

# تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای

## مدیریت منابع انسانی در بهبود آن

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۳۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۷/۲۴

محمد اسماعیل انصاری\*، علی باقری کلجاهی\*\*، مسلم صالحی\*\*\*

### چکیده:

هدف این مقاله تبیین مفهوم تعهد سازمانی و نقش و کارکرد راهبردهای مدیریت منابع انسانی در تنظیم و بهبود آن است. این تحقیق ابتدا با مرور تعاریف و دیدگاه‌های متعدد در خصوص تعهد سازمانی، ابعاد آن را تشریح و نظرات می‌یر و آلن را در خصوص تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری مورد بررسی قرار می‌دهد. در ادامه، متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. تحلیل تحقیقات مرتبط با موضوع و یافته‌های آن‌ها، راهبردهای مدیریت منابع انسانی متعهدانه را در سه زیرحوزه‌ی تأمین (۸ راهبرد)، مدیریت عملکرد و پاداش (۷ راهبرد) و روابط کارکنان (۷ راهبرد) نمایان ساخت. در جریان تبیین تأثیر راهبرد مدیریت منابع انسانی، نقش ادراک افراد در درک راهبردها به عنوان متغیر میانجی، مهم تشخیص داده شده و در نهایت، مدلی مفهومی برای کارکرد راهبردها بر هر بُعد از تعهد سازمانی ارائه می‌گردد.

### کلید واژه‌ها:

تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، راهبردهای مدیریت منابع انسانی.

\*. استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان. [Ansari@Ase.ui.ac.ir](mailto:Ansari@Ase.ui.ac.ir)

\*\* فوق لیسانس مدیریت بازرگانی. دانشگاه علامه طباطبائی. [Ali\\_bagheri83@Yahoo.com](mailto:Ali_bagheri83@Yahoo.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه اصفهان. [Moslemsalehi@Gmail.com](mailto:Moslemsalehi@Gmail.com)

#### مقدمه

یکی از مشکلات عمده‌ی سازمان‌ها، جابه‌جایی کارکنان، کم‌کاری، عدم دلبستگی و غرور سازمانی، انگیزه‌ی پائین و در نهایت، ترک سازمان توسط کارکنان است (به ویژه کارکنانی که از تخصص بالایی برخوردارند و برای سازمان یک منبع مهم به شمار می‌آیند)؛ این امر، هزینه‌های بالایی برای سازمان به همراه دارد. از جمله می‌توان به پائین آمدن بهره‌وری و هزینه‌های آموزشی، توانمندسازی، استخدام و به کارگیری و نیز از دست دادن دانش سازمانی اشاره کرد، که بسیار گزاف و سنگین است.

می‌یر، آلن و اسمیت بیان می‌کنند که در طی ۲۵ سال گذشته تعداد قابل ملاحظه‌ای از تحقیقات به مطالعه‌ی جابه‌جایی و کم‌کاری کارکنان و مشکلات مذکور پرداخته‌اند (Meyer, Allen & Smith, 1993). ولی با وجود این، هنوز درک کاملی از ابعاد این موضوعات وجود ندارد؛ این ابهام، یک زمینه‌ی کنجکاوی را برای مدیران و هم‌چنین برای محققان علوم رفتاری به دنبال دارد (Buck & Watson, 2002, p.176).

مشکلات فوق، امور قابل کنترلی هستند که می‌تواند برای سازمان‌هایی که حساسیت آن را درک کرده و تحت کنترل درآورده‌اند، یک قابلیت به حساب آید. به عبارت دیگر با شناسایی راه‌های کنترل عواقب نامطلوب، مدیران قادر خواهند بود که زمان خود را بهینه و به جای تمرکز بر کنترل کارکنان و جایگزین نمودن نیروهای از دست رفته، بر فعالیت‌هایی متمرکز شوند که مستقیماً با مأموریت‌های سازمان، در ارتباط‌اند.

تعهد سازمانی<sup>۱</sup> در علوم رفتاری به طور گسترده‌ای به عنوان یک عامل کلیدی در رابطه‌ی مابین افراد و سازمان، شناخته شده است. به عنوان مثال، برخی از محققان<sup>۲</sup> بر این باورند که تعهد سازمانی، عاملی است که علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش می‌دهد؛ هم‌چنین با مدیریت تعهد کارکنان، بسیاری از عواقب ناخواسته در سازمان‌ها از میان می‌رود.

موضوع تعهد سازمانی در دهه‌های اخیر مورد علاقه‌ی بسیاری قرار گرفته و مطالعات زیادی برای یافتن عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، صورت پذیرفته است. تعهد سازمانی، به

1. Organizational Commitment

2. Raju & Srivastava, 1994; Mowday, 1998; Gilbert & Ivancevich, 1999

ویژه از منظر مدیران، در جهت دستیابی به موفقیت، بسیار مهم است. امروزه با سرعت فزاینده‌ی تغییر در سازمان‌ها، مدیران در جست و جوی راه‌هایی برای افزایش تعهد کارکنان هستند، تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند.

از اوایل دهه‌ی ۱۹۵۰ که تعهد سازمانی در زمینه‌ی رفتار سازمانی مطرح شد، این مقوله یکی از موضوعاتی است که همیشه در رأس علایق محققان<sup>۱</sup> قرار گرفته؛ چرا که آنان معتقدند، مدیریت صحیح تعهد سازمانی، می‌تواند منجر به نتایج سودمندی از قبیل اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد، کاهش جابه‌جایی و هم‌چنین کاهش غیبت شود. نتایج مثبت ناشی از وجود تعهد سازمانی به صورت خلاصه در جدول شماره‌ی ۱ نشان داده شده است  
(Laka-Mathebula, 2004, p.1).

جدول شماره‌ی (۱): پیامدهای مثبت تعهد سازمانی

سطوح تجزیه و تحلیل		
سازمان	گروه‌ها	فرد
<ul style="list-style-type: none"><li>افزایش اثر بخشی</li><li>کاهش ترک خدمت و جابه‌جایی</li><li>کاهش تأخیر و غیبت</li><li>جذابیت برای افراد خارج از سازمان</li><li>افزایش بهره‌وری</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ثبات عضویت</li><li>تجانس و همبستگی</li><li>اثربخشی گروهی</li><li>کاهش تعارضات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>احساس تعلق و وابستگی</li><li>احساس امنیت</li><li>تصور مثبت از خود و حس غرور</li><li>تلاش و کوشش فردی</li></ul>

هدف ما در این مقاله، تشریح و تبیین مفهوم تعهد سازمانی و عواقب نامطلوب آن در صورت پائین بودن میزان آن است. هم‌چنین شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر تعهد و ابعاد آن و تمرکز بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (در زیر سیستم‌های تأمین، مدیریت عملکرد و پاداش و روابط کارکنان)، به عنوان عوامل قابل کنترل و هدایت از سوی مدیران، از جمله دیگر اهداف این مقاله است. در این مقاله تلاش خواهد شد تا راه کارهای ارتقاء از دید نظریه پردازان مختلف مرور شده و سیاست‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای

1. Aryee & Heng, 1990; Meyer & Allen, 1997; Baruch, 1998; Mowday, 1998; Goulet & Frank, 2002

ارتقاء تعهد سازمانی، خصوصاً در بُعد عاطفی آن، ارائه شده و مدل مفهومی برای تبیین این فرایند ترسیم گردیده است.

### تعهد سازمانی

تعاریف متعددی را می‌توان برای تعهد سازمانی برشمرد. تعهد، مفهومی چند بُعدی و پیچیده است؛ به طوری که در تئوری‌ها و تحقیقات به شکل‌های متفاوتی آن را تعریف کرده‌اند.

از نظر بکر، تعهد، تمایل به انجام مستمر مجموعه فعالیت‌هایی است که به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌گذاری‌هایی پیشین بوده که با ترک سازمان، این اندوخته‌ها از بین می‌رود (Becker, 1992). گراسکی، ماهیت رابطه‌ی فرد با سازمان خود را به صورت یک تعهد سازمانی عام تعریف می‌کند (Grusky, 1966). هال و همکاران، تعهد را فرایندی می‌دانند که از طریق آن، اهداف سازمانی و عضو سازمانی تا حدود زیادی در هم ادغام می‌شوند (Hall & et al., 1970). کانتر، تعهد را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی، تعریف می‌کند (Kanter, 1968).

استیبنز، تعهد مستمر را آگاهی از غیر ممکن بودن انتخاب یک هویت اجتماعی دیگر و متفاوت، به خاطر زیان‌های زیاد ناشی از تغییر می‌داند (Stebbins, 1970). شلدون، تعهد سازمانی را یک نگرش یا یک جهت‌گیری نسبت به سازمان دانسته که هویت فرد را با سازمان مرتبط می‌سازد (Sheldon, 1971). سالانسیک، تعهد را حالتی می‌داند که عضو سازمان به رفتارها، فعالیت‌ها و اقدامات خودش مقید و پای‌بند شده و این باور در فرد ایجاد می‌شود که باید این رفتارها را تداوم بخشیده و مشارکت مؤثر خود را در انجام آن‌ها حفظ کند (Salancik, 1977).

مودی، پورتر و استیرز، تعهد را عبارت از تعیین هویت شدن با یک سازمان می‌دانند که شامل یک باور قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان، میل به صرف تلاش قابل ملاحظه برای سازمان و آرزوی شدید برای ماندن در سازمان است (Mowday, Porter & Steers, 1979, p. 20).

از نظر رایینز، تعهد عبارت است از حالتی که فردی سازمان را معرف خود دانسته و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان باقی بماند (رایینز، ترجمه‌ی اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۵، ص ۲۶۶).

می‌توان تعاریف ارائه شده برای تعهد سازمانی را در ابتدا مفهومی و توصیفی دانست. اما در تحقیقات نظریه پردازان، تبیین و تعاریف عملیاتی از آن به عمل آمده و تعهد سازمانی پدیده‌ای چندبُعدی گشته است. بارزترین نمونه از این نوع تعاریف، متعلق به آلن و می‌یر است. از نظر آن‌ها تعهد سازمانی یک نگرش است؛ یک حالت روانی که نشان دهنده‌ی نوعی تمایل، نیاز و الزام، جهت ادامه‌ی فعالیت در یک سازمان است. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه‌ی فعالیت در سازمان؛ نیاز یعنی این‌که فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده، ناچار به ادامه‌ی خدمت در آن است؛ الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی که فرد در برابر سازمان داشته و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (Allen & Meyer, 1997, p.18).

### ابعاد تعهد سازمانی

از جمله اولین محققان در تعریف ابعاد و انواع تعهد، کریس آرجریس<sup>۱</sup> است. وی معتقد است که نیروی انسانی در سازمان می‌تواند دو نوع از تعهد را داشته باشد:

**تعهد درونی<sup>۲</sup>**: این تعهد از درون نشأت می‌گیرد. به این معنی که افراد، بنا به انگیزه‌های درونی به سازمان متعهد می‌شوند و در تعیین فعالیت‌ها و اهداف سازمانی خودشان نقش زیادی دارند و به دلیل دخالت در تعیین فعالیت‌های سازمان، یک تعهد درونی در آن‌ها برای انجام کار ایجاد می‌شود.

