

## تعهدکاری، مسیری برای ارزش افزوده‌ی منابع انسانی

محسن منطقی<sup>۱</sup>

### چکیده

طبیعت انسان دارای دو ساحت متمایز و مرتبط یعنی شناخت و رفتار است. انسان موجودی است که ابتدا می‌شناسد و سپس اقدام می‌کند و هر چه شناخت او بهتر باشد، کردار او از خطا در امان‌تر است. مفهوم کار در فرهنگ اسلام دارای نگرش متمایزی از دیگر فرهنگ‌هاست به گونه‌ای که، پیروان این مکتب کار را یک وظیفه می‌دانند که منافع دنیوی و اخروی آنان را تأمین می‌کند.

تعهد کاری نوعی تمایل عاطفی مثبت نسبت به رعایت حقوق دیگران در قالب قواعد اخلاقی پذیرفته شده در کار است. دست‌یابی به تعهد کاری در کارکنان، ارزش افزوده‌ای است که سازمان را تعالی می‌بخشد و منابع انسانی را در روال معقول و هدفمند به پیش می‌برد. تعهد دارای سه بعد هنجاری، عاطفی و مستمر است که شناخت آنها در ترویج تعهد نقش بسزایی دارد. تعهد کاری در سازمان نشانه‌های فراوانی دارد که شناخت و تبیین آن برای کارکنان موجب شکل‌گیری ساحت‌شناختی کارکنان است. برخی از این نشانه‌ها عبارت‌اند: اصل انجام گرفتن کار، مفید بودن کار، سرعت عمل در کار، محکم‌کاری، و گشاده‌رویی در کار. تقویت این نمودها توسط مدیران، موجب تقویت تعهد کاری در سازمان می‌گردد.

### واژه‌های کلیدی:

تعهد، ارزش افزوده، کار، منابع انسانی، تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر.

## مقدمه

مدیران باید در طراحی نظام سازمانی مطلوب و رو به رشد در جامعه‌ی اسلامی به همه‌ی ابعاد توسعه توجه کنند. توسعه‌ی مطلوب باید دربرگیرنده‌ی همه‌ی نیازهای مادی و معنوی انسان باشد و از توجه یک‌جانبه به نیازهای مادی بپرهیزد. در نیازهای معنوی، پرستش، علم‌خواهی، انجام تکلیف و خلاقیت، جایگاه والایی دارند. تلاش گسترده‌ی مدیران منابع انسانی باید در جهت توسعه به سمت تکامل انسانی باشد.

در دانش رفتار سازمانی تلاش می‌شود که فرد در سازمان با فرهنگ سازمانی خو گرفته، رفتارهای او در صورت نیاز اصلاح و در جهت اهداف سازمانی هدایت شود، مفاهیم و بنیادهای فرهنگ سازمانی در تار و پود فرد نهادینه گردد و بتوانمندسازی فرهنگ سازمانی، انجام کار در سازمان سهل و علاقه به کار افزون شود.

طبیعت انسان دارای دو ساحت متمایز و مرتبط یعنی شناخت و رفتار است؛ به عبارت دیگر، انسان موجودی عالم و عامل است، ابتدا می‌شناسد و سپس اقدام می‌کند و هر چه شناخت او بهتر باشد، کردار او از خطا در امان‌تر است؛ چنان که در پی شناخت نادرست، خطا رخ می‌دهد. به هر حال اندیشه‌های روا و ناروا، کارهای شایسته و ناشایسته را تدارک می‌بینند و کارهای شایسته نیز اهداف سازمانی را محقق می‌کنند و کارهای ناشایست نیز سازمان را به بیراهه می‌کشند.

در فرهنگ سازمانی، هنگامی تعهد کاری ریشه می‌دواند که تحول شخصیتی در کارکنان شکل بگیرد. تعهد کاری بدون تحول شخصیتی ممکن نیست و این امر نیازمند تقویت جنبه‌ی شناختی تعهد در کارکنان است. کارکنان پس از تکمیل جنبه‌ی شناختی خود، آمادگی ایجاد تحول در نظام‌های اجتماعی و فرهنگی سازمان را برای فراگیر نمودن تعهد کاری پیدا می‌کنند؛ بنابراین ارتقای شناخت در کارکنان بسیار ضروری است؛ زیرا، همان گونه که بیان شد، انسان موجودی عالم و عامل است و عمل نیکو ناشی از شناخت درست است.

