



تعهد سازمانی

Organizational Commitment

ترجمه و تالیف: عوض عوض پور

مقدمه:

در پژوهش‌های انجام گرفته در مورد رفتار سازمانی، تعهد سازمانی به دل‌بستگی روانی کارکنان به سازمان اطلاق می‌گردد. که قابل مقایسه با دیگر حالات و نگرش‌های مرتبط به کار؛ مانند رضایت شغلی (احساس کارکنان نسبت به کار)؛ و هویت سازمانی (میزان حس وحدت و یگانگی که کارکنان نسبت به سازمان دارند) می‌باشد.

اساتید علم سازمان تعاریف متعددی برای تعهد سازمانی ارائه و شیوه‌ها و معیارهای سنجشی برای آن ابداع کرده‌اند. مدل تعهد سازمانی Meyer و Allen که بعنوان الگو سرمشق قرار گرفته است تعاریف مختلف و جامعی از تعهد سازمانی ارائه می‌کند؛ بنحوی که ادبیات پژوهش‌های سازمان را غنی و پربار کرده است. بر اساس تحقیقات بعمل آمده در مدل تعهد سازمانی Meyer و Allen (۱۹۹۱)، سه نوع ذهنیت یا تفکر فردی وجود دارد که بر پایه آن می‌توان تعهد سازمانی کارکنان را به سازمان توصیف کرد.

"تعهد است؛ که کار را انجام می‌دهد. ایثارگری از بهترین نیت و اراده کارآمد تر است. بدون تعهد موانع قابل شکستن نیست و اثربخشی حداقل است."

- تعهد اثر بخش؛ Affective Commitment دل‌بستگی عاطفی می‌ماند چون "خواست آنها است". در توسعه این مفهوم Meyer و Allen از عقاید و تفکرات Porter، Mowday و Steers (۱۹۸۲) بهره گرفت.
- در تعهد مستمر Continuanace Commitment افراد به شخصی احساس مسئولیت می‌کنند. این افراد به سازمان متعهد

سازمان متعهد هستند زیرا آنها زیانهای از دست دادن شغل را می‌دانند (تئوری ۱۹۶۰ Becker)، از جمله زیانهای اقتصادی مانند بیمه اجتماعی و مستمری ماهیانه، یا زیانهای اجتماعی (دوستیها و پیوندهای احساسی با همکاران) که احتمالاً از دست خواهند داد. بنابراین بخاطر نیازهای مادی و معنوی خود به "ناچار" در سازمان باقی و متعهد می‌مانند.

■ در تعهد هنجاری افراد بر پایه حس وظیفه شناسی و تعهد اخلاقی به سازمان وفادار و متعهد هستند. بطور مثال سازمان ممکن است برای آموزش و یا کارآموزی کارکنان سرمایه گذاری کرده در نتیجه کارکنان خود را به سازمان بپردازند. گرچه می‌دانند و تلاش می‌کنند دین خود را به سازمان بپردازند. گرچه این هنجار ممکن است به شکل‌های دیگری در سازمان نمودار گردد، مثلاً هنجار قبل از پیوستن فرد به سازمان از طریق خانواده و یا دیگر فرآیندهای اجتماعی پیش آمده باشد در نتیجه فرد باید به سازمان وفادار و متعهد بماند. اما این تعهد و وفاداری بخاطر "الزام" شخصی است.

البته باید توجه داشت طبق نظریه Meyer و Allen تعهد سازمانی افراد تنها به شکل یکی از سه نوع تعهد سازمانی ذکر شده نخواهد بود، بلکه کارکنان ممکن است هم زمان کم و بیش تعهد سازمانی اثر بخش، هنجار و یا مستمر را در سازمان داشته باشند. این ایده، مایر و هروسکوویچ (Herscovitch) را در سال ۲۰۰۱ متقاعد کرد که کارکنان در هر زمان

"برشی از تعهد سازمانی" که منعکس کننده ذهنیت و تفکر آنان است از خود بروز می‌دهند؛ و ذهنیت‌های گوناگون اثرات متفاوتی بر رفتار کارکنان در محیط کار دارد؛ مانند عملکرد شغلی؛ غیبت و احتمال ترک شغل.

Meyer و Allen برای سنجش انواع تعهد سازمانی؛ تعهد سازمانی اثر بخش، تعهد سازمانی هنجاری و یا مستمر؛ معیارها و روش‌هایی ابداع کردند که میزان تعهد سازمانی افراد برای هر نوع تعهد سنجیده شود. پژوهشگران زیادی از این روشها را جهت تشخیص آثار سطح سازمانی افراد بر عملکرد شغلی افراد (غیبت کارکنان و رفتارهایی که موجب ترک خدمت کارکنان می‌گردد، بکار گرفته‌اند. اگرچه پاره‌ای از محققان تردید دارند

که این معیارها تا چه حد در سنجش میزان تعهد افراد کاربرد خواهد داشت.