**تعهد بیرونی<sup>۳</sup>**: یک توافق قراردادی میان سازمان و کارکنان است؛ به نحوی که شرایط کاری، اهداف و رفتارهای آنان از سوی سازمان تعیین و از کارکنان انتظار می‌رود که فعالیت‌های سازمان را به نحو مطلوب انجام دهند. تعهد بیرونی به این دلیل، مهم تلقی

1. Cris Argyris, 1964

2. Internal Commitment

3. External Commitment

می‌شود که کارکنان از خود اختیار نداشته چرا که امورات سازمان از قبل مشخص شده و فرد به این تصمیمات و وظایف محوله، پای‌بند است. کامل‌ترین تحقیق بر روی تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و می‌یر صورت گرفته است. این دو محقق، تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌نمایند: «یک حالت روانی که نشان‌دهنده نوعی تمایل (تعهد عاطفی<sup>۱</sup> و تعهد مستمر<sup>۲</sup>) و الزام جهت اشتغال در سازمان (تعهد هنجاری)<sup>۳</sup> است».

می‌یر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بُعدی هستند؛ بُعد عاطفی، بُعد مستمر و بُعد هنجاری، سه بُعد تعهد سازمانی است که مدل آن‌ها را تشکیل می‌دهد.

### ۱- تعهد عاطفی

آلن و می‌یر، تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، تعهد عاطفی دارای سه جنبه است:

- صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان؛
- تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان؛
- میل به ادامه‌ی فعالیت در سازمان.

آلن و می‌یر معتقدند که یک فرد زمانی در خود، وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود دانسته و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. هم‌چنین آن‌ها بیان می‌کنند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان، زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمان سازگار بوده، به نحوی که فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمان را در خود، درونی سازد. بدون شک، در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان، یک رابطه‌ی روان‌شناسانه وجود دارد و فرد به خاطر تعیین هویت شدن از طریق سازمان، در خود یک نوع احساس غرور می‌کند (Allen & Meyer, 1990).

---

1. Affective Commitment  
2. Continuance Commitment  
3. Normative Commitment

از جمله تعاریفی که به این جنبه از تعهد اشاره دارند می‌توان به، کاتر، شلدون، سالانسیک، رابینز و مودی، پورتر، استیرز و هال و همکارانش اشاره کرد.

## ۲- تعهد مستمر

دومین بُعد از ابعاد سازمانی آلن و می‌یر، تعهد مستمر است؛ که بر مبنای تئوری سرمایه‌گذاری‌های بکر قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان، فرد سرمایه‌ای را در سازمان انباشته می‌کند که هرچه سابقه‌ی فرد در سازمان بیشتر می‌شود، این سرمایه نیز انباشته‌تر شده و از دست دادن آن برای فرد، هزینه‌آور می‌گردد. این سرمایه‌گذاری شامل زمان، کسب مهارت‌های ویژه‌ی سازمان - که قابل انتقال نیست - رفاقت‌های کاری، عوامل سیاسی و هزینه‌های دیگری است که فرد را از جست‌وجو برای کارهای جایگزین منصرف می‌سازد.

می‌یر و همکاران، تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در واقع می‌توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان است. بنابراین در این شکل از تعهد، دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان، یک تلاش برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان است (Meyer & et al., 1989).

رامزک این نوع وابستگی را به عنوان یک نوع معامله می‌داند. او معتقد است که کارکنان سرمایه‌گذاری‌هایشان را در سازمان، بر مبنای آنچه در سازمان گذاشته‌اند و آنچه با ماندن در سازمان به دست خواهند آورد، محاسبه می‌کنند (Romzek, 1990). برای مثال، یک فرد ممکن است تغییر یک سازمان را به خاطر پول و زمانی که صرف یک برنامه‌بازنشستگی کرده، ترجیح ندهد.

علاوه بر ترس از دست دادن سرمایه‌گذاری‌ها، تعهد سازمانی در فرد، به خاطر مشاهده یا درک عدم وجود جایگزین‌های شغلی نیز به وجود می‌آید. آلن و می‌یر بیان می‌کنند که چنین تعهدی از جانب فرد نسبت به سازمان، بر مبنای ادراک او از موقعیت‌های استخدامی خارج از سازمان است. در واقع این نوع تعهد زمانی به وجود می‌آید که فرد به این باور

می‌رسد که توانایی‌های او قابل عرضه در بازار نیست، یا این که او فاقد مهارت لازم برای رقابت در زمینه‌ی مورد نظر است؛ این چنین کارمندی یک نوع احساس وابستگی را نسبت به سازمان فعلی خود خواهد داشت. افرادی که در محیط‌هایی کار می‌کنند که آموزش‌ها و مهارت‌های دریافتی آن‌ها غالباً مخصوص صنعت خاصی است، احتمال زیادی دارد که دارای این نوع از تعهد سازمانی باشند. در واقع کارمند احساس می‌کند که به خاطر هزینه‌های مالی، اجتماعی، روان‌شناختی و سایر هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان، مجبور است نسبت به سازمان متعهد باشد. برخلاف تعهد عاطفی که شامل وابستگی عاطفی است، تعهد مستمر منعکس کننده‌ی هزینه‌های ترک سازمان در مقابل منافع ماندن در آن است (Allen & Meyer, 1991).

### ۳- تعهد هنجاری

بُعد سوم تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است؛ که نشان دهنده‌ی یک نوع احساس تکلیف برای ادامه‌ی همکاری با سازمان است؛ افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند (Allen & Meyer, 1997, p.14). در مورد این بُعد از ابعاد سازمانی نسبت به ابعاد دیگر، تحقیقات کمتری صورت گرفته است. علاوه بر آلن و می‌یر، رندال و کوته<sup>۱</sup> آریلی، چاتمن و کالول<sup>۲</sup>، از جمله محققانی هستند که تلاش کرده‌اند تا این بُعد از تعهد سازمانی را از ابعاد دیگر مجزا سازند. رندال و کوته به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته‌اند که فرد در قبال سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان روی او انجام داده است، در خود احساس تکلیف می‌کند. آن‌ها معتقدند، زمانی این احساس در فرد به وجود می‌آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای بهتر انجام دادن کار کرده است، لذا یک نوع احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد. برای مثال، کارمندی که سازمانش برای آموزش او سرمایه‌گذاری می‌کند، ممکن است به این باور برسد که می‌تواند هزینه‌های سازمانش را از طریق ادامه‌ی فعالیت در آن، جبران کند. در حالت کلی، تعهد هنجاری،

1. Randall & cote, 1991

2. O'Reilly, Caldwell & Chatman, 1991



زمانی بیشتر ایجاد می‌شود که فرد احساس کند پاسخ به سرمایه‌گذاری‌های سازمان، سخت است. این نوع از تعهد، در حالتی که فرد به سازمان، تعهد خدمت و حضور داده کاملاً مشهود است.

اما اریلی و همکارانش (۱۹۹۱) تعهد هنجاری را بر حسب ارزش‌ها تعریف و مورد سنجش قرار داده‌اند. آن‌ها معتقدند که رابطه‌ی متقابل بین ارزش‌های یک فرد و سازمان، منجر به تعهد سازمانی می‌شود. در حمایت از این دیدگاه، مایر و اسکورمن<sup>۱</sup> تعهد هنجاری را به عنوان پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان توسط کارکنان، دانسته‌اند.

جاروس و همکارانش<sup>۲</sup> با آلن و می‌یر موافق هستند و تعهد هنجاری را به عنوان تعهد اخلاقی تلقی می‌کنند. آن‌ها به تفاوت مابین این نوع از تعهد و تعهد عاطفی تأکید دارند؛ چرا که تعهد هنجاری یک احساس وظیفه یا اجبار را برای ماندن و ادامه‌ی کار در سازمان، منعکس می‌کند. آن‌ها وابستگی عاطفی و این نوع از تعهد را از تعهد مستمر، متفاوت می‌دانند؛ چرا که به برآورد شخص از هزینه‌های ترک سازمان بستگی ندارد.

چند بُعدی بودن تعهد سازمانی، ماهیت بسیار پیچیده‌ی آن را منعکس می‌سازد و همان‌طوری که بیان شد به نظر می‌رسد سه بُعد از تعهد سازمانی، مبنای متفاوتی داشته باشند. از آنجایی که همه‌ی نیروهایی که به متغیرهای مربوط به انواع مختلف تعهد در سازمان، نسبت داده می‌شوند، در یک سازمان وجود دارند، بنابراین می‌توان این‌طور فرض کرد که هر سه نوع تعهد نیز می‌تواند در فرد موجود باشد. لذا یک کارمند می‌تواند یک یا انواع مختلفی از تعهدها را داشته یا از هیچ کدام از انواع تعهد برخوردار نباشد. جنبه‌های مختلف تعهد سازمانی، تنها بر اساس انگیزاننده‌ها و نتایج زیربنایی آن‌ها از همدیگر تفکیک می‌شوند (Becker, 1992; Ivancevich & Gilbert, 1999)؛ برای مثال یک فرد با تعهد عاطفی، در سازمان باقی مانده و مشتاق آن خواهد بود که تلاش بیشتری را برای انجام فعالیت‌های سازمانی صرف کند؛ درحالی که فرد با تعهد مستمر نیز اگرچه در سازمان باقی خواهد ماند، ولی مشتاق انجام هیچ‌گونه تلاشی بیش از آنچه انتظار می‌رود نخواهد بود. در صورت مواجهه با یک فرصت شغلی جدید، رفتار کارکنان دارای انواع مختلف تعهد، متفاوت است.

1. Mayer & Schoorman, 1992

2. Jaros et al., 1993

فردی که دارای تعهد عاطفی است، اگر با یک فرصت شغلی هم‌سان یا حتی بهتر در سازمانی دیگر روبه‌رو شود، به احتمال زیادی در سازمان خواهد ماند. اما فردی که تعهد مستمر دارد، به احتمال زیاد با مقایسه‌ی سرمایه‌گذاری‌ها و عواید حاصل از کار جدید، سازمان فعلی را ترک و به سازمان جدید خواهد پیوست. فرد دارای تعهد هنجاری نیز احتمالاً تا وقتی که از زیر دین سازمان متبوع خود خارج شده و از لحاظ قانونی و اخلاقی آسوده شود، رفتاری شبیه به رفتار کارمند دارای تعهد مستمر خواهد داشت.

