

## دیدگاه‌های نوین درباره

### تعهدسازمانی

### دکتر علی اکبر فرهنگی

### علی حسین زاده

#### چکیده

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته موردعلاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازیها و ادغامهای شرکتها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت منجمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی مورد است. اما عده ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهدسازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می تواند موردتحقیق قرار گیرد. از این رو در این مقاله سعی شده است به طور مختصر به الگوهای چندبعدی اشاره شده و دیدگاههای موافق و مخالف درمورد اهمیت تعهدسازمانی نیز به طور کامل تر بیان شوند.

#### مقدمه

از آنجا که طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان می تواند متأثر از نگرشهایشان باشد، از این رو، آگاهی از آنها برای مدیران سازمانها ضروری به نظر می رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرشهای کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه ای به دانستن همه این نگرشها ندارند. درواقع مدیران بیشتر علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرشهایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش عمده بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده اند. این سه نگرش عبارتند از: ۱- رضایت شغلی (JOB SATISFACTION)، ۲- وابستگی شغلی (JOB INVOLVEMENT) و ۳- تعهد سازمانی (ORGANIZATIONAL COMMITMENT). در این مقاله به بررسی یکی از این نگرشها یعنی تعهدسازمانی پرداخته شده است. همچنین سعی شده است جدیدترین دستاوردها در این زمینه نیز ارائه گردد. تعریف تعهد: تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می کند (فرهنگ لغت آکسفورد ۱۹۶۹).

#### ضرورت توجه به تعهدسازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهدسازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۱۹۹۲، ص ۲۹۰). اولاً تعهدسازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغلهای مشابه ای 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 به طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰، ص ۱۸۲). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸۸)، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می، یو، 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).

#### دیدگاههایی درمورد کانونهای تعهدسازمانی

۱- دیدگاه ریچرز (REICHERS): ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آنها را مجموعه ای از تعهدات در نظر گرفت. به اعتقاد او کارکنان می توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزشهای گروههای گوناگون در درون سازمان تجربه کنند. بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانونهای تعهد نیز الزامی است. ریچرز کانونهای تعهد کارکنان را شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می توانند به این کانونها، با توجه به درجه انطباق اهداف و ارزشهایشان با آنها طور متفاوتی متعهد شوند (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۱۳).

۲ - دیدگاه بکر و بیلینگس (BILLINGS&BECKER): برای طبقه بندی کانونهای تعهد، بکر و بیلینگس بین کسانی که متعهد به سطوح پایین سازمان همچون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز قائل شدند. با ترکیب هر کدام از این سطوح بالا و پایین، آنها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند، که در شکل شماره یک نشان داده شده اند. ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروههای کاری و سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آنها عنوان بی تعهد دادند. برعکس افرادی که به هر دو کانون تعهد بالایی را نشان دادند، متعهد نامیده شدند. در بین این دو گروه افرادی هستند که به سرپرست و گروه کاریشان کاملاً متعهد اما به مدیریت عالی و سازمان متعهد نیستند که به عنوان افراد متعهد جزئی (محلی) در نظر گرفته می شوند، و کسانی که به مدیریت ارشد و سازمان کاملاً متعهد ولی به سرپرست و گروه کاریشان متعهد نیستند که به آنها افراد متعهد کلی (جهانی) می گویند.

بکر و بیلینگس در مطالعه یک سازمان عرضه کننده لوازم نظامی بزرگ، دریافتند که نگرشهای کارکنان، مرتبط با رفتارهایشان بود. برای مثال افراد بی تعهد (بر پایه پاسخهایشان به سوالهای مختلف) علاقه بیشتری به ترک شغل و علاقه کمتری برای کمک به دیگران داشتند. در عوض، افرادی که در طبقه متعهد قرار گرفتند، این چنین نبودند. آنهایی که به طور کلی (جهانی) و به طور جزئی (محلی) متعهد بودند، بین این دو گروه نهایی قرار گرفتند. در نتیجه اگرچه این روش تمایز بین کانونهای مختلف تعهد هنوز جدید است، ولی جای امیدواری است که بتوان از آن به عنوان ابزاری برای درک کلید ابعاد تعهد سازمانی استفاده کرد (گرینبرگ و بارون، ۱۹۹۷، ص ۱۹۱ - ۱۹۰). (شکل ۱)

### تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چندبعدی؟

پورتر (PORTER) تعهد را براساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می کند. در این دیدگاه تعهد ناشی از سه عامل می شود. ۱ - قبول اهداف و ارزشهای سازمان ۲ - تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهداف ۳ - میل به باقی ماندن در سازمان (استیترز، ۱۹۸۹، ص ۵۷۷ - ۵۷۶). در این دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است، که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سالها، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرینیستن به آن به شکل چندبعدی تغییر داده اند. این محققان علاقه مند به یک مجموعه وسیعتر از پیوندها بین کارکنان و سازمانها نسبت به آنچه که پورتر مطرح کرد، بوده اند. در حالی که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بوده است، تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شده است که می تواند برای توجیه رفتار فرد و استمرار آن در محیط کار در نظر گرفته شود. (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰ - ۳۸۹)

### الگوهای چندبعدی

۱ - مدل اریلی و چتمن: اریلی و چتمن (CHATMAN & OREILLY، ۱۹۸۶) الگوی چندبعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم هایی دارد که از طریق آنها می تواند نگرش شکل بگیرد. بنابراین، مبتنی بر کار کلمن (KELMAN) در نگرش و تغییر رفتار (۱۹۵۸) اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند، سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد.

متابعت، زمانی اتفاق می افتد که نگرشها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداشهای خاص اتخاذ می شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکنده می پذیرد (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). سرانجام درونی کردن، رفتاری که از ارزشها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می کند که با ارزشها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰).

بررسی جدیدتر از یک نمونه بزرگتر دو نوع تعهد را به جای سه نوع تعهد مشخص کرد که تعهد ابزاری (متابعت) و تعهد هنجاری (همانندسازی و درونی کردن) نامیده شدند. (کرمر، ۱۹۹۶، ص ۳۹۰ - ۳۸۹). در تحقیقات بعدی این دو محقق و همکارانشان نتوانستند تمایزی را بین همانندسازی و درونی کردن قایل شوند. از این رو، آنها در تحقیقات جدیدتر موارد همانندسازی و درونی کردن را ادغام کردند و آن را تعهد هنجاری نامیدند. متابعت، نیز در کار اخیرشان تعهد ابزاری نامیده شده است که متمایز از همانندسازی و درونی کردن است. برای مثال، اریلی و چتمن متوجه شدند که متابعت به طور مثبت تا منفی با ترک شغل ارتباط دارد. با در نظر گرفتن اینکه تعهد سازمانی عموماً به عنوان متغیری در نظر گرفته می شود که احتمال ترک شغل را کاهش دهد، این یافته بعضی سوالها را درباره اینکه آیا متابعت می تواند، به عنوان یک شکل از تعهد سازمانی در نظر گرفته شود را به وجود آورده است (می یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۶).

۲ - مدل می یر و آلن: می یر و آلن (ALLEN&MEYER) مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوتهایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می دهد و بنابراین، این پیوند

احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد.

تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداشهای ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. آشکارا یک همپوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می‌یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن است. در حقیقت به نظر می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰). بررسیهای جدیدتر توسط می‌یر و آلن فرضیاتشان را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند، ولی با این حال، بعضی اختلاف نظرها همچنان وجود دارد، بر سر اینکه آیا واقعاً تعهد عاطفی و هنجاری شکل‌های متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیلها سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزایی تعریف شوند. نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصتهای استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).

۳ - مدل آنجل و پری: آنجل و پری (PERRY&ANGLE) 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 بعدی 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 اندازه گیری 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 - مشارکتهای تفکیک ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (مایر و شورمن، ۱۹۹۸، ص ۱۶ - ۱۵).

۴ - مدل مایر و شورمن: به نظر مایر و شورمن (SCHOORMAN&MAYER) تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد 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 بر اساس 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 تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است. و تعهد ارزشی مرتبط به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۷ - ۳۰۶).

۵ - مدل پنلی و گولد: پنلی و گولد (GOULD&PENLEY) یک چارچوب چندبعدی 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 واژه 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 تاحدی با تعهد مستمر می‌یر و آلن یکسان است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۷).