گری (Gray) و استارک (Starke) در کتابشان "رفتار سازمانی، مفاهیم و

عملکردها" چنین عنوان می‌کنند که فرآیند کسب چنین آگاهی نیازمند فهم و ادراک، پیش بینی و کنترل است. (رجوع شود به شکل ۱). آنها می‌نویسند که:

"فهم و ادراک بر شناسایی و سنجش (به طور نسبی دقیق) شاخص‌های اصلی موثر بر شرایط کار متمرکز است. در صورتی که دریافت به طور موفق صورت پذیرد، الگوهای ممکن است پدیدار شوند که توانایی فهم و به تبع آن پیش بینی و کنترل رفتارها را امکان پذیر می‌سازد."

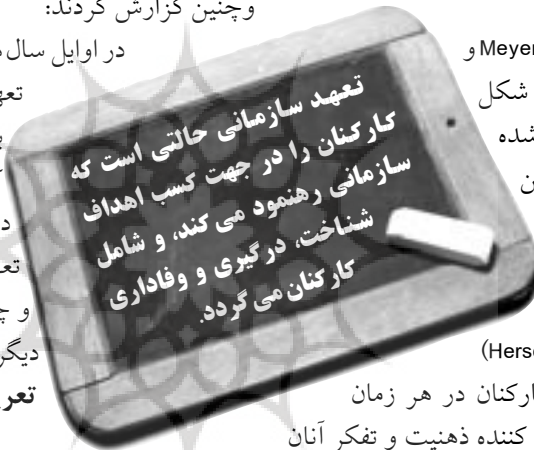
اولین تحقیقات رفتارهای سازمانی، مانند پژوهش مشهور Hawthorne روی بهینه سازی بازدهی کارگران متمرکز بود. پژوهش‌های بعدی روی بررسی رابطه رضایت شغلی و عملکرد شغلی تاکید داشت، و نتیجه این بود که این رابطه چندان اثر بخش نبود. سپس محققان موضوع را از دیدگاه‌های دیگری مورد ارزیابی قرار دادند، و مفاهیمی مانند تعهدات سازمانی توسط مایر Meyer و آلن Allen (1997, p viii) عنوان و چنین گزارش کردند:

در اوایل سال‌های ۱۹۸۰ شروع به تحقیقی در مورد تعهد سازمانی کردیم. در ابتدا توجه ما به برخی ملاحظات عملی جلب شد که چه انگیزه‌ای سبب می‌شود داوطلبین سازمان‌های غیر انتفاعی تعهد کاری فوق العاده‌ای داشته باشند؟ و چگونه می‌توان این حس تعهد را در دیگران ایجاد کرد؟

تعریف و انواع دیدگاه‌های تعهدات سازمانی

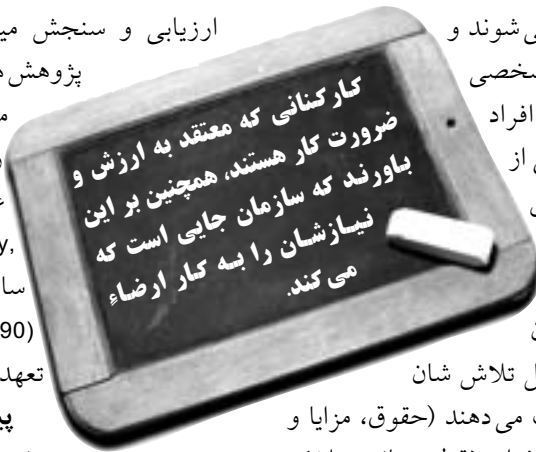
تعهد سازمانی حالتی است که کارکنان را در جهت کسب اهداف سازمانی رهنمود می‌کند، و شامل شناخت، درگیری و وفاداری کارکنان می‌گردد. کات و شادور در سال ۲۰۰۰ (Caught, Shadur)، معتقدند که: تعهد پاسخی احساسی است که توسط رفتار، اعتقادات و نگرش افراد سنجیده می‌شود و تمام سطوح پایینی و بالایی سازمان را در بر می‌گیرد.

