



موضوع پایان نامه:

تعهد سازمانی و کاری

(رشته مدیریت)

www.asebankafinet.ir

فهرست مطالب

مقدمه	۴
فصل اول	۵
ضرورت و اهمیت مساله	۵
بیان مسئله	۵
اهداف پژوهش	۷
سوالهای پژوهش	۷
تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها	۸
تعهد عاطفی	۸
تعهد مستمر	۸
ویژگیهای دموگرافیک	۸
سابقه خدمت	۸
فصل دوم	۹
مقدمه	۹
تعاریف تعهد	۹
انواع تعهد	۱۰
تمایل باطنی به تعهد	۱۸
تعاریف تعهد سازمانی	۱۹
اهمیت تعهد سازمانی	۲۱
ابعاد تعهد سازمانی	۲۲
تعهد مبتنی بر حسابگری	۲۴
الف : تعهد عاطفی	۲۵
ج : احساس تکلیف	۲۷
مدل سه بخشی تعهد سازمانی	۲۷
دو دیدگاه کلی در مورد تعهد سازمانی	۲۹
رابطه رفتار و نگرش	۳۱
فرایندهای تعهد	۳۱
مطالعات در زمینه عوامل موثر بر ابعاد تعهد سازمانی	۳۴
مطالعه یاران و گرین برگ	۳۹
مطالعه باتمن و استراسر	۴۰
مطالعه ماتيو و زاجاك (۱۹۹۰)	۴۶
مطالعه آلن و می یر	۵۰
بازار کار داخلی و تعهد سازمانی	۵۴
مطالعه مایر و اسکورمن	۵۵
منابع	۶۱

مقدمه :

لزوم توجه به انسان و ابعاد وجودی او در مدیریت و مطرح شدن بحث مدیریت روابط انسانی در سازمان ها، تحقیقات مربوط به رفتار انسانی را وسعت بخشید، و دریچه های تازه ای را به روی اندیشمندان اجتماعی گشود که یکی از آنها (اخلاق کار) و «تعهد کاری» است. این مفهوم که امروزه جایگاه مهمی را در تحقیقات مذکور از آن خود ساخته است، بیش از هر چیز ناشی از اعتقاد شدید فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و تلاش در جهت رسیدن به آن اهداف است. در نتیجه این دو عامل، نوعی وابستگی عاطفی و روانی در فرد شکل می گیرد که او را مایل به ابقا در سازمان می کند.

درباره اینکه چه عاملی به وجود آورنده این تعهد در افراد است دو دیدگاه کاملاً متفاوت ارایه شده است که یکی از آنها تعهد را امری عاطفی یا نگرشی می داند. و دیدگاه دیگر به آن به عنوان امری رفتاری می نگرد که در جهت کسب منافع بیشتر در فرد شکل می گیرد.

صرف نظر از تفاوت این دو دیدگاه آنچه مسلم است این است که تعهد موجب بهره وری است، زیرا افزایش تعهد، (در حد مطلوب) موجب ارتقاء سازگاری فرد با سازمان و مقاومت او در برابر تغییرات، بروز خلاقیت های فردی، و نیز استفاده کارآمد از منابع انسانی می شود که این همه خود افزایش بهره وری را در پی خواهد داشت. (خاکی، ۹۵: ۱۳۷۶)

نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمان هاست و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار باشد احتمال، موفقیت، بقاء و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید بهبود کیفی نیروی انسانی را مورد توجه خاص قرار داد. چرا که هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد، اما تنها آموزشهای تخصصی شامل این اقدام نمی گردد. بلکه بهبود نگرش و تعدیل ارزشهای افراد نیز شامل می شود یکی از مهمترین این نگرش ها تعهد سازمانی است.

تعهد سازمانی نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرایندی مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند. (مقیمی ۸۳ ص ۳۰۲)

درمیان همه انواع تعهد، تعهد سازمانی لذت بخش تر و پرجاذبه تر و رایج تر به نظر می رسد. این علاقه مندی و توجه از مطالعات متعددی که روابط بین تعهد سازمانی و پیش شرطها و پوی آموهایش را بررسی نموده اند، قابل مشاهده است.

دلیل عمده و اصلی چنین علاقه و توجه، این است که تعهد سازمانی بعنوان یک نگرش قادر است ترک خدمت کارکنان را بهتر از سایر نگرشهای کاری مانند رضایت شغلی پیش بینی نماید. بعلاوه استدلال شده است، سازمانهای که دارای اعضای با سطح بالای تعهد سازمانی هستند. عملکرد بهتر و بهره وری بیشتر و غیبت و تاخیر کمتری دارند. (اشرفی، ۲: ۱۳۷۴)

توجه به تعهد نیروی انسانی شاغل در سازمانهای دولتی و خصوصی نسبت به سازمان یا موسسه متبوع خود از اهمیت و جایگاه خاص برخوردار است و شرکت ملی نفت نه تنها از این قاعده مستثنی نیست بلکه با توجه به جایگاه مهم این صنعت در جامعه و اهمیت رشد و توسعه اقتصادی کشور تعهد کارکنان نسبت به شرکت و حفظ نیروی کارآمد توجه خاصی را می طلبد.

فصل اول

ضرورت و اهمیت مساله:

در دهه گذشته تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. زیرا یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد می‌باشد. وجود چنین نیرویی متعهدی وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. برعکس، نیروی انسانی باتعهد و تعلق اندک نه تنها خود را در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه می‌تواند در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات زمان در میان سایر همکاران موثر باشد. مهمتر از این سازمان را در تحقق اهداف و آرمانهایش ناکام سازد. (اله دادرسی، ۲۵: ۱۳۸۲)

مطالعه میزان تعهد افراد نسبت به سازمان متبوع خود یکی از روشهای مناسب برای قضاوت در مورد میزان موفقیت یا عدم موفقیت سازمان در تحقق اهداف مورد نظر به شمار می‌رود. از طرفی فقدان این عامل بر رفتار افراد عملکرد شغل و رضایت آنان تاثیر مستقیم گذارده و در نهایت بر سازش فرد با محیط کار تعامل فرد با محیط و نهایتاً سلامت روان افراد تاثیر گذار است.

سازمانهایی که دارای اعضای با سطوح بالای تعهد سازمانی هستند معمولاً از عملکرد بالاتر، غیبت و تاخیر کمتر کارکنان برخوردارند. سازمانها به افرادی نیاز دارند که به نفع سازمان فراتر از وظایف مقرر تلاش نمایند. و این بویژه در مشاغل حساس و بحرانی از اهمیت زیادی برخوردار است.

با عنایت به اهمیت این مساله ضروری است که سازمانها تدابیر لازم را به منظور حفظ و افزایش تعهد اعضایشان ببندیشند و عواملی را که می‌تواند منجر به کاهش تعهد آنان گردد را به حداقل ممکن رسانده و از میان بردارند.

کوتاهی در این امر به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت کارکنان و جذب نیروهای جدید منجر شده و نیاز به ایجاد مکانیزم کنترل و نظارت دقیق و پیچیده‌ای دارد. (اشرفی ۴: ۱۳۷۴)

لذا بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان سازمانها و موسسات و همچنین عوامل تاثیرگذار بر آن ضرورت می‌یابد. در این پژوهش قصد بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران (تهران) را داریم. تا با آگاه ساختن مسئولان مربوطه زمینه‌ای را برای بکارگیری، آموزش و حفظ کارکنان لایق، کارآمد و متعهد به سازمان ایجاد کنیم تا با کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت، غیبت، تاخیر و .. کارکنان، بهره‌وری سازمان به حد مطلوب برسد.

بیان مسئله

نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است و چرا که نیروی انسانی مهمترین منبع هر سازمانی است. کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزشها و اهداف

سازمانی، نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمان هستند. سازمان به کارکنانی نیازمند است که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمولی به کار و فعالیت پردازند. کارکنانی که مایل باشند، بخواهند و بتوانند بیش از مقدار معمول برای دستیابی به اهداف سازمانی به انجام وظیفه پردازند. وجود چنین نیرویی در هر اداره و سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجای باعث افزایش چشمگیر بهره‌وری سازمان، نشاط روحی کارکنان، دستیابی هر چه بیشتر و بهتر به اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی انجام شده که یکی از مهم‌ترین این مطالعات به وسیله «می‌یر و آلن»^۱ انجام گرفته و مدلی سه بعدی ارائه شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

۱- **تعهد عاطفی**^۲: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است.

۲- **تعهد مستمر**^۳: شامل تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهم می‌شود.

۳- **تعهد تکلیفی (هنجاری)**^۴: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (می‌یر و آلن: ۱۹۹۰ به نقل از کونگ، ۲: ۲۰۰۵)

با توجه به اینکه دنیای سازمانهاست و متولیان اصلی این سازمانها، انسانها هستند حتی با وجود فن آوریهای جدید و روشهای تولید و خدمات مکانیزه نقش انسان به عنوان عامل مبانی در سازمان ها غیرقابل انکار است. بنابراین منابع انسانی با ارزش ترین منابع برای یک سازمان محسوب می شود که بطور کلی به تمام فعالیت های یک سازمان جهت می دهند و فعالیتهای آن را تحت الشعاع قرار می دهند.

برای ارائه یک رفتار مطلوب در راستای اهداف سازمانی توسط نیروی انسانی، بایستی عوامل انگیزشی را شناخت و ابزارهای مناسب را به کار برد تا رضایت شغلی، تعهد سازمانی، علاقه و بالندگی کارکنان تحقق یابد. بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان و عوامل انگیزشی موثر بر آن که موجب افزایش و یا کاهش آن می شوند به مدیریت سازمان کمک می کنند تا به یک برنامه ریزی صحیح و منسجم، تحقق اهداف افراد را در راستای تحقق اهداف سازمان قرار داده عملکرد و بهره وری سازمانی را ارتقا بخشید.

همه کشورها به نیروی انسانی متعهد و کارآمد نیاز دارند و این نیاز در کشورهای در حال توسعه بیشتر خودنمایی می کند بویژه در رابطه با صنعت نفت که نقش عمده‌ای در اقتصاد کشور بر عهده دارد. مسئله‌ای که در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد، بررسی میزان تعهد سازمانی مدیران، کارمندان و کارگران شاغل در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران (تهران) است. به عبارت دیگر می‌خواهیم بدانیم کارکنان این شرکت تا چه اندازه نسبت به سازمان خود، اهداف و ارزشهای آن متعهد هستند و میزان

^۱. Meyer & Allen

^۲. Affective Commitment

^۳. Continuance Commitment

^۴. Normative Commitment

این تعهد چه رابطه‌ای با ویژگیهای دموگرافیک^۱ (سطح شغلی، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، سن، بومی و غیربومی، روز کار و شیفت کار بودن) آنان دارد.

اهداف پژوهش

هدف کلی: بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران (تهران) و رابطه آن با برخی ویژگیهای دموگرافیک آنان (سطح شغلی، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، سن، بومی یا غیربومی بودن، روزکار یا شیفت کار بودن)

اهداف جزئی:

- ۱- مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک سطح شغلی.
- ۲- مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک سابقه خدمت.
- ۳- مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک مدرک تحصیلی.
- ۴- مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک وضعیت تأهل.
- ۵- مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک تعداد فرزندان.
- ۶- مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک بومی یا غیربومی بودن.
- ۷- مقایسه میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک روزکار یا شیفت کار بودن.
- ۸- مقایسه میزان تعهد سازمانی براساس روزکار یا شیفت کار بودن.

سوالهای پژوهش

- ۱- میزان تعهد سازمانی مدیران چقدر است؟
- ۲- میزان تعهد سازمانی کارمندان چقدر است؟
- ۳- میزان تعهد سازمانی کارگران چقدر است؟
- ۴- میزان برخورداری کارکنان از ابعاد سه گانه تعهد سازمانی به ترتیب اولویت چقدر است؟

فرضیه‌های پژوهش:

- ۱- بین میزان تعهد سازمانی به تفکیک سطح شغلی آنان تفاوت وجود دارد.
- ۲- بین میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک سابقه شغلی آنان تفاوت وجود دارد.
- ۳- بین میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک مدرک تحصیلی آنان تفاوت وجود دارد.
- ۴- بین میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک وضعیت تأهل آنان تفاوت وجود دارد.
- ۵- بین میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک تعداد فرزندان آنان تفاوت وجود دارد.
- ۶- بین میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک سن آنان تفاوت وجود دارد.

^۱. Demographic

- ۷- بین میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک بومی یا غیربومی آنان تفاوت وجود دارد.
- ۸- بین میزان تعهد سازمانی کارکنان به تفکیک روز کار یا شیفت کار بودن آنان تفاوت وجود دارد.

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی بیانگر تمایل ادامه خدمت در یک سازمان است. (هرس کوینچ به نقل از ویلیامز، ۲: ۲۰۰۵)

در این پژوهش میزان تعهد سازمانی نمره‌ای است که فرد از پاسخگویی به پرسشنامه ۲۴ گزینه‌ای تعهد سازمانی آلن و می‌یر کسب می‌کند.

تعهد عاطفی

تعهد عاطفی به معنای حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان است. (همان منبع، ۲: ۲۰۰۵) در این پژوهش میزان تعهد عاطفی نمره‌ای است که فرد از پاسخگویی به سوالهای ۸-۱ پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر کسب می‌کند.

تعهد مستمر

تعهد مستمر به معنای تمایل ماندن در سازمان و انجام فعالیتها براساس ذخیره‌شدن سرمایه. (همان منبع، ۲: ۲۰۰۵) در این پژوهش میزان تعهد مستمر نمره‌ای است که فرد از پاسخگویی به سوالهای ۱۶-۹ پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر کسب می‌کند.

ویژگیهای دموگرافیک

ویژگیهای جمعیت شناختی یا ویژگی شخصی افراد است. در این پژوهش منظور از ویژگی‌های دموگرافیک ویژگیهای شخصی از قبیل (سطح شغلی، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، سن، بومی یا غیربومی بودن، روزکار یا شیفت کار بودن)

سابقه خدمت

- تعداد سالهایی که فرد در سازمان یا مؤسسه‌ای مشغول بکار است.
- در این پژوهش سابقه خدمت تعداد سالهایی است که فرد در شرکت نفت مشغول بکار بوده است.

فصل دوم

مقدمه

با توجه به شرایط پیچیده و پویای جهان امروز و ورود به عصر ارتباطات و اطلاعات که باعث تبدیل شدن جهان به دهکده‌ای کوچک شده است و پیشرفت شگرف دانش و فناوریهای گوناگون بشری و به تبع آن بالا رفتن سطح زندگی و توقعات انسان و همچنین تغییرات پرشتاب فرهنگی در جوامع سنتی، می‌توان نتیجه گرفت که دیگر نمی‌توان سازمان‌ها را که نمودی از جامعه هستند، بدون در نظر گرفتن شرایط پویای محیط داخلی و خارجی سازمان را اداره کرد. بلکه افراد سازمانها نیز به همان اندازه دستخوش تغییر و تحولات قرار خواهند گرفت که در این بین بیشتر تحولات شامل واگذاری اختیار قدرت تصمیم‌گیری به افراد در سازمان است زیرا افرادی که در عصر اطلاعات و ارتباطات و رشد علمی جوامع زندگی می‌کنند افرادی آگاه و توانمند هستند که خواهان اختیارند، (ابراهیمی ۲۶-۲۵: ۱۳۸۲) اگر چه امروزه بدلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی به سر می‌برند بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج 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 «تعهدسازمانی» است که در پژوهش حاضر به این موضوع خواهیم پرداخت. (اسماعیلی، ۶۶: ۱۳۸)

تعاریف تعهد

- از نظر لغوی، تعهد^۱ به گردن گرفتن کاری، به عهده گرفتن، تیمار داشتن، نگاه داشتن، عهد بستن و پیمان بستن است. (معین، ۴۶۶: ۱۳۸۱)
- فرهنگ و بستر (۱۹۹۱) تعهد را شامل:
۱. عمل متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور
 ۲. عمل ارجاع یا اشاره به یک موضوع
 ۳. تقبل یا عهده‌دار شدن انجام کاری در آینده
 ۴. حالت یا وضعیت اجبار یا الزام عاطفی به انجام کار می‌داند (به نقل از سلطان حسینی، ۴۱: ۱۳۸۲)

شهید مطهری درباره تعهد چنین می‌گوید: «تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می‌باشد. فرد متعهد کسی است، که به عهد و پیمان خود وفادار باشد واهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته، صیانت کند» (اله دادی، ۲۴: ۱۳۸۲)

^۱ - Commitment

منظور از تعهد قبول شرط و پیمان و خود را ملزم به انجام عمل کردن آن می‌داند. اریلی و کالدول^۱ تعهد را به عوامل و انگیزه‌های درونی و برونی شغل تقسیم می‌کنند. (واحدی، ۵۸: ۱۳۸۱) سامرز^۲ تعهد موثر را نوعی وابستگی و انضمام به سازمان می‌داند. که به صورت پذیرش ارزشهای سازمان و تمایل به باقی ماندن در سازمان تظاهر می‌نماید. (ابراهیمی، ۳۲: ۱۳۸۲)

به نظر اتریونی^۳ در صورتی که حرمت، منزلت و حیثیت افراد از طریق تدبیر الگوهای مثبت نظیر گرمی داشت‌ها، اعطای مرتبه‌ها و توصیه‌ها تحت تاثیر قرار داده شود. در آنان درگیری شدید و مثبت یعنی «تعهد» به وجود خواهد آمد و در غیراینصورت در کارکنان، درگیری منفی یا از خودبیگانگی ایجاد خواهد شد. (به نقل از هوی و میسکل،^۴ ۷۹: ۱۳۸۲)

پتی آری و ویلانگ^۵ (۱۹۸۹) دریافتند که: تعهد نسبت به یک سازمان در رفتارهای شغلی و کاری فرد از جمله عملکرد، غیبت، ابقاء و عوض کردن کارمند منعکس می‌شود. همچنین سوزمان و وچيو^۶ (۱۹۸۲) دریافتند که تعهد با قصد و نیت رابطه و پیوند دارد تا برخی از این رفتارهای مربوط به کار (عملکرد، غیبت، ابقاء و یا تغییرات در کارمندان) مورد استفاده قرار گیرند. (به نقل از الکتهانی،^۷ ۲۳: ۲۰۰۴)

تجربه نشان داده است برنامه‌ای که از روی تعهد و احساس مسئولیت تهیه شود و به دست اشخاص متعهد به اجرا در آید، احتمال موفقیت آن بیش از برنامه‌ای است که تهیه کنندگان آن روحیه تعهد کمتری داشته باشند. (محسن پور، ۱۴۸: ۱۳۸۲)

انواع تعهد

کیلتی، گلداسمیت و بون^۸ تحقیقاتی مبسوط در شناسایی و تشریح خصوصیات که موجب توفیق مدیران می‌شود و به مراجعان آنها کمک می‌کند تا این خصوصیات را در محدوده شرکت یا سازمان خود به کار برند، انجام داده‌اند. طبق معمول بعضی از افراد را به خاطر نحوه مدیریت بر دیگران تحسین می‌کنند و مورد احترام قرار می‌دهند، ولی دلیل توفیق آنها همیشه روشن نیست. براساس کارمک کینزی و شرکا^۹ که مؤسسه مشاوره مدیریت مورد احترام در جهان است و به کمک تجارب حاصل از کار با بسیاری از شرکتها

^۱. O'Rielly & Caldwell

^۲. Somers

^۳. Etzioni

^۴. Hoy & Miskel

^۵. Putti Aryee & Liang

^۶. Sussman Bc Vecchio

^۷. Al. Kahtani

^۸. Kity & goldasmit & Boon

^۹. Makinsey & company

و مدیران ممتاز به مدلی بسیار مفید در زمینه ممتاز بودن در مدیریت رسیده‌اند که آن را مدل پنج تعهد کلیدی، نام نهاده‌اند.

