

مقاله پژوهشی

اصیل

Original
Article

الگوهای ذهنی خبرگان منابع انسانی از توسعه التزام سرمایه انسانی برگرفته از قرآن و عترت با کاربست روش کیو

احسان نامدار جویمی^۱، سید علیقلی روشن^۲، نورمحمد یعقوبی^۳، بدرالدین اورعی یزدانی^۴

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و دسته‌بندی ذهنیات خبرگان منابع انسانی درباره پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت در کنار عقل و اجماع بود. جهان هستی و تمامی مخلوقات او، ظهور خداوندند و ظهور انسان کامل به عنوان مدیریت شایسته در متن نظام شایسته که جهان هستی است، درخور توجه است؛ زیرا همه ما برای رسیدن به کمال آفریده شده‌ایم و در جستجوی گمشده خود که همان کمال است، در حرکت می‌باشیم. **روش:** در این پژوهش از قرآن و عترت در کنار هم استفاده شده است. ابتدا ادبیات و پیشینه پژوهش بر اساس قرآن و متون معتبر دینی در کنار عقل و اجماع مرور شده و سپس بر اساس اسناد و مدارک و مصاحبه و پرسشنامه از ۱۰ خبره، عبارت کیو (۴۴ عبارت) شکل گرفته است. بر اساس اسناد و مدارک و اظهار نظر خبرگان می‌توان گفت که عبارات کیو به دست آمده، از روایی و پایایی برخوردار است. **یافته‌ها:** از خبرگان منابع انسانی و دینی خواسته شده بود عبارات کیو را بر محورهای تنظیم شده موافق و مخالف و ممتنع در قالب طیف شش گزینه‌ای ۶+ تا ۶- دسته‌بندی کنند. سپس بر اساس آمار استنباطی (تحلیل عاملی) و به وسیله نرم‌افزار اس.پی.اس.اس، داده‌ها تجزیه و تحلیل شده است و در قالب الگوهای مختلف ذهنی دسته‌بندی شده‌اند که در نهایت، سه الگوی ذهنی شناسایی شده است. **نتیجه‌گیری:** الگوهای به دست آمده به ترتیب اهمیت عبارتند از: الگوی اول: فردی و شخصیتی؛ الگوی سوم: رهبری و فرهنگی؛ الگوی دوم: ساختاری و سازمانی.

واژگان کلیدی: الگوی ذهنی، پیشران، توسعه التزام، سرمایه انسانی، روش کیو.

◇ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹

۱. پژوهشگر پسادکترای گروه مدیریت، دانشگاه تهران. e.namdarjoyami@pgs.usb.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان (نویسنده مسئول). asr@hamoon.usb.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان. yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان. yazdani@hamoon.usb.ac.ir

الف) مقدمه

امروزه تمام سازمانها به اهمیت التزام^۱ و انگیزه دادن به سرمایه انسانی خود پی برده‌اند. اما آنچه کمتر شناخته شده، این است که کارکنان خودشان می‌خواهند ملتزم باشند، مگر اینکه شرایط لازم به وجود نیاید یا شرایط لازم از بین برود. مایک جانسون در کتاب «قوانین جدید التزام» می‌نویسد: «توانایی التزام کارکنان، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات سازمانی در ۱۰ سال آینده خواهد بود». التزام کارکنان در حال حاضر یک چالش مدیریتی است که به سرعت در دستور کار منابع انسانی قرار گرفته است. این یک چالش کلیدی است که توجه مدیران و کارکنان منابع انسانی را به خود جلب کرده است (لوینسون، ۲۰۰۷).^۲ از نظر نویسنده، انسان یک سرمایه است، نه یک منبع؛ زیرا سرمایه هیچ‌گاه صفر نمی‌شود و همواره مثبت و منفی است؛ ولی منابع می‌توانند صفر شوند. به عبارتی؛ انسان صفر در سازمان معنا ندارد؛ افراد یا در سازمان، مثبت و سازنده‌اند یا منفی و مخرب؛ ولی سایر منابع غیر از انسان می‌توانند صفر باشند و در سازمان صفر شوند.

کارکنان، خود را از نظر شناختی، احساسی و فیزیکی با کار درگیر می‌کنند (کان، ۱۹۹۰).^۳ معنویت در محل کار و التزام کارکنان، عوامل سازنده‌ای‌اند که مربوط به احساسات و روحیه افراد می‌باشند و شواهدی وجود دارد که بین این دو رابطه وجود دارد (روف، ۲۰۱۵).^۴ ساکس،^۵ (۲۰۱۱). به عبارتی؛ معنویت موجب التزام و التزام موجب معنویت در کار می‌شود. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد در حالی که ممکن است بین سازهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت و التزام ارتباط وجود داشته باشد، اما یکسان نیستند و التزام کارکنان، اثربخشی و کارایی کارکنان را بیش از دیگر نگرشهای شغلی در نظر می‌گیرد (مک‌کی و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به اهمیت مفهوم التزام، این پژوهش به دنبال الگوسازی درباره آن است و به مفهوم التزام سرمایه انسانی توجه کرده است. از این رو، برای رسیدن به این الگو، از نظرات خبرگان منابع انسانی و مدیریتی بهره برده شده است و الگوهای ذهنی این افراد نسبت به این مفهوم، شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. منظور از پیشران‌های التزام توسعه سرمایه انسانی، عوامل تأثیرگذار بر روندها و رویدادها و اقدامها و تصاویری است که نتایج و پیامدهای متمایزی برای مفهوم التزام پدید می‌آورند. از این رو، با شناسایی و افزایش این عوامل مؤثر می‌توان

1. Engagement
2. Levinson
3. Kahn
4. Roof
5. Saks
6. Mackay

احسان نامدار جویمی و همکاران ♦ ۱۰۷

التزام سرمایه انسانی را در سازمان افزایش داد و موجب توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان شد. لذا در این مسیر از ذهنیت و نظریات خبرگان و الگوهای ذهنی خبرگان به عنوان اجماع و عقل در کنار قرآن و عترت استفاده شده است.

کارکنان فعال و با التزام بالاتر، با کارآمدی در عملکرد، ایفای نقش سازمانی، عملکرد فراتر از نقش (رفتارهای شهروند سازمانی) و رفتارهای نوآورانه شناخته می‌شوند. سطح التزام کارکنان نیز با سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد (برسین، ۲۰۱۵). با توجه به مطالب اظهار شده، به دنبال شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان از پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی هستیم تا پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی، شناسایی و ذهنیتهای مختلف خبرگان درباره پیشران‌ها، دسته‌بندی شوند تا با تأسی به هر کدام بتوان پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی را افزایش داد و در نهایت موجب افزایش التزام سرمایه انسانی در سازمان شد.

التزام سازمانی در خلأ شکل نمی‌گیرد و نیازمند مدیریتی ملترم و توأم با شایستگی‌های ذهنی، ارتباطی و فنی است که بتواند اهداف (نگرش و هیجانات نسبت به اهداف) و عملکرد (رفتار نسبت به اهداف) افراد را در سازمان، هم‌راستا با اهداف سازمانی قرار دهد. خداوند ظاهری است که هر ظهوری در راستای ظهور اوست و پایانی است که هر پایانی در راستای پایان اوست و ابتدایی است که هر ابتدایی در راستای او و باطنی است که هر باطنی در باطن او و در راستای باطن اوست. جهان هستی و تمامی مخلوقات او، ظهور خداوندند و ظهور انسان کامل به عنوان مدیریت شایسته در متن نظام شایسته که جهان هستی است، درخور توجه است؛ زیرا همه ما برای رسیدن به کمال آفریده شده‌ایم و در جستجوی گمشده خود که همان کمال است، در حرکت می‌باشیم. در این پژوهش از قرآن و عترت در کنار عقل و اجماع استفاده کرده‌ایم. «أني تارك فيكم الثقلين ما أن تمسكتم بهما لن تضلوا كتاب الله و عترتي اهل بيتي»؛ من دو چیز گرانبها را در میان شما به یادگار می‌گذارم. تا آن هنگام که بدانها چنگ زنید، گمراه نخواهید شد؛ کتاب خدا و عترتم اهل بیتم را. (دبلی، ۱۴۱۲، ج ۱: ۱۳۱)

قرآن کریم آخرین کتاب آسمانی است که برای هدایت انسانها (بقره: ۱۸۵) از سوی خداوند حکیم نازل شده است. با وجود نور بودن (تغابن: ۸) و بیانگری همه عوامل سعادت بشریت (نحل: ۸۹) به شهادت قرآن، آیه‌هایش نیاز به مبین دارد. رسول اکرم (ص) در آیات

۱۰۸ ♦ الگوهای ذهنی خبرگان منابع انسانی از توسعه التزام سرمایه...

قرآن به عنوان مبین این کتاب آسمانی معرفی شده است (نحل: ۸۴). همچنین امامان معصوم (ع) طبق حدیث ثقلین: «إِنِّي تَارِكٌ فِيكُمْ الثَّقَلَيْنِ مَا إِنْ تَمَسَّكْتُمْ بِهِمَا لَنْ تَضَلُّوا بَعْدِي أَحَدُهُمَا أَعْظَمُ مِنَ الْآخَرِ وَهُوَ كِتَابُ اللَّهِ حَبْلٌ مَمْدُودٌ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ وَعَتْرَتِي أَهْلُ بَيْتِي لَنْ يَفْتَرِقَا حَتَّى يَرِدَا عَلَيَّ الْحَوْضَ» (مجلسی، ۱۳۶۲: ۱۰۶؛ ابن حنبل، ۱۴۰۴: ۴)، قرینان قرآن می‌باشند و از آن جدا نیستند و عدم تمسک به این دو باعث گمراهی می‌شود.

التزام به قرآن و عترت، به صراحت قرآن و حدیث، دارای الگوی اسلامی و دینی است که در این پژوهش به دنبال این الگو و پیشران‌های التزام هستیم. امامان معصوم نیز مانند رسول اکرم، وظیفه تعلیم و تبیین قرآن را بر عهده دارند. قرآن و عترت، عصاره نبوت و تداوم بخش رسالت‌اند که هدایت بشر را تا قیامت تضمین می‌کنند. همان‌طور که اشاره شد، با توجه به اهمیت قرآن و عترت در اسلام، در این پژوهش برای رسیدن به پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان در این زمینه، از دو منبع مذکور بهره گرفته شده است. «لَا يَمَسُّهُ إِلَّا الْمُطَهَّرُونَ». (واقع: ۷۹)

«... إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيراً» (احزاب: ۳۳). به عبارتی دیگر؛ قرآن و عترت پیامهایی برای التزام انسانها دارند و برنامه‌ها و سازماندهی‌هایی نیز در این راه دارند. قرآن و عترت برای ملتزم کردن انسانها در جهان هستی، الگو و نقشه راهی دارند که می‌توان آنها را دنبال کرد. به عبارتی؛ با فهم ابعاد و مؤلفه‌های شیوه التزام افراد توسط معصومین (ع) برای پیروی از دین و اسلام، می‌توان به الگویی کلی برای التزام سرمایه انسانی در سازمان برای هم‌راستایی با اهداف سازمانی رسید.