مایر و آلن John Meyer و Nancy Allen سه نوع تعهد سازمانی را شناسایی کردند: تعهد اثربخش، تعهد مستمر و تعهد هنجاری **تعهد اثربخش یا اخلاقی**^۲ زمانی به وجود می‌آید که کارکنان به طور کامل اهداف و ارزش‌های سازمانی را در بر بگیرند. آنها



شکل ۱

ارزیابی و سنجش میزان تعهدات سازمانی کارکنان، پژوهش‌هایی در مورد آنان انجام می‌دهند. متداول‌ترین روش‌هایی که در زمینه رفتارهای سازمانی استفاده می‌شوند عبارتند از Steers, and Porter's, Mowday (1979) - پرسشنامه تعهد سازمانی - (QCO)، و آلن و مایر (Allen & Meyers) (1990) - شاخص تعهد سازمانی سه جزئی.



پیش شرط‌های تعهد سازمانی

بعضی از کارکنان صرف نظر از نوع فعالیت شرکت، تعهد سازمانی بیشتری نسبت به دیگران دارند. محققین به این نتیجه رسیده‌اند که خصیصه‌های خاص، نگرش‌ها، و روابط، در سطح بالای تعهد سازمانی نقش کلیدی و اثر مهمی دارند. (رجوع شود به جدول ۱).

خصوصیات فردی عامل مهم رشد و توسعه سطح تعهد سازمانی فرد است ماتیو و زاژاک (Mathieu & Zajac) (۱۹۹۰) چندین خصوصیات فردی موثر در تعهد سازمانی را به شرح زیر تعریف کرده‌اند.

سن: کارکنان مسن گرایش بیشتری از جوانان به تعهد سازمانی دارند. پاره‌ای از محققین بر دلایل منفی این واقعیت تاکید دارند. کارکنان مسن امکان شغلی کمتری دارند و مزایای خود را در صورت ترک سازمان به خطر می‌اندازند. بعضی دیگر معتقدند که کارکنان مسن رضایت شغلی بیشتری دارند و در نتیجه فرصت‌های شغلی بهتر دارند.

جنسیت: مردان کمتر از زنان تعهد سازمانی دارند.

تحصیلات: کارکنان با تحصیلات عالی کمتر متعهدند. دلیل آن این است که انتظارات بیشتری از سازمان دارند که همواره برآورده نمی‌شود.

درک شایستگی: کارکنانی که شایستگی بالایی دارند معمولاً تعهد سازمانی بیشتری به نمایش می‌گذارند. این گونه عنوان شده است که این کارکنان از سازمان برای برآورده کردن نیازهای رشد و تعالی خود استفاده می‌کنند.

اخلاق گرایان ذاتی کار؟ کارکنانی که معتقد به ارزش و ضرورت کار هستند، همچنین بر این باورند که سازمان جایی است که نیازشان را به کار ارضاء می‌کند.

بیشتر مباحث پیرامون رابطه علت و معلولی رضایت شغلی و تعهد سازمانی متمرکز است. در حالیکه اغلب پژوهش‌ها نشان داده است که افراد قبل از اینکه به سازمان متعهد باشند، می‌باید رضایت شغلی داشته باشند.

بطور احساسی در سازمان درگیر می‌شوند و برای موفقیت سازمان به طور شخصی احساس مسئولیت می‌کنند. این افراد معمولاً نگرشی مثبت و سطح بالایی از عملکرد را در سازمان به نمایش می‌گذارند.

تعهد مستمر و محاسبه‌گر^۳

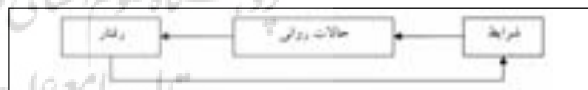
زمانی پیش می‌آید که ارتباط کارکنان با سازمان، بر پایه آن چیز که در مقابل تلاش‌شان دریافت می‌کنند و یا آنچه از دست می‌دهند (حقوق، مزایا و پبوندها) استوار می‌کنند. این افراد فقط زمانی تلاش فوق‌العاده‌ای از خود نشان می‌دهند که مطمئن شوند پاداشی متناسب با انتظارشان دریافت می‌کنند.

تعهد هنجاری^۴ هنگامی روی می‌دهد که افراد بر اساس استانداردهای رفتاری و هنجارهای اجتماعی در سازمان باقی می‌مانند. این افراد به فرمان برداری، محافظه‌کاری و تشریفات اداری اهمیت می‌دهند. تحقیقات نشان داده است که نگرش و رفتارهای این گروه مانند گروه تعهد اثر بخش و اخلاقی می‌باشد.

