**فصل دوم:ادبيات تحقيق ......................................................... 15**

2-1 مقدمه **............................................................................** 16

2-2 تعاریف و مفاهیم تعهد سازماني **...............................................**18

2-3 مراحل توسعه تعهد سازماني **..................................................** 21

*2-4 اجزاء تعهد سازمانی* **...........................................................** *23*

2-5 اهمیت تعهد سازمانی **........................................................** 27

(يك)

2-6عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی **...............................................** 28

2-7 ابعاد تعهد سازمانی **..........................................................** 30

2-8 دیدگاه‌های تعهد سازمانی **..................................................** 32

2-9 مدل‌ها و الگوهای تعهد سازمانی **............................................** 34

2-10 برخی تحقیقات انجام شده در خصوص تعهد سازمانی **.................** 40

**فصل دوم :بررسي پيشينه تحقيق**

**ويژگيهاي شخصي**

**1) سن**

**مراحل تكاملي سن**

با وجود تفاوت هاي وسيع در فرآيند تكاملي افراد، وجوه مشترك مشخصي در اكثر موارد در مراحل زندگي وجود دارد و لذا اين مراحل به 6 دوره طبقه بندي مي شود .

1. : شيرخوارگي و كودكي،
2. بلوغ و نوجواني،
3. جواني
4. ميانسالي،
5. از كارافتادگي
6. پيري

اين تصور كه تكامل بعد از مرحله نوجواني متوقف مي شود مبناي علمي ندارد زيراهر مرحله اي از زندگي از نوزادي تا پايان عمر، با ويژگي ها و مهارت هاي تكاملي خاصي همراه مي باشد.

تكامل موفقيت آميز، فرد را براي زندگي و ورود به مراحل بعدي آماده مي سازد . مشكلات موجود در كسب اين مهارت ها خطر اختلالات رواني، اجتماعي و حتي مشكلا ت پزشكي را مي تواند افزايش دهد . ممكن است تصور

شود كه تكامل، مراحل مختلف پيشرفت خطي است اما بعضي از محققين معتقدند كه تكامل، پيشرفت خطي دارد

اما تأثير آن از نوع مارپيچي است و به اين جهت بايد به خانواده به عنوان يك واحد مراقبت توجه شود. (خسروي،1385،صص1522-1523)

**دوران شيرخوارگي و كودكي(Infancy and Childhood)**

ويژگي هاي تكاملي اين مرحله به طور كامل مورد بررسي قرار گرفته است . فرآيند تكاملي در اين مرحله در مقايسه با ديگر مراحل زندگي (مرحله استراحت ) بسيار سريع است و به همين دليل انحراف از آن بسرعت قابل تشخيص مي باشد . يادآور مي شود كه ر وش هاي استاندارد ارزيابي مانند تست غربالگري تكاملي در سال هاي اول زندگي قابل استفاده هستند . شايد مهمترين ويژگي هاي **دوران شيرخوارگي** و كودكي نياز به پرورش است حتي قبل از تولد، رشد جنين بايد از لحاظ تغذيه ايو محافظت از خطرات، مورد توجه قرار گيرد . فعاليت واقعي والدين از بدو تولد شروع مي شود . شروع ارتباط بين مادر و كودك، اغلب از لحظه تولد مي باشد كه تأثير بسزايي بر تكامل روحي، عاطفي، اجتماعي و حتي هوش او دارد.كودكان به دليل نيازهاي دائمي با والدين تماس زيادي دارند بو يژه وقتي كه هر دو زوج در رشد كودك مشاركت داشته و فرزند اول آنها نيز باشد . نيازهاي تغذيه اي كودك، مشخص نمودن محل خواب او، ارتباط او باكودكان ديگر خانواده از مسائلي است كه در اين مرحله مطرح مي باشد.

**2 سالگي** كودكان شروع به تجربه فعاليت هاي مستقل مي نمايند، مانند استقلال در پوشيدن **-** در سن **3سالگي** لباس و يا دستشويي رفتن كه والدين بايد در ياددهي اين فعاليت ها همراه با صبوري تلاش نمايند . مشكلاتي مانند بروز خشم و قهر، انكار و منفي گرايي، مكيدن انگشت، مشكلات دستشويي رفتن و ... شايع هستند . كودك براي داشتن رفتار مناسب، ني ازمند استانداردهاي ثابت از طرف والدين در مقابله با آنها مي باشد، بويژه توافق والدين در اصول تربيتي بسيار مناسب است.

**6 سالگي )** وقوع حوادث، شايع است با وجود شيوع بالاي حوادث خفيف، **-** در اواخر دوران كودكي **( 10**

مرگ به علت حادثه از علل مرگ و مير اين گروه مي باشد . در اين مرحله موضوع هويت جنسي و نمايش رفتارهاي متناسب با جنس نيز مطرح است.(خسروي،1385،ص1524)

**بلوغ(Adolescence)**

مرحله بلوغ در بين مراحل تكاملي، شايد بحراني ترين و پرتغييرترين دوران مي باشد و بدن متحمل يك متامورفيسم واقعي مي گردد . رشد سريع و تغييرات همه جانبه، فرد جوان را ب ه طور سريع و اساسي متأثر مي سازد. از جهتي براي بكار بردن اصطلاح مرحله بلوغ با توجه به تغييرات وسيع بهتر است از انفجار استفاده شود . ازنظررواني اجتماعي،1524) ويژگي هاي اين دوره بطور واضح شامل جدا شدن از خانواده، تكامل هويت فردي، تكامل هويت جنسي، شروع وابستگي به دوستان (بجاي خانواده) و شروع طراحي روش هايي براي جلب حمايت دوستان است. فرآيند تكامل خودشناسي اغلب يكي از تظاهرات استرس زا براي نوجوان مي باشد . نكته جالب اين است

كه دقيقا وقتي والدين تلاش مي نمايند كه نوجوان مستقل از خانواده شود، نوجوان بيشتر به دوستانش وابسته

مي شود. تكامل جنسي در اين دوران مطرح مي گردد .

در نوجوانان نيز مانند كود كان بزرگتر مشخص نمودن محدوديت ها و استانداردها مورد نياز است و شركت آنها در كارهاي جمعي و مشاركت هاي اجتماعي افزايش مي يابد و بايد آموزش هاي لازم در مورد عوامل خطرآفرين مانند حوادث و ... به آنان ارائه گردد. .(خسروي،1385،ص1524)

**دوران جواني(Young Adulthood)**

گاهي اوقات تكامل از اين مرحله به بعد بسيار كند مي گردد اما واضح است كه در مراحل بعدي زندگي مهارت هاي مهم تكاملي اتفاق مي افتد اريكسون اين مرحله را كسب مهارت و توانايي ايجاد ارتباط و دوستي عميق مي داند . پيدا كردن يك شريك زند گي، ارتباط با زندگي او و انتظارات او و صحبت كردن (intimacy) يا مودت

در مورد زمان داشتن فرزند از جنبه هاي بسيار مهم اين مرحله مي باشد و در اين زمان است كه فرد براي تشكيل

خانواده و تطابق با اعضاي خانواده همسر آماده مي گردد.

در دوران جواني تفكرات در مورد نحوه زندگي شخصي عميق مي شود و با ازدواج و يا ايجاد يك رابطه حمايتي (در خانواده هاي غيرسنتي ) اين مرحله كامل مي گردد . امروزه بطور معمول هم زن و هم مرد روش هاي كسب درآمدهاي اقتصادي را در اين مرحله به دست مي آورند . خانم ها اغلب ترجيح مي دهند كه وقت خودشان را صرف فرزندان، همسرانشان يا وابستگان نمايند. تفاوت هاي بسيار وسيعي در انتخاب نوع خانواده و روابط افراد وجود دارد . 25 % همه خانوارها را خانواده هاي سنتي تشكيل مي دهند و هنوز در جوامع، اين حالت، طبيعي (نُرم) و معمول محسوب مي شود . در حاليكه خانواده هايي هستند كه فقط روابط آن ها حما يتي است يا مسئوليت فرزند با يكي از والدين است كه به معروفند. (Single parents) خانواده هاي تك والد.(خسروي،1385،ص1524)

**ميانسالي(Middle Age)**

اريكسون اين دوره را تضاد بين ركود وتوليد مي داند . در اين دوران نقش هاي شغلي و اجتماعي شخص تثبيت مي گردد . خط مشي كلي خانواده ثابت مي گردد و زماني است كه وضعيت اقتصادي و شخصيتي كامل مي شود و فرد به اهداف زندگي خود مي رسد . مهمترين حالت تطابق فرد با مسئوليت هاي جديد، بويژه نقش هاي مديريتي در شغل يا ارتقاء شغلي پيش مي آيد . با برنامه هاي ورزشي، مذهبي يا اجتماعي بيشتر درگير مي شود . وقتي كه فرزندان خانه را ترك مي كنند والدين احساس خالي بودن خانه را دارند (بخصوص خانم ه 1524، در اين مرحله 40 سالگي فرد خود را با - وقايعي مانند يائسگي، تجربه داشتن نوه، تغييرات بدن و ... مطرح است . در سنين 50 سالگي تغييرات بدني اين سال ها تطابق مي دهد . افزايش وزن، تغييرات فيزيكي بيم اري ها، از بين رفتن حالت جواني و ... را مي توان نام برد. مهمترين مراقبت ها در اين مرحله بيماريابي مي باشد. .(خسروي،1385،ص1524)

**دوران از كار افتادگي(Retirement)**

اين يك پديده اجتماعي است كه تجربيات انساني نسبتا زياد است . اين دوره اثرات مثبت و منفي دارد . عموما اگر براي اين دور ه برنامه ريزي صحيح صورت گيرد همراه با نتايج مثبت خواهد بود . تخصيص زماني براي ورزش، ارائه آموزش ها و تجربيات براي ديگران، ملاقات با فرزندان و نوه ها و مسافرت مي تواند شرايط مناسبي براي فرد ايجاد نمايد . در اين مرحله مردها بيشتر به توانايي هاي شغلي و توليدي خ ود پي مي برند و تمايل دارند كه خارج از منزل هم كاري داشته باشند در حاليكه خانم ها دوست دارند كار خارج از منزل خودشان را ترك نمايند . جنبه هاي منفي اين دوره وجود عوامل خطر و بيماري هاي آنها مي باشد و توانايي افراد براي بسياري از كارها كاهش مي يابد. .(خسروي،1385،ص1524)

**دوران پيري Old Age) )**

بيشتر مردم تصورشان در مورد پيري، تصور نادرستي است و جنبه منفي دارد و حتي بعضي از منابع، ويژگي هاي اين مرحله را بصورت شروع قطع وابستگي ها، آماده شدن براي ناتواني ها، بيماري ها و مرگ، ذكر مي كنند. تغييرات مشخص در بدن در اين مرحله بسيار زياد مي ب اشد و در واقع توانايي فرد در مقابله با اين تغييرات، تعيين كننده اثرات و جنبه هاي مثبت سال هاي آخر عمر مي باشد. در اين گروه سني تفاوت هاي فيزيولوژيكي و اجتماعي فراواني وجود دارد كه خود ناشي از عوامل اجتماعي، تفاوت تجربيات و تعريف افراد از عمر مي باشد . آموزش هاي قبلي و سلامت فرد هنگام ورود به اين دوران نقش مهمي در حفظ سلامت در سال هاي آخر عمر دارد. از جنبه هاي مثبت اين دوران اين است كه فرد خودش معتقد باشد كه عمر مفيدي داشته است و يا داشتن فرزندان و نوه هاي موفق براي بعضي مهم است و براي عده اي داشتن مناصب مختلف و يا كتاب هاي نوشته شده و ديگر فعاليت ها مطرح مي باشد . در سال هاي اول دوران كهنسالي، اغلب احساس خوشبختي، اثر مثبت دارد در حاليكه در سال هاي آخر، احساس رضايت و موفقيت و يا بعبارتي رسيدن به اهداف، مهم مي باشد. %50 افراد بالاي 75 سال قادر به انجام فعا ليت هاي روزمره شخصي نيستند و افراد پيرتر بطور مشخصي با اين ناتواني، خودشان را تطبيق مي دهند و عده اي ديگر منتظرند كه با مراقبت هاي پزشكي قابليت آن ها افزايش يابد. شايعترين مشكلات آنها كاهش توانايي و ظرفيت فيزيكي، اعمال شخصي، تغييرات حافظه، بروز بيماري ها و

ارتباط با اعضاء خانواده مي باشد . در بعضي از جوامع، شيوع خودكشي در اين گروه بالاست و معمولا در افراد مجرّد و تنها رخ مي دهد و 30 % آنان گرفتار افسردگي مي شوند. .(خسروي،1385،ص1525)

