

رابطه تعهد و وجدان کاری با تعهد سازمانی

دکتر احمدپور، علی شامی

مقدمه

یکی از مسئولیت‌های هر نهاد اجتماعی، نیل به اهدافی است که علت وجودی آن نهاد را شکل می‌دهد. تحقق اهداف سازمان در گرو همکاری و هماهنگی تام عواملی است که تعامل سیستماتیک و منظم آنها با یکدیگر به وجود سازمان معنا می‌بخشد. در این میان، نقش یک عامل بارزتر و برجسته‌تر از سایر عوامل است و آن عامل نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان است. نیروی انسانی بعنوان یک عامل دارای

آگاهی، شعور، نیازهای مادی و معنوی، اهداف فردی، توقعات گروهی و سازمانی باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. کارائی نیروی انسانی همیشه نمی‌تواند بر اساس محاسبات اقتصادی پیش‌بینی شود، عوامل متعدد و حتی مهمتر دیگری نیز در این میان وجود دارند که برخاسته از نیازهای برتر او در ابعاد اجتماعی، احترام و خودیابی است. در این بررسی مختصر به یکی از ضرورت‌های اصلی عامل انسانی یعنی داشتن تعهد در ابعاد سازمانی و شغلی پرداخته می‌شود که امروزه یکی از مسائل اصلی مورد توجه صاحبان علم رفتاری و مدیریت منابع انسانی است.

تعریف

تعهد از زمره واژه‌هایی است که تعاریف زیادی برای آن از دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. مفاهیم متعددی مانند وجدان، اخلاق کاری و غیره با وجود داشتن تفاوت‌های مفهومی معادل با تعهد مورد استفاده قرار می‌گیرند که منظور واژه Commitment می‌باشد. از نظر ویلیامسون و اندرسون (۱۹۹۱) تعهد عبارتست از شدت و گمتردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان و شغل و

احساس هویت. وجود احساس‌های مزبور در فرد به افزایش وابستگی گروهی، رفتار همکاری (Citizenship behavior) منجر خواهد شد. سالانسیک (۱۹۷۷) تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به اعمال و اقدامات فردی وی می‌داند. این تعریف که خود از تعاریف ارائه شده توسط کیزلر و ساکومورا (۱۹۶۶) اقتباس شده، یک تعریف عملیاتی از این واژه است. منظور کلی از این تعریف آن است که تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و

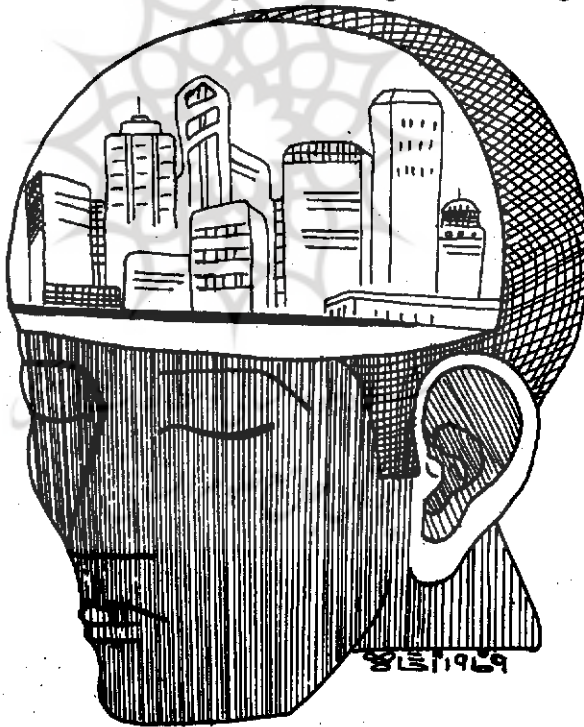
وابستگی نماید. عبارت دیگر، در این مفهوم، حرف زدن تنها کافی نیست و باید به دنبال آن عمل همراه با مسئولیت باشد. بطور کلی، تعهد را می‌توان احساس وفاداری، داشتن هویت و احساس مسئولیت فردی و شغلی و سازمانی تعریف نمود. مشخص است که وجود این عوامل می‌تواند با عوامل و شاخص‌های اداری و ساختاری یک رابطه متقابل داشته باشد. این عوامل باعث افزایش کارائی و اثربخشی سازمان می‌شود که بنوبه خود در مراحل بعدی افزایش تعهد را به همراه دارد.