از سوی دیگر باید اعتراف نمود که تحقق تعهد کاری در کارکنان امری اتفاقی نیست؛ بلکه مدیریت سازمان باید آن را به وجود آورد و پس از تحقق آن تلاش کند که آن را زنده و پویا نگه دارد. خلق محیط متعهدانه در کار، برای مدیران هزینه دارد، ولیکن نمی‌توان برای دست‌آورد آن قیمتی تعیین کرد.

در این مقاله در صدد هستیم با شناخت بیشتر نسبت به یکی از مفاهیم مؤثر در کار، یعنی تعهد کاری، زمینه‌ی رفتار مناسب را برای کارکنان و مدیریت سازمان به وجود آوریم تا در پرتو آموزه‌های دینی، کارایی سازمان‌ها افزوده شود. برای روشن شدن پیش‌زمینه‌های تعهد کاری باید با کالبد شکافی مفهومی، جایگاه آن را در نظام کاری سازمان‌های اسلامی بشناسیم. شناختن خاستگاه تعهد کاری پس از توجه به معنا و مفهوم واژه‌ی کار میسر است.

### ۱. مفهوم کار

در نگرش فلسفی، هر فعلی که در جهان صورت می‌گیرد کار نامیده می‌شود و در نگرش اقتصادی هر فعالیتی که به تولید یا عرضه‌ی کالا و خدمات منجر شود و منافع مالی به دنبال داشته باشد، "کار" نامیده می‌شود. کار در فرهنگ‌های بنیاددار گویای کوشش دلپسند و کمال‌آفرینی است که تأکید زیادی بر آن شده است. در دیدگاه‌های دینی کار را عمل خدمت‌گذاری به پروردگار و مردمان و موجب رضایت خالق هستی قلمداد می‌کنند. این تفاوت ماهوی در مفهوم کار، نگرش متمایزی به پیروان این مکاتب می‌دهد تا آنان کار را وظیفه‌ای بدانند که منافع دنیوی و اخروی برای آنان در پی دارد.

پیشوایان گرامی شیعه برای کار ثواب قایل هستند و این امر موجب شده است که فعالیت اقتصادی دنیوی کوشش دلپسند معنوی نیز به حساب آید. امام معصوم علیه السلام برای انجام کار اقتصادی اجر معنوی در نظر گرفته و نورانیت چهره‌ی کارگر را در روز قیامت نوید می‌دهد، همان که می‌فرماید: «من طلب الدنيا استعفافاً عن الناس و سعياً علی اهل و تعطفاً علی جاره لقی الله عزوجل يوم القيامة و وجهه مثل القمر ليلة البدر؛ کسی که برای بی‌نیاز شدن از مردم و تلاش برای خانواده‌اش و مهرورزی به همسایگان، به فعالیت اقتصادی دست زند، خداوند عزوجل را در روز قیامت زیارت خواهد کرد در حالی که صورتش مثل ماه شب چهارده بدرخشد.» (حر عاملی، ۱۴۰۳، ص ۱۱).

از ابتدای تولد دانش مدیریت، تلاش بر فهم این مسئله متمرکز بود که کار چگونه انجام می‌شود و هیچ‌گاه صاحب‌نظران به دنبال فهم چپستی کار نبودند. حتی با شکل‌گیری نهضت روابط انسانی توسط التون مایو (۱۹۴۰-۱۸۸۰) نیز به چگونگی انجام کار اندیشیدند. تا این‌که در دهه‌های گذشته پس از رشد فرهنگ سازمانی، به دنبال شناسایی مفهومی کار و سودجویی و توسعه مفهومی آن، برای پیشرفت فرهنگ سازمانی افتادند.

