

بالندگی سازمانی^۱ و شاخصهای سنجش آن

علی محمد رضایی، دانشجوی دکتری روانشناسی

چکیده

جنبش بالندگی سازمانی که در نیمه دوم سده بیستم پایه‌ریزی شد و در دهه کنونی به رشد و رسایی در خور توجهی رسیده است، بر پایه مفروضاتی استوار است که با ارزشهای والای انسانی سازگاری کامل دارد. بالندگی سازمانی ریشه هرگونه توانمندی و شکوفایی در قلمرو تلاشهای انسانی را در «بالندگی انسان» جستجو می‌کند و انسان را مایه اصلی و عامل بنیادی هرگونه دگرگونی به شمار می‌آورد. اصول و موازین این جنبش از درون دانشهای گسترده‌ای چون روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، اقتصاد و بسیاری دیگر از دانشهای رفتاری سرچشمه می‌گیرد و دگرگونی، بهیوایی، تازه‌گردانی، و دستیابی به برترین‌های بزرگ را در شمار هدفهای نخستین خود قرار داده و برای رسیدن به آنها ساز و کارهای مناسب را فراهم آورده است. در این مقاله بالندگی سازمانی، هدفها، فرضها، ارزشهای بنیادی و راهبردها، ریشه‌های پیدایش، تعاریف، ویژگیهای سازمانها بالنده، اجزای بنیادی یک برنامه بالندگی سازمانی و شاخصهای سنجش بالندگی سازمانی ارائه شده و در پایان یکی از شاخصهای کلیدی آن تحت عنوان تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

کلید واژه‌ها

بالندگی، بالندگی سازمانی، شاخصهای بالندگی، ناجا

1. Organizational Development

مقدمه

یک برنامه بالندگی سازمانی کوششی است دور برد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواریها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند.

دوربرد بودن کوششهای بالندگی سازمانی یکی از دشواریهای آن به شمار می‌آید زیرا در اوضاعی که بسیاری از نظامهای پاداش بر پایه «سودهای کوتاه مدت و سریع» استوار است، درنگ و انتظار فراوان نمی‌تواند پذیرفتنی باشد، ولی اگر قرار باشد دگرگونی پدید آید و ریشه گیرد، مدیریت سازمان و کارکنان آن باید به طولانی بودن زمان به کار بستن برنامه متعهد و دلبسته باشند و از آن پشتیبانی کنند و هرگونه فرایندی را که به سوی هدفهای بلند مدت و هدفهای کوتاه مدت نگرش دارد با پاداش استواری بخشند.

کانون برنامه بالندگی سازمانی دگرگون کردن نگرشها و رفتار است. با آنکه در برنامه بالندگی سازمانی فراگردها، روشهای کار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می‌گردند، ولی هدف عمده دگرگونی همواره بر نگرش، رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد.

کوششهای بالندگی سازمانی در مرتبه نخست به گروه‌ها توجه دارد. فرض بنیادی آن است که برای گام برداشتن به سوی تندرستی و اثربخشی سازمانی، گروهها و دسته‌ها، واحدهایی پایه‌ای هستند که باید دگرگون یا اصلاح گردند. یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه‌های بالندگی سازمانی پدید می‌آید ولی تنها به صورت پرتوهای فرعی برنامه، زیرا این گونه دگرگونیهای شخصی و فردی در شمار هدفهای نخستین بالندگی سازمانی نیستند.

کوششهای بالندگی سازمانی سرشت کنشی دارند. همه دخالتها و کوششهایی که سازمان و اعضای آن در آن شرکت می‌کنند، متوجه به این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت چیزی دگرگون شود و بهگشت یابد. از این جهت کوششهای بالندگی سازمانی با بسیاری از دیگر کوششهای آموزشی مانند دوره‌های آموزشی یا کارگروه‌های آموزشی مدیریت که برای افزایش دانش، مهارت، یا بینش و درک شرکت‌کنندگان طراحی شده است تفاوت دارد. در دوره‌های آموزشی عادی هدف آن است که شرکت‌کنندگان چیزی را بیاموزند سپس آن را در هنگام کار خود به کار بندند در حالی که در کوششهای بالندگی سازمانی، گروه‌های فعالیتهایی را طراحی می‌کند که سرشت کنشی دارد و در پیوند با کوششهای بالندگی سازمانی و به دنبال آنها بلادرنگ به اجرا گذاشته می‌شوند. در برنامه‌های آموزشی عادی یادگیری به گونه ساختگی است و به انتقال آن به بافت واقعی کار در سازمان نمی‌توان اطمینان داشت. در حالی که در برنامه‌های بالندگی سازمانی اعضای سازمانی شرکت فعالی دارند و فراگیری در سراسر برنامه صورت می‌گیرد.

هدفها، فرضها، ارزشهای بنیادی و راهبردها

با آنکه بالندگی سازمانی، کوشش علمی به نسبت تازه‌ای است که در سالهای پس از جنگ جهانی دوم پدید آمده است و هنوز درباره بسیاری از ویژگیهای آن اتفاق نظر دیده نمی‌شود، ولی هدفهای نوعی و کلی آن را می‌توان چنین برشمرد (فرنیچ و بل، ۱۹۸۴/ طوسی، ۱۳۸۰، ص ۴۳):

- بالا بردن تراز اعتماد و پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر
- بالا بردن بسامد مقابله با دشواریهای سازمانی، چه درون گروهها و چه میان گروهها

- پدید آوردن محیطی که در آن اختیار ناشی از نقش رسمی با اختیار حاصل از دانش و مهارت شخصی تقویت می شود.
- بالا بردن میزان گشودگی و باز بودن ارتباطهای افقی، عمودی و گوشه به گوشه یا پهلو به پهلو.
- بالا بردن تراز شوق و خشنودی شخصی در سازمان.
- یافتن راه چاره‌های خلاق گروهی برای از میان بردن دشواریهایی که بسیار فراوان رخ می دهند.
- بالا بردن تراز مسوولیت شخصی و گروهی در برنامه ریزی و به اجرا درآوردن کارها