□ شاخص‌های تعهد

بطور کلی، عنصر اصلی تعهد بویژه از دیدگاه رفتاری عبارتست از رفتار و اقدام (action)، بنابر این هر اقدامی با میزان تعهد متفاوتی همراه است که برحسب شاخص‌های تعهد عنوان می‌شود. یکی از مهمترین توصیف‌ها در این رابطه توسط سالانسیک (۱۹۷۹) مطرح شده است.

وی مهمترین عامل تعهد را تقلید یا پیوند فرد (binding) با اقدام خود می‌داند و چهار ویژگی را در این رابطه بیان می‌کند که عبارتند از:

- صراحت و آشکار بودن عمل (explicitness): این ویژگی شامل حد و میزانی است که می‌توان گفت عملی در واقع رخ داده و براحیتی به آن



اشاره می‌شود. دو عامل اصلی که به افزایش صراحت می‌انجامد عبارتست از قابلیت مشاهده (observability) و عدم ابهام و روشن بودن (unequivocality) عمل یا اقدام است. برای مثال، بعضی از اقدامات براهتی قابل مشاهده و روشن نیستند و با تردید و دو دلی همراهند و فرد نسبت به آنها فکر می‌کند.

- قابلیت تجدید نظر و قابل فسخ بودن عمل (revocability): بعضی از اقدامات می‌تواند بر اساس آزمون و خطا صورت پذیرد و در صورت مناسب بودن آنها را تکرار کرد. در صورت عدم تناسب آنها تکرار نشده و ذهنیت و تصور نسبت به آنها تغییر می‌یابد. بر اساس این تحلیل، بعضی از اقدامات قابل فسخ و عدم تکرار است و شخص می‌تواند براهتی تعهد

خود را منتفی نماید مانند پس دادن کالای خریداری شده، طلاق، استعفاء از شغل و غیره. از سوی دیگر، انجام بعضی از اقدامات بخودی خود تعهد آور بوده و نمی‌توان از خود عمل و از آثار شر یا خیر آن رها شد مانند

قتل، کتک‌زدن، مصرف غذا و شکستن یک چیزی. این اعمال قابل فسخ نیستند، گر چه قابل بخشش و یا عذر خواهی می‌باشند.

- ویژگی سوم در این رابطه عبارتست از اراده (Volition): تعریف اراده نسبت به دو ویژگی قبل سخت‌تر است و غالباً با مفاهیم آزادی و مسئولیت شخصی ارتباط پیدا می‌کند.

بعبارت دیگر، اراده همیشه با مفهوم آزادی یا مسئولیت شخصی

همراه نیست. چه بسا که با وجود محدودیت‌ها شخص بر اساس اراده خود عمل کند و چه بسا که علیرغم وجود آزادی، اراده فرد محدود باشد و تحت تأثیر نیروهای خارجی قرار داشته باشد.

اراده همچنین به معنای پذیرش مسئولیت نیز نمی‌باشد. برای مثال، مدیری که بر اساس اراده خویش تصمیمی را اتخاذ نموده است، چنانچه تصمیم ناگوار باشد، سعی می‌کند آنرا به دیگران نسبت دهد. در طیف مقابل، وضعیتی را می‌توان مجسم کرد که نتیجه خوبی مانند افزایش فروش حاصل شده و تصمیم مدیر نیز در این میان تأثیری نداشته است، ولی مدیر سعی می‌کند افزایش نتیجه را به نبوغ و کارائی خودش نسبت دهد. این مطلب همان چیزی است که تئوری اسناد به آن اشاره دارد.

بهر حال، اراده از

مهمترین عوامل در این زمینه است که خود تحت تأثیر چهار عامل حق انتخاب، وجود فشارها و خواسته‌های خارجی، وجود مبانی برونی برای عمل و وجود سایر مشوقها می‌باشد.

- ویژگی چهارم مؤثر بر

تعهد عبارتست از شهرت عمل (Publicity): این ویژگی اقدام و عمل فرد را با زمینه و بافت اجتماعی آن پیوند می‌دهد. منظور از شهرت آن است که دیگران از عمل و عامل چه میدانند و چه میخواهند. هر چه توقعات دیگران از فرد بیشتر باشد و اهمیت کار زیاد باشد، میزان تعهد نیز بیشتر خواهد بود.

بنابر این، چهار شاخص صراحت و آشکار بودن، قابلیت لغو، اراده و

با توجه به این دیدگاه مدیران باید سعی کنند بین رفتار و نگرش کارکنان روابط پویائی را حاکم کنند که این امر نیازمند آموزش مداوم آنها برای کاهش مقاومت در مقابل تغییرات و تحولات لازم در سازمان است. آموزش باعث پویاتر شدن نگرشها و رفتارها شده و رفتار فرد را از حالت انجام خارج می‌سازد.



