



Examining the Organizational Commitment of Employees of the Ministry of Defense and Strategies for Its Enhancement

Mohammad Mahdi Naderi Gomi  Assistant Professor, Department of Management, Imam Khomeini Educational and Research Institute, Qom, Iran
naderi@iki.ac.ir

Received: 2025/08/12 - **Accepted:** 2025/10/29

Abstract

Organizational commitment has emerged as a significant subject of scholarly inquiry within management studies in recent decades. Employees exhibiting high organizational commitment contribute to enhanced productivity and greater organizational success. In this survey-based research, utilizing Allen and Meyer's standard questionnaire, the levels of normative, continuance, and affective commitment among employees of the Ministry of Defense of the Islamic Republic of Iran were assessed. The statistical sample comprised ۱۹۶ individuals randomly selected from the employees of Shahid Babaei Industries and the Shahid Mahalati Industries Group, affiliated with the Aerospace Industries of the Ministry of Defense. The research findings indicate that the commitment level of the employees across all three dimensions is marginally above average, which cannot be deemed highly optimal or satisfactory; consequently, measures must be devised for its improvement. To this end, the concluding section of the paper endeavors to draw upon Islamic teachings and doctrines to propose strategies for enhancing each of the three dimensions of commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Ministry of Defense, Normative Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment.

بررسی تعهد سازمانی کارکنان ودجا و راهکارهای ارتقای آن

naderi@iki.ac.ir

محمد مهدی نادری قمی  / استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، قم، ایران

دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱ - پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۷

چکیده

تعهد سازمانی از جمله موضوعاتی است که در دهه‌های اخیر مورد توجه محققان دانش مدیریت قرار گرفته است. کارکنانی که تعهد سازمانی بالایی دارند، موجب ارتقای بهره‌وری و موفقیت هرچه بیشتر سازمان می‌شوند. در این پژوهش که با روش پیمایشی و با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد آلن و می‌یر صورت پذیرفته، میزان تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی کارکنان وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران (ودجا) مورد سنجش قرار گرفته است. نمونه آماری مشتمل بر ۱۹۶ نفر بوده که به‌طور تصادفی از کارکنان صنایع شهید بابایی و گروه صنایع شهید محلاتی صنایع هوافضای ودجا انتخاب شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که میزان تعهد کارکنان ودجا در هر سه بعد مذکور کمی بیش از حد متوسط است که طبعاً نمی‌توان آن را چندان مطلوب و مناسب دانست و باید برای ارتقای آن تدابیری اندیشیده شود. به همین منظور در قسمت پایانی مقاله تلاش شده است با استفاده از آموزه‌ها و معارف اسلامی، به برخی راهکارها برای ارتقای هر یک از ابعاد سه‌گانه تعهد اشاره شود.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی، ودجا، تعهد هنجاری، تعهد عاطفی، تعهد مستمر.

مقدمه

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی جوامع امروزی هستند و «مدیریت» به‌عنوان نیازی گریزناپذیر، امری الزامی برای به‌گرددش درآوردن سازمان و حرکت آن به‌سوی سازندگی و کمال است. دستمایهٔ مدیران در این مسیر، سه عنصر انسان، کار و هدف است. در میان این عناصر سه‌گانه، انسان را می‌توان مهم‌ترین عامل کمال و موفقیت سازمان به‌حساب آورد. امروزه همهٔ مدیران در محیط‌های سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که رمز موفقیتشان را باید در قدرت بخشیدن به عناصر هوشمند سازمان، یعنی نیروی انسانی آن، جست‌وجو کنند. هرچه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد (ر.ک: دیهیم‌پور، ۱۴۰۰، ص ۸۲). ازاین‌رو امروزه نیروی انسانی هر سازمان به‌عنوان یک عامل کلیدی و مهم مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. کارآمدی نیروی انسانی در سازمان متأثر از عوامل مختلفی است، که از جملهٔ آنها می‌توان به «تعهد کارکنان» اشاره کرد. وجود نیروی انسانی متعهد نسبت به انجام وظایف و ارائهٔ خدمات، نتایج مطلوب‌تری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد (زاهدی و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۵۹). نیروی انسانی متخصص، وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت در سازمان، از نیازهای اصلی هر سازمانی است. سازمان به کارکنانی نیازمند است که گاه حتی فراتر از شرح وظایف تعیین‌شده به کار و فعالیت بپردازند. وجود چنین نیروهایی می‌تواند عاملی مهم در اثربخشی و بهره‌وری سازمان باشد (عسکری، ۱۳۸۳، ص ۲۵۲). این نیروها همان‌هایی هستند که اصطلاحاً کارکنان «متعهد» به سازمان نامیده می‌شوند. بدین ترتیب، «تعهد سازمانی» یکی از رموز اصلی موفقیت سازمان‌هاست و «کارکنان متعهد» یکی از برگ‌های برندهٔ اساسی و مهمی است که هر سازمان می‌تواند با اتکا به آن، سازمان‌های رقیب را پشت سر بگذارد.

۱. مفهوم‌شناسی

۱-۱. تعهد سازمانی

واژهٔ «تعهد» در فرهنگ جامع مدیریت به متعهد و ملزم بودن به انجام کاری تعریف شده است (عابدی جعفری و کیمیایی، ۱۳۹۳، ص ۷۸). شهید مطهری دربارهٔ تعهد چنین می‌گوید: «تعهد به‌معنای پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها می‌باشد» (مطهری، ۱۳۷۰، ص ۴۴).

تعهد سازمانی در دانش مدیریت و ادبیات علوم رفتاری عاملی مهم در روابط بین افراد و سازمان‌ها به‌حساب می‌آید. برای تعهد سازمانی تعاریف گوناگونی صورت گرفته است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود: معمول‌ترین شیوه در تعریف تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی نگرش به کل سازمانی که فرد در آن مشغول به کار است (و نه فقط به شغلش) در نظر بگیریم. در این تعریف، تعهد سازمانی نوعی وابستگی

عاطفی به سازمان به‌شمار می‌رود. فردی که به‌شدت به سازمانی که در آن کار می‌کند، متعهد باشد، بخشی از هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد، با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (جعفرپور و بهرام‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۸۰).

می‌بر و هرسکوویچ معتقدند تعهد سازمانی یک متغیر وابستهٔ بیرونی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی کار کند؛ یعنی تعهد سازمانی با مجموعه‌ای از رفتارهای مولد و سازنده همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند؛ اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف، از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد (قلی‌پور، ۱۴۰۰، ص ۳۷۵).

بوکاتن (۱۹۷۴م) تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به یک سازمان خاص می‌داند که به‌وسیلهٔ سه پارامتر اساسی در نگرش افراد به سازمان مشخص می‌شود: ۱. درونی‌سازی اهداف و ارزش‌ها؛ ۲. فعالیتی که به‌عنوان قسمتی از نقشش انجام می‌دهد؛ ۳. احساس تعلق به سازمان (زاهدی و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۶۰).

پورتر و استیرز تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: «فرایندی مستمر است که از طریق آن، عوامل و کارکنان سازمان علاقهٔ خود را نسبت به سازمان نشان می‌دهند» (حسینیان، ۱۳۸۶، ص ۱۰).

چتمن و اورایی (۱۹۸۶م) تعهد سازمانی را به‌معنای حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به‌خاطر خود سازمان تعریف کرده‌اند (حسینی و مهدی‌زاده اشرفی، ۱۳۸۹، ص ۹).

سالانسیک در تعریف تعهد می‌گوید: تعهد حالتی از شخصیت است که در آن، فرد از طریق اقدامات و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد، محدود و مقید می‌گردد و به‌دلیل انجام همین اقدامات، این باور در فرد ایجاد می‌شود که باید انجام چنین فعالیت‌هایی را تداوم ببخشد و درگیری مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند؛ یعنی تعهد هنگامی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی کند (جعفرپور و بهرام‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۸۰-۸۱).