لذا سئوالی در این‌جا مطرح می‌شود که چگونه مدیران سازمان می‌توانند متغیرهای مختلف را به گونه‌ای تنظیم و آن‌ها را کنار یکدیگر قرار دهند تا بتوانند کارکنان متعهد-ترجیحاً از هر سه بُعد- داشته باشند. به عبارت دیگر، این سؤال را می‌توان به این شکل مطرح کرد که تعهد سازمانی متأثر از چه متغیرها و عواملی است؟

### متغیرهای مؤثر بر تعهد سازمانی

دانشمندان رفتار سازمانی و محققانی که در زمینه‌ی تعهد سازمانی به مطالعه می‌پردازند، براین تلاش بوده‌اند تا ثابت کنند که بعد از ورود یک فرد به سازمان، چه عواملی تعهد سازمانی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دیوید اونس عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را بدین شکل بیان می‌کند:

- ۱- رضایت شغلی؛
- ۲- نظام ترفیع مناسب؛
- ۳- قدردانی و سپاس از خدمات؛
- ۴- خدمات اجتماعی.

مارچ و سایمون نیز طی مطالعه‌ی ای به بررسی تعهد سازمانی پرداختند؛ در این تحقیق، مواردی هم‌چون تصدی مشاغل، مزایای بازنشستگی، آموزش، سابقه، متغیرهای مشارکت، منزلت اجتماعی کار و ابهام در نقش بر تعهد مؤثر شناخته شد. بر اساس یافته‌های آن‌ها چهار متغیر اول بر تعهد مستمر و مابقی موارد بر تعهد ارزشی مؤثر بوده است. مودی و دیگران<sup>۱</sup> عواملی را که به تعهد سازمانی بیشتر منجر می‌شود به سه دسته‌ی اصلی تقسیم‌بندی کرده‌اند:

1. Mowday et al, 1979

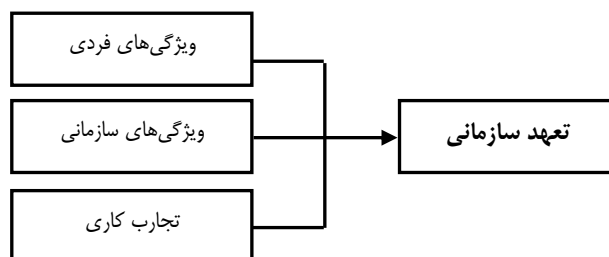
۱- عوامل شخصی؛

۲- عوامل سازمانی؛

۳- عوامل غیر سازمانی.

هر کدام از این عوامل ممکن است در بروز ابعاد مختلفی از تعهد سازمانی با درجه‌های متفاوت، مؤثر باشند.

می‌یر و هرسکویچ نیز تأثیر متغیرهای زیادی را بر تعهد، مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها اعتقاد دارند که همه‌ی این متغیرها را می‌توان در سه مقوله‌ی ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های سازمانی و تجارب کاری، دسته‌بندی کرد (Meyer & Herscovitch, 2001).



شکل شماره‌ی (۱): عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی از دیدگاه آلن و می‌یر

**ویژگی‌های فردی<sup>۱</sup>:** با مرور ادبیات تعهد سازمانی، به این نتیجه می‌رسیم که ویژگی‌های فردی که به طور قابل ملاحظه‌ای در تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارند به‌طور کلی شامل ویژگی‌های جمعیت شناختی از قبیل سن<sup>۲</sup>، دوره تصدی شغل<sup>۳</sup>، جنسیت<sup>۴</sup>، موقعیت سطح تحصیلات<sup>۵</sup> و همچنین سایر ویژگی‌های فردی از قبیل نیاز به موفقیت<sup>۶</sup>، احساس صلاحیت<sup>۷</sup> و احساس مهارت<sup>۸</sup> است (Thornhill, Lewis & Saunders 1996).

1. Personal Characteristics

2. Age

3. Tenure

4. Gender

5. Family Status

6. Educational Level

7. Need for Achievement

8. Sense of Competence

9. Sense of Professionalism

**ویژگی‌های سازمانی<sup>۱</sup>**: ویژگی‌های سازمانی از قبیل ساختار، فرهنگ، راهبردها و سیاست‌های سطح سازمانی که می‌توانند ادراک کارکنان را از حمایت سازمانی افزایش دهند، به احتمال زیاد منجر به افزایش تعهد سازمانی خواهند شد. در زمینه‌ی رابطه سیاست‌های سازمانی با تعهد عاطفی، می‌توان به حمایت برخی از محققان از این مسأله در ادبیات تعهد سازمانی اشاره کرد (Meyer & Allen, 1997, p.45). برای مثال، از نظر گرینبرگ<sup>۲</sup> شیوه‌ای که که کارکنان سیاست‌های سازمانی را درک می‌کنند و شیوه‌ی ارتباط برقرار کردن با آن‌ها، با تعهد عاطفی کارکنان رابطه‌ی بسیار زیادی دارد.

**تجارب کاری**: آلن و می‌یر به این نتیجه رسیدند که تجاربی که نیاز کارکنان را برای احساس راحتی از نظر روانی و فیزیکی در سازمان ارضاء می‌کنند منجر به تعهد عاطفی می‌شوند. این تجارب شامل ادراک حمایت از سوی سازمان است؛ لذا کارکنانی که احساس می‌کنند به طور وسیعی از طرف سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرند، به احتمال بیشتری یک نوع احساس تکلیف در خود برای پاسخ دادن به این نوع حمایت سازمانی، خواهند داشت. به عقیده‌ی آلن، می‌یر و همکاران، سه مقوله‌ی ذکر شده اساساً بر تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارند. به عقیده‌ی آن‌ها تعهد مستمر و هنجاری، تحت تأثیر متغیرهای دیگری بوده که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند (Meyer, Allen & Larysa, 1998):

### ۱- متغیرهایی که با تعهد مستمر، رابطه دارند

تعهد مستمر، دلالت بر تصمیم فرد به ادامه‌ی فعالیت در سازمان به خاطر هزینه‌های پیش‌بینی شده ترک سازمان دارد. عوامل مؤثر بر تعهد مستمر را می‌توان در دو سری از متغیرهای رسمی خلاصه کرد: سرمایه‌گذاری‌ها و فرصت‌های شغلی جایگزین. **الف) سرمایه‌گذاری‌ها<sup>۳</sup>**: هر وقت فرد متوجه شود که با ترک سازمان فعلی مزایایی را از دست خواهد داد، به احتمال زیاد به خاطر از دست ندادن سرمایه‌گذاری‌هایش ترجیح خواهد داد که در سازمان باقی بماند. سرمایه‌گذاری فرد می‌تواند به هر شکلی باشد؛ مربوط

1. Organizational Characteristics

2. Greenberg, 1990

3. Investments

به کار باشد یا نباشد. سرمایه‌گذاری‌های مربوط به کار می‌تواند شامل مواردی از قبیل زمان صرف شده برای کسب مهارت‌های غیر قابل انتقال، از دست دادن مزایای احتمالی و از دست دادن یک موقعیت عالی و مزایای مرتبط با آن باشد (Meyer & Allen, 1990). سرمایه‌گذاری‌های نامربوط به کار نیز می‌تواند شامل برهم خوردن روابط فردی و مخارج و هزینه‌های اسکان و آشنایی خانواده در شهر دیگر باشد. همچنین سرمایه‌گذاری فرد می‌تواند به صورت زمانی باشد که صرفاً پیشرفت در یک مسیر شغلی خاص یا تشکیل گروه‌های کاری یا حتی شبکه‌های دوستی شده باشد (Romzek, 1990); ترک سازمان در واقع به معنی از دست دادن زمان، پول یا تلاشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است. به نظر می‌رسد که این سرمایه‌گذاری‌ها از نظر تعداد و میزان، با گذشت زمان، افزایش می‌یابند؛ بنابراین سن و دوره‌ی تصدی با انباشت سرمایه‌گذاری‌ها رابطه خواهند داشت.

رامزک اعتقاد دارد که سازمان‌ها به راحتی می‌توانند این احساس را در کارکنان خود ایجاد کنند که برای آن‌ها سرمایه‌گذاری زیادی در سازمان کرده‌اند. او پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها فقط باید فرصت‌ها و شرایط شغلی‌ای را به کارکنان پیشنهاد کنند که با شرایط سایر کارفرمایان قابل رقابت باشد. از جمله‌ی این شاخص‌های سرمایه‌گذاری، می‌توان به انتظار ترفیع، ایجاد شبکه‌های گروه کاری، پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، عایدی حاصل از مرخصی‌های استعلاجی و مزایای بازنشستگی را نام برد. اگر کارفرمایان نتوانند این عوامل را برای کارکنان خود فراهم آورند، کارمندان تمایل پیدا می‌کنند که به دنبال سازمان‌های دیگری باشند.

**ب) فرصت‌های شغلی جایگزین<sup>۱</sup>:** ادراک یک کارمند از وجود فرصت‌های شغلی جایگزین، با تعهد مستمر، رابطه‌ی منفی دارد، لذا کارکنانی که فکر می‌کنند جایگزین‌های زیادی برای شغل خود دارند، در مقایسه با افرادی که فکر می‌کنند جایگزین شغلی کمتری دارند، تعهد مستمر کمتری خواهند داشت.

همانند سرمایه‌گذاری‌ها، رویدادها یا فعالیت‌های گوناگون می‌تواند روی ادراک یک فرد از وجود فرصت‌های شغلی جایگزین، تاثیر گذارد (Meyer & Allen, 1997, p.68). برای مثال،

یک کارمند ممکن است ادراک خود را از وجود فرصت‌های شغلی جایگزین، از طریق بررسی محیط بیرونی و نگاه کردن به میزان استخدام محلی و جو اقتصادی عمومی پایه گذاری کند. از طرف دیگر، یک کارمند ممکن است جایگزین‌های شغلی ادراکی خود را بر مبنای درجه‌ای که مهارت‌هایش، به روز و قابل ارائه در بازار است، قرار دهد. آلن و میر (۱۹۹۱) چنین بیان می‌کنند که مواردی از قبیل تلاش‌های قبلی برای جست‌وجوی کار و هم‌چنین میزان تلاش سازمان‌های دیگر برای به خدمت گرفتن افراد و نیز میزانی که عوامل خانوادگی، توانایی فرد را برای انتقال به شغل دیگر محدود می‌کند، می‌تواند ادراکات فرد را از فرصت‌های شغلی جایگزین، تحت تأثیر قرار دهد. به عنوان مثال، اگر کارمندی در موقعیت‌های کاری قبلی خود موفق نبوده است، این چنین تصور خواهد کرد که جایگزین شغلی، برای کار فعلی خود ندارد و بنابراین ترجیح می‌دهد که به فعالیتش با سازمان فعلی ادامه دهد. از طرفی دیگر، کارمندی که مورد تقاضای سازمان‌های دیگر است، به این باور می‌رسد که برای او فرصت‌های شغلی دیگری وجود دارد؛ بدین ترتیب خود را وابسته به کارفرمای فعلی نخواهد دید.