شرکت شوپان خلخال

تولیدکننده شوپان استنادارد

تهران - خیابان شهیدان - پلاک ۱۵۹۹
روبروی همپ پتروئیل کمپلکس - ۱۵۹۹
تلفن: ۸۸۰۹۷۹۹ - ۸۸۰۹۳۸ - ۸۸۰۹۳۸



کار نیست را احیا کند

شهرت با تعهد رابطه مستقیم دارند و استفاده درست از این چهار شاخص میزان تعهد فرد را برای ما قابل پیش‌بینی می‌سازد. این تحلیل از دیدگاه رفتاری و کاربردی مدیران را قادر می‌سازد که بر اساس متغیرهای سازمانی و مدیریتی حاکم، بنحو مناسبی درجات هر یک از شاخص‌های مذکور را در سطح فردی، گروهی و سازمانی مشخص نموده و سطح تعهد را پیش‌بینی نمایند.

□ ابعاد تعهد

تعهد دارای ابعاد متفاوتی است که توسط صاحب‌نظران ارائه شده و در طی تحقیقات انجام شده توسعه یافته است. در بررسی‌های اولیه، تعهد دارای دو بعد رفتاری و نگرشی بوده، سپس دو بعد تعهد مستمر و تعهد عاطفی به آن افزوده شده است.

این دیدگاه از تعهد، دیدگاه چند جانبه نامیده می‌شود که باختصار هر یک از ابعاد توضیح داده می‌شود (ایورسن و روی، ۱۹۹۴) اولین بعد تعهد که بیش از سایر ابعاد مورد توجه بوده است، تعهد رفتاری (behavioral Commitment) است. در این بعد بیشتر به علل ترک خدمت و افزایش غیبت پرداخته می‌شود و بطورکلی تعریف آن عبارتست از قصد و نیت کارکنان به ماندن در سازمان. بر این مبنای تعهد سازمان بیشتر بر اساس مواردی مانند میل به ترک خدمت، میل به ماندن، قصد و اراده ترک خدمت و قصد و اراده به ماندن و پیوستن مورد بررسی قرار می‌گیرد. اهمیت بعد رفتاری در بیان رابطه بین تعهد سازمانی و ترک خدمت و رضایتمندی است و بهترین شاخص ترک خدمت بشمار می‌رود.

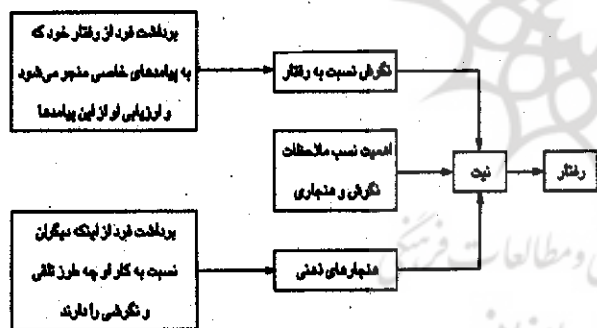
مزایای بررسی بعد رفتاری بر سایر ابعاد، بویژه در رابطه با قصد ماندن یا ترک خدمت و انفصال شغلی آن است که اولاً راستی و درستی دلایل ترک خدمت از جانب کارکنان را مشخص می‌کند، ثانیاً استفاده از اطلاعات عادی برای تعیین علت ترک خدمت نمی‌تواند مشخص کند که علت مزبور ارادی است یا غیرارادی، و ثالثاً امکان دارد عوامل بیشمار دیگری در تصمیم به ترک خدمت وجود داشته باشد که در غیر اینصورت قابل شناسایی نیستند.

بر اساس موارد فوق به این نتیجه می‌رسیم که بعد رفتاری از آنجا اهمیت دارد که دارای نقش پیشگیری‌کننده در کاهش تعهد شغلی و سازمانی کارکنان می‌باشد. دیدگاه رفتاری به مدیران این توان را می‌دهد که بنحو مناسبی بتوانند عوامل کاهش یا از بین رفتن تعهد را پیش‌بینی و پیشگیری نمایند.