ماودی، پورتر و استیرز تعهد سازمانی را نوعی حمایت از اهداف سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمان و تمایل به ادامهٔ عضویت در آن می‌دانند. آنها تعهد سازمانی را تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در سازمان تعریف کرده‌اند که دارای این مؤلفه‌هاست: ۱. اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان؛ ۲. تمایل شدید در راه سازمان؛ ۳. خواست عمیق به ادامهٔ عضویت در سازمان (Bakhshi, 2009, p.147).

کوهن تعهد را به‌منزلهٔ احساس تعلق قوی و مؤثر، برخوردار از سه بعد می‌داند: هویت‌یابی، پیوستگی و وابستگی اخلاقی. به اعتقاد او، هویت‌یابی و پیوستگی، مؤلفهٔ اول و سوم در پژوهش ماودی و همکارانش را منعکس می‌سازد؛ اما وابستگی اخلاقی عبارت است از درونی کردن نقش‌هایی که احساس علاقه و توجه فرد را به سازمان بروز می‌دهد (جعفرپور و بهرام‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۸۰-۸۲).

واینر تعهد را به صورت مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود، تعریف کرده است (ناظم و قائدمحمدی، ۱۳۸۷، ص ۱۵).

آلن و می یر معتقدند تعهد حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان را فراهم می سازد. از نظر ایشان، تعهد دارای سه بعد هنجاری، عاطفی و مستمر می باشد که شناخت آنها در تبیین و توضیح تعهد نقشی بسزا دارد (Meyer & Allen, 1997, p.3).

در مورد تعاریف فوق درباره تعهد سازمانی، اشتراکات و افتراقاتی وجود دارد. به طور کلی تمام تعاریف به این واقعیت اشاره دارند که تعهد، نیروی تثبیت کننده ای است که رفتار را هدایت می کند. تفاوت موجود در این تعاریف، مربوط به ماهیت یا منشأ این نیروی تثبیت کننده است. این نیرو می تواند حرفه، مسیر شغلی، اتحادیه یا سازمان باشد. برخی از صاحب نظران اظهار می کنند که تعهد سازمانی به جز جنبه های نگرشی، ابعاد رفتاری نیز دارد که قصد کارکنان به ماندن یا رفتن از سازمان را دربرمی گیرد. تعریف تعهد سازمانی با تأکید بر بعد رفتاری عبارت است از: قصد و نیت کارکنان به ماندن در سازمان.

چنان که اشاره شد، آلن و می یر برای تعهد سازمانی سه بعد را شناسایی کرده اند: تعهد مستمر، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری. در این مفهوم سازی، کارکنان در سازمان می مانند (تعهد مستمر)، چون می خواهند بمانند (تعهد عاطفی) یا نیاز دارند که بمانند (تعهد هنجاری) (جعفرپور و بهرام زاده، ۱۳۸۸، ص ۸۲-۸۳). مثلاً کارکنانی که معتقدند سازمان آنها را حمایت می کند، تمایل پیدا می کنند که به سازمان تعهد عاطفی داشته باشند؛ آنهایی که می بینند سرمایه گذاری اساسی برای سازمان کرده اند و در صورت ترک آن، سرمایه شان به خطر می افتد، نسبت به سازمان تعهد مستمر پیدا می کنند؛ آنهایی که فکر می کنند که از آنان وفاداری مورد انتظار است، تعهد هنجاری را پی می گیرند.

پژوهش حاضر بر اساس همین مفهوم اخیر از تعهد سازمانی (بیان شده از سوی آلن و می یر) شکل گرفته است؛ از همین رو در ادامه، هر یک از اقسام سه گانه مذکور با تفصیل بیشتر توضیح داده می شود.

۱-۲. تعهد هنجاری

یکی از مؤلفه های تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است. تعهد هنجاری مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای عمل کردن به روشی است که فرد اعتقاد دارد از نظر اخلاقی صحیح است. در این بعد از تعهد، فرد ادامه دادن به کار را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می داند. افرادی که از نظر هنجاری تعهد بیشتری به سازمان خود دارند، احتمال بیشتری دارد که برای سازمان خود فداکاری و برای خدمت به آن تلاش بیشتری کنند. آنها مجذوب سازمان می شوند و نسبت قابل توجهی از انرژی خود را صرف تعقیب اهداف آن می کنند (Meyer & Allen, 1997, p.4). در مورد این بعد از ابعاد تعهد سازمانی، در مقایسه با دو بعد دیگر، تحقیقات کمتری صورت گرفته است.

علاوه بر آن و می‌یر، رندال، کوته، اورایی، چتمن و کالول، از جمله محققانی هستند که تلاش کرده‌اند تا این بعد از تعهد سازمانی را از ابعاد دیگر مجزا سازند. رندال و کوته به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته‌اند که فرد در قبال سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان روی او انجام داده است، در خود احساس تکلیف می‌کند. آنها معتقدند، وقتی این احساس در فرد به‌وجود می‌آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای بهتر انجام دادن کار کرده است، نوعی احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان به‌وجود خواهد آمد. در حالت کلی، تعهد هنجاری هنگامی بیشتر ایجاد می‌شود که فرد احساس کند پاسخ به سرمایه‌گذاری‌های سازمان سخت است. این نوع تعهد در حالتی که فرد به سازمان تعهد خدمت و حضور داده، کاملاً مشهود است. اورایی و همکارانش تعهد هنجاری را بر حسب ارزش‌ها تعریف کرده و مورد سنجش قرار داده‌اند. آنها معتقدند رابطه متقابل بین ارزش‌های یک فرد و سازمان، به تعهد سازمانی منجر می‌شود. آنان در حمایت از دیدگاه می‌یر و اسکورمن تعهد هنجاری را پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان توسط کارکنان دانسته‌اند (انصاری و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۳۵).

۳-۱. تعهد مستمر

تعهد مستمر بر تصمیم فرد به ادامه فعالیت در سازمان به‌خاطر هزینه‌های پیش‌بینی‌شده ترک سازمان دلالت دارد. عوامل مؤثر بر تعهد مستمر را می‌توان در دو گونه از متغیرهای رسمی خلاصه کرد: سرمایه‌گذاری‌ها و فرصت شغلی جایگزین. هرگاه فرد متوجه شود که با ترک سازمان فعلی مزایایی را از دست خواهد داد، به‌احتمال زیاد به‌خاطر از دست ندادن سرمایه‌گذاری‌هایش ترجیح خواهد داد که در سازمان باقی بماند. سرمایه‌گذاری فرد می‌تواند به هر شکلی باشد؛ مربوط به کار باشد یا نباشد. سرمایه‌گذاری‌های مربوط به کار می‌تواند شامل مواردی از قبیل صرف زمان برای کسب مهارت‌های غیرقابل انتقال، از دست دادن مزایای احتمالی و از دست دادن یک موقعیت عالی و مزایای مرتبط با آن باشد (Meyer & Allen, 1997, p.4). به عبارت دیگر، تعهد مستمر، تعهد به سازمان به‌خاطر آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان است. فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که بر اساس تحلیل هزینه - منفعت نتیجه می‌گیرد که نیاز دارد بماند.

