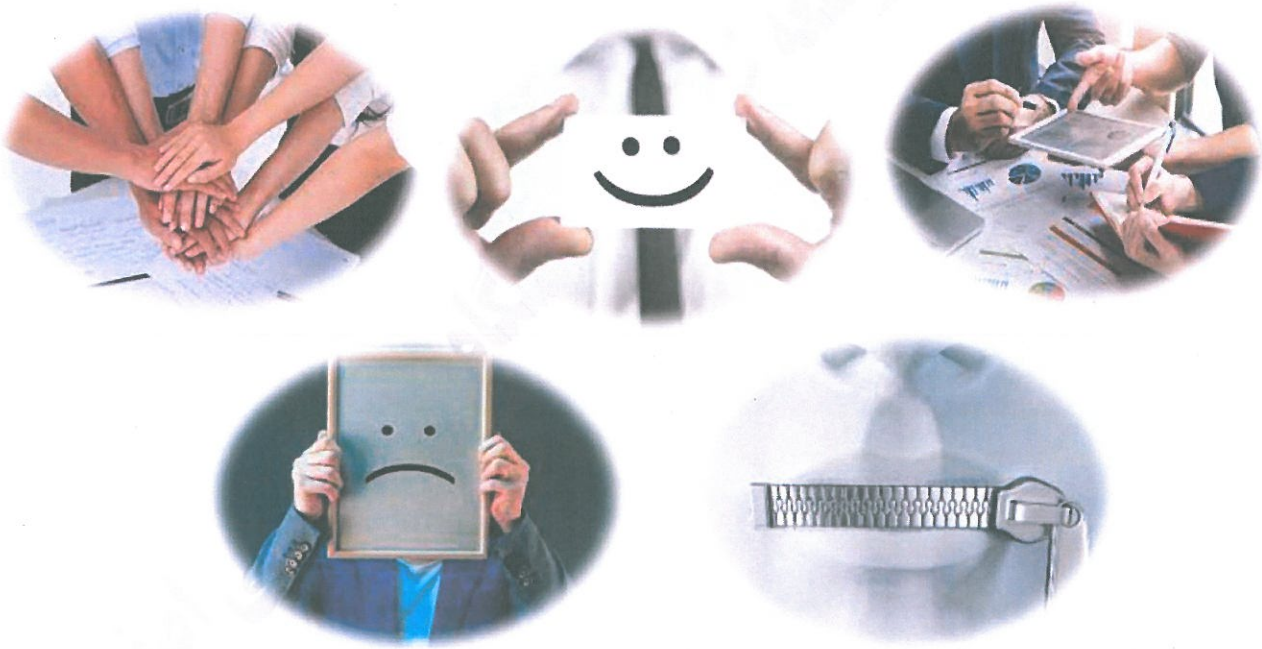
مدیریت نگرش، رضایت شغلی، تعهد، سکوت و بدبینی در سازمان



تهیه و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۴۰۱

فهرست مطالب

مدیریت نگرش، رضایت شغلی، تعهد ۱

سکوت سازمانی ۲۲

بدبینی سازمانی ۳۶

مقدمه

یکی از موضوع‌های مهم دانش مدیریت رفتار سازمانی نگرش و مطالب مربوط است. نگرش یکی از موضوع‌های مربوط به تفاوت‌های فردی است و نشان می‌دهد که مدیریت رفتار سازمانی، پیچیده و بسیار مهم است. اهمیت آن از آن جهت است که نگرش رفتار را شکل می‌دهد.

چگونگی نگریستن انسان به اطراف گاه، روشن و امیدبخش و گاه تیره و دل‌آزار است. موفقیت و خوشبختی یک انسان بر اساس رفتار و کردار نیک او شکل می‌گیرد و کردار نیک بر مبنای پندار نیک استوار است. نگرش انسان می‌تواند سبب بالا رفتن یا فروافتادن او شود. در بسیاری مواقع فرق بین موفقیت و شکست نوع نگرش است. مقوله‌ای به این درجه باید مدیریت شود.

نگرش‌ها یک جزء ضروری و مکمل دنیای کار هستند. مدیران بیان می‌دارند که کارکنانی که نگرش‌های منفی دارند، در مورد آن با دیگران صحبت می‌کنند و قضاوت‌های منفی را در سازمان نزد دیگران گسترش می‌دهند. در بسیاری موارد عملکرد ضعیف به نگرش‌های منفی ربط داده می‌شود و به کاهش انگیزش، کاهش بازخورد عملکرد، عدم اعتماد در مدیریت و یا مسائل دیگری منجر می‌شود. لذا مدیران باید در مورد آن مطالعه، تشخیص و تحقیق کنند.

مهم‌ترین نگرش‌های مربوط به سازمان و شغل در قالب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و همچنین رفتار شهروندی سازمانی مطرح می‌شود. در این فصل به مفهوم نگرش، چگونگی شکل‌گیری و موضوع‌های مربوط به آن پرداخته می‌شود.

تعریف نگرش

نگرش[1] احساسی درونی است و رفتار، نماد بیرونی آن است. انسان‌ها بر اساس آنچه در درون و ذهن آن‌ها می‌گذرد، رفتار خواهند کرد. انسان نمی‌تواند در درون دچار تلاطم و حرکت باشد ولی در بیرون آرام و بی‌حرکت بماند. چیزی نمی‌گذرد که تلاطم‌های درونی بر جلوه‌ها و نمودهای بیرونی اثر می‌گذارد (جان ماکسون، ترجمهٔ امینی، ۱۳۸۳، ص ۳۰).

نگرش‌ها بیان‌های ارزشیابی‌کننده ــ چه مطلوب یا نامطلوب ــ هستند که متوجه اشیا، مردم، حوادث و یا عوامل پیرامونی می‌شوند. نگرش احساس افراد را در مورد چیزی انعکاس می‌دهد. هنگامی که شخص بیان می‌کند «من شغلم را دوست دارم» او نگرش خود را در مورد کارش بیان می‌کند (Robbins, 2003, p.19).

نگرش‌ها با ارزش‌ها هم‌معنی نیستند، ارزش‌ها وسیع‌تر و فراگیرتر هستند در حالی که نگرش‌ها نسبت به ارزش‌ها خاص‌تر هستند. بیان این‌که تبعیض بد است، انعکاس‌دهندهٔ یک ارزش است. در حالی که زمانی که همان شخص بیان می‌کند متقاضی یک برنامه اجرایی برای استخدام بانوان برای پست‌های مدیریتی می‌باشد بیان‌کنندهٔ نگرش او است (Robbins, 1999, p.162). در حالی که نگرش‌ها و ارزش‌ها متفاوت هستند، آن‌ها خیلی به هم نزدیک هستند. در بسیاری موارد نگرش‌ها از ارزش‌ها نشأت می‌گیرند. البته در بعضی موارد نمی‌توانیم به‌روشنی بیان کنیم که کدام ارزش‌ها مبنای کدام نگرش‌ها و رفتارها هستند. لذا ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی است و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار دهد. نگرش‌ها تنها به رفتار خاصی در جهت هدف یا شخص یا وضعیت خاصی مربوط است.

نگرش بیانگر تعامل شناخت، عواطف و گرایش‌های رفتاری نسبت به عوامل محیطی است. برای مثال فردی را در نظر بگیرید که نگرش منفی شدید نسبت به استفاده ــ تولید سلاح‌های اتمی ــ از انرژی هسته‌ای دارد. در ضمن مصاحبهٔ استخدامی با نمایندهٔ یک شرکت بزرگ درمی‌یابد که این شرکت تأمین‌کنندهٔ عمدهٔ تجهیزات تولید انرژی هسته‌ای است. این فرد ممکن است ناگهان احساس ناخوشایندی نسبت به مصاحبه‌کننده پیدا کند (بخش عاطفی[2]) و بر اساس باورها و عقاید خود دربارهٔ افرادی که برای یک چنین شرکتی کار می‌کنند، ممکن است باور و

---

1. attitude 2. affect component

عقیده‌ای منفی در این فرد شکل بگیرد (بخش شناختی[1]). همچنین این فرد ممکن است ناگهان به مصاحبه خاتمه دهد (بخش رفتاری[2]) (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۲۰۳).

نظریهٔ ناهماهنگی شناختی

همچنان‌که بیان شد نگرش‌ها رفتار را شکل می‌دهند. حال سؤالی که این‌جا مطرح می‌شود این است که آیا اگر مدیران از نگرش‌ها شناخت داشته باشند می‌توانند رفتارها را پیش‌بینی کنند؟ جواب به این سؤال آسان نیست.

نظریهٔ عدم تجانس شناختی یا ناهماهنگی شناختی به دنبال آن است که ارتباط بین نگرش‌ها و رفتارها را توضیح دهد. ناهماهنگی شناختی به هر گونه عدم تطبیق بین نگرش‌های فرد و یا بین رفتارها و نگرش اطلاق می‌شود. فستینگر بیان می‌کند که هر شکل ناهماهنگی مطلوب نیست و افراد سعی می‌کنند که این مسئله را به حداقل برسانند زیرا برای آن‌ها ناخوشایند و استرس‌آفرین است (Festinger, 1957). برای این‌که به یک تعادل در این ارتباط برسند، ممکن است افراد، نگرش‌هایشان را تغییر دهند و یا رفتارشان را برای این‌که به حالت ثبات برسند تغییر دهند. به یک مثال توجه شود: فرض کنید مدیری اعتقاد قوی دارد که هیچ شرکتی نباید آب و هوا را آلوده کند. آن مدیر به دلیل ملزومات شغل خود باید تصمیم‌هایی بگیرد که سودآوری شرکت را تحت تأثیر قرار دهد و بهبود بدهد، اما این تصمیم‌ها گاهی به آن منجر می‌شود که ضایعات شرکت باید در رودخانه‌ای نزدیک شرکت دفن شوند. این تصمیم‌ها باعث آلودگی می‌شود. او یک درجهٔ بالایی از ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کند. زیرا این رفتار او با باورهای او سازگاری ندارد. او چند راه دارد برای این‌که از این بلاتکلیفی نجات یابد. می‌تواند رفتارش را تغییر دهد و آلوده‌سازی رودخانه را متوقف سازد. یا او ممکن است به این نتیجه برسد که این رفتار آن‌قدر هم مهم نیست و آلودگی ایجاد شده در برابر نقش مثبت ما در جامعه قابل مقایسه نیست و ناهماهنگی شناختی را کاهش دهد. راه‌حل سومی که ممکن است او دنبال کند این است که نگرش خود را تغییر دهد آلودگی رودخانه مهم نیست. هرچه نفوذ باورها بر نگرش قوی‌تر باشد، افراد آمادگی بیش‌تر دارند که رفتارشان را با نگرش‌شان هماهنگ کنند. همچنین پاداش‌هایی که انسان‌ها بابت رفتارشان دریافت می‌کنند بر روی چگونگی هماهنگ‌سازی تأثیر دارد.

---

1. cognition component 2. behavioral component

مدیران باید ناهماهنگی شناختی را شناسایی کنند؛ زیرا اغلب کارکنان، خودشان را در موقعیت‌هایی می‌بینند که در آن نگرششان با رفتارشان در تعارض است. کارکنانی که در رفتارشان تغییر ایجاد می‌شود ممکن است در جهت کاهش این ناهماهنگی باشند. بعضی کارکنان که بین نگرش‌های قوی خود و رفتارهای کاری مورد انتظار از آن‌ها، تعارض شدید می‌بینند، برایشان ناخوشایند است و آن‌ها ممکن است سازمان را به همین دلیل ترک کنند (Quick, Nelson, 1997, p.104).

نقش نگرش در عملکرد گروهی

نگرش همواره یک عنصر مهم در فعالیت‌های گروهی است. در عملکردهای گروهی فقط استعداد کافی نیست. در فعالیت‌های گروهی وجود نگرش خوب در میان اعضا، لزوماً سبب موفقیت گروه نمی‌شود، اما داشتن نگرش بد احتمال شکست گروه را بسیار افزایش می‌دهد. نگرش قدرتی دارد که می‌تواند گروه‌ها را به اوج برساند یا به زمین بزند. در فعالیت‌های گروهی نگرش بیش از استعداد و تجربه به دیگران سرایت می‌کند. یعنی نگرش‌های انسان در گروه نگرش‌های دیگر را جذب و هضم می‌کند. نکته‌ای که اینجا حائز اهمیت بالایی است این است که سرعت پخش نگرش بد بیش‌تر از نگرش خوب است. بعضی از نگرش‌هایی که سبب نابودی یک گروه می‌شود عبارت‌اند از ناتوانی در پذیرش اشتباه، قصور در بخشش، تنگ‌نظری، خودخواهی، روحیهٔ خرده‌گیری، میل شدید به کسب تأیید انحصاری دیگران (جان ماکسول، ترجمهٔ امینی، ۱۳۸۳، ص ۲۵). به‌طور خلاصه، نگرش ما در گروه، تکلیف روابط ما را با افراد گروه معلوم می‌کند.

شکل‌گیری نگرش

همهٔ انسان‌ها در هنگام تولد با هم فرق دارند. حتی دو کودک با یک پدر و مادر، با یک محیط رشد و حتی با آموزش و پرورش یکسان، به‌کلی با هم فرق دارند. اگر شخصیت‌های ما، مثل خانه‌های متحدالشکل، شبیه به هم بود، مسلماً زندگی ما کسالت‌آور می‌شد. همچنین نگرش‌ها آموخته می‌شوند. نحوهٔ واکنش ما به مردم و موضوع‌ها در طول زمان رشد می‌کنند. لذا وراثت، تجربه‌های مستقیم و فراگیری اجتماعی عوامل مهم تشکیل‌دهندهٔ نگرش هستند.

شخصیت افراد از قبل از تولد شکل می‌گیرد، شخصیت هر انسان آمیزه‌ای از

سرشت‌هاست. بعضی از ویژگی‌های شخصیتی را ما به ارث می‌بریم. علاوه بر آن، تجاربی که مستقیماً افراد کسب می‌کنند، می‌تواند در شکل‌گیری نگرش مؤثر واقع شود. برای مثال، وقتی به مطالعهٔ یک رشته می‌پردازیم، یا در یک محیطی درس می‌خوانیم و یا در یک سازمانی کار می‌کنیم، نگرش‌ها به‌طور قوی شکل می‌گیرد. در فراگیری اجتماعی، خانواده، همکاران در گروه، نهادهای مذهبی، سازمان‌های فرهنگ‌ساز، نگرش افراد را به‌طور غیر مستقیم شکل می‌دهند. والدین از طریق تقویت و تأیید کارها، نگرش را شکل می‌دهند، گروه‌ها از طریق فرایند اجتماعی‌سازی و پذیرش، نگرش افراد را شکل می‌دهند. الگوسازی و پذیرش الگوها در فرایند یادگیری نگرش تأثیر دارد (Nelson, 1997, p.204).

نهادهای مذهبی و سازمان‌های فرهنگ‌ساز از طریق ارائهٔ الگوها و فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی، مذهبی در شکل‌گیری نگرش تأثیر دارند (Rajecki, 1989). علاوه بر عواملی که ذکر شد، ازدواج و شغل، وضعیت رشد و تعالی، کسانی که بر ما نفوذ دارند نیز می‌توانند بر شکل‌گیری نگرش تأثیر بگذارند.

ارتباط بین نگرش و رفتار

رفتار تا چه حد از طریق نگرش قابل پیش‌بینی است؟ برای مثال کسی که نگرش مطلوب نسبت به مدیریت مشارکتی دارد، آیا سبک مدیریت مشارکتی را در عمل خواهد داشت؟ وجود ارتباط قوی بین نگرش و رفتار تحت تأثیر چند عامل است که بیان می‌شود (Quick, 1997, p.105).

وضوح و روشنی نگرش[1]: انسان‌ها نگرش‌های کلی و نگرش‌های خاص دارند. هرچه نگرش واضح، روشن و مشخص باشد، احتمالاً ارتباط آن با رفتار بیش‌تر است و می‌توان از طریق نگرش، رفتار را پیش‌بینی کرد (Ajzen, 1997, 888).

مربوط بودن نگرش[2]: هرچه ارتباط بین نگرش با رفتار مورد نظر قوی‌تر باشد، احتمال پیش‌بینی رفتار از نگرش بیش‌تر است.

زمان‌بندی برای اندازه‌گیری: هرچه زمان مورد نیاز برای اندازه‌گیری نگرش و رفتار مشاهده‌شده کمتر باشد، سنجش میزان ارتباط با مشکل برمی‌خورد.

عوامل شخصیتی: هرچه افراد تحت تأثیر علائم و کدهای محیطی رفتارشان را تغییر دهند، ارتباط بین نگرش و رفتار آن‌ها ضعیف می‌شود.

---

1. attitude specificity 2. attitude relevance

محدودیت‌های اجتماعی: بعضی افراد شدیداً تحت تأثیر محدودیت‌های محیطی، سازمانی، اجتماعی می‌باشند و بر اساس اطلاعاتی که در مورد نگرش‌ها و رفتارهای قابل قبول دریافت می‌کنند؛ به تغییر نگرش یا رفتار خود می‌پردازند.

باورهای قوی: هرچه باورهای پذیرفتهٔ فرد قوی‌تر باشد و شخص پایبند آن‌ها باشد ارتباط بین نگرش و رفتار او بیش‌تر است.

احتمال تغییر نگرش

نگرش همیشگی و ثابت نیست، متغیر است. اگر از نگرش‌های فعلی خود راضی نیستید و نمی‌تواند شما را در محیط کار و زندگی یاری کند و مشکلاتی را برای شما به وجود آورده است، بدانید که می‌توان آن را تغییر داد. اگر مدیر هستید یا سرپرستی افرادی را بر عهده دارید می‌توانید در تغییر نگرش به دیگران کمک کنید به شرطی که آن‌ها خواستار تغییر و تحول باشند. هر انسانی می‌تواند به فردی سازنده و خوش‌بین تبدیل شود و از همهٔ توانمندی‌های خود بهره‌مند شود، به شرطی که خود خواستار این تحول باشد. هر کس می‌تواند کارگردان نگرش‌های خویش باشد یا کاملاً بردهٔ آن‌ها. این‌که امروز چه کسی هستیم، نتیجهٔ انتخاب دیروز خودمان است. فردا هم همان خواهیم شد که امروز انتخاب می‌کنیم. تغییر کردن یعنی انتخاب و میل به تغییر (جان ماکسول، ۱۳۸۳، ص ۶۴).

فرایند تحول از شناخت وضعیت کنونی آغاز می‌شود، افکار و احساس‌های ناگوار و رفتارهای غیر منطقی در مورد دیگران، محیط پیرامونی و حوادث را باید شناسایی کرد. برای ارزیابی آن‌ها باید از اعتقادات مذهبی یاری جست و سعی شود که خود را از آن‌ها دور کرد. این کار احتیاج به تمرین مستمر دارد. به جنبه‌های مثبت، افراد مرتبط و عوامل پیرامون خود توجه کرد و آن‌ها را نزد خود برجسته نمود. بخشش دیگران و برقراری روابط دوستانه مهم‌ترین گام است. افکار خوب و عادت‌های نیک را پرورش داده و همواره در فکر حفظ نگرش صحیح باید تمرین شود.

رضایت شغلی[1]

نگرش دربرگیرندهٔ طرز تلقی انسان نسبت به جنبه‌های مختلف دنیای بیرونی است. البته این طرز تلقی جنبه ارزشیابی یا قضاوتی در مورد دنیای بیرونی دارد. دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که، رضایت شغلی، مهم‌ترین و گسترده‌ترین نگرش‌های کاری است (McShane, 2000, p.204).

---

1. job satisfaction

رضایت شغلی به عنوان مهم‌ترین نگرش، برداشت انسان را نسبت به شغل و سازمان خود بیان می‌دارد. یک کارمند با رضایت شغلی بالا، شغل خود را دوست دارد و برای آن ارزش قائل است و به‌طورکلی نگرش مثبت نسبت به آن شغل دارد (Feldman, Arnold, 1995, p.192). بنابراین یک کارمند با میزان زیاد رضایت شغلی، نگرش مثبت به شغل و سازمان خود دارد و دیگری که میزان رضایت شغلی او کم است، نگرش منفی دارد.

رضایت شغلی در مباحث مدیریت و تحقیقات دانشگاهی هم به عنوان یک متغیر مستقل و هم به عنوان یک متغیر وابسته استفاده شده است. هنگامی که آن را به عنوان یک متغیر وابسته در نظر بگیریم، در تحقیقات خود به دنبال عوامل مؤثر بر ایجاد و توسعه آن هستیم و هنگامی که آن را به عنوان یک متغیر مستقل در نظر بگیریم به دنبال نقش آن در عملکرد فردی و سازمانی هستیم. در این قسمت ابتدا به عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و بعد به نقش آن پرداخته می‌شود.

عوامل مؤثر در رضایت شغلی

بر اساس تحقیقات عوامل زیادی در رضایت شغلی نقش دارند. به نحوی که در نظریه‌ها آورده شده است، عبارت‌اند از شرایط محیطی کار، ارتباطات، سبک رهبری، عدالت، شغل مناسب و غنی، فرصت‌های پیشرفت و تطبیق مناسب شغل و شاغل. به توضیح هرکدام پرداخته می‌شود.

۱. **شرایط محیطی کار:** شرایط محیط کاری مناسب، به‌دور از سروصدا، نور کافی، طراحی مناسب محیط کار، طراحی و آرایش مناسب دستگاه‌ها و لوازم کاری، رعایت ایمنی در محیط کار، سیستم‌های مناسب گرمایش و سرمایش و سایر عواملی که محیط کار را احاطه می‌کنند می‌توانند در رضایت شغلی تأثیر بگذارد (Mondy and Noe, 1987, p.482).

۲. **ارتباطات:** یکی از نیازهای مهم انسان‌ها آن است که می‌خواهند با دیگران ارتباطات صمیمی داشته باشند و مورد احترام و محبت قرار بگیرند. توسعهٔ گروه‌های کاری با فراهم‌کردن جوّ دوستانه و همکاری توأم با اعتماد، امکان تأمین نیازهای اجتماعی و قدر و منزلت انسان‌ها را فراهم می‌کند. کارکردن در چنین گروه‌هایی برای انسان‌ها لذت‌بخش است و موجب رضایت شغلی آن‌ها می‌شود. (Feldman, Arnold, Ibid, p.195).

۳. **شیوهٔ رهبری:** بعضی دانشمندان بیان می‌دارند که در سازمان مهم‌ترین عامل تضعیف روحیه[1] یا تقویت روحیه سبک رهبری است (Mondy Noe, 1987, p.482). رهبران در سازمان‌ها و گروه‌ها دو وظیفهٔ مهم به عهده دارند یکی هدایت و راهنمایی کارکنان برای انجام موفق شغل و وظایف خود، دوم حمایت کارکنان در بررسی و حل‌وفصل مسائل و مشکلات کاری، زندگی و ارائهٔ بازخورد و مشورت‌های ضروری. به عبارت دیگر مدیر در این نقش با سبک پدرانه و حمایتی و عاطفی کارکنان را در حل مشکلات و پیشرفت و رشد مورد حمایت قرار می‌دهد. این شیوه رهبری در رضایت شغلی تأثیر دارد (Miller & Monge, 1986, p.749).

۴. **عدالت:** همچنان‌که در نظریهٔ عدالت بیان شد، هر گونه بی‌عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا و توجه مدیران به کارکنان در تمام عوامل مربوط به کار و پیشرفت آن‌ها، در رضایت شغلی تأثیر دارد.

۵. **شغل مناسب و غنی:** تحقیقات در مورد مشاغل و نقش آن در رضایت شغلی نتایج جالبی را به دست آورده است. اگر در طراحی مشاغل به انسان اهمیت بیش‌تری داده شود و مسئولیت بررسی و کنترل وظایف بر عهده کارکنان باشد و شغل از پیچیدگی لازم برخوردار باشد و همچنین کارمند استقلال و آزادی عمل داشته باشد، برای بسیاری کارمندان رضایت‌بخش است. زیرا کار کردن جزء نیازهای ذاتی همهٔ انسان‌ها است. انسان‌ها با کارکردن می‌توانند از توانایی‌های بالقوهٔ خود استفاده کنند و موجب رشد و تعالی خود را فراهم کنند. لذا انسان‌ها به وسیلهٔ کار در مشاغل جذاب، پرمعنی و غنی پاداش مهمی را دریافت می‌کنند و این پاداش ماهیتاً در طبیعت شغل وجود دارد (Herzberg, 1968, pp.53-62).

۶. **وجود فرصت‌های پیشرفت:** اگر چنانچه در سازمان شایستگی و عملکرد شایسته موجب ارتقا و پیشرفت شود، رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Feldman, Arnold, Ibid, p.164).

۷. **تطبیق مناسب شغل و شاغل:** تطبیق شغل و شاغل یکی از مهم‌ترین اقدامات برای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که این عامل در رضایت شغلی تأثیر دارد و هر گونه عدم انطباق بین شغل و شاغل اثر نامطلوبی در رضایت شغلی دارد. علاوه بر آن تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان

1.demoralizing

دوست دارند از تمام توانایی‌ها و مهارت‌های‌شان در شغل و سازمان استفاده شود. لذا کارشناسانی که احساس می‌کنند که از تمام مهارت‌ها و شایستگی‌های[1] آن‌ها استفاده نمی‌شود، رضایت شغلی بالایی ندارند (Jose, A. Cabral Vierd, 2005, pp.39-47).

نقش رضایت شغلی به عنوان یک متغیر مستقل

رضایت شغلی، در سازمان و عملکرد فردی تأثیر زیادی دارد. بر اساس تحقیقات رضایت شغلی بالا منجر به بهبود عملکرد، کاهش تأخیر، کاهش جابه‌جایی و سلامتی روحی-روانی و جسمی تأثیر دارد. توضیح مختصری از هر کدام ارائه می‌شود.

۱. **رضایت شغلی و عملکرد:** بر اساس تحقیقات رضایت شغلی بالا در عملکرد تأثیر دارد. به‌ویژه برای کارشناس و آن‌هایی که از فکر و استعداد خود باید در شغل استفاده کنند. کسانی که نگرش مثبت در مورد کار و سازمان‌شان دارند، عملکرد بهتری دارند (Robbins, Ibid, p.175).

۲. **رضایت شغلی و میزان تأخیر:** کارکنانی که سطح رضایت شغلی آن‌ها پایین است، به‌طور مختلف سعی می‌کنند از حضور در محل کار خود غیبت کنند و با تأخیرهای مکرر سر کار حاضر شوند.

۳. **رضایت شغلی و جابه‌جایی شغلی:** بین رضایت شغلی و جابه‌جایی شغلی رابطهٔ قوی‌تری وجود دارد. در سازمان و گروه‌هایی که سطح رضایت شغلی پایین است، میزان جابه‌جایی شغلی بالا است (Luthans, 1989, p.184).

۴. **رضایت شغلی و سلامتی:** نارضایتی شغلی به ایجاد بیماری‌های جسمی مانند سردرد، اعتیاد به مواد مخدر، سوءهاضمه و فشار خون منجر می‌گردد. همچنین بسیاری از بیماری‌های روحی و روانی مانند اضطراب، تشویش، کج‌خلقی ریشه در نارضایتی شغلی دارد (Luthcons, Ibid, p.205).

اهمیت رضایت شغلی به عنوان مهم‌ترین نگرش کاری با توجه به مطالب مطرح‌شده برای سازمان، مدیریت و خود کارکنان بسیار مهم است و هنوز تحقیقات در مورد ماهیت آن، علت و آثار آن در عمل ادامه دارد.

---

1. over qualification

تعهد سازمانی[1]

یکی دیگر از نگرش‌هایی که در مدیریت رفتار سازمانی توجه محققین را به خود جلب کرده، تعهد سازمانی است (Robbins, 1991, p.163). تعهد سازمانی، به عنوان وضعیتی تعریف می‌شود که در آن یک کارمند با سازمان خاصی و اهدافش هویت پیدا می‌کند، خود را با آن معرفی می‌کند و دوست دارد عضویت خود را در سازمان حفظ کند (Blau and Boal, 1987, p.290). در تعریف دیگر آمده است که تعهد سازمانی بیان‌کنندهٔ قدرت شناسایی و هویت‌یابی با یک سازمان است (Nelson, 1997, p.109). در تعاریف و توضیح‌ها و تحقیقات، در مورد تعهد سازمانی بیش‌تر به جنبه‌های عاطفی تعهد تأکید شده است. در واقع پیوند عاطفی فرد با سازمان مطرح می‌باشد. در مورد ابعاد تعهد سازمانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد که در این قسمت توضیح مختصری از هرکدام ارائه می‌شود.

مدل آلن و مایر

آلن و مایر در سال ۱۹۸۲ یک مدل نسبتاً جامع ارائه داده‌اند و برای آن ابزار نسبتاً معتبری طراحی نموده‌اند. جامعیت نسبی و ابزار معتبر آن باعث شده است که بسیاری از محققین و دانشجویان به‌ویژه در ایران برای انجام تحقیقات خود از این مدل استفاده کنند. این دو محقق در بررسی تعهد سه بعد عاطفی، هنجاری و مستمر را ارائه داده‌اند که توضیح داده می‌شود:

۱. تعهد عاطفی[2]

در ادبیات موضوع، عمدتاً تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس شخصی که به سازمان تعهد دارد، از طریق آن خود را معرفی می‌کند، هویت پیدا می‌کند، در مسئولیت‌ها مشارکت داوطلبانه دارد و از عضویت خود در سازمان لذت می‌برد. عوامل زیر نشان‌دهندهٔ تعهد عاطفی بالای نیروی انسانی سازمان است.

- اعتقاد به اهداف، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی؛
- تمایل به تلاش بالا برای سازمان و اهداف آن؛

---

1. organizational commitment 2. affective commitment

ـ تمایل قوی برای ادامه عضویت خود در سازمان.

بنابراین تعهد عاطفی بیان‌کننده نگرش مثبت فرد به سازمان است و چون شغل و سازمان را دوست دارد، عضویت خود را در سازمان حفظ می‌کند (Somers, 1995, 49-58).

۲. تعهد مستمر[1]

تعهد در سازمان به دلیل تمایل به انجام «مجموعهٔ فعالیت‌های مستمر» ایجاد می‌شود. این تمایل به خاطر ذخیره‌شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت‌ها، این اندوخته‌ها و سرمایه‌ها از بین می‌رود برای این نوع تعهد از اصطلاح «سرمایه‌گذاری» استفاده می‌شود و اشاره دارد به ارزشی که فرد در سازمان برای خود ایجاد کرده است. چنانچه فرد سازمان را ترک کند، این نوع سرمایه‌گذاری‌ها مانند، سهم سازمان از پرداخت بیمه‌ها، آموزش‌های خاص، موقعیت، مزایای سازمانی از قبیل وام‌ها و غیره از بین می‌رود. (ساروقی، ۱۳۷۵) شدت این تعهد بستگی به عوامل زیر دارد (Meyer & Allen, *ibid.*):

۱. **مهارت‌ها:** منظور تجاربی است که فرد در سازمان فعلی کسب کرده و قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نیست.

۲. **آموزش:** دوره‌های آموزشی که سازمان طراحی و اجرا کرده است و مدرک صادره فقط برای همان سازمان معتبر است. بعضی از سازمان‌ها در کشور ایران از این شیوه برای حفظ کارکنانشان استفاده می‌کنند.

۳. **تغییر محل زندگی:** بسیاری از افرادی که سازمان خود را تغییر می‌دهند، مشکلاتی از ناحیه محل زندگی برای آن‌ها و خانواده پیش می‌آید و نمی‌توانند به‌آسانی این تغییر را ایجاد کنند و محل جدید را بپذیرند.

۴. **سرمایه‌گذاری‌های صورت‌گرفته از طرف فرد:** زمان، هزینه، سنوات کاری گذرانده‌شده برای یادگیری مهارت‌ها باعث حفظ عضویت فرد می‌شود لذا هرچه سن افزایش پیدا می‌کند احتمال تغییر سازمان نیز کاهش پیدا می‌کند.

۵. **عدم امکان دستیابی به جایگزینی‌های شغلی:** در شرایطی که امکان دستیابی به شغل و سازمان دیگر مشکل باشد افراد سعی می‌کنند در همان سازمان فعلی خود،

---

1. continuous commitment

عـضویت مستمر خـود را داشته بـاشند. لذا چـون نـیاز بـه آن دارنـد در سـازمان باقی می‌مانند.

۳. تعهد تکلیفی ـ هنجاری[1]

در ایجاد تعهد، ارزش‌ها و باورهای فرد نیز مؤثر است. بعضی از افراد سـازمان، از زاویه ارزش‌ها و باورها به شغل و سازمان نگاه می‌کنند و کار را یک تکـلیف بـرای خود می‌دانند. یعنی عضویت خود را حفظ می‌کنند و تلاش مستقیم دارنـد، چـون احساس می‌کنند که باید چنین باشند. در دین مبین اسلام از این نگاه نـیز بـه تـعهد نگریسته می‌شود و برای کارکنان، احساس مسئولیت و تکلیف مطرح است.

مدل ریچرز[2]

ریچرز یکی از اولین محققانی بود که درباره کانون تعهد صحبت کرده است. او اعتقاد داشت که مفهوم تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شود که مجموعه‌ای از تعهدات در نظر گرفته شود. به‌نظر او کارکنان می‌توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزش‌های گروه‌های مختلف در درون سازمان تجربه کنند و با توجه به کانون‌های تعهد بهتر می‌توان مفهوم تعهد سازمانی را درک کرد. کانون تعهد کارکنان شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران، مشتریان سازمان می‌باشد. ریچرز معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانون‌ها با توجه به درجه انطباق اهـداف و ارزش‌هایشان با آن‌ها به‌طور متفاوتی متعهد شود.

مدل مایر و شورمن[3]

به اعتقاد مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بعد دارد.

۱. تعهد مستمر که نشان‌دهندهٔ تمایل کارمند به ماندن در سازمان است.

۲. تعهد ارزشی که نشان‌دهندهٔ تمایل کارمند به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است.

تعهد مستمر در این مدل شبیه به مفهوم تعهد مستمری است که در مدل آلن و مایر مطرح شده است اما تعهد ارزشی اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد.

---

1. normative commitment 2.Riechers 3.Mayer & Schoorman

مدل دیوید اولدریچ

در یکی از کنفرانس‌های توسعه منابع انسانی در سال ۲۰۰۵ توسط محققی به‌نام دیوید اولدریچ[1] مدلی ارائه است که به توضیح آن در این قسمت پرداخته می‌شود. این محقق برای تعهد سازمانی دو بعد را مطرح کرده است:

۱. هویت شناختی-ادراکی[2]
۲. تلاش مضاعف و داوطلبانه[3].

۱. هویت شناختی ادراکی

این بعد از تعهد سازمانی کارکنان نشان‌دهنده این است که آن‌ها به‌وسیله سازمان شناخته می‌شوند، ارزش‌ها و اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان را می‌پذیرند، به سازمان وابستگی دارند و تمایل به ماندن در سازمان را دارند. آن‌ها از این‌که بخشی از سازمان هستند احساس غرور و افتخار می‌کنند و خود را از این طریق به جامعه معرفی می‌کنند و هویت سازمانی خود را ارائه می‌دهند. لذا به‌لحاظ عاطفی سازمان خود را دوست دارند.

۲. تلاش مضاعف و داوطلبانه

این بعد از تعهد سازمانی کارکنان که تحت تأثیر هویت شناختی-ادراکی است، نشان‌دهندهٔ میزان تلاش، سخت‌کوشی و وفاداری کارکنان است. کارکنان با توجه به آن مسئولیت‌پذیرند، خطرها را می‌پذیرند، مشارکت دلسوزانه و داوطلبانه دارند، از مسائل و مشکلات آگاهی دارند و برای حل مسائل سازمانی، چاره‌اندیشی می‌کنند. سازمان از دانش و تلاش آن‌ها بهره‌مند است.

با توجه به این بعد از تعهد سازمانی، کارکنان دارایی سازمان محسوب می‌شوند و می‌توانند شرط اولیه برای بهره‌مندی از مزیت رقابتی را دارا باشند. کارکنان متعهد اگر دور هم جمع شوند، دانش مورد نیاز سازمان را خلق کنند، دارایی استراتژیک خواهند شد. چنین کارکنانی چون همکاری توأم با اشتیاق را دارند در بهبود تعهد و وفاداری مشتریان مؤثر هستند. وقتی که یک کارمند متعهد، به مشتری سرویس می‌دهد، مشتری این تعهد را حس می‌کند و متقابلاً متعهد می‌شود. کارکنانی که تعهد

1.David Oldrich 2.cognitive identity 3.discretionary energy

سازمانی دارند، هویت مشترک خود و سازمان را به مشتری انتقال می‌دهند (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۵). تعهد سازمانی کارکنان منجر به بهود کارایی و تحقق اهداف سازمانی نیز می‌گردد.

پاسخ به بعضی از سؤالاتی که می‌تواند میزان تعهد کارکنان یک سازمان را به تصویر بکشد به شرح زیر است:

۱. از این‌که مرا به‌عنوان عضوی از این سازمان بشناسند، احساس غرور و افتخار می‌کنم.
۲. مأموریت و اهداف این سازمان برای من معنی‌دار و باارزش است.
۳. در این سازمان برای من فرصت‌های زیادی برای رشد و تعالی وجود دارد.
۴. در این سازمان فرصت‌های شغلی متعدد و مورد علاقه برای من فراهم است.
۵. در این سازمان در پرداخت پاداش عملکرد، عدالت حاکم است.
۶. در این سازمان کارکنان برای ارائه راه‌حل‌های جدید و خلاقانه تشویق می‌شوند.
۷. سازمان اطلاعات لازم را در اختیار من می‌گذارد و من از اهداف آینده شناخت لازم را دارم.
۸. در این سازمان کارها به‌صورت گروهی تعریف می‌شود و من از این‌که عضوی از یک تیم موفق هستم خوشحالم.
۹. در این سازمان به اهداف و منافع فردی کارکنان توجه می‌شود.

البته با مشاهده رفتار و عملکرد کارکنان بهتر می‌توان به تعهد سازمانی آن‌ها پی برد، اما شاید گاهی این بررسی امکان نداشته باشد.

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

عوامل زیادی بر توسعهٔ تعهد سازمانی تأثیر دارد که به آن‌ها اشاره می‌شوند. تعهد سازمانی یک نگرش است. نگرش مثبت هر فرد به سازمان تحت تأثیر عوامل مدیریتی و سازمانی و شخصیتی است. از طرف سازمان، عواملی مانند مزایای قانونی و اختیاری و عدالت در پرداخت آن‌ها و جبران خدمات مناسب، برنامه‌های ایجاد تعادل بین کار و زندگی، وجود فرصت‌های عادلانه رشد و پیشرفت، وفاداری سازمان به تعهدات خود در قبال کارکنان، ایجاد احساس مالکیت از طریق سهام و سود و نتایج، امنیت شغلی، طراحی مناسب مشاغل و سایر عوامل سازمانی می‌تواند روی تعهد سازمانی تأثیر بگذارد (McShane, 2000, p.210).

از طرف مدیران سازمان‌ها، سبک رهبری مشارکتی، حمایتی، عاطفی و اعتمادساز که بتواند به توسعهٔ مشارکت کارکنان در مسئولیت‌ها بپردازد و موجبات رشد و توسعهٔ کارکنان را فراهم سازد، ضروری است. توانمندسازی و توسعهٔ مشارکت هوشمندانهٔ آن‌ها و توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و سهیم‌کردن آن‌ها در تصمیم‌ها می‌تواند مؤثر باشد (Nelson, 1997, p.110).

تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی فردی هم می‌باشد. ارزش‌ها و باورهای بعضی از افراد، اقتضا می‌کند برای سازمان تلاش مطلوب داشته باشند. از ویژگی‌های شخصیتی مؤثر، وجدان کاری، سخت‌کوشی، لذت‌بردن از کار، نظم و انضباط کاری است. تعهد سازمانی در جامعه ایران با توجه به هدف از تأسیس بسیاری از سازمان‌ها و اهمیت روحیه خدمت‌مداری و نقش رشد و تعالی کارکنان اهمیت بسزایی دارد. لذا باید درباره آن و ابعاد و مؤلفه‌های آن تحقیقات بنیادی و کاربردی صورت گیرد. اگرچه به‌نظر می‌آید که مدل اولدریچ در جامعه اسلامی ایران اهمیت بیش‌تری داشته باشد، اما باید با یک تحقیق جامع در ایران به تشریح ابعاد، مؤلفه‌ها و چگونگی ایجاد و تقویت تعهد سازمانی پرداخت و یک مدل کاربردی و بومی ارائه شود.

تعهد سازمانی هم برای مدیران و سهامداران و هم برای کارکنان و مشتریان بسیار مهم است. به‌ویژه منافع سازمان و کارکنان اقتضا می‌کند تا بر روی تقویت تعهد سازمانی برنامه‌ریزی شود. در هر سازمان باید ابتدا آسیب‌شناسی صورت گیرد و از وضع موجود شناخت لازم حاصل شود، از راه‌های متناسب با آن برای تقویت تعهد سازمانی استفاده شود. در این قسمت مهم‌ترین راهکارها توضیح داده می‌شود.

۱. توسعه عدالت همه‌جانبه

یکی از ارزش‌های بسیار مهم که در تمام جوامع و ایران به‌عنوان هدف از آن یاد می‌شود، ایجاد و توسعه عدالت به‌ویژه در اقدامات مربوط به منابع انسانی سازمان است. اگر کارکنان باور کنند که با آن‌ها به عدالت رفتار می‌شود، متعهدتر کارها را انجام می‌دهند. توسعه عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای در تمام سازمان‌ها یک هدف مهم تلقی می‌گردد و هرگونه مسئله در این سه مفهوم مهم، باعث نارضایتی کارکنان می‌شود. در فصل ۱۱، رفتار شهروندی، این سه نوع عدالت توضیح داده شده است.

۲. آرمان معنی‌دار [1]

کارکنان تمایل دارند در سازمانی کار کنند که رسالت و اهداف آن سازمان برای آن‌ها معنی‌دار و مهم باشد. اهداف متعالی و کار متعالی، تعهدآور است. وقتی کارکنان احساس کنند که اهداف آن سازمان در نظام ارزشی آن‌ها مهم است، لذا متعهدانه‌تر کار می‌کنند. کار کردن در آن سازمان برای کارکنان باارزش و معنی‌دار است. یک پرستار، یک معلم، یک کارگر شهرداری احتمالاً برای کار خود ارزش قائل است و بدون نظارت بیرونی کار خود را خوب انجام می‌دهد. خدمت کردن به دیگران در نظام ارزشی اسلام، نه‌تنها مهم است بلکه ارزش اخروی دارد. مدیران باید از طریق آموزش و توسعه باورها و ارزش‌ها به تقویت تعهد سازمانی بپردازند. بین معنویت و بهره‌وری ارتباط تنگاتنگ وجود دارد و لذا ترویج آن می‌تواند به توسعه سازمانی بیانجامد (رابینز، ۲۰۰۷).

۳. احساس مالکیت

احساس مالکیت یکی از نیازهای انسانی است وقتی کارکنان در منافع و درآمدهای سازمانی شریک باشند، تعهد بیش‌تری پیدا می‌کنند. سازمان‌های مختلف می‌توانند از روش‌های متعدد احساس مالکیت را ایجاد کنند. واگذاری سهام، تقسیم سود، پرداخت پاداش متناسب با عملکرد از ساده‌ترین راه‌ها است. در بعضی از سازمان‌ها از طریق نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد این مهم مورد توجه قرار می‌گیرد. پرداخت حقوق و جبران خدمات ثابت نمی‌تواند در بسیاری از کارکنان تعهد ایجاد نماید.

۴. مشارکت در تصمیم‌گیری

مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و امور سازمان، در بخش‌های مختلف مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته مورد توجه قرار می‌گیرد. مشارکت باعث رشد کارکنان می‌شود، احساس هویت می‌بخشد، در میزان امید کارکنان همان‌طور که در موضوع سرمایه روانشناختی خواهد آمد، تأثیر می‌گذارد. مشارکت در تصمیم‌گیری با درجه پذیرش بالا باعث می‌شود تا بین اهداف فردی و سازمانی هم‌خوانی ایجاد شود و این مهم در تعهد آن‌ها بسیار مؤثر است. توسعه مشارکت در تصمیم‌گیری بر کیفیت زندگی کاری

1.meaning vision

کارکنان تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر بخشی از رضایت و لذت کارکنان از محیط کار تحت تأثیر این اقدام مدیریتی مثبت و دوراندیش است. از طرفی عدم مشارکت دادن کارکنان توانمند در تصمیم‌گیری‌های مهم باعث کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها می‌شود و آن‌ها به‌لحاظ عاطفی سازمان را ترک می‌کنند. بعضی از مدیران به‌طور ناخواسته به این مسئله مهم دامن می‌زنند.

۵. وجود فرصت‌های رشد

کارکنان در صورتی با تعهد بیش‌تر کار می‌کنند که سازمان شرایطی را فراهم کند که مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها پرورش یابد. کارکنان مایلند رشد کنند. لذا مدیران باید از طرق مختلف مانند آموزش، اردوهای علمی، سمینار و مربی‌گری در این جهت سرمایه‌گذاری کنند. احساس کارکنان از فراهم بودن فرصت‌های رشد و موفقیت بیش‌تر برای آن‌ها، پایبندی آن‌ها را به سازمان افزایش می‌دهد.

۶. توسعه ارتباطات

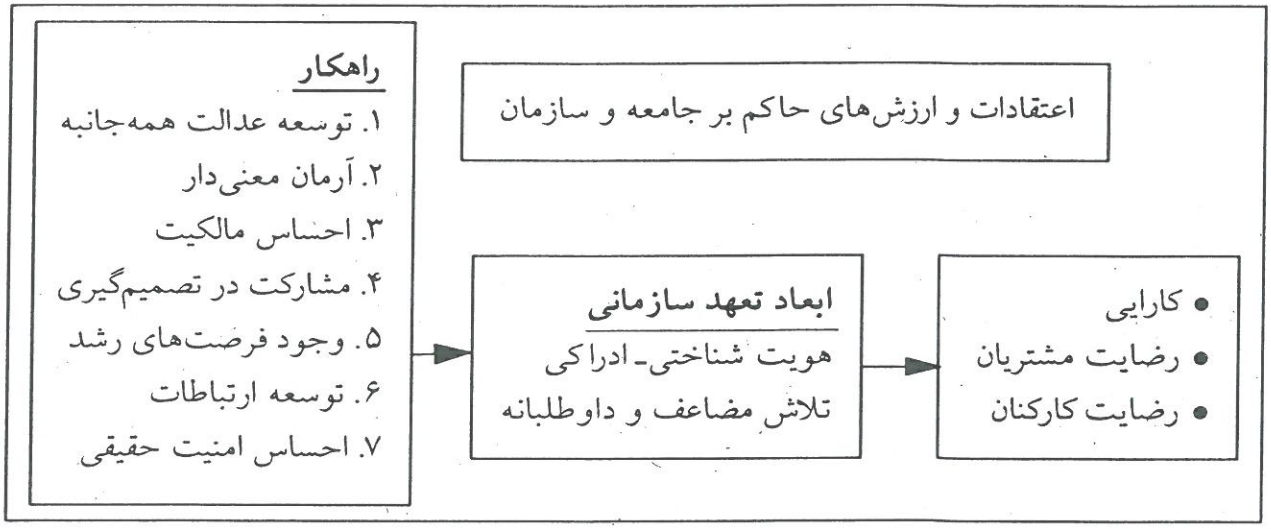
یکی از نیازهای مهم همه انسان‌ها، نیاز اجتماعی است. بهره‌مندی از ارتباطات مثبت اجتماعی و وجود تیم‌های اثربخش می‌تواند به توسعه سرمایه اجتماعی در کنار سرمایه انسانی بپردازد. توسعه یادگیری و مدیریت دانش نیز تحت تأثیر سرمایه اجتماعی در سازمان است. تعریف فعالیت و پروژه‌ها به‌صورت گروهی، ترویج همکاری و مشارکت گروهی و انجام اقدامات لازم به‌منظور توسعه ارتباطات صمیمی بین کارکنان مانند اردوهای علمی و تفریحی و ورزش‌های گروهی مؤثر است. یکی از نتایج چنین اقداماتی حفظ کارکنان و پایبندی آن‌ها به سازمان است.

۷. احساس امنیت حقیقی

امنیت به‌ویژه در جامعه ایرانی برای کارکنان مهم است. لذا به‌دنبال تحقق استخدام رسمی می‌باشند. اما در بسیاری مواقع امنیت حقیقی از طریق استخدام رسمی دنبال نمی‌شود. امنیت یک احساس است که تحت تأثیر توانمندی می‌باشد. افراد توانمند باید در جامعه احساس امنیت کنند، حتی اگر به استخدام رسمی تبدیل نشده باشند چون سازمان به افراد توانمند وابسته است. از طرفی ممکن است نوع استخدام کارمندی رسمی باشد اما چون مورد مشورت قرار نمی‌گیرد و در کارها مشارکت

داده نمی‌شود، مورد احترام نباشد و احساس امنیت نکند. اما فردی که توانمند است و مورد توجه مدیران سازمان است، اگرچه استخدام رسمی نباشد، احساس امنیت می‌کند. احساس امنیت حقیقی باعث تعهد بیش‌تر کارکنان می‌شود و مدیران می‌توانند با توجه به عوامل مذکور و شرایط خاص سازمان و سطح نیازهای کارکنان در جهت توسعه تعهد سازمانی کارکنان خود اقدام کنند.

ابعاد تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن در نمایه شماره (۱۰ـ۱) نشان داده شده است.



شکل شماره (۱۰ـ۱)، تعهد سازمانی، پیامدها و عوامل مؤثر بر آن

دیدگاه مثبت و منفی درباره تعهد

دیدگاه منفی

تعهد سازمانی در دنیای امروز موضوع بی‌ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. محققی به‌نام باروچ[1] با توجه به این‌که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر تمایل به کوچک‌سازی سازمان پیدا کرده و فرایند مهندسی مجدد را به‌شدت دنبال می‌کنند، بیان می‌دارند ماهیت روابط کار به‌نحو چشمگیری تغییر کرده است و باعث شده است که اهمیت تعهد سازمانی به‌عنوان یک مفهوم مهم در مدیریت و رفتار سازمانی در حال کاهش باشد. پیتر دراکر نیز نسبت به شرکت‌هایی که می‌گویند برای کارکنانشان ارزش قائلند، بدبین است، چرا که آن‌ها خلاف آن را ثابت کرده‌اند. ایشان

1.Baruch

می‌گوید، همه سازمان‌ها هر روز اذعان می‌کنند که کارکنان بزرگترین دارایی آن‌ها هستند ولی با وجود این به آنچه که می‌گویند، کمتر عمل می‌کنند چه رسد به آن که واقعاً معتقد به آن نباشند. اکثر سازمان‌ها معتقدند همان‌طور که تعهد سازمانی به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمندان هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد (فرهنگی و دیگران). به هر حال براساس شواهد بسیاری از سازمان‌ها کارکنانشان را بازخرید می‌کنند تا هزینه‌ها را کاهش دهند و بهتر بتوانند در شرایط پیچیده امروزی رقابت کنند. درصد قابل توجهی از شغل‌هایی که در گذشته به‌وجود آمده‌اند، از بین رفته‌اند. این رقم، نشان‌دهندهٔ میزان ترک شغل کارکنان است و این ممکن است اثر منفی بر تعهد سازمانی داشته باشد.

دیدگاه مثبت

از طرفی شواهد دیگری دال بر این وجود دارد که سازمان‌ها در پی عملکرد بالا و استراتژی‌های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می‌تواند موفقیت بیش‌تری برای آن‌ها فراهم کند. از این دید، تعهد سازمانی نه‌تنها بی‌ربط نیست بلکه به‌عنوان یک مفهوم مدیریتی به‌دلیل این‌که می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت منجر شود خیلی مهم است. تعهد سازمانی بسیاری از کارکنان توانمند، کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب می‌شود. لذا ممکن است بعضی سازمان‌ها از طریق فرایند کوچک‌سازی برخی کارکنان خود را بازخرید کنند، اما نسبت به بهبود تعهد سازمانی کارکنان ارزشمند و توانمند خود، استراتژی مؤثر اتخاذ کنند.

نتایج تعهد سازمانی

همانند رضایت شغلی سطح بالای تعهد سازمانی در ابعاد مختلف سازمان و عملکرد فردی تأثیر دارد. بر اساس تحقیقات، جابه‌جایی بالای شغلی، غیبت از محیط کار و عملکرد فردی پایین از آثار تعهد سازمانی پایین است تحقیقات جدید نشان می‌دهد، تعهد بالای سازمانی باعث وفاداری بالای مشتریان نیز می‌شود. زیرا مشتریان دوست ندارند جابه‌جایی زیاد کارکنان را شاهد باشند (Mcshane, 2000 p.209). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که افرادی که تعهد سازمانی بالایی دارند، تمایل بیش‌تری به بروز رفتار شهروندی سازمانی داشته‌اند (Bolon, 1997 pp.221-4).

به‌طور کلی تعهد سازمانی در رفتار و عملکرد فرد، گروه و سازمان تأثیر زیادی دارد. نتایج فردی تعهد سازمانی عبارت‌اند از تعلق و وابستگی، امنیت، تصور مثبت از خود، پاداش‌های سازمانی و نتایج تعهد سازمانی برای فعالیت‌های گروهی عبارت‌اند از ثبات عضویت، همبستگی بیش‌تر و اثربخشی گروه و نتایج تعهد سازمانی برای سازمان عبارت‌اند از تلاش مستمر، کاهش ترک خدمت، کاهش غیبت و تأخیر و بهبود عملکرد (قلیچ‌لی، ۱۳۷۸، ص ۷۵).

خلاصه فصل

نگرش یک جزء ضروری و مکمل دنیای کار است. یکی از موضوع‌های مربوط به تفاوت‌های فردی در مدیریت رفتار سازمانی است و اهمیت آن از آن جهت است که رفتار را شکل می‌دهد. نگرش‌ها بیان‌های ارزشیابی‌کننده در مورد مردم، حوادث و عوامل پیرامونی است.

نگرش‌ها در حالی که با ارزش‌ها متفاوت است، اما خیلی به هم نزدیک می‌باشد و در بسیاری موارد از ارزش‌ها نشأت می‌گیرند. بر اساس نظریه ناهماهنگی شناختی، افراد به دنبال این هستند که هر گونه عدم تطبیق بین نگرش‌ها و رفتارهای خود را به حداقل برساند و یک هماهنگی بین نگرش و رفتارهای خود ایجاد کنند. نگرش همواره یک عنصر مهم در فعالیت‌های گروهی است.

نگرش همیشه ثابت نیست. هر کس می‌تواند کارگردان نگرش‌های خویش باشد یا کاملاً بردهٔ آن‌ها باشد.

رضایت شغلی در سازمان به عنوان مهم‌ترین نگرش، برداشت انسان را نسبت به شغل و سازمان خود بیان می‌دارد. عواملی مانند شرایط محیط کار، ارتباطات، سبک رهبری، عدالت، شغل مناسب و غنی، وجود فرصت‌های پیشرفت، تطبیق مناسب شغل و شاغل در ایجاد آن تأثیر دارد. رضایت شغلی می‌تواند بر عملکرد، میزان تأخیر، جابه‌جایی و سلامتی جسمی و روحی و روانی تأثیر بگذارد.

تعهد سازمانی یکی دیگر از نگرش‌هایی است که در مدیریت توجه محققین را به خود جلب کرده است. تعهد سازمانی بیان‌کنندهٔ قدرت شناسایی و هویت‌یابی با یک سازمان است. براساس یک مدل مهم، ابعاد آن شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی-هنجاری می‌باشد. تعهد سازمانی بر بسیاری از رفتارها و عملکرد کارکنان تأثیر دارد و بسیاری عوامل ازجمله جبران خدمات مناسب، وجود

فرصت‌های عادلانهٔ رشد، احساس مالکیت، امنیت شغلی، سبک رهبری، طراحی مناسب شغل و مانند آن در توسعه آن نقش دارد.

همچنین در این فصل مدل‌های دیگری برای تعهد سازمانی ارائه شده است که مهم‌ترین آن مدل اولدریچ است که ابعاد آن عبارتند از: هویت شناختی-ادراکی و تلاش داوطلبانه، تعهد سازمانی از اهمیت بالایی در کشور برخوردار است لذا باید مدل بومی و جامع برای آن طراحی شود تا مدیران بتوانند در عمل از آن استفاده کنند.

پرسش‌هایی برای گفت‌وگو و بحث

۱. چرا نگرش مهم است؟ چگونه می‌توان نگرش را تغییر داد؟
۲. عوامل سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری نگرش در یک سازمان فرضی را توضیح دهید.
۳. چرا رضایت شغلی در سازمان‌های اجرایی ما پایین است؟
۴. عوامل مؤثر بر توسعهٔ تعهد در سازمان‌های اجرایی کشور ما چیست؟
۵. تعهد در منابع اسلامی چه معنایی دارد و ابعاد آن چیست؟
۶. چرا تعهد در حال افت است؟
۷. راه‌کارهای توسعه آن در جامعه چیست؟

منابع فصل

۱. ماکسول، جان، (۱۳۸۳). ***مدیریت نگرش***، ترجمهٔ فضل‌اله امینی، ناشر: مدیریت فردا.
۲. رضائیان، علی، (۱۳۸۳). ***مبانی مدیریت رفتار سازمانی***، انتشارات سمت، چاپ پنجم.
۳. ساروقی، احمد، (۱۳۷۵). «تعهد سازمانی و رابطهٔ آن با تمایل به ترک خدمت»، ***فصلنامه مدیریت دولتی***، شمارهٔ ۳۵.
۴. قلیچ‌لی، بهروز، (۱۳۷۸). ***بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی***، پایان‌نامه، دانشگاه تهران، پردیس قم.
۵. توره، ناصر، (۱۳۸۵). ***شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی***، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، پردیس قم.
۶. ابوالعلاجی، بهزاد، غفاری، عباس، (۱۳۸۵). ***سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی‌سازی***، ناشر: آهار.
۷. الدریچ، دیوید، (۲۰۰۵). ***ساختن استعدادهای انسانی سازمان***، سی‌وهفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، یونان، آوریل.

«سکوت سازمانی»

مقدمه

سازمان‌ها نمی‌دانند که چه می‌دانند، زیرا دانش در ذهن افراد است. مسائل و مشکلات زیادی در سازمان رخ می‌دهد و با توجه به آن یکی از مهم‌ترین تصمیماتی که افراد در محیط کار می‌گیرند، این است که آیا دانش خود را در اختیار سازمان و مدیران قرار بدهند یا خیر. گاهی در بسیاری مواقع، حقیقت را درباره مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، اما جرأت سخن گفتن درباره آن‌ها را ندارد و یا تمایلی به بیان نظرات خود نداشته باشند. در این فصل وجود این وضعیت تحت عنوان «سکوت سازمانی» مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر این پدیده در سازمان گسترش یابد، کارکنان نسبت به مشکلات و مسائل سازمانی، علیرغم این‌که تجربه، اطلاعات و دانش زیادی دارند، بی‌تفاوت می‌شوند. این پدیده خود باعث ایجاد فرهنگ سکوت شده و مشکلاتی دیگر را در سازمان باعث می‌شود. چنانچه این فرهنگ گسترش یابد، مدیران نمی‌توانند از دانش روز مدیریت نیز بهره‌مند باشند. مدیران در این صورت نمی‌توانند سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل سازند، نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد را ایجاد می‌کنند، توسعه مدیریت دانش، مدیریت مشارکتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی با مشکل روبه‌رو خواهد شد. این پدیده بیش از آن‌که تحت تأثیر سیستم و ساختار سازمانی باشد، رفتار و عملکرد سازمانی مدیران به گسترش آن می‌پردازد و با توجه به نقش آن در بهره‌وری سازمان، لازم است که مفهوم و دلایل آن بررسی شود.

سکوت سازمانی

سازمان‌ها امروزه در محیطی تلاش می‌کنند که دائماً در حال تغییر است، محیط اغلب سازمان‌ها پیچیده و ناپایدار است. وجود رقابت اگرچه برای یک جامعه بسیار مؤثر است و حتی برای سازمان‌ها در بلندمدت نقش مثبتی را ایفا می‌کند، اما در محیط پررقابت، سازمان‌هایی می‌توانند بقا داشته باشند و اثربخش‌تر باشند که بتوانند از نقطه‌نظرات و دانش‌های نهفته در ذهن کارکنان به‌منظور تجهیز و نوآوری استفاده ببرند. مدیران سازمان‌ها نیز از کارکنان انتظار دارند که بیش از گذشته مسئولیت‌پذیرتر و نوآورتر باشند و درباره مسائل و مشکلات سازمانی، سخن بگویند تا بتوانند پاسخگوی چنین محیط چالشی باشند. کارکنان با ارائه نقطه‌نظرات خود می‌توانند موجبات توانمندسازی سیستم و افراد را فراهم کنند. یکی از موانع عمده برای موفقیت برنامه‌های تغییر، فقدان اطلاعات و اعتماد و چیزی تحت عنوان «سکوت سازمانی» است که دانشمندان آن را «امتناع از بیان نظرات و اعتقادات درباره مسائل و مشکلات سازمانی» تعریف کرده‌اند (Vakola, 2006).

انسان‌ها از طریق سخن گفتن، خود را در کار شریک می‌سازند و احساس ناتوانی را از بین می‌برند. اصولاً مدیریت مشارکتی، وسیله‌ای است که انسان را به سخن گفتن و سخن شنیدن وامی‌دارد و دل و ذهن انسان را به زبانش پیوند می‌زند. سخن ابزار پدید آمدن اندیشه و سرمایه‌های دانشی است. اما زمانی که شرایطی به‌وجود می‌آید که کارکنان جرأت سخن گفتن درباره مسائل و مشکلات را ندارند، پدیده سکوت سازمانی گسترش می‌یابد و این خطر بالقوه‌ای برای تغییر سازمانی قلمداد می‌شود. در این صورت کارکنان معتقدند که سخن گفتن درباره حقایق با عکس‌العمل منفی مواجه می‌شود (Marrison & Miliken, 2000).

بسیاری از کارکنان به‌منظور بهبود کارایی و حل و فصل مسائل، پیشنهادات ارزشمندی را دارا می‌باشند، اما فضای حاکم و ترس و تهدید باعث شده که کارکنان رغبت پیدا نکنند که احساس مسئولیت کرده، برای حل مسائل فکر کنند و دیگران را از نقطه‌نظرات خلاقانه خود بهره‌مند سازند. این افراد با این شرایط، دوست دارند تا درباره این مسائل فقط در خلوت خود و در جمع‌های دوستانه گفتگو و مباحثه کنند. سکوت سازمانی فقط به معنای سخن نگفتن نمی‌باشد، بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد. علاوه بر آن خاموش‌سازی،

ساکت کردن، سانسور، سرکوب، حاشیه‌نشین‌سازی، ناچیزشماری و محرومیت نیز از دیگر شکل‌های نشان‌دهنده سکوت سازمانی است (Hazen, 2006).

با توجه به این مقدمه سکوت سازمانی به این تعریف می‌شود: خودداری کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و مسائل سازمانی، به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند بر روی این شرایط تأثیرگذار باشند (Fletcher & Watson, 2007).

محققی دیگر سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای مطرح نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل سازمانی، به‌خاطر ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن، تعریف کرده است (Vakola & Dimitris, 2005). زمانی که بیش‌تر افراد در سازمان ترجیح می‌دهند تا نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت تبدیل به پدیده‌ای جمعی می‌شود و ریشه سؤال «چرا سکوت» را در جامعه‌شناسی محیط کار می‌دانند نه در روانشناسی تک‌تک کارکنان. یعنی کارکنان از طریق جو سازمانی می‌فهمند که سخن گفتن و اظهارنظر کردن بی‌ارزش و خطرناک است یا ارزشمند و مطمئن و امن (Maria, 2009).

در واقع سکوت سازمانی، فرایند ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی، میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات (Clan et al, 2009). البته بعضی مواقع و توسط بعضی محققین در تعاریف اولیه، واژه سکوت را معادل وفاداری در نظر می‌گرفتند و توضیح می‌دادند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات، چیز اشتباهی نیست اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند مخالف ستاده‌های مطلوب سازمانی باشد (Aylsworth, 2008). بعضی مدیران هم اشاره دارند که آن‌ها کارمندانشان را تشویق می‌کنند تا درباره مسائل و مشکلاتی که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند سخن بگویند و اظهارنظر کنند، اما با این وجود کارکنان تمایلی به ابراز ایده‌ها و نظرات خود نخواهند داشت چون دوست ندارند تا به‌عنوان افراد مشکل‌آفرین قلمداد شوند و از پیامدهای منفی که احتمال دارد زندگی شخصی‌شان را تحت تأثیر قرار دهد دچار مشکل شوند (Vakola & Dimitris, 2005).

انواع سکوت سازمانی

سکوت سازمانی به‌طور کلی، به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان اطلاق می‌گردد. اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. لذا با توجه به ماهیت سکوت به انواع مختلف، سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه تقسیم می‌شود که در این قسمت به توضیح آن پرداخته می‌شود:

سکوت مطیع[1]: هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به‌طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (Crant, 2000). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین، سکوت مطیع نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیش‌تر حالت انفعالی دارد تا فعال (Pinder & Harlos, 2001). از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، غفلت و ثبات نام برد.

افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند. به‌عنوان مثال، کارمندی که از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد زیرا باور به آن دارد و در سال‌های گذشته آموخته است که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهارنظر، دور از ذهن می‌باشد. این افراد تسلیم هر نوع وضعیتی شده و ایده‌ها یا پیشنهادات خود را ابراز نمی‌کنند.

سکوت تدافعی[2]: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. درواقع گاهی ممکن است افراد به‌دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود، به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلانه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به‌کار می‌رود. این نوع سکوت بیش‌تر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیش‌تر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبر به‌دلیل آشفته شدن افراد یا

---

1. acquiescent silence 2.defensive silence

ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان پرهیز می‌کنند (Avery & Quinones, 2002). برای مثال خودداری از ارائه اطلاعات و تصحیح و کتمان واقعیت‌ها در مورد مشکلات به‌دلیل پرهیز از تهدید منافع شخصی و پیشگیری از مقصر شناخته شدن در ایجاد مشکلات است.

سکوت نوع‌دوستانه[1]: سکوت نوع‌دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است (Korsgaard et al, 1997) و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بودن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع‌دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی براساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، منافع دیگران ملاحظه می‌گردد، به‌جای آن‌که صرفاً به‌خاطر ترس از نتایج منفی شخصی باشد. لذا سکوت نوع‌دوستانه یعنی خودداری از بروز ناله و شکوه، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (Organ, 1988). هم‌چنین سکوت نوع‌دوستانه می‌تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات به‌دلیل حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن باشد (زارعی متین، طاهری، سیار، ۱۳۹۰).

آوای کارکنان و انواع آن

همچون سکوت مسئله آوا نیز در سازمان‌ها امری غالب و فراگیر است. اما برخلاف سکوت، پدیده آوا توجه محققین بیش‌تری را به خود جلب نموده است. در ادبیات مدیریت و سازمان، واژه آوا به‌عنوان صریح صحبت کردن و بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات، نقطه‌نظرات راجع به کار، فرایندها، مسائل و مشکلات و همچنین قضاوت و ارزیابی سیستم و مدیریت می‌باشد. بنابراین، این اظهارات ممکن است غیرانفعالی، مثبت و دیگرخواهانه باشند (Frese et al, 1999: 1149).

همانند چارچوب سه‌عنصری ارائه‌شده در مورد سکوت (سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع‌دوستانه)، آوای سازمانی هم به سه نوع آوا براساس همان سه انگیزه مختلف (به آوای نوع‌دوستانه براساس انگیزه دیگرخواهی، آوای

1. pro social silence

تدافعی براساس انگیزه خودحمایتی و آوای مطیع براساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود) تقسیم می‌گردد (Zhou & George, 2001: 486).

آوای نوع‌دوستانه: اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آن را به‌عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت[1] در نظر می‌گیرند. ون داین و لپین، با در نظر گرفتن آوا به‌عنوان شکلی از رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، آن را رفتاری توصیف می‌کنند که تأکید بر بیان نظرات تحول‌محور با انگیزه رشد و بهبود به‌جای انتقاد صرف از موقعیت دارد. به‌طور خاص، آوای نوع‌دوستانه به‌عنوان ابزار ایده‌ها، اطلاعات و نظرات در مورد کار براساس انگیزه‌هایی مبتنی بر تشریک مساعی تعریف می‌شود. بنابراین، این نوع خاص از آوا، نوع تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه است. این رفتار اساساً بر منفعت‌رسانی بر دیگران و سازمان تأکید دارد (Van Dyne & Lepine, 1998: 115).

آوای نوع‌دوستانه شبیه سکوت نوع‌دوستانه نیازمند آگاهی و بصیرت است و ممکن است هیچ‌گاه از طرف سازمان نسبت به آن اعلام نیاز نشود. در حقیقت با صراحت صحبت کردن و ارائه پیشنهادات برای تغییر، ممکن است یکی از انواع رفتارهای شهروندی سازمانی باشد؛ زیرا این نوع رفتار مستلزم ریسک شخصی است. این امر به‌دلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (به‌خصوص آن‌هایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت نمی‌کنند و حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند. بنابراین آوای نوع‌دوستانه الزاماً همیشه توسط دریافت‌کنندگان آن پدیده‌ای مثبت تلقی نمی‌شود (Nemeth & Staw, 1989: 198).

آوای تدافعی: برای توصیف آوای تدافعی، از مفهوم‌سازی سکوت توسط موریسون و میلیکان و تمایز بین سکوت براساس ترس (سکوت تدافعی) و سکوت براساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود (سکوت مطیع) کمک می‌گیریم. آوای تدافعی به معنای ارائه سخن و پاسخ‌های خودحفاظتی به‌خاطر ترس می‌باشد. انگیزه عامل کلیدی است که سبب ایجاد تمایز بین آوای نوع‌دوستانه و آوای تدافعی می‌شود. آوای نوع‌دوستانه، دیگرخواهانه و براساس انگیزه‌های جلب تشریک مساعی همچون نوع‌دوستی است. برعکس آن، آوای تدافعی مبتنی بر

1.positively-intended

خودحفاظتی می‌باشد. بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و تمایل به اخذ تصمیماتی بدون هر نوع ریسک است. بنابراین چنانچه افراد در سازمان از پیامدهای تنبیهی به‌عنوان نتیجه گفت‌وگو و بحث در مورد مشکلات بترسند، عموماً رفتارهای دفاعی به‌منظور حفاظت از خود نشان می‌دهند. این رفتارها شامل تغییر توجه، سرزنش و ملامت به‌سوی دیگران از طریق استفاده از آوای تدافعی است. همچنین رفتارهایی همچون معذرت‌خواهی، توجیه و انکار کردن به‌عنوان استراتژی‌های خودحفاظتی است که در آن‌ها آوا به‌عنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز می‌کند. با توجه به این ویژگی‌ها، آوای تدافعی به‌عنوان اظهار ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار (براساس ترس) با هدف حفاظت از خود است (Morrison & Milliken, 2000: 711).

آوای مطیع: آوای مطیع با توجه به انگیزه‌های به‌وجودآورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات براساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط است. این نوع آوا، رفتاری غیرمشارکتی است که بر این احساس استوار است که فرد قادر به ایجاد تفاوت در شرایط نیست. بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود به‌دلیل وجود احساسات منفی در فرد در تأثیرگذاری بر تغییرات می‌شود (Avery & Ouinones, 2002: 87).

همچون دو آوای قبلی، این آوا نیز براساس اظهارات تعمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است. اما تفاوت آن با دو آوای قبلی این است که این آوا نشان‌دهندهٔ توافق و رفتاری منفعلانه است (Van Dyne et al).

پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت سازمانی در طی زمان باعث می‌شود تا برخی از کارکنان به‌شدت بی‌تفاوت شوند. کارکنان بی‌تفاوت نسبت به شغلشان، کارفرمایانشان و کیفیت کار و مسائل و مشکلات سازمانی بی‌تفاوت هستند (Joinson, 1996). این‌گونه کارکنان باعث می‌شوند که سازمان پول زیادی از دست بدهد و عملکرد ضعیفی داشته باشد. سکوت کارکنان باعث نابودی نوآوری و همچنین سبب کاهش رضایت از شغل و سازمان می‌شود، محصولات معیوب تولید شده و سطح کارایی را کاهش می‌دهد. وقتی شکست‌های مالی زیادی در سازمان به‌وجود می‌آید، مدیران به‌سرعت تمایل پیدا

می‌کنند تا این شکست‌ها را سامان دهند و از این حقیقت غافل می‌مانند که شاید عامل شکست مالی سازمان نیز همین بی‌تفاوتی و سکوت کارکنان باشد.

کارکنان بی‌تفاوت که غالباً نتیجه نادیده گرفتن سکوت می‌باشد، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که «بی‌تفاوت باشید.» در نتیجه چنین نگرشی کارکنان دچار افسردگی و دیگر مشکلاتی از لحاظ سلامتی خواهند شد. سکوت کارکنان رفاه افراد را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. فشار عصبی را افزایش می‌دهد باعث می‌شود تا احساس کنند گناهکار هستند و غالباً مشکلات روانی را تجربه می‌کنند. بیش‌تر افراد فرض می‌کنند که سکوت کارکنان فقط به سازمان لطمه وارد می‌کند در حالی که به‌طور قطع این سکوت هم به کارکنان و هم به سازمان لطمه وارد می‌سازد.

سکوت سازمانی اثربخشی تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد. تحقیقات بیان می‌دارد که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیمات سازمانی را با محدود کردن تنوع در ورود اطلاعات در دسترس برای تصمیم‌گیرندگان به‌خطر می‌اندازد. علاوه بر آن در صورت فقدان دیدگاه‌های متفاوت احتمال کمتری برای تجزیه و تحلیل‌های اساسی در فرایند تصمیم‌گیری وجود خواهد داشت، لذا کارایی تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد.

سکوت سازمانی اجازه نمی‌دهد که یادگیری سازمانی در مراحل خلق و نشر دانش به خوبی انجام بگیرد. یادگیری امروزه یک فرایند جمعی است و افراد سازمان باید بتوانند عملکرد سازمانی را در سطوح مختلف مورد بازنگری گروهی قرار دهند و یا با تجزیه و تحلیل جامع نتایج و بیان نقاط ضعف و مثبت عملکرد، موجبات تغییر در فرایندهای کاری را فراهم کند. این فرایند یادگیری نیازمند گفتگو و مباحثه در مورد نتایج و ستاده‌های کاری است. سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی اجازه نمی‌دهد که یادگیری سازمانی در سازمان توسعه یابد. همچنین اجرای مدیریت دانش در چنین شرایطی دچار مشکل می‌شود. زیرا مدیریت دانش نیازمند احساس مسئولیت و ابراز نظر و ارائه نقطه‌نظرات خلاقانه کارکنان و همچنین نشر دانش در سازمان است. مدیریت دانش با وجود فرهنگ بی‌تفاوتی و سکوت سازگاری ندارد.

سکوت سازمانی براساس نظر محققین منجر به انگیزش پایین، نارضایتی و سطح پایین تعهد، ایجاد فشار عصبی، بدبینی کارکنان می‌شود. علاوه بر این‌ها سکوت سازمانی می‌تواند منجر به این شود که کارکنان احساس کنند که ارزشمند نیستند و این باعث کم شدن تعهد و رضایت آن‌ها می‌شود (Vakola & Dimitris, 2005).

سکوت سازمانی در فرایند تغییر و توسعه سازمانی اثر منفی می‌گذارد. در زمانی که سازمان باید تغییر کند، معمولاً کارکنان به‌طور متفاوت عکس‌العمل نشان می‌دهند به‌ویژه اگر آن را دوست نداشته باشند. به‌طور کلی سکوت سازمانی مانع بالقوه خطرناکی برای تغییر و توسعه سازمان قلمداد می‌شود. زیرا سازمان از وجود نظرات جدید و کارساز بی‌بهره می‌ماند و همچنین با مقاومت در برابر تغییر و بیان نقطه‌نظرهای خود در جمع‌های دوستی، نگرش منفی را در بین کارکنان ایجاد می‌کنند. شاید یکی از دلایل وجود چنین شرایطی عدم شفافیت و ضعف در مدیریت مشارکتی و عدم دخالت کارکنان در تغییر و توسعه سازمانی باشد.

بنابراین سکوت پیامدهای منفی زیادی را برای سازمان ایجاد می‌کند و به‌طور کلی در عملکرد و کارایی سازمان، نوآوری، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، رضایتمندی و انگیزش و تعهد کارکنان تأثیر منفی دارد و جابه‌جایی، غیبت و ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بدیهی است به بقای مدیریت نیز آسیب می‌زند. زیرا برای ذی‌نفع‌ها و سهامداران در هنگام ارزیابی عملکرد و گزینش، بازخورد منفی از طرف کارکنان ارائه می‌شود.

دلایل سکوت سازمانی

سکوت و بی‌تفاوتی در سازمان دلایل متعددی دارد که در این قسمت به آن اشاره می‌شود:

۱. **بازخورد منفی:** یک دلیل آشکار برای سکوت، عکس‌العمل و بازخورد منفی از جانب مدیران است. زمانی که کارمندی پیشنهادی به مدیر خود می‌دهد و وقتی از جانب وی بازخورد منفی دریافت می‌کند، معمولاً یا به این نتیجه می‌رسد که پیام بی‌اهمیت بوده و یا او برای مدیر قابل اعتماد نیست و حتی ممکن است تصور کند که این پیشنهاد تهدیدی برای او تلقی خواهد شد (Marrison & Miliken, 2000). این مسئله باعث می‌شود تا در طول زمان احساس کنند که هر زمان پیشنهاد می‌دهد، یا رد می‌شود و یا مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد و این موجب سکوت فرد در سازمان می‌شود. شواهد نشان می‌دهد که در جامعه ما این مسئله زیاد رخ می‌دهد، چون کارکنان در سازمان‌ها به این مورد اشاره می‌کنند.

۲. **ترس از دست دادن شغل:** دلیل دیگر برای سکوت افراد این است که آن‌ها می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند شغلشان را

از دست بدهند. در برخی موارد زیردستان نمی‌خواهند به‌گونه‌ای رفتار کنند که این‌گونه تعبیر شود که برعلیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آن‌ها را مورد انتقاد قرار می‌دهند و در نتیجه اخراج شوند. این مخصوصاً درباره سازمان‌هایی صدق می‌کند که میزان بالایی از اخراج کارکنان در آن‌ها صورت می‌گیرد. بعضی از مدیران تمایل ندارند با پیشنهاداتی روبه‌رو شوند که نشان‌دهندهٔ ضعف آن‌ها باشد و اگر این مسئله به‌خصوص در جمع رخ دهد و تکرار شود، ممکن است در نهایت باعث از دست دادن شغل فرد و یا جابه‌جایی بشود.

۳. ناامیدی و سکوت سازمانی: یکی دیگر از دلایل سکوت سازمانی، ناامیدی کارکنان از ایجاد تغییر مطلوب است. وقتی کارکنان با مشکلات زیادی روبه‌رو باشند و مدیران را از ایجاد تغییر ناتوان ببینند، بی‌تفاوت می‌شوند و امید خود را با وجود شرایط فعلی در مدیریت از دست می‌دهند، ابراز نظر ندارند و منتظر می‌مانند تا تغییر اساسی از طرف مقام مافوق صورت گیرد.

۴. رویه‌های تصمیم‌گیری: در بعضی سازمان‌ها، ساختار سازمانی، تصمیم‌گیری را متمرکز می‌کند و یا سلسله‌مراتب سازمانی زیادی وجود دارد و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم بسیار محدود می‌شود. در این صورت کارکنان علاقمند نیستند که فقط در تصمیم‌های سطح پایین مشارکت کنند و یا اثربخشی مشارکت بسیار ضعیف می‌شود. کارکنانی که سطح آمادگی بالایی دارند دوست دارند که در تصمیم‌های مهم مشارکت کنند، وقتی با وجود سلسله‌مراتب امکان مشارکت و ارائه نقطه‌نظر نباشد، رفته‌رفته دچار سکوت و بی‌تفاوتی می‌شوند. سبک مدیریت معمولاً در چنین سازمان‌هایی به‌گونه‌ای است که سکوت را ترویج می‌دهند. سبک دستوری و ارتباطات یک‌طرفه از سوی مدیریت و عدم توجه به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد و شأن و شخصیت آن‌ها باعث سکوت و بی‌تفاوتی می‌شود. شیوه‌های مدیریتی زهرآگین نه‌تنها مانع مشارکت اکثریت افراد یک واحد سازمانی می‌شود، بلکه با ایجاد جو بی‌اعتمادی، کارکنان تمایل به مشارکت نخواهند داشت.

۵. نوع شخصیت: بعضی از افراد با توجه به نوع شخصیت‌شان کم‌تر ابراز نظر می‌کنند. درواقع سکوت آن‌ها و کم صحبت کردن آن‌ها ربطی به مدیریت و ساختار سازمانی ندارد. اغلب مدیران این نکته را نیز اشاره دارند. شاید این مسئله به پیشینه فرهنگی و شیوه تعلیم و تربیت آن‌ها در خانواده و مدرسه برگردد، البته فرهنگ حاکم بر جامعه‌ای که فرد در آن رشد یافته است می‌تواند عامل مؤثری باشد. اگر سازمان

احتیاج به افراد خلاق، نوآور و مشارکت‌جو دارد، باید در زمان گزینش به این ویژگی‌های شخصیتی اهمیت بدهد.

۶. سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه و رفتار نابجا و مناسب مرتبط است. درواقع افراد با سکوت پیشه کردن می‌خواهند احتمال بروز تضاد و تعارض را کاهش دهند (Dan et al, 2009). بعضی افراد می‌ترسند و نگران هستند که تصور دیگران به‌ویژه مدیران از آن‌ها منفی می‌شود، روابط آسیب ببیند و منجر به کاهش اعتماد شود.

لذا ساختار سازمانی، شیوه مدیریتی، فرهنگ حاکم بر جامعه و سازمان و نوع شخصیت می‌تواند باعث ایجاد و گسترش سکوت سازمانی شود.

چگونگی برون‌رفت از سکوت سازمانی

با توجه به توصیف و تشریح عوامل موجود سکوت سازمانی، راهکارهای مختلفی برای حذف و یا کاهش آن در سازمان مناسب به‌نظر می‌رسد. این راهکارها از توجه به مسائل رفتاری در سطح فردی، گروهی و سازمانی گرفته تا توجه مدیران به سازمان، ساختار و چگونگی سازماندهی، استقرار رویه‌های مناسب تصمیم‌گیری، تغییر فرهنگ سازمانی و... را دربرمی‌گیرد.

چندین مورد از این راهکارها عبارتند از:

۱. تغییر در ساختار سازمانی: ساختار سازمانی از سه بعد کلیدی پیچیدگی، درجه رسمیت و میزان تمرکزگرایی (زدایی) تشکیل شده است. هرچه پیچیدگی عمودی ساختار کمتر باشد و یا به عبارتی ساختار سازمانی به سمت ساختار تخت حرکت کند احتمال سکوت سازمانی کمتر خواهد بود. درواقع وجود سلسله‌مراتب زیاد در سطوح سازمانی باعث ارتباط و افشای کندتر ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان (به‌خصوص در سطوح پایین‌تر) به مقامات عالی در سازمان خواهد شد. همچنین هرچه درجه رسمیت در سازمان کمتر باشد، سبب تسهیل بیش‌تر مشارکت کارکنان و دادن آزادی عمل می‌گردد و در نتیجه بر کاهش سکوت سازمانی مؤثر است. به‌عبارت دیگر وجود قوانین و مقررات و خط‌مشی‌های رسمی و خشک تنظیم‌کننده رفتار کارکنان، اختیار و آزادی در اظهارنظر و ارائه اطلاعات را تا حدود بسیار زیادی محدود خواهد کرد. همچنین درجه بالای تمرکز در تصمیم‌گیری باعث می‌شود کلیه تصمیم‌های مهم در سازمان در سطح مدیریت عالی اخذ شود و این خود باعث

می‌شود کارکنان نیازی به صحبت و مشارکت در رویه‌ها احساس نکنند. چنانچه با تفویض اختیار فرصت تصمیم‌گیری برای کارکنان فراهم شود، هم فرایند تصمیم‌گیری با سرعت بیش‌تری طی می‌شود و هم به‌دلیل مشارکت کارکنان در اخذ تصمیمات و پیاده‌سازی نظرات آن‌ها در سازمان، از بسیاری از هزینه‌های ناشی از تمرکزگرایی مدیران کاسته شود.

۲. **فراهم کردن احساس امنیت برای کارکنان:** نوع برخورد و واکنش مثبت یا منفی مدیران نسبت به اظهارنظر کارکنان در مسائل و مشکلات سازمانی مؤثر است. مدیران بایستی به مرور زمان، شرایطی را برای کارکنان فراهم آورند که آن‌ها از این‌که نظرات خود را بیان می‌کنند احساس امنیت کنند. تشویق و تشکر حتی از کارکنانی که از سیستم سازمان انتقاد می‌کنند باعث می‌شود آن‌ها احساس کنند که در عمل حق اظهارنظر و تغییر امور در سازمان را دارند.

۳. **اصلاح و بهبود وضعیت سیستم‌های رسمی در سازمان:** برخی از این سیستم‌ها همچون استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق، پیاده‌سازی صحیح نظام پیشنهادات و یا تدوین آئین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق آن‌ها به ارائه نظراتشان و استقرار اتاق فکر و استفاده از فنون طوفان مغزی در جلسات باعث می‌شوند بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای رفع پدیده سکوت سازمانی فراهم گردد.

۴. **برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی به‌لحاظ کارکرد جذب و استخدام افراد:** مدیران باید در زمان استخدام افرادی را برگزینند که از انگیزه و تعهد بالایی برخوردار هستند وجود این ویژگی‌ها در کارکنان باعث می‌شود احساس مسئولیت بیش‌تری نسبت به شغل و سازمان خود داشته باشند. افراد متعهد از دانش و مهارت خود در عمل برای بهبود شرایط استفاده می‌کنند و نسبت به سرنوشت سازمان احساس بی‌تفاوتی نمی‌کنند.

همچنین پیاده‌سازی آزمون‌های دقیق و معتبر شخصیت‌شناسی در زمان استخدام از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. با کمک این آزمون‌ها می‌توان به شناسایی افراد خلاق، نوآور، مشارکت‌جو پرداخت تا بتوان از استعداد و شایستگی‌های آنان حین فعالیت در سازمان بهره برد.

۵. **مدیریت فرهنگ سازمانی:** توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده و یاددهنده نیز می‌تواند تمایل و علاقه کارکنان به ابراز اطلاعات و تسهیم دانش خود در سازمان را

تسهیل سازد. در فرهنگ‌های سازمانی که اتحاد، توافق و اجماع نظر از نشانه‌های سلامت سازمانی است و بایستی از اختلاف نظر و مخالفت پرهیز شود، بستر سکوت سازمانی فراهم می‌گردد. مدیران سازمان به‌جای آن‌که به‌دنبال آن باشند که «نگرشی واحد» در سازمان برقرار گردد بایستی سعی کنند از تعدد و تنوع نگرش‌ها بهره‌مند گردند. درواقع وجود توافق در تصمیم‌گیری‌های سازمانی عدم توجه به نظرات و پیشنهادات، بر کیفیت تصمیم‌گیری و نتایج و پیامدهای آن تأثیر منفی بر جای می‌گذارد.

۶. **عدالت در سازمان:** توسعه عدالت به‌خصوص عدالت رویه‌ای می‌تواند در برون‌رفت از وضعیت سکوت و بی‌تفاوت مؤثر واقع گردد. مدیران باید اطمینان دهند که تصمیمات آن‌ها مناسب با شرایط و برمبنای اطلاعات درست و بدون تعصب است. توسعه عدالت در سازمان در سطح اعتماد کارکنان به مدیریت و فرایند تصمیم‌سازی مؤثر می‌باشد.

۷. **بهبود تعهد سازمانی:** کارکنان متعهد به سازمان مشارکت بیش‌تری دارند. اگر بپذیریم تعهد یک متغیر وابسته و معلول رفتار و عملکرد مدیران می‌باشد، لذا باید روی سطح تعهد کارکنان به سازمان تلاش شود. چگونگی بهبود تعهد در فصل مربوطه توضیح داده شده است.

۸. بیان نظرات با نام استعاری یا بدون ذکر نام هم می‌تواند روش دیگری برای کاهش سکوت کارکنان در سازمان باشد (Dan et al, 2009).

خلاصه فصل

افزایش بهره‌وری تا حد زیادی در تمام سازمان‌ها به مدیریت صحیح منابع انسانی بستگی دارد. درواقع موفقیت سازمان درگرو مدیریت این سرمایه مهم می‌باشد. در این راستا مدیران باید بتوانند مشارکت داوطلبانه و مضاعف آن‌ها را جلب کنند. این همکاری همدلانه تحت تأثیر مدیریت صحیح و ساختار و سیستم‌های مطلوب مدیریتی است. اما در بعضی از سازمان‌ها، مدیران از مشارکت و نقطه‌نظرات صادقانه کارکنان بی‌بهره هستند و با پدیده‌ای به‌نام سکوت سازمانی مواجه هستند. سکوت سازمانی عبارت است از خودداری کارکنان از بیان نقطه‌نظرات خلاقانه و صادقانه خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی، به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند بر روی آن شرایط تأثیرگذار باشند. در این صورت سازمان به یک

سازمان یادگیرنده تبدیل نمی‌شود و علل این مشکل باید بررسی شود و برای برون‌رفت از آن راهکارهای مناسب اتخاذ شود تا کارکنان در مدیریت امور سازمان مشارکت فعالی داشته باشند. براساس تحقیقات، ضعف در مدیریت از مهم‌ترین دلایل آن می‌باشد و برای برون‌رفت از آن باید به شیوه مدیریت مشارکتی، فرهنگ‌سازی، تفویض اختیار، طراحی سیستم‌های سازمانی مناسب، اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد امنیت برای کارکنان تأکید شود. همچنین توانمندسازی و جذب نیروی انسانی متعهد می‌تواند در این جهت مهم باشد. بنابراین برای برون‌رفت از پدیده سکوت سازمانی اقدامات متعدد سازمانی، مدیریتی، فرهنگی و توجه به منابع انسانی متعهد ضرورت پیدا می‌کند. این‌که از کدام‌یک از اقدامات باید بیش‌تر استفاده شود، باید ابتدا به تشخیص علت آن در سازمان پرداخت و بعد با توجه به تشخیصی که صورت می‌گیرد، اقدامات اصلاحی مربوط انجام شود. در جامعه ایران علت سکوت را بیش‌تر شیوه‌های مدیریتی می‌دانند.

پرسش‌هایی برای گفت‌وگو و بحث

۱. مفهوم سکوت مؤثر و غیرمؤثر.
۲. رابطه بین شخصیت و سکوت.
۳. شناسایی نوع ساختار سازمانی متناسب با آوای مؤثر.
۴. شیوه‌های رهبری اثربخش با توجه به سکوت سازمانی.
۵. سکوت اثربخش از نگاه منابع اسلامی.
۶. رابطه بین توانمندی و سکوت سازمانی.
۷. شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر آوای سازمانی.

منابع فصل

۱. حسن زارعی متین، فاطمه طاهری، ابوالقاسم سیار، «سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، شماره ۲۱، بهار ۱۳۹۰.

2. Crant, J. M., 2000, *Proactive Behavior in Organization*, journal of management, 26, 435-62.

3. Printer C. C & Harlos, K. P., 2000, *Emoloyee Silence: Quiescence and Acquirescence as Reponse Ton Perceived Injustice*, in Row land.

4. Avery, D. R. and Quinines, M. A, 2002, *Disentangling the Effects of Voice*, journal of applied psychology, 81-6.

بدبینی سازمانی

مقدمه

بدبینی سازمانی یکی از موضوع‌های رفتار سازمانی است که اخیراً مطرح شده است و وجود آن می‌تواند بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی و همچنین سلامتی فردی تأثیر منفی بگذارد. در شرایط پیچیده امروزی که رقابت مؤثر عامل موفقیت سازمان‌ها است و عوامل زیادی بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند، مدیران سازمان‌ها نیز باید در چگونگی مدیریت سازمان‌ها، تغییرات زیادی را ایجاد کنند، در غیر این صورت نمی‌توانند بقا داشته باشند. بعضی از این تغییرات مطلوب کارکنان نیست و این روی نگرش آن‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین کارکنان نیز گاهی تصور می‌کنند که مدیران در انجام اقدامات مدیریتی خود عدالت را رعایت نمی‌کنند و کمتر به کارکنان سطوح دیگر توجه دارند. این اقدامات و شرایط و بسیاری عوامل دیگر، از جمله ویژگی‌های شخصیتی خود کارکنان، باعث شده است که امروزه با پدیده‌ای به‌نام بدبینی سازمانی روبه‌رو شویم. با توجه به اثرات نامطلوب آن لازم است که محققین به این مهم بپردازند و راه‌کارهایی ارائه شود که از ایجاد و گسترش آن جلوگیری شود. در اینجا مباحث مربوط به مفهوم و عوامل ایجادکننده آن ارائه می‌شود.

بدبینی[1]

بدبینی یک طرز تفکر است و دیدگاه افرادی را توصیف می‌کند که اعتقاد دارند منافع فردی عامل اصلی و انگیزش رفتار آدمی است و به خلوص نیت، فضیلت انسانی و

1. cynicism

نوع‌دوستی به‌عنوان انگیزاننده‌های انسانی باور ندارد. درواقع بدبینی حالتی است که در آن اعمال و انگیزه‌های انسانی براساس عدالت و صداقت، اعتماد، نوع‌دوستی، خدمت، سخاوت، دروغ پنداشته می‌شود. امروزه جوامع و بسیاری از سازمان‌ها، شاهد کارکنانی با این نگرش بدبینانه هستند و این نگرش می‌تواند آثار منفی زیادی برای سازمان داشته باشد. البته بعضی از افراد این‌چنین نیستند و این تحت تأثیر شناخت آن‌ها از خود، خالق دنیا، هدف از خلقت، شرایط محیطی و فرهنگ سازمانی، اقدامات مدیران ارشد کشور و سازمان‌ها می‌باشد. درواقع یک میل شناختی و یک میل ادراکی در ایجاد آن نقش دارد. بعضی از افراد هم شناخت مطلوب و هم توانمندی لازم را دارند و کمتر دچار بدبینی می‌شوند. اما بعضی دیگر این آمادگی ذهنی را ندارند و برای خود، گروه و سازمان مشکل‌زا می‌شوند.

زندگی هر انسان ترکیبی از آسایش‌ها و رنج‌ها است. آن‌ها حیات و عمر محدود بشر را دربرمی‌گیرد. هرکسی با حوادثی روبه‌رو می‌شود و گرفتار مصائب و مشکلات می‌شود. براساس همین واقعیت انکارناپذیر، زندگی آدمی همواره میان سختی‌ها و راحتی‌ها در نوسان است. انسان می‌تواند با آشنایی به این حقیقت زندگی، به مدیریت بهتر زندگی خود بپردازد. انسان می‌تواند نظر خود را به جنبه خوب پدیده‌ها معطوف سازد و یا بالعکس، نقطه‌های روشن پدیده‌ها را از یاد برده و به نقاط تاریک و جنبه‌های سیاه و تیره آن‌ها متوجه گردد. خلاصه هر فردی این قدرت را دارد که فکر خویش را به هر جهتی بخواهد هدایت نماید و دنیا را به هر رنگی که مایل باشد، رنگ‌آمیزی کند. جریان افکار و اندیشه‌ها در خوشبختی اثر عمیق دارد. یک پیش‌آمد و اتفاق غیرعادی در نظر فردی که به تاریکی‌ها متوجه است، بزرگ و تحمل‌ناپذیر خودنمایی می‌کند، اما کسی که به نقاط روشن زندگی چشم اندوخته، حکیمانه به اداره آن‌ها می‌پردازند و در برخورد با دشوارترین مصائب، مقاومت خود را از دست نداده و از جانب متانت و بردباری خارج نمی‌شوند.

آن‌هایی که عادت دارند که عامل بدبختی را متوجه خود بدانند، روزگار تاریک و رنج‌آوری را می‌گذرانند و این به‌واسطه حساسیت بیش از حدی است که در مقابل ناگواری‌ها دارند و بیهوده انرژی و فکر خود را تباه می‌سازند و از نعمت‌ها و مواهب جهان که پیرامونشان را احاطه کرده است، غافل و بی‌بهره می‌شوند. اما بعضی از افراد چنین نیستند و هرچند رنج‌ها و مصائب و گرفتاری‌ها، تلخ و ناگوارند، اما با افکار روشن و مثبت نسبت به آن‌ها، تحمل‌پذیرتر می‌گردند. چه‌بسا قوای روحی و

جسمی انسان در میان سختی‌ها بیشتر متجلی می‌شود و عقل و روح انسان تکامل پیدا می‌کند. به هر حال بدبینی به‌طور کلی یکی از بیماری‌های خطرناک روحی و سرچشمه بسیاری از مشکلات و ناامیدی‌هاست. اثر سوء بدبینی تنها مربوط به روح نیست، بلکه بر روی جسم آثار سویی می‌گذارد و درمان بیماری‌ها را نیز مشکل می‌سازد. حالات کناره‌جویی و پرهیز از معاشرت با دیگران به‌طور واضح در شخص بدبین مشاهده می‌گردد و تحت تأثیر همین وضعیت نامطلوب، انرژی رشد و ترقی در وجودش نابود می‌شود.

بدبینی نه‌تنها بر حیثیت و شخصیت طرف مقابل لطمه وارد می‌کند، بلکه برای صاحب آن نیز اثرات نامطلوب و زیان‌باری وارد می‌کند، زیرا سبب می‌شود که او را از همکاری با مردم و تعاون اجتماعی برکنار کند. چنان که در حدیثی از امیرالمؤمنین علی (ع) آمده است: «کسی که گمان بد داشته باشد، از همه کس می‌ترسد و وحشت دارد» و به تعبیر دیگر چیزی که در زندگی انسان را تکامل می‌بخشد، روح تعاون و همکاری است و این در صورتی امکان‌پذیر است که اعتماد و خوش‌بینی بر مردم حاکم باشد، در جایی که سوء ظن، پایه‌های این اعتماد را درهم می‌کوبد، پیوندهای تعاون را از بین می‌برد و روح اجتماعی را تضعیف می‌کند. نه‌تنها سوء ظن بلکه مسئله تجسس و غیبت نیز آثار منفی زیادی در فعالیت‌های جمعی و سازمانی خواهد داشت. افراد بدبین از همه‌چیز می‌ترسند و نگرانی جانکاهی دائماً بر روح آن‌ها مستولی است. آن‌ها نه می‌توانند یار و مونس و غمخوار پیدا کنند و نه شریک و همکاری برای فعالیت‌های اجتماعی و نه یار و یاوری برای روزهای درماندگی.

بدبینی از نگاه منابع اسلامی

بدبینی از افکار منفی فرد سرچشمه می‌گیرد و پی‌آمدهای ویرانگری به‌جای می‌گذارد. از این رهگذر در قرآن کریم و روایت‌های اهل بیت و معصومین(ع)، آشکارا مسلمانان از بدبینی برحذر داشته شده‌اند، چنان که دین مقدس اسلام در رفتار با مردم، اصل را بر خوش‌گمانی قرار داده است، زیرا بدبینی بیجا درباره دیگران، نوعی تحقیر شخصیت آن‌هاست و به پیوندهای اجتماعی آسیب جدی می‌زند (حسن‌پور و دیگران، ۱۳۸۸).

قرآن مجید به‌طور صریح و روشن «سوء ظن» را گناه شمرده و بیان می‌دارد که «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، از بسیاری از گمان‌ها بپرهیزید زیرا بعضی از گمان‌ها

گناه است» (حجرات، آیه ۱۲). نکته قابل توجه آیه این است که نهی از کثیری گمان‌ها شده است، لذا رسول خدا(ص) فرمود: «خداوند سه چیز را از مسلمانان بر شما حرام کرده، خود آن‌ها، مال آن‌ها و این‌که درباره آن‌ها گمان بد ببرید.» پیامبر می‌فرمایند: «که سوء ظن راه فرار هم دارد و آن این است که به آن جامه عمل نپوشانید.» امام علی(ع) نیز فرموده‌اند: «از عدالت به‌دور است که درباره امری به اتکا و اعتماد به گمان خویش قضاوت نماید.» درباره بدبینی در منابع اسلامی مطالب زیادی داریم که با مطالعه دقیق آن‌ها می‌توان به پیامدهای آن نیز به خوبی پی برد. در این قسمت تعدادی از روایات ائمه معصومین(ع) آورده می‌شود. همچنان که ملاحظه می‌شود، بدبینی شدیداً نهی شده است زیرا مسلمان واقعی نمی‌تواند بدبین باشد.

بدبینی ضمن این‌که نشان‌دهندهٔ بیماری است و گناه زیادی دارد، روابط و اعتماد را در بین مردم از بین می‌برد، به‌طوری که حتی توصیه می‌شود که انسان‌ها کاری انجام ندهند که دیگران نسبت به آن‌ها سوء ظن پیدا کنند.

پیامبر(ص) فرمودند: همانا ترس و بخل و حرص، یک خصلتند که ریشه آن‌ها در سوء ظن و بدگمانی است (***بحارالانوار***، ج ۷۳، ص ۳۰۴).

پیامبر گرامی اسلام(ص) همچنین می‌فرمایند: از ظن و گمان بپرهیزید زیرا ظن نابجا دروغ‌ترین دروغ‌ها است (***بحارالانوار***، ج ۷۵، ص ۱۹۵).

امام علی(ع) می‌فرمایند:

هرکه بدگمانی بر او چیره شود، بین او و دوستانش دوستی‌ای باقی نمی‌ماند (***غررالحکم***، ح ۸۹۵۰).

آدم شکاک و بدبین، همواره بیمار است (***غررالحکم***، ح ۸۳۹).

آفت دین بدگمانی است (***غررالحکم***، ح ۳۹۲۴).

آدم بدبین، به هیچ‌کس خوش‌بین نیست؛ زیرا همه را مانند خودش می‌بیند (***غررالحکم***، ح ۱۹۰۳).

هرکه خود را در جایگاه تهمت و بدگمانی قرار دهد، نباید کسی را که به او گمان بد می‌برد سرزنش کند (***بحارالانوار***، ج ۷۸، ص ۹۳).

(در فرمان استانداری مصر به مالک اشتر) فرمودند: همانا بخل و ستم و آزمندی (حرص) خصلت‌های گوناگونی هستند که منشأ آن‌ها بدگمانی به خداست (***بحارالانوار***، ج ۷۷، ص ۲۴۳).

بدترین مردم کسی است که به‌سبب سوء ظنی که دارد به هیچ‌کس اعتماد نمی‌کند و دیگران نیز به‌سبب بدکرداریش به او اعتماد نمی‌کنند (***غررالحکم***، ح ۵۷۴۸).

سوء ظن و بدبینی نسبت به دیگران را دور افکنید؛ زیرا خدای عزوجل از این امر نهی فرموده است (***الخصال***، ص ۶۲۴).

امام علی(ع) در سفارش به فرزند بزرگوار خود امام حسن فرمود: بدگمانی تو را از دوست دلسوز محروم نکند (***بحارالانوار***، ج ۵، ص ۲۹۸).

شیطان که دشمن قسم‌خورده انسان است و خداوند در قرآن دوری از آن را تأکید کرده است، همواره به‌دنبال آن است که انسان به این ویژگی‌های ناپسند روی آورد و روابط را بین افراد مؤمن به‌هم بزند. به این معنی انسان باید بداند که هر موقع در حالت بدبینی قرار می‌گیرد، این وسوسه شیطان است. این فکر و باور، خود باعث پرهیز از بدبینی می‌گردد.

بدبینی عمومی

بدبینی عمومی بیان‌کننده میزان بدبینی است که در جامعه و نسبت به جامعه و محیط کسب و کار وجود دارد. این بدبینی در نتیجه انحراف از قرارداد بین فرد و جامعه‌ای که او بخشی از آن است به‌وجود می‌آید (حقیقی کفاش، ۱۳۹۰). بدبینی عمومی را می‌توان به‌عنوان باور و ادراکی تعریف کرد که بیان می‌کند در جامعه عموماً رفتارهای غیراخلاقی انجام می‌شود. درواقع این رفتارها رایج و معمول هستند. این رفتارهای غیراخلاقی موجب ایجاد نگرش‌های منفی و حتی نیات رفتاری مشابهی می‌شود (Nair & Kamalanabham, 2010). بسیاری از عوامل و اقدامات مدیریتی در سطح کشور، تغییر قوانین و مقررات و عدم اجرای صحیح قوانین و تصور عدم وجود عدالت در جامعه، عدم توجه به رشد فرهنگ در جامعه و هنجارهای رفتاری در ایجاد بدبینی تأثیر دارد.

بدبینی سازمانی[1]

شرایط محیطی پیچیده و ناپایدار سازمان‌ها باعث شده که عوامل متعددی بر بهره‌وری و بقای سازمان‌ها تأثیر بگذارند و این سبب می‌شود اقدامات منابع انسانی

1.organizational cynicism

سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر شود. مدیران باید بهترین تصمیمات را بگیرند، نیروی انسانی کارآمد را انتخاب و گزینش کنند و در ارزیابی عملکرد سازمان و کارکنان دقت بیش‌تری داشته باشند و در این راستا بعضی کارکنان ممکن است به‌طور صحیح یا غیرصحیح احساس کنند که نسبت به آن‌ها بی‌عدالتی شده است و یا مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند. البته ماهیت این اقدام‌ها نگرش منفی ایجاد نمی‌کند اما به هر حال مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر شرایط پیچیده امروزی است و در این شرایط احتمال بروز نگرش منفی نیز می‌باشد. به‌طور کلی مدیریت به‌طور فزاینده پیچیده‌تر و حساس‌تر شده است و بسیاری عوامل در نگرش و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. در این شرایط مسائل رفتار سازمانی نیز پیچیده‌تر می‌شود و ضرورت دارد که برای آن مسائل راه‌حل‌های متناسب شناسایی و ارائه شود. بدبینی سازمانی به‌عنوان یک مفهوم جدید در محدوده روابط مدیران و کارکنان مطرح شده است و توجه بسیاری از محققین را جلب کرده است.

بدبینی به‌عنوان یک نگرش منفی است که براساس ناامیدی و ناکامی و بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد و زمانی گسترش می‌یابد که عدالت و صداقت قربانی منفعت‌گرایی شخصی و فریب‌کاری شده باشد. این نگرش منفی یکی از دلایل و پیامدهای نامطلوب سازمانی می‌باشد. لذا کارکنان سازمان با توجه به تجارب خود در سازمان و ادراک منفی آن‌ها از اقدامات مدیران، نگرش بدبینانه پیدا کرده‌اند (Cole et al, 2006).

نگرش یک طرز تلقی ارزیابی‌کننده نسبت به شرایط دیگران و چگونگی مدیریت در یک سازمان است. بدبینی نوعی نگرش منفی ادراک‌شده نسبت به سازمان است. اگر کارکنان تصمیمات سازمانی و اقدامات مدیریت را متعصبانه و ناعادلانه درک کنند، احساس رنجش می‌کنند. همچنین هنگامی که کارکنان درک کنند که با آن‌ها به‌طور مطلوب و عادلانه رفتار نشده و از سوی سازمان حمایت نشده‌اند، باورها و احساسات منفی نسبت به سازمان پیدا می‌کنند.

بدبینی سازمانی نشان‌دهنده عدم اعتماد توأم با بی‌احترامی است. کارکنان دارای این نگرش منفی، نسبت به موفقیت، تغییرات و برنامه‌های سازمان شک و تردید خواهند داشت و اعتقاد دارند که مسائل حل‌نشدنی زیادی در محیط کار وجود دارد که خارج از کنترل افراد است.

ابعاد بدبینی سازمانی

بدبینی سازمانی عبارت است از یک نگرش منفی نسبت به سازمان. این نگرش منفی شامل باور به این‌که سازمان فاقد عدالت و صداقت است، احساس منفی نسبت به سازمان و همچنین گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز در سازمان است (Kalagan & Aksu, 2004).

به توضیح مختصری از هرکدام از ابعاد بدبینی سازمانی اشاره می‌شود (حقیقی کفاش، ۱۳۹۰):

۱. **باور:** اولین بعد بدبینی سازمانی، این باور است که در سازمان افراد صادق نیستند، عدالت در سازمان وجود ندارد. باور دارند که این اصول مطلوب، قربانی فرصت‌طلبی بعضی‌ها و رفتار غیراخلاقی در سازمان است. افراد بدبین در سازمان معتقدند که انگیزه‌های پنهانی برای رفتار و اعمال وجود دارند و آن‌ها انتظار دارند فریب و دروغ ببینند تا صداقت و راستی، به احتمال خیلی کم توجیه و استدلال‌های تصمیمات سازمانی را می‌پذیرند. این باور در طول زمان نسبتاً طولانی شکل گرفته و تغییر آن مشکل و زمان‌بر است. شاید ویژگی‌های شخصیتی و تجارب طولانی افراد نیز در آن نقش داشته باشد.

۲. **احساسات و عواطف:** نگرش‌ها از باورها و احساسات و عواطف شکل می‌گیرد. اقدامات روزمره مدیران و چگونگی برخورد آن‌ها با کارکنان، احساس و عواطف کارکنان را شکل می‌دهد و باعث می‌شود که نسبت به سازمان قضاوت کنند و واکنش‌های عاطفی قوی بروز دهند. این واکنش‌ها ممکن است بسیار گسترده باشند و مدیران باید آن‌ها را شناسایی کنند و نسبت به اصلاح آن‌ها تلاش مؤثری داشته باشند، در غیر این صورت منجر به گرایش‌های رفتار نامناسب می‌شوند.

۳. **گرایش رفتاری مخرب:** بعد سوم بدبینی سازمانی گرایش به رفتار منفی و اغلب بدخواهانه می‌باشد. یعنی افراد گرایش به انواع خاصی از رفتار پیدا می‌کنند. آشکارترین گرایش رفتاری برای آن‌ها که گرایش بدبینانه دارند، مورد انتقاد قرار دادن سازمان است. برای مثال صحبت کردن درباره عدم صداقت و درستکاری در سازمان می‌باشد. کارکنان از شوخی‌های طعنه‌آمیز برای بیان نگرش‌های بدبینانه‌شان استفاده می‌کنند.

لذا بدبینی سازمانی، نگرشی است متشکل از باور، احساس و گرایش رفتاری.

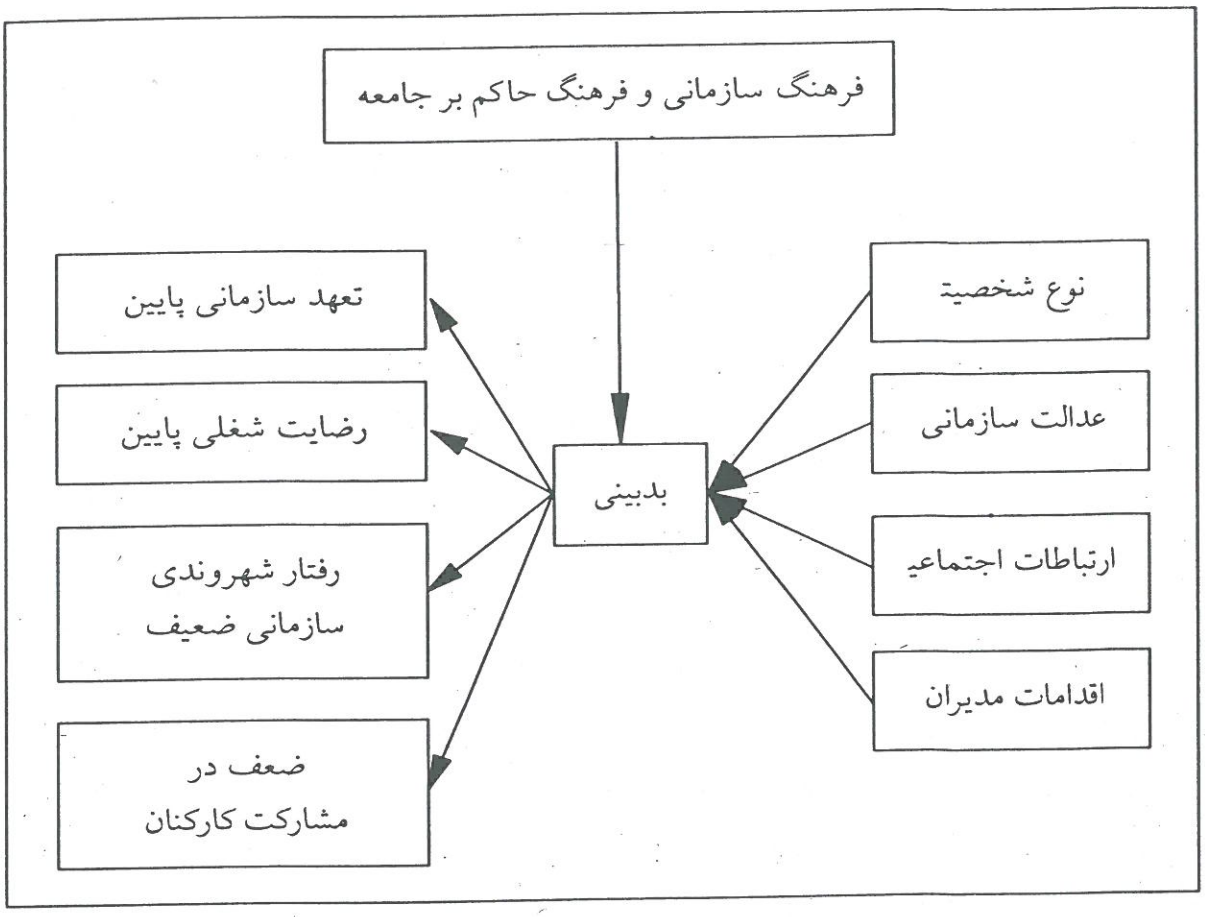
این‌ها با هم ارتباط دارند و نگرش منفی تابعی از قدرت و شدت هریک از ابعاد می‌باشد.

عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن

براساس مطالعات انجام‌گرفته در سازمان‌های مختلف، عوامل زیادی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر دارد. اگرچه ویژگی‌های شخصیتی بر بدبینی سازمانی تأثیرگذار است، اما در سازمان اقدامات مدیریتی شاید یک عامل مهم در ایجاد و عمومیت یافتن آن در سازمان باشد. اقدامات مربوط به منابع انسانی از طرف سازمان، از آن‌جایی که منافع کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌تواند بر بدبینی تأثیر زیادی داشته باشد به‌ویژه کارکنان اگر به این نتیجه رسیده باشند که در سازمان عدالت وجود ندارد، به‌شدت نسبت به سازمان بدبین می‌شوند. عامل مؤثر دیگر، کیفیت روابط اجتماعی بین کارکنان و مدیران وهمچنین نوع روابط بین خود کارکنان و سازمان است که می‌تواند تأثیرگذار باشد. اگر بدبینی در سازمان در طول زمان و به‌تدریج به‌عنوان یک پدیده جمعی و در باور و احساس و رفتار کارکنان ریشه دوانده باشد، پیامدهای منفی زیادی را برای سازمان خواهد داشت که عبارتند از: پایین بودن تعهد سازمانی و رضایت شغلی، افت رفتار شهروندی سازمانی و همچنین ضعف مشارکت کارکنان در اقدامات سازمان. البته بدبینی در سازمان، تحت تأثیر فرهنگ سازمان و فرهنگ حاکم بر جامعه می‌باشد. با توجه به این مقدمه، یک مدل مفهومی پیشنهاد شده و توضیح هرکدام از عوامل به شرح ذیل ارائه می‌شود.

۱. اقدامات مدیریتی: کارکنان همواره به قضاوت در مورد عملکرد مدیران می‌پردازند. قضاوت و ادراک در طول زمان به‌سرعت شکل می‌گیرد. به‌ویژه اگر کارکنان به این باور برسند و احساس کنند که بین آنچه گفته می‌شود و آنچه عمل می‌شود تفاوت وجود دارد، نسبت به مدیریت و سازمان بدبین می‌شود (YarAli Meta, 2013). گاهی واقعاً این تفاوت بین وعده‌ها و عمل مدیران وجود دارد، اما در بسیاری از مواقع، ممکن است این مسئله به‌دلیل عوامل محیطی و تغییر قوانین و مقررات باشد که البته در این صورت نیز باید به شفاف‌سازی بپردازند، تا در ادراک کارکنان نفوذ کرده و اصلاح شود.

سبک رهبری مدیران یک عامل مؤثر است. کارکنان توانمند انتظار دارند که در تصمیم‌گیری‌های مهم مشارکت داده شوند. به‌طور کلی مشارکت و مدیریت



مشارکتی دارای آثار متعددی است و عدم آن به‌ویژه با وجود کارکنان توانمند، منجر به بدبینی سازمانی می‌شود. همچنین سبک رهبری خدمتگزار و معنوی یک عامل مهم برای جلوگیری از شیوع بدبینی سازمانی است (همان منبع). مدیران باید علاوه بر این‌که کارکنان را دعوت به مشارکت کنند، آن‌ها را در جریان تصمیمات، اطلاعات، مسائل و مشکلات سازمانی قرار دهند، در برنامه‌های مختلف مربوط به‌کارکنان مشارکت داده شوند و کارکنان نیز بتوانند به آسانی با آن‌ها ارتباط برقرار سازند.

۲. ادراک بی‌عدالتی در سازمان: در فصل‌های دیگر اهمیت عدالت همه‌جانبه در سازمان توضیح داده شد. درک کارکنان از این‌که در تصمیم‌های سازمانی به‌ویژه در نظام جبران خدمات عدالت وجود ندارد، شدیداً در بدبینی آن‌ها تأثیرگذار است. بی‌عدالتی رویه‌ای در فرایند گزینش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و قوانین و مقررات مربوط و بی‌عدالتی توزیعی در نظام جبران خدمات، پاداش و توزیع ستاده‌های سازمانی و همچنین بی‌عدالتی مراوده‌ای بین روابط مدیر و کارکنان تأثیرگذار است. کارکنانی که ادراک کنند مراوده ضعیفی با مدیر خود دارند ممکن است این‌طور

قضاوت کنند که از سوی مدیر مورد تبعیض و بی‌احترامی قرار می‌گیرند. بنابراین نگرش بدبینانه‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند (Danis & Gardner, 2004).

اغلب کارکنان تصور دارند که عدالت در سازمان وجود ندارد، شاید این به‌دلیل ضعف عملکرد مدیران در روابط خود با کارکنان باشد و یا این‌که کارکنان از اقدامات مدیران و قوانین و مقررات اطلاع ندارند و مدیران اهمیت لازم را برای شفاف‌سازی قائل نیستند.

۳. ارتباطات اجتماعی: یکی از نیازهای انسانی، نیازهای اجتماعی است و کارکنان انتظار دارند که روابط اجتماعی مطلوبی بین کارکنان وجود داشته باشد. ممکن است در یک سازمان سرمایه انسانی و کارکنان توانمند وجود داشته باشد، اما به‌دلیلی سازمان از این سرمایه استفاده اثربخش نبرد. شاید یکی از دلایل آن عدم وجود سرمایه اجتماعی باشد. اهمیت سرمایه اجتماعی در یک فصل جداگانه توضیح داده شده است. در این بخش این نکته مورد تأیید است که اگر روابط اجتماعی صمیمی مبنی بر اخلاق و فرهنگ سازمانی شایسته وجود نداشته باشد، کارکنان به یکدیگر اعتماد نمی‌کنند و نسبت به سازمان بدبین می‌شوند. لذا مدیران باید سعی کنند از طریق برنامه‌های مختلف به توسعه شوراها، کمیته‌ها، فعالیت‌های جمعی، برگزاری اردوها، فعالیت‌های ورزشی و غیره روابط اجتماعی را بین کارکنان بهبود دهند. این برنامه‌ها فرصتی را فراهم می‌کند تا کارکنان نسبت به همدیگر آشنا شده و ادراک صحیح‌تری پیدا کنند و کدورت‌ها از بین برود.

۴. نوع شخصیت: در مورد شخصیت توضیح داده شد. به هر حال بعضی از افراد ممکن است در هر شرایطی و در هر سازمانی این ویژگی را داشته باشند. براساس فرهنگ حاکم در جامعه و نظام تعلیم و تربیت ممکن است فردی دچار این ویژگی منفی باشد. آموزه‌های اسلامی بیش‌تر به این موضوع پرداخته است. از آن‌جایی که تغییر این ویژگی سخت و زمان‌بر است، مدیران باید در زمان استخدام و گزینش به این مهم توجه داشته باشند.

در مورد پیامدهای بدبینی، تحقیقات زیادی شده است. به‌طور کلی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بدبین پایین است و در صورتی که حق انتخاب داشته باشند سازمان را ترک می‌کنند (Gamaz Kalaqan & Mualla Bigin Aksu, 2010). ممکن است یک کارمندی از شغل خود راضی باشد، اما نسبت به سازمان خود

متعهد نباشد. این به‌دلیل وجود بدبینی سازمانی نسبت به اقدامات مدیران و قوانین و مقررات سازمانی است. اگر بدبینی وجود داشته باشد، مدیران در زمان تغییر و تحول سازمانی با مشکل روبه‌رو هستند. زیرا کارکنان نه‌تنها مشارکت نمی‌کنند، بلکه در برابر تغییر مقاومت هم نشان می‌دهند (Wageeh A. Nafei, 2013).

پیامد دیگر بدبینی سازمانی، ضعف در رفتار شهروندی سازمانی است. زیرا فردی که دچار بدبینی سازمانی است فراتر از الزامات رسمی سازمان پیش نمی‌رود. به عبارتی افراد بدبین رفتارهای شهروندی سازمانی کمتری خواهند داشت و به فعالیت‌های بیرون از نقش توجهی نداشته و بیش‌تر به فعالیت‌های درون نقش می‌پردازند (حسن‌پور و دیگران، ۱۳۸۸).

بنابراین با توجه به پیامدهای متعدد و منفی آن، بدبینی نیز باید در سازمان کنترل شود و مدیران باید بدانند که هرگونه اقدام آن‌ها که موجب بی‌اعتمادی، بی‌اطلاعی، بی‌عدالتی و ضعف مشارکت کارکنان شود در بدبینی تأثیر می‌گذارد.

خلاصه فصل

سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شوند و در راستای تحقق اهداف باید اقداماتی را در مورد بهبود کارایی انجام دهند. بعضی از این اقدامات منافع کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بعضی از کارکنان نسبت به اقدامات مدیران نگرش بدبینانه پیدا می‌کنند و باور می‌کنند که در سازمان عدالت رعایت نمی‌شود. همچنین بعضی از افراد با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود، نگرش بدبینانه دارند. به هر حال اقدامات مدیریتی ناعادلانه، سبک رهبری نامناسب، شیوه‌های جبران خدمات کارکنان، روابط اجتماعی ناسالم در سازمان و نوع شخصیت در ایجاد باور، نگرش و واکنش‌های بدبینانه تأثیر دارد. شدت این پدیده در بعضی از سازمان‌ها به حدی است که محققین را بر آن داشته است که در مورد علل و پیامدهای آن تحقیق کنند. اگر به این مسئله پرداخته نشود، روی تعهد و رضایت شغلی، مشارکت آن‌ها و رفتار شهروندی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. از نظر اسلام نیز بدبینی نهی شده است و مهم‌ترین دلیل آن را وسوسه شیطان می‌داند و بیان شده است که روابط و اخوت بین مسلمین را هم بر هم می‌زند.

پرسش‌هایی برای گفت‌وگو و بحث

۱. چه عواملی در ایجاد بدبینی نقش دارد و راه‌کارهای برون‌رفت از آن چیست؟
۲. چه راهکارهایی برای برون‌رفت از بدبینی سازمانی وجود دارد؟
۳. چرا بدبینی در اسلام نهی شده است.
۴. آیا بدبینی می‌تواند نقش مثبت نیز در سازمان ایفا کند؟
۵. درباره رابطه بین شخصیت و بدبینی را بیش‌تر بحث کنید.

منابع فصل

۱. اکبر حسن‌پور، روحا... نوری، مجتبی کیانی، ***بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن***، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره نوزدهم، بهار و تابستان ۱۳۸۸.

۲. مهدی حقیقی کفاش و دیگران، ***پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی***، ***مطالعات مدیریت بهبود و تحول***، سال ۲۱، شماره ۶۴، تابستان ۱۳۹۰.

3. Nairp. & Kamalabhan, T. J., (2010). *The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Manager's*, Journal of International Business Ethics, *Vol. 3.*

4. Cole M. S., Bruch H., Vogel B., (2006). *Emotion Mediators Psychological Hardiness on Employee Cynicism*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 27.

