





سازمان برنامه و بودجه کشور

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان مازندران

مدیریت آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری



عنوان دوره:

تعمد سازمانی و رضایت شغلی

دوره های شبانه استی عمومی مدیران

(شبانه استی تعهد و تعلق سازمان)

مدت دوره:

۴ ساعت

چکیده

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است در دهه اخیر تحقیقات متعددی در این زمینه و در ابعاد مختلف با آن انجام گرفته است این تحقیقات در دو مقوله دسته بندی می شوند. گروه اول سعی در شناخت ماهیت خود تعهد داشته اند و گروه دوم به بررسی عوامل مرتبط با تعهد پرداخته اند اگر چه این متغیر به نحو محسوس و کمی اندازه گیری نمی شود اما وجود آن علی الاخصوس در برخی سازمان ها بسیار ضروری است در این مقاله سعی شده به تعریف تعهد، انواع تعهد، دیدگاه های نوین درباره تعهد سازمانی، عواملی از جمله خصوصیات شخصی و ویژگی های شغلی که بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذاشته و تحقیقات صورت گرفته در این مورد پرداخته شود.

در ادبیات روانشناسی اجتماعی مفهوم نگرش ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. آلپورت (۱۹۳۵) در مقاله ای که پژوهش های مربوط به نگرش ها را بازنگری می کرد، اظهار داشت که مفهوم نگرش شاید ممتازترین و ضروری ترین مفهوم در روانشناسی اجتماعی معاصر باشد. تصور این است که در محیط سازمانی نگرش های شخصی با شخصیت، انگیزش، و سایر فرایندهای او ارتباط دارند. نگرش ها عبارتند از تمایل یا آمادگی برای پاسخگویی به گونه ای مطلوب یا نامطلوب. این ها احساساتی آموخته و ارزشیابی کننده نسبت به افراد، اشیاء و مفاهیم موجود در دنیای پیرامونمان هستند. نگرش ها به گونه ای تنگاتنگ در بافت و ساختار روانی ما جای دارند آن ها با ارزش های اساسی تر مربوطند و باورهای ما را نسبت به موضوعات منعکس می کنند و اگر با دقت کافی سنجیده شوند و عوامل دیگر از قبیل هنجارهای اجتماعی نیز مورد نظر قرار بگیرند می توانند پیش بینی های نیرومندی از رفتار باشند و شالوده دانش ما را برای تعامل با دیگران و دنیای پیرامونمان فراهم کنند (میچل ۱۹۷۷) نگرش های متعددی در رابطه با فعالیت های شغلی وجود دارد که از مهمترین آن ها می توان به خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی اشاره کرد. بیشترین تحقیقات در این خصوص درباره خشنودی شغلی و بعد از آن درباره تعهد سازمانی بوده است. روانشناسان صنعتی و سازمانی و مدیران انسانی به دلایل متعددی به نگرش های شغلی توجه داشته اند. از جمله دلایل عمده آن ها نیاز به شناخت متغیرها و عواملی بوده است که بر رفتارهای کار مثل عملکرد شغلی، ترک شغل، حضور، دیرآمدن، غیبت و غیره اثر می گذارند (میچل، ۱۹۷۷) بر اساس نظریه های که پایه بسیاری از تحقیقات شده اند،

بین نگرش های شغلی با متغیرهای رفتار کار، رابطه معنی داری وجود دارد مثلاً یفالدو و میوچینسکی دادند در تحقیقاتشان نشان دادند که بین خشنودی شغلی و عملکرد شغلی رابطه معنی داری وجود دارد. یافته های تحقیقاتی که رابطه معنی دار بین نگرش های شغلی با رفتارهای کار نشان داده اند، موجب گردیده اند که روانشناسان صنعتی و سازمانی به جستجوی متغیرهای برآیند که بر نگرش های شغلی تأثیر دارند. آنها اضافه می کنند که با به دست آوردن این یافته ها می توان نظریه ها و الگوهایی در خصوص نگرش های شغلی پایه ریزی کرد و یا در جهت تکامل آنها اقدام به عمل آورد. علاوه بر این می توان از این یافته ها در جهت توصیه به مدیران منابع انسانی به منظور مطلوب ساختن نگرش های شغلی و بالطبع بهبود رفتار کار و حذف رفتار های کناره گیری استفاده کرد. متغیرهای متقدم و موثر بر نگرش های شغلی می توان از خصوصیات شخصی همچون سن، جنسیت، وضعیت، تأهل، تحصیلات، سابقه استخدام، سطح مهارت، تعداد فرزندان، اخلاق کار و ویژگی های شغلی مانند تنوع مهارت، هویت وظیفه، استقلال وظیفه و وظیفه و خصوصیات سازمانی مانند اندازه سازمانی، مرکزیت گرایی سازمانی (تمرکز سازمانی) حالات نقش مانند ابهام نقش، گرانباری نقش و ده ها متغیر دیگر نام برد. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسبوکار از جمله کوچک سازی ها و ادغام های شرکت ها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا

اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی مورد است. اما عده ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می تواند مورد تحقیق قرار گیرد از آنجا که طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان می تواند متأثر از نگرش هایشان باشد، از این رو، آگاهی از آن ها برای مدیران سازمان ها ضروری به نظر می رسد. با وجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرش های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه ای به دانستن همه این نگرش ها ندارند. در واقع مدیران بیشتر علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرش هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. طبق تحقیقات انجام گرفته در این مورد سه نگرش عمده، بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان به خود جلب کرده اند.