دومین بعد تعهد، عبارتست از بعد نگرشی (commitment attitudinal)، بعد نگرشی یکی از مهمترین شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده تعهد رفتاری می‌باشد. منظور از تعهد نگرشی، داشتن تعهد به ارزشها و اهداف سازمان

و سازگاری با آنهاست. تعهد نگرشی حاکی از طرفداری کارکنان از سازمان، تمایل زیاد به عضویت و تمایل بسیار کمتر به ترک خدمت است. بنابر این، همانطور که تعهد رفتاری بیشتر شاخص پیش‌بینی ترک خدمت بود، تعهد نگرشی نیز، پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی است. وجه افتراق قابل توجه رضایت شغلی با تعهد نگرشی آن است که رضایت شغلی بیشتر جنبه مقطعی دارد، در حالیکه تعهد نگرشی بیشتر جنبه درازمدت و ماندگار دارد. رضایت شغلی بیشتر پاسخی است مقطعی به جنبه‌های مثبت و مفید محیط شغلی. بنابر این، در تعهد نگرشی توجه به اهداف و ارزشهای سازمان است. تعهد نگرشی و تعهد رفتاری بطورکلی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده رفتار فرد باشند. بر اساس برداشت‌های فرد از نحوه نگرش و رفتار خود و از برداشتها و نگرشهای دیگران از آن فرد، می‌توان به پیش‌بینی نیت و رفتار وی مبادرت نمود. در این رابطه مدلی که توسط آجرن و فیش بین (۱۹۸۰) ارائه شده است، بخوبی این وضعیت را ترسیم می‌کند (نمودار شماره ۱). در مدل برداشت فرد از تعهد خودش و برداشت او از دیدگاه و نگرش دیگران نسبت به تعهد او را می‌توان به عنوان عناصر اصلی پیش‌بینی نیت و رفتار وی تلقی نمود.

نمودار شماره ۱



بنابر این، با توجه به این دیدگاه مدیران باید سعی کنند بین رفتار و نگرش کارکنان روابط پویایی را حاکم کنند که این امر نیازمند آموزش مداوم آنها برای کاهش مقاومت در مقابل تغییرات و تحولات لازم در سازمان است. آموزش باعث پویاتر شدن نگرشها و رفتارها شده و رفتار فرد را از حالت انجماد خارج می‌سازد.

علاوه بر دو بعد فوق، دو بعد دیگر نیز مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است که عبارتند از بعد عاطفی و بعد مستمر

تعهد عاطفی (affective commitment) با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیکی دارد و بعنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزشهای سازمانی و میل به ماندن تعریف می‌شود. این تعهد می‌تواند شاخص پیش‌بینی ترک خدمت و غیبت باشد.

تعهد مستمر (continuance commitment) عبارتست از تعهد مبتنی بر

هزینه‌های مربوط به ترک خدمت. این تعریف بعنوان یکی از تعاریف جدید از تعهد توسط آلن و مایر (۱۹۹۰) ارائه شده که بنو به خود مبتنی بر تئوری شرایط جانبی (side - bets) بکر (۱۹۶۴) بود. بر اساس این تئوری کارکنان با انجام سرمایه‌گذاری‌ها در ابعاد صرف وقت و عمر، تلاش و کوشش و کسب پاداش‌های غیر قابل اغماض، به سازمانها می‌پیوندند.

تعهد مستمر یکی از شاخص‌های قابل توجه تعهد است که تعهد را برحسب سرمایه‌گذاری‌های مزبور توجیه می‌کند. هر چه میزان سرمایه‌گذاری بیشتر باشد، هزینه ترک خدمت بیشتر بوده و نمی‌تواند سازمان را رها کند. برای مثال، هر چه فرد عمر بیشتری را در یک سازمان صرف کرده باشد و سابقه بیشتری را در سازمان بدست آورده باشد، برای او ترک سازمان بسیار دشوارتر از یک فرد تازه وارد خواهد بود. بنابراین، این فرد مجبور است که به سازمان و اهداف آن و به شغل خود در سازمان تعهد بیشتری داشته باشد.

با توجه به ابعاد متفاوت تعهد، تحقیقات زیادی راجع به ارتباط آنها بعمل آمده است و نظرات متفاوتی راجع به آنها ارائه شده است که ذکر آنها خارج از این مقوله است. آنچه که در این جا لازم به ذکر است، آن است که در نظر داشتن ابعاد متفاوت تعهد، باعث می‌شود که تعهد از دیدگاههای متفاوت تحلیل شده و متغیرهای بیشتری در افزایش یا کاهش آن شناسایی شوند. دیدگاه تک بعدی به تعهد باعث برداشت‌های خام از علل تعهد شده و در مجموع به تحلیل نادرستی می‌انجامد. در هر حال، شناخت ابعاد فوق نیازمند داشتن شناخت صحیحی از ابعاد شغلی، ساختاری، سازمانی، روانی و شخصیتی کارکنان و سازمانهای آنان می‌باشد که نیازمند بررسی بیشتری است.

