

تعهد وجدان کاری و تحول اداری



دکتر اصغر مشبکی

در این زمینه مؤثر است. لذا در این بررسی مختصر به یکی از ضرورت‌های اصلی عامل انسانی - که امروزه از جمله مسایل اصلی مورد توجه صاحبانظران علوم رفتاری و مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود - یعنی تعهد و وجدان سازمانی و کاری و رابطه آن با تحول اداری با شاخص‌های ساختاری و اداری پرداخته شده است.

تعهد (Commitment) و وجدان از زمره واژه‌هایی است که تعاریف زیادی برای آن از دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. از جمله ویلیامسون و اندرسون (۱۹۹۱) تعهد را شدت و گستردگی مشاورت فرد در سازمان، احساس تعلق به شغل و سازمان و احساس هویت تعریف کرده‌اند. وجود احساس‌های مزبور در فرد به افزایش وابستگی گروهی و رفتار همکاری (Citeznship Behavior) منجر خواهد شد.

سالانسیک (۱۹۹۷) تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند. این تعریف که خود مقتبس از تعاریف ارائه شده توسط کیزلر و ساکومورا (۱۹۹۶) است، یک تعریف عملیاتی از این واژه به شمار

اشاره: 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 تمامی عواملی است که تعامل نظام‌مند آنها با یکدیگر به وجود سازمان معنا می‌بخشد. در این میان، نقش یک عامل بارزتر و برجسته‌تر از سایر عوامل است و آن نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان است که باید به آن - به عنوان یک عامل ذی‌شعور و دارای نیازهای مادی و معنوی - اهداف فردی - توقعات گروهی و سازمانی - بیش از سایر عوامل توجه شود. از آنجا که کارایی نیروی انسانی همیشه براساس محاسبات اقتصادی قابل پیش‌بینی نیست و عوامل متعدد دیگری - که برخاسته از نیازهای برتر انسان در ابعاد اجتماعی، احترام و خودیابی است -

می‌رود. منظور کلی از این تعریف آن است که تعهد، زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت وابستگی کند. به عبارت دیگر، در این مفهوم، حرف زدن تنها کافی نیست و باید به دنبال آن عمل با مسئولیت همراه باشد بطور کلی، تعهد را می‌توان احساس وفاداری، داشتن هویت و احساس مسئولیت فردی و شغلی و سازمانی تعریف کرد. وجود این عامل می‌تواند با عوامل و شاخص‌های اداری و ساختاری یک رابطه متقابل داشته باشد. این عوامل باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و به تبع آن افزایش تعهد می‌شود.

ابعاد تعهد

تعهد دارای ابعاد متفاوتی است که توسط صاحبانظران ارائه شده و در طی تحقیقات

آموزش‌های مداوم به کارکنان در جهت کاهش مقاومت آنها در مقابل تغییرات و تحولات لازم در سازمان، هرچه بیشتر موجبات پویایی نگرش‌ها و رفتارهای آنان را فراهم سازند.

و اما سومین بعد تعهد، تعهد عاطفی (Affective Commitment) نامیده می‌شود که با تعهد نگرشی نیز رابطه بسیار نزدیکی دارد و به عنوان 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) که آخرین بعد از ابعاد تعهد چندجانبه به شمار می‌رود، عبارتست از تعهد مبتنی بر هزینه‌های مربوط به ترک خدمت. این تعریف به عنوان یکی از تعاریف جدید از تعهد توسط آلن و مییر (۱۹۹۰) ارائه شد.

بر اساس این تئوری، کارکنان از طریق سرمایه کردن وقت و عمر و تلاش و کوشش خود و نیز کسب پاداش‌های غیر قابل اغماض به سازمان می‌پیوندند. تعهد مستمر یکی از شاخص‌های قابل توجه تعهد است که تعهد را بر حسب سرمایه‌گذاری‌های مزبور توجیه می‌کند. هرچه میزان سرمایه‌گذاری بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت کاهش می‌یابد و فرد نمی‌تواند سازمان را رها کند. برای مثال، هرچه میزان صرف عمر فرد در یک سازمان (یا سابقه کار او در آن سازمان) بیشتر باشد، ترک سازمان از سوی او بسیار دشوارتر از یک فرد تازه‌وارد خواهد بود. به عبارت دیگر به نظر می‌رسد تعهد او به سازمان و اهداف آن و به شغل خویش بیشتر از کارکنان تازه‌وارد است.