وجود جایگزین‌های شغلی به خودی خود تعهد مستمر را تحت تأثیر قرار نخواهد داد. برای مثال ممکن است یک کار با دست‌مزد بهتر برای فرد پیشنهاد شود، ولی او متوجه شود که در محل کار جدید امکانات تحصیلی مناسب برای فرزندانش او مهیا نخواهد بود؛ یا ممکن است همسر او در شهر جدید نتواند کار مناسبی پیدا کند؛ بنابراین فرد، احتمالاً پیشنهاد جدید را رد و به فعالیت خود در سازمان فعلی ادامه خواهد داد.

برای برخی از کارکنان، هزینه‌های پیش‌بینی شده‌ی ترک سازمان، با افزایش سابقه‌ی خدمت و افزایش سن، افزایش می‌یابد؛ ولی برای گروه دیگر، هزینه‌های ترک سازمان ممکن است با افزایش مهارت و تجربه، کاهش یابد. می‌یر و آلن (۱۹۹۷) بر این حقیقت تأکید می‌کنند که سرمایه‌گذاری‌ها و فرصت‌های شغلی جایگزین، هیچ‌کدام تا زمانی که کارمند از نتایج از دست دادن سرمایه‌گذاری‌ها و عدم وجود فرصت‌های شغلی جایگزین، آگاه نباشد، تأثیری بر تعهد مستمر نخواهند داشت. بنابراین، تشخیص فرد از این‌که از دست دادن سرمایه‌گذاری‌های انباشته شده و فقدان فرصت‌های شغلی جایگزین، ترک سازمان را پر هزینه‌تر خواهد ساخت، موجب افزایش تعهد مستمر می‌شود. طبق نظر می‌یر و همکاران (۱۹۸۹)، این حقیقت که ادراک یا تشخیص، نقش مرکزی را در این فرایند بازی می‌کند، دو

نکته را برای ما روشن می‌کند: اول این که، افرادی که در شرایط یکسان و مشابهی قرار دارند، می‌توانند سطوح مختلفی از تعهد مستمر را داشته باشند. دوم این که، در رابطه با برخی از متغیرهای مرتبط با هزینه، برای تحت تأثیر قرار دادن تعهد مستمر، باید توجه کارمند را به این متغیرها جلب کرد.

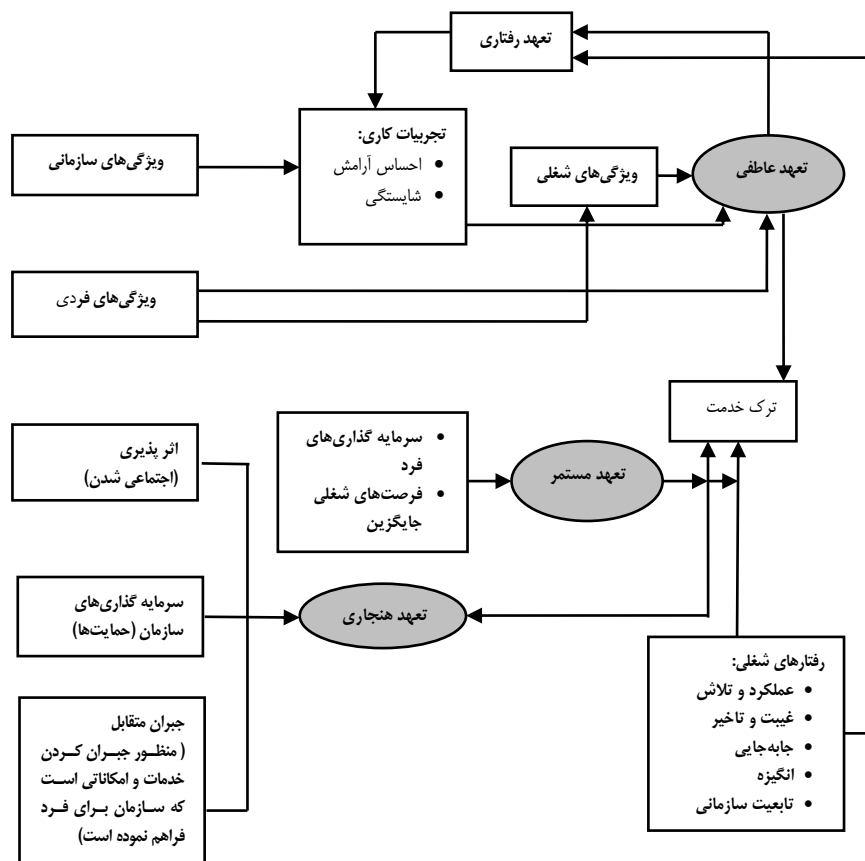
## ۲. متغیرهایی که با تعهد هنجاری، رابطه دارند

تعهد هنجاری بر اساس یک نوع ویژه‌ای از سرمایه‌گذاری سازمان بر روی فرد، که جبران آن را سخت می‌داند شکل می‌گیرد. برای مثال اگر یک سازمان هزینه‌ی آموزش کارکنان خود را بپردازد (مانند بورس تحصیلی و ...)، ممکن است کارمند یک احساس بدهکاری و شرمندگی نسبت به سازمان داشته و در پاسخ به آن، کارمند در خود یک نوع احساس تکلیف برای باقی ماندن در سازمان و جبران این سرمایه‌گذاری را داشته باشد. در این زمینه باید یادآور شویم که تفاوت‌های فرهنگی و فردی نیز، در میزان این نوع احساس تکلیف تأثیرگذار است (Meyer & Allen, 1997, p.67).

در مقایسه با تعهد عاطفی و مستمر، عوامل بسیار کمی به عنوان متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد هنجاری شناسایی شده‌اند. طبق نظر آلن و می‌یر تعهد هنجاری، براساس یک قرارداد روان‌شناختی بین فرد و سازمان به وجود می‌آید؛ یک قرارداد روان‌شناختی که به تعهدات متقابل مربوط می‌شود. برخی از تعاملات فرد و سازمان را می‌توان در قالب قراردادهای مذاکره‌ای<sup>۱</sup> که مبتنی بر اصول مبادله‌ی اقتصادی‌اند تقسیم‌بندی کرد؛ نمونه بارز آن، قرارداد کار است. نوع دیگر، قرارداد رسمی و مکتوب است که می‌توان آن را قرارداد رابطه‌ای<sup>۲</sup> نامید. قرارداد مذاکره‌ای، واقعی‌تر بوده و بر مبنای اصول مبادله‌ی اقتصادی استوار است؛ در عوض قراردادهای رابطه‌ای، بیشتر انتزاعی و بر مبنای اصول مبادله‌ی اجتماعی قرار دارد؛ این مبادله‌ی اجتماعی در مرحله‌ی جامعه‌پذیری و ورود فرد به سازمان شکل می‌گیرد و طی آن انتظارت سازمان از فرد تعیین می‌گردد. در حالی که قراردادهای مذاکره‌ای بر تعهد مستمر تأثیر بیشتری دارند، قرارداد رابطه‌ای بیشتر به تعهد هنجاری مربوط می‌شود.

1. Transactional

2. Relational



شکل شماره می (۲): عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی از دید می و آلن

ویژگی های سازمانی از جمله متغیرهایی است که کنترل و تنظیم آن در اختیار مدیران قرار دارد. مفاهیمی مانند فرهنگ، ساختار و نحوه ارتباطات و راهبردها از این قرارند. راهبردها یا سیاست های (وظایف یا اعمال) منابع انسانی از جمله مواردی است که در ارتباط مستقیم با کارکنان قرار داشته و اثرات آن سریع تر و بیشتر توسط آن ها حس می شود. از سوی دیگر این راهبردها و سیاست ها دارای تنوعی بسیار بوده لذا برقراری هماهنگی و هم سویی بین آن ها اهمیت بسیاری دارد. در ادامه با تمرکز بر راهبردها یا سیاست های منابع انسانی، نقش آن را بر پدیده تعهد سازمانی مورد بررسی قرار خواهیم داد.



### سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر روی برون‌دادهای سازمانی از قبیل تعهد سازمانی، مورد توجه بسیاری از محققان به ویژه بعد از دهه‌ی ۱۹۹۰ قرار گرفته است. مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت و اداره‌ی راهبردی (بلند نظرانه) و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان یعنی کارکنانی که در آن سازمان کار می‌کنند و در کنار هم، در رسیدن به اهداف سازمانی، همکاری دارند (آرمسترانگ، ترجمه‌ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱، ص ۱۸). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند جهت انگیزش منابع انسانی، در راستای توسعه و استفاده‌ی بهینه از پتانسیل بشری، مورد استفاده قرار گیرد. آرتور از طریق تجزیه و تحلیل چندگانه نشان داد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به طور قابل ملاحظه‌ای بر روی عملکرد کارکنان تأثیر دارد (Arthur, 1992). تپسترا به این نتیجه رسید که سازمان‌های بزرگ آمریکایی که از راهبردهای مدیریت منابع انسانی خاصی استفاده می‌کنند، به طور قابل ملاحظه‌ای سود سالانه و بهره‌وری بالاتری را در مقایسه با سازمان‌هایی که از این راهبردها استفاده نمی‌کنند، به دست می‌آورند (Tepstra, 1994). نویسندگانی نظیر ففر، مدیریت منابع انسانی را به عنوان ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی تشریح کرده‌اند. ففر به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی که از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی زیر تبعیت می‌کنند بیشتر از سازمان‌های دیگر، از طریق کارکنان خود به مزیت رقابتی دست پیدا کرده‌اند: (۱) امنیت شغلی (۲) تسهیم اطلاعات (۳) مشارکت و توانمند سازی (۴) پرداخت انگیزاننده‌ها (Pfeffer, 1994, p.56).