گروهها شامل گروههای کاری، سرپرستان و مدیریت عالی می‌باشد. تعهد در بعد کلان عبارتست از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم (Generic (global) Commitment). بر این اساس، تعهد در سطوح خرد لزوماً معادل تعهد در سطح کلان نمی‌باشد و چه بسا که وجود تعهد قوی در سطوح خرد به تعهد پائین در سطوح کلان بیانجامد. آنچه که در این رابطه اهمیت دارد جهت‌دهی و مدیریت تعهد سطوح پائین و خرد بطرف تعهد کلی و کلان است که از طریق همان سه جزء مزبور یعنی تقویت روحیه اطاعت و پیروی، افزایش حس هویت و شناسائی و بالا بردن میزان درونی کردن ارزشها و اهداف صورت می‌گیرد. از اینرو، چنانچه مدیران متوجه شدند که وجود تعهد سطوح پائین و خرد به کاهش تعهد کلان می‌انجامد باید با ارائه منافع و مزایا و توجیه بیشتر، تعهد خرد را کاهش دهند.

هانت و مورگان (۱۹۹۴) معتقدند که هر کدام از تعهدهای مزبور به

نتایج سازمانی و شغلی خاصی ختم می‌شود. ولی در این رابطه دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول حاکی از آن است که تعهد سطح کلان همراه سایر تعهدهای سطح خرد بطور مستقل از یکدیگر و متأثیر از سه جزء مورد اشاره به نتایج ختم می‌شوند.

□ اجزاء تعهد

یکی از تعاریف تعهد توسط پرتز، استیر، مودی و بولین (۱۹۷۴) ارائه شده است که در بردارنده اجزاء تعهد می‌باشد. از نظر این صاحب نظران تعهد سازمانی شامل (۱) اعتقاد فرد به پذیرش اهداف و ارزشهای سازمانی، (۲) تمایل وی به اعمال تلاش جهت تحقق اهداف سازمانی و شغلی، (۳) تمایل قوی به حفظ عضویت سازمانی، می‌باشد.

بدنبال این تعریف، صاحب نظران مانند بکر (۱۹۹۲) تعریف مزبور را ساده تر نمودند و معتقد بودند که تعهد عبارتست از پیوستن به سازمان و انجام شغل بر حسب سه جزء (۱) اطاعت و پیروی (Compliance) یا سازگاری و همخوانی با سازمان از طریق مکانیزمهای پاداش و تنبیه (۲) احساس هویت و شناسائی (Identification) یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی و (۳) درونی کردن (Internalization) یا تجانس ارزشهای فرد با اهداف و ارزشهای سازمان. البته اجزاء دیگری نیز مطرح شده است که اساساً شبیه موارد سه گانه فوق است. برای مثال کوک و وال (۱۹۸۰) سه مفهوم وفاداری (loyalty)، احساس هویت و شناسائی و آمادگی (readiness) را مطرح می‌کنند. در مجموع، آنچه که در این رابطه اهمیت دارد آن است که با توجه به ابعاد سه گانه مزبور باید بین دو نوع تعهد فعال (active) و منفعل (passive) تفاوت قائل شد. منظور از تعهد فعال تعهدی است که از روی آگاهی و شعور و اراده صورت می‌گیرد ولی تعهد منفعل در بردارنده تعهد اجباری است.

با این توضیح از لحاظ تعهد، سازمان نباید یک شخصیت حقوقی ممتاز و منحصر بفردی توصیف شود که برای افراد خود شناسائی و پیوستگی به ارمغان می‌آورد، بلکه این تلقی باید حاکم باشد که سازمان مجموعه‌ای از گروههای ذینفع و تعهد نیز شامل مجموعه‌ای از تعهدهای متعدد به این گروههاست. بنابراین، برحسب تعاریف مزبور از اجزاء تعهد و وجود تعهد فعال و غیر فعال، تمایز دیگری در تعهد بوجود می‌آید که توسط هانت و مورگان (۱۹۹۴) بوجود آمد.

بنظر این دو صاحب نظر، تعهد در دو بعد خرد و کلان مطرح می‌شود. تعهد در بعد خرد عبارتست از تعهد به گروههای خاص سازمانی (Constituency - specific commitment) که این دیدگاه حاکی از آنست که تعهدات در سطح خرد که تحت تأثیر اجزاء سه گانه قرار دارند به تعهد سازمانی کلان می‌انجامد و تعهد کلان نیز تحت تأثیر سه جزء مذکور به پیامدها و نتایج سازمانی و شغلی ختم می‌شود.