با توجه به ابعاد متفاوت تعهد، تحقیقات زیادی درباره ارتباط این ابعاد با یکدیگر صورت گرفته و نظرات متفاوتی ارائه شده است که ذکر آنها در حوصله این بحث نمی‌گنجد. اما آنچه در اینجا ذکر آن لازم به

یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده تعهد رفتاری است و منظور از آن، متعهد بودن به ارزش‌ها و اهداف سازمانی و نیز سازگاری با آنهاست. از ویژگی‌های این تعهد می‌توان به طرفداری فرد از سازمان، تمایل زیاد او به عضویت و درمقابل، گرایش بسیار کمتر به ترک خدمت اشاره کرد.

بنابراین، همانطور که تعهد رفتاری، شاخص پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت است، تعهد نگرشی، پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی است، با این تفاوت که رضایت شغلی، بیشتر



جنبه مقطعی دارد، از آن رو که پاسخی مقطعی است به جنبه‌های مثبت و مفید محیط شغلی، در حالی که تعهد نگرشی به علت توجه به اهداف و ارزش‌های سازمان، بیشتر جنبه درازمدت و ماندگار دارد. آنچه تعهد نگرشی و تعهد رفتاری را به عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار فرد مبدل می‌سازد، برداشت‌های فرد از نحوه رفتار و نگرش خود از یکسو، و برداشت‌ها و نگرش‌های دیگران درباره آن فرد از سوی دیگر است. با توجه به این دیدگاه مدیران باید بکوشند تا از طریق

متعدد نیز توسعه یافته است. در بررسی‌های اولیه، تعهد دارای دو بعد رفتاری و نگرشی بود. سپس دو بعد تعهد مستمر و تعهد عاطفی نیز به آن افزوده شد که این دیدگاه از تعهد را دیدگاه تعهد چندجانبه می‌نامند. در زیر درباره هر یک از ابعاد تعهد به اختصار توضیح داده می‌شود.

اولین بعد تعهد که بیش از سایر ابعاد به آن توجه می‌شود، تعهد رفتاری (Behavioral commitment) است. در این بعد بیشتر به علل ترک خدمت و افزایش

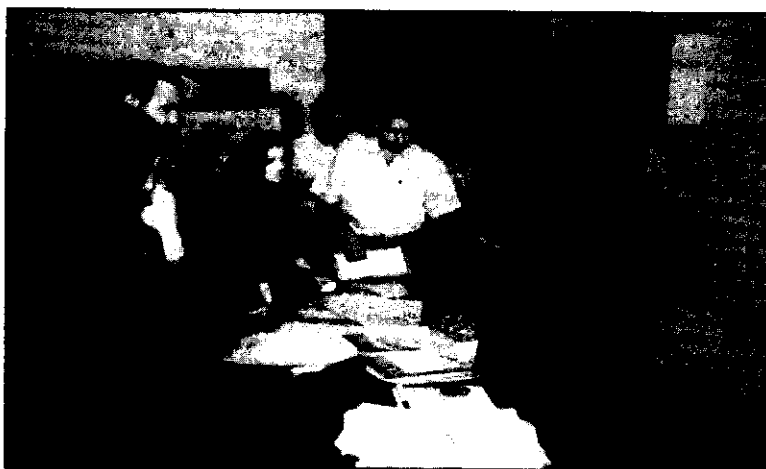
غیبت پرداخته می‌شود و بطور کلی تعریف آن عبارتست از قصد و نیت کارکنان به ماندن در سازمان، بر این مبنا تعهد سازمان بیشتر بر اساس مواردی چون میل به ترک خدمت، یا ماندن، و قصد ترک خدمت یا ادامه انجام وظایف شغلی بررسی می‌شود. اهمیت بعد رفتاری در بیان رابطه بین تعهد سازمانی و ترک خدمت و رضایتمندی است و بهترین شاخص ترک خدمت به شمار می‌رود.

