

## جایگاه تقویت تعهد سازمانی در تحول اداری

ناصرالدین کاظمی حقیقت<sup>۱</sup>

### چکیده:

تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری بی‌تردید یکی از اساسی‌ترین عوامل افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و نیل آن به سوی اهداف تحول می‌باشد. منظور از کارایی سودمندی اقتصادی فعالیتها مراد از اثربخشی، تحقق اهداف سازمانی است. پس هر شرایطی که به بهسازی تعهد کارکنان کمک کند کارایی سازمان را نیز ارتقاء می‌بخشد.

در این مقاله قصد بر آنست تا ضمن مطالعه بررسیهای انجام شده درخصوص تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن به دسته‌بندی این عوامل پرداخته و راهکارهای بهبود تعهد سازمانی کارکنان ارائه شود.

### کلمات کلیدی:

تعهد سازمانی، کارکنان، اثربخشی، کارایی

### ۱- مقدمه:

سازماندهی و نگهداری نظام سازمانی یکی از مهمترین وظایف و مسئولیتهای مدیر محسوب می‌شود و انجام چنین وظیفه خطیری بدان معناست که تعهد سازمانی کارکنان و احساس مسئولیت شاغلان رشد روزافزونی یابد. بنابراین مدیر یک سازمان، در واقع مسئول میزان و نوع تعهد کارکنان نسبت به ارزشهای رسمی است. جدیدترین پژوهشها نیز در این حوزه، بر نقش برجسته نظام اداری و شالوده سازمانی در رشد احساس مسئولیت کارکنان تأکید دارد.

اثرات کیفیت ارتباطاتی که کارکنان تصور می‌کنند، بر رضایت شغلی آنها، در میان یک نمونه صد و یک نفری از مدیران میانی بررسی شد.

نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که تعهد سازمانی هر دو اثر ارتباطی (رو به بالا و رو به پایین) را تعدیل می‌کند. علاوه بر آن، اهمیت کیفیت ارتباط در سازمان، مورد تأکید قرار گرفت. با این توضیح که اثرات ارتباط سازمانی بر روی رضایت شغلی، در میان کارکنانی که به سازمان تعلق بیشتری دارند، افزایش نشان می‌دهد [2]. «عوامل تعهد سازمانی در میان هزار و صد و نود و دو کارمند از بیست و هفت شرکت بزرگ در کشور کره جنوبی مورد مطالعه قرار گرفت تا با پیشینه مطالعاتی در ایالات متحده مقایسه شود.

نتایج نشان داد که وضعیت سلسله مراتبی کارکنان، دوره تصدی در وضعیت موجود، سن، اندازه سازمانی، ساختار سازمانی متمرکز بر کارکنان و برداشتهای فضایی مثبت، موجب افزایش تعهد سازمانی شاغلان می‌شد. از سوی دیگر، دوره تصدی کلی، تحصیل و روش مدیریت، ارتباطی با تعهد سازمانی نداشتند.

به نظر می‌رسد که تعهد سازمانی شاغلان یک اعتبار بین فرهنگی دارد.» [4]

« جنبه‌های تعدیلی اثرات واکنش هیجانی و قدرت اجتماعی بر روی رابطه میان رفتار رهبری با روحیه گروهی و تعهد سازمانی در میان دویست و هشتاد و نه کارگر مرد در یک کارخانه فولاد، و چهارصد و بیست و پنج پرستار زن در سر بیمارستان بررسی شد.

نتایج بررسی آشکار کرد که:

۱- واکنش هیجانی رابطه میان رفتار رهبری عملکرد محور، روحیه گروهی و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند.

۲- قدرت شخصی مدیر رابطه میان فشار، روحیه و تعهد را تعدیل می‌کند.

۳- هیچ اثر تعدیلی بر روی رابطه میان رفتار رهبری توکیلی و روحیه گروهی و تعهد سازمانی یافت نشد.

۴- قدرت شخصی، رابطه میان رفتار رهبری و روحیه گروهی و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند.» [1]

« مدیریت مستقل رفتاری به عنوان شکلی از رفتار جامعه‌پذیری فعالانه در میان صد و پنجاه و سه حسابدار قراردادی با میانگین سنی ۲۳/۸ مورد بررسی قرار گرفت.

مقایسه‌هایی از راهبردهای مدیریت شخصی و ابزارهایی از متغیرهای واسطه‌ای اضطراب عمومی و فشار، طی نخستین ماه ورود و شش ماه پس از ورود تکمیل شد.

نتایج جامعه‌پذیری شامل انگیزه درونی، توانایی مقابله و اضطراب مربوط به وظیفه شغلی اندازه‌گیری شد.

تجربه مدیریت فردی با اضطراب عمومی افراد و فشار در بدو ورود ارتباط داشت.

این تجربه پس از شش ماه با انگیزه ذاتی و توانایی مقابله و اضطراب مربوط به وظیفه همبستگی نشان داد.

اضطراب و فشار در بدو ورود، روابط میان مدیریت فردی، توانایی مقابله و اضطراب وظیفه را تعدیل می‌کردند.» [3]

تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری بی‌تردید یکی از اساسی‌ترین عوامل افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی است. منظور از کارایی، سودمندی اقتصادی فعالیت‌های و مراد از اثربخشی، تحقق اهداف سازمانی است. پس هر شرایطی که به بهسازی تعهد کارکنان کمک کند، کارایی سازمانی را نیز ارتقا می‌بخشد.

بنابر مطالعات موجود، اگر تعهد سازمانی وجود داشته باشد، ارتباط یکسویه صعودی همراه با رضایت شغلی خواهد بود، ولی معلوم نیست که بدون تعهد سازمانی چنین ارتباطی منجر به رضایت شود. ظاهراً ارتباط نزولی (تبادل پیام اطلاعاتی از بالا به پایین) رضایت شغلی را می‌افزاید.

## ۲- عوامل موثر در تعهد سازمانی کارکنان

براساس پژوهش‌های یاد شده، کلیه عوامل را که برای تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای اثر می‌گذارند، می‌توان در دو حوزه کلی طبقه‌بندی کرد: نظام اداری و شالوده سازمانی  
الف - نظام اداری

مقصود از نظام اداری، مجموعه ویژگیها و جنبه‌هایی است که به گونه‌ای با فرایند تصمیم‌گیری در سطوح گوناگون مدیریت اجرایی و نظارت سازمانی پیوند دارد.

چنان که پژوهشهای مذکور نشان می‌دهند، نفوذ شخصی مدیر، رهبری توکیلی (واگذاری و تفویضی) رهبری کار محور با هیجان نازل، و تجربه مدیریت فردی از جمله جنبه‌های نظام اداری است که موجب افزایش تعهد سازمانی می‌گردد.

#### ۱- نفوذ شخصی مدیر

قدرت و توانمندی مدیران در نفوذ اجتماعی و سازماندهی معمولاً از دو منبع نشأت می‌گیرد. بخش قابل ملاحظه‌ای از مدیران و سرپرستان، توانایی خود را از یک منبع رسمی و مصوب اخذ می‌کنند و خود به خود شخصی و ذاتی به تنهایی قادر به تأثیرگذاری نیستند. دسته دیگر مدیرانی هستند که شخصاً از قدرت نفوذ و تأثیر بخشی برخوردارند و نیازی به منبع بیرونی و خارجی ندارند.

بررسیها نشان می‌دهند که مدیران گروه دوم در افزایش تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری کارکنان توفیق بیشتری دارند و کارکنانی که تحت سرپرستی مدیران رسمی (دسته اول) مشغول هستند، احتمالاً مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی کمی دارند.

#### ۲- رهبری توکیلی

منظور از رهبری توکیلی، نوعی رهبری است که از طریق انتخاب انجام می‌گیرد. در چنین موقعیتی یک سرپرست و مدیر در واقع یک نماینده از سوی کارکنان است و مجموعه شاغلان، امور خویش را به وی واگذار می‌کنند و او را وکیل خویش قرار می‌دهند. از این رو، چنین مدیریتی، «رهبری توکیلی» نام می‌گیرد. این نوع رهبری معمولاً در مقابل «رهبری کار محور» واقع می‌شود که یک سرپرست، بیش از امور شاغلان و کارکنان به فعالیت سازمانی و انجام وظیفه رسمی توجه دارد و تأکید می‌ورزد.

نتایج پژوهشها حاکی از آن است که رهبران توکیلی بیش از رهبران کار محور، موجب رشد تعهد و مسئولیت‌پذیری در میان کارکنان می‌شوند.

#### ۳- رهبری کار محور همراه با هیجان کم

گرچه رهبران و سرپرستان وظیفه مدار و یا کار محور در مقایسه با رهبران توکیلی، تعهد زیادی را در میان شاغلان ایجاد نمی‌کنند. ولی اگر رفتار رهبری سرپرستان وظیفه مدار، با مهار هیجان همراه باشد، مسئولیت‌پذیری کارمندان را بیشتر می‌کند. از سوی دیگر به نظر می‌رسد مدیران وظیفه‌مداری که در نحوه سرپرستی خود، واکنش هیجانی بالایی بروز می‌دهند، تعهد سازمانی کارکنان را پایین می‌آورد.

#### ۴- تجربه مدیریت فردی

در برخی از سازمانها و شرکتهای، نظام اداری به گونه‌ای است که تفویض اختیار بیشتری برای کارکنان و کارشناسان اعمال می‌شود و گاهی تفویض اختیار در سطحی است که گویا امر تصمیم‌گیری در سطوح میانی، اجرا و نظارت به کارکنان واگذار می‌شود. به تعبیر دیگر تلاش خاصی تحقق می‌یابد که به آن «تجربه مدیریت فردی» اطلاق می‌کنیم.

یافته‌های پژوهشی آشکار می‌کنند که چنین تجاربی اگر همراه با سابقه شغلی و دوره تصدی بالا باشد، انگیزه شغلی را بیشتر می‌کند و کارکنان را در مقابله و رویارویی با تنگناهای حرفه‌ای توانمندتر می‌کند، گرچه ممکن است اضطراب آنها را در انجام وظیفه نیز بالا ببرد.

به نظر می‌رسد چنین وضعیتی کم و بیش به معنای افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری است، اما تجربه مدیریت فردی یا واگذاری و تفویض اختیار در سطح بالا برای کارکنان مبتدی، چنین پیامد مفید و سودمندی را در بر ندارد.

ب - شالوده سازمانی

بر پایه پژوهشهای یاد شده برخی از عناصر مؤثر در تعهد سازمانی به شالوده و ماهیت سازمانی مربوط می‌شوند، نظیر گستره سازمانی، فضای سازمانی و ساختار سازمانی.

### ۱- گستره سازمانی

سازمانها و تشکیلات شغلی و حرفه‌ای از اندازه‌های گوناگونی برخوردارند، برخی از سازمانها، قالب بسیار گسترده و وسیعی دارند و دسته‌ای دیگر، بسیار کوچک و محدودند.

به نظر می‌رسد که هرچه قالب یک سازمان وسیعتر و گسترده‌تر باشد، اعتبار، منزلت و استواری اجتماعی آن بیشتر است. کارکنانی که در سازمانهای بسیار بزرگ اشتغال دارند، احساس می‌کنند که از اعتبار اجتماعی برجسته‌ای بهره‌مندند، در نتیجه رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد و این امر منجر به تقویت تعهد سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، فعالیتهای حرفه‌ای در سازمانهای بسیار کوچک از این حیث با مسئولیت‌پذیری پایین همراه است. این عدم تعهد به نوبه خود کارایی سازمانی را نزول می‌دهد و چنین امری، نقش و هویت اجتماعی آن سازمان را تهدید خواهد کرد، در نتیجه چنین سازمانهایی در صحنه اجتماع دچار ناپایداری، تزلزل و حتی فروپاشی خواهد شد، همان گونه که مسئولیت‌پذیری بالای کارکنان، متقابلاً باعث استحکام پایه‌های اجتماعی و محیطی یک سازمان می‌گردد.

### ۲- فضای سازمانی

هرگاه جو سازمانی بر تشکیلات اداری، گرم و خوشایند باشد، بی‌تردید به رضایت شغلی کارکنان می‌انجامد و رضایت شغلی حاصل شده موجب افزایش احساس مسئولیت و تعهد شاغلان می‌شود. در این فضاها، نوعی «روحیه گروهی» در میان کارکنان تقویت می‌گردد.

### ۳- ساختار سازمانی

تشکیلات سازمانی بر دو گونه‌اند: هدف و کارمند محور. براساس مطالعات موجود، ساختارهای سازمانی کارمند محور، بیش از سایر ساختارها به افزایش تعهد سازمانی شاغلان می‌انجامد؛ زیرا نیازها، ارزشها و خواسته‌های شاغل را در محور توجهات خویش قرار داده به آنها رسیدگی می‌کند. و سعی در برطرف سازی مشکلات و تنگناهای شغلی کارمند دارد. بنا براین باعث افزایش رضایت شغلی و در پی آن تقویت مسئولیت‌پذیری سازمانی کارکنان می‌گردد.

## منابع:

- ۱- کاظمی حقیقی، ناصر الدین روان شناسی برای کار و مدیریت، تهران . سایه نما. ۱۳۷۸
- 2- Orpen, Chrystopher (1995) *The effect of organizational Cammitment on the Yelationship between Communication qvality and managerial attitvdes. Psychological Stvdies. 40 (1) , 60-64*
- 3- Saka, Alan M & Ashfoth, Blake Z. (1996) *Proactive Socidliaztion and behavioral Self – management Journal of Vocational Behavior 48 (3), 301-323*
- 4- Soaaer, Steven M Bae, Seong – Hyon & Luthcins, fred. (1996) *Organizational Commitment across Cultoves: the impact of antecedents on Korean employees. Human Releation : 79(7), 977-993.*