این سه نگرش عبارتند از:

۱- رضایت شغلی

۲- وابستگی شغلی

۳- تعهد سازمانی

تعاریف زیادی از تعهد وجود دارد تعهد را میتوان نوعی الزام دانست که آزادی عمل را محدود می کند (فرهنگ لغت آکسفورد، ۱۹۶۹). دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر ۱۹۹۲: ۲۹۰). اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد.

برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل های مشابه ای را در محیط های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمت های رستوران ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون: ۲۰۰۰، ۱۸۲). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸۴)، حضور (ماتیو و زاجیک ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (مییر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (شیانچنج و همکاران، ۲۰۰۳ : ۳۱۳).

دو دیدگاه درباره تعهد سازمانی

۱. تعهد سازمانی در دنیای امروز چیز بی ربطی است: بعضی از نویسندگان جدید معتقدند که تعهد سازمانی موضوع بی ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. باروچ یکی از این افراد است. به اعتقاد باروچ با توجه به روندهای اخیر در مورد کوچک سازی سازمان ها مثل فرایند مهندسی مجدد، ماهیت روابط کار در سه دهه اخیر به نحو چشمگیری تغییر کرده است به طوری که تعهد کارمند به سازمان موضوع بی ربطی شده است. او می گوید که اهمیت تعهد سازمانی به عنوان یک مفهوم عمده در مدیریت و رفتار سازمانی در حال کاهش است و این روند هم چنان ادامه دارد. اساس بحث باروچ این است که تعهد سازمانی برای کارکنان یک پیش شرط مهم است، اما مهم ترین نیست. سازمان ها با توجه به فعالیت های کوچک سازی در سال های اخیر نسبت به استخدام کارکنان با تعهد یکسان نسبت به سازمان یا ناتوان و یا بی میل بوده اند. حتی دراکر برجسته ترین نویسنده مدیریت نیز نسبت به شرکت هایی که می گویند، برای کارکنانشان ارزش قائلند، بدبین است چرا که آنها خلاف آن را ثابت کرده اند. دراکر می گوید، همه سازمان ها هر روزه اذعان می کنند که کارکنان بزرگترین دارایی آنها هستند، ولی با وجود این به آنچه که می گویند کمتر عمل می کنند چه رسد به آنکه واقعاً معتقد به آن باشند. اکثر سازمان ها معتقدند همانطور که تعهد سازمان به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد.

به طور کلی نمیتوان به منطق باروچ ایراد گرفت. تحقیقات نشان می دهند که حمایت سازمانی از کارمند با تعهد کارمند به سازمان به وضوح مرتبط است. همچنین شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه بسیاری از سازمان ها کارکنانشان را باز خرید می کنند

تا هزینه ها را کاهش دهند و از این طریق توانایی رقابت در بازارهای جهانی را به طور فزاینده ای افزایش دهند. امشوف تخمین میزند که بالغ بر ۹۰٪ شرکت های بزرگ، کوچک شده اند. درباره تغییرات در محیط های کاری در روزنامه نیویورک تایمز تخمین زده شده است که ۴۳ میلیون شغل در آمریکا بین سال های ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۵ از بین رفته است.

اکثر شغل هایی که در این دوره به وجود آمده اند از بین رفته اند. این رقم ترک شغل کارکنان را آشکار می کند و این بی نظمی ممکن است، اثر منفی را بر تعهد سازمانی تشدید کند. همچنین مشخص شده است که شرکت ها نه تنها در زمان ورشکستگی یا رکود کارکنانشان را بازخرید می کنند، بلکه آنها در زمان سودآوری و رونق نیز دست به این عمل می زنند. آنها با انجام این کار علامت مثبتی را برای تحلیل های مالی ارائه و بنابراین، از این به عنوان حربه ای برای افزایش سهام داری در کوتاه مدت استفاده می کنند. برای مثال شرکت به گفته ریچمیلد شرکت زیراکس در دوران سودآوری، برنامه هایی را برای کارکنانش اعلام کرد به طوری که تعداد آن ها را به ۱۰ هزار کارمند در سال ۱۹۹۳ کاهش داد و این کار به افزایش ۷٪ سهام این شرکت در روز بعد منجر شد. تعجب آور خواهد بود اگر تعهد کارکنان به شرکت زیراکس در نتیجه چنین عملی کاهش نیابد. تعدادی از ادغام شرکت ها و به مالکیت درآوردن شرکتی توسط شرکت دیگر نیز توسط باروچ ذکر شده اند که همچنین تعهد سازمانی کارکنان را کاهش داده اند. همانطور که سازمان های بزرگ مالکیت سازمان های دیگر را به دست آورده یا دارایی های خود را می فروشند آن چه که به طور فزاینده ای به شکل غالب ظاهر می شود موضوع کانون تعهد است. کاملاً به آسانی میتوان دریافت که