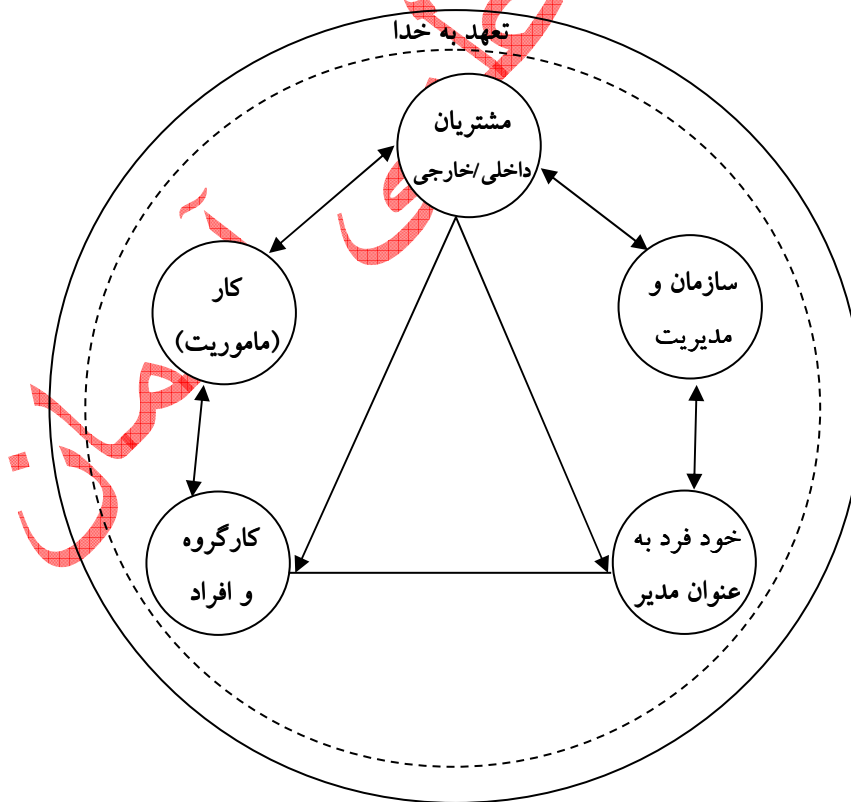
ایفای وظیفه مدیران در دنیایی که در میان مردم است صورت می‌گیرد. مردم دیگر به طور دایم بر رفتار، سلوک و کردار مدیر نظر دارند و از آنچه در مورد ارزشهای مدیر می‌بینند، از اعتقادات و رفتار و کردار او متأثر می‌شوند. این اعتقادات و اعمال «تعهدات» را تشکیل می‌دهند. اثربخش‌ترین مدیران در مجموعه‌ای از تعهدات پنجگانه یکسان عمل می‌کنند این تعهدات عبارتند از:

- تعهد نسبت به مشتری
- تعهد نسبت به خود
- تعهد نسبت به مردم
- تعهد نسبت به وظیفه
- تعهد نسبت به سازمان

هر یک از این تعهدات به تنهایی در کار مدیریت فوق‌العاده موثر و با اهمیت است. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به توفیق در مدیریت در دراز مدت را تشکیل می‌دهند. تفوق واقع‌گرایی که از گذشت حقیقی و خدمت مثبت در هر پنج مقوله تعهد منتج می‌شود (کبیری، ۴۸۳-۴۸۲: ۱۳۸۲)

شکل شماره ۱-۲ تعهدهای کلیدی پنجگانه و روابط آنها در محدوده تعهد به حق تعالی نشان

می‌دهد.



نمودار ۱-۲ طرح تعهدهای کلیدی پنجگانه (رضائیان، ۳۰۵: ۱۳۷۹)

هر یک از این تعهدات به تنهایی در مدیریت موثر و اهمیت بسیاری دارد. حال به ترتیب به عنوان تعهدهای ذکر شده می پردازیم.

۱- تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد مدیریت، بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند.

مشتری به کسی می گویند که به نحوی صحیح از کار واحد مربوط به یک مدیر استفاده کند. کار بعضی از مدیران به طور مستقیم در مشتری بیرونی تأثیر می گذارد. در مورد بعضی دیگر مشتری اصلی مشتری درونی است. کارمندان یک واحد غالباً به اعضای واحد دیگر در همان سازمان خدمت می کنند. چه مشتری درونی باشد و چه بیرونی کلید این تعهد خدمت است. مدیران از دوطریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

۱-۱- **خدمت به مشتری** به طور خلاصه یعنی به گونه ای مستمر و آگاهانه وقف نیاز مشتری شدن. این امر به پاسخ دهنده گی در مقابل مشتری نیاز دارد که از راه ترغیب دایم و گوش دادن به درون داده های افرادی حاصل می شود که از خدمات یا فرآورده های مدیر استفاده می کنند. برای خدمت واقعی به مشتری، شناسایی صریح و فوری نیازهای او ضروری است. مدیر ممتاز علاوه بر شناسایی از مشتری و آگاهی از نیازهای او مشکلات مشتری را به موقع حل می کند.

۱-۲- **ایجاد اهمیت برای مشتری** یعنی شناساندن کامل مشتری به کسانی که به طور عملی به مشتری خدمتی عرضه می کنند. مشتری همیشه مورد تحسین افراد دیگر سازمان قرار نمی گیرند. در واقع بعضی از کارمندان مشتری را بلای ضروری می دانند. به نظر کارمندان، مشتری سرچشمه بیشتر مشکلات است و غالباً به چشم کسی که باید او را تحمل کرد به او نگاه می کنند. مدیران ممتاز به طرق زیر برای مشتری ایجاد اهمیت می کنند: (۱) ابلاغ صریح اهمیت مشتری به کارمندان، (۲) رفتار مشتری به عنوان کسی که در راس اولویتها است، (۳) منبع اظهارات مخرب در مورد کسانی که از خدمات یا فرآورده های گروه کاری آنان استفاده می کنند.

۲- تعهد نسبت به خود

دومین تعهد مدیریت تکیه بر شخص دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می زنند، آنها در همه موقعیتهای به عنوان قدرتی قاطع عمل می کنند. این مطلب را با خدمت به خود یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. مدیر ممتاز یعنی فردی که قدرت را با احساس فروتنی در هم می آمیزد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می شود: نشان دادن خودمختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

۲-۱- نشان دادن خودمختاری بعد مهمی برای مدیر اثربخش است. مدیران ممتاز در داخل واحدهای سازمانی خویش طوری عمل می‌کنند که گویی به اداره امور خویش مشغولند. تصمیم‌هایی که می‌گیرند به خود آنها تعلق دارد و خود مسؤول آنها هستند. از نظریات شخصی خود دفاع می‌کنند. هنگام خطرجویی معقولند و به تفوق و برتری بیش از «سالم عمل کردن» علاقه مندند.

۲-۲- مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن، به تصویری مربوط می‌شود که مدیر از خود برای دیگران رقم می‌زند. مدیران ممتاز مطمئن و از خود خاطر جمع به نظر می‌آیند. آنها با کمال درستی و امانت عمل می‌کنند. دست‌آوردهای خود را نه دست کم می‌گیرند و نه بیش از حد بزرگ می‌کنند. برای همه مشخص می‌شود که این مدیران به مشاغلشان تعلق دارند. مدیران ممتاز براساس معیارهای اعتقادی افراد نسبت به خود عمل می‌کنند. عمل آنها بر پایه صداقت استوار است و رفتارشان به گونه‌ای آشکار از درستی و امانتی استثنایی حکایت دارد.

۲-۳- قبول انتقاد سازنده تعادل میان دو جنبه اول تعهد مثبت نسبت به خود را برقرار می‌کند. بسیاری از مردم به گونه‌ای خود مختار و شایسته مقام خود عمل می‌کنند. مدیری که طلب تفرق بر دیگران است برای آنکه حتی از آنچه هست بهتر شود نظریات و انتقادات را می‌پذیرد. مدیر ممتاز در دراز مدت نشان می‌دهد که توانایی لازم برای قبول اشتباه را دارد، انتقاد سازنده را می‌پذیرد و ترغیب می‌کند، از اتهام وارد آوردن یا عکس‌العمل شدید احتراز می‌کند. به عبارت دیگر مدیران ممتاز بعد از دریافت باز خور شخصی نه پیام آور را از دم تیغ می‌گذرانند و نه پیام را دست کم می‌گیرند. قبول سخاوتمندانه انتقاد آسان نیست. اما برای حفظ تفوق شخصی در طول زمان، توانایی گوش دادن و مثبت عمل کردن برای پیشرفت خود از واجبات است.

۳- تعهد نسبت به مردم

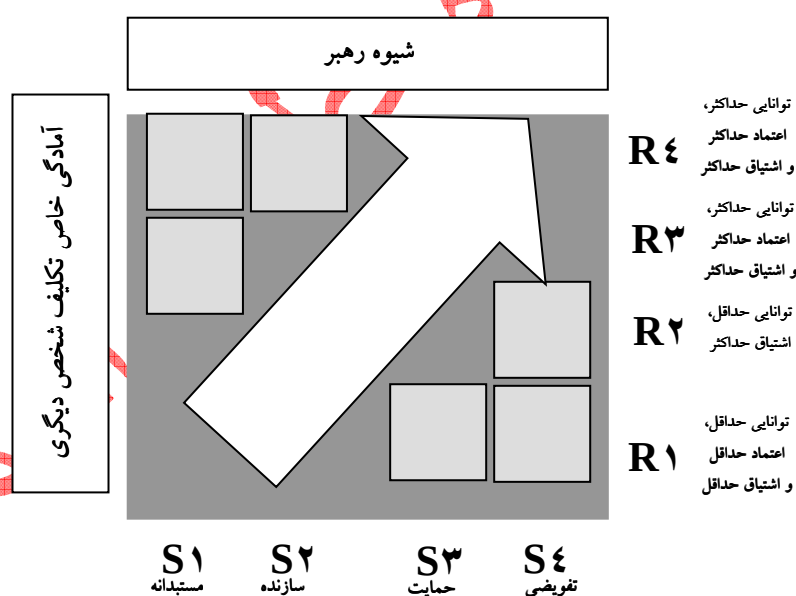
سومین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می‌کنند گذشت و ایثار نشان می‌دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. شکل ۲-۲ تأکیدی است بر روند پیشرفتی تطابق شیوه رهبری در مقایسه با توانایی و انگیزش زیردستان. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زیردستان نشان‌دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. به خصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد می‌باشند: نشان دادن علاقمندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده‌های نوآورانه.

۳-۱- نشان دادن علاقه‌مندی مثبت و بازشناسی تأکید بر این نکته دارد که باید کاری کرد که مردم احساس برنده‌ها را داشته باشند و مثل آنان عمل کنند. برای رسیدن به این مقصود باید به عملکرد دیگران

پاداش داد و آن را تقویت کرد. ضمناً باید محیطی ایجاد کرد که در آن محیط مردم با یکدیگر با عزت و احترام رفتار کنند. مثلاً اظهارات مخرب در مورد مردم دیگر قابل قبول نخواهد بود.

۲-۳- دادن بازخور پیشرفتی شیوه‌ای واقع گرایانه از مواجهه با شکست مردم در عملکرد یا کاستیها است. مردم گاهی مطابق با معیارهای مثبت مورد انتظار عمل نمی‌کنند. مدیر ممتاز هنگامی که عملکرد با معیارهای ثابت تطابق نداشته باشد به مداخله تمایل نشان می‌دهد. چنین مدیری با استفاده از بازخور شرافتمندانه با افراد برای تثبیت مجدد هدفهای واقع گرایانه عملکرد کار می‌کند. همچنین مدیر حاضر است برای هدایت و آموزش فرد، به منظور پیشرفت عملکرد صرف وقت کند.

ترغیب ایده‌های نوآورانه علاقه به مردم است و پیشرفت فرد و گروه را باعث می‌شود. این عمل مثبت ظاهراً همان تفاوتی است که میان گروههای موفق و گروههایی که پویایی ندارند و از هم می‌پاشند دیده می‌شود. مدیر ممتاز همه شایستگی‌های زیردستان را با استفاده از اعمال معقولانه‌ای چون گوش دادن به نظریات دیگران، فراهم آوردن فرصت برای محک زدن نظریات و ارج نهادن به ارائه کنندگان ایده‌های توفیق آمیز، به کار می‌گیرد. این اعمال سبب به وجود آمدن جوی مطلوب از اعتماد، اطمینان و توفیق خواهد شد.



شکل ۲-۲ استفاده از شیوه رهبری در خود

۴- تعهد نسبت به وظیفه (تکلیف)

چهارمین تعهد مدیریت بر وظایفی که باید انجام گیرند تکیه دارد. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می‌دهند ربط و معنا می‌بخشند. آنان برای زیردستان، کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام توفیق آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند. پایایی تفوق مدیر را عملکرد عالی مداوم واحد سازمانی که مدیر آن را اداره

می‌کند نشان می‌دهد. چنین تعهدی زمانی عملی است که قانون توجه مناسب سادگی و عمل‌گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه‌دادن تکلیف (وظیفه) گردد.

حفظ قانون توجه به تقویت چشم‌انداز مناسب در مورد وظیفه گفته می‌شود. مدیر ممتاز توجه همه را به آنچه از همه مهمتر است معطوف می‌کند. تعیین این کار به عهده دانش و حمایت از رسالت کلی سازمان است، مدیر باید به طور مستمر هدفهای فرد را به هدفهای سازمان گره بزند.

۱-۴- حفظ سادگی مستلزم شکستن کار به اجزای قابل حصول و در عین حال اجتناب از پیچیدگی‌ها و روندهای غیر لازم است. مدیر ممتاز اهداف و توانایی‌های انسان را کاملاً مورد توجه قرار می‌دهد، از این رو گرایش طبیعی را برای کوشش به رسیدن آنچه بیش از حد است کنترل می‌کند.

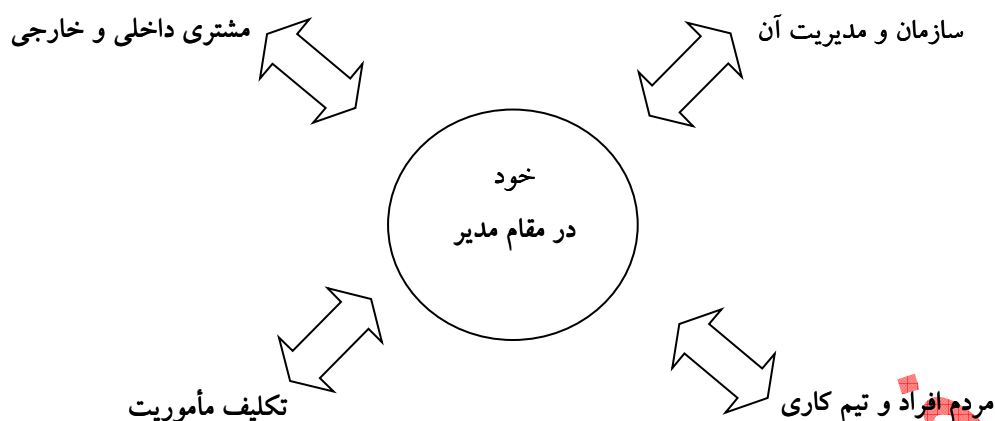
قانون توجه به طور وضوح بر هدفهای عمده در قالب اولویتهای سازمانی معطوف است.

۲-۴- حفظ عمل‌گرایی را به زبان ساده به طرفدارای از توفیق تعبیر کرده‌اند. مدیران ممتاز کسانی هستند که کار را به انجام می‌رسانند. آنها اجرا کننده امورند. آنها طرفدار حرکت و جنبش مثبت‌اند. آنها به تعیین مهلت‌های پایانی می‌پردازند و به قول خود وفا می‌کنند. مردم به کار و عمل وادار می‌شوند و نتیجه امر نوعی هدایت‌بخشی مثبت و توفیق است.

۳-۴- ایجاد اهمیت برای وظیفه عنصری است که تار و پود نفوذ مدیریت را در هم می‌بافد. کاری که برای مردم مهم باشد ایجاد هیجان و فعالیت می‌کند. مدیر ممتاز اهمیت کار را دست کم نمی‌گیرد. برتری در انجام وظیفه نتیجه‌ای مورد انتظار است. تفوق مستمر عیار مورد نظر مدیر و گروه می‌شود.

در صورتیکه این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید مؤثر خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هر یک از تعهدات است. مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاههای خود نباید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد (به شکل ۳-۲ نگاه کنید).

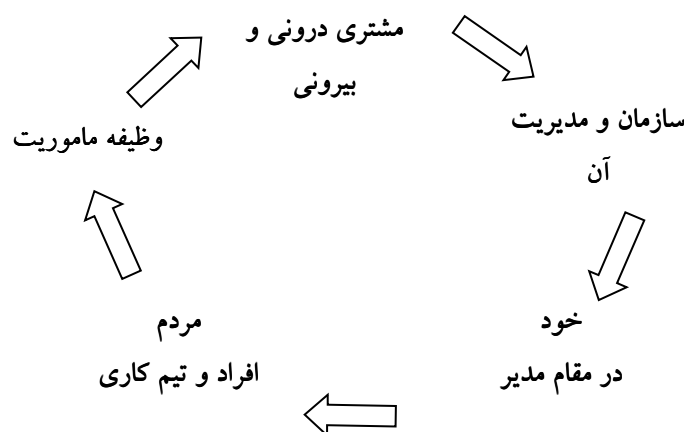
مدیر ممتاز اصلی‌ترین فرد در روند پیشرفت و حمایت از تعهدات است. مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویی مثبت می‌تواند قویاً در سازمان، مردم آن، وظایف و مشتریان تأثیر گذارد. مشارکت فعالانه مدیر و امانت و درستی شخصی مدیر ممتاز به دیگران سرایت می‌کند. شرکتهای درجه اول از مدتها قبل متوجه شده‌اند که اینان همان افراد مورد نظر آنها می‌باشند. آنچه شرکتهای ممتاز را از بقیه متمایز می‌کند ظاهراً این است که تعداد مدیرانی که در شرکتهای ممتاز به عنوان مدل عمل می‌کنند بیشتر است.



شکل ۳-۲- چشم انداز مرکزی مدیر

این مدیران ممتاز تشخیص می‌دهند 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 نگرشهای مناسب به وجود آورد و عشق و علاقه مثبت نشان داد. این کار وظیفه تک تک افراد می‌شود و نه وظیفه مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با هماهنگی دیگران برای ایجاد آنها به تلاش و کوشش به پردازد. تقویت و تکثیر تفوق روندی چرخه‌ای است و براساس پنج تعهد کلیدی صورت می‌گیرد. (به شکل ۴-۲ نگاه کنید).

اصولاً به وجود آمدن تعهدات به کمک فداکاری و خدمت انجام می‌گیرد. وقتی مدیر ممتاز نسبت به زیردستان خویش فداکاری و خدمت واقعی از خود نشان می‌دهد زیردستان نیز نسبت به وظایف خویش گذشت و تعهد نشان می‌دهند. این فداکاری نسبت به برتری وظیفه پایه و اساسی است برای گذشت و فداکاری و خدمت بیشتر به مشتری. خلاصه آنکه سود برنده این معامله مشتری خواهد بود، به موازات منفعتی که عاید مشتری می‌شود سازمان نیز منتفع خواهد گردید. مشتریان به کمک همان نوع گذشت و صداقت به سازمان، سلامت و سرزندگی سازمان را حفظ می‌کنند آنوقت سازمانی که از وفاداری مستمر مشتری برخوردار می‌شود و در وضعی قرار می‌گیرد که با فراهم آوردن ابزار لازم برای توفیق مستمر مدیریت خود نسبت به مدیریت سازمان صداقت و گذشت از خویش نشان می‌دهد. تفوق دراز مدت اسرار آمیز نیست، چنین چیزی از ایجاد تعهد منتج می‌شود.



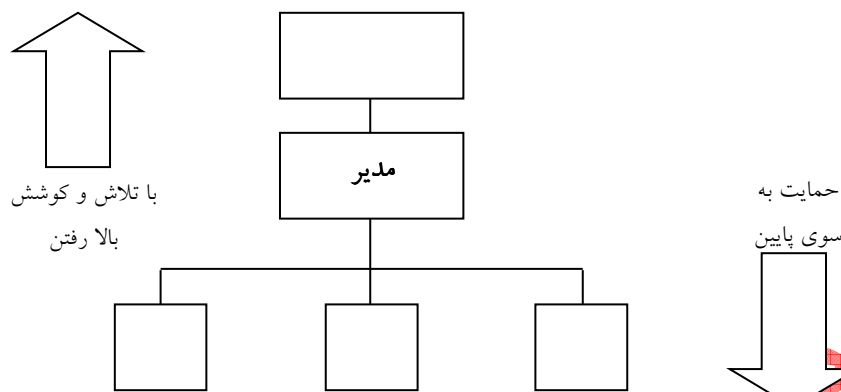
شکل ۴-۲- تعهد در مقام چرخه تقویت کننده

۵- تعهد نسبت به سازمان

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

۵-۱- خوش نام کردن سازمان به وسیله معرفی دایمی سازمان به گونه‌ای مثبت صورت می‌گیرد، افرادی که از ار خود ناراحت و یا از نام بردن محل کار خویش شرم دارند انگیزش خود را از دست می‌دهند. آنان می‌خواهند که بخش مثبتی از یک کار باشند. مدیر ممتاز کسی است که حمایتها را به سوی سازمان جلب و از اظهارات مخرب نسبت به سازمان جلوگیری کند.