ریشه‌های پیدایش

برای پی بردن به اهمیت بالندگی سازمانی و رسالتی که این جنبش نویدبخش دارد شایسته است که ریشه و خاستگاه آن را از پیدایش «انقلاب صنعتی» آغاز کنیم (طوسی، ۱۳۸۰). از آغاز قرن ۱۹ یک رشته دگرگونی در روشهای صنعتی و شیوه‌های کارگردانی سازمانهای اجتماعی و اقتصادی در انگلستان پدید آمد. این دگرگونیها را فردی بنام «جروم آدولف بلانکی» در سال ۱۸۳۷ به نام انقلاب صنعتی خواند. انقلاب صنعتی در معنای عام به مجموعه‌ای از دگرگونیها گفته می شود که بر گرد شماری از فراگردها و سازمانهای تولیدی و ساخت متمرکز هستند و برگذر از اقتصاد کشاورزی و سنتی و کار دستی به اقتصادی که در آن صنعت و دستگاه حاکم است اشاره دارد. در این زمان برای بهره گیری از یافته‌های علمی در صنعت تلاش سخت به وجود آمد و نوآوری در ریسندگی و بافندگی به وجود آمد به نحوی که نساجی را

-
1. Industrial Revolution
 2. Jerome Adolphe Blanqui

نو کرد، بازدهی را بالا برد و هزینه تولید را کاهش داد. استفاده از دستگاه‌ها منجر به تولید انبوه شد و تولید انبوه، مصرف انبوه را به دنبال داشت. در نتیجه شرکت‌های بزرگ صنعتی، بازرگانی به وجود آمد، تولید سازمان یافت. کارگران و کارکنان بر پایه دستورهای ویژه در این کارخانه‌ها و شرکتها به خدمت گرفته شدند، و مدیریت علمی و دیوانسالاری در قرن بیستم پدیدار شد (صالحیان، ۱۳۸۳).

وینسلو تیلور آمریکایی پدر مدیریت علمی، پیشگیری از به هدر رفتن کارمیه‌های انسانی و افزایش کارایی اصول مدیریت علمی را به دنیا عرضه کرد. فشرده پیام این اصول چنین است (طوسی، ۱۳۸۰، ص ۴).

- برای انجام دادن هر کاری یک بهترین راه انجام دادن وجود دارد.
- برای انجام دادن هر کاری یک بهترین وسیله کارکردن وجود دارد.
- برای انجام دادن هر کاری باید نخست بهترین راه کار و بهترین وسیله کار را از راه مطالعه و بررسی علمی پیدا کرد.

«ماکس وبر» با شناختی که از ظرفیت توسعه و گسترش کوششهای صنعتی داشت به طراحی نظامی پرداخت که دارای خصوصیات ویژه است. او بر این باور بود که برای به جلو راندن کوششهای بزرگ گروه و رشد و شکوفایی صنعتی و بازرگانی و کارگردانی خدمات گوناگون عمومی چاره‌ای نیست جز پدید آوردن نظامی که بر پایه دانش و خرد انسان استوار باشد. او نظام تازه خود را «دیوانسالاری» نامید. دیوانسالاری با به کار بستن رده‌بندی سازمانی، تقسیم کار و رواج ویژه‌کاری، به کار گماردن افراد بر پایه تخصص و کاردانی شغلی، تنظیم قوانین و دستورهای یکنواخت کار، تعیین دامنه وظیفه‌ها و اختیارات، دور ساختن رفتار و کردار سازمانی از مهر و کین شخصی، جدا ساختن مدیریت از مالکیت، اهمیت بخشیدن به بایگانی و نگهداری پیشینه کار و سرانجام پدید آوردن انضباط عقلی و منطقی که بتواند

سازمانهای بزرگ و گسترده بر پا دارد که گروه بزرگی از کارکنان به طور منظم در آن به کار پردازند (طوسی، ۱۳۸۰).

با استفاده از این اصول انسانها به سان ابزارهای بی جان درآمدند، شخصیت انسانها مورد تاخت و تاز قرار گرفت. در چنین فضایی عده‌ای از دانشمندان دریافتند که انسان عامل کلیدی و تنها عامل رونق و بالندگی سازمانهاست. هرگاه ارزش انسانها شناخته شود از راه بزرگداشت وی پرورش و بالنده شدن او فراهم و دگرگونی‌های بسزایی پدید می‌آید که همه از آنها بهره‌مند خواهند شد. به طور مثال هرگاه متخصصان در کشورها سلسله جنبان امور بودند کشورها دچار تحول و پویایی شدند به این ترتیب جنبش بالندگی سازمانی آغاز شد. بالندگی سازمانی در حقیقت بازشناسی ارزش انسان در کوششهای بزرگ سازمانی است؛ بالندگی سازمانی یعنی فراهم کردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمانها از راه پرورش افرادی که در سازمان به عنوان گرانبهاترین سرمایه به کار می‌پردازند.

کرت لوین^۱ پایه گذار این اندیشه بود. این دانشمند آلمانی به دلیل مخالفت با شیوه‌های سیاسی حاکم بر آلمان نازی از کشور آلمان به آمریکا مهاجرت کرد و به آموزش و پژوهش در علوم رفتاری انسانی پرداخت (صالحیان، ۱۳۸۳).