با توجه به این مطالب متوجه می‌شویم که به کارگیری یک‌سری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند کارکنان سازمان را به سطوح بالاتری از تعهد عاطفی و در نتیجه، عملکرد بهتر برساند. رابطه‌ی بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی نیاز به بررسی بیشتری دارد. بدین منظور در ابتدا به مرور برخی از ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی، که آن را از مدیریت پرسنلی و روابط صنعتی مستثنی می‌سازد می‌پردازیم:

- مدیریت منابع انسانی بر اهمیت جلب تعهد کارکنان نسبت به سازمان، مأموریت و ارزش‌های آن تأکید می‌کند، لذا تعهد محور است؛

- با بینشی فراگیر و با ثبات، از طراحی و اعمال سیاست‌های اشتغال، که منافع دو طرف (مدیران و کارکنان) را تأمین کند حمایت می‌کند؛ یعنی از طراحی و توسعه روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی یک‌پارچه حمایت می‌کند؛
  - در مدیریت منابع انسانی بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های قوی تأکید می‌شود؛
  - روابط کارکنان بیشتر تساوی‌گرایند تا تکثرگرا و بیشتر فردی‌اند تا گروهی؛
  - توجه بیشتری به کار گروهی، انعطاف‌پذیری و تیم‌سازی دارد؛
  - نوع و میزان پاداش‌ها بر اساس عملکرد، شایستگی، مشارکت یا مهارت کارکنان، متفاوت است (آرمسترانگ، ترجمه‌ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱، ص ۳۱).
- از میان این مشخصات، شاید مهمترین آن‌ها تأکید مدیریت منابع انسانی بر تعهد کارکنان و هماهنگی راهبردی است (آرمسترانگ، ترجمه‌ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱، ص ۳۲).
- مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف خویش و پیروی از فلسفه‌ی وجودی خود در قالب سیاست‌ها یا وظایف یا راهبردهای مدیریت منابع انسانی، اقدام به تجویز و به‌کارگیری راه‌ها و شیوه‌های اداره‌ی منابع انسانی در سازمان‌ها می‌نماید. محققان این سیاست‌ها را در قالب حوزه‌های مختلفی (زیرسیستم یا حوزه‌های وظیفه‌ای) دسته‌بندی کرده‌اند که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:
- پژوهشگرانی چون بیر، اسپیکتر، لارسن، میلز و والتون در گروه نخستین پژوهشگرانی بودند که دیدگاه کل‌نگر یا نگرش سیستمی را در تعریف زیرسیستم‌ها یا حوزه‌ها توصیه کردند. آن‌ها چهار حوزه‌ی اصلی زیر را برای سیاست‌ها پیشنهاد می‌کنند:
- ۱- **جریان منابع انسانی:** به گردش (جریان) افراد به درون (یا در درون) سازمان توجه می‌شود؛ که شامل کارمندیابی، نقل و انتقال افراد در درون سازمان، پایان دادن به خدمت افراد، تأمین نیرو و ارزیابی عملکرد است.
  - ۲- **اعمال نفوذ کارکنان:** چه میزان نفوذ و اختیار و تحت کدام سیاست، باید به افراد تخصیص یابد.
  - ۳- **سیستم پرداخت حقوق و مزایا:** بر پاداش‌های درونی و بیرونی، مالی و غیر مالی و چگونگی ارتباط دادن نگرش‌ها و رفتارهای مورد انتظار با پاداش‌ها متمرکز است.

- ۴- سیستم کار: بر طراحی کار با توجه به ارتباطات درونی بین وظایف و شغل‌ها، بهره جستن از شایستگی‌ها و توسعه‌ی مهارت‌ها متمرکز است (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۹۴).
- دایر و هولدر (۱۹۸۸) نیز با نگاه سیستمی حوزه‌ی اصلی زیر را برای سیاست‌ها ارائه می‌کند:
- ۱- توسعه: سیاست‌ها و عملیات تقویت دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان.
  - ۲- پاداش‌ها: سیاست‌ها و عملیات مربوط به پرداخت حقوق و مزایا و ارج نهادن به کارکنان.
  - ۳- سیستم کار: سیاست‌ها و عملیات مرتبط با طراحی (به صورت یک مجموعه) وظایف، شغل‌ها و محل کار (سازمان).
  - ۴- مدیریت عملکرد و سرپرستی: سیاست‌ها و عملیات مربوط به هدایت و ارزیابی کار دیگران.
  - ۵- روابط با کارمندان و کارگران: سیاست‌ها و عملیات مربوط به مقررات انضباطی، رفع اختلاف و روابط مدیریت و اتحادیه‌ی کارگری.
  - ۶- روابط با دولت: سیاست‌ها و عملیات مربوط به رعایت دستورالعمل‌های سازمانی و قوانین و مقررات دولتی (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۹۵).
- آرمسترانگ نیز این زیرسیستم‌ها یا حوزه‌ها را تحت عنوان راهبردهای کارکردی به پنج زیرسیستم تقسیم کرده که عبارتند از: (۱) راهبردهای جذب کارکنان (۲) راهبردهای عملکرد (۳) راهبردهای توسعه‌ی منابع انسانی (۴) راهبردهای پاداش (۵) راهبردهای روابط کارکنان. پیتز بامبرگر و ایلن مشولم<sup>۱</sup> سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را به سه زیرسیستم یا حوزه‌ی زیر تقسیم می‌کنند:
- ۱- زیرسیستم گردش افراد: شامل فعالیت‌های منابع انسانی مانند کارمندپایی، انتخاب، انتصاب افراد در پست‌های سازمانی، جابه‌جایی کارکنان (داخلی و خارجی)، توسعه و تقویت مسیر شغلی کارکنان، آموزش و توسعه و برنامه ریزی منابع انسانی.

۲- زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش: شامل فعالیت هایی چون ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و مزایا و منافع.

۳- زیر سیستم روابط با کارکنان: شامل فعالیت هایی مانند روابط صنعتی و رابطه با کارکنان، طراحی فرایند کار، شغل، وظیفه و مدیریت فرهنگی (بامبرگر و مشولم، ترجمه می پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۹۷).

اساس کار این مقاله در ادامه تقسیم بندی بامبرگر و مشولم است و در مدل نهایی از این تقسیم بندی برای بررسی تأثیر سیاست های مدیریت منابع انسانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان و مشخص کردن نقاط ضعف و مسائل و مشکلات سیاست های اعمال شده، استفاده خواهد شد.

### رابطه سیاست های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

اخیراً دانشمندان به بررسی تأثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر روی تعهد سازمانی روی آورده اند. این محققان بر این نکته تأکید می کنند که سیاست های خاص مدیریت منابع انسانی منجر به اشکال گوناگونی از تعهد سازمانی می شود. به عنوان مثال گریتنر و نولن دریافتند افرادی که تصور می کنند سازمانشان به مسائلی از قبیل امنیت شغلی، ارتقاء از درون سازمان، آموزش و توسعه می کارکنان اهمیت می دهد، دارای تعهد سازمانی بالاتری نسبت به کسانی هستند که احساس می کنند سازمانشان نسبت به کارکنان متعهد نیستند (Graetner & Nollen, 1992). ففر و ویگا تأثیر سیاست های مدیریت منابع انسانی را در سه گونه می مختلف سیاست های عملکرد گرایانه، مشارکت گرایانه و متعهدانه<sup>۱</sup> بر سازمانها مورد بررسی قرار دادند. بعد از پنج سال تحقیق در مورد سودآوری، قیمت سهام و مطالعه ای اطلاعات عمومی سازمان های بزرگی از چندین صنعت مختلف، از جمله صنایع اتومبیل، پوشاک، صنعت نیمه هادی، تولیدکنندگان فولاد، شرکت های نفت و صنایع خدماتی نشان داد که با اجرای فعالیت های مدیریتی متعهدانه، منفعت بیشتری، یعنی چیزی حدود چهل درصد نصیب سازمانها می شود. وی سیاست های موفق را بدین صورت معرفی کرد:

- ۱- امنیت شغلی؛
- ۲- استخدام گزینشی؛
- ۳- تیم‌های خود مدیریتی و تمرکز زدایی به عنوان اجزای اصلی طراحی سازمانی؛
- ۴- حقوق بالای قابل مقایسه که وابسته به عملکرد سازمانی است؛
- ۵- آموزش گسترده؛
- ۶- کاهش تفاوت پست و مقام؛
- ۷- تسهیم اطلاعات (Pfeffer & Veiga, 1999).

می‌یر و اسمیت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را به چهار دسته‌ی ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایا، آموزش و توسعه‌ی مسیر پیشرفت شغلی، تقسیم کردند و به بررسی مکانیزم رابطه‌ی بین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد کارکنان پرداختند. این محققان با توزیع پرسشنامه بین ۲۸۱ نفر، به بررسی و ارزیابی آنان از جنبه‌ی کیفیت این چهار فعالیت و تأثیر آن بر تعهد کارکنان پرداختند. در این تحقیق می‌یر و اسمیت به این نتیجه رسیدند که رابطه‌ی بین ارزیابی کارکنان از لحاظ فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد هنجاری و عاطفی آن‌ها، به طور عمده از ادراکات آن‌ها از حمایت سازمانی و عدالت در این فعالیت‌ها تأثیر می‌پذیرد (Meyer & Smith, 2000).

باک و واتسون با تحقیقی بر تأثیر بالقوه‌ی راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر سطوح تعهد سازمانی در بین کارکنان ستادی پرداختند. در این تحقیق، از نظر مدیران سازمان‌ها، هشت فعالیت مدیریت منابع انسانی به عنوان مهمترین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی شناخته شدند؛ که عبارتند از: ۱- حقوق ۲- مزایا ۳- فرایندهای پرداخت حقوق ۴- مشارکت کارکنان ۵- سطح مهارت کارکنان ۶- آموزش عمومی ۷- غنی سازی ۸- تعامل اجتماعی. هر چند در پایان، محققان موفق به اثبات رابطه‌ی معنی‌داری بین این متغیرها نشدند، ولی معتقدند که این امر نیاز به تحقیقات بیشتری دارد. (لازم به ذکر است که در این تحقیق، برخی عوامل مثلاً حقوق، با تعهد عاطفی و هم‌چنین غنی‌سازی شغل با تعهد عاطفی رابطه‌ی مثبت داشتند) (Buck & Watson, 2002).

در ادامه به بررسی رابطه بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، در قالب سه زیر سیستم مدیریت منابع انسانی خواهیم پرداخت:

### ۱- زیر سیستم تأمین نیروی انسانی<sup>۱</sup> و رابطه می آن با تعهد سازمانی

در واقع، فرایند تأمین نیروی انسانی شامل تمام فعالیت های سازمانی وابسته یا مرتبط به هم، مانند برنامه ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، کارمندیابی، گزینش، پذیرش فرد به داخل سازمان و انتصاب کردن وی در یک پست، جابه جایی افراد، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی مسیر شغلی و توسعه می مهارت های فردی و سرانجام خاتمه دادن به فعالیت های شغلی وی در سازمان می شود (بامبرگر و مشولم، ترجمه می پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۰).