در بسیاری از مواقع، ماندن فرد در سازمان به‌خاطر این است که نمی‌خواهد به‌دنبال کار جدیدی برود. این نوع تعهد و ماندن در سازمان، تعهد مستمر یا استمراری (تداومی / اجباری / ابقایی) نامیده می‌شود؛ یعنی فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که رفتن به سازمان دیگر هزینه‌بر است. هرچه افراد بیشتر در سازمان می‌مانند، جدا شدن برایشان سخت‌تر می‌شود و حتی موقع بازنشستگی نیز راضی به جدا شدن از سازمان نیستند. این مطلب به‌ویژه در مورد نیروی انسانی نسل قبلی بیشتر صادق است و در مورد نسل جدیدی که وارد سازمان‌ها می‌شوند، کمتر مصداق دارد. قبلاً فرد ترجیح می‌داد که به‌صورت مادام‌العمر به استخدام سازمان درآید و در همان

سازمان پله‌های ترقی را طی کند. استخدام مادام‌العمر از طرفی موجب امنیت شغلی فرد و از طرف دیگر موجب تعهد استمراری به سازمان می‌شود. در حال حاضر با وجود قراردادهای پروژه‌ای و کوتاه‌مدت، تعهد استمراری در سازمان‌ها کمتر شده است (قلی‌پور، ۱۴۰۰، ص ۳۷۶). بعضی از محققان معتقدند که پایان نیروی انسانی مادام‌العمر و شروع نیروی کاری انعطاف‌پذیر منجر می‌شود به اینکه ما در آینده تعداد زیادی نیروی انسانی خواهیم داشت که به «کارکنان کاتالوگی» تبدیل شده‌اند؛ کاتالوگی از انواع مهارت‌های شغلی و مدارک مختلف که با استفاده از آن، در طول زندگی کاری خود در میان شغل‌های گوناگون سیر و سیاحت می‌کنند؛ که این خود باعث تعهد کوتاه‌مدت کارکنان نسبت به سازمان خواهد شد (گیدنز، ۱۳۸۸، ص ۵۹۶-۵۹۷).

۱-۴. تعهد عاطفی

آلن و می‌یر تعهد عاطفی را وابستگی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. آنان معتقدند یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود بداند و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. آنها همچنین بیان می‌کنند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان، زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمان سازگار باشد؛ به نحوی که فرد قادر باشد ارزش‌های سازمان را در خود درونی سازد. بدون شک، در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان، فرد در خود یک نوع احساس غرور می‌کند. بر اساس گفته‌های آلن و می‌یر، عوامل پیش‌بینی‌کننده تعهد عاطفی به‌طور کلی در سه مقوله جای می‌گیرند: الف) ویژگی‌های شخصی؛ ب) ویژگی‌های سازمانی؛ ج) تجربه‌های کاری. با این حال بیشتر تحقیقات مرتبط با تعهد سازمانی به‌منظور کشف پیش‌بینی‌ها و بازده‌های تعهد سازمانی صورت گرفته‌اند (میرهاشمی و دیگران، ۱۳۸۶، ص ۱۳۷).

در بیانی دیگر، تعهد عاطفی یعنی تعلق درونی و احساسی فرد به سازمان. در این حالت فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که به رسالت و فلسفه وجودی (مأموریت) سازمان و ارزش‌ها و اهداف آن احساس و نگرشی مثبت دارد. فرد در سازمان می‌ماند تا این اهداف و ارزش‌ها را محقق سازد. در این حالت، اگر ارزش‌ها و اهداف سازمان تغییر یابند و با ارزش‌های قبلی ناسازگار باشند، فرد به‌سرعت استعفا می‌دهد و سازمان را ترک می‌کند (قلی‌پور، ۱۴۰۰، ص ۳۷۶).

۱-۵. ودجا

ودجا مخفف «وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران» است و این پژوهش برای تعیین وضعیت تعهد سازمانی کارکنان این وزارتخانه صورت گرفته است.

۲. پیشینه پژوهش

چنان‌که اشاره شد، در سال‌های اخیر مفهوم تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی

به خود اختصاص داده است. البته موضوع «تعهد» در دیگر رشته‌های علوم انسانی، مانند روان‌شناسی، خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی نیز مطرح شده است. در دانش مدیریت نیز معمولاً در کتاب‌های رفتار سازمانی، کم‌وبیش به آن پرداخته می‌شود (برای نمونه، ر.ک: Meyer & Allen, ۱۹۹۷؛ قلی‌پور، ۱۴۰۰، ص ۳۷۵-۳۷۸). همچنین پژوهش‌های مختلفی نیز در قالب مقاله به این موضوع پرداخته‌اند که ذیلً برخی از مهم‌ترین آنها را مرور می‌کنیم:

والتون در پژوهشی (Walton, 1985) به این نکته اشاره می‌کند که کیفیت روابط کارفرما - کارمند در سازمان وابسته به این موضوع (تعهد) است و سازمان‌ها برای بقا حتماً بایستی به مسئله تعهد توجه کنند. مودی و همکاران (Mowday et al., 1982) در پژوهش خود ضمن ارائه تعریفی برای تعهد، پرسش‌نامه‌ای نیز برای سنجش میزان تعهد کارکنان طراحی و ارائه کردند. البته محققان بعدی ایرادات و انتقاداتی به این پرسش‌نامه وارد کرده‌اند.

می‌یر و آلن (Meyer & Allen, 1997) ضمن انتقاد از تعریف و همچنین پرسش‌نامه ارائه‌شده مودی و همکاران، با ارائه تعریف جایگزین آن، تعهد سازمانی را دارای سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری دانسته‌اند. آنان پرسش‌نامه جدیدی نیز برای سنجش تعهد سازمانی طراحی و ارائه کرده‌اند. این پرسش‌نامه نسبتاً مورد استقبال قرار گرفته و در تحقیقات متعددی برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان استفاده شده است.

مشبکی و دوستار (۱۳۸۵) در پژوهشی نشان داده‌اند که بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد و تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر از سبک رهبری تعامل‌گراست.

مطالعه حسینیان (۱۳۸۶) نشان داده است که سه متغیر «همسویی اهداف فردی و سازمانی، تأمین شرایط کسب موفقیت و ماهیت کار» رابطه مثبت معناداری با تعهد سازمانی دارند؛ ولی بین اقدامات رفاهی و تعهد سازمانی رابطه معناداری مشاهده نمی‌شود.

ناظم و قائده محمدی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای با استفاده از پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر میزان تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه را مورد سنجش قرار داده‌اند. نتایج نشان داد که بین میانگین نمره تعهد عاطفی مدیران، به تفکیک مناطق، تفاوت معناداری وجود دارد؛ اما در میزان تعهد مستمر و هنجاری آنان تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

بر اساس پژوهش حسینی و مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۸۹) متغیرهای «تکراری بودن کار، رضایت از سرپرست، استقلال کاری و استنباط کارکنان از عدم تمرکز اداری» رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارند. همچنین میزان تعهد سازمانی مردان بیشتر از زنان است.

افراسیابی و جمشیدی سلوکو (۱۳۹۲) در پژوهشی رابطه مشارکت سازمانی با تعهد سازمانی را مورد مطالعه

قرار داده‌اند. یافته‌های این پژوهش (که بر اساس ابعاد سه‌گانه مذکور در مطالعه آن و می‌یر صورت گرفته است) نشان می‌دهد که «مشارکت» رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد و افزایش مشارکت کارکنان می‌تواند موجب افزایش تعهد سازمانی شود. همچنین میزان تحصیلات با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه منفی معناداری دارد. میزان سابقه کاری نیز با تعهد هنجاری رابطه منفی معناداری دارد. این پژوهش همچنین نشان داد که هیچ یک از متغیرهای مذکور رابطه معناداری با تعهد مستمر نداشتند.

قرنل ایاغ و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به این نتیجه دست یافته‌اند که اگر میزان اعتماد متقابل میان اعضای یک واحد اجتماعی بالا باشد، آن‌گاه موجب افزایش تعهد سازمانی خواهد شد.

براهویی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای که به‌منظور سنجش تعهد سازمانی کارکنان و ارتباط آن با سلامت سازمانی انجام داده، به این نتیجه دست یافته است که بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۱) که به‌منظور بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی صورت گرفته، نشان داده است که متغیرهای رضایت از سرپرست، حقوق و دستمزد، و فرصت‌های شغلی خارج از سازمان، با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند.

پژوهش ناطقی (۱۴۰۱) نشان می‌دهد که هر اندازه شاخص‌های تعهد سازمانی در یک نهاد و سازمان افزایش یابد، مدیریت منابع انسانی نیز عملکرد بهتر و شفاف‌تری خواهد داشت.

۳. سؤالات تحقیق

همان‌گونه‌که در توضیح مفهوم تعهد سازمانی اشاره شد، آن و می‌یر در تعریف و تعیین تعهد سازمانی، از سه نوع تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر نام می‌برند. در این پژوهش همین دیدگاه مدنظر قرار گرفت و بر اساس آن، سؤالات اصلی و فرعی بدین ترتیب طراحی شد:

سؤال اصلی: وضعیت موجود تعهد سازمانی در کارکنان ودجا چگونه است و برای بهبود و ارتقای آن چه راهکارهایی می‌توان پیشنهاد کرد؟

سؤالات فرعی:

۱. وضعیت تعهد هنجاری در کارکنان ودجا چگونه است؟

۲. وضعیت تعهد عاطفی در کارکنان ودجا چگونه است؟

۳. وضعیت تعهد مستمر در کارکنان ودجا چگونه است؟

۴. برای حفظ و ارتقای میزان تعهد سازمانی در بین کارکنان ودجا چه اقداماتی می‌تواند صورت گیرد؟

۴. جامعه و نمونه آماری

چنان که اشاره شد، جامعه آماری این پژوهش، کارکنان وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران هستند. برای انتخاب نمونه آماری، با توجه به نظامی بودن این وزارتخانه و محدودیت‌های مختلفی که محرمانگی اطلاعات مربوط به این وزارتخانه بر پژوهش اعمال می‌کرد، مقرر شد مطالعه بر روی کارکنان صنایع شهید بابایی و گروه صنایع شهید محلاتی سازمان صنایع هوافضای ودجا انجام شود. بدین ترتیب، جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان صنایع شهید بابایی و گروه صنایع شهید محلاتی صنایع هوافضای ودجا می‌باشد که بر اساس آمار کارگزینی، در کل چهارصد نفر را شامل می‌شود. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد و شیوه نمونه‌گیری، تصادفی است. در نهایت، ۱۹۶ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی، با تخصیص مناسب، به‌عنوان حجم نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند.

۵. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توصیفی است و برای انجام آن، از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه مذکور که توسط آلن و می‌یر برای سنجش تعهد سازمانی تهیه و طراحی شده، مشمل بر ۲۴ گویه است. گویه‌های ۱ تا ۸ برای سنجش تعهد عاطفی، ۹ تا ۱۶ برای سنجش تعهد مستمر و ۱۷ تا ۲۴ برای سنجش تعهد هنجاری در نظر گرفته شده‌اند. این پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت دسته‌بندی شده است و هر گویه پنج گزینه دارد که به‌صورت کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم رتبه‌بندی شده است. با توجه به هر پاسخ، نمره و امتیازی به ترتیب از ۵ تا ۱ به هر گویه داده می‌شود. برخی از گویه‌ها معکوس است که با علامتی مشخص شده و نحوه امتیازدهی آن نیز از ۱ تا ۵ به‌صورت معکوس صورت می‌گیرد. این پرسش‌نامه در پژوهش‌های متعددی در سراسر دنیا مورد استفاده قرار گرفته و متوسط پایایی بالای ۸۰ درصد برای آن گزارش شده است. چنان که پیش‌تر اشاره شد، حجم نمونه در پژوهش حاضر ۱۹۶ نفر بوده است که پس از توزیع پرسش‌نامه، تعداد ۱۲۳ پرسش‌نامه توسط کارکنان بازگشت داده شده و محاسبات آماری نیز بر اساس همین عدد صورت گرفته است.

برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کلموگروف - اسمیرونوف استفاده شده و برای آزمون فرضیه‌ها نیز از آزمون t دونمونه‌ای بهره گرفته شده است.

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش، مهم‌ترین عمل قبل از هر اقدامی انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است. برای این منظور، آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است. چنان که اشاره شد، برای این منظور، در این پژوهش از آزمون معتبر کلموگروف - اسمیرونوف استفاده شده است. این آزمون با توجه به فرضیات زیر به بررسی نرمال بودن داده‌ها می‌پردازد.

H0: داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند.

H1: داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند.

نحوه داوری با توجه به جدول آزمون کلموگروف - اسمیرونوف بدین صورت است که اگر سطح معناداری (sig) برای کلیه متغیرها بزرگ‌تر از سطح آزمون (۵٪) باشد، توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد. همچنین می‌توان از قضیه حد مرکزی، نرمال بودن متغیرها را سنجید. در این قضیه، هرگاه حجم نمونه بزرگ‌تر از ۳۰ باشد، می‌توان توزیع داده‌ها را نرمال در نظر گرفت. همان‌گونه که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، سطح معناداری در تمامی ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) بیشتر از ۵٪ می‌باشد. بنابراین با اطمینان بیش از ۹۵ درصد می‌توان گفت که همه ابعاد تعهد سازمانی دارای توزیع نرمال هستند. بدین دلیل، از ضریب همبستگی پیرسون جهت سنجش همبستگی خطی بین متغیرها استفاده می‌شود؛ چراکه این آزمون در مورد جوامع نرمال کاربرد دارد. مقدار ضریب همبستگی پیرسون، به منظور تعیین درجه و میزان ارتباط خطی بین دو متغیر فاصله‌ای یا نسبی در داده‌های نرمال مورد استفاده قرار می‌گیرد. ضریب همبستگی همواره عددی بین ۱- تا ۱ است. اگر ضریب همبستگی بین دو متغیر بین ۱- تا صفر باشد، رابطه خطی بین متغیرها معکوس می‌باشد که در این حالت، هرچه ضریب همبستگی به ۱- نزدیک‌تر باشد، رابطه معکوس بین دو متغیر قوی‌تر است. همچنین اگر ضریب همبستگی بین صفر تا ۱ باشد، رابطه خطی بین دو متغیر مستقیم می‌باشد که در این حالت، هرچه ضریب همبستگی به ۱ نزدیک‌تر باشد، رابطه مستقیم دو متغیر قوی‌تر است.

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرونوف برای برازندگی توزیع نرمال

متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
آماره کولموگروف - اسمیرونوف	۰/۷۲۷	۰/۶۴۲	۱/۰۴۴
عدد معناداری	۰/۶۶۶	۰/۸۰۵	۰/۲۲۶
تعداد نمونه	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۳

۶. یافته‌های پژوهش در پاسخ به سؤالات تحقیق

سه پرسش اول این پژوهش به دنبال مشخص کردن وضعیت موجود تعهد سازمانی در کارکنان ودجا در سه بعد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بود. همان‌طور که اشاره شد، برای این منظور از پرسش‌نامه استاندارد آلن و می‌یر استفاده شد. طبق نظر خبرگان و با توجه به تحقیقات مشابه، میانگین بالاتر از ۳ برای هر بُعد، بیانگر آن است

که میانگین آن بعد بالاتر از حد متوسط قرار دارد. بنابراین، برای نشان دادن میانگین ابعاد تعهد سازمانی، از جدول شماره ۲ استفاده شده و به این منظور، سه وضعیت تعریف شده است:

جدول ۲. جدول مربوط به معرفی محدوده هر یک از وضعیت‌های سه‌گانه

وضعیت	محدوده میانگین
بالاتر از متوسط (مناسب)	$\mu > 3$
در حد متوسط (نامناسب)	$\mu = 3$
کمتر از متوسط (نامناسب)	$3 > \mu$

در ادامه به بررسی میانگین ابعاد تعهد سازمانی در جامعه مورد نظر پرداخته‌ایم. برای این کار، از آزمون آماری T یک نمونه مستقل، آزمون رتبه‌بندی فریدمن و آزمون تعقیبی ویلکاکسون استفاده شده است. بدین منظور، ابتدا اقدام به استفاده از آزمون T یک‌نمونه‌ای (One-Sample T-Test) نسبت به عدد ۳ (میانگین طیف لیکرت مورد استفاده در پرسش‌نامه) در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌کنیم تا مشخص شود که آیا این عدد به عنوان میانگین متغیرهای تحقیق قابل پذیرش است یا مقادیر بالاتر یا پایین‌تر از ۳ مورد پذیرش قرار می‌گیرند. نتایج در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است:

جدول ۳. آزمون T برای سنجش میانگین متغیرهای تحقیق در جامعه مورد بررسی

ابعاد	تعداد نمونه	میانگین نمونه	عدد معناداری sig	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		وضعیت
				حد پایین	حد بالا	
تعهد عاطفی	۱۲۳	۳/۰۵	۰/۴۲۳	-۰/۰۷	۰/۱۷	نامناسب
تعهد مستمر	۱۲۳	۲/۹۷	۰/۶۳۶	-۰/۱۳	۰/۸-	نامناسب
تعهد هنجاری	۱۲۳	۳/۱۷	۰/۰۰۵	۰/۰۵	۰/۲۸	مناسب

با توجه به این جدول می‌توان گفت که در ابعاد تعهد عاطفی و مستمر، میانگین در حد ۳ می‌باشد؛ به عبارت دیگر، میزان تعهد عاطفی و مستمر کارکنان ودجا در حد متوسط و نسبتاً نامناسبی قرار دارد و فقط در بعد تعهد هنجاری، میزان میانگین بیشتر از متوسط و نسبتاً در وضعیت مناسبی قرار دارد. همچنین نتایج حاصل از جمع‌آوری داده‌ها نشان می‌دهد که میزان تعهد عاطفی در کارکنان ودجا ۶۱ درصد، تعهد مستمر ۵۹ درصد و تعهد هنجاری نزدیک به ۶۲ درصد می‌باشد. خلاصه این نتایج در جدول شماره ۴ آمده است:

جدول ۴. خلاصه نتایج پژوهش نسبت به هر یک از انواع تعهد

ردیف/ نوع تعهد	عاطفی	مستمر	هنجاری
مجموع امتیازها	۳۷۵۱	۳۶۲۹	۳۷۸۷
درصد تعهد موجود	٪۶۱	٪۵۹	٪۶۱/۵۷

با توجه به نتایج حاصل شده از این پرسش نامه می توان بیان کرد که متوسط تعهد سازمانی در بین کارکنان ودجا در مجموع سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری، کمی بیش از متوسط است.

در ادامه به منظور مقایسه و رتبه بندی ابعاد تعهد سازمانی کارکنان ودجا و شناسایی مهم ترین عوامل سلبی در بین آنان، آزمون فریدمن انجام شده است. اگر مقدار عدد معناداری (Sig) به دست آمده برای آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ باشد، به این معناست که میانگین رتبه ابعاد تعهد سازمانی با یکدیگر برابر نیستند و به عبارت دیگر میانگین ها دارای رتبه های متفاوت هستند؛ و اگر مقدار عدد معناداری (Sig) بیشتر از ۰/۰۵ باشد، به این معناست که میانگین ابعاد تعهد سازمانی با یکدیگر برابرند و به عبارت دیگر، میانگین ها دارای رتبه های یکسان هستند. بنابراین، اگر میانگین ها دارای رتبه های متفاوت باشند، با استفاده از آزمون تعقیبی Wilcoxon، اولویت آنها مشخص می شود.

جدول ۵. جدول آزمون فریدمن جهت رتبه بندی ابعاد تعهد سازمانی

ابعاد تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعداد نمونه مورد استفاده جهت رتبه بندی	عدد معناداری (Sig)
میانگین رتبه	۲/۰۲	۱/۷۷	۲/۲۱	۱۲۳	۰/۰۰۲

با توجه به جدول شماره ۵، مقدار عدد معناداری (Sig) آزمون فریدمن بین کارکنان، کمتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین، ترتیب اولویت برای سه بعد تعهد سازمانی با هم برابر نیستند و اختلاف معناداری با یکدیگر دارند. از این رو به منظور تعیین رتبه آنها، از آزمون Wilcoxon استفاده می شود. نتایج آزمون Wilcoxon نشان می دهد که رتبه ابعاد تعهد سازمانی برای جامعه مورد بررسی به ترتیب عبارت اند از: ۱. تعهد هنجاری و تعهد عاطفی؛ ۲. تعهد مستمر. به عبارت دیگر، رتبه تعهد هنجاری و عاطفی در حد یکسانی است و تعهد مستمر در رتبه دوم قرار دارد. به تعبیر دیگر، میزان تعهد هنجاری و عاطفی کارکنان بیش از تعهد مستمر آنهاست و مهم ترین عوامل سلبی و کاهنده تعهد سازمانی در کارکنان ودجا عواملی هستند که باعث کاهش تعهد مستمر آنها می شوند. بر اساس پاسخ های داده شده در پرسش نامه ها، برخی از این عوامل عبارت اند از: ۱. تعلق زیاد نداشتن به سازمان محل کار؛ ۲. غیرمنصفانه بودن توزیع فرصت های رشد، یادگیری و ارتقا؛ ۳. تمایل افراد برای غیبت و نرفتن به سر کار؛ ۴. عدم تمایل به پذیرش مسئولیت های اضافی در کار.

همچنین نتایج تحلیل همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین ابعاد تعهد سازمانی کارکنان ودجا رابطه

وجود دارد، که به‌طور خلاصه در جدول شماره ۶ آورده شده است. در این جدول، در صورتی که در کنار مقدار همبستگی دو ستاره قرار داشته باشد، به‌معنای آن است که بین دو بعد، رابطه معناداری با احتمال ۹۹ درصد (همبستگی در سطح خطای ۱٪) وجود دارد؛ و در صورتی که یک ستاره قرار داشته باشد، به‌معنای آن است که بین دو بعد، رابطه معناداری با احتمال ۹۵ درصد (همبستگی در سطح خطای ۵٪) وجود دارد؛ و در صورت نبود ستاره به‌معنای عدم وجود رابطه است.

جدول ۶ جدول آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد تعهد سازمانی کارکنان ودجا

تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	
** ۰/۵۶۰	** ۰/۶۴۴	۱/۰۰۰	تعهد عاطفی
** ۰/۵۱۵	۱/۰۰۰		تعهد مستمر
۱/۰۰۰			تعهد هنجاری

چنان‌که مشاهده می‌شود نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد که بین تمامی ابعاد تعهد سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. مثبت بودن ضریب همبستگی نشانگر مستقیم بودن این رابطه است. بنابراین نتایج زیر استنباط می‌گردد:

۱. بین تعهد عاطفی و تعهد مستمر، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان تعهد عاطفی کارکنان ودجا، میزان تعهد مستمر آنان نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

۲. بین تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان تعهد عاطفی کارکنان ودجا، میزان تعهد هنجاری آنان نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

۳. بین تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارت دیگر، با افزایش میزان تعهد مستمر کارکنان ودجا، میزان تعهد هنجاری آنان نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

با توجه به نتایج یادشده، افزایش در هر بعد از تعهد سازمانی موجب افزایش در بعد دیگر و در نهایت در افزایش تعهد سازمانی کارکنان ودجا مؤثر خواهد بود. از آنجاکه کارکنان ودجا همگی مسلمان و پاینده به اسلام و هنجارهای اسلامی هستند، درصدد آن برآمدهیم تا برخی از راهکارهای افزایش هر یک از سه بعد تعهد سازمانی را از منظر اسلام شناسایی و ارائه کنیم.

۷. راهکارهایی برای افزایش تعهد عاطفی از دیدگاه اسلامی

۷-۱. تواضع و فروتنی

تواضع و فروتنی مدیر می‌تواند احساسات کارکنان را برانگیزد و باعث افزایش میل آنها در جهت همکاری و ادامه فعالیت در سازمان گردد و تعهد عاطفی آنان را افزایش دهد. نمونه این رفتار را هنگام ساختن مسجدالنبی

می‌توان مشاهده کرد. تمام مسلمانان در ساختن مسجد و فراهم کردن وسایل کمک می‌کردند. خود پیامبر ﷺ نیز مانند سایر مسلمانان کار می‌کرد و از اطراف سنگ می‌آورد. سید بن حضیر جلو رفت و عرض کرد: ای رسول خدا! مرحمت کنی تا سنگ را من ببرم. حضرت در جواب فرمودند: «ذهب فاحمل غیره»؛ برو سنگ دیگری بیاور. پیامبر اکرم ﷺ از این طریق احساسات آنان را تحریک می‌کرد (سبحانی، ۱۳۸۵، ص ۴۳۵). این تواضع و فروتنی از طرف پیامبر ﷺ باعث می‌شد تا افراد محبت بیشتری به رسول خدا ﷺ پیدا کنند و بیش‌ازپیش بکوشند و فکر جدایی و کم‌کاری به ذهنشان خطور نکند و تعهد بیشتری به کار و تلاش داشته باشند. در روزگار ما نیز در این زمینه می‌توان به شهید سلیمانی اشاره کرد که ویژگی فروتنی و تواضع وی موجب می‌شد تا افرادی که با ایشان کار می‌کنند، از تعهد و مسئولیت‌پذیری بسیار بالایی برخوردار باشند (ر.ک: زرگران و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۸۴).

بنابراین مدیران می‌توانند با تواضع و فروتنی نسبت به کارکنان، آموشد در محل اقامت آنان، همنشینی با ایشان و در پاره‌ای از موارد حتی همگام و همراه شدن با آنان در انجام کارها، تواضع و فروتنی خود را نشان دهند و باعث افزایش تعهد عاطفی کارکنان شوند.

۲-۷. ایجاد رابطه عاطفی میان همکاران

ایجاد رابطه عاطفی یکی از شیوه‌هایی است که اسلام برای افزایش روحیه وحدت و همکاری میان افراد اعمال می‌کند. برای ایجاد این نوع رابطه در اسلام می‌توان راهکارهایی از این قبیل را شناسایی و پیشنهاد کرد: ایجاد عقد اخوت، انتخاب همکاران هم‌عقیده و هم‌فکر، دوستی‌های پایدار، و

یکی از اقدامات پیامبر اکرم ﷺ در دوران رسالت، ایجاد پیمان برادری (عقد اخوت) میان افراد و گروه‌ها بود. از نمونه‌های آن می‌توان به پیمان‌های ذیل اشاره کرد: پیمان برادری میان مهاجران قبل از هجرت (ر.ک: تلمسانی، بی‌تا: ص ۶۴؛ سمهودی، ۲۰۰۶م، ص ۲۰۷)؛ پیمان برادری میان انصار و مهاجر بعد از هجرت (ر.ک: ابن عساکر، ۱۴۱۵ق ج ۴۲، ص ۸؛ ابن کثیر، بی‌تا، ج ۷، ص ۲۷۷)؛ پیمان برادری بین دو قبیله سکون و سکاسک (ر.ک: ابن سعد، ۱۴۱۸ق، ج ۷، ص ۲۹۶)؛ و سایر پیمان‌ها که میان دو نفر از مسلمانان بسته می‌شد.

در مورد انتخاب افراد هم‌عقیده و هم‌فکر می‌توان انتخاب افراد در پیمان‌های برادری را که نوعی انتخاب همکار و دوست نزدیک محسوب می‌شود، شاهد آورد. آن حضرت در این پیمان‌ها شئون اجتماعی، اخلاقی و روحی اصحاب را در نظر داشتند. برای مثال، افرادی مانند جعفر و معاذ، سلمان و ابودراء، سعید بن زید و ابی بن کعب عمار را که از نظر علم و عرفان اشتراک داشتند، برادر قرار دادند یا بین افرادی مانند عبدالرحمن بن عوف و سعد بن ربیع، طلحه و کعب بن مالک که در تجارت و سرمایه و بازار تخصص داشتند، عقد اخوت خواندند؛ یا افرادی که بیشتر روحیه نظامی در آنان غلبه داشت، مانند عتبّه بن غزو و ابودجانه، توسط آن حضرت برادر قرار داده شدند (ر.ک: هدایت‌پناه، ۱۳۸۳، ص ۲۹۸).

اگر مدیران در تشکیل گروه‌ها و تیم‌ها یا انتخاب همکار برای یک فرد در سازمان به این امر توجه کنند و افرادی را در کنار هم قرار دهند که از نظر شخصیتی و فرهنگی اشتراکات بیشتری داشته باشند، باعث خواهد شد که رابطه عاطفی مستحکمی بین افراد به‌وجود آید و تعهد عاطفی و میل به ادامه فعالیت در سازمان در آنها افزایش یابد.

۸. راهکارهایی برای افزایش تعهد هنجاری از منظر اسلامی

۸-۱. تکلیف‌انگاری

هنگامی که در یک سازمان به مسئولیت‌ها و وظایف به دید تکلیف شرعی نگریسته شود، عقاید و الزامات دینی، انسان را از بی‌تعهدی نسبت به ایفای آن وظیفه و مسئولیت منع می‌کند و باعث افزایش تعهد هنجاری افراد در سازمان می‌گردد. این راهکار باعث می‌شود که افراد ادامه فعالیت در سازمان را وظیفه و تکلیف دینی و شرعی خود بدانند. شاهد بارز این مطلب، خطبه مشهور امیرالمؤمنین علی علیه السلام به هنگام پذیرش خلافت است که آن حضرت طی آن یکی از دلایل مهم پذیرش خلافت را تکلیفی می‌داند که خدای متعال بر دوش ایشان نهاده است:

سوگند به خدایی که دانه را شکافت و انسان را آفرید، اگر نبود حضور مردم و تمام شدن حجت [بر من] به سبب وجود یاری کننده، و اینکه خداوند از دانشمندان پیمان گرفته است که در برابر پر خوری ظالم و گرسنگی مظلوم سکوت نکنند، یقیناً مهار آن [شتر خلافت] را بر پشتش می‌انداختم و آخرش را با همان جام اولینش سیراب می‌کردم [می‌گذاشتم خلافت همان مسیری را که تا کنون رفته است، ادامه دهد] و یقیناً می‌دیدید که ارزش این دنیای شما نزد من از آب بینی بزی کمتر است (نهج البلاغه، خطبه ۳).

حضرت می‌فرماید که آنچه ایشان را وادار به پذیرش خلافت و حکومت می‌کند، وظیفه و تکلیف الهی است و اگر این وظیفه و تکلیف نبود، حکومت برای کسی مانند ایشان هیچ ارزش و بهایی ندارد و از آب بینی بزی نیز بی‌ارزش‌تر است. با این بیان روشن می‌شود که تکلیف‌مداری تا چه اندازه می‌تواند در تعهد افراد مؤثر باشد. اگر دید افراد به وظایف و مسئولیتی که در آن هستند، نگاه تکلیفی و دینی باشد، تعهد هنجاری بالایی برایشان ایجاد خواهد کرد.

۸-۲. امانت‌انگاری

در نگرش اسلامی، پست‌ها و مسئولیت‌های سازمانی که به افراد واگذار می‌شود، به منزله امانت تلقی می‌گردد. لازمه چنین نگاهی این خواهد بود که افراد رسم امانت‌داری را رعایت کنند و در حفظ و حراست از امانتی که به آنان سپرده شده است، بکوشند و در آن خیانت نورزند. رواج این ارزش و چنین نگاهی در سازمان مانع بهره‌برداری شخصی و سوءاستفاده از مقام و موقعیت‌های سازمانی می‌شود. به عبارت دیگر، در صورت ترویج و شیوع این ارزش، مدیران و کارکنان در سازمان‌های اسلامی با تلقی امانت از پست‌ها و موقعیت‌های سازمانی، به انجام وظایفشان متعهد می‌شوند. در همین راستا، امام علی علیه السلام موضوع امانت بودن پست و مدیریت را گوشزد

کرده و در نامه‌ای به اشعث بن قیس، زمامدار آذربایجان، چنین نگاشته‌اند:

همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست؛ بلکه امانتی در گردن توست. باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی. تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی و بدون دستور اقدام به کار مهمی کنی. در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است و تو خزانه‌دار آنی تا به من بسپاری. امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم (نهج البلاغه، نامه ۵).

بنابراین در نگاه اسلام، پست‌ها و مسئولیت‌های سازمانی امانتی الهی محسوب می‌شوند. مالک حقیقی خدای متعال است و پست‌ها و مسئولیت‌های سازمانی ودیعه الهی قلمداد می‌شوند و مدیران در قیامت باید در قبال این امانت پاسخ‌گویی عملکرد و رفتارهای خویش باشند. از آنجاکه بی‌تعهدی نسبت به سازمان و پست‌ها و مسئولیت‌های سازمانی نوعی خیانت در امانت محسوب می‌شود، با فراگیر شدن این ارزش در سازمان‌ها، تعهد کارکنان نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت.

۹. راهکارهایی برای افزایش تعهد مستمر از منظر اسلام

۹-۱. تبیین جایگاه کار و کارگر در اسلام

کار و کارگر در نظام ارزشی اسلام جایگاه بسیار والایی دارند و بسیار ستوده شده‌اند. تبیین و ترویج فرهنگ کار، عامل انگیزشی مهمی در سازمان‌های اسلامی خواهد بود و می‌تواند به تقویت تعهد کارکنان بینجامد (ر.ک: بخشی، ۱۳۸۸، ص ۲۱). پیامبر گرامی اسلام ﷺ در حدیثی می‌فرماید: «عبادت هفتاد جزء دارد که برترین آنها کار است» (صدوق، ۱۳۶۱، ج ۱، ص ۳۶۶). در روایتی دیگر، امام صادق علیه السلام کسی را که برای تأمین معاش زندگی و اهل و عیالش تلاش کند، هم‌پایه کسی دانسته‌اند که در راه خدا جهاد می‌کند (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۵، ص ۸۸). بر اساس روایتی، حضرت عیسی علیه السلام خطاب به حواریون خود فرمود: «برترین شما کسی است که با دست خود کار می‌کند و از دستاورد کسبش ارتزاق می‌کند» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۱۴، ص ۲۷۶).

همچنین از دیدگاه اسلام، مؤمن عزیز است و همواره باید در حفظ و اعتلای عزت خود بکوشد و «کار» یکی از راه‌های کسب عزت و رسیدن به استقلال مادی است. از این رو پیشوایان بزرگ ما از کار به «عزت» تعبیر کرده‌اند. امام صادق علیه السلام مغازه و محل کسب و کار را محل کسب عزت مسلمان دانسته‌اند و به یکی از اصحاب خود فرمودند: «صبح‌هنگام در محل کسب عزت خود حضور یاب» (حر عاملی، ۱۴۰۹ق، ج ۱۷، ص ۱۰). رسول خدا ﷺ نیز می‌فرماید: «پاکیزه‌ترین درآمد، کار با دست است» (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۲۱۹).

چنین نگرشی به کار و فعالیت در میان افراد و کارکنان سازمان، موجب تقویت و تشدید تمایل آنان به کار و همکاری با سازمان و افزایش تعهد مستمر ایشان خواهد شد.

۹-۲. تبیین مسئولیت انسان در تأمین نیازهای مادی خود و دیگران

یکی از وجوه و علل مهم و اساسی که باعث شده است اسلام به کار و اشتغال سفارش و بر آن تأکید کند، تأمین معاش و نیازهای زندگی خود و دیگران از طریق کار است. بر شخص مسلمان واجب است که در حد ضرورت و به قدر توان کار کند و مخارج خود و خانواده‌اش را تأمین نماید. چنان‌که اشاره شد، در اسلام در موارد بسیاری بر اهمیت کار و ارزش آن تأکید شده است. در دین مبین اسلام، انسان مسئول تأمین نیازهای مادی خود و حتی در مواردی مسئول تأمین نیازهای دیگران است و تأکیدات بسیاری در این زمینه وارد شده است. در نگرش اسلامی، قیام برای رفع نیازهای برادران ایمانی و تلاش در راه آن، یکی از محبوب‌ترین کارها نزد خداوند است. تبیین مسئولیت انسان در برآوردن و تأمین نیازهای خود و خانواده‌اش موجب می‌شود تا دید افراد به کار تغییر یابد و تمایل بیشتری برای کار کردن داشته باشند.

پیامبر گرامی اسلام ﷺ در مورد کار و تلاش برای تأمین روزی می‌فرماید: «جهاد، [تنها] این نیست که شخص در راه خدا شمشیر بزند؛ بلکه جهاد این است که کسی والدین و فرزندان را اداره کند» (متقی، ۱۴۰۵ق، ج ۱۶، ص ۴۶۹). بر اساس این روایت شریف، همان‌گونه‌که شمشیر زدن و مبارزه با دشمن در جبهه و میدان جنگ «جهاد» است، کسی هم که کار می‌کند تا مخارج خود و خانواده‌اش را تأمین نماید نیز در «جهاد» است. امیرالمؤمنین علی علیه السلام نیز در همین زمینه می‌فرماید: «رهسپار شدن هر یک از شما در راه خداوند (جهاد)، مهم‌تر از رفتن در پی کسب معاش برای فرزندان و خانواده‌اش نیست» (نوری طبرسی، ۱۴۱۵ق، ج ۱۳، ص ۵۴). در روایتی از امام رضا علیه السلام نیز می‌خوانیم: «کسی که برای تأمین زندگی خانواده‌اش در طلب فضل خداوند عزوجل برمی‌آید، اجرش بیشتر از مجاهد در راه خداوند است» (متقی، ۱۴۰۵ق، ج ۱۶، ص ۲۸۲). در حدیث مشهور دیگری نیز پیامبر خدا ﷺ می‌فرماید: «کسی که برای تأمین هزینه خانواده‌اش و پدر و مادرش تلاش کند، همانند مجاهد در راه خداست» (نوری طبرسی، ۱۴۱۵ق، ج ۱۳، ص ۵۵).

این‌گونه روایات بیانگر این هستند که انسان به کار و شغل نیاز دارد تا از طریق آن بتواند برای تأمین نیازهای مادی خود و دیگران تلاش و کوشش کند. ترویج و تثبیت و نهادینه‌سازی چنین فرهنگ و نگرشی در کارکنان سازمان قطعاً می‌تواند در افزایش تعهد مستمر آنان مؤثر باشد.

نتیجه‌گیری

چنان‌که اشاره شد، تعهد سازمانی از جمله عوامل و متغیرهایی است که در موفقیت سازمان و پیشبرد و تحقق اهداف سازمانی نقشی مهم و اساسی دارد. از همین رو برای تمامی سازمان‌ها مهم است که بدانند کارکنان آنها تا چه حد از این ویژگی برخوردارند. با توجه به همین مسئله، پژوهش حاضر درصدد برآمد تا میزان تعهد سازمانی

کارکنان وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. برای این منظور، از پرسش نامه استاندارد می‌یر و آن استفاده شد که مشتمل بر ۲۴ گویه می‌باشد. این پرسش نامه به گونه‌ای طراحی شده است که سه بعد تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر کارکنان را اندازه‌گیری کند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که میزان تعهد عاطفی و مستمر کارکنان ودجا، به ترتیب ۶۱ و ۵۹ درصد است و بدین ترتیب، تقریباً در حد متوسط قرار دارد که وضعیت چندان مطلوب و مناسبی نیست. تعهد هنجاری نیز نزدیک به ۶۲ درصد است که آن نیز چندان رضایت‌بخش و مناسب نیست. همچنین نتایج آزمون Wilcoxon نشان می‌دهد که رتبه ابعاد تعهد سازمانی برای جامعه مورد بررسی به ترتیب عبارت‌اند از: ۱. تعهد هنجاری و تعهد عاطفی؛ ۲. تعهد مستمر. به عبارت دیگر، رتبه تعهد هنجاری و عاطفی در حد یکسانی است و تعهد مستمر در رتبه دوم قرار دارد.

به تعبیر دیگر، میزان تعهد هنجاری و عاطفی کارکنان بیش از تعهد مستمر آنهاست و مهم‌ترین عوامل سلبی و کاهنده تعهد سازمانی در کارکنان ودجا عواملی هستند که باعث کاهش تعهد مستمر آنها می‌شوند. بر اساس پاسخ‌های داده شده در پرسش نامه‌ها، برخی از این عوامل عبارت‌اند از: ۱. تعلق زیاد نداشتن به سازمان محل کار؛ ۲. غیرمنصفانه بودن توزیع فرصت‌های رشد، یادگیری و ارتقا؛ ۳. تمایل افراد برای غیبت و نرفتن به سر کار؛ ۴. عدم تمایل به پذیرش مسئولیت‌های اضافی در کار.

بر اساس آموزه‌های اسلامی، برای ارتقای تعهد عاطفی کارکنان ودجا می‌توان از دو راهکار «تواضع و فروتنی» و «ایجاد رابطه عاطفی میان همکاران» بهره گرفت. برای بهبود تعهد هنجاری نیز استفاده از ترویج روحیه «تکلیف‌انگاری» و «امانت‌انگاری» کار و مسئولیت می‌تواند مؤثر باشد. همچنین برای ارتقای وضعیت تعهد مستمر می‌توان به دو راهکار «تبیین جایگاه کار و کارگر در اسلام» و «تبیین مسئولیت انسان در تأمین نیازهای مادی خود و دیگران» اشاره کرد.

منابع

- ابن سعد، ابوعبدالله محمد (۱۴۱۸ق). *الطبقات الكبرى*. تحقیق: عبد القادر عطا. بیروت: دار الکتب العلمیه.
- ابن عساکر، علی بن الحسن (۱۴۱۵ق). *تاریخ دمشق*. بیروت: دار الفکر.
- ابن کثیر، اسماعیل بن عمر دمشقی (بی تا). . بیروت: دار الفکر.
- افراسیابی، حسین و جمشیدی سلوک، بهنام (۱۳۹۲). *مطالعه رابطه مشارکت سازمان با تعهد سازمانی*. دومین کنگره روان‌شناسی اجتماعی/ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- انصاری، محمداسماعیل؛ باقری کلجاهی، علی و صالحی، مسلم (۱۳۸۹). *تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای منابع انسانی در بهبود آن*. توسعه نیروی انسانی پلیس، ۷(۱۳)، ۳۵-۷۲.
- بخشی، علی اکبر (۱۳۸۸). *انگیزه و روش‌های ایجاد آن با رویکرد دینی*. معرفت، ۱۸(۲)، ۱۱-۲۶.
- براهویی، یونس (۱۴۰۱). *سنجش میزان تعهد سازمانی کارکنان و ارتباط آن با سلامت سازمانی (مطالعه‌ای در سازمان امور مالیاتی)*. سومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک. تهران: مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- پاینده، ابوالقاسم (۱۳۸۲). *نهج الفصاحه*. تهران: دنیای دانش.
- تلمسانی، محمدبن ابی‌بکر (بی تا). *الجوهرة فی نسب الامام علی و آله*. قم: انصاریان.
- جعفرپور، محمود و بهرام‌زاده، مهدی (۱۳۸۸). *تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی و مؤلفه‌های وابسته*. تهران: پلک.
- حر عاملی، محمدبن حسن (۱۴۰۹ق). *وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه*. قم: مؤسسه آل البيت (ع).
- حسینی، سیدمهدی و مهدی‌زاده اشرفی، علی (۱۳۸۹). *شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی*. فصلنامه مدیریت، ۷(۱۸)، ۹-۱۶.
- حسینیان، شهابت (۱۳۸۶). *عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ*. دانش انتظامی، ۲۵-۷(۲)، ۹-۲۵.
- دیهیم‌پور، مهدی (۱۴۰۰). *طراحی و تبیین الگوی کیفی سرمایه‌های انسانی در سازمان با رویکرد اسلامی*. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱۱(۲)، ۸۱-۹۸.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ بودلایی، حسن؛ ستاری‌نسب، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۸۸). *تحلیل رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی*. رشد فناوری، ۶(۲۴)، ۱-۱۰.
- زرگران خوزانی، محمدرضا و شریف‌پور شوشتری، مهدی (۱۴۰۰). *ابعاد تربیت شناختی، گرایشی و رفتاری در مکتب سردار شهید حاج‌قاسم سلیمانی با رویکرد جهادی و جهان‌شمول*. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱۱(۱)، ۷۳-۸۸.
- سبحانی، جعفر (۱۳۸۵). *فروغ ابدیت*. قم: بوستان کتاب.
- سمهودی، نورالدین علی بن احمد (۲۰۰۶م). *وفا الوفا باخبار دار المصطفی*. بیروت: دار الکتب العلمیه.
- صدوق، ابی جعفر محمدبن علی ابن بابویه (۱۳۶۱). *معانی الاخبار*. تصحیح: علی اکبر غفاری. قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
- عابدی جعفری، حسن و کیمیایی، علیرضا (۱۳۹۳). *فرهنگ جامع مدیریت*. تهران: علم و دانش.

- عسکری، محمدرضا (۱۳۸۳). تعهد سازمانی و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی. بصیرت، ۱۱ (۳۲ و ۳۳)، ۲۵۸-۲۵۲.
- قلز ایاغ، محمد؛ مخملی، عبدالله و مخملی، هادی (۱۳۹۵). سنجش تعهد سازمانی کارکنان شرکت مخابرات با تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی با رویکرد تئوری مجموعه‌های راف. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۳ (۲)، ۲۷۳-۲۵۱.
- قلی‌پور، آرین (۱۴۰۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- کلینی، محمدبن یعقوب (۱۴۰۷ق). الکافی. تحقیق: علی اکبر غفاری و محمد آخوندی. تهران: دار الکتب الاسلامیه.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی. ترجمه حسن چاوشیان. تهران: نشر نی.
- متقی، علی بن حسام‌الدین (۱۴۰۵ق). کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال. بیروت: مؤسسه الرساله.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق). بحار الانوار. بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- محمدی، مهدی؛ حسن‌زاده آدرگانی، اصغر و عمرانی‌نژاد، حمیدرضا (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی. پنانگ مالزی: مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- مشبکی، اصغر و دوستار، محمد (۱۳۸۶). تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری. مدرّس علوم انسانی (ویژه‌نامه مدیریت)، (۵۵)، ۲۳۴-۲۱۱.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۰). مدیریت و رهبری در اسلام. تهران: صدرا.
- میرهاشمی، مالک؛ شریفی، حسن‌پاشا؛ نفیسی، غلامرضا و بهاری، سیف‌الله (۱۳۸۶). پیش‌بینی تعهد سازمانی اعضای هیئت‌علمی بر اساس ادراک آنان از محیط کار. دانش و پژوهش در روان‌شناسی، (۳۱)، ۱۵۳-۱۳۳.
- ناطق، رضا (۱۴۰۱). واکاوی تأثیر مؤلفه‌های تعهد سازمانی بر مدیریت منابع انسانی. علوم انسانی و اسلامی در هزاره سوم، ۶ (۲)، ۲۱۰-۲۳۳.
- ناظم، فتاح و قائدمحمّدی، محمدجواد (۱۳۸۷). تعهد سازمانی مدیران و مؤلفه‌های آن در دانشگاه آزاد اسلامی. اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۴ (۱)، ۲۸-۱۱.
- نوری طبرسی، میرزا حسین (۱۴۱۵ق). مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل. بیروت: مؤسسه آل البيت ﷺ لاحیاء التراث.
- هدایت‌پناه، محمدرضا (۱۳۸۳). حدیث برادری در سیره نبوی. قم: بوستان کتاب.
- Bakhshi, Arti (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *Internation Journal of Business and Management*, (4)9, 145-154.
- Meyer, J. & Allen N. (1997). *Commitment in the Work place: Theory, Researche and Aplication*, Thousand Oaks. CA: Sage.
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee Organizational Linkages*. New York: Academic Press.
- Walton, R (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(4), 77-84.