تعاریف بالندگی سازمانی

تاکنون تعاریف مختلفی از بالندگی سازمانی ارائه شده است. اشماک و مایلز، بالندگی سازمانی را یک کوشش برنامه‌ریزی شده و پایدار که دانش رفتاری را برای بهگشت نظام، از راه‌های به خود بازشکافی، به کار می‌بندد تعریف کرده اند. فرنیچ و

1. Kurt Lewin

2. Schmuck

3. Miles

4. French

بل (۱۹۸۴) بالندگی سازمانی را کوششی بلند برد برای بهگشت فراگردهای تازه گردانی و دشواری گشایی سازمان، به ویژه از راه کارگردانی اثربخش تر فرهنگ سازمانی می‌داند و بکهارد می‌گوید بالندگی سازمانی کوششی است ۱- برنامه‌ریزی شده؛ ۲- فراگیری در سازمان؛ ۳- کارگردانی شده از رده بالای سازمان؛ که هدف آن ۴- بالابردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه؛ ۵- دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی، با بهره‌گرفتن از دانش علوم رفتاری است. بنیس (۱۹۹۴)؛ نیز معتقد است که بالندگی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی است، یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرشها، ارزشها و ساختار سازمانها تا آنکه آنها بتوانند فن شناسیها، بازارها، چالشهای تازه را بپذیرند و همچنین با آهنگ گنج کننده دگرگونی بهتر سازگاری پیدا کنند. و بالاخره اینکه کونتز، اودانل و ویهریخ «بالندگی سازمانی را یک رویکرد منظم، منطقی، به هم بافته، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌داند که برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی به کار گرفته می‌شود. بالندگی سازمانی برای گشودن دشواریهایی که کارآمدی عملی سازمانی را در همه رده‌ها کاهش می‌دهد، طراحی می‌شود (طوسی، ۱۳۸۰).

با توجه به تعریف‌هایی که از سوی دانشمندان علوم رفتاری از بالندگی سازمانی شده است و با در نظر گرفتن کاربردی که از آن بدست آمده است، می‌توان بالندگی سازمانی را با بالندگی انسان مرتبط دانست و این دو پدیده را پیوسته به یکدیگر به شمار آورد. فشرده و چکیده آرای صاحب‌نظران را درباره بالندگی انسانی می‌توان در

-
1. Bell
 2. Beckhard
 3. Bennis
 4. Koontz
 5. O,Donnell
 6. Wehrich

تعریفی به این شرح گرد آورد: «انسان بالنده انسانی پرورده و متعادل است که در کلیت هستی و ابعاد وجودی خویش به صورت خود فرمان عمل می‌کند.» (همان، ص، ۱۳). زمانی که انسان بتواند در همه ابعاد هستی چنان پرورده شود که عنان عقل، عاطفه، اخلاق، و جسم خود را در دست داشته باشد و در برخورد با راه‌چاره‌های گوناگون زندگی با تکیه بر تواناییها و دانش و تجربه خویش بهترین و یا مناسبترین راه چاره را برگزیند آنگاه می‌توان وی را انسانی بالنده به شمار آورد. انسان زمانی که به بالندگی دست می‌یابد و استعدادهای خود را شکوفا می‌سازد برای پیشرفت و دگرگونی و تازه گردانی خویش به بی‌نیازی از دیگران می‌رسد و خود به طور مستقل چرخ زندگی را می‌چرخاند. انسان بالنده نیاز به پشتیبانی دیگران ندارد و از ضرورت سرپرستی و نگهداری دیگران هم بی‌نیاز است. او چنان در هستی شکفتگی یافته که با استقلال عمل گذر زندگی را آسان و آسایش بخش می‌سازد.

بی‌گمان باید یادآور شد که انسان بالنده هم در بستر سازمان بالنده پرورده می‌شود و هم خود به بالنده کردن سازمان یاری می‌دهد. سازمان بالنده نیز مانند انسان بالنده دارای ویژگیهایی است که مهمترین آنها بدین قرارند (طوسی، ۱۳۸۰، ص ۱۴-۱۷):

الف- گشودگی و شفاف بودن نظام

سازمان بالنده راه‌های ارتباطی و اطلاعاتی خود را به روی همه کسانی که در آن زندگی می‌کنند یا به کار می‌پردازند گشوده می‌سازد و موجبات رشد و شکوفایی و افزایش آگاهی و دانش همگان را فراهم می‌آورد. اطلاعات و آگاهی‌ها در انحصار نیست. سازمان بالنده سیاست درهای باز و گشوده را به اجرا می‌گذارد و همه عملیات خود را به گونه شفاف در برابر کارکنان، مشتریان یا خریداران، صاحبان سهام و حتی مردم جامعه قرار می‌دهد.

ب- اعتماد به دیگران

اعتماد یعنی باور داشتن درستی دیگران. اعتماد کردن با گشودگی و باز بودن نظام مربوط است. بدین معنی که هر اندازه یک سازمان در عملیات خود گشوده و شفاف رفتار کند به جلب اعتماد دیگران می‌افزاید و اعتماد کردن به دیگران را در فضای کار افزایش می‌دهد.

ج- بازخورد از درون و برون

ساز و کار بازخورد در حقیقت وسیله‌ای است که از راه آن انسان، یک خانواده و یک سازمان می‌تواند از درون خود یا از بیرون خود اطلاعاتی را بدست آورد و از آن اطلاعات برای هدایت حرکت خود به جلو یا تصحیح حرکت خویش در راه رسیدن به هدف بهره بگیرد. بنابراین، بازخورد یکی از ساز و کارهای حفظ حیات و تضمین پایدار ماندن آن است.

د- مشارکت با دیگران

مشارکت را می‌توان یک پیوند دو سویه یا چند سویه سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن تعریف کرد. مشارکت با یکدیگر سبب می‌شود که نه تنها بار به پیش راننده یک سازمان بر دوش تنی چند از اعضای آن نهاده نشود بلکه همگان بر حسب قدرت و توان فکری و جسمی خود در پیشبرد کنشهای سازمانی یاری می‌دهند و هدفهای سازمان را همانند هدفهای خویش بشمار آورند.

ه- پروردن و اختیار کردن

آموزش دادن و آگاه کردن و پرورش افراد به صورت هسته‌های مستقل و خود فرمان و سرانجام سپردن اختیار به آنان برای هدایت مستقل و تهی از نظارت و سرپرستی دیگران که از ویژگیهای سازمانهای بالنده است.

و- کم لایه بودن ساختار سازمانی

این ویژگی به اندک بودن رده‌ها و لایه‌های سازمانی در سازمانهای بالنده اشاره دارد. کاهش رده‌های سازمانی موجب سهولت در ارتباطات و فزون بودن رده‌های سازمانی، کارکنان را به دور شدن از یکدیگر و نا آشنا ماندن از هم سوق می‌دهد و در نتیجه به احساس یکپارچگی در سازمان آسیب می‌رساند. به همین دلیل تلاش بر آن است که از شمار رده‌های سازمانی بکاهند و ساختارهای عمودی و مرتفع را به ساختارهای تخت، افقی و کم لایه مبدل گردانند.

اجزای بنیادی یک برنامه بالندگی سازمانی

نخستین گام در بالندگی سازمانی پی بردن به وضعی است که سازمان در آن به سر می‌برد: نیرومندیهای سازمان کدامند؟ منطقه‌های دشواری آن چه می‌باشند؟ در گام نخست به همه نظام و پاره نظامی‌هایی که در آن به کار سرگرمند توجه می‌شود. در نتیجه به کار بستن گام نخست، نیرومندیها و دشواریهای نظام آشکار می‌گردند. سپس طرح کنشهای ضروری برای گشودن دشواریها و پایدار نگهداشتن نیرومندیها فراهم می‌آید. طرح کنش بنا به روال از انواع دخالتهای بالندگی سازمانی بهره می‌گیرد تا دشواریهای موجود در تراز اثربخشی فردی، اثربخشی گروهی، پیوندهای میان گروهی و همچنین دشواریهای نهفته در پاره نظامها را درست کند و از میان بردارد. گام سوم به بررسی و جستجوی پیامدهای کنشهای اصلاحی می‌پردازد. در این مرحله آشکار می‌شود که آیا پیامدهای دلخواه از به کار بستن کنشها و دخالتهای بالندگی سازمانی پدید آمده است یا نه؟

اگر پاسخ چنین جستجویی مثبت باشد آنگاه سازمان به سوی منطقه دشوار دیگری روی خواهد آورد. ولی اگر پاسخ منفی باشد، اعضای سازمان به فراهم آوردن کنش تازه‌ای برای گشودن همان دشواری می‌پردازند. هنگامی که با بکار بستن

کنشهای بایسته دشواری از میان برداشته نشد، نیاز به از نو تعریف کردن دشواری پیش می‌آید و در پی آن گامهای اصلاحی به صورت کنش یا دخالت تازه پی‌ریزی می‌شود.

اجزای ترکیب‌کننده بالندگی سازمانی

به کار بستن یک برنامه بالندگی سازمانی نیاز به سه جزء یا عنصر پایه‌ای دارد (صالحیان، ۱۳۸۳، ص ۳۲):

- عنصر تشخیص

- عنصر کنش یا دخالت

- عنصر پایدار نگه داشتن یا نگه داشت

تشخیص: بالندگی سازمانی با عنصر تشخیص آغاز می‌شود. تشخیص یعنی وضع موجود سازمان تحلیل شود و اطلاعات درست در باره وضع موجود، دشواریها و مشکلات حاصل شود و اینکه چه کاری در سازمان در جریان است و چگونه آن کار به انجام می‌رسد و روشن کردن وضع موجود و راهکارهای دگرگون کردن آن برای دستیابی به وضع دلخواه و تغییر راندمان سازمان از وضع موجود به وضع دلخواه.

کنش یا دخالت: پی بردن به مشکلات سازمان از راه تشخیص وضع کنونی و کارآمد کردن آنها از راه کوششهای اصلاحی که در نظام کارفرما به اجرا گذاشته می‌شود، به نام کنش یا دخالت خوانده می‌شود. کنش یا دخالت عبارت است از مجموعه‌ای از کوششهای برنامه‌ریزی شده و منظم که بر پایه آنها برخی از واحدهای مشخص سازمانی به کارهایی می‌پردازند که هدف آنها بالندگی سازمانی پیوسته است. آرجریس نیز دخالت کردن را وارد شدن در یک نظام جاری ارتباطها و پیوندها تعریف کرده‌اند؛ یعنی وارد شدن به میان اشخاص یا اشیاء برای آنکه به آنها یاری داده شود (صالحیان، ۱۳۸۳).

- برای آنکه دخالت‌های بالندگی به روش‌های بهتری سازمان داده شوند، فعالیتها بایستی چنان سامان یابند که:
- ۱- همه کسانی که بایسته و شایسته هستند در آن شرکت جویند.
 - ۲- هدف آن و راه رسیدن به آن هدف روشن باشد.
 - ۳- احتمال زیادی برای رسیدن به هدف وجود داشته باشد.
 - ۴- هم یادگیری تجربی فراهم آید و هم یادگیری نظری، ادراکی و پنداری را در برگیرد.
 - ۵- افراد خود را آزاد یافته و فضایی دلپسند به وجود بیاید.
 - ۶- شرکت کنندگان بیاموزند هم دشواریها را بگشایند و هم شیوه یادگیری را فراگیرند.
 - ۷- افراد مهارت‌های لازم را فراگیرند.
 - ۸- افراد با تمام وجود در آن شرکت جویند نه با بخشی از هستی خویش.