شناخت مفهوم کار به عنوان یک «تکلیف زندگی» یا واژه‌ی مانوس دینی، یعنی مفهوم «وظیفه»، پاسخ مناسبی است برای تأمین ساحت شناختی و معرفتی انسانِ بادیانت در محیط سازمان. با شکل‌گیری صحیح علم به کار برای کارکنان و بر اساس این شناخت، کارکنان با اصلاح اندیشه خود، کار و عمل نیکو انجام می‌دهند.

## ۲. مفهوم تعهد

تعهد را می‌توان در انگیزه‌های روانی فرد نسبت به یک موضوع مشخص شناسایی کرد. تعهد کاری پیوند روانی فرد نسبت به کار است که در آن فرد احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های نهفته در کار و هدف آن دارد (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۷). بنابراین تعهد کاری نوعی تمایل عاطفی مثبت نسبت به رعایت حقوق دیگران در قالب قواعد اخلاقی پذیرفته شده در کار است. توجه به رعایت حقوق دیگران در سازمان گویای اصل برد-برد در سازمان است که به شکل قواعد اخلاقی، مانند احترام به قول و قرارهای سازمانی، تلاش در جهت موفقیّت سازمان و هم‌نواشدن با ارزش‌های سازمانی خود را نشان می‌دهد. این پیوند روانی، انگیزه‌های مهم برای انجام کار است.

دست‌آورد تعهد کاری، انجام کار همراه با تمایل و علاقه است که در بردارندگی الزامات درونی، مبنی بر ضرورت احترام به حقوق دیگران و ضرورت احترام به اصول اخلاقی است؛ دو الزامی که سازمان در پرتو آن سودهای کلانی می‌برد و برای اجرای آن الزامات، باید برنامه‌ها و هزینه‌های فراوانی را پیش‌بینی کند.

دست‌یابی به تعهد کاری در کارکنان ارزش افزوده‌ای است که سازمان را تعالی می‌بخشد و منابع انسانی را در روال معقول و هدفمند به پیش می‌برد؛ زیرا تعهد نوعی نگرش شغلی در فرد به وجود می‌آورد و وی را مشتاقانه به ادامه‌ی کار در سازمان وامی‌دارد. از این رو برخی از صاحب‌نظران، کمال مدیریت را ناشی از تعهد می‌دانند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۴۲۶).

آلن و می‌یر (۱۹۹۶، ص ۶۳) از صاحب‌نظران مدیریت، تعهد را دارای سه بعد می‌دانند. توجه به این سه بعد، شناخت این مفهوم را واضح‌تر می‌کند.

### ۲-۱. تعهد عاطفی<sup>۱</sup>

تعهد عاطفی نوعی تعلق خاطر در انجام کار است. این رابطه‌ی عاطفی میل به ماندن در سازمان را در کارکنان ایجاد می‌کند. جنبه‌ی تعهد عاطفی، رابطه‌ای بین کار و هویت فرد برقرار می‌نماید به گونه‌ای که فرد هدف‌های سازمانی را با ارزش‌های اعتقادی خویش همسان و هم‌جهت می‌یابد؛ بنابراین، فرد همان‌گونه که در جهت حفظ ارزش‌ها و اعتقادات خود می‌کوشد، برای ارزش‌های سازمان هم تلاش می‌کند. بین علاقه و تمایل عاطفی فرد به تحقق ارزش‌های شخصی و ارزش‌های سازمانی رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

### ۲-۲. تعهد مستمر<sup>۲</sup>

جنبه‌ی دیگر تعهد بیان‌کننده‌ی یک محاسبه است که از آن به عنوان تعهد عقلانی نیز یاد می‌کنند. تعهد مستمر بیان‌کننده‌ی این محاسبه است که فرد هزینه‌های احتمالی ناشی از ترک سازمان را برای خود سنگین می‌بیند و این امر او را وامی‌دارد که در سازمان باقی بماند و بکوشد که خود را با سازمان و شرایط کار وفق دهد تا ارتباط وی با سازمان قطع نشود. این جنبه‌ی تعهد، فرد را وامی‌دارد که فشارهای دریافتی از سازمان را با سودهای دریافتی از سازمان مقایسه کند و آنها را برای خود سهل و حتی مثبت ببیند. فرد برای بقا در سازمان سختی‌ها را به جان و دل می‌خرد و آنها را توجیه می‌کند.