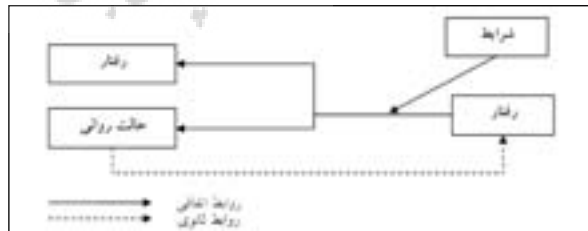
زنگارو Zangaro (۲۰۰۱) معتقد است نوع دیگری تعهد سازمانی (انتزاعی) نیز وجود دارد. او می‌نویسد تعهد انتزاعی^۵ زمانی حادث می‌شود که افراد احساس کنند کنترل و اثری در سازمان ندارند و مایل هستند شغلشان را ترک کنند. این افراد معمولاً عملکرد ضعیفی دارند.

در سال ۱۹۹۱ مایر و آلن پیشنهاد کردند تعهد سازمانی کارکنان از دیدگاه "نگرشانه" و "رفتاری" نیز باید مورد بررسی قرار گیرد. شکل ۲ تفاوت‌های میان این دو دیدگاه را روشن می‌سازد.

منظر نگرشی:



منظر رفتاری:



شکل ۲

سنجش تعهدات سازمانی

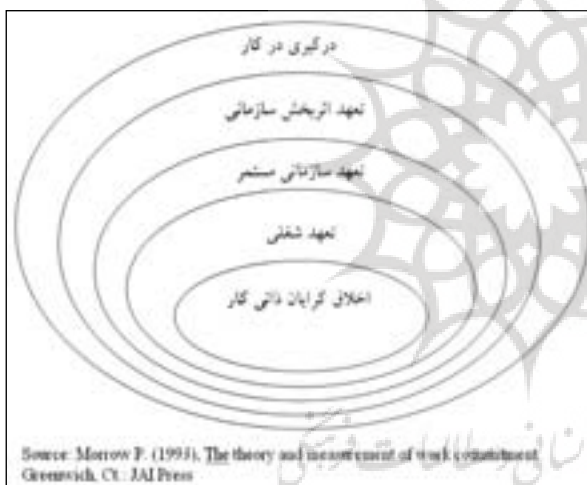
کارفرمایان به منظور فراهم آوردن داده‌های مورد نیاز

سازمانی نمی تواند باقی بماند مگر اینکه کارکنانش مایل به انجام امور مربوط به تعهدات شهروندی باشند.

■ کارکنانی که مهارت های شغلی متنوعی به کار می گیرند، آزادی عمل و استقلال بیشتری دارند و چالش و مبارزاتی در کار می بینند که سبب می شود، در کار تعهد سازمانی بیشتری داشته باشند (Mathieu Zajac 1990).

■ کارکنان در محیط کار ممکن است دچار تنش شغلی و یا بیگانگی شوند. مشخص نبودن نقش در کار (ابهام نقش)^۹، تناقض های میان انتظارات شغلی (تضاد نقش)^{۱۰} و انتظارات غیر معقول وقت و انرژی در شغل (نقش اضافی)^{۱۱}، تماماً موجب کم شدن میزان تعهد سازمانی می گردند.

روابط با همکاران و سرپرستان هم بر تعهد سازمانی اثر دارد. وابستگی گروهی^{۱۲} به نیروها و عواملی گفته می شود که موجب انسجام گروهی (وابستگی گروهی) همکاران می گردد. وابستگی گروهی زمانی روی می دهد که اعضاء به گروه متعهد باشند، بنابراین وابستگی گروهی از پیش شرط های تعهد سازمانی است.



شکل ۳ - روابط میان انواع تعهدات سازمانی

در بررسیهای انجام گرفته در مورد رهبری دو رفتار مکمل که در اثر بخشی رهبری حائز اهمیت می باشد، شناسایی شده است.

۱- وسعت و حد ساختار بنیادی^{۱۳} که رهبران برای خود و زیر مجموع تعریف و مشخص می کنند.

۲- میزان اهمیتی که رهبران به رفاه پرسنل خود می دهند. هر دو این عوامل اثر مستقیم و مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.

رخداد همزمان واکنش های عاطفی و مفاهیم مرتبط

عواطف، یا هیجانات و عکس العملها از جمله عوامل موثر بر تعهدات سازمانی است. هنوز به درستی معلوم نیست که این

معما وقتی پیچیده تر می شود که بعضی تحقیقات چنین نتیجه می گیرد که هیچ رابطه ای میان رضایت شغلی کارکنان و تعهدات سازمانی وجود ندارد. (Testa 2001). پژوهشگران در این رابطه هم اختلاف نظر دارند که آیا رضایت شغلی می باید بطور کلی در نظر گرفته شود یا بعضی از فاکتورهای آن، (فاکتورهائی مانند سرپرستی، ارتقاء، حقوق و دستمزد).