شیوه‌های دخالت

- ۱- آموزش یا تعلیم و تربیت: از شیوه‌های فنی چون سخنرانی‌ها، تمرین‌ها و شبیه‌سازی آموزشهای گروهی استفاده شود.
- ۲- رایزنی: شامل مشاهده کردن و یاری دادن به فعالیت‌هایی است که در دست اجرا می‌باشد و کوشش شود تا از راه مربیگری آنها را برتری بخشند.
- ۳- رویارویی: اشخاص و گروه‌ها با هم رویارو می‌شوند و به طور معمول اطلاعات یاری دهنده را در هر زمینه در اختیار هم قرار می‌دهند.
- ۴- بازخورد اطلاعات: شامل گردآوری منظم اطلاعات است. سپس این اطلاعات به واحدهای مناسب سازمانی گزارش می‌شود تا مبنای برنامه‌ریزی و حل مشکلات شود.

- ۵- گشودن دشواری: در این گونه نشستها، دشواریها آشکار می‌شوند و پس از تشخیص آنها، راه‌حلهای مناسب به کار بسته می‌شود.
- ۶- برنامه‌ریزی: این فعالیت در مرتبه نخست بر برنامه‌ریزی و هدف قرار دارد.
- ۷- پدید آوردن نیروی ویژه: این فعالیت شامل برپا کردن گروه‌های دشواری گشا یا گروه‌های کارشناسان برای یاری دادن به سازمان است.
- ۸- فعالیت ساختی-فنی: این فعالیت دگرگونی ساختار سازمانی، گردش کار و وسیله انجام رساندن کار را مورد هدف قرار می‌دهد.

نگهداری یا نگهداشت

- این عنصر در واقع ارزشیابی از عملکرد سازمان و پاسخی است به سوالات زیر:
- ۱- آیا دخالتها به هنگام و برازنده بوده است.
 - ۲- آیا کوششهای بالندگی سازمانی هدف را تامین کرده است.
 - ۳- نتایج و پیامدهای بالندگی کدامند.
 - ۴- آیا کوششهای بالندگی دشواریهای سازمان را به خوبی می‌گشاید.

شاخصهای سنجش بالندگی سازمانی

الحسینی (۱۳۸۰، ص، ۲۰-۱۹) شاخصها و عوامل بالندگی سازمانی را شامل موارد زیر می‌داند.

- ۱- تعهد و انگیزش کارکنان
- ۲- مأموریتها، اهداف، خط‌مشی‌ها و رویه‌های تعریف شده و مورد پذیرش و حمایت کارکنان
- ۳- قانونگرایی، ضابطه‌مندی و انضباط کاری در سازمان برای ارتقاء عملکرد و کاهش تعارضات

- ۴- پاسخگویی سازمان نسبت به خواست مشتریان و مسئولیتهای محوله
- ۵- شایسته سالاری و امنیت برای ارتقاء شغلی
- ۶- کارآیی، اثربخشی و محصول قابل دفاع
- ۷- قدرت تطبیق روزآمد با محیط
- ۸- قدرت تقابل با اثرات مخرب محیطی
- ۹- خلاقیت و نوآوری
- ۱۰- بوروکراسی پیش برنده و کارآمد
- ۱۱- فرهنگ انسانی و متناسب با پرورش شخصیت کارکنان و مشتریان
- ۱۲- آموزش پذیری
- ۱۳- نظامهای اطلاعاتی برای تصمیم سازی
- ۱۴- منطقی بودن فاصله تصمیم گیری تا اجرا (فرایند حل مشکل)
- ۱۵- تناسب ساختار سازمانی با اهداف
- ۱۶- سبک مدیریت فکر سالار
- ۱۷- نظارت، کنترل و ارزیابی بر مبنای کار

تعهد و انگیزش نیروی انسانی

یکی از عوامل بنیادین در سنجش و تبیین وضعیت سازمان، از نقطه نظر بالندگی، تعهد متقابل فرد و سازمان در برابر یکدیگر می باشد. در واقع یکی از صفات اصلی که خاستگاه رویکردها و رفتارها بوده و عملکرد افراد را در سازمان و نیز کلیت سازمانها و ستاده آن را شکل می دهد نوع تعهدی است که پیوند و دلبستگی متقابل

1. Commitment

2. Approach

فرد و سازمان را تعریف می‌کند. مسلماً به تناسب نوع تعهدات جاری در سازمان، با تراز بالندگی‌های متفاوت مواجه خواهیم بود.

در این مقاله، تعهد به عنوان یکی از شاخصهای اساسی بالندگی سازمان، مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد.

تعهد

تعهد را افراد مختلف به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند که ذیلاً برخی از آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد:

شهید مطهری، تعهد را به معنی پایبندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد: "فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید" کانتر تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانکیک تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند، یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید (الحسینی، ۱۳۸۰، ص ۳۱-۳۰).

مودی و همکارانش، تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقرر اطلاق می‌نمایند. ابراز عملی تعهد، برای به انجام رسیدن فعالیتها ضروری است و بخصوص در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. کوک و وال نیز سه مفهوم "وفاداری"، "احساس هویت و شناسایی" و "آمادگی" را برای تعهد مطرح کرده‌اند (مجیدی، ۱۳۷۶، ص ۴۰-۴۲).

1. Canter
2. Salanckic

انواع تعهد^۱

تعهد در سازمان به انواع مختلف نظیر؛ تعهد مکتبی، تعهد ملی، تعهد خویشتن‌مدارانه، تعهد گروهی و تعهد سازمانی تقسیم می‌شود (الحسینی، ۱۳۸۰، ص، ۳۱).