### ۲-۳. تعهد هنجاری<sup>۳</sup>

اهداف و وظایف سازمان گاهی برای فرد ارزشمند است. فرد نسبت به این اهداف و وظایف احساس مسئولیت می‌کند و گاهی خدمتی از سازمان دیده است و نسبت به آن احساس تعهد اخلاقی می‌کند و درصدد است دین خود را به سازمان ادا کند. از این نوع تعهد گاهی به تعهد تکلیفی نیز یاد می‌کنند. از این‌رو، فرد تلاش در جهت اهداف سازمان را وظیفه‌ی خود می‌داند چنان‌که فعالیت در سازمان برای او به منزله‌ی ادای دین به سازمان است.

1. affective commitment  
3. motive commitment

2. continuance commitment

### ۳. ترویج تعهدکاری

یکی از دغدغه‌های مدیران در سازمان‌ها، آموزش و ترویج آموزه‌های مفید و کارساز در کار است. اصولاً موضوع یادگیری بزرگ‌سالان، که گردانندگان اصلی سازمان‌ها هستند، پیچیدگی خاصی دارد؛ زیرا یادگیری در کارکنان همراه با مقاومت است و این امر دلیل مهم ناکارآمدی سیستم‌های معمول در آموزش کارکنان است. یکی از توصیه‌ها برای اثربخش شدن یادگیری، اصولی است که نولس<sup>۱</sup> ارائه کرده است (نولس، ۱۹۹۸، ص ۱۴۵).

شش اصل طرح شده از سوی وی عبارت‌اند از:

۱. دانستن چرایی آموزش؛
۲. مشارکت فراگیر در آموزش؛
۳. در نظر گرفتن تجارب فراگیر؛
۴. احساس نیاز، پیش از یادگیری؛
۵. مؤثر بودن موضوع یادگیری در زندگی و شغل آنان؛
۶. مؤثر بودن عوامل انگیزشی (نظیر رضایت و ارتقای شغلی، کیفیت زندگی و...) در یادگیری.

امروزه این اصول در برنامه‌ریزی یادگیری کارکنان اهمیت زیادی یافته و مبنایی برای طراحی روش‌های جدید توسعه‌ی کار و اخلاق شده است. توجه به اصول فوق در تحقق تعهد کاری بین کارکنان نیز مفید خواهد بود. از توصیه‌های نولس در آموزش کارکنان می‌توان استفاده کرد که برای تحقق تعهد کاری باید آن را به صورت سبک زندگی برای کارکنان درآورد. آموزش‌های حین عمل اهمیت فراوانی دارد. توجه به تعهد کاری در حین زندگی حرفه‌ای، یادگیری آن را تسهیل می‌کند. از سوی دیگر، تأکید بر یادگیری اجتماعی موجب تقویت یادگیری می‌شود. همه‌ی کارکنان به خوبی از سهم آموزش‌های اجتماعی در شکل‌گیری و تغییر رفتارهای خود آگاه‌اند؛ از این رو فضا سازی و ایجاد فرهنگ تعهد کاری شیوه‌ای اثربخش خواهد بود. انتظار مدیران از فرد یا افراد اندکی در سازمان برای پای بندی به این امر، در فضایی که این روحیه حاکم نیست، سخت به نظر می‌رسد.

در نهادینه کردن یک سلوک رفتاری بین کارکنان باید به این نکته نیز توجه داشت که «الناس علی دین ملوکهم»، یعنی مردم بر دین و روش پادشاهان خود هستند (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۱۰۲،

ص ۷)؛ بنابراین، فرض این مقال آن است که مدیران نه تنها خود عامل به تعهد کاری اند، بلکه در جست و جوی روش هایی برای ترویج تعهد کاری در بین کارکنان و نهادینه کردن آن هستند.