محققان بسیاری به رابطه می بین جذب و گزینش و تعهد سازمانی اشاره کرده اند؛ این محققان معتقدند که سازمان ها با گزینش دقیق افراد، می توانند از تناسب بین سازمان و کارکنان اطمینان حاصل کرده و قادر خواهند بود تا با سهولت به توسعه می تعهد سازمانی پردازند. هم چنین آن ها به تکنیک های گوناگون جذب و گزینش که می تواند بر رابطه می بین جذب و گزینش و تعهد سازمانی تأثیر بگذارند، می پردازند. بامبرگر و مشولم، سازمان هایی را که از راهبرد یا سیاست مدیریت منابع انسانی متعهدانه پیروی می کنند مورد بررسی قرار دادند و موارد زیر را استخراج نمودند:

#### الف) تاکید بر ارتقاء در درون سازمان و گستره می محدود تلاش های تأمین:

به نظر بامبرگر و مشولم، سازمان هایی که از راهبرد متعهدانه پیروی می کنند، بیشتر به فلسفه می ساخت معتقدند تا خرید؛ یعنی سعی می کنند به تأمین نیرو از درون سازمان پردازند. در واقع در این سازمان ها، گستره می تلاش های تأمین محدود بوده و استانداردها در سطح بالایی است. با این حال، حتی سازمان هایی که برای تأمین نیروی انسانی، از سیستم بازار کار داخلی استفاده می کنند، برای پست های رده پائین (با مراجعه به بازار کار داخلی) اقدام به کارمندیابی افراد می کنند. در ضمن این سیاست های ارتقای درونی، به مدیران کمک می کند که هزینه های آموزش را کم و اهمیت عملکرد خوب را برای کارکنان، افزایش دهند. هم چنین این اقدامات، این اعتماد را در بین کارکنان به وجود می آورد که تلاش در سازمان مفید خواهد بود (بامبرگر و مشولم، ترجمه می پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۱۳).

**ب) واقع‌گرایی در فلسفه و پیام تامین:**

بامبرگر و مشولم معتقدند که برای سازمان‌هایی که از راهبرد متعهدانه استفاده می‌کنند واقع‌گرایی، اهمیتی حیاتی دارد؛ در مقابل، وینر<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) این‌طور بیان می‌کند که جذب<sup>۲</sup> متعهدانه‌ی کارکنان، به طور قابل ملاحظه‌ای بر انتقال ارزش‌ها و باورهای سازمان به متقاضیان متکی است؛ هم‌چنین گزینش از بین این متقاضیان بر حسب تناسب بین ارزش‌های سازمان و افراد صورت می‌گیرد.

**ج) تاکید بر روش‌های غیر رسمی کارمندیابی:**

این سازمان‌ها به پدیده‌ی حفظ فرهنگ قومی، تأکید زیادی دارند؛ در نتیجه به احتمال زیاد، برای حفظ ارزش‌ها و هنجارهای کنونی سازمان، مخزنی از داوطلبان ناهمگون را از دست می‌دهند. از این‌رو امکان دارد بیشتر به روش‌های غیر رسمی کارمندیابی، روی آورند (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۱۸).

**د) توجه به توانایی بالقوه‌ی افراد در هنگام استخدام، به جای توانایی موجود:**

بدیهی است این سازمان‌ها بیشتر توجه خود را معطوف به رشد و توسعه‌ی توانایی‌های بالقوه داوطلبان (استعدادهای اصلی آنان) می‌کنند؛ هم‌چنین در این راستا به توانایی‌هایی توجه دارند که فرد قادر باشد مسیرهای شغلی از پیش تعیین شده را طی کند. لذا به دانش یا مهارت کنونی افراد، کمتر توجه می‌شود.

**ه) اعتماد زیاد به روش‌های پیچیده در روش‌های گزینش:**

در این سازمان‌ها اعتماد زیادی به روش‌های پیچیده و پیشرفته وجود دارد. طبق نظر مک‌الروی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) استخدام گزینشی<sup>۴</sup> یکی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که پیام واضحی را به کارمندان که از نظر آنان دارای اهمیت زیادی هستند، می‌دهد.

---

1. Weiner  
2. Recruitment  
3. Mc Elroy  
4. Selective Hiring

**و) رعایت اصل برابری و عدالت در روش‌های تأمین:**

به نظر بامبرگر و مشولم، سازمان‌هایی که از راهبرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه استفاده می‌کنند، از سیستم‌های گزینش متمرکز بهره می‌برند؛ یعنی قوانین و مقررات مربوط، متمرکز بوده و یک واحد ستاد مرکزی بر آن نظارت می‌کند تا اصل برابری و ثبات رویه، رعایت شود؛ در عین حال مستلزم مشارکت دادن افراد و گروه‌هایی است که در سازمان ذی‌نفع هستند، به عبارت دیگر تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است. لس و همکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) نیز به عادلانه و صحیح بودن رویه‌های گزینشی، اشاره می‌کنند.

**ز) توجه وسیع به آموزش و توسعه:**

محققان بسیاری رویه‌های ارتقاء یا مسیر پیشرفت شغلی را با تعهد سازمانی مرتبط دانسته‌اند. گراسکی پس از مطالعه‌ی ۱۶۴۹ مدیر یک سازمان بزرگ تجاری به این نتیجه رسید که از نظر آماری، رابطه‌ی مثبت معنی‌داری بین امکان پیشرفت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد؛ آن‌ها به این نتیجه رسیدند که مدیرانی که در مسیر پیشرفت شغلی خود از جابه‌جایی (ارتقاء) کمتری برخوردارند نسبت به مدیرانی که از جابه‌جایی بالایی برخوردارند، نسبت به سازمان خود کمتر متعهدند (Grusky, 1966). سازمان‌هایی که از راهبردهای متعهدانه پیروی می‌کنند نسبت به توسعه‌ی کارکنان، اهمیت زیادی قائل شده و بر سه بُعد توسعه، یعنی مهارت، شایستگی و هنجارها تأکید می‌ورزند (Laka-mathebula, 2004, p.56).

**ح) نقل و انتقال داخلی افراد بر اساس شایستگی و ارتقای عادلانه:**

لس و همکارانش (۱۹۹۰) بیان می‌کنند که ادراک از بی‌عدالتی در رویه‌های ارتقای یک سازمان می‌تواند به ویژه برای کارکنانی که نادیده گرفته شده‌اند، دلسرد کننده باشد.

**ط) تأکید بر امنیت شغلی:**

به نظر بامبرگر و مشولم در سازمان‌هایی که از راهبرد متعهدانه پیروی می‌کنند تأکید زیادی بر ثبات، وجود دارد. ففر و وایگا (۱۹۹۹) فراهم آوردن امنیت شغلی را به عنوان

---

1. Lles et al.



مقدمه‌ی برای محور قرار دادن افراد در موفقیت سازمان، تلقی می‌کنند؛ آن‌ها معتقدند سازمان‌هایی که امنیت شغلی را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند، در واقع به متعهد کردن کارکنان نسبت به سازمان، می‌پردازند. دیگر این‌که هیچ سازمانی مایل نیست سرمایه‌گذاری‌های خود را بر روی کارکنانی انجام دهد که به مدت طولانی در سازمان نخواهند ماند، پس استخدام بلند مدت، برای موفقیت سایر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی ضروری است.

در جدول شماره‌ی (۲) به صورت خلاصه به محققان مختلفی که در طی تحقیقات خود، شاخص‌های مذکور را به عنوان یک عامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان در نظر گرفته‌اند، اشاره شده است:

جدول شماره‌ی (۲): نظر محققان مختلف در مورد تأثیر سیاست‌های زیرسیستم تأمین نیروی انسانی بر تعهد سازمانی

ادگار و جبر (۲۰۰۵)	متولا (۲۰۰۴)	دیگسون (۲۰۰۲)	وانسون (۲۰۰۲) پاک و	گیب (۲۰۰۱)	آرمسترانگ (۱۳۸۱)	مک‌الروی (۲۰۰۱)	راجرز (۲۰۰۰)	ففر و وایکا (۱۹۹۹)	همکاران (۱۹۹۰) لس و	بامبرگر و مشولم
		*			*					تاکید بر ارتقاء درون سازمانی و گستره‌ی محدود تلاش‌های تأمین
				*						واقع‌گرایی در فلسفه و پیام تأمین
										تاکید بر روش‌های غیر رسمی کارمندیابی
				*						توجه به توانایی بالقوه‌ی افراد در هنگام استخدام به جای توانایی موجود
*	*	*		*		*				اعتماد زیاد به روش‌های پیچیده در روش‌های گزینش
*				*					*	رعایت اصل برابری و عدالت در روش‌های تأمین
		*	*	*	*	*	*			توجه وسیع به آموزش و توسعه
*		*		*	*				*	نقل و انتقال داخلی افراد بر اساس شایستگی و ارتقاء عادلانه
	*			*				*		تاکید بر امنیت شغلی

## ۲- زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش و رابطه‌ی آن با تعهد سازمانی

مدیریت عملکرد به بهبود عملکرد، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی توجه دارد. فلچر و ویلیامز (۱۹۹۶) در تحقیقی که از سازمان‌های دولتی و خصوصی به عمل آوردند، توانستند بین تعهد سازمانی و معیارهای گوناگون مدیریت عملکرد نظیر مشارکت، بازخورد و سختی اهداف تعیین شده، رابطه پیدا کنند (Laka-Mathebula, 2004, p.64).

راهبرد پاداش نیز به دنبال اطمینان از این امر است که رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان، مورد تقدیر قرار می‌گیرد (آرمسترانگ، ترجمه‌ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱، ص ۲۷۱). تئوری انتظار (وروم، ۱۹۶۴) و تئوری برابری (آدامز، ۱۹۶۳) از جمله تئوری‌هایی هستند که سنگ بنای راهبردهای پرداخت عصر حاضر هستند. تئوری انتظار به این مسأله می‌پردازد که کارمندان انتظار پاداش و معقولانه بودن آن را دارند؛ ولی تئوری برابری به این مسأله می‌پردازد که اگر کارمندی احساس کند نسبت پاداش به میزان نقشی که وی ایفاء می‌کند، کمتر از پاداش کارکنان دیگر سازمان و یا سازمان‌های دیگر است که به همین میزان نقشی ایفاء می‌کنند، به یکی از شیوه‌های زیر عمل خواهند کرد: کم کاری می‌کند؛ سازمان را ترک می‌کند یا دست به اعتصاب می‌زند، تا به برابری و مساوات برسد یا استنباط کند که بین این نسبت‌ها نوعی توازن و تعادل برقرار شده است. (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۹).

به نظر بامبرگر و مشولم سازمان‌هایی که از راهبرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه پیروی می‌کنند در زمینه‌ی زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، شاخص‌هایی را مدنظر قرار می‌دهند که عبارتند از:

### الف) پرداخت مبتنی بر عملکرد:

ویلیامز و مک درمید به این نتیجه رسیدند که افرادی که به خاطر سطوح عملکرد بالا، به آن‌ها پاداش داده می‌شود، احتمال کمتری دارد که سازمان را ترک کنند؛ احتمالاً این امر به این خاطر خواهد بود که سیستم جبران خدمت مناسب، به عنوان یک نوع سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود، که فرد به خاطر ضرر از دست دادن آن، حاضر به ترک

سازمان نمی‌شود. این تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان‌ها باید به ویژه، جهت نگهداری کارمندان با عملکرد بالای خود، برنامه‌های پرداخت در ازای عملکرد را به کار گیرند (Williams & McDermid, 1994).

#### ب) رعایت برابری داخلی:

رعایت برابری و عدالت بین پاداش‌های دریافتی کارکنان با پاداش‌های دریافتی سایر کارکنان در پست‌های دیگر در همین سازمان، بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. برابری داخلی<sup>۱</sup> از نظر بامبرگر یکی از ویژگی‌های سازمان‌هایی است که بر راهبرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه تأکید دارند.