- تعهد مکتبی از تعلق به یک جهان‌بینی به وجود می‌آید و به میزان تقید فرد به الزامات نگرشی و گرایشی مکتب مربوط، می‌تواند از نوع تعهد اصول‌گرایانه یا سازش‌کارانه و یا معتدل و معقول قلمداد شود.
- تعهد ملی، همان حس ناشی از وطن‌دوستی است که فرد طی آن مصالح ملی و میهنی خویش را ملاک رفتار خود قرار می‌دهد.
- تعهد خویشتن‌مدارانه، از علاقه‌مندی بیش از اندازه فرد به منافع خود ناشی می‌شود و معمولاً افرادی که گرفتار کیش شخصیت و خود برتری‌نوی و یا بی‌توجه به منافع دیگران و سازمان هستند از آن برخوردارند؛ لذا، به تناسب محور بودن منافع فردی و ناسازگاری آن با منافع سازمان ناهنجاریهای رفتاری بروز پیدا می‌کند.
- تعهد گروهی، وابستگی فرد به گروه و ترجیح اهداف گروه، مشخصه اصلی این نوع تعهد است. تعهد گروهی می‌تواند در جهت تقویت فعالیت‌های گروهی و یا پدیده گروه فکری عمل کند. خاستگاه گروه اندیشی یا تعهد گروهی منفی نیاز به حرمت داشتن، نیاز به اعتماد، کاهش فشار احساس گناه، نایل شدن به اهداف غیررسمی و احساس پیروی از شخصیت مافوق می‌باشد.
- آثار زیانبار گروه‌اندیشی می‌تواند شامل: توهم آسیب‌ناپذیری، گریز از نقد منطقی، اجتناب از ارزیابی، یکسونگری و تعصب گروهی، کلیشه‌سازی غیرمعقول، اعمال

۱. انواع تعهد مکتبی، ملی، گروهی، خویشتن‌مدارانه، و سازمانی، در ارتباط متقابل و در تعامل با یکدیگر قرار دارند و معمولاً ترکیبی از انواع تعهد، همزمان در سازمان وجود دارد.

فشار بر اعضاء، اغماض لغزشها، توافق جمعی بی منطق، نادیده گرفتن اطلاعات مخالف، مسدود کردن سایر مجاری اطلاعات و تعصب روی کارکرد گذشته و تصمیمات اتخاذ شده باشد (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۸۶-۸۲).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. اگر چه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می‌شود، ولی در بررسی که دو صاحب‌نظر به نامهای آلن و می‌یر در سال ۱۹۸۷ درباره تعاریف تعهد سازمانی انجام دادند مشخص گردید که هر یک از تعاریف تعهد سازمانی، به یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، هزینه‌های متحمل شده و احساس تکلیف بر می‌گردد. شلدن تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند." تعهد سازمانی، نوعی وابستگی عاطفی و احساس تکلیف در برابر سازمان است و به آمیزه‌ای از تعهد سازمانی مدیران و کارکنان اطلاق می‌گردد.

۱- تعهد سازمانی مدیران

تعهد سازمانی مدیران بصورت تعهد نسبت به (۱) مشتری؛ (۲) ارتقاء سازمان؛ (۳) موقعیت خود؛ (۴) موقعیت کارکنان و (۵) وظیفه (تکلیف) قابل مشاهده است. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸)

هر یکی از تعهدات فوق بطور جداگانه در کار مدیریت فوق‌العاده مؤثر و با اهمیت است. این تعهدات با هم چارچوب اصلی رسیدن به موفقیت در مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

1. Allen and Meyer

2. Shelden

الف) تعهد نسبت به مشتری

مدیران از دو طریق تعهد خود را نسبت به مشتریان نشان می‌دهند یکی انجام خدمت شایسته و دیگری، ایجاد اهمیت برای او. خدمت به مشتری، یعنی به گونه‌ای مستمر و آگاهانه، وقف نیاز مشتری شدن. برای خدمت واقعی به مشتری، شناسایی شفاف و فوری نیازهای او ضروری است. مدیر ممتاز علاوه بر شناسایی مشتری و آگاهی از نیازهای او، مشکلات مشتری را به موقع حل می‌کند.

مدیران ممتاز به طرق زیر برای مشتری ارزش و اهمیت قایل می‌شوند.

- ابلاغ صریح اهمیت مشتری به کارکنان
- رفتار با مشتری به عنوان کسی که در رأس اولویتها است
- منع اظهارات مخرب در مورد کسانی که از خدمات یا فرآورده‌های گروه یا سازمان استفاده می‌کنند.

ب) تعهد نسب به ارتقاء سازمان

مدیر، این تعهد را به‌گونه‌ای مثبت و سازنده به روشهای زیر نشان می‌دهد:

خوشنام کردن سازمان

خوشنام کردن سازمان، بوسیله معرفی دائمی سازمان بگونه‌ای مثبت صورت می‌گیرد. مدیر ممتاز و موفق کسی است که حمایتها را به سوی سازمان جلب و از اظهارات مخرب نسبت به سازمان جلوگیری می‌کند.

حمایت از مدیریت رده بالا

حمایت از مدیریت رده بالای سازمان، از این جهت ضرورت دارد که همه سازمانها برای آنکه وظیفه خود را انجام دهند، به وفاداری و صداقت نیازمند

می‌باشند. مدیر موفق و ممتاز به سرزنش مدیریت رده بالا نمی‌پردازد و از زیر بار مسئولیت شانه خالی نمی‌کند. رفتار مدیر ممتاز و موفق، توانایی سازمان را برای اجرای تصمیمات و رسیدن به هدفها تقویت می‌کند.

تدارک و تأمین آینده سازمان

داشتن چشم‌انداز و افق روشن به آینده و برنامه‌ریزی بر مبنای تجزیه و تحلیل‌های علمی، مدیر را در راستای تعهداتی که نسبت به آینده سازمان دارد یاری می‌رساند.

اقدام بر اساس ارزشهای اصلی سازمان

مدیر باید به گونه‌ای عمل کند که نتیجه کنش او با اعتقادات اساسی سازمانی که دارای مجموعه اعتقادات اساسی، روشن و مشخص است، هماهنگی داشته باشد. مدیر ممتاز و موفق، خصوصیات و شرایط لازم را برای ابراز تعهد به منافع سازمان درخویش دارد.

