

## تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛ عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی

■ مهرداد شفیعی  
کارشناس ارشد مدیریت فناوری  
پارک علم و فناوری فارس  
shafiee@fstp.ir

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۱/۲۱  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۲/۲۰

### چکیده

پس از گذشت بیش از یک دهه از هزاره سوم میلادی، نقش سرمایه انسانی تا جایی پررنگ شده که برخی از آن به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار برای بنگاه‌ها یاد می‌کنند. در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها با کمک انسان‌های خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در این شرایط سازمان‌ها باید به سازمان‌هایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند. این امر خصوصاً در کسب و کارهای نوپای دانش‌بنیان بیش از پیش به حقیقت پیوسته است. برای یک شرکت نوپا، سرمایه انسانی، مهمترین سرمایه است و هر چه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال بقا، موفقیت و ارتقای کسب و کار، بیشتر خواهد شد. یکی از مفاهیمی که می‌توان از آن برای تحلیل دوام و پایداری تیم کارآفرین و ادامه حیات یک کسب و کار بهره برد تعهد سازمانی است. تعهد به طور خلاصه عبارت است از نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان که در عملکرد، وفاداری و قضاوت‌های وی نسبت به سازمان تأثیرگذار است. بر اثر مطالعه و تحقیق مستمر و شناخت عوامل اساسی تشکیل دهنده تعهد سازمانی می‌توان دست به نوسازی، بازسازی و احیای تولید و تزریق عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی زد و بخش‌های ناکارآمد و یا مخرب این پدیده را یا اصلاح و یا حذف نموده و نسبت به تقویت مؤلفه‌های تأثیرگذار اقدام کرد. در این مقاله سعی بر این است که بر پایه یک مطالعه تطبیقی و با ترکیب مفاهیم تعهد سازمانی و سرمایه انسانی در شرکت‌های نوپا، به نقش تعهد سازمانی در امکان انسجام تیم کاری در مراحل اولیه شکل‌گیری یک کسب و کار پرداخته شود. در واقع هدف این مقاله عبارتست از برقراری تناظری بین اهمیت منابع انسانی در کسب و کارهای نوپا و نقش آن در بقای کسب و کار و کارکرد تعهد سازمانی در برآوردن این الزامات.

### واژگان کلیدی

تعهد سازمانی، شرکت نوپا، کسب و کار دانش‌بنیان، سرمایه انسانی، تیم کاری، چرخه عمرسازمان، محیط رقابتی.

### مقدمه

آسان شدن توسعه کسب و کارهای دانش‌بنیان و فناوری‌محور یکی از راهبردهای مهم توسعه پایدار محسوب می‌شود. در ایران نیز طی سال‌های اخیر به راه‌اندازی این گونه بنگاه‌ها توجه شده و تسهیلاتی برای حمایت از آنها فراهم شده است. توسعه کمی و کیفی مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری، نامگذاری سال ۱۳۸۷ به عنوان سال نوآوری و شکوفایی، تلاش برای تدوین نقشه جامع علمی کشور، ایجاد صندوق نوآوری و شکوفایی و تأسیس صندوق‌های پژوهش و فناوری و قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان را می‌توان با تلاش و تمایل سیاست‌گذاران برای انسجام بخشی به فرایند تولید علم و فناوری و ایجاد روحیه نوآورانه در سطح ملی مرتبط دانست. کسب و کارهای کوچک دانش‌بنیان، عموماً رویکردی تجاری، ارزش افزا، بازاری و سوداگر دارند و مدیریت آنها نیازمند دانش و مهارت تخصصی و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید برای کسب ارزش افزوده و بهبود بهره‌وری و کیفیت محصولات و خدمات عرضه شده به بازار است. اما با وجود تمامی مزیت‌ها و منافع که برای این کسب و کارها برشمرده شده است (رشد سریع، توجه به بازارهای جهانی، ایجاد مشاغل با کیفیت، قابلیت انطباق سریع، انتشار فناوری و...)، ایجاد

تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛  
عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی  
مهرداد شفیعی

سرمایه است و هر چه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال بقا، موفقیت و ارتقای کسب و کار، بیشتر خواهد شد. بنابراین باید برای بهبود کیفی نیروی انسانی بسیار تلاش کرد، چرا که این اقدام هم به نفع شرکت نوپا است و هم به نفع افراد. نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی کسب و کار باشد. وجود چنین افرادی، توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک شرکت است و وجهه شرکت نوپا را در اجتماع، مناسب جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه آتی فراهم می‌آورد. برعکس نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی کم و متمایل به ترک سازمان، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف کارآفرینانه حرکت نمی‌کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌توجهی نسبت به مسائل و مشکلات کسب و کار - که در دوران ایجاد، بسیار زیاد و پیچیده هم هستند - در بین دیگران مؤثر است. [۴] به همین دلیل در دو دهه اخیر به تحقیقات در این زمینه و در ابعاد مختلف مرتبط با آن توجه ویژه‌ای شده است.