به هر حال در سال ۱۹۹۰ زازاک و ماتیو (Zajac و Mathieu) در یک تجزیه و تحلیل گروهی^۷ به این نتیجه رسیدند که میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه زیادی وجود دارد.



رفتار شهروندی سازمانی^۸ یکی دیگر از مفاهیم مرتبط به تعهدات سازمانی است که مورد بررسی قرار گرفته است. موریسون و رابینسون (Morrison و Robinson) (۱۹۹۵) معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی "به رفتار و نقش اضافی کارکنان اطلاق می شود که اثر بخشی سازمان را ارتقاء می دهند، اما در سیستم حقوق و پاداش سازمان بطور وضوح تعریف نشده است". یافته های پژوهش ها نشان داده است که رابطه روشنی

سن	خصوصیات فردی
جنسیت	
تحصیلات	
درک شایستگی	
اخلاق کربان ذاتی در کار	
رضایت شغلی	نگرشهای شغلی
رفتار سازمانی شهروندی	ویژگیهای شغلی
سطح شغل	
پست تصدی گری	
مهارت های شغلی	
آزادی عمل و استقلال	نقشهای نقش
چالشها	
ابهام	
تناقض	روابط با همکاران و سرپرستان
پار اضافی	
وابستگی گروهی	رهبری
ساختار های بنیادی	
دلسوزی	

جدول شماره ۱: پیش شرط های تعهدات سازمانی

بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. (Morrison و Robinson). باور و اعتقاد کلی اینست که هیچ

درجه بندی سربستی	عملکرد شغلی
بازده کارکنان	
غیبت	
فقد شغل بایی	
فقد مرخصی (غیر ضروری)	رفتارهای ترک کار
ترک کار	

جدول ۲: آثار تعهدات سازمانی

عوامل علت و معلول تعهدات سازمانی است.

آیا انگیزه های کارکنان با تعهد سازمانی ارتباط دارد؟

البته بیشتر پژوهشها بر اهمیت کمال و خود شکوفائی تاکید دارند (انگیزه درونی)^{۱۴}.

مورو (Morrow) در سال ۱۹۹۳ مدلی در مورد ارتباط انواع تعهد سازمانی بشکل یک سری دوایر متحد المركز پیشنهاد کرده است (شکل ۳) که در این مدل اخلاق گرایان ذاتی کار به تعهدات حرفه ای و پس از آن به تعهد سازمانی مستمر و بالاخره به درگیرهای شغلی سوق داده می شوند.

بر اساس مدل مورو، دوایر داخلی بیشتر به شخصیت افراد بستگی دارد، در حالیکه دوایر بیرونی بیشتر تحت تاثیر عوامل محیطی است. دلایل پژوهش در این مدل متفاوت است.

اثرات تعهدات سازمانی بر عملکرد، غیبت و ترک کار

اثرات تعهدات سازمانی چیست؟ کارکنانی که از سطح بالای تعهدات

سازمانی برخوردارند، از سایرین مطلوبتر بنظر

می رسند. اما آنها چه اثری بر سطح پائین سازمان دارند؟ آیا کارکنان با سطح بالائی از تعهد سازمانی، کارکنانی بهترند؟ آیا آنها در سازمان بیشتر می مانند؟

یکی از ناامید کننده ترین یافته های ادبیات تعهد سازمانی رابطه آن با عملکرد شغلی^{۱۵} است. (Matheiu&Zajac 1990).

در حالیکه پژوهش های ارزیابی سرپرستان رابطه مثبتی میان تعهد سازمانی و عملکرد شغلی عنوان می کنند، اما این رابطه کم است. پژوهش هایی که عملکرد را بر اساس میزان تولید می سنجند (مانند بازدهی) هیچ رابطه ای میان تعهد سازمانی و بازدهی نمی یابند.

رفتارهایی مانند ترک کار، غیبت، یا مرخصی های غیر ضروری، در کارکنانی که خود را نسبت به سازمان متعهد می دانند، کمتر دیده می شود. خصوصاً این امر در کارکنانی که سطح بالایی از تعهد سازمانی دارند صادق است. با این وجود رابطه میان این اعمال چندان قوی نیست. پژوهش هایی که یافتن

پست دیگر یا مرخصی های غیر ضروری کارکنان را مورد بررسی قرار داده است به این نتیجه رسیده است که این دو رفتار رابطه قوی تری با تعهد سازمانی دارند تا ترک کار. ماتيو و زاژاک (Matheiu&Zajac 1990).

