



## تدوین الگوی ایرانی-اسلامی مشاوره شغلی سهم‌گذارانه و ارزیابی آن با مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر

زهرا امان‌اللهی<sup>۱</sup>، فاطمه قاسمی نیائی<sup>۲</sup> و علی حسینعلی بیگی<sup>۳</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۸/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۴



بهار و تابستان ۱۴۰۴  
دوره ششم، شماره یازدهم



### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تدوین الگوی ایرانی-اسلامی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری و ارزیابی و مقایسه آن با مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر بود. رویکرد پژوهش حاضر کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد بود. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۵ کارمند در سازمان‌های اقتصادی اصفهان گزینش شد و مطابق با اصول رویکرد سهم‌گذاری با مصاحبه نیمه ساختاریافته، دیدگاه آنان در خصوص تعهد سازمانی بررسی شد، سپس با کدگذاری باز، محوری و انتخابی، پایه‌های تعهد سازمانی بر مبنای رویکرد سهم‌گذاری استخراج شد. در گام بعدی جهت ارزیابی با مدل آلن و میر؛ مقاله آنان با عنوان "ارزیابی و پیش‌بینی مؤلفه‌های عاطفی، استمرار و هنجاری در تعهد سازمانی" به صورت هدفمند انتخاب و با روش تحلیل مضمون، مفاهیم اساسی آن با کدگذاری مضامین اولیه، فرعی و اصلی استخراج و به عنوان پایه ارزیابی الگوی مستخرج مورد بحث قرار گرفت. نتایج برخاسته از الگوی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی در چهار بعد غایت‌شناسی و کیفیت کنش در هستی؛ ادراک پیوستگی ارکان هستی؛ ظرفیت تعادل‌یابی مستمر و

۱- استادیار گروه مشاوره، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. ۱

۲- نویسنده مسئول: دکتری تخصصی مشاوره، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ایمیل: Fatemehghasemi3030@gmail.com

۳- دانشجوی دکتری مشاوره، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران..

غنی سازی محیط سازمانی شکل گرفت که در ارزیابی و تحلیل نهایی جامع مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر ارزیابی شد. این الگو در ابعاد هستی شناسی نشان داد تعهد شغلی می تواند امری وابسته به نوع هستی شناسی باشد؛ لذا ابعاد چندگانه تعهد و تمرکز بر انگیزه های مادی و معنوی، جامعیت این الگو را نسبت به مدل سه عاملی آلن و میر نشان می دهد.

**واژه های اصلی:** الگوی ایرانی-اسلامی، مشاوره شغلی، رویکرد سهم گذاری، مدل سه عاملی آلن و میر، تعهد سازمانی.

### مقدمه

نیروی انسانی، عاملی مهم در رشد و شکوفایی سازمان است که مجموعه خصایص انسانی و محیطی در یک کنش سیستمی در کنار هم می توانند به پایداری و رشد سازمانی علی رغم بحران های اقتصادی منجر شوند. یافته های پژوهشی نشان می دهند که عوامل فردی (جهت گیری هدف یادگیری و شخصیت پویا) و موقعیتی (محیط توانمندساز و استقلال شغلی) با خود توسعه ای افراد شاغل و پویایی سازمانی در ارتباط اند (ضیا و همکاران، ۲۰۲۰).

در بین عوامل گوناگون، یکی از مؤلفه های مهم در پایداری نیروی انسانی و پویایی سازمان ها به خصوص در شرایط حاد اقتصادی تعهد سازمانی است. تعهد به عنوان یکی از مهم ترین پیامدهای مطلوب رفتاری برای هر سازمانی محسوب می شود. حجم وسیع فسادهای اداری گزارش شده، غیبت ها، ترک خدمت، عدم رعایت مقررات سازمانی و وجود عارضه های سازمانی بسیار، همه و همه اشاره به این دارد که تعهد کارکنان به سازمان تأثیر بسیار زیادی بر حفظ دارایی های سازمان و روی هم رفته، بر موفقیت سازمان دارد. به همین دلیل، بحث تعهد سازمانی نیز در مطالعات اخیر پژوهشگران داخلی و خارجی مورد توجه زیادی قرار گرفته است (سرمدی، ۱۳۹۵؛ لاپوینته و وندنبرگ، ۲۰۱۸ و لوز، وندنبرگ و اولیویرا، ۲۰۱۸).

تعهد سازمانی موضوعی مهم است که سازمان و کارکنان آن را به هم پیوند می دهد (وو و ژانگ، ۲۰۰۹) و می توان آن را مجموعه هیجاناتی دانست که کارکنان نسبت به سازمان دارند و این تعهد کارکنان است که به آنها اجازه می دهد نسبت به ترک یا ماندن در یک سازمان تصمیم گیری کنند (ما، ژانگ و یو، ۲۰۰۸). سوپارجو و دارمانتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) تعهد سازمانی را به عنوان اعتقاد کارکنان به ارزش های یک سازمان تعریف کردند. بر اساس نظر کیم<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) تعهد سازمانی مفهومی است که به ارتباط ساخته شده بین کارکنان و سازمانی که در آن مشغول به کاراند اشاره دارد. مطالعات نشان می دهد که در طول یک بحران اقتصادی و زمانی که امنیت شغلی کارکنان به خطر می افتد، تعهد شغلی کاهش



1- Vue, Z. and Zhang, X

2- Ma, J., Zhang, X. and Yue, Z

3- Suparjo, S. & Darmanto, S

4- Kim, S

پیدا می‌کند که این امر به‌عنوان چالشی در حوزه منابع انسانی قلمداد می‌شود (مارکوویتس، بوئر و ون دیک، ۲۰۱۳). ترک خدمت کارکنان متخصص و ارزشمند یکی از معضلات اساسی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و علاوه بر اینکه هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل کرده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است، کارآیی سازمان‌ها را نیز با تهدیدهای جدی مواجه می‌کند. بنابراین نیروی انسانی توانمند یکی از ارکان اصلی سازمان‌ها تلقی می‌شود و رسیدن به اهداف مورد انتظار را تسهیل می‌کند (صحت و سجادیان، ۱۳۹۸).

تعهد موضوعی است که به‌طور ویژه با اخلاق کاری در ارتباط بوده و اخلاق مقوله‌ای وابسته به ارزش‌ها و جهان‌بینی است، لذا در پایه‌گذاری اخلاق در هر مرجعی لزوم توجه به جهان‌بینی و ارزش‌های حاکم در آن فضا حائز اهمیت است، همین مسئله لزوم توجه به مشاوره شغلی فرهنگ محور را می‌رساند که به‌عنوان پارادایمی نوظهور حائز اهمیت است. تعهد تنها با فرهنگ کلان در ارتباط نبوده، بلکه فرهنگ سازمانی به‌عنوان عنصر خرد در دل فرهنگ کلان نیز با تعهد سازمانی در ارتباط است و در بستر دنیای کار، تأثیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر انگیزه و رضایت شغلی به‌طور فزاینده‌ای قابل طرح است. فرهنگ سازمانی منعکس‌کننده ارزش‌ها، هنجارها و باورهای است که اعضاء یک سازمان را در کنار هم نگه داشته، درحالی‌که تعهد سازمانی منعکس‌کننده سطح دل‌بستگی و وفاداری افراد به سازمانی است که در آن کار می‌کنند. اعتقاد بر این است که این دو عامل نقش مهمی در شکل‌گیری انگیزه و رضایت شغلی کارکنان دارند (دیروان و همکاران، ۲۰۲۴). با توجه به اهمیت فرهنگ و ارزش‌ها در ظهور و توسعه تعهد سازمانی، لزوم شکل‌گیری و اتکاء مشاوره شغلی و سازمانی بر پایه‌های فرهنگی جامعه هدف ضرورتی نوین و اساسی است. در واقع نکته اساسی در این بین آن است که امروزه علوم انسانی در برخورد با نیروی انسانی به اهمیت بافت، فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر جامعه انسانی واقف شده و در این تحول، انطباق فرهنگی و همسویی نظریات و راهکارها با گفتمان‌های رایج در جهان‌بینی عوامل انسانی مورد تأکید است. به تعبیری دیگر امروزه با حاکمیت فرهنگ محوری و اهمیت به گفتمان‌های حاکم در دیدگاه افراد هیچ‌گونه مشاوره و توصیه‌ای نمی‌تواند بدون توجه به جهان‌بینی جامعه هدف به‌کار افتد (برگرفته از پروچاسکا و نورکراس، ۱۴۰۳).

در این بین الگوهای بسیاری مبتنی بر فرهنگ ایرانی-اسلامی در مشاوره به‌طور کلی و مشاوره شغلی به‌طور خاص شکل‌گرفته‌اند که درون‌مایه‌های ارزشی و فرهنگی جامعه ایرانی را در هدایت و ثبات شغلی افراد مدنظر قرار داده‌اند. سهم‌گذاری به‌عنوان یک رویکرد برخاسته از آیات قرآن، یکی از رویکردهای شاخص در مشاوره مبتنی بر فرهنگ است. الگوی سهم‌گذاری اسمعیلی (۱۳۹۳)، بر اساس هستی‌شناسی اسلامی (هستی‌شناسی قرآنی) بنا نهاده شده است. هستی‌شناسی اسلامی



نوعی نگاه به هستی و آفرینش است که جهان و آفریدگار آن دارای وجود واقعی و مستقل از فاعل شناسایی است و تابع قوانین واحد و یکپارچه‌ای است که مبدأ و معاد آن به هستی آفرین برمی‌گردد. در این نگاه، انسان جزئی از هستی است که خود تابع قوانین کلی هستی آفرین است و مسئول درک و هماهنگ عمل کردن با هدف هستی آفرین؛ در این نوع هستی‌شناسی انسان انتخاب‌گری است که بر اساس قاعده‌ای تغییرناپذیر، نتیجه عمل خود را دریافت خواهد کرد.

الگوی سهم‌گذاری با ۵ مبنا طرح گردیده است که عبارت‌اند از: مخلوقیت سهم‌گذار، آفرینش احسن، پیوستگی و وسعت هستی، هدفمندی آفرینش و زوجیت. بر اساس این رویکرد انسان سالم و غیرسالم بر پیوستاری از تأله قرار خواهد داشت؛ زیرا انسان سالم کسی است که اول، دارای شناخت صحیح از خود، جهان و خالق خود و هدف آفرینش است. دوم، دارای عواطف و هیجان مناسب با اهداف آفرینش است و سوم، دارای عمل مناسب با شناخت و عواطف خدامحور است. مشخصه شناخت صحیح در قرآن کریم شناخت پیوستار مبدأ تا معاد است. آنها که شناخت صحیحی از اصل و فرع دارند در تبعیت از حق، انعطاف در مقابل آن، به اشتراک گذاشتن و به‌نوعی سهم‌گذاری وجودی پیشی‌گیرنده‌اند، به عبارتی با شناخت صحیح، انسان‌ها می‌توانند ضمن پیروی از حق، انعطاف داشته و هر کس برای رشد خود به ادای سهم خود در برابر دیگری بپردازد (اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۹). انسان متعهد یا سهم‌گذار به‌عنوان هسته اساسی رویکرد مشاوره سهم‌گذاری، می‌تواند در محیط شغلی خود نیز با در نظر گرفتن پیوستار مبدأ و مقصد در حول محور الهی، در برابر خویش، سازمان، جامعه و خداوند متعهد بوده و با ساختاری عمیق و یکپارچه به ایفاء تعهدات سازمانی خود و رشد و توسعه فردی-سازمانی بپردازد؛ لذا با چنین توصیفاتی لزوم استخراج مبانی و اصول مشاوره شغلی با محوریت تعهد سازمانی و منطبق با مشاوره سهم‌گذاری می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد مبتنی بر فرهنگ در مشاوره شغلی حائز اهمیت باشد.

از آنجایی که اعتبار هر نظریه و رویکردی در قیاس و تقابل با سایر رویکردها مورد بحث قرار می‌گیرد، ایجاد یک الگوی مشاوره‌ای بر مبنای رویکرد قرآنی سهم‌گذاری در باب تعهد سازمانی تنها در گذر بحث و نقد با نظریه‌های مطرح در این خصوص میسر می‌شود. یکی از پرکاربردترین الگوها که در عین حال مطرح‌ترین آنها در بحث تعهد سازمانی است، مدل سه عاملی آلن و میر است که ابتدا در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری و پیش‌بینی مؤلفه‌های عاطفی، استمرار و هنجاری در تعهد سازمانی»<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰ مورد بحث قرار گرفته است.

آلن و میر (۱۹۹۰، ص ۱۴) تعهد سازمانی را به‌عنوان حالت یا ذهنیتی روان‌شناختی تعریف کردند که افراد را به سازمان‌ها پیوند می‌دهد. بنابراین در این تعریف، بعد نگرشی تعهد توسعه یافته و تعهد رفتاری حذف شده است. در این تعریف رفتار در واقع پیامدی از تعهد است. بر اساس این دیدگاه



تعهد سازمانی شامل سه نوع تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر است.

تعهد عاطفی حالتی روان‌شناختی است که هیجان‌ات مثبت را دربرمی‌گیرد. این نوع مؤلفه، دل‌بستگی هیجانی افراد به سازمان را نشان می‌دهد. این دل‌بستگی تمایل فرد به آن است که وی نیز بخشی از یک سازمان محسوب شود و در آن دخیل باشد. تعهد عاطفی همانندسازی افراد با سازمان‌ها را دربرمی‌گیرد. آنچه در بطن تعهد عاطفی وجود دارد شریک شدن فرد و سازمان در ارزش‌هاست (استراکر، ۲۰۱۸).

تعهد استمراری جهت‌گیری هدفمندی است که بر اساس ادراک شناختی کارکنان از پاداش‌ها و منافع سازمانی (مخصوصاً منافع مالی) حاصل می‌شود (استراکر، ۲۰۱۸). هرچه فرد سن بیشتری داشته باشد و زمان طولانی‌تری در سازمان کار کند منافع و مزایای بیشتری به دست می‌آورد، دسترسی وی به تسهیلات امکان‌پذیرتر می‌گردد. علاوه بر این، اگر زمانی که فرد در یک سازمان مشغول به کار بوده طولانی‌تر باشد وی مهارت‌های خاص‌تری به دست آورده و روابط شخصی مستحکم‌تر و جایگاه بالاتری در سازمان برای خود حاصل خواهد کرد و از مجموع این منافع به این نتیجه می‌رسد که ترک سازمان به صرفه نیست (عدنان و همکاران، ۲۰۱۸).

تعهد هنجاری به عنوان سومین شکل تعهد در این دیدگاه، در واقع نوعی جهت‌گیری ارزشی است که افراد را از طریق هنجارها و اخلاقیات به هدف مرتبط می‌کند (میر و هرسکویچ، ۲۰۰۱). این نوع تعهد بیانگر احساس الزام به ادامه شغل کنونی است. کارکنانی که تعهد هنجاری بالایی دارند احساس می‌کنند باید در سازمان بمانند (استراکر، ۲۰۱۸). در این نوع تعهد کارکنان بر این اعتقادند که پیروی از هنجارهای اجتماعی برای آنها پاداش‌های مهمی محسوب می‌شود و در نتیجه تعهد هنجاری توسعه می‌یابد (عدنان و همکاران، ۲۰۱۸). در این نوع تعهد، هنجارهای افراد و سازمان هم‌راستا می‌شوند و در یک جهت قرار می‌گیرند. حتی گاهی ممکن است هنجارهای فرد و سازمان یکی شود (استراکر، ۲۰۱۸).

دانستیم تعهد به عنوان یک عنصر مؤثر در بحث مشاوره شغلی و پویایی فرد و سازمان است که به طور ویژه در این مطالعه به عنوان هسته مرکزی تدوین الگوی فرهنگی محور مورد بحث است، در ایران سال‌های متمادی رکود اقتصادی حاکم بوده است، هرچند در سال‌های مختلف، رکود در اقتصاد از جهت شدت و پایداری متفاوت بوده و رشد اقتصادی در یک چرخه منفی قابل مشاهده بوده است و سطح رونق اقتصادی به صورت چشم‌گیری کاهش یافته است (رفاعی، سامتی و قبادی، ۱۳۹۸)، در صورتی که در تحقیقات گوناگون، تعهد سازمانی عاملی مهم در پایداری کارمند به سازمان علی‌رغم بحران‌های اقتصادی و کمک در جهت پیشرفت سازمان است. ضمن آنکه کمبود تحقیقات داخلی در زمینه انطباق فرهنگی دیدگاه‌های شغلی در زمینه تعهد سازمانی و همچنین عدم کارایی نظریه‌های غربی در افزایش قابل توجه تعهد سازمانی در جامعه هدف ایرانی از جمله مسائلی است که اهمیت پرداخت و تلاش در جهت شکل‌گیری الگوی شغلی در بستر جهان‌بینی کارکنان ایرانی



را می‌رساند، از سوی دیگر اعتبار یک نظریه و شناخت نقاط قوت و ضعف آن از طریق مقایسه با نظریه‌های مطرح در آن زمینه امکان‌پذیر است و نظریه آلن و میر نیز هم از لحاظ جامعیت و دقت در شکل‌گیری ابعاد تعهد سازمانی و هم پشتوانه پژوهشی و تحقیقات گسترده بعد از خود، نظریه‌ای دارای اعتبار و اهمیت است که می‌تواند پایه ارزیابی الگوی شکل‌گرفته در این پژوهش باشد؛ لذا در این پژوهش محققین درصدد هستند با استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران در این زمینه به تدوین الگوی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی دست یابند و سپس آن را با نظریه آلن و میر (۱۹۹۰) مقایسه کرده و وجوه اشتراک و افتراق و جامعیت آن را ارزیابی نمایند.

### روش

این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد و تحلیل مضمون انجام گرفته که در نهایت مقایسه و ارزیابی دورویکرد را ممکن و در بستر استدلال و منطق به شناسایی نقاط اشتراک و افتراق آنان پرداخته است. در بخش نخست جهت تدوین نظریه بافت‌نگر شغلی با تأکید بر رویکرد سهم‌گذاری، از روش داده بنیاد از نوع کلاسیک استفاده شده است. در رویکرد کلاسیک، استقراء مداوم، رفت‌وآمد بین داده‌ها، حساسیت نظری، نمونه‌گیری نظری و کدگذاری نظری و بزرگ مقوله‌ها را سازمان‌دهی می‌کند و یک رفت‌وآمد بین مقوله و مفهوم وجود دارد تا به کد نظری، مبتنی بر داده‌ها منتهی شود تا پژوهشگر خلاقانه و آزادمنشانه، بدون محدودیت به تجربه و تحلیل و تبیین داده‌ها بپردازد (آنین، ۲۰۰۶). روش کار در این بخش بدین صورت است که ابتدا با استفاده از مبانی و اصول الگوی مشاوره سهم‌گذاری، سؤالاتی پایه جهت مصاحبه نیمه ساختاریافته در بحث تعهد سازمانی تهیه و پس از مصاحبه و کسب اطلاعات، کدهای موجود در این زمینه استخراج گردید. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کارمندان و مدیران بنگاه‌های اقتصادی استان اصفهان بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس با ۲۵ کارمند و مدیر بنگاه‌های اقتصادی شهر اصفهان که دارای ۱۰ سال سابقه بودند، مصاحبه شد.

در فرایند این پژوهش پس از انجام هماهنگی‌های لازم و کسب توافق جهت مشارکت در پژوهش و آگاهی بخشی در خصوص محتوا و ابعاد آن، فرایند گردآوری اطلاعات آغاز شد. زمان هر جلسه به‌طور تقریبی ۶۰ دقیقه و نوع مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که متناسب با اصول و مبانی رویکرد سهم‌گذاری، سؤالاتی کلی تدوین شد و سپس متناسب با پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سؤالات فرعی و جزئی دیگری مطرح شد. در ابتدای هر جلسه تلاش شد تا با آگاهی بخشی به مشارکت‌کنندگان در مورد محتوای بحث و انگیزه‌های پژوهش، فرایند اعتمادسازی و مشارکت‌جویی در آنها افزایش پیدا کند. در ابتدای هر مصاحبه، تلاش شد تا از سمت اطلاعات کلی به اطلاعات جزئی و دقیق و از سؤالات سطحی به سؤالات عمیق حرکت شود. بدین صورت که ابتدا سؤالات کلی مستخرج توسط پژوهشگر که بر اساس ادبیات پژوهشی ارتباط نزدیک‌تری با موضوع پژوهش داشتند پرسیده شد و



در هر کدام ضمن ایجاد آزادی جهت پاسخگویی مشارکت‌کننده، سؤالات تعقیب‌کننده دیگری که ابعاد بیشتر و پنهان‌تری از گفته‌های وی را نشان می‌دادند پرسیده شد. لازم به ذکر است که سؤالات مصاحبه با انعطاف بالا و متناسب با وضعیت و محتوای هر جلسه طراحی شد. همچنین فرایند بازبینی، اصلاح و طراحی سؤالات تا رسیدن به نتیجه مطلوب ادامه یافت.

در تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، کدگذاری در سه گام متوالی؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری<sup>۲</sup> انجام شد.

کدگذاری باز به عنوان اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی شناخته می‌شود و مبین فرایندی است که در آن داده‌ها به صورت واحدهای معنادار مجزا درمی‌آیند. هدف اصلی کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و برچسب زدن به داده‌ها و سپس گسترش آنها برحسب خصوصیات و ابعادشان می‌باشد. در ادامه تحلیل داده‌ها؛ کدگذاری محوری، روند ارتباط دادن خرده مقولات به یک مقوله در یک صورت‌بندی و سازمان‌دهی جدید را برعهده خواهد داشت. این امر به معنای جریان پیچیده‌ای از تفکر استقرایی و قیاسی است که متضمن مراحل مختلف است. این مرحله از آن جهت کدگذاری محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در نهایت کدگذاری نظری، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. به طور خاص، کدگذاری نظری به روند انتخاب مقوله اصلی و مرکزی به طور منظم و ارتباط دادن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، می‌پردازد. در این مرحله محقق به کشف داستان اصلی و طبقه پژوهش متمرکز شد.

الگوی مشاوره شغلی تعهد محور تدوین شده به صورت هدفمند در کل فرایند پژوهش (و نه صرفاً جدای از آن و در آخر تحقیق)، بعد از هر بار تدوین و استنتاج بخشی از یافته‌ها و الگوی استخراج شده، آن را به ۱۵ متخصص دانشگاهی حوزه شغلی، مدیریت و اقتصاد و با مرتبه علمی دانشیار که صاحب نظر هستند و با ۲۰ سال سابقه پژوهش میدانی و سیاست‌گذاری در سطح کلان، قرار داده شد، تا از طریق پاسخگویی به سؤالات کلی، میزان سازگاری و همخوانی یافته‌های تحقیق را در این زمینه مورد ارزیابی قرار دهد. همچنین برای رسیدن به اعتبار در این پژوهش از فن مثلث‌سازی، درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم، بازبینی به وسیله مشارکت‌کنندگان و بازبینی به وسیله همکاران استفاده شد.

در بخش تحلیل مدل سه عاملی آلن و میر با استفاده از روش تحلیل مضمون به عنوان یک روش ابتدایی و اساسی در همه رویکردهای کیفی، مضامین اساسی شناسایی و استخراج گردیدند. تحلیل مضمون از روش‌های متداول تحلیل محتوای کیفی است که مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی دیگر را فراهم می‌کند و برای شناخت الگوی موجود در داده‌های کیفی

استفاده می‌گردد (سعادت و همکاران، ۱۴۰۱). با استفاده از گزینش هدفمند مقاله آلن و میر با عنوان «ارزیابی و پیش‌بینی مؤلفه‌های عاطفی، استمرار و هنجاری در تعهد سازمانی» به دلیل دقت و شرح اساس نظریه نویسندگان و تشریح پایه‌های تعهد سازمانی از دیدگاه آنان، انتخاب و سپس به دقت مطالعه و کدگذاری شد. در مرحله بعدی جهت تحلیل کدهای حاصله با استفاده از شیوه تحلیل مضمون، داده‌ها در سه طبقه مضامین اولیه، فرعی و اصلی طبقه‌بندی شدند. مضامین ابتدایی پس از خوانش ابتدایی از متن و درک توضیحات به عنوان مضامین اولیه و کلی انتخاب شدند و سپس در مرحله بعد مضامین اولیه در طبقات منسجم‌تر و مرتبط‌تری ذیل مفاهیم فرعی طبقه‌بندی شدند و در مرحله نهایی مفاهیم فرعی با دیدی کلی و بر اساس نگاه تحلیلی پژوهشگران ذیل طبقات اصلی که در این پژوهش تحت سه عامل عاطفی، استمراری و هنجاری به عنوان شاکله تعهد سازمانی نام‌گذاری شده بودند؛ قرار گرفتند.

اعتباریابی تحلیل برگرفته از مطالب مقاله مذکور همانند الگوی تدوین شده، با استفاده از اجماع کدگذاران و روش مثلث‌سازی بر اساس نظرات و دیدگاه‌های متخصصان ارزیابی و تأیید شد. در پایان با استفاده از تحلیل منطقی به بررسی وجوه اشتراک و افتراق دو رویکرد پرداخته شد و مستندات جهت قوام بحث مورد بررسی و اتکا قرار گرفت.



### یافته‌ها

تعداد افراد حاضر در این پژوهش ۲۵ نفر بودند که با در نظر گرفتن معیارهایی از قبیل جنسیت، سابقه خدمت، نوع استخدام، سن، تحصیلات و سمت شغلی و با کسب رضایت وارد پژوهش شدند. مشارکت‌کنندگان متعلق به بنگاه‌های اقتصادی بودند که در سال‌های تحریم و اقتصاد مقاومتی دارای فعالیت و پویایی بودند. مشخصات مشارکت‌کنندگان بدین شرح است: از ۲۵ نفر شرکت‌کننده ۱۰ نفر در پست مدیریت و ۱۵ نفر کارمند بودند؛ ۴ نفر دارای مدرک دکتری، ۱۴ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و هفت نفر دارای مدرک کارشناسی بودند؛ سن شرکت‌کنندگان در بازه ۲۴-۶۲ سال بود؛ ۱۸ نفر رسمی و ۷ نفر قراردادی بودند؛ سابقه خدمت شرکت‌کنندگان در بازه ۲ سال تا ۲۰ سال بود و از ۲۵ شرکت‌کننده ۲۴ نفر از آنان مرد و یک نفر زن بود.

### بخش اول: الگوی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه زمینه‌ای به شناسایی ۳۵۰ کد اولیه، ۴۱ کد باز، ۱۱ کد محوری و ۴ کد انتخابی منجر شده است که شرح آن در جدول شماره ۱ آورده شده است:

جدول شماره ۱: ابعاد تعهد سازمانی در الگوی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری

|                                |                            |  |
|--------------------------------|----------------------------|--|
| غایت‌شناسی و کیفیت‌کنش در هستی | هستی‌شناسی                 | کلیت هستی                                  |
|                                |                            | سرمنشأ خالقیت                              |
|                                |                            | نظارت خالق بر جهان هستی                    |
|                                | کنشگری جهان مخلوق          | تعهدمحوری افعال هستی                       |
|                                |                            | پیوستگی کنش مخلوقات                        |
|                                |                            | نتیجه‌گرایی اعمال<br>حتمیت در نتایج اعمال  |
| ادراک پیوستگی ارکان هستی       | اصل تناسب                  | جایگاه انسان در هستی                       |
|                                |                            | ادراک هدفمندی سازمان                       |
|                                |                            | آگاهی از توانمندی خویش                     |
|                                | مسئولیت‌شناسی              | احساس مسئولیت در برابر ارکان هستی          |
|                                |                            | هدفمندی وجود                               |
|                                | ارکان تعهد                 | تعهد نسبت به سازمان                        |
|                                |                            | تعهد نسبت به جامعه                         |
|                                |                            | تعهد نسبت به هستی                          |
|                                |                            | تعهد نسبت به خداوند                        |
|                                | قواعد حاکم بر کنش متعهدانه | اجتناب از تبعیض                            |
|                                |                            | حق محوری                                   |
|                                |                            | قانون‌مندی                                 |
| جزا و پاداش                    |                            |  |
| وضوح قوانین                    |                            |  |
| ظرفیت تعادل‌یابی مستمر         | سازگاری                    | بینش شغلی                                  |
|                                |                            | پختگی و بینش فردی                          |
|                                |                            | سازگاری با تغییر                           |
|                                | نظارت بر تعهد              | تعادل‌یابی                                 |
|                                |                            | ایجاد نقاط امن در مواقع چالش               |
|                                |                            | نظارت بر نحوه فعالیت کارکنان<br>خودارزیابی |
| غنی‌سازی محیط سازمانی          | حمایت سازمانی              | حساسیت نسبت به احوالات اعضاء سازمان        |
|                                |                            | تأمین اقتصادی                              |
|                                |                            | امنیت روانی                                |
|                                |                            | حفظ سلامت کارکنان                          |
|                                | عاملیت تعهدمحور            | ابراز توانمندی‌ها                          |
|                                |                            | افزایش حق انتخاب                           |
|                                |                            | وفای به عهد متقابل                         |
|                                | انسجام و پیوستگی کارکنان   | ارتباطات صمیمانه                           |
|                                |                            | اعتماد و باور بین فردی                     |
|                                |                            | کرامت و حفظ شأن انسانی                     |
|                                |                            | همکاری دوجانبه                             |
|                                |                            | درگیری در امور سازمانی<br>مقصد و هدف مشترک |

۱- **غایت‌شناسی و کیفیت‌کنش در هستی:** غایت‌شناسی و کیفیت‌کنش در هستی بر دو بعد شناخت هدف و غایت هستی و نحوه افعال مخلوقات در هستی در پرتو خالق آن اشاره دارد. غایت‌شناسی امور را در بستر هدف و معنای خلق جهان و حرکت موجودات به سمت غایت آن تفسیر می‌کند، در این نوع نگاه جهان عبث و بیهوده آفریده نشده است و همه ارکان هستی به سمت معنا و مقصدی مشخص در حرکت‌اند. شناخت نحوه کنش موجودات در هستی، بستگی به معنای خاص و غایت مشخص آن دارد. در این دید مجموعه قواعدی متصل و مرتبط بر افعال مخلوقات حاکم است و هیچ کنشی بدون تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از دیگر اجزا رقم نخواهد خورد. این بعد دارای دو محور هستی‌شناسی و کنشگری جهان مخلوق است:

**الف- هستی‌شناسی:** در محور هستی‌شناسی، قواعدی بر هستی حاکم است و هستی دارای کلتی منسجم است که هر جزء آن می‌تواند بر جزء دیگر اثر گذارد. این ارتباط متقابل در نوعی از وحدت واحد الهی به هم می‌پیوندد و جهان متکثر را واحد می‌کند. در چنین جهانی تمامی اجزاء از ذات واحد نشأت می‌گیرد و بدون نظارت مستمر و مداوم آن نمی‌تواند به حرکت و حیات خویش ادامه دهد. در این باره می‌توان به گفته‌های مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد، مصاحبه‌شونده با کد (۱) «تمام این دنیا یک کل به هم پیوسته‌اس شما نمی‌توانید هر کاری که دلتون می‌خواد انجام بدید و اثر اون رو نبینید چون تمام عالم و موجودات به هم وابسته هستند». مصاحبه‌شونده دیگری با کد (۳) معتقد بود که «هر کار و هر وجودی در این هستی از خلقت و ذات خداوند به وجود اومده و سر منشأ تمام هستی، خداونده و شما نمی‌توانید کاری رو بدون إذن و اراده آن انجام بدید». در مورد دیگری، کد (۴) «شما هرگز نمی‌تونید از دید خدا خارج بشید، اونه که نهان و آشکار رو میدونه و پیوسته مراقبت و ناظر بر اعمال ماست، اگر این مورد رو باور داشته باشید، دیگه نیازی به هیچ منبع کنترل بیرونی ندارید و در تمام حالات به سازمان و وظیفه خودتون متعهد هستید».

**ب: کنشگری جهان مخلوق:** در این بعد تعهد محوری در تمام افعال و کنش مخلوقات، آنها را به یکدیگر وابسته می‌کند و تحت اتحادی یکپارچه قرار می‌دهد، کنش مخلوقات به یکدیگر مرتبط بوده و هر عملی بر اعمال دیگر اثر می‌گذارد و متقابلاً اثر می‌پذیرد. در این دید اعمال آدمی دارای نتیجه است و این نتیجه دارای حتمیت است و با قاطیعت در برابر کنش فرد نمایان می‌شود. در این باره مصاحبه‌شونده با کد (۶) «همه اساس هستی و کل زندگی ما بر اساس تعهد، شما نمی‌تونید تعهد نداشته باشید ولی درعین حال انتظار تعهد از دیگران رو داشته باشید، ما همگی در یک سیستم به هم پیوسته هستیم و هیچ چیزی جدا از چیزهای دیگه اتفاق نمیفته»، کد (۱۲) «هر عملی حتماً نتیجه‌ای داره، برای همین در قرآن گفته شده که هیچ کار خوب و بدی بدون پاداش باقی نمی‌مونه حتی اگر به اندازه یک ذره و سرسوزنی باشه. برای همین انسان نباید بدون توجه به نتایج کاری که انجام میده، دست به



انتخاب بزنه»، کد (۱۶) «شما هر کاری کنید نمی‌توانید از عواقب و نتایج اون دوری کنید، نتایج کارهایی که ما انجام میدیم حتماً و قطعاً برای ما اتفاق میفته و ما در برابر نتایج کارهایی که انجام میدیم مسئولیم».

۲- ادراک پیوستگی ارکان هستی: این بعد دارای محورهای اصل تناسب، مسئولیت‌شناسی، ارکان تعهد و قواعد حاکم برکنش متعهدانه است که می‌تواند نحوه کنش و عمل متعهدانه را با توجه به اصول و فروع آن مشخص نماید:

**الف- اصل تناسب:** تناسب یکی از مقوله‌های مهم در تعهد سازمانی است که در تحقیقات گوناگون بر تعهد شغل و شاغل و سازمان تأکید می‌شود، اما در این دیدگاه تعهد از سطح شغل و شاغل فراتر می‌رود و به جایگاه انسان در هستی، ادراک هدفمندی و ارزش‌های سازمانی و آگاهی از توانمندی‌های خویش می‌رسد. فردی که جایگاه و هدف خلق خویش در هستی را می‌داند، نسبت به امور و تعهدات خویش با بینش عمل کرده و به آنها پایبند است. در این رابطه مصاحبه‌شونده کد (۸) معتقد است که «شما اگر بدونی برای چی اومدی و مأموریت شما در این دنیا چیه بعد دیگه نیازی به هیچ توجیهی برای پایبندی خودت در کارت نداری، و میتونی در راستای ارزش‌های انسانی خودت عمل کنی»، در مورد دیگر شناخت ارزش‌های سازمانی و هم‌راستای آن با ارزش‌های فردی می‌تواند در تداوم تعهد سازمانی اثرگذار باشد. در این رابطه مصاحبه‌شونده کد (۹) معتقد است که «شما وقتی در یک سازمان و شرکت کار می‌کنی که با اهداف و ارزش‌های اون سازمان توافق داری، تعهد محکمی به وظیفه خودت نشون میدی و در مسیر همون ارزش‌ها عمل و رفتار می‌کنی»، در این رابطه شناخت توانمندی‌های شناختی، عاطفی و دانشی می‌تواند در انجام عمل متناسب با فردیت کارمند اثربخش باشد در این رابطه مصاحبه‌شونده کد (۱۲) معتقد است که «تا زمانی که خودت و حدود توانمندی‌هاتو نشناختی نمیتونی برای انجام هیچ کاری قول بدی و متعهد باشی، شناخت توانمندی‌های درونی و مهارت‌های فردی می‌تونه به شما نشون بده که اساساً برای اون وظیفه و تعهد نسبت به اون آمادگی دارید یا خیر».

**ب- مسئولیت‌شناسی:** اساس تعهد باوری و عملکرد متعهدانه، شناخت اصل تعهد و مسئولیت است. این بعد در دو بخش احساس مسئولیت در برابر ارکان هستی و هدفمندی وجود قابل بحث است. انسان موجودی است که اشرف مخلوقات بوده و در جایگاه فیض‌رسانی به سایر ارکان هستی است و واسطه مخلوقات و خلق هستی است. در این جایگاه ویژه آدمی دارای مسئولیت بوده و باید در ابعاد و ارکان فردی تا الهی به ایفاء نقش خود بپردازد. در نگاه دیگری وجود انسان، هدفمند است و در برابر این هدف و مقصد، انسان دارای تعهد و مسئولیت است. انسان باید در برابر تکامل و میزان بارور کردن توانمندی‌های ذاتی خویش پاسخگو باشد و نمی‌تواند این هدیه الهی را الکن و ناقص بگذارد. در این رابطه



شرکت‌کننده کد (۱۳) بر این باور بود که «انسان فقط نسبت به خودش مسئولیت ندارد و این مسئولیت در برابر تمام هستی برای اوست تعریف می‌شود، انسان نمیتونه اشرف مخلوقات باشه و در مقام خلیفه الهی بنشینه اما فقط خودش رو ببینه و به خودش توجه داشته باشه»، کد (۱۷) «وقتی میگن انسان موجودی عامله که خودش میتونه ماهیت و سرنوشت خودش رو تعیین کنه به همین معنی که انسان در برابر ذات و ماهیت خودش دارای مسئولیتیه و این مسئولیت هست که وجود انسان و هستی اون رو معنا دار میکنه».

**ج- ارکان تعهد:** تعهد تنها در ارتباط با فرد و شغل او معنا نمی‌یابد، بلکه ارکان و اعماق آن تا مبدأ هستی گسترده است. انسان در برابر سازمان، جامعه، هستی و خالق خود دارای مسئولیت است و در برابر این مسئولیت نیازمند عمل متعهدانه است. کنش و کار انسان تنها در سازمان خلاصه نمی‌شود، بلکه ابعاد این اعمال و کنش می‌تواند به آبادانی جامعه یا ایجاد خسران در آن، در کلیت هستی و پوشاندگی آن و در ارتقاء پیوستگی مخلوق و خالق کشیده شود. در این رابطه مصاحبه‌شونده کد (۲۰) «کار شما میتونه در دیدی گسترده‌تر تا ابعاد دینی و الهی هم کشیده بشه، وظیفه شما در سازمان و شغل شما تنها جنبه سطحی داره و اصل کاری همون ارزیابی الهی از کار شماست که لازمه ارزیابی بشه که کار و کنش شما چقدر به سود و زیان خلق الله و الله بوده» یا کد (۲۳) «ما فقط در برابر سازمانی که درش استخدام شدیم متعهد نیستیم، بلکه هر کاری که ما انجام بدیم در برابر خداوند نمایان هست و میتونه کیفیت جهان دیگه ما رو شکل بده، پس ما باید در برابر مسئولیت شغلی خودمون وجه الهی و گسترده‌تر اون رو در نظر بگیریم».

**د- قواعد حاکم بر کنش متعهدانه:** علاوه بر فرد، در سازمان لازم است مجموعه فرایندهای سازمانی متکی بر قواعدی از جمله دوری از تبعیض و ظلم، حق محوری، قانون‌مندی، اصل جزا و پاداش و وضوح و شفافیت در قوانین باشد. این‌گونه اصول از جمله نیروهای محرک تعهد اعضا در سازمان است که می‌تواند به میزان تعهدمندی و تداوم آن در کارکنان کمک کند. در این باره مصاحبه‌شونده کد (۲۱) «نباید توی سازمان به افرادی ظلم بشه در صورتی که بقیه به دلیل امتیازاتی از اون عواقب معاف بشن، وقتی چنین چیزی در سازمانی اتفاق بیفته اعضا احساس ظلم و تبعیض میکنن و همین باعث میشه به کارشون وفادار نباشند» یا کد (۱۴) «نباید تنبیه برای افراد خاصی فقط اعمال بشه و پاداش‌ها رو بزارن برای یک گروه خاصی، چنین کارهایی باعث میشه افراد انگیزه‌ای برای کار متعهدانه نداشته باشن».

**۳- ظرفیت تعادل‌یابی مستمر:** در فرایند تعهد سازمانی، تعادل‌یابی مداوم یک اصل اساسی در برابر بقای سازمان‌ها به وقت بحران و چالش است. در این بین به دو محور اساسی سازگاری و نظارت بر تعهد می‌توان اشاره کرد:

**الف- سازگاری:** سازگاری به معنای میزان مقاومت و تحمل فرد در برابر چالش‌ها و شرایط بحرانی



است که در آن فرد از لحاظ درونی و کنشگری بیرونی عملکرد خود را حفظ کرده و به مقاومت و حرکت مجدد می‌پردازد. سازگاری در برابر بحران‌ها و چالش‌های محیط کاری می‌تواند به تداوم تعهد سازمانی کارمندان منجر شود. این بعد دارای مؤلفه‌هایی از جمله بینش و انتقادپذیری شغلی، پختگی و بینش درونی جهت افزایش مهارت‌ها و رفع کاستی‌های دانشی و عملکردی است؛ همچنین توانمندی سازگاری با تغییرات، تعادل‌یابی مجدد و ایجاد نقاط امن در مواقع چالش از جمله مؤلفه‌های حفظ سازگاری در کارکنان است. در این باره یکی از مصاحبه‌شوندگان (کد ۱۱) چنین افزود که «خیلی وقتا شده من از وسایل و لوازم زندگی‌م زدم ولی کاررو سر پا نگه داشتم و کارمندانم هم همراهی کردن و تونستن با شرایط بحرانی سازگار بشن و تعهد خودشون رو نسبت به سازمان حفظ کردن» یا کد (۱۸) «یه وقتایی پیش میاد که شما باید نسبت به کارها و طرز فکر خودتون تجدید نظر کنید، شده مهارت‌ها و تخصص‌های جدید رو یاد بگیرید تا بتونید با دنیای دائماً در حال تغییر اقتصاد خودتون رو سازگار کنید».

**ب- نظارت بر تعهد:** تعهد سازمانی به عنوان یک ارزش در مراحل ابتدایی برای درونی شدن و تبدیل شدن به یک ارزش نیازمند نظارت و مراقبت سازمانی اولیه و سپس تبدیل آن به یک نظارت خودکار است که بتواند به نوعی از ارزش درونی در کارکنان یک سازمان تبدیل شود. در این باره مصاحبه‌شونده کد (۲۴) «نمیشه کارمندان رو از همون اول به حال خودشون رها کرد، بالاخره یک فرایند ارزیابی و نظارت اولیه باید بر کار و نحوه کنش اون‌ها باشه تا بتونن کم کم خودشون نسبت به کار و وظیفشون متعهد باشند» همچنین کد (۹) «همه ما معتقدیم توی شرکت خودارزیابی و نظارت خودمون بر کیفیت کارمون تونسته عامل موفقیت و رشد سازمان باشه، هر کسی باید بدون چقد از زمانش رو به کار مفید اختصاص داده و چقدش رو استراحت کرده یا هدر داده این خودنظارتی به نظر من در طول مدت میتونه به یک تعهد خودکار تبدیل بشه».

۴- **غنی‌سازی محیط سازمانی:** این بعد به بررسی مجموعه عوامل و شرایط خاص سازمانی می‌پردازد که می‌تواند انگیزاننده و محرک کارمند در دل سازمان خویش باشد، هویت او را در سازمان تثبیت کند و با ایجاد فضای فیزیکی و روانی مطلوب، ارزش‌ها و اهداف سازمان را در آنها نهادینه سازد. در این بعد سه محور حمایت سازمانی، عاملیت تعهد محور و انسجام و پیوستگی کارکنان قابل بحث است:

**الف- حمایت سازمانی:** هر سازمان تنها محلی برای انجام ماشین‌وار امور نیست، بلکه توجه به احوالات و امور کارکنان و تأمین حمایت‌های مالی و عاطفی آنان می‌تواند بر میزان تعهد سازمانی و تلاش حداکثری از سوی کارکنان اثر بگذارد. سازمان‌های پویا نسبت به احوالات اعضای خود حساس بوده، امنیت روانی آنان را تأمین می‌کنند، از منظر اقتصادی و کمک‌های مالی شرایط و احوالات کارکنان را با توجه به شرایط اقتصادی و میزان تورم

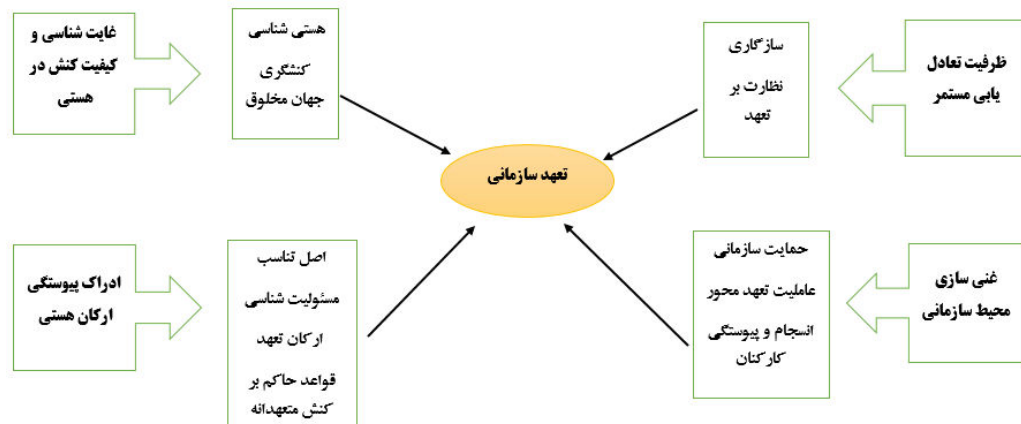


در جامعه درک می‌کنند و حافظ سلامت کارکنان خویش در سازمان هستند. در این باره مصاحبه‌شونده کد (۱۹) بر این باور بود که "سازمان ما تلاشش بر اینه که حمایت همه جوهره از کارکنانش داشته باشه، چه از نظر روانی، چه مالی و حتی سلامت جسمی کارکنان برای همینه که پویاست و خدروشکر دائماً به تولیداتش اضافه میشه، کارفرما نباید نسبت به شرایط اقتصادی کارکنانش بی تفاوت باشه" همچنین فردی دیگر (کد ۶) اظهار داشت "کارفرمایی که به امور و احوالات کارکنانش توجه‌ای نداره نباید انتظار داشته باشه که اونا از جون و دل برایش مایه بزارن و نباید انتظار داشته باشه فردا اگر اداره یا شرکت دیگه‌ای به اون فرد پیشنهاد داد اون همچنان به سازمان متعهد باشه اصلاً چرا باید باشه؟! ما نباید نسبت به احوالات و شرایط کارگرا بی تفاوت باشیم".

**ب- عاملیت تعهدمحور:** عاملیت عنصر مهمی از تحرک و پویایی در سازمان است، سازمان‌هایی که کارکنان در آن در کنار وظایف محوله دارای فرصت خلاقیت و اعمال اراده و نظر هستند، در مسیر پویایی حرکت می‌کنند و امکان جابه‌جایی و تحرکات در کارکنان و در ارکان سازمان مشاهده می‌شود. در این محور کارمندان می‌توانند آزادانه توانمندی‌ها و مهارت‌های خود را ابراز کنند، حق انتخاب دارند و در ارتباطی پایا و متقابل به وفای عهد متقابل با کارفرمای خود پایبندند. در این رابطه کد (۱۶) افزود "وقتی در سازمان تفویض قدرت و مسئولیت وجود نداشته باشه، کارمند راکده و مثل آب راکد گندیده میشه، باید در کنار چارچوب‌های کلی سازمان به کارکنان اجازه فعالیت و نمو داده بشه تا بتوانند استعدادهای خودشون رو به نفع سازمان بروز بدن".

**ج- انجام و پیوستگی کارکنان:** در این محور صمیمیت و اتصال کارکنان و ایجاد جو سالم سازمانی عاملی است که می‌تواند ایجادگر و تداوم‌بخش تعهد سازمانی باشد. وجود ارتباطات صمیمانه، اعتماد و باورمندی در بین کارکنان و کارفرما و همچنین حفظ شأن انسانی و احترام و کرامت نسبت به کارگران و همچنین همکاری دو جانبه و نبودن سلسله مراتب خشک و اداری و درگیری و مشارکت همه کارکنان در اهداف و امور سازمانی و ایجاد مقصد و مسیر مشترک می‌تواند به ایجاد و تداوم تعهد سازمانی کمک نماید. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شوندگان (کد ۱۵) افزود "همه ما داریم برای هدف واحدی تلاش می‌کنیم، کار هیچ کدوم از ما جدا از کار بقیه نیست اگر هر کدوممون درست عمل کنیم و پایبند به وظایف خودمون باشیم سودش نصیب هممون میشه" یا کد (۲۵) "وقتی جو سازمان صمیمیه و به همه اعضای سازمان از کارگر گرفته تا کارفرما احترام گذاشته میشه، کرامت و شأنشون حفظ میشه و افراد به هم اعتماد و اطمینان داشته باشند و با همکاری و همدلی برای سازمان تلاش کنند، اون شرکت و سازمان روز به روز پیشرفت میکنه و این پیشرفت به نفع همه است".





شکل شماره ۱: مدل مفهومی الگوی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی

### بخش دوم: بررسی مدل سه‌عاملی تعهد سازمانی آلن و میر

در این بخش به بررسی دیدگاه آلن و میر در خصوص تعهد سازمانی و عناصر سه‌گانه آن خواهیم پرداخت:

#### مدل سه‌عاملی آلن و میر

آلن و میر در خصوص تعهد سازمانی به بعد روان‌شناختی در ایجاد و تداوم تعهد کارکنان نسبت به سازمان اشاره کرده و این بعد را در سه مؤلفه عاطفی، استمرار و هنجاری گنجانده‌اند. بر اساس دیدگاه ایشان در مقاله مورد بحث بعد عاطفی به معنای دل‌بستگی عاطفی کارمند به سازمان، معرفی و شناسایی خود با سازمان و مشارکت در سازمان معنی می‌یابد. در بعد استمرار هزینه کارکنان در قبال ترک سازمان مورد بحث است و در بعد هنجاری احساس الزام کارمند به ماندن در سازمان، هسته مرکزی این بعد را تشکیل می‌دهد.

در بعد عاطفی کارمند با سازمان نوعی احساس همذات‌پنداری دارد، با امور سازمان درگیر بوده و از بودن و انجام دادن وظایف خویش لذت می‌برد. کارمند نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان دارای دل‌بستگی عاطفی است و نقش کارمند در ارتباط با اهداف و ارزش‌ها سنجیده می‌شود. سازمان برای خود اهداف مهم است و تنها نوعی ابزار در جهت دستیابی به اهداف کارمندان نیست. در این بعد کارمند با وجود سازمان، احساس خوددیت و خودارزشمندی می‌کند و به نوعی هویت او با هویت سازمانی و وجود سازمانی گره خورده است. در این بعد که بالاترین سطح تعهد کارمند به سازمان است، ارزش‌ها و نگرش‌های کارمند با ارزش‌ها و نگرش‌های سازمان منطبق بوده و در هم گره خورده‌اند. در واقع کارمند خوددیت و منیت خویش را با سازمان تعریف می‌کند و در محور آن هویت خود را می‌سازد.

در بعد استمرار؛ تمایل به درگیری مستمر با فعالیت‌های سازمان بر اساس شناخت هزینه‌ها



مشخص می‌شود و کارمند به دلیل عواقب گسترده تغییر و جابه‌جایی مایل به انتخاب هویت متفاوت دیگری نخواهد بود. این هزینه‌ها بر اساس دستمزد، جایگاه، آزادی و فرصت‌های رشد دهنده در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این بعد که آغازین‌ترین سطح تعهد کارمند به سازمان است، قاعده پاداش و تنبیه حاکم است. یعنی کارمند بر اساس میزان پاداش دریافتی یا محاسبه میزان تنبیه و خسارت ناشی از نبود سازمان است که تصمیم به ماندن یا ترک سازمان می‌کند. در این بعد بقای کارمند در جهان پرتنش و تغییر اقتصاد کنونی حائز اهمیت است و پایین‌ترین سطح نیازهای کارمند را در برمی‌گیرد.

در بعد هنجاری کارمند نوعی مسئولیت در برابر سازمان در خود احساس می‌کند و این احساس الزام به دلیل فشارهای کلی و هنجاری درونی شده در کارمند برای عمل در راستای اهداف و علایق سازمان ایجاد می‌شود. کارمند صرفاً به این دلیل که احساس می‌کند این کار درست و اخلاقی است به انجام وظایف خود در سازمان می‌پردازد. اعتقاد کارمند متعهد در بعد هنجاری آن است که فرد باید به سازمان خود وفادار باشد، خود را به خاطر آن فدا کند و نباید از آن انتقاد کند. در این بعد اساس نظریه مبادله اجتماعی حاکم است، یعنی فرد در برابر مزایا و خدماتی که از سازمان دریافت می‌کند، از نظر اخلاقی ملزم به برآوردن انتظارات و مسئولیت‌های سازمانی است. بر اساس رشد اخلاقی، این مرحله در مراحل میانی رشد اخلاقی، یعنی پذیرش صرف قواعد و اخلاقیات اجتماعی قرار دارد. یعنی کارمند به دلیل آنکه تعهد به سازمان خوب است، بدان متعهد می‌ماند، اما در این مرحله وجود و ماهیت خود را با سازمان تعریف نمی‌کند و این حالت در سطوح بالای تعهد عاطفی نمایان می‌شود.

در این نظریه آنچه می‌تواند به عنوان پیش‌بین و بستر ساز ابعاد سه‌گانه مورد بحث قرار گیرد بدین شرح است که در بعد عاطفی عواملی همچون ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شغلی، تجارب محیط کار و ویژگی‌های ساختاری در میزان مؤلفه عاطفی در تعهد سازمانی اثرگذارند، هرچند بر اساس تحقیقات تجربیات محیط کاری نسبت به سایر عوامل نقش مؤثرتری در ایجاد مؤلفه عاطفی در تعهد سازمانی دارد. در بعد استمرار بزرگی سرمایه‌گذاری یا شرط‌بندی و همچنین فقدان جایگزینی (نبود سازمان دیگری جهت انتقال به آن) در مؤلفه استمرار و تداوم نقش دارد. در مؤلفه هنجاری جامعه‌پذیری پیشین و سازمانی نقش مهمی دارد. جامعه‌پذیری پیشین بر اساس تجربیات دیگران مهم (والدین) برای فرد ایجاد می‌شود تا جایی که افرادی که دارای پدر و مادر متعهد به سازمان بوده‌اند خود نیز در سازمان فعلی خویش تعهد بیشتری نسبت به سایرین داشته‌اند، در بعد جامعه‌پذیری سازمان، هنجارهای ایجاد شده از بدو ورود کارمند به سازمان می‌تواند در ایجاد الزام کارمند به متعهد بودن به سازمان اثرگذار باشد.

آلن و میر برای ابعاد سه‌گانه عاطفی، هنجاری و استمراری، سطوح تعهدی را ترسیم نموده‌اند؛ بدین صورت که در پایین‌ترین سطح تعهد سازمانی بعد استمراری قرار دارد. این بعد ناظر بر محاسبه



و ارزیابی سود و زیان کارمند است و بر مبنای تغییر و تحولات محاسباتی می‌تواند ایجاد و از بین رود؛ لذا قابل اعتماد نبوده و در پایین‌ترین سطح تعهد سازمانی قرار می‌گیرد. در مرتبه بالاتر و در سطح تعهد سازمانی متوسط، بعد هنجاری قرار دارد. در این بعد کارمند در کنار سود و زیان خود به قواعد و اصول اخلاق اجتماعی پایبند است و در برابر سازمان احساس تعهد می‌نماید. زیرا متعهد بودن به سازمان کار درستی است. و در بالاترین سطح تعهد سازمانی می‌توان به بعد عاطفی اشاره کرد. در این بعد کارمند و سازمان از یکدیگر جدا نبوده، بلکه کارمند با مشارکت و عضویت در سازمان، خود را تعریف کرده و ارزش‌ها و اهداف سازمان را ارزش‌ها و اهداف خود دانسته و با نهایت تلاش در پی تحقق آنها برمی‌آید.

بر اساس تحقیقات آلن و میر (۱۹۹۰) مجموعه عواملی به صورت جزئی تشریح‌کننده ابعاد سه‌گانه عاطفی، استمرار و هنجاری در تعهد سازمانی هستند که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

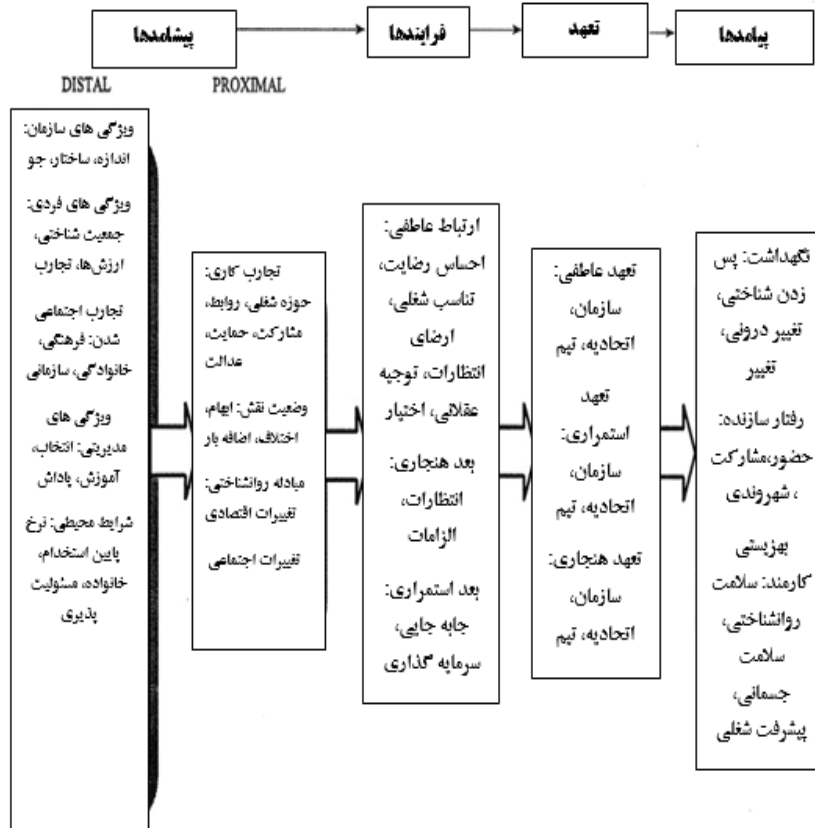
جدول شماره ۲: مضامین برداشت شده از مدل سه عاملی آلن و میر در باب تعهد سازمانی

| مضامین اولیه   | مضامین فرعی                   | مضامین اصلی   |
|--|-------------------------------|---------------|
| چالش شغلی<br>شفافیت نقش<br>شفافیت اهداف<br>دشواری اهداف<br>انسجام کارکنان<br>قابلیت اطمینان سازمان<br>برابری | احساس راحتی با سازمان         | مؤلفه عاطفی   |
| اهمیت شخصی<br>بازخورد<br>مشارکت<br>پذیرش مدیریت<br>احساس شایستگی   | احساس کارآیی کارمند در سازمان |               |
| مهارت<br>آموزش<br>جابه‌جایی<br>خود سرمایه‌گذاری (وقت و انرژی)<br>مزایا<br>عضویت در انجمن                     | حجم سرمایه‌گذاری              | مؤلفه استمرار |
| امکان تغییر  | در دسترس بودن جایگزینی        |               |
| ادراک انتظار وفاداری سازمان  | جامعه‌پذیری اولیه و سازمانی   | مؤلفه هنجاری  |





شکل ۲: مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰)



شکل ۳: مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر؛ پیشامدها، فرایندها و پیامدها

## بحث و نتیجه‌گیری

وجوه اشتراک الگوی ایرانی-اسلامی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی با مدل سه عاملی آلن و میر: نظریه آلن و میر بر ویژگی‌های روان‌شناختی و تأثیرات آن بر تعهد سازمانی و شکل‌گیری آن در کارکنان متمرکز است. این مدل نشان‌دهنده آن است که سه بعد عاطفی، استمراری و هنجاری شکل‌دهنده اساس تعهد سازمانی اند. هرچند این سه بعد سبک نیستند؛ بلکه نوعی مؤلفه هستند و می‌توانند در هر شخص به میزان متفاوت در هر وجه موجود باشند. در بعد عاطفی، کارمند احساس تعلق نسبت به سازمان دارد و در درجه اول احساس راحتی با کار خود می‌کند و در درجه دوم دارای نوعی حس شایستگی و کارآمدی در وظیفه محوله است. در این بعد به عنوان عالی‌ترین بعد تعهد سازمانی، کارمند ارزش‌ها و اهداف سازمان را ارزش و اهداف خود قلمداد می‌کند و بر اساس کار در سازمان احساس هویت می‌کند و وجود خود را حول محور سازمان تعریف می‌کند. در بعد استمراری دو وجه قابل بحث است. یک میزان و حجم سرمایه‌گذاری و دوم قابلیت و میزان دسترسی به سازمان‌های جایگزین است. در وجه نخست کارمند بنا به هزینه‌هایی همچون آموزش، مهارت، هزینه جابه‌جایی، مزایا، جایگاه، انرژی و وقت، تمایلی به ترک سازمان ندارد و از سوی دیگر میزان و امکان جایگزینی نیز عامل مهمی است که فرد می‌تواند به تغییر و ترک یک سازمان بیاورد. بعد استمراری نشان‌دهنده پایین‌ترین عامل در تعهد سازمانی است که صرفاً بر اساس میزان پاداش و تنبیه به عنوان پایین‌ترین سطوح اخلاق عمل می‌کند. در این بعد تنها نیاز کارمند به بقا و امنیت مورد تأکید است و در صورت تأمین شدن این دو کارمند نسبت به سازمان احساس تعهد می‌کند. در بعد هنجاری، مجموع ارزش‌ها و هنجارهای درونی شده چه در نهادهای اولیه‌ای همچون خانواده و دیگران مهم و چه در سازمان از بدو ورود، می‌تواند ایجادگر تعهد سازمانی در کارکنان باشند. تعهد سازمانی در این بعد بدین معناست که کارمند نوعی احساس دین به سازمان دارد و بر این عقیده است که سازمان از آنان انتظار وفاداری دارد. این بعد نشان‌دهنده سطح پذیرش قواعد و قوانین و نظریه مبادله متقابل اجتماعی است، یعنی قاعده اجتماعی حکم می‌کند که در ازای دریافت خدمات، ما نیز به گونه متعهدانه نسبت به سازمان مورد نظر عمل کرده و در اینجا خود قاعده و قانون است که اهمیت می‌یابد و سازمان تعریف‌کننده هویت و ارزش‌های درونی فرد نیست. از سوی دیگر در الگوی شغلی سهم‌گذاری در باب تعهد سازمانی چهار بعد غایت‌شناسی و کیفیت کنش در هستی، ادراک پیوستگی هستی، ظرفیت تعادل‌یابی مستمر و غنی‌سازی محیط سازمانی مورد بحث است. یعنی در این الگو ابتدا کارمند در وجهی هستی‌شناسانه، تعهد را در راستای مبدأ و خالق هستی تفسیر می‌کند و عمل متعهدانه را به سرشت و معنای زندگی خود گره می‌زند و دارای این تفکر پویا و جهت‌دهنده است که هستی دارای تناسب و تعادلی است که هر چیز درست بر سر جای خویش قرار گرفته است و به موازات جایگاه خود دارای مسئولیت است و در برابر این مسئولیت، لزوم تعهد مورد تأکید است. هر جزء در هستی دارای مرتبه‌ای از فیض‌رسانی است که



لازم است با شناخت خویش و امکانات در دست موجود، در مسیر کمال قرار گیرد. در این الگو ادراک تناسب در سازمان و توانمندی خویشتن، آگاهی از مسئولیت فردی در قبال هستی و وجود خویشتن و آگاهی از ابعاد مسئولیت در بستر هستی، خالق، جامعه و سازمان و همچنین عمل بر محور قواعد حاکم بر هستی با محوریت قانون، دوری از تبعیض و حق محوری مورد تأکید است. در وجه دیگر این الگو، ظرفیت تعادل یابی مستمر مورد بحث است. سازگاری و نظارت بر تعهد دو عنصر اساسی در تداوم تعهد سازمانی است. همچنین این رویکرد، جایگاه ویژه‌ای برای عوامل غنابخش در سازمان در جهت افزایش و تداوم تعهد سازمانی کارکنان قائل است. در این بعد حمایتگری مالی و عاطفی، عاملیت تعهد محور و ایجاد انسجام و پیوستگی رضایت بخش با سازمان و دیگر کارکنان با رعایت اصل صمیمیت، اعتماد، کرامت، همکاری، مشارکت و جهت مندی مورد بحث است.

وجوه اشتراک الگوی شغلی سهم گذاری با محوریت تعهد سازمانی و بعد عاطفی مدل آلن و میر را می توان چنین عنوان کرد: در بعد ادراک پیوستگی ارکان هستی در محور تناسب، انسان به جایگاه خود در هستی پی برده، ادراکی از هدفمندی سازمان به دست می آورد و از توانمندی های خویش آگاه می شود؛ در همین راستا در مدل سه عاملی آلن و میر نیز فرد با پیوستگی به سازمان و کسب جایگاه و مشارکت در سازمان به نوعی هویت دست می یابد و معنایی برای زیستن خود خلق می کند، وی با ادراک هدفمندی سازمان، در پی انطباق و پذیرش اهداف و مقصد سازمان همچون اهداف و جهت مندی خویش است و از این طریق با توانمندی های خود در راستای کنش خلاقانه برای سازمان آشنا می شود و خود را در ذیل سازمان معرفی می کند.

در همین بعد در محور مسئولیت شناسی در الگوی سهم گذاری فرد احساس مسئولیتی در برابر ارکان هستی دارد و هدفمندی وجود خود را در راستای قواعد هستی و عمل متعهدانه تعبیر می کند؛ در همین راستا در مدل سه عاملی آلن و میر نیز فرد در بعد عاطفی احساس مسئولیتی درونی و عمیق با سازمان دارد، هرچند این مسئولیت به ارکان و کل هستی تسری نمی یابد بلکه هویت خود را با سازمان تعریف می کند و با آن همذات پنداری می نماید.

در محور دیگر در همین بعد، در الگوی شغلی سهم گذاری ارکان تعهد در حیطه سازمان، جامعه، هستی و خداوند گسترش می یابد و فرد در برابر تعهد خویش از سطح عینی سازمان تا سطوح عالی هستی متعهد است، در مدل آلن و میر نیز در بعد عاطفی، فرد در برابر سازمان متعهد است؛ زیرا تعهد به سازمان نوعی تعهد هویتی برای وی است و ماهیت وی حول محور سازمان معنا می یابد و نوعی دلبستگی روان شناختی و نگرشی در بین فرد و سازمان موجود است.

در بعد ظرفیت تعادل یابی مستمر، الگوی شغلی سهم گذاری در محور سازگاری شامل بینش شغلی، پختگی و بینش فردی، سازگاری با تغییر، تعادل یابی و ایجاد نقاط امن در مواقع چالش است، در همین راستا مدل سه عاملی آلن و میر نیز در بعد عاطفی دارای پیامدهایی است، یعنی آلن و میر در کتاب تعهد سازمانی خویش، بالاترین سطح تعهد به سازمان را تعهد عاطفی دانسته و



برای آن پیامدهایی همچون رضایت شغلی، سازگاری و انطباق با الزامات شغلی، مقاومت در حین بحران، امنیت و خلاقیت شغلی در نظر گرفته‌اند.

در بعد غنی‌سازی محیط سازمانی، الگوی شغلی سهم‌گذاری در محور عاملیت تعهدمحور، به ابراز توانمندی‌ها، افزایش حق انتخاب و وفای به عهد متقابل اشاره دارد، این در حالی است که در مدل سه عاملی آلن و میر در بعد تعهد عاطفی نیز پویایی فردی و سازمانی، استقلال و تحکیم تعهد فردی-سازمانی به عنوان پیامد برآمده از دل‌بستگی سازمانی مورد بحث است. در محور انسجام و پیوستگی کارکنان در الگوی شغلی سهم‌گذاری، مجموعه خصایصی همچون ارتباطات صمیمانه، اعتماد و باور بین فردی، کرامت و حفظ شأن انسان، همکاری دوجانبه، درگیری در امور سازمانی و مقصد و هدف مشترک از جمله ویژگی‌های تعهد سازمانی بر اساس الگوی سهم‌گذارانه است، در همین راستا و در بعد عاطفی نیز انسجام کارکنان و سازمان، رفع نیاز به احترام و شکوفایی، مشارکت حداکثری و معنایابی و همذات‌پنداری با سازمان، از جمله پیامدهای تعهد عاطفی به سازمان است. وجوه اشتراک الگوی شغلی سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی با بعد استمراری مدل سه عاملی آلن و میر بدین شرح است: الگوی شغلی سهم‌گذاری در بعد غنی‌سازی سازمانی و مؤلفه حمایت سازمانی به حساسیت نسبت به احوالات اعضای سازمان، تأمین اقتصادی، امنیت روانی و حفظ سلامت کارکنان اشاره دارد و برطرف کردن چنین نیازهایی را به عنوان پایه تحکیم تعهد سازمانی در نظر می‌گیرد، در همین راستا نیز در بعد استمراری مدل سه عاملی، کسب امنیت و ارضای نیاز به بقا و پایداری شغلی بنا به محاسبه‌گری و نظریه شرط‌بندی جانبی بکر، اساس تعهد سازمانی بر مبنای بعد استمراری است. در این بعد میزان بقا و امنیت کارمند در سازمان است که میزان تعهد او به سازمان را مشخص می‌کند.

در نهایت وجوه اشتراک الگوی شغلی سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی با بعد هنجاری در مدل سه عاملی آلن و میر را می‌توان چنین بیان کرد: در الگوی شغلی سهم‌گذاری، در بعد غایت‌شناسی و کیفیت کنش در هستی و در محور کنشگری جهان مخلوق، کارمند به دلیل ادراک پیوستگی کنش مخلوقات، نتیجه‌گرایی اعمال و حتمیت در نتایج اعمال، تعهد خویش را با سازمان حفظ می‌کند، در همین راستا در بعد هنجاری در شباهتی ظاهری نه عمقی، کارمند به دلیل پذیرش اخلاقیات بر طبق نظریه مبادله متقابل اجتماعی که در آن هر شهروند در کنار داشتن یک حق دارای وظایف و مسئولیت‌هایی است، به صرف قواعد و قانون اهمیت می‌دهد و می‌داند که اجرای قواعد در جامعه وابسته به کنش یکدیگر است و با همکاری همه جانبه در جامعه تحقق می‌یابد. در بعد ادراک پیوستگی ارکان هستی نیز در محور قواعد حاکم بر کنش متعهدانه، کارمند سهم‌گذار می‌داند که در هستی قواعدی همچون اجتناب از تبعیض، حق محوری، قانون‌مندی و جزا و پاداش وجود دارد و بر مبنای آنها و در همین راستا به کنش متعهدانه می‌پردازد. در این بین الگوی سه عاملی بر مبنای بعد هنجاری نیز قواعد و قانون را می‌پذیرد و بر اساس اصل جزا و پاداش به انجام وظایف محوله خود

در سازمان می‌پردازد.

در بعد ظرفیت تعادل‌یابی مستمر نیز در محور نظارت بر تعهد، کارمند سهم‌گذار هم به واسطه نظارت سازمانی و هم خودارزیابی به اجرای دقیق وظایف خود در سازمان می‌پردازد و بر استمرار تعهد خود به سازمان تأکید دارد، در همین راستا مدل سه عاملی آلن و میر نیز در بعد هنجاری به دلیل جامعه‌پذیری و درونی‌سازی قانون و اخلاقیات، خود به نظارت و اجرای صحیح تعهدات می‌پردازد. وجوه افتراق و تمایز الگوی ایرانی-اسلامی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی با مدل سه عاملی آلن و میر: با نگاهی دقیق به الگوی سهم‌گذاری در باب تعهد سازمانی و مدل سه عاملی آلن و میر می‌توان به این نتیجه رسید که الگوی مورد بحث جامع ابعاد عاطفی، استمراری و هنجاری در مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر است؛ اما در آن خلاصه نمی‌شود. در بعد عاطفی مدل سه عاملی، کارمند بنا به میزان رضایت و فضا برای ابراز توانمندی‌ها و هویت خود دارای نوعی دل‌بستگی روان‌شناختی به سازمان است و بر اساس کنش خود در سازمان است که هویت خود را تعریف می‌کند و برای خود معنا می‌آفریند؛ اما نکته مورد بحث آن است که این هویت‌یابی ریشه در وجود و گستره هستی‌شناسی کارمند ندارد؛ بلکه نوعی هویت‌یابی برخاسته از اهداف و ارزش‌های سازمان است که در کارمند نهادینه شده است. هویت کارمند در این تعبیر وابسته به کیفیت سازمان است و در صورت نبود سازمان خاص یا افول ارزش‌های آن این هویت از بین رفته و وابستگی و تعلق به سازمان از بین می‌رود. این درحالی است که در دیدگاه شغلی سهم‌گذارانه، کارمند ضمن در نظر گرفتن ارزش‌ها و اهداف سازمان، به ارتباط سازمان با جامعه، هستی و خالقیت توجه می‌کند و مادامی که در راستای این اتصال در حرکت است، با وجود هرگونه شرایطی به تعهد خود پایبند است، تعهد برای کارمند سهم‌گذار، مبنای وجودی دارد، یعنی کارمند به دلیل ماهیت و وجود خویش به عنوان مخلوقی سهم‌گذار در هستی که دارای وظایف و اهدافی مشخص و هم‌راستا با کلیت هستی است، به تعهد خود پایبند است و تعهد او ریشه در کیفیت و احوالات سازمان و افول و نزول اقتصادی آن ندارد.

در بعد استمراری نیز الگوی شغلی سهم‌گذاری ضمن توجه به سود و زیان مادی کارمند، تنها به هزینه‌های صوری عضویت در یک سازمان بسنده نمی‌کند، بلکه سود و زیان ترک یک سازمان را در وجهی گسترده‌تر می‌نگرد. کارمند تنها وابستگی مالی و دنیوی به کار و سازمان خویش ندارد؛ بلکه بنا به اصل قانون، حق و عدالت، کارمند در برابر عهده‌ای که با کارفرمای خود می‌بندد و در نگاهی گسترده‌تر در برابر جامعه و اصل خویش متعهد است و نمی‌تواند تنها بنا به سود و زیان مادی از یک موقعیت به موقعیت دیگر جابه‌جا شود، بلکه باید در هر جابه‌جایی علاوه بر سود خود به سود کارفرما (دیگری)، اجتماع و خدا نیز بنگرد و بنا به خط و مشی انسانیت خویش بهترین عملکرد خود را در وظیفه محوله و در سازمان خاص خود داشته باشد.

در بعد هنجاری نیز، مدل سه عاملی آلن و میر به ارزش‌ها و اصولی تأکید می‌کند که سراسر



برخاسته از اصل تقلیدگرایی از والدین و القای سازمان مربوطه است. آلن و میر در این بعد به پایبندی کارمند به اخلاقیات اجتماعی و ارزش‌های نهادینه شده به واسطه شرایط جامعه‌پذیری کارمند اشاره می‌کنند و پایبندی و تعهد به سازمان را نوعی مبادله متقابل و کنش متقابل اجتماعی می‌داند که هر فردی در فرایند رشد و جامعه‌پذیری خویش به عنوان اصل اساسی اجتماع انسانی باید فراگیرد. اما چنین اخلاقیاتی جز مرجعیت اجتماعی و پایبندی به کنش متقابل اجتماعی، ریشه و اساس وجودی ندارد و هیچ فلسفه و جهان‌بینی مبنایی از چنین اخلاقیاتی حمایت نمی‌کند. قواعد برساخته انسان بوده و برای حفظ امنیت اجتماعی ملزم به رعایت آنها هستیم. مدل سه‌عاملی آلن و میر بر مبنای رویکرد انسان‌گرایی بسط یافته و با محوریت انسان و مرکزیت آن، اخلاق را حول محور تعریف انسانی بنا می‌کند و با تغییر تعریف انسانی، اخلاقیات و درست و نادرست نیز دست‌خوش تغییر می‌شوند. این در حالی است که رویکرد شغلی سهم‌گذاری در تعهد سازمانی کارمند، ارزش‌های او را به هستی و اساس ایجاد وی مرتبط می‌کند و از آنجایی که کارمند در کار خویش در مدارای هستی‌محورانه به اساس وجود خویش تحقق می‌بخشد و واسطه فیض‌رسانی و کمک به سایر مخلوقات است، این ریشه به دیگری، جامعه و کل هستی گره می‌خورد و تبیین‌گر معنا و دلیل هستن و بودن اوست. با این دیدگاه کارمند تنها با نزول سود و افزایش هزینه‌ها و همچنین چالش‌های جهان اقتصادی، از مسئولیت و عهد خود غافل نمی‌شود و با پایبندی در درازمدت به تحرک سازمان و جامعه خویش کمک می‌کند. در مقابل بعد هنجاری مدل سه‌عاملی می‌تواند با گذر زمان و از بین رفتن سیطره دیگران مهم همچون والدین و سازمان و کم‌رنگ شدن ارزش‌های درونی شده به مرور افول کرده و تعهد سازمانی کارمند را دچار سستی نماید، همین عامل ضعف مهمی در تبیین اخلاق‌مداری در مدل سه‌عاملی تعهد سازمانی است، زیرا اخلاقیات تنها با رویکردی انسان‌محورانه تعریف می‌شوند و تا زمانی تداوم دارند که به سود انسانی و اجتماعی خدمت نمایند.

لذا با تبیین موارد پیش‌گفته الگوی شغلی سهم‌گذاری در مشاوره شغلی و در مبحث تعهد سازمانی دارای وجوه گسترده‌ای است که می‌تواند جامع مدل سه‌عاملی تعهد سازمانی آلن و میر بوده و بر وجوه تازه‌ای تأکید کند که از بطن فرهنگ و جهان‌بینی کارکنان ایرانی برخاسته و با ارزش‌های آنان منطبق است. با توضیحات مطرح شده لازم است پیوند ابعاد مورد بحث در الگوی مذکور با نظریه‌های داخلی و خارجی در باب تعهد سازمانی مورد بحث و بررسی قرار گیرد تا ابعاد آن در بستر پیشینه پژوهشی مورد ارزیابی قرار گیرد.



جدول شماره ۳: شباهت‌های الگوی سه عاملی آلن و میر با رویکرد شغلی سهم‌گذاری با محوریت تعهد

|   |  |
|---|--|
| مدل سه عاملی آلن و میر  | الگوی سهم‌گذاری شغلی   |
| هویت‌یابی با سازمان در بعد عاطفی                                  | معنایابی وجودی در بعد ادراک پیوستگی ارکان هستی   |
| دلبستگی روان‌شناختی و نگرشی به سازمان                             | محور و ارکان مسئولیت‌شناسی   |
| سازگاری با بحران‌ها؛ پیامد تعهد عاطفی                             | ظرفیت تعادل‌یابی مستمر در سازمان   |
| امنیت، احترام و انسجام؛ پیامد تعهد عاطفی                          | عاملیت، انسجام و پیوستگی در بعد غنی‌سازی محیط سازمانی  |
| کسب امنیت و ارضای نیاز به بقا و پایداری شغلی در بعد تعهد استمراری | حمایت سازمانی و رفع نیازهای امنیتی و روانی کارکنان در بعد غنی‌سازی محیط سازمانی                                  |
| جامعه‌پذیری اخلاق در بعد هنجاری                                   | غایت‌شناسی و کیفیت‌کنش در هستی، محور کنشگری جهان مخلوق و حتمیت نتایج و قواعد براساس اخلاق                        |
| عمل براساس قانون جزا و پاداش در بعد تعهد هنجاری                   | ادراک پیوستگی ارکان هستی در محور قواعد حاکم بر کنش متعهدانه (اجتناب از تبعیض، حق‌محوری، قانونمندی و جزا و پاداش) |
| درونی‌سازی قانون و اخلاقیات در بعد تعهد هنجاری                    | ظرفیت تعادل‌یابی مستمر و محور نظارت بر تعهد جهت تحکیم و استمرار اخلاقیات کارکنان                                 |

جدول شماره ۴: وجوه افتراق در مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر و رویکرد سهم‌گذاری شغلی

|   |   |
|---|---|
| مدل سه عاملی آلن و میر  | الگوی سهم‌گذاری شغلی  |
| هویت‌یابی کارمند با سازمان در بعد عاطفی (مبنای وجودی و ریشه‌ای ندارد) | معنایابی وجودی در تعهد سهم‌گذارانه  |
| وابستگی تعهد عاطفی کارمند به سازمان                                   | تعهدی و رای سازمان و مستحکم در برابر احوالات سازمان و جهان اقتصادی                      |
| وابستگی و حساس‌گری مادی در تعهد استمراری                              | حاکمیت قانون، حق و عدالت در سود و زیان کارمند   |
| سود و زیان مادی در تعهد استمراری                                      | سود مادی و معنوی و در نظر گرفتن سود خود، دیگری، سازمان، اجتماع و خداوند در حسابرسی شغلی |
| اخلاقیات بر مبنای تقلیدگرایی و نظریه تقابل اجتماعی در تعهد هنجاری     | اخلاقیات ریشه در قواعد هستی و هستی‌آفرین  |
| رویکرد انسان‌محورانه در پایبندی به قواعد                              | رویکرد خالقیت‌محوری و هستی‌محوری در تبیین قواعد اخلاقی                                  |
| اخلاقیات وابسته به قدرت‌های حاکم اجتماعی و سازمانی                    | اخلاقیات برخاسته از قواعد هستی و مدار هستی‌آفرین  |
| تزلزل اخلاقیات بنا به سود انسانی                                      | عدم تزلزل اخلاقیات با تغییر شرایط مادی و سود و زیان انسانی                              |



بررسی الگوی ایرانی-اسلامی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری با محوریت تعهد سازمانی در بستر پژوهش‌های پیشین:

مطالعه حاضر با هدف تدوین الگوی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد سهم‌گذاری در باب تعهد سازمانی و بررسی وجوه اشتراک و افتراق آن با مدل سه عاملی تعهد سازمانی آلن و میر انجام شده

است. پس از بررسی نقاط اشتراک و افتراق الگوی مستخرج در این مطالعه با مدل سه عاملی آلن و میر و تأکید بر جامعیت این رویکرد بر مدل مورد بحث، لازم است به تبیین و ارتباط وجوه این الگو با تحقیقات پیشین در این زمینه پردازیم. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نوع جهان‌بینی کارمند می‌تواند در میزان تعهد سازمانی او مؤثر باشد؛ چنین نتایجی با تحقیقات شیخی (۱۳۹۰)، نصیری و حسینی (۱۳۹۲)، پورعزت (۱۳۹۰) و عوقی (۱۳۹۱) همسو است. در این دیدگاه نوع هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و انسان‌شناسی فرد می‌تواند در ایجاد سازمانی پویا اثرگذار باشد، همچنین کسب دیدگاهی کلی در خصوص ارتباط اجزا و مخلوقات با کل هستی و خالقیت آن سبب نوعی تفکر سیستمی در سازمان می‌شود که در آن هر جزء در کنش و عمل مجزا از سایر اجزا نبوده و بر آنها تأثیرگذار و از آنها متأثر است. این‌گونه نگاه سبب در نظر گرفتن سازمان و کنش آن در قالب تفکر سیستمی است که دارای خرده‌نظام‌های منطبق و همراه است. در این نگاه تغییر از حالت خطی و یک سویه به حالت حلقوی و چندگانه تغییر می‌یابد و این اندیشه سبب ایجاد تغییرات راهبردی و نگرشی در بحث سازمان‌ها و پویایی آنان است؛ به بیان دیگر تفکر سیستمی، چارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن‌تر ارائه نموده و تعیین می‌کند که چگونه آنها به گونه اثربخش تغییر می‌کنند. تفکر راهبردی بر مبنای نگرش سیستمی شکل می‌گیرد (صلواتی، رستمی نوروزآباد، کمانگر و رحمانی نوروزآباد، ۱۳۹۳). یافته‌های این پژوهش در بحث هستی‌شناسی و ادراک پیوستگی ارکان و کنشگری در هستی با پژوهش کرم‌الدینی (۱۳۹۸) همسو است که بر اساس نتایج آن، پنج متغیر تفکر سیستمی شامل تفکر پویا، تعامل، ادراک مدل‌های ذهنی، یادگیری مستمر و فرایندگرایی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی اثرگذار هستند.

یافته‌های پژوهش حاضر پیرامون ادراک پیوستگی ارکان هستی نشان داد که تحقق تعهد در گرو شناخت اصل تناسب و مکملیت در هستی، شناخت ماهیت مسئولیت‌شناسی و ارکان تعهد و همچنین عمل بر اساس قواعد حاکم بر عمل متعهدانه است. در این دیدگاه فرد بر اساس اصول هستی که بر اصل تناسب و مکملیت پایه‌گذاری شده‌اند حرکت می‌کند و با شناخت جایگاه خود در هستی، به کنش مسئولانه در راستای هدفمندی وجود خویش می‌پردازد. در این دید مسئولیت دارای ابعاد فردی، سازمانی، اجتماعی و الهی است و فرد بر اساس قواعد عدالت، حق و قانون در راستای تحقق و عمل به وظیفه خویش اقدام می‌کند. چنانچه پروچاسکا و نورکراس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) آگاهی را کانون تغییرات و تحول در مسیر رشد فردی ارائه می‌دهد. همچنین پژوهش‌های انجام‌گرفته همچون اردلان و همکاران (۱۳۹۴) و فالک و هبلیج<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) بیان‌کننده آنند که مسئولیت‌پذیری و آگاهی عامل حیاتی و عمده در موفقیت و تعهد شرکت‌ها و سازمان‌ها است. از جمله وجوه متمایز این پژوهش با پژوهش‌های داخلی و خارجی پیشین، ابعاد و ارکان تعهد است. در پژوهش‌های پیشین، تعهد

دو فصلنامه  
بهار و تابستان ۱۴۴  
دوره ششم، شماره یازدهم



امری وابسته به مؤلفه‌های بیرونی و انگیزشی است که نهایتاً تا کلیت سازمان پیش می‌رود ولی در این دیدگاه تعهد امری وابسته به فرد و سازمان نیست، بلکه گستره آن تا هستی و خالقیت آن ادامه دارد. همچنین یکی از یافته‌های پژوهش حاضر، تأیید نقش تناسب شغلی بر تعهد بود. همسو با یافته فوق، قلی‌پور، جندقی، زارعی متین، امامی و رستگار (۱۳۸۸)، رستگار و فارسی‌زاده (۱۳۹۳) و رنجی جفرودی و نصراللهی مقدم (۱۴۰۰) در پژوهش‌های خود نشان دادند کارکنانی که از لحاظ شغلی متناسب بوده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری داشته‌اند. از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر در مقوله ادراک پیوستگی ارکان هستی، قواعد حاکم بر کنش متعهدانه بود که در ادبیات سازمانی تحت عنوان عدالت سازمانی آورده شده است. ادراک عدم تبعیض و رعایت عدالت در تمام ابعاد آن باعث ایجاد و رشد تعهد در بین کارکنان می‌شود. این یافته با پژوهش‌های امیرکافی و عبدی‌پور (۱۳۹۵)، سلطانی و جزنی (۱۳۹۵)، موخیرجی و باتاچاریا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و چینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) همسو است که یافته‌های آنها نشان می‌دهد عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است. همچنین غفوری و گل‌پرور (۱۳۸۸) در بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان نشان دادند که عدالت سازمانی و سه مؤلفه آن یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی همبستگی مثبت و معنی‌داری با هر یک از حیطه‌های تعهد سازمانی یعنی تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی هنجاری و تعهد سازمانی مستمر داشتند.

یافته‌های تحقیق پیرامون ابعاد ظرفیت تعادل‌یابی مستمر نشان داد که فرد باید به این سطح از بینش و آگاهی برسد که تمام اجزا و ذرات آفرینش به صورت پیوسته و همه‌جانبه تحت نظارت خالق هستی است. این نوع از خودنظارتی موجب افزایش تعهد در همه شرایط و زمان‌ها می‌شود. یافته‌های این بخش با پژوهش بابائی، شحنه و علیزاده (۱۳۹۵) و صدقیانی و صدقی موسوی (۱۳۹۷) و امیرنژاد و بهوند (۱۳۹۸) مبنی بر تأثیر معنادار سازگاری کارکنان و مؤلفه‌های آن بر تعهد سازمانی همسو است. همچنین یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سازگاری، آمادگی برای تغییر و یادگیری به منظور سازگاری با شرایط موجود است. نتایج پژوهش فرزانه، سهرابی و رئیسی وانانی (۱۳۹۰) نیز مؤید این موضوع هستند که ساختار سازمانی منعطف و ایجاد فضای یادگیری می‌تواند تا حد زیادی موجب ارتقای تعهد در بین افراد شود.

و در نهایت بعد غنی‌سازی محیط سازمانی بر این موارد تأکید دارد که حمایت سازمانی و عاملیت در تعهد و همچنین وجود انسجام و پیوستگی کارکنان می‌تواند به ایجاد و تداوم تعهد سازمانی کمک نماید، همان‌گونه که تحقیقات نشان می‌دهند که افراد دارای تعهد سازمانی بالا، نسبت به افزایش مهارت‌های عملی و دانشی خود راغب بوده و تمایل کمتری برای ترک سازمان دارند (آری و تان، ۱۹۹۲؛ بلائو، ۱۹۸۹). یافته فوق همسو با یافته‌های Moran<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) است. همچنین ایجاد پیوستگی و انسجام



در کارکنان می‌تواند به ایجاد جو سازمانی مثبت و سالم و تکاپوی کارکنان و مشارکت و درگیری مستمر آنها در امور سازمان کمک نماید. همچنین ایجاد ارتباطات مثبت و سازنده بر مدار کرامت، احترام و صمیمیت کارکنان را نسبت به سازمان و اهداف آن راغب کرده و در چالش‌های شغلی و بحران‌های اقتصادی آنها را نسبت به سازمان متعهد و پابرجا باقی می‌گذارد. در همین راستا پژوهش‌های آرورا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که جو سازمانی و ارتباط کارکنان و کارگران و همچنین مشارکت و درگیری مستمر کارکنان در وظایف و مسئولیت‌های سازمانی، می‌تواند میزان تعهد سازمانی در آنان را افزایش دهد. همچنین چن و هوآنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و کومار و گیری<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نیز در پژوهش‌های خود نشان دادند که جو سازمانی باز و دارای فرصت عاملیت و اظهار نظر نسبت به ساختارهای خشک سازمانی بدون اعمال و تفویض قدرت و مسئولیت، تعهد سازمانی بیشتری در کارکنان خود ایجاد می‌کنند.

بی‌تردید هر پژوهشی خالی از محدودیت نبوده و محدودیت‌های خاص رویکردهای کیفی می‌تواند تفاسیر برآمده را تحت تأثیر خود قرار داده و مانع از عینیت و ادراک دقیق آنان شود. در مجموع می‌توان به برخی از محدودیت‌های ساختاری و محتوایی چنین پژوهشی اشاره کرد از جمله؛ درونی بودن مفهوم تعهد و عدم توانایی برخی از مصاحبه‌شوندگان در به‌گفتار آوردن و انتقال درک درونی خود از تعهد، سختی استخراج داده از مصاحبه به علت فضای گفتمانی حاکم بر ذهن مصاحبه‌شوندگان و عدم درک تعهد یکپارچه، محدودیت زمانی در خصوص بررسی اسناد و متون دینی در باب مؤلفه تعهد، گسترده بودن ابعاد تعهد و عدم امکان توجه به همه ابعاد مفهوم تعهد توسط مصاحبه‌شوندگان، انتخاب محدود یک نظریه (مدل آلن و میر) در جایگاه ارزیابی الگوی سهم‌گذاری در مشاوره شغلی و در محوریت با تعهد سازمانی و عدم بررسی سایر نظریه‌های داخلی و خارجی جهت نقدی جامع از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر بود. همچنین ماهیت پژوهش‌های کیفی، عدم نمونه‌گیری تصادفی، ناتوانی در تعمیم و دخالت تفاسیر محقق در پژوهش نیز دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر بودند.

در پایان می‌توان پیشنهادات کاربردی و پژوهشی حاصل از این مطالعه را جهت عمق بخشیدن و افزایش اثربخشی آن در تعهد سازمانی مدنظر قرار داد. با توجه به اهمیت فرهنگ‌سازی مفاهیم پیرامون موضوع تعهد، لازم است در آگاهی‌بخشی به مسئولین و سازمان‌ها، برنامه‌ریزی بیشتری صورت گیرد. تربیت مشاور سازمانی با رویکرد تعهدمحور سهم‌گذاری جهت بسط فرهنگ تعهد سازمانی در سازمان‌ها، آموزش مشاوران مدرسه جهت زمینه‌سازی و نهادینه‌سازی فعالیت‌های تعهدمحور در دانش‌آموزان از جمله پیشنهادات این مطالعه است، همچنین با توجه به اهمیت نقش رهبران و مدیران سازمان در الگوی مشاوره‌ای تعهدمحور پیشنهاد می‌شود گفتمان‌سازی گسترده در سطح سازمان‌ها پیرامون مقوله تعهد و آگاهی‌بخشی به مدیران درباره مسئولیت در قبال کارمندان جهت



تربیت نیروهای متعهد، مورد توجه قرار گیرد. در حیطه پیشنهادات پژوهشی نیز می‌توان به شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تعهدمحور و بررسی رابطه فرهنگ سازمانی تعهدمحور با مؤلفه‌های ساختار سازمانی، چابکی سازمانی و عدالت سازمانی اشاره کرد.

## منابع

۱. اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ بهشتی‌راد، رقیه و نویدی، پرویز (۱۳۹۴). تأثیر سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی. ۵ (۱۰): ۱۰۹.
۲. اسمعیلی، معصومه (۱۳۹۳). ارائه الگو خانواده‌درمانی سهم‌گذاری در حل تعارضات خانواده. فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، ۵ (۲۰)، ۲۷-۵۷.
۳. اسمعیلی، معصومه؛ دهدست، کوثر؛ قبادی، شهاب و عسگری، محمد (۱۳۹۹). مطالعه کیفی الگوی سهم‌گذاری در مشاوره با رویکرد اسلامی و نقش آن در پایداری تغییرات نوع اول، دوم و سوم مراجعان. مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، ۵ (۱۷)، ۳۲-۷.
۴. امیرکافی، مهدی و عبدی‌پور، مظفر (۱۳۹۵). بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی. پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر (علمی-پژوهشی). ۵ (۹): ۹۱-۱۲۴.
۵. بابائی، محمدرضا؛ شحنه، سعیده و علیزاده، اریکیده (۱۳۹۵). سنجش تأثیر انعطاف‌پذیری کارکنان بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی: پژوهش‌شکده تحقیقاتی). کنفرانس بین‌المللی کسب‌وکار: فرصت‌ها و چالش‌ها: رشت..
۶. بهوند، موسی و امیرنژاد، قنبر (۱۳۹۸). بررسی انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و رضایت شغلی در ادارات و مدیریت‌های شرکت بهره‌برداری نفت و گاز امیدیه. علوم اجتماعی، ۱۳ (۱): ۲۲۳-۲۴۲.
۷. پروچاسکا، جیمز و نورکراس، جان (بی‌تا). نظریه‌های روان‌درمانی، سیستم‌های روان‌درمانی، ترجمه یحیی سیدمحمدی (۱۴۰۳). تهران: انتشارات روان، چاپ بیست و دوم.
۸. رفاعی، رامیار، سامتی، مرتضی و قبادی، سارا (۱۳۹۸). شبیه‌سازی تأثیر عوامل مؤثر بر رکود اقتصادی در ایران: مقایسه دو رهیافت زنجیره مارکوف مونت کارلو و بی‌زین. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی. ۹ (۳۶): ۹۵-۱۰۸.
۹. رستگار، عباسعلی و فارسی‌زاده، حسین (۱۳۹۳). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک و جابه‌جایی شغل با نقش تعدیل‌گری تناسب فرد-سازمان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۴ (۱): ۹۹-۱۱۷.
۱۰. رنجی جفرودی، نیما و نصراللهی مقدم، پدram (۱۴۰۰). تأثیر مسئولیت اجتماعی درک شده بر تعهد عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی تناسب فرد سازمان، هویت سازمان و حمایت سازمانی ادراک شده. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۳ (۳): ۷۱-۹۳.
۱۱. سعادت، وجیهه؛ قلیچ‌لی، بهروز؛ رضائیان، علی و طبرسی، غلامعلی (۱۴۰۱). به‌کارگیری رویکرد تحلیل مضمون در ارائه الگوی پیامدهای تحمل ابهام رهبران. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۳ (۳): ۱۵-۳۴.
۱۲. سرمدی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی و ارزش‌های



۱۳. شغلی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۷ (۳): ۶۱-۷۴
۱۴. سلطانی، مهدی و پارسانیا، حمید (۱۳۹۳). روش شناسی علم دینی ناظر به علوم انسانی. معرفت فلسفی. ۱۲ (۳): ۹۵-۱۱۸.
۱۵. شیخی، محمدحسین (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن. نشریه اسلام و پژوهش های مدیریتی. ۱ (۲): ۹۹.
۱۶. صالحی صدقیانی، جمشید؛ صدفی، ساناز؛ موسوی، سیده (۱۳۹۷). انعطاف پذیری شرایط کاری و اعتماد کارکنان: تحلیلی از نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت‌گرا. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ۵۰: ۲۵-۴۲.
۱۷. صلواتی، عادل؛ رستمی نوروزآباد، مجتبی؛ کمانگر، فرزاد؛ رحمانی نوروزآباد، سامان (۱۳۹۳). تفکر سیستمی و استقرار مدیریت دانش، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۵ (۱۸): ۷۳-۹۹.
۱۸. عزیزی، حسن (۱۴۰۳). رابطه بین اجرای عدالت (در نظام حقوقی) و تحقق توسعه سیاسی در چارچوب ایده الگوی ایرانی-اسلامی پیشرفت. مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی، ۱۲ (۱۹): ۳۵-۷.
۱۹. عوقی، وحید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر فرهنگ اسلامی بر ارتقای سلامت اداری، مجله نظارت و بازرسی. ۸ (۲۷): ۷۷-۱۰۴.
۲۰. صحت، سعید و سجادیان، فاطمه (۱۳۹۸). ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهدمحور. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۸ (۹۱): ۶۳-۳۱.
۲۱. غفوری ورنوسفادرازی، محمدرضا و گل‌پرور، محسن (۱۳۸۹). بررسی رابطه مؤلفه های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان، فصلنامه مطالعات روان‌شناختی. ۵ (۴): ۱۲۹.
۲۲. فرزانه، ماندانا؛ سهرابی، بابک و رئیس‌وانانی، ایمان (۱۳۹۰). بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمان های تولیدکننده نرم‌افزار: یک شرکت نرم‌افزاری. پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس. ۱ (۳): ۱۳۵-۱۶۷.
۲۳. کرم‌الدینی، ریحانه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی کارکنان در شهرداری منطقه ۱۲ مشهد. اولین کنفرانس ملی تفکر سیستمی در عمل: مشهد.
۲۴. قلی‌پور، رحمت‌الله؛ جندقی، غلامرضا؛ زارعی متین، حسن؛ امامی، مصطفی؛ رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۸). بررسی تأثیر تناسب بین شغل و شاغل بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی. ۷ (۲۰): ۱۰۳-۱۱۹.
۲۵. نصیری، عزت‌الله و حسینی، نجمه (۱۳۹۳). ارزش های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان از منظر کلام معصومان (ع). نشریه اسلام و پژوهش های مدیریتی. ۳ (۱): ۱۱۵.



دو فصلنامه  
بهار و تابستان ۱۴۰۴  
دوره ششم، شماره یازدهم



26. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1-18.
27. Adnan, S., Nhaily, A., & Wang, H. (2018). To Evaluate and Study the relationship
28. between employees' commitment and individual performance: A Quantitative Approach-Case Study of Kansai Paints.
29. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
30. Arora, N., Nuseir, T. M. & Arora, R. (2012). Study-based Moderators Influencing the Relationship between Organizational Climate and Employee's Organization Commitment: A Meta-analysis",

- EuroMed Journal of Business, 7 (2), pp. 201–220.
31. Aryee, S., Tan, K., 1992. Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior* 40 (2), 288–305.
  32. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36 (1), 256-280.
  33. Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational behavior*, 35 (1), 88-103.
  34. Cheng, SH., (2014), The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 8, 1131–1148.
  35. Chen, C & Huang, T. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction and the three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan, *Journal of Business Ethics*, 80 (3), 565-581.
  36. Dirwan, D., Rajindra, R., Farid, F., Mande, H., Nursiah, N., & Supriadi, A. (2024). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment, on Motivation and Job Satisfaction of Employees and Lecturers at Muhammadiyah University of Palu. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 6(3), 904-918.
  37. Falck, O., & Hebllich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business horizons*, 50 (3), 247-254.
  38. Kim, S. (2013). Structural Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance in Fitness Center. *The Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, [online] 7 (1), p.107. Available at: 64
  39. Kumar, B.P. & Giri, N.V. (2007). Organizational Commitment, Climate and Job Satisfaction, An empirical study, *The Icfai, Journal of Organizational Behavior*.
  40. Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148 (1), 99-115
  41. Luz, C. M. D. R., de Paula, S. L., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*.
  42. Ma, J., Zhang, X. and Yue, Z. (2008). Discussion on the concept of organizational commitment. *Management science*, (2), pp.71-7.
  43. Markovits, Y. Boer, D.& van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32 (3), 413-422.
  44. Mukherjee, K., Bhattacharya, R. (2013). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment, *Management and Labour Studies*, 38 (1 & 2), 63–79.
  45. Moran, D. J. (2015). Acceptance and commitment training in the workplace. *Current Opinion in Psychology*, 2, 26-31.
  46. Prochaska, J. O., & Norcross, J. C. (2018). *Systems of psychotherapy: A transtheoretical analysis*. Oxford University Press.
  47. Suparjo, S. & Darmanto, S. (2015). Mediating role of jobs satisfaction among organizational commitment, organizational culture and organizational citizenship behavior (OCB): empirical study on private higher education in central Java, Indonesia. *Journal of Research in Marketing*, 4 (1), 289-296.
  48. Straker, H. O. (2018). *Experience of Commitment: A Phenomenological Study of the Lived Experience*



*of Primary Care Physician Commitment for Practice in Urban Medically Underserved Communities* (Doctoral dissertation, The George Washington University).

49. Vue, Z. and Zhang, X. (2009). Research on the Correlativity between the Employees' Organizational Commitment and Work Performance in State-owned Enterprises. *International Conference on Test and Measurement*, [online] pp.280-283. Available at: <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.lnu.se/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5413052&tag=1> [Accessed 14 May 2018].
50. Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Shamsi, A. F. (2020). The interaction of situational factors on individual factors and self-development. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 509-530.