یکی از مفاهیمی که می‌توان با استفاده از آن بخشی از مسائل مربوط به سرمایه انسانی را تحلیل و بررسی کرد، تعهد سازمانی<sup>۱</sup> است. تعهد به طور خلاصه عبارت است از نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان که در عملکرد، وفاداری و قضاوت‌های وی نسبت به سازمان تأثیرگذار است. مطالعات نشان می‌دهد بین عدم تعهد سازمانی با مشکلات سازمانی

عقب‌مانده ننگه دارد. برنامه‌های سیاستی دولت می‌تواند از شرکت‌های کارآفرین به صورت مستقیم حمایت کند و یا توسعه نهادهای واسطه‌ای و سرمایه‌گذاران بیرونی را در پی داشته باشد. [۲]

اما گذشته از حمایت‌های سیاستی دولتی، بخش عمده‌ای از عوامل مرتبط با موفقیت یا شکست کسب و کارهای کوچک در گرو عوامل داخلی است. در پژوهش‌های مختلف عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های بزرگ و کوچک نوپا از جنبه‌های مختلف مانند منابع سازمان، قابلیت‌های پویا، توانایی بازاریابی، گرایش کارآفرینانه، ظرفیت جذب ... مورد بررسی و کنکاش قرار گرفته است. [۳] نظریه‌های مرتبط با عوامل داخلی مانند نگاه منابع محور، قابلیت‌های پویا، گرایش‌های کارآفرینانه، بازاریابی و ظرفیت جذب با یکدیگر در ارتباط، اما در مفروضات و کاربردها متفاوت هستند. گذشته از تفاوت این دیدگاه‌ها، همگی به شکل‌های مختلف بر اهمیت سرمایه انسانی شرکت‌های نوپا به عنوان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار اشاره کرده‌اند.

امروزه، در شرایطی که اطلاعات و دانش با زندگی بشر چنان درهم آمیخته شده است که عصر حاضر را عصر اطلاعات نامیده‌اند و طبق گفته آلوین تافلر بی‌سوادان قرن ۲۱ کسانی نخواهند بود که خواندن و نوشتن نمی‌دانند، بلکه کسانی هستند که نتوانند یاد بگیرند یا یاد دهند، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. بنابراین برای یک شرکت نوپا، سرمایه انسانی، مهمترین

توسعه کسب و کارهای کوچک به دلیل تعدد عوامل تأثیرگذار و ماهیت رفتار کارآفرینانه پیچیده به نظر می‌رسد. ایجاد و توسعه این کسب و کارها با موانعی نظیر کمبود سرمایه و توسعه نیافتگی نهادهای مالی مرتبط، توأم با دسترسی محدود و نابرابر به بازارهای سرمایه و اعتبار، تورم و هزینه‌های جاری بالا، نابرابری در دسترسی به اطلاعات، دانش و فناوری، توسعه نیافتگی زیرساخت‌های عمومی، ضعف مدیریت و مهارت، کمبود نیروی انسانی متخصص، موانع قانونی و حقوقی و ساختار دولتی ناکارآمد و ضدکارآفرین روبروست.

با این حال می‌توان با تمهید امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مرتبط و حمایت‌های سیاستی، نرخ ایجاد این گونه بنگاه‌ها و شانس ماندگاری آنها را افزایش داد. در این مورد باید اشاره کرد که حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط عمدتاً بر مبنای سه فرض اصلی قرار دارد. نخست اینکه داشتن بخش SME قوی مزایایی مانند ایجاد بخش خصوصی متنوع و اشتغال‌زایی برای کشور دارد. دوم اینکه با وجود شکست بازار در خصوص تأمین مالی، فنی و حمایت بازار از SMEها، بدون حمایت دولت بخش SME قوی به وجود نخواهد آمد. سومین فرض تأثیر رفاهی SMEها است، یعنی حمایت از شرکت‌های کوچک یک راه هدایت کمک‌ها و ایجاد فرصت‌های شغلی برای کسانی که وضعیت خوبی ندارند، محسوب می‌شود. [۱]

دولت‌ها با ارائه بسته‌های سیاستی مختلف نقش مهمی در تعیین سمت و سوی رشد نوآوری دارند و نحوه تعامل دولت با علم و فناوری می‌تواند کشوری را پیشرو کند یا

تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛  
عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی  
مهرداد شفیعی

است؛  
- باعث توانایی درونی شرکت در کسب  
مزیت رقابتی می‌شود. [۶]  
یک سازمان موفق مجموعه‌ای است از  
انسان‌های با فرهنگ سازمانی، اندیشه و  
اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام  
انعطاف‌پذیر سازمان تجربه و دانش خود  
را با امید به پیشرفت روز افزون سازمان در  
اختیار مدیریت قرار می‌دهند؛ [۷] لیکن  
نحوه مدیریت منابع انسانی با تغییر در اندازه  
سازمان تغییر می‌کند و در نتیجه مدیریت  
منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ و کوچک  
متفاوت است. به طور مثال در شرکت‌های  
کوچک به لحاظ نبود سیستم و سیاست‌های  
رسمی منابع انسانی، استخدام کارکنان دارای  
نارسایی‌هایی است. در رابطه با چگونگی  
استخدام، پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان،  
درک چگونگی آموزش، مدیریت عملکرد،  
بهبود تغییر سازمانی و روابط نیروی کار در  
شرکت‌های کوچک اطلاعات اندکی در دست  
است. نقش مؤسس و بنیان‌گذاران شرکت از  
قبیل سبک رهبری، کارایی فردی، پشتکار  
و قدرت مخاطره‌پذیری آنان در شکل‌گیری  
فرهنگ سازمانی در شرکت تأثیر زیادی دارد  
و نحوه مدیریت در هر یک از این شرکت‌ها  
متناسب با شرایط مقتضی متفاوت خواهد  
بود. در شرکت‌های نوپای کوچک قوانین و  
مقررات غیررسمی است و توسط مالک تنظیم  
می‌شود، پس آزادی عمل کارکنان بیشتر  
است. در این وضعیت با توجه به ساختار تخت  
شرکت که موجب تسهیل ارتباط مدیران  
سطوح بالا با سطوح عملیاتی می‌شود، مدیران  
در ارتباط نزدیک‌تری با کارکنان خود هستند.

آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی  
پررنگ‌تر شده است تا جایی که برخی از  
آن به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی  
پایدار یاد می‌کنند. این امر خصوصاً در کسب  
و کارهای دانش‌بنیان بیش از پیش به  
حقیقت پیوسته است. سرمایه انسانی کلیدی  
برای رشد اقتصادی و یک سرمایه مهم و  
ضروری است که شرکت نوپا را در جهت رشد  
کمک می‌کند و از این نظر می‌توان آن را با  
سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی مقایسه کرد.  
از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد  
بہتر و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند انجام  
هرگونه هزینه در آموزش و توسعه آن نوعی  
سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شود که  
یک شرکت نوپا تا مدت‌ها می‌تواند از نتایج  
آن بهره‌مند شود. دلیل این امر این است که  
در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها  
با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است  
که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در  
نتیجه سازمان‌ها باید به سازمان‌هایی نوپا  
و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با  
توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند قابلیت  
انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته  
باشند. توجه به اهمیت سرمایه انسانی در  
شرکت‌های نوپا نتایجی را به همراه خواهد  
داشت که عبارتند از:  
- سرمایه‌گذاری روی سرمایه انسانی به عنوان  
یکی از اجزای اساسی سازمان شناخته  
می‌شود و سبب ارتقا کارکنان می‌شود؛  
- کارکنان دانش و مهارت‌های لازم را برای  
خلق محصولات و خدمات جدید به دست  
می‌آورند؛  
- بر بهره‌وری کارکنان در محیط کار تأثیرگذار

چون ترک سازمان، غیبت، تأخیر و در نهایت  
سطح پایین عملکرد و بازدهی نیروی انسانی  
رابطه معنادار مستقیم و مثبت وجود دارد.  
[۵] بر اثر مطالعه و تحقیق مستمر و شناخت  
عوامل اساسی تشکیل دهنده تعهد سازمانی  
می‌توان دست به نوسازی، بازسازی و احیای  
تولید و تزریق عوامل حاکم بر تعهد سازمانی  
زد و بخش‌های ناکارآمد و یا مخرب این پدیده  
را با اصلاح و یا حذف نموده و نسبت به تقویت  
مؤلفه‌های تأثیرگذار اقدام کرد.

در ادامه پس از مروری کوتاه بر نقش نیروی  
انسانی در شرکت‌های نوپا، مفاهیم و تعاریف  
تعهد سازمانی به عنوان نگرشی که می‌تواند  
اعضای یک تیم را در یک کسب و کار نوپا در  
کنار یکدیگر نگه دارد و به تلاش و کوشش  
آنان در جهت دستیابی به آرمان‌ها جهت دهد،  
بررسی شده و نهایتاً کارکرد تعهد در مورد  
شرکت‌های نوپا و نقش آن در انسجام تیم و  
بقای کسب و کار تحلیل می‌شود.

### نقش نیروی انسانی در شرکت‌های نوپا

در جهان متلاطم امروزی شرکت‌های  
پیشرو بیش از هر دوره و زمان دیگری به  
اهمیت توجه به کارکنان خود پی برده‌اند. آنها  
دریافته‌اند که چگونه می‌توان با تأکید بیشتر  
بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی در بالاترین  
نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت. در مدیریت  
علمی تیلور، انسان چیزی جز ابزار کار تلقی  
نمی‌شد. با ظهور نهضت روابط انسانی، نوع  
نگاه به انسان تغییر کرد و به تدریج در کنار  
منابع مختلف سازمان چون منابع مالی،  
فناورانه، اطلاعاتی و... منابع انسانی نیز مطرح  
شد. اکنون صحبت از سرمایه انسانی است. با

مرتبط می‌سازد تعریف می‌کنند. تعهد تمایل افراد به گذاشتن انرژی و وفاداری افراد به نظام اجتماعی است. در این شیوه برخورد با تعهد سازمانی، تعهد وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند.

دومین دیدگاه از تعهد تعبیری رفتاری دارد. بر مبنای این تعهد که تعهد حسابگرانه نامیده می‌شود افراد به دلیل منافع و مزایایی که دارند و سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده‌اند به سازمان دلبسته شده و به عضویت در آن ادامه می‌دهند. [۴] تعهد تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر به خاطر ذخیره کردن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌روند.

با وجود اینکه از تعهد سازمانی تعاریف متعددی به عمل آمده است اما غالباً عناصر زیر در تعاریف وجود دارند:

- تمایل قوی برای بقاء عضو در یک سازمان خاص؛
- تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان؛
- باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان [۹]

به عبارت دیگر تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موقعیت آن را می‌رساند. تعهد سازمانی ناشی از عوامل و متغیرهای مختلفی است که نتایج مختلفی به دنبال دارد. از دیدگاهی دیگر، تعهد عبارت است از پیوستن

عمده‌ترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده‌اند. این سه نگرش عبارتند از:

۱- رضایت شغلی<sup>۱</sup>؛

۲- وابستگی شغلی<sup>۲</sup>؛

۳- تعهد سازمانی.