مزایای بررسی بعد رفتاری بر سایر ابعاد، بویژه از نظر قصد ماندن یا ترک خدمت و انفصال شغلی است، به این معنا که رفتار بیانگر میزان صحت دلایل ترک خدمت از جانب کارکنان است، علاوه بر این استفاده از اطلاعات عادی صرف بدون در نظر گرفتن رفتارهای فردی نمی‌تواند میزان مداخلیت اراده را در تصمیم به ترک خدمت مشخص کند.

همچنین امکان دارد عوامل زیاد دیگری در تصمیم به ترک خدمت وجود داشته باشد که در صورت بی‌توجهی به رفتارهای فرد هرگز قابل شناسایی نیست.

به این ترتیب عنایت مدیران به بعد رفتاری به علت نقش پیش‌بینی‌کننده و پیش‌گیری‌کننده این بعد در کاهش تعهد شغلی و سازمانی کارکنان بسیار حائز اهمیت است.

دومین بعد تعهد، عبارتست از تعهد نگرشی (Attitudinal Commitment) که



گروه‌های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی سیستم (Genenc Commitment) بر این اساس، تعهد در سطوح خود لزوماً معادل تعهد در سطح کلان نیست و چه بسا وجود تعهد قوی در سطوح خرد به تعهد پایین در سطوح کلان بیانجامد. آنچه در این باره اهمیت دارد، جهت‌دهی و مدیریت تعهد سطوح پایین و خرد به طرف تعهد کلی و کلان است که از طریق همان سه جز مزبور یعنی تقویت روحیه اطاعت و پیروی، افزایش حس هویت و شناسایی و بالا بردن میزان درونی کردن ارزش‌ها و اهداف صورت می‌گیرد. از این رو، چنانچه مدیران متوجه شوند که وجود تعهد سطوح پایین و خرد به کاهش تعهد کلان می‌انجامد باید با ارایه منافع و مزایا و توجه بیشتر، تعهد خود را کاهش دهند.

تعهد و تحول اداری

از آنجا که در مقاله حاضر، منظور از تحول اداری، تحول در ابعاد مدیریتی، ساختاری، فردی و شغلی سازمان‌ها و نهادهای جامعه است، از این رو رابطه مهم‌ترین این ابعاد با تعهد بررسی می‌شود:

۱) کنترل و تعهد

یکی از ابعاد مهمی که باید در مدیریت بهینه سازمان‌ها به آن توجه شود، مسأله نوع کنترل و ساز و کارهای آن است. در کنترل از دیدگاه سنتی، فرض بر این است که انسان‌ها به خودی خود برای انجام کار برانگیخته

تجانس ارزش‌های فرد با اهداف و ارزش‌های سازمان.

البته اجزای دیگری نیز مطرح شده است که اساساً شبیه اجزای سه‌گانه فوق است. برای مثال کوک و وال (۱۹۸۰) سه مفهوم «وفاداری» (Loyalty)، «احساس هویت و شناسایی» و «آمادگی» را مطرح کرده‌اند.

در مجموع، آنچه در این باره اهمیت دارد این است که با توجه به ابعاد سه‌گانه مزبور باید بین دو نوع تعهد فعال (Active) و منفعل (Pasive) تفاوت قایل شد. منظور از تعهد فعال تعهدی است که از روی آگاهی و شعور و اراده صورت می‌گیرد ولی تعهد منفعل، دربرگیرنده تعهد اجباری است.

با این توضیح، سازمان نباید یک شخصیت ممتاز و منحصری توصیف شود که برای افراد خود، شناسایی 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. برحسب تعاریف مزبور از اجزا تعهد و نیز وجود تعهد فعال و غیرفعال، تمایز دیگری در تعهد بوجود آمد که نخستین بار توسط هانت و مورگان (۱۹۹۴) مطرح شد.