التزام کارکنان به یکی از محبوب‌ترین موضوعات در رشته مدیریت برای پژوهشگران دانشگاهی تبدیل شده است؛ زیرا تحقیقات زیادی وجود دارد که نشان می‌دهند التزام، عامل اصلی موفقیت سازمان و مزیت رقابتی پایدار و سودآوری است. (ساکس و گرومان، ۲۰۱۴)

اکثر پژوهشها به دنبال بررسی رابطه مفهوم التزام با سایر متغیرهای رفتاری و سازمانی‌اند و کمتر به الگوهای توسعه‌ای و افزایشی خود التزام توجه کرده‌اند و پژوهشهای پراکنده‌ای در این زمینه صورت گرفته است که خلأهای مطالعاتی زیادی در این زمینه مشاهده می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر در صدد یکپارچه کردن پژوهشهای پراکنده و پر کردن خلأهای قبلی در حد توان و حداکثر توان است تا بتواند گامی مهم در این زمینه بردارد.

با توجه به پژوهش‌های انجام شده، مطالعه التزام کارکنان در سازمان، چارچوب و رویکرد پویایی ندارد؛ در حالی که مفاهیمی همچون التزام کارکنان در سازمان، تأثیر عمیقی بر روابط کارکنان و مدیریت در سازمان دارند (باکر^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). کارمندانی که التزام شغلی دارند، تلاش مضاعفی برای به دست آوردن موفقیت می‌کنند. از این رو، در این پژوهش به دنبال یکپارچه‌سازی و پویاسازی و پر کردن خلأهای مطالعاتی در زمینه مطالعات التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت در کنار عقل و اجماع هستیم. از این رو، پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بررسی شده است.

به طور کلی، تنها ۲۱ درصد از کارکنانی که در سراسر جهان بررسی شده‌اند در کار خود التزام دارند و فعال‌اند و ۳۸ درصد کاملاً غیر فعال و غیر ملتزم‌اند. به نظر می‌رسد سطح التزام در جوامع و اقتصادهای مختلف در سراسر جهان بسیار متفاوت است. اگرچه التزام، راه حل همه مشکلات سازمانهای امروزی نیست؛ اما تحقیقات نشان می‌دهند به کارگیری راهبردهای التزام در کارآمد بودن سازمانها مؤثر است و فرصتهایی را برای کارمندان فراهم می‌آورد تا پیشرفتهای شخصی و حرفه‌ای را تجربه کنند. بر اساس مطالعات صورت گرفته، بیشتر به مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری مفهوم التزامی پرداخته شده و به موضوع الگوسازی و توسعه و بسط التزام سرمایه انسانی به صورت جد با رویکرد بومی و آکادمیک پرداخته نشده است و در این زمینه شکافهایی وجود دارد که این پژوهش درصدد برطرف این شکافها و توسعه آن است. این تحقیق با لحاظ کردن تحقیقاتی که بخشی از آنها تا حدی مرتبط‌اند، سعی دارد شکاف علمی موجود را در حوزه پژوهشی و علمی پوشش دهد.

التزام، مفهوم جدیدی است و در ایران به صورت جدی آن پرداخته نشده است و جسته‌وگریخته به آن توجه شده است و در این پژوهش با رویکرد اسلامی و دینی بر اساس قرآن و عترت در کنار عقل و اجماع و رویکرد علمی و همچنین به صورت کمی و کیفی به صورت عمیق و مفصل به آن پرداخته خواهد شد. با توجه به مطالب بیان شده و اهمیت موضوع، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و دسته‌بندی ذهنیات خبرگان منابع انسانی درباره پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت در کنار عقل و اجماع است.

۱. مرور ادبیات پژوهش

استفاده از اصطلاح سرمایه انسانی بیشتر مربوط به ساکس بکر،^۱ اقتصاددان آمریکایی است که از دهه ۱۹۶۰ شروع شده است. بینش بکر برای اعمال یک مدل اقتصادی به رفتار انسانی بود؛ که در آن، عوامل فردی در نظر گرفته می شود و به شیوه ای منطقی عمل می کند و مطابق با تمایل به حداکثر رساندن پتانسیل برای دستیابی به برخی نتایج جلو می رود. در مدل سرمایه انسانی، افراد در نظر گرفته می شوند و به گونه ای عمل می کنند تا توان بالقوه خود را برای درآمد یا ثروت به حداکثر برسانند. کارکنان تمایل دارند نسبت به تجارب کاری شان احساسات مثبت داشته باشند. این موضوع آنها را به رضایت شغلی و تعهد سوق می دهد. «رضایت شغلی» به عنوان نگرش فردی نسبت به کار تعریف می شود؛ در حالی که «تعهد کارکنان» به تمایل افراد برای پافشاری بر یک سری اقدامات و نیز بی میلی نسبت به برنامه های تغییر تعریف می شود. این متغیرها و سایر متغیرهای مشابه، شاخصهای مهمی در ارتباط با احساسات کارکنانند؛ ولی خود در معرض تغییر قرار دارند و به چالشهای کاری روزانه نیز وابسته اند. در این بین، شاخصهایی نیز وجود دارند که با فهم و آگاهی کارکنان (که ریشه در تجارب کاری آنان دارند) مرتبط اند و مقیاسهای باثبات تری را برای درک تجارب کاری فراهم می آورند. یکی از متغیرهای مرتبط با این موضوع، التزام کارکنان است. در این پژوهش به این مفهوم مهم «التزام» توجه شده است.

یک) مفهوم التزام و التزام سرمایه انسانی

نخستین بار، کان در سال ۱۹۹۰ واژه التزام را در ادبیات مدیریت مطرح کرد. التزام ویژگی ای تعریف شده است که کارکنان برای انعکاس وابستگی به مسئولیت کاری از خود بروز می دهند و بدین ترتیب از نظر جسمی، عاطفی و شناختی در مسئولیتها درگیر می شوند (کان، ۱۹۹۰). التزام گاهی التزام شغلی خوانده می شود و مختص به افراد و کارشان است. التزام وقتی شکل می گیرد که افراد به شغل خود علاقه مند باشند، از آن لذت ببرند و بخواهند برای آن تلاش کنند (آرمسترانگ، ۲۰۰۷: ۱۴۱). کان در تحقیقاتش سه وضعیت روانی ذیل را یافت که افراد را به سوی التزام یا عدم التزام می کشاند:

- معنادار بودن:^۲ احساس کارمند مبنی بر اینکه مسئولیت او ارزشمند و مفید است؛

1. Saks Becker
2. Meaningfulness

احسان نامدار جویمی و همکاران ♦ ۱۱۱

- امنیت^۱: احساس امنیت کارکنان و اعتمادشان به دیگران در محیط کار و اینکه می‌توانند بدون ترس از پیامدهای ناخوشایند، به کار خود ادامه دهند.
- در دسترس بودن^۲: احساس کارمند مبنی بر اینکه تمام منابع فیزیکی، عاطفی و روانی، در دسترس اوست. (کان، ۱۹۹۰)
- به عبارتی؛ در موارد بیان‌شده، هر دو وجه التزام از نظر عینی و انتزاعی مد نظر است. چنانچه ابعاد التزام را شناختی و توجه، احساسی و دلبستگی، رفتاری و کارامدی در نظر بگیریم، به ترتیب هر کدام دارای تعاریف ذیل می‌باشند:
- شناختی و توجه: احساس ارزشمند بودن شغل و کار؛
- احساسی و دلبستگی: امنیت شغلی و اعتماد به دیگران و انسجام با دیگران و مشارکت با آنها؛
- رفتاری و کارامدی: احساس در دسترس بودن منابع و استفاده کارا و اثربخش از آنها.

شافلی^۳ و همکاران (۲۰۰۲) التزام در کار را مفهومی چندبعدی تعریف کرده، آن را «التزام کار» نامیده‌اند. به گفته آنان، التزام کار حالت مثبت ذهنی است و میزان انرژی کارکنان، حس تجربه کاری و جذابیت به کار را نشان می‌دهد. مسلح و همکاران (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کنند که التزام، با مفاهیم فرسودگی، خستگی، بدبینی و ناتوانی در تعارض است. تحقیقات درباره فرسودگی شغلی و التزام نیز نشان می‌دهد که عوامل اصلی فرسودگی شغلی (خستگی و بدبینی) و التزام (شدت و تعهد)، در مقابل یکدیگرند. رایبسون و همکاران (۲۰۰۴) التزام را چنین تعریف کرده‌اند: «نگرشی مثبت از سوی کارمند نسبت به سازمان و ارزشهای آن»؛ در حالی که اغلب، التزام را «تعهد ذهنی و عاطفی نسبت به شغل» یا «میزان تلاش اختیاری کارکنان برای شغلشان» تعریف می‌کنند.

التزام، از جمله مفاهیم جامع، همچون تعهد و رفتار شهروندی سازمانی و نزدیک به آنهاست؛ اما تفاوتی نیز بین آنها وجود دارد. به طور خاص، التزام دوطرفه است. چنانچه کارمند نسبت به سازمان و ارزشهای آن ملتزم باشد، سازمان نیز باید نسبت به کارمند و ارزشهای آن ملتزم باشد. یک کارمند ملتزم، از زمینه کسب و کار آگاه است و با همکارانش

1. Safety

2. Availability

3. Schaufeli

برای بهبود عملکرد کاری در سازمان کار می‌کند. سازمان نیز باید برای توسعه و پرورش التزام تلاش کند و زمینه‌های کمی و کیفی کاری را برای کارمندان مهیا سازد؛ التزام، نیازمند یک رابطه دوجانبه بین کارفرما و کارمند است.