**2)جنسيت**

آنچه امروزه به عنوان يکي از مشكلات اساسي در عرصه سازماني مطرح است،.تفاوت بين نگرش مديران سازمانها نسبت به جنس مساله جنسيت مي باشد در حالی كه جنس به تفاوت‌های فیزیكی بدن اشاره می‌كند، جنسیت به تفاوت‌های روان­شناختی، اجتماعی و فرهنگی بین زنان و مردان مربوط می‌شود. امروزه جامعه‌شناسان بیش از پیش چگونگی متفاوت بودن وضع زنان و مردان از لحاظ نصیب­ها و فرصت‌های قابل دسترسی را مورد تحقیق قرار می‌دهند. به عنوان مثال در مشاغلی كه بوسیلۀ مردان و زنان در پیش گرفته می‌شود، افتراق روشنی از نظر جنسیت وجود دارد و زنان به طرزی متراكم در پاره‌ای از اشتغالات معین تمركز یافته‌اند. بطور كلي نمي توان ناديده گرفت كه:

ميان زنان و مردان از حيث عوامل اكتسابي مثل سطح تحصيلات، سابقه شغلي، و ذاتي مثل ريسک پذيري و زماني که صرف انجام کار مي کنند، تفاوتهايي وجود دارد، انتظار مي رود، تفاوتهايي از حيث مديريتي و به طور اخص از حيث شيوه اعمال مديريت منابع انساني، در بين زنان و مردان وجود داشته باشد. گرچه پژوهشهاي صورت گرفته در زمينه کارآفريني نشان دهنده تفاوتهايي ميان زنان و مردان کارآفرين در عرصه هايي نظير انگيزه ايجاد کسب و کار شخصي، نوع عملياتي كه بر مي گزينند و مسائل مالي وجود دارد، ولي با اين وجود، مطالعات اندکي به بررسي تفاوتهاي جنسيتي در عرصه مديريت سازمانهاي کوچک و بويژه مديريت منابع انساني اختصاص داده شده است (ورهول،2001). متأسفانه، ادبيات مديريت نيز شواهد جامع و کافي در پاسخ به اين پرسش که آيا زنان و مردان و مدبران متفاوتي هستند يا خير؟ فراهم نياورده است (لودن،1985) مديريت علمي و مديريت عمومي، همواره باور بر آن است که زنان و مردان سبکهاي مديريتي متفاوتي را برمي گزينند، حال آنکه عده اي ديگر بر اين باورند، اگر رفتار حرفه اي زنان و مردان در يک طيف زماني بلند مدت تحت نظر قرار گيرد، مشاهده مي شود که روشها و رويکردهاي رفتاري آنان مشابه يکديگر است . (طبرسا 1387،ص21)

تفاوت بين رفتارهاي اجتماعي زنان و مردان درجامعه موضوع مطالعات فراواني در جوامع مختلف بويژه در كشورهاي پيشرفته بوده است. به باور اسكامپ و شولتز، پژوهشگران در اوايل دهه ۱۹۹۰ ميلادي با استفاده از تكنيك هاي فرا‐ تحليلي كه نتايج مطالعات پيشين را تركيب مي كنند، ويژگي هاي زنان و مردان را در تحقيقات مرتبط با نقش هاي جنسيتي مورد ارزيابي قرار داده اند. ((Oskamp & Schultz, 2005

بر اساس نتايج مستخرج از تحقيقات فرا‐ تحليلي دو نظريه ي كلي و برجسته در بار ه رفتارهاي اجتماعي زنان و مردان وجود دارد:

**نظريه تطوري و نظريه نقش اجتماعي**

بطور خلاصه به باور چشم انداز تطوري تفكيك هاي جنسيتي انطباقي يا سازوارپذير هستند. سازوارپذيري به اين معني است كه تفكي كهاي جنسي كه امروز وجود دارند نتيجه انتخاب طبيعي است و گونه ي انساني نيازمند باتوليد زاد و ولد ماندني و آن رفتارهايي هستند كه موفقيت بازتوليد را بالا ببرند. اين ديدگاه تفكيك نقش هاي زنان و مردان را ناشي از موقعيت طبيعي آنها و منطبق با تاريخ تطور انساني مي داند.

ديدگاه دوم يا نظريه ي نقش اجتماعي بر اين باور است كه تفكيكهاي مردانه و زنانه در رفتارهاي اجتماعي نتيجه فعاليت هاي نوعي است كه در آنها زنان و مردان درگير مي شوند.در اين ديدگاه نقشهاي جنسيتي، تجويزات فرهنگي براي هر جنسي رفتار و شخصيت متناسب را آموزش مي دهند، به اين معني كه انتظارات درباره اين كه چه رفتاري براي زنان و مردان مناسب است .طرفداران اين ديدگاه معتقدندكه به لحاظ تاريخي زنان در مقايسه با مردان داراي پايگاه اجتماعي پايين تر وقدرت كمتري بود هاند و اين وضعيت موجب شده است كه بر منابع كمتري داشته و لذا تحرك اجتماعي آنها كمتر باشد. در چنين وضعيتي كه نظام پدرسالارانه برروابطاجتماعي حاكم مي باشد، زنان بيشتر از مردان درگير كارهاي خانگي مي شوند و مردان ميل بيشتري به كارهاي خارج از خانه دارند(خواجه نوري،1386،صص118-119)  
**تفاوتهاي موجود ميان زنان و مردان در كار**

همزمان با حضور زنان در عرصه اجتماع و کسب و کارهايي که دير زماني در انحصار مردان بود، پژوهش در مورد شناخت تفاوتهاي رفتاري زنان و مردان، با هدف رفع مسائلي که در نتيجه ورود زنان به جامعه، اقتصاد و سياست مطرح شده بود، امري اجتناب ناپذير شد.  
علم ژنتيک به دنبال کشف تفاوتهاي جنسي و در نتيجه، اسناد بسياري از ويژگيهاي رفتاري به مسائل ژنتيکي است. از جمله آنکه، مردان بيش از زنان متوجه ارزشهاي اقتصادي و سياسي بوده، به ارزشهاي زيبايي شناختي، اجتماعي و مذهبي گرايش دارند. زنان نسبت به مردان احساسي تر و وابسته تر هستند و مردان پرخاشگرتر، جاه طلب تر و از استقلال و اتکا به نفس بيشتري برخوردارند.

در اينجا مي توان اين پرسش را مطرح كرد که آيا تفاوتها و ويژگيهاي گفته شده رفتاري ناشي از جنسيت است يا عوامل ديگري در آن نقش دارند؟

بررسي‌ها نشان مي دهند، بسياري از مفروضات رايج در مورد تفاوتهاي جنسيتي هيچگونه پايه و اساسي ندارند. در اين ميان، يادگيريهاي اجتماعي در شکل گيري برخي رفتارهاي ويژه مردان و زنان نقش عمده اي دارند. يادگيريهاي اجتماعي به طور عمده يا ناشي از عرف جامعه بوده، يا ناشي از الگوهاي گوناگون ارائه شده در کتابها و رسانه هاي گروهي هستند. براي مثال: در کشور ما عرف بر اين باور است که پسرها بايد براي به دست آوردن حق خود بجنگند حال آنکه، اين روش براي دختران

پسنديده نيست.  
مي توان گفت، زيربناي تفاوتهاي زن و مرد تحت تاثير بسياري از عوامل فرهنگي و اجتماعي قرار مي گيرد. بنابراين وجود تفاوت ميان زن و مرد به معناي برتري يکي بر ديگري نيست. آگاهي در مورد اين گونه تفاوتها، جامعه را در جهت تربيت درست زنان و مردان و به کارگيري ظرفيتهاي بالقوه آنان در مشاغل مرتبط تسهيل مي سازد. (طبرسا ،1387،ص23)

**تفاوتهاي جنسيتي در حوزه مديريت**

غالباً نويسندگان بر اين باورند که سبک رهبري ابزاري، وظيفه مدار و اتوکراتيک سبکي مردانه است و در برابر سبک رهبري رابطه مدار، کاريزماتيک و دموکراتيک سبکي زنانه است. از نظر اين دسته از نويسندگان، سبک مردانه بر ضرورت حفظ کارآيي و انجام وظايف کاري تاکيد دارد حال آنکه، سبک زنانه مبتني بر گسترش روابط ميان فردي اصرار مي ورزد.

اگر کارکنان در امر تصميم‌گيري مشارکت داشته باشند، سبک رهبري مشارکتي خواهد بود و در مقابل، اگر فاکتورهاي مشورت و تفويض اختيار در تصميم‌گيري موجود نباشد، سبک رهبري اتوکراتيک تلقي مي شود زنان به طور عمده از سبک مديريت دموکراتيک و مشارکتي بهره مي گيرند. آنان تمايل به اعتماد به آرا و نظرات کارکنان خود داشته، به آنان امکان مشارکت در تصميم‌گيريها را مي دهند. به گفته روزنر ميزان عدم تمرکز و تفويض اختيار تصميم‌گيري و قدرت در سازمانهايي که توسط زنان هدايت مي شوند از سطح بالاتري دارد (روزنر،1990). از سويي ديگر براش نقش زنان کارآفرين را به طور عمده به عنوان برقرارکننده روابط و همکاري و نه کنترل کننده افراد، تصور مي کند (براش،1992). زنان سازمان خود را به صورت غيررسمي و سلسله مراتبي سازماندهي کرده، از سياست درهاي باز براساس پذيرش هرگونه انتقاد، دسترسي آزاد کارکنان تمامي سطوح به منابع و اطلاعات و احترام به کارکنان استفاده مي کنند. همچنين به نظر مي رسد، زنان به طور عمده از بازخوردهاي مستقيم و مستمر استفاده مي‌كند و از آنجايي که کمتر قادر به مجزا كردن زندگي شخصي از زندگي سازماني خود هستند، از اين رو غالباً انتظار مي رود جو سازماني حاکم بر سازمانهاي تحت مديريت زنان انعکاسي از زندگي شخصي آنان باشد (طبرسا ،1387،ص23)

، شواهد هافستد در سال 1976 بيانگر اين امر بود که مردان به طور عمده سبک مشورتي را ترجيح مي دهند و پژوهشگر ديگري در سال 2002 دريافت که مدير- مالکان زن، گرايش بيشتري به سبک اتوکراتيک دارند (ورهول،2003) . با اين وجود به نظر مي رسد از آنجايي که زنان مي بايستي مسئوليتهاي کاري و خانوادگي خود را با هم ترکيب کنند، انگيزه توفيق طلبي آنان متفاوت از مردان است. آنان به پذيرش مسئوليتهاي بيشتر که ممکن است به توازن ميان زندگي کاري و زندگي خانوادگي‌شان لطمه وارد سازد، تمايل کمتري نشان مي‌دهند. از اين رو از سبکهاي مشارکتي

استفاده مي کنند که اين سبکها نزديکي بيشتري با سيستم تعهد مدار مديريت منابع انساني دارند، بنابراين، انتظار آن مي‌رود که سيستم مديريت منابع انساني در سازمانهاي با مديريت زنان به طور عمده

تعهد مدار باشند، تا کنترل مدار. (طبرسا ،1387،24)

**جنسيت و ابعاد مديريت منابع انساني**   
به منظور سنجش تاثير جنسيت بر ابعاد مديريت منابع انساني، تعدادي از ابعاد معرفي شده بررسي بر روي آنها انجام مي شود.   
**تصميم‌گيري:**

بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط ورهول و همکارانش ميزاني که کارکنان قادر به مشارکت در تصميم‌گيريها هستند، تحت تاثير جنسيت مديران نيز قرار دارد. مردان پس از دريافت نظرات پيشنهادي کارکنان، تصميم نهايي را خود اتخاذ مي كنند. در مقابل انتظار مي رود زنان، تمايل بيشتري به مشارکت دادن کارکنان در فرايند تصميم‌گيري نهايي داشته باشند (ورهول،2003).   
**عدم تمرکز:**

در تحقيق صورت گرفته توسط براش، از منظر زنان، برقراري روابط از ارجحيت بالاتري نسبت به رعايت سلسله مراتب اداري برخوردار است (براش،1992). بر اساس آنچه پيشتر گفته شد، ميزان عدم تمرکز و تفويض اختيار در سازمانهايي که توسط زنان اداره مي شود، در مقايسه با سازمانهاي تحت مديريت مردان، افزونتر است. در پژوهشي ديگر ادعا شده است که کارآفرينان زن انتقادپذيرتر و دسترسي به آنان آسانتر است. آنان سعي در اشاعه روابط مبتني بر اعتماد دارند. از اين‌رو، مي توان ادعا كرد که در سازمانهاي با مديريت زنان، عدم تمرکز بيشتري وجود دارد.  
**نظارت:**

از آنجايي‌که در سازمانهاي تحت مديريت زنان، روابط مبتني بر اعتماد، از اولويت بالاتري نسبت به رعايت سلسله مراتب دارد، سيستم نظارتي در اينگونه سازمانها نيز بر همين اساس استوار مي‌گردد. مردان به طور مستقيم فرآيند توليد را کنترل کرده و به محض مشاهده انحراف در برنامه توليد، اصلاحات لازم را انجام مي دهند، حال آنکه زنان، غالباً از روشهاي کنترل غيرمستقيم استفاده کرده، سعي بر آن دارند تا از راه انگيزش کارکنان به منظور ايجاد تعهد نسبت به هدفهاي سازمان، بر فرايندهاي سازماني کنترل داشته باشند (ورهول،2003). اين شواهد ما را بر آن مي دارند که بپذيريم مکانيسم هاي کنترلي در سازمانهاي تحت مديريت زنان به طور عمده غير مستقيم است.  
**رسميت:**

مطالعات متعدد نشاندهنده آنست که زنان تمايل کمتري نسبت به رسميت گرايي در سازمان از خود نشان مي دهند، بدين معنا که ساختار سازماني غيرسيستماتيک بوده، در نتيجه ميزان انعطاف پذيري بيشتر، مستند سازي کمتر و تصميم‌گيريها عمدتاً مبتني بر شهود است. بر اين اساس انتظار مي رود اين گونه سازمانها به صورت غيررسمي تري سازماندهي شوند.