برای کارکنان در این شرایط درک اینکه چه چیزی و کدام سازمانشان است، مشکل است. در نتیجه ایجاد و شکل گیری تعهد در این شرایط برای آنها است مشکل خواهد بود. برای مثال آیا کارمندی که متعهد به شرکت مک دونل داگلاس است میتواند به آسانی تعهدش را به شرکت بوئینگ منتقل کند.

۲. تعهد سازمانی واقعاً مهم است: چه طور میتوان بحث باروچ را که معتقد است تعهد سازمانی یک مفهوم مدیریتی بی ربطی است را ارزیابی کرد. شواهدی وجود دارد که بسیاری از سازمان ها استراتژی های کوچک سازی و کاهش هزینه ها را دنبال می کنند. برای این شرکت ها ایجاد سطح بالایی از تعهد کارمند ظاهراً به عنوان یک استراتژی نه چندان مهم برای کسب موفقیت اقتصادی نسبت به شرکت هایی که به این استراتژی متوسل می شوند درک می شود. بنابراین، بر اساس تجربه واقعی مدیریت، ممکن است، صاحب نظری استدلال کند که تعهد کارمند چیز بی ربطی است، به خاطر این که سازمان های کمتری استراتژی هایی را برای افزایش تعهد کارکنان ادامه می دهند. در این دیدگاه باروچ ممکن است تا حدودی درست بگوید. با این حال، از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمان ها در پی عملکرد بالا و استراتژی های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آن ها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. درحقیقت تعهد از این دیدگاه ممکن است، به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان

یک استراتژی رقابتی، کاملاً برخلاف آن چه که باروچ میگوید، چیز بی ربطی نیست (مودی، ۱۹۹۸ : ۳۹۶ - ۳۹۲).

تفکیکی میان تخصص و تعهد مطرح می گردد اما این تفکیک در ادامه پژوهش، قابل توجیه نیست. به این معنی که، به رغم تمایز آکادمیک میان این دو (که یکی ریشه در فلسفه اخلاق - بعد اخلاقی و دیگری ریشه در توسعه مدیریت - بعد مدیریتی دارد) در عمل، دو معیار فضیلت و کارآمدی، بسیار به یکدیگر مرتبط و نزدیک هستند. این نزدیکی و شباهت تئوریک میان دو معیار مذکور، در عمل، در دیدگاه و عملکرد جامعه مورد بررسی پژوهش (متصدیان نظارتی)، نمود یافته است .

به لحاظ تاریخی، حکمرانی خوب مستلزم حکمرانانی خوب و به همراه شهروندانی خوب است. اما بوروکراسی دولت های مدرن، تأکید بیشتری بر کارایی مدیریتی نسبت به تقوی و فضایل فردی دارد. به طور شهودی، میتوان میان این دو مفهوم تمایزاتی قائل شد، این امتیازات در جدول (۱) خلاصه شده اند.

کارآمدی، شایستگی	تعهد، تقوی، فضیلت
ریشه در مهارت های کسب شده و کارایی فنی دارد.	ریشه در اخلاقیات و جهان بینی دارد.
به جای صفات و ویژگی ها، حاکی از اعمال و عملکردهاست که نشان دهنده ظرفیت و توانایی فرد است.	حاکی از صفات و ویژگی های درونی، نه ذاتی است هر چند که نمود بیرونی دارد.

جدول ۱: مقایسه شهودی تعهد و کارآمدی (آلن لاونتن^۱ و میسائیل ماکابیلی^۲، ۲۰۰۶: ۷۰۳)

این تمایز، خود از لحاظ آکادمیک و علمی نیز در دو حوزه جداگانه دنبال می شود: یکی فلسفه اخلاق و دیگری توسعه مدیریت. البته این تمایز به معنای مانع الجمع بودن