ساکس (۲۰۰۶) مفهوم التزام کارکنان را گسترش داد تا شامل دو جنبه مهم التزام شغلی و التزام سازمانی شود. وی به طور گسترده‌ای معتقد است که کار او بازسازی التزام کارکنان به عنوان یک ساختار جدید است. شوک (۲۰۱۱) چهار رویکرد را برای تعریف التزام مشخص کرد؛ یعنی رویکرد رضایت‌بخش، رویکرد شناختی، رویکرد عاطفی و رویکرد چندبعدی. شافلی (۲۰۱۳) معتقد است تغییر در ماهیت کار طی چهار دهه گذشته و علاقه جدید به قرارداد روانی، زمینه ایجاد التزام در کسب و کار را ایجاد کرده است. به باور وی، دلیل تأخیر ناشی از تغییرات تدریجی در دنیای کار، ظهور جنبش روان‌شناختی مثبت است که از دهه ۱۹۹۰ به وجود آمده است. او نشان می‌دهد که هر حالت از درگیر شدن در کار (شناختی - عاطفی)، در نهایت منجر به التزام می‌شود. با توجه به اظهارات شافلی، التزام از زمان ظهورش، اختلاف نظرات مختلفی در جنبه‌های بعدی، هویتی، تعریفی و خواصی داشته است؛ در حالی که فرض شده است التزام «یک ساختار مجزا و منحصر به فرد، شامل اجزای شناختی، عاطفی و رفتاری است که با عملکرد نقش همراه است». (ساکس، ۲۰۰۶: ۶۰۲)

با توجه به مسلج و همکاران (۲۰۰۱)، التزام در جهت مخالف فرسودگی است. شافلی و همکاران (۲۰۰۲: ۴۷) استدلال می‌کنند که فرسودگی و تعامل، دو مفهوم مستقل در دو سر طیف‌اند. کان (۱۹۹۰) و مسلج و همکاران (۲۰۰۱) نخستین چارچوب نظری برای درک التزام کارکنان را فراهم کرده‌اند و بسیاری از مفاهیم سازی‌های معاصر التزام، از طریق آثار اصلی آنها نشأت گرفته و از مفاهیم آنان (شوک و وولارد، ۲۰۰۹) ایجاد شده است. مای^۲ و همکاران (۲۰۰۴) دریافتند که هر سه حوزه اصلی کان (معناداری، ایمنی و در دسترس بودن) به طور قابل توجهی در ارتباط با التزام است. این یافته نشان می‌دهد که چارچوب کان (۱۹۹۰) که در مفهوم سازی او از التزام استفاده می‌شود، پایه و اساس سازه التزام و کاربردی است. (شوک و وولارد، ۲۰۰۹: ۹۹)

دو) رویکردها و چارچوبهای التزام سرمایه انسانی

با کاوش در ادبیات گذشته دریافتیم که چارچوب عملی و نظری التزام که پیوندهای پیشین را با نتایج کار فردی در یک محیط ایجاد می‌کند، تا کنون بررسی نشده و در این زمینه خلأهای زیادی وجود دارد و نیازمند مطالعات بیشتری است. چارچوب نظری عمده‌ای که استفاده می‌شود، با موفقیت به کارکنان در یک محیط اجتماعی متصل می‌شود. این چارچوب نظری از طریق نظریه‌ها و چارچوبهای موجود در ادبیات که قبلاً آزمایش و تأیید شده و به عنوان نظریه عمومی پذیرفته شده (گرانٹ و اوسانلو، ۲۰۱۴)، در نظر گرفته می‌شود. همان طور که چندین تعریف التزام کارکنان وجود دارد، نظریه‌های متعددی از التزام وجود دارد. اگرچه چارچوب منحصر به فردی برای التزام وجود ندارد، اما تعدادی از دیدگاههای نظری با هر یک تأکید بر یک جنبه متفاوت ارائه شده است، اما نمی‌توان آن را در یک مدل مفهومی جامع (شافلی، ۲۰۱۳) ادغام کرد.

بر اساس نظریه شوک (۲۰۱۱)، چهار رویکرد نظری عمده، وضعیت التزام را تعریف می‌کنند: رویکرد رضایت‌بخش کان (۱۹۹۰)، رویکرد ضد تطبیقی و شناختی مسلح و همکاران (۲۰۰۱)، رویکرد تعامل رضایت‌مندی و عاطفی هارتر و همکاران (۲۰۰۹) و رویکرد چند بعدی. (ساکس، ۲۰۰۶)

سه) ابعاد و مؤلفه‌های التزام سرمایه انسانی

یکی از ابعاد التزام کاری، جذب است که به تمرکز و غرق شدن در کار اشاره دارد. در این حالت، زمان کار برای کارکنان سریع می‌گذرد و افراد درمی‌یابند که جدا شدن از کار برایشان سخت است. در این حالت، تجربه کاری برای افراد لذت‌بخش است و برای آن بهای زیادی می‌پردازند، تنها به این خاطر که این کار را داشته باشند. (کریستین^۱ و همکاران، ۲۰۱۱)

بعد دیگر التزام کاری، نیرومندی است که به سطوح بالای انرژی و خاصیت ارتجاعی بودن ذهن فرد شاغل هنگام کار اشاره دارد. در این حالت، فرد شاغل تلاش عمده‌ای در انجام کار از خود نشان می‌دهد و در مقابل موقعیتهای و موانع شغلی دشوار پافشاری و ایستادگی می‌کند. سالانوا^۳ و همکاران (۲۰۰۵) مطرح می‌کنند که این بعد بر اساس نظریه انگیزشی اتکینسون^۴ (۱۹۶۵) قابل تبیین است. به عبارتی؛ در انگیزش، نیرو و توان انجام کار یا مقاومت

1. Grant & Osanloo
2. Christian
3. Salanova
4. Atkinson

برای انجام آن کار ایجاد می‌شود. نیرومندی و مقاومت، ابعادی‌اند که در التزام کاری مورد توجه واقع شده‌اند و مفهوم آن دو با تعریف همگانی پذیرفته شده از انگیزش، هماهنگ است. سومین مؤلفه التزام کاری، وقف خود به کار است که با درگیری شدید روحی فرد با کار خود مشخص می‌شود. این بعد به شکل سنتی با مفهوم دلبستگی شغلی که به عنوان میزان وابستگی و همانندسازی فرد با کار گفته می‌شود، وجه اشتراک زیادی دارد. (کریستین و همکاران، ۲۰۱۱)

التزام کارکنان به طور مثبت بر بهره‌وری آنان، رضایت مشتریان (لیتر و باکر، ۲۰۱۰^۱)، بازیابی خدمات، عملکرد خلاق و کارایی (کاراته و اولوگباد، ۲۰۱۶^۲)، قصد فروش (لو^۳ و همکاران، ۲۰۱۶)، خودکارآمدی (اسکالویک^۴ و اسکالویک، ۲۰۱۴)، انگیزش ذاتی (چوچوم، ۲۰۱۶^۵)، عزت نفس مبتنی بر سازمان (ماونو^۶ و همکاران، ۲۰۰۷)، پشتیبانی سازمانی (ساکس، ۲۰۰۶)، پاداشهای داخلی و خارجی (رام و پراباکار، ۲۰۱۱^۷)، آموزش و توسعه (پرسیترو، ۲۰۱۷^۸)، کارکنان انتخابی، امنیت شغلی، کار گروهی و فرصتهای شغلی (کاراته و اولوگباد، ۲۰۱۶)، توانمندسازی (باباکوس^۹ و همکاران، ۲۰۱۷)، استقلال، تنوع کار و بازخورد (کریستین و همکاران، ۲۰۱۱)، ویژگی‌های فردی، تعهد شغلی و منابع شغلی (باکر و همکاران، ۲۰۱۲^{۱۰}) تأثیر می‌گذارد.

ب) روش‌شناسی پژوهش

چارچوب فلسفی این پژوهش از نوع پارادایم پراگماتیسم است و از لحاظ جهت‌گیری در دسته پژوهشهای کاربردی قرار می‌گیرد. شناسایی ذهنیت، این پژوهش را به پارادایم تفسیری نزدیک می‌کند و به سبب به‌کارگیری روش تحلیل عاملی اکتشافی، این پژوهش به پارادایم اثبات‌گرایی نزدیک می‌شود که از راهبرد همبستگی استفاده می‌کند. شیوه انجام این پژوهش از نوع ترکیبی است. در مراحل گردآوری نظرات از روش کیفی استفاده می‌کند و در مرحله کشف ذهنیتها از رویکرد کمی بهره می‌برد (تحلیل عاملی اکتشافی). این پژوهش از حیث مکانی، پژوهشی کتابخانه‌ای - میدانی به شمار می‌رود. کتابخانه‌ای است؛ زیرا داده‌های نظری

-
1. Leiter & Bakker
 2. Karatepe & Olugbade
 3. Lu
 4. Skaalvik
 5. Choochom
 6. Mauno
 7. Ram & Prabhakar
 8. Presbitero
 9. Babakus
 10. Bakker, Demerouti & Lieke

لازم برای کشف ذهنیت، از مطالعه، بررسی و توسعه منابع موجود در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی به دست آمده است و به این دلیل میدانی است که برای شناسایی ذهنیت، داده‌های لازم از مشارکت کنندگان به صورت میدانی گردآوری شده است.

جدول ۱: پیاز فرایند پژوهش برای روش کیو

فلسفه پژوهش	پراگماتیسم
جهت‌گیری پژوهش	توسعه‌ای - کاربردی
رویکرد پژوهش	استقرایی - قیاسی
روش پژوهش	کیفی - کمی
مکان پژوهش	کتابخانه‌ای - میدانی
راهبرد پژوهش	کیو - پیمایش
هدف پژوهش	اکتشافی - توصیفی
شیوه جمع‌آوری داده‌های پژوهش	اسناد و مدارک، مصاحبه و پرسشنامه

روش‌شناسی کیو^۱ یکی از روشهای پژوهش است که در حوزه‌های گوناگون دانش بشری قابل استفاده است. معمولاً روش کیو را پیوند بین روشهای کیفی و کمی می‌دانند. روش کیو، هم برخی از ویژگی‌های روشهای کیفی را دارد و هم دارای برخی از ویژگی‌های روشهای کمی است؛ از این رو، رویکردی ترکیبی است. روش‌شناسی کیو، اساسی برای پژوهش سامانمند ذهنیت^۲ و دیدگاه فرد، باورها، افکار، نگرشها و... فراهم می‌کند.

مرحله اول این فرایند با شناسایی زمینه گفتمان^۳ که امید به کشف آن می‌رود و جامعه مربوط به آن، آغاز می‌شود (جان و هالیورتون، ۲۰۱۰)^۴. سپس نمونه‌ای کوچک از جامعه مورد بررسی انتخاب می‌شود و پیش‌مصاحبه با آنان صورت می‌گیرد. هدف از این مصاحبه، استخراج گویه‌هایی است که مبنای مراحل بعدی قرار می‌گیرند. علاوه بر این، با بررسی ادبیات موضوع و استفاده از رسانه‌های عمومی، چندین گویه دیگر نیز به دست می‌آید که مجموعه کیو را تشکیل می‌دهند. در شیوه‌ای دیگر می‌توان از مجموعه‌ای کامل از گویه‌ها که از تحقیقات گذشته به دست آمده، به مثابه مجموعه کیو استفاده کرد (واتس و استنر، ۲۰۰۵)^۵. در این پژوهش، عبارت کیو از اسناد و مدارک (ادبیات و پیشینه)، استخراج و سپس با پرسشنامه باز و مصاحبه با خبرگان تکمیل شده است.