از دیدگاه این دو صاحب‌نظر، تعهد در دو بعد خرد و کلان قابل طرح است؛ تعهد در بعد خرد عبارتست از تعهد به گروه‌های خاص سازمانی (Specific Commitment) یا Constituency که این گروه‌ها شامل

نظر می‌رسد، این است که توجه به ابعاد متفاوت تعهد، موجب تحلیل آن از دیدگاه‌های متفاوت و دستیابی به تعداد بیشتری از متغیرهای مؤثر در افزایش یا کاهش تعهد و اجتناب از برداشتهای خام درباره علل تعهد یا عدم تعهد می‌شود.

اجزای تعهد

یکی از تعاریف تعهد که دربردارنده اجزای تعهد است، توسط پرتز، استیر، مودی و بولین (۱۹۷۴) ارایه شده است. از دیدگاه این صاحب‌نظران تعهد سازمانی مشتمل است بر:

- ۱) اعتقاد فرد به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی.
- ۲) تمایل وی به اعمال تلاش جهت تحقق اهداف سازمانی و شغلی و ...
- ۳) گرایش شدید او به حفظ عضویت سازمانی. به دنبال این تعریف، صاحب‌نظرانی چون بکر (۱۹۹۲) با ساده‌تر کردن تعریف مزبور، چنین ابراز داشتند که تعهد عبارتست از پیوستن به سازمان و انجام شغل برحسب اجزای زیر:
 - ۱) اطاعت و پیروی (Compliance) یا سازگاری و هم‌نواپی با سازمان از طریق مکانیزم‌های پاداش و تنبیه.
 - ۲) احساس هویت و شناسایی (Identification) یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی و ...
 - ۳) درونی کردن (Internalization) یا

نمی‌شوند، بلکه باید آنها را به این سمت هدایت کرد. از این رو ضروری است کنترل امور افراد از خارج صورت گیرد، زیرا اغلب افراد ترجیح می‌دهند که به آنها جهت داده شود و علاقه‌ای به پذیرش مسئولیت ندارند و بهترین ابزارهای انگیزشی آنها عبارتست از پول، مزایا و تهدید به مجازات. مدیرانی که به این نحوه کنترل اعتقاد دارند می‌کوشند کارمند خود را تحت انضباط و کنترل دقیق قرار دهند و چنین تصور می‌کنند که نظارت از خارج برای مقابله کردن با افراد نامطمئن و ناآشنا به مسئولیت و رشدنیافته، بسیار مناسب‌تر از هر شیوه دیگری است. با این نگرش، کارکنان و مدیران احساس تعهدی به سازمان ندارند و برای ایجاد تعهد ناچارند ابتدا کنترل را از شکل بیرونی و خارجی به شکل درونی تبدیل کنند.

در دیدگاه نوین، شیوه کنترل از درون و به عبارت دیگر «خودکنترلی» مطرح می‌شود. در این دیدگاه فرض بر این است که ابتدا باید کنترل در افراد درونی شود تا سپس آنها نیز به ارزش‌های سازمان و مقررات آن احساس تعلق و پایبندی درونی کنند. این نوع کنترل که مبتنی بر خودآگاهی، خودشناسی و دیگرشناسی است، بیش از هر چیز به انسان به علت دارا بودن ماهیت انسانی - نه ابزاری در دست مدیر - توجه می‌کند و معتقد است به موازات توفیق در اعمال این شیوه کنترل بر افراد، علاقه افراد به شغل و سازمان افزایش می‌یابد و موجب می‌شود فرد از خود و دیگران (همکاران و سازمان) شناخت بیشتری کسب کند و سرانجام به رضایت شغلی بیشتری دست یابد.

اهمیت خودکنترلی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی تعهد تا جایی است که تعهد را افزایش خود مفهومی یا ادراک فرد از خود دانسته‌اند، چرا که براساس تحلیل‌های رفتاری، افزایش ادراک از خود به افزایش خودانگیزی فرد و به تبع آن افزایش تعهد و رضایتمندی و انگیزش فرد می‌انجامد بنابراین، در ساختار تحول‌آداری یکی از نکات مهم برای افزایش تعهد، توجه به میزان تناسب

یا عدم تناسب سیستم‌های کنترل است، زیرا هرچه این سیستم‌ها از تناسب کمتری برخوردار باشند، سازمان‌ها باید هزینه‌های بیشتری را برای عوارض کاهش تعهد و خودکنترلی پرداخت کنند و این خود افزایش هزینه‌های کنترل را در پی دارد.