این دو نیست . چه آن که، مدیریت خدمات عمومی، یکی از نقاط تلاقی این دو مفهوم است که از یکسو، ناظر بر بعد مدیریتی و ارتقاء کارایی است و از سوی دیگر در معرض دیگران و عامه مردم قرار دارد، عامه ای که از مدیران و مسئولان بخش عمومی، انتظار رفتار و اعمال نیک را دارند. تحقیقات و پژوهشی بیشتر این امر را روشن می سازد که دو مفهوم فضیلت (تعهد) و شایستگی (تخصص) بیش از این به یکدیگر گره خورده اند، شایستگی در درون خود، حاکی از یک سری از ارزش ها و فضائل است ، و درمقابل نیز، فضیلت و تعهد هم مستلزم شایستگی است تا بتواند از مجرای اعمال نیک و فاضلانه در تحقق شایستگی مذکور، توفیق داشته باشد. در این میان، می توان دو رویکرد را دنبال نمود: رویکردی که قائل به جدایی این دو مفهوم به طور کلی است و این دو را همانند سیب و پرتقال مقایسه می کند. رویکرد دوم، این دو را با یکدیگر مرتبط دانسته و هم زیست یکدیگر می خواند، بدین معنی که بسیاری از شایستگی های مدیریتی، درون خود دارای یکسری از فضائل اخلاقی اند.

انواع تعهد سازمانی

در ادبیات تعهد سازمانی چند تعریف مسلط وجود دارد که شرح آن در زیر آمده است:

الف. تعهد نگرشی یا اخلاقی

از همانندسازی و دلبستگی نسبتاً بالای فرد با یک سازمان خاص به دست می آید. این تعریف به طور مفهومی می تواند حداقل به وسیله سه عامل :

۱. اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش های سازمان؛
۲. تمایل به انجام تلاش های قابل ملاحظه برای سازمان؛

۳. تمایماً به ادامه عضویت در سازمان، مشخص می شود.

ب. تعهد حسابگرانه یا رفتاری

این تعهد بر اساس الگوی مبادله یا پاداش - ارزش هومنز و کولدنر پایه ریزی شده است. تعهد حسابگرانه به عنوان پدیده ای ساختاری که نتیجه معامله فرد و سازمان و همچنین دگرگونی در مزایای جانبی و سرمایه گذاری هایی که برای فرد در طول زمان به وجود می آید، تعریف شده است (هربی نیاک و الوتو، ۱۹۷۲)

ج. تعهد هنجاری

این تعهد فرایندی است که به موجب آن کنش های سازمانی مثل گزینش ها و روش های اجتماعی شدن و ویژگی های درونی فرد هم چون وفاداری تعمیم یافته ارزش های مورد توافق سازمان مشخص و نگرش های وظیفه ای باعث ایجاد تعهد سازمانی می شود (واینر و واردی، ۱۹۸۰)

بر اساس گفته های آلن و می یر (۱۹۹۶)، عوامل پیش بینی کننده تعهد عاطفی به طور کلی در سه مقوله جای می گیرند:

الف) ویژگی های شخصی؛

ب) ویژگی های سازمانی؛

پ) تجربه های کاری.

با این حال بیشتر تحقیقات مرتبط با تعهد سازمانی به منظور کشف پیش بینی ها و بازده های تعهد سازمانی هدایت شده اند (هاوکینز، ۱۹۹۸). ریچاردز، اوبرین و

آکروی (۱۹۹۴)، در خصوص پیش بینی تعهد سازمانی معلمان از طریق عوامل بیرونی و درونی مرتبط با کار نشان می دهد که ۲ عامل درونی و ۳ عامل بیرونی با تعهد سازمانی رابطه معنادار دارند و آن را پیش بینی می کنند این پژوهشگران یاد آور می شوند که مدیران می توانند با تغییر و اصلاح عوامل بیرونی در محیط کار، اثر عوامل درونی را افزایش دهند.

آومله (۱۹۹۶) گزارش می کند که مدیران در تعیین عوامل موثر در افزایش تعهد سازمانی، متغیرهای انگیزش، سطح تحصیلات، برقراری معیارهای عادلانه، بهبود فضای سازمانی، امنیت و ثبات شغلی را در اولویت قرار دادند. همچنین مطالعات نشان می دهد که شاغلان در محیط های دانشگاهی متناسب با رشته های تحصیلی و تکالیف آموزشی و پژوهشی خود از درون برای انجام دادن تکالیف شغلی برانگیخته می شوند (مک اینیس، ۲۰۰۰). با این حال عوامل بیرونی مربوط به کار نظیر بودجه و منابع ناکافی و مدیریت ضعیف، انگیزه کاری آن ها را کاهش می دهد (گیلسپی، والش، وینفلد، دواو استاف، ۲۰۰۱). به سخن دیگر اعضای هیأت علمی در صورتی نگرش مثبت به شغل و دانشگاه خود خواهند داشت که:

۱. نقش ها روشن و دست یافتنی باشند؛

۲. تکالیف شغلی چالش برانگیز باشد؛

۳. سرپرستان از سبک های رهبری حمایتی پیروی کنند؛

۴. ساختار سازمانی به گونه ای باشد که کارکنان را در تصمیم گیری مشارکت دهد و برعکس، زمانیکه نقش های کاری مبهم باشد، تکالیف یکنواخت و انعطاف ناپذیر باشد،

سرپرستان پشتیبانی و حمایت لازم را نشان ندهند و ساختار دانشگاه مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری محدود کند، دانشگاهیان انگیزش کاری ضعیفی را نشان خواهند داد (وینتر و ساروس، ۲۰۰۲).

