ترین عامل نیازمند می باشند. هرچقدر سازمانها و مؤسسات بزرگتر و بر حجم فعالیت آنها افزوده شود احتیاج به منابع انسانی متعهد و با انگیزه افزایش می یابد. لذا هرچقدر این سرمایه از کیفیت بهتر و بیشتر برخوردار باشد، احتمال موفقیت، بقاء و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد بود و بالعکس در صورتی که سازمانها نتواند نیروی انسانی با کیفیت و متعهد را بکارگیرند، قادر نخواهند بود از سایر منابع از قبیل تجهیزات و مواد اولیه استفاده بهینه ببرند و با مشکلات عدیده ای از قبیل کاهش کارائی و بهره وری روبرو بوده و در نهایت سبب زوال سازمان خواهند شد. تعهد سازمانی یک فرایند پویای تعامل بین شخص و محیطش بوده (لیو، ۲۰۰۸، ص ۱۱۹). و یک ساختار چندبعدی است که می توان آن را یک حالت روانی دانست که پایبندی اشخاص را به سازمان منتقل می کند (آلن و می یر، ۱۹۹۰، ص ۱۴).

**تعهد سازمانی**

یکی از اصول و مفاهیم اساسی در اداره سازمانها در نظر گرفتن میزان دلبستگی و تعهد افراد شاغل در سازمان می باشد. به عبارتی تعهد را می توان نوعی وابستگی احساسی و وظیفه ای فرد به محیط کاری اش دانست (الیزور و کوسلواسکی، ۲۰۰۱، ص ۵۹۴). هر اندازه که سازمانها بزرگتر می شوند مدیران باید بیشتر به این مهم توجه داشته باشند تا بتوانند مشکلات نیروی انسانی درگیر را به نحو مناسبی حل و فصل نموده و از آنها در راستای دستیابی به اهداف و منافع سازمان هایشان استفاده نمایند. تعهد اشاره دارد به اینکه یک شخص بعضی چیزها را برای سازمان فراتر از آن چیزی که مورد نیاز سازمان می باشد اهدا می کند (ون ما آن، ۱۹۷۲، ص ۲۶). تحقیقگران تعهد سازمانی را به عنوان یک متغیر حائز اهمیت در درک رفتار کارکنان دانسته و معتقدند که تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوتها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان، و بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری اعضای آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت‌هایی از این نوع روبرو باشد. اهمیت تعهد کارکنان نسبت به آن، دوچندان خواهد شد. لازمه اعتماد به کارکنان از یک سو و رقابت بین سازمانها از سوی دیگر، لزوم کارکنانی متعهد را ضروری می سازد. تعهد تمایل بکارگیری تلاش قابل توجهی را برای بهبود سازمان و پذیرش ارزشها و اهداف آن ایجاد کرده (اینگرسول و همکاران، ۲۰۰۰). و براساس نظریات (انگل و پری ۱۹۸۳، ماتاز، ۱۹۸۸). تحت تاثیر عوامل فردی و سازمانی واقع می شود. چان، ۲۰۰۶، صص ۲۵۲-۲۵۳).

پورتر و همکارانش (۱۹۷۸). درخصوص تعهد سازمانی گفته‌اند تعهد سازمانی عبارت است از میزانی که فرد هویت خود را از سازمان دانسته و در سازمان مشارکت می نماید. که دربرگیرنده سه عنصر و عامل زیر می باشد.

۱ - اعتقاد به اهداف سازمان و پذیرش آنها.

۲ - میل به کوشش و تلاش قابل توجه برای سازمان.

۳ - تمایل و اشتیاق عمیق برای استمرار عضویت در سازمان. (رنجبریان، ۱۳۷۵، ص ۴۲).

چاتمن و اورایی (۱۹۶۸). تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزشهای ابزاری آن «وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر» تعریف می کنند. (رنجبریان، ۱۳۷۵، ص ۴۲).

عوامل بسیاری سبب تعهد سازمانی می شود مانند: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فراسازمانی که می توانند تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. با آگاهی از مفهوم تعهد سازمانی و شناخت عوامل مرتبط با آن و انجام اقداماتی مثل فراهم کردن امنیت شغلی، پرداخت‌های انتخابی، آموزش، کاهش تفاوت‌های جایگاهی و درمیان گذاشتن اطلاعات، می توان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد.

**مراحل توسعه تعهد سازمانی:**

تعهد شامل ۵ مرحله توسعه می باشد (بریکمن، سورنتینو، ورتمن، ۱۹۸۷). این مراحل که تعامل پویای شخص با محیط را مشخص می کنند شامل: شناسایی، آزمایش، اشتیاق، رفع خستگی و یکپارچگی می باشند که ضمن اینکه هر مرحله شرایطی را برای ورود به مرحله بعدی فراهم می آورد یک آگاهی کلی در خصوص اینکه اشخاص چگونه متعهد شوند را نیز ارائه می دهد.

مرحله اول: اکتشاف

در این مرحله اشخاص از نتایج برقراری ارتباط مثبت با سازمان مطلع می شوند.

مرحله دوم: آزمایش

در این مرحله اشخاص عناصر منفی تعهد سازمانی را کشف کرده و میزان اشتیاق و توانایی آنان را برای بیان این عناصر می سنجند. مرحله سه: اشتیاق

در این مرحله عناصر مثبت و منفی در مراحل اول و دوم ترکیب شده و افراد با نگرشی مثبت نسبت به سازمان و با تعهدی مشتاقانه و از روی میل برای رسیدن به اهداف و ارزشهای سازمانشان مشارکت می کنند.

مرحله چهارم: آرامش و خستگی

در این مرحله اشخاص احساس می کنند فعالیتهای سازمانی به دلیل انجام فعالیتهای تکراری در مشاغل دچار یکنواختی شده است که ممکن است افراد به کارهایی بپردازند که به چالش بیشتری نیاز دارد.

مرحله پنجم: یکپارچگی

اشخاص عناصر مثبت و منفی سازمان را در راستای ایجاد تعهدی انعطاف پذیر، پیچیده و بادوام تر از اشکال قبلی تعهد بکار می بندند. (لیو، ۲۰۰۸، ص ۱۱۹).

