



بسمه تعالی

عنوان :

بررسی تاثیر ساختار سازمانی با نقش میانجی

اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی و تعهد به تغییر

استاد مربوط:

استاد امیری

درس :

مقدمات و روش های تحقیق کمی و کیفی

محقق:

سپیده کریمی

بهار 1402

فهرست مطالب

4.....	چکیده
6.....	ساختار سازمانی و انواع آن
7.....	ساختار سازمانی مشترک
10.....	اعتماد سازمانی
11.....	بعدهای اعتماد سازمانی
14.....	تعهد سازمانی
14.....	انواع تعهد سازمانی
15.....	مزایای تعهد سازمانی
16.....	بهبود تعهد سازمانی
20.....	تعهد به تغییر
22.....	منابع

چکیده

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است. مدیران را به عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوانی رو به رو کرده است. در جامعه ما به دلیل مشکلات و محدودیت‌های خاص، این مشکل نمایان‌تر است. صنعت کنونی ما نشان‌دهنده بضاعت کم سازمان‌ها در مقابله با مسائل و مشکلات سازمانی می‌باشد. در این بین نقش اعتماد سازمانی و ساختار سازمانی و تعهد سازمانی و تعهد به تغییر، به عنوان چهار عامل مهم تاثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع و تنوع تولیدات اثر داشته و مشوق عملگرایی است، به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است. (شوقی و مرتضوی، ۱۳۹۱)

همچنین باید توجه داشت که پیچیدگی محیط تجارت امروز، سازمان‌ها را وادار کرده تا توانایی‌های خود را در پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. و از طرفی دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، می‌بایست جریان نوجویی و نوآوری را در

سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود، که رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب است (دنگ، ژانگفن و دنگتا، ۲۰۱۱).

همچنین، اعتماد در سازمانها باعث ایجاد جوی مشارکتی می شود و اعتماد، همکاری و تعاون سازمانی را افزایش می دهد. علاوه بر این اعتماد سازمانی از عوامل مهم و موثر بر اثربخشی رهبری، رضایت کارکنان، عملکرد سازمانی و تعهد است. در سازمانها و شرکتهایی که ممکن است تعارضها، ناسازگاریها و کوچکسازی، موجب کاهش اعتماد در روابط کارکنان و مدیران شود، اعتماد درون سازمانی اهمیت زیادی دارد. **اعتماد سازمانی** به دو بخش **اعتماد بین فردی** (یعنی اعتماد میان افراد) و **اعتماد غیر فردی** (یعنی اعتماد نهادی) تقسیم می شود. اعتماد فردی، مبتنی بر تعاملات است و با ارتباطات خاص ایجاد میشود و به دو نوع **اعتماد جانبی** (اعتماد میان کارکنان) و **اعتماد عمودی** (اعتماد میان کارکنان و مدیران) تقسیم می شود. اعتماد فردی مبتنی بر شایستگی، خیرخواهی و قابلیت اطمینان است. اعتماد غیر فردی، مبتنی بر نقشها، نظامها و اعتبارهای درک شدن ای برای اطمینان افراد است. اعتماد نهادی به طور معناداری با نگرشهای کارمندان در ارتباط است. در برخی از پژوهشها، اعتماد نهادی به کارایی و بی طرفی نظامهای سازمانی نیز اطلاق شده است. مک نایت و همکاران نیز اعتماد نهادی را اعتقاد به ضرورت وجود ساختارهای غیر فردی دانسته اند که پیش بینی موفقیت آینده را میسر می کند¹ (فاضل و همکاران، ۱۳۹۰).