#### ۴. نشانه های تعهد کاری

آمادگی فردی کارکنان برای درونی نمودن تعهد کاری و پای بندی بر آن نیازمند حمایت های سازمانی است تا هم استحکام تعهد کاری را در پی داشته باشد و هم تداوم آن را تضمین کند. در این حالت فرهنگ تعهد کاری نهادینه می گردد. با استقرار چنین فرهنگی در سازمان، کارکنان دیگر نیز، نسبت به این موضوع حساسیت نشان خواهند داد و تعهد کاری در سازمان به سهولت توسعه می یابد.

اکنون با توجه به مطالب پیش گفته در خصوص ابعاد سه گانه ی تعهد کاری و اصول مؤثر در یادگیری آن، پیشنهاد می گردد مدیران در سازمان به نشانه های موجود تعهد کاری دقت نموده، با تقویت آنها تعهد کاری را نهادینه کنند.

علت تأکید بر نشانه های تعهد کاری آن است که وقتی کارکنان، کاری را به طور معمول انجام می دهند، به عبارت دیگر، وقتی کاری سبک زندگی آنان می شود، در برابر یادگیری آن مقاومت نمی کنند. بنابراین اصول یادگیری در این اقدام رعایت شده است؛ بدین ترتیب که:

۱. نیازی به فهماندن چرایی رفتاری که به طور معمول انجام می دهند، به آنان نیست.  
 ۲. تأکید بر روشی که آنان در رفتار خود در پیش گرفته اند، مشارکت در یادگیری را به همراه دارد.

۳. در این سبک، تجارب آنان مد نظر قرار می گیرد.

۴. با بیان ضرورت ها و تأثیر تعهد کاری، نیاز نیز تقویت می شود.

۵. کارکنان متعهد چون کار را به دیده ی وظیفه می نگرند، آن را در سر نوشت خود مؤثر می بینند.

۶. مدیران سازمان با توجه به آثار و برآیند تعهد کاری در پی افزایش شیوه های به کارگیری انگیزش خواهند بود.

بنابراین، شناخت تعهد کاری بسیار ارزنده است. تعهد کاری در سازمان نموده ها و نشانه های فراوانی خواهد داشت که شناخت آن و تبیین آن برای کارکنان موجب شکل گیری ساحت شناختی کارکنان است. در این جا به پنج نشانه ی تعهد کاری اشاره می شود:

## ۴-۱. اصل انجام گرفتن کار

در فرهنگ غیر متعهّدانه کار وسیله‌ای برای به دست آوردن پول است، نه یک فعالیت انسانی یا تکلیف زندگی. پیتر دراگر در این فضا کار را چنین تعریف می‌کند: کار چیزی است غیر طبیعی ناخوشایند، بی‌معنا و شرطی برای دریافت دستمزد که نه شأنی دارد و نه اهمیتی. به همین دلیل است که کارگران کم‌کار و بی‌مبالات هم دستمزدی مساوی با دیگران می‌گیرند (فروم، ۱۳۵۷، ص ۱۹۰).

اما انجام دادن کار برای کارکنانی که تعهّد کاری دارند، یک اصل و کم‌کاری یا انجام دادن کار برای آنان یک خسران و ضد ارزش تلقی می‌شود. سازمان‌ها نیز برای تأمین نیازهای جامعه شکل گرفته‌اند و تأمین نیازهای جامعه با کار و فعالیت ممکن است؛ بنابراین تعهّد کاری در کارکنان محرّکی روانی برای تأمین خواسته‌های فردی، سازمانی و اجتماعی است.

در توصیه‌های دینی همیشه بر کار و تلاش تأکید و تنبلی و کسالت نکوهش شده است. حتی سستی در تلاش دنیایی را عامل سستی در کار آخرت دانسته‌اند؛ چنان که امام صادق علیه السلام فرمودند: «انی لا بغض الرجل ان یكون کسلانا عن امر دنياه و من کسل عن دنياه فهو عن امر آخرته اکسل؛ همانا مردی که در کار دنیایش تنبلی پیشه کند، نزد من مبعوض است و کسی که در کار دنیا سستی می‌کند، در کار آخرت سست‌تر خواهد بود.» (کلینی، ص ۸۵).