**اجزاء تعهد سازمانی:**

پورتر و همکاران و کوک و وال سه جزء مرتبط با یکدیگر از تعهد سازمانی را مشخص کردند. از نظر این صاحب نظران تعهد سازمانی شامل:

۱ - تمایل قوی برای بقای عضو در یک سازمان خاص (حفظ عضویت سازمانی).

۲ - تمایل برای تلاش بیشتر برای سازمان.

۳ - باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان (قبول ارزشهای سازمان). (دکتر محمود شیخ و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۷).

بیکر معتقد است که تعهد عبارت از پیوستن به سازمان و انجام شغل برحسب سه جزء می باشد.

۱ - اطاعت و پیروی یا سازگاری و همنوایی با سازمان از طریق مکانیزمهای پاداش و تنبیه.

۲ - احساس هویت و شناسایی یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی.

۳ - درونی کردن یا تجانس ارزشهای فرد با اهداف و ارزشهای سازمان.

البته اجزای دیگری نیز مطرح شده است که اساساً شبیه موارد سه گانه فوق است.

در تحقیقی که توسط بارهیم و برمن در سال ۱۹۹۲ انجام گرفت تعداد ۱۲۹۹ نفر از چهار سازمان عمده صنعتی در مدت ۳ سال مورد مطالعه قرار گرفتند. آزمودنیها نمایندگان سازمانها بودند که از لحاظ محصول تولیدی، نوع فن آوری، ساختار سازمان و مکان استقرار متفاوت بودند. یک سوم از کارکنان هر کارخانه به طور تصادفی برای نمونه انتخاب شده بودند. نتیجه این تحقیق که در این زمینه انجام گرفته به خوبی مشهود است.

تعهد نگرشی حاکی از طرفداری کارمندان از سازمان، تمایل زیاد به عضویت و تمایل بسیار کمتر به ترک خدمت است. بنابراین همان طور که تعهد رفتاری بیشتر شاخص پیش بینی ترک خدمت بود، تعهد نگرشی نیز پیش بینی کننده و رضایت شغلی است. وجه افتراق قابل توجه رضایت شغلی با تعهد نگرشی آن است که رضایت شغلی بیشتر جنبه مقطعی دارد در حالی که تعهد نگرشی

بیشتر جنبه درازمدت و ماندگار دارد. رضایت شغلی بیشتر پاسخی است مقطعی به جنبه‌های مثبت و مفید محیط شغلی. بنابر این در تعهد نگرشی توجه به اهداف و ارزش‌های سازمان است. این دو نگرش به‌طور کلی می‌توانند پیش‌بینی کننده رفتار فرد باشند. براساس برداشتهای فرد از نحوه نگرش در رفتار خود و از برداشت و نگرش‌های دیگران از آن فرد، می‌توان به پیش‌بینی قصد، نیت و رفتار وی مبادرت نمود. در این رابطه مدلی توسط اجزن و فیش بین ارائه شده است و به خوبی این وضعیت را ترسیم می‌کند. (دکتر محمود شیخ و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۸).

### اهمیت تعهد سازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۱۹۹۲، ص ۲۹۰). اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند. ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل‌های مشابه‌ای را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمت‌های رستورانها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی همان شغل‌شان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰، ص ۱۸۲). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهای از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۹۸)، حضور (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرااجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶)، و عملکرد شغلی (می‌یر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳). رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲). رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۱۳). (فرهنگی و حسین‌زاده، ۱۳۸۴، ص ۱۴).

درک و ارتقاء تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان عاملی اصلی و ضروری در راستای بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی به کار گرفته شود. (گریفین و هپ برن، ۲۰۰۵، ص ۶۱۲).

تعهد میزان اثربخشی سازمانی و رضایت و خشنودی پرسنل را تحت تأثیر قرار داده و سبب می‌شد که کارکنانی که از تعهد بالاتری برخوردار هستند نسبت به کارکنانی که تعهد کمتری دارند از شانس بیشتری جهت ادامه خدمت برخوردار باشند. (لوک و کراوفورد، ۱۹۹۹، ص ۳۶۸).

### عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

عوامل تأثیر گذار بر تعهد سازمانی شامل پنج دسته به شرح زیر می‌باشند.

الف - ویژگی‌های شخصی

(۱) سن

(۲) جنسیت

(۳) آموزش

(۴) وضعیت تاهل

(۵) موقعیت و سابقه در سازمان

(۶) ادراک از لیاقت شخصی

(۷) قابلیت‌ها

(۸) حقوق و دستمزد

(۹) سطوح شغلی (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰، صص ۱۷۷-۱۷۹).

ب - خصوصیات شغلی

(۱). غنی سازی شغل

(۲). مهارت

۳. استقلال

۴. چالشی بودن شغل

۵. محدودده شغلی

۶. پیچیدگی (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰، ص ۱۷۹).

ج. - روابط رهبر-گروه

۱. انسجام گروهی

۲. وابستگی متقابل وظایف

۳. ساختار و ملاحظات رهبر

۴. رهبری مشارکتی (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰، ص ۱۷۹-۱۸۰).

د. - خصوصیات سازمانی

۱. اندازه سازمان

۲. تمرکز سازمانی ((ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰، ص ۱۸۰).

ن. - وضعیت نقش

۱. تضاد نقش

۲. ابهام در نقش

۳. تعدد نقش (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰، ص ۱۸۰).

### نتایج مثبت و منفی تعهد سازمانی

سال‌های طولانی اعتقاد بر این بود که تعهد قوی مطلوب و ایده‌آل است. اکثر قریب به اتفاق تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی بر این فرض بنا شده‌اند که تعهد سطح بالا مطلوب به‌شمار می‌رود، و سازمانی موفق است که احساس وفاداری کامل به اهداف سازمان را در میان تمام کارکنان از بالاترین رده سازمانی تا پایین‌ترین رده رواج دهد. مدیران امریکایی به شناسایی توانایی ژاپنی‌ها در ایجاد و حفظ تعهد قوی در نیروی کار علاقه‌مند شده بودند. به‌طور معمول فرض می‌شود نیروی کار ژاپن متعهدتر از نیروی کار امریکا است و چنین تعهدی، بهره‌وری بیشتر کارکنان ژاپنی را در پی دارد. این فرضیه در ادبیات مربوط به تعهد تأیید شده است (راندل، ۱۳۷۴، ۳۷). بنابراین در اغلب متون، تعهد قوی به سازمان به‌مثابه عنصری مطلوب تلقی شده و نامطلوب بودن آن به‌ندرت به چشم می‌خورد. وایت برای نخستین‌بار در کتاب انسان سازمانی درباره خطرات تعهد بیش از حد به سازمان هشدار داد. وایت «انسان سازمانی» را به‌منزله شخصی توصیف می‌کند که نه‌تنها برای سازمان کار می‌کند بلکه به آن تعلق عاطفی داشته و معتقد است که «سازمان» محلی برای بروز خلاقیت‌هاست و تعلق عاطفی به آن یکی از نیازهای اصلی کارکنان به‌شمار می‌رود. البته تحقیقات بسیاری در زمینه خطرات سطوح بالای تعهد وجود ندارد ولی یافته‌های مربوط به پژوهش‌های پراکنده و متفرقه مربوط به تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تعهد بالا ممکن است عواقبی چون فقدان خلاقیت، مقاومت در برابر تغییر، فشار عصبی، گرایش به روابط غیرکاری، سازگاری متعصبانه با سازمان، استفاده ناکارآمد از منابع انسانی و تأیید اقدامات غیراخلاقی سازمان به علت کسب منافع را در پی داشته باشد. به‌رحال پیامدهای منفی سطوح بالای تعهد سازمانی هم برای سازمان و هم برای اعضای سازمان توجه بیشتری را می‌طلبد.

نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب سطوح مختلف تعهد سازمانی برای افراد و سازمان در جدول ۱، نشان داده شده است.

تعهد سطح پایین

الف. نتایج مثبت برای افراد: تعهد سطح پایین به‌طور غیرمستقیم نتایج مثبتی هم برای افراد و هم برای سازمان دارد. تعهد کمتر موجبات بروز خلاقیت و نوآوری افراد را فراهم می‌کند. در محیط توأم با تضاد و عدم اطمینان، کارکنان دارای حداقل

تعهد می‌توانند قوه ابتکار و خلاقیت خود را ارتقا دهند. در سطح پایین تعهد، افراد در جست‌وجوی به‌کارگیری آلترناتیو (جانشین)‌های شغلی دیگر برمی‌آیند که موجب استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی می‌شود و همچنین می‌تواند سلامتی روحی افرادی را که سازمان را ترک می‌کنند دربرداشته باشد.

ب). نتایج مثبت برای سازمان: ترک خدمت و غیبت افرادی که تعهد اندکی به سازمان دارند یعنی کارکنانی که هم ناراضی هستند و هم عملکردشان ضعیف است برای سازمان مطلوب می‌تواند باشد چرا که، خطرات ناشی از حضور آن‌ها محدود می‌شود. در غیاب چنین افرادی، نگرش‌های سایر افراد در سازمان بهبود می‌یابد و به جای آنان ممکن است کارکنانی با مهارت‌های جدید وارد سازمان شوند. افراد با تعهد کمتر، ممکن است از سازمان انتقاد و عیبجویی کنند که خود می‌تواند آثار مثبت بلندمدتی برای سازمان در پی داشته باشد. در این حالت سازمان از سیستم حسابرسی داخلی غیررسمی بهره‌مند شده و به واسطه این اعتراض و حسابرسی داخلی، از اعتراض و انتقاد عمومی که ممکن است (آثار زیان‌باری به دنبال داشته باشد). در امان مانده و فعالیت‌هایش را تعدیل می‌نماید.

ج). نتایج منفی برای افراد: سطوح پایین تعهد می‌تواند در استمرار خدمت افراد تأثیر منفی داشته باشد. فرد بدون اثبات تعهد خود نمی‌تواند به رده‌های بالا ارتقا یابد. منتقدان و بدگویان از سازمان ممکن است با افشای اقدامات غیرقانونی و زیان‌بخش سازمان و در میان گذاشتن آن با یک سازمان دولتی یا گزارشگران خبری و یا سایر کارکنان، شرایط سختی را برای خود در سازمان ایجاد کنند. وقتی انگیزه چنین فعالیت‌هایی مورد تردید قرار گیرد، مدیریت عالی سازمان به آنان به‌منزله افراد غیروفادار خواهد نگریست و این افراد ناچار خواهند بود مشکلات زیادی از جمله از دست دادن درآمد و امنیت شغلی، جدایی از سازمان و محرومیت از دیدار همکاران، هتک حرمت، از دست دادن موقعیت، عهده‌داری کار غیرمطلوب و یا کار سنگین، خستگی و... را تحمل نمایند. انتقادجویان به خاطر فعالیت‌هایشان در دوران خدمت خود اندیشه جاه‌طلبی و پیشرفت ندارند. آن‌ها نمی‌خواهند از سطح فعلی خود خیلی بیشتر پیشرفت کنند. اگر این افراد ارزش‌هایشان را با خط‌مشی‌های سازمانی ناسازگار ببینند، کناره‌گیری از سازمان را بر بقی در آن ترجیح خواهند داد. چنین افرادی، هم ممکن است سازمان را ترک کنند و هم ممکن است انرژی خود را در جهت ایجاد اختلال در تحقق اهداف سازمانی به کار برند.

د). نتایج منفی برای سازمان: به‌طورکلی تعهد سطح پایین در نیروی کار، ترک خدمت زیاد آن‌ها را دربردارد. غیبت زیاد، فقدان تمایل به ماندن در سازمان، کیفیت پایین عملکرد، عدم وفاداری به سازمان و رفتارهای زیان‌آور به سازمان همچون اختلاس و رشوه‌گیری از عواقب منفی دیگر آن است. همچنین افراد با تعهد پایین از انجام وظایفی که افزایش منافع سازمان را در پی دارد اما خارج از حیطه مسئولیت آن‌هاست احتراز می‌ورزند.