وینتر و ساروس (۲۰۰۲) طی پژوهشی روی ۱۰۴۱ عضو هیات علمی دانشگاهی استرالیا دریافتند که متغیرهای ابهام نقش، گرانباری نقش، تعارض نقش، سلسله مراتب اداری با تعهد سازمانی همبستگی منفی و معنادار دارند. در عین حال متغیرهای مرتبط با ویژگیهای شغل، سبک رهبری حمایتی و میزان مشارکت اعضای هیات علمی با تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معنادار نشان می‌دهند. استیرز (۱۹۷۷)، نیز با بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و ۴ ویژگی اصلی شغل (آزادی عمل، تنوع شغل، بازخورد و هویت شغل) با استفاده از تحلیل رگرسیون نشان داد که این ۴ ویژگی با تعهد سازمانی همبستگی معنادار دارند نشان داد. علاوه بر این بوئیان، الشماری و جفری (۱۹۹۶) و کولبرت و کوان (۲۰۰۰) و کوان و بنکز (۲۰۰۴) نیز بین بازخورد و تنوع تکالیف و تعهد سازمانی همبستگی معنادار به دست آوردند.

رضایت شغلی و تعهد سازمانی

رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی یکی از موضوعات اساسی و از جمله مسایل مهم در علم مدیریت است که کانون مباحثات فراوان در میان محققان بوده است. بهبود رضایت شغلی، بهبود تعهد سازمانی را به همراه دارد. تعهد سازمانی و رضایت شغلی نشان دهنده آن است که بین شاخص‌های رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. براساس اطلاعات به دست آمده از این تحقیق در جامعه تحت بررسی، زیر مجموعه‌های رضایت شغلی یعنی رضایت از همکاران دارای بالاترین سهم

در کل رضایت شغلی و از سوی دیگر رضایت از حقوق و مزایا دارای پایین ترین سهم بوده است.

تعاریف عملیاتی

در این تحقیق برای سنجش سطح رضایت شغلی کارکنان با بررسی ادبیات مربوط، پنج عامل شناسایی شده است؛ حال برای اینکه به سنجش این شاخص ها پردازیم باید تعریفی عملیاتی از شاخص ها ارائه دهیم. تعریف عملیاتی بدین معنی است که شاخص های مدل مفهومی را که کیفی هستند به صورتی دریاوریم که قابل سنجش باشند.

● رضایت از کار؛

● رضایت از سرپرست مافوق؛

● رضایت از همکاران؛

● رضایت از ارتقاء و ترفیع؛

● رضایت از حقوق .

عوامل تعیین کننده رضایت شغلی عبارتند از:

۱- رضایت از کار: منظور این است که قلمرو و حیطه وظایفی که کارکنان انجام می دهند جالب باشد و فرصت هایی برای یادگیری و پذیرش مسئولیت آنها فراهم کند. میزان رضایت از کار بستگی به میزان تخصص و آزادی عمل در کار دارد.

۲- رضایت از مافوق: عبارت است از توانایی های فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که آنان برای علایق کارکنان از خود نشان می دهند. میزان رضایت در این دسته بر اساس رفتار سرپرستان با کارکنان تعیین می شود.

۳- رضایت از همکاران: عبارت است از میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران، مدیران و کارکنان نشان می دهند. میزان رضایت از همکاران به میزان همکاری و پشتیبانی صمیمی همکاران در زندگی سازمانی بستگی دارد.

۴- رضایت از ترفیع: عبارت از دسترسی به فرصت های واقعی برای پیشرفت در کار کارکنان است، عادلانه بودن سیستم های ارتقاء مقام و سیستم ترفیعات و شفافیت در این پستها.

۵- رضایت از حقوق: منظور این است که اگر کارکنان احساس کنند حقوق و مزایا، توقعات آنان را برآورده می سازد و با سطح تلاش و فعالیت آنها برابر است، از کار خود رضایت خواهند داشت. حقوق و دستمزد یک عامل تعیین کننده رضایت شغلی است.

در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی صورت گرفته که یکی از مهمترین این مطالعات بوسیله «میر و آلن» و فردلوتانز صورت گرفته و مدلی سه بعدی ارائه شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

تعهد سازمانی:

تعهد مستمر (باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان)

تعهد تکلیفی، هنجاری (تمایل قوی برای بقاء در سازمان)

تعهد عاطفی (تمایل برای تلاش بسیار زیاد در سازمان)

۱- تعهد مستمر: عبارت است از تمایل به انجام فعالیت های مستمر به علت ذخیره شدن اندوخته ها و سرمایه هایی که با ترک آن فعالیت ها، از بین می روند. از جمله ویژگی های کسانی که دارای این نوع تعهد هستند عبارت است از: اعتقاد به اینکه ترک سازمان مشکلات زیادی در زندگی فرد ایجاد می کند. اعتقاد به اینکه با ترک سازمان، استخدام در جای دیگر امکان پذیر نیست و

۲- تعهد تکلیفی: عبارت است از اعتقاد داشتن به مسئولیت در قبال سازمان ، به عبارت دیگر، مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت ها به طریقی که اهداف و منابع سازمان حاصل شوند. از جمله ویژگی های کسانی که دارای این نوع تعهدند عبارت است از: اعتقاد به اینکه وفاداری به سازمان یک هنجار است، اعتقاد به اینکه افراد باید تا زمان بازنشستگی در سازمان بمانند، اعتقاد به اینکه افراد باید خود را وقف سازمان کنند و

۳- تعهد عاطفی: عبارت است از اعتقاد به اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به تلاش شدید در راه سازمان و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان. کسانی که دارای چنین تعهداتی هستند دارای ویژگی های زیر هستند:

کار کردن در شرکت در روز تعطیل بدون حقوق، مسائل سازمان را جزء مسائل خود می دانند، احساس تعلق قوی به سازمان دارند.

اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می گذرانند. از اینرو شناسایی متغیرهای مؤثر بر عملکرد منابع انسانی و تأمین آن، حائز اهمیت است. یکی از این متغیرها رضایت شغلی است.

نتایج تحقیقات نشان می دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند. از سوی دیگر صاحبانظران علم مدیریت معتقدند چنانچه به نیازهای واقعی کارکنان توجه کافی نشود، با کاهش بهره وری در سازمان مواجه خواهیم شد.

از اینرو این تحقیق بدنبال بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی از طریق شناسایی شاخص های مؤثر بر رضایت شغلی و بررسی وزن هر یک از این شاخص ها در سازمان هدف، از طریق بررسی میزان همبستگی و ارتباط این عوامل با تعهد سازمانی می باشد.

- **اهمیت رضایت شغلی:** مسئله اساسی برای مدیران سازمان ها این است که چطور می توان همزمان با تجهیز فعالیت های افراد در جهت هدف های سازمان طوری عمل کرد که افراد از کار و کوشش خود در سازمان رضایت شخصی و پاداش کسب نمایند (کمالوند، ۱۳۷۹).

هیچ تردیدی نیست که رضایت شغلی اهمیت بسیار بالایی دارد، حداقل مدیران به سه دلیل به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت می دهند، زیرا:

- ۱- افراد ناراضی سازمان را ترک می کنند و بیشتر استعفا می دهند؛
- ۲- کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر میکنند؛
- ۳- رضایت شغلی از کار پدیده ای است که از مرز سازمان فراتر می رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می شود.

- اهمیت تعهد سازمانی "لوتانز" اظهار می دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقیماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیمگیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند.

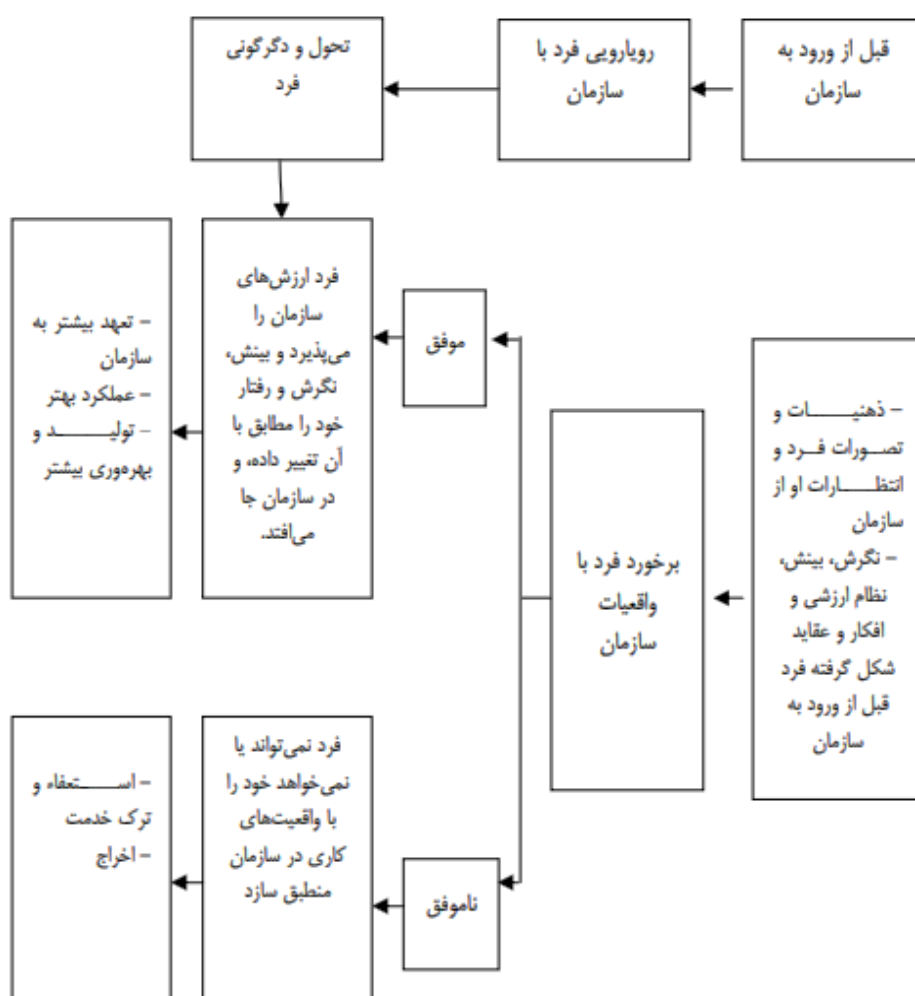
یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فرآیند اجتماعی کردن است. این فرآیند دارای سه مرحله است (نمودار ۱).