یکی از تمایزهای انسان با حیوان در این است که انسان حق انتخاب و سنجش، یعنی حق انتخاب امر بهتر را دارد. انسان متعهّد فعالیت خود را بر ترازو می‌گذارد که آیا «آنچه هزینه می‌کند و آنچه می‌ستاند» با هم برابرند؟ بنابراین دست به حساب‌گری می‌زند و تا کاری انجام ندهد انتظار دریافتی از جامعه ندارد. این جنبه و نشانه‌ی تعهد کاری ناشی از بعد تعهّد مستمر کارکنان است. از سوی دیگر، انجام کار موجب احساس مثبت و اعتماد به خود می‌شود. فرد با انجام کار احساس کسب موفقیت می‌کند و این امر باعث تشویق و دلگرمی‌اش برای تلاش بیشتر می‌شود. این امر ناشی از تعهّد عاطفی است.

## ۴-۲. مفید بودن کار

تعهّد کاری به کارکنان کمک می‌کند تا فعالیت‌هایشان در جهت صحیح انجام شود. درست بودن و در جهت بودن کار یکی از اهداف کار است که از آن به مفید بودن کار نیز تعبیر می‌کنند. سازمان‌ها برای ارائه‌ی خدمات یا تولید کالا فعالیت می‌کنند و چنانچه کارکنان آن سازمان‌ها کار



روزانه را انجام دهند و خدمات یا تولید مورد انتظار تحقق پیدا نکند، هزینه‌های صرف شده‌ی سازمان به هدر می‌رود و سازمان در دست یابی به اهداف خود ناکام خواهد ماند.

مفید بودن کار از یک جهت کارایی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود؛ به این معنا که بخشی از مفید بودن کار بیان‌کننده‌ی رابطه‌ی مثبت بین تولید کالاها یا خدمات، به نسبت منابع مصرفی است. با توجه به این حقیقت که ۲۵ تا ۵۰ درصد رفتار شغلی کارکنان با توجه به ویژگی‌های فرهنگی آنها شکل می‌گیرد (کانون، ۱۹۹۴)، برای ارتقای درستی کار، باید رفتار و کار کارکنان را درک کرد. تبیین هدف کار برای کارکنان و عجین شدن آن با مجموعه‌ی اعتقادات و باورهای آنها شکل‌دهنده‌ی فرهنگ مفید واقع شدن کار است و این نمودی از تعهد کاری است.

حضرت رسول اکرم صلی الله علیه و آله به ابن مسعود سفارش می‌کنند که: «آن‌گاه که برای انجام کاری خود را آماده می‌کنی آن کار را با دانش و اندیشه انجام بده و بپرهیز از این که کاری را بدون دقت و آگاهی انجام بدهی؛ زیرا خداوند می‌فرماید همانند زنی نباشید که رشته‌ی خود را پس از تابیدن پنبه می‌کند.» (جرعاملی، ۱۴۰۳).

این نشانه‌ی تعهد کاری، از آن جهت که فرد با انجام کار احساس رضایت می‌کند و رضایت برای او تعلق خاطر می‌آورد، جنبه‌ی تعهد هنجاری دارد و از آن جهت که با انجام کار مفید، خدمت ارزشمندی را به جامعه ارائه می‌دهد، جنبه‌ی تعهد عاطفی دارد.

به منظور توسعه‌ی فرهنگ مفید بودن کار، با توجه به جنبه‌های مختلف تعهد، راه کارهایی را می‌توان مد نظر داشت:

۱. تقسیم کار: ساده‌سازی کار و تخصصی کردن آن به همراه بهبود دائمی روش‌ها انجام دادن صحیح کار است.

۲. هم سو کردن نگرش افراد با اهداف کار: فضای فرهنگی کار به گونه‌ای شکل گیرد که هدف‌های فردی کارکنان با هدف‌های سازمانی در تضاد نباشند. هم سویی هدف‌ها حاصل نگرش و پذیرش کارکنان است.

۳. ایجاد ساختارهای وظیفه‌ای: کارکنان در ساختار وظیفه‌ای، نسبت به اجزای کار احساس مسئولیت می‌کنند و به پایان رساندن و کامل کردن آن را وظیفه‌ی خود می‌دانند.