اگر انتقاد و عیبجویی در میان پرسنل کمتر متعهد رایج باشد سازمان باید پذیرای به خطر افتادن شهرت موءسسسه، کاهش اعتماد مشتریان، استرداد کالاها و کاهش درآمد باشد. به واسطه انتقاد و عیبجویی، ساختار اقتدار سازمان تهدید شده و مشروعیت اقدامات مدیریت مورد تردید قرار می‌گیرد.

تعهد متوسط

الف). نتایج مثبت برای افراد: با افزایش تعهد کارکنان، آنان احساس وفاداری و وظیفه‌شناسی بیشتری به سازمان می‌کنند. تعهد بیشتر، امنیت و کامیابی افراد را نیز افزایش می‌دهد. سطح متوسط تعهد به معنای وفاداری کامل و نامحدود برای سازمان نیست. در این سطح افراد کاملاً جذب سیستم نمی‌شوند و شخصیت خود را به‌مثابه انسان حفظ می‌کنند. بنابراین تعهد متوسط به معنای پذیرش برخی از ارزش‌های سازمانی است و افراد ارزش‌ها و تمامیت شخصیتی خود را مادامی که با احتیاجات سازمان مغایرت نداشته باشد، حفظ می‌کنند. این حالت را می‌توان فردگرایی خلاقانه نامید؛ یعنی پذیرفتن ارزش‌ها و هنجارهای اساسی سازمان و نپذیرفتن ارزش‌ها و هنجارهای غیرضروری و زیان‌آور آن.

ب). نتایج مثبت برای سازمان: نتایج افزایش تعهد، قابل توجه است. احساس وظیفه‌شناسی و وفاداری افراد، منافع سازمانی را در پی دارد. نتایج مثبت برای کارکنان و به واسطه آن برای سازمان عبارت است از: استمرار خدمت کارکنان، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی.

ج). نتایج منفی برای افراد: سطح متوسط تعهد همیشه برای افراد مطلوب نیست. افرادی که برای کارفرماهای خود احترام قائل نیستند به‌طور آهسته و نامشخص به رده‌های عالی سازمان راه پیدا می‌کنند. همچنین این افراد ممکن است به راحتی نتوانند خودشان را با تعهدات واحد سازمانی خویش سازگار کنند.

د). نتایج منفی برای سازمان: کارفرمایان باید کارکنان را به همکاری دعوت کنند. افرادی که تعهد کاملی به سازمان ندارند از انجام کارهای خارج از حیطه وظایف خود اجتناب خواهند کرد. رفتارهای مطلوبی همچون همکاری، پیشنهاد دادن، اظهارنظر و حسن نیت و مراعات حال دیگران از جمله رفتارهای مهمی‌اند که انعطاف لازم برای مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌نشده را فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازد از مشارکت افراد در این زمینه اس‌رده و شهرت با تعهد رابطه مستقیم دارند و استفاده درست از این چهار شاخص میزان تعهد فرد را برای ما قابل پیش‌بینی می‌سازد این تحلیل از دیدگاه رفتاری و کاربردی مدیران را قادر می‌سازد که بر اساس متغیرهای سازمانی و مدیریتی حاکم، به نحو مناسبی درجات هر یک از شاخص‌های مذکور را در سطح فردی، گروهی و سازمانی مشخص نموده و سطح تعهد را پیش‌بینی نماید. (احمدپور و شائی، ۱۳۷۹، صص ۲۵-۲۷).

#### ابعاد تعهد سازمانی:

اگرچه تعاریف متعددی از تعهد سازمانی در ادبیات موضوع یافت می‌شود ولی هر یک از سه موضوع کلی دلبستگی عاطفی (تعهد عاطفی)، درک هزینه‌ها (تعهد مستمر)، و احساس تکلیف (تعهد هنجاری). را منعکس می‌کند. (آلن و مایر، ۱۹۹۰).  
تعهد عاطفی: به وابستگی عاطفی، همانندسازی فردی و دلبستگی کارکنان به سازمان اشاره می‌کند. تعهد عاطفی به عنوان دلبستگی عاطفی و تعلق خاطر برای انجام کار و تمایل به ماندن جهت ادامه اشتغال در سازمان تعریف می‌شود.  
تعهد مستمر: به مزایا و امتیازاتی که کارمند با ترک سازمان از دست می‌دهد اشاره می‌کند. تعهد مستمر مبتنی بر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان است که در این رابطه هرچه سرمایه‌گذاری کارکنان بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت توسط آنان کمتر خواهد بود.

تعهد هنجاری: به احساس التزام کارمند به باقی ماندن در سازمان اشاره می‌کند. در این بُعد از تعهد، افراد ادامه خدمت و انجام کار در سازمان را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می‌دانند تا بدین‌وسیله دین خود را نسبت به سازمان ادا نمایند.  
تفاده کند. اما افرادی که تعهد کامل (به سازمان). نداشته باشند از عمل به چنین رفتارهایی احتراز می‌نمایند. تعهد سطح متوسط همچنین موجب می‌شود که کارکنان بین انتظارات سازمان و مقتضیات محیط خارج از سازمان تعادل ایجاد کنند. وقتی بین مسئولیت در مقابل جامعه و وفاداری به سازمان تضاد حاصل شود کارکنان دارای تعهد متوسط با محرک‌های مختلفی مواجه می‌شوند و ممکن است رفتاری که از سوی جامعه انتظار می‌رود را انتخاب نمایند و منافع سازمان را فدای منافع اجتماعی کنند.  
تعهد سطح بالا

الف). نتایج مثبت برای افراد: سطح بالای تعهد، استمرار خدمت کارکنان را در سازمان سبب می‌شود. در این حالت وفاداری به سازمان به‌رغم فشار خارجی در حد بالا و مطلوبی قرار دارد. سازمان به‌طور معمول برای مطیع بودن کارکنان و پذیرش قدرت، پاداش در نظر می‌گیرد و این تفکر را بر کارکنان القا می‌کند که به سازمان وفادار باشید تا سازمان به شما وفادار باشد. تعهد قوی، اعضای سازمان را پرشور و باتعصب می‌سازد.