## دو دیدگاه درباره تعهد سازمانی

۱ - تعهد سازمانی در دنیای امروز چیز بی ربطی است: بعضی از نویسندگان جدید معتقدند که تعهد سازمانی موضوع بی ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. باروچ (BARUCH) یکی از این افراد است. به اعتقاد باروچ باتوجه به روندهای اخیر در مورد کوچک سازی سازمانها مثل فرایند مهندسی مجدد، ماهیت روابط کار در سه دهه اخیر به نحو چشمگیری تغییر کرده است به طوری که تعهدکارمند به سازمان موضوع بی ربطی شده است. او می‌گوید که اهمیت تعهد سازمانی به عنوان یک مفهوم عمده در مدیریت و رفتار سازمانی در حال

کاهش است و این روند همچنان ادامه دارد. اساس بحث با روچ این است که تعهدسازمانی برای کارکنان یک پیش شرط مهم است، اما مهمترین نیست. سازمانها با توجه به فعالیتهای کوچک سازی در سالهای اخیر نسبت به استخدام کارکنان با تعهد یکسان نسبت به سازمان یا ناتوان و یا بی میل بوده اند. حتی دراکر (DRUCKER) برجسته ترین نویسنده مدیریت نیز نسبت به شرکتهایی که می گویند، برای کارکنانشان ارزش قائلند، بدبین است چرا که آنها را ثابت کرده اند. دراکر می گوید، همه سازمانها هر روزه اذعان می کنند که کارکنان بزرگترین دارایی آنها هستند، ولی با وجود این به آنچه که می گویند کمتر عمل می کنند چه رسد به آنکه واقعاً معتقد به آن باشند. اکثر سازمانها معتقدند همان طور که تعهد سازمان به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد.

به طور کلی نمی توان به منطق با روچ ایراد گرفت. تحقیقات نشان می دهند که حمایت سازمانی از کارمند با تعهد کارمند به سازمان به وضوح مرتبط است. همچنین شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه بسیاری از سازمانها کارکنانشان را با خرید می کنند تا هزینه ها را کاهش دهند و از این طریق توانایی رقابت در بازارهای جهانی را به طور فزاینده ای افزایش دهند. امشوف (EMSHOFF) تخمین می زند که بالغ بر ۹۰ درصد شرکتهای بزرگ، کوچک شده اند. درباره تغییرات در محیطهای کاری در روزنامه نیویورک تایمز تخمین زده شده است که ۴۳ میلیون شغل در آمریکا بین سالهای ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۵ از بین رفته است.

اکثر شغلهایی که در این دوره به وجود آمده اند از بین رفته اند. این رقم ترک شغل کارکنان را آشکار می کند و این بی نظمی ممکن است، اثر منفی را بر تعهد سازمانی تشدید کند. همچنین مشخص شده است که شرکتهای نه تنها در زمان ورشکستگی یا رکود کارکنانشان را با خرید می کنند، بلکه آنها در زمان سودآوری و رونق نیز دست به این عمل می زنند.

آنها با انجام این کار علامت مثبتی را برای تحلیلهای مالی ارائه و بنابراین، از این به عنوان حربه ای برای افزایش سهامداری در کوتاه مدت استفاده می کنند. برای مثال به گفته ریچیلد (RICHFIELD) شرکت زیراکس در دوران سودآوری، برنامه هایی را برای کاهش کارکنانش اعلام کرد به طوری که تعداد آنها را به ۱۰ هزار کارمند در سال ۱۹۹۳ کاهش داد و این کار به افزایش ۷ درصدی سهام این شرکت در روز بعد منجر شد. تعجب آور خواهد بود اگر تعهد کارکنان به شرکت زیراکس در نتیجه چنین عملی کاهش نیابد. تعدادی از ادغام شرکتهای و به مالکیت در آوردن شرکتی توسط شرکت دیگر نیز توسط با روچ ذکر شده اند که همچنین تعهد سازمانی کارکنان را کاهش داده اند. همان طور که سازمانهای بزرگ مالکیت سازمانهای دیگر را به دست آورده یا دارائیهای خود را می فروشند آنچه که به طور فزاینده ای به شکل غالب ظاهر می شود موضوع کانون تعهد است. کاملاً به آسانی می توان دریافت که برای کارکنان در این شرایط درک اینکه چه چیزی و کدام سازمانشان است، مشکل است. در نتیجه ایجاد و شکل گیری تعهد در این شرایط برای آنها مشکل خواهد بود. برای مثال آیا کارمندی که متعهد به شرکت مک دونالد (MC DONNELL DOUGLAS) است می تواند به آسانی تعهدش را به شرکت بوئینگ منتقل کند.