## ۳-۴. سرعت عمل در کار

تعهد کاری که نوعی نگرش به خوبی کار است نوعی تمایل به سرعت در انجام کار را در پی دارد. این تمایل و الزام ذهن کارکنان را درگیر کار می‌کند و آنان با جدیت و سرعت به تلاش می‌پردازند.

برخی واژه‌ی عجله و سرعت را مترادف هم می‌دانند و چون عجله را امری مذموم و ناپسند می‌شمرند، سرعت را نیز شایسته نمی‌دانند؛ اما باید توجه داشت که واژه‌ی سرعت در برابر کندی و آهستگی است، بنابراین سرعت از امور پسندیده است و به این معناست که باید از کندی در کاری که همه‌ی شرایط و مقدمات آن فراهم است، پرهیز کرد و آن را در اسرع وقت انجام داد. چنان که اگر کاری مقدماتش و شرایطش آماده نباشد، عجله نامیده می‌شود و باید از آن پرهیز نمود.

در آموزه‌های دینی سفارش شده است که در انجام کار نباید تأخیر کرد و فرصت را باید غنیمت شمرد. امیرالمؤمنین علی علیه السلام می‌فرماید: «الفرصة تمرّ مرّ السحاب، فانتهزوا فرص الخیر؛ (حرعاملی، ۱۴۰۳) فرصتها همچون عبور ابرها می‌گذرند، پس فرصت‌های نیک را غنیمت شمرید.»

افراد متعهد در فعالیت‌های سازمانی، به هنگام تولید یا ارائه‌ی خدمات، پس از فراهم بودن شرایط در کار تسریع می‌کنند و جامعه را از محصولات تولیدی و خدماتی در اسرع وقت بهره‌مند می‌سازند و این امر ناشی از تعهد عاطفی و هنجاری است؛ بدین معنا که چون فرد نسبت به کار تعلق خاطر دارد و آن را به موقع انجام می‌دهد، این امر برخاسته از تعهد عاطفی است و از آن جهت که در صدد است با انجام هر چه سریع‌تر کار تکلیف خود را انجام دهد و آسوده گردد، تعهد او تعهد هنجاری نامیده می‌شود.

## ۴-۴. محکم‌کاری

محکم‌کاری و ارتقای کیفیت کار از نمودهای تعهد کاری است. افرادی که در کار به ظاهر سازی و تصنع می‌پردازند وابستگی روحی به کار پیدا نکرده‌اند. در فرهنگ اسلامی از بی‌دقتی و سرسری گرفتن کارها پرهیز داده شده است و برای تشویق مردم به محکم‌کاری و ارتقای کیفیت رابطه‌ی معنوی بین کار و کارکنان برقرار شده است. رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله فرمودند: «رحم الله امرأ عملاً فاتقنه؛ خداوند رحمت کند کسی را که کاری را محکم و متقن انجام دهد.» و در جای

دیگری توصیه به محکم‌کاری حتی در کارهای زوال‌پذیر فرمودند: «ولکن الله یحب عبداً اذا عمل عملاً احکمه؛ خداوند بنده‌ای را که کاری را محکم و دقیق انجام می‌دهد دوست می‌دارد.» (ابن‌بابویه، ۱۴۱۷ق، ص ۳۴۴).

کیفیت کار دارای شرایطی است که افراد متعهد بیشتر به آنها توجه می‌کنند این شرایط عبارتند از: (لورف، ۱۳۷۲، ص ۱۰):