در این پژوهش به بررسی یکی از این نگرش‌ها یعنی تعهد سازمانی پرداخته شده است. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. اصطلاح تعهد سازمانی مقوله‌ای است که به نظر می‌رسد در آثار مدیریتی مکتوب زبان فارسی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و یا احیاناً با واژه تعهد به معنای عام آن اشتباه می‌شود. تعهد از واژه‌هایی است که تعاریف زیادی از دیدگاه‌های مختلف برای آن ارائه شده است. مفاهیم متعددی مانند وجدان، اخلاق کاری، رغبت و مسئولیت‌پذیری با وجود داشتن تفاوت‌های مفهومی، معادل با تعهد مورد استفاده قرار می‌گیرند. به عبارتی مانند خیلی از مفاهیم روانشناختی سازمانی، تعهد نیز به شیوه‌های متفاوتی تعریف و با ابعاد و مقیاس‌های گوناگون اندازه‌گیری شده است.

می‌توان دو دیدگاه کلی را در مورد تعهد در منابع مختلف از یکدیگر تفکیک کرد. یک دیدگاه، تعهد را نگرشی و عاطفی می‌داند. بر این اساس تعهد عبارت است از دلبستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت فرد با سازمان. [۴] صاحب‌نظران در این رویکرد تعهد سازمانی را به عنوان نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان

[۶] شرکت‌های کوچک و نوپا در عمل ممکن است به شکل غیررسمی و به طور نامرتب برنامه‌ریزی کنند. مدیرعامل و گروهی از مدیران ارشد ممکن است به طور اتفاقی دور هم جمع شوند تا به حل مسائل راهبردی بپردازند و قدم‌های بعدی را برنامه‌ریزی کنند. از دیدگاه مزیت رقابتی، برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت منابع انسانی، الگوی استفاده بهینه از منابع انسانی موجود و برنامه‌ریزی برای تعیین نیازهای آتی برای توانمندسازی سازمان در کسب اهداف است. این امر به این معنی است که چگونه منابع انسانی می‌توانند به عملکرد و بقای شرکت و کسب مزیت رقابتی یاری رسانند. یک شرکت زمانی دارای مزیت رقابتی است که منابع آن یکتا و بین رقبا، متمایز باشد و تقلید کردن از رفتار و روش شرکت توسط رقبا مشکل و یا تقریباً غیر ممکن باشد. [۸] دانش، تجربه، مهارت، تعهد کارکنان شرکت و روابط آنان با یکدیگر و با مرزهای خارج از سازمان، مزیت رقابتی محسوب می‌شوند.

### تعهد سازمانی؛ مفهوم و تعریف

طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش‌های آنها باشد. از این رو آگاهی از این نگرش‌ها برای مدیران ضروری به نظر می‌رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرش‌های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه‌ای به دانستن همه این نگرش‌ها ندارند. در واقع مدیران بیشتر علاقه‌مند به دانستن آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش

1. Job Satisfaction  
2. Job Involvement

تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛  
عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی  
مهرداد شفیعی

باشند. اما با توجه به تفاوت‌های مفهومی آنها، می‌توان گفت هر یک از این سه بخش تعهد تا حدودی به طور مستقل از یکدیگر ایجاد می‌گردند و نتیجه پیش شرط‌های متفاوتی هستند. [۱۳]

به طور کلی تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی، همچون عملکرد بالاتر، ترک خدمت کمتر و غیبت کمتر خواهد شد. [۱۴] کارکنان علاقه‌مند و وفادار به سازمان عملکرد و بهره‌وری بالاتری دارند، تمایل به ماندگاری آنها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه بالاتری برخوردارند و موافقت و همراهی آنان در سازمان بیشتر است. بین عدم تعهد سازمانی با مشکلات سازمانی چون ترک خدمت کارکنان، غیبت، تأخیر و در نهایت سطح پایین عملکرد و بازدهی نیروی انسانی رابطه معنادار مستقیم و مثبت وجود دارد. عدم احساس تعهد سازمانی کارکنان به سازمان خود یکی از مشکلات مشترک در اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی است. بدین ترتیب، سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر بر آن، اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشند. پژوهش‌های مختلفی که از حدود دو دهه گذشته در زمینه تعهد سازمانی در کشور انجام شده، عموماً در حوزه مدیریت و روان‌شناسی بوده و در مورد سازمان‌های بزرگ (غالباً دولتی) انجام شده‌اند. با توجه به حوزه بحث شرکت‌های کوچک و متوسط و یا شرکت‌های نوپا به نظر می‌رسد طرح این مفهوم می‌تواند زمینه‌ای را برای انجام تحقیقات در این حوزه فراهم آورد.