ج- تعهد نسبت به موقعیت خود

مدیران ممتاز و موفق (مدیران بالنده)، تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران ارائه می‌دهند. آنها در همه شرایط و موقعیتهای به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. مدیر، تعهد به خود را از طریق “نشان دادن خودمختاری”، “تثبیت مقام و موجودیت خود به عنوان مدیر” و “قبول انتقاد سازنده” به اثبات می‌رساند.

د- تعهد نسبت به کارکنان

مدیران ممتاز و بالنده نسبت به کسانی که برای آنها کار می‌کنند گذشت و ایشار نشان می‌دهند. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با کارکنان، نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به آنان است. رفتارهای مهم تعهد نسبت به کارکنان

عبارتند از: نشان دادن علاقمندی مثبت، دادن بازخورد پیشرفت و ترغیب ایده‌های نوآور.

ه- تعهد نسبت به وظیفه (تکلیف)

مدیران موفق به وظایفی که افراد انجام می‌دهند ربط و معنا می‌بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام توفیق‌آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند. تعهد فوق‌وقتی در اجراء مؤثر واقع می‌شود که مسئولیتها و وظایف مدیر از خصیصه "حفظ هدف اصلی" برخوردار باشد، نسبت به "ساده‌سازی فعالیتها" اقدام کند و از "توفیق در عمل" و "ایجاد اهمیت برای وظیفه" طرفداری نماید.

حفظ هدف اصلی

حفظ هدف اصلی، به تقویت چشم‌انداز مناسب در مورد وظیفه گفته می‌شود. مدیر ممتاز و بالنده توجه همه را به آنچه از همه مهمتر است، معطوف می‌دارد. تعیین این کار با دانش و آگاهی از رسالت کلی سازمان ممکن است. مدیر باید بطور مستمر هدفهای فرد را به هدفهای سازمان پیوند بزند و اجازه ندهد اولویت‌بندی هدفها و رویکردهای سازمان فراموش شود.

ساده‌سازی مسئولیتها

حفظ سادگی، مستلزم شکستن کار به اجزای قابل حصول و در عین حال اجتناب از پیچیدگیها و روندهای غیرضروری است. با مبنای فوق، مسئولیتهای کلی بین گروه‌های کاری و افراد توزیع می‌شود و متناسب با آن، اقتدار و اختیار نیز واگذار می‌گردد.

عمل‌گرایی

عمل‌گرایی را به زبان ساده به طرفداری از موفقیت تعبیر کرده‌اند. مدیران ممتاز و بالنده کسانی هستند که کار را به انجام می‌رسانند. آنها طرفدار حرکت و جنبش مثبت

بوده و به برنامه‌ریزی و تعیین زمان‌بندی می‌پردازند تا بتوانند تعهدات خود را به انجام برسانند. مدیران عمل‌گرا روشهایی را اتخاذ می‌کنند تا کارکنان را با انگیزه هر چه بیشتر به کار و عمل وادار نمایند که نتیجه، نوعی هدایت مثبت و توفیق در رسیدن به اهداف مورد نظر است.

ایجاد اهمیت برای وظیفه

مدیر ممتاز و بالنده، اهمیت کار را دست کم نمی‌گیرد؛ لذا در سازمان بهتر انجام دادن وظیفه نتیجه مورد انتظار است و موفقیت مستمر در آن، شاخص اساسی و مورد نظر مدیران می‌باشد.

۲- تعهد سازمانی کارکنان

“پورتر” و همکارانش تعهد سازمانی کارکنان را، درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن تعریف کرده‌اند. در این تعریف، تعهد سازمانی کارکنان از سه عامل زیر تشکیل می‌شود:

- اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان

- تمایل به تلاش شدید در راه سازمان

- خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان

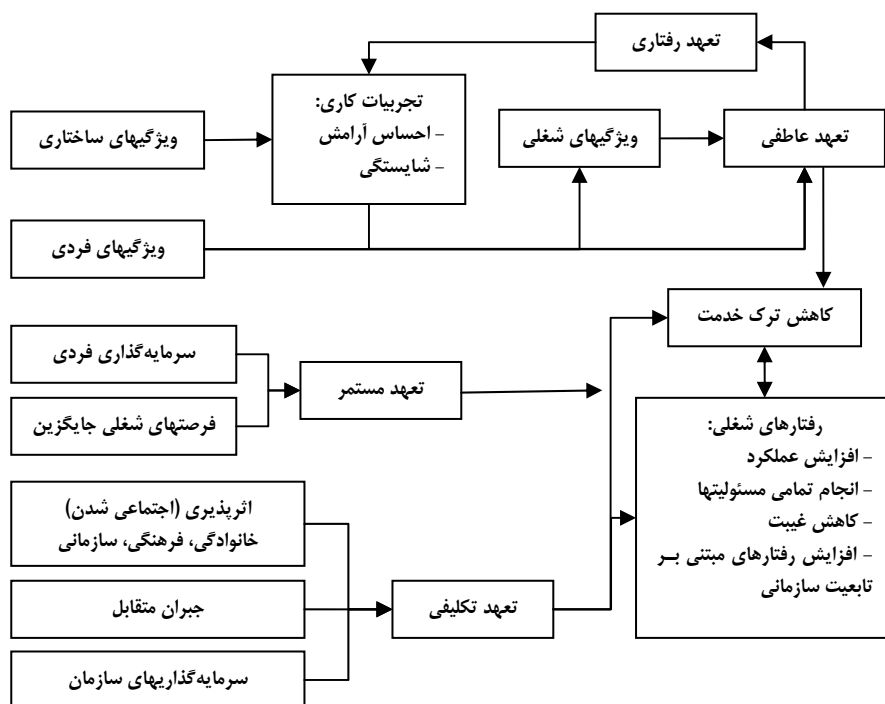
تعهد، مفهومی دو جنبه‌ای است یعنی به همان میزان که سازمان برای فرد احساس ارزشمندی و تعهد دارد، کارکنان نیز نسبت به سازمان ابراز وفاداری و تعهد می‌کنند. بنابراین، نمی‌توان تعهد را یکسویه از کارکنان و یا سازمان انتظار داشت.

در مدلی که “می‌یر” و “آلن” مطرح کردند تعهد کارکنان به سازمان را می‌توان به سه دسته “تعهد عاطفی”، “تعهد مستمر” و “تعهد هنجاری” تقسیم نمود.

1. Affective Commitment

2. Continuance Commitment

3. Normative Commitment



مدل سه بخشی تعهد سازمانی می‌یر و آلن (الحسینی، ۱۳۸۰، ص ۴۷)

تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است.

تعهد مستمر: شامل تعهدی است مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان و در طی آن کارکنان در زندگی سازمان سهیم می‌شود.

تعهد هنجاری یا تکلیفی: شامل احساسات افراد، مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (مقیم، ۱۳۷۷، ص ۳۹۳).

وجه اشتراک سه تعهد مذکور، این است که تعهد حالتی روانی است که اولاً رابطه فرد را با سازمان مشخص کند و ثانیاً تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را بطور

ضمنی در خود دارد. ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزای سه گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری متفاوت می باشد. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می مانند، برای اینکه می خواهند بمانند. افراد که تعهد مستمر قوی دارند می مانند چون نیاز دارند بمانند و آنهایی که تعهد هنجاری قوی دارند می مانند، زیرا احساس می کنند که باید بمانند (آلن و می، ۱۹۹۱).

از تفاوت‌های مفهومی اجزاء سه گانه تعهد سازمانی، که هر یک تا حدودی از یکدیگر مستقل هستند، این نتیجه حاصل می شود که هر کدام پیامد پیش فرضهای خاصی هستند.

پیش فرضهای "تعهد عاطفی" به چهار گروه دسته بندی می شوند:

- ویژگیهای شخصی (مثل سن، سابقه، خدمت، سطح تحصیلات، جنسیت، وضعیت تأهل و ...)
- ویژگیهای شغلی (نظیر حیطه شغل، تضاد نقش و ابهام نقش)
- ویژگیهای ساختاری (مثل رسمیت، تمرکز، اندازه سازمان و ...)
- تجربیات کاری (یعنی تجربیاتی که فرد در طی دوران زندگی کاری خود بدست می آورد).

عامل "تعهد مستمر سازمانی" دارای دو پیش فرض است: حجم و اندازه سرمایه گذارهای فرد در سازمان (زمان و نیروی صرف شده برای یادگیری راهکارها و کسب مهارت‌های مخصوص سازمان که قابل انتقال به سازمانهای دیگر نیست و ...) و درک فقدان فرصتهای شغلی در خارج از سازمان.

جزء هنجاری تعهد سازمانی از تجربیات فرد قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شدن خانوادگی - فرهنگی) و بعد از ورود به سازمان (اجتماعی شدن سازمانی) متأثر می باشد.

تحقیقات زیاد درباره تأثیر تعهد سازمانی در عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی (منظور رفتارهایی است که افراد علاوه بر وظایف مقرر در شرح شغل برای سازمان انجام می‌دهند)، ترک خدمت کارکنان، و غیبت و تأخیر آنان انجام شده است. این پژوهشها نشان داده‌اند که تعهد سازمانی باعث افزایش عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی شده و متقابلاً میزان ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان کاهش یافته است.

نتیجه گیری

همه سازمانها نیازمند بالندگی سازمانی و توجه به سنجش و توسعه آن هستند. پلیس ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و برای ایجاد هر نوع برنامه بالندگی سازمانی بایستی ضمن در نظر گرفتن هدفها، موضوعات و ارزشها بنیادی این برنامه به تشخیص وضعیت موجود سازمان از لحاظ شاخصهای بالندگی سازمانی پرداخته و با انجام برنامه های منسجم و مستمر سازمان را به سوی بالندگی روزافزون سوق دهند. به همین دلیل در این مقاله، بالندگی سازمانی، هدفها، فرضها، ارزشهای بنیادی و راهبردها، ریشه های پیدایش، تعاریف، ویژگیهای سازمانهای بالنده، اجزای بنیادی یک برنامه بالندگی سازمانی و شاخصهای سنجش بالندگی سازمانی ارائه شده و در پایان یکی از شاخصهای کلیدی آن تحت عنوان تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در این مقاله ۱۷ شاخص برای بالندگی سازمانی ذکر گردید و شاخص (تعهد سازمانی) مورد بررسی قرار گرفت. سعی خواهد شد در مقالات آتی نیز سایر شاخصها مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد.

منابع

- ۱- الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات بهاریه.
- ۲- الوانی، مهدی (۱۳۷۲)، آسیب‌شناسی گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری. مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل اداری ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۳- تیلور، ونسیلو (۱۳۶۹)، اصول مدیریت علمی، (ترجمه محمد علی طوسی)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۴- صالحیان، علیرضا (۱۳۸۳)، بالندگی سازمانی. نشریه مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۹۱-۹۲، آذر و دی ۱۳۸۳. تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۵- طوسی، محمد علی (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۶- مجیدی، عبدالله (۱۳۷۶)، تأثیر جابجایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- ۷- مقیمی، محمد (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
- 8- *Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 5th ed, USA, Prentice – Hall Inc , 1988.*
- 9- *L.W. Porter and Others, employee- Organization Linkage, the Psychology of Commitment, Absenteeism an turnover, New York, Academic Press, 1982.*
- 10- *John P. Meyer Natalie and J. Allen, testing the side – Best theory of commitment, Journal of organizational Applied psychology, V.60, NO.3 1984.*
- 11- *Meyer John P. N.J Allen, three Component of Organizational.*