

مقدمه

کارآیی و نوسمه (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 مدام کارکنان خود دارند. تصور مدیران این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را پذیرد. بعضی از مدیران بروی این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پاسخ‌گیری می‌کنند. شاید تصور مدیران این است که کارکنان، زیرستان آنها مستند و باید فرامین آنها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی به سر می‌برند بیشتر توجه و تمايل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدبیح 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.

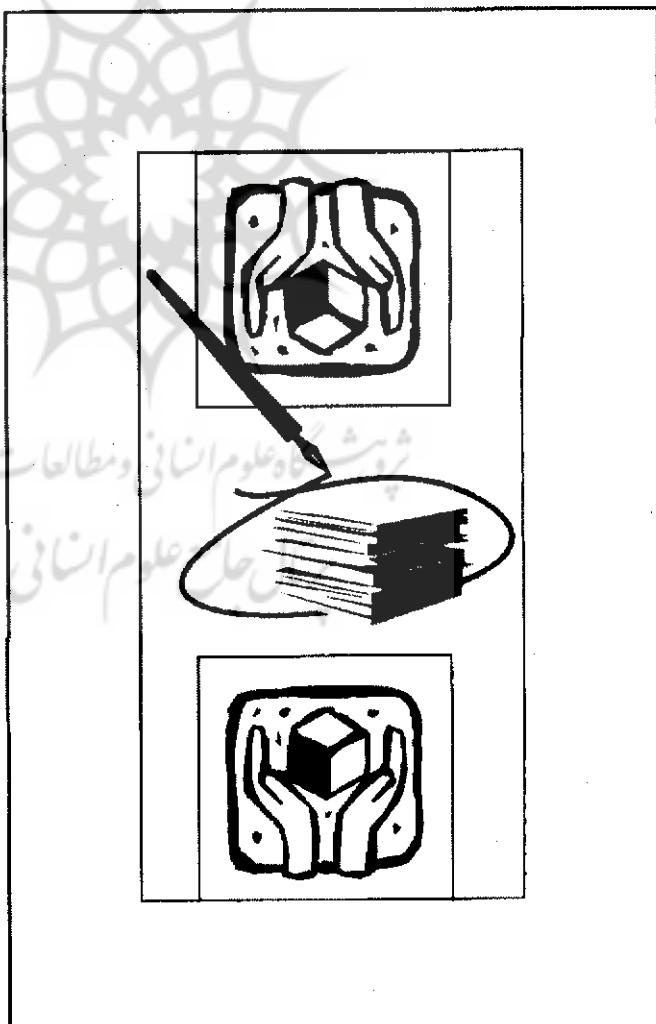
تعاریف و معاهیم تعهد سازمانی
تعهد سازمانی مانند معاهیم دیگر فئارسازمانی (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR) به شریوه‌های مستقوای تعریف شده است. معمولی ترین شریوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را توهمی و استنگی عاطفی به سازمان درنظر می‌گیرند. براساس این شریوه، فردی که بهشت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در مسأله‌ای و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). پهلوت و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیرشدن در سازمان تعریف می‌کنند و معبارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمايل برای اداء کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. چانمن و اورایسلی (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پوستگی عاطفی بالهداف و ارزش‌های یک سازمان، به عاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای

تعهد

سازمانی



از: کوروش اسماعیلی



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

أنواع تعهد

رضاییان (۱۳۷۴) اظهار می‌دارد که مدیران در مجموعه‌های 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.

هر سه و بلاتخارد (بدتقل از گیری، ۱۳۷۱)، بیان می‌کند که هر یک از تعهدات به طور جداگانه فوق الماده در کار مدیریت موثر و بالغه است. حال ب ترتیب به عنوان تعهدات ذکر شده می‌پردازیم:

۱- تعهد نسبت به مشتری

اوین و شاید مهترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می‌کوشند به مشتریان خدمت متفق اوایل کنند. مدیران از دو طریق عمله تعهد خود را تسبیت به مشتری نشان می‌دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

۲- تعهد نسبت به سازمان

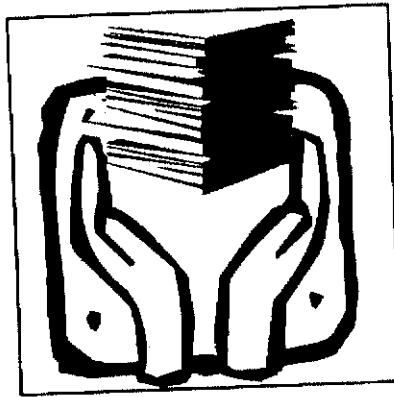
دوین تعهد مدیریت بر سازمان تأکید دارد. مدیر خود تصویرگر اختصار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه‌ای مثبت به سه طریق نشان می‌دهد. خوش نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت وده بالا و عمل کردن براساس ارزش‌های اصلی سازمان.