می‌یر و آآن مدل سه بعدی خود 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 می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. [۱۳] آنها در واقع بین سه جزء تعهد، تمایز قائل شده و سه شیوه مطرح شده (تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه‌های مربوط به ترک سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان) را به ترتیب به عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی یا هنجاری، طبقه‌بندی کردند. وجه اشتراک این سه شیوه در آن است که مطرح می‌کند تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند و به طور ضمنی به تصمیم به ماندن یا ترک سازمان اشاره دارد. ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه گانه تعهد متفاوت است. کارکنانی با تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند به خاطر اینکه می‌خواهند و تمایل دارند؛ افرادی که تعهد مستمر قوی دارند می‌مانند به خاطر اینکه نیاز دارند و آنهایی که تعهد تکلیفی قوی دارند می‌مانند زیرا احساس می‌کنند باید همچنان بمانند.

تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی بهتر است به عنوان اجزاء قابل تشخیص تعهد بررسی شوند و نه به عنوان انواع متفاوت تعهد. برای مثال کارکنان ممکن است هم احساس نیاز قوی و هم احساس تکلیف شدید داشته باشند، اما مایل نباشند به کار خود ادامه دهند. کارکنان دیگر ممکن است نه احساس نیاز کنند و نه احساس تکلیف، اما تمایل قوی به ماندن داشته

به سازمان و انجام شغل بر حسب سه جزء اطاعت و پیروی یا سازگاری و همنوایی با سازمان، احساس هویت و شناسایی یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی و درونی کردن یا تجانس ارزش‌های فرد با اهداف و ارزش‌های سازمان. اصطلاح تعهد سازمانی به باورها، تمایلات و خواسته‌های درونی افراد بر می‌گردد که می‌تواند برای توصیف روابط بین عامل‌ها در یک نظام اجتماعی به کار رود. به عبارتی تعهدات برخاسته از ایده‌هایی است که می‌توانند تا حدودی بین عاملان اجتماعی و همچنین ارتباطی که این عامل‌ها می‌توانند با خودشان داشته باشند، ریشه دارد. تعهد در واقع محرکی است که ما را به سمت اهدافمان سوق می‌دهد. [۱۰] همچنین تعهد به عنوان یک قصد و نیت برای تداوم و حفظ روابط ارزشمند اجتماعی بین افراد یک جامعه عمل می‌کند. [۱۱]

این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم بوده است. یکی از مهمترین مطالعات مربوط به تعهد توسط میر و آلن صورت گرفته و مدلی سه بعدی ارائه شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

**تعهد عاطفی:** شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است.

**تعهد مستمر:** شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و فرد را در زندگی سازمان سهیم می‌کند.

**تعهد تکلیفی:** شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. [۱۲]

تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛  
عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی  
مهرداد شفیعی

## تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپا

یکی از بزرگترین چالش‌های فراروی شرکت‌های نوپا، استفاده کامل از قابلیت‌های کارکنان است. چرا که انسان است که ارزش خلق می‌کند، باز می‌آفریند، بهبود می‌دهد و از توانایی‌های خود در جهت اهداف سازمان استفاده می‌کند. انسان موجودی متغیر و تحول‌پذیر است که دارای توانایی‌های بالقوه بی‌شمار است. این توانایی‌ها باید از قوه به فعل در آمده و به درستی استفاده شود. نیروی انسانی همراه با سایر عوامل، اهداف و خواسته‌های یک سازمان را تحقق می‌بخشد. لکن انسان به دلیل اندیشه و احساسی که دارد برای رسیدن به هدف نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد تا بر اساس این آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود مطلع شده و تمهیداتی برای اثربخشی بیشتر به کار گیرد. از طرفی شرکت هم برای رسیدن به اهداف نیازمند شناخت وضعیت نیروهای خود است، تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشیده و تحولاتی مثبت ایجاد کند. در بدو تأسیس یک کسب و کار افراد از طریق تعهد جمعی است که خود را عضو گروه می‌کنند. ضمانت و ماندگاری یک گروه، مانند یک تیم کارآفرین، بستگی به تعهد جمعی افراد آن دارد. تعهد همراه با احساس مسئولیت است. باور به اینکه تعهد در گروه وجود دارد به اعضای گروه حق می‌دهد که موظفانند دیگر اعضا را با رفتار مناسب کنترل کنند و بنابراین در مقابل اعمال اشتباه دیگران (آن‌ا عملی که هویت گروهی را نقض می‌کند) مسئول باشند. بنابراین تعهد در دوران شروع یک کسب و کار به اعضا کمک می‌کند که حس هویت مشترک نسبت به شرکت پیدا

کنند و نسبت به سرنوشت شرکت و به تبع آن تصمیمات مختلف، احساس مسئولیت داشته باشند. همچنین تعهد به کارکردی بودن یک گروه کمک می‌کند. بدون تعهد گروهی، گروه نمی‌تواند به طور مناسب عمل کند و وظایف خود را به خوبی انجام دهد و اهدافش را دنبال کند.

ایجاد یک کسب و کار و رشد آن تابع روند خاصی است که چرخه عمر آن را توضیح می‌دهد. در طی چرخه عمر، دوران ایجاد و کودکی از مهمترین و حساس‌ترین دوره‌ها هستند. دوره ایجاد، شامل مراحل قبل از تولد و تولد می‌شود. ایجاد سازمان جدید مستلزم بروز ایده‌ای جدید یا ابتکاری نو و یا نیازی جدید است که برای رفع آن نیاز به تشکیل سازمان جدید باشد. آنچه در این مرحله بسیار حائز اهمیت است، دیدگاه غیرمنفعت‌طلبانه بنیان‌گذاران سازمان است که با عنصر تعهد ترکیب شده و اساس سازمان را بنا می‌نهد. شاید این وضعیت را بتوان در دغدغه بنیان‌گذاران تعریف کرد که این روحیه می‌تواند در گذر زمان و موفقیت سازمان، در مراحل بعد به انگیزه‌های دیگر و حتی منفعت‌طلبانه تبدیل شود. سازمان پس از ایجاد، وارد دوره کودکی می‌شود. زمان واقعی کودکی از آن لحظه‌ای شروع می‌شود که بخشی از تعهدات شرکا یا مؤسسان سازمان به اجرا درآیند. دوره کودکی دوره مدیریت در بحران است. مشخصه‌های این دوره عبارتند از: فضای بسیار صمیمی، سلسله مراتب محدود و نه چندان مورد توجه، فقدان سیستمی برای ارزیابی افراد، عدم تقسیم مسئولیت‌ها بر اساس توانایی‌ها و وجود افراط و تفریط

فراوان در سطح سازمان. در دوره طفولیت، سازمان به دو زیر ساخت اساسی نیاز دارد:

- زیرساخت‌های اقتصادی که نیازهای معیشتی سازمان و کارکنان سازمان را تأمین می‌کنند.

- زیرساخت‌های انسانی که در تعهد بنیان‌گذاران خلاصه می‌شود. حضور مستمر و دائمی بنیان‌گذاران در عرصه‌های سازمانی، این نیاز را سامان می‌بخشد.

در این دوره، مسائلی پیش می‌آیند که در صورت حل نشدن، موجب از بین رفتن شرکت می‌شوند. این مسائل تحت عنوان عوامل مرگ در طفولیت، شناخته می‌شوند:

- بنیان‌گذاران احساس خستگی کنند و یا با آنچه که آفریده‌اند (سازمان جدید) احساس بیگانگی کنند.

- کمبودهای شدید مالی، مانع ایجاد زیرساخت‌های اقتصادی شود. این دوره از لحاظ اقتصادی، یکی از سخت‌ترین مراحل رشد سازمانی است که در صورت عبور موفقیت‌آمیز از آن، نگرانی اقتصادی در دوره‌های بعدی عمر سازمان مطرح نخواهد بود. [۱۵]

به منظور تحلیل نقش تعهد در شرکت‌های نوپا، می‌توان تعهد را از نظر نتیجه در سه سطح (کم یا ضعیف، متوسط، زیاد یا قوی) و در دو مقوله فرد و شرکت مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار داد و پیامدهای آن را نام برد.

### ۱- تعهد کم یا ضعیف

سطوح پائین تعهد نه برای فرد مطلوب است و نه برای سازمان. در این حالت فواید حاصل از استمرار خدمات کارکنان از دست

تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛  
عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی  
مهرداد شفیعی

یک شرکت، کلید موفقیت در دستان افراد متعدّد به آرمان‌ها و اهداف شرکت است. فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. تعهد سازمانی به عنوان پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌شود و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. تعهد سازمانی 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) است، فردی با تعهد سازمانی قوی نسبت به کسب و کار احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد. تعهد جهت‌گیری یا نگرشی است که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند و باعث تمایل اعضای تیم به اعطای نیرو و وفاداری خویش به کسب و کار جدید می‌شود. تعهد قوی 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 و به این طریق به بقا و ادامه حیات شرکت کمک کند. تعهد قوی باعث وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان ناپاست، یعنی وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف و به سازمان فی‌نفسه جدای از ارزش ابزاری آن و این نکته می‌تواند باعث انسجام در تیم کارآفرین باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود

ناشی از سطوح پایین تعهد در امان می‌ماند. در این شرایط احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری، وظیفه‌شناسی، کسب هویت فردی افزایش می‌یابد و تیم کارآفرین با احتمال ثبات بیشتری به کار ادامه خواهد داد. در عین حال به نسبتی که تعهد افراد نسبت به شرکت بالاتر می‌رود، احتمال محدود شدن فعالیت‌های خارج از شرکت افزایش می‌یابد. تعهد متوسط به طور کلی در مراحل اولیه شکل‌گیری یک کسب و کار کمک کننده است.

### ۳- تعهد زیاد یا قوی

در سطوح بالای تعهد، پیامدهای منفی نسبت به نتایج مثبت کمتر است. افراد ممکن است به سرعت در شغل خود پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند اما احتمالاً مجبور به تحمل محدودیت‌هایی در زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی هستند، گر چه در شرایط شکل‌گیری یک کسب و کار جدید این وضعیت برای ادامه حیات و بقا لازم است. افراد مشتاقانه اهداف شرکت را پیگیری می‌کنند و حاضرند بدون هرگونه تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها به کار خود ادامه دهند و انرژی خود را وقف شرکت نمایند. بنابراین اهداف در دسترس قرار می‌گیرند و دستیابی به اهداف به نوبه خود تعهد افراد را بالاتر می‌برد. در این حالت عملکرد افراد نیز بهبود می‌یابد و سطح رقابت در عملکرد بالاتر می‌رود. عملکرد بهتر به نوبه خود می‌تواند باعث بهبود محصولات شرکت و ایجاد نوآوری و خلاقیت در محصولات گردد. همانگونه که پیشتر نیز ذکر شد در مراحل اولیه شکل‌گیری