1. Q Methodology
2. Subjectivity
3. Concourse
4. John & Halliburton
5. Watts & Stenner

در پژوهش کیو از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود که گویه‌ها را از نظر شخصی خود، با توجه به اولویتها، قضاوتها یا احساساتشان درباره موضوع بررسی، عمدتاً در توزیعی نرمال، رتبه‌بندی و جاگذاری کنند. این کار به کمک جدول مرتب‌سازی^۱ (جدول انتخاب اجباری) انجام می‌شود. جدول مربوطه شبیه توزیع نرمال است و محقق آن را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که تعداد خانه‌های آن برابر تعداد گویه‌های تحقیق باشد. با این فرایند رتبه‌دهی، افراد مفاهیم ذهنی خود را درباره گویه‌ها بیان می‌کنند و با انجام این کار، دیدگاههای ذهنی خود را بروز می‌دهند. پاسخ‌دهندگان، این کارتها را با توجه به دستورالعمل محقق مرتب می‌کنند. گام بعدی، شناسایی الگوهای از شباهتها و تفاوتها (واگرایی) بین افراد پاسخ‌دهنده است که با استفاده از بسته‌های آماری صورت می‌گیرد. (شینبورن و آدامز، ۲۰۰۷)

برای رسیدن به شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان منابع انسانی در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت، در کنار عقل و اجماع، از روش کیو استفاده شده است. ابتدا ادبیات و پیشینه پژوهش بر اساس قرآن و متون معتبر دینی در کنار عقل و اجماع مرور شده است؛ سپس بر اساس اسناد و مدارک و مصاحبه و پرسشنامه از ۱۰ خبره، عبارت کیو شکل گرفته است. در مرحله بعد، از خبرگان منابع انسانی و دینی خواسته شده است که عبارات کیو را بر محورهای تنظیم‌شده موافق و مخالف و ممتنع در قالب طیف شش گزینه‌ای +۶ تا -۶ دسته‌بندی کنند. سپس بر اساس آمار استنباطی (تحلیل عاملی) و به وسیله نرم‌افزار اس.پی.اس.اس، داده‌ها تجزیه و تحلیل و در قالب الگوهای مختلف ذهنی دسته‌بندی شده‌اند که در نهایت سه الگوی ذهنی شناسایی شده است.

بعد از مطالعه و بررسی اسناد و مدارک (قرآن و متون معتبر دینی)، عبارت کیو برای پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت، یافته شد. سپس این عبارت در قالب پرسشنامه از طریق ایمیل و واتس‌آپ و تلگرام برای ۱۰ نفر از متخصصان و خبرگان که مشارکت بیشتری در بخشهای قبلی پژوهش داشته‌اند، ارسال شد و در نهایت، بعد از پیگیری‌های متعدد (دو تا سه بار) جمع‌آوری شد و عبارتهای کیو در مرحله قبل، حذف و تعدیل و ادغام شدند و همین‌طور عبارت کیو دیگری برای تکمیل عبارات کیو در مرحله قبل افزوده شد. با کمک ۱۰ نفر از مشارکت‌کنندگان، ابتدا اسناد و مدارک مطالعه شد و در نهایت بر اساس پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان، اصلاحات و تغییرات لازم در گزاره‌های کیو به وجود آمد که بر این اساس، تعداد گزاره‌ها به ۴۴ کاهش یافت.

همان‌طور که گفته شد، در این پژوهش ابتدا اسناد و مدارک معتبر (ادبیات و پیشینه پژوهش بر اساس قرآن و متون معتبر دینی) در کنار عقل و اجماع، بررسی و عبارت اولیه کیو استخراج شد. سپس بر اساس مصاحبه و پرسشنامه و نظرات خبرگان (۱۰ خبره در زمینه منابع انسانی و علوم دینی و حوزوی) و تعدیل و حذف و اضافه و ترکیب، عبارات نهایی کیو به دست آمد. به عبارتی؛ بر اساس اسناد و مدارک و اظهار نظر خبرگان، می‌توان گفت که عبارات کیو به دست آمده، از قابلیت و جامعیت برخوردار است؛ از این رو، دارای روایی قابل قبول و تأیید شده است.

روشهای رایج برای بررسی پایایی، از جمله آزمون-آزمون مجدد، برای محاسبه ضریب پایایی مرتب‌سازی کیو نیز قابل اجراست. همچنین اگر بتوان عبارات را به دو دسته به نسبت مشابه تقسیم کرد، روش دو نیمه کردن نیز برای بررسی پایایی امکان‌پذیر است. شیوه دیگر، به کارگیری یک دسته کارت برای دو نمونه افراد مشابه یا به کارگیری دو دسته کارت مشابه برای یک نمونه از افراد است.

همان‌طور که بیان شد، یکی از ابزارهای بررسی پایایی در روش‌شناسی کیو، آزمون-آزمون مجدد است که در این پژوهش نیز برای تأیید پایایی از آن استفاده شده است؛ به این صورت که حداقل ۲۰ درصد از افراد نمونه (دو نفر از ۱۰ نفر کل خبرگان) در آزمون-آزمون مجدد شرکت داده شدند. ضریب همبستگی به دست آمده، ۸۷ درصد (۰/۸۷) را نشان می‌دهد که نشانگر سطح بالایی از پایایی است. گفتنی است که سطح پایایی قابل قبول، بالای ۰/۷۰ است. با توجه به اینکه ضریب پایایی به دست آمده در این پژوهش بیش از ۰/۷۰ است؛ از این رو، پایایی پژوهش در بخش روش کیو، قابل قبول و تأیید شده است.

ج) یافته‌های پژوهش

۱. مراحل روش کیو

فاز اول: مطالعات کتابخانه‌ای و دستیابی به اطلاعات مقدماتی: در مرحله اول، مطالعات گسترده‌ای بر اساس اسناد و مدارک مربوطه (قرآن و متون معتبر دینی) برای تشکیل عبارت کیو به منظور شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان منابع انسانی نسبت به پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی شکل گرفت که حاصل این بررسی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: مطالعات کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک

۱. رفاه سرمایه انسانی

<p>مادی و عینی: تأمین نیازها و خواسته‌های مادی؛ رسیدگی به امور و کار سرمایه انسانی؛ تأمین مالی کامل و وافی کارگزاران و کارکنان (حقوق کافی)؛ واگذاری وظایف در حد توان و ظرفیتهای جسمی کارکنان؛ عدالت (رویه‌ای، مراوده‌ای و توزیعی).</p> <p>معنوی و ذهنی: عدم کوتاهی به حقوق معنوی؛ حسن ظن به سرمایه انسانی؛ پرهیز از دنیاگرایی و توجه به آخرت در مسئولان و کارکنان؛ بیمه معنوی کارکنان توسط مسئولان و کارگزاران.</p>
<p>۲. توانمندسازی و تقویت سرمایه انسانی</p> <p>ارتباطی: کسب و انتقال تجربه کاری از فرادست به فرودست؛ دوستی و مشارکت و انسجام کارکنان؛ فرصت‌دهی برای رشد و ترقی به سایر کارکنان سازمانی.</p> <p>انگیزشی: تعیین و تعریف هدف، مأموریت و چشم‌انداز سازمانی برای سایر افراد؛ تشویق به تفکر عقل‌گرایی و انعطاف‌پذیری؛ تشویق اخلاق‌مداری و ادب‌سالاری و شایسته‌سالاری؛ دوری از سبکسری و کوتاه‌فکری (کوتاه‌نظری)؛ یکسان‌سازی فرصتها و کارراه‌های شغلی.</p> <p>شناختی و فراشناختی: آموزش و توسعه وظایف محوله به سرمایه انسانی؛ تشویق به تفکر عقل‌گرایی و انعطاف‌پذیری؛ تحقیق و توسعه در زمینه دانش خام و تبدیل به دانش ناب و در اختیار گذاشتن سرمایه انسانی.</p>
<p>۳. رشد و ارتقای سرمایه انسانی</p> <p>فردی: تشویق به موقع؛ تنبیه به اندازه؛ تقدیر کافی و جلوگیری از فریبکاری؛ تشویق، نقد کردن و انتقادپذیری؛ توسعه پارسایی؛ آموزش و پرورش، صبر و شکیبایی؛ جلوگیری از خودکامگی؛ پرهیز از ساده‌اندیشی و عاقبت‌اندیشی در امور.</p> <p>گروهی: شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی؛ استعدادیابی و پرورش استعداد سرمایه انسانی؛ تحریک خلاقیت و نوآوری در سازمان؛ توسعه و ایجاد دانش و نگهداری و تسهیم جلوگیری از تندروری و پرهیز از کندروی و استانداردسازی.</p>
<p>۴. روابط بین فردی</p> <p>فرد با خودش: تعمیم صبر؛ حق‌گرایی عزت‌نفس؛ اعتماد به نفس؛ توسعه روحیه اخلاص، ارتباط مسئولیت و فرادستان با زیردستان؛ خوار نکردن مخالفان؛ پرهیز از ریاست‌طلبی؛ دوری از کینه‌ورزی، دوری از تکبر و خودبرتربینی.</p> <p>فرد با دیگران: دوری از مردم‌آزاری؛ مردم‌داری، پایبندی به تعهدات؛ گماردن افراد صالح در رأس امور؛ مقدم شمردن صلح بر جنگ؛ اتمام حجت و اقناع صحیح طرف مقابل؛ عدالت؛ احسان؛ نظم و انضباط؛ امان‌داری؛ راستگویی.</p>
<p>۵. تعادل در کار - زندگی و تعادل دنیا و آخرت</p> <p>فردی: صبر در مقابل سختی؛ پایداری و استقامت؛ برقراری تعادل عقل و عشق؛ مدارا کردن با امور؛ قناعت؛ مناعت طبع؛ داشتن مدیریت زمان و دوری از اتلاف وقت؛ پاکی و طهارت در نظر و عمل؛ اخلاص در نظر و عمل؛ حلم و بردباری؛ رعایت اخلاق (اخلاق‌مداری).</p> <p>جمعی (گروهی - سازمانی): پایبندی به تعهدات؛ عدم اکراه و اجبار در به کارگیری افراد؛ پاسخ درشتخویی با نرمی؛ تساوی غنی فقیر و برتری بر اساس تقوا؛ محبت و عطوفت با دیگران.</p>
<p>۶. رهبری و مدیریت</p> <p>درونی: تعلیم خود قبل از تعلیم دیگران؛ پرداختن به خود قبل از پرداختن به دیگران؛ پیشگام بودن در چیزهایی که خود سفارش می‌کند.</p>

<p>بیرونی: روشنایی بخش؛ نظام بخشی و اتحاد بخشی؛ وظیفه شناسی؛ تغییر و یادگیری سازمانی؛ حکمرانی خوب و پاک؛ جلوگیری از روی کار آمدن جاهلان و غیر متخصصان؛ عدالت با افراد و گروه ها.</p>
<p>۷. سلامت و ایمنی کار و زندگی در دنیا و آخرت</p> <p>فردی: سخن به اندازه و کافی؛ آزادی و حق انتخاب؛ داشتن سعه صدر، ساده زیستی؛ بصیرت؛ خرد؛ شناخت خدا و معرفت؛ عدم خود بزرگ بینی؛ آزادی و آزادی خواهی؛ پیروی از فطرت پاک انسانی.</p> <p>گروهی: راستگویی به زیردستان؛ تبادل اندیشه و رواج اندیشه و منطق؛ ایجاد زمینه برای طرح عقاید و اندیشه های مختلف؛ پاسخگویی به سوالات و شبهات؛ جلوگیری از تفرقه و نفاق؛ صیانت از عزت مردم؛ پرهیز از ارباب و وحشت دیگران؛ عفو و صفح در قبل لغزشها؛ ایجاد محیط سالم و امن؛ بستر سازی امنیت پایدار و اطمینان بخش؛ وفای به عهد؛ شایسته سالاری؛ شایسته گزینی.</p>
<p>۸. عملکرد سازمانی</p> <p>خرد: اخلاص در انجام وظیفه؛ ایجاد استاندارد کاری؛ صداقت و راستگویی؛ کارایی؛ اثربخشی؛ قانونمداری؛ اخلاق حرفه ای؛ نرمی در جای خود؛ درشتی در جای خود؛ دوری از غرور؛ دوری از هواپرستی؛ دوری از انحصار طلبی؛ شایستگی فرهنگی؛ شایستگی اجتماعی؛ شایستگی اخلاقی.</p> <p>کلان: شفاف سازی هدف برای عدم گم کردن اهداف؛ توجه به صلاحیت و توانایی فردی در محول کردن امور به افراد؛ دوری از مکر و فریب دیگران؛ برنامه ریزی؛ سازماندهی؛ هدایت و نظارت؛ کنترل و تعیین استاندارد منعطف؛ مروت با دوستان.</p>
<p>۹. شاخصه های فردی</p> <p>درونی و ذهنی: دوری از هوا و هوس؛ استفاده از فرصتهای حلال؛ فروتن؛ کرامت؛ عقلانیت؛ آزادی؛ خود شناسی؛ وجدان اخلاقی؛ سعه صدر؛ صبر و شکیبایی.</p> <p>بیرونی و رفتاری: امانتداری؛ خانواده دار؛ اخلاقمداری؛ عادل؛ احسان؛ دلسوز؛ دستگیر؛ مردم دار و مردم دوست.</p>

فاز دوم: مصاحبه با خبرگان در کنار بررسی اسناد و مدارک و دستیابی به اطلاعات تکمیلی: بعد از مطالعه و بررسی اسناد و مدارک (قرآن و متون معتبر دینی)، عبارت کیو برای پیشرانهای توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و متون معتبر دینی در کنار عقل و اجماع یافته شد. سپس این عبارت در قالب پرسشنامه (پرسشنامه باز) از طریق ایمیل و واتس آپ و تلگرام برای ۱۰ نفر از متخصصان و خبرگان منابع انسانی و مدیریتی و اعضای هیئت علمی دانشگاهی و حوزوی ارسال شد. پرسشنامه ها (پرسشنامه باز) جمع آوری شد و سپس از طریق مصاحبه حضوری و مکالمات اینترنتی و تلفنی، عبارت کیو در مرحله قبل، حذف و تعدیل و ادغام شدند و همین طور عبارت کیو دیگری از طریق مصاحبه با خبرگان برای تکمیل عبارات کیو در مرحله قبل افزوده شد که نتایج آن در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳: نتایج پرسشنامه باز و مصاحبه حضوری و تلفنی با خبرگان

نتایج پرسشنامه و مصاحبه با اعضای پانل (اعضای هیئت علمی و حوزوی بعضاً با سمتهای مدیریتی)
<p>۱. جلوگیری از سهل انگاری و کم کاری منابع انسانی.</p> <p>۲. پرهیز از طایفه گرایی و پارتی بازی.</p> <p>۳. درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار.</p> <p>۴. اجتناب از خطای هاله ای و کلیشه ای.</p> <p>۵. حذف فرایند سقف شیشه ای و کف چسبناک.</p> <p>۶. ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی.</p> <p>۷. دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری.</p> <p>۸. ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی.</p> <p>۹. دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریتهای سازمانی.</p> <p>۱۰. رهبری کارا و اثربخش.</p>

فاز سوم: ارزیابی و جمع بندی محتویات فضای گفتمان و تشکیل عبارات کیو: در این مرحله، با کمک ۱۰ نفر از مشارکت کنندگان، ابتدا اسناد و مدارک (قرآن و متون معتبر دینی) مطالعه شد و در نهایت بر اساس پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان، اصلاحات و تغییرات لازم در گزاره های کیو به وجود آمد که بر این اساس، تعداد ۴۴ تعدیل یافت.

جدول ۴: عبارات کیو

فرهنگ و جو سازمان	شناخت التزام	غنی سازی شغلی	جلو گیری از سهل انگاری و کم کاری منابع انسانی
رفاهی و امنیتی	حمایت سازمانی	آموزش و پرورش نیروی انسانی	رهبری و کارا و اثربخش
اهداف هدفمند	التزام همکاران	جانشین پروری	دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریتهای سازمانی
انتظارات واضح از نقش	رشد شخصی	برند و شهرت سازمان	ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی
ایمنی روان شناختی	شایستگی رهبری و مدیریت	اختیار و انعطاف	دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری
طراحی شغل	شایستگی فرهنگی	ارتباطات و اطلاعات	ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی
شرایط احراز شغل	شایستگی اجتماعی	پاداش مادی و معنوی	حذف فرایند سقف شیشه ای و کف چسبناک

احسان نامدار جویمی و همکاران ♦ ۱۲۱

شناخت اهداف	چشم‌انداز سازمانی	رسمیت و سلسله‌مراتب	اجتناب از خطای هاله‌ای و کلیشه‌ای
مأموریت سازمانی	گردش شغلی	عملکرد و توسعه	درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار
خلاقیت و نوآوری	عوامل سیاسی و حکمرانی	تعادل کار و زندگی	پرهیز از طایفه‌گرایی و پارتی‌بازی
رفتار شهروند سازمانی (فرانقشی)	یادگیری سازمانی	معنا و هویت سازمانی	تعهد سازمانی

مجموعه عبارات کیو، ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های انجام گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق‌اند که به تأیید نظر خبرگان نیز رسیده‌اند و شامل ۴۴ عبارت می‌باشند. (جدول ۴)

فاز چهارم: مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارتهای دسته کیو: در این پژوهش از توزیع شبه‌نرمال که شکل استاندارد جدول رتبه‌بندی گزاره‌ها در روش شناسی کیو است، استفاده شده است. طراحی بازه رتبه‌بندی از ۶- برای بسیار مخالف تا ۶+ برای بسیار موافق است و عدد صفر در میانه نمودار قرار می‌گیرد. برای انجام کار، ۴۴ گزاره‌ای که برای انجام پژوهش تدوین شده بود، روی ۴۴ کارت برای اولویت‌بندی طراحی شد تا مشارکت‌کنندگان با سه دسته کردن گزاره‌ها به صورت موافق، مخالف و ممتنع، به مرتب‌سازی و دسته‌بندی عبارت کیو بپردازند.

فاز پنجم: تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با روش تحلیل عاملی کیو و تفسیر عوامل استخراج‌شده: پس از به دست آمدن داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و مشخص شدن ارزش آنها برای تحلیل، داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان، در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو، ذهنیتهای گوناگون مشارکت‌کنندگان، شناسایی و به کمک آن به پرسشهای پژوهش پاسخ داده شود. روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است.

۲. تحلیل عاملی کیو

برای انجام تحلیل عاملی، از ماتریس همبستگی که روشی مرسوم و معمول است، استفاده شد. عوامل به روش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است، چرخش یافته‌اند. اعداد استخراج شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده، در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵: واریانس تبیین شده

ارزش ویژه	درصد واریانس	واریانس تجمعی	الگوها
۴.۶۴۵	۳۳/۱۳۶	۳۳/۱۳۶	الگوی اول: فردی و شخصیتی
۲.۴۸۷	۲۸/۲۴۶	۶۱.۳۸۲	الگوی دوم: ساختاری و سازمانی
۳.۱۱۵	۳۱/۲۴۶	۹۲.۶۲۸	الگوی سوم: رهبری و فرهنگی

جدول کل واریانس تبیین شده، نشان می‌دهد که نرم‌افزار اس.پی.اس.اس با توجه به دیدگاههای مشارکت‌کنندگان، جمعاً سه عامل (الگوی ذهنی) را شناسایی کرده است (عواملی که دارای مقادیر ویژه بالای ۱ می‌باشند). این سه عامل در مجموع حدود ۹۳ درصد واریانس کل را تبیین کرده و پوشش می‌دهند. بر اساس جدول ۵، عامل اول، ۳۳.۱۳ واریانس کل و عاملهای دوم و سوم به ترتیب ۶۱.۳۸ و ۹۲.۶۲ از واریانس کل را تشکیل می‌دهند که در نمودار سنگریزه نشان داده شده است. در این نمودار، عوامل با مقادیر ویژه بالای یک یا همان عوامل اصلی کاملاً مشخص‌اند.

برای آزمون معناداری اگر قدر مطلق بار عاملی از $\frac{1/96}{\sqrt{n}}$ بزرگ‌تر باشد، آن بار عاملی در سطح خطای پنج درصد، معنادار است. گفتنی است که n برابر با تعداد اعضای نمونه است. بر اساس فرمول، حد استاندارد برابر با ۰/۴۵۰ است. با توجه به آنچه بیان شد و این نکته که مقدار همه بارهای عاملی مشخص شده بیش از ۰/۴۵۰ است، می‌توان گفت که همه مقادیر، معنادار می‌باشند. بر این اساس، می‌توان چنین اظهار کرد که مشارکت‌کنندگان ۱، ۲، ۳ و ۶، الگوی ذهنی اول؛ مشارکت‌کنندگان ۴، ۸ و ۹، الگوی ذهنی دوم و مشارکت‌کنندگان ۵، ۷ و ۱۰، الگوی ذهنی سوم را تشکیل داده‌اند.