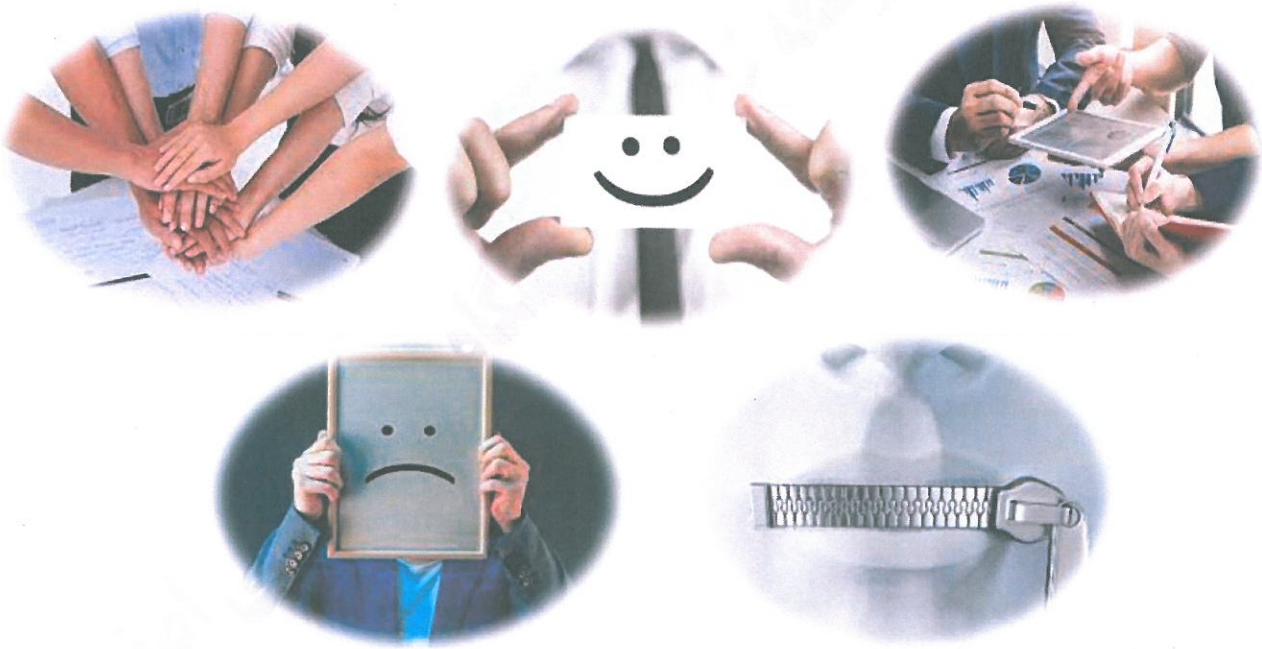
5. YarAli Mete, (2013). *Relation Between Organizational Cynicism and Leadership Behavior*, Social and Behavioral Sciences, 89.

6. Davis W. D. and Gardner, W. L (2004). *Perceptions of Politics and Organizational Cynicism*, The Leadership Auarterly, Vol. 15.

7. Gamaz Kalaqan & Mualla Bigin Akus, (2010). *Organizational Cynicism of the Research Assistants*, prosedia social and behavioral science, Vol. 2.

8. Wageeh A. Nafei, (2013). *Examining the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Change*, journal of business administration research, Vol. 2.

مدیریت نگرش، رضایت شغلی، تعهد، سکوت و بدبینی در سازمان



تهیه و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۴۰۱

فهرست مطالب

مدیریت نگرش، رضایت شغلی، تعهد ۱

سکوت سازمانی ۲۲

بدبینی سازمانی ۳۶

مقدمه

یکی از موضوع‌های مهم دانش مدیریت رفتار سازمانی نگرش و مطالب مربوط است. نگرش یکی از موضوع‌های مربوط به تفاوت‌های فردی است و نشان می‌دهد که مدیریت رفتار سازمانی، پیچیده و بسیار مهم است. اهمیت آن از آن جهت است که نگرش رفتار را شکل می‌دهد.

چگونگی نگریستن انسان به اطراف گاه، روشن و امیدبخش و گاه تیره و دل‌آزار است. موفقیت و خوشبختی یک انسان بر اساس رفتار و کردار نیک او شکل می‌گیرد و کردار نیک بر مبنای پندار نیک استوار است. نگرش انسان می‌تواند سبب بالا رفتن یا فروافتادن او شود. در بسیاری مواقع فرق بین موفقیت و شکست نوع نگرش است. مقوله‌ای به این درجه باید مدیریت شود.

نگرش‌ها یک جزء ضروری و مکمل دنیای کار هستند. مدیران بیان می‌دارند که کارکنانی که نگرش‌های منفی دارند، در مورد آن با دیگران صحبت می‌کنند و قضاوت‌های منفی را در سازمان نزد دیگران گسترش می‌دهند. در بسیاری موارد عملکرد ضعیف به نگرش‌های منفی ربط داده می‌شود و به کاهش انگیزش، کاهش بازخورد عملکرد، عدم اعتماد در مدیریت و یا مسائل دیگری منجر می‌شود. لذا مدیران باید در مورد آن مطالعه، تشخیص و تحقیق کنند.

مهم‌ترین نگرش‌های مربوط به سازمان و شغل در قالب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و همچنین رفتار شهروندی سازمانی مطرح می‌شود. در این فصل به مفهوم نگرش، چگونگی شکل‌گیری و موضوع‌های مربوط به آن پرداخته می‌شود.

تعریف نگرش

نگرش[1] احساسی درونی است و رفتار، نماد بیرونی آن است. انسان‌ها بر اساس آنچه در درون و ذهن آن‌ها می‌گذرد، رفتار خواهند کرد. انسان نمی‌تواند در درون دچار تلاطم و حرکت باشد ولی در بیرون آرام و بی‌حرکت بماند. چیزی نمی‌گذرد که تلاطم‌های درونی بر جلوه‌ها و نمودهای بیرونی اثر می‌گذارد (جان ماکسون، ترجمهٔ امینی، ۱۳۸۳، ص ۳۰).

نگرش‌ها بیان‌های ارزشیابی‌کننده ــ چه مطلوب یا نامطلوب ــ هستند که متوجه اشیا، مردم، حوادث و یا عوامل پیرامونی می‌شوند. نگرش احساس افراد را در مورد چیزی انعکاس می‌دهد. هنگامی که شخص بیان می‌کند «من شغلم را دوست دارم» او نگرش خود را در مورد کارش بیان می‌کند (Robbins, 2003, p.19).

نگرش‌ها با ارزش‌ها هم‌معنی نیستند، ارزش‌ها وسیع‌تر و فراگیرتر هستند در حالی که نگرش‌ها نسبت به ارزش‌ها خاص‌تر هستند. بیان این‌که تبعیض بد است، انعکاس‌دهندهٔ یک ارزش است. در حالی که زمانی که همان شخص بیان می‌کند متقاضی یک برنامه اجرایی برای استخدام بانوان برای پست‌های مدیریتی می‌باشد بیان‌کنندهٔ نگرش او است (Robbins, 1999, p.162). در حالی که نگرش‌ها و ارزش‌ها متفاوت هستند، آن‌ها خیلی به هم نزدیک هستند. در بسیاری موارد نگرش‌ها از ارزش‌ها نشأت می‌گیرند. البته در بعضی موارد نمی‌توانیم به‌روشنی بیان کنیم که کدام ارزش‌ها مبنای کدام نگرش‌ها و رفتارها هستند. لذا ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی است و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار دهد. نگرش‌ها تنها به رفتار خاصی در جهت هدف یا شخص یا وضعیت خاصی مربوط است.

نگرش بیانگر تعامل شناخت، عواطف و گرایش‌های رفتاری نسبت به عوامل محیطی است. برای مثال فردی را در نظر بگیرید که نگرش منفی شدید نسبت به استفاده ــ تولید سلاح‌های اتمی ــ از انرژی هسته‌ای دارد. در ضمن مصاحبهٔ استخدامی با نمایندهٔ یک شرکت بزرگ درمی‌یابد که این شرکت تأمین‌کنندهٔ عمدهٔ تجهیزات تولید انرژی هسته‌ای است. این فرد ممکن است ناگهان احساس ناخوشایندی نسبت به مصاحبه‌کننده پیدا کند (بخش عاطفی[2]) و بر اساس باورها و عقاید خود دربارهٔ افرادی که برای یک چنین شرکتی کار می‌کنند، ممکن است باور و

---

1. attitude 2. affect component

عقیده‌ای منفی در این فرد شکل بگیرد (بخش شناختی[1]). همچنین این فرد ممکن است ناگهان به مصاحبه خاتمه دهد (بخش رفتاری[2]) (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۲۰۳).

نظریهٔ ناهماهنگی شناختی

همچنان‌که بیان شد نگرش‌ها رفتار را شکل می‌دهند. حال سؤالی که این‌جا مطرح می‌شود این است که آیا اگر مدیران از نگرش‌ها شناخت داشته باشند می‌توانند رفتارها را پیش‌بینی کنند؟ جواب به این سؤال آسان نیست.

نظریهٔ عدم تجانس شناختی یا ناهماهنگی شناختی به دنبال آن است که ارتباط بین نگرش‌ها و رفتارها را توضیح دهد. ناهماهنگی شناختی به هر گونه عدم تطبیق بین نگرش‌های فرد و یا بین رفتارها و نگرش اطلاق می‌شود. فستینگر بیان می‌کند که هر شکل ناهماهنگی مطلوب نیست و افراد سعی می‌کنند که این مسئله را به حداقل برسانند زیرا برای آن‌ها ناخوشایند و استرس‌آفرین است (Festinger, 1957). برای این‌که به یک تعادل در این ارتباط برسند، ممکن است افراد، نگرش‌هایشان را تغییر دهند و یا رفتارشان را برای این‌که به حالت ثبات برسند تغییر دهند. به یک مثال توجه شود: فرض کنید مدیری اعتقاد قوی دارد که هیچ شرکتی نباید آب و هوا را آلوده کند. آن مدیر به دلیل ملزومات شغل خود باید تصمیم‌هایی بگیرد که سودآوری شرکت را تحت تأثیر قرار دهد و بهبود بدهد، اما این تصمیم‌ها گاهی به آن منجر می‌شود که ضایعات شرکت باید در رودخانه‌ای نزدیک شرکت دفن شوند. این تصمیم‌ها باعث آلودگی می‌شود. او یک درجهٔ بالایی از ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کند. زیرا این رفتار او با باورهای او سازگاری ندارد. او چند راه دارد برای این‌که از این بلاتکلیفی نجات یابد. می‌تواند رفتارش را تغییر دهد و آلوده‌سازی رودخانه را متوقف سازد. یا او ممکن است به این نتیجه برسد که این رفتار آن‌قدر هم مهم نیست و آلودگی ایجاد شده در برابر نقش مثبت ما در جامعه قابل مقایسه نیست و ناهماهنگی شناختی را کاهش دهد. راه‌حل سومی که ممکن است او دنبال کند این است که نگرش خود را تغییر دهد آلودگی رودخانه مهم نیست. هرچه نفوذ باورها بر نگرش قوی‌تر باشد، افراد آمادگی بیش‌تر دارند که رفتارشان را با نگرش‌شان هماهنگ کنند. همچنین پاداش‌هایی که انسان‌ها بابت رفتارشان دریافت می‌کنند بر روی چگونگی هماهنگ‌سازی تأثیر دارد.

---

1. cognition component 2. behavioral component

مدیران باید ناهماهنگی شناختی را شناسایی کنند؛ زیرا اغلب کارکنان، خودشان را در موقعیت‌هایی می‌بینند که در آن نگرششان با رفتارشان در تعارض است. کارکنانی که در رفتارشان تغییر ایجاد می‌شود ممکن است در جهت کاهش این ناهماهنگی باشند. بعضی کارکنان که بین نگرش‌های قوی خود و رفتارهای کاری مورد انتظار از آن‌ها، تعارض شدید می‌بینند، برایشان ناخوشایند است و آن‌ها ممکن است سازمان را به همین دلیل ترک کنند (Quick, Nelson, 1997, p.104).

نقش نگرش در عملکرد گروهی

نگرش همواره یک عنصر مهم در فعالیت‌های گروهی است. در عملکردهای گروهی فقط استعداد کافی نیست. در فعالیت‌های گروهی وجود نگرش خوب در میان اعضا، لزوماً سبب موفقیت گروه نمی‌شود، اما داشتن نگرش بد احتمال شکست گروه را بسیار افزایش می‌دهد. نگرش قدرتی دارد که می‌تواند گروه‌ها را به اوج برساند یا به زمین بزند. در فعالیت‌های گروهی نگرش بیش از استعداد و تجربه به دیگران سرایت می‌کند. یعنی نگرش‌های انسان در گروه نگرش‌های دیگر را جذب و هضم می‌کند. نکته‌ای که اینجا حائز اهمیت بالایی است این است که سرعت پخش نگرش بد بیش‌تر از نگرش خوب است. بعضی از نگرش‌هایی که سبب نابودی یک گروه می‌شود عبارت‌اند از ناتوانی در پذیرش اشتباه، قصور در بخشش، تنگ‌نظری، خودخواهی، روحیهٔ خرده‌گیری، میل شدید به کسب تأیید انحصاری دیگران (جان ماکسول، ترجمهٔ امینی، ۱۳۸۳، ص ۲۵). به‌طور خلاصه، نگرش ما در گروه، تکلیف روابط ما را با افراد گروه معلوم می‌کند.

شکل‌گیری نگرش

همهٔ انسان‌ها در هنگام تولد با هم فرق دارند. حتی دو کودک با یک پدر و مادر، با یک محیط رشد و حتی با آموزش و پرورش یکسان، به‌کلی با هم فرق دارند. اگر شخصیت‌های ما، مثل خانه‌های متحدالشکل، شبیه به هم بود، مسلماً زندگی ما کسالت‌آور می‌شد. همچنین نگرش‌ها آموخته می‌شوند. نحوهٔ واکنش ما به مردم و موضوع‌ها در طول زمان رشد می‌کنند. لذا وراثت، تجربه‌های مستقیم و فراگیری اجتماعی عوامل مهم تشکیل‌دهندهٔ نگرش هستند.

شخصیت افراد از قبل از تولد شکل می‌گیرد، شخصیت هر انسان آمیزه‌ای از

سرشت‌هاست. بعضی از ویژگی‌های شخصیتی را ما به ارث می‌بریم. علاوه بر آن، تجاربی که مستقیماً افراد کسب می‌کنند، می‌تواند در شکل‌گیری نگرش مؤثر واقع شود. برای مثال، وقتی به مطالعهٔ یک رشته می‌پردازیم، یا در یک محیطی درس می‌خوانیم و یا در یک سازمانی کار می‌کنیم، نگرش‌ها به‌طور قوی شکل می‌گیرد. در فراگیری اجتماعی، خانواده، همکاران در گروه، نهادهای مذهبی، سازمان‌های فرهنگ‌ساز، نگرش افراد را به‌طور غیر مستقیم شکل می‌دهند. والدین از طریق تقویت و تأیید کارها، نگرش را شکل می‌دهند، گروه‌ها از طریق فرایند اجتماعی‌سازی و پذیرش، نگرش افراد را شکل می‌دهند. الگوسازی و پذیرش الگوها در فرایند یادگیری نگرش تأثیر دارد (Nelson, 1997, p.204).

نهادهای مذهبی و سازمان‌های فرهنگ‌ساز از طریق ارائهٔ الگوها و فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی، مذهبی در شکل‌گیری نگرش تأثیر دارند (Rajecki, 1989). علاوه بر عواملی که ذکر شد، ازدواج و شغل، وضعیت رشد و تعالی، کسانی که بر ما نفوذ دارند نیز می‌توانند بر شکل‌گیری نگرش تأثیر بگذارند.

ارتباط بین نگرش و رفتار

رفتار تا چه حد از طریق نگرش قابل پیش‌بینی است؟ برای مثال کسی که نگرش مطلوب نسبت به مدیریت مشارکتی دارد، آیا سبک مدیریت مشارکتی را در عمل خواهد داشت؟ وجود ارتباط قوی بین نگرش و رفتار تحت تأثیر چند عامل است که بیان می‌شود (Quick, 1997, p.105).

وضوح و روشنی نگرش[1]: انسان‌ها نگرش‌های کلی و نگرش‌های خاص دارند. هرچه نگرش واضح، روشن و مشخص باشد، احتمالاً ارتباط آن با رفتار بیش‌تر است و می‌توان از طریق نگرش، رفتار را پیش‌بینی کرد (Ajzen, 1997, 888).

مربوط بودن نگرش[2]: هرچه ارتباط بین نگرش با رفتار مورد نظر قوی‌تر باشد، احتمال پیش‌بینی رفتار از نگرش بیش‌تر است.

زمان‌بندی برای اندازه‌گیری: هرچه زمان مورد نیاز برای اندازه‌گیری نگرش و رفتار مشاهده‌شده کمتر باشد، سنجش میزان ارتباط با مشکل برمی‌خورد.

عوامل شخصیتی: هرچه افراد تحت تأثیر علائم و کدهای محیطی رفتارشان را تغییر دهند، ارتباط بین نگرش و رفتار آن‌ها ضعیف می‌شود.

---

1. attitude specificity 2. attitude relevance

محدودیت‌های اجتماعی: بعضی افراد شدیداً تحت تأثیر محدودیت‌های محیطی، سازمانی، اجتماعی می‌باشند و بر اساس اطلاعاتی که در مورد نگرش‌ها و رفتارهای قابل قبول دریافت می‌کنند؛ به تغییر نگرش یا رفتار خود می‌پردازند.

باورهای قوی: هرچه باورهای پذیرفتهٔ فرد قوی‌تر باشد و شخص پایبند آن‌ها باشد ارتباط بین نگرش و رفتار او بیش‌تر است.

احتمال تغییر نگرش

نگرش همیشگی و ثابت نیست، متغیر است. اگر از نگرش‌های فعلی خود راضی نیستید و نمی‌تواند شما را در محیط کار و زندگی یاری کند و مشکلاتی را برای شما به وجود آورده است، بدانید که می‌توان آن را تغییر داد. اگر مدیر هستید یا سرپرستی افرادی را بر عهده دارید می‌توانید در تغییر نگرش به دیگران کمک کنید به شرطی که آن‌ها خواستار تغییر و تحول باشند. هر انسانی می‌تواند به فردی سازنده و خوش‌بین تبدیل شود و از همهٔ توانمندی‌های خود بهره‌مند شود، به شرطی که خود خواستار این تحول باشد. هر کس می‌تواند کارگردان نگرش‌های خویش باشد یا کاملاً بردهٔ آن‌ها. این‌که امروز چه کسی هستیم، نتیجهٔ انتخاب دیروز خودمان است. فردا هم همان خواهیم شد که امروز انتخاب می‌کنیم. تغییر کردن یعنی انتخاب و میل به تغییر (جان ماکسول، ۱۳۸۳، ص ۶۴).

فرایند تحول از شناخت وضعیت کنونی آغاز می‌شود، افکار و احساس‌های ناگوار و رفتارهای غیر منطقی در مورد دیگران، محیط پیرامونی و حوادث را باید شناسایی کرد. برای ارزیابی آن‌ها باید از اعتقادات مذهبی یاری جست و سعی شود که خود را از آن‌ها دور کرد. این کار احتیاج به تمرین مستمر دارد. به جنبه‌های مثبت، افراد مرتبط و عوامل پیرامون خود توجه کرد و آن‌ها را نزد خود برجسته نمود. بخشش دیگران و برقراری روابط دوستانه مهم‌ترین گام است. افکار خوب و عادت‌های نیک را پرورش داده و همواره در فکر حفظ نگرش صحیح باید تمرین شود.

رضایت شغلی[1]

نگرش دربرگیرندهٔ طرز تلقی انسان نسبت به جنبه‌های مختلف دنیای بیرونی است. البته این طرز تلقی جنبه ارزشیابی یا قضاوتی در مورد دنیای بیرونی دارد. دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که، رضایت شغلی، مهم‌ترین و گسترده‌ترین نگرش‌های کاری است (McShane, 2000, p.204).

---

1. job satisfaction

رضایت شغلی به عنوان مهم‌ترین نگرش، برداشت انسان را نسبت به شغل و سازمان خود بیان می‌دارد. یک کارمند با رضایت شغلی بالا، شغل خود را دوست دارد و برای آن ارزش قائل است و به‌طورکلی نگرش مثبت نسبت به آن شغل دارد (Feldman, Arnold, 1995, p.192). بنابراین یک کارمند با میزان زیاد رضایت شغلی، نگرش مثبت به شغل و سازمان خود دارد و دیگری که میزان رضایت شغلی او کم است، نگرش منفی دارد.

رضایت شغلی در مباحث مدیریت و تحقیقات دانشگاهی هم به عنوان یک متغیر مستقل و هم به عنوان یک متغیر وابسته استفاده شده است. هنگامی که آن را به عنوان یک متغیر وابسته در نظر بگیریم، در تحقیقات خود به دنبال عوامل مؤثر بر ایجاد و توسعه آن هستیم و هنگامی که آن را به عنوان یک متغیر مستقل در نظر بگیریم به دنبال نقش آن در عملکرد فردی و سازمانی هستیم. در این قسمت ابتدا به عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و بعد به نقش آن پرداخته می‌شود.

عوامل مؤثر در رضایت شغلی

بر اساس تحقیقات عوامل زیادی در رضایت شغلی نقش دارند. به نحوی که در نظریه‌ها آورده شده است، عبارت‌اند از شرایط محیطی کار، ارتباطات، سبک رهبری، عدالت، شغل مناسب و غنی، فرصت‌های پیشرفت و تطبیق مناسب شغل و شاغل. به توضیح هرکدام پرداخته می‌شود.

۱. **شرایط محیطی کار:** شرایط محیط کاری مناسب، به‌دور از سروصدا، نور کافی، طراحی مناسب محیط کار، طراحی و آرایش مناسب دستگاه‌ها و لوازم کاری، رعایت ایمنی در محیط کار، سیستم‌های مناسب گرمایش و سرمایش و سایر عواملی که محیط کار را احاطه می‌کنند می‌توانند در رضایت شغلی تأثیر بگذارد (Mondy and Noe, 1987, p.482).

۲. **ارتباطات:** یکی از نیازهای مهم انسان‌ها آن است که می‌خواهند با دیگران ارتباطات صمیمی داشته باشند و مورد احترام و محبت قرار بگیرند. توسعهٔ گروه‌های کاری با فراهم‌کردن جوّ دوستانه و همکاری توأم با اعتماد، امکان تأمین نیازهای اجتماعی و قدر و منزلت انسان‌ها را فراهم می‌کند. کارکردن در چنین گروه‌هایی برای انسان‌ها لذت‌بخش است و موجب رضایت شغلی آن‌ها می‌شود. (Feldman, Arnold, Ibid, p.195).

۳. **شیوهٔ رهبری:** بعضی دانشمندان بیان می‌دارند که در سازمان مهم‌ترین عامل تضعیف روحیه[1] یا تقویت روحیه سبک رهبری است (Mondy Noe, 1987, p.482). رهبران در سازمان‌ها و گروه‌ها دو وظیفهٔ مهم به عهده دارند یکی هدایت و راهنمایی کارکنان برای انجام موفق شغل و وظایف خود، دوم حمایت کارکنان در بررسی و حل‌وفصل مسائل و مشکلات کاری، زندگی و ارائهٔ بازخورد و مشورت‌های ضروری. به عبارت دیگر مدیر در این نقش با سبک پدرانه و حمایتی و عاطفی کارکنان را در حل مشکلات و پیشرفت و رشد مورد حمایت قرار می‌دهد. این شیوه رهبری در رضایت شغلی تأثیر دارد (Miller & Monge, 1986, p.749).

۴. **عدالت:** همچنان‌که در نظریهٔ عدالت بیان شد، هر گونه بی‌عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا و توجه مدیران به کارکنان در تمام عوامل مربوط به کار و پیشرفت آن‌ها، در رضایت شغلی تأثیر دارد.

۵. **شغل مناسب و غنی:** تحقیقات در مورد مشاغل و نقش آن در رضایت شغلی نتایج جالبی را به دست آورده است. اگر در طراحی مشاغل به انسان اهمیت بیش‌تری داده شود و مسئولیت بررسی و کنترل وظایف بر عهده کارکنان باشد و شغل از پیچیدگی لازم برخوردار باشد و همچنین کارمند استقلال و آزادی عمل داشته باشد، برای بسیاری کارمندان رضایت‌بخش است. زیرا کار کردن جزء نیازهای ذاتی همهٔ انسان‌ها است. انسان‌ها با کارکردن می‌توانند از توانایی‌های بالقوهٔ خود استفاده کنند و موجب رشد و تعالی خود را فراهم کنند. لذا انسان‌ها به وسیلهٔ کار در مشاغل جذاب، پرمعنی و غنی پاداش مهمی را دریافت می‌کنند و این پاداش ماهیتاً در طبیعت شغل وجود دارد (Herzberg, 1968, pp.53-62).

۶. **وجود فرصت‌های پیشرفت:** اگر چنانچه در سازمان شایستگی و عملکرد شایسته موجب ارتقا و پیشرفت شود، رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Feldman, Arnold, Ibid, p.164).

۷. **تطبیق مناسب شغل و شاغل:** تطبیق شغل و شاغل یکی از مهم‌ترین اقدامات برای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که این عامل در رضایت شغلی تأثیر دارد و هر گونه عدم انطباق بین شغل و شاغل اثر نامطلوبی در رضایت شغلی دارد. علاوه بر آن تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان

1.demoralizing

دوست دارند از تمام توانایی‌ها و مهارت‌های‌شان در شغل و سازمان استفاده شود. لذا کارشناسانی که احساس می‌کنند که از تمام مهارت‌ها و شایستگی‌های[1] آن‌ها استفاده نمی‌شود، رضایت شغلی بالایی ندارند (Jose, A. Cabral Vierd, 2005, pp.39-47).

نقش رضایت شغلی به عنوان یک متغیر مستقل

رضایت شغلی، در سازمان و عملکرد فردی تأثیر زیادی دارد. بر اساس تحقیقات رضایت شغلی بالا منجر به بهبود عملکرد، کاهش تأخیر، کاهش جابه‌جایی و سلامتی روحی-روانی و جسمی تأثیر دارد. توضیح مختصری از هر کدام ارائه می‌شود.

۱. **رضایت شغلی و عملکرد:** بر اساس تحقیقات رضایت شغلی بالا در عملکرد تأثیر دارد. به‌ویژه برای کارشناس و آن‌هایی که از فکر و استعداد خود باید در شغل استفاده کنند. کسانی که نگرش مثبت در مورد کار و سازمان‌شان دارند، عملکرد بهتری دارند (Robbins, Ibid, p.175).

۲. **رضایت شغلی و میزان تأخیر:** کارکنانی که سطح رضایت شغلی آن‌ها پایین است، به‌طور مختلف سعی می‌کنند از حضور در محل کار خود غیبت کنند و با تأخیرهای مکرر سر کار حاضر شوند.

۳. **رضایت شغلی و جابه‌جایی شغلی:** بین رضایت شغلی و جابه‌جایی شغلی رابطهٔ قوی‌تری وجود دارد. در سازمان و گروه‌هایی که سطح رضایت شغلی پایین است، میزان جابه‌جایی شغلی بالا است (Luthans, 1989, p.184).

۴. **رضایت شغلی و سلامتی:** نارضایتی شغلی به ایجاد بیماری‌های جسمی مانند سردرد، اعتیاد به مواد مخدر، سوءهاضمه و فشار خون منجر می‌گردد. همچنین بسیاری از بیماری‌های روحی و روانی مانند اضطراب، تشویش، کج‌خلقی ریشه در نارضایتی شغلی دارد (Luthcons, Ibid, p.205).

اهمیت رضایت شغلی به عنوان مهم‌ترین نگرش کاری با توجه به مطالب مطرح‌شده برای سازمان، مدیریت و خود کارکنان بسیار مهم است و هنوز تحقیقات در مورد ماهیت آن، علت و آثار آن در عمل ادامه دارد.

---

1. over qualification

تعهد سازمانی[1]

یکی دیگر از نگرش‌هایی که در مدیریت رفتار سازمانی توجه محققین را به خود جلب کرده، تعهد سازمانی است (Robbins, 1991, p.163). تعهد سازمانی، به عنوان وضعیتی تعریف می‌شود که در آن یک کارمند با سازمان خاصی و اهدافش هویت پیدا می‌کند، خود را با آن معرفی می‌کند و دوست دارد عضویت خود را در سازمان حفظ کند (Blau and Boal, 1987, p.290). در تعریف دیگر آمده است که تعهد سازمانی بیان‌کنندهٔ قدرت شناسایی و هویت‌یابی با یک سازمان است (Nelson, 1997, p.109). در تعاریف و توضیح‌ها و تحقیقات، در مورد تعهد سازمانی بیش‌تر به جنبه‌های عاطفی تعهد تأکید شده است. در واقع پیوند عاطفی فرد با سازمان مطرح می‌باشد. در مورد ابعاد تعهد سازمانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد که در این قسمت توضیح مختصری از هرکدام ارائه می‌شود.

مدل آلن و مایر

آلن و مایر در سال ۱۹۸۲ یک مدل نسبتاً جامع ارائه داده‌اند و برای آن ابزار نسبتاً معتبری طراحی نموده‌اند. جامعیت نسبی و ابزار معتبر آن باعث شده است که بسیاری از محققین و دانشجویان به‌ویژه در ایران برای انجام تحقیقات خود از این مدل استفاده کنند. این دو محقق در بررسی تعهد سه بعد عاطفی، هنجاری و مستمر را ارائه داده‌اند که توضیح داده می‌شود:

۱. تعهد عاطفی[2]

در ادبیات موضوع، عمدتاً تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس شخصی که به سازمان تعهد دارد، از طریق آن خود را معرفی می‌کند، هویت پیدا می‌کند، در مسئولیت‌ها مشارکت داوطلبانه دارد و از عضویت خود در سازمان لذت می‌برد. عوامل زیر نشان‌دهندهٔ تعهد عاطفی بالای نیروی انسانی سازمان است.

- اعتقاد به اهداف، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی؛
- تمایل به تلاش بالا برای سازمان و اهداف آن؛

---

1. organizational commitment 2. affective commitment

ـ تمایل قوی برای ادامه عضویت خود در سازمان.

بنابراین تعهد عاطفی بیان‌کننده نگرش مثبت فرد به سازمان است و چون شغل و سازمان را دوست دارد، عضویت خود را در سازمان حفظ می‌کند (Somers, 1995, 49-58).

۲. تعهد مستمر[1]

تعهد در سازمان به دلیل تمایل به انجام «مجموعهٔ فعالیت‌های مستمر» ایجاد می‌شود. این تمایل به خاطر ذخیره‌شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت‌ها، این اندوخته‌ها و سرمایه‌ها از بین می‌رود برای این نوع تعهد از اصطلاح «سرمایه‌گذاری» استفاده می‌شود و اشاره دارد به ارزشی که فرد در سازمان برای خود ایجاد کرده است. چنانچه فرد سازمان را ترک کند، این نوع سرمایه‌گذاری‌ها مانند، سهم سازمان از پرداخت بیمه‌ها، آموزش‌های خاص، موقعیت، مزایای سازمانی از قبیل وام‌ها و غیره از بین می‌رود. (ساروقی، ۱۳۷۵) شدت این تعهد بستگی به عوامل زیر دارد (Meyer & Allen, *ibid.*):

۱. **مهارت‌ها:** منظور تجاربی است که فرد در سازمان فعلی کسب کرده و قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نیست.

۲. **آموزش:** دوره‌های آموزشی که سازمان طراحی و اجرا کرده است و مدرک صادره فقط برای همان سازمان معتبر است. بعضی از سازمان‌ها در کشور ایران از این شیوه برای حفظ کارکنانشان استفاده می‌کنند.

۳. **تغییر محل زندگی:** بسیاری از افرادی که سازمان خود را تغییر می‌دهند، مشکلاتی از ناحیه محل زندگی برای آن‌ها و خانواده پیش می‌آید و نمی‌توانند به‌آسانی این تغییر را ایجاد کنند و محل جدید را بپذیرند.