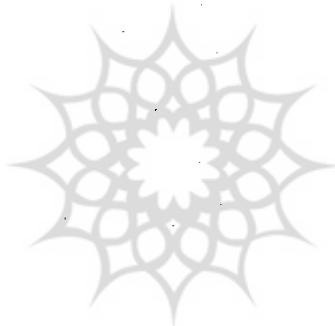
۱. تطبیق با استانداردها و معیارهای از پیش تعیین شده؛
  ۲. تدوین یک برنامه‌ی جاری کامل برای انجام کار؛
  ۳. برنامه‌ریزی مناسب برای جلوگیری از نواقص و اشتباهات؛
  ۴. اندازه‌گیری و محاسبه‌ی هزینه‌ی کیفیت کار با محصول؛
- افراد متعهد از ابعاد مختلف عاطفی، عقلانی و تکلیفی، درصددند که کار با کیفیت ارائه دهند. از آن‌جا که تعهد عاطفی بیان‌کننده‌ی رابطه‌ای بین کار و هویت فرد است، او سعی می‌کند با محکم‌کاری هویت خود را خوب بیان کند. از سوی دیگر، سهل‌انگاری در کار موجبات نارضایتی سازمان را فراهم می‌آورد و فرد برای آن‌که هزینه‌ی نارضایتی سازمان را نپردازد، می‌کوشد با ارتقای کیفیت کار شرایط را برای خود مساعد کند. این اقدام فرد ناشی از تعهد مستمر است. چنان‌که تلاش فرد برای کیفیت کار و کسب رضایت مشتری یا ارباب رجوع، که موجب احساس انجام مسئولیت است، زائیده‌ی جنبه‌ی تعهد‌هنجاری است.

#### ۴-۵. گشاده‌رویی در کار

در روابط اجتماعی و رفتار ارتباطی، رعایت حقوق دیگران و رضایت مردم یک اصل بنیادی، و حرمت انسانیت و کرامت آدمی مهم‌ترین اصل راهبردی است. تعهد نوعی نیاز به انجام کار را در فرد به وجود می‌آورد و بخشی از سود انجام کار متوجه مردمان است؛ بنابراین تعهد کاری، به نوعی، نیازمند جلب رضایت مردم است.

عالی‌ترین شکل کسب رضایت مردم در کار، کسب رضایت خداوند است. کسی که دغدغه‌ی رضایت خداوند را دارد، تلاش مضاعفی برای رساندن بیشترین سود به بیشترین بندگان خدا را خواهد داشت. کارکنان متعهد در کار روزانه‌ی خود برای کسب رضایت الهی با گشاده‌رویی به تلاش می‌پردازند و بی‌مهری‌های ارباب رجوع، همکاران و متولیان کار را در برابر رضایت خداوند هیچ می‌انگارند.

گشاده‌رویی در کار برای افراد متعهد از یک سو جنبه‌ی عاطفی دارد؛ زیرا با هویت او هم‌خوان است: «المؤمن بشره فی وجهه؛ مؤمن در چهره خندان است» (کلینی، ج ۲، ص ۲۲۶) و از سوی دیگر جنبه‌ی تعهد تکلیفی دارد؛ چون فرد متعهد انجام کار با چهره‌ی بشاش را وظیفه‌ی خود می‌داند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع و مآخذ

۱. نهج البلاغه.
۲. آمدی، غررالحکم و دررالکلم.
۳. ابن بابویه، محمد بن علی، (۱۴۱۷ق). امالی. قم: موسسه البعثة.
۴. حر عاملی، محمد بن حسن، (۱۴۰۳). وسائل الشیعه. تهران: کتابفروشی اسلامیة.
۵. دراگر، پیتر فردینالد، (۱۳۷۳). مدیریت آینده. ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد. تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۶. رضائیان علی، (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
۷. طبرسی، حسن بن فضل. (۱۴۰۸). مکارم الاخلاق. بیروت: دارالحدیث.
۸. طوسی محمد علی. فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. فروم، اریک، (۱۳۵۷). جامعه سالم. ترجمه اکبر تبریزی. تهران: بهجت.
۱۰. کلینی، محمد بن علی. اصول کافی. تهران: اهل بیت.
۱۱. لوبوف، مایکل، (۱۳۷۲). بزرگترین اصل مدیریت در دنیا. ترجمه مهدی ایران نژاد. تهران.
۱۲. مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق)، بحار الانوار. بیروت مؤسسه الوفاء، ۱۰۲.

13. Allen. N. J. Meye. J. P. Affetire (1996). «Continuance and Normative commitmen to the organizational» Jornal of vocational Behavior volume 49; number 3; Academic. press.
14. Woodall jean (1998). management development: strategy and practice. Malden; Mass: Blackwell Business.