۲) فرهنگ سازمان و تعهد

یکی از شاخص‌های مهم مفهوم تعهد، فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمان از نظر ادگارشاین - به عنوان یکی از صاحب‌نظران برجسته در این زمینه - عبارتست از الگویی از مفروضات اساسی که توسط گروه خاصی برای مقابله با مشکلات سازگاری بیرونی و اتحاد درونی تدوین شده است و از نظر اعضا سازمان دارای ارزش و احترام است.

فرهنگ سازمان از ویژگی‌هایی چون توجه به واقعیات رفتاری مشهود، هنجارها، ارزش‌های برتر، فلسفه، مقررات و جو سازمانی برخوردار است که همه این عوامل در مجموع منعکس‌کننده فرهنگ سازمان است تحقیقات نشان می‌دهد، فرهنگ در تدوین اهداف و راهبردها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، فداکاری و تعهد، انضباط، سختکوشی، سطح اضطراب و مانند اینها تاثیر دارد و دامنه این اثرگذاری تا جایی است که می‌توان گفت در سازمان، هیچ پدیده‌ای برکنار از تاثیرات فرهنگ سازمانی نیست.

بنابراین، فرهنگ سازمان یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند میزان تعهد اعضا را به کار و سازمان افزایش دهد. از طرف دیگر، احساس تعهد به ارزش‌ها و اهداف مشاغل، خود می‌تواند بتدریج به یک پدیده فرهنگی تبدیل شود و موجبات بهینه‌تر شدن الگوهای فرهنگی سازمان را فراهم کند. به این ترتیب هرچه میزان تعهد به اهداف بیشتر باشد، فرهنگ پایبندی به الگوهای سازمان نیز خود به خود افزایش خواهد یافت. بسیاری از آداب و رسوم سازمانی که در

فرهنگ سازمان ریشه دارند (همچون مراسم افتتاحیه، مراسم توجیه، مراسم اختتامیه و ...) برحسب شاخص‌های تعهد موجب می‌شوند هزینه ترک خدمت فرد از لحاظ گروهی و اجتماعی بیشتر شود و میزان تعهد و وفاداری او افزایش یابد. البته لازم به ذکر است که تاثیر متقابل تعهد و فرهنگ در شرایط متفاوت محیطی و ساختاری یکسان نیست و این تاثیر باید تعدیل شود.

۳) قدرت و سیاست

امروزه قدرت و سیاست یکی از مسایل مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت است. برای قدرت، انواع مختلفی ذکر شده است که طبقه‌بندی فرنج و راون از جمله مشهورترین آنهاست.

از نظر این دو، قدرت شامل قدرت تخصص، قدرت مرجعیت، قدرت پاداش، قدرت قهریه و قدرت قانونی است. بعدها پال هرسی و بالانچارد دو قدرت رابطه و اطلاعات را نیز به آنها افزودند.

از دیدگاه دیگر، منابع قدرت عبارتند از: کنترل منابع، قدرت حفظ سلسله مراتب در سازمان، عدم جایگزینی یا دشواری جایگزینی فرد، تطابق با عدم اطمینان و مرکزیت.

نبود هریک از منابع مذکور بر تعهد و وفاداری فرد تاثیر می‌گذارد. برای مثال، هرچه جایگزینی فرد دشوارتر باشد و نتوان جانشین مناسبی برای او پیدا کرد، احتمال اینکه تعهد او رو به کاهش نهد زیادتر می‌شود، زیرا صحنه رقابت را خالی دیده، ضرورتی برای تلاش بیشتر جهت حفظ موقعیت خود نمی‌بیند.

در اینجا منظور از سیاست آن اقدامات عمدی و ارادی است که منافع شخصی یا گروهی را برآورده می‌کند و معمولاً به زیان منافع سازمانی است. سیاست در این مفهوم (منفی)، از وجود اهداف نامشخص، معیارهای مهم عملکرد، فرایندهای نامشخص تصمیم و وجود رقابت‌های زیاد ناشی می‌شود.

عبارتند از: توانایی‌های فنی، ادراکی و سیاسی. این طبقه‌بندی از توانایی‌ها و مهارت‌ها مشابه طبقه‌بندی کاتز از مهارت‌هاست. وی با تقسیم مهارت‌ها به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، معتقد بود مدیران و رهبران بیشتر به مهارت‌های ادراکی نیاز دارند. وجود این مهارت‌ها، به رفتار مناسب رهبر با افراد و جامعه انجامیده، افزایش رضایت خاطر آنها را از رهبر و نیز بالا رفتن میزان وفاداری و تعهدشان رانسبت به او و بالطبع وادار شدن رهبر به افزایش توانایی‌های خود را در پی خواهد داشت.



منظور از رفتار رهبر در تئوری قدرت - تعهد، روشی است که سرپرستان و مدیران با استفاده از قدرت خود در برقراری رابطه با زیردستان از آن بهره می‌گیرند. معمولاً مدیران در این باره به دو صورت تمرکز و عدم تمرکز عمل می‌کنند. در صورت تمرکز، زیردستان در موضع وابستگی و ضعف قرار می‌گیرند و باید از دستورات و منویات مدیران خود بی‌چون و چرا اطاعت کنند. در این شیوه که در حقیقت همان اعمال کنترل بیرونی و اعتقاد به انگیزش است، رفتار رهبر، رفتاری در جهت کاهش تعهد است که چرخه‌ای از کنترل شدید، کاهش تعهد و برعکس را بوجود می‌آورد در رویه عدم تمرکز، مدیران به منظور درونی کردن تعهد و انگیزش در میان کارکنان خود، فرصت اعمال قدرت را به طریقی مسئولانه و آگاهانه برای آنها فراهم می‌کنند و به این ترتیب با تفویض قدرت و اختیار به کارمندان، حداکثر تعهد و مسئولیت‌پذیری را در آنها به وجود می‌آورند.

ب) تئوری سیاست

این تئوری که بر دو متغیر «رویه‌های پرسنلی مطلوب» و «کنترل سیاسی» (در جهت تامین منافع قوی‌ترین فرد یا گروه و معمولاً برخلاف مصالح عام) مبتنی است، رابطه قدرت و سیاست را از ابعاد متفاوتی با تعهد بررسی می‌کند. برای مثال، دو دلیل عمده ترک خدمت یعنی «نارضایتی از مدیریت عالی» و «نارضایتی از تبعیض سیاسی

این معنا که هرچه قدرت واحدهای فرعی سازمان بر کنترل عدم اطمینان بیشتر باشد، تعهد افراد هم افزایش خواهد یافت و موقعیت اجتماعی بالاتری را برای آنها به ارمغان خواهد آورد. برای مثال، با استقرار سیستم اطلاعات کامپیوتری در سازمان، به علت بالاتر بودن قدرت واحد کامپیوتر نسبت به سایر واحدها، تعهد افراد نیز افزایش خواهد یافت و خود مجدداً به افزایش توانایی و قدرت آن منجر خواهد شد. به عبارت دیگر، یک واحد سازمانی زمانی قدرت بالاتری خواهد داشت که از یک سو بتواند عناصر و منابع حیاتی سازمان و شبکه‌های ارتباطی آن را در اختیار بگیرد و از سوی دیگر در داخل آن، قابلیت جایگزینی و جانشینی افراد از لحاظ مهارت‌ها و تخصص‌های فردی و گروهی کم باشد. این امر موجب می‌شود دیگران نیز به اعضا واحد سازمانی توجه کنند، شغل این افراد نقش حیاتی معنی‌دارتری بیابد و مهم‌تر از همه روحیه و تعهد شغلی و سازمانی آنها بیشتر شود.

علاوه بر قدرت واحدهای فرعی، قدرت رهبر و برخورداری او از توانایی‌های لازم جهت تاثیرگذاری و بر وفاداری و تعهد کارکنان نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. به نظر ویلسون مهم‌ترین این توانایی‌ها

اعمال سیاست از طریق روش‌های سیاسی صورت می‌گیرد که دارای جنبه‌های واکنشی یا تهاجمی است. بعضی از این روش‌ها از نظر الن و همکاران او (۱۹۷۹) عبارتند از: سرزنش کردن دیگران، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد یک تصویر مطلوب کاذب، تمجید دیگران (چاپلوسی)، بده و بستان و ..

در این ارتباط ذکر چند نکته ضروری به نظر می‌رسد:

۱) فقط هنگامی قدرت در سازمان‌ها از کارایی و تاثیر لازم برخوردار می‌شود که با اختیار همراه باشد.

۲) قدرت و سیاست علی‌رغم ارتباط مفهومی، با یکدیگر تفاوت دارند. منظور از قدرت، ظرفیت کارگزاران و مدیران برای دستیابی به اهداف مطلوب است، در حالی که منظور از سیاست، ساختار فرایند استفاده از قدرت و اختیار در جهت تعریف اهداف است که می‌تواند مثبت یا منفی باشد.

۳) سیاست لزوماً بد نیست و چه بسا راه نیل به اهداف را کوتاه‌تر کند. زیرا مسأله مهم در این باره مدیریت صحیح سیاست و اعمال آن بصورت ایزاری کاراست.

بنابراین، در بررسی مسأله تعهد هرگز نمی‌توان تاثیر دو عامل قدرت و سیاست را که با یکدیگر روابط متقابل دارند، ناپیده گرفت، زیرا از یکسو افزایش تعهد در درازمدت و حتی کوتاه‌مدت خود به یک منبع قدرت تبدیل می‌شود، و از سوی دیگر توزیع متناسب قدرت و اعمال مناسب سیاست، افزایش میزان تعهد فرد را در پی دارد.

ویلسون (۱۹۹۵) در مقاله‌ای به بررسی رابطه قدرت و سیاست با تعهد می‌پردازد و با استفاده از پنج متغیر، دو تئوری از تعهد ارائه می‌دهد:

الف) تئوری تعهد مبتنی بر قدرت

بر اساس این تئوری که مبتنی بر سه متغیر «واحدهای فرعی»، «قدرت رهبر» و «رفتار رهبر» است، قدرت هر واحد در سازمان خود می‌تواند شاخص تعهد افراد آن باشد. به

بین افراد»، از جمله موارد بارز تاثیر قدرت و سیاست بر تعهد و وفاداری افراد در سازمان‌هاست. بنابراین، در تحول اداری و تغییر ساختار و فرهنگ سازمان باید از طریق توجه کردن به مساله توزیع قدرت، میزان اعمال سیاست‌ها و شیوه‌های سیاسی، زمینه‌ای ایجاد شود که احساساتی نظیر بی‌عدالتی، اجبار به تبعیت و پیروی، عدم مشارکت، فریبکاری، حاکمیت روابط به جای ضوابط و احساس‌های مشابه در سازمان از بین برود و جو دوستی، همکاری، احترام به قانون، اعتماد و مشارکت به وجود آید.

۴) سبک مدیریت و رهبری

یکی از متغیرهای بسیار مهمی که در عین اثرگذاری بر تعهد و وجدان کاری خود نیز از آن تاثیر می‌پذیرد، الگو و سبک مدیریت و رهبری است. به طور کلی، سبک‌های مدیریت و رهبری از دیدگاه‌های متفاوت و توسط صاحب‌نظرانی چون بلک و موتن، تاننوم و اشمیت، میشل و هاوس، هرسی و بلانچارد، مطرح شده است که این دیدگاه‌ها می‌تواند در دو حد افراط و تفریط از مدیریت مستبدانه تا مدیریت آزادانه و پر هرج و مرج قرار گیرد. کورت لوین به منظور بررسی پویایی گروهی، چند سبک از سبک‌های مدیریت را به نام سبک مستبدانه، سبک آزاد، و سبک دموکراتیک و مشارکتی آزمایش کرد. نتایج آزمایشات او نشان داد، افراد مورد آزمون در سبک مستبدانه همگی احساس ناراضی می‌کردند و رفتار پرخاشگرانه یا بی‌تفاوتی از خود بروز می‌دادند، همچنین سبک مدیریت آزاد هم به علت دارا بودن بی‌نظمی و ناهماهنگی، رضایت خاطر آنها را فراهم نمی‌ساخت. آزمون لوین نشان داد، تنها سبک مدیریت مشارکتی و دموکراتیک قادر به افزایش میزان رضایتمندی و تعهد این افراد بود در شبکه بلک - موتن نیز که الگوهای رهبری و مدیریت در دو طیف کارمندگرای و تولیدگرایی مطرح می‌شوند، میزان تعهد هنگامی به حد بالایی خود می‌رسد که مدیر به هر دو سوی این طیف یعنی کارمند و تولید

توجه می‌کنند یکی از تبیین‌های جالب در این زمینه، مدل رهبری وضعی هرسی - بلانچارد است. نکته مهم این مدل - که در دو طیف «رابطه مداری» و «تکلیف مداری» مطرح شده است - این است که براساس رهبری وضعی هیچ راهی بهترین راه نفوذ و بهترین راه ایجاد تعهد نیست، به عبارت دیگر، برای ایجاد تعهد نمی‌توان سبک مدیریت و رهبری مشخصی را تعیین کرد، زیرا بهترین سبک برای افراد و گروه‌های مختلف به سطح آمادگی آنها بستگی دارد. از آنجا که در مدل هرسی - بلانچارد آمادگی مورد نظر در چهار سطح (R1) تا (R4) برحسب توانایی و میل و اطمینان پیروان قرار دارد، بنابراین هر سبک



رهبری و مدیریت در جای خود می‌تواند تعهدآفرین باشد.

زفانی (۱۹۹۵) نیز به بررسی رابطه تعهد با سبک مدیریت در دو بخش خصوصی و دولتی پرداخت و تعهد سازمانی را برحسب وفاداری و پیوستگی چهار بعد؛ انعطاف‌پذیری و سازگاری، قوانین و مقررات، سلسله مراتب و ویژگی نقش‌ها، و تفاوت گروه‌های کاری را بررسی کرد. نتایج تحقیقات او نشان انعطاف‌پذیری و سازگاری است، در حالی که

در سازمان‌های خصوصی، میزان رعایت قوانین و مقررات از اهمیت بیشتری حاصل شد، این بود که سبک مدیریت را بطور معناداری روی تعهد افراد تاثیر می‌گذارد و یکی از شاخص‌های اصلی پیش‌بینی‌کننده و افزایش‌دهنده تعهد در بخش دولتی به شمار می‌رود به عبارت دیگر، از آنجا که کارکنان بخش دولتی تمایل بیشتری به پذیرش و اعتقاد به فرهنگ اداری سازمان‌های خود دارند، بخش اعظم واکنش‌های نگرشی خود را (به شکل تعهد و پایبندی)، در برابر سبک‌های منعطف نشان می‌دهند. این سبک مدیریت، کارکنان را در تفسیر دلایل و علل کار کردن در سازمان یاری می‌دهد، زیرا چنانچه سبک مدیریت مناسب باشد می‌تواند این نگرش را در کارکنان ایجاد کند که آنها انسان‌های قابل پیشرفت و شایسته احترام هستند، نه کالاهایی برای خرید و فروش و مصرف بنابراین، با توجه به یافته‌های بالا می‌توان چنین اظهار کرد که مدیران باید درصدد اتخاذ سبکی باشند که همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمان را به دنبال داشته باشد و زمینه‌های مشارکت صحیح و فعال کارکنان را فراهم آورد. در این صورت، تعهد افراد نیز بصورت کاهش کم‌کاری، احساس اشتراک با اهداف سازمان (سرنوشت مشترک)، و بالا رفتن میزان اثربخشی افزایش می‌یابد. به این ترتیب مدیران باید با توجه به شرایط و موقعیت، سبکی را برگزینند که انگیزش کاری افراد را افزایش دهد، ارتباط بین سرپرستان و زیردستان را تسهیل کند، به ارزیابی نتایج و شخصیت‌ها و سیاست‌ها بپردازد، موجبات اصلاح شغلی و پیشرفت فردی را فراهم آورد و زمینه فهم مشترک اهداف سازمانی را ایجاد کند.

ادامه دارد...