۵-۲- حمایت از مدیریت رده بالا از این جهت ضرورت دارد که همه سازمانها برای آنکه وظیفه خود را انجام دهند به وفاداری و صداقت نیازمندند. مدیران مقام خود را در سازمان دارای دو مسئولیت می‌دانند (به شکل ۵-۲ نگاه کنید). اولین مسئولیت آن است که به گونه‌ای فعال به چالش پردازند و از نردبان سازمان بالا روند. مدیر ممتاز تصمیمها را از بالای سازمان می‌گیرد، آنها را عملی می‌کند و از دیگران نیز می‌خواهد که چنان کنند. چنین مدیری به سرزنش مدیریت طراز بالا نمی‌پردازد و از زیر بار مسئولیت شانه خالی نمی‌کند. رفتار مدیر ممتاز توانایی سازمان را برای اجرای تصمیمها و رسیدن به هدفها تقویت می‌کند.



شکل ۵-۲ نقشهای مدیر

۵-۳- عمل کردن براساس ارزشهای اصلی سازمان به طور وضوح القا کننده اهمیتی است که بر پایی سازمان به خاطر آن است. یکی از جنبه‌های دشوار توفیق در مدیریت زندگی کردن براساس معیارهای ارزشی سازمان است، به خصوص وقتی که این ارزشها، هنگام آزمایش، به مبارزه دعوت شوند. درسازمانی که دارای مجموعه اعتقادات اساسی، روشن و مشخص است، وظیفه مدیر آن است که به گونه‌ای عمل کند که کنش او با آن اعتقادات اساسی هماهنگی داشته باشد. مدیران واضح‌ترین مدلها از چیزهایی هستند که سازمانها به خاطر آنها برپا شده‌اند. مدیر ممتاز خصوصیات لازم را برای مبارزه‌طلبی و تعهد به خویش دارد.

تمایل باطنی به تعهد ۱

اخیراً تحقیقاتی که فرایند ورود سازمانی^۲ را بررسی می‌کنند. مورد انتقاد قرار گرفته‌اند این انتقادات به خاطر تأکید زیادشان روی متغیرهای موقعیتی ونادیده گرفتن ویژگیها و تجربیات شخصی می‌باشد، که ممکن است اثر متغیرهای موقعیتی را تضعیف و تسکین دهد. اکثر تئوری‌ها و تحقیقات دراین زمینه برفرایندی که از طریق آن سازمان عقاید، ارزش ها و هنجارهای خود را به کارکنان جدیدالورود منتقل می‌کند، تأکید می‌کنند. اما به هر حال افراد با مجموعه‌ای از ویژگیهای فردی و تجربیات قبلی وارد یک سازمان می‌شوند که می‌توانند بر انطباق و سازگاری آنها با محیط کار جدید اثر بگذارند. اصطلاح «تمایل باطنی به تعهد» یک مفهوم خلاصه‌ای است که بوسیله مودی^۳ (۱۹۸۲) به منظور ترکیب و یکپارچه نمودن ویژگی‌های فردی و تجربیاتی که افراد به سازمان می‌آورند پیشنهاد شده است. اگر چه مطالعات تجربی اندکی نقش ویژگیهای

^۱. Commitment Propensity

^۲. Organizational entry

^۳. Mowdey

فردی و تجربیات شخصی را در طی فرایند ورود سازمانی بررسی نموده‌اند، مع الوصف شواهد موجود حاکی از این نقش در پیش‌بینی واکنش کارکنان جدید الورود به سازمان ارزشمند می‌باشد.

دریک مطالعه پرت^۱ و همکاران (۱۹۷۵) دریافتند که تعهد اندازه‌گیری شده اولین روزهای کاری افراد جدیدالورود، ترک خدمت آنها را تا شش ماه بعد پیش‌بینی می‌کند. درکل نتیجه مطالعات حاکی از این است که ویژگی‌های فردی که افراد با خود به سازمان می‌آورند، گرایش‌های شغلی اولیه را تحت تأثیر قرار می‌دهند که آن نیز به نوبه خود می‌تواند گرایش‌ها و رفتارهای بعدی افراد را تحت تأثیر قرار دهد. بطور رسمی تر «تمایل باطنی به تعهد» بعنوان مجموعه ویژگی‌های فردی خاص و تجربیاتی که افراد به سازمان می‌آورند تعریف شده است که آن پیوستگی مستمر و با ثبات افراد با سازمان را احتمالاً توسعه می‌بخشد. همانند «فرایند اجتماعی کردن»^۲ «تمایل باطنی به تعهد» مفهوم خلاصه‌ای است که ویژگی‌های فردی، انتظارات درباره سازمان و عوامل موثر در انتخاب سازمان را ترکیب می‌کند و برخلاف فرایند اجتماعی نمودن که روی حرفه‌ها و مشاغل تمرکز می‌کند، گرایش یا تمایل باطنی به تعهد روی سازمان تمرکز می‌یابد. به طور اخص «تمایل باطنی به تعهد» برای پیش‌بینی تعهد سازمانی در نظر گرفته شده است.

اجزاء تمایل باطنی به تعهد عبارتند از:

۱- **ویژگیهای فردی:** مانند تمایل شدید به یک شغل، اعتماد به نفس، آشنا با ارزشهای سازمان و ... که بر میزان تعهد سازمانی فرد در آینده موثر است.

۲- **انتظارات:** اگر تجربیات اولیه با انتظارات اولیه که فرد از بیرون به سازمان آورد مطابقت داشته باشد، بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

۳- **عوامل انتخاب سازمانی:** تصمیم ورود به یک سازمان، گرایش‌ها و واکنش‌های بعدی افراد جدیدالورود را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (توماس و سوسان،^۳ ۳۲ و ۱۵: ۱۹۸۲)

تعاریف تعهد سازمانی

بررسی سیر تاریخی مطالعات تعهد سازمانی حکایت از آن دارد که این موضوع در دهه اخیر بسیار گسترش یافته است و صاحب نظران علوم رفتاری با مطالعه و بررسی در حوزه تعهد سازمانی تعاریفی مختلفی از آن ارائه داده‌اند. در اینجا به تعاریف مختصری از آن اشاره می‌کنیم.

ماتیو و زاجاک^۱ (۱۹۹۰) تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کنند. نگرش یا جهت‌گیری که افراد را به سازمان پیوند دهد (به نقل از اوزاک^۲ ۶: ۲۰۰۴)

^۱. Porter

^۲. Socialization

^۳. tomas & susan

موری، بروتر و اسنیز^۳ (۱۹۸۲) تعهد سازمانی را درجه‌ همانند سازی روانشناختی و یا چسبندگی به سازمانی که ما برای آن کار می‌کنیم تعریف می‌کنند. (به نقل از مهداد، ۱۷۳: ۱۳۸۱)

پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند. (ص: ۶۰۳)

استیرز و همکاران^۴ (۱۹۸۲) به این تعریف از تعهد سازمانی بسنده کرده‌اند: تعهد سازمانی درجه نسبی و تعیین هویت فرد با سازمانی خاص و درگیری و مشارکت او با آن می‌باشد. تعهد سازمانی شامل اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و علاقه به ادامه خدمت در آن می‌شود. (به نقل از حاجی احمدی، ۱۴: ۱۳۸۲)

گرینبرگ و بارون^۵ (۲۰۰۰) مفهوم تعهد سازمانی را درجه‌ درگیری افراد با سازمان و علاقه آنها به ادامه کار در سازمان می‌دانند. (ص: ۱۸۲)

چاتمن^۶ و اریلی (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را به معنی حامی بودن و پیوستگی عاطفی داشتن به اهداف و ارزشهای یک سازمان به یک نقش خاص در ارتباط با اهداف و ارزشها و یا به یک سازمان و به خاطر خودش و دور از ارزش‌های ابزاری آن (به عنوان وسیله‌ای جهت دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند. اریلی و چاتمن اظهار می‌کند که هر چه اغلب اوقات عبارت «تعهد سازمانی» به طور کلی و برای اشاره به شرایط ایجاد تعهد و فرایند شکل‌گیری و بیان حالات آن استفاده می‌شود؛ اما تعهد سازمانی همان پیوستگی روانی فرد به سازمان و یا کاری خاص می‌باشد. اساس این فرایند را ناشی از درونی شدن یا بومی شدن در سازمان می‌دانند که به معنی پذیرش خصوصیات سازمان مورد نظر می‌باشد. در همین تحقیق شیوه‌های تغییر نگرش، عامل ایجاد تعهد سازمانی از قول کلמן^۷ بدین شرح ارائه می‌گردد.

۱- پیروی

۲- پذیرش هویت سازمان یا وابستگی

۳- درونی شدن با تطابق ارزش

^۱. Mathieu & zajac

^۲. Ozag

^۳. Mory & Borter & Steez

^۴. steers

^۵. Greenberg & Baron

^۶. Chatman

^۷. Kelman

در اینجا پیروی به معنی پذیرش نگرش‌ها و رفتارها، البته نه به دلیل اعتقاد و یا باور بلکه صرفاً به دلیل پاداش خاص می‌باشد، پذیرش هویت سازمان بدین معنی است که شخص برای حفظ رابطه مطلوب با سازمان خود نفوذهای سازمان را می‌پذیرد و از اینکه عضوی از آن است احساس سربلندی می‌نماید و برای موفقیت سازمان ارزش قائل می‌باشد.

در نهایت، درونی شدن به معنی پذیرش نفوذ سازمان توسط شخص به دلیل تطابق ارزشهای خود با سازمان است. (اریلی و چاتمن، ۴۹۳-۴۹۲: ۱۹۸۶)

تعهد سازمانی معین کننده سه عرصه مهم از احساس یا رفتار مربوط به فرد می‌باشد که در سازمان مشغول به کار است:

۱- اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزشهایش.

۲- تمایل به انجام سعی و تلاش برای سازمان. البته و رای آنچه که در قراردادش با سازمان درج گردیده است. این امر مستلزم صرف وقت فردی برای کارکردن از جانب کارمند، به تعویق انداختن تعطیلات، انجام سایر فداکاریها یا گذشتهها برای سازمان بدون چشم داشت پاداش یا بدست آوردن سود می‌باشد.

۳- تمایل به ادامه عضویت در سازمان (وایت، ۳۸: ۱۹۸۷)

نقطه اشتراک تعاریف فوق این است که تعهد سازمانی یک حالت روانی می‌باشد که روابط فرد را با سازمان مشخص می‌کند و بطور ضمنی اشاراتی بر تداوم یا قطع عضویت فرد با سازمان دارد.

بطور کلی در تعهد سازمانی را در سه ویژگی زیر می‌توان خلاص کرد:

الف) اعتقاد و قوی فرد نسبت به سازمان و پذیرش اهداف سازمانی.

ب) تلاش فراوان و مشتاقانه در جهت دستیابی به اهداف سازمان.

ج) تمایل کامل فرد به باقی ماندن در سازمان.

اهمیت تعهد سازمانی

اهمیت تعهد از سوی نویسندگانی به شرح زیر مورد تأکید واقع گردیده است.

مک گریگور^۱ (۱۹۶۰): عقیده داشت بزرگترین چالش برای مدیران پرسنلی، یکپارچه نمودن نیازهای

سازمان با نیازهای فردی اعضایش می‌باشد.

^۱. Mc Greegor

پاسکال و آتوس^۱ (۱۹۸۱): مطالعه آنان پیرامون دلایل موفقیت ژاپن، آشکار ساخت که ژاپنیها فرهنگهای قوی سازمانی را درسازمانهای خود به وجود آورده‌اند. که این امر برخاسته از وجود ارزشهای مشترک بین مدیریت و کارگزاران به گونه‌ای دو جانبه می‌باشد.

پیترز و آستین^۲ (۱۹۸۵): به سازمان‌ها چنین توصیه می‌کنند: به انسان‌ها اعتماد کنید و با آنان به مانند بزرگسالان رفتار کنید، آنان را با سبک رهبری عینی و اسطوره‌ای برانگیزید.

حاکمیت، یک حالت دائم و وسواس گونه برای نیل به کیفیت را بسط و توسعه بخشید. در آنها (کارکنان) این احساس را بوجود آورید که حس کنند مالک کسب و کار هستند و در چنین شرایطی است که نیروهای کار شما با یک تعهد جامع واکنش نشان خواهند داد.

والتون^۳ (۱۹۸۵): چنین نوشت که پایه و اساس استراتژی تعهد بایستی وجود هر یک فلسفه مدیریتی باشد، که ادعاهای قانونی ذینفعان متعدد سازمان همچون، مالکان، کارمندان، مشتریان و عوام را تأیید و تصدیق کند. درکانون چنین فلسفه‌ای این باور اعتقاد قرار دارد که ایجاد تعهد در کارکنان، منجر به برانگیختن و ارتقا عملکرد می‌گردد. (آرمسترانگ به نقل از ربیعی مندجین، ۴۸-۴۷: ۱۳۷۷)

تعهد و پابندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پابندی می‌توانند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پابندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پابندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پابندی را بیشتر کنند. (اله دادی، ۲۴: ۱۳۸۲)

شهید مطهری اظهار می‌دارد اگر شخص لیاقت، شایستگی و تعهد حداکثر بهره‌برداری از امکانات و سرمایه را داشته باشد، لیاقت مدیر شدن را دارد که اگر چنین تعهد و شایستگی را ندارد، نباید چنین مسئولیتی به او محول شود (اسماعیل، ۱۳۸۰، ص: ۶۷)

ابعاد تعهد سازمانی

در خصوص ابعاد تعهد سازمانی طبقه بندیهای مختلفی وجود دارد که در شکل (۶-۲) این ابعاد را از دیدگاههای مختلف نشان می‌دهد که از مهمترین آنها می‌توان به دیدگاههای (اتزیونی، ۱۹۶۱) (ماتیو و

^۱. Pascale & Athos

^۲. Peters & Austin

^۳. Walton

زاجاک، ۱۹۹۰) (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰) (بارهیم و برمن^۱، ۱۹۹۲) اشاره نمود.



شکل ۶-۲: ابعاد تعهد سازمانی از دیدگاه‌های مختلف (شکرزاده، ۴۸: ۱۳۸۱)

با توجه به اختلاف این دیدگاه‌ها، مشترکات زیادی نیز در بین آنها در خصوص ابعاد تعهد سازمانی به چشم می‌خورد. جهت نتیجه‌گیری به توضیح دیدگاه‌های مذکور می‌پردازیم.

اتزیونی سه نوع تعهد اعضای سازمان را به شرح زیر ارائه می‌دهد:

- ۱- تعهد توأم با احساس بیگانگی، بدین معنی که شخص از نظر روانی متعهد نمی‌باشد، بلکه مجبور است به عنوان یک عضو در سازمان باقی بماند.

^۱. Bar-Hayim & Berman

۲- **تعهد مبتنی بر حسابگری**، بدین معنی که شخص تا آنجا احساس تعهد می‌کند که در قبال کار منصفانه روز از حقوق منصفانه برخوردار شود.

۳- **تعهد اخلاقی**، بدین معنی که شخص به طور درونی ارزش مأموریت انسانی و شغلی را که خود او در سازمان دارد تقویت نموده و در درجه اول به خاطر ارزشی که برای آن قائل است، آن را انجام دهد. اتزیونی خاطر نشان می‌کند که نوع تعهد شخص تا حدودی وابسته به نوع قدرت و اختیاری است که مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ضمن، او سه نوع سازمان را بر مبنای قدرت و اختیار معمول در آنها طبقه بندی می‌کند. نخست سازمان‌هایی که اختیار را به طور اجباری اعمال می‌کنند؛ مانند زندان‌ها و مؤسسات تأدیبی، بیمارستان‌های روانی با مراقبت. دوم سازمان‌هایی که جنبه انتفاعی یا سودمندی‌شان ارجحیت داشته و از اختیار عقلانی استفاده نموده و پاداش‌هایی می‌پردازند؛ نظیر اتحادیه‌های بازرگانی تجارت و صنعت. سوم سازمان‌هایی که جنبه‌های هنجاری اختیار را مورد توجه قرار داده، روی عضویت فرد، مقام و پاداش‌هایی که ارزش درونی دارند تأکید می‌نمایند؛ نظیر سازمان‌های مذهبی (کلیساها، صومعه‌سراها و غیره) جدول ۱-۲ حاکی از ۳ نوع قدرت و اختیار معمول در سازمان در مقابل انواع تعهد فرد در قبال سازمان است. (ادگار شاین، ۸۳: ۱۳۵۲)

اجباری	انتفاعی	هنجاری
*		
	*	
		*

تعهد توأم با احساس بیگانگی

تعهد مبتنی بر حسابگری

تعهد اخلاقی

جدول ۱-۲ انواع قدرت و اختیار

در نتیجه، سازمان‌ها در خانه‌های مخصوصی از جداول قرار می‌گیرند که در وهله اول در امتداد یک خط مورب از خانه فوقانی سمت راست به خانه تحتانی سمت چپ قرار می‌گیرد. همچنین، با مشاهده جدول فوق آشکار می‌شود سازمان‌هایی که زیر قدرت اجباری قرار می‌گیرند دارای کارکنانی هستند که نسبت به سازمان احساس بیگانگی داشته و ترجیح می‌دهند که عضو آن سازمان نباشند اما مجبورند به عنوان یک عضو در آن باقی بمانند. سازمان‌هایی که زیر قدرت انتفاعی قرار می‌گیرند دارای کارکنان حسابگری هستند که برای کار خود بیش از همه انتظار پاداش‌های مالی دارند اما احساس نمی‌کنند که برای دوست داشتن شغل محوله یا کارفرمای مربوطه اجباری وجود داشته باشد. در نهایت، سازمان‌هایی که زیر قدرت هنجاری آمده‌اند دارای کارکنانی هستند که به خاطر ارزیابی اهداف سازمان به آن احساس تعلق می‌کنند و دوست دارند نقش‌های سازمانی خود را ایفا کنند. بدین معنی که از نظر اخلاقی احساس می‌کنند که تعلق وجود آنان به سازمان عمل صحیحی است. این نکته را می‌توان به طرز دیگری بیان نمود و آن این که انواع سازمان‌هایی که در امتداد این خط مورب قرار می‌گیرند دارای قرارداد روانی عملی و منصفانه‌ای با اعضای

خود می‌باشند و بهره‌ای که از نظر تعهد و مسئولیت کارکنان نصیب آنها می‌شود با پاداش‌های مالی و نوع اختیار محوله مطابقت دارد.

ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) به طبقه‌بندی دو گانه دیگری از تعهد قائل هستند.

۱- تعهد مبتنی بر نگرش

۲- تعهد حسابگرانه

تعهد مبتنی بر نگرش با استفاده از مقیاس تهیه شده توسط پورتر و همکارانش اندازه‌گیری شده است و به عنوان شدت نسبی پذیرش هویت سازمان به وسیله فرد، درگیر شدن او در سازمان مربوطه تعریف می‌گردد و با سه ویژگی قابل توصیف است:

الف - اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان

ب - تمایل به سعی و کوشش قابل توجه برای سازمان

ج - تمایل شدید جهت حفظ عضویت در سازمان

تعهد حسابگرانه به صورت یک پدیده ساختاری تعریف می‌شود که در نتیجه تعامل فرد در سازمان و سرمایه‌گذاری فرد در سازمان در طی زمان ایجاد شده است؛ بدین معنی که فرد به دلیل سرمایه‌گذاری‌هایی که از نظر صرف وقت و ایجاد شناخت انجام می‌داده است و به خاطر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان تصمیم به باقی ماندن در آن می‌گیرد.

آلن و می‌یر (۱۹۹۰) در نوشته‌های خود قائل به تفکیک سه بعد اصلی برای تعهد هستند که البته

این تقسیم‌بندی تا حدودی به طبقه‌بندی اتریونی شباهت دارد (همان منبع، ۸۴: ۱۳۵۲)

الف - تعهد عاطفی

ب - تعهد عقلانی یا مستمر

ج - تعهد هنجاری

الف : تعهد عاطفی

معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهدات سازمانی شیوه‌ای است که تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود و براساس آن فردی که شدیداً متعهد است خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند، در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. تعاریف زیر به جنبه تعهد عاطفی اشاره دارد:

- شلدن^۱ (۱۹۷۱) تعهد سازمانی را نگرشی که هویت فرد را با سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند می‌داند.

- کانتر^۲ (۱۹۷۳) تعهد سازمانی را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کند (شکرزاده، ۴۷: ۱۳۸۱).
از نظر سالانسیک^۳ (۱۹۷۷)، تعهد حالتی است که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن حفظ کند.
همچنین، بوکانان^۴ (۱۹۷۴) تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند (به نقل از اسفندیاری، ۱۳: ۱۳۸۲)

ب : درک هزینه ها (تعهد عقلانی یا مستمر)

از نظر صاحب نظران بطور خاص وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش کمی دارد و در عوض تعهد به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص یک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود. یکی از نظریات مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تأکید شده است تئوری (سرمایه گذاری) می‌باشد که توسط بیکر مطرح شده است.

بیکر^۵ (۱۹۶۰) تعهد را به عنوان تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر تعریف می‌کند. این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌ها می‌باشد که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها را از بین می‌برد. اصطلاح «سرمایه گذاری» اشاره به ارزشی دارد که فرد در سازمان سرمایه گذاری کرده است (مثل زمان، تلاش، کوشش، پول و ...) که می‌تواند سوخت یا بی‌ارزش شود.

استبنز^۶ (۱۹۷۰) تعهد مستمر را چنین تعریف می‌کند : «تعهد مستمر آگاهی از غیر ممکن بودن انتخاب یک هویت اجتماعی دیگر و ... به خاطر زیان‌های زیاد ناشی از تغییر می‌باشد.» (به نقل از اسفندیاری، ۱۵: ۱۳۸۲)

^۱. Sheldon

^۲. Kanter

^۳. Salancik

^۴. Bauchanan

^۵. Beeker

^۶- Stebbens

ج : احساس تکلیف

در نهایت، شیوه‌ای که کمتر رایج است ولی جای بحث دارد این است که تعهد را به عنوان یک اعتقاد و باور در رابطه با مسئولیت فرد به سازمان می‌بیند.

واینر^۱ (۱۹۸۷) تعهد را به عنوان «مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود، تعریف می‌کند. همچنین، می‌توان اشاره نمود که بعد هنجاری تعهد سازمانی اشاره به احساس تعهد یا الزام کارمند جهت ماندگاری در سازمان دارد. مقدمات لازم جهت ایجاد تعهد هنجاری تعلق خاطر داشتن به همکاران، قابلیت اتکا به سازمان و مدیریت مشارکتی استنباط شده است. تعهد هنجاری نوعی تعهد اخلاقی و دو جانبه با سازمان است. ولی تعهدی که به دلیل خصوصیات شغل ایجاد می‌گردد چنین حالتی را نخواهد داشت؛ زیرا وقتی فرد به استخدام سازمانی در می‌آید این تصمیم را براساس ماهیت شغل گرفته است و بعضی از خصوصیات شغلی نیز استقلال در کار را جزئی از خود شغل می‌داند و چیزی نبوده که توسط کسی به او داده شده باشد. تعهد هنجاری و تمایل به ترک خدمت با یکدیگر مرتبط هستند، یعنی کسانی که دارای هنجاریابی هستند که ترک سازمان را نامناسب تلقی می‌کنند، کمتر بدین عمل دست می‌زنند.»

بارهیم و برمن (۱۹۹۲) در تحقیقات خود از دو نوع تعهد نام می‌برند:

الف) تعهد فعال

ب) تعهد منفعل

تعهد فعال به وسیله درگیر شدن فرد در سازمان و شناسایی وی نسبت به رسالت و اهداف سازمان و تعهد منفعل به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد. اینگونه اختلاف نظرها در مورد چند بعدی بودن تعهد سازمانی باعث بروز مسائلی می‌گردد که در نهایت منجر به ایجاد مشکلاتی در راه سنجش تعهد سازمانی است (مک کال و همکاران، ۸۰: ۱۹۹۵)

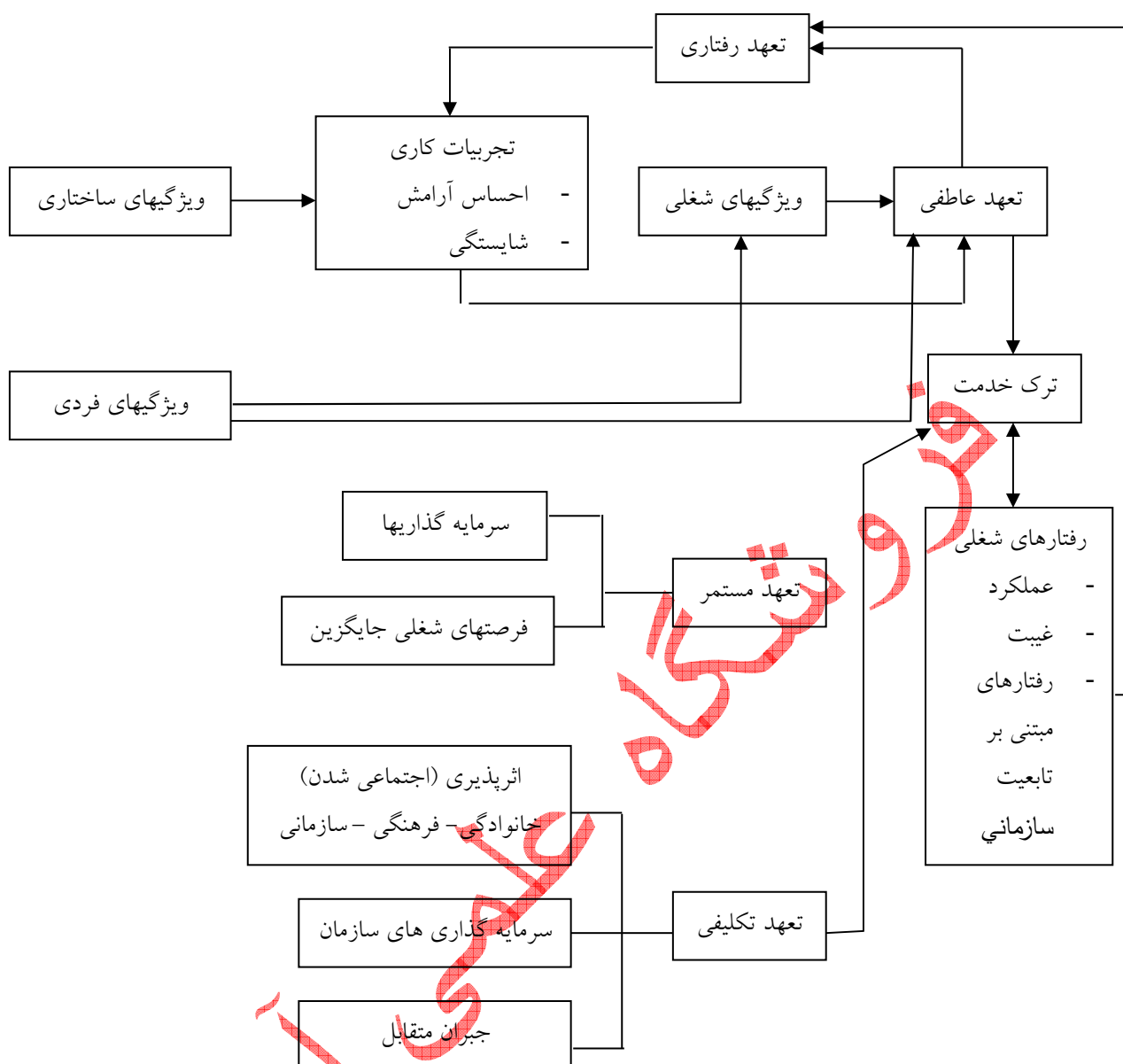
مدل سه بخشی تعهد سازمانی

این مدل که توسط می‌یر و آلن (۱۹۹۱) ارائه گردیده است، از تمایز بین تعهد نگرشی و رفتاری فراتر رفته و محققین مذکور استدلال کرده‌اند که تعهد به عنوان یک حالت روانی حداقل دارای سه جزء قابل تفکیک است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. به نظر می‌رسد که همه تعاریف ارائه شده در زمینه تعهد در برگیرنده این سه موضوع کلی می‌باشند.

– ^۱ Wiener

۱- وابستگی عاطفی به سازمان، ۲- هزینه‌های متصوره ناشی از ترک سازمان ۳- الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان. هر یک از این موارد را به ترتیب تحت عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

نقطه مشترک هر سه دیدگاه مذکور این است که تعهد یک حالت روانی است که اولاً روابط کارمند را با سازمان مشخص نموده، ثانیاً به طور ضمنی اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد. به علاوه، روشن است که ماهیت این حالت‌های روانی با هم متفاوت است. تعهد عاطفی بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است. کارکنانی که دارای تعهد عاطفی قوی هستند، عضویت خویش را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می‌دهند. چرا که بطور قبلی تمایل به انجام چنین کاری دارند. تعهد مستمر بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان می‌باشد. کارکنانی که ارتباط اولیه آنان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر می‌باشد، در سازمان باقی می‌مانند؛ زیرا باقی ماندن آنها در سازمان یک ضرورت می‌باشد و نیاز به این موضوع دارند. نهایتاً تعهد هنجاری بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان بوده و افرادی که این نوع تعهد در آنان وجود دارد فکر می‌کنند که ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آنان است و دینی است که بر گردن دارند، و احساس آنان این است که باید در سازمان باقی بمانند. ارائه‌کنندگان این مدل معتقدند که بهتر است تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی را به عنوان اجزای تشکیل دهنده تعهد در نظر گرفت تا انواع خاص آن. برای مثال، کارمند می‌تواند احساس کند که هم به باقی ماندن در سازمان تمایل قوی دارد و هم به باقی ماندن در سازمان نیاز دارد و الزام و احساس وظیفه کمی نسبت به باقی ماندن در سازمان احساس کند. در مقابل، فرد دیگری ممکن است تمایل کم، نیاز متوسط و الزام شدیدی به باقی ماندن در سازمان در خود احساس کند. یکی از اشارات ضمنی چنین نگرشی نسبت به تعهد در تأثیر گذاری بر رفتار با یکدیگر در تعامل می‌باشد. با روشن شدن تفاوت‌های مفهومی موجود بین اجزای سه گانه تعهد به نظر می‌رسد که حالت‌های روانی خاص که بیانگر هر یک از اجزاء می‌باشند. تابعی از پیش شرطها و عوامل تعیین کننده متعارف بوده و اثرات متفاوت نیز بر رفتارهای مرتبط با کار بجز ترک خدمت خواهند داشت. عوامل تعیین کننده هر یک از اجزای مختلف تعهد و نیز پیامدهای تعهد در شکل ۷-۲ نمایش داده شده است (می‌یر و آلن، ۱۹۹۰ به نقل از سلطان حسینی، ۵۳-۵۲: ۱۳۸۲)



شکل ۷-۲- مدل سه بخشی تعهد سازمانی (همان منبع)

دو دیدگاه کلی در مورد تعهد سازمانی

در سال های اخیر مطالعات زیادی درباره مفهوم تعهد سازمانی صورت گرفته است که از آن جمله می توان به بررسی های ریچرز^۱ (۱۹۸۵) در زمینه ادبیات تحقیق اشاره کرد تحقیقات وی نشان می دهد، تعهد سازمانی در یازده تحقیق به عنوان متغیر مستقل و در بیش از بیست تحقیق، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. اما صرف نظر از اینگونه تحقیقات باید اذعان کرد مفهوم تعهد و نحوه سنجش آن هنوز هم بطور کامل شناخته نشده است.

^۱ - Richers

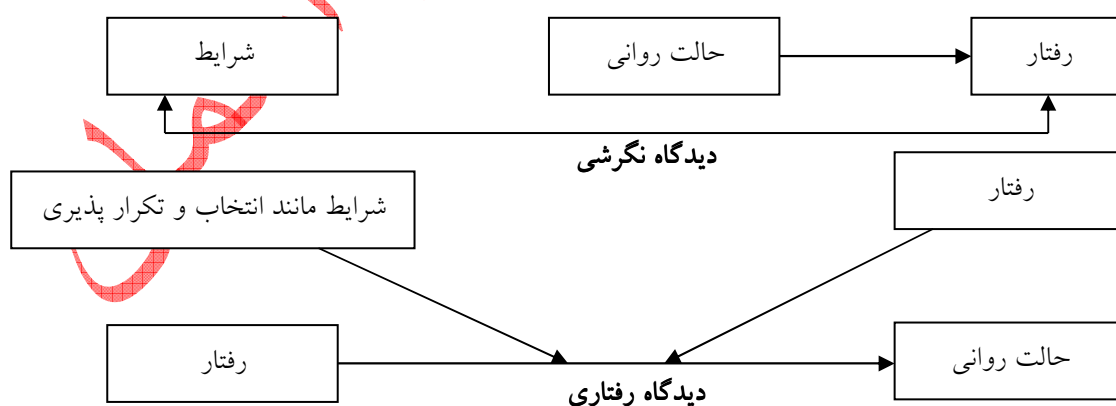
دو دیدگاهی که امروزه در تعهد سازمانی مطرح است، عبارت است از:

الف) دیدگاه نگرشی که تعهد را به عنوان امری عاطفی یا نگرشی^۱ می‌داند معتقد است تداوم کار افراد در جهت تعقیب اهداف سازمان، از آن روست که آنها از طریق سازمان، هویت می‌یابند. این دیدگاه نوعاً با مقیاس پرتز، عملیاتی و قابل محاسبه شده است.

ب) دیدگاه رفتاری که از دریچه کاملاً متفاوتی به تعهد سازمانی می‌نگرد و تعهد را بیشتر امری رفتاری در نظر می‌گیرد تا نگرشی. برطبق این دیدگاه که ناشی از نظرات بیکراست، افراد به خاطر جلب منافع چون برخورداری از مزایا و ارتقاء شغلی، به سازمان وابسته می‌شوند. نه به علت داشتن احساسات و عواطف مطلوب به آن. دیدگاه تعهد رفتاری معمولاً با مقیاس تریس عملیاتی می‌شود. (خاکی، ۱۹۸-۱۹۷: ۱۳۷۶)

بنابراین تعهد سازمانی عاطفی را می‌توان جزء دیدگاه اول یعنی عاطفی و نگرشی دانست و تعهد هنجاری و تعهد مستمر را جزء دیدگاه دوم قرار داد. این دو دیدگاه و یا به عبارت دیگر ابعاد واجزای تعهد سازمانی مستلزم بررسی همزمان تعهد نگرشی و تعهد رفتاری است. باید به خاطر داشت که افراد در نتیجه تصمیمی که در گذشته جهت پیوستن به سازمان اتخاذ نموده اند، خود را به آن سازمان مقید و محدود نموده اند، اما احساس چنین محدودیت و قید و بندی وجود سطوح بالای تعهد نگرش را در فرد نسبت به سازمان تضمین نمی‌کند. به همین نحو کارمندیکه احساس می‌کند از نظر نگرشی به سازمان متعهد است و به رسالت و مأموریت‌های سازمان اعتقاد دارد، اما ممکن است نسبت به باقی ماندن در آن سازمان خود را مقید نداند. (استیرز و همکاران، ۱۹۸۳؛ به نقل از اشرفی، ۲۳: ۱۳۷۵)

مفروضات اساسی دیدگاه‌های نگرش و رفتاری در نمودار ۴-۲ نمایش داده شده است.



نمودار ۸-۲ دیدگاه‌های نگرش و رفتارهای در زمینه تعهد سازمانی (صحرايي، ۳۷: ۱۳۸۳)

^۱. Attitudinal

رابطه رفتار و نگرش :

نگرشها در واقع با رفتار رابطه دارند. آنها حاکی از یک آمادگی شخصی جهت پاسخگویی به طرق ویژه‌اند این نگرشها بر فرد فشار می‌آورند، هر چند که نیروهای دیگر می‌توانند این فشار را تحت الشعاع قرار دهند، یا خنثی سازند. گاهی مقتضیات موقعیتی یا هنجارهای اجتماعی ما را از رفتار به طریق دلخواه‌مان باز می‌دارند. لیکن نکته مهم این است که اگر نیروهای بیرونی (ارزشها، باورها) وجود نداشتند، فرد احتمالاً متناسب با نگرش خویش رفتار می‌کرد بنابراین اگر بتوان در تشکل با تغییر نگرش فرد سهمی داشت، معمولاً می‌توان رفتار او را تحت تاثیر قرار داد. (ترنس آرمیچل، به نقل از شکرکن، ۲۰۰: ۱۳۸۳)

تمایز بعد رفتاری و بعد نگرشی

۱- تمایز بین بعد رفتاری و نگرشی در تحقیقاتی که در این زمینه صورت پذیرفته است بخوبی مشهود است، در بعد رفتاری تحقیقات جهت شناخت شرایط ایجاد کننده رفتار و تکرار آن و نیز شناسایی اثرات آن رفتار بر تغییر نگرش افراد تمرکز می‌یابند. در حالیکه در بعد نگرشی، تحقیقات عمدتاً به نسبت شناسایی عوامل ایجاد کننده تعهد سازمانی و همچنین پیامدهای حاصل از تعهد جهت گیری پیدا کرده‌اند.

۲- تعهد رفتاری، شاخص پیش‌بینی کننده، ترک خدمت است و تعهد نگرشی، پیش‌بینی کننده رفتار شغلی است.

البته این نکته را باید در نظر داشت که در مطالعه تعهد سازمانی، دو بعد فوق الذکر را نباید مقابل هم بدانیم بلکه در حقیقت شناخت صحیح فرایند تعلق و دلبستگی به سازمان با بررسی همزمان تعهد رفتاری و نگرشی حاصل خواهد شد (لطیفی، ۶۰: ۱۳۸۰)

فرایندهای تعهد

علاوه بر هماهنگی شخص- شغل، مدل تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۷)، چند فرایند مداخله گر و رایگان را نشان می‌دهد که طبق استدلال آقای ونکاتش و داوس^۱ (۲۰۰۰)، پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی توسط کاربر به ایجاد تعهد سازمانی مربوط هستند، فرایندهای تعهد سازمانی شناسایی شده توسط محققان شامل، خصلت، توجیه بازنگری، برآورد انتظارات، هماهنگی شخص با شغل، برآورد نیازها، امکانات، سرمایه گذاریها، تعهدات و انتظارات است. در این مبحث به بررسی ابعاد تعهدات سازمانی و تحقیق فرایندهای تأثیر گذار بر تعهد و ارتباط با قبول تکنولوژی کاربر می‌پردازیم.

^۱. Venkatesh & Davis

۱- فرایندهای تعهد عاطفی

علی رغم نظر و نکاتش و داویس (۲۰۰۰) که هماهنگی شغل با شخص، مفهوم ثمربخشی تکنولوژی را بیشتر توضیح می‌دهد، برخی تحقیقات مربوط به فرایند تعهد سازمانی به سختی تفسیر می‌شوند. تحقیق می‌یر و آلن نشان می‌دهد که برآورد نیازها و انتظارات، کمتر فرایند ایجاد تعهد را توضیح می‌دهند. تحقیقات خصلت، توجیه، توضیحات معقولی را درباره فرایند تعهد سازمانی و مفهوم ثمربخشی تکنولوژی، ارائه می‌دهند.

۱-۱ خصلت

انتساب یا خصلت، دلایل رفتار دیگران را بیان می‌کند. آقای کلی و میشل^۱ با بررسی نظریه خصلت نظریه‌های علیت را بیان نمودند. توضیح و علت رفتار افراد، نقش مهمی را در تعیین واکنش‌های رفتاری ایفا می‌کند. از نظریه خصلت برای بررسی اثر مفهوم فعالیت‌های سازمانی و تعهد کارکنان استفاده می‌شود. آقای کویز^۲ (۱۹۸۸) به اثر روشهای مدیریت منابع انسانی بر تعهد کارکنان سازمان توجه داشت. افراد تحقیق وی، ۸۸ کارمند تمام وقت از سازمانهای مختلف بودند که در یک برنامه MBA پاره وقت ثبت نام شدند. در تحلیل کویز، تعهد سازمان به مفهوم انگیزه منابع انسانی برای اجرای روشهای مختلف مربوط بود. توجه به نیاز مدیریت و افراد برای جذب کارمندان ماهر، تعهد عاطفی فرد را افزایش داد. کویز نتیجه گرفت که ارتباط مهمی با تعهد عاطفی وجود ندارد. در سال (۱۹۹۱)، آقای کویز، ارتباط بین مفهوم کارمندان، اقدامات منابع انسانی و تعهد عاطفی را بررسی کرد. افراد تحقیق وی، مدیران فروشگاههای زنجیره‌ای آمریکای مرکزی بودند. نتایج تحلیل ورگرسون کویز، مطابق با فرضیه ارتباط بین تعهد سازمانی و بی طرفی درک شده بود.

۲-۱ توجیه گذشته

آقای سالانسیک (۱۹۷۹) اولین کسی بود که عوامل موثر فرایند تعهد عاطفی به نام توجیه گذشته را شناسایی کرد. وی چهار عامل موثر را که شامل صراحت، تکذیب پذیری، اقدام، برگشت پذیری یا ابطال یک عمل، اراده یا انگیزه و شهرت یا ارتباط عمل در موقعیت اجتماعی را شناسایی کرد. این محقق تصمیم کارکنان را برای ملحق شدن به سازمان و تعهدشان، را بررسی کرد.

آقای اریلی و کالدول (۱۹۸۱) ارتباط بین تعهد و انگیزه‌های داخلی و خارجی را برای انتخاب شغل، بررسی کردند. انگیزه‌های داخلی شامل علاقه ذاتی به کار، احساسات شغلی، مسئولیت و فرصت پیشرفت بود. انگیزه‌های خارجی شامل مسائل خانوادگی، حقوق، مشورت و محل جغرافیایی بود. نتایج تحلیل محققان، فاکتورهای داخلی و خارجی مربوط به تعهد عاطفی بودند. آقای می‌یر و همکاران (۱۹۹۱)، تعهد

^۱. Kelly & Mishela

^۲. Kays

عاطفی و مستمر ۵۰۰ فارغ التحصیل کالج را بعد از یک ، شش و یازده ماه در طول اولین سال استخدامشان ، بررسی کردند. نتایج این ارتباط به توجیه آینده به جای گذشته مربوط بود. طبق تحلیل های رگرسیونی ، اراده ، متغیر کم اهمیتی در توضیح تعهد عاطفی بود.

آقای کلین و پیترز^۱ (۱۹۹۱)، اثر مفاهیم اراده، ابطال پذیری و معروفیت را بر تعهد با ۳۱۵ کارمند تازه استخدام شده ، بررسی کردند. ارتباط بین تعهد و اراده، مثبت و مهم و ارتباط آن با ابطال پذیری منفی و مهم بود.

۳- فرایندهای تعهد هنجاری

طبق نظر می‌یر و آلن (۱۹۹۷)، وقتی فرایند تعهد هنجاری رخ می‌دهد، افراد انتظارات خانواده، جامعه و سازمانهایشان را درک می‌کنند. طبق نظر این محققان، نتیجه فرایند تعهد هنجاری این است که تعهد کارکنان به سازمانشان ، مناسب است.

انتظارات و توضیح تعهد مبتنی بر فرایند تعهد هنجاری وجود دارد. در این مبحث به بررسی فرایندهای تعهد هنجاری می‌پردازیم.

۳-۱- انتظارات

طبق نظر وینر^۲ (۱۹۸۲)، تعهد هنجاری، نتیجه ترکیب تجربیات داخلی جامعه سازی سازمانی و فرهنگی است و فرایند تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: عقاید مربوط به رفتارهای سازمانی باعث ایجاد انگیزش تعهد سازمانی می‌شود.

تعریف انگیزش، ابزاری از مدل مبتنی بر اقدام معقول رفتار بدست آمده ، رفتار فرد به انگیزه، رفتار فرد نسبت به انجام یک اقدام، ارزیابی رفتار فرد با توجه به اقدام، مفهوم یا معیار عینی رفتار شخص، بستگی دارد. محققان زیادی در تحقیق خود تعهد هنجاری را بین ارتباطات گروههای کارمندان و همکارانشان پیدا کردند.

۳-۲- تعهدات

تحقیق سوابق تعهد و فرایندهای تعهد هنجاری به قرارداد روانشناسی مربوط است. طبق نظر روسیو^۳ (۱۹۹۰) قرارداد روانشناسی، استلزامی غیر از توافق بین سازمان و کارمندان است. تعهد عاطفی و مستمر مستقیماً با نقش تعهد، رابطه متقابل و تحقق قرارداد روانشناسی، مواجه نمی‌شوند. تعهد هنجاری با تأکید بر تعهد، نقش مهمی در درک ارتباط بین قرارداد روانشناسی و تعهد سازمان دارد. (اوزاگ و واگ یوما، ۱۸-۷: ۲۰۰۵)

^۱-Kline & Peters

^۲.Veiner

^۳-Rousseau

۳- فرایندهای تعهد مستمر

سرمایه گذاری کارکنان و انتخاب شغل آنها با فرایند تعهد مستمر توضیح داده می شود. در این مبحث دو فاکتور ارائه گردیده است که نشان می دهد فرایندهای تعهد مستمر مستقل از یکدیگر هستند، خلاصه ای از فرضیات سرمایه گذاری و انتخاب شغل در زیر ارائه شده است.

۱-۲- انتخاب شغل

دلیل تجربی، از ارتباط بین تعهد مستمر و درک انتخاب شغل کارمندان، بوجود می آید. تحقیقات نشان دادند که درک فرصت های شغلی توسط کارکنان و کارایی آن انتخابها به تعهد مستمر مربوط هستند. کارکنان دارای شغل های متناوب زیاد، تعهد مستمر کمتری نسبت به کارکنان دارای شغل های متناوب کمتر، دارند. طبق نظر وایتنر و والز^۱ (۱۹۹۳)، تعهد سازمانی بطور منفی به جذابیت انتخابها مربوط است. سرمایه گذاری هایی که کارمندان در سازمان می کنند، هزینه های مرخصی یا هزینه های پایین آورده شده بعنوان منبع تعهد مستمر کارکنان هستند.

۲-۲ سرمایه گذاریها

آقای بیکر (۱۹۶۰)، درباره تعهد مستمر، چنین بیان می کند. اگر کارمند، سازمان را ترک کند، سرمایه از بین خواهد رفت.

ما تعهد را به عنوان توضیح پایداری رفتار در نظر می گیرید و چنین عنوان می کند.

(۱) علاقه خارجی شخص سرمایه گذاری کننده به فعالیت مستمر

(۲) شناسایی علاقه خارجی شخصی به فعالیت

(۳) فعالیت مستمر

آقای وایتنر و والز (۱۹۹۳) خطر افت سرمایه گذاریهای کارکنان را با ترک سازمان مطرح نمودند که شامل پول بازنشستگی، امنیت شغلی و اعتبار بود. هزینه جابجایی و انتقال نوعی سرمایه گذاری است که کارکنان را از طریق فرایند تعهد سازمان دیگر به سازمان مرتبط می سازد.

مطالعات در زمینه عوامل موثر بر ابعاد تعهد سازمانی

طی سالهای اخیر مطالعات زیادی در مورد تعهد سازمانی صورت گرفته که در هر یک از این مطالعات تعهد سازمانی یا به عنوان متغیر مستقل و یا به عنوان متغیر وابسته مدنظر قرار گرفته شده است. یک بازننگری در ادبیات موضوع که توسط ریچرز (۱۹۸۵) صورت گرفته نشان داد که ۱۱ مطالعه، تعهد را به عنوان یک متغیر مستقل و بیش از ۲۰ مطالعه آنرا به عنوان یک متغیر وابسته در نظر گرفته است (مییر و آلن، ۶۱-۶۲: ۱۹۹)

^۱.Whitenr & Walz

در زیر مطالعاتی که در آن تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته مدنظر قرار گرفته و عوامل مؤثر آن بررسی شده، آمده است.

الف- تعهد عاطفی:

از میان سه بخش تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی)، تعهد عاطفی بیشتر مورد بررسی، واقع شده است. در یک تجزیه و تحلیل جامع مشخص شده که از میان ۴۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی ۲۴ مورد آن به بررسی تعهد عاطفی پرداخته است.

مطالعه استیروز و پرتز

استیروز و پرتز (۱۹۸۴) برخی از عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی را به صورت زیر مطرح کرده‌اند:

۱- عوامل شخصی: اصلی ترین عامل شخصی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه ای است که کارمند در

اولین روز کاری خود، به سازمان می آورد. افرادی که در اولین روز کاریشان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمان خیلی متعهد باشند، احتمالاً مسؤولیتهای اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهند داد.

این فرآیند تعهد اولیه ممکن است به شکل یک سیکل خود تقویت کننده درآید. یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش وافر مبذول دارند، ممکن است آنها تلاش بیشتر را در مبنای تعهد بیشتر خود به سازمان توجیه نمایند.

۲- عوامل سازمانی: عوامل سازمانی چون حیطه شغل، باز خورد، استقلال و خود مختاری در کار،

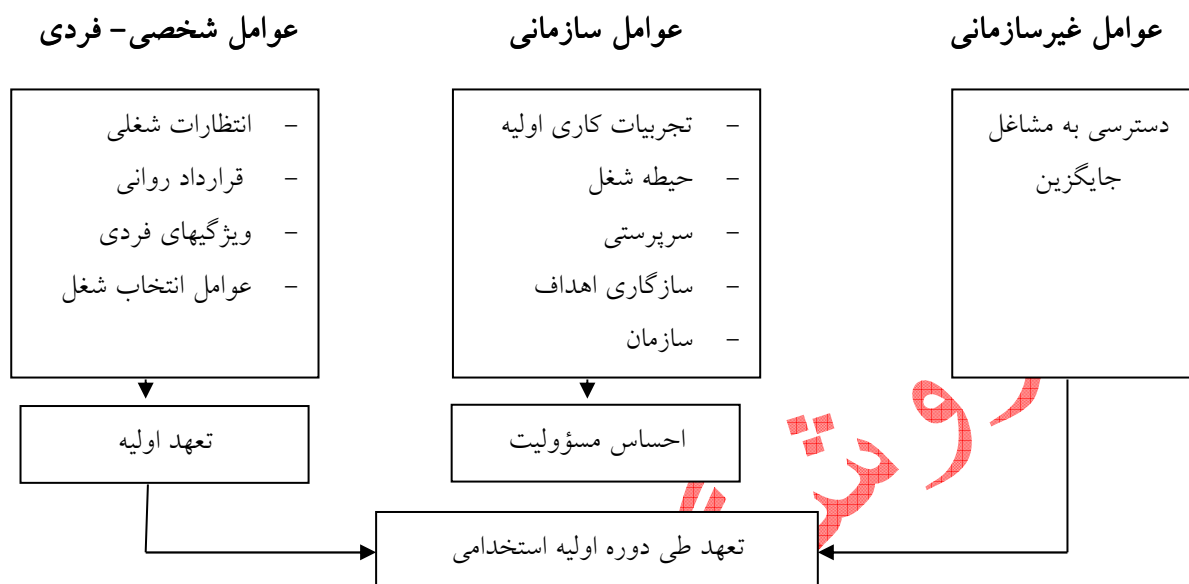
چالش شغلی و اهمیت شغل، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می دهد. توانایی مشارکت در تصمیم گیری مربوط به شغل بر سطح تعهد مؤثر می باشد. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به این اهداف را افزایش می دهد، ویژگیهای سازمان چون توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، بطور مثبت باعث افزایش تعهد سازمانی می شود.

۳- عوامل غیر سازمانی: عوامل غیرسازمانی مهمی که باعث افزایش تعهد می شود، قابلیت توانایی

دستیابی به جایگزینهای شغلی بعد از انتخاب شغل فعلی فرد می باشد. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که شغلی با حقوق بالا پیدا نکرده اند (توجیه خارجی ضعیف از انتخاب خود)، بطور قابل ملاحظه ای سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به سازمانی که مشاغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی از خود نشان دادند. بنابراین به نظر می رسد بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که:

۱- توجیه خارجی ضعیفی برای اولین انتخاب آنها وجود دارد.

۲- انتخاب اولیه را قطعی و غیرقابل تغییر می‌بینند، یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند.
(استیرز و پوتر، ۲۹۰: ۱۹۸۳)

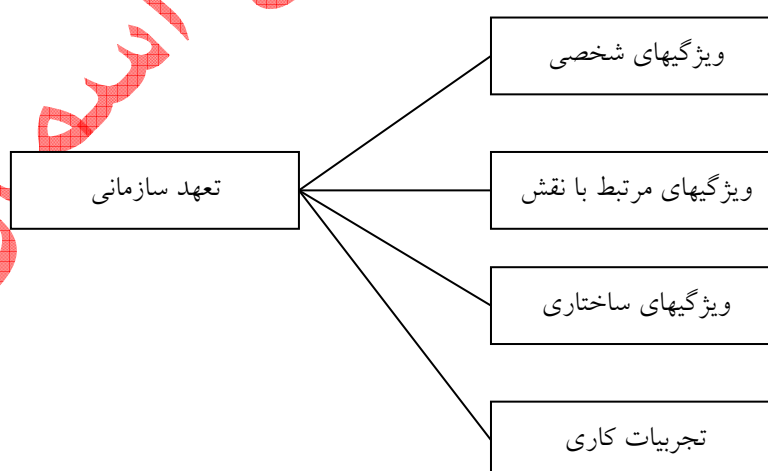


شکل ۹-۲: عوامل سه گانه اثرگذار تعهد سازمانی (همان منبع)

مطالعه مودی و همکارانش

مودی و همکارانش (۱۹۸۲) ^۱ پیش شرطهای تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) را در چهار گروه بصورت

(شکل ۱۰-۲) دسته بندی می‌کنند:



شکل ۱۰-۲- پیش شرطهای تعهد سازمانی (مودی و همکارانش، ۳۰: ۱۹۸۲)

^۱. Mowday, Poter & Steers,

۱- ویژگیهای شخصی^۱

مطالعات متعددی تاثیر ویژگیهای شخصی مختلفی را بر تعهد سازمانی بررسی کرده اند. ویژگیهای شخصی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر می باشد. بطور کلی مشخص شده است که سن و سابقه خدمت با تعهد رابطه مستقیم دارند.

مارچ و سایمون (۱۹۵۸)^۲ در حمایت از ارتباط این متغیرها، خاطر نشان کرده اند که وقتی سن و سابقه خدمت در سازمانی افزایش می یابد فرصت های شغلی جایگزین برای فرد محدود می شود. این کاهش آزادی فردی ممکن است محبوبیت کارفرمای (سازمان) فعلی را افزایش دهد. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، سطوح آموزش اغلب مشخص شده که با تعهد ارتباط معکوس دارد. مطرح می شود که این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطوح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه بر این افراد با سطوح تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه خود متعهد باشند تا به سازمان.

در پژوهش دیگری مشخص شده که جنسیت با تعهد مرتبط می باشد. در مطالعاتی که توسط انگل و پری^۳ (۱۹۸۱) و نیز تحقیقات دیگر صورت گرفته مشخص شد که زنان متعهد تر از مردان هستند. گروسکی^۴ در مورد این ارتباط استدلال می کند که بطور کلی زنان برای کسب موقعیتهای مناسب در سازمان باید موانع زیادی را پشت سر بگذارند به همین خاطر عضویت در سازمان برای آنها مهمتر می باشد. در نهایت یکسری از مطالعات تمایلات شخصی را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد بررسی کرده اند. یافته های علمی نشان می دهد که تعهد با انگیزه موفقیت، احساس شایستگی و دیگر انگیزه های سطوح بالاتر مرتبط می باشند. می توان اشاره نمود که تعهد به سازمان می تواند تا حدی تقویت شود که کارکنان احساس کنند، سازمان بعنوان منبعی برای ارضای نیازهای آنها می باشد.

۲- ویژگیهای مرتبط با نقش^۵

دومین گروه از عوامل موثر بر تعهد سازمانی که در ادبیات موضوع مشخص شده، نقش کارکنان و ویژگیهای شغلی آنها می باشد. سه جنبه از نقش شغلی که تاثیر بالقوه ای بر تعهد سازمانی کارکنان می گذارند عبارتند از: حیطه شغل یا چالش شغلی، تضاد در نقش و ابهام نقش.

^۱. Personal Characteristics

^۲. March & Simon

^۳. angle & Pery

^۴. Grusky

^۵. Role-Related characteristics

تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغل و تعهد را بررسی کرده اند، فرضیه اصلی در اینجا این است که شغل تقویت شده (غنی شده) چالش شغلی و در نتیجه تعهد را افزایش می دهد. علاوه بر این مطالعات متعددی ارتباط بین تضاد نقش و ابهام نقش را بررسی کرده و مطرح می کنند که تعهد با تضاد نقش و ابهام ارتباطی معکوس دارد.

۳- ویژگیهای ساختاری^۱

اولین مطالعه در این زمینه توسط استیرز و همکارانش (۱۹۷۸) صورت گرفته که چهار متغیر

ساختاری ذیل در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته اند:

اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی. در این پژوهش ارتباط معنی داری بین هیچ یک از این متغیرها و تعهد یافت نشد. بدنال آن موریس^۲ و استیرز (۱۹۸۰) تأثیر متغیرهای ساختاری را نیز مورد بررسی قرار دادند. آنها متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد سازمانی غیر مرتبط بودند ولی رسمیت پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد ارتباط دارند. بدین معنا که کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و رسمیت بیشتر قوانین و روشهای تدوین شده را تجربه کرده اند، نسبت به کسانی که این عوامل را در اندازه کمتری تجربه کرده اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می کنند. این یافته ها به استثنای متغیر تمرکز با نتایج استیرز و همکارانش سازگار نبوده است. این دو مطالعه، جنبه های متفاوتی از ساختار را بعنوان عوامل مرتبط با تعهد، مورد بررسی قرار دادند. استیرز و رودمودز^۳ در مطالعه تاثیر مالکیت کارکنان بر تعهد به این نتیجه رسیدند که وقتی کارکنان در مالکیت سازمان سهیم باشند، تعهد سازمانی بیشتری دارند تا زمانی که تنها به عنوان یک کارمند سازمان باشند. این پژوهش همچنین نشان داد که مشارکت در تصمیم گیری (یک جنبه مربوط به تمرکز) با تعهد سازمانی ارتباط دارد.

۴- تجربیات کاری^۴

چهارمین دسته از پیش شرطهای عمده تعهد سازمانی، تجربیات کاری می باشد که در طی زندگی شغلی فرد رخ می دهند. تجربیات کاری بعنوان یک نیروی عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اثر پذیری کارکنان محسوب شده و همین نیز به نوبه خود عامل عمده ای است که بر میزان وابستگی روانی کارکنان به سازمان تأثیر می گذارد.

متغیرهای تجربه کاری چندین مشخص شده که با تعهد سازمانی مرتبط می باشند. درسه مطالعه، وابستگی سازمانی به طور قابل ملاحظه ای با تعهد مرتبط بود. علاوه بر این بوکانان (۱۹۷۴) و استیرز

^۱. Structural Characteristics

^۲. Moris

^۳. Rohods

^۴. Work Experiences

(۱۹۷۷) به این نتیجه رسیدند که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی مرتبط است. بدین معنا وقتی کارکنان احساس کنند، آنها مورد نیاز سازمان هستند و یا برای مأموریت و هدف سازمان مهم می‌باشند، تعهد سازمانی آنها افزایش می‌یابد، دیگر عامل مهم مربوط به تجربیات کاری، احساس کارکنان در مورد نگرشهای مثبت همکاران نسبت به سازمان می‌باشد. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر تعهد فرد موثر می‌باشد.

تنها دو مطالعه ارتباط بین تعهد و سبک رهبری را مشخص کرده است. در هر دو مطالعه، مشخص شده که تعهد با وظیفه‌گرایی رهبر ارتباط دارد و در مطالعه دوم، روشن شد که تعهد با ملاحظات انسانی رهبر نیز ارتباط دارد. (مودی و همکارانش، ۳۰: ۱۹۸۲)

مطالعه یاران و گرین برگ

در پژوهشی دیگر یارن و گرین برگ (۱۹۹۳)^۱ عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان را چنین مطرح می‌کنند:

۱- تعهد بوسیله جنبه‌های مختلف شغل تحت تأثیر قرار می‌گیرد: مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار واگذار شده در آن زیاد، تکرار پذیری آن کم و جذابیت آن زیاد باشد، متصدی آن سطح بالایی از تعهد را از خود نشان می‌دهد. از طرف دیگر فرصت‌های کم برای ارتقاء، تنش‌های زیاد در شغل و ابهام زیاد در نقش باعث ایجاد سطح پایینی از تعهد سازمانی می‌شود.

۲- تعهد سازمانی تحت تأثیر وجود فرصت‌های شغلی جایگزین قرار می‌گیرد: شانس بیشتر برای یافتن شغل دیگر و مطلوبیت بیشتر چنین جایگزین‌هایی باعث می‌شود که فرد تعهد کمتری نسبت به سازمان خود داشته باشد.

۳- تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد: کارکنان مسن‌تر و یا با سابقه کاری بیشتر و ارشدتر و آنهایی که به کار خود علاقه مند هستند، سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دهند. در گذشته، اغلب اظهار می‌شد که زنان در مقایسه با مردان، تعهد کمتری نسبت به سازمان خود دارند. یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که چنین اختلافاتی در تعهد سازمانی وجود ندارد بلکه دو گروه تعهد یکسانی را از خود نشان داده‌اند.

۴- در نهایت، تعهد سازمانی بطور شدید تحت تأثیر عوامل مربوط به محیط کار قرار می‌گیرد: افرادی که از سرپرستان خود راضی هستند و احساس می‌کنند در ارزشیابی عملکرد، عدالت برقرار می‌شود و احساس می‌کنند که سازمان به فکر رفاه آنها می‌باشد، سطوح تعهد بالاتری را از خود نمایش داده‌اند. (بارن و گرین برگ، ۱۴۷: ۱۹۹۳)

^۱. Baron & Greenberg

مطالعه باتمن و استراسر

در مطالعه ای که توسط باتمن و استراسر^۱ صورت گرفت، ارتباط متغیرهای زیر با تعهد سازمانی

سنجیده شده است:

- ۱- رفتار تشویقی رهبر^۲
- ۲- رفتار تنبیهی رهبر^۳
- ۳- ویژگیهای شغل^۴
- ۴- تمرکز^۵
- ۵- نیاز به موفقیت^۶
- ۶- جایگزین های شغلی در خارج از سازمان^۷
- ۷- استرس شغلی^۸
- ۸- رضایت شغلی^۹
- ۹- سن^{۱۰}
- ۱۰- تحصیلات^{۱۱}
- ۱۱- سابقه خدمت^{۱۲}
- ۱۲- سابقه در مسیر شغلی^{۱۳}

^۱. Bateman & Strasser

^۲. Leader Reward Behavior

^۳. Leader Punishment Behavior

^۴. Job Characteristics

^۵. Centralization

^۶. Needs For Achivement

^۷. Environmental , Alternative

^۸. Job tension

^۹. Job Satisfaction

^{۱۰}.Age

^{۱۱}. Education

^{۱۲}. Seniority (tenure)

^{۱۳}. Career tenure

تجزیه و تحلیل همبستگی بین این متغیرها و تعهد سازمانی نشان می دهد که تمام این متغیرها با تعهد دارای رابطه (مثبت یا منفی) هستند. همچنین این تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی پیش شرط رضایت شغلی است نه اینکه رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی. (باتمن و استراسر، ۹۵: ۱۹۸۴)

مطالعه کاری و همکارانش

کاری و همکارانش^۱ (۱۹۸۹) در مطالعه خود، متغیرهای اثر گذار بر تعهد سازمانی را در سه دسته کلی بشرح زیر طبقه بندی کرده اند:

الف - متغیرهای مربوط به ادراک فرد از ساختار سازمان عبارتند از :

- ۱- تمرکز : میزانی که قدرت در (سطوح عالی) سازمان متمرکز می شود.
- ۲- تکراری بودن^۲: میزانی که یک شغل تکرار پذیر باشد.
- ۳- ارتباطات مناسب^۳: آن میزانی که یک سازمان اطلاعات مربوط به شغل را منتقل می نماید.
- ۴- فرصتهای ارتقاء : میزان و حدود فرصتهای ارتقاء در سلسله مراتب سازمانی.
- ۵- اندازه سازمان: در این پژوهش اندازه سازمان براساس تعداد تختخوابهای بیمارستان تعیین شده است.

۶- حقوق: میزان پرداختی در سازمان

۷- عادلانه بودن توزیع : رابطه داده ها و عملکرد شغلی و پاداشهای داده شده توسط سازمان

۸- انسجام^۴: آن میزانی که یک فرد دوستان نزدیک در واحد کاری خودش دارد.

۹- بار نقش^۵: حجم و اندازه فعالیتهای مربوط به یک شغل

ب - متغیرهای مربوط به ویژگیهای فردی عبارتند از:

- ۱- درگیری و مشارکت شغلی یا وابستگی کاری^۶: میزانی که یک فرد به استانداردهای بالای عملکرد حرفه ای متعهد شود.

۲- سابقه کار

۳- تحصیلات

۴- سابقه ترک خدمت^۷

^۱. Carry, et.al

^۲. Routinization

^۳. Instrumental Communication

^۴. Integration

^۵. Role Overload

^۶. Work Involvement

^۷. Turn over Experience

ج - متغیرهای مربوط به ویژگیهای محیطی عبارتند از :

۱- فرصت های شغلی : یعنی میزان دستیابی به مشاغل جایگزین در خارج از سازمان

۲- مسئولیت خانوادگی: تعهدات به خویشاوندان و بستگان در محل زندگی. در این پژوهش، ضریب

همبستگی هر یک از متغیرهای مستقل فوق با متغیر وابسته تعهد سازمانی بصورت ذیل آمده است:

متغیر مستقل	ضریب همبستگی	متغیر مستقل	ضریب همبستگی
تمرکز	-۰/۰۳۵	انسجام	۰/۱۵۲
تکراری بودن	-۰/۲۶۵	بارنقش	-۰/۰۲۸
ارتباطات مفید	۰/۱۰۳	درگیری و وابستگی کاری	۰/۱۶۵
فرصتهای ارتقاء	۰/۱۴۴	سابقه کار	۰/۱۳۱
اندازه سازمان	۰/۰۲۵	تحصیلات	-۰/۲۰۲
حقوق	-۰/۰۲۶	تجربه ترک خدمت	-۰/۰۹۲
توزیع عادلانه	۰/۲۷۲	مسئولیت خانوادگی	۰/۰۹۶

جدول ۲-۲- روابط متغیرهای مستقل با متغیر وابسته تعهد سازمانی (کاری وهمکارانش -۱۹۸۹)

دو متغیر مربوط به ساختار سازمانی یعنی «تکراری بودن» و «توزیع عادلانه» با عنایت به تحلیلهای فوق نشان دهنده همبستگی قوی بین آنها و تعهد سازمانی می باشد. متنها تکراری بودن با تعهد سازمانی رابطه عکس دارد ولی توزیع عادلانه رابطه مثبت (مستقیم) دارد. بدین معنی که هر چه درجه تکراری بودن شغل بیشتر می شود، تعهد سازمانی در سطوح پایین قرار می گیرد و هر چه توزیع حقوق مزایا و پاداشها عادلانه تر باشد، تعهد سازمانی در سطوح بالاتری قرار می گیرد. (کاری وهمکارانش، ۸۵۰، ۸۴۷: ۱۹۸۹)

مطالعه لینکلن

در مطالعه ای که توسط لینکلن (به نقل از استیرز و پرتز، ۱۹۸۳)^۱ بمنظور بررسی تأثیر ویژگیهای مدیریت ژاپنی بر گزارشهای کاری (تعهد سازمانی و رضایت شغلی) کارکنان آمریکایی و ژاپنی صورت گرفته، ۸۳۰۲ نفر از ۱۰۶ شرکت آمریکایی و ژاپنی انتخاب شدند. در این پژوهش، ابتدا نگرشهای کاری شامل تعهد سازمانی و رضایت شغلی در نمونه آماری سنجیده شد و سپس تأثیر هر یک از ویژگیهای سبک مدیریت ژاپنی بر نگرشهای کاری اعضا نمونه، مشخص گردید. در این تحقیق برای سنجش تعهد سازمانی از مقیاس ۶ سوالی (پرتز و همکارانش) به شرح زیر استفاده شده است:

^۱. Linclon

- ۱- مایلیم برای موفقیت سازمانم بیش از آنچه لازم است تلاش نمایم.
- ۲- برای ادامه فعالیت در این سازمان هر شغل دیگری را رد می‌کنم.
- ۳- ارزشهای من و ارزشهای سازمان محل کارم کاملاً مشابه هستند.
- ۴- از اینکه در این سازمان کار می‌کنم، احساس غرور می‌نمایم.
- ۵- برای ادامه فعالیت در این سازمان، مشاغل با درآمد بیشتر را رد می‌کنم.
- ۶- نسبت به این سازمان احساس وفاداری کمی دارم.

پاسخ سوالات اول تا پنجم در یک طیف (۵) درجه‌ای از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) قرارداد که این درجه بندی برای سوال ششم به صورت معکوس می‌باشد. تأثیر هر یک از ویژگیهای سبک مدیریت ژاپنی بر روی نگرش‌های کاری پرسنل شرکتهای آمریکایی و ژاپنی مشخص شده در نمونه پژوهش به طور خلاصه در جدول زیر آمده است. (لینکلن به نقل از استیز و پرتز: ۳۳۰-۳۲۹: ۱۹۸۳)

ویژگیهای مدیریت سبک ژاپنی	تأثیر بر نگرشهای کاری (تعهد سازمانی، رضایت شغلی)
استخدام بلندمدت و ارتقاء براساس رشدیت	تأثیر مثبت در هر دو کشور
گروههای کاری منسجم	تأثیر مثبت در هر دو کشور
سرپرستی دقیق	تأثیر مثبت در ژاپن، تأثیر منفی در آمریکا
سلسله مراتب بلند	تأثیر منفی در هر دو کشور
عدم تمرکز در تصمیم گیری	تأثیر مثبت در هر دو کشور
سیستم تصمیم گیری Ringi	تأثیر مثبت در ژاپن
مشارکت در حلقه های کنترل کیفیت	تأثیر مثبت در هر دو کشور
خدمات رفاهی	تأثیر مثبت در هر دو کشور
اتحادیه	تأثیر منفی ضعیف در ژاپن، تأثیر منفی شدید در آمریکا

جدول ۳-۲- تأثیر ویژگیهای مدیریت سبک ژاپنی بر روی نگرشهای کاری کارکنان شرکت آمریکایی و ژاپنی (همان منبع)

مطالعه آلن و می‌یر

در مطالعه‌ای که توسط آلن و می‌یر (۱۹۹۰) برای سنجش و تبیین پیش شرطهای تعهد سازمانی انجام گرفت، پیش شرطهای تعهد عاطفی به شرح زیر مطرح شده است:

- ۱- چالش شغلی
- ۲- وضوح نقش
- ۳- وضوح اهداف
- ۴- مشکل بودن اهداف

۵- پذیرش مدیریت : یعنی میزان پذیرش پیشنهادهای کارکنان از سوی مدیریت

۶- انسجام مدیریت

۷- تبعیت پذیری سازمانی

۸- عدالت : حدی که با کارکنان به طور برابر رفتار شود

۹- اهمیت شخصی : حدی که کارکنان احساس می کنند برای سازمان مهم هستند

۱۰- بازخورد : حدی که کارکنان در رابطه با عملکرد کاری خود، بازخورد دریافت می کنند.

۱۱- مشارکت : حدی که کارکنان مجاز به شرکت در تصمیم گیری در مورد کار خود هستند.

متغیرهایی که در گروه اول قرار گرفته اند (متغیرهای تامین کننده احساس آرامش فیزیکی و روانی

فرد) و با تعهد همبستگی دارند عبارتند از :

۱- تحقیق انتظارات پیش از ورود به سازمان

۲- برابری ورعایت عدالت در توزیع پاداشها

۳- وابستگی و قابلیت اعتماد و اتکاء به سازمان

۴- حمایت سازمانی

۵- وضوح نقش

۶- رهایی از تعارض

۷- سبک رهبری

همچنین متغیرهایی که در گروه دوم قرار گرفته (متغیرهای مربوط به احساس شایستگی کارمند در

نقش کاری مربوطه) و احساس شایستگی کارمند را بیان می دارد شامل این موارد است:

۱- تحقق اهداف

۲- استقلال در کار

۳- منصفانه بودن پاداشهای مبتنی بر عملکرد

۴- چالش شغلی

۵- قلمرو شغل

۶- فرصت پیشرفت و ارتقای شغلی

۷- فراهم بودن فرصت کافی جهت ابراز عقاید و نظرات شخصی

۸- مشارکت در تصمیم گیری

۹- اهمیت شخصی برای سازمان

آلن و می در این پژوهش بمنظور سنجش پیش شرطهای تعهد عاطفی سوالات زیر را مطرح

می کنند:

- ۱- چالش شغلی : به طور کلی کارم در سازمانم چالش و هیجان انگیز می باشد.
- ۲- وضوح نقش: این سازمان همیشه آنچه را که انتظار دارد آنرا انجام دهم، واضح و روشن بیان می کند.
- ۳- وضوح هدف: بدون اینکه آنچه از من انتظار می رود به طور واضح بیان شود، خودم وظایفی (مبهم) را در سازمان انجام می دهم. (R)^۱
- ۴- مشکل بودن هدف: انتظارات و خواسته ها از شغل من بطور جزئی و ساده تعیین نمی شود.
- ۵- پذیرش مدیریت : مدیریت عالی سازمان، به ایده هایی که از سوی کارکنان مطرح می شود توجه می کنند.
- ۶- انسجام همکاران : روابط دوستانه و نزدیک بین اعضای این سازمان کم است. (R)
- ۷- تبعیت پذیری سازمانی : من احساس اطمینان می کنم از اینکه این سازمان آنچه را که بخواهد انجام دهد، انجام می دهد.
- ۸- عدالت : در این سازمان افرادی هستند که خیلی بیشتر از افراد لایق و سزاوار، درآمد کسب می کنند. (R)
- ۹- اهمیت شخصی: در این سازمان تشویق می شوید تا اینکه احساس نمایم کاری که انجام می دهید، کمک مهمی به اهداف کلان این سازمان می نماید.
- ۱۰- بازخورد: من بندرت در مورد عملکرد شغلی خود، بازخورد دریافت می کنم. (R)
- ۱۱- مشارکت : در سازمانم، اجازه دارم در تصمیم گیریهای مربوط به کار و استانداردهای عملکردم مشارکت داشته باشم.
- این سوالات در یک طیف (۷) درجه ای از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۷) قرار می گیرند.
- آلن و می یر در این مطالعه به منظور سنجش تعهد عاطفی، شاخص (۸) سوالی زیر را مطرح می کنند:
- ۱- خیلی خوشحال می شوم زمان تعطیلی ام را در سازمان صرف کنم.
 - ۲- از اینکه درباره سازمان محل کارم با افراد خارج از آن صحبت کنم ، لذت می برم.
 - ۳- واقعاً احساس می کنم ،مسایل و مشکلات این سازمان، مسایل و مشکلات من می باشد.
 - ۴- فکر می کنم همانطور که به این سازمان وابستگی دارم می توانم به سازمانهای دیگر نیز وابستگی پیدا کنم (R)
 - ۵- احساس می کنم همانطور که عضوی از خانواده ام هستم عضوی از این سازمان می باشم.

^۱ . سوالاتی که با علامت (R) مشخص گردیده اند به طور معکوس امتیاز بندی می شود.

۶- من احساس وابستگی روانی با این سازمان دارم.

۷- این سازمان اهمیت و ارزش شخصی زیادی برای من دارد.

۸- احساس تعلق زیادی به سازمان محل کار خود ندارم. (R)

مطالعه هر یک از این سوالات در یک طیف (۷) درجه ای از کاملاً مخالف با امتیاز (۱) تا کاملاً موافق با امتیاز (۷) قرار می گیرند. مواردی که با علامت (R) مشخص شده بطور معکوس امتیاز بندی می شوند. بدین معنی که کاملاً مخالف امتیاز (۷) و کاملاً موافق امتیاز (۱) را به خود اختصاص می دهند. (آلن و می، ۱۰-۱: ۱۹۹۰)

مطالعه ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰)

ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) یافته های بیش از دویست تحقیق را مرور نموده و به وسیله تجزیه و تحلیل عوامل ضروری برای ایجاد تعهد، عوامل همبسته با تعهد، و پیامدهای تعهد سازمانی را خلاصه نموده اند. ماتیو و زاجاک مقدمات ایجاد تعهد را به پنج دسته به شکل زیر تقسیم نموده اند.

الف - ویژگیهای شخصی موثر بر تعهد سازمانی

۱- سن: تعهد سازمانی با سن فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است. اغلب محققین براین باورند که سن با تعهد حساب گرانه ارتباط بیشتری پیدا می کند و دلیل آن را فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه های از دست رفته در سنین بالا می دانند. می یرو آلن اظهار می دارند که کارگران مسن تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود تعهد نگرشی بیشتری پیدا می کنند.

۲- جنسیت: زنها نسبت به مردان تعهد بیشتری به سازمان دارند، اگر چه این تفاوت جزئی است. دلیل این امر آن است که زنها برای عضویت در سازمان می بایست موانع بیشتری را پشت سر بگذارند.

۳- تحصیلات: رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. این رابطه بیشتر مبتنی بر تعهد نگرشی است و ارتباطی با تعهد حساب گرانه ندارند. دلیل این رابطه منفی و مطالعات مودی و همکاران، انتظارات بیشتر افراد تحصیل کرده و فرصتهای بیشتر شغلی آنها می باشد.

۴- ازدواج: این متغیر با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد. اما چنین اظهار می گردد که ازدواج به دلیل مسایل مالی با تعهد حساب گرانه ارتباط پیدا می کند.

۵- سابقه در سازمان و در سمت سازمانی: به دلیل سرمایه گذاریهای فرد در سازمان سابقه بیشتر در مقام یا سازمان باعث تعهد بیشتری می شود اما این رابطه ضعیف است.

۶- استنباط از شایستگی شخصی: افراد تا حدی به سازمان تعهد پیدا می کنند که زمینه تأمین نیازهای رشد و کامیابی آنها فراهم شود. بنابراین کسانی که استنباط شایستگی شخصی بالا دارند انتظارات بیشتری خواهد داشت. رابطه این دو متغیر مثبت و قوی است.

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

۸- حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد موجب عزت نفس برای هر فرد می‌شود و بدین ترتیب تعهد نگرشی را افزایش می‌دهد. ضمناً حقوق و دستمزد نوعی فرصت در سازمان محسوب می‌شود که در اثر ترک سازمان از دست خواهد رفت.

نتایج تحقیقات متعدد همبستگی مثبت اما ضعیفی را بین این دو متغیر نشان می‌دهد.

۹- سطح شغلی: سطح شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت اما ضعیفی دارد.

ب - خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی

اگرچه رابطه خصوصیات متفاوت شغلی و تعهد سازمانی در تحقیقات متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است اما هیچ مدل نظری برای توضیح دلیل همبستگی آنها در دست نیست. اغلب مطالعات اشاره به کار الدهام و هاک من دارند. تحقیق ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) هم تأیید می‌نماید که مشاغل غنی شده موجب تعهد سازمانی بیشتر می‌گردد. خصوصیات به دست آمده از تحقیقات شامل مهارت، استقلال، چالش و دامنه شغلی می‌باشد: تنوع مهارت با تعهد سازمانی دارای همبستگی مثبت است. استقلال و تعهد سازمانی رابطه مثبت و بسیار ضعیفی دارند. مشاغل چالش انگیز با تعهد سازمانی به خصوص در مورد کسانی که به رشد شدید نیازمندند رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است.

ج - تاثیر روابط گروهی و روابط با رهبر بر تعهد سازمانی

در رابطه با تاثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر به موارد زیر اشاره شده است:

۱- انسجام گروه: برخی مطالعات رابطه انسجام گروهی و تعهد سازمانی را مثبت و تعدادی دیگر، رابطه این دو را منفی دانسته اند. البته همبستگی حاصل از جمیع تحقیقات مثبت و ضعیف بوده است.

۲- وابستگی متقابل وظایف: در اغلب مطالعات رابطه وابستگی وظایف با تعهد، مثبت و متوسط گزارش شده است. مرویس و مرویس و استیرز (۱۹۸۰) سازمان و گروه‌های مرتبط آگاهی خواهند یافت و این خود به تعهد نگرشی به سازمان منجر می‌گردد.

۳- ملاحظه کاری و ساخت دهی مدیران: هر دو نوع رفتار مدیران با تعهد سازمانی همبستگی نسبی و مثبت دارند. البته تحقیقات نشان می‌دهد که این رابطه توسط عواملی از قبیل محیط کاری و خصوصیات پایین دستان تعدیل می‌گردد.

۴- ارتباطات رهبر: چگونگی ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبت دارد. بدین معنی مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می‌کنند موجب تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان می‌گردند.

رهبری مشارکتی نیز با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. در محیطهای غیر قابل پیش بینی تأثیر مدیریت مشارکتی بر تعهد سازمانی بیشتر می شود.

د - ویژگیهای سازمان و تعهد سازمانی

در تعدادی از مطالعات این اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معنی دار ملاحظه شده است. اشاره می شود که در سازمانهای بزرگ امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی می انجامد. اما این مساله توسط تجزیه و تحلیل تایید نشده است موریس و استیرز (۱۹۸۰) چنین اظهار می دارند که استنباط کارمند از عدم تمرکز با میزان مشارکت واقعی رابطه داشته و به وسیله درگیر شدن در سازمان تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می کند. اما این ادعا نیز توسط تجزیه و تحلیل متا مورد تایید قرار نگرفته است.

هـ- وضعیت نقش و تعهد سازمانی

در تحقیقات انجام شده وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه گیری کرده اند. براساس مطالعات مودی و همکاران در سال (۱۹۸۲) وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد می باشد. تحقیق ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) نیز این مساله را تایید می کند. یکی از مفروضات در این مورد این است که وضعیت نقش ناشی از ادراک حاصل از محیط کاری است. اما مساله ای که روشن نیست این است که آیا رابطه بین وضعیت نقش و تعهد سازمانی مستقیم است و یا توسط متغیرهای دیگری از جمله رضایت شغلی و فشارهای شغلی تحت تاثیر قرار می گیرد. (اسماعیلی، ۴۱-۳۹: ۱۳۷۹)

فرایند ایجاد تعهد سازمانی (عاطفی)

مروری بر ادبیات تحقیق نشان می دهد، فرایندی که طی آن تعهدات شکل می گیرند و بر رفتارهای بعدی در محیط سازمانی تاثیر می گذارند، شامل دو بخش است.

۱- نتایج رفتاری ۲- پیشینه ها (پیش شرطها)

تعدادی از بررسی ها رابطه میان تعهد سازمانی و برخی نموده های رفتاری را آموزش نموده اند. در نتیجه تعدادی از یافته ها بر این نظریه اشاره می کند که کارمندان دارای تعهد زیاد ۱- بایستی علاقه مند به صرف کوشش زیادتری در انجام شغل خود باشند ۲- باید تمایل داشته باشند برای حصول اهداف سازمانی به طور مرتب در سرکار خود حاضر شوند (استیرز ۱۹۹۷) ۳- باید رضایتشان از شغل در سطح بالایی باشد (آل نجار^۱ ۱۹۹۶) ۴- باید از اینکه در سازمان به خصوص کار می کنند و به خاطر کار در سازمان شناخته می

^۱. Alnajjar

شوند احساس افتخار داشته باشند (اختر و تان، ۱۹۹۴)^۱ -۵ باید از کار خود لذت ببرند و حدی از فشارها و ناملایمات شغلی را بطور نسبی تجربه و تحمل کنند. (لی و هندرسون ۱۹۹۶،^۲)

یافته های پژوهش انجام شده پیرامون پیش شرطهای تعهد سازمانی را می توان در سه دسته اصلی

گروه بندی کرد: ۱- ویژگیهای فردی ۲- عوامل مربوط به کار ۳- عوامل مربوط به سازمان

بررسی های تجربی قبلی نشان می دهد که متغیرهای فردی شامل سطح تحصیلات، سن، سطح

سلسله مراتب اجتماعی و اشتغال (سومر، لوتانز، ۱۹۹۶)^۳، جنسیت (اسکاندورا و لانکو، ۱۹۹۷)^۴ وضع تاهل

و تعداد افراد تکفل (کورابیک و رازین، ۱۹۹۵)^۵ به گونه موثری با تعهد سازمانی دارای ارتباط می باشند. با

بررسی پژوهش های انجام شده پیرامون متغیرهای مربوط به کار، این نتیجه حاصل می شود که نقش

ویژگیهای کار، زمان بندی کار و کارگروهی با تعهد سازمانی در ارتباط و همبستگی هستند (یون، بیکر و

کو، ۱۹۹۴)^۶

نهایتاً دست آوردی دیگر این است که تعهد سازمانی با عوامل سازمانی از جمله، اندازه سازمان، جو

سازمانی، سیاست های پاداش، شرایط فیزیکی کار، اتحادیه گرایی و نوع سازمان (سومر و غیره، ۱۹۹۶)^۷ در

رابطه شدید و تنگاتنگ است (آدیگون ۴۸۹ و ۴۷۵: ۱۹۹۹)

استیرز و پرتز (۱۹۸۳) برای ایجاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) سه مرحله به شرح زیر مطرح

می کنند:

۱- پذیرش^۸: هر شخص در این مرحله تاثیر یا نفوذ دیگران را برای بدست آوردن چیزهای مثل

حقوق می پذیرد (ساروقی ۵۳: ۱۳۷۵)

۲- تبیین هویت: (همانند سازی)^۹: در این مرحله شخص تاثیر و نفوذ را می پذیرد به این دلیل که به

یک رابطه مناسب و رضایت بخش برسد در اینجا تعهد به معنی تداوم و تمایل به برقراری ارتباط با سازمان

می باشد. زیرا این ارتباط جذاب است.

^۱. Akhtar & Tan

^۲. Lee & Henderson

^۳. Sommer & Luthans

^۴. Scandura & Lanku

^۵. Korabik & Rosin

^۶. Yoon & Beeker & Ko

^۷. Sommer

^۸. Compliance

^۹. Identification

۳- درونی شدن^۱: مرحله سوم و پایانی، درونی شدن است، در این مرحله شخص ارزشهای سازمانی را مشوق درونی و سازگار با ارزشهای خویش می داند یا به عبارتی دیگر در این مرحله ارزشهای سازمان و فرد با هم سازگار هستند.

اگر ایجاد تعهد به شیوه فوق الذکر مدنظر قرار دهیم به ما کمک خواهد کرد تا بدانیم، سازمانهای متفاوت چگونه در بین پرسنل خود ایجاد تعهد می کنند. در واقع می توان سازمان ها را براساس نوع تعهدی که بوسیله اعضای آنها نمایش داده می شود، طبقه بندی کرد (اله دادی، ۲۴: ۱۳۸۲)

ب - تعهد مستمر

مطالعات در زمینه تعهد مستمر به نسبت مطالعات تعهد عاطفی، محدودتر است. در ادامه به برخی از عمده ترین این تحقیقات اشاره می شود.

مطالعه آلن و می یر

براساس پژوهشی که توسط آلن و می یر (۱۹۹۰) برای سنجش و تعیین پیش شرطهای تعهد سازمانی و یا به عبارتی عوامل موثر بر تعهد سازمانی صورت گرفت، پیش شرطهای تعهد مستمر را می توان به دو دسته کلی زیر تقسیم بندی کرد:

۱- حجم و اندازه سرمایه گذاریها (اندوخته های) فرد در سازمان، این متغیرها شامل موارد زیر است:
۱-۱- مهارتها: منظور مهارتها و تجربیاتی است که فرد در سازمان فعلی کسب کرده و مخصوص همان سازمان می باشد و قابل انتقال به سازمانهای دیگر نیست.
۱-۲- آموزش: دوره های آموزشی که فرد در سازمان فعلی گذرانده و مدرک آنها تنها برای همان سازمان معتبر می باشد.

۱-۳- تغییر محل زندگی^۲: منظور این است که فرد به محل زندگی فعلی خو گرفته و با ترک این سازمان باید محل زندگی خود را نیز ترک کند.

۱-۴- سرمایه گذاری های فرد^۳: مثل صرف زمان و انرژی برای یاد گرفتن راه کارها و

۱-۵- حقوق بازنشستگی^۴: منظور اندوخته بازنشستگی فرد می باشد که با ترک سازمان آن را از دست می دهد.

^۱. Internalization

^۲. Relocation

^۳. Self-Investment

^۴. Pension

۲-درک قابلیت دستیابی به جایگزین های شغلی: منظور تصور فرد از قابلیت دسترسی به مشاغل جایگزین در خارج سازمان می باشد.

آلن و می یر در مطالعه خود به منظور سنجش پیش شرطهای تعهد مستمر سوالات زیر را مطرح می کنند:

۲-۱- مهارتها: فکر می کنید تا چه میزان مهارتها و تجربیاتی که در این سازمان کسب کرده اید در سازمانهای دیگر قابل استفاده است؟

۲-۲- آموزش: آموزش رسمی من در سازمانهای دیگر خیلی مفید نمی باشد. بلکه تنها در این سازمان و سازمانهای مشابه کاربرد دارد.

۲-۳- تغییر محل زندگی: چنانچه سازمان خود را ترک نمایید، تصور می کنید می توانید به محل دیگری بروید؟

۲-۴- سرمایه گذاری های فرد: میزان زیادی زمان و انرژی در این سازمان (برای یادگیری راه کارها و ..) سرمایه گذاری کرده ام.

۲-۵- حقوق بازنشستگی: چنانچه شما اکنون سازمان را ترک کنید، آیا اندوخته های بازنشستگی را (که اگر در این سازمان بمانید، دریافت می کنید) از دست خواهید داد؟

۲-۶- جامعه^۱: چه مدتی را در این مکان جغرافیایی ساکن هستید؟ (پاسخ به این سوال، براساس سن پاسخ دهندگان درجه بندی می شود)

۲-۷- جایگزینهای شغلی: اگر سازمان را ترک کنیم به آسانی شغل بهتری را پیدا می کنیم. (R)
بمنظور سنجش تعهد مستمر توسط ریتزر و تریس^۲ (۱۹۶۹) شاخص طراحی شده که توسط صاحب نظران دیگر (هربیناک و آلاتو) در سال ۱۹۷۲ اصلاح گردید. این ابزارها به ترتیب به عنوان مقیاس (R-Ts) ، (H=As) مطرح می باشند. هر دوشاخص از پاسخ دهندگان می خواهند تا احتمال اینکه آیا سازمان خود را به خاطر مشوقهای سایر سازمانها ترک نمایند، به چه میزان می باشد.

شاخص (R-T) تأثیر پنج ویژگی شغلی یعنی حقوق، مقام، مسؤولیت، آزادی عمل و فرصت برای ارتقا را می سنجد. در عبارات اصلاح شده (شاخص H-A) این ویژگیها به چهار ویژگی شغلی یعنی حقوق، مقام، آزادی عمل و روابط دوستانه همکاران خلاصه شده است. (آلن و می یر، ۱-۱: ۱۹۹۰)

در پژوهشی که توسط می یر و آلن (۱۹۸۴) صورت گرفت مشخص شد که شاخص های (R-T) و (H-A) برای سنجش تئوری سرمایه گذاریها (که توسط بیکر مطرح شده) و همچنین تعهد مستمر که بوسیله خودشان (می یر و آلن) و بر مبنای تئوری بکر مطرح شده بود، مناسب نمی باشد.

^۱. Community

^۲. Ritzer & Trice

در نهایت آلن و می‌یر در منطقه ای که در سال ۱۹۹۰ انجام دادند بمنظور سنجش تعهد سازمانی یک شاخص ۸ سوالی (آیتمی) برای سنجش تعهد مستمر طراحی کردند. سوالات این شاخص به شرح زیر است:

۱- اگر شغل خود را ترک کنم بدون اینکه جایگزینی برای آن باشد. از آنچه ممکن است رخ دهد، نمی‌ترسم. (R)

۲- حتی اگر تمایل به ترک سازمان داشته باشم در حال حاضر ترک کردن آن برایم دشوار است.

۳- اگر تصمیم به ترک این سازمان بگیرم، مشکلات زیادی در زندگی ام ایجاد می‌شود.

۴- ترک سازمان در این زمان برای من خیلی ایجاد هزینه نمی‌کند. (R)

۵- فعلاً ماندن در این سازمان برای من موضوع بسیار مهمی است، به طوری که به آن تمایل نیز دارم.

۶- احساس می‌کنم اگر سازمان را ترک کنم، جایگزین شغلی کمی دارم.

۷- یکی از عواقب جدی ترک این سازمان، عدم دسترسی به فرصت‌های شغلی دیگر است.

۸- یکی از دلایل اصلی ماندن من در این سازمان این است که ترک سازمان باعث از دست دادن

یکسری منافع می‌شود (در سازمان‌های دیگر ممکن است همه منافع که در اینجا دارم را بدست نیاورم).

پاسخ به سوالات در یک طیف (۷) درجه‌ای از کاملاً مخالف با امتیاز (۱) تا کاملاً موافق با امتیاز (۷)

قرار دارند. سوالاتی که با علامت (R) مشخص شده است به طور معکوس امتیاز بندی می‌شوند. بدین معنا

که کاملاً مخالف امتیاز (۷) و کاملاً موافق امتیاز (۱) را به خود اختصاص می‌دهند. (می‌یر و آلن، ۳۷۲:

۱۹۸۴)

تأثیر مالکیت کارکنان بر تعهد سازمانی

بارن و گرینبرگ (۱۹۹۳) به بررسی نقش مالکیت در ایجاد تعهد سازمانی در بین کارکنان پرداخته اند

اعتقاد آنها از جمله عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان در مالکیت سهام سازمان می‌باشد. با

توجه به نقش این متغیر در سال‌های اخیر هزاران سازمان برنامه مالکیت سهم کارکنان^۱ را پذیرفته‌اند. در

راستای چنین برنامه ای، کارکنان، بخشی از مالکیت سهام سازمان خود را بر عهده می‌گیرند. شاید مهمترین

دلیل اجرای این برنامه این باشد که سطح کوشش و تعهد کارکنان را بالا می‌برد. منطقی است افرادی که واقعاً

مالک بخشی از سازمان خود هستند، تعهد بیشتری نسبت به آن داشته باشند و کوشش آنها افزایش یافته و

همچنین تمایل به ترک خدمت در آنها کاهش یابد.

^۱. Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

اما سوال این است که آیا چنین مزایایی در عمل وجود دارد؟ در پاسخ به این سوال شواهد زیادی مؤید وجود این مزایا هستند. کارکنان در سازمانهایی که برنامه های مالکیت سهام کارکنان را به اجرا درآورده اند، نسبت به سازمانهایی که فاقد چنین برنامه هایی می باشند، اغلب سطوح بالاتری از تعهد را از خود نشان داده اند. اما چرا این امر رخ می دهد؟ نتایج یک بررسی که توسط کلین^۱ انجام گرفته نشان می دهد که دو عامل در این میان مهم هستند.

۱- مالکیت بخشی از شرکت، نفوذ کارکنان را در تصمیم های مهم افزایش می دهد و این به نوبه خود احساس تعهد آنها را نسبت به سازمان افزایش می دهد.

۲- مزایای مالی ناشی از داشتن بخشی از سهام سازمان نگرشهای مثبت فرد را نسبت به سازمان افزایش می دهد.

بمنظور جمع آوری شواهد در مورد تاثیر برنامه های مالکیت سهام کارکنان، کلین به سراغ ۳۷ شرکتی که چنین برنامه هایی را پذیرفته اند، می رود و اطلاعاتی در زمینه مالکیت این شرکت ها، رضایت کارکنان از این برنامه ها، سطح تعهد سازمانی و میزان نفوذ آنها بر تصمیمات مهم سازمان را جمع آوری کرد. پس از تجزیه و تحلیل داده ها نتایج زیر بدست آمد:

اول: همانگونه که انتظار می رفت، مزایای مالی ناشی از این برنامه ها، باعث رضایت بیشتر کارکنان از برنامه ها و و تعهد بیشتر آنها نسبت به سازمان شده است.

دوم: کارکنانی که اثر گذاری و نفوذ بیشتری در تصمیمات مهم شرکت را گزارش داده اند، سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نشان می دهند.

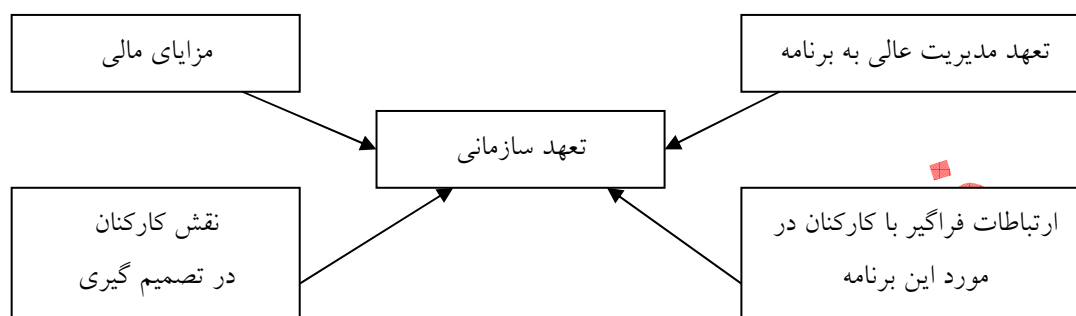
علاوه بر این تعهد سازمانی کارکنان از طریق تعهد قوی مدیریت عالی به این برنامه ها و ارتباطات جامع و فراگیر مدیریت عالی با کارکنان در مورد این برنامه ها، تقویت می شود. بطور کلی هم مزایای مالی فراهم شده و هم شیوه مدیریت عالی در ایجاد و اجرای چنین برنامه هایی در حدی که نگرشهای مثبت کارکنان نسبت به سازمان بالا رود، مهم بوده است.

در نتیجه بنظر می رسد که برنامه مالکیت سهام کارکنان، ابزار موثری برای افزایش تعهد سازمانی در میان کارکنان ارایه می نماید، به هر صورت چنین برنامه ای زمانی خوب است که در عمل اجرا شود نه اینکه نمایش بوده و فقط در حد حرف قرار گیرد.

این برنامه ها باید تعهد واقعی مدیریت را نسبت به کارکنان انعکاس دهند، به طور کامل و واضح برای کارکنان بیان شوند و مزایای مالی قابل ملاحظه ای را برای کارکنان فراهم آورند.

^۱. Klein

هنگامی که این شرایط بوجود آمد، مزایای قابل توجهی هم برای کارکنان و هم برای سازمان در پی خواهد داشت، تأثیر برنامه های مالکیت سهام کارکنان بر تعهد سازمانی در شکل ۱۲-۲) نمایان شده است. (بارن و گرینبرگ، ۱۸۰-۱۷۸: ۱۹۹۳)



شکل ۱۱-۲- تأثیر برنامه های مالکیت بر تعهد سازمانی کارکنان (بارن و گرینبرگ - ۱۹۹۳)

بازار کار داخلی و تعهد سازمانی

در سازمانهای بزرگ که استاندارد کردن کارها و اعمال مقررات، قوانین و تعیین شرح وظایف (دقیق) موجب بوجود آمدن کارهای تکراری و یکنواخت شده، نارضایتی کارکنان افزایش یافته است. این سازمان ها برای غلبه بر مشکلات فوق اقدام به ایجاد بازار کار داخلی می نمایند که این موجب افزایش تعهد سازمانی افراد می گردد. چنانچه در سازمانی شرایط زیر برقرار گردد، می گویند در آن سازمان بازار کار داخلی وجود دارد:

- ۱- مسیر انجام کارها در داخل سازمان ها تعیین گردد.
- ۲- جابجایی ها در درون سازمان انجام شود،
- ۳- برای پست های بالا سازمان از خارج سازمان کسی استخدام نشود،
- ۴- سرانجام اینکه، کارکنان و اعضای سازمان بیشتر مهارتهای خود را در حین انجام وظیفه فرا بگیرند، هر پست جدیدی که بوجود آید باید به افراد درون سازمان داده شود و اگر افرادی از خارج سازمان استخدام شوند، آنها را در سمت های رده پایین (که به سبب ارتقای افراد سازمان خالی مانده است) به کار بگمارد.

وجود چنین بازار کاری در سازمان های بزرگ، موجب بوجود آمدن نظامی می شود که در اجرای آن سابقه خدمت افراد نسبتاً بالا می رود، میزان جابجایی (ترک خدمت) کاهش می یابد و تعهد کارکنان به سازمان بالا می رود (مجیدی، ۴۲-۴۰: ۱۳۷۷)

مطالعه مایر و اسکورمن

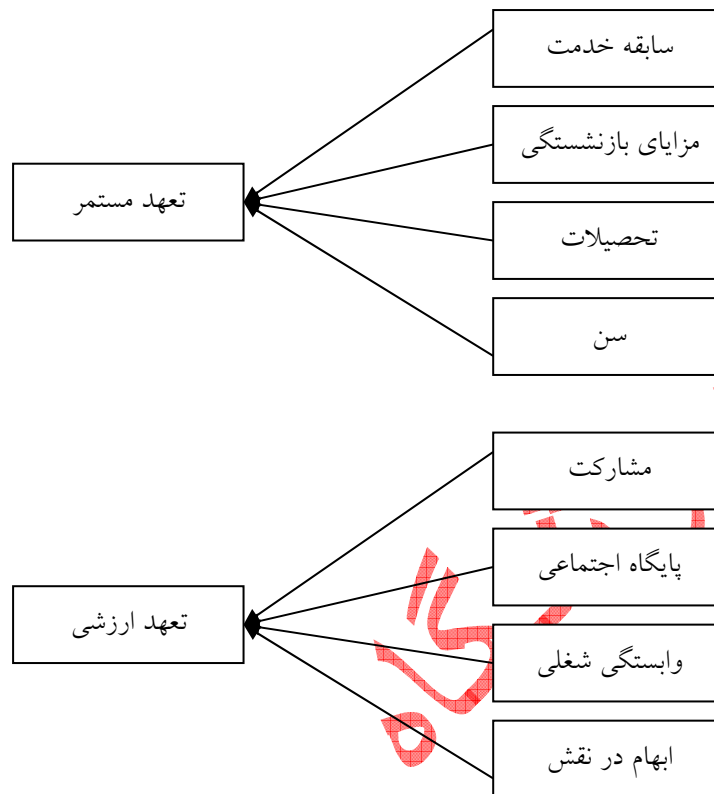
روجر مایر و دیوید اسکورمن (۱۹۹۸) در تحقیقی بر روی ۳۳۰ کارمند از میان ادارات مختلف به بررسی مدل مارچ و سایمون (۱۹۵۸) پرداخته و پیش شرطهای تعهد سازمانی را از دیدگاهی نو مورد مطالعه قرار داده‌اند.^۱

نظریه این محققان پیرامون ماهیت تعهد سازمانی بیانگر این مطالب است که در نظر گرفتن تعهد بعنوان ترکیبی از دو بعد تعهد ارزشی و تعهد مستمر از ارزش نظری و عملی برخوردار است. در این مطالعه میدانی به زمینه‌ها و پیش شرطهای متفاوتی از این دو بعد تعهد پی برده اند که بایستی از پرسشنامه دو بعدی تعهد سازمانی (مایر و اسکورمن، ۱۹۹۲) براساس چارچوب مارچ مورد بررسی قرار گیرد.