۳. شناسایی و دسته‌بندی عوامل در ذهنیت خبرگان منابع انسانی نسبت به پیشران‌های توسعه

التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت

الگوی اول بر این نظر است که ویژگی‌های فردی و هویتی و شخصیتی فرد، پیشران و محرک التزام سرمایه انسانی در سازمان است و این پندار، گفتار و رفتار فرد است که او را به سازمان

ملتزم می‌کند. به عبارتی؛ عوامل شایستگی‌ها و صلاحیتهای فردی و نیروی درونی افراد است که آنان را ملتزم می‌کند و این خود افراد و عوامل شناختی و ادراکی وی می‌باشند که در شرایط مختلف عمل کرده و آن را به تهدید یا فرصت تبدیل می‌کنند و این خود نیرو و شناخت و قدرت درونی و هویتی افراد است که پیشران‌های توسعه‌التزام سرمایه‌انسانی‌اند.

افرادی که به ذهنیت اول باور دارند، بر این عقیده‌اند که: مهم‌ترین پیشران‌های توسعه‌التزام سرمایه‌انسانی به ترتیب عبارتند از: انتظارات واضح از نقش؛ شرایط احراز شغل؛ شرایط احراز شغل؛ خلاقیت و نوآوری؛ شناخت التزام؛ رشد شخصی؛ شایستگی فرهنگی؛ شایستگی اجتماعی؛ یادگیری سازمانی؛ اختیار و انعطاف؛ ارتباطات و اطلاعات؛ پاداش مادی و معنوی؛ تعادل کار و زندگی؛ تعهد سازمانی.

الگوی دوم بر این نظر است که رویه‌ها و فرایندهای سازمانی و ساختار سازمانی، پیشران و محرک التزام سرمایه‌انسانی در سازمان است. به عبارتی؛ سیستم‌های ارزیابی کارا و اثربخش و رویه‌های منعطف و روشن و فرایندها و ساختارهای اداری و بوروکراتیک منعطف و روشن و ساختار حقوق و مزایای مناسب و کافی به منظور رفاه سرمایه‌انسانی و تضمینهای استخدامی، پیشران‌های توسعه‌التزام سرمایه‌انسانی‌اند.

افرادی که به ذهنیت دوم باور دارند، بر این عقیده‌اند که: مهم‌ترین پیشران‌های توسعه‌التزام سرمایه‌انسانی، به ترتیب عبارتند از: تأمین رفاه و امنیت؛ اهداف هدفمند؛ طراحی شغل؛ مأموریت سازمانی؛ التزام همکاران؛ چشم‌انداز سازمانی؛ گردش شغلی؛ عوامل سیاسی و حکمرانی؛ غنی‌سازی شغلی؛ برند و شهرت سازمان؛ رسمیت و سلسله‌مراتب؛ عملکرد و توسعه؛ جلوگیری از سهل‌انگاری و کم‌کاری منابع انسانی؛ دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری؛ حذف فرایند سقف شیشه‌ای و کف چسبناک؛ درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار؛ اجتناب از خطای هاله‌ای و کلیشه‌ای.

الگوی سوم بر این نظر است که رهبری و عوامل مربوط به جو و فرهنگ سازمانی، محرک و پیشران التزام سرمایه‌انسانی است. به عبارتی؛ عقاید و باورها و ارزشهای اخلاقی نانوشته و نوشته‌شده مشترک سازنده و غیر مشترک سازنده، موجب توسعه‌التزام سرمایه‌انسانی خواهد شد.

افرادی که به ذهنیت سوم باور دارند، بر این عقیده‌اند که: مهم‌ترین پیشران‌های توسعه‌التزام سرمایه‌انسانی، به ترتیب عبارتند از: فرهنگ و جو سازمان؛ رفتار شهروند سازمانی (فرانقشی)؛ حمایت سازمانی؛ شایستگی رهبری و مدیریت؛ آموزش و پرورش نیروی

۱۲۴ ♦ الگوهای ذهنی خبرگان منابع انسانی از توسعه التزام سرمایه...

انسانی؛ رهبری کارا و اثربخش؛ دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمانی؛ ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی؛ پرهیز از طایفه‌گرایی و پارتی‌بازی؛ ایمنی روان‌شناختی؛ جانشین‌پروری؛ ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی؛ معنا و هویت‌سازمانی.

جدول ۶: الگوهای ذهنی خبرگان منابع انسانی

الگوی سوم: رهبری و فرهنگی		الگوی دوم: ساختاری و سازمانی		الگوی اول: فردی و شخصیتی	
عامل	رتبه	عامل	رتبه	عامل	رتبه
فرهنگ و جو سازمان	۱	تأمین رفاه و امنیت	۱	انتظارات واضح از نقش	۱
رفتار شهروند سازمانی (فرانقشی)	۲	اهداف هدفمند	۲	شرایط احراز شغل	۲
حمایت سازمانی	۳	طراحی شغل	۳	شناخت اهداف	۳
شایستگی رهبری و مدیریت	۴	مأموریت سازمانی	۴	خلاقیت و نوآوری	۴
آموزش و پرورش نیروی انسانی	۵	التزام همکاران	۵	شناخت التزام	۵
رهبری و کارا و اثربخش	۶	چشم‌انداز سازمانی	۶	رشد شخصی	۶
دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمانی	۷	گردش شغلی	۷	شایستگی فرهنگی	۷
ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی	۸	عوامل سیاسی و حکمرانی	۸	شایستگی اجتماعی	۸
پرهیز از طایفه‌گرایی و پارتی‌بازی	۹	غنی‌سازی شغلی	۹	یادگیری سازمانی	۹
ایمنی روان‌شناختی	۱۰	برند و شهرت سازمان	۱۰	اختیار و انعطاف	۱۰
جانشین‌پروری	۱۱	رسمیت و سلسله‌مراتب	۱۱	ارتباطات و اطلاعات	۱۱
ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی	۱۲	عملکرد و توسعه	۱۲	پاداش مادی و معنوی	۱۲
معنا و هویت‌سازمانی	۱۳	جلوگیری از سهل‌انگاری و کم‌کاری منابع انسانی	۱۳	تعادل کار و زندگی	۱۳

دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری	۱۴	تعهد سازمانی	۱۴
حذف فرایند سقف شیشه‌ای و کف چسبناک	۱۵		
درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار	۱۶		
اجتناب از خطای هاله‌ای و کلیشه‌ای	۱۷		

د) بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و دسته‌بندی ذهنیات خبرگان منابع انسانی درباره پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت در کنار عقل و اجماع است. در این پژوهش، از قرآن و عترت در کنار هم استفاده شد.

افرادی که به ذهنیت اول باور دارند، بر این عقیده‌اند که: باید انتظارات واضح از نقش وجود داشته باشد و مشخص باشد که فرد از نقشی که به وی واگذار شده و نقش واگذار شده از فرد متصدی، از هم چه می‌خواهند. همچنین باید نقش و فرد با هم تناسب و سنخیت داشته باشند. به عبارتی؛ مشخص باشد که نقش شامل چه وظایفی است و فرد باید چه مسئولیتهایی را بپذیرد و به آن عمل کند. ابهام در نقش و سردرگمی فرد در نقش، موجب گیجی و عدم انجام کارها به صورت صحیح خواهد شد و در نهایت، فرد التزام خود را در سازمان از دست خواهد داد و به رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی پایبند نخواهد بود.

- شرح شغل باید شفاف و دقیق باشد و مشخص باشد که شامل چه مسئولیتهای و وظایفی است.
- شرایط احراز شغل باید مشخص و دقیق و شفاف و روشن باشد تا افرادی که باید برای پست مربوطه انتخاب و به کار گمارده شوند، قابل شناسایی و تشخیص باشند و افراد شایسته در جایگاه شایسته قرار بگیرند.
- خلاقیت و نوآوری لازمه عصر تغییرات است و افرادی که در جایگاهها و مناصب مختلف سازمانی قرار می‌گیرند، باید دارای خلاقیت و نوآوری باشند و با آموزش و

توسعه مهارت‌های لازمه، پتانسیل‌های درونی آنان ظهور یابد و در خود و در نقش قدرت تغییر و تحول داشته باشند که این تغییرات نیازمند یادگیری و انعطاف در شغل است که باید توسط مدیریت و رهبری تأمین شود. چنانچه سرمایه انسانی در سازمان، مجال خودنمایی و ظهور و بروز نداشته باشد، دچار فرسودگی و افسردگی شغلی خواهد شد.

- شناخت التزام و شاخصه‌های آن و پایبند بودن به آنها لازم و ضروری است.
- رشد شخصی و شخصیتی باید سرلوحه سرمایه انسانی در سازمان قرار گیرد و افراد در کنار پیمودن کارراهه شغلی، باید از نظر شخصی و شخصیتی نیز توسعه و رشد داشته باشند و شایستگی‌های شخصیتی را در خود نهادینه کنند. در این صورت، در برابر مشکلات و شعارهای کاری مقاوم‌تر شده و شکنندگی کمتری خواهند داشت.
- شایستگی فرهنگی و فهم فرهنگ‌های مختلف و احترام و همخوان بودن با فرهنگ‌های مختلف، بدون تنش و تعارض برای سرمایه انسانی لازم است.
- فهم اعتمادهای شخصی و نهادی و انسجام و مشارکت با احزاب و گروه‌های سیاسی و قدرتهای مختلف به عنوان شایستگی اجتماعی در سرمایه انسانی سازمان، لازم و ضروری است تا رشد حداکثری در سازمان داشته باشند.
- تنها چیزی که در جهان امروز ثابت باقی مانده، تغییر است و برای هماهنگی با این تغییرات، نیازمند یادگیری سازمانی و آموزش تعالی سرمایه انسانی در بخش کمی و کیفی هستیم.
- اختیار و انعطاف‌پذیر بودن سرمایه انسانی موجب رشد و توسعه شخصی در افراد می‌شود و می‌توانند بهتر خود را ظهور و بروز بدهند و توانایی‌های خود را در سازمان ارائه دهند که در نهایت با کنترل‌های منعطف رهبری و مدیریت در سازمان می‌تواند موجب تعالی سازمانی شود.
- ارتباطات و اطلاعات برای سرمایه انسانی همچون خون در رگ‌های سازمان و سرمایه انسانی است و سازمان، مجموعه‌ای از افراد است که برای هدفی مشخص در یک ساختار منظم و شبکه ارتباطاتی تلاش می‌کنند تا با اطلاعات صحیح، کسب دانش و تسهیم دانش داشته باشند. چنانچه اطلاعات و ارتباطات در سازمان به نحو صحیح شکل گرفته باشد و منتقل شود، سرمایه انسانی ملتزم‌تر خواهد بود.

احسان نامدار جویمی و همکاران ♦ ۱۲۷

- پاداش مادی و معنوی در برابر فعالیتها و نتایج مثبت و سازنده سرمایه انسانی در سازمان لازم و ضروری است و افراد با همت و پرتلاش را برای خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی ترغیب می کند و افرادی هم که در این زمینه وارد نشده اند، به تلاش بیشتر ترغیب خواهد کرد.
- تعادل کار و زندگی برای سازمان ضروری است و هر چیزی که از تعادل خارج شود، محکوم به نابودی و حرکت به سمت فناست؛ از این رو، بر عهده خود فرد و مسئولان سازمان است تا زمینه ای را فراهم کنند تا کار و زندگی افراد از تعادل بیشتری برخوردار باشد و مشکلات کار به خانه و مشکلات خانه به محل کار سرایت نکند و همین طور مدیریت به دنبال برطرف کردن مشکلات کاری و زندگی افراد برای امنیت فکری و جسمی افراد در تنگناها و شرایط بحرانی باشد.
- تعهد سازمانی در سرمایه انسانی ضروری است و سرمایه انسانی باید در سازمان از تعهد و وفاداری بالایی برخوردار باشد و زمینه ای در سازمان ایجاد شود تا اهداف و خط مشی های سرمایه انسانی با اهداف و خط مشی های سازمان همخوانی داشته باشند و در یک راستا باشند.

افرادی که به ذهنیت سوم باور دارند بر این عقیده اند که: فرهنگ و جو سازمانی، اخلاقی و انسانی در سازمان، موجب التزام سرمایه انسانی خواهد شد و عقاید و باورهای سرمایه انسانی را در اینکه خودش و دیگران انسان اند و همچون انسان باید با آنان برخورد شود، عوض می کند و در نهایت، موجب رشد شخصی و شخصیتی سرمایه انسانی در سازمان می شود و این گونه سرمایه انسانی در سازمانی شایسته، ملتزم خواهد بود.

- رفتار شهروند سازمانی (فرانقشی) در سازمان باید مد نظر قرار بگیرد و چنانچه مدیریت و رهبران سازمانی دارای نقشها و فرانشهای ارزشی و اخلاقی باشند خودبه خود این رفتارهای فرانقشی در دیگران نیز شکل خواهد گرفت و در سازمان نهادینه خواهد شد.

- ما در جهانی زندگی می کنیم که عرصه فراز و فرودهاست و همه ما بحرانهای زیادی را در محیط کاری و زندگی تجربه کرده ایم؛ از این رو، نیازمند حمایت سازمانی از طرف خود برای خود و دیگران هستیم تا بتوانیم از تعادل زندگی و کار برخوردار باشیم.

- - شایستگی رهبری و مدیریت در سازمان موجب التزام سرمایه انسانی می شود و در سازمان جوّ و فرهنگ شایسته سالاری را ترغیب خواهد کرد و افراد شایسته را در منصبهای شایسته قرار خواهد داد.
- - آموزش و پرورش نیروی انسانی، موجب فهم بهتر رویه ها و نحوه انجام مسئولیتهای محوله است و موجب ارتباط فرد با شغل خواهد شد که در نهایت، موجب التزام سرمایه انسانی خواهد شد؛ زیرا عدم درک صحیح فرد از شغل و ندانستن رویه صحیح انجام و روال کاری موجب خستگی و درهم تنیدگی شغلی در افراد خواهد شد.
- - رهبری کارا و اثربخش در سازمان، ترغیب کننده افراد خواهد بود. همدلی و همزبانی در سازمان، مدیون رهبری در سازمان خواهد بود و موجب ایجاد فضای صمیمی و دوستانه در سازمان خواهد شد که این فضای دوستانه و جوّ اخلاقی در سازمان، در کنار ساختارهای بوروکراسی سازمانی لازم است و رهبری موجب دمیدن روح در سازمان خواهد شد و روحی تازه به سرمایه انسانی در سازمان خواهد بخشید
- - دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریتهای سازمانی از طریق ایجاد هم راستایی اهداف آنان با اهداف سازمانی و هدفگذاری و ایجاد چشم انداز و مأموریتهای سازمانی به گونه ای که تمام سرمایه انسانی سازمان از آنها ذی نفع باشند، موجب ترغیب و انگیزه و در نهایت، التزام سرمایه انسانی در سازمان خواهد شد.
- - ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی در سازمان لازم است و هر کدام بدون دیگری، دیگری را کم رنگ خواهد کرد.
- - پرهیز از طایفه گرایی و پارتی بازی در سازمان را از جوّ و فرهنگ طایفه گرایی و رانت بازی خارج می کند و شایسته سالاری را جایگزین آن خواهد کرد و همین طور تفکر سیستمی و اقتصادی را جایگزین تفکر سنتی در سازمان خواهد کرد.
- - ظرفیت روان شناختی یک فرد عبارت است از «توانایی شخص در مواجهه با انتظارات و دشواری های زندگی روزمره» و ایمنی روان شناختی در سازمان به معنای ایجاد توانایی در افراد برای مواجهه با انتظارات روزمره در زندگی و محیط کاری است؛ به گونه ای که از نظر جسمی و روحی دارای توانایی برخورد با مشکلات را داشته باشد و در صورت لزوم هم از حمایت سازمانی برخوردار شود.
- - جانشین پروری در سازمان و انتقال دانش و تسهیم دانش در سازمان و دست به دست شدن منصبهای مختلف سازمانی در دست افراد شایسته در سازمان، موجب

- تحریک و طوفان مغزی در سازمان خواهد شد که سازمان را از رکود خارج می‌کند و موجب تحریک و نشاط سازمانی خواهد شد.
- - ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی در سازمان از طریق تنوع کاری و منعطف کردن رویه‌های اجرایی در سازمان لازم است.
- - معنا بخشیدن و هویت دادن به سرمایه انسانی در سازمان، موجب می‌شود تا افراد از حضور در سازمان احساس افتخار داشته باشند و از حضور خود در سازمان لذت ببرند؛ دارای هدف باشند و برای آن هدف، ایثار و وفاداری داشته باشند و در نهایت، التزام بالاتری خواهند داشت.

افرادی که به ذهنیت دوم باور دارند، بر این عقیده‌اند که: تأمین رفاه و امنیت برای سرمایه انسانی ضروری است و یکی از دلایلی که سرمایه انسانی در سازمان مشغول به کار می‌شود، تأمین رفاه و رفع نیازهای اولیه‌اش، از جمله نیاز مادی، امنیت و احترام است. از این رو، به دنبال تأمین خواسته‌ها و نیازهای اولیه خود است و هر شغل و سازمانی که آنها را بهتر تأمین کند، سرمایه‌های انسانی به سمت آن پست و سازمان کشیده خواهند شد. از این رو، لازم است تا سازمان برای سرمایه انسانی خود، حدی منطقی از مباحث امنیت مالی و بیمه‌ای را تأمین کند تا سرمایه انسانی در سازمان از التزام بالاتری برخوردار باشد.

- - اهداف هدفمند و به صورتی که آینده سازمان را با توجه به تغییرات دائمی تأمین کند و به دنبال رفع نیازها و خواسته‌های اجتماعی و سازمانی باشد.
- - طراحی شغل به صورت صحیح، که کارمند و شغل با هم همخوانی داشته باشند و تعریف دقیق از شغل و تعریف دقیق از فردی که لازم است تا شغل را به صورت صحیح انجام بدهد.
- - مأموریت سازمانی روشن و قابل اجرا، متناسب با بودجه سازمانی و در راستای اهداف سازمانی؛ به صورتی که اهداف سرمایه انسانی سازمان در راستای اهداف سازمانی باشد.
- - التزام همکاران موجب التزام سایر افراد در سازمان می‌شود؛ چنانچه افراد به صورت صحیح در سازمان قرار گرفته باشند.
- - چشم‌انداز سازمانی باید به گونه‌ای طراحی و به تصویر کشیده شده باشد که قابل دسترس و دارای استانداردهای عملکردی باشد و کارراه برای رسیدن به آنها وجود داشته باشد؛ و گرنه سرمایه انسانی از آن دلسرد خواهد شد.

۱۳۰ ♦ الگوهای ذهنی خبرگان منابع انسانی از توسعه التزام سرمایه...

- - گردش شغلی در کارها موجب کسب دانش و تجربه از کارهای مختلف و خروج از کارهای تکراری و یکنواختی کاری در سازمان برای سرمایه انسانی و همچنین، زمینه‌ساز افراد متخصص و همه‌کاربلد در سازمان خواهد شد که می‌توانند در آینده، مدیران شایسته‌ای برای سازمان باشند؛ زیرا با پیچ‌وخم انواع شغلها به صورت عملی و نظری و نه تنها به صورت نظری، روبه‌رو بوده‌اند.
- - عوامل سیاسی و حکمرانی خوب در سازمان، موجب تقویت التزام سرمایه انسانی در سازمان خواهد شد؛ زیرا سیاستهایی که اهداف و منافع سرمایه انسانی را در نظر بگیرد و به سود عده‌ای خاص و حزب خاصی نباشد...
- - غنی‌سازی شغلی از نظر محتوایی به صورتی که تنوع کاری به دنبال داشته باشد و قابل انجام و درک باشد، برای سرمایه انسانی التزام به دنبال خواهد داشت.
- - برند و شهرت سازمان، یکی از مهم‌ترین عواملی است که افراد مختلف به سبب آن جذب سازمان می‌شوند و سرمایه انسانی شاغل در سازمان به آن ملتمز می‌شوند.
- - رسمیت و سلسله‌مراتب در سازمان باید به گونه‌ای تعریف شده باشد که منعطف و خطوط ارتباطی قابل دسترس برای همه سرمایه انسانی در سازمان باشد.
- - عملکرد قابل انجام متناسب با استانداردهای تعریف‌شده و قابل دسترس و توسعه سرمایه انسانی در سازمان از نظر پندار، گفتار و کردار، در سازمان موجب تقویت و افزایش انگیزه سرمایه انسانی و در نهایت، التزام سرمایه انسانی در سازمان خواهد شد.
- - جلوگیری از سهل‌انگاری و کم‌کاری منابع انسانی در سازمان از طریق نظارت دقیق و اطلاع‌رسانی سایر افراد در سازمان به صورت صحیح به دور از شایعه‌افکنی و تخریب یکدیگر، می‌تواند موجب ایجاد جو روانی سالم در سازمان شود.
- - دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری در سازمان، موجب از بین رفتن افسردگی و فرسودگی در سرمایه انسانی می‌شود و نشاط سازمانی را به دنبال خواهد داشت.
- - حذف فرایند سقف شیشه‌ای و کف چسبناک در سازمان باعث می‌شود تا افراد، به کار و شغل و یادگیری سازمانی التزام داشته باشند و حداکثر تلاش خود را برای اهداف سازمانی و نشان دادن خود انجام دهند و توانایی‌های خود را شکوفا کنند و حداکثر توانایی خود را در سازمان به کار ببندند تا دیده شوند و برای پستهای بالاتر دیده و آماده شوند.

احسان نامدار جویمی و همکاران ♦ ۱۳۱

- - درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار در سازمان طبق نظریه برابری ضروری است و سرمایه انسانی دائماً حقوق و دستمزد خود را با سایر همکاران درون سازمان و بیرون سازمان مقایسه می کند و موجب دوام فرد یا خروج فرد از سازمان خواهد شد.

- - اجتناب از خطای هاله ای و کلیشه ای؛ به گونه ای که جزییات، اصل و اصلیات، وارد حاشیه شوند، برای سازمان خطرناک است و موجب جابه جایی ناصحیح افراد در سمتها و پستهای مختلف خواهد شد و انگیزه و توانایی سرمایه انسانی از بین خواهد رفت و افراد باید به صورت شایسته قضاوت و ارزیابی شوند تا از التزام بالاتری برخوردار شوند.

پیشنهاد می شود که مدیران و رهبران سازمانی برای افزایش التزام سرمایه انسانی، شاخصه ها و پیشران هایی که در این پژوهش به دست آمده است را در سازمان به کار گیرند تا بتوانند سرمایه انسانی ملتزم داشته باشند که اهداف و مأموریتهایشان با اهداف و مأموریتهای سازمانی هم راستایی بیشتری داشته باشد.

تحقیقات نشان می دهند به کارگیری راهبردهای التزام در کارآمد بودن سازمانها مؤثر است و فرصتهایی را برای کارمندان فراهم می آورد تا پیشرفتهای شخصی و حرفه ای را تجربه کنند.

کارکنان (سرمایه انسانی) دارای سطح التزام بالا از نظر عاطفی، اجتماعی و شناختی، با اهداف، مأموریتها و چشم اندازهای سازمان ارتباط برقرار کرده، در تحقق آنها حداکثر تلاش خود را می کنند (بدارکار و پاندیت، ۲۰۱۴: ۱۰۸). التزام (سرمایه انسانی) با ایجاد تجربه مثبت کاری، بقای سازمان را تأمین می کند (پارک و گارسوی، ۲۰۱۲). التزام نقش مهمی در موفقیت و بقای سازمانها بازی می کند. در واقع؛ هنگامی که کارکنان (سرمایه انسانی) از سطح التزام بالایی برخوردار باشند، نه تنها وظایف شغلی خود را به نحو احسن انجام می دهند، بلکه فراتر از وظایف شغلی خود کار می کنند (کاراتیه، ۲۰۱۳). وجود التزام در کارکنان باعث باقی ماندن فرد در سازمان می شود (بدارکار و پاندیت، ۲۰۱۴: ۱۰۶) و به سازمانها در شرایط بحرانی و ایجاد مزیت رقابتی و پایدار کمک می کند (ساکس و گرومان، ۲۰۱۴: ۱۲۵). این متغیر با عملکرد سازمانی مرتبط است (به، ۲۰۱۳: ۲۱۹) و نتایج مثبت فردی و سازمانی را به همراه دارد و در نهایت به شهرت و

۱۳۲ ♦ الگوهای ذهنی خبرگان منابع انسانی از توسعه التزام سرمایه...

اعتبار سازمان کمک می‌کند. البته این نتایج تنها در شرایطی ایجاد می‌شود که زمینه برای افزایش سطح التزام کارکنان (سرمایه انسانی) فراهم باشد (کارانگس^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۹؛ گیل^۲، ۲۰۱۴: ۳). به عبارتی؛ زمانی که اهداف فرد در راستای اهداف سازمانی و سایر افراد درون سازمان باشد، دارای التزام است. هر سازمانی دارای چشم‌انداز و مأموریتی خاص است. از این رو، هر چه چشم‌انداز و مأموریت و راهبردهای فرد با سازمان، مدیران و سایر کارکنان همخوانی داشته باشد، فرد از التزام بالاتری برخوردار است. تمامی مواردی که در پژوهشهای گذشته آورده شده و در این پژوهش به آنها اشاره شد، با این پژوهش همخوانی دارند و یافته‌های این پژوهش در راستای یافته‌های آنهاست؛ در حالی که این پژوهش، کامل‌تر و جامع‌تر است و تمامی جنبه‌ها و زوایای این مفهوم؛ یعنی التزام سرمایه انسانی را بررسی و خلأهای مطالعاتی را در مطالعات گذشته پر کرده و به الگویی جامع دست یافته است و علاوه بر آن، شناسایی و دسته‌بندی ذهنیات مختلف در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی را نیز در نظر گرفته است.

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که دارای محدودیتهای زمانی و مکانی است و این پژوهش نیز از این امر مستثنا نیست؛ ولی با توجه به اینکه این محدودیتهای جزئی از هر پژوهش محسوب می‌شوند و جزء جدایی‌ناپذیر پژوهشهای انسانی می‌باشند، از بیان آنها صرف نظر شده است. به پژوهشگران دیگر پیشنهاد داده می‌شود تا از این الگو و ذهنیات، برای پژوهشهای خود بهره‌برداری کنند و میزان کاربردی بودن آن را در سازمان بسنجند و به کارگماری آن را در عمل و روشهای کمی و کیفی آن تعدیل کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه.
- ابن حنبل، احمد (۱۴۰۴ ق)، مسند. مصر: دارالمعارف.
- دیلمی، حسن بن علی بن محمد (۱۴۱۲ ق). ارشاد القلوب الی الصواب. قم: شریف رضی.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۶۲). بحار الانوار. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- Armstrong, J.A.; I.E. McDaniel, J.M. Lee & P.A. Deodhar (2007). "CHD1: A broadly expressed chromatin remodeling factor with a potential role in wing development". *A. Dros. Res. Conf*, 48: 286A.
- Babakus, E.; U. Yavas & O.M. Karatepe (2017). "Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6): 1580-1598.
- Bakker, A.B.; E. Demerouti & L. Lieke (2012). "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness". *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555-564.
- Bakker, A.B.; W. Schaufeli, M. Leiter & T. Taris (2008). "Work engagement: An Emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Bersin, J. (2015). "Becoming irresistible: A new model for employee engagement". *Deloitte Review*, 16: 146-163.
- Choochom, O. (2016). "A causal relationship model of teachers' work engagement". *International Journal of Behavioral Science*, 11(2): 143-152.
- Christian, M.S.; A.S. Garza & J.E. Slaughter (2011). "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". *Personnel Psychology*, 64(1): 89-136.
- Grant, C. & A. Osanloo (2014). "Understanding, selecting, and integrating a theoretical framework in dissertation research: Creating the blueprint for your "house"". *Administrative Issues Journal, Connecting Education, Practice, and Research*, 4(2): 12-25.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). "A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences". In: A. Bakker & M. Leiter (Eds.). *Work engagement: A Handbook of Essential theory and research* (102-118). New York: Psychology Press.

- Harter, J.K.; F.L. Schmidt, E.A. Kilham & S. Agrawal (2009). **Q12 Metaanalysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes**. USA: Gallup Inc.
- John, Aesha & Amy L. Halliburton (2010). "**Q Methodology to Assess Child-father Attachment**". *Early Child Development and Care*, 180(1&2): 71-85.
- Kahn, W.A. (1990). "**Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**". *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Karatepe, O.M. (2013). "**High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement**". *International Journal of Hospitality Management*, 32:132-140.
- Karatepe, O.M. & O.A. Olugbade (2016). "**The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria**". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10): 2350-2371.
- Lu, A.C.C.; D. Gursoy & N.R. Neale (2016). "**Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees**". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4): 737-761.
- Leiter, M.P. & A.B. Bakker (2010). "**Work engagement: An introduction**". In: A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and practice* (1-9). London and New York: Psychology Press.
- Levinson, E. (2007). "**Developing High Employee Engagement Makes Good Business Sense**". accessed from www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing_high_employee_engagement_makes_good_business_sense.php, on April 27. 2013.
- Mackay, M.M.; J.A. Allen & R.S. Landis (2017). "**Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis**". *Human Resource Management Review*, 27(1): 108-120.
- Maslach, C.; W.B. Schaufeli & M.P. Leiter (2001). "**Job burnout**". *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mauno, S.; U. Kinnunen & M. Ruokolainen (2007). "**Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study**". *Journal of Vocational Behavior*, 70(1): 149-171.
- May, D.R.; R.L. Gilson & L.M. Harter (2004). "**The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work**". *Journal of Occupational Organisational Psychology*, 77: 11-37.

- Park, J. & D. Gursoy (2012), "**Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees**". *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1195-1202.
- Ram, P. & G.V. Prabhakar (2011). "**The role of employee engagement in work-related outcomes**". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3): 47-61.
- Robinson, D.; S. Perryman & S. Hayday (2004). **The Drivers of Employee Engagement**. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Roof, R.A. (2015). "**The association of individual spirituality on employee engagement: the spirit at work**". *J. Bus. Ethics*, 130(3): 585-599.
- Saks, A.M. (2006). "**Antecedents and consequences of employee engagement**". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Saks, A.M. (2011). "**Workplace spirituality and employee engagement**". *J. Manag, Spiritual Relig*, 8(4): 317-340.
- Saks, A.M. & J.A. Gruman (2014). "**What do we really know about employee engagement**". *Human Resources Development Quarterly*, 25(2): 155-182.
- Schaufeli, W.B. (2013). "**What is engagement?**". In: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz & E. Soane (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (15-35). London: Routledge.
- Schaufeli, W.B.; I. Martinez, A.M. Pinto, M. Salanova & A.B. Bakker (2002). "**Burnout and engagement in university students: A cross-national study**". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (5): 464-481.
- Shinebourne, Pnina & Martin Adams (2007). "**Q-Methodology as a Phenomenological Research Method**". *Existential Analysis*, 18(1): 103-116.
- Shuck, B. (2011). "**Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review**". *Human Resources Development Review*, 10(3): 304-328. Retrieved from <http://hrd.sagepub.com/content/10/3/304>
- Shuck, M.B. & K.K. Wollard (2009). "**A historical perspective of employee engagement: An emerging definition**". In: M.S. Plakhotnic, S.M. Nielsen & D.M. Pane (Ed.). *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (133-139). Miami: Florida International University. Retrieved from http://coeweb.fiu.edu/research_conference
- Skaalvik, E.M. & S. Skaalvik (2014). "**Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion**". *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*. Vol. 114, No. 1: 68-77.

- Watts, S. & P. Stenner (2005). "**Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation**". *Qualitative Research in Psychology*, 2: 67-91.
- Yeh, C.M. (2013). "**Tourism Involvement, Work Engagement & Job Satis Faction Among Frontline Hotel Employees**". *Annals of Tourism Research*, 42: 214-23.
- **The Holy Quran.**
- **Nahj al-Balagha.**
- Ibn Hanbal, Ahmad (1983). **Musnad**. Egypt: Dar al-Maarif.
- Daylami, Hassan bin Ali bin Muhammad (1991). **Irshad al-Qulub ela al-Sawab**. Qom: Sharif Razi.
- Majlesi, Mohammad Baqir (1983). **Bahar al-Anvar**. Tehran: Dar al-Kutb al-Islamiya Publications.