#### ج) رعایت برابری خارجی:

برابری پاداش‌های دریافتی کارکنان سازمان با سایر کارکنان در پست‌های مشابه در سازمان‌های دیگر یعنی برابری خارجی<sup>۲</sup> نیز از نظر بامبرگر و مشولم بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد. باچکو بیان می‌کند سازمان‌هایی که بسته‌ی مزایای آن‌ها از کیفیت بالایی برخوردار است، از فرسایش نیروی انسانی کمتری برخوردار هستند. وی این امر را به خاطر آن می‌داند که کارکنان به خاطر مزایای دریافتی از سازمان راضی می‌شوند؛ یا امکان دارد بدین سبب باشد که پاداش‌ها و مزایای دریافتی به عنوان سرمایه‌گذاری‌های الزام‌آوری باشند که منجر به افزایش تعهد سازمانی مستمر می‌شوند (Buchko, 1993).

#### د) تأکید بر پاداش‌های معنوی:

به نظر بامبرگر و مشولم سازمان‌هایی که از راهبرد متعهدانه پیروی می‌کنند، بیشتر بر پاداش‌های غیرمادی تأکید دارند تا پاداش‌های مادی. البته در خصوص پاداش‌ها، استام به این نتیجه رسیده است که مزایایی از قبیل برنامه‌های پزشکی، برنامه‌های بازنشستگی، تعطیلات، مرخصی استعلاجی و برنامه‌های از کار افتادگی موقت و همچنین برنامه‌های خرید

1. Internal Equity

2. External Equity

اقدام ضروری و خواربار و تقسیم سود و پاداش‌های نقدی، با تعهد سازمانی کارکنان رابطه‌ی مستقیم دارند، هم‌چنین وی به این مسأله اشاره می‌کند که این مزایا، زمانی تعهد سازمانی را بالا می‌برند که کارکنان از این مزایا با خبر شوند و به رعایت انصاف و عدالت در پرداخت‌ها اطمینان داشته باشند (Stum, 1999).

#### ه) ارزیابی بلندمدت:

ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌هایی که از راهبرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه پیروی می‌کنند، از نظر بامبرگر و مشولم در بازه‌ی زمانی بلندمدت صورت می‌گیرد.

#### و) رعایت عدالت در گردآوری داده‌ها و ارزیابی عملکرد:

به نظر بامبرگر و مشولم در زیرسیستم ارزیابی عملکرد، معیارها می‌تواند عینی یا ذهنی باشد؛ آن‌ها معتقدند که پنداشت کارکنان درباره‌ی رعایت عدالت در گردآوری داده‌ها و ارزیابی عملکرد بسیار اهمیت دارد؛ آن‌ها هم‌چنین معتقدند یک راه برای به وجود آوردن این دید در کارکنان این است که سازمان ارزیابی‌های عملکرد را بر مبنای داده‌های عینی و بدون ابهام انجام دهد، ولی سازمان در صورت لزوم می‌تواند از معیارهای ذهنی نیز استفاده کند؛ موضوع اصلی این است که کارمندان احساس برخورداری از انصاف و عدالت کنند.

#### ز) بازخورد ۳۶۰ درجه:

یک راه دیگر برای افزایش درجه‌ی اعتماد سیستم ارزیابی، این است که دامنه‌ی عواملی که در ارزیابی مورد توجه قرار می‌گیرند، افزایش یابد. نتیجه‌ی چندین تحقیق نشان داد که چون سرپرستان صرفاً یکی از ارباب رجوع‌های کارکنان هستند، ارزیابی که به وسیله‌ی آن‌ها انجام می‌شود به گونه‌ای نیست که به تمام جنبه‌های عملکرد توجه نماید. گسترش دادن تعداد ارزیابی‌ها، می‌تواند سیستم‌های ارزیابی را که بر چارچوب تعدد منابع ارزیابی استوارند، از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۶۶) بهره‌مند سازد.

در جدول شماره ۳ به صورت خلاصه به محققان مختلفی که در طی تحقیقات خود، شاخص‌های مذکور را به عنوان یک عامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان، در نظر گرفته اند، اشاره شده است:

جدول شماره ۳: نظر محققان مختلف در مورد تأثیر زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، بر تعهد سازمانی

بامبرگر و مشولم	باچوک (۱۹۹۳)	ویلیامز و مک درمید (۱۹۹۴)	استام (۱۹۹۹)	آرمسترانگ (۲۰۰۰)	مک الروی (۲۰۰۱)	گیب (۲۰۰۱)	وانسون (۲۰۰۲) و ک	دیکسون (۲۰۰۳)	شویلا (۲۰۰۴)
پرداخت مبتنی بر عملکرد	*			*	*			*	*
تأکید بر پاداش‌های معنوی									
رعایت برابری داخلی				*		*			*
رعایت برابری خارجی	*		*	*		*	*		*
ارزیابی بلندمدت									
رعایت عدالت در گردآوری داده‌ها و ارزیابی عملکرد			*			*		*	
بازخورد ۳۶۰ درجه									

### ۳- زیر سیستم روابط با کارکنان و رابطه‌ی آن با تعهد سازمانی

زیرسیستم روابط با کارکنان عبارت است از آن دسته فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که بر تدوین، اعمال و نظارت بر قراردادهای روان‌شناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت دارد؛ بدین گونه، محیط کار فیزیکی و مبنای هنجاری سازمان (یعنی فرهنگ) که کمتر قابل لمس است را شکل می‌دهد (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۸۲). بامبرگر و مشولم با اشاره به این که هدف اصلی زیرسیستم روابط با کارکنان این است که وضعیت وابستگی و تعهد فرد به سازمان تقویت شود، حوزه روابط سازمان با کارکنان را در سه ناحیه بیان می‌کنند:

#### الف) سیستم‌های کار:

شیوه‌ای که در آن ساختار شغل‌ها تعیین، اختیارات مشخص و سرپرستی اعمال می‌گردد.

- (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۰)؛ به نظر آنان سازمان با راهبرد متعهدانه در زمینه‌ی سیستم‌های کار، دارای ویژگی‌های است که عبارتند از:
- شرح وظایف انعطاف پذیر: به نظر بامبرگر و مشولم، شرح وظایف در سازمان‌هایی که از راهبردهای متعهدانه در زمینه‌ی منابع انسانی پیروی می‌کنند، انعطاف‌پذیر است.
  - کارها به وسیله‌ی تیم انجام می‌شود: به نظر آرمسترانگ (۱۳۸۱) فقدان انسجام گروهی منجر به تعهد پائین سازمانی می‌شود؛ وی دو راه حل را برای چنین مشکلی پیشنهاد می‌دهد: (۱) کار گروهی (۲) تشکیل گروه.
  - در تصمیم‌گیری‌های راهبردی کارکنان مشارکت زیاد دارند: ندادن فرصت به کارکنان برای ابراز نظر یا رساندن صدای اعتراض خود به سازمان، باعث می‌شود که کارکنان ناراضی، برای حل چنین مسائلی سازمان را ترک کنند (بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۸۴).

**ب) برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان؛ که شامل دو قسمت است:**

- اجرای برنامه‌های کمک به خانواده: مانند مراقبت‌های مستقیم از فرزندان یا افراد سال‌خورده‌ی وابسته به کارکنان، در درون سازمان یا خارج از آن و نیز ساعات کاری انعطاف‌پذیر.
- اجرای برنامه‌های کمک به کارکنان: که از نوع برنامه‌های مبتنی بر شغل یا کار هستند؛ این برنامه‌ها در درون سازمان‌های کاری، با هدف شناسایی کارکنانی که دچار دردسر شده‌اند به اجرا در می‌آید.

**ج) حوزه حاکمیت بر محل کار:**

با فرایند تصمیم‌گیری و حل اختلاف در سازمان سروکار دارد که به نظر بامبرگر و مشولم در سازمان‌هایی که از راهبرد متعهدانه پیروی می‌کنند در این قلمرو برای حل اختلاف تا حد امکان از روش‌های غیررسمی استفاده می‌شود؛ به نظر بامبرگر و مشولم، در

این سازمان‌ها برای حل اختلاف‌ها از شیوه‌های غیررسمی و دیدگاه‌های همکاران استفاده می‌شود، ولی برای دادخواهی‌ها از سیستم‌های رسمی و طی مراحل مختلف استفاده‌های گسترده می‌شود.

در جدول شماره ۴ به صورت خلاصه به محققان مختلفی که در طی تحقیقات خود شاخص‌های مذکور را به عنوان یک عامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان در نظر گرفته‌اند، اشاره شده است:

جدول شماره ۴: نظر محققان مختلف در مورد تأثیر سیاست‌های زیر سیستم روابط با کارکنان بر تعهد سازمانی

ادگار و گیر (۲۰۰۵)	متیولا (۲۰۰۴)	دیگسون (۲۰۰۲)	واتسون (۲۰۰۲) پاک و	آرمسترانگ (۲۰۰۰)	ماداف (۱۹۸۴) فرین و	بامبرگر و مشولم
	*			*	*	شرح وظایف انعطاف پذیرند
*			*	*		کارها به وسیله تیم انجام می‌شود
	*		*		*	در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، کارکنان مشارکت زیاد دارند
*			*			اجرای برنامه‌های کمک به خانواده
*	*		*			اجرای برنامه‌های کمک به کارکنان
		*	*	*	*	استفاده از روش‌های غیررسمی برای حل اختلاف

## نتیجه‌گیری

از یافته‌ها چنین برمی‌آید که تعهد با راهبرد مدیریت منابع انسانی مرتبط است. بدین شکل که سیاست‌های مقتضی در زیر سیستم‌های تأمین و ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان که هدف آن‌ها بهبود تعهد افراد است از سوی افراد، درک شده و در شکل‌گیری انواع تعهد، نقش دارند. در این رابطه، احساس و ادراک کارکنان - به عنوان متغیرهای میانجی - نقشی اساسی ایفاء می‌کند. همان‌طور که در شکل شماره ۳ نشان داده می‌شود سه گونه ادراک مختلف، واسطه‌ی بین سیاست‌های منابع انسانی و تعهد سازمانی است.

**ادراک عزت نفس و ارزشمندی<sup>۱</sup>؛** این ادراک تعهد عاطفی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرد بعد از احساس سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، به بررسی نقش خود در سازمان و بهایی که سازمان به وی می‌دهد، می‌پردازد. او هم‌چنین سهم و نقش خود را در تحقق اهداف و جذب ارزش‌های سازمان، در این مرحله بررسی می‌کند و در ادامه یا به آن‌ها پای‌بند شده و یا آن‌ها را نمی‌پذیرد. در صورت اتخاذ سیاست‌های صحیح و حس عزت نفس و ارزشمندی از سوی فرد، وی به اهداف و ارزش‌ها، متعهد شده (تعهد عاطفی) و همه‌ی تلاش خویش را برای سازمان صرف خواهد کرد.