۲ - تعهد سازمانی واقعاً مهم است: چطور می توان بحث با روچ را که معتقد است تعهد سازمانی یک مفهوم مدیریتی بی ربطی است را ارزیابی کرد. شواهدی وجود دارد که بسیاری از سازمانها استراتژی های کوچک سازی و کاهش هزینه ها را دنبال می کنند. برای این شرکتهای ایجاد سطح بالایی از تعهد کارمند ظاهراً به عنوان یک استراتژی نه چندان مهم برای کسب موفقیت اقتصادی نسبت به شرکتهایی که به این استراتژی متوسل می شوند درک می شود.

بنابراین، براساس تجربه واقعی مدیریت، ممکن است، صاحب نظری استدلال کند که تعهد کارمند چیز بی ربطی است، به خاطر اینکه سازمانهای کمتری استراتژی هایی را برای افزایش تعهد کارکنان ادامه می دهند. در این دیدگاه با روچ ممکن است تاحدودی درست بگوید. با این حال، از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمانها در پی عملکرد بالا و استراتژی های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. درحقیقت تعهد از این دیدگاه ممکن است، به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک استراتژی رقابتی، کاملاً برخلاف آنچه که با روچ می گوید، چیز بی ربطی نیست (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۶ - ۳۹۲).

## نتیجه گیری

در این مقاله به جدیدترین دیدگاهها در مورد تعهد سازمانی اشاره شد. الگوهای چندبعدی در این زمینه بیان شد و کانونهای تعهد و دیدگاههای موافق و مخالف در مورد تعهد سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفت. اما سوال اینجاست که آیا آگاهی از این موضوعها می تواند داروی شفابخشی برای مشکلات سازمانهای کشور ما باشد؟ پاسخ منفی است. مدیران سازمانها بایستی توجه داشته باشند که زمانی این اطلاعات مفید است که بتوان از آنها برای بهبود سازمانهایشان استفاده کنند.

## منابع:

1. PORTER, L.W "MOTIVATION AND WORK BEHAVIOR". MCGRAW-HILL, INC & STEERS, R.M - 1  
5th ed 1991.
2. PRENTIC-HALL, INC, "BARON, R.A "BEHAVIOER IN ORGANIZATIONS & GREENBERG, J - 2  
ed, 2000.
3. J.H "ORGANIZATIONAL COMITMENT, SUPERVISORY RELLEY & YU, J.D & SHIUAN, C.B - 3  
THE CHINESE CONTEXT PROXIMAL COMMITMENT AND EMPLOYEE OUTCOMES IN  
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL PHYOTHESIS OR GLOBAL HYPOTHESIS", JOURNAL OF  
24 (3, NO 2003).
4. R.A "BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS". PRENTIC-HALL, INC, BARON & GREENBERG, J - 4  
ed, 1999.
5. R.M "INTRODUCTION TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR". SCOTT-FORSMAND STEERS - 5  
AND COMPANY 3rd ed 1987.
6. ORGANIZATIONAL MOWDAY, R.T "REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF - 6  
COMMITMENT". HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, VOL  
4, NO 8 (1998).
7. TOWARD A HERSCOVITCH, L "COMMITMENT IN THE WORKPLACE & MEYER, J.P - 7  
GENERAL MODEL", HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, VOL  
(2001).
8. CRAMER, D "JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CONTINUANCE COMMITMENT: - 8  
WAVE PANEL STUDY", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL - A TOW  
4. NO 17 (1996).
9. SCHOORMAN, D.F "DIFFERENTIATING ANTECEDENTS OF & MAYER, R.C - 9  
COMMITMENT: A TEST OF MARCH AND SIMON' MODEL", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR, VOL ORGANIZATIONAL (1998).