۱- **مرحله قبل از ورود به سازمان:** در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می بندد و با امید او توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می سازد. قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتارش را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه با ارزش ها و انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می شود.

۲- **مرحله رویارویی فرد با سازمان:** در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیات سازمان می شود بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه شود که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوت هایی وجود دارد.

۳- مرحله تحول و دگرگونی: اگر افراد شناخت درستی از سازمان داشته باشند، هنجار و نظام ارزش سازمان را می پذیرند، بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می دهند، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی یابند، ولی اگر این فرآیند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه، جابجایی زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود (سعادت، ۱۳۷۵).

نمودار ۱- فرآیند اجتماعی شدن و تأثیر آن بر تعهد سازمانی



انواع تعهد سازمانی

مؤثرترین مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

• تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع؛

• تعهد نسبت به سازمان؛

• تعهد نسبت به خود؛

• تعهد نسبت به افراد و گروه کاری؛

• تعهد نسبت به کار .

« هرسی و بلانچارد» بیان می کنند که هر یک از تعهدات زیر به طور جداگانه در کار مدیریت فوق العاده مؤثر و با اهمیت هستند. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به تفوق در مدیریت در دراز مدت را تشکیل می دهند(هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳):

۱- تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند، مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

۲- تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه ای مثبت به سه طریق نشان می دهد. خوش

نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن بر اساس ارزش های اصلی سازمان

۳- تعهد نسبت به خود

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می زنند، آنها در همه موقعیت ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. 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.

۴- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و یکایک اعضای گروه تأکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می کنند ایثار نشان می دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد.

۵- تعهد نسبت به وظیفه «تکلیف»

پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می دهند معنا می بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موفقیت آمیز تکالیف را تضمین می کنند.

بسیاری از موفقیت های سازمان های مطالعه شده از مدیریت آنها و همچنین با ایجاد جوی برای تعهد، ناشی می شود. برای مثال، اگر افراد احساس اعتماد کنند، تلاش

های شگفت آوری برای نمایش اطمینان داده شده، خواهند نمود، به هر حال، ایجاد تعهد، دشوار و وقتگیر است و مسیر آن همیشه هموار نیست و نیازمند مدیران فداکار است.

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) یافته های قریب به ۲۰۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی را بوسیله فرا تحلیل مورد بررسی قرار داده اند و به ارائه یک مدل نظری در خصوص ۳ مقوله:

الف) عوامل پیش نیاز، ضروری و مؤثر و موجب تعهد سازمانی؛

ب) عوامل همبسته به تعهد سازمانی؛

ج) نتایج و اثرات و پیامدهای تعهد سازمانی پرداخته اند.

مقدمات ایجاد تعهد در ۵ دسته تقسیم می شوند:

الف) ویژگی های شخصی و فردی (همچون سن، جنس، تحصیلات، وضعیت تأهل، سابقه شغلی، سابقه در سازمان، توانایی ها و ...)

ب) مشخصات شغلی (همچون تنوع مهارت، استقلال، چالش شغلی)؛

ج) ویژگی های مرتبط با نقش (همچون ابهام نقش، تعدد نقش، تضاد نقش)؛

د) چگونگی روابط گروهی / رهبر (همچون انسجام گروهی، وابستگی متقابل ارتباطات رهبر)؛

ه) ویژگی های سازمان (همچون میزان تمرکز، رسمیت سازمان، بعد و اندازه سازمان)؛

و عوامل همبسته و مرتبط با تعهد سازمانی شامل انگیزش شغلی، رضایت شغلی (درونی، بیرونی، کلی). نهایت آنکه تعهد سازمانی در تمایل به ماندن، عملکرد شغلی، سنجش بازدهی، نقش دارد (رنجبریان، ۱۳۷۵).