۴. **سرمایه‌گذاری‌های صورت‌گرفته از طرف فرد:** زمان، هزینه، سنوات کاری گذرانده‌شده برای یادگیری مهارت‌ها باعث حفظ عضویت فرد می‌شود لذا هرچه سن افزایش پیدا می‌کند احتمال تغییر سازمان نیز کاهش پیدا می‌کند.

۵. **عدم امکان دستیابی به جایگزینی‌های شغلی:** در شرایطی که امکان دستیابی به شغل و سازمان دیگر مشکل باشد افراد سعی می‌کنند در همان سازمان فعلی خود،

---

1. continuous commitment

عـضویت مستمر خـود را داشته بـاشند. لذا چـون نـیاز بـه آن دارنـد در سـازمان باقی می‌مانند.

۳. تعهد تکلیفی ـ هنجاری[1]

در ایجاد تعهد، ارزش‌ها و باورهای فرد نیز مؤثر است. بعضی از افراد سـازمان، از زاویه ارزش‌ها و باورها به شغل و سازمان نگاه می‌کنند و کار را یک تکـلیف بـرای خود می‌دانند. یعنی عضویت خود را حفظ می‌کنند و تلاش مستقیم دارنـد، چـون احساس می‌کنند که باید چنین باشند. در دین مبین اسلام از این نگاه نـیز بـه تـعهد نگریسته می‌شود و برای کارکنان، احساس مسئولیت و تکلیف مطرح است.

مدل ریچرز[2]

ریچرز یکی از اولین محققانی بود که درباره کانون تعهد صحبت کرده است. او اعتقاد داشت که مفهوم تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شود که مجموعه‌ای از تعهدات در نظر گرفته شود. به‌نظر او کارکنان می‌توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزش‌های گروه‌های مختلف در درون سازمان تجربه کنند و با توجه به کانون‌های تعهد بهتر می‌توان مفهوم تعهد سازمانی را درک کرد. کانون تعهد کارکنان شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران، مشتریان سازمان می‌باشد. ریچرز معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانون‌ها با توجه به درجه انطباق اهـداف و ارزش‌هایشان با آن‌ها به‌طور متفاوتی متعهد شود.

مدل مایر و شورمن[3]

به اعتقاد مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بعد دارد.

۱. تعهد مستمر که نشان‌دهندهٔ تمایل کارمند به ماندن در سازمان است.

۲. تعهد ارزشی که نشان‌دهندهٔ تمایل کارمند به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است.

تعهد مستمر در این مدل شبیه به مفهوم تعهد مستمری است که در مدل آلن و مایر مطرح شده است اما تعهد ارزشی اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد.

---

1. normative commitment 2.Riechers 3.Mayer & Schoorman

مدل دیوید اولدریچ

در یکی از کنفرانس‌های توسعه منابع انسانی در سال ۲۰۰۵ توسط محققی به‌نام دیوید اولدریچ[1] مدلی ارائه است که به توضیح آن در این قسمت پرداخته می‌شود. این محقق برای تعهد سازمانی دو بعد را مطرح کرده است:

۱. هویت شناختی-ادراکی[2]
۲. تلاش مضاعف و داوطلبانه[3].

۱. هویت شناختی ادراکی

این بعد از تعهد سازمانی کارکنان نشان‌دهنده این است که آن‌ها به‌وسیله سازمان شناخته می‌شوند، ارزش‌ها و اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان را می‌پذیرند، به سازمان وابستگی دارند و تمایل به ماندن در سازمان را دارند. آن‌ها از این‌که بخشی از سازمان هستند احساس غرور و افتخار می‌کنند و خود را از این طریق به جامعه معرفی می‌کنند و هویت سازمانی خود را ارائه می‌دهند. لذا به‌لحاظ عاطفی سازمان خود را دوست دارند.

۲. تلاش مضاعف و داوطلبانه

این بعد از تعهد سازمانی کارکنان که تحت تأثیر هویت شناختی-ادراکی است، نشان‌دهندهٔ میزان تلاش، سخت‌کوشی و وفاداری کارکنان است. کارکنان با توجه به آن مسئولیت‌پذیرند، خطرها را می‌پذیرند، مشارکت دلسوزانه و داوطلبانه دارند، از مسائل و مشکلات آگاهی دارند و برای حل مسائل سازمانی، چاره‌اندیشی می‌کنند. سازمان از دانش و تلاش آن‌ها بهره‌مند است.

با توجه به این بعد از تعهد سازمانی، کارکنان دارایی سازمان محسوب می‌شوند و می‌توانند شرط اولیه برای بهره‌مندی از مزیت رقابتی را دارا باشند. کارکنان متعهد اگر دور هم جمع شوند، دانش مورد نیاز سازمان را خلق کنند، دارایی استراتژیک خواهند شد. چنین کارکنانی چون همکاری توأم با اشتیاق را دارند در بهبود تعهد و وفاداری مشتریان مؤثر هستند. وقتی که یک کارمند متعهد، به مشتری سرویس می‌دهد، مشتری این تعهد را حس می‌کند و متقابلاً متعهد می‌شود. کارکنانی که تعهد

1.David Oldrich 2.cognitive identity 3.discretionary energy

سازمانی دارند، هویت مشترک خود و سازمان را به مشتری انتقال می‌دهند (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۵). تعهد سازمانی کارکنان منجر به بهود کارایی و تحقق اهداف سازمانی نیز می‌گردد.

پاسخ به بعضی از سؤالاتی که می‌تواند میزان تعهد کارکنان یک سازمان را به تصویر بکشد به شرح زیر است:

۱. از این‌که مرا به‌عنوان عضوی از این سازمان بشناسند، احساس غرور و افتخار می‌کنم.
۲. مأموریت و اهداف این سازمان برای من معنی‌دار و باارزش است.
۳. در این سازمان برای من فرصت‌های زیادی برای رشد و تعالی وجود دارد.
۴. در این سازمان فرصت‌های شغلی متعدد و مورد علاقه برای من فراهم است.
۵. در این سازمان در پرداخت پاداش عملکرد، عدالت حاکم است.
۶. در این سازمان کارکنان برای ارائه راه‌حل‌های جدید و خلاقانه تشویق می‌شوند.
۷. سازمان اطلاعات لازم را در اختیار من می‌گذارد و من از اهداف آینده شناخت لازم را دارم.
۸. در این سازمان کارها به‌صورت گروهی تعریف می‌شود و من از این‌که عضوی از یک تیم موفق هستم خوشحالم.
۹. در این سازمان به اهداف و منافع فردی کارکنان توجه می‌شود.

البته با مشاهده رفتار و عملکرد کارکنان بهتر می‌توان به تعهد سازمانی آن‌ها پی برد، اما شاید گاهی این بررسی امکان نداشته باشد.

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

عوامل زیادی بر توسعهٔ تعهد سازمانی تأثیر دارد که به آن‌ها اشاره می‌شوند. تعهد سازمانی یک نگرش است. نگرش مثبت هر فرد به سازمان تحت تأثیر عوامل مدیریتی و سازمانی و شخصیتی است. از طرف سازمان، عواملی مانند مزایای قانونی و اختیاری و عدالت در پرداخت آن‌ها و جبران خدمات مناسب، برنامه‌های ایجاد تعادل بین کار و زندگی، وجود فرصت‌های عادلانه رشد و پیشرفت، وفاداری سازمان به تعهدات خود در قبال کارکنان، ایجاد احساس مالکیت از طریق سهام و سود و نتایج، امنیت شغلی، طراحی مناسب مشاغل و سایر عوامل سازمانی می‌تواند روی تعهد سازمانی تأثیر بگذارد (McShane, 2000, p.210).

از طرف مدیران سازمان‌ها، سبک رهبری مشارکتی، حمایتی، عاطفی و اعتمادساز که بتواند به توسعهٔ مشارکت کارکنان در مسئولیت‌ها بپردازد و موجبات رشد و توسعهٔ کارکنان را فراهم سازد، ضروری است. توانمندسازی و توسعهٔ مشارکت هوشمندانهٔ آن‌ها و توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و سهیم‌کردن آن‌ها در تصمیم‌ها می‌تواند مؤثر باشد (Nelson, 1997, p.110).

تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی فردی هم می‌باشد. ارزش‌ها و باورهای بعضی از افراد، اقتضا می‌کند برای سازمان تلاش مطلوب داشته باشند. از ویژگی‌های شخصیتی مؤثر، وجدان کاری، سخت‌کوشی، لذت‌بردن از کار، نظم و انضباط کاری است. تعهد سازمانی در جامعه ایران با توجه به هدف از تأسیس بسیاری از سازمان‌ها و اهمیت روحیه خدمت‌مداری و نقش رشد و تعالی کارکنان اهمیت بسزایی دارد. لذا باید درباره آن و ابعاد و مؤلفه‌های آن تحقیقات بنیادی و کاربردی صورت گیرد. اگرچه به‌نظر می‌آید که مدل اولدریچ در جامعه اسلامی ایران اهمیت بیش‌تری داشته باشد، اما باید با یک تحقیق جامع در ایران به تشریح ابعاد، مؤلفه‌ها و چگونگی ایجاد و تقویت تعهد سازمانی پرداخت و یک مدل کاربردی و بومی ارائه شود.

تعهد سازمانی هم برای مدیران و سهامداران و هم برای کارکنان و مشتریان بسیار مهم است. به‌ویژه منافع سازمان و کارکنان اقتضا می‌کند تا بر روی تقویت تعهد سازمانی برنامه‌ریزی شود. در هر سازمان باید ابتدا آسیب‌شناسی صورت گیرد و از وضع موجود شناخت لازم حاصل شود، از راه‌های متناسب با آن برای تقویت تعهد سازمانی استفاده شود. در این قسمت مهم‌ترین راهکارها توضیح داده می‌شود.

۱. توسعه عدالت همه‌جانبه

یکی از ارزش‌های بسیار مهم که در تمام جوامع و ایران به‌عنوان هدف از آن یاد می‌شود، ایجاد و توسعه عدالت به‌ویژه در اقدامات مربوط به منابع انسانی سازمان است. اگر کارکنان باور کنند که با آن‌ها به عدالت رفتار می‌شود، متعهدتر کارها را انجام می‌دهند. توسعه عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای در تمام سازمان‌ها یک هدف مهم تلقی می‌گردد و هرگونه مسئله در این سه مفهوم مهم، باعث نارضایتی کارکنان می‌شود. در فصل ۱۱، رفتار شهروندی، این سه نوع عدالت توضیح داده شده است.

۲. آرمان معنی‌دار [1]

کارکنان تمایل دارند در سازمانی کار کنند که رسالت و اهداف آن سازمان برای آن‌ها معنی‌دار و مهم باشد. اهداف متعالی و کار متعالی، تعهدآور است. وقتی کارکنان احساس کنند که اهداف آن سازمان در نظام ارزشی آن‌ها مهم است، لذا متعهدانه‌تر کار می‌کنند. کار کردن در آن سازمان برای کارکنان باارزش و معنی‌دار است. یک پرستار، یک معلم، یک کارگر شهرداری احتمالاً برای کار خود ارزش قائل است و بدون نظارت بیرونی کار خود را خوب انجام می‌دهد. خدمت کردن به دیگران در نظام ارزشی اسلام، نه‌تنها مهم است بلکه ارزش اخروی دارد. مدیران باید از طریق آموزش و توسعه باورها و ارزش‌ها به تقویت تعهد سازمانی بپردازند. بین معنویت و بهره‌وری ارتباط تنگاتنگ وجود دارد و لذا ترویج آن می‌تواند به توسعه سازمانی بیانجامد (رابینز، ۲۰۰۷).

۳. احساس مالکیت

احساس مالکیت یکی از نیازهای انسانی است وقتی کارکنان در منافع و درآمدهای سازمانی شریک باشند، تعهد بیش‌تری پیدا می‌کنند. سازمان‌های مختلف می‌توانند از روش‌های متعدد احساس مالکیت را ایجاد کنند. واگذاری سهام، تقسیم سود، پرداخت پاداش متناسب با عملکرد از ساده‌ترین راه‌ها است. در بعضی از سازمان‌ها از طریق نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد این مهم مورد توجه قرار می‌گیرد. پرداخت حقوق و جبران خدمات ثابت نمی‌تواند در بسیاری از کارکنان تعهد ایجاد نماید.

۴. مشارکت در تصمیم‌گیری

مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و امور سازمان، در بخش‌های مختلف مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته مورد توجه قرار می‌گیرد. مشارکت باعث رشد کارکنان می‌شود، احساس هویت می‌بخشد، در میزان امید کارکنان همان‌طور که در موضوع سرمایه روانشناختی خواهد آمد، تأثیر می‌گذارد. مشارکت در تصمیم‌گیری با درجه پذیرش بالا باعث می‌شود تا بین اهداف فردی و سازمانی هم‌خوانی ایجاد شود و این مهم در تعهد آن‌ها بسیار مؤثر است. توسعه مشارکت در تصمیم‌گیری بر کیفیت زندگی کاری

1.meaning vision

کارکنان تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر بخشی از رضایت و لذت کارکنان از محیط کار تحت تأثیر این اقدام مدیریتی مثبت و دوراندیش است. از طرفی عدم مشارکت دادن کارکنان توانمند در تصمیم‌گیری‌های مهم باعث کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها می‌شود و آن‌ها به‌لحاظ عاطفی سازمان را ترک می‌کنند. بعضی از مدیران به‌طور ناخواسته به این مسئله مهم دامن می‌زنند.

۵. وجود فرصت‌های رشد

کارکنان در صورتی با تعهد بیش‌تر کار می‌کنند که سازمان شرایطی را فراهم کند که مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها پرورش یابد. کارکنان مایلند رشد کنند. لذا مدیران باید از طرق مختلف مانند آموزش، اردوهای علمی، سمینار و مربی‌گری در این جهت سرمایه‌گذاری کنند. احساس کارکنان از فراهم بودن فرصت‌های رشد و موفقیت بیش‌تر برای آن‌ها، پایبندی آن‌ها را به سازمان افزایش می‌دهد.

۶. توسعه ارتباطات

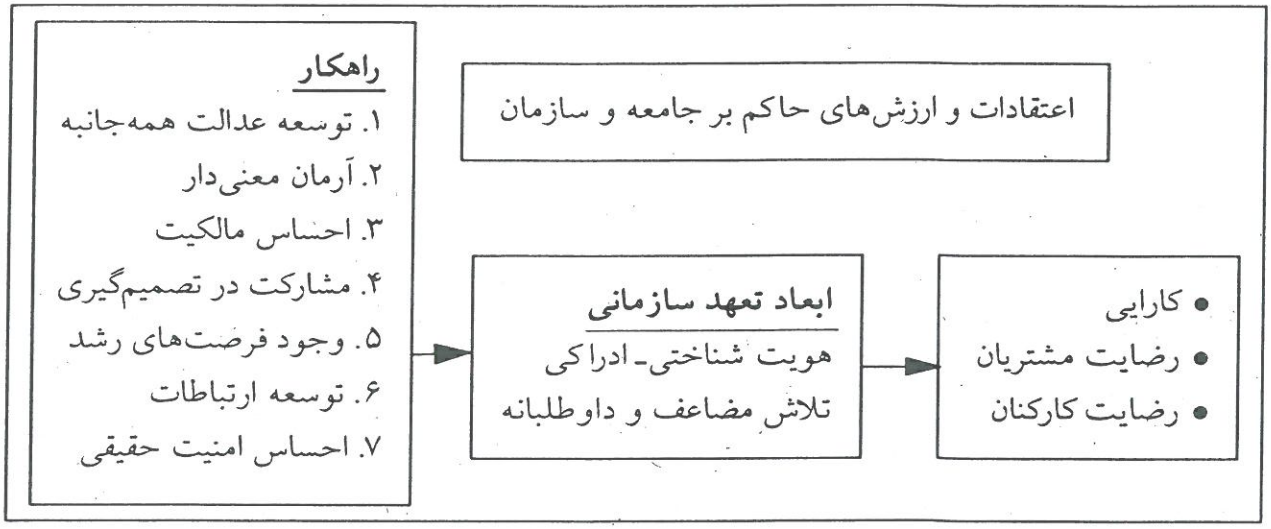
یکی از نیازهای مهم همه انسان‌ها، نیاز اجتماعی است. بهره‌مندی از ارتباطات مثبت اجتماعی و وجود تیم‌های اثربخش می‌تواند به توسعه سرمایه اجتماعی در کنار سرمایه انسانی بپردازد. توسعه یادگیری و مدیریت دانش نیز تحت تأثیر سرمایه اجتماعی در سازمان است. تعریف فعالیت و پروژه‌ها به‌صورت گروهی، ترویج همکاری و مشارکت گروهی و انجام اقدامات لازم به‌منظور توسعه ارتباطات صمیمی بین کارکنان مانند اردوهای علمی و تفریحی و ورزش‌های گروهی مؤثر است. یکی از نتایج چنین اقداماتی حفظ کارکنان و پایبندی آن‌ها به سازمان است.

۷. احساس امنیت حقیقی

امنیت به‌ویژه در جامعه ایرانی برای کارکنان مهم است. لذا به‌دنبال تحقق استخدام رسمی می‌باشند. اما در بسیاری مواقع امنیت حقیقی از طریق استخدام رسمی دنبال نمی‌شود. امنیت یک احساس است که تحت تأثیر توانمندی می‌باشد. افراد توانمند باید در جامعه احساس امنیت کنند، حتی اگر به استخدام رسمی تبدیل نشده باشند چون سازمان به افراد توانمند وابسته است. از طرفی ممکن است نوع استخدام کارمندی رسمی باشد اما چون مورد مشورت قرار نمی‌گیرد و در کارها مشارکت

داده نمی‌شود، مورد احترام نباشد و احساس امنیت نکند. اما فردی که توانمند است و مورد توجه مدیران سازمان است، اگرچه استخدام رسمی نباشد، احساس امنیت می‌کند. احساس امنیت حقیقی باعث تعهد بیش‌تر کارکنان می‌شود و مدیران می‌توانند با توجه به عوامل مذکور و شرایط خاص سازمان و سطح نیازهای کارکنان در جهت توسعه تعهد سازمانی کارکنان خود اقدام کنند.

ابعاد تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن در نمایه شماره (۱۰ـ۱) نشان داده شده است.



شکل شماره (۱۰ـ۱)، تعهد سازمانی، پیامدها و عوامل مؤثر بر آن

دیدگاه مثبت و منفی درباره تعهد

دیدگاه منفی

تعهد سازمانی در دنیای امروز موضوع بی‌ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. محققی به‌نام باروچ[1] با توجه به این‌که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر تمایل به کوچک‌سازی سازمان پیدا کرده و فرایند مهندسی مجدد را به‌شدت دنبال می‌کنند، بیان می‌دارند ماهیت روابط کار به‌نحو چشمگیری تغییر کرده است و باعث شده است که اهمیت تعهد سازمانی به‌عنوان یک مفهوم مهم در مدیریت و رفتار سازمانی در حال کاهش باشد. پیتر دراکر نیز نسبت به شرکت‌هایی که می‌گویند برای کارکنانشان ارزش قائلند، بدبین است، چرا که آن‌ها خلاف آن را ثابت کرده‌اند. ایشان

1.Baruch

می‌گوید، همه سازمان‌ها هر روز اذعان می‌کنند که کارکنان بزرگترین دارایی آن‌ها هستند ولی با وجود این به آنچه که می‌گویند، کمتر عمل می‌کنند چه رسد به آن که واقعاً معتقد به آن نباشند. اکثر سازمان‌ها معتقدند همان‌طور که تعهد سازمانی به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمندان هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد (فرهنگی و دیگران). به هر حال براساس شواهد بسیاری از سازمان‌ها کارکنانشان را بازخرید می‌کنند تا هزینه‌ها را کاهش دهند و بهتر بتوانند در شرایط پیچیده امروزی رقابت کنند. درصد قابل توجهی از شغل‌هایی که در گذشته به‌وجود آمده‌اند، از بین رفته‌اند. این رقم، نشان‌دهندهٔ میزان ترک شغل کارکنان است و این ممکن است اثر منفی بر تعهد سازمانی داشته باشد.

دیدگاه مثبت

از طرفی شواهد دیگری دال بر این وجود دارد که سازمان‌ها در پی عملکرد بالا و استراتژی‌های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می‌تواند موفقیت بیش‌تری برای آن‌ها فراهم کند. از این دید، تعهد سازمانی نه‌تنها بی‌ربط نیست بلکه به‌عنوان یک مفهوم مدیریتی به‌دلیل این‌که می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت منجر شود خیلی مهم است. تعهد سازمانی بسیاری از کارکنان توانمند، کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب می‌شود. لذا ممکن است بعضی سازمان‌ها از طریق فرایند کوچک‌سازی برخی کارکنان خود را بازخرید کنند، اما نسبت به بهبود تعهد سازمانی کارکنان ارزشمند و توانمند خود، استراتژی مؤثر اتخاذ کنند.

نتایج تعهد سازمانی

همانند رضایت شغلی سطح بالای تعهد سازمانی در ابعاد مختلف سازمان و عملکرد فردی تأثیر دارد. بر اساس تحقیقات، جابه‌جایی بالای شغلی، غیبت از محیط کار و عملکرد فردی پایین از آثار تعهد سازمانی پایین است تحقیقات جدید نشان می‌دهد، تعهد بالای سازمانی باعث وفاداری بالای مشتریان نیز می‌شود. زیرا مشتریان دوست ندارند جابه‌جایی زیاد کارکنان را شاهد باشند (Mcshane, 2000 p.209). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که افرادی که تعهد سازمانی بالایی دارند، تمایل بیش‌تری به بروز رفتار شهروندی سازمانی داشته‌اند (Bolon, 1997 pp.221-4).

به‌طور کلی تعهد سازمانی در رفتار و عملکرد فرد، گروه و سازمان تأثیر زیادی دارد. نتایج فردی تعهد سازمانی عبارت‌اند از تعلق و وابستگی، امنیت، تصور مثبت از خود، پاداش‌های سازمانی و نتایج تعهد سازمانی برای فعالیت‌های گروهی عبارت‌اند از ثبات عضویت، همبستگی بیش‌تر و اثربخشی گروه و نتایج تعهد سازمانی برای سازمان عبارت‌اند از تلاش مستمر، کاهش ترک خدمت، کاهش غیبت و تأخیر و بهبود عملکرد (قلیچ‌لی، ۱۳۷۸، ص ۷۵).

خلاصه فصل

نگرش یک جزء ضروری و مکمل دنیای کار است. یکی از موضوع‌های مربوط به تفاوت‌های فردی در مدیریت رفتار سازمانی است و اهمیت آن از آن جهت است که رفتار را شکل می‌دهد. نگرش‌ها بیان‌های ارزشیابی‌کننده در مورد مردم، حوادث و عوامل پیرامونی است.

نگرش‌ها در حالی که با ارزش‌ها متفاوت است، اما خیلی به هم نزدیک می‌باشد و در بسیاری موارد از ارزش‌ها نشأت می‌گیرند. بر اساس نظریه ناهماهنگی شناختی، افراد به دنبال این هستند که هر گونه عدم تطبیق بین نگرش‌ها و رفتارهای خود را به حداقل برساند و یک هماهنگی بین نگرش و رفتارهای خود ایجاد کنند. نگرش همواره یک عنصر مهم در فعالیت‌های گروهی است.

نگرش همیشه ثابت نیست. هر کس می‌تواند کارگردان نگرش‌های خویش باشد یا کاملاً بردهٔ آن‌ها باشد.

رضایت شغلی در سازمان به عنوان مهم‌ترین نگرش، برداشت انسان را نسبت به شغل و سازمان خود بیان می‌دارد. عواملی مانند شرایط محیط کار، ارتباطات، سبک رهبری، عدالت، شغل مناسب و غنی، وجود فرصت‌های پیشرفت، تطبیق مناسب شغل و شاغل در ایجاد آن تأثیر دارد. رضایت شغلی می‌تواند بر عملکرد، میزان تأخیر، جابه‌جایی و سلامتی جسمی و روحی و روانی تأثیر بگذارد.

تعهد سازمانی یکی دیگر از نگرش‌هایی است که در مدیریت توجه محققین را به خود جلب کرده است. تعهد سازمانی بیان‌کنندهٔ قدرت شناسایی و هویت‌یابی با یک سازمان است. براساس یک مدل مهم، ابعاد آن شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی-هنجاری می‌باشد. تعهد سازمانی بر بسیاری از رفتارها و عملکرد کارکنان تأثیر دارد و بسیاری عوامل ازجمله جبران خدمات مناسب، وجود

فرصت‌های عادلانهٔ رشد، احساس مالکیت، امنیت شغلی، سبک رهبری، طراحی مناسب شغل و مانند آن در توسعه آن نقش دارد.

همچنین در این فصل مدل‌های دیگری برای تعهد سازمانی ارائه شده است که مهم‌ترین آن مدل اولدریچ است که ابعاد آن عبارتند از: هویت شناختی-ادراکی و تلاش داوطلبانه، تعهد سازمانی از اهمیت بالایی در کشور برخوردار است لذا باید مدل بومی و جامع برای آن طراحی شود تا مدیران بتوانند در عمل از آن استفاده کنند.

پرسش‌هایی برای گفت‌وگو و بحث

۱. چرا نگرش مهم است؟ چگونه می‌توان نگرش را تغییر داد؟
۲. عوامل سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری نگرش در یک سازمان فرضی را توضیح دهید.
۳. چرا رضایت شغلی در سازمان‌های اجرایی ما پایین است؟
۴. عوامل مؤثر بر توسعهٔ تعهد در سازمان‌های اجرایی کشور ما چیست؟
۵. تعهد در منابع اسلامی چه معنایی دارد و ابعاد آن چیست؟
۶. چرا تعهد در حال افت است؟
۷. راه‌کارهای توسعه آن در جامعه چیست؟

منابع فصل

۱. ماکسول، جان، (۱۳۸۳). ***مدیریت نگرش***، ترجمهٔ فضل‌اله امینی، ناشر: مدیریت فردا.
۲. رضائیان، علی، (۱۳۸۳). ***مبانی مدیریت رفتار سازمانی***، انتشارات سمت، چاپ پنجم.
۳. ساروقی، احمد، (۱۳۷۵). «تعهد سازمانی و رابطهٔ آن با تمایل به ترک خدمت»، ***فصلنامه مدیریت دولتی***، شمارهٔ ۳۵.
۴. قلیچ‌لی، بهروز، (۱۳۷۸). ***بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی***، پایان‌نامه، دانشگاه تهران، پردیس قم.
۵. توره، ناصر، (۱۳۸۵). ***شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی***، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، پردیس قم.
۶. ابوالعلاجی، بهزاد، غفاری، عباس، (۱۳۸۵). ***سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی‌سازی***، ناشر: آهار.
۷. الدریچ، دیوید، (۲۰۰۵). ***ساختن استعدادهای انسانی سازمان***، سی‌وهفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، یونان، آوریل.

«سکوت سازمانی»

مقدمه

سازمان‌ها نمی‌دانند که چه می‌دانند، زیرا دانش در ذهن افراد است. مسائل و مشکلات زیادی در سازمان رخ می‌دهد و با توجه به آن یکی از مهم‌ترین تصمیماتی که افراد در محیط کار می‌گیرند، این است که آیا دانش خود را در اختیار سازمان و مدیران قرار بدهند یا خیر. گاهی در بسیاری مواقع، حقیقت را درباره مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، اما جرأت سخن گفتن درباره آن‌ها را ندارد و یا تمایلی به بیان نظرات خود نداشته باشند. در این فصل وجود این وضعیت تحت عنوان «سکوت سازمانی» مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر این پدیده در سازمان گسترش یابد، کارکنان نسبت به مشکلات و مسائل سازمانی، علیرغم این‌که تجربه، اطلاعات و دانش زیادی دارند، بی‌تفاوت می‌شوند. این پدیده خود باعث ایجاد فرهنگ سکوت شده و مشکلاتی دیگر را در سازمان باعث می‌شود. چنانچه این فرهنگ گسترش یابد، مدیران نمی‌توانند از دانش روز مدیریت نیز بهره‌مند باشند. مدیران در این صورت نمی‌توانند سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل سازند، نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد را ایجاد می‌کنند، توسعه مدیریت دانش، مدیریت مشارکتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی با مشکل روبه‌رو خواهد شد. این پدیده بیش از آن‌که تحت تأثیر سیستم و ساختار سازمانی باشد، رفتار و عملکرد سازمانی مدیران به گسترش آن می‌پردازد و با توجه به نقش آن در بهره‌وری سازمان، لازم است که مفهوم و دلایل آن بررسی شود.

سکوت سازمانی

سازمان‌ها امروزه در محیطی تلاش می‌کنند که دائماً در حال تغییر است، محیط اغلب سازمان‌ها پیچیده و ناپایدار است. وجود رقابت اگرچه برای یک جامعه بسیار مؤثر است و حتی برای سازمان‌ها در بلندمدت نقش مثبتی را ایفا می‌کند، اما در محیط پررقابت، سازمان‌هایی می‌توانند بقا داشته باشند و اثربخش‌تر باشند که بتوانند از نقطه‌نظرات و دانش‌های نهفته در ذهن کارکنان به‌منظور تجهیز و نوآوری استفاده ببرند. مدیران سازمان‌ها نیز از کارکنان انتظار دارند که بیش از گذشته مسئولیت‌پذیرتر و نوآورتر باشند و درباره مسائل و مشکلات سازمانی، سخن بگویند تا بتوانند پاسخگوی چنین محیط چالشی باشند. کارکنان با ارائه نقطه‌نظرات خود می‌توانند موجبات توانمندسازی سیستم و افراد را فراهم کنند. یکی از موانع عمده برای موفقیت برنامه‌های تغییر، فقدان اطلاعات و اعتماد و چیزی تحت عنوان «سکوت سازمانی» است که دانشمندان آن را «امتناع از بیان نظرات و اعتقادات درباره مسائل و مشکلات سازمانی» تعریف کرده‌اند (Vakola, 2006).

انسان‌ها از طریق سخن گفتن، خود را در کار شریک می‌سازند و احساس ناتوانی را از بین می‌برند. اصولاً مدیریت مشارکتی، وسیله‌ای است که انسان را به سخن گفتن و سخن شنیدن وامی‌دارد و دل و ذهن انسان را به زبانش پیوند می‌زند. سخن ابزار پدید آمدن اندیشه و سرمایه‌های دانشی است. اما زمانی که شرایطی به‌وجود می‌آید که کارکنان جرأت سخن گفتن درباره مسائل و مشکلات را ندارند، پدیده سکوت سازمانی گسترش می‌یابد و این خطر بالقوه‌ای برای تغییر سازمانی قلمداد می‌شود. در این صورت کارکنان معتقدند که سخن گفتن درباره حقایق با عکس‌العمل منفی مواجه می‌شود (Marrison & Miliken, 2000).

بسیاری از کارکنان به‌منظور بهبود کارایی و حل و فصل مسائل، پیشنهادات ارزشمندی را دارا می‌باشند، اما فضای حاکم و ترس و تهدید باعث شده که کارکنان رغبت پیدا نکنند که احساس مسئولیت کرده، برای حل مسائل فکر کنند و دیگران را از نقطه‌نظرات خلاقانه خود بهره‌مند سازند. این افراد با این شرایط، دوست دارند تا درباره این مسائل فقط در خلوت خود و در جمع‌های دوستانه گفتگو و مباحثه کنند. سکوت سازمانی فقط به معنای سخن نگفتن نمی‌باشد، بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد. علاوه بر آن خاموش‌سازی،

ساکت کردن، سانسور، سرکوب، حاشیه‌نشین‌سازی، ناچیزشماری و محرومیت نیز از دیگر شکل‌های نشان‌دهنده سکوت سازمانی است (Hazen, 2006).

با توجه به این مقدمه سکوت سازمانی به این تعریف می‌شود: خودداری کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و مسائل سازمانی، به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند بر روی این شرایط تأثیرگذار باشند (Fletcher & Watson, 2007).

محققی دیگر سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای مطرح نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل سازمانی، به‌خاطر ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن، تعریف کرده است (Vakola & Dimitris, 2005). زمانی که بیش‌تر افراد در سازمان ترجیح می‌دهند تا نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت تبدیل به پدیده‌ای جمعی می‌شود و ریشه سؤال «چرا سکوت» را در جامعه‌شناسی محیط کار می‌دانند نه در روانشناسی تک‌تک کارکنان. یعنی کارکنان از طریق جو سازمانی می‌فهمند که سخن گفتن و اظهارنظر کردن بی‌ارزش و خطرناک است یا ارزشمند و مطمئن و امن (Maria, 2009).

در واقع سکوت سازمانی، فرایند ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی، میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات (Clan et al, 2009). البته بعضی مواقع و توسط بعضی محققین در تعاریف اولیه، واژه سکوت را معادل وفاداری در نظر می‌گرفتند و توضیح می‌دادند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات، چیز اشتباهی نیست اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند مخالف ستاده‌های مطلوب سازمانی باشد (Aylsworth, 2008). بعضی مدیران هم اشاره دارند که آن‌ها کارمندانشان را تشویق می‌کنند تا درباره مسائل و مشکلاتی که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند سخن بگویند و اظهارنظر کنند، اما با این وجود کارکنان تمایلی به ابراز ایده‌ها و نظرات خود نخواهند داشت چون دوست ندارند تا به‌عنوان افراد مشکل‌آفرین قلمداد شوند و از پیامدهای منفی که احتمال دارد زندگی شخصی‌شان را تحت تأثیر قرار دهد دچار مشکل شوند (Vakola & Dimitris, 2005).

انواع سکوت سازمانی

سکوت سازمانی به‌طور کلی، به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان اطلاق می‌گردد. اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. لذا با توجه به ماهیت سکوت به انواع مختلف، سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه تقسیم می‌شود که در این قسمت به توضیح آن پرداخته می‌شود:

سکوت مطیع[1]: هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به‌طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (Crant, 2000). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین، سکوت مطیع نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیش‌تر حالت انفعالی دارد تا فعال (Pinder & Harlos, 2001). از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، غفلت و ثبات نام برد.

افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند. به‌عنوان مثال، کارمندی که از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد زیرا باور به آن دارد و در سال‌های گذشته آموخته است که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهارنظر، دور از ذهن می‌باشد. این افراد تسلیم هر نوع وضعیتی شده و ایده‌ها یا پیشنهادات خود را ابراز نمی‌کنند.

سکوت تدافعی[2]: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. درواقع گاهی ممکن است افراد به‌دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود، به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلانه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به‌کار می‌رود. این نوع سکوت بیش‌تر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیش‌تر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبر به‌دلیل آشفته شدن افراد یا

---

1. acquiescent silence 2.defensive silence

ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان پرهیز می‌کنند (Avery & Quinones, 2002). برای مثال خودداری از ارائه اطلاعات و تصحیح و کتمان واقعیت‌ها در مورد مشکلات به‌دلیل پرهیز از تهدید منافع شخصی و پیشگیری از مقصر شناخته شدن در ایجاد مشکلات است.

سکوت نوع‌دوستانه[1]: سکوت نوع‌دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است (Korsgaard et al, 1997) و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بودن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع‌دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی براساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، منافع دیگران ملاحظه می‌گردد، به‌جای آن‌که صرفاً به‌خاطر ترس از نتایج منفی شخصی باشد. لذا سکوت نوع‌دوستانه یعنی خودداری از بروز ناله و شکوه، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (Organ, 1988). هم‌چنین سکوت نوع‌دوستانه می‌تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات به‌دلیل حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن باشد (زارعی متین، طاهری، سیار، ۱۳۹۰).

آوای کارکنان و انواع آن

همچون سکوت مسئله آوا نیز در سازمان‌ها امری غالب و فراگیر است. اما برخلاف سکوت، پدیده آوا توجه محققین بیش‌تری را به خود جلب نموده است. در ادبیات مدیریت و سازمان، واژه آوا به‌عنوان صریح صحبت کردن و بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات، نقطه‌نظرات راجع به کار، فرایندها، مسائل و مشکلات و همچنین قضاوت و ارزیابی سیستم و مدیریت می‌باشد. بنابراین، این اظهارات ممکن است غیرانفعالی، مثبت و دیگرخواهانه باشند (Frese et al, 1999: 1149).

همانند چارچوب سه‌عنصری ارائه‌شده در مورد سکوت (سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع‌دوستانه)، آوای سازمانی هم به سه نوع آوا براساس همان سه انگیزه مختلف (به آوای نوع‌دوستانه براساس انگیزه دیگرخواهی، آوای

1. pro social silence

تدافعی براساس انگیزه خودحمایتی و آوای مطیع براساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود) تقسیم می‌گردد (Zhou & George, 2001: 486).

آوای نوع‌دوستانه: اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آن را به‌عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت[1] در نظر می‌گیرند. ون داین و لپین، با در نظر گرفتن آوا به‌عنوان شکلی از رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، آن را رفتاری توصیف می‌کنند که تأکید بر بیان نظرات تحول‌محور با انگیزه رشد و بهبود به‌جای انتقاد صرف از موقعیت دارد. به‌طور خاص، آوای نوع‌دوستانه به‌عنوان ابزار ایده‌ها، اطلاعات و نظرات در مورد کار براساس انگیزه‌هایی مبتنی بر تشریک مساعی تعریف می‌شود. بنابراین، این نوع خاص از آوا، نوع تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه است. این رفتار اساساً بر منفعت‌رسانی بر دیگران و سازمان تأکید دارد (Van Dyne & Lepine, 1998: 115).

آوای نوع‌دوستانه شبیه سکوت نوع‌دوستانه نیازمند آگاهی و بصیرت است و ممکن است هیچ‌گاه از طرف سازمان نسبت به آن اعلام نیاز نشود. در حقیقت با صراحت صحبت کردن و ارائه پیشنهادات برای تغییر، ممکن است یکی از انواع رفتارهای شهروندی سازمانی باشد؛ زیرا این نوع رفتار مستلزم ریسک شخصی است. این امر به‌دلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (به‌خصوص آن‌هایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت نمی‌کنند و حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند. بنابراین آوای نوع‌دوستانه الزاماً همیشه توسط دریافت‌کنندگان آن پدیده‌ای مثبت تلقی نمی‌شود (Nemeth & Staw, 1989: 198).

آوای تدافعی: برای توصیف آوای تدافعی، از مفهوم‌سازی سکوت توسط موریسون و میلیکان و تمایز بین سکوت براساس ترس (سکوت تدافعی) و سکوت براساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود (سکوت مطیع) کمک می‌گیریم. آوای تدافعی به معنای ارائه سخن و پاسخ‌های خودحفاظتی به‌خاطر ترس می‌باشد. انگیزه عامل کلیدی است که سبب ایجاد تمایز بین آوای نوع‌دوستانه و آوای تدافعی می‌شود. آوای نوع‌دوستانه، دیگرخواهانه و براساس انگیزه‌های جلب تشریک مساعی همچون نوع‌دوستی است. برعکس آن، آوای تدافعی مبتنی بر

1.positively-intended

خودحفاظتی می‌باشد. بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و تمایل به اخذ تصمیماتی بدون هر نوع ریسک است. بنابراین چنانچه افراد در سازمان از پیامدهای تنبیهی به‌عنوان نتیجه گفت‌وگو و بحث در مورد مشکلات بترسند، عموماً رفتارهای دفاعی به‌منظور حفاظت از خود نشان می‌دهند. این رفتارها شامل تغییر توجه، سرزنش و ملامت به‌سوی دیگران از طریق استفاده از آوای تدافعی است. همچنین رفتارهایی همچون معذرت‌خواهی، توجیه و انکار کردن به‌عنوان استراتژی‌های خودحفاظتی است که در آن‌ها آوا به‌عنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز می‌کند. با توجه به این ویژگی‌ها، آوای تدافعی به‌عنوان اظهار ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار (براساس ترس) با هدف حفاظت از خود است (Morrison & Milliken, 2000: 711).

آوای مطیع: آوای مطیع با توجه به انگیزه‌های به‌وجودآورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات براساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط است. این نوع آوا، رفتاری غیرمشارکتی است که بر این احساس استوار است که فرد قادر به ایجاد تفاوت در شرایط نیست. بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود به‌دلیل وجود احساسات منفی در فرد در تأثیرگذاری بر تغییرات می‌شود (Avery & Ouinones, 2002: 87).

همچون دو آوای قبلی، این آوا نیز براساس اظهارات تعمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است. اما تفاوت آن با دو آوای قبلی این است که این آوا نشان‌دهندهٔ توافق و رفتاری منفعلانه است (Van Dyne et al).

پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت سازمانی در طی زمان باعث می‌شود تا برخی از کارکنان به‌شدت بی‌تفاوت شوند. کارکنان بی‌تفاوت نسبت به شغلشان، کارفرمایانشان و کیفیت کار و مسائل و مشکلات سازمانی بی‌تفاوت هستند (Joinson, 1996). این‌گونه کارکنان باعث می‌شوند که سازمان پول زیادی از دست بدهد و عملکرد ضعیفی داشته باشد. سکوت کارکنان باعث نابودی نوآوری و همچنین سبب کاهش رضایت از شغل و سازمان می‌شود، محصولات معیوب تولید شده و سطح کارایی را کاهش می‌دهد. وقتی شکست‌های مالی زیادی در سازمان به‌وجود می‌آید، مدیران به‌سرعت تمایل پیدا

می‌کنند تا این شکست‌ها را سامان دهند و از این حقیقت غافل می‌مانند که شاید عامل شکست مالی سازمان نیز همین بی‌تفاوتی و سکوت کارکنان باشد.

کارکنان بی‌تفاوت که غالباً نتیجه نادیده گرفتن سکوت می‌باشد، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که «بی‌تفاوت باشید.» در نتیجه چنین نگرشی کارکنان دچار افسردگی و دیگر مشکلاتی از لحاظ سلامتی خواهند شد. سکوت کارکنان رفاه افراد را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. فشار عصبی را افزایش می‌دهد باعث می‌شود تا احساس کنند گناهکار هستند و غالباً مشکلات روانی را تجربه می‌کنند. بیش‌تر افراد فرض می‌کنند که سکوت کارکنان فقط به سازمان لطمه وارد می‌کند در حالی که به‌طور قطع این سکوت هم به کارکنان و هم به سازمان لطمه وارد می‌سازد.

سکوت سازمانی اثربخشی تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد. تحقیقات بیان می‌دارد که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیمات سازمانی را با محدود کردن تنوع در ورود اطلاعات در دسترس برای تصمیم‌گیرندگان به‌خطر می‌اندازد. علاوه بر آن در صورت فقدان دیدگاه‌های متفاوت احتمال کمتری برای تجزیه و تحلیل‌های اساسی در فرایند تصمیم‌گیری وجود خواهد داشت، لذا کارایی تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد.

سکوت سازمانی اجازه نمی‌دهد که یادگیری سازمانی در مراحل خلق و نشر دانش به خوبی انجام بگیرد. یادگیری امروزه یک فرایند جمعی است و افراد سازمان باید بتوانند عملکرد سازمانی را در سطوح مختلف مورد بازنگری گروهی قرار دهند و یا با تجزیه و تحلیل جامع نتایج و بیان نقاط ضعف و مثبت عملکرد، موجبات تغییر در فرایندهای کاری را فراهم کند. این فرایند یادگیری نیازمند گفتگو و مباحثه در مورد نتایج و ستاده‌های کاری است. سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی اجازه نمی‌دهد که یادگیری سازمانی در سازمان توسعه یابد. همچنین اجرای مدیریت دانش در چنین شرایطی دچار مشکل می‌شود. زیرا مدیریت دانش نیازمند احساس مسئولیت و ابراز نظر و ارائه نقطه‌نظرات خلاقانه کارکنان و همچنین نشر دانش در سازمان است. مدیریت دانش با وجود فرهنگ بی‌تفاوتی و سکوت سازگاری ندارد.

سکوت سازمانی براساس نظر محققین منجر به انگیزش پایین، نارضایتی و سطح پایین تعهد، ایجاد فشار عصبی، بدبینی کارکنان می‌شود. علاوه بر این‌ها سکوت سازمانی می‌تواند منجر به این شود که کارکنان احساس کنند که ارزشمند نیستند و این باعث کم شدن تعهد و رضایت آن‌ها می‌شود (Vakola & Dimitris, 2005).

سکوت سازمانی در فرایند تغییر و توسعه سازمانی اثر منفی می‌گذارد. در زمانی که سازمان باید تغییر کند، معمولاً کارکنان به‌طور متفاوت عکس‌العمل نشان می‌دهند به‌ویژه اگر آن را دوست نداشته باشند. به‌طور کلی سکوت سازمانی مانع بالقوه خطرناکی برای تغییر و توسعه سازمان قلمداد می‌شود. زیرا سازمان از وجود نظرات جدید و کارساز بی‌بهره می‌ماند و همچنین با مقاومت در برابر تغییر و بیان نقطه‌نظرهای خود در جمع‌های دوستی، نگرش منفی را در بین کارکنان ایجاد می‌کنند. شاید یکی از دلایل وجود چنین شرایطی عدم شفافیت و ضعف در مدیریت مشارکتی و عدم دخالت کارکنان در تغییر و توسعه سازمانی باشد.

بنابراین سکوت پیامدهای منفی زیادی را برای سازمان ایجاد می‌کند و به‌طور کلی در عملکرد و کارایی سازمان، نوآوری، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، رضایتمندی و انگیزش و تعهد کارکنان تأثیر منفی دارد و جابه‌جایی، غیبت و ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بدیهی است به بقای مدیریت نیز آسیب می‌زند. زیرا برای ذی‌نفع‌ها و سهامداران در هنگام ارزیابی عملکرد و گزینش، بازخورد منفی از طرف کارکنان ارائه می‌شود.

دلایل سکوت سازمانی

سکوت و بی‌تفاوتی در سازمان دلایل متعددی دارد که در این قسمت به آن اشاره می‌شود:

۱. **بازخورد منفی:** یک دلیل آشکار برای سکوت، عکس‌العمل و بازخورد منفی از جانب مدیران است. زمانی که کارمندی پیشنهادی به مدیر خود می‌دهد و وقتی از جانب وی بازخورد منفی دریافت می‌کند، معمولاً یا به این نتیجه می‌رسد که پیام بی‌اهمیت بوده و یا او برای مدیر قابل اعتماد نیست و حتی ممکن است تصور کند که این پیشنهاد تهدیدی برای او تلقی خواهد شد (Marrison & Miliken, 2000). این مسئله باعث می‌شود تا در طول زمان احساس کنند که هر زمان پیشنهاد می‌دهد، یا رد می‌شود و یا مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد و این موجب سکوت فرد در سازمان می‌شود. شواهد نشان می‌دهد که در جامعه ما این مسئله زیاد رخ می‌دهد، چون کارکنان در سازمان‌ها به این مورد اشاره می‌کنند.

۲. **ترس از دست دادن شغل:** دلیل دیگر برای سکوت افراد این است که آن‌ها می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند شغلشان را

از دست بدهند. در برخی موارد زیردستان نمی‌خواهند به‌گونه‌ای رفتار کنند که این‌گونه تعبیر شود که برعلیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آن‌ها را مورد انتقاد قرار می‌دهند و در نتیجه اخراج شوند. این مخصوصاً درباره سازمان‌هایی صدق می‌کند که میزان بالایی از اخراج کارکنان در آن‌ها صورت می‌گیرد. بعضی از مدیران تمایل ندارند با پیشنهاداتی روبه‌رو شوند که نشان‌دهندهٔ ضعف آن‌ها باشد و اگر این مسئله به‌خصوص در جمع رخ دهد و تکرار شود، ممکن است در نهایت باعث از دست دادن شغل فرد و یا جابه‌جایی بشود.

۳. ناامیدی و سکوت سازمانی: یکی دیگر از دلایل سکوت سازمانی، ناامیدی کارکنان از ایجاد تغییر مطلوب است. وقتی کارکنان با مشکلات زیادی روبه‌رو باشند و مدیران را از ایجاد تغییر ناتوان ببینند، بی‌تفاوت می‌شوند و امید خود را با وجود شرایط فعلی در مدیریت از دست می‌دهند، ابراز نظر ندارند و منتظر می‌مانند تا تغییر اساسی از طرف مقام مافوق صورت گیرد.

۴. رویه‌های تصمیم‌گیری: در بعضی سازمان‌ها، ساختار سازمانی، تصمیم‌گیری را متمرکز می‌کند و یا سلسله‌مراتب سازمانی زیادی وجود دارد و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم بسیار محدود می‌شود. در این صورت کارکنان علاقمند نیستند که فقط در تصمیم‌های سطح پایین مشارکت کنند و یا اثربخشی مشارکت بسیار ضعیف می‌شود. کارکنانی که سطح آمادگی بالایی دارند دوست دارند که در تصمیم‌های مهم مشارکت کنند، وقتی با وجود سلسله‌مراتب امکان مشارکت و ارائه نقطه‌نظر نباشد، رفته‌رفته دچار سکوت و بی‌تفاوتی می‌شوند. سبک مدیریت معمولاً در چنین سازمان‌هایی به‌گونه‌ای است که سکوت را ترویج می‌دهند. سبک دستوری و ارتباطات یک‌طرفه از سوی مدیریت و عدم توجه به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد و شأن و شخصیت آن‌ها باعث سکوت و بی‌تفاوتی می‌شود. شیوه‌های مدیریتی زهرآگین نه‌تنها مانع مشارکت اکثریت افراد یک واحد سازمانی می‌شود، بلکه با ایجاد جو بی‌اعتمادی، کارکنان تمایل به مشارکت نخواهند داشت.

۵. نوع شخصیت: بعضی از افراد با توجه به نوع شخصیت‌شان کم‌تر ابراز نظر می‌کنند. درواقع سکوت آن‌ها و کم صحبت کردن آن‌ها ربطی به مدیریت و ساختار سازمانی ندارد. اغلب مدیران این نکته را نیز اشاره دارند. شاید این مسئله به پیشینه فرهنگی و شیوه تعلیم و تربیت آن‌ها در خانواده و مدرسه برگردد، البته فرهنگ حاکم بر جامعه‌ای که فرد در آن رشد یافته است می‌تواند عامل مؤثری باشد. اگر سازمان

احتیاج به افراد خلاق، نوآور و مشارکت‌جو دارد، باید در زمان گزینش به این ویژگی‌های شخصیتی اهمیت بدهد.

۶. سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه و رفتار نابجا و مناسب مرتبط است. درواقع افراد با سکوت پیشه کردن می‌خواهند احتمال بروز تضاد و تعارض را کاهش دهند (Dan et al, 2009). بعضی افراد می‌ترسند و نگران هستند که تصور دیگران به‌ویژه مدیران از آن‌ها منفی می‌شود، روابط آسیب ببیند و منجر به کاهش اعتماد شود.

لذا ساختار سازمانی، شیوه مدیریتی، فرهنگ حاکم بر جامعه و سازمان و نوع شخصیت می‌تواند باعث ایجاد و گسترش سکوت سازمانی شود.

چگونگی برون‌رفت از سکوت سازمانی

با توجه به توصیف و تشریح عوامل موجود سکوت سازمانی، راهکارهای مختلفی برای حذف و یا کاهش آن در سازمان مناسب به‌نظر می‌رسد. این راهکارها از توجه به مسائل رفتاری در سطح فردی، گروهی و سازمانی گرفته تا توجه مدیران به سازمان، ساختار و چگونگی سازماندهی، استقرار رویه‌های مناسب تصمیم‌گیری، تغییر فرهنگ سازمانی و... را دربرمی‌گیرد.

چندین مورد از این راهکارها عبارتند از:

۱. تغییر در ساختار سازمانی: ساختار سازمانی از سه بعد کلیدی پیچیدگی، درجه رسمیت و میزان تمرکزگرایی (زدایی) تشکیل شده است. هرچه پیچیدگی عمودی ساختار کمتر باشد و یا به عبارتی ساختار سازمانی به سمت ساختار تخت حرکت کند احتمال سکوت سازمانی کمتر خواهد بود. درواقع وجود سلسله‌مراتب زیاد در سطوح سازمانی باعث ارتباط و افشای کندتر ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان (به‌خصوص در سطوح پایین‌تر) به مقامات عالی در سازمان خواهد شد. همچنین هرچه درجه رسمیت در سازمان کمتر باشد، سبب تسهیل بیش‌تر مشارکت کارکنان و دادن آزادی عمل می‌گردد و در نتیجه بر کاهش سکوت سازمانی مؤثر است. به‌عبارت دیگر وجود قوانین و مقررات و خط‌مشی‌های رسمی و خشک تنظیم‌کننده رفتار کارکنان، اختیار و آزادی در اظهارنظر و ارائه اطلاعات را تا حدود بسیار زیادی محدود خواهد کرد. همچنین درجه بالای تمرکز در تصمیم‌گیری باعث می‌شود کلیه تصمیم‌های مهم در سازمان در سطح مدیریت عالی اخذ شود و این خود باعث

می‌شود کارکنان نیازی به صحبت و مشارکت در رویه‌ها احساس نکنند. چنانچه با تفویض اختیار فرصت تصمیم‌گیری برای کارکنان فراهم شود، هم فرایند تصمیم‌گیری با سرعت بیش‌تری طی می‌شود و هم به‌دلیل مشارکت کارکنان در اخذ تصمیمات و پیاده‌سازی نظرات آن‌ها در سازمان، از بسیاری از هزینه‌های ناشی از تمرکزگرایی مدیران کاسته شود.

۲. **فراهم کردن احساس امنیت برای کارکنان:** نوع برخورد و واکنش مثبت یا منفی مدیران نسبت به اظهارنظر کارکنان در مسائل و مشکلات سازمانی مؤثر است. مدیران بایستی به مرور زمان، شرایطی را برای کارکنان فراهم آورند که آن‌ها از این‌که نظرات خود را بیان می‌کنند احساس امنیت کنند. تشویق و تشکر حتی از کارکنانی که از سیستم سازمان انتقاد می‌کنند باعث می‌شود آن‌ها احساس کنند که در عمل حق اظهارنظر و تغییر امور در سازمان را دارند.

۳. **اصلاح و بهبود وضعیت سیستم‌های رسمی در سازمان:** برخی از این سیستم‌ها همچون استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق، پیاده‌سازی صحیح نظام پیشنهادات و یا تدوین آئین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق آن‌ها به ارائه نظراتشان و استقرار اتاق فکر و استفاده از فنون طوفان مغزی در جلسات باعث می‌شوند بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای رفع پدیده سکوت سازمانی فراهم گردد.

۴. **برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی به‌لحاظ کارکرد جذب و استخدام افراد:** مدیران باید در زمان استخدام افرادی را برگزینند که از انگیزه و تعهد بالایی برخوردار هستند وجود این ویژگی‌ها در کارکنان باعث می‌شود احساس مسئولیت بیش‌تری نسبت به شغل و سازمان خود داشته باشند. افراد متعهد از دانش و مهارت خود در عمل برای بهبود شرایط استفاده می‌کنند و نسبت به سرنوشت سازمان احساس بی‌تفاوتی نمی‌کنند.

همچنین پیاده‌سازی آزمون‌های دقیق و معتبر شخصیت‌شناسی در زمان استخدام از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. با کمک این آزمون‌ها می‌توان به شناسایی افراد خلاق، نوآور، مشارکت‌جو پرداخت تا بتوان از استعداد و شایستگی‌های آنان حین فعالیت در سازمان بهره برد.

۵. **مدیریت فرهنگ سازمانی:** توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده و یاددهنده نیز می‌تواند تمایل و علاقه کارکنان به ابراز اطلاعات و تسهیم دانش خود در سازمان را

تسهیل سازد. در فرهنگ‌های سازمانی که اتحاد، توافق و اجماع نظر از نشانه‌های سلامت سازمانی است و بایستی از اختلاف نظر و مخالفت پرهیز شود، بستر سکوت سازمانی فراهم می‌گردد. مدیران سازمان به‌جای آن‌که به‌دنبال آن باشند که «نگرشی واحد» در سازمان برقرار گردد بایستی سعی کنند از تعدد و تنوع نگرش‌ها بهره‌مند گردند. درواقع وجود توافق در تصمیم‌گیری‌های سازمانی عدم توجه به نظرات و پیشنهادات، بر کیفیت تصمیم‌گیری و نتایج و پیامدهای آن تأثیر منفی بر جای می‌گذارد.

۶. **عدالت در سازمان:** توسعه عدالت به‌خصوص عدالت رویه‌ای می‌تواند در برون‌رفت از وضعیت سکوت و بی‌تفاوت مؤثر واقع گردد. مدیران باید اطمینان دهند که تصمیمات آن‌ها مناسب با شرایط و برمبنای اطلاعات درست و بدون تعصب است. توسعه عدالت در سازمان در سطح اعتماد کارکنان به مدیریت و فرایند تصمیم‌سازی مؤثر می‌باشد.

۷. **بهبود تعهد سازمانی:** کارکنان متعهد به سازمان مشارکت بیش‌تری دارند. اگر بپذیریم تعهد یک متغیر وابسته و معلول رفتار و عملکرد مدیران می‌باشد، لذا باید روی سطح تعهد کارکنان به سازمان تلاش شود. چگونگی بهبود تعهد در فصل مربوطه توضیح داده شده است.

۸. بیان نظرات با نام استعاری یا بدون ذکر نام هم می‌تواند روش دیگری برای کاهش سکوت کارکنان در سازمان باشد (Dan et al, 2009).

خلاصه فصل

افزایش بهره‌وری تا حد زیادی در تمام سازمان‌ها به مدیریت صحیح منابع انسانی بستگی دارد. درواقع موفقیت سازمان درگرو مدیریت این سرمایه مهم می‌باشد. در این راستا مدیران باید بتوانند مشارکت داوطلبانه و مضاعف آن‌ها را جلب کنند. این همکاری همدلانه تحت تأثیر مدیریت صحیح و ساختار و سیستم‌های مطلوب مدیریتی است. اما در بعضی از سازمان‌ها، مدیران از مشارکت و نقطه‌نظرات صادقانه کارکنان بی‌بهره هستند و با پدیده‌ای به‌نام سکوت سازمانی مواجه هستند. سکوت سازمانی عبارت است از خودداری کارکنان از بیان نقطه‌نظرات خلاقانه و صادقانه خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی، به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند بر روی آن شرایط تأثیرگذار باشند. در این صورت سازمان به یک

سازمان یادگیرنده تبدیل نمی‌شود و علل این مشکل باید بررسی شود و برای برون‌رفت از آن راهکارهای مناسب اتخاذ شود تا کارکنان در مدیریت امور سازمان مشارکت فعالی داشته باشند. براساس تحقیقات، ضعف در مدیریت از مهم‌ترین دلایل آن می‌باشد و برای برون‌رفت از آن باید به شیوه مدیریت مشارکتی، فرهنگ‌سازی، تفویض اختیار، طراحی سیستم‌های سازمانی مناسب، اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد امنیت برای کارکنان تأکید شود. همچنین توانمندسازی و جذب نیروی انسانی متعهد می‌تواند در این جهت مهم باشد. بنابراین برای برون‌رفت از پدیده سکوت سازمانی اقدامات متعدد سازمانی، مدیریتی، فرهنگی و توجه به منابع انسانی متعهد ضرورت پیدا می‌کند. این‌که از کدام‌یک از اقدامات باید بیش‌تر استفاده شود، باید ابتدا به تشخیص علت آن در سازمان پرداخت و بعد با توجه به تشخیصی که صورت می‌گیرد، اقدامات اصلاحی مربوط انجام شود. در جامعه ایران علت سکوت را بیش‌تر شیوه‌های مدیریتی می‌دانند.

پرسش‌هایی برای گفت‌وگو و بحث

۱. مفهوم سکوت مؤثر و غیرمؤثر.
۲. رابطه بین شخصیت و سکوت.
۳. شناسایی نوع ساختار سازمانی متناسب با آوای مؤثر.
۴. شیوه‌های رهبری اثربخش با توجه به سکوت سازمانی.
۵. سکوت اثربخش از نگاه منابع اسلامی.
۶. رابطه بین توانمندی و سکوت سازمانی.
۷. شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر آوای سازمانی.

منابع فصل

۱. حسن زارعی متین، فاطمه طاهری، ابوالقاسم سیار، «سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، شماره ۲۱، بهار ۱۳۹۰.

2. Crant, J. M., 2000, *Proactive Behavior in Organization*, journal of management, 26, 435-62.

3. Printer C. C & Harlos, K. P., 2000, *Emoloyee Silence: Quiescence and Acquirescence as Reponse Ton Perceived Injustice*, in Row land.

4. Avery, D. R. and Quinines, M. A, 2002, *Disentangling the Effects of Voice*, journal of applied psychology, 81-6.

بدبینی سازمانی

مقدمه

بدبینی سازمانی یکی از موضوع‌های رفتار سازمانی است که اخیراً مطرح شده است و وجود آن می‌تواند بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی و همچنین سلامتی فردی تأثیر منفی بگذارد. در شرایط پیچیده امروزی که رقابت مؤثر عامل موفقیت سازمان‌ها است و عوامل زیادی بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند، مدیران سازمان‌ها نیز باید در چگونگی مدیریت سازمان‌ها، تغییرات زیادی را ایجاد کنند، در غیر این صورت نمی‌توانند بقا داشته باشند. بعضی از این تغییرات مطلوب کارکنان نیست و این روی نگرش آن‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین کارکنان نیز گاهی تصور می‌کنند که مدیران در انجام اقدامات مدیریتی خود عدالت را رعایت نمی‌کنند و کمتر به کارکنان سطوح دیگر توجه دارند. این اقدامات و شرایط و بسیاری عوامل دیگر، از جمله ویژگی‌های شخصیتی خود کارکنان، باعث شده است که امروزه با پدیده‌ای به‌نام بدبینی سازمانی روبه‌رو شویم. با توجه به اثرات نامطلوب آن لازم است که محققین به این مهم بپردازند و راه‌کارهایی ارائه شود که از ایجاد و گسترش آن جلوگیری شود. در اینجا مباحث مربوط به مفهوم و عوامل ایجادکننده آن ارائه می‌شود.

بدبینی[1]

بدبینی یک طرز تفکر است و دیدگاه افرادی را توصیف می‌کند که اعتقاد دارند منافع فردی عامل اصلی و انگیزش رفتار آدمی است و به خلوص نیت، فضیلت انسانی و

1. cynicism

نوع‌دوستی به‌عنوان انگیزاننده‌های انسانی باور ندارد. درواقع بدبینی حالتی است که در آن اعمال و انگیزه‌های انسانی براساس عدالت و صداقت، اعتماد، نوع‌دوستی، خدمت، سخاوت، دروغ پنداشته می‌شود. امروزه جوامع و بسیاری از سازمان‌ها، شاهد کارکنانی با این نگرش بدبینانه هستند و این نگرش می‌تواند آثار منفی زیادی برای سازمان داشته باشد. البته بعضی از افراد این‌چنین نیستند و این تحت تأثیر شناخت آن‌ها از خود، خالق دنیا، هدف از خلقت، شرایط محیطی و فرهنگ سازمانی، اقدامات مدیران ارشد کشور و سازمان‌ها می‌باشد. درواقع یک میل شناختی و یک میل ادراکی در ایجاد آن نقش دارد. بعضی از افراد هم شناخت مطلوب و هم توانمندی لازم را دارند و کمتر دچار بدبینی می‌شوند. اما بعضی دیگر این آمادگی ذهنی را ندارند و برای خود، گروه و سازمان مشکل‌زا می‌شوند.

زندگی هر انسان ترکیبی از آسایش‌ها و رنج‌ها است. آن‌ها حیات و عمر محدود بشر را دربرمی‌گیرد. هرکسی با حوادثی روبه‌رو می‌شود و گرفتار مصائب و مشکلات می‌شود. براساس همین واقعیت انکارناپذیر، زندگی آدمی همواره میان سختی‌ها و راحتی‌ها در نوسان است. انسان می‌تواند با آشنایی به این حقیقت زندگی، به مدیریت بهتر زندگی خود بپردازد. انسان می‌تواند نظر خود را به جنبه خوب پدیده‌ها معطوف سازد و یا بالعکس، نقطه‌های روشن پدیده‌ها را از یاد برده و به نقاط تاریک و جنبه‌های سیاه و تیره آن‌ها متوجه گردد. خلاصه هر فردی این قدرت را دارد که فکر خویش را به هر جهتی بخواهد هدایت نماید و دنیا را به هر رنگی که مایل باشد، رنگ‌آمیزی کند. جریان افکار و اندیشه‌ها در خوشبختی اثر عمیق دارد. یک پیش‌آمد و اتفاق غیرعادی در نظر فردی که به تاریکی‌ها متوجه است، بزرگ و تحمل‌ناپذیر خودنمایی می‌کند، اما کسی که به نقاط روشن زندگی چشم اندوخته، حکیمانه به اداره آن‌ها می‌پردازند و در برخورد با دشوارترین مصائب، مقاومت خود را از دست نداده و از جانب متانت و بردباری خارج نمی‌شوند.

آن‌هایی که عادت دارند که عامل بدبختی را متوجه خود بدانند، روزگار تاریک و رنج‌آوری را می‌گذرانند و این به‌واسطه حساسیت بیش از حدی است که در مقابل ناگواری‌ها دارند و بیهوده انرژی و فکر خود را تباه می‌سازند و از نعمت‌ها و مواهب جهان که پیرامونشان را احاطه کرده است، غافل و بی‌بهره می‌شوند. اما بعضی از افراد چنین نیستند و هرچند رنج‌ها و مصائب و گرفتاری‌ها، تلخ و ناگوارند، اما با افکار روشن و مثبت نسبت به آن‌ها، تحمل‌پذیرتر می‌گردند. چه‌بسا قوای روحی و

جسمی انسان در میان سختی‌ها بیشتر متجلی می‌شود و عقل و روح انسان تکامل پیدا می‌کند. به هر حال بدبینی به‌طور کلی یکی از بیماری‌های خطرناک روحی و سرچشمه بسیاری از مشکلات و ناامیدی‌هاست. اثر سوء بدبینی تنها مربوط به روح نیست، بلکه بر روی جسم آثار سویی می‌گذارد و درمان بیماری‌ها را نیز مشکل می‌سازد. حالات کناره‌جویی و پرهیز از معاشرت با دیگران به‌طور واضح در شخص بدبین مشاهده می‌گردد و تحت تأثیر همین وضعیت نامطلوب، انرژی رشد و ترقی در وجودش نابود می‌شود.

بدبینی نه‌تنها بر حیثیت و شخصیت طرف مقابل لطمه وارد می‌کند، بلکه برای صاحب آن نیز اثرات نامطلوب و زیان‌باری وارد می‌کند، زیرا سبب می‌شود که او را از همکاری با مردم و تعاون اجتماعی برکنار کند. چنان که در حدیثی از امیرالمؤمنین علی (ع) آمده است: «کسی که گمان بد داشته باشد، از همه کس می‌ترسد و وحشت دارد» و به تعبیر دیگر چیزی که در زندگی انسان را تکامل می‌بخشد، روح تعاون و همکاری است و این در صورتی امکان‌پذیر است که اعتماد و خوش‌بینی بر مردم حاکم باشد، در جایی که سوء ظن، پایه‌های این اعتماد را درهم می‌کوبد، پیوندهای تعاون را از بین می‌برد و روح اجتماعی را تضعیف می‌کند. نه‌تنها سوء ظن بلکه مسئله تجسس و غیبت نیز آثار منفی زیادی در فعالیت‌های جمعی و سازمانی خواهد داشت. افراد بدبین از همه‌چیز می‌ترسند و نگرانی جانکاهی دائماً بر روح آن‌ها مستولی است. آن‌ها نه می‌توانند یار و مونس و غمخوار پیدا کنند و نه شریک و همکاری برای فعالیت‌های اجتماعی و نه یار و یاوری برای روزهای درماندگی.

بدبینی از نگاه منابع اسلامی

بدبینی از افکار منفی فرد سرچشمه می‌گیرد و پی‌آمدهای ویرانگری به‌جای می‌گذارد. از این رهگذر در قرآن کریم و روایت‌های اهل بیت و معصومین(ع)، آشکارا مسلمانان از بدبینی برحذر داشته شده‌اند، چنان که دین مقدس اسلام در رفتار با مردم، اصل را بر خوش‌گمانی قرار داده است، زیرا بدبینی بیجا درباره دیگران، نوعی تحقیر شخصیت آن‌هاست و به پیوندهای اجتماعی آسیب جدی می‌زند (حسن‌پور و دیگران، ۱۳۸۸).

قرآن مجید به‌طور صریح و روشن «سوء ظن» را گناه شمرده و بیان می‌دارد که «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، از بسیاری از گمان‌ها بپرهیزید زیرا بعضی از گمان‌ها

گناه است» (حجرات، آیه ۱۲). نکته قابل توجه آیه این است که نهی از کثیری گمان‌ها شده است، لذا رسول خدا(ص) فرمود: «خداوند سه چیز را از مسلمانان بر شما حرام کرده، خود آن‌ها، مال آن‌ها و این‌که درباره آن‌ها گمان بد ببرید.» پیامبر می‌فرمایند: «که سوء ظن راه فرار هم دارد و آن این است که به آن جامه عمل نپوشانید.» امام علی(ع) نیز فرموده‌اند: «از عدالت به‌دور است که درباره امری به اتکا و اعتماد به گمان خویش قضاوت نماید.» درباره بدبینی در منابع اسلامی مطالب زیادی داریم که با مطالعه دقیق آن‌ها می‌توان به پیامدهای آن نیز به خوبی پی برد. در این قسمت تعدادی از روایات ائمه معصومین(ع) آورده می‌شود. همچنان که ملاحظه می‌شود، بدبینی شدیداً نهی شده است زیرا مسلمان واقعی نمی‌تواند بدبین باشد.

بدبینی ضمن این‌که نشان‌دهندهٔ بیماری است و گناه زیادی دارد، روابط و اعتماد را در بین مردم از بین می‌برد، به‌طوری که حتی توصیه می‌شود که انسان‌ها کاری انجام ندهند که دیگران نسبت به آن‌ها سوء ظن پیدا کنند.

پیامبر(ص) فرمودند: همانا ترس و بخل و حرص، یک خصلتند که ریشه آن‌ها در سوء ظن و بدگمانی است (***بحارالانوار***، ج ۷۳، ص ۳۰۴).

پیامبر گرامی اسلام(ص) همچنین می‌فرمایند: از ظن و گمان بپرهیزید زیرا ظن نابجا دروغ‌ترین دروغ‌ها است (***بحارالانوار***، ج ۷۵، ص ۱۹۵).

امام علی(ع) می‌فرمایند:

هرکه بدگمانی بر او چیره شود، بین او و دوستانش دوستی‌ای باقی نمی‌ماند (***غررالحکم***، ح ۸۹۵۰).

آدم شکاک و بدبین، همواره بیمار است (***غررالحکم***، ح ۸۳۹).

آفت دین بدگمانی است (***غررالحکم***، ح ۳۹۲۴).

آدم بدبین، به هیچ‌کس خوش‌بین نیست؛ زیرا همه را مانند خودش می‌بیند (***غررالحکم***، ح ۱۹۰۳).

هرکه خود را در جایگاه تهمت و بدگمانی قرار دهد، نباید کسی را که به او گمان بد می‌برد سرزنش کند (***بحارالانوار***، ج ۷۸، ص ۹۳).

(در فرمان استانداری مصر به مالک اشتر) فرمودند: همانا بخل و ستم و آزمندی (حرص) خصلت‌های گوناگونی هستند که منشأ آن‌ها بدگمانی به خداست (***بحارالانوار***، ج ۷۷، ص ۲۴۳).

بدترین مردم کسی است که به‌سبب سوء ظنی که دارد به هیچ‌کس اعتماد نمی‌کند و دیگران نیز به‌سبب بدکرداریش به او اعتماد نمی‌کنند (***غررالحکم***، ح ۵۷۴۸).

سوء ظن و بدبینی نسبت به دیگران را دور افکنید؛ زیرا خدای عزوجل از این امر نهی فرموده است (***الخصال***، ص ۶۲۴).

امام علی(ع) در سفارش به فرزند بزرگوار خود امام حسن فرمود: بدگمانی تو را از دوست دلسوز محروم نکند (***بحارالانوار***، ج ۵، ص ۲۹۸).

شیطان که دشمن قسم‌خورده انسان است و خداوند در قرآن دوری از آن را تأکید کرده است، همواره به‌دنبال آن است که انسان به این ویژگی‌های ناپسند روی آورد و روابط را بین افراد مؤمن به‌هم بزند. به این معنی انسان باید بداند که هر موقع در حالت بدبینی قرار می‌گیرد، این وسوسه شیطان است. این فکر و باور، خود باعث پرهیز از بدبینی می‌گردد.

بدبینی عمومی

بدبینی عمومی بیان‌کننده میزان بدبینی است که در جامعه و نسبت به جامعه و محیط کسب و کار وجود دارد. این بدبینی در نتیجه انحراف از قرارداد بین فرد و جامعه‌ای که او بخشی از آن است به‌وجود می‌آید (حقیقی کفاش، ۱۳۹۰). بدبینی عمومی را می‌توان به‌عنوان باور و ادراکی تعریف کرد که بیان می‌کند در جامعه عموماً رفتارهای غیراخلاقی انجام می‌شود. درواقع این رفتارها رایج و معمول هستند. این رفتارهای غیراخلاقی موجب ایجاد نگرش‌های منفی و حتی نیات رفتاری مشابهی می‌شود (Nair & Kamalanabham, 2010). بسیاری از عوامل و اقدامات مدیریتی در سطح کشور، تغییر قوانین و مقررات و عدم اجرای صحیح قوانین و تصور عدم وجود عدالت در جامعه، عدم توجه به رشد فرهنگ در جامعه و هنجارهای رفتاری در ایجاد بدبینی تأثیر دارد.

بدبینی سازمانی[1]

شرایط محیطی پیچیده و ناپایدار سازمان‌ها باعث شده که عوامل متعددی بر بهره‌وری و بقای سازمان‌ها تأثیر بگذارند و این سبب می‌شود اقدامات منابع انسانی

1.organizational cynicism

سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر شود. مدیران باید بهترین تصمیمات را بگیرند، نیروی انسانی کارآمد را انتخاب و گزینش کنند و در ارزیابی عملکرد سازمان و کارکنان دقت بیش‌تری داشته باشند و در این راستا بعضی کارکنان ممکن است به‌طور صحیح یا غیرصحیح احساس کنند که نسبت به آن‌ها بی‌عدالتی شده است و یا مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند. البته ماهیت این اقدام‌ها نگرش منفی ایجاد نمی‌کند اما به هر حال مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر شرایط پیچیده امروزی است و در این شرایط احتمال بروز نگرش منفی نیز می‌باشد. به‌طور کلی مدیریت به‌طور فزاینده پیچیده‌تر و حساس‌تر شده است و بسیاری عوامل در نگرش و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. در این شرایط مسائل رفتار سازمانی نیز پیچیده‌تر می‌شود و ضرورت دارد که برای آن مسائل راه‌حل‌های متناسب شناسایی و ارائه شود. بدبینی سازمانی به‌عنوان یک مفهوم جدید در محدوده روابط مدیران و کارکنان مطرح شده است و توجه بسیاری از محققین را جلب کرده است.

بدبینی به‌عنوان یک نگرش منفی است که براساس ناامیدی و ناکامی و بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد و زمانی گسترش می‌یابد که عدالت و صداقت قربانی منفعت‌گرایی شخصی و فریب‌کاری شده باشد. این نگرش منفی یکی از دلایل و پیامدهای نامطلوب سازمانی می‌باشد. لذا کارکنان سازمان با توجه به تجارب خود در سازمان و ادراک منفی آن‌ها از اقدامات مدیران، نگرش بدبینانه پیدا کرده‌اند (Cole et al, 2006).

نگرش یک طرز تلقی ارزیابی‌کننده نسبت به شرایط دیگران و چگونگی مدیریت در یک سازمان است. بدبینی نوعی نگرش منفی ادراک‌شده نسبت به سازمان است. اگر کارکنان تصمیمات سازمانی و اقدامات مدیریت را متعصبانه و ناعادلانه درک کنند، احساس رنجش می‌کنند. همچنین هنگامی که کارکنان درک کنند که با آن‌ها به‌طور مطلوب و عادلانه رفتار نشده و از سوی سازمان حمایت نشده‌اند، باورها و احساسات منفی نسبت به سازمان پیدا می‌کنند.

بدبینی سازمانی نشان‌دهنده عدم اعتماد توأم با بی‌احترامی است. کارکنان دارای این نگرش منفی، نسبت به موفقیت، تغییرات و برنامه‌های سازمان شک و تردید خواهند داشت و اعتقاد دارند که مسائل حل‌نشدنی زیادی در محیط کار وجود دارد که خارج از کنترل افراد است.

ابعاد بدبینی سازمانی

بدبینی سازمانی عبارت است از یک نگرش منفی نسبت به سازمان. این نگرش منفی شامل باور به این‌که سازمان فاقد عدالت و صداقت است، احساس منفی نسبت به سازمان و همچنین گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز در سازمان است (Kalagan & Aksu, 2004).

به توضیح مختصری از هرکدام از ابعاد بدبینی سازمانی اشاره می‌شود (حقیقی کفاش، ۱۳۹۰):

۱. **باور:** اولین بعد بدبینی سازمانی، این باور است که در سازمان افراد صادق نیستند، عدالت در سازمان وجود ندارد. باور دارند که این اصول مطلوب، قربانی فرصت‌طلبی بعضی‌ها و رفتار غیراخلاقی در سازمان است. افراد بدبین در سازمان معتقدند که انگیزه‌های پنهانی برای رفتار و اعمال وجود دارند و آن‌ها انتظار دارند فریب و دروغ ببینند تا صداقت و راستی، به احتمال خیلی کم توجیه و استدلال‌های تصمیمات سازمانی را می‌پذیرند. این باور در طول زمان نسبتاً طولانی شکل گرفته و تغییر آن مشکل و زمان‌بر است. شاید ویژگی‌های شخصیتی و تجارب طولانی افراد نیز در آن نقش داشته باشد.

۲. **احساسات و عواطف:** نگرش‌ها از باورها و احساسات و عواطف شکل می‌گیرد. اقدامات روزمره مدیران و چگونگی برخورد آن‌ها با کارکنان، احساس و عواطف کارکنان را شکل می‌دهد و باعث می‌شود که نسبت به سازمان قضاوت کنند و واکنش‌های عاطفی قوی بروز دهند. این واکنش‌ها ممکن است بسیار گسترده باشند و مدیران باید آن‌ها را شناسایی کنند و نسبت به اصلاح آن‌ها تلاش مؤثری داشته باشند، در غیر این صورت منجر به گرایش‌های رفتار نامناسب می‌شوند.

۳. **گرایش رفتاری مخرب:** بعد سوم بدبینی سازمانی گرایش به رفتار منفی و اغلب بدخواهانه می‌باشد. یعنی افراد گرایش به انواع خاصی از رفتار پیدا می‌کنند. آشکارترین گرایش رفتاری برای آن‌ها که گرایش بدبینانه دارند، مورد انتقاد قرار دادن سازمان است. برای مثال صحبت کردن درباره عدم صداقت و درستکاری در سازمان می‌باشد. کارکنان از شوخی‌های طعنه‌آمیز برای بیان نگرش‌های بدبینانه‌شان استفاده می‌کنند.

لذا بدبینی سازمانی، نگرشی است متشکل از باور، احساس و گرایش رفتاری.

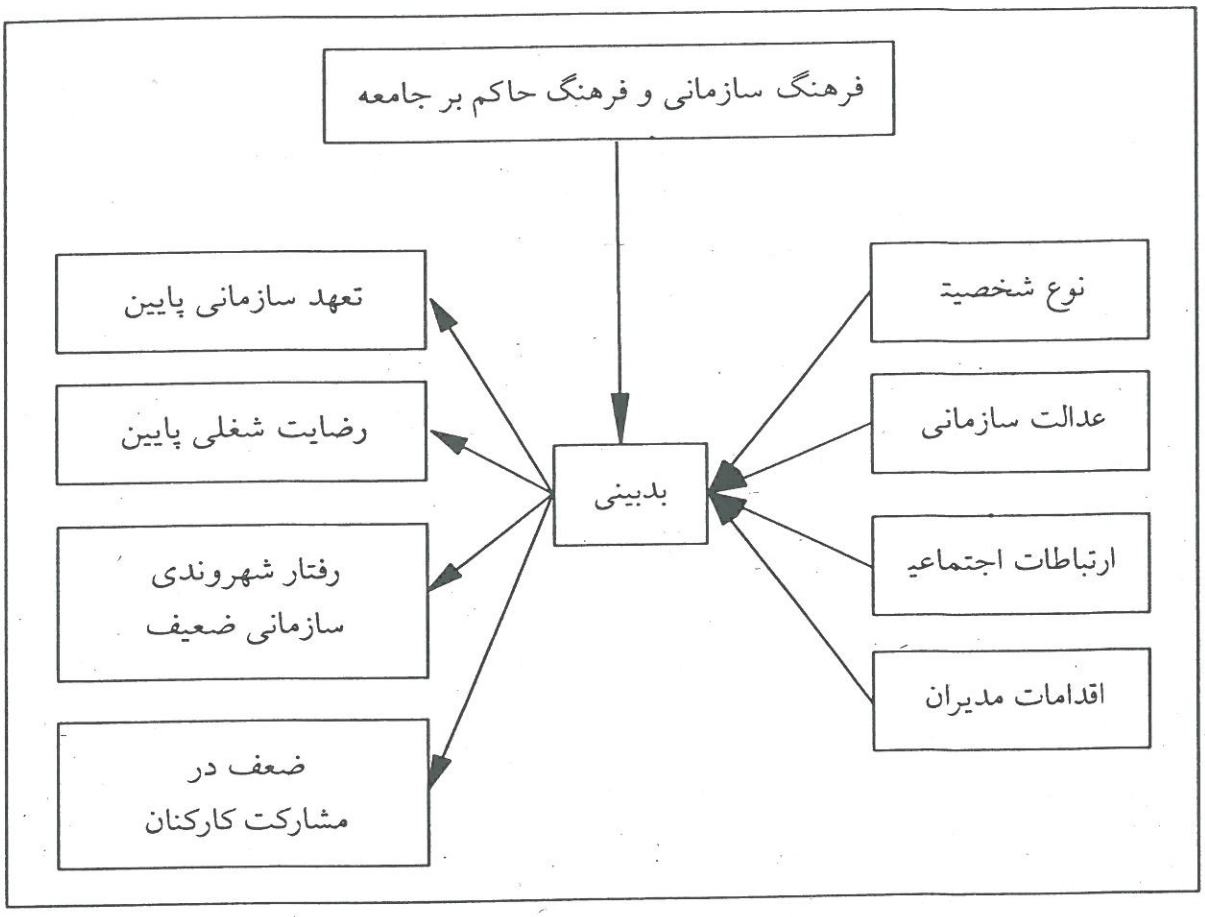
این‌ها با هم ارتباط دارند و نگرش منفی تابعی از قدرت و شدت هریک از ابعاد می‌باشد.

عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن

براساس مطالعات انجام‌گرفته در سازمان‌های مختلف، عوامل زیادی در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیر دارد. اگرچه ویژگی‌های شخصیتی بر بدبینی سازمانی تأثیرگذار است، اما در سازمان اقدامات مدیریتی شاید یک عامل مهم در ایجاد و عمومیت یافتن آن در سازمان باشد. اقدامات مربوط به منابع انسانی از طرف سازمان، از آن‌جایی که منافع کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌تواند بر بدبینی تأثیر زیادی داشته باشد به‌ویژه کارکنان اگر به این نتیجه رسیده باشند که در سازمان عدالت وجود ندارد، به‌شدت نسبت به سازمان بدبین می‌شوند. عامل مؤثر دیگر، کیفیت روابط اجتماعی بین کارکنان و مدیران وهمچنین نوع روابط بین خود کارکنان و سازمان است که می‌تواند تأثیرگذار باشد. اگر بدبینی در سازمان در طول زمان و به‌تدریج به‌عنوان یک پدیده جمعی و در باور و احساس و رفتار کارکنان ریشه دوانده باشد، پیامدهای منفی زیادی را برای سازمان خواهد داشت که عبارتند از: پایین بودن تعهد سازمانی و رضایت شغلی، افت رفتار شهروندی سازمانی و همچنین ضعف مشارکت کارکنان در اقدامات سازمان. البته بدبینی در سازمان، تحت تأثیر فرهنگ سازمان و فرهنگ حاکم بر جامعه می‌باشد. با توجه به این مقدمه، یک مدل مفهومی پیشنهاد شده و توضیح هرکدام از عوامل به شرح ذیل ارائه می‌شود.

۱. اقدامات مدیریتی: کارکنان همواره به قضاوت در مورد عملکرد مدیران می‌پردازند. قضاوت و ادراک در طول زمان به‌سرعت شکل می‌گیرد. به‌ویژه اگر کارکنان به این باور برسند و احساس کنند که بین آنچه گفته می‌شود و آنچه عمل می‌شود تفاوت وجود دارد، نسبت به مدیریت و سازمان بدبین می‌شود (YarAli Meta, 2013). گاهی واقعاً این تفاوت بین وعده‌ها و عمل مدیران وجود دارد، اما در بسیاری از مواقع، ممکن است این مسئله به‌دلیل عوامل محیطی و تغییر قوانین و مقررات باشد که البته در این صورت نیز باید به شفاف‌سازی بپردازند، تا در ادراک کارکنان نفوذ کرده و اصلاح شود.

سبک رهبری مدیران یک عامل مؤثر است. کارکنان توانمند انتظار دارند که در تصمیم‌گیری‌های مهم مشارکت داده شوند. به‌طور کلی مشارکت و مدیریت



مشارکتی دارای آثار متعددی است و عدم آن به‌ویژه با وجود کارکنان توانمند، منجر به بدبینی سازمانی می‌شود. همچنین سبک رهبری خدمتگزار و معنوی یک عامل مهم برای جلوگیری از شیوع بدبینی سازمانی است (همان منبع). مدیران باید علاوه بر این‌که کارکنان را دعوت به مشارکت کنند، آن‌ها را در جریان تصمیمات، اطلاعات، مسائل و مشکلات سازمانی قرار دهند، در برنامه‌های مختلف مربوط به‌کارکنان مشارکت داده شوند و کارکنان نیز بتوانند به آسانی با آن‌ها ارتباط برقرار سازند.

۲. ادراک بی‌عدالتی در سازمان: در فصل‌های دیگر اهمیت عدالت همه‌جانبه در سازمان توضیح داده شد. درک کارکنان از این‌که در تصمیم‌های سازمانی به‌ویژه در نظام جبران خدمات عدالت وجود ندارد، شدیداً در بدبینی آن‌ها تأثیرگذار است. بی‌عدالتی رویه‌ای در فرایند گزینش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و قوانین و مقررات مربوط و بی‌عدالتی توزیعی در نظام جبران خدمات، پاداش و توزیع ستاده‌های سازمانی و همچنین بی‌عدالتی مراوده‌ای بین روابط مدیر و کارکنان تأثیرگذار است. کارکنانی که ادراک کنند مراوده ضعیفی با مدیر خود دارند ممکن است این‌طور

قضاوت کنند که از سوی مدیر مورد تبعیض و بی‌احترامی قرار می‌گیرند. بنابراین نگرش بدبینانه‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند (Danis & Gardner, 2004).

اغلب کارکنان تصور دارند که عدالت در سازمان وجود ندارد، شاید این به‌دلیل ضعف عملکرد مدیران در روابط خود با کارکنان باشد و یا این‌که کارکنان از اقدامات مدیران و قوانین و مقررات اطلاع ندارند و مدیران اهمیت لازم را برای شفاف‌سازی قائل نیستند.

۳. ارتباطات اجتماعی: یکی از نیازهای انسانی، نیازهای اجتماعی است و کارکنان انتظار دارند که روابط اجتماعی مطلوبی بین کارکنان وجود داشته باشد. ممکن است در یک سازمان سرمایه انسانی و کارکنان توانمند وجود داشته باشد، اما به‌دلیلی سازمان از این سرمایه استفاده اثربخش نبرد. شاید یکی از دلایل آن عدم وجود سرمایه اجتماعی باشد. اهمیت سرمایه اجتماعی در یک فصل جداگانه توضیح داده شده است. در این بخش این نکته مورد تأیید است که اگر روابط اجتماعی صمیمی مبنی بر اخلاق و فرهنگ سازمانی شایسته وجود نداشته باشد، کارکنان به یکدیگر اعتماد نمی‌کنند و نسبت به سازمان بدبین می‌شوند. لذا مدیران باید سعی کنند از طریق برنامه‌های مختلف به توسعه شوراها، کمیته‌ها، فعالیت‌های جمعی، برگزاری اردوها، فعالیت‌های ورزشی و غیره روابط اجتماعی را بین کارکنان بهبود دهند. این برنامه‌ها فرصتی را فراهم می‌کند تا کارکنان نسبت به همدیگر آشنا شده و ادراک صحیح‌تری پیدا کنند و کدورت‌ها از بین برود.

۴. نوع شخصیت: در مورد شخصیت توضیح داده شد. به هر حال بعضی از افراد ممکن است در هر شرایطی و در هر سازمانی این ویژگی را داشته باشند. براساس فرهنگ حاکم در جامعه و نظام تعلیم و تربیت ممکن است فردی دچار این ویژگی منفی باشد. آموزه‌های اسلامی بیش‌تر به این موضوع پرداخته است. از آن‌جایی که تغییر این ویژگی سخت و زمان‌بر است، مدیران باید در زمان استخدام و گزینش به این مهم توجه داشته باشند.

در مورد پیامدهای بدبینی، تحقیقات زیادی شده است. به‌طور کلی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بدبین پایین است و در صورتی که حق انتخاب داشته باشند سازمان را ترک می‌کنند (Gamaz Kalaqan & Mualla Bigin Aksu, 2010). ممکن است یک کارمندی از شغل خود راضی باشد، اما نسبت به سازمان خود

متعهد نباشد. این به‌دلیل وجود بدبینی سازمانی نسبت به اقدامات مدیران و قوانین و مقررات سازمانی است. اگر بدبینی وجود داشته باشد، مدیران در زمان تغییر و تحول سازمانی با مشکل روبه‌رو هستند. زیرا کارکنان نه‌تنها مشارکت نمی‌کنند، بلکه در برابر تغییر مقاومت هم نشان می‌دهند (Wageeh A. Nafei, 2013).

پیامد دیگر بدبینی سازمانی، ضعف در رفتار شهروندی سازمانی است. زیرا فردی که دچار بدبینی سازمانی است فراتر از الزامات رسمی سازمان پیش نمی‌رود. به عبارتی افراد بدبین رفتارهای شهروندی سازمانی کمتری خواهند داشت و به فعالیت‌های بیرون از نقش توجهی نداشته و بیش‌تر به فعالیت‌های درون نقش می‌پردازند (حسن‌پور و دیگران، ۱۳۸۸).

بنابراین با توجه به پیامدهای متعدد و منفی آن، بدبینی نیز باید در سازمان کنترل شود و مدیران باید بدانند که هرگونه اقدام آن‌ها که موجب بی‌اعتمادی، بی‌اطلاعی، بی‌عدالتی و ضعف مشارکت کارکنان شود در بدبینی تأثیر می‌گذارد.

خلاصه فصل

سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شوند و در راستای تحقق اهداف باید اقداماتی را در مورد بهبود کارایی انجام دهند. بعضی از این اقدامات منافع کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بعضی از کارکنان نسبت به اقدامات مدیران نگرش بدبینانه پیدا می‌کنند و باور می‌کنند که در سازمان عدالت رعایت نمی‌شود. همچنین بعضی از افراد با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود، نگرش بدبینانه دارند. به هر حال اقدامات مدیریتی ناعادلانه، سبک رهبری نامناسب، شیوه‌های جبران خدمات کارکنان، روابط اجتماعی ناسالم در سازمان و نوع شخصیت در ایجاد باور، نگرش و واکنش‌های بدبینانه تأثیر دارد. شدت این پدیده در بعضی از سازمان‌ها به حدی است که محققین را بر آن داشته است که در مورد علل و پیامدهای آن تحقیق کنند. اگر به این مسئله پرداخته نشود، روی تعهد و رضایت شغلی، مشارکت آن‌ها و رفتار شهروندی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. از نظر اسلام نیز بدبینی نهی شده است و مهم‌ترین دلیل آن را وسوسه شیطان می‌داند و بیان شده است که روابط و اخوت بین مسلمین را هم بر هم می‌زند.

پرسش‌هایی برای گفت‌وگو و بحث

۱. چه عواملی در ایجاد بدبینی نقش دارد و راه‌کارهای برون‌رفت از آن چیست؟
۲. چه راهکارهایی برای برون‌رفت از بدبینی سازمانی وجود دارد؟
۳. چرا بدبینی در اسلام نهی شده است.
۴. آیا بدبینی می‌تواند نقش مثبت نیز در سازمان ایفا کند؟
۵. درباره رابطه بین شخصیت و بدبینی را بیش‌تر بحث کنید.

منابع فصل

۱. اکبر حسن‌پور، روحا... نوری، مجتبی کیانی، ***بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن***، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره نوزدهم، بهار و تابستان ۱۳۸۸.

۲. مهدی حقیقی کفاش و دیگران، ***پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی***، ***مطالعات مدیریت بهبود و تحول***، سال ۲۱، شماره ۶۴، تابستان ۱۳۹۰.

3. Nairp. & Kamalabhan, T. J., (2010). *The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Manager's*, Journal of International Business Ethics, *Vol. 3.*

4. Cole M. S., Bruch H., Vogel B., (2006). *Emotion Mediators Psychological Hardiness on Employee Cynicism*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 27.

5. YarAli Mete, (2013). *Relation Between Organizational Cynicism and Leadership Behavior*, Social and Behavioral Sciences, 89.

6. Davis W. D. and Gardner, W. L (2004). *Perceptions of Politics and Organizational Cynicism*, The Leadership Auarterly, Vol. 15.

7. Gamaz Kalaqan & Mualla Bigin Akus, (2010). *Organizational Cynicism of the Research Assistants*, prosedia social and behavioral science, Vol. 2.

8. Wageeh A. Nafei, (2013). *Examining the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Change*, journal of business administration research, Vol. 2.

منابع

- کتاب مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تالیف دکتر حسن زارعی متین، ویراست دوم، نشر آگه، سال ۱۳۹۹ (فصلهای دهم، هجدهم و نوزدهم)