کلمات کلیدی: ساختار سازمانی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به تغییر

ساختار سازمانی و انواع آن

یک سازمان نوعی از یک واحد اجتماعی متشکل از افراد است، که برای دستیابی به اهداف جمعی مدیریت می شوند. به عنوان مثال، سازمان ها سیستم های بازی هستند که به شدت تحت تاثیر محیط قرار دارند. هر سازمان دارای ساختار مدیریتی خاص خود هستند، که روابط بین کارمندان مختلف، وظایفی که آنها انجام می دهند و نقش ها و مسئولیت های ارائه شده را تعریف می کند برای انجام وظایف مختلف می باشد. سازمانی که به خوبی سازماندهی شده، هماهنگی موثر را به دست می آورد، به عنوان ساختار، کانال های ارتباطی رسمی را مشخص می کند و نحوه فعالیت های جداگانه افراد را با هم مرتبط می کند.

ساختار سازمانی شیوه ای را تعیین می کند که در آن نقش ها، قدرت، اختیار و مسئولیت ها، تعیین و مدیریت می شود و نحوه انتقال اطلاعات بین سطوح مختلف سلسله مراتب در یک سازمان را نشان می دهد. ساختار سازمانی به میزان قابل توجهی به اهداف و استراتژی آن در دستیابی به این اهداف بستگی دارد.

یک چارت سازمانی، نمایش بصری از ساختار سازمانی است. این ساختار باید به وضوح، روابط گزارش دهی و جریان اختیار را تعیین کند، زیرا این امر ارتباط خوبی برقرار خواهد کرد و موجب جریان کارآمد و موثر در کار می شود.

ساختار سازمانی مشترک

مدیران باید به طور جدی در نظر بگیرند که چگونه می خواهند یک سازمان را سازماندهی کنند. برخی از عوامل مهم که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

1-اندازه سازمان

2-ماهیت کسب و کار

3-اهداف و استراتژی کسب و کار برای دستیابی به آنها

4-محیط سازمان

5-ساختار سازمانی عملکردی

ساختار سازمانی، رایج ترین مدل در اکثر سازمان هاست. سازمان هایی با چنین ساختاری به گروه های کوچکتر مانند گروه های عملیاتی، مالی، بازاریابی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و غیره تقسیم می شوند.

ساختار سازمانی عملکردی

تیم مدیریت بالای سازمان، متشکل از چندین سرپرست عملکردی، مانند سرپرست عملیات فروش و بازاریابی است. ارتباطات، در هر یک از بخش های عملکردی اتفاق می افتد و در سراسر بخش ها از طریق سرپرست های آن بخش ارتباط برقرار می شود.

این ساختار، بهره وری عملیاتی بیشتری را فراهم می آورد. همچنین اجازه می دهد تا هر گروه از متخصصان که تخصص بیشتر دارند به طور مستقل عمل کنند.

به رغم مزایای فوق، برخی مسائل و مشکلات مربوط به این ساختار وجود دارد. هنگامی که زمینه های عملکردی مختلف بوجود می آید، افراد فقط به زمینه مسئولیت خود تمرکز می کنند و از همچنین تخصص به یک زمینه عملکردی خاص محدود می شود که این امر زمینه یادگیری و رشد را محدود می کند. و سایر بخش های عملکردی پشتیبانی نمی کنند

ساختار سازمانی محصولی

این یکی دیگر از ساختار معمول است که در آن سازمانها با یک نوع خاص محصول، سازماندهی می شوند. هر دسته محصول به عنوان یک واحد جداگانه در نظر گرفته می شود. به عنوان مثال، در یک کسب و کار خرده فروشی، ساختار می تواند بر اساس خطوط تولید گروه بندی شود.

ساختار سازمانی محصولی

سازمان ساختاریافته با روش دسته بندی محصولات، با ایجاد فرآیندهای کاملاً جداگانه از دیگر خطوط تولید در داخل سازمان، باعث تسهیل استقلال داخلی می شود. این امر باعث درک عمیق در مورد محصولی خاص می شود و همچنین نوآوری را ترویج می کند. این امکان، باعث تمرکز بر پاسخگویی به نتایج می شود.

ساختار سازمانی جغرافیایی

سازمان هایی که یک محدوده جغرافیایی را پوشش می دهند، ساختار شرکت با توجه به مناطق جغرافیایی که در آنها فعالیت می کنند، ایجاد می شود. این شرایط معمولاً در سازمان هایی وجود

دارد که فراتر از یک شهر یا یک کشور هستند و ممکن است مشتریانی داخلی یا جهانی داشته باشند.

ساختار سازمانی جغرافیایی

این سازمان ها برای کارمندان، تخصص های عملیاتی مختلف فراهم می کنند. تقسیم جغرافیایی باعث می شود، این سازمان ها سریعتر و کارآمدتر به نیازهای بازار پاسخ دهند و تلاش ها صرفا بر اهداف هر واحد کسب و کار متمرکز شود و نتایج افزایش یابد.

اگرچه این ساختار بازدهی را در هر واحد تجاری افزایش می دهد، اما کارایی کلی سازمان را کاهش می دهد، زیرا تقسیمات جغرافیایی، فعالیت ها و زیرساخت را دو برابر می کنند. یکی دیگر از چالش های اصلی این مدل این است که به عنوان منابع فشرده در سراسر گستره فعالیت خود منجر به تکرار فرآیندها و تلاش ها می شود.

ساختار سازمانی ماتریسی

یک ساختار ماتریسی برای مدیریت ابعاد مختلف سازماندهی شده است. همچنین برای گزارش سطح عملکرد تخصصی در هر دو صورت افقی و عمودی، از تیم های کاربردی استفاده می شود. به این ترتیب کارمندان ممکن است به یک گروه عملکردی خاص تعلق داشته باشند، اما به یک تیم دیگر هم کمک کنند.

ساختار سازمانی ماتریسی

این نوع ساختار، کارمندان و مدیران سراسر بخش ها را در کنار هم قرار می دهد تا به اهداف سازمانی مشترک دست یابند و منجر به تبادل اطلاعات و کارآیی کارآمد می شود، همچنین باعث می شود بخش هایی که با یکدیگر همکاری می کنند، اغلب برای حل مسائل با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

این ساختار انگیزه را در میان کارمندان تقویت می کند و یک شیوه مدیریتی دموکراتیک ایجاد می کند که قبل از تصمیم گیری مدیران، ورودی های اعضای تیم جستجو می شود. با این حال، ساختار ماتریسی اغلب پیچیدگی داخلی در سازمان را افزایش می دهد. همانطور که گزارش دهی به یک سرپرست واحد محدود نمی شود، کارمندان می توانند تمایل خود را به سرپرستی که می خواهند از آن پیروی کنند نشان دهند. چنین اختیار و ارتباط دوگانه منجر به شکاف های ارتباطی و تقسیم کارمندان و مدیران می شود². (مهستی زمانپور، 1399/03/01)

اعتماد سازمانی

تعریفی جامع و جهانی در مورد اعتماد که قابل کاربرد در همه موقعیت ها باشد، وجود ندارد (Yang, 2005)

و پژوهشگران اعتقاد دارند، اعتماد سازمانی، انتظارات مثبت کارکنان نسبت به سیاست ها و اعمال سازمان است که آنان را متاثر می سازد و همچنین احساس اعتماد و حمایتی است که کارکنان

و یا ایمان کارکنان به رهبران سازمان و اعتقاد به اینکه در نسبت به سازمان و کارفرمایان دارند نهایت اقدامات سازمان به کارکنان منفعت می رساند، تعریف شده است.

(Vanhala,2016)

ده بعد را برای اعتماد مشخص کرده‌اند:

- 1- در دسترس بودن به حضور فیزیکی سرپرست در موقع لزوم اشاره دارد.
- 2- شایستگی به مهارت های فنی و میان فردی مورد نیاز برای شغل فرد مربوط میشود.
- 3- سازگاری به معنای قابلیت اطمینان قابلیت پیش بینی و قضاوت خوب است.
- 4- دقت و ذکاوت به عنوان تضمین و اطمینان شناخته می شود.
- 5- انصاف و عدالت به معنای رفتار یکسان با زیردستان است.
- 6- کمال راستی و درستی که به درستکاری و شخصیت اخلاقی اشاره دارد.
- 7- وفاداری به معنای دارا بودن انگیزه برای حفاظت از افراد و ایجاد ذهنیت خوب درباره افراد است.
- 8- گشودگی به معنای داشتن ذهنیت باز برای ارائه ایده ها است.
- 9- وفای به عهد و عمل به وعده ها به عمل کردن به قول ها و وعده های فرد اشاره دارد.
- 10- پذیرش به عنوان قابل پذیرش بودن ایده ها تعریف می شود. (Butler,1991) .

اعتماد مفهومی چند سطحی است که به تعاملات سطوح گوناگون همکاران تیم ها و سطوح درون سازمانی مربوط می شود برخی محققین اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی یعنی ارتباطی و غیر شخصی تفکیک کردند. اما در ادبیات مربوط به اعتماد سازمانی سه بعد اصلی برای اعتماد سازمانی ذکر شده است: (Golipour, Pourezzat, & Hazrati, 2009).

الف) اعتماد به مدیر: به داوطلب شدن کارکنان برای اقدام به روش استوار و مفید به خاطر علایی سازمانی، حتی وقتی که مدیر هیچگونه کنترلی بر اقدامات و فعالیت های کارکنان ندارد، اشاره می کند و نشان دهنده توانایی کارکنان برای اظهار آزادانه مشکلات مربوط به کار بدون ترس از مواجهه با عواقب منفی است.

ب) اعتماد به همکاران: اعتماد به همکاران از روابط موجود در دامنه های بالا و پایین گروه به وجود می آید: اعتقاد به اینکه هر دو طرف قابل اعتماد هستند و اعتقاد به اینکه هر دو طرف در کارهایی که به آنها واگذار می شود خیره هستند.

ج) اعتماد به سازمان: به اعتماد کارکنان به سازمان و درک آنان از حمایت سازمان اشاره می کند و به عنوان درجه از اعتقاد به اینکه سازمان به وعده های خود عمل خواهد کرد، تعریف می شود.

اعتماد باعث کاهش عدم اطمینان در روابط بین افراد شده، و در نتیجه کیفیت تعاملات اجتماعی را ارتقا می بخشد؛ به گونه ای که افراد بهتر می توانند اطلاعات، حمایت ها و سایر منابع مورد نیاز خود را به دست آورند. سطح پایین اعتماد باعث رواج سوءظن و بدگمانی در میان کارکنان

می شود و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان را از بین می برد. طرفین که به یکدیگر اعتماد دارند نسبت به هم صادقانه و خیرخواهانه عمل می کنند بنابراین اعتماد نقش مهمی در ارتباطات فردی دارد. زیرا به حل مشکلات مرتبط، همکاری و تشریک مساعی کمک می کند.

(Kuppelwieser et al.,2011)

هنگامی که با زیردستان عادلانه برخورد شود سطح اعتماد بین سرپرست و زیر دست و به تبع آن اعتماد سازمانی افزایش می یابد و به دستاوردهای مثبت می انجامد و مانع از ترک سازمان می شود.

شاید یکی از مهم ترین عوامل موثر بر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان و نگرش مثبت به این تغییرات است بی اعتمادی به پیامدها و آثار و نتایج مثبت برنامه های تغییر و بهبود وضعیت عمومی کارکنان توجه به منافع آنها باعث میشود کارکنان در مقابل اجرای تصمیمات سرسختی نشان دهند و در مقابل برنامه های مطلوب تغییر و تحول نگرش مثبت نداشته باشند در نتیجه با آن مخالفت کرده یا واکنش منفی نشان دهند ایجاد فضای بی اعتمادی در سازمان در نهایت می تواند به کاهش تعهد سازمانی منجر شود. در نهایت اینکه اعتماد سازمانی بر ادراک و نگرش کارکنان از سازمان و بر عملکرد فردی و سازمانی اثر می گذارد بنابراین نباید جنبه های چندگانه اعتماد و اثرات متعدد آن را بر نگرش های کاری نادیده گرفت.

(Miao et al.,2015)

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی میزان وابستگی افراد سازمان به سازمانی که در آن کار می‌کنند را نشان می‌دهد. تعهد کاری نقشی اساسی در تعیین این موضوع دارد که یک کارمند برای مدت طولانی‌تری در سازمان باقی بماند و با اشتیاق برای رسیدن به هدف سازمان کار کند.

انواع تعهد سازمانی

یک نظریه مهم در زمینه تعهد کاری (Three-component-Model) TCM

به معنای مدل سه بخشی است طبق این نظریه تعهد سازمانی سه مولفه دارد:

تعهد عاطفی: میزان دلبستگی عاطفی است که هر کارمندی نسبت به سازمان خود دارد این بخش از این نظریه می‌گوید: که اگر کارمندی تعهد فعال بالایی دارد، پس به احتمال زیاد برای مدتی طولانی در سازمان باقی خواهد ماند. تعهد فعال به این معنی است که کارمند نه تنها خوشحال است بلکه در فعالیت‌های گوناگون سازمانی مانند شرکت در بحث‌ها و جلسات ارائه ورودی‌ها یا پیشنهادهای ارزشمندی که به سازمان کمک می‌کنند اخلاق کاری فعال و غیر نیز حضور پیدا می‌کند.

تعهد مستمر: در این بخش از نظریه، کارمند به اندازه‌ای تعهد سازمانی دارد که فکر می‌کند ترک سازمان برای او هزینه‌بر خواهد بود. اگر کارمندی در میزان تعهد خود استمرار داشته باشد،

می خواهد برای مدت طولانی تری در سازمان بماند، زیرا از انرژی خود برای آن سازمان سرمایه گذاری کرده و به آن وابسته است؛ یعنی دلبستگی روحی و روانی دارد؛ به عنوان مثال، هر شخصی پس از گذراندن یک دوره زمانی به محل کار خود وابستگی پیدا می کند و این یکی از دلایلی است که کارمند استعفا نمی دهد؛ آنها از لحاظ عاطفی به سازمان وابستگی دارند در واقع دارای تعهد کاری نسبت به سازمان هستند.

تعهد هنجاری: مورد از تعهد سازمانی کارمند احساس می کند، که موظف است در سازمان بماند یعنی احساس می کند، که ماندن در آنجا کار صحیح است. چه عواملی به این نوع تعهد منجر می شود؟ آیا ماندن در جایی به این علت که دیگران به شما اعتقاد و باور دارند یک تعهد اخلاقی محسوب می شود؟ یا آنها احساس می کنند که در این سازمان با آنها عادلانه رفتار شده است؟ و نمی خواهند ریسک خروج از سازمان را به جان بخرند؛ آنها معتقدند که این موقعیتی است که باید در آن بمانند و ترکش نکنند.

برخی از بارزترین مزایای تعهد سازمانی به شرح زیر است:

افزایش بهره وری کارکنان: کارکنان دارای تعهد سازمانی بهره وری بالاتری دارند. آنها به سازمان اهداف چشم انداز ماموریت و تیم رهبری اعتقاد دارند؛ این کارکنان تنها بهره وری بیشتری دارند بلکه مطمئن میشوند از اینکه همکاران و اعضای تیم شان نیز عملکرد و بهره وری بالایی داشته باشند.

کاهش غیبت کارکنان: کارمندانی که تعهد کاری دارند و با انگیزه هستند، بسیار کمتر از دیگران غیبت می کنند و از مرخصی های خود بهره مند می شوند، کارکنان متعهد مشتاقانه منتظر رفتن به محل کار تکمیل کارها کمک به پروژه ها و یاری برای رسیدن به هدف های سازمانی هستند.

همکاری عالی و فعال افراد تیم: کارکنان فداکار سرمایه هر سازمانی هستند و موفقیت آمیز می شود به خوبی با دیگران همکاری می کنند و در فعالیت های گروهی بسیار موفق عمل می کند آنها با داشتن تعهد سازمانی به طور چشمگیری به افزایش بهره‌وری افراد تیم و سازمان کمک می کنند.

داشتن حامیان قوی کارکنان متعهد به سازمان خود اعتقاد دارند از این رو حامیانی موثر و مثبت برای کارفرمایان خود هستند آنها حامی و طرفدار قوی محصولات، خدمات و سیاستهای کارفرمای خود هستند. (Rogier van der werf '3 january 2020).

در اینجا برای بهبود تعهد سازمانی نکاتی را ارائه می کنیم:

ایجاد فرهنگ کار گروهی قوی ایجاد فرهنگ کار گروهی قوی داشتن محیط کاری سالم را آسان تر می کند هیچ دو کارمند یکسان نیستند هنگامی که افراد با دانش و زمینه‌های مختلف گرد هم می آیند تفاوت هایی در نحوه مشاهده و درک مسائل وجود خواهد داشت و همین امر در مورد افراد یک تیم نیز صادق است با وجود این اگر فرهنگ کار گروهی را ترویج

دهید کارکنان انگیزه بیشتری برای همکاری و دستیابی به اهداف سازمان خواهند داشت این امر به ارتقاء و افزایش سطح تعهد سازمانی افراد و ایجاد فرهنگ سازمانی بلندمدت کمک می کند.

در میان گذاشتن اهداف و انتظارات خود با کارمندان

بیشتر کارکنان برای داشتن تعهد سازمانی نیاز دارند بخشی از آینده روشن سازمان باشد آنها می خواهیم بدانند که مهمترین چیز درباره شغلشان چیست؟ و چگونه می توانند در آن به برتری برسند برای اینکه اهداف معنادار و مثمر ثمر باشند کارکنان باید در جریان اهداف و انتظارات مدیریت قرار بگیرد هنگامی که کارکنان نسبت به سازمان حس مالکیت داشته باشند تمایل خواهند داشت که مدت طولانی تری در سازمان بمانند؛ و در این موقع است که کارمندان دارای تعهد کاری هستند.

شفاف بودن و تشویق به ارتباطات باز: شفافیت سازمانی به کارکنان اجازه می دهد تا در آنچه

در درون سازمان اتفاق می افتد مشارکت کنند و بدانند که چگونه می توانند سهم بیشتری در توسعه سازمان داشته باشند اگر سازمانی با کارکنان خود شفاف باشد و اعداد و ارقام را با آنها به اشتراک بگذارد کارکنان احساس ارزشمند بودن خواهند داشت و تعهد سازمانی آنها افزایش خواهد یافت بنابراین عملکرد کارکنان با شفافیت کارفرما بهبود می یابد.

حفظ اخلاق کاری: کارکنان ترجیح می دهند که نسبت به سازمانی که با آن کار می کنند احساس

خوبی داشته باشد داشتن استانداردهای بالا و حفظ وجدان کاری باعث می شود تا کارکنان انگیزه

بیشتر و تعهد سازمانی داشته باشند و حس کنند که محترم هستند اگر کارکنان بدانند که سازمان برای حفظ اخلاق کاری تلاش می کند و استانداردهای بالایی دارد به خوبی با آن ارتباط برقرار می کنند، داشتن اخلاق کاری خوب به کارکنان این اطمینان را می دهد که تمامی آنها دارای امکانات و فضای یکسان برای رشد و پیشرفت هستند؛ که در نهایت همه این ها تأثیر مستقیمی بر تعهد کاری کارکنان دارد.

پرورش فرهنگ کاری مثبت: فرهنگ کاری مثبت جایی است که کارکنان از عضویت در سازمان احساس خوشحالی می کنند انگیزه پیدا می کنند و تشویق می شوند تا ایده های جدیدی را به اشتراک بگذارند و بدون ترس از ایجاد هرگونه سوء تفاهم با مدیر خود ارتباط برقرار می کنند. کارکنان خود را تشویق کنید از فرهنگ سازمانی پیروی کنند تا به تعهد سازمانی دست پیدا کنند.

اعتماد سازی: اعتماد سازی در بین کارکنان و مدیریت نشانه توسعه سازمان است کارکنان همواره به رهبران سازمان نگاه می کنند تا از آنها انگیزه بگیرند و آنها را الگو قرار دهند بدین وسیله مهارت های تصمیم گیری را می آموزند و یاد می گیرند که چگونه به تغییرات استراتژیک سازمان کمک میکند فراموش نکنید که باید همانگونه که سخن می گوئید، رفتار کنید تا بتوانید تعهد سازمانی را در کارکنان ایجاد کنید.

تشویق هرگونه نوآوری: نوآوری یکی از بهترین روش ها برای تشویق کارکنان و افزایش تعهد سازمانی است اگر کارمند معتقد است که می تواند کارهای مختلف را به روشی بهتر و متفاوت تر

انجام دهد او را ناامید نکنید، باید به او انگیزه بدهید تا ایده های بیشتری را مطرح کند و آن را به سمت تعهد کاری هدایت کنید.

ارائه بازخورد سازنده و عدم انتقاد: برای داشتن تعهد سازمانی هر زمان که لازم باشد باید به کارکنان خود بازخورد های سازنده ای را ارائه دهید باید از آنها برای آنچه انجام می دهند قدردانی کنید تا روحیه و انگیزه شان افزایش یابد اگر کارمندی مرتکب اشتباهی باشد به او بگویید که اشتباه کرده است اما فراموش نکنید که از او بپرسید که چرا این کار اشتباه است و چگونه میتواند بهتر عمل کند تفاوت زیادی میان انتقاد و بازخورد سازنده وجود دارد انتقاد کردن به معنی گفتن اشتباهات است اما بازخورد سازنده شامل گفتن موارد اشتباه علت اشتباه بودن آن و چگونگی انجام صحیح آن کار است.

تخصیص موثر وظایف: سازمانی که به طور کارآمد فعالیت می کند، هنر چگونگی تفویض اختیار را میداند؛ باید درک کنید که همه کارها را یک نفر انجام نمی دهد منابع خاصی برای انجام وظایف خاص وجود دارد اگر وظایف به طور کارآمد تفویض شده باشند هیچکس تحت فشار قرار نخواهد گرفت و در نهایت این کار منجر به تعهد سازمانی می شود.

ارائه پاداش: هنگامی که کارمندی عملکرد فوق العاده خوبی دارد سازمان باید برای ارزش قائل شود ایده خوبی است که به کارمند پاداش دهید تا کار خود را به خوبی انجام دهد و فداکاری کنند اگر سازمان می خواهد که کارکنان به اندازه کافی تعهد داشته باشند باید به آنها پاداش مناسبی ارائه دهد به یاد داشته باشید که افراد مختلف از موارد یکسانی انگیزه نمی گیرند.

کارکنان راضی و دارای تعهد کاری سرمایه هر سازمانی هستند باید برای افرادی که از خودگذشتگی و تعهد سازمانی نشان می‌دهند ارزش قائل نشوید سازمان‌ها باید تحقیق کنند و علت اصلی مسائلی را که کارکنان با آن مواجه هستند پیدا کنند اقدامات لازم را انجام دهند.

(Adi Bhat ,2020)

تعهد به تغییر

مهمترین مسائل مطرح در زمینه تغییر کاستن مقاومت افراد در مقابل تغییر و پس از ایجاد آن تعهد به تغییر است. تعهد مهمترین عاملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند تنها زمانی تغییر به صورت موفقیت آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه برای تامین هدف های جدید از صرف وقت و نیروی مورد نیاز دریغ نکنند هر نوع سختی و تنش روانی را تحمل کنند و به اصطلاح در راه تامین هدف ها از خود گذشتگی داشته باشد.

(فدوروهمکاران، ۲۰۰۶)

از اولین کسانی که برای ایجاد تغییر به ارائه یک فرایند سه مرحله ای اقدام کرد لوین بود از آنها به عنوان **مرحله خروج از انجماد مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد** نام برد. برای مثال لوین در فرایند سه مرحله ای خود خروج از انجماد را مرحله اول محسوب کرد. گالپین در فرایند ۹ مرحله ای خود ایجاد نیاز به تغییر، کاتر در فرایند ۸ مرحله ای خود ایجاد حس ضرورت نسبت به تغییر، کامینگزو ورلی در فرایند پنج مرحله ای خود ایجاد انگیزه برای تغییر، و آرمناکیس و

بدیان در فرایند ۵ مرحله ای خود تهییج افراد در جهت نیاز به تغییر را مرحله آغازین فرایند خود در نظر گرفتند، که هر یک با عناوین مختلف به نوعی به ایجاد درگیری عاطفی افراد با برنامه تغییر و همچنین متعهد کردن آنها نسبت به تغییر اشاره می کنند زیرا تغییر سازمانی هنگامی رخ می دهد که کارکنان تصمیم بگیرند در آینده به طور متفاوتی فکر و عمل کند و اگر افراد تغییر نکنند تغییر سازمانی نیز ایجاد نخواهد شد به عبارت دیگر تمامی مدل ها در تلاش هستند تا تعهد به تغییر را در فرایند تغییر برجسته سازد و لزوم تعهد به تغییر و ایجاد آمادگی نسبت به آن را به مدیران یادآوری کنند (آرمینا کیزو همکاران، ۲۰۰۰). عاملی که بین افراد و اهداف تغییر پیوستگی اساسی ایجاد می کند تعهد به تغییر می باشد یعنی افراد هدف خود را تغییر پیشنهاد شده بدانند مهمترین عامل در شکست پروژه های تغییر فقدان تعهد افراد است (آدیل، ۲۰۱۶). در واقع داشتن تعهد بدین معنی است که فرد نه تنها تمایل به حمایت از چیزی دارد بلکه می خواهد بخشی از آن کار شود و در اجرا نیز نقش مثبتی داشته باشد بنابراین تعهد به تغییر یک هماهنگی روانی یا وابستگی به تغییر را نشان می دهد نه اینکه تنها یک واکنشی باشد به یک وضع مطلوب مانند باز بودن یا پذیرا بودن تغییر علاوه بر این تعهد به یک تغییر نه تنها از نظر مفهومی بلکه از نظر عملی نیز با تعهد سازمانی فرق دارد و پیش بینی بهتری از حمایت از تغییر به نسبت تعهد سازمانی دارد (فورد و همکاران، ۲۰۰۳).

منابع :

1-مقاله بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی ،بهزاد شوقی و طهمورث آقاجانی ،1391/03/30

2-مقاله ساختار سازمانی و انواع آن ،مهستی زمانپور،1399/03/01

3-Yang,2005---- Vanhala,2016---- Butler,1991---

Golipour,Pourezzat,&Hazrati,2009--- Kuppelwieser et al.,2011

4-مقاله تعهد سازمانی چیست ؟ و انواع آن،ترجمه شده توسط ملیحه عسگرزاده ،نوشته شده توسط

Rogier Van der werf , 3 january 2020

Adi Bhat ,2020

5-مقاله تاثیر اعتماد سازمانی بر تعهد به تغییر ،عباس قائد امینی هارونی ورضا ابراهیم زاده دستجردی ومهرداد

صادقی ده چشمه و مجید ماهرانی برزانی ،1399/09/16