در این پژوهش پیش شرطهایی همچون سابقه خدمت، مزایای بازنشستگی، تحصیلات و سن همبستگی نسبتاً قوی با تعهد مستمر داشته اند در حالیکه پیش شرطهایی همچون مشارکت، موقعیت اجتماعی، وابستگی شغلی و ابهام در نقش با تعهد ارزش همبستگی قوی تری نشان داده اند. در واقع این دو پژوهشگر سعی بر آن دارند تا متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی که توسط مارچ و سایمون بطور کلی نسبت به تعهد سنجیده شده اند را به طور مجزا و در شکل دو بعد تعهد ارزشی و مستمر مورد مطالعه قرار دهند.

برخلاف مارچ و سایمون که تعهد را یک بعدی دانسته و به طور کلی مورد سنجش قرار داده اند، مایر و اسکورمن معتقدند که تعهد دارای دو بعد است که یک بعد آن تعهد مستمر و بعد دیگرش تعهد ارزشی می‌باشد. بنابراین باید متغیرهای اثرگذار دسته بندی شده و رابطه هر دسته با یک بعد از تعهد مورد مطالعه قرار گیرد. بر این اساس، به بررسی رابطه متغیرهایی مانند، سابقه خدمت، مزایای بازنشستگی، تحصیلات و سن با تعهد مستمر و همچنین به بررسی رابطه متغیرهایی مانند مشارکت، موقعیت اجتماعی، وابستگی شغلی و ابهام در نقش با تعهد ارزشی توجه کرده اند و پس از انجام یکسری تحقیقات میدانی فرضیه های خود را نیز مورد تأیید قرار داده اند.

^۱. Mayer & Schoorman,



شکل ۱۲-۲- عوامل اثر گذار بر تعهد سازمانی (مایر و اسکورمن -۱۹۹۸)

فرضیات پژوهش مایر و اسکورمن:

فرضیه هایی که این دو پژوهشگر برای این تحقیق در نظر گرفته و به بررسی آن پرداخته اند به شرح زیر می باشد. لازم به ذکر است که کل این فرضیه ها در سطح ۹۸ درصد اطمینان تایید گردیدند.

۱- سابقه خدمت : سابقه خدمت در سازمان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد مستمر (در مقایسه با تعهد ارزشی) دارد.

۲- مزایای بازنشستگی : مزایای بازنشستگی همبستگی بالا و مثبتی با تعهد مستمر (در مقایسه با تعهد ارزشی) دارد.

۳- تحصیلات : میزان تحصیلات همبستگی بالا معکوسی (منفی) با تعهد مستمر (در مقایسه با تعهد ارزشی) دارد.

۴- سن: میزان سن کارکنان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد مستمر (در مقایسه با تعهد ارزشی) دارد.

۵- مشارکت درک شده : میزان مشارکت کارکنان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد ارزشی (در مقایسه با تعهد مستمر) دارد.

۶- درک پایگاه اجتماعی: پایگاه اجتماعی سازمان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد ارزشی (نسبت به تعهد مستمر) دارد.

۷- وابستگی شغلی: وابستگی شغلی کارکنان همبستگی بالا و مثبتی با تعهد ارزشی (نسبت به تعهد مستمر) دارد.

۸- ابهام در نقش: ابهام کارکنان از نقش خود همبستگی بالا و معکوسی (منفی) با تعهد ارزشی (نسبت به تعهد مستمر) دارد.

۹- مدل دو بعدی تعهد سازمانی (ارزشی و مستمر) نسبت به مدل تک بعدی تعهد سازمانی، همبستگی بهتری را با داده های تحقیق نشان می دهد.

در پایان نتایج همبستگی هر یک از متغیرهای فوق با ابعاد تعهد سازمانی براساس جداول زیر به دست آمد:

متغیرهای اثر گذار بر تعهد سازمانی (پیش شرطها)	میزان همبستگی با تعهد ارزشی	میزان همبستگی با تعهد مستمر
پیش شرطهای تعهد مستمر	کم	زیاد
- سابقه خدمت	۰/۰۹	۰/۳۰
- مزایای بازنشستگی	۰/۱۴	۰/۴۹
- تحصیلات	-۰/۱۴	-۰/۳۹
- سن	۰/۰۱	۰/۲۰
پیش شرطهای تعهد ارزشی	زیاد	کم
- مشارکت (در تصمیم گیری)	۰/۴۱	۰/۱۴
- پایگاه اجتماعی	۰/۳۷	۰/۱۳
- وابستگی شغلی	۰/۴۱	۰/۲۳
- ابهام در نقش	-۰/۴۱	-۰/۲۲

جدول ۴-۲- میزان همبستگی متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی با هر یک از ابعاد تعهد (مایر و اسکورمن، ۱۹۹۸)

این جدول نشان می دهد که پیش شرطها و متغیرهای اثر گذار همبستگی های متفاوتی را با ابعاد تعهد دارد. بطور مثال مزایای بازنشستگی نشان دهنده ۱۴ درصد همبستگی با تعهد ارزشی است در حالیکه میزان همبستگی همین متغیرها با تعهد مستمر ۴۹ درصد می باشد. بنابراین و با توجه به سایر متغیرها نظرات مایر و اسکورمن درباره روابط دسته بندی شده متغیرها با هر کدام از دو بعد تعهد سازمانی تایید می گردد، ابتدا باید ماهیت تعهد را شناخت سپس به بررسی متغیرهای اثرگذار پرداخت. کار این محققان این امر را

بهتر و قابل قبول تر کرد. نتایج فوق در مدل مارچ و سایمون نیز تأیید شده بود اما دقت آن برای ارایه تقسیم بندی دو گانه تعهد سازمانی (ارزشی و مستمر) پایین بوده است. (مایر واسکورمن، ۱۵/۲۸: ۱۹۹۸)

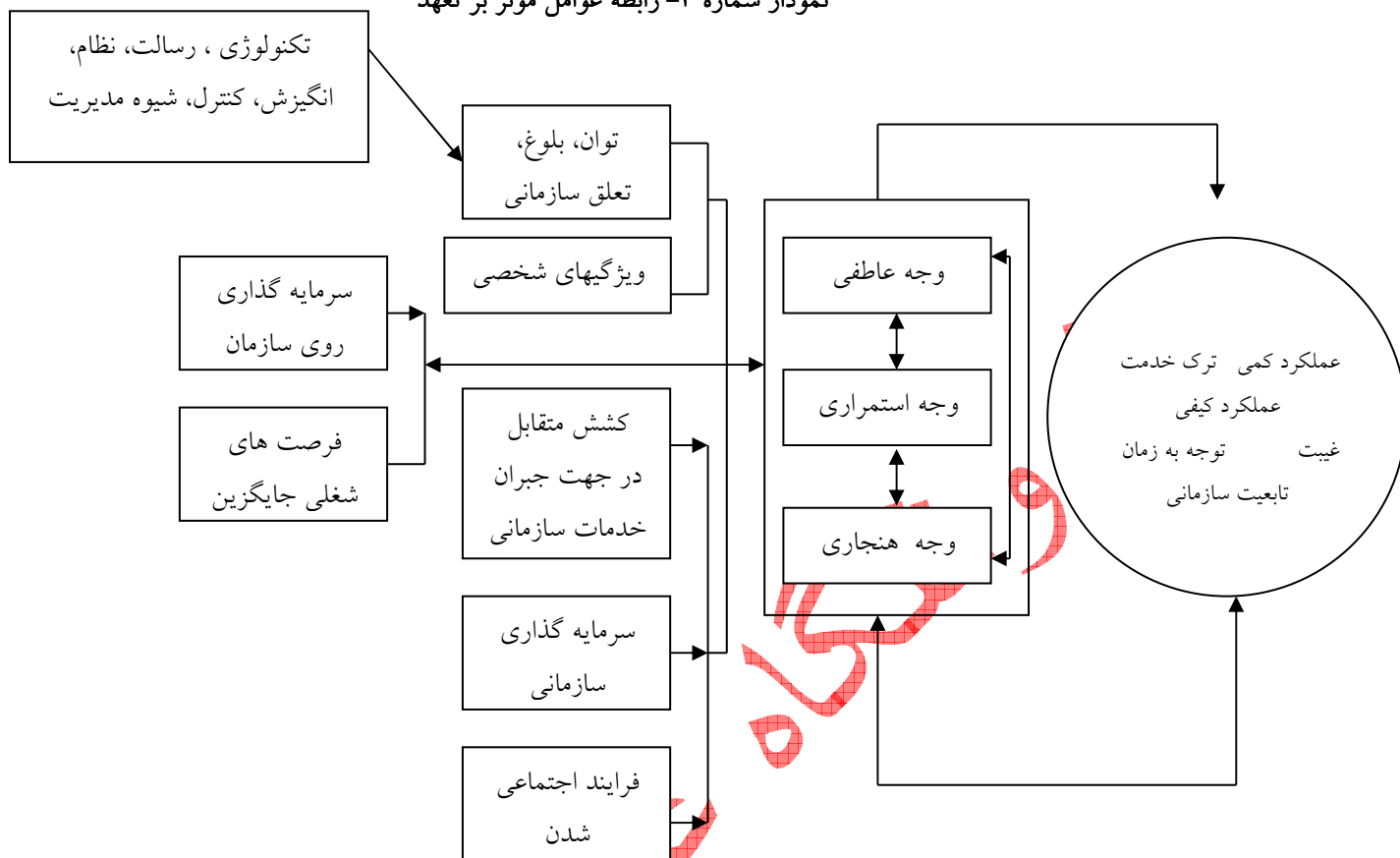
ج - تعهد تکلیفی یا هنجاری

مطالعات و پژوهشهای انجام گرفته در زمینه تعهد تکلیفی به نسبت دوجزء دیگر تعهد یعنی عاطفی و مستمر کمتر می باشد. مطالعه عمده ای که می توان به آن اشاره کرد، پژوهشی است که توسط آلن و می یر (۱۹۹۰) بمنظور سنجش پیش شرطها و عوامل موثر بر تعهد تکلیفی و طراحی شاخص برای سنجش این بعد تعهد صورت گرفته است. در این مطالعه آلن و می یر به یک متغیر به عنوان پیش شرط تعهد تکلیفی اشاره می کنند. این متغیر عبارت از هنجار تعهد سازمانی^۱ است و به منظور سنجش این متغیر سوال زیر را مطرح می کنند.

- در این سازمان از کارکنان انتظار می رود که حس قوی تعهد شخصی نسبت به سازمان داشته باشند.
- آلن و می یر در این مطالعه بمنظور سنجش تعهد تکلیفی سوالات زیر را مطرح می کنند:
- ۱- فکر می کنم این روزها افرادی که از سازمانی به سازمان دیگر می روند خیلی زیاد می باشند.
 - ۲- اعتقاد ندارم که شخص باید همیشه به سازمان محل کارش وفادار بماند. (R)
 - ۳- به نظر من رفتن از سازمانی به سازمان دیگر کار غیر اخلاقی به نظر نمی رسد. (R)
 - ۴- یکی از دلایل اصلی ادامه کارم با این سازمان این است که به اعتقاد من وفاداری مهم است ، بنابراین اخلاقاً خود را ملزم می دانم که در این سازمان باقی بمانم.
 - ۵- در صورتی که از جای دیگری کاری بهتر به من پیشنهاد شود ، ترک سازمانم را صحیح می دانم.
 - ۶- من یاد گرفته ام که وفاداری به سازمان یک ارزش است.
 - ۷- آنچه امروز پسندیده است این است که افراد در طی دوره خدمت خود با یک سازمان بمانند.
 - ۸- فکر می کنم افراد نباید خود را وقف سازمان خود کنند. (R)
- پاسخ به سوالات در یک طیف (۷) درجه ای از کاملاً مخالف با امتیاز (۱) تا کاملاً موافق با امتیاز (۷) قرار می گیرند. سوالات با علامت (R) به طور معکوس امتیاز بندی می شوند. (آلن و می یر ۱۰-۱۱: ۱۹۹۰)

^۱. Organizational Commitment Norm

نمودار شماره ۳- رابطه عوامل موثر بر تعهد



شکل ۱۳-۲: رابطه عوامل موثر بر تعهد (خاکی ۲۰۱: ۱۳۷۶)

تاثیر فرایند جامعه پذیری بر تعهد سازمانی

یکی از عوامل موثر بر تعهد سازمانی (تعهد تکلیفی) فرایند جامعه پذیری می باشد. که مسئولان سازمان باید با تدابیری که اتخاذ می کنند موجبات آشنایی افراد تازه وارد را با محیط آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن را فراهم آورند. «اجتماعی کردن» افراد تازه وارد، قدمی بزرگ در این راستا است. بنا به تعریفی، جامعه پذیری فرد، فرایندی است که بوسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می کند و با قبول ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می آموزد که چه باید کرد و چه انتظاری از او می رود فرایند جامعه پذیری طی سه مرحله صورت می گیرد که در شکل ۱۴-۲ مشخص شده است (سعادت، ۱۶۱: ۱۳۸۳)

الف - پیش از ورود به سازمان :

جامعه پذیری در مرحله پیش از ورود به سازمان به آگاهی یافتن، قبل از شرکت در آزمون استخدامی و یا کسب اطلاعات از فرم درخواست شغل و یا آگاهی یافتن، استخدام توسط داوطلب محدود نیست بلکه

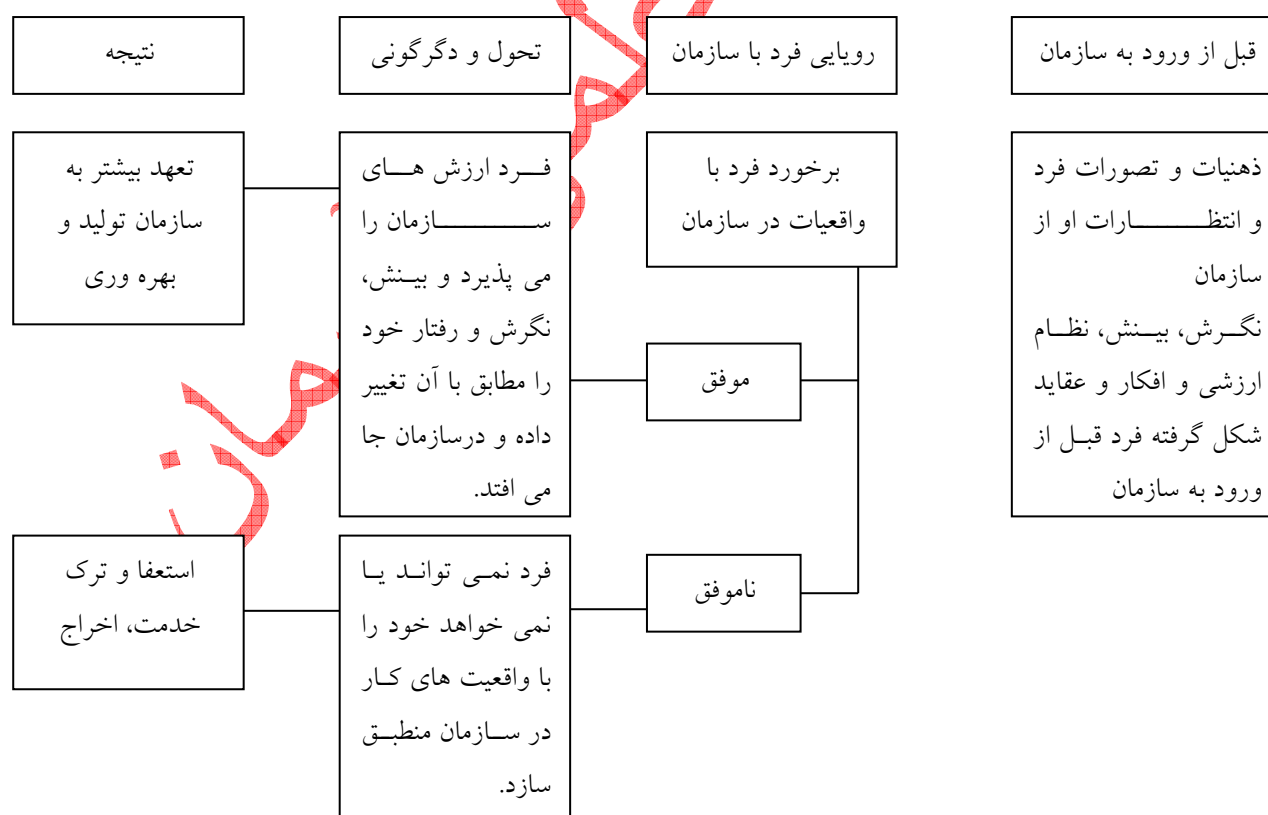
ممکن است در مصاحبه ثانویه مراحل مختلف آزمون استخدامی نیز اطلاعات لازم به گونه ای به داوطلب استخدام منتقل گردد.

ب - رویارویی

بخش کوچکی از فرایند جامعه پذیری کارکنان در سمت تازه با یک عضو جدید است توجیه شامل فعالیتهای مربوطی به معرفی مستخدم جدید به سازمان و واحد کاری اوست که این نیز به نوبه خود به اطلاعات دریافت شده در مرحله انتخاب بستگی دارد و به تقلیل اضطراب اولیه که در مفروضات مبنای مدل قرار گرفته است منتهی می شود (اله دادی، ۲۵: ۱۳۸۰)

ج - شکل پذیری:

پس از رویارویی فرد با سازمان و برخورد با واقعیات اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد هنجارها و نظام ارزشی سازمان را می پذیرد، بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می دهد، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را در می یابد، و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می شود. چنانچه فرایند اجتماعی کردن موفقیت آمیزی باشد، نتیجه تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن بهره وری و کارایی بیشتر خواهد بود. ولی اگر این فرایند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه جابجایی های زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا و اخراج خواهد بود. (سعادت، ۱۶۷-۱۶۶: ۱۳۸۳)



شکل ۱۴-۲ فرایند جامعه پذیری (سعادت، ۱۶۲: ۱۳۸۳)

منابع:

- ۱ جو باز - بسته (در شش بعد) هالیپین و کرافت ۱۹۶۲
- ۲ جو با تاکید بر رشد- جو با تاکید بر کنترل (در دو بعد) استرن و استینهوف ۱۹۶۵
- ۳ جو قدیمی و جو انسانی (در دو بعد) ویلور، ایدل، هوی ۱۹۶۷
- ۴ جو باز - جو بسته (در چهار بعد) هوی و همکاران ۱۹۷۳
- ۵ جو دیوان سالاری، حمایتی، ابداعی (سه بعدی) واتلش ۱۹۸۸
- ۶ جو غیر دستوری، جو دستوری (در دو بعد) کنبری و سیستراک ۱۹۸۸
- ۷ جو با کنترل انسانی - جو با کنترل زمانی (در دو بعد) اسمیت و باکوبسن ۱۹۹۰
- ۸ جو مثبت - جو منفی پاردز و فلاندرز ۱۹۹۲
- ۹ جو قدرت محور، نقش محور، وظیفه محور، مردم محور (چهار بعد) هریسون
- ۱۰ جو اقتدار گر، جو مشارکتی (دو بعد) لیکرت
- ۱۱ جو سالم و ناسالم (دو بعد) اوچی
- ۱۲ جو باز، متهدانه، غیر متعهدانه، بسته (چهار بعد) هوی و سیبو (اصلاح ۱۹۹۸ شده)