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 به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خود پرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم منشود: نشان دادن عود منشاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

۴- تعهد نسبت به موسم

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



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

تعهد سازمانی عبارت از تکریهای مثبت یا متفق افراد نسبت به کل سازمانی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می‌باشد. فرد تعهد کس است که به خود و پیشان خود وفادار باشد و اهداف را که به خاطر آنها و برای حفظ هیجان پسته است صیانت کند. شلدون تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش با جمیتگیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند.

کاتر تعهد سازمانی را تمايل 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 می‌پاید که به فعلیتها تداوم پختد و مشارکت موثر خویش را در انجام آنها حفظ کند. برگانان تعهد را نزاعی وابستگی عاطفی و تصرف‌آمیز به ارزشها و اهداف سازمان می‌داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف و به سازمان فی نفسه بجزای از ارزش ایزو اری آن (سازومند، ۱۳۷۵). به نظر لوئیز ۱۹۹۲

و شاو، تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش اغلب این گونه تعریف شده است:

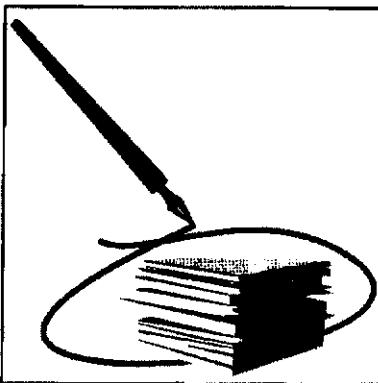
- تمايل قوی به ماندن در سازمان؛
 - تمايل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان؛
 - اعتقاد قوی به پذیرش ارزشها و اهداف (عراقی، ۱۳۷۷).
- و چه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص کند، تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (سازومند، ۱۳۷۵).

اهمیت تعهد سازمانی
لوئیز (بدتقل از عراقی، ۱۳۷۷) اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و بهبود کننده خوبی برای تمايل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایستنی ماندن رضایت، دو طرز تلفی

زدیک به هم هستند که به رفتارهای مهم مانند جایگزینی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایستنی می‌تواند پیامدهای مثبت و مستعدی داشته باشند کارکنانی که دارای تعهد و پایستنی هستند، نظم پیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و یافتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایستنی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید پتوانند باستفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبول از امنیت شغلی برای آنها، تعهد و پایستنی را پیشتر کنند (مورهد، ترجمه الوائی و محضارزاده، ۱۳۷۴).

اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نویشته‌های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزشها اساس است که سازماندهی بر آن مبنی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. اغلب پرسش‌هایی به عمل می‌آید از قبیل: آیا اضافه کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سر کار خواهد آمد؟ آیا در می‌آید با زود می‌رود؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای ارزیابی سازمان ضروری نام دارد (میچل، ترجمه شکرکن، ۱۳۷۳).

شید مطهری (۱۳۷۰) اظهار می‌دارد اگر شخص لیاقت، شایستگی و تعهد حداقل



کارکنانی که در سازمان دارای تعهد و پایشندی هستند هنگام پیشتری در کار خود دارند و پیشتر کار می‌کنند

مدیران باید تعهد کارکنان را به سازمان ارزیابی دهند و با مشارکت دادن آنها امر تضمین کنند، اهمیت شغلی آنان را فراهم سازند.



تعهد را به پنج دسته به شکل زیر تقسیم کردند.
(بنقل از رنجبریان، ۱۳۷۵، صص ۵۱-۴۷).

الف - دیگرگاهی شخصی موثر بر تعهد سازمانی
● من: تعهد سازمانی با سن فرد دارای همیستگی نسبی و مثبت است. اغلب محققان برویان باورند که سن با تعهد حسابگرانه ارتباط پیشتری پیدا می‌کند و دلیل آن را فرست کنند در خارج از شغل فعلی و هزینه‌های از دست رفته در سینم پالاس دانند. می‌باید آن اظهار از دارند که کارگران من تن بر دلیل رضایت پیشتر از شغل خود تعهد نگوشی پیشتری پیدا می‌کنند.

ج- چنیست: زنها نسبت به مردان تعهد پیشتری به سازمان دارند، اگرچه این تفاوت جزئی است. دلیل این امر آن است که زنها برای عضویت در سازمان می‌باشند موقتاً موافقت می‌نمایند. می‌باید آنها به تلاش و کوشش بپردازند. به وجود آمدن تعهدات، به کمک غذاکاری و خدمت انجام

● تحقیقات: رابطه تعهد سازمانی با تحقیقات ضعیف و منفی است. این رابطه پیشتر مبتنی بر تعهد نگوشی است و ارتباطی با تعهد حسابگرانه ندارد. دلیل این رابطه منفی انتظارات پیشتر افراد تحصیلکرده و فرستهای پیشتر شغلی آنهاست.

● ازدواج: این متغیر با تعهد سازمانی همیستگی ضعیفی دارد. اما چنین اظهار از دادن که ازدواج به دلیل مسائل مالی با تعهد حسابگرانه ارتباط

من داشته. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به متغیر کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تعایل مدیر به سرف وقت و اتزی و کار روزانه با زیردستان نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است.

بسخوص سه عمل حبایی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد می‌شوند. نشان دادن علاقه‌مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشتری و ترتیب ایده‌های نوآرائه.

۵- تعهد نسبت به وظیله (تکلیف)

بنجمن تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موقت به وظایف که مردم انجام می‌دهند، معنا می‌بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موققبت آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند.

چنین تعهدی زمانی عمل است که هدف اصلی و صحیح، سادگی و عملگرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه‌دادن تکلیف (وظیفه) شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید موثر مدیریت خواهد شد. مدیر حلقة انصال اصلی میان هریک از تعهدات است. مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاه‌های خود، باید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد. مدیر ممتاز در مورد روند پیشرفت و حمایت از تعهدات، فرد اصلی است. مدیر با تبول مستولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویین مثبت من تواند قریباً در سازمان، مردم آن، وظایف و مشتریان تاثیر گذارد. این مدیران ممتاز تشخیص می‌دانند که تکلیف خود آنان این است که نسبت به مشتری، سازمان، وظایف کلیدی مردم و خودشان تعهد ایجاد کنند. معنای این سخن آن است که برای هر تعهدی باید نگرشاهی مناسب به وجود آورد و علاقه‌شبیت نشان داد. این کار وظیله نک تک افراد می‌شود و نه وظیله مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با همراهگانی دیگران برای ایجاد آنها به تلاش و کوشش بپردازد. به وجود آمدن تعهدات، به کمک غذاکاری و خدمت انجام می‌گیرد. وقتی مدیر ممتاز نسبت به زیردستان خود به طور واقعی و فنادار باشد زیردستان نیز نسبت به وظایف خود گذشت و تعهد نشان می‌دهند.

عوامل موثر بر تعهد سازمانی

ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) با تجزیه و تحلیل یاندهای بیش از دویست تحقیق مقدمات ایجاد

پیدا می‌کند.
● سابقه در سازمان و هوسمت سازمانی: به دلیل سرمایه‌گذارهای فرد در سازمان سابقه پیشتر در مقام یا سازمان باعث تعهد پیشتری می‌شود اما این رابطه ضعیف است.

● استنباط از شایستگی شخصی: افراد تا حدی به سازمان تعهد پیدا می‌کنند که زمینه تامین نیازهای رشد و کامپیوی آنها فراهم شود. بنابراین کسانی که استنباط شایستگی شخصی بالا دارند انتظارات پیشتری خواهند داشت. رابطه این دو متغیر مثبت و قوی است.

● تواناییها: افراد با مهارت‌های بالا، برای سازمان ارزشمند هستند. این امر پاداش سازمان را به آنها افزایش می‌دهد. در نتیجه موجب تعهد حسابگرانه می‌شود.

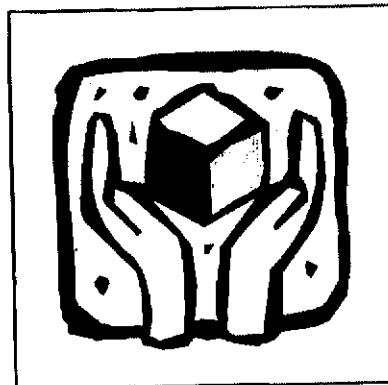
● حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد موجب عزت نفس برای فرد می‌شود. و بدین ترتیب تعهد نگوشی را افزایش می‌دهد. ضمناً حقوق و دستمزد نوعی فرست در سازمان محسوب می‌شود که در اثر ترک سازمان از دست خواهد رفت، نتایج تحقیقات متعدد همیستگی مثبت اما ضعیف را بین این در متغیر نشان می‌دهد.

● سطح شغلی: سطح شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت اما ضعیف دارد.

ب- خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی

اگرچه رابطه خصوصیات متغیر شغلی و تعهد سازمانی در تحقیقات متغیر مورد بررسی قرار گرفته است اما هیچ مدل نظری برای توضیح دلیل همیستگی آنها در دست نیست. اغلب مطالعات اشاره به کار «الدهام و هاگمن» دارند. تحقیق «ماتیو و زاجاک» هم تأیید می‌کند که مشاغل غنی شده، موجب تعهد سازمانی پیشتر می‌شود. خصوصیات بعدست آمده از تحقیقات شامل مهارت، استقلال، چالش و دامنه شغلی است: تنوع مهارت با تعهد سازمانی دارای همیستگی مثبت است. استقلال و تعهد سازمانی رابطه مثبت و بسیار ضعیفی دارند. مشاغل پالش انگیز با تعهد سازمانی به خصوص در مورد کسانی که به رشد شدید نیازمند رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است.

ج- تأثیر روابط گروهی و رابطه با رفه بر تعهد سازمانی در رابطه با تأثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر به این موارد زیر اشاره شده است:
● انجام مجموعه: برخی مطالعات رابطه انجام



سازمان می‌شود؛

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

منابع:

- استرون، حسین. (۱۳۷۷). تمهید سازمانی. مدیریت در آموزش و پرورش. دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۳-۷۴.
- رضاییان، علی. (۱۳۷۴). مدیریت فنار سازمان. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رنجبریان، بهرام. (۱۳۷۵). تمهید سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره او ۲، ص ۵۷-۶۱.
- ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). تمهید سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ص ۷۳-۶۵.
- عراقی، محمد. (۱۳۷۳). بررسی رابطه رضایت شغلی و تمهید سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- سطهری، سرتضی. (۱۳۶۸). د. گفتار. تهران: صدرا.
- سطهری، سرتضی. (۱۳۷۰). مدیریت رهبری در اسلام. تهران: صدرا.
- مورهد، گریفین. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. (ترجمه مهدی‌الوائی و غلامرضا مسمازارزاده). تهران: مرزاویه.
- سیجل، ترنس آر. (۱۳۷۳). مردم در سازمانها، زمینه و رفتار سازمانی. (ترجمه حسین شکرکن). تهران: رشد.
- هروسی، پال و بلاتجرار، کنست ایچ. (۱۳۷۱). مدیریت و فنار سازمانی. استفاده از صنایع انسانی. (ترجمه قاسم کبیری). تهران: جهاد دانشگاهی.
- کوروش اسماعیلی: «اشجعی کارشناسی ارشد سنجش و اندازه‌گیری دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی

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

● واپستگی مقابله و ظایف: در اغلب مطالعات رابطه واپستگی و ظایف با تمهد، مشت و متوسط گزارش شده است. سوریس و استیزیر بیان می‌دارند که وقتی کارکنان در شرایط واپستگی شدید و ظایف باشد از کمک خود به سازمان و گروه‌های مرتبط آگاه خواهند بانت و این خود به تمهد نگرشی به سازمان منجر می‌شود.

● ملاحظه کاری و ساخته‌هی مدیران: هر دو نوع رفتار مدیران با تمهد سازمانی همیستگی نسبی و مشت دارند. البته تحقیقات نشان می‌دهند که این رابطه توسط عواملی از قبیل محیط کاری و خصوصیات پایین دستان تعديل می‌شود.

● ارتباطات رهبر: چگونگی ارتباطات رهبر با تمهد سازمانی، همیستگی قوى و مشت دارد. بدین معنی، مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیح ایجاد می‌کنند موجب تقویت محیط کار و تمهد بیشتر کارکنان می‌گردند.

رهبری مشارکتی نیز با تمهد سازمانی همیستگی مشت دارد. در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی تأثیر مدیریت مشارکتی بر تمهد سازمانی بیشتر می‌شود.

● ریزگری‌های سازمان و تمهد سازمانی در تعدادی از مطالعات، میان اندازه سازمان و میزان تمهد سازمانی همیستگی معنی دار ملاحظه شده است. اشاره می‌شود که در سازمانهای بزرگ امکانات ترقی بیشتر است و این امر به تمهد سازمانی می‌انجامد. اما این مسئله توسط تجزیه و تحلیل متأثید نشده است.

سوریس و استیزیر چنین اظهار می‌دارند که استنباط کارمند از عدم تمرکز با میزان مشارکت واقع رابطه داشته و به وسیله درگیر شدن در سازمان تمهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کند. اما این ادعا نیز توسط تجزیه و تحلیل متأثید نیز نگرفته است.

● وضعیت نقش و تمهد سازمانی در تحقیقات انجام شده وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تمهد نقش اندازه‌گیری کرده‌اند. براساس مطالعات موردی و همکاران در سال ۱۹۸۲ وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تمهد است. تحقیق مانیو و زاجاک نیز این مقاله را تأیید می‌کند. یکی از فرضها در