

## تعهد سازمانی و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی

دکتر محمد رضا عسکری<sup>۱</sup>

### چکیده

تعهد یک حالت روانی بوده که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام فرد به ادامه خدمت در سازمان و به عبارتی تبیین‌کننده میزان وفاداری و تعلق فرد به سازمان است. تعهد نوعی نگرش شغلی است و شامل سه بعد کلی است تعهد عاطفی، تعهد مستمر یا عقلانی و تعهد تکلیفی یا هنجاری. در این مقاله تلاش شده است تا ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان، رابطه و تأثیر یکی از آنها، یعنی فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

### مقدمه

نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، چرا که نیروی انسانی، مهم‌ترین منبع هر سازمانی است. کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و برخوردار از اهداف سازمانی، دارای انگیزه‌های قوی و متمایل و متعهد به حفظ و ادامه عضویت در سازمان، از نیازهای اصلی هر سازمانی است. سازمان به کارکنانی نیازمند است که فراتر از شرح وظایف تعیین شده و معمولی خود به کار و فعالیت بپردازند. کارکنانی که مایل باشند و بتوانند بیش از مقدار معمول برای دستیابی به اهداف سازمانی به انجام وظیفه بپردازند. وجود چنین نیرویی در هر

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر ری و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.

اداره و سازمان ضمن کاهش جابه جایی و غیبت، باعث افزایش چشم‌گیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی هر چه بهتر اهداف سازمان و فرد خواهد شد. بی‌تردید نیازمند چنین نیروی انسانی متعهد و وفادار به ارزش‌ها و اهداف صنعت خودرو که خود تابعی از اهداف کلی صنعت است می‌باشد. تعهد، به عنوان یک نگرش به خوبی می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد و شکی نیست که سازمان‌های دارای اعضای با سطح بالای تعهد سازمانی معمولاً از عملکرد بالاتر برخوردارند و مطالعه عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی به ویژه فرهنگ سازمانی گامی بسیار مؤثر در این زمینه است و نیازی به توضیح ندارد که وظیفه مدیران و مسئولان است که در راه حفظ و نگهداری و رشد و توسعه کارکنان تلاش نموده و آنها را به سازمان متعهد نمایند، چرا که این تعهد باعث افزایش اثر نسبی و کارایی و نهایتاً بهره‌وری سازمانی شده و پیشرفت و ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت.

### ادبیات تعهد سازمانی و تبیین ابعاد آن

اندیشمندان علم مدیریت و صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی در مورد مقوله تعهد و به ویژه تعهد سازمانی به تفصیل سخن گفته‌اند. مروری بر ادبیات مربوطه نشان می‌دهد تعهد سازمانی موضوع جدیدی است که بیشتر در دو دهه اخیر بسط و گسترش یافته است. بوکانان (Buchanan, ۱۹۷۴: ۵۳۲-۵۴۶) تعهد را این گونه تعریف کرده است: «تعهد نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان می‌باشد. وابستگی بر نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف سازمان به خاطر خود سازمان است». استیرز و پورتر (Steers & Porter, ۱۹۸۲: ۲۸۷) تعهد سازمانی را توجه نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان بیان کرده‌اند.

آلن و می‌یر (Meyer & Allen ۱۹۹۱: ۶۱-۶۷) معتقدند که تعهد حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان را فراهم می‌سازد. از نظر این اندیشمندان تعهد دارای سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری می‌باشد. چنین به نظر می‌رسد که همه تعاریف ارائه شده در زمینه تعهد سازمانی در برگیرنده سه موضوع کلی است:

۱- وابستگی عاطفی به سازمان؛

۲- هزینه‌های متصوره (احتمالی) ناشی از ترک سازمان؛

۳- احساس مسئولیت، الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان.  
آلن و می‌یر تعهد را به سه دسته و به شرح زیر شرح می‌دهند:

#### ۱. تعهد عاطفی Affective commitment

تعهد عاطفی نشان‌دهنده علاقه و تمایل به ادامه خدمت در سازمان است. تعهد عاطفی به عنوان وابستگی و تعلق خاطر برای انجام کار و میل به ماندن برای ادامه این وابستگی و خدمت تعریف می‌شود و به عبارت دیگر تعهد عاطفی، پیوستگی عاطفی و تعیین هویت فرد با ارزش‌ها و اهداف سازمان است.

#### ۲. تعهد عقلانی یا مستمر Continuance commitment

این نوع تعهد بیان‌کننده هزینه‌های احتمالی ناشی از ترک سازمان و اجبار به باقی ماندن و ادامه خدمت در سازمان است. در این راستا هر چه فرصت‌های شغلی برای فرد در خارج سازمان کمتر و سرمایه‌گذاری‌های او بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت کمتر خواهد بود، به بیان دیگر با صرف وقت و گذراندن آموزش‌های حین خدمت و تلاش بیشتر، افراد به راحتی حاضر به ترک خدمت نمی‌شوند و ضرورتاً به کار خود در سازمان ادامه می‌دهند.

#### ۳. تعهد هنجاری Mative commitment

تعهد هنجاری عبارت است از احساس مسئولیت، دین و احساس تعهد اخلاقی در برابر سازمان، در این بعد از تعهد، افراد ادامه خدمت و فعالیت در سازمان را وظیفه خود می‌دانند تا دین خود را نسبت به سازمان ادا نمایند.

ابعاد تعهد سازمانی از نظر آلن و می‌یر

تعهد هنجاری

تعهد سازمانی

تعهد عاطفی

تعهد مستمر



سیری در ادبیات و مطالعات مربوط به تعهد نشان می‌دهد که مجموع عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی در چهار دسته قرار می‌گیرند:

۱. عوامل شخصی: نظیر سن، جنس، تحصیلات، سابقه کار، احساس آرامش، شایستگی، رضایت شغلی و....

۲. عوامل شغلی: مثل رضایت شغلی، وابستگی شغلی، ابهام در نقش، تضاد نقش، ماهیت کار، چالش شغلی و....

۳. عوامل سازمانی: از جمله درک حمایت سازمانی، فرآیند جامعه‌پذیری، فرهنگ سازمانی، مشارکت، سبک رهبری، ساختار ارتباطات و....

۴. عوامل فراسازمانی (محیطی) مانند فرصت‌های شغلی جایگزین، پایگاه اجتماعی شغل و سازمان، روابط اجتماعی، علایق خانوادگی، منطقه جغرافیایی محل خدمت و.... با توجه به طبقه‌بندی فوق مشخص می‌شود که فرهنگ سازمانی از جمله عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

در ادامه باید اشاره کرد که تعهد به سازمان، سطوح کلی سه‌گانه ذیل را در بر می‌گیرد:

۱. سطح پایین تعهد: این سطح در گستره وسیع سازمان‌ها مشهود است و در آن افراد به خاطر دریافت پول و یا کسب مقام به سازمان متعهد می‌شوند که در واقع همان تعهد مستمر است.

۲. سطح متوسط و خوب تعهد: این نوع تعهد در سازمان‌های مترقی و دارای فرهنگ سازمانی قوی مانند سازمان‌های ژاپنی دیده می‌شود. در این سطح از تعهد افراد با سازمان، خود را تعیین هویت می‌کنند و تمایل و علاقه آنها به سازمان منشأ ادامه خدمت آنان در سازمان می‌شود که در واقع همان تعهد عاطفی است.

۳. سطح عالی و آرمانی تعهد: در سازمان‌های مذهبی، ایدئولوژیک و فرهنگی یافت می‌شود. در این سطح از تعهد، افراد به خاطر احساس مسئولیت، تکلیف و تعهد اخلاقی و ارزشی نسبت به سازمان، خود را مکلف به ادامه خدمت و تقویت آن نسبت به سازمان و محل کار خود می‌دانند که این سطح از تعهد، تعهد هنجاری را به ذهن متبادر می‌سازد.

### فرهنگ سازمانی organizational culture

فرهنگ سازمانی از جوانب مختلف توسط صاحب نظران مورد توجه قرار گرفته و تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است که تعدادی از آنها به شرح زیر است:

ادگار شاین، فرهنگ سازمانی را به منزله نظامی از باورها و ارزش‌های مشترک که در

یک سازمان رشد و توسعه یافته و راهنمای اعضای آن است تعریف می‌کند. در تعریفی دیگر وی فرهنگ را به عنوان یک ماهیت ناخودآگاه و غیرقابل مشاهده می‌داند. رایینز معتقد است فرهنگ سازمانی، شیوه انجام گرفتن امور در سازمان را برای کارکنان مشخص می‌کند. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، سیستمی از معانی مشترک است که توسط اعضای سازمان پذیرفته شده و در ضمن در برگیرنده ویژگی‌هایی است که سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند.

### عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

در مورد عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد، به نظر می‌رسد در این مورد مقبولیت عامی وجود دارد. بر این اساس، فرهنگ سازمانی به مفاهیمی ناظر است که بین اکثریت اعضای سازمان مشترک بود و آن سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. بر مبنای تحلیلی دقیق‌تر، این نظام مفاهیم مشترک، از یک سلسله ویژگی‌های کلیدی تشکیل یافته است که سازمان به آنها بها می‌دهد. از نظر رایینز ۱۰ ویژگی وجود دارد که وقتی با هم در آمیخته و مرتبط شوند، ماهیت فرهنگی سازمان را نمایان می‌سازند:

۱. خلاقیت و ابتکار عمل فردی: میزان مسئولیت، استقلال و فرصت‌هایی که افراد برای اعمال خلاقیت در سازمان دارند.
۲. ریسک‌پذیری: میزان تشویق کارکنان به تلاش، خلاقیت و ریسک‌پذیری آنها.
۳. هدایت: میزان ایجاد مقاصد صریح و انتظارهای عملکردی صحیح توسط سازمان.
۴. یکپارچگی: میزان ترغیب واحدها به عمل بر اساس روشی هماهنگ در درون سازمان.
۵. حمایت مدیریت: مساعدت و حمایت مدیریت نسبت به زیردستان.
۶. نظارت: شمار قوانین و مقررات سرپرستی مستقیمی که در جهت نظارت و کنترل بر رفتار کارمندان به کار می‌رود.
۷. هویت: درجه‌ای که بر حسب آن افراد پیش از آنکه با گروه کاری خاص یا زمینه تخصصی حرفه‌ای خود شناسایی شوند با سازمان به عنوان یک مجموعه مورد شناسایی قرار می‌گیرند.

۸. نظام پاداشی: میزان تخصیص پاداش‌ها (افزایش حقوق، ترفیعات) به جای آنکه بر مبنای ارشدیت و طرفداری بی‌جهت و بی‌دلیل باشد، بر اساس معیار عملکرد کارکنان تعیین می‌شود.
۹. تعارض و انتقادپذیری: درجه‌ای که افراد به انتقاد و تعارض سازنده در فضای سازمانی تشویق می‌شوند.
۱۰. الگوهای ارتباطات: میزان محدود شدن ارتباطات به سلسله مراتب اختیار

### ارتباط تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی

تعهد را نوعی وابستگی و احساس تعلق خاطر نسبت به سازمان تعریف کرده و آن را یک نگرش ذهنی و روانی نسبت به شغل و سازمان تلقی کردیم و گفتیم که این نگرش و وابستگی تابعی از تمایل، نیاز و الزام جهت خدمت در سازمان است. پس چنانچه نگرش فرد نسبت به سازمان مثبت باشد، تعهد وی به سازمان تضمینی خواهد بود. از طرف دیگر فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از رسوم، سنن، آداب، بایدها و نبایدها، هنجارها، طرز تلقی‌ها و نگرش‌های مشترک اعضای سازمان یا به عبارتی معانی مشترک بین اعضای سازمان دانستیم، لذا چنانچه نگرش‌ها، هنجارها و ارزش‌های مشترک کارکنان سازمان تقویت شود، انتظار عملکرد بالاتر را خواهیم داشت. بی‌شک فرهنگ سازمانی بر روی همه کارکردهای سازمان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، اثرگذاری آن گسترده و وسیعی را در برمی‌گیرد و باعث ایجاد نگرش و علاقه عالی به خدمت در سازمان می‌شود، لذا، فرهنگ به عنوان یک عامل سازمانی، تأثیر مهمی بر تعهد سازمانی کارکنان می‌گذارد. هاپستون معتقد است فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقا عملکرد کارکنان و عموماً بهره‌وری بالاتر منجر می‌شود. رابینز اعتقاد دارد که یکی از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد. فرهنگ قوی موجب می‌شود اعضای سازمان درباره جایگاه و موقعیت آن اتفاق نظر کامل داشته باشند. یک چنین اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد نسبت به سازمان می‌شود.

## منابع و مأخذ

## فارسی

۱. رایینز استیفن پی، مدیریت رفتار سازمانی، ج ۱، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵، ص ۲۶۵، ۲۶۶، ۱۰۷۳ و ۱۰۷۶.
۲. شریفزاده، فتاح و کاظمی مهدوی، مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران: نشر قومس، چاپ اول، ۱۳۷۸، ص ۲۷، ۲۶، ۱۱-۱۴.
۳. طوسی، محمد علی، فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، ص ۳.

## انگلیسی

4. Allen, N. J. & Meyer. J. P. (1994) *the Measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment prentice* - Hall. p.63-69
5. Steers R. M & Porter L.W. (1983) *Motivation and work Behavior*, MC G\_rowhil Book co. third edition p.285-284.
6. Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment prentice* - hall. pp.533-546.