نمودار ۲- عوامل ضروری، عوامل همبسته و پیامدهای تعهد سازمان



نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

بخش‌های مختلف تعهد سازمانی می‌تواند نتایج مطلوب و نامطلوبی را برای فرد و سازمان در پی داشته باشد. تحقیقات زیادی درباره تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی، ترک خدمت کارکنان، غیبت و تأخیر کارکنان انجام شده است. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارتباط تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی، مستقیم است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس است (ساروقی، ۱۳۷۵).

به طور کلی سطوح بالای تعهد، نشان‌دهنده نتایج مثبت بیشتر، نسبت به پیامدهای منفی آن است. نتایج مطلوب و نامطلوب در سطح بالای تعهد در کارکنان، گروه و سازمان، به طور تفکیک در ادامه ارائه شده است.

پیامدهای مطلوب (مثبت) مؤثر بر کارکنان:

- ۱- احساس تعلق و وابستگی؛
- ۲- امنیت؛
- ۳- پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتی ها؛
- ۴- اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد؛
- ۵- تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان؛
- ۶- جلب توجه کردن برای سازمان های دیگر؛

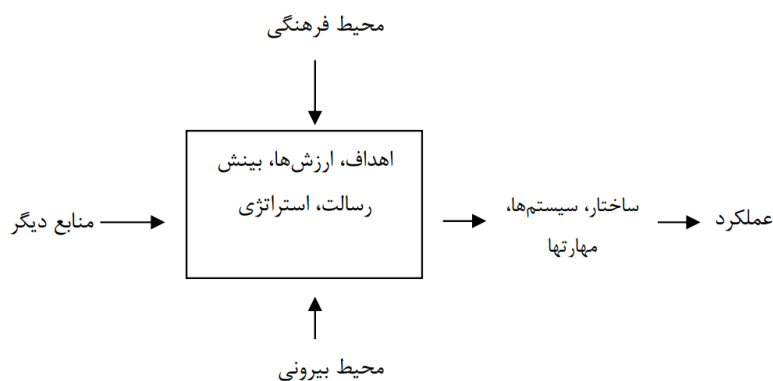
پیامدهای مطلوب (مثبت) مؤثر بر گروه کاری:

- ۱- ثبات عضویت؛
- ۲- اثر بخشی گروه؛
- ۳- تجانس و همبستگی.

پیامدهای مطلوب مؤثر بر سازمان و افزایش اثربخشی بخاطر:

- ۱- کوشش فردی؛
- ۲- کاهش ترک خدمت و غیبت؛
- ۳- ثبات نیروی کار؛
- ۴- قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر؛
- ۵- سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر؛
- ۶- جذابیت برای افراد خارج از سازمان؛
- ۷- نیل به اهداف سازمانی.

نیروی انسانی مهم ترین سرمایه سازمان ها است و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، موفقیت، بقاء، و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام هم به نفع سازمان است هم به نفع افراد اما تنها آموزش های تخصصی شامل این اقدام نمی گردد. بلکه بهبود نگرش ها و تعدیل ارزش های افراد را نیز شامل می شود، با توجه به اینکه هر چه اعضای سازمان، بیشتر ارزش های سازمان را بپذیرند و بیشتر خود را متعلق به سازمان بدانند و خود را ملزم با تلاش در راه نیل به اهداف آن بدانند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد و از طرفی یکی از برجسته ترین عوامل موثر بر موفقیت سازمان، چگونگی عملکرد آن است لذا سعی بر آن است تا عوامل مرتبط و موثر بر عملکرد کارکنان را شناسایی و تقویت نمود همانطور که در شکل (۱) مشاهده می گردد یکی از عناصر اصلی عملکرد مجموعه، ارزش ها و نگرش های فرد است.



از طرفی دیگر تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان تأثیر گذار است. بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری آن درسرنوشت و بقایش تأثیرگذار است حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت های ازاین نوع روبرو باشد. اهمیت تعهد کارمندان نسبت به آن دوچندان خواهد شد. لازمه ی اعتماد به کارکنان از یکسو و رقابت بین سازمان ها ازسوی دیگر، لزوم کارکنان متعهد را ضروری می سازد. در این مقاله به دیدگاه های نوین در مورد تعهد سازمانی اشاره شد، دیدگاه یک بعدی و چند بعدی، انواع تحقیقات که در مورد رابطه بین خصوصیات شخصی و ویژگی های شغلی با تعهد سازمانی کارکنان صورت گرفته بود بیان شد که اکثر یافته ها نشان می دهد که بین بعضی از خصوصیات شخصی و ویژگی های شغلی با تعهد سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد.