

تقدمه

کارآیی و توسعه (DEVELOPMENT) هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکتها و سازمانها، بزرگتر می‌شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور مدیران این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بروی این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصور مدیران این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی به سر می‌برند بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد. یکی از مهمترین مسائل انگیزشی که امروزه با حجم گسترده‌ای در مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی در غرب گسترش یافته، مساله تعهد سازمانی (ORGANIZATIONAL COMMITMENT) است که در مقاله حاضر به این موضوع خواهیم پرداخت.

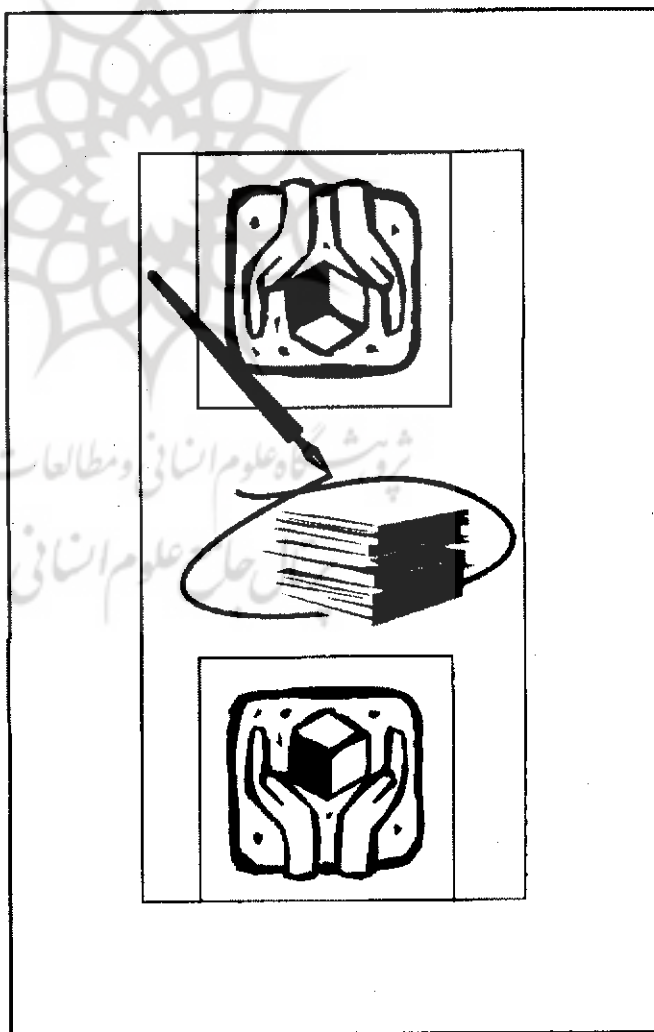
تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR) به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). پورتز و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند. چانمن و اورابلی (۱۹۸۶) 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 (وسيله‌ای

تعهد سازمانی



از: کوروش اسماعیلی



بهره‌برداری از امکانات و سرمایه را داشته باشد، لیاقت مدیریت را دارد و اگر چنین تعهد و شایستگی را ندارد، نباید چنین مسئولیتی به او محول شود.

انواع تعهد

رضائیان (۱۳۷۲) اظهار می‌دارد که مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع (CLIENT)
- تعهد نسبت به سازمان؛
- تعهد نسبت به خود؛
- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری؛
- تعهد نسبت به کار.

هرسی و بلانچارد (به نقل از کبیری، ۱۳۷۱)، بیان می‌کنند که هر یک از تعهدات به‌طور جداگانه فوق‌العاده در کار مدیریت موثر و بااهمیت است. حال به ترتیب به‌عنوان تعهدهای ذکر شده می‌پردازیم:

۱ - تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تاکید دارد. مدیران ممتاز می‌گویند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می‌دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

۲ - تعهد نسبت به سازمان

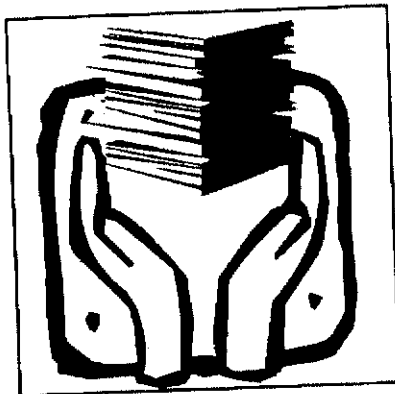
دومین تعهد مدیریت بر سازمان تاکید دارد. مدیر موثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به‌گونه‌ای مثبت به سه طریق نشان می‌دهد. خوش‌نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن براساس ارزشهای اصلی سازمان.

۳ - تعهد نسبت به خود

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند. آنها در همه موقعیتها به‌عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود: نشان دادن خودمختاری، مقام خود را به‌عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

۴ - تعهد نسبت به مردم

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تاکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می‌کنند ایثار نشان



یکی از مهمترین مسائل انگیزشی که امروزه بسیار مورد توجه قرار گرفته، مسأله تعهد سازمانی است.

تعهد سازمانی عبارت از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کار هستند.



نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. 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 (مورهد، ترجمه الوانی و معماریزاده، ۱۳۷۴).

اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته‌های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزشهای اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان براساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. اغلب پرسشهایی به عمل می‌آید از قبیل: آیا اضافه‌کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سر کار خواهد آمد؟ آیا دیر می‌آید یا زود می‌رود؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثربخشی سازمان ضرورتی تام دارد (میچل، ترجمه شکرکن، ۱۳۷۳).

شهید مطهری (۱۳۷۰) اظهار می‌دارد اگر شخص لیاقت، شایستگی و تعهد حداکثر

برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند (رنجیریان، ۱۳۷۵).

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، ۱۳۷۶).

شهید مطهری (۱۳۶۸) درباره تعهد چنین می‌گوید: تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا فراراده‌هایی 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 به‌خاطر آنها و برای حفظ پیمان بسته است صیانت کند. شلردون تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند.

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 موثر خویش را در انجام آنها حفظ کند. بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزشها و اهداف سازمان می‌داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف و به سازمان فی‌نفسه جدای از ارزش ابزاری آن (ساروقی، ۱۳۷۵). به نظر لوتانز ۱۹۹۲ و شاول، تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش اغلب این‌گونه تعریف شده است:

● تمایل قوی به ماندن در سازمان؛

● تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان؛

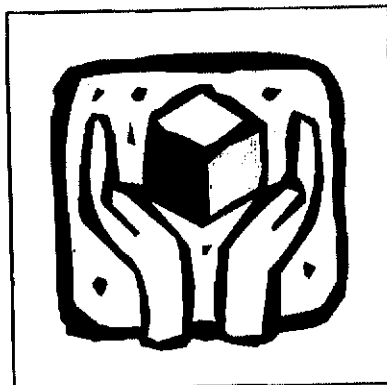
● اعتقاد قوی به پذیرش ارزشها و اهداف (عراقی، ۱۳۷۷).

وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص کند. تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به‌طور ضمنی در خود دارد (ساروقی، ۱۳۷۵).

اهمیت تعهد سازمانی

لوتانز (به نقل از عراقی، ۱۳۷۷) اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایلی به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی

- سازمان می‌شود؛
- ایجاد سیستم‌های مناسب تشویق و تنبیه؛
- حذف تبعیضها و روابط نامناسب افراد در محیط کار؛
- استقلال نسبی برای انجام وظایف؛
- زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان (رنجبریان، ۱۳۷۵)؛
- غنی‌سازی شغلی؛
- اعطای تسهیلات؛
- محول کردن سطح بالاتری از مسئولیت به افراد برای انجام شغل (استرون، ۱۳۷۷).



وقتی مدیر نسبت به زیردستان خود به‌طور واقعی و قادر باشد آنها نیز نسبت به وظایف خود گذشت و تعهد نشان می‌دهند.

افراد تا آن حد به سازمان تعهد پیدا می‌کنند که زمینه تامین نیازهای کامیابی آنها فراهم شود.



این مورد این است که وضعیت نقش ناشی از ادراک حاصل از محیط کاری است. اما مسأله‌ای که روشن نیست این است که آیا رابطه بین وضعیت نقش و تعهد سازمانی مستقیم است و یا توسط متغیرهای دیگری از جمله رضایت شغلی و فشارهای شغلی تحت تاثیر قرار می‌گیرد؟

راهکارهایی برای افزایش تعهد سازمانی
حال با توضیحاتی که بیان شد به نظر می‌رسد تعهد سازمانی به عنوان یک مقوله مهم باید در سازمانها گسترش یافته و به آن بیشتر توجه شود. در پایان تعدادی از راهکارهای مهم برای ارتقاء تعهد سازمانها عنوان شده است. امید می‌رود شرکتها و سازمانها با به کار بستن این عناوین زمینه را برای توسعه همه‌جانبه خود مهیا کنند:

- بسالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمان؛
- بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار؛
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری؛
- ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری؛
- تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی؛
- حذف موانع کاری؛
- تاکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی

دیگر، رابطه این دو را منفی دانسته‌اند. البته همبستگی حاصل از جمیع تحقیقات مثبت و ضعیف بوده است.

● وابستگی متقابل وظایف: در اغلب مطالعات رابطه وابستگی وظایف با تعهد، مثبت و متوسط گزارش شده است. موریس و استیوزر بیان می‌دارند که وقتی کارکنان در شرایط وابستگی شدید وظایف باشند از کمک خود به سازمان و گروه‌های مرتبط آگاهی خواهند یافت و این خود به تعهد نگرشی به سازمان منجر می‌شود.

● ملاحظه کاری و ساخت‌دهی مدیران: هر دو نوع رفتار مدیران با تعهد سازمانی همبستگی نسبی و مثبت دارند. البته تحقیقات نشان می‌دهند که این رابطه توسط عواملی از قبیل محیط کاری و خصوصیات پایین دستان تعدیل می‌شود.

● ارتباطات رهبر: چگونگی ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبت دارد. بدین معنی، مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می‌کنند موجب تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان می‌گردند.

رهبری مشارکتی نیز با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی تاثیر مدیریت مشارکتی بر تعهد سازمانی بیشتر می‌شود.

د- ویژگی‌های سازمان و تعهد سازمانی
در تعدادی از مطالعات، میان اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معنی‌دار ملاحظه شده است. اشاره می‌شود که در سازمانهای بزرگ امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی می‌انجامد. اما این مسأله توسط تجزیه و تحلیل متا تایید نشده است.

موریس و استیوزر چنین اظهار می‌دارند که استنباط کارمند از عدم تمرکز با میزان مشارکت واقعی رابطه داشته و به وسیله درگیر شدن در سازمان تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کند. اما این ادعا نیز توسط تجزیه و تحلیل متا مورد تایید قرار نگرفته است.

ه- وضعیت نقش و تعهد سازمانی
در تحقیقات انجام شده وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه‌گیری کرده‌اند. براساس مطالعات موردی و همکاران در سال ۱۹۸۲، وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد است. تحقیق مانیو و زاجاک نیز این مسأله را تایید می‌کند. یکی از فرضها در

منابع:

- استرون، حسین. (۱۳۷۷). تعهد سازمانی. مدیریت در آموزش و پرورش. دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۲-۷۳.
- رضاییان، علی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمان. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رنجبریان، بهرام. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره ۲۱، ص ۵۷-۶۱.
- ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با نصاب به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ص ۷۳-۶۵.
- عراقی، محمود. (۱۳۷۳). بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۶۸). ده گفتار. تهران: صدرا.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۷۰). مدیریت رهبری در اسلام. تهران: صدرا.
- مورهد، گریفین. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. (ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا مسمارزاده). تهران: مروارید.
- میچل، ترنس آر. (۱۳۷۳). مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی. (ترجمه حسین شکرکن). تهران: رشد.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت ایچ. (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی. استفاده از منابع انسانی. (ترجمه فاسم کیبیری). تهران: جهاد دانشگاهی.

● کوروش اسماعیلی: دانشجوی کارشناسی ارشد
سنجش و اندازه‌گیری دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی