

تعلق یا دل‌بستگی

احمد علی خائف الہی

دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس
تخصص مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی



سربحث‌ها

تعاريف

افرايش حس تعلق در كاركنان

پسآيندهاى مثبت تعلق سازمانى

تعلق سازمانى در گروه فرهنگ سازمانى قوى

عوامل مؤثر بر تعلق سازمانى

الگوى واى فای در تعلق سازمانى

مدیریت ساختار برنامه، روشی جهت تحقق تعلق سازمانی

پنج کلید ایجاد تعلق سازمانی

عوامل کاهش انگیزش کارکنان

تعلق سازمانی چیست

- درجه نسبی تعیین هویت فرد و میزان درگیری و مشارکت او با سازمان است. تعلق سازمانی از سه عامل تشکیل می‌شود که عبارتند از:
- اعتقاد قوی به ارزش‌ها و اهداف سازمان
- تمایل به تلاش به خاطر سازمان
- علاقه قوی و عمیق برای ادامه عضویت با سازمان

تعریف تعلق

فرآیندی است که به موجب آن، افراد خود را با شخص دیگر یا گروهی از افراد، همسان و همانند می‌بینند و مانند یک منبع تأثیرگذار بر روی انگیزش افراد برای اقدام و فعالیت مشترک عمل می‌کنند.

حس یکی بودن با یک جمع و دسته انسانی سبب می‌شود که اهداف و منافع شخصی افراد، تابع اهداف و منافع جمع و دسته باشد، که در نتیجه آن احتمال اقدام جمعی و مشترک بر اساس درک مشترک افزایش می‌یابد.

تعلق دلبستگی سازمانی یک ارتباط ذهنی و احساسی ارتقا یافته است که کارکنان نسبت به شغل، سازمان، مدیر یا همکار خود دارند. تعلق بر فرد به شکلی اثر می‌گذارد که برای انجام کار، داوطلبانه تلاش کند، با کارش عجین شود و انگیزه بالایی داشته باشد، چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی نسبت به کارشان دارند، تعهد و خلاقیت ایجاد می‌کنند، و احساس می‌کنند مشارکتشان به پیشرفت سازمان کمک می‌کند.

حس تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش دهیم

- ❖ حس غریبه بودن را از بین ببرد
- ❖ به پرسنل کمک شود خودشان را بشناسند
- ❖ کارکنان را در جریان اهداف کوتاهمدت و بلندمدت سازمان قرار دهید
- ❖ ارتباطات و تعامل بین کارکنان اصلاح شود
- ❖ نیروها در کار مشارکت داده شوند
- ❖ بیش از حد سخت گیری نشود
- ❖ به کارکنان نه صرفاً در مورد حقوقشان بلکه در مورد ارزش کارشان توضیح داده شود.
- ❖ ایجاد فرهنگ قدرشناسی در سازمان.
- ❖ همه‌گیری و هم‌افزایی مثبت ایجاد شود
- ❖ معاشرت در خارج از محیط کار تشویق شود

پسایندهای مثبت تعلق سازمانی

- 1- فضیلت سازمانی
- 2- خوشبینی
- 3- اعتماد
- 4- شفقت سازمانی
- 5- صداقت و بخشش سازمانی

1- فضیلت سازمانی

سه ویژگی کلیدی که در تعریف فضیلت تداعی می‌شوند عبارتند از:

- **تأثیر انسان:** فضیلت‌های همچون **قدرتمند و انعطاف‌پذیر** را شامل می‌شود.
- **خیر اخلاقی:** ویژگی‌های همچون **خود شکوفای ، خودکنترلی، دارای اهداف معنی‌دار و اصول متعالی** می‌باشد.
- **بهبود وضعیت اجتماعی:** **فضیلت فراتر از سود منافع خود** گسترش می‌یابد و ارزش‌های اجتماعی که **فراتر از خواسته‌های ابزاری** است را ایجاد می‌کند.

2- خوش بینی

تمایل یا انتظار همیشگی به دریافت و دستیابی به نتیجه مثبت. ، خوش بینی به طور مثبت با رفتارهای شغلی؛ مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد ارتباط دارد

3- اعتماد

وقتی که حسن نیت، ملاحظات و احترام بر سازمان حاکم است و افراد به یکدیگر و رهبران خود اعتماد دارند.

4- شفقت سازمانی

پدیده «شفقت» در سازمان بیشتر با شمایل کمک به همکاران، رفتار شهروندی، وابستگی عاطفی و دیگر رفتارهای مثبت سازمانی نمود، پیدا می‌کند

5- صداقت و بخشش

درست‌کاری، امکان ایجاد اعتماد و احترام در سازمان وجود دارد.
اشتباهات به سرعت بخشیده می‌شوند و به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری
از طریق استانداردهای بالایی مورد استفاده قرار می‌گیرند

تعلق سازمانی در گرو فرهنگ سازمانی قوی

هرچه پایداری افراد به ارزش‌های اصلی سازمان بیشتر باشد فرهنگ آن سازمان قوی‌تر است و تأثیر بیشتری روی رفتار سایر کارکنان خواهد داشت. این فرهنگ موجب جذب افراد و عامل تعلق سازمانی می‌شود.

➤ ویژگیهای فرهنگ سازمانی

- میزان دو عامل **گسترده‌گی و شدت** تعیین‌کننده میزان **قوت و ضعف فرهنگ** هستند و با ترکیب این دو فرهنگ سوم میانه نیز بوجود می‌آید:
- **الف: گسترده‌گی نمایان‌گر تعداد افرادی** است که از **ارزش‌های اصلی سازمان** پیروی می‌کنند
- **ب: شدت درجه تعهد افراد را به ارزش‌های اصلی سازمان** تعیین می‌کند.
- **1- فرهنگ قوی: تعداد اعضای متعهد** به مهم‌ترین ارزش‌های سازمان زیاد و میزان تعهد آن‌ها قوی است.
- **2- فرهنگ میانه: حدفاصل بین فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف است؛** برخی دارای تعدادی اعضای متعهد هستند که تعهد آن‌ها کم است و برخی دارای تعداد اعضای کم با تعهد قوی هستند.
- **3- فرهنگ ضعیف: فرهنگ‌هایی** هستند که تعداد **اعضای متعهد** آن‌ها **محدود و اندک** است؛ همچنین میزان **تعهد** این تعداد **اندک نیز ضعیف** است.

چهار عامل اصلی فرهنگ قوی

➤ **ارزش‌ها و معیارهای مشترک:** این ارزش‌ها باورها و دیدگاه‌های کارکنان یک سازمان را می‌سازند.

➤ **قهرمانان و سفیران فرهنگ:** کارکنانی هستند که فرهنگ سازمان در وجود آنها جاری و متبلور است، آنها سازمان خود را به دیگران معرفی می‌کنند و نماینده ارزش‌های آن سازمان هستند؛ درواقع آنها الگوها و نمونه‌های ارزش‌مدار یک سازمان به حساب می‌آیند.

➤ **آداب و رسوم:** رفتارهایی هستند که مرتب درحال تکرار هستند و از اصول و ارزش‌های سازمان پیروی می‌کنند.

➤ **شبکه فرهنگی:** نظام ارتباطی است که از طریق آن، ارزش‌های فرهنگی ایجاد و تقویت می‌شوند.

ویژگی‌های فرهنگ قوی سازمانی

- شکل‌دهنده رفتار کارکنان است.
- باورهای مشترک سازمان را ایجاد می‌کند.
- هویت سازمانی را به وجود می‌آورد.
- بی‌نظمی و هرج و مرج را در سازمان کاهش می‌دهد.
- سبب یکپارچگی و هماهنگی در رفتار کارکنان می‌شود.

فرآیند شکل‌گیری تعلق سازمانی فردی

- **پذیرش:** در مرحله نخست فرد نفوذ سایر کارکنان سازمان را با به دست آوردن حقوق می‌پذیرد.
- **تعیین هویت:** پرسنل نفوذ دیگران را به‌منظور ایجاد روابط رضایت‌بخش و مطرح کردن خود می‌پذیرد. در چنین شرایطی پرسنل به‌خاطر پیوستن به سازمان احساس غرور می‌کند.
- **درونی کردن:** در این مرحله، پرسنل متوجه می‌شود که ارزش‌های سازمان پاداش-دهنده و با ارزش‌های شخصی او منطبقند. در واقع می‌توان این سازمان‌ها را بر اساس میزان تعهدی که به‌وسیله اعضای آن نمایان می‌شود، طبقه‌بندی کرد.

عوامل مؤثر بر تعلق سازمانی

➤ عوامل فردی:

➤ (الف) عوامل جمعیت‌شناختی مانند: جنسیت، تحصیلات، سن و...

➤ (ب) عوامل شخصیتی مانند: منازات کاری، توقعات شخصی و نوع شخصیت.

➤ عوامل سازمانی و مدیریتی:

➤ نوع کار، فرصت‌های پیشرفت، نظام پرداخت، فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، کنترل سازمانی،

ضوابط و مقررات سازمانی، قدرت و سیاست، حیطة شغل، بازخورد، استقلال و خودمختاری در

کار، چالش شغلی و اهمیت شغلی، درگیری و مشارکت افراد

➤ عوامل فرآ سازمانی: شامل فرصت‌های شغلی و استخدامی دیگر سازمانها و قابلیت دستیابی به آنها

الگوی وایفای در تعلق سازمانی

چهار عامل اصلی:

- 1- رفاه و آسایش (Well-being)
- 2- اطلاعات (Information)
- 3- انصاف و عدالت (Fairness)
- 4- همکاری مشارکت‌آمیز (Involvement)

وقتی این چهار عامل با هم به کار برده می‌شوند، بسیار قدرتمندتر خواهند شد

1- رفاه و آسایش

خط مشی‌های مربوط به برابری و در راستای پیروی از قوانین ضد تبعیض می‌توانند به سطوح بالاتری از تعهد و تعلق (ایثار) کارکنان منجر شود.

رفاه و آسایش به وسیله مجموعه‌ای از نگرشها و ارزش‌های نظام مدیریتی هم‌راستا با رفتارهای قابل مشاهده پشتیبانی می‌شود.

2- اطلاعات

شفافیت و وضوح در اهداف برای یک سازمان حیاتی است

اهداف روشن، به کارکنان در درک این‌که به کجا می‌روند و چطور باید خود را با سازمان سازگار کنند، کمک می‌کند.

مرتب و متناسب بودن اطلاعات در همه‌ی سطوح از مشخصه‌های تعلق سازمانی است

3- عدالت و انصاف

استخدام فرد مناسب برای شغل مناسب به کارکنان سازمان اطمینان می‌بخشد که زندگی کاری آنها در راهی مثبت خواهد بود.

تداوم عدالت و شایسته سالاری فرهنگ تعلق ساز است

4- همکاری و مشارکت

سازمانهایی که کارکنان خود را به طور موثر درگیر تحقق اهداف می کنند، 4/5 برابر سطوح بالاتری از تعهد و تعلق را گزارش کرده اند. همچنین این سازمانها 20% کمتر نرخ خروج کارکنان را خواهند داشت.

مدیریت ساختار برنامه، روشی جهت تحقق تعلق سازمانی

- 1- رویکرد ساختاری
- 2- برنامه به عنوان یک فرآیند
- 3- تعریف دقیق نقش‌ها و مسولیت‌ها

1- رویکرد ساختاری

مترادف است با:

برنامهریزی قوی و کامل

تأمین امنیت مالکیت سهامداران

تعریف و تایید انتظارات

ایجاد و مدیریت تیمهای پروژه

نظارت و کنترل پیشرفت مطابق با برنامه

پیش‌بینی و غلبه بر موانع

یادگیری از اشتباهات و جشن موفقیت

2- برنامه به عنوان یک فرآیند

الف: برنامه

- 1- از مدل وای فای برای تعریف این که فعالیتهایی باید استفاده شود
- 2- تعداد و انواع پروژهها در برنامه و این که دقیقاً چه هدفی در چه زمانی تحقق خواهد یافت
- 3- چه منابع و مهارتهایی مورد نیاز است

ب: برنامه ریزی

- 1- منابع، زمان، افراد و مواد را به هر پروژه و برنامه اختصاص دهید.
- 2- نقاط عطف (پیچها) مجموعه را مشخص کنید
- 3- دربارهی فرآیند و چگونگی گزارش دهی هر پروژه با تیم مدیریت برنامه، توافق کنید.

- ادامه‌ی تعلق به عنوان یک فرآیند

ج: اجرا و نظارت

- 1- پیشرفت و فرآیند عملیاتی هر پروژه را بررسی کنید
- مطمئن شوید که هر کسی از پیشرفت فرآیندها آگاه است.

د: ارزیابی

- 1- زمانی که هر پروژه کامل می‌شود، به‌رهمندی‌های کوتاه، متوسط و بلندمدتی که از آن به‌دست می‌آید را ارزیابی کنید.
- 2- مطمئن شوید که اعضا در تمام سطوح سازمان، بهبود را درک می‌کنند
- 3- سعی کنید چیزهایی که آموخته‌اید را با اعضای تیم پروژه سهیم شوید، تا میزان یادگیری تیم افزایش یابد.

3- تعریف دقیق نقش‌ها و مسؤلیت‌ها

یکی از گام‌ها مهم برای راه‌اندازی یک پروژه تعریف نسبتاً دقیق نقشه‌ها و مسؤلیت‌های افراد است.

چهار بُعد در تعریف برنامه یا پروژه وجود دارد:

➤ چگونه برنامه یا پروژه را سازمان‌دهی کنید.

➤ چگونه وظایف را انجام دهید.

➤ چه افرادی قرار است در پروژه شرکت کنند.

➤ رهبری خصوصیات شخصی که مورد نیاز است.

پنج کلید ایجاد تعلق سازمانی

➤ 1 – معنا داری شغل

➤ 2 – خود مختاری و استقلال

➤ 3 – ارتقا و رشد

➤ 4 – تاثیر گذاری مثبت

➤ 5 – ارتباطات پویا

1- معناداری

وقتیکه کارکنان باور کنند که تحقق کار آنها **اهدافی فراتر از سودآوری** دارد، و **نیازهای عاطفی** آنان را نیز برآورده می‌کند.

کاری معنادار خواهند بود که **به امور مورد توجه کارکنان اهمیت** دهد و از طریق کار به توانند **کیفیت زندگی کاری و خصوصی** افراد را بهبود بخشد.

رهبرانی که تمایل دارند کار کارکنانشان معنی دار باشد، باید اطمینان حاصل کنند که **ارزش‌های کلی سازمان** برای آنان مهم است.

کلید معناداری این است که هر پرسنل باید اهداف غیر مادی کار خود را کشف کند، پس معناداری برای هر فرد متفاوت است.

2- خودمختاری

شکل دادن به کار و محیط به گونه‌ای که کارکنان اجازه داشته باشند به بهترین نحو ممکن وظایف خود را انجام دهند.

مرزهای لازم برای خودمختاری شفاف باشند

همراستایی انتظارات مدیر و کارکنان به عنوان پیش نیاز خودمختاری مطرح شود، تا آنارشیست بوجود نیاید

3- رشد

روش‌هایی که به پیشرفت شخصی و حرفه‌ای منجر می‌شود
کارکنان دنبال فرصتی برای یادگیری باشند و نه فقط دنبال افزودن بخشی به رزومه خود
رشد همیشه با ارتقاء و دستمزد بیشتر میسر نخواهد شد.
یادگیری مهارت‌های جدید و یا تبدیل شدن به یک نخبه در زمینه مهارت‌های جاری باشد
یادگیری و تغییر رفتار انسانی در مسیر و جهت غیر مادی
ایجاد فضای معنوی در سازمان برای رشد

4- تأثیرگذاری

نتایج مثبت، موثر و ارزشمند بوجود آمده بوسیله سازمان
ایجاد تمایز سازمانی مانند: همچون کمک به مشتریان تا زندگی بهتری داشته باشند،
یا تأثیر عملکرد رهبران بر زندگی فردی، جامعه و یا جهان.
کارکنان بدانند که کاری که انجام می دهند چه تأثیری بر موفقیت سازمان دارد
تقریباً یک سوم کارمندان، هیچ ارتباطی بین آنچه انجام می دهند و آنچه به موفقیت
سازمان کمک میکند، پیدا نکرده اند.

5- ارتباطات

همکاران خود را دوست داشته باشند

احساس کنند بخشی از یک خانواده هستند

به خواسته های کارکنان احترام گذاشته شود

رهبران واقعا به دنبال کمک به کارکنان برای دستیابی با تمام توان خود می باشند،

کارکنان احساس کنند که شنیده شده، درک می شوند، و مورد احترام و ارزشمند هستند

عوامل کاهش انگیزش کارکنان

- 1- شرایط کاری نامناسب
- 2- شیفت‌های کاری ناموزون
- 3- فقدان اعتماد بین کارکنان
- 4- فضای رفتارهای خشونت آمیز
- 5- رفتار تبعیضی و بی عدالتی
- دریافتی نامناسب
- تجهیزات نامناسب
- ساختار ناموزون

منابع مؤثر بر تعلق شغلی

- منابع شغلی
- الزام‌های شغلی
- منابع شخصی
- منابع سازمانی
- تعهد سازمانی
- تعلق، هویت و همانندی سازمانی