تعهدات سازمانی در قرن بیست و یکم

با توجه به تغییرات سازمانها در قرن بیست و یکم (مثل جهانی سازی، رشد فنآوری اطلاعات)، برخی از اساتید چنین عنوان کرده اند که تعهد سازمانی مفهومی کهنه و قدیمی است. با این وجود مایر و آلن (Meyer&Allen 1997)، سه دلیل درباره اهمیت دائمی تعهد سازمانی پیشنهاد می کنند.

■ سازمان ها ناپدید نمی شوند؛ بلکه بیشتر متکی و وابسته می شوند، شرکت های وابسته از جانب کارکنانش به اعطاف پذیری بیشتری نیاز دارند. از آنجایی که مدیران امروزی سازمان ها کمتر نسبت به اشتباهات بی توجه هستند، بنابراین کارکنان می باید کارهای خود را به طور صحیح انجام دهند. تعهد کارکنان به سازمان عملکرد آنان را اصلاح می نماید.

■ سازمان هایی که کار را از طریق برون سپاری انجام می دهند، به کیفیت کاری کارگران موقت متکی هستند. شاید این کارگران تعهد سازمانی شان مانند کارگران دائمی نباشد اما تعهد سازمانی کارگران موقت برای حفظ کیفیت ضروری است.

■ توسعه و رشد تعهد، واکنش طبیعی تعلق به گروه است. در صورتی که سازمان ها از این واکنش بهره برداری نکنند، در سازمان بیگانگی و بیزاری رواج می یابد و حاصل بیگانگی در کار برای سازمان زیانبار است.

مدیریت گوناگونی^{۱۶}

کربی و اورلاندو (Kirby&Orlando, 2000, pp367) مدیریت گوناگونی را چنین شرح می دهند:

"شامل فعالیت های داوطلبانه گوناگونی است مربوط به استخدام، کرایه و استفاده از مهارت های افرادی که از نظر نژاد، جنسیت و اخلاقی سوابق متفاوتی دارند. مدیریت محیط کار گوناگون احتمالاً در سازمان ها مزیت نسبی فراهم می آورد که مزایای آن به تعهد سازمانی پیوند دارد."

اگرچه سازمان ها "مدیریت گوناگونی" را به منظور افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان به کار می گیرند، اما دلایلی وجود دارد که این سیاست ها در واقع اثر معکوس دارد. اگر چه اکثر کارکنان نشان داده اند در سازمان هایی که فعالیت های گوناگون



شغل یا حرفه	متغیرهای تعهد سازمانی
متصدیان روشها	حمایت مدیریت، دستورات منصفانه، حساسیت مدیریت بر تنوع سازی
مدیریت خدمات تغذیه	شناسایی و درگیری در شرکت
آب، فاضلاب و صنایع کارکنان	رضایت ارتقاء شغلی، مشخصات شغلی، ارتباطات، رضایت رهبری، رضایت شغلی، ارتباطات خوب، پاداشهای جزئی
کارکنان ارتقاء خدمات اجرایی	ارتباط با رهبری، اختیارات درون سازمانی، شرکت در تصمیمات کنترل کیفیت، اعتقاد به اهمیت سیاسی اهداف شغلی
کارکنان خدمات	تقویت و تبعیت از ارزشهای اخلاقی سازمان
حفظ بهداشت سازمان و پزشکان	کنترل محیط کار، حمایت سایر همکاران، در دسترس بودن منابع
پزشکان	داشتن دیدگاه های آیدئولوژیک منبسطه با سایر همکاران
روانشناسان	درک سطح انتظارات همسو با واقعیات محیط کار
پرستاران	نوازن میان کار و نیازهای خانواده، رضایت شغلی، فرصتهای آموزش، مزایای نقدی، پایداری شغلی، امکان بهره گیری از پتانسیل ها
معلمین	استقلال، شرکت در تصمیم گیری ها، فعالیت های گروهی، حمایت سایر همکاران، تناسب اهداف، بازخورد، انتظارات منطقی و روشن، شاگردان خوب

جدول شماره ۳: متغیرهای تعهد سازمانی کارکنان حرفه ای و شغلی^۹

می باید دوسویه^۷ باشد، بدین معنی که ارتباط مستمر میان کارکنان و مدیریت سازمان سطح بالای تعهد سازمانی را تضمین می کند. انتشار خبرنامه شرکت از روش های دستیابی به این هدف است. روش های دیگر ایجاد کانال ارتباطی دوسویه اعمال روش درهای باز^{۱۷} و سیاست های شفاف^{۱۸} است.

سازمان هایی که مدیرانی با معیارهای اخلاقی بالا دارند، و به تعهداتشان پایبندند، و با شفافیت سیاست های اخلاقی را پیش می برند، به طور یقین نیروی انسانی آنها نیز از شرکت هایی که مدیران آنها این خصوصیات را ندارند، به ارزش های اخلاقی متعهدتر هستند.

دارند، تعهد سازمانی کمتری دارند. شاید نوع فعالیت سازمانی (Fritz & Conkel, 1999).

جان وینوس (John Wanous)، یکی از پیشگامان تعهدات سازمانی معتقد است که کارکنان باید طوری رفتار کنند که کارکنان جدید به سرعت احساس کنند که در سازمان غریبه نیستند. یک راه رسیدن به این هدف تعیین یک مشاور برای کارمندان جدیدالاستخدام است.

پاداش های تشویقی می تواند شامل: اعلان کارمند نمونه ماه، هدایا، سفر برای افزایش بازدهی، بورس های آموزشی جهت توسعه و پیشرفت دانش کارکنان، افزایش حقوق و ارتقاء شغلی باشد.

سایر معیارهای مدیریتی برای فراهم آوردن و حفظ نیروی کار متعهد در سازمان عبارتند از:

■ پیاده سازی ساختارهای سازمانی غیر متمرکز. سازمان ها همان طور که بزرگ می شوند، احتمالاً از کارکنان غافل می شوند، و بدین ترتیب شناسایی و شناخت کارکنان سخت تر می شود. به هر حال اگر سازمان های بزرگ ساختار سازمانی غیرمتمرکز را پیاده نمایند این مشکل کاهش می یابد. ساختارهای کار تیمی به افزایش روح تیمی و حمایت از همکاران را افزایش می دهد (Freeborn, 2001).

■ اجازه دهید کارکنان فرآیند کارهایشان را خود طراحی و بازسازی کنند، به نحوی که از توانمندی ها و مهارت هایشان بیشتر و کامل تر استفاده شود. این روش ها سبب می شود که کار برای کارکنان هیجان انگیزتر و دلخواه تر و جذاب تر گردد و

که در آن تنوع سازی صورت می گیرد تعیین می کند که میزان تعهد سازمانی افزایش یا کاهش یابد. اگر انگیزه های تنوع سازی با فعل و انفعال زیاد کارکنان در جهت دستیابی به اهداف مشترک همراه شود، اثرات مثبتی بر تعهد سازمانی خواهد داشت.

تفاوت های بین المللی

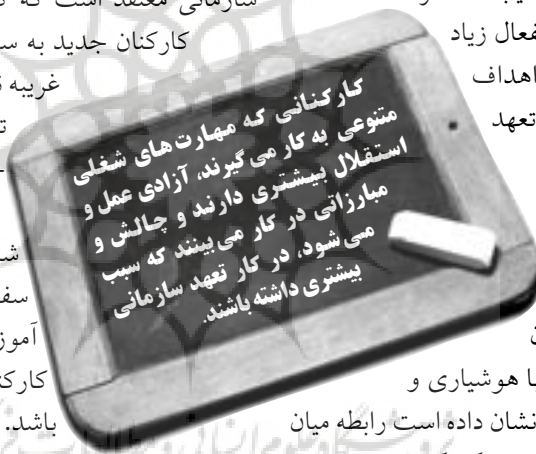
اکثر محققین تحقیقات خود را در زمینه تعهد سازمانی در امریکا انجام داده اند، بنابراین تعمیم دادن یافته های آنها به دیگر کشورها باید با هوشیاری و تعمق انجام گیرد. بررسی های دیگر نشان داده است رابطه میان تعهد سازمانی و ترک خدمت عمدی در مکزیک ضعیف، و در ژاپن کم است، در هندوستان اصولاً وجود ندارد. یک نمونه رفاه شغلی کارکنان در اسرائیل نشان داده است که کارکنان غیر حرفه ای تعهد سازمانی بیشتری نسبت به کارکنان حرفه ای آموزش دیده دارند.

(Mannheim & Pap, 2000).

مفاهیم مدیریتی

در بررسی های متعدد پژوهشی کارکنان در رشته های حرفه ای و شغلی، متغیرهای شناسایی شد که بر میزان رشد و توسعه تعهد سازمانی کارکنان در سازمان شان اثر داشت. این متغیرها در جدول شماره ۳ تشریح شده است.