ب). نتایج مثبت برای سازمان: کارکنان متعهد سبب ایجاد ثبات و اطمینان در سازمان می‌شوند. برخی سازمان‌ها به تعهد قوی به‌مثابه پدیده‌ای مطلق و غیرقابل تردید می‌نگرند و معتقدند این امر برای تحقق اهداف سازمان نه تنها مطلوب بلکه ضروری

است. کارکنان متعهد به واسطه وفاداری افراطی خود به سازمان، تقاضای موعسسسه را برای تولید و کار بیشتر با کمال میل می‌پذیرند. بنابراین سازمان از سطح بالای عملکرد کارکنان و همچنین اجرای کامل امور، اطمینان حاصل می‌کند.

ج). نتایج منفی برای افراد: سطح بالای تعهد در سازمان ممکن است فرصت‌های رشد و فعالیت افراد را محدود کند. همچنین قوه خلاقیت و نوآوری آن‌ها را خاموش می‌کند. اگر افراد، تعهد قوی به هنجارهای سازمان داشته باشند در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. تعهد قوی ممکن است منجر به اختلال در روابط خانوادگی شود. برخی پژوهشگران نشان داده‌اند که دانشمندان و آکادمیک‌هایی که به کار خود به شدت علاقه‌مند هستند تمایل اندکی به روابط خانوادگی دارند. بارتولم (۱). و ایوانز (۲). ادعا دارند مدیران هم در سازمان درگیری زیادی دارند و هم در خانواده‌شان اما خود مدیران گزارش می‌دهند دو برابر زمان و انرژی مصروفه به زندگی خانوادگی را به حرفه خود اختصاص می‌دهند (راندل. ۱۳۷۴. ۳۹). بنابراین زندگی خانوادگی مدیران متعهد به‌ندرت مزاحم زندگی شغلی‌شان می‌شود اما بالعکس زندگی حرفه‌ای در زندگی خانوادگی و اوقات فراغت مدیران اختلال ایجاد می‌کند.

تعهد قوی همچنین می‌تواند موجب ایجاد تنش در روابط متقابل بین افراد شود. کارکنان متعهد ممکن است احساس هویت خود را از دست بدهند (بیگانگی از خود). و همچنین توانایی ارتباط با دیگران را نیز نداشته باشند (بیگانگی گروهی). انرژی و زمانی را که افراد متعهد به سازمان اختصاص می‌دهند می‌تواند محدودکننده روابط غیررسمی باشد. بنابراین با این‌که سطح بالای تعهد به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود اما افراد متعهد از سوی همکاران با برچسب‌های مختلف، نابهنجار نامیده می‌شوند و در برقراری الگوهای مشترک بین همکاران با مشکل مواجه خواهند شد.

در شرایط تعهد بالا، سازمان بر زندگی افراد چیره می‌شود و افراد قادر به تقسیم عادلانه انرژی خود بین سازمان و زندگی شخصی نیستند و معمولاً در این رقابت، زندگی سازمانی پیروز می‌شود و انرژی کمی برای زندگی شخصی تخصیص می‌یابد. بنابراین ممکن است هیچ تعادلی بین کار و زندگی به وجود نیاید.

د). نتایج منفی برای سازمان: تعهد بیش از حد، ممکن است انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش دهد. این عدم انعطاف می‌تواند ناشی از اطمینان کامل به خط‌مشی‌ها و رویه‌های گذشته و مستمسک قراردادن اعمال سنتی باشد. افرادی که تعهد کامل به سازمان دارند قادر به اجرای راهکارهای جدید نیستند.

دل‌بستگی بیش از حد کارکنان به سازمان ممکن است اعتقادات اصلی آنان را تحت‌الشعاع قرار دهد. رفتار متعصبانه سازمانی می‌تواند مشکلاتی مانند نارضایتی سایر کارکنان و مخالفت افراد خارج از سازمان را در پی داشته باشد. سرانجام یکی از مهم‌ترین و ناشناخته‌ترین نتایج منفی سطوح بالای تعهد این است که کارمندان متعهد ممکن است به دلیل حفظ منافع سازمان مرتکب رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی بشوند. کارکنانی که بر فعالیت‌های غیرمشروع سازمان صحنه می‌گذارند و به منافع سازمانی بیش از منافع شخصی می‌اندیشند، به‌منزله انسان سازمانی مطلوبی نگریسته می‌شوند که فردیت خود را تسلیم ربالنوع‌های سازمان می‌کنند.

سازمان می‌تواند در کوتاه‌مدت از پنهان کردن اقدامات غیرمشروع خود سود جوید اما نتایج بالقوه چنین فعالیت‌هایی تصور عمومی را از سازمان، تیره و مبهم می‌سازد و سبب می‌شود سازمان در بلندمدت، مشتریان و سهامداران و کارکنان لایق خود را از دست بدهد و اعتراض عمومی را برای زیرپا گذاشتن قوانین و مقررات دولتی به دنبال داشته باشد که چنین پیامدهایی به مصلحت سازمان نیست.

### جمع‌بندی

آشکار است سطوح پایین تعهد نه برای فرد مطلوب است و نه برای سازمان، در این حالت مزایای حاصل از استمرار خدمت کارکنان از دست می‌رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار غیروفادار و ناثابت است. مزیت اولیه تعهد پایین افزایش خلاقیت کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می‌کند که محل کار سازگارتر و مطلوب‌تری پیدا کنند. در برخی شرایط وجود افراد با



تعهد سازمانی اندک موجب می‌شود سازمان از قصور در موازین قانونی مصون بماند. در سطوح متوسط تعهد، نیروی کار ثابت‌تر و راضی‌تر است و افراد قادرند خود را با موازین رفتاری تطبیق دهند. تحت چنین شرایطی رابطه بین نیازهای افراد و انتظارات سازمان در تعادل است. درست است که این افراد با سرعتی که برای افراد کاملاً متعهد ذکر شد در مشاغل خود پیشرفت نمی‌کنند اما خود آن‌ها و سازمان متبوعشان از نتایج منفی ناشی از سطوح بالای تعهد در امان می‌مانند.

در سطوح بالای تعهد می‌توان گفت پیامدهای منفی آن بر نتایج مثبتش می‌چربد. افراد ممکن است به سرعت در شغل خود پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند، اما آن‌ها مجبور به تحمل محدودیت‌هایی در زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی هستند. در چنین وضعیتی، شرایط سازمانی ممکن است به هیچ‌وجه برای افراد رضایت‌بخش نباشد. بنابراین سازمان انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهد و بار خود را بر دوش افراد متعصب تحمیل می‌کند و انواع رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی را مرتکب می‌شود.

به‌طور خلاصه به نظر می‌رسد رابطه‌ای خطی بین تعهد و نتایج مطلوب وجود ندارد بلکه یک منحنی با یک نقطه اوج در وسط بهتر می‌تواند این رابطه را نشان دهد و نیازهای افراد و انتظارات سازمانی با سطح متوسط تعهد موازنه دارد. (طالبان، ۱۳۸۱، صص ۴۲-۵۰).

### شاخص های تعهد

بطور کلی عنصر اصلی تعهد بویژه از دیدگاه رفتاری عبارت است از رفتار و اقدام (action). بنابراین هر اقدامی با میزان تعهد متفاوتی همراه است که برحسب شاخص های تعهد عنوان می‌شود. یکی از مهمترین توصیف‌ها در این رابطه توسط سالانسیک (۱۹۷۹). مطرح شده است. وی مهمترین عامل تعهد را تقلید یا پیوند فرد با اقدام خود می‌داند و چهار ویژگی را در این رابطه بیان میکند که عبارتند از:

#### ۱) - صراحت و آشکار بودن عمل

: این ویژگی شامل حد و میزانی است که می‌توان گفت عملی در واقع رخ داده و به راحتی به آن اشاره می‌شود. دو عامل اصلی که به افزایش صراحت می‌انجامد عبارت است از قابلیت مشاهده و عدم ابهام و روشن بودن عمل یا اقدام است. برای مثال بعضی از اقدامات براحته قابل مشاهده و روشن نیستند و با تردید و دودلی همراهند و فرد نسبت به آنها فکر می‌کند.

#### ۲) - قابلیت تجدید نظر و قابل فسخ بودن عمل

بعضی از اقدامات می‌تواند بر اساس آزمون و خطا صورت پذیرد و در صورت مناسب بودن آنها را تکرار کرد در صورت عدم تناسب آنها تکرار نشده و ذهنیت و تصور نسبت به آنها تغییر مییابد. براساس این تحلیل برخی از اقدامات قابل فسخ و عدم تکرار است و شخص می‌تواند براحته تعهد خود را منتفی نماید مانند پس دادن کالای خریداری شده، طلاق، استعفا از شغل و غیره. از سوی دیگر انجام بعضی از اقدامات به خودی خود تعهد آور بوده و نمی‌توان از خود عمل و از آثار شر یا خیر آن رها شد. مانند قتل، کتک زدن، شکستن یک چیزی، این اعمال قابل فسخ نیستند گر چه قابل بخشش و یا عذر خواهی می‌باشند.

#### ۳) - اراده:

تعریف اراده نسبت به دو ویژگی قبل سخت‌تر است و غالباً با مفاهیم آزادی و مسوولیت شخصی ارتباط پیدا می‌کند. به عبارت دیگر اراده همیشه با مفهوم آزادی یا مسوولیت شخصی همراه نیست چه بسا که با وجود محدودیتها، شخص بر اساس اراده خود عمل کند و چه بسا که علیرغم وجود آزادی اراده فرد محدود باشد و تحت تاثیر نیروهای خارجی قرار داشته باشد، اراده همچنین به معنای پذیرش مسوولیت نیز نمی‌باشد برای مثال مذبری که بر اساس اراده خویش تصمیمی را اتخاذ نموده است چنانچه تصمیم ناگوار باشد سعی می‌کند آنرا به دیگران نسبت دهد و در طیف مقابل وضعیتی را می‌توان تجسم کرد که نتیجه خوبی مانند افزایش فروش حاصل شده و تصمیم مدیر نیز در این میان تاثیری نداشته است ولی مدیر سعی می‌کند افزایش نتیجه را به نبوغ و کارایی خودش نسبت دهد این مطلب همان چیزی است که تئوری اسناد به آن اشاره دارد به هر حال اراده از مهمترین عوامل در این

زمینه است که خود نیز تحت تاثیر چهار عامل حق انتخاب، وجود فشارها و خواسته های خارجی، وجود مبانی بیرونی برای عمل و وجود سایر مشوقها می باشد.

#### ۴ - شهرت عمل:

این ویژگی اقدام و عمل فرد را با زمینه و بافت اجتماعی آن پیوند می دهد. منظور از شهرت آن است که دیگران از عمل و عامل چه می دانند و چه می خواهند هرچه توقع دیگران از فرد بیشتر باشد و اهمیت کار زیاد باشد میزان تعهد نیز بیشتر خواهد بود. بنابراین چهار شاخص صراحت و آشکار بودن، قابلیت لغو،

#### دیدگاه های تعهد سازمانی

منابع موجود در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه کلی در باره این مفهوم ارائه می کند: یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری نگرشی یا عاطفی می داند. براساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از «دلبستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آنکه از نظر مفهومی دست کم سه عامل می توان برای آن در نظر گرفت:

۱ - پذیرش و اعتقاد به اهداف و ارزش های سازمان؛

۲ - تمایل به تلاش زیاد برای تحقیق اهداف سازمان؛

۳ - تمایل شدید به باقی ماندن و عضویت در سازمان. (مودای، ۲۰۰۰).

دومین دیدگاه، تعهد سازمانی را امری رفتاری تلقی می کند. این نوع تعهد که «تعهد حسابگرانه» نامیده می شود بر مبنای کارهای نظری بکر و هومنز استوار است. در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منفی که دارند و سرمایه گذاری هایی که در سازمان کرده اند به سازمان دلبسته می شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می دهند. (بیکر، ۱۹۶۰، هرینیاک و آلیوت، ۱۹۷۲، به نقل از ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰، ص ۱۷۲).

برخی محققان عقیده دارند که این دو نوع نگرش تأثیری متقابل بر یکدیگر دارند و قابل تبدیل به یکدیگرند و برخی شکل های تعهد منجر به برخی شکل های دیگر می شود (رابرز و همکاران، ۱۹۹۹؛ به نقل از برهانی، ۱۳۸۱، ص ۱۷). که این نتیجه گیری با یافته میر و همکاران نیز سازگاری دارد. میر و آلن در مطالعاتی که از سال ۱۹۸۲ تاکنون انجام داده اند با تفکیک دوبعد نگرشی و رفتاری تعهد، برای هر یک از ابعاد تعهد سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه کرده اند. آنها تعهد عاطفی و هنجاری را با بعد نگرشی و تعهد مستمر را با بعد متفاوتی ارائه کرده اند. آنها تعهد عاطفی و هنجاری را با بعد نگرشی و تعهد مستمر را با بعد متفاوتی ارائه کرده اند. از نظر آنها تعهد عاطفی عبارت است از وابستگی عاطفی به سازمان، ابزار هویت با سازمان و عجین بودن با سازمان؛ تعهد هنجاری عبارت است از احساس التزام و دین به سازمان و ادامه کار در سازمان و تعهد مستمر درک هزینه هایی است که با ترک سازمان متوجه فرد می شود (میر و همکاران، ۱۹۸۹؛ آلن و میر، ۱۹۹۰؛ میر و همکاران، ۱۹۹۸). آنها معتقدند که «نقطه مشترک ابعاد سه گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است». (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴، صص ۶-۷).

#### مدل ها و الگوها و نظریات تعهد سازمانی

##### ۱- نظریه مزیت های جانبی بکر

اولین نظریه معاصر در تعهد سازمانی توسط اچ اس بیکر در سال ۱۹۶۰ تحت عنوان نظریه مزیت های جانبی مطرح شد و معتقد است که فرد بدلیل ازدست دادن یکسری مزایا و امتیازاتی که در صورت ترک سازمان با آن مواجه می شود به سازمان وابستگی پیدا کرده و به آن متعهد خواهد شد. (بیکر، ۱۹۶۰، ص ۳۲).

دلیل نام گذاری این تئوری بدین نام به خاطر کوشش در تبیین فرایندهائی است که کارمندان سعی می کنند بواسطه آن خودشان را به سازمان (از طریق سرمایه گذاری در زمان، کوشش و پاداش). پیوند دهند. او بیان میکند فرد در طول زمان فعالیتش در سازمان مزایا و امتیازات خاصی از قبیل: برخورداری از مزایای طرح های مستمر (حقوق بازنشستگی)، ارشدیت، تجارب شغلی را به

دست آورده است، که این امتیازات ترک نمودن سازمان محل کارش را برایش مشکل کرده و او را به سازمان متعهد می‌کند. (بیکر، ۱۹۶۰، ص ۳۷).

## ۲ - مدل اوراییلی و چاتمن:

اوراییلی و چاتمن الگوی چندبعدی خود را بر مفروضاتی مبتنی نهادند که بر اساس آن تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیزمهای ایجاد و گسترش این نگرشها را نیز بیان می‌دارد. بنابراین، بر اساس کار کالمانز (۱۹۸۵). در جهت تغییر رفتار و نگرش، اوراییلی و چاتمن اعتقاد دارند که تعهد سه شکل متفاوت به شرح زیر شامل می‌شود. تسلیم، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرشها و رفتارهای مشابهی در یک جهت خاص با هم یکی شوند (می‌یر و هرسکوپیچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).

همانندسازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد قبول می‌کند بر ایجاد و ابقاء رابطه ای رضایتمند تاثیر گذارد (می‌یر و هرسکوپیچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).

درونی کردن، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرشها و رفتارهای فرد ضمن همخوانی با ارزشهای موجود با ارزشهای سازمان نیز منطبق باشند. (می‌یر و هرسکوپیچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).

## ۳ - مدل می‌یر و آلن :

می‌یر و آلن (۱۹۹۱، ۱۹۹۰، ۱۹۸۴). مدل سه بُعدیشان را بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم مدل یک بُعدی تعهد سازمانی وجود داشت، توسعه و گسترش دادند. استدلال کلی آنها این بود که تعهد، فرد را به سمت سازمان سوق داده و به آن پیوند می‌دهد که در نتیجه، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. آنها به تفاوت‌های کلیدی در انواع حالات تعهد و سه نوع متمایز از هم به شرح زیر اشاره کرده اند:

(الف). وابستگی مؤثر به سازمان

(ب). تشخیص هزینه های ترک سازمان

(ج). اجبار به ماندن در سازمان

و معتقدند که تعهد ممکن است بوسیله یک و یا بیشتر این نگرشها بروز کرده و یا ترکیبی از کل حالات باشد (می‌یر و هرسکوپیچ، ۲۰۰۱، ص ۲۰۱). ضروری و مؤثر و موجب تعهد سازمانی (ب). عوامل همبسته به تعهد سازمانی (ج). نتایج و اثرات و پیامدهای تعهد سازمانی پرداخته اند. مقدمات ایجاد تعهد در ۵ دسته تقسیم می‌شوند:

(الف). ویژگی های شخصی و فردی (هم چون سن ، جنس ، تحصیلات وضع تأهل ، سابقه شغلی ، سابقه در سازمان، توانایی هاو ...).

(ب). مشخصات شغلی (هم چون تنوع مهارت، استقلال، چالش شغلی).

(ج). ویژگی های مرتبط با نقش (هم چون ابهام نقش. تعدد نقش، تضاد نقش).

(د). چگونگی روابط گروهی / رهبر (هم چون انسجام گروهی ، وابستگی متقابل ارتباطات رهبر).

(ه). ویژگی‌های سازمان (هم چون میزان تمرکز ، رسمیت سازمان، بعد و اندازه سازمان). عوامل همبسته و مرتبط با تعهد سازمانی شامل انگیزش شغلی ، رضایت شغلی (درونی ، بیرونی ، کلی). می‌باشد. نهایت آنکه تعهد سازمانی در تمایل به ماندن، عملکرد شغلی ، سنجش بازدهی ، نقش دارد. (نمودار ۵-۲). (۳۰۵).

در تمایز این نگرشها آنان سه نوع تعهد (مؤثر، مستمر، هنجاری). را نام برده اند:

تعهد مؤثر بر تعیین هویت از طریق درگیر شدن در سازمان و وابستگی احساسی به آن اشاره دارد، بدین ترتیب کارکنان با تعهدی قوی تر بدلیل داشتن تمایل به آنچه انجام می‌دهند در سازمان باقی می‌مانند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۶، ص ۲۵۳).

تعهد مستمر به الزام و تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌هایی که در اثر ترک سازمان متحمل خواهد شد اشاره دارد (آلن و می‌یر، ۱۹۹۶، ص ۲۵۳). سرانجام تعهد هنجاری بیانگر نوعی احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان می باشد. در این نوع تعهد کارکنان به دلیل اینکه احساس می کنند بایستی در سازمان انجام وظیفه نمایند در سازمان باقی می مانند. (آلن و می‌یر، ۱۹۹۶، ص ۲۵۳).

#### ۴- مدل آنجل و پری:

آنجل و پری بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن، تمایز قائل شدند. اگرچه این پرسشنامه یک بُعدی در نظر گرفته شده است، تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد.

یک عامل به وسیله پرسش‌هایی مشخص می‌شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می‌کنند و دیگری به وسیله پرسش‌هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه‌گیری می‌کنند، مشخص می‌گردد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۶). تعهد ارزشی آنجل و پری گرایش مثبتی را به سازمان نشان می‌دهد. این نوع تعهد اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداش‌ها - مشارکت‌ها تفکیک ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد (مایر و شورمن، ۱۹۹۸) اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد. (فرهنگی و حسین‌زاده، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

#### ۵- مدل مایر و شورمن:

(می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱). به نظر مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بُعد دارد. آنها این دو بُعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند. اگرچه شباهت‌هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه که توسط می‌یر و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آنها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد می‌یر و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری). اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می‌کنند، متفاوت هستند. نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است. برعکس، در مدل‌های آنجل و پری و مایر و شورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیمی به ماندن یا ترک سازمان است. و تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است. (فرهنگی و حسین‌زاده، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

#### ۶- مدل پنلی و گولد:

پنلی و گولد یک چارچوب چند بعدی را ارائه کردند. آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می‌یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است.

استفاده از واپه تعهد حسابگرانه منطبق با متابعت مطرح شده در مدل اریلی و چتمن است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود. سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی تا حدی با تعهد مستمر می‌یر و آلن یکسان است. (فرهنگی و حسین‌زاده، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

#### ۷- مدل مودی، پورتر، استیرز

مودی و همکاران (۱۹۸۲). در مدل نظری خود، چهار دسته و گروه از پیش شرط‌های تعهد سازمانی را بیان نموده اند (الف). ویژگی‌های شخصی و فردی، هم چون سن، جنس، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، تاثیر قابل توجه‌ای در میزان تعهد فرد به سازمان متبوعش دارد.

(ب). ویژگی‌های مرتبط با نقش، هم چون حیطة شغل یا چالش شغلی، تضاد نقش و ابهام نقش از دیگر عوامل مرتبط با تعهد سازمانی تلقی می‌شوند.

ج). ویژگی‌های ساختاری، هم چون بعد و اندازه سازمان، میزان تمرکز و رسمیت سازمانی، حیطة کنترل و نظارت، معرف عوامل موثری هستند که موجب تعهد سازمانی پرسنل می‌شوند.

د). تجربیات کاری که در طول زندگی کاری فرد در سازمان رخ می‌دهد بعنوان عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی روانی کارکنان به سازمان مهم باشند، وقتی کارکنان نسبت به شغل خود احساس مثبت و خشنودی و رضایت داشته باشند و زمانی که پرسنل احساس اعتماد و اطمینان نسبت به سازمان داشته باشند به همان نسبت بر میزان تعهد سازمانی پرسنل افزوده می‌شود. بر اساس مدل فوق، رضایت شغلی بلافاصله پس از ورود در سازمان شکل می‌گیرد در حالی که تعهد سازمانی به کندی توسعه می‌یابد لذا رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است. در مدل نظری (زکی، ۱۳۸۳، صص ۵۰-۵۱).

۸-مدل ماتیو وزاجاک

ماتیو وزاجاک (۱۹۹۰). یافته‌های قریب به ۲۰۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی را بوسیله فرا تحلیل مورد بررسی قرار داده اند و به ارائه یک مدل نظری در خصوص ۳ مقوله الف). عوامل پ

#### منابع:

- ۱). احمد پور، محمود و شائمی، علی (۱۳۷۹). رابطه تعهد و وجدان کاری با تعهد سازمانی، توسعه مدیریت، شماره ۱۱ و ۱۲
- ۲). رنجبریان، بهرام (۱۳۷۵). تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره ۱ و ۲
- ۳). ساروقی، احمد (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵
- ۴). طالبان، محمد رضا (۱۳۸۱). تأملی بر مطالعات و تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی در ایران و جهان، نامه پژوهش، شماره ۴
- ۵). فرهنگي، علی اکبر و حسین زاده، علی (۱۳۸۴). دیدگاه‌های نوین درباره تعهد سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۷
- ۶-طالبان، محمد رضا (۱۳۸۱). تأملی بر مطالعات و تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی در ایران و جهان، نامه پژوهش، شماره ۴
- Abraham, R. (1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.18, Issue .4.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement & Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63,
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.49
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, Vol.66, No, 1
- Boles, J & Madupalli, R & Rutherford, B & Wood, J. A. (2007). The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction With Affective Organizational Commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No.5
- Chan, Sow Hup. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, Vol. 25 No.3

## **Organizational commitment and its impact on the quality of administrative staff**

**Hamid Khazaee**

Master of jurisprudence and law of Islamic law. Free University of Jiroft Branch

### **Abstract**

Organizational commitment refers to the general attitude of the individual to the organization as a whole, including the acceptance of the goals and values of the organization, the desire to strive for the organization and the intention to continue membership in the organization and loyalty to it. In this article, we examine and define the organizational commitment and factors that can affect it, as well as the need to pay attention to organizational constraints.

**Keywords:** Organizational Commitment, Personal Characteristics, Employees, Organizational Values