**نوع وظيفه:**

بر اساس اين فرض که بيان مي دارد سيستم‌هاي مديريت منابع انساني در سازمانها با مديريت زنان تعهد مدارترند، انتظار مي رود حيطه شغلي در چنين سازمانهايي وسيع بوده، در نتيجه تتوع وظايف بيشتر باشد.  
**يادگيري و آموزش:**

امروزه با توجه به اين واقعيت که نيروي انساني به عنوان يک مزيت رقابتي مطرح است، فرآيند يادگيري کارکنان بيش از پيش مورد توجه واقع شده است. با اين وجود، براساس بررسيهاي صورت گرفته در سال 2002 توسط ورهول و همکارانش، مي توان استنباط كرد که زنان کارآفرين با احتمال بيشتري کارکنان خود را به حضور در دوره هاي آموزشي متعهد مي سازند. علاوه بر اين، اين امکان وجود دارد که هدف از آموزش نيز بين سازمانها متفاوت باشد. براي مثال، زنان ترجيح مي دهند که کارکنانشان در دوره هاي آموزش مديريت شرکت کنند و اين امر از آنجايي نشأت مي‌گيرد که مديران زن غالباً از تجربه کافي در پستهاي مديريتي برخوردار نبوده، تمايل به اتکا بيشتر به کارکنانشان دارند. از آنجايي که کار جمعي و مهارتهاي اجتماعي براي زنان اصل است، اهميت بيشتري به بهبود کارکنانشان مي دهند. از اين رو زنان نسبت به مردان توجه آشكارتري به امر يادگيري کارکنان داشته و به طور عموم ميزان آموزشهاي عمومي در سازمانهاي تحت مديريتشان بيشتر است.  
جذب و انتخاب: فرآيند جذب و انتخاب در سازمانهاي کوچک غالباً با موانع متعددي نظير کمبود وقت و پول روبه‌رو هستند، از اين رو به طور عمده اين دسته از سازمانها از فرآيندهاي غير رسمي جذب، مانند معرفي دوستان و آشنايان، شبکه هاي موجود و تماسهاي شخصي براي جذب و استخدام نيروي کار مورد نياز خود، بهره مي گيرند. در مقابل، سازمانهاي بزرگ، با بهره گيري از فرآيندهاي رسمي جذب، مانند: چاپ آگهي يا بنگاههاي کاريابي، اين مهم را انجام مي دهند. از آنجايي که همواره يکي از مفروضات اساسي که در اکثر پژوهشهاي آکادميک مورد تاييد قرار گرفته است آنست که براي زنان روابط مبتني بر اعتماد اولويت بالاتري داشته، در نتيجه انتظار مي رود کيفيت تيمهاي کاري از جايگاه وي‍ژه اي نزد آنان برخوردار باشد (ورهول،2002). بر پايه شواهد، چنين نتيجه گيريهايي قابل ارائه است: کارآفرينان زن بر معيار داشتن تناسب با تيم در انتخاب اعضا نسبت به مردان تاکيد بيشتري ورزيده، با احتمال بيشتري تمايل به استخدام زنان نشان مي دهند.  
**آموزش و بهسازي:**

آموزش و بهسازي به منظور اطمينان از انجام درست امور و ايجاد انگيزه در کارکنان امري ضروري است. در حالي که کانون توجه آموزش نيروي کار، انتقال مهارتها و دانش مورد نياز براي انجام کار است، هدف از بهسازي، دستيابي به مهارتها و دانش تکميلي فراتر از قابليتهاي ضروري، در بلندمدت است. سازمانهاي کوچک هزينه و زمان کمتري صرف آموزش و بهسازي نيروي کار خود مي کنند و غالباً اين دسته آموزشها به صورت غيررسمي صورت مي پذيرد.در اين ميان، جنسيت نقش محدودي ايفا مي کند، چراکه تمامي کارآفرينان، صرف نظر از جنسيت آنان، اهميت بسزايي براي آموزش و بهسازي قائلند، تنها ممکن است تفاوتهايي در زمينه اعمال روشهاي آموزشي ديده شود. اما آنچه مسلم است آنست که، اغلب مديران زن، کارکنان خود را وادار به حضور در دوره هاي آموزشي مي کنند.

**جبران خدمت:**

حفظ کارکنان در بلندمدت عامل مهمي در تضمين بقا يک سازمان است. پاداش مادي مي تواند نقش مهمي در انگيزش نيروي کار داشته باشد. با توجه به تفاوتهاي جنسيتي در زمينه پاداش و انگيزش نيروي کار، انتظار مي‌رود زنان با احتمال کمتري از روشهاي پرداخت بر مبناي عملکرد استفاده كرده، به استفاده از پاداشهاي غيرمادي مانند انعطاف پذيري ساعات کار، ايجاد تسهيلات لازم به منظور نگهداري از کودکان، قدرداني شفاهي و بهره گيري از سيستم پاداش گروهي تمايل بيشتري نشان مي دهند(ورهول،2002). در مقابل، مردان غالباً از سيستم پرداخت بر مبناي عملکرد استفاده کرده از سيستم پاداش فردي بهره مي گيرند. (طبرسا ،1387،صص24-26)

**3)سطح تحصيلات**

**سطح تحصلات افراد سازمانها از عوامل بسيار مهم در ميزان موفقيت و اثربخشي سازمانها مي باشند . دولتها همواره سعي مي نمايند از طريق صرف مقادير قابل توجهي از بودجه خود به امر آموزش و فراهم نمودن بسترهايي براي توسعه آموزش افراد را به كسب علم تشويق نمايند.طبق يك تقسيم بندي در ايران براي مقاطع مختلف تحصيلي گروههاي يازده گانه اي به شرح زير تعريف كرده اند.**

1. **بي سواد**
2. **ابتدايي ناتمام**
3. **ابتدايي كامل**
4. **راهنمايي ناتمام**
5. **راهنمايي كامل**
6. **ديپلم ناتمام**
7. **ديپلم كامل**
8. **فوق ديپلم**
9. **ليسانس**
10. **فوق ليسانس**
11. **دكترا(نيلي و نفيسي،1384،ص6)**

اشتغال نيروي كار تحصيل كرده به معني بكارگيري نيروي كارِ با تخصص و با كيفيت بالاتر و به عبارت ديگر به معني بكارگيري سرمايه انساني است. بديهي است كه اين امر وابسته به عوامل مختلفي است كه كاركرد آنها نقش تعيين كننده اي در آينده آموزش عالي كشور دارد

**سرمایه انسانی**

سرمایه انسانی به زبان ساده به هر چیزی غیر از سرمایه فیزیکی از قبیل اموال، تجهیزات و سرمایه مالی گفته می‌شود. در قرن گذشته سهم سرمایه فیزیکی از تولید ناخالص داخلی=( ت.ن.د) در اقتصاد کشور‌های پیشرفته با افت شدیدی همراه بوده است، در حالی که سهم سرمایه انسانی افزایش یافته است. این افزایش در سهم سرمایه انسانی از ت.ن.د موجب پیدایش مفهوم اقتصاد دانشی شده است. اشکال مختلف سرمایه به عنوان نهاده‌ای در نظر گرفته شده که وارد فرایند تولید کالا‌ها و خدمات می‌شوند، ولی سرمایه انسانی را نمی‌توان همچون یک نهاده ساده در نظر گرفت و نقش پیچیده‌تری در فرایند تولید کالا‌ یا ارائه خدمات دارد. سرمایه انسانی از استعدادی ذاتی برخوردار است که می‌تواند هم خود را تغییر دهد و هم سایر نهاده‌ها را تغییر دهد یا تعدیل کند و همین ویژگی است که منجر به پویایی همیشگی اقتصاد می‌شود ( 2003 (Menzies,.

سرمایه انسانی تنها عامل تولید است که توانایی ایجاد محصولا‌ت جدید و بهبود فرایندهای تولید را دارد. سرمایه انسانی اساس نوآوری است و در سطح وسیع به رشد اقتصادی منجر می‌شود. نگاهی فراتر از بعد اقتصادی و توجه به آن از بعد اجتماعی موجب می‌شود سرمایه انسانی سنگ بنای جامعه دانشی گردد. سرمایه انسانی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

«دانش، مهارت، شایستگیها و ویژگیهایی که در افراد جمع می‌شود و دستیابی به موفقیتهای شخصی، اقتصادی و اجتماعی را آسان می‌کند».

سرمایه انسانی در نگاه جدید فراتر از دانش و مهارتهای افراد است. آنچه مهم است این است که افراد چگونه در جمع کار می‌کنند و مهارتها و دانش خود را برای به دست آوردن نتیجه کار گروهی به کار می‌بندند.(كردستاني،1387،ص27)

**اهمیت اقتصادی و اجتماعی سرمایه انسانی**

انباشت دانش و سرمایه انسانی اثر مستقیمی بر بهره وری دارد. همان طور که اشاره شد درکشورهای پیشرفته که نرخ رشد ت. ن. د آنها افزایش داشته، به طور موازی سطح آموزش کارکنان در افزایش عمر کاری آنان نیز موثر بوده است. به هر حال بسیاری از منافع اجتماعی که از انباشت سرمایه انسانی جاری می‌شود (مانند سلا‌مت بیشتر، اشتغال شهری بالاتر، کاهش بزهکاری و افزایش همبستگی اجتماعی) در دراز‌مدت بر رشد اقتصادی تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این سرمایه اجتماعی هر کشور نه تنها به طور مستقیم به رفاه و آرامش جامعه کمک می‌کند، بلکه بر بازده کالاها و خدمات تاثیر می­گذارد. برای مثال وقتی سطح امانتداری بالایی در جامعه وجود دارد هزینه معاملات تجاری کاهش می‌یابد.

تاکید سازمانها بر سرمایه انسانی بر این دیدگاه مبتنی است که ارزش بازار سازمانها کمتر به منابع مشهود بستگی دارد و بیشتر وابسته به داراییهای نامشهود به­ویژه سرمایه انسانی است. جذب و نگهداری بهترین کارکنان به هرحال بخشی از این معادله است. سازمانها باید یادگیری سازمانی را بالا ببرند و از طریق تشویق کارکنان خود به یادگیری، سطح مهارت و قابلیتهای آنها را افزایش دهند و با حمایتهای خود، محیطی ایجاد کنند که در آن دانش ایجاد شود، تسهیم شود، به کار گرفته شود و محیطی پویا برای یادگیری مستمر ایجاد گردد (2004 .( Stiles & Kulvisaechana.

سرمایه انسانی هم شامل قابلیتهای فردی، دانش، مهارتها و تجربیات کارکنان و مدیران سازمان است که با وظایف پیش روی آنها مرتبط می‌شود و هم به ظرفیت افزایش و ذخیره دانش، مهارت و تجربیات از طریق یادگیری افراد اشاره دارد. با این تعریف واضح است که سرمایه انسانی محدوده وسیعتری از منابع انسانی را در بر می‌گیرد. در ادبیات منابع انسانی تاکید بر دانش فردی و به ویژه دانش فرد در ارتباط با شغل است، در حالی که در ادبیات سرمایه انسانی بر ایجاد دانش و تسهیم آن بین گروهها و نهادی کردن آن بین فرایندهای سازمانی تاکید می‌شود (2001 Wright et.al).

البته مفهوم سرمایه انسانی جانشینی برای دانش و یادگیری، خلاقیت و نوآوری، شایستگیها و قابلیتها به حساب نمی‌آید، سرمایه انسانی بر به کارگیری این عوامل در محیط سازمان با توجه به منطق رقابتی آن تاکید دارد (2000.Rastogi). .(كردستاني،1387،صص27-28)

چه کسی از سرمایه انسانی نفع می‌برد؟

سرمایه انسانی هم منافع فردی ایجاد می‌کند و هم منافع اجتماعی. منافع آینده مورد انتظار، ناشی از رفتار فردی که مشغول به تحصیل، یادگیری و پژوهش است، همان افزایش قابلیتهای فرد است. اگر چه سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی در کوتاهمدت منابعی را به خود اختصاص می‌دهد ولی در درازمدت، منافع بیشتری ایجاد می‌کند. بازده این سرمایه‌گذاری گاهی اوقات فراتر از سطح سازمانی است که سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی را انجام داده است. به ویژه در سطوح بالا‌ی تحصیلی، قابلیتهایی ایجاد می‌شود که از طریق پژوهشها، به تولید دانش جدیدی منجر می‌شود و این دانش جدید بازده اجتماعی ایجاد می‌کند.

دولتها نقش مهمی در توسعه دانش و تشکیل سرمایه انسانی ایفا می‌کنند، ولی محدوده مناسب دخالت دولتها قابل بحث است. سرمایه‌گذاری در اقتصاد مبتنی بر دانش، عامل اصلی رشد اقتصادی است و نارسایی بازار ایجاب می‌کند که دولتها سرمایه‌گذاری لا‌زم را به منظور تشکیل سرمایه انسانی انجام دهند (‌2003(Menzies.. .(كردستاني،1387،ص28)

**اندازه‌گیری سرمایه انسانی**

علاوه بر اقتصاددانان، حسابداران منابع انسانی، تمایل دارند نحوه کمک کارکنان به افزایش ارزش شرکت و تبدیل شدن آنها به دارایی شرکت را بر اساس فنونی اتکاپذیر اندازه‌گیری ‌کنند. حسابداری منابع انسانی، یا به عبارتی دارایی انسانی با مقدار زیادی ابهام از طول عمر خدمات آینده فرد همراه است. اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی نیز با همین ابهام روبروست و نیاز به براوردهایی دارد. ارزش هر دارایی انسانی مانند یک کارمند، برابر با ارزش فعلی سودهای باقیمانده ناشی از به کارگیری وی و هزینه‌های جایگزینی اوست که شامل هزینه‌های استخدام مجدد، ‌گزینش، جبران خدمات و آموزش کارمند می‌شود و باید در محاسبه ارزش مورد انتظار یک عملکرد شغلی موفق، در نظر گرفته شود. توسعه حسابداری منابع انسانی تلا‌ش ارزشمندی برای اندازه‌گیری میزان کمک کارکنان به خلق ارزش است. البته استانداردهای حسابداری پذیرفته شده‌ای برای حسابداری منابع انسانی تدوین نشده است. در صورتی که چنین اندازه‌گیریهایی میسر گردد، این اطلا‌عات برای مدیران درون سازمانی و تصمیمگیری سرمایه‌گذاران، مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

بخشی زیادی از سرمایه انسانی نامشهود است و بخشی از آن را می‌توان بر اساس آنچه توسط سرمایه انسانی ایجاد می‌شود یا نتیجه‌ای که از به کار گیری آن به دست می‌آید، اندازه‌گیری کرد.

اغلب در اندازه‌گیری سرمایه انسانی بر جنبه عرضه سرمایه انسانی تاکید می‌شود. تقاضا برای سرمایه انسانی به­ویژه وقتی بازار کار خوبی وجود ندارد، نمی­تواند معیارمناسبی برای اندازه‌گیری باشد. معیارهایی همچون نسبت استاد به دانشجو، اندازه کلا‌س، حقوق استاد و اعتبار سرانه هر دانشجو را می‌توان برای اندازه‌گیری اثر کیفیت سرمایه‌گذاری بر تشکیل سرمایه انسانی به کار گرفت. این معیارها مرتبط با نهاده‌ها هستند و به­طور غیر مستقیم با ستانده سیستم مرتبط می‌شوند. شناسایی معیارهایی که مستقیماً اثر و نتیجه سرمایه‌گذاری را بر تشکیل سرمایه انسانی نشان دهد، بحث برانگیز است.

معیارهای مبتنی بر اثر و نتیجه همچون بررسی مهارتهای توانایی مطالعه و محاسبه و فراتر از آن شایستگیهایی همچون توانایی انجام کار گروهی و حل مسئله، روش مهمی برای اندازه‌گیری مستقیم سرمایه انسانی به حساب می‌آیند.

در ارزشیابی سرمایه انسانی جریان منافع آینده که از به کارگیری سرمایه عاید می‌شود، مورد توجه قرار می‌گیرد و چون این منافع همراه با نبود اطمینان است، براورد ارزش بر اساس جریان منافع آینده‌ مورد انتظار صورت می‌گیرد.

به­طور خلا‌صه سه روش برای اندازه‌گیری سرمایه انسانی وجود دارد:

* اندازه گیری فعالیتهایی که به سرمایه‌گذاری یا تشکیل سرمایه انسانی کمک می‌کند مانند کلا‌سهای درس، آموزش ضمن خدمت،
* اندازه‌گیری بازده سرمایه انسانی مانند شایستگی های فردی یا گروهی و
* اندازه‌گیری معیارهای سرمایه انسانی که مرتبط با اثرهای اجتماعی و فردی است. مانند منافع آینده و رشد اقتصادی (2004 .(Stiles & Kulvisaechana .(كردستاني،1387،صص29-30)

**4) سابقه خدمت**

**به ميزان سنواتي كه فرد در سازمان كار مي كند سابقه خدمت در آن سازمان گفته مي شود تاكنون در خصوص تاثير سابقه كاري در مسايل مديريتي تحقيقات متعددي به خصوص در زمينه ارتباط ميزان سنوات با تعهد سازماني انجام شده است كه نتايج حاكي از آن بوده كه** بين تعهد سازمانی وسابقه کارمندان رابطه معني‌داري وجود دارد بدين معني كه هرچه افراد سابقه خدمت بيشتري در سازمان داشته باشند از ميزان تعهد بالاتري به سازمان نسبت به افراد كم سابقه برخوردارند .

كاركنان مسن تروآنان كه داراي سابقه كار هستند وآنان كه از سطح بازده كاري خويش راضي اند،به سطوح بالاتر تعهد سازماني نسبت به ديگران، گرايش دارند*(استرون ،1374،ص76).*

در تحقیق دیگری که توسط گلیسین (1998).، موریس (1990). و ایسترز (1991). انجام شده است آنها دریافتند کارکنانی که سابقه خدمت بیشتری دارند نسبت به تازه کارها از تعهد بالاتری برخوردار هستند*.(حمیدی وکشتی دار،1382،ص46).*

**5) حقوق و دستمزد**

با وجود آنکه حقوق و دستمزد از مفهوم واحدی برخوردار می باشد ولی از لحاظ امور استخدامی این دو با هم تفاوت دارند حقوق عبارتست از« مقرری ثابتی که معمولا به کارمندان پرداخت می شود و دستمزد به مزد ساعتی یا روزانه کارگران اطلاق می شود » یا از طرف دیگر حقوق و دستمزد عبارتند از مزایای غیر نقدی و یا مجموع آنها که کارکنان در مقابل انجام کار از کارفرما دریافت میکنند البته دستمزد برای کارگران است که معمولا بر اساس ساعت - روز – هفته و یا تکه کاری محاسبه و پرداخت می شود.و حقوق برای کارمندان است که معمولا بر مبنای ماهانه برای انجام کارهای جسمی و فکری به آنان پرداخت می شود بدیهی است که حقوق و دستمزد از نظر اقتصادی تابع قوانین و مقررات و عوامل بسیاری از قبیل عوامل اقتصادی - سیاسی - فرهنگی - اجتماعی - اخلاقی و ارزشی است .دريافت حقوق و مزاياي كافي براي تامين هزينه هاي زندگي ، اولين و اصلي ترين دليل براي اشتغال است. يك انسان در شرايط عادي بايد بتواند با عوائد حاصل از يك نوبت (شيفت) كار روزانه ، معيشت خود و خانواده را در حد متعارف تأمين نمايد. همچنين سازمانها صرف نظر از دسته بندي آنها به حاكميتي و تصدي گري ، و دولتي يا خصوصي ، داراي اهداف و وظايفي هستند كه بايد از طريق فعاليت مديران و كاركنان انجام شوند و تصميم گيري درباره ي نحوه ي جبران خدمات آنها از طريق نظامهاي حقوق و دستمزد انجام مي شود. در نظامهاي حقوق و دستمزد به طور عمده دو نوع پرداخت پيش بيني شده است؛1-حقوق و مزايا 2- فوق العاده ها . انتخاب دلايل تعيين ميزان حقوق و مزايا و فوق العاده ها بر اساس نظريه هاي حقوق و دستمزد انجام مي شود. اين نظريه ها به طور عمده بر تحليل بازار كار (عرضه و تقاضا)، مشخصات و شرايط شغل ، مشخصات و توانمندي فرد (ارشديت) ، هزينه زندگي ، و وضع مالي و قدرت پرداخت سازمان استوار مي باشند. حقي در برابر فرد و مواردي كه براي فرد حقي در برابر سازمان ايجاد مي نمايند مشخص مي شوند.

**اصطلاحات حقوق ودستمزد حقوق**

**دستمزد**

مبلغ خاصی است که به کارگرپرداخت می شود.این مبلغ ممکن است در مقابل ساعت کار، روز کاری

ویا میزان مشخصی از کار پرداخت شود.  

**حقوق**

مبالغ خاصی است که به کارمند در مقابل کار فکری ویا جسمی ویا ترکیبی از فعالیتهای فکری ، جسمی به صورت ماهانه ویا سالانه پرداخت می گردد.

**مزایا**

کلیه امتیازاتی است از قبیل کمکهای غیرنقدی ، مدد معاشی مرخصی ، بیمه وغیره که مستقیما ارتباط به ارزش شغل وسیستمهای معمول تعیین حقوق ودستمزد ندارد وجدای از حقوق ودستمزد پرداخت می شود.

**هزینه زندگی**

مبالغی است که یک نفر خانوار به طور معمول وعادت برای زندگی خود در یک محدوده زمانی مصرف می کند، مبالغ مذکور با توجه به سطح زندگی ومنطقه محل زندگی متفاوت است .  

**سطح زندگی**

میزان ودرجه استفاده از کالا ، خدمات وامکانات زندگی در یک جامعه ویا یک طبقه از مردم متناسب با نیازهای زندگی وآسایش ورفاه در زندگی روزمره است.

**تورم**

شرایطی است که در یک جامعه میزان نقد ینگی ویا پول در جریان بدون تناسب با رشد تولیدات داخلی افزایش می یابد .

* نظریه های حقوق ودستمزد
* نظریه عرضه وتقاضا
* سندیکاها ، اتحادیه ها وکنفدراسیونها
* نظریه قدرت پرداخت
* نظریه کارایی (بهره وری )
* قوانین ومقررات دولتی
* نظریه هزینه زندگی
* نظریه های فرهنگی وارزشی

**1). نظريه عرضه وتقاضا**

بر اساس این نظریه حقوق ودستمزد عاملان کار بر اساس قوانین عرضه وتقاضا محاسبه وتعیین می گردد. در استفاده از این نظریه برای حاصل کارعاملان کار قیمتی تعیین می گردد واین قیمت بستگی به میزان عرضه وتقاضای آن کالا ویا خدمات خاص به بازار دارد.  

**2). سندیکاها، اتحادیه ها وکنفدراسیونها**

آنها از طریق کنترل عرضه نیروی کار به بازار وتقلیل آن در اوقات حساس در واقع وبا استفاده از قانون عرضه وتقاضای نیروی کار از طریق اعتصابات، کارفرمایان را مجبور به پرداخت حقوق ودستمزد بیشتری می نمایند.

3). **نظریه قدرت پرداخت**

سندیکاها واتحادیه های کارگری اغلب نظریه قدرت پرداخت سازمانها را به منظور تحصیل حقوق ودستمزد بیشتری ملاک مذاکرات خود قرار داده واز کارفرمایان تقاضای حقوق ودستمزد بیشتر را برای عاملان کار درخواست می نمایند.

**4) . کارآیی**

بر اساس این نظریه ، میزان حقوق ودستمزد عاملان کار ،به نسبت افزایش کارایی وبازدهی آنان افزایش می یابد .ین نظریه در واقع یک اقدام مقطعی برا ی مقابله با آثارمنفی تورم به کارگرفته می شود

**5) . قوانین ومقررات دولتی**

در سیستمهای اقتصادی ارشادی معمولا دولتها به وسیله تصویب قوانین ومقررات دولتی ، در تامین حقوق ودستمزد عادلانه برای عاملان کار اقدامات وسیعی را به مرحله اجرا در می آورند.

6) . **هزینه زندگی**

بر اساس این نظریه بین حقوق ودستمزد پرداختی به کارکنان وهزینه ها ی زندگی آنان رابطه نزدیکی وجود دارد وهمه ساله مبلغی متناسب با میزان تورم به حقوق ودستمزد کارکنان افزوده می گردد.