می‌رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار غیروفادار و ناشایست است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می‌کند که محل سازگارتی را پیدا کنند و بنابراین از تیم کارآفرین جدا شوند. در این وضعیت معمولاً کار با کندی پیش می‌رود و حتی احتمال فعالیت‌های خراب‌کارانه نیز افزایش می‌یابد. عدم تمایل به کار و احتراز از فعالیت‌های خارج از وظیفه و داوطلبانه افزایش می‌یابد و افراد ممکن است نسبت به شرکت به بدگویی بپردازند. بنابراین میزان جابجایی افزوده شده و ادامه این شرایط وضعیت عدم ثبات را برای افراد شرکت رقم می‌زند. بنابراین در شرایطی که لازم است در دوران ابتدایی شکل‌گیری یک کسب و کار، تعهد عاطفی تیم کارآفرین حس هویت مشترک و تعلق روحی به کسب و کار جدید را ایجاد نماید، سطح تعهد پایین مانند سم مهلکی است که انسجام و علاقه تیم کارآفرین را از بین می‌برد و مانند مانعی بر سر راه ادامه بقا کسب و کار و دستیابی به اهداف اولیه عمل می‌کند.

### ۲- تعهد متوسط

در خصوص سطوح متوسط تعهد می‌توان گفت که به طور کلی فواید آن بیشتر از معایب می‌باشد. در این حالت نیروی کار ثابت‌تر و راضی‌تر است. افراد قادرند خود را با موازین رفتاری تطبیق دهند، تحت چنین شرایطی رابطه بین نیازهای افراد و انتظارات سازمان در حال شکل‌گیری، در تعادل است. درست است که این افراد با سرعتی که برای افراد کاملاً متعهد ذکر می‌شود در مشاغل خود پیشرفت نمی‌کنند اما در مقابل شرکت از نتایج منفی

از کار و کوشش و وفاداری خود را به سازمان می‌دهند و در برابر آن درخواستی بیش از پاداش مادی دارند. آنان امنیت، احترام، رفتار انسانی، ارتباط اجتماعی با مردم و حمایت جهت دستیابی به هدف‌های خود را خواهند. اگر سازمان تنها به هدف‌های مادی کارکنان توجه کند و هدف‌های معنوی را نادیده بگیرد، اعضای تیم به عملکرد اندک گرایش می‌یابند، زیرا توقعات آنها برآورده نشده است، هرگاه هدف‌های مادی و معنوی افراد مورد توجه قرار گیرد، آنان با تمام توان خود در جهت تحقق اهداف تلاش و کوشش خواهند نمود. هر اندازه خود فرد شانس کنترل چگونگی انجام کارش را داشته باشد و به عنوان فردی که سهم شایان توجهی در پیشبرد اهداف سازمان دارد شناخته شود، به همان اندازه تعهدش نسبت به سازمان بیشتر می‌شود. غنی کردن یک شغل متضمن واگذار کردن کارهای مورد علاقه و همین‌طور دادن مسئولیت کار به فرد است. شغل تقویت شده (غنی)، چالش‌شغلی را افزایش می‌دهد و با تعهد سازمانی ارتباط معنادار دارد. مشاغلی که میزان اختیار و مسئولیت واگذار شده در آن زیاد باشد، میزان تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد. افزایش مسئولیت فردی کارمند نسبت به اقدامات و عملکردش برای ایجاد و حفظ تعهد نسبت به وظیفه و سازمان مهم و اساسی است. هر فعالیتی که مسئولیت افراد را کاهش دهد، بر روی تعهد سازمانی اثر مخرب دارد. مشاغلی که تکرارپذیری آن کم و جذابیت آنها زیاد باشد، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد. گروه‌های منسجم کاری تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد. اهمیت دادن به گروه کار

و کار نوپا از نیروهای متعهد فواید زیاد و متعددی از قبیل افزایش کارایی و اثربخشی، کاهش غیبت‌ها و جابجایی‌ها و در نهایت بهبود عملکرد و تعالی و احتمال بیشتر بقا و دوام در محیط رقابتی را به ارمغان می‌آورد. از این جهت کارآفرینان و بنیان‌گذاران کسب و کارهای جدید جهت پیشبرد اهداف و دستیابی به وضعیت مطلوب، لازم است علاوه بر داشتن مهارت در وظایف فنی و مدیریتی، بر ایجاد تعهد در افراد تیم اهتمام کافی داشته باشند و همواره از آن به عنوان عاملی که می‌تواند در جهت حفظ و بقا و پیشرفت سازمان نقش مهم و اساسی ایفا کند استفاده نمایند. عدم احساس تعهد و تعهد سطح پایین، نتایج منفی را برای فرد و شرکت به دنبال دارد؛ از جمله نتایج، ترک خدمت، غیبت زیاد، بی‌میلی به ماندن در سازمان، کاهش اعتماد مشتریان و کاهش درآمد می‌باشد. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف پایبندترند و فعالانه‌تر نقش‌آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند. بنابراین تعهد به سازمان در افراد تیم کارآفرین که در راستای تولید کالا یا ارائه خدمات گام بر می‌دارند اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. بنابراین تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند. از طرفی افرادی که در یک کسب و کار نوپا درگیر می‌شوند میزانی

دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. تعهد قوی موجب بهره‌وری است، زیرا افزایش تعهد (در حد مطلوب) موجب ارتقای سازگاری فرد با سازمان و عدم مقاومت او در برابر تغییرات، بروز خلاقیت فردی و نیز استفاده کارآمد از منابع انسانی می‌شود، که این همه خود افزایش بهره‌وری را در پی خواهد داشت. وقتی احساس تعلق و وفاداری سازمانی وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان به وجود می‌آید. در چنین محیطی که افراد با یکدیگر در طول زمان آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده‌اند، انجام کارها بسیار ساده‌تر است و فعالیت‌های گروهی به خوبی و با سرعت پیشرفت می‌نماید. کارکنان دارای تعهد بالا، انگیزه بیشتری برای حضور در سازمان دارند و برای رسیدن به هدف‌های سازمان تلاش می‌کنند. کارکنان متعهد، مشتاق به فداکاری برای سازمان هستند، کارمندی که دارای سطح بالایی از تعهد هستند، به مراتب بیش از حفظ کارشان به سهمی شدن و حتی فداکاری برای پیشرفت سازمان علاقه نشان می‌دهند.

### نتیجه‌گیری

اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته‌های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزش‌های اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. تعهد سازمانی بر بسیاری از متغیرها مانند غیبت، ترک شغل، رضایت شغلی و عملکرد تأثیرگذار است گرچه ارتباط و تأثیر بر آنها یکسان نیست. برخورداری یک کسب



تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛  
عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی  
مهرداد شفیعی

۸- مومنی، مصطفی "نقش منابع انسانی در مزیت رقابتی"، فصلنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۳، ۱۳۸۶.

9. Luthanz, Fred "Organization Behavior", 1998.

10. Shiuian,C,B.Yu,J.D.Relley,J.H"Organizational commitment, supervisory commitment and employee outcomes in the Chinese context, proximal hypothesis or global hypothesis" Journal of organizational behavior, Vol24, No3, 2003.

11. Mowday,R.T"Reflections on the study and relevance of organizational commitment" Human resource management review, Vol8, No4, 1998

12. Meyer, J.P . Allen, N.J " A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations" Human Resource Management Review, Vol17, No1, 2007

13. Meyer,J.P.Herscovitch,L"Commitment in the Workplace, Toward a general model" Human resource management review, Vol11, No4, 2001

۱۴- مقیمی، محمد" سازمان ومدیریت: رویکردی پژوهشی" انتشارات توسعه، ۱۳۸۶.

15. Adizes ,Isac (1996), The 10 stages of corporate life cycle ,Available URL : www.Inc.com/magazine/19961001/1847.html

شغلی مطلوب‌تر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت کارآفرینی و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید.

#### منابع

۱- علی احمدی، علیرضا، قاضی نوری، سیدسروش. "اولویت بندی ابزارهای سیاستی حمایت از شرکت های تازه تاسیس فناوری محور در کشور با استفاده از مدل تصمیم گیری چند معیاره فازی"، سیاست علم و فناوری، سال اول، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۷

2. Lerner, J "The government as venture capitalist: the long run impact of the SBIR program" Journal of Business, Vol 72, No3, 1999

۲- محمدی الیاسی، قنبر، چیت‌ساز، احسان، گرامی، عباس "شناسایی عوامل درون سازمانی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های نوپا" اقتصاد و تجارت نوین، سال ششم، شماره ۲۱ و ۲۲، تابستان و پاییز ۱۳۸۹.

۴- زاهدی، شمس السادات، بودلایی، حسن، ستاری نسب، رضا، کوشکی چهرمی، علیرضا"تحلیل رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی"، رشد فناوری، سال ششم، شماره ۲۴، پاییز ۱۳۸۹.

۵- حسینیان، شهامت، مجیدی، عبدالله، حبیبی، صفر "عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ" فصلنامه دانش انتظامی، سال نهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۶.

6. Cardon, Melissa. Stevens, Christopher "Managing Human Resources in Small Organizations: What do We Know" Human Resource Management Review, Vol 14, 2004

۷- داستانی، معصومه "استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی"، فصلنامه رشد فناوری، سال پنجم، شماره ۱۹، تابستان ۱۳۸۸.

موجب افزایش سطح تعهد سازمانی می‌شود. بین تعهد سازمانی و درک حمایت سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. حمایت مدیریت می‌تواند بعد عاطفی و هنجاری تعهد کارکنان را افزایش دهد. احساس اهمیت شخص برای سازمان با تعهد سازمانی مرتبط می‌باشد و موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود. توجه به منافع بهتر کارکنان باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود. افرادی که احساس می‌کنند سازمان به مسائل رفاهی آنان توجه دارد، تعهد سازمانی بالاتری را نشان می‌دهند.

امروز در سازمان‌های یادگیرنده به جای تقسیم کار دقیق، گرایش به روش‌هایی چون توسعه شغلی بیشتر است. چرا که نتیجه آن، گستردگی و معنادار بودن کار، تقویت احساس مسئولیت برای فرد و افزایش قابلیت انعطاف و خلاقیت جهت ایجاد تغییرات ضروری است. همان طور که در مقاله حاضر اشاره شد، مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرشی مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت که کارآفرینان نیز می‌توانند با به کارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند گردند. مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که روی عملکرد سازمان نیز مؤثرند عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، عملکرد