**ادراک فرد از هزینه‌ی جابه‌جایی و ترک شغل<sup>۲</sup>؛** فرد پس از دریافت سیاست‌های مختلف منابع انسانی و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده‌ی خود در سازمان، به نوعی به توان قضاوت در خصوص هزینه‌های ترک شغل فعلی و عایدی از شغل جدید خواهد رسید. اگر مدیریت منابع انسانی داده‌های خود را به فرد، با ارزش و سودمند جلوه دهد، در قضاوت فرد و ادراک وی از هزینه‌های ترک شغل و در نهایت بر تعهد مستمر او تأثیر خواهد گذاشت.

**ادراک فرد از نیازی که سازمان به وی دارد<sup>۳</sup>؛** این ادراک تعهد هنجاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدین شکل که وابستگی و نیازمندی که سازمان برای فرد ترسیم کرده و اتکایی که سازمان به وی دارد، در شکل‌گیری تعهد هنجاری و ماندن وی در سازمان تأثیر دارد.

مواردی که در شکل شماره‌ی ۳ مطرح شده است، نشان می‌دهد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، دارای پتانسیل بالقوه‌ای برای تأثیرگذاری بر تعهد کارکنان است؛ اما در تبیین این رابطه، چالش‌های زیر را نیز باید در نظر داشت.

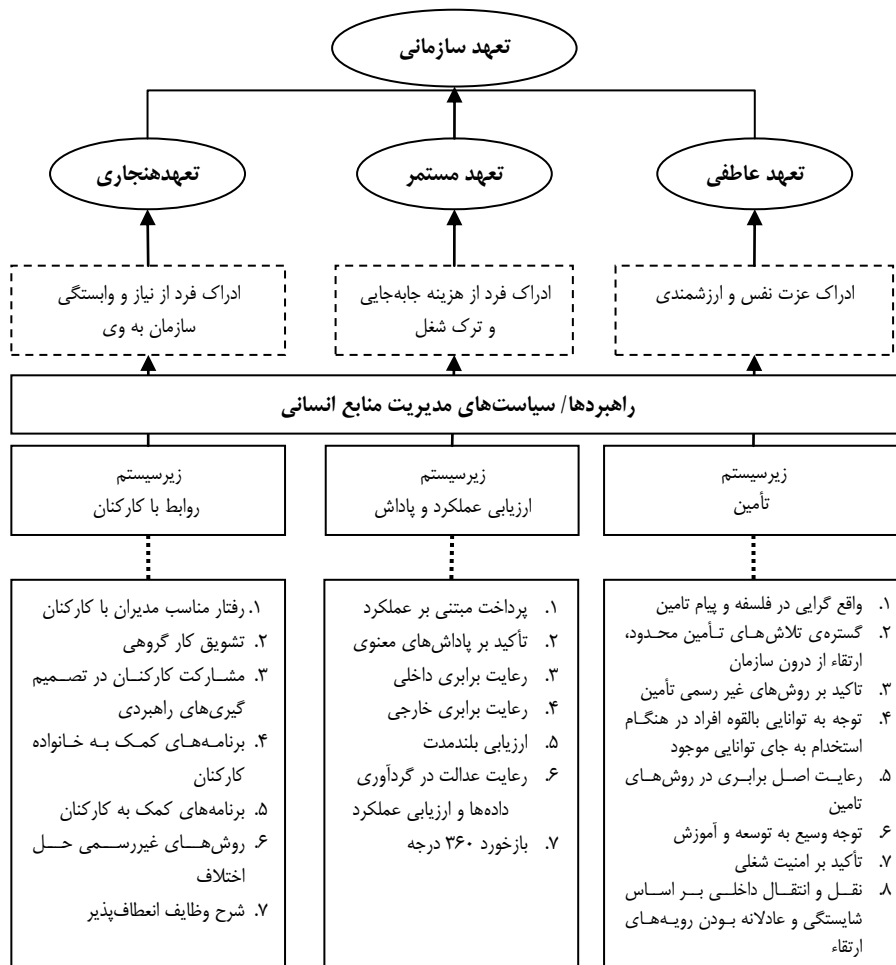
- مدیریت منابع انسانی در خلاء عمل نمی‌کند. به عبارت دیگر همراه با راهبردهای مدیریت منابع انسانی، دیگر فعالیتهای سازمان و فعالیت‌های رقباء در تصمیم‌گیری

---

1. *Perceived Self Worth*  
 2. *Perceived Cost of Loss*  
 3. *Perceived Need to Reciprocate*



و ادراک کارکنان تأثیرگذار است؛ این تفکر که تنها با تنظیم راهبرد مدیریت منابع انسانی می توان تعهد را به طور کامل هدایت کرد، نادرست است.



شکل شماره ۳: مدل مفهومی رابطه‌ی بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

- برقراری هماهنگی بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی در زیرسیستم‌های گوناگون کاری مشکل است؛ برخی از راهبردها، در عمل با یکدیگر تداخل دارند (هماهنگی

افقی). علاوه بر این، هماهنگی بین دیگر راهبردهای سازمان خصوصاً در سطح رقابتی و شرکت در راهبردهای مدیریت منابع انسانی (هماهنگی عمودی) چالش دیگری است.

- آیا باید راهبردهای مدیریت منابع انسانی برای همه کارکنان یکسان باشد؟ به عبارت دیگر آیا باید تعهد همه ی کارکنان (دائمی و موقت و ...) افزایش یابد و سازمان برای حفظ آنها هزینه کند؟
- در مقابل تمام راهبردهای تعهد آفرین، مفهوم و ابزارهای کنترل، قرار دارد. برخی از مدیران به جای آرایش زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی، جهت ایجاد تعهد از ابزارهای کنترلی برای بهبود عملکرد، تأخیر، غیبت، ترک و جابه جایی کارکنان استفاده می کنند. در حقیقت نوعی ابزار تغییر سریع (تنظیم قوانین و مقرات و فناوری اطلاعات) که نتایج زودبازده تری نیز به همراه دارد؛ ولی رابطه ای روان شناختی و متعهدانه ی پایدار، ایجاد نخواهد کرد.

## منابع:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بامبرگر، پیتر و مشمولم، ایلن (۱۳۸۴). تدوین، اجرا، آثار استراتژی منابع انسانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایینز، استیفن پی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، جلد اول. تهران: موسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1990), **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**, *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, pp. 1-18
- Arthur, J.B. (1992), **The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills**, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 29, pp. 143-174.
- Becker, T.E. (1992), **Foci and Bases of Commitment: are They Distinctions Worth Making?** *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, pp. 232-244.
- Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002). **The Relationship Between Human Resource Management Strategies and Organizational Commitment**, *Innovative Higher Education*, vol.26, no.3, pp. 175-193.
- Buchko, A. (1993), **The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Causal Model and Path**. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 633-658.
- Dixon, M.A. (2002). **The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Effectiveness in Non-Profit Sport Organizations: a Multi-Level Approach**. *PhD Dissertation of Ohio State University*.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005), **HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures-Different results**, *Personal Review*, Vol. 34 No. 5, pp. 534-549.
- Fletcher, C. & Williams, R.W. (1996). **Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment**, *British Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 169-179.

- Gibb, S. (2001), **The state of Human Resource Management: Evidence From Employees Views of HRM Systems and Staff, Employee Relations**, vol. 23, No. 4, pp. 318-336.
- Gilbert, J.A & Ivancevich, J.M. (1999). **A Re-Examination of Organizational commitment**, *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 14, no.3, pp.385-397.
- Graetner, K.N. & Nollen, S.D. (1992), **Turnover Intentions and Desire Among Executives**, *Human Relations*, vol. 45, pp. 447-465.
- Greenberg, J. (1990), **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**, *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 399-432.
- Grusky, O. (1966), **Career Mobility and Organizational Commitment**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 4, pp. 488-503.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). **Personal Factors in Organizational Identification**, *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. & Sincich, T. (1993), **Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation**, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
- Kanter, R. M. (1968). **Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities**, *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004), **Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices and Organizational trust**, *PhD Dissertation, University of Pretoria's*
- Les, P., Mabey, C. & Robertson, I. (1990), **HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes**, *British Journal of Management*, Vol. 1, pp. 147-157.
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). **Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment**, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 671-684.
- McElroy, J.C. (2001). **Managing Workplace Commitment By Putting People First**, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 327-335.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). **Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of The Commitment That Counts**, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 152-156.
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1991), **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). **Commitment in The Workplace**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Laryssa, T. (1998). **Commitment in a Changing World of work**, *Canadian Psychology*, Vol. 39, Iss. ½, pg. 82.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), **Commitment to Organizations and Occupations: Extention and test of a Three-Component Conceptualization**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001), **Commitment in The Workplace: Toward a General Model**, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). **HRM practices and Organizational Commitment: test of a Mediation Model**. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, No. 4, pp. 319-331.
- Mowday, R.T. (1998) **Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment**, *Human Resource Management Review*, 8(4), pp. 387-401.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). **The Measurement of Organizational Commitment**, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). **People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Pfeffer, J. (1994), **Competitive Advantage Through People**, Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). **Putting People First For Organizational Success**, *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No.2, pp. 37-48.
- Randall, D.M. & Cote, J.A. (1991), **Interrelationships of Work Commitment Constructs**, *Work and Occupation*, Vol. 18, pp. 194-211.
- Rogers, R.W. (2000), **Commitment-based Employment Relationship and High Performance Work Systems: A Theory Driven Research Strategy to Bring the Traditional Concepts in Line With Empirical Research**, Retrieved on February, 2005 From <http://www.Fba.Mus.Edu/sg/Fba/Mscphd/0027.pdf>.
- Romzek, B.S. (1990), **Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind**, *Public Administration Review*, Vol. 50, pp. 374-382.
- Salancik, G. (1977). **Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief**, In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *new Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair.

- Somers, M.J. & Birnbaum, D. (1998). **Work-related Commitment and Job Performance: It's Also the Nature of the Performance That Counts**, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 621-634.
- Sheldon, M. E. (1971). **Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization**, *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Stum, D.L. (1999), **Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid**, *Strategy and Leadership*, Vol. 29, No. 4, pp. 4-9.s
- Terpstra, D.E. (1994). **HRM: A Key to Competitiveness**, *Management Decision*, Vol. 32, No.9, pp.10-14.
- Thornhill, A., Lewis, P. & Saunders, M.N.K. (1996), **the Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education**, *Quality Assurance in Education*, Vol. 4, No. 1.
- Weiner, Y. (1982), **Commitment in Organizations: A Normative View**, *Academy of Management Review*, Vol.7, pp. 418-428.
- Williams, M.L. & MacDermid, S.M. (1994), **Linkages Between Employee Benefits and Attitudinal and Behavioral Outcomes: A Research Review and Agenda**, *Human Resource Management Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 131-160.