7) . **نظریه های فرهنگی وارزشی**

در هر فرهنگی مسلما ارزشهایی وجود دارد که به طور مستقیم ویا غیر مستقیم می تواند در مسئله حقوق ودستمزد موثر باشد در فرهنگ غنی وپرمحتوای اسلامی هم نکاتی بسیار دقیق وظریف در مورد محاسبه وتعیین حقوق ودستمزد وجود دارد  كه عبارتند از:

***عوامل کار***

مربوط می شود به ماهیت کار که نیاز به مهارت ، مسئولیت مساعی فکری وجسمی خاصی داشته ودر محیط وشرایط خاص خود انجام می پذیرد

***مهارت***

عبارت است از تسلط عملی وشناخت لازم برای انجام یک شغل ، خود به عوامل فرعی تحصیلات ، تجربه و دوره های آموزشی لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل تقسیم می گردند.

***مسئولیت***

که عبارت است از جوابگویی برای عوامل مختلف از قبیل افراد، اموال ،ابزار آلات ، ماشین آلات ، رویدادها وغیره به هریک به نوعی درجه بندی شده ودر محاسبه حقوق ودستمزد موثرند.

***مساعی***

عبارت است از میزان تلاش وکوشش فکری وجسمی لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل ومنطبق با استاندارد وهمچنین شرایط محیط کار که همه در تعیین میزان حقوق ودستمزد اثرات مستقیمی را به جای خواهند گذاشت.

***عوامل شخصی***

عواملی هستند که مربوط به صفات ،خصوصیات وویژگیهای شاغلین بوده ، ولی در کیفیت وکمیت انجام کار بطور مستقیم وغیر مستقیم موثرند .

***عوامل جنبی***

عبارت است ازمزایای جنبی که در مشاغل مختلف وجود دارد وتعداد آنها بسیار زیاد است ومعمولا شامل کلیه مزایا میگردد.

**اجزای تشکیل دهنده حقوق ودستمزد**

مهمترین اجزای تشکیل دهنده حقوق ودستمزدعبارتنداز:

       الف- ارزش کار برحسب نیاز جامعه

       ب- عوامل کار

       ج- عوامل شخصی

       د- عوامل جنبی

**تعهد سازماني**

**مقدمه:**

یکی از اصول و مفاهیم اساسی در اداره سازمان‌ها در نظر گرفتن میزان دلبستگی و تعهد افراد شاغل در سازمان می‌باشد.به عبارتي تعهد را مي توان نوعي وابستگي احساسي و وظيفه اي فرد به محيط كاري اش دانست(*اليزور و كوسلواسكي،2001،ص594).*

هر اندازه که سازمان‌ها بزرگتر می‌شوند 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 سازمان‌هایشان استفاده نمایند. تعهد اشاره داردبه اينكه يك شخص بعضي چيزها را براي سازمان فراتر از آن چيزي كه مورد نياز سازمان مي باشد اهدا مي كند*(ون ما آنن،1972،ص26).*

تحقيقگران 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 می‌سازد.

تعهد تمايل بكارگيري تلاش قابل توجهي را براي بهبود سازمان و پذيرش ارزشها و اهداف آن ايجاد كرده(اينگرسول و همكاران،2000). وبراساس نظريات.(انگل و پري1983،ماتاز،1988). تحت تاثير عوامل فردي و سازماني واقع مي شود*.( چان،2006،صص252-253).*

پورتر و همکارانش (1978). درخصوص تعهد سازمانی گفته‌اند تعهد‌ سازمانی عبارت است از میزانی که فرد هویت خود را از سازمان دانسته و در سازمان مشارکت می‌نماید. که دربرگیرندة سه عنصر و عامل زیر می‌باشد.

1 ـ اعتقاد به اهداف سازمان و پذیرش آنها.

2 ـ میل به کوشش و تلاش قابل توجه برای سازمان.

3 ـ تمایل و اشتیاق عمیق برای استمرار عضویت در سازمان. *. (رنجبریان، 1375،ص42).*

چاتمن و اورایلی (1968). 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 می‌کنند*. (رنجبریان، 1375،ص42).*

عوامل بسیاری سبب تعهد سازمانی می‌شود مانند: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فراسازمانی که می‌توانند 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، می‌توان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد.

در این تحقیق سعی شده ارتباط عوامل فردی از قبیل (سن، جنس، سطح تحصیلات، و نسبت کامل و ...). با تعهد سازمانی پرسنل مورد بررسی قرار گیرد.

**تعاریف و مفاهیم تعهد سازماني :**

مفهوم تعهد سازماني براي اولين بار توسط وايت مورد بررسي و مطالعه قرار گرفت و سپس بوسيله بسياري از محققان از جمله (پورتر،موداي،استيرز،آلن،مي ير و بيكر ).توسعه داده شد*(دميراي و كراباي،2008،ص139).*

ادبيات رفتار سازماني بيان واضح تري از تعهد سازماني ارائه مي دهد:

تعهد به افرادقدرت داده و رفتارهايشان را تحت شرايط مختلف تثبيت مي كند در نتيجه مي توان ابراز كرد كه تعهد به سطح بالاي وابستگي اجتماعي و رواني افراد به بعضي اشخاص يا اشياء در زندگي اجتماعي اشاره داشته(الكساندر و تيري،1996). و توقعات،فوايد شخصي،عناصر اخلاقي،ايثار و وفاداري را در بر مي گيرد. *(ليو ،2008،ص118).*

در فرهنگ لغت وبستر کلمة (commit). یا (commitment). به وفای به عهد به چیزی یا فردی معنی شده است.

بیکر (1960). تعهدسازمانی را به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص و درک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف کرده است بر این 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 به آن در وی بیشتر خواهد شد وی معتقد است این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که احتمالاً با ترک سازمان از بین خواهد رفت . تعریف فوق وقتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می‌رود که فعالیت‌های مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره داشته باشد. *(حضوری*، *1384،ص22).*

بر اساس نظر كليپ تعهد سازماني مبين رفتار افراد در جهت ارزشها و اهداف سازمان براساس انتظارات هنجاري و قانوني سازمانها از اعضايشان مي باشد. *(دميراي و كراباي،2008،ص140).*

وينز(1982). معتقد است تعهد سازماني سبب پافشاري و فداكاري شخص جهت كاميابي سازمانش شده و بيانگر شيفتگي و تمايل افرا به سازمان مي باشد. *(ليو ،2008،ص118).*

ـ تعهد سازمانی عبارت است از نگرشی که در آینده و کیفیت ارتباط بین یک کارمند و یک سازمان تأثیر می‌گذارد*. و کُلا و نيكولاوو،2005،ص163).*

موداي و همكارانش معتقدن تعهد از سه بخش به شرح زير تشكيل شده است.

* 1. – پذيرش ارزشها و اهداف سازمان
  2. - تمابل به تلاش قابل ملاحظه براي سازمان
  3. – ميل و اشتياق فراوان براي باقي ماندن و عضويت در سازمان*.(موداي و همكاران،1982،ص27).*

شهید مطهری در بارة تعهد چنین می‌گوید: تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهای است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می‌باشد. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته صیانت کند. *(اسماعيلي، 1380،ص67).*

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 می‌دهد*. (استرون، 1376،ص73).*

به نظر رابینز ( 2005 ).، تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد سازمانی را: معرّف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر، تعهدسازمانی یک نگرش درباره ی وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه ی مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند(*رحمان سرشت و فياضي،1387،صص 79-78).*

تعهد سازماني عبارت است از ارتباط قوي يك شخص با يك سازمان منحصر به فرد جهت شناسائي خود*(موداي،استيرز و پورتر،1979،ص224).*

شلدون تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «نگرش یا جهت‌گیری که هویت فردرا به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند.» *(ساروقي،1375،ص65-66).*

کانتر تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند. به عقیده سالانسیک تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند. بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمانی می‌داند. *((ساروقي،1375،ص66).*

گریفین(1999). تعهد سازمانی رادیدگاهی دانسته که میزان تطابق و تعلق فرد را به سازمان منعکس می‌کند *(پازارگادی و جهانگیر،1385،ص5).*

**مراحل توسعه تعهد سازماني:**

تعهد شامل 5 مرحله توسعه مي باشد(بريكمن،سورنتينو،ورتمن،1987). اين مراحل كه تعامل پوياي شخص با محيط را مشخص مي كنند شامل:شناسائي،آزمايش،اشتياق،رفع خستگي و يكپارچگي مي باشندكه ضمن اينكه هر مرحله شرايطي را براي ورود به مرحله بعدي فراهم مي آورد يك آگاهي كلي در خصوص اينكه اشخاص چگونه متعهد شوندرا نيزارائه مي دهد.

***مرحله اول:اكتشاف***

در اين مرحله اشخاص از نتايج برقراري ارتباط مثبت با سازمان مطلع مي شوند.

***مرحله دوم:آزمايش***

در اين مرحله اشخاص عناصر منفي تعهد سازماني را كشف كرده وميزان اشتياق و توانائي اشان را براي بيان اين عناصر مي سنجند.

***مرحله سه:اشتياق***

در اين مرحله عناصر مثبت و منفي در مراحل اول و دوم تركيب شده و افراد با نگرشي مثبت نسبت به سازمان و با تعهدي مشتاقانه و از روي ميل براي رسيدن به اهداف و ارزشهاي سازمانشان مشاركت مي كنند.

***مرحله چهارم:آرامش و خستگي***

در اين مرحله اشخاص احساس مي كنند فعاليتهاي سازماني به دليل انجام فعاليتهاي تكراري در مشاغل دچار يكنواختي شده است كه ممكن است افراد به كارهايي بپردازند كه به چالش بيشتري نياز دارد.

***مرحله پنجم:يكپارچگي***

اشخاص عناصر مثبت و منفي سازمان را در راستاي ايجاد تعهدي انعطاف پذير،پيچيده و بادوام تر از اشكال قبلي تعهد بكار مي بندند.( *ليو،2008،ص119).*

**اجزاء تعهد سازمانی:**

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

1 ـ تمایل قوی برای بقای عضو در یک سازمان خاص (حفظ عضویت سازمانی).

2 ـ تمایل برای تلاش بیشتر برای سازمان.

3 ـ باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان (قبول ارزش‌های سازمان*). (دکتر محمود شیخ و همکاران، 1384،ص7).*

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

1 ـ اطاعت و پیروی یا سازگاری و همنوایی با سازمان از طریق مکانیزم‌های پاداش و تنبیه.

2 ـ احساس هویت و شناسایی یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی.

3 ـ درونی کردن یا تجانس ارزش‌های فرد با اهداف و ارزش‌های سازمان.

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

در تحقیقی که توسط بارهیم و برمن در سال 1992 انجام گرفت تعداد 1299 نفر از چهار سازمان عمده صنعتی در مدت 3 سال مورد مطالعه قرار گرفتند. آزمودنی‌ها نمایندگان سازمان‌ها بودند که از لحاظ محصول تولیدی، نوع فن‌آوری، ساختار سازمان و مکان استقرار متفاوت بودند. یک سوم از کارکنان هر کارخانه به‌طور 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 همان‌طور که تعهد رفتاری بیشتر شاخص پیش‌بینی ترک خدمت بود، تعهد نگرشی نیز پیش‌بینی کننده و رضایت شغلی است. وجه افتراق قابل توجه رضایت شغلی با تعهد نگرشی آن است که رضایت شغلی بیشتر جنبة مقطعی دارد در حالی که تعهد نگرشی بیشترجنبه 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، 1384،ص8).*

حالت روانی

شرایط

رفتار

دیدگاه نگرشی

رفتار

رفتار

حالت روانی

شرایط مانند انتخاب و تکرار‌پذیری

دیدگاه رفتاری

***(نمودار 1- 2 ).دیدگاه‌های نگرشی و رفتاری در زمینه تعهد سازمانی (مایر و آلن1995ـ1996).،***

برداشت‌های فرد از رفتار خود که به پیامدهای خاصی منجر می‌شود و ارزیابی احراز این پیامدها

نگرش نسبت به رفتار

اهمیت نسبت به ملاحظات نگرشی و هنجاری

رفتار

برداشت فرد از اینکه دیگران نسبت به کار از چه طرز تلقی و نگرشی را دارند

هنجارهای ذهنی

***(نمودار2- 2 ). مدل برداشت فرد از تعهد خود و برداشت ديگران نسبت به تعهد او(آجزن و فيش بين،1980).***

*(دکتر محمود شیخ و همکاران، 1384،ص9).*

اهمیت تعهد سازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، 1992، ص 290). . 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، 2000، ص 182). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهای از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، 198).، حضور (ماتیو و زاجاک، 1990). ، رفتار سازمانی فرااجتماعی (اریلی و چتمن، 1986). و عملکرد شغلی (می‌یر، آلن و اسمیت ، 1993). رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز ، 1982). رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، 2003، ص 313). *(فرهنگی و حسین‌زاده،1384،ص14).*

درك و ارتقاء تعهد سازماني مي تواند به عنوان عاملي اصلي و ضروري در راستاي بالا بردن ميزان كارائي و اثربخشي به كار گرفته شود.(گريفين و هپ برن،2005،ص612).

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 ، 1999،ص 368).*

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

عوامل تاثير گذار برتعهد سازماني شامل پنج دسته به شرخ زير مي با شند.

الف – ویژگی‌های شخصی

1. سن
2. جنسيت
3. آموزش
4. وضعيت تاهل
5. موقعيت و سابقه در سازمان
6. ادراك از لياقت شخصي
7. قابليت ها
8. حقوق و دستمزد
9. سطوح شغلي*(ماتيو و زاجاك،1990،صص177-179).*

ب – خصوصیات شغلی

1). غني سازي شغل

2). مهارت

3). استقلال

4). چالشي بودن شغل

5).محدوده شغلي

6). پيچيدگي *(ماتيو و زاجاك،1990،ص179).*

ج). – روابط رهبر-گروه

1). انسجام گروهي

2). وابستگي متقابل وظايف

3). ساختار و ملاحظات رهبر

4). رهبري مشاركتي*(ماتيو و زاجاك،1990،صص179-180).*

د). – خصوصيات سازماني

1).اندازه سازمان

2). تمركز سازماني *((ماتيو و زاجاك،1990،ص180).*

ن). – وضعيت نقش

1).تضاد نقش

2). ابهام در نقش

3). تعدد نقش  *(ماتيو و زاجاك،1990،ص180).*

#### 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 درپی دارد. این فرضیه در ادبیات مربوط به تعهد تأیید شده است (راندل. 1374. 37). 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. به‏هرحال 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 1، 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.

(جدول 1- 2 ). نتایج احتمالی سطوح مختلف تعهد

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| پیامد /تعهد | نتایج موءثر بر کارکنان | | نتایج موءثر بر سازمان | |
| نتایج مطلوب (مثبت). | نتایج نامطلوب (منفی). | نتایج مطلوب (مثبت). | نتایج نامطلوب (منفی). |
| کم | افزایش قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی | پیشرفت و ارتقای کندتر، افزایش هزینه‏های ناشی از عیبجویی و در نتیجه بی‏ثباتی، احتمال کناره‏گیری و اخراج، تلاش برای ایجاد اختلال در تحقق اهداف سازمانی | ترک خدمت افرادی که عملکرد پایین دارند و رفع خطر ناشی از حضور آن‏ها در سازمان، ورود افراد با مهارت‏های جدید، نتایج مثبت حاصل انتقاد و عیبجویی کارکنان (حسابرسی داخلی). | افزایش ترک خدمت، تأخیر و کندی در کار، غیبت، عدم تمایل به ادامه خدمت در سازمان، کیفیت پایین کار، عدم وفاداری به سازمان، فعالیت‏های غیرقانونی در مقابل سازمان، احتراز از فعالیت‏های خارج از حیطه مسئولیت‏ها، خطر تعدیل، نقش نتایج منفی عیبجویی و بدگویی از سازمان، محدودشدن کنترل سازمان روی کارکنان |
| متوسط | افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری وظیفه‏شناسی، کسب هویت فردی و شخصیت مستقل از سازمان | احتمال محدودشدن فرصت‏های پیشرفت و ارتقا، ایجاد اشکال در سازگارشدن فرد با تعهدات هم‏سطح خود | استمرار خدمت کارکنان و عدم تمایل به ترک خدمت و عمل به آن، رضایت بیشتر شغلی | محدودشدن فعالیت‏های خارج از حیطه مسئولیت، امکان ایجاد تعادل بین انتظارات کاری و درخواست‏های نامربوط به کار، کاهش احتمالی اثربخشی سازمان |
| زیاد | پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتی‏ها، اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد، تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان | خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد، ابتکار و فرصت‏های تحرک، مقاومت در برابر تغییر، فشار و تنش در روابط خانوادگی و اجتماعی، فقدان وحدت منافع، محدودشدن وقت و انرژی فرد به زندگی سازمانی | امنیت و ثبات نیروی کار، قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر از سوی کارکنان، سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر، نیل به اهداف سازمانی | استفاده ناکارآمد از نیروی انسانی، فقدان انعطاف و ابتکار، اطمینان و اعتماد کامل به خط‏مشی‏ها و رویه‏های گذشته، مخالفت و تهدید از سوی همکاران، انجام فعالیت‏های غیراخلاقی و غیرمشروع برای سازمان |

مآخذ: راندل. دونا (1374). صص 39ـ37.

***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. افرادِ 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 بقای 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 درپی 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 موءسسه، 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 استفاده 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 موءسسه 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(1). و ایوانز(2). 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. 1374. 39). 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 صحه 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 پنهان‏کردن 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 زیرپاگذاشتن 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 به‏هیچ‏وجه 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 موازانه دارد.(طالبان،1381،صص42-50).

**شاخص هاي تعهد**

بطور كلي عنصر اصلي تعهد بويژه از ديدگاه رفتاري عبارت است از رفتار و اقدام(action). .بنابراين هر اقدامي با ميزان تعهد متفاوتي همراه است كه برحسب شاخص هاي تعهد عنوان مي شود. يكي از مهمترين توصيف ها در اين رابطه توسط سالانسيك (1979). مطرح شده است.وي مهمترين عامل تعهد را تقليد يا پيوند فردبا اقدام خود مي داند وچهار ويژگي را در اين رابطه بيان ميكند كه عبارتند از:

1. **- صراحت و آشكار بودن عمل**

: اين ويژگي شامل حد وميزاني است كه مي توان گفت عملي در واقع رخ داده و به راحتي به آن اشاره مي شود. دو عامل اصلي كه به افزايش صراحت مي انجامد عبارت است از قابليت مشاهده و عدم ابهام و روشن بودن عمل يا اقدام است. براي مثال بعضي از اقدامات براحتي قابل مشاهده و روشن نيستند و با ترديد و دودلي همراهند و فرد نسبت به آنها فكر مي كند.

1. **- قابليت تجديد نظر وقابل فسخ بودن عمل**

بعضي از اقدامات مي تواند بر اساس آزمون و خطا صورت پذيرد و در صورت مناسب بودن آنها را تكرار كرد در صورت عدم تناسب آنها تكرار نشده و ذهنيت و تصور نسبت به آنها تغيير مييابد. براساس اين تحليل برخي از اقدامات قابل فسخ و عدم تكرار است وشخص مي تواند براحتي تعهد خود را منتفي نمايد مانند پس دادن كالاي خريداري شده،طلاق، استعفا از شغل و غيره. از سوي ديگر انجام بعضي از اقدامات به خودي خود تعهد آور بوده و نمي توان از خود عمل و از آثار شر يا خير آن رها شد. مانند قتل ،كتك زدن، شكستن يك چيزي، اين اعمال قابل فسخ نيستند گر چه قابل بخشش و يا عذر خواهي مي باشند.

1. **- اراده:**

تعريف اراده نسبت به دو ويژگي قبل سخت تر است و غالبا با مفاهيم آزادي و مسووليت شخصي ارتباط پيدا مي كند. به عبارت ديگر ارداه هميشه با مفهوم آزادي يا مسوليت شخصي همرا ه نيست چه بسا كه با وجود محدوديتها، شخص بر اساس اراده خود عمل كند وچه بسا كه عليرغم وجود آزادي اراده فرد محدود باشد و تحت تاثير نيروهاي خارجي قرارداشته باشد، اراده همچنين به معناي پذيرش مسووليت نيز نمي باشد براي مثال مذيري كه بر اساس اراده خويش تصميمي را اتخاذ نموده است چنانچه تصميم ناگوار باشد سعي مي كند آنرا به ديگران نسبت دهدو در طيف مقابل وضعيتي را مي توان تجسم كرد كه نتيجه خوبي مانند افزايش فروش حاصل شده وتصميم مدير نيزدراين ميان تاثيري نداشته است ولي مدير سعي مي كند افزايش نتيجه را به نبوغ و كارايي خودش نسبت دهد اين مطلب همان چيزي است كه تئوري اسناد به آن اشاره دارد به هر حال اراده از مهمترين عوامل در اين زمينه است كه خود نيز تحت تاثير جهار عامل حق انتخاب، وجود فشارها وخواسته هاي خارجي، وجود مباني بيروني براي عمل و وجود ساير مشوقها مي باشد.

1. **- شهرت عمل**: اين ويژگي اقدام وعمل فرد را با زمينه و بافت اجتماعي آن پيوند مي دهد. منظور از شهرت آن است كه ديگران از عمل و عامل چه مي دانند و چه مي خواهند هرچه توقع ديگران از فرد بيشتر باشد و اهميت كارزياد باشد ميزان تعهد نيزبيشتر خواهد بود.بنابراين چهار شاخص صراحت و آشكار بودن،قابليت لغو، ارده و شهرت با تعهد رابطه مستقيم دارند و استفاده درست از اين چهار شاخص ميزان تعهد فرد را براي ما قابل پيش بيني مي سازد اين تحليل ازديدگاه رفتاري و كاربردي مديران را قادر مي سازد كه بر اساس متغير هاي سازماني و مديريتي حاكم، به نحو مناسبي درجات هر يك از شاخص هاي مذكور را در سطح فردي،گروهي و سازماني مشخص نموده و سطح تعهد را پيش بيني نمايد.(احمدپور و شائمي،1379،صص25-27).

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، 1990).

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.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| تعهد سازمانی | ابعاد سه‌گانه تعهد | متغیرها |
| تعهد عاطفی | 1 ـ ویژگی‌های شخصی و جمعیتی (سن، تحصیلات، جنس و ...).  2 ـ ویژگی‌های ساختاری (رسمیت، تمرکز، مشارکت، مالکیت و ...).  3 ـ ویژگی‌های شغلی(ابهام نقش، تعارض و ...).  4 ـ تجربیات کاری (اجتماعی شدن و اثرپذیری). |
| تعهد مستمر | 1ـ اندوخته‌ها و فراهم بودن فرصت‌های شغلی |
| تعهد هنجاری | 1 ـ یاداشت‌های سازمان  2 ـ سرمایه‌گذاری‌های سازمان برای فرد  3 ـ درونی شدن هنجارها |

***(جدول2 ـ 2 ). تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه تعهد***

هانت و مورگان تعهد سازمانی را در دو بُعد خرد و کلان مورد توجه قرار داده‌اند. تعهد در بُعد خرد عبارت است از تعهد به گروه‌های کاریك سرپرستان و مدیریت عالی می‌شود و تعهد در بُعد کلان که عبارت است از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم . براین اساسك تعهد در سطح خرد لزوماً معادل تعهد در سطح کلان نیست و چه بسا وجود تعهد قوی در سطح خرد به تعهد پایین در سطح کلان منجر شود. *(مشبکی، 1376،ص179).*

سه شكل تعهد سازماني

تعهد هنجاري تعهد مستمر

به كار در سازمان ادامه به كار در سازمان ادامه مي دهيد

ميدهيد چون از سوي ديگران چون نمي توانيد كار ديگري

تحت فشار هستيد انجام دهيد

تعهد عاطفي

به كار در سازمان ادامه مي دهيد

چون آن را قبول داريد و مايل هستيد

كه در همان سازمان باقي بمانيد

***(نمودار3 – 2). اشكال تعهد سازماني***

.(طالبان،1381،ص38).

**دیدگاه‌های تعهد سازمانی**

منابع موجود در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه کلی در بارة این مفهوم ارائه می‌کند:‌ یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری ***نگرشی یا عاطفی*** می‌داند. براساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از «دلبستگی و علاقة قوی به سازمان و تعیین هویت باآنکه از نظر مفهومی دست کم سه عامل می‌توان برای آن در نظر گرفت:

1 ـ پذیرش و اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان؛

2 ـ تمایل به تلاش زیاد برای تحقیق اهداف سازمان؛

3 ـ تمایل شدید به باقی ماندن و عضویت در سازمان. (مودای، 2000،).

دومین دیدگاه، تعهد سازمانی را امری ***رفتاری*** تلقی می‌کند. این نوع تعهد که «تعهد حسابگرانه» نامیده می‌شود بر مبنای کارهای نظری بکر و هومنز استوار است. در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منافعی که دارند و سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده‌اند به سازمان دلبسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند. (بيکر، 1960، هربینیاک و آلیوت، 1972، به نقل از ماتیو و زاجاک، 1990، ص172).

برخی محققان عقیده دارند که این دو نوع نگرش تأثیری متقابل بر یکدیگر دارند و قابل تبدیل به یکدیگرند و برخی شکل‌های تعهد منجر به برخی شکل‌های دیگر0 می‌شود (رابرنز و همکاران، 1999 ؛ به نقل از برهانی، 1381 ، ص 17). که این نتیجه‌گیری با یافتة میر و همکاران نیز سازگاری دارد. میر و آلن در مطالعاتی که از سال 1982 تاکنون انجام داده‌اند با تفکیک دوبعد نگرشی و رفتاری تعهد، برای هریک از ابعاد تعهد سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند. آنها تعهد عاطفی و هنجاری را با بعد نگرشی و تعهد مستمر را با بعد متفاوتی ارائه کرده‌اند. آنها تعهد عاطفی و هنجاری را با بعد نگرشی و تعهد مستمر را با بعد رفتاری تعهد مطابقت داده‌اند. 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 ادامة کار در سازمان و تعهد مستمر درک هزینه‌هایی است که با ترک سازمان متوجه فرد می‌شود (میر و همکاران، 1989؛ آلن و میر ، 1990؛ میر و همکاران، 1998). آنها معتقدند که «نقطة مشترک ابعاد سه‌گانة تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان

است» *. (مدنی و زاهدی، 1384،صص6-7).*

مدل‌ها و الگوهاو نظريات تعهد سازمانی

***1- نظریه‌ مزیت‌های جانبی بکر***

اولين نظريه معاصر در تعهد سازماني توسط اچ اس بيكردر سال 1960 تحت عنوان نظريه مزيتهاي جانبي مطرح شد و معتقد است كه فرد بدليل ازدست دادن يكسري مزايا وامتيازاتي كه در صورت ترك سازمان با آن مواجه مي شود به سازمان وايستگي پيداكرده و به آن متعهدخواهد شد.(بيكر،1960،ص32).

دليل نام گذاري اين تئوري بدين نام به خاطر كوشش در تبيين فرايندهائي است كه كارمندان سعي مي كنند بواسطه آن خودشان را به سازمان (از طريق سرمايه گذاري در زمان، كوشش و پاداش). پيوند دهند.او بيان ميكند فرد در طول زمان فعالیتش در سازمان مزایا و امتیازات خاصی از قبيل :برخورداري ازمزاياي طرحهاي مستمر(حقوق بازنشستگي).،ارشديت،تجارب شغلي را به دست آورده است،كه این امتیازات ترک نمودن سازمان محل کارش را برایش مشکل كرده واو را به سازمان متعهد می‌کند. .(بيكر،1960،ص37).

***2 ـ مدل اورايلي و چاتمن:***

اورايلي و چاتمن الگوی چندبعدی خود را بر مفروضاتي مبتني نهادند كه بر اساس آن تعهد، نگرشي را نسبت به سازمان ارائه كرده ومكانيزمهاي ايجاد و كسترش اين نگرشها را نيز بيان مي دارد. بنابراین، بر اساس کار کالمانز (1985). در حهت تغيير رفتار و نگرش،اورايلي و چاتمن اعتقاد دارند كه تعهد سه شكل متفاوت به شرح زيررا شامل مي شود.

*تسليم*، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای مشابهي در يك جهت خاص با هم يكي شوند(می‌یر و هرسکویچ، 2001، ص 305).

*همانندسازی*،زمانی اتفاق می‌افتد که فرد قبول مي كندبر ايجاد و ابقاء رابطه اي رضايتمندتاثيركذارد(می‌یر و هرسکویچ، 2001، ص 305).

*درونی کردن*، زماني اتفاق مي افتد كه نگرشها و رفتارهاي فرد ضمن همخواني با ارزشهاي موجود با ارزشهاي سازمان نيز منطبق باشند.( می‌یر و هرسکویچ، 2001، ص 305).

***3 ـ مدل می‌یر و آلن :***

می‌یر و آلن(1984،1990،1991 ). مدل سه‌ بُعدیشان را بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم مدل يك 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 پيوند مي دهد كه در نتيجه، این پیوند احتمال ترك شغل را کاهش خواهد داد. آنها به تفاوتهاي كليدي در انواع حالات تعهد و سه نوع متمايز از هم به شرح زير اشاره كرده اند:

الف). وابستگي مؤثر به سازمان

ب). تشخيص هزينه هاي ترك سازمان

ج). اجبا ربه ماندن در سازمان

و معتقدند كه تعهد ممكن است بوسيله يك و يا بيشتر اين نگرشها بروز كرده و يا تركيبي از كل حالات باشد (می‌یر و هرسکوپچ، 2001، ص 305).

در تمايز اين نگرشها آنان سه نوع تعهد(مؤثر،مستمر،هنجاري). را نام برده اند:

تعهد مؤثر بر تعيين هويت از طريق درگير شدن در سازمان و وابستگي احساسي به آن اشاره دارد ،بدين ترتيب كاركنان با تعهدي قوي تر بدليل داشتن تمايل به آنجه انجام مي دهند در سازمان باقي مي مانند(آلن و مي ير،1996،ص253).

تعهد مستمر به الزام و تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌هائي كه در اثر ترک سازمان متحمل خواهد شد اشاره دارد (آلن و مي ير،1996،ص253).

سرانجام تعهد هنجاری بيانگر نوعي احساس تکلیف به باقی‌ماندن به عنوان عضوي از سازمان مي باشد. در اين نوع تعهد كاركنان به دليل اينكه احساس مي كنند بايستي در سازمان انجام وظيفه نمايند در سازمان باقي مي مانند. (آلن و مي ير،1996،ص253).

***4 ـ 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، 2001، ص 306). 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 ـ مشارکت‌ها تفکیک ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد(مایر و شورمن، 1998( اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد،*(فرهنگی و حسین‌زاده،1384،ص16).*

***5 ـ مدل مایر و شورمن :***

(***می‌یر و هرسکویچ، 2001).*** 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،1384،ص16).*

***6 – 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 می یر 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 می یر و آلن یکسان است. *(فرهنگی و حسین زاده،1384،ص16).*

***7- مدل موداي ،پورتر،استيرز***

مودي و همكاران (1982). در مدل نظري خود ، چهاردسته و گروه از پيش شرط‌هاي تعهد سازماني را بيان نموده اند

الف). ويژگي هاي شخصي و فردي ، هم چون سن ، جنس ، ميزان تحصيلات ، سابقه خدمت، تاثير قابل توجه‌اي در ميزان تعهد فرد به سازمان متبوعش دارد .

(ب). ويژگي هاي مرتبط با نقش، هم چون حيطه شغل يا چالش شغلي ، تضاد نقش و ابهام نقش از ديگر عوامل مرتبط با تعهد سازماني تلقي مي شوند.

ج). ويژگي‌هاي ساختاري ، هم چون بعد و اندازه سازمان، ميزان تمركز و رسميت سازماني ، حيطه كنترل و نظارت، معرف عوامل موثري هستند كه موجب تعهد سازماني پرسنل مي شوند.

د). تجربيات كاري كه در طول زندگي كاري فرد در سازمان رخ مي دهد بعنوان عامل عمده‌اي است كه بر ميزان وابستگي رواني كاركنان به سازمان مهم باشند، وقتي كاركنان نسبت به شغل خود احساس مثبت و خشنودي و رضايت داشته باشند و زماني كه پرسنل احساس اعتماد و اطمينان نسبت به سازمان داشته باشند به همان نسبت بر ميزان تعهد سازماني پرسنل افزوده مي شود. بر اساس مدل فوق ، رضايت شغلي بلافاصله پس از ورود در سازمان شكل مي گيرد در حالي كه تعهد سازماني به كندي توسعه مي يابد لذا رضايت شغلي پيش شرط تعهد سازماني است. در مدل نظري (زكي،1383،صص50-51).

***(نمودار4 – 2 ). عوامل مؤثر و نتايج ناشي از تعهد سازماني***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | **ويژگيهاي شخصيي:**  **سن،جنس،تحصيلات،سابقه خدمت** |
|  |
| **نتايج:**  **- تمايل به بفاء**  **- نيت باقي ماندن**  **- حضور**  **- حفظ كارمندان**  **- عملكرد شغلي** |  | **تعهد سازماني** |  | **ويژگيهاي شغلي:**  **هويت شغلي،تضاد،ابهام شغل** |
|  |
| **ويژگيهاي ساختاري:**  **اندازه سازمان،تمركز،حيطه نظارت،و پيوستگي شغلي** |
|  |  |
| **تجربيات كاري:**  **نگرش هاي شغلي، رضايت شغلي،اعتماد سازماني،تعلق به سازمان** |

منبع**:                Mowdey، Porter، Steers، 1982: 253**

(زكي،1383،صص50-51).

***8-مدل ماتيو وزاجاك***

ماتيووزاجاك (1990). يافته هاي قريب به 200 پژوهش در زمينه تعهد سازماني را بوسيله فرا تحليل مورد بررسي قرار داده اند و به ارائه يك مدل نظري در خصوص 3 مقوله الف). عوامل پيش نياز ، ضروري و موثر و موجب تعهد سازماني  ب). عوامل همبسته به تعهد سازماني  ج). نتايج و اثرات و پيامدهاي تعهد سازماني پرداخته اند. مقدمات ايجاد تعهد در 5 دسته تقسيم مي شوند:

الف). ويژگي هاي شخصي و فردي (هم چون سن ، جنس ، تحصيلات وضع تأهل ، سابقه شغلي ، سابقه در سازمان، توانايي هاو **…**).

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

ج). ويژگي هاي مرتبط با نقش (هم چون ابهام نقش. تعدد نقش، تضاد نقش).

د). چگونگي روابط گروهي / رهبر (هم چون انسجام گروهي ، وابستگي متقابل ارتباطات رهبر ).

هـ). ويژگي‌هاي سازمان (هم چون ميزان تمركز ، رسميت سازمان، بعد و اندازه سازمان). عوامل همبسته و مرتبط با تعهد سازماني شامل انگيزش شغلي ، رضايت شغلي (دروني ، بيروني،  كلي ). مي باشد. نهايت آنكه تعهد سازماني در تمايل به ماندن، عملكرد شغلي ، سنجش بازدهي ، نقش دارد . (نمودار 5-2).

***(نمودار5 – 2 ). عوامل ضروري، عوامل همبسته و پيامدهاي تعهد سازماني***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | تعهد سازماني | | | |  |
|
|  | | | |
| پيامد و اثرات:   * عملكرد شغل * رفتارهاي بازخوردي(بازدهي) |  | عوامل همبسته  -انگيزش  - رضايت شغلي  - درگيري شغلي  - فشارشغلي |  | عوامل ضروري و موثر:   * مشخصات فردي * مشخصات شغلي * ويژگيهاي مرتبط با نقش * روابط گروه/رهبر * مشخصات سازماني | |

منبع**:                    Mathieu and Zajac ،1990:174**

(زكي،1383،صص10-52).

مروري بر تحقيقات مرتبط :

پی برس و دانهم (1984). وربل (1990). تعهد سازمانی را در مقابل ویژگیهای شخصی (سن، جنس، سابقه قدمت). بررسی نموده و دریافتند که سن با تعهد سازمانی مدیران صنایع خدماتی همبستگی مثبت دارد. همچنین در تحقیق دیگری که توسط گلیسین (1998).، موریس (1990). و ایسترز (1991). انجام شده است آنها دریافتند کارکنانی که سابقه خدمت بیشتری دارند نسبت به تازه کارها از تعهد بالاتری برخوردار هستند*.(حمیدی وکشتی دار،1382،ص46).*

همچنين تعهد سازماني كه بوسيله پرسشنامه(ocq). (پورتر وهمكاران،1974).انجام شده است رابطه اي مثبت((r=.17 ، p<.01 بين سن و تعهد سازماني را بيان مي كند. *(هاوكينز،1998، ص14).*

كاركنان مسن تروآنان كه داراي سابقه كار هستند وآنان كه از سطح بازده كاري خويش راضي اند وبه سطوح بالاتر تعهد سازماني نسبت به ديگران، گرايش دارند*(استرون ،1374،ص76).*

تحقيقات زيادي (انگل و پري1981،گولد1975،سوليوان1982). نشان داده است كه زنان از تعهد بيشتري نسبت به مردان در سازمان برخوردارند(*روودن،2000،ص30).*

ماتيو و زاجاك (1990). نيز دريافتند كه زنان به سازمان متعهدتر از مردان مي باشند*.(جوينر و باكاليس،2006،ص441).*

كيرچ مي ير(1995).،گوئل و ساين(2002). دريافتند كه تعهد با جنسيت (مونث). رابطه اي مثبت داشته و زنان از مردان به سازمانهايشان تعهد بيشتري دارند*(مادسن و همكاران،2005،ص218).*

افراد با سطح تحصيلات بالا انتظارات بيشتري از سازمان دارند كه به احتمال زياد سازمان قادر به برآورده كردن توقعات آنها نخواهد بودو در نتيجه سبب كاهش تعهدشان به سازمان خواهد شد*.(جوينر و باكاليس،2006،ص441).*

كارگران با سطح تحصيلات بيشتر از تعهد كمتري به سازمان نسبت به كاركنان با تحصيلات پايينتر برخوردارهستند*.(گليسون و دوريك،1988،ص75).*

يون و تي(2002). به اين نتيجه رسيدند كه كارمندان مرد تحصيلكرده تعهد كمتري به سازمانشان دارند*(مادسن و همكاران،2005،ص218).*

- در طي تحقيقاتي كه بين متغيرهايي مثل جنسيت،تحصيلات و سن انجام شد رابطه هايي بدست آمد و باوجود اينكه همبستگي بين تعهد سازماني وسن مثبت بوده اما با سطح تحصيلات رابطه منفي نشان داد. در رابطه با جنس و تعهد سازماني زنان بطور قابل ملاحظه اي بيشتر ازمردان در سازمان احساس تعهد مي كنندو همچنين تعهد مي تواند به عنوان شاخصي براي ادامه عضويت فرد درسازمان بكار رود.(شلدون،1971،استيونر،باير،ترايس،1978،استيرز،1977،هاربيناك واليوتو1972). و همچنين انگل وپري(1980). در تحقيقي نشان دادند كه زنان از مردان نسبت به سازمان از تعهد بيشتري برخوردارند.

– در مطالعه ای توسط خانم شهرناز مرتضوی در 1372 تاثیر عواملی نظیر نوع استخدام، امنیت شغلی و شیوه مدیریت بر تعهد سازمانی بررسی گردید و نتایج زیر حاصل شد:

الف). نوع استخدام (رسمی و قراردادی). بین دو گروه کارکنان رسمی و قراردادی از نظر میزان تعهد سازمانی تفاوت معنی دار مشاهد شد به صورتی که میانگین تعهد سازمانی کارکنان رسمی بیش از کارکنان غیر رسمی است..

- درتحقيق انجام شده در خصوص رابطه بين برخي ويژگيهاي شخصي باتعهد سازماني درنواحي هفت گانه تربيت بدني مشهد رابطه معناداري مشاهده نشد .از سوي ديگر يافته هاي بهنوف وجود رابطه مثبت ومعناداري بين تعهد سازماني با برخي ويژگيهاي جمعيت شناختي نشان مي دهد*.(طالب پور وامامي،1385،ص16).*

- عوامل فردی یکی از عواملی است که می تواند تعهد سازمانی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. از جمله این عوامل می توان، جنس، سطح تحصیلات، نیاز به خودیابی (اکورن و همکاران 1997). . وضعیت تاهل، سابقه خدمت در سازمان (لی و هندورسون 1996).، سن و تجربیات حین کار را نام برد.

در تحقيقی که می یر و همکاران (2002). انجام دادند. نشان دادند که عوامل فوق همبستگی ضعیفی با تعهد سازمانی کارکنان دارد و تجربیات کاری همبستگی بیشتری با تعهد سازمانی کارکنان داشت*.(پازارگادی و جهانگیری،1385،صص6-7).*

***منابع فارسي*:**

**1).احمد پور، محمود و شائمي،علي(1379).** [***رابطه تعهد و وجدان کاری با تعهد سازمانی***](http://www.noormags.com/view/Magazine/ViewPages.aspx?ArticleId=199135)**،** [**توسعه مديريت**](http://www.noormags.com/View/Magazine/MagazineByCategory.aspx?CategoryId=16&MagazineId=243)**،**  [**شماره 11 و 12**](http://www.noormags.com/View/Magazine/ViewArticles.aspx?NumberId=10542)

**2). استرون، حسین (1377). *تعهد سازمانی*، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل 17**

**3).پازارگادی،مهرنوش و جهانگیر،فريدون(1385). *تعهد سازماني پرستاران وعمل مرتبط با آن*،نشريه دانشكده پرستاري و مامايي دانشگاه شهيدبهشتي،شماره 54**

**4). حضوری، محمد جواد (1384). *رابطه تعهد سازمانی با ویژگیهای اعضاء هیات علمی دانشگاه پیام نور*، فصلنامه دانشگاه پیام نور، سال سوم، شماره سوم ، پائیز 1384**

**5). حميدي‌، مهرزاد و كشتي‌ دار، محمد(1382). *. بررسي ساختار سازماني و تعهد سازماني در دانشكده هاي تربيت بدني دانشگاه هاي كشور*،نشريه حركت، شماره15**

**6). خواجه نوري ،بيژن (1386*) بررسي عوامل مؤثر بر نگرش نقش جنسيتي دانش آموزان دبيرستاني شهرستان آباده*. مجلة پژوهشي دانشگاه اصفهان، جلد بيست و هشتم ، شماره ٧**

**7). خوي نژاد،غلامرضا(1385*).روشهاي تحقيق درعلوم تربيتي*،چاپ سوم ،تهران،انتشارات سمت**

**8).رحمان سرشت،حسن و فياضي،مرجان(1387). *رابطه بین انگاشت قدرت و سیاست شناسی سازمانی با تعهد وعملكرد كاركنان*، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی "ويژه مديريت"،سال هشتم، شماره 29**

**9). رنجبریان، بهرام(1375). . *تعهد سازمانی*، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره 1 و 2**

**10). زكي، محمد علي(1383).**[***بررسی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان دبیرستانهای شهر اصفهان***](http://www.noormags.com/view/Magazine/ViewPages.aspx?ArticleId=209806)***،* مجله مصباح ،سال سيزدهم، شماره 51**

**11). ساروقی، احمد(1375).*تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت*،فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 35**

**12). سكاران،اوما(1384). *روشهاي تحقيق درمديريت* صائبي،محمدوشيرازي،محمود (مترجم).چاپ سوم ،انتشارات موسسه عالي آموزش وتحقيق مديريت وبرنامه ريزي**

**13). طالبان، محمد رضا(1381).** [***تأملی بر مطالعات و تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی در ایران و جهان***](http://www.noormags.com/view/Magazine/ViewPages.aspx?ArticleId=70577) **،** [**نامه پژوهش**](http://www.noormags.com/View/Magazine/MagazineByCategory.aspx?CategoryId=2&MagazineId=60)**، شماره 4**

**14). طالب پور،مهدي و امامي،فرشاد (1385). *بررسي ارتباط تعهد سازماني ودلبستگي شغلي و مقايسه آن بين دبيران تربيت بدني مردآموزشگاههاي نواحي هفت گانه مشهد*، تحقيق در علوم ورزشي،شماره دوازدهم**

**15). طبرسا، غلامعلي و جمالي نظري، آرزو(1387).** ***اثرات جنسيت بر الگوهاي مديريت منابع انساني* ،ماهنامه** **تدبير ، سال نوزدهم ،شماره 196**

**16). عريضي،حميد رضا(1382*). تعهد سازماني، دلبستگي شغلي و تعارض نقش در بين معلمان زن و مرد استان اصفهان*،فصلنامه آموزه، شماره پياپي 17**

**17). فرهنگی،علي اكبر و حسین‌زاده، علي(1384). *ديدگاههاي نوين درباره تعهد سازماني*، ماهنامه تدبير،شماره157**

18**).كردستاني،غلامرضا(1387).*اندازه گيري و گزارشگري سرمايه انساني*. فصلنامه حسابرس، شماره پياپي41**

**‍19).مرتضوي،سعيد و مهربان ،حميد(1383). بررسي رابطه بين مهارتهاي ارتباطي مديران و تعهد سازماني دبيران،پژوهشنامه علوم انساني و اجتماعي،سال چهارم ، شماره 16**

**20). مشبكي،اصغر(1376).*رابطه تعهد و وجدان كاري با تحول اداري*،نامه تحقيق،شماره 5**

**21) نيلي، مسعود و نفيسي، شهاب(1384) *تخمين سرمايه انساني بر مبناي متوسط سالهاي تحصيل نيروي كار براي ايران(1345-1379).*فصلنامه پژوهشهاي اقتصادي ايران،سال هفتم،شماره 25**

***منابع لاتين***

1). 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.

2). Allen,N.j.& Meyer,J.P.(1990). *The Measurement & Antecedents of Affective,Continuance and Normative Cimmitment to the organizayion*. Jornal of Occapational Psychology,Vol.63,

3). 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

4). Becker, H. S. (1960). *Notes on The Concept of Commitment.*

American Journal of Sociology,Vol.66,No,1

5). Boles, J & Madupalli, R & Rutherford, B & Wood, J. A. (2007). *The Relationship of Fcets of Salesperson Job Satisfaction With Affective Organizational Commitment.*Journal of Business & Industrial Marketing ,Vol. 22, No.5

6). Chan, Sow Hup.(2006). *Organizational identification and commitment of members of a human development organization*. Journal of Management Development, Vol. 25 No.3

7). Demiray, E & Curabay,S.(2008). *Organizational Commitment of Anadolu University Open Education Faculty Students.* International Journal of Social Sciences, Vol. 3, Issue 2

*8). Edwin J, Boezeman, Ellemers, (2008). .Pride and Respect in Volunteers’ Organizational Commitment*.European Journal of Social Psychology, Vol. 38 Issue 1

9). Elizur, D & Koslowsky, M. (2001). *Values and Organizational Commitment. International.* Journal of Manpower, Vol. 22 No. 7

10). Hawkins, W.D.(1998). *Predictors of Affective Organizational Commitment Among High School Principals*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Unpublished Doctoral Dissertation

11). Glisson, C& Durick, M. (1988). *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Services Organizations*. Administrative Science Quarterly, Vol.33, Issue.1

*12). Griffin, M & Hepburn, J. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional*

*Officers.* Journal of Criminal Justice,Vol.33,Issue

13). Joiner. T. A & Bakalis ,S.(2006).*The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics .* International Journal of Educational Management

Vol. 20, No. 6

14).Kwon, I.G& Banks, D.W. (2004).*Factors Related to The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors.* Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No.5

15). Lambert, E& Barton ,S& Hogan, N& (1999*)& The Missing Link Between Job Satisfaction and Correctional Staff Behavior: The Issue of Organizational Commitment.* American Journal of Criminal Justice, Volume: 24, N o.1

16). Lambert, E. & Hogan, N & Griffin, M.(2007). *The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. [Journal of Criminal Justice](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=00472352)[Vol: 35, Issue: 6](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=00472352&issue=v35i0006)

17). Liou, Shwu-Ru.(2008). *An Analysis of the Concept of Organizational Commitment* .Nursing Forum, Vol. 43 Issue 3

18). Lok,P. & Crawford,J. (1999).*the Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subـculture, Leadership Style and Job Satisfection in Organizational Change and Development*. Leadership Style and Development Journal, Vol. 20 , Isswe 7.

19). Loscocco, K. A. (1990*). Reactions to Blue-collar Work: A Comparison of Women and Men*. Work and Occupations,Vol. 17

20). Madsen, S.R& Miller, D& John, C.R. (2005*)..Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social* *Relationships in The Workplace Make a Difference?*. Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No.2

21). Mathieu, J.E& Zajac, D.M. (1990.(A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, Vol.108

22). Meyer, J.P & Herscovitch, L.(2001). *Commitment in The Workplace: Toward a General Model*. [Human Resource Management Review](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=10534822), [Vol.11, Issue. 3](http://sdos.ejournal.ascc.net/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=10534822&issue=v11i0003)

23).Mottaz, C.J. (1988). *Determinants of organizational commitment.* Human Relations, Vol. 41, No.6,

24).Mowday, R.T& Steers, R.M& Porter, L. (1979). *The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior.* Volume.14

25). Mowday, R.T& Porter, L& Steers, R.M. (1982). *Employ Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Obsenteeism and Turnover*.New York: AcademicPress, Book ISBN: 0125093705

26). Pala, F & Eker, S & Eker, M. Is, G. (2008*). The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Emprical Study on Turkish Health Care Staff*. The Journal of Industrial Relations & Human Resources, Vol. 10

27). Rebecca, Abraham.(1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18,No.4

28).Somers,M.j.(1995).*Organizational Commitment,Turn- Over & Absenteesm: an Examination of Direct & Interaction Effects*. Jornal of Organizational Behavior,Vol.16.

29). Yousef, D.A. (2001*). Islamic Work Ethic – A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Cross-Cultural Context.* Personnel Review, Vol. 30, No.2

30).Vakola, Maria&  Nikolaou, Ioannis (2005). *Attutudes towards organizational change ,What is the role of employes stress and commitment?.*Employ Relations Vol. 27 , Isswe 2.

31).Van Maanen, J. (1972). *Pledging the Police: a Study of Selected Aspects of Recruit Socialization in A Large, Urban Police Department*. University of California, Irvine, CA& Unpublished Doctoral Dissertation

32). Varona, F. (1996). *Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations.* Journal of Business Communication, Vol. 33, No.2.

33).Yoon, J. & Thye, S. R. (2002). *A Dual process Model of Organizational Commitment.* Work and Occupations, Vol. 29, No. 1

34).Zangaro, G. A. (2001). *Organizational Commitment: A Concept Analysis.* Nursing Forum,vol .36 ,NO .2