ایجاد کانال های ارتباطی بهینه از عوامل مهم و مورد نیاز تعهد سازمانی است. زانگرو (Zangro, 2001) می گوید "این ارتباط



■ Fritz, I.; Amett, R.; & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, (4), 289-299.

■ Klinger, D. & Nalbandian, I. (1993). *Public personnel management: Contexts and strategies*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

■ Kirby & Orlando. (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 367-378.

■ McNeese-Smith, D. & Nazarey, M. (2001). A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses/practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 173-187.

■ Mannheim, B. & Pap, E. (2000). Differences in organizational commitment and its correlates among professional and nonprofessional occupational welfare workers. *Administration in Social Work*, 23(3,4), 119-137.

■ Mathieu, I. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

■ Maxwell, John C. (1999). *The 21 indispensable qualities of a leader: Becoming the person others will want to follow*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

■ Meyer, I. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 81-89.

■ Meyer, I. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

■ Meyer, J.; Paunonen, S.; Gellatly, I.; Goffin, R.; & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

■ Morris, A; Shinn, M.; & DuMont, K. (1999). Contextual factors affecting the organizational commitment of diverse police officers: A level of analysis perspective. *American Journal of Community Psychology*, 27(1), 75-105.

■ Morrison, KW. & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

■ Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: IAI Press.

■ Mowday, R.T.; Steers, R.M.; & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

■ Mueller, C; Finley, A.; Iverson, R.; & Price, J. The effects of group racial composition on job satisfaction, organizational commitment, and career commitment: The case of teachers. *Work and Occupation*, 26(2), 187-219.

■ Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

■ Robinson, S. & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCE: The effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. Smith, B. (2000). Managing generation X. *USA Today*, 129(2666), 32-33. Testa, M. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.

■ Wilson, P. (1999). A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members. *Administration & Society*, 31(1), 120-141.

■ Young, B. & Worchel, S. (1998). Organizational commitment among public service employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339-349.

■ Angaro, G. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.

بدین ترتیب به سوی تعالی تشویق شوند. (Albrecht, 1999).

■ اهداف تعهد سازمانی با فرآیند اهداف سازمانی یک سو گردد.

■ درباره انگیزه‌های انسانی برای تمام سطوح مدیریت سمینارهای آموزشی ترتیب دهید.

■ توجه مدیریت به رعایت اصول انسانی محیط کار در میان کارکنان؛ اصولی مانند برابری، عدالت، حمایت و پشتیبانی از شرایط کار دشوار و توازن میان کار و خانواده. (Dumont, 1999) (Morris, Shinn, &

■ تمهیداتی فراهم شود که کارکنان به وسیله برخی هدایا، مانند لیوان و یا تیشرت که نام، آرم و شعار شرکت بر آنها نقش بسته است شناسائی شوند.

■ فراهم آوردن فرصت‌های گردهم‌آئی کارکنان در همایش‌های شرکت مانند جشن‌ها و گردش‌های دستجمعی.

بر اساس فرهنگ و نوع رهبری شایع در سازمان و همچنین مبارزات سازمانی شرکت استراتژی‌های مختلف، اثر بخشی متفاوتی دارند.

نتیجه:

در این نوشتار اهمیت تعهدات سازمانی کارکنان و نقشی که بر اثر بخشی و بازدهی فعالیت‌های سازمان دارد مورد بررسی قرار گرفت. "تعهد سازمانی" تعریف و چهار نوع آن شناسائی شد. خصوصیات شخصیتی، نگرش شغلی و مشخصات شغل موثر بر میزان تعهد کارکنان شرح داده شد. دو روش ارزیابی و سنجش میزان تعهدات کارکنان ارائه شد.

پیشنهادات ارائه شده برای توسعه و رشد اثر بخشی تعهد برای رهبرانی مفید است که خواهان عملکرد مثبت سازمان هستند. بدون تعهد سازمانی بهترین برنامه‌های پیچیده و خلاق مدیران ارشد راه بجائی نمی‌برد. در حالی که برنامه‌های ساده و صریح با تعهد سازمانی پرسنل نتیجه بخش خواهد بود.

■ (Albrecht 1999, p173).

منابع و ماخذ:

■ Albrecht, K. (1999). *Successful management by objectives: An action manual*. New York, NY: Prentice Hall.

■ Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

■ Baker, I. & Baker, D. (1999). Perceived ideological differences: Job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center. *Community Mental Health Journal*, 35(1), 85-95.

■ Caught, K. & Shadur. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87, 777-788.

■ Freeborn, D. (2001). Satisfaction, commitment, and psychological well-being among HMO physicians. *Western Journal of Medicine*, 174(1), 13-18.