

آثار تعدد وجدان کاری

بر کارائی سازمان

و قمر تحقیقات کاربردی معاونت نیروی انسانی ناجا



مؤلف: علیرضا غلامی

سرشناسه	غلامی، علیرضا، ۱۳۴۲ -
عنوان و نام پدیدآور	آثار تعهد و وجدان کاری بر کارایی سازمان/ علیرضا غلامی؛ [برای] دفتر تحقیقات کاربردی معاونت نیروی انسانی ناجا.
مشخصات نشر	تهران : نخبگان، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۳۳۸ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۵-۴۹-۰
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	تعهد سازمانی
موضوع	رفتار سازمانی
شناسه افزوده	نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. معاونت نیروی انسانی. دفتر تحقیقات کاربردی
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ غ/۸۲۲ HD۵۸۷/۱
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی	۳۳۸۷۳۵



آثار تعهد و وجدان کاری بر کارایی سازمان

مؤلف: علیرضا غلامی
 ناظر علمی و فنی: دکتر قاسم قنبری خانقاه
 ویراستار: احمد رضا اسماعیلی
 طراح جلد و صفحه آرا: اعظم چهاردولی
 ناشر: نخبگان
 نوبت چاپ: اول
 لیتوگرافی چاپ و صحافی: پردیس دانش
 شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۵-۴۹-۰
 سال انتشار: ۱۳۹۲
 قیمت: ۱۶۰۰۰۰ ریال
 مجوز انتشار: ۱۴/۹۲/۹۲۱۰۱۳۰

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

پیشگفتار.....	۱
مقدمه مؤلف.....	۵
فصل اول	
گذشته حال و آینده سازمان‌های کارا.....	۷
فصل دوم	
اصول و مبانی تعهد کاری.....	۲۱
فصل سوم	
اصول و مفاهیم وجدان کاری.....	۶۵
فصل چهارم	
اصول و مفاهیم کلی کارایی.....	۱۰۷
فصل پنجم	
سازمان‌های اداری.....	۱۶۳
فصل ششم	
انضباط فردی و اجتماعی.....	۲۰۱
فصل هفتم	
درآمدی بر فرهنگ سازی و جامعه پذیری.....	۲۲۹
فصل هشتم	
راهکارهای نهادینه‌سازی کارایی در سازمان ناجا.....	۲۷۳
منابع و مآخذ.....	۳۱۹

پیش گفتار

امروزه سازمان‌ها بخش جدایی ناپذیر زندگی انسان‌ها هستند، هر سازمانی ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود و در شروع فعالیت، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. در حقیقت، عوامل کلیدی موفقیت سازمان از قبیل: اثربخشی، کارایی، کارآمدی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، خلاقیت، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و فراوان و وفاداری نسبت به اهداف سازمان، بستگی به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه دارد.

زمانی که سازمانی متولد می‌شود، تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت، فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش، سیاست‌ها، خط مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌شوند، مجموعه‌ی این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص کننده‌ی نوع رفتارهایی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیان‌گذاران و مدیران ارشد سازمان، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفاء می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزش‌ها، اهداف و رفتار بنیان‌گذار سازمان مشخص کننده‌ی نوع انتظارات حال و آینده‌ی سازمان است، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیر مجموعه‌های خود منتقل می‌شود. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه‌ی مهمی که نتیجه‌ی عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر فراوان دارد. رفتار مدیران برای زیردستان نشان‌گر این است که سازمان واقعاً از آن‌ها چه می‌خواهد، چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است و چگونه باید مسائل را حل کرد. همه‌ی این‌ها مجموعه قوانین نانوشته‌ی رفتاری در محیط کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کاری این قوانین را به عنوان هنجارهای کار، پذیرفته و آن‌ها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ پس از مدتی شکل می‌گیرد، نهادینه می‌شود و تداوم می‌یابد.

آن چه که سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی آن‌ها در جذب، پرورش و نگهداشت کارکنان با استعداد و خلاق است. کارکنان نیز

به نوبه‌ی خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد. در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی، احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. در این‌جا منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد. به طور معمول تعهد سازمانی در سه مرحله به شرح زیر شکل می‌گیرد.

مرحله‌ی اول، پذیرش است. در این مرحله فرد در سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد. مرحله‌ی دوم، همانند شدن است. در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود به یک رابطه‌ی خشنودی بخش دست می‌یابد.

مرحله‌ی سوم، درونی کردن است. فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می‌کند و ارزش‌های سازمان به گونه‌ای درونی او را خشنود و راضی کرده و با ارزش‌های وی سازگار است.

هنگامی که تعهد سازمانی به مرحله‌ی نهایی خود برسد، فرد متعهد در شمار افرادی در می‌آید که به آن اعتماد فراوان می‌شود و وی در راه محافظت و نگهداری سازمان تعلل نخواهد کرد.

سازمان‌های توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت‌کاری و واپایش‌های دقیق هستند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به طور مشخص تعیین شده است، بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید. سازمان با فرهنگ قوی با کمک کردن به اعضای خود برای شناخت محیط کار، رفتار آنان را شکل می‌دهد بنابراین سازمان‌های موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند. قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود، میزان قدرت و اقتدار فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب دو معیار بسیار مهم تعیین کرد؛ یکی تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب و دیگری؛ میزان تعهد اعضا به ارزش‌های غالب سازمانی است.

عوامل متعددی در درون و بیرون سازمان وجود دارد که بر قدرت سازمان تأثیر می‌گذارد و میزان قدرت و ضعف آن را تعیین می‌کند، برخی از این عوامل عبارتند از؛ اندازه و گستردگی سازمان، تعداد و ترکیب نیروی انسانی، رشد و پویایی سازمان در طول زمان، میزان جابه‌جایی کارکنان و تغییر مدیریت سازمان.

هنگامی که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک سازمان به طور روشن بیان و حفاظت شوند



و از سوی تعداد زیادی از افراد مورد حمایت قرار بگیرند به سرعت گسترش پیدا می‌کند و چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است. فرهنگ قوی مشخص‌کننده‌ی توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت به باورها و ارزش‌های فرهنگ است. اگر رضایت و توافق در مورد اهمیت ارزش‌ها و باورها وجود داشته باشد، آن فرهنگ یک فرهنگ قوی و اگر توافق اندک باشد، فرهنگ ضعیف است.

از جمله نتایج غمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره‌ی جایگاه و محل کار خود اتفاق نظر کامل داشته باشند. این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌شود تا تداوم رویه در رفتار تشدید شده و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان شود. در سازمان‌هایی با فرهنگ قوی، حس وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت یافته و جابه‌جایی کارکنان کاهش می‌یابد. مطالعات کارشناسان و متخصصان نشان داده است که وجود فرهنگ‌های قوی و مثبت در سازمان‌ها برای دستیابی به تعالی و نوآوری یک ضرورت است. اگر چه سازمان‌ها همگی دارای فرهنگ هستند اما همه‌ی آن‌ها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت، منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال ترک کار از سوی آن‌ها را کاهش می‌دهد. این نوع فرهنگ، ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد.

فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند و باعث می‌شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت به کاری که انجام می‌دهند پیدا کنند، به گونه‌ای که منجر به کار بهتر و عملکرد بیش‌تر می‌شود. فرهنگ کارآمد منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود، در حالی که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده شده و پیوستگی نداشته باشد، فرهنگی ضعیف قلمداد می‌شود، منجر به هرج و مرج در سازمان شده و عملکرد و بهره‌وری سازمان از این طریق دچار آسیب خواهد شد. آن چه مسلم است، هیچ کس در بدو ورود به سازمان آموزش ندیده که چگونه عمل کند، بلکه به هر فردی که به سازمان وارد می‌شود، رفتار مورد انتظار تعلیم داده می‌شود. هر چه گروه با هم متحدتر باشند، آموزش سریع‌تر انجام می‌شود. در حالت افراطی گروهی از کارکنان که برای مدت طولانی با یکدیگر بوده‌اند، از نظر ظاهر، اجرای وظایف، فکر و صحبت کردن به طور کامل همانند یکدیگر عمل می‌کنند. حال اگر این توافق و هم‌فکری در جهت مثبت باشد، توفیق سازمان حاصل شده و در غیر این صورت، فرهنگ به وجود آمده مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های از پیش تعیین شده خواهد شد.

مقدمه مؤلف

عوامل موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها همواره مورد توجه و محور تلاش پژوهشگران و محققان رشته‌ی مدیریت بوده و بر همین اساس موضوعات مختلفی از جمله؛ ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، مسائل محیطی، مزایای رقابتی، کارایی و اثربخشی سازمانی و غیره مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است.

حال آن‌که در دهه‌های اخیر زوایای جدیدی به این موضوعات افزوده شده که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، نقش و جایگاه وجدان کاری و تعهد سازمانی، در بهبود عملکرد^۱ و کارایی سازمانی است. نکته‌ی مهم و اساسی مطرح شده در این مقوله، این واقعیت است که وجود هویت فرهنگی، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک بین اعضای سازمان‌ها موجب انسجام و یکپارچگی در تلاش و کوشش‌های فردی و گروهی، تعهد درونی کارکنان به سازمان و درک روشن از فلسفه‌ی وجودی و جهت‌گیری اقدامات عملی کارکنان و در نتیجه، موفقیت سازمان‌ها می‌شود.

بی‌شک این اثر همانند دیگر آثار علمی به چاپ رسیده در راستای توسعه‌ی علم و دانش سازمانی، فرهنگ کارآمدی، فرهنگ سازمانی و... حاصل بیامی است. در این اثر سعی شده با پرداختن، به موضوعاتی هم‌چون وجدان کاری و تعهد سازمانی، نقش محوری آن‌ها در افزایش سطح و میزان کارایی و اثربخشی سازمانی مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد. از این‌رو، مطالب مرتبط با عنوان و موضوع کتاب مذکور در قالب هشت فصل، به شرح زیر ارائه شده است:

در فصل اول؛ مروری اجمالی بر گذشته، حال و آینده‌ی سازمان‌های کارا در جهان و جمهوری اسلامی ایران شده است.

در فصل دوم؛ اصول و مبانی تعهد کاری (چیستی، چرایی و چگونگی تعهد کاری)؛ تعهد کاری از دیدگاه آیات و روایات، از نگاه حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) بررسی شده است.

در فصل سوم؛ اصول و مفاهیم وجدان کاری (معنا و مفهوم وجدان کاری)؛ نقش و جایگاه ارزشی وجدان کاری؛ رابطه‌ی وجدان کاری با انضباط، انگیزش، روحیه، تعهد و کارایی؛ روش ایجاد وجدان کاری و «شاخص‌های وجدان کاری»^۲ بیان شده است.

در فصل چهارم؛ اصول و مفاهیم کلی کارایی (معنا و مفهوم کارایی)، رابطه‌ی کارایی با بهره‌وری، اثربخشی، بازدهی، اخلاق، فرهنگ، انگیزش و بازدهی؛ مفهوم کارایی در نظریه‌ی هنری گانت، فرانک و لیلیان گیلبرت در مکتب روابط انسانی، از دیدگاه رنسیس لیکرت و بالاخره در نظریه شناخت اجتماعی آلبرت بندورا (خود کارآمدی) آمده است.

در فصل پنجم؛ سازمان‌های اداری (کالبد شکافی ساختار اداری سازمان‌ها در جمهوری اسلامی ایران، انواع و اقسام سازمان‌های اداری، وضعیت ساختار اداری سازمان‌ها، بوروکراسی اداری و در نهایت دیدگاه‌های جامعه‌شناسان در مورد بوروکراسی) با نگاهی واقع بینانه بررسی شده است.

در فصل ششم؛ به انضباط فردی و اجتماعی (معنا و مفهوم انضباط اجتماعی)؛ علل و عوامل ایجاد و تحکیم انضباط اجتماعی؛ نقش، جایگاه، اهمیت و ضرورت انضباط اجتماعی پرداخته شده است.

در فصل هفتم؛ فرهنگ سازی (فرهنگ اخلاق حرفه‌ای، از خود گذشتگی و ایثار، خلاقیت و نوآوری، فرهنگ سازمانی، کار و تلاش، کارافرینی، کارآمدی و همت مضاعف) و جامعه‌پذیری؛ قرآن و راهبردهای جامعه‌سازی بیان شده است.

در فصل هشتم؛ به راهکارهای نهادینه‌سازی کارایی در سازمان ناجا و عوامل موثر بر آن شامل؛ منابع انسانی (کار سازی، چابک‌سازی سازمان، ناب سازی سازمان)؛ منابع مالی (بودجه و مالی، اصلاح و بهبود مالی و توسعه‌ی مالی)؛ ساختار و تشکیلات (روان سازی گردش کار، مکانیزه کردن خدمات اداری و اصلاح ساختار اداری)؛ امکانات و تجهیزات (توسعه‌ی خدمات نرم افزاری و استفاده از امکانات و تجهیزات نوین) و در پایان تحقیق و توسعه (اصلاح و بهبود سیستم و روش، بومی‌سازی سیستم و روش و در مجموع، بهینه‌سازی سیستم و روش) بیان شده است.

