



## Designing the model of human capital engagement development based on the holy Qur'an and Atrat

### Ehsan Namdar Joyami

PhD Candidate in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: e.namdarjoyami@pgs.usb.ac.ir

### Seyed Aligholi Rowshan\*

\*Corresponding Author, Prof., Associate Professor, Department of Management, School of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: asr@hamoon.usb.ac.ir

### Noor Mohammad Yaghoubi

Professor, Department of Management, School of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

### Badreddin Orei Yazdani

Associate Professor, Department of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: yazdani@hamoon.usb.ac.ir

## Abstract

**Objective:** Commitment of human capital has been considered as one of the important concepts in the organizational field. Although many studies have tried to analyze this concept, so far this issue has not been considered from the perspective of the Qur'an and Atrat. Accordingly, in this study, considering that the Qur'an and Atrat act as a model and guide for human life, we try to use reason and consensus, their guidelines to provide a model for the development of human capital commitment.

**Methods:** The method used in this study is exploratory in terms of purpose and developmental-fundamental in terms of orientation. In this study, the grounded theory method was used and thirteen academic and theological experts participated with semi-structured questionnaires and semi-structured interviews. After identifying the relevant themes and during the coding process based on the Strauss and Corbin method, the identified pattern was presented using the Delphi technique.

**Results:** The findings of this study indicate that 9 causal categories including welfare, empowerment, growth, interpersonal relationships, balance, leadership, health and safety, performance, personal characteristics are effective in the development of human capital commitment in organizations. In addition to the above factors, underlying factors

(structural, occupational) and environmental factors (political, economic, social and cultural, extra-organizational, modernization), as well as three strategies (advancement, maintenance and regression), were identified as effective factors in developing human capital commitment. Which will ultimately have consequences at the micro (individual, group, organizational) and macro (civic and social) levels.

**Conclusion:** In order to increase the commitment of human capital in the organization, causal, contextual and environmental categories and strategies and results of the model obtained by organizational leaders and managers should be used to have employees with higher commitment based on the Quranic model and the tradition of the infallibles Let's be.

**Keywords:** Development of commitment, human capital, Quran, Atrat, grounded theory.

**Citation:** Namdar Joyami, Ehsan; Rowshan, Seyed Aligholi; Yaghoubi, Noor Mohammad & Orei Yazdani, Badreddin (2021). Designing the model of human capital engagement development based on the holy Qur'an and Atrat. *Journal of Public Administration*, 13(1), 126-154. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 126-154

DOI: 10.22059/JIPA.2020.312042.2834

Received: October 17, 2020; Accepted: December 19, 2020

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran





## طراحی الگوی توسعه التزام سرمایه انسانی برگرفته از قرآن و عترت

احسان نامدار جویمی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
رایانامه: e.namdarjoyami@pgs.usb.ac.ir

سید علیقلی روشن\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: asr@hamoon.usb.ac.ir

نور محمد یعقوبی

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

بدرالدین اورعی یزدانی

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: yazdani@hamoon.usb.ac.ir

### چکیده

**هدف:** التزام سرمایه انسانی به عنوان یکی از مفاهیم مهم در حوزه سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. با وجود آن که مطالعات فراوانی در تلاش بوده اند تا به واکاوی این مفهوم بپردازند ولی تاکنون این مهم از منظر قرآن و عترت مورد توجه قرار نگرفته است. بر همین اساس این مطالعه در با نظر داشتن این موضوع که قرآن و عترت برای زندگی انسان‌ها به مثابه یک الگو و راهنما عمل می‌کنند، با کاربست عقل و اجماع، از رهنمودهای آن‌ها به منظور ارائه الگوی برای توسعه التزام سرمایه انسانی پرداخته است.

**روش:** روش مورد استفاده در این پژوهش از منظر هدف، اکتشافی و از لحاظ جهت‌گیری، توسعه‌ای-بنیادی است. در این مطالعه از روش گراندد تئوری استفاده شد و سیزده تن از خبرگان دانشگاهی و حوزوی با ابزار پرسش‌نامه نیمه باز و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مشارکت داشته اند. پس از شناسایی مضامین مربوطه و طی فرایند کدگذاری بر اساس روش استراس و کوربین، الگوی شناسایی شده با بهره‌مندی از تکنیک دلفی ارائه گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که ۹ مقوله علی از جمله: رفاه، توانمندسازی، رشد، روابط بین فردی، تعادل، رهبری، سلامت و ایمنی، عملکرد، ویژگی‌های فردی بر توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند. علاوه بر عوامل فوق، عوامل زمینه‌ای (ساختاری، شغلی) و عوامل محیطی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فراسازمانی، مدرنیته شدن) و همچنین راهبردهای سه‌گانه (پیشروی، نگهداشت و پس‌روی) نیز به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه التزام سرمایه انسانی شناسایی شدند که در نهایت نتایجی در سطح خرد (فردی، گروهی، سازمانی) و کلان (مدنی و اجتماعی) را در پی خواهند داشت.

**نتیجه‌گیری:** برای افزایش التزام سرمایه انسانی در سازمان باید مقوله‌های علی، زمینه‌ای و محیطی و راهبردها و نتایج الگوی به دست آمده توسط رهبران و مدیران سازمانی به کار بسته شود تا کارمندان با التزام بالاتر بر اساس الگوی قرآنی و سیره معصومین و اهل بیت داشت.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه التزام، سرمایه انسانی، قرآن، عترت، گراندد تئوری.

**استناد:** نامدار جویمی، احسان؛ روشن، سید علیقلی؛ یعقوبی، نور محمد و اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه التزام سرمایه انسانی برگرفته از قرآن و عترت. *مدیریت دولتی*، ۱۱۳(۱)، ۱۲۶-۱۵۴.

مدیریت دولتی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۱، صص. ۱۲۶-۱۵۴

DOI:10.22059/JIPA.2020.312042.2834

دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۶، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۹

نوع مقاله: علمی پژوهشی

©دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در دوران معاصر، مشخصه‌هایی همچون نوآوری، خلاقیت، و خلق دانش به عنوان ارکان پیشرفت و حتی حیات سازمان‌ها بشمار می‌آیند و در میان منابع مختلف سازمانی، این نیروی انسانی است که متولی اصلی موضوعاتی این چنین در سازمان‌هاست و به‌نوعی به مثابه شریک استراتژیک سازمان‌ها مبدل شده است (لینجان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). این در حالی است که تا گذشته‌ای نه چندان دور (چند دهه گذشته)، نیروی انسانی صرفاً به‌عنوان ابزاری در کنار سایر ابزار مورد استفاده در فرایند تولید انبوه مورد توجه قرار می‌گرفت. بر همین اساس در عصر حاضر سازمان‌ها در تلاش هستند تا به طرق گوناگون (هم‌چون ایجاد تحول در فرایندهای مدیریت منابع انسانی) این سرمایه‌های گران قدر را حفظ کرده و زمینه رضایت‌مندی، مشارکت، وفاداری، تعهد و... ایشان را بیش‌ازپیش فراهم آورند. در این میان موضوع التزام سرمایه‌های انسانی در سال‌های اخیر به صورتی ویژه توجه سازمان‌ها و محققان در این حوزه را به خود جلب کرده است. التزام کارکنان<sup>۲</sup> به معنی حضور فعال و مستمر افراد در هنگام انجام فعالیت‌های مربوط به نقش‌های سازمانی خویش بوده (لینجان، ۲۰۱۲؛ هی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) و اشاره به سطح بالایی از انرژی و فعالیت ذهنی در مواجهه با مسائل کاری، احساس مهم بودن، غرور و اشتیاق داشتن برای انجام کارها، غرق شدن عمیق در کارها و عدم احساس خستگی دارد به بیان دیگر، سازمان‌ها دریافته‌اند که التزام بیشتر سرمایه‌های انسانی با بهره‌وری بیشتر سازمان، رضایت بیشتر مشتریان، رضایت شغلی بیشتر، مشارکت بیشتر کارکنان و غیبت کمتر کارکنان همراه خواهد بود (مک کای<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). بر همین اساس در تلاش هستند تا با مکانیزم‌های مختلف به توسعه این مفهوم در میان کارکنان خود بپردازند. مایک جانسون در کتاب خود با عنوان قوانین جدیدالتزام، از التزام نیروی انسانی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمان‌ها در ده سال آینده نام می‌برد (هی و همکاران، ۲۰۱۴). به‌عبارت‌دیگر، با در نظر داشتن اینکه کارکنان اصلی‌ترین سرمایه سازمان‌ها در دوران معاصر محسوب می‌شوند، موضوع التزام کارکنان و چگونگی توسعه آن در حال حاضر به‌منزله یکی از چالش‌های مهم پیشروی سازمان‌ها در مرکز توجه مدیران و پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است (لوینسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

نتایج تحقیقات انجام‌شده حاکی از آن است که کارکنانی که از التزام بیشتری در محیط کاری خود برخوردار هستند، عملکرد مناسب‌تری در سازمان داشته و سطح مطلوب‌تری از کارایی و اثربخشی را در سازمان‌ها برخوردار هستند. با توجه به پیامدهایی که مفهوم التزام نیروی انسانی در سازمان‌ها به همراه دارد، به دور از ذهن نیست که در سال‌های اخیر این مفهوم به یکی از محبوب‌ترین موضوعات سازمانی در میان مدیران و پژوهشگران حوزه سازمانی مبدل شود چرا که

<sup>1</sup> Linjuan

<sup>2</sup> Employee Engagement

<sup>3</sup> He

<sup>4</sup> Mackay

<sup>5</sup> Levinson

به نوعی مستقیم و یا غیرمستقیم با موضوعات کلیدی همچون مزیت رقابتی، سودآوری و موفقیت‌های سازمانی در ارتباط است (ساکس و گرامان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ رجسیگر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

علی‌رغم آنکه مفهوم التزام کارکنان یکی از اصلی‌ترین عوامل در کسب موفقیت‌های سازمانی محسوب شده و مدیران سازمان‌ها در تلاش هستند تا با مکانیزم‌های گوناگون به افزایش این مهم دست یابند، ولی به صورت کلی در سطح بین‌المللی شاهد کاهش آن در میان کارکنان می‌باشیم (برسین، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، با وجود تلاش‌های صورت گرفته، در سطح بین‌المللی میزان خروج نیروی انسانی از سازمان‌ها، بروز رفتارهای نامناسب و مخرب در سازمان‌ها، کاهش وفاداری و میزان مشارکت کارکنان به مثابه پیامدهای کاهش التزام سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها رو به افزایش است (وتینگتون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). نگرانی در مورد سطح پایین التزام کارکنان و تبعات نامطلوب آن برای سازمان‌ها، هزینه‌های مالی زیادی را برای مدیران و سازمان در برداشته است (وتینگتون و همکاران، ۲۰۱۷). و سازمان‌ها را بر آن داشته تا هزینه‌های سنگینی (همچون طراحی دوره‌های آموزشی، افزایش خدمات رفاهی، افزایش حقوق و مزایا، باز طراحی ساختار سازمانی، باز طراحی مشاغل و...) برای افزایش التزام کارکنان خود صرف نمایند. البته باید این به این موضوع نیز اشاره کرد که با وجود آنکه در سطح بین‌المللی موضوع التزام نیروی انسانی به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است، ولی نتایج پژوهش‌های صورت گرفته حاکی از آن است که در حدود پنجاه درصد از مدیران اجرایی نمی‌دانستند که باید فرهنگ التزام را در سازمان‌هایشان ایجاد کنند و برنامه و اقدام عملیاتی برای توسعه و بهبود آن در سازمان خود نداشتند (برسین، ۲۰۱۵).

ذکر این نکته ضروری است که التزام سرمایه‌های انسانی در خلأ شکل نمی‌گیرد و نیازمند مدیرانی با سطح التزام بالا، توأم با شایستگی‌های ذهنی، ارتباطی و فنی مناسب است که بتواند اهداف (نگرش و هیجانات نسبت به اهداف) و عملکرد (رفتار نسبت به اهداف) افراد را در سازمان هم‌راستا با اهداف سازمانی سوق دهند. نکته جالب توجه در این خصوص از این رو برای اتخاذ استراتژی‌ها و افزایش سطح التزام کارکنان در سازمان نیازمند سازمان شایسته هستیم که در ساختار سازمانی توأم با شایستگی، التزام کارکنان را افزایش داده و کارکنان را ملتزم به حداکثر تلاش برای رسیدن به اهداف سازمانی گرداند. اهدافی که با اهداف فردی کارکنان هم‌راستا بوده و کارکنان با دنبال کردن و تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی اشاره شده، به نوعی به دنبال اهداف خود و تیم سازمانی خود خواهند بود.

دلایلی چند پژوهشگران این تحقیق را بر آن داشت تا موضوع التزام سرمایه‌های انسانی را مورد توجه قرار دهند: در وهله نخست علی‌رغم اهمیت روزافزونی که مفهوم التزام کارکنان در حوزه مطالعات سازمانی برخوردار است، اغلب پژوهش‌های انجام شده به دنبال بررسی رابطه مفهوم التزام با سایر متغیرهای سازمانی هستند و کمتر به واکاوی این مفهوم و طراحی الگوهای توسعه‌ای آن توجه شده است (رجسیگر و همکاران، ۲۰۱۶؛ ساکس و گرامان، ۲۰۱۴). از این رو

<sup>1</sup> Saks and Gruman

<sup>2</sup> Reijseger

<sup>3</sup> Whittington

پژوهش حاضر در تلاش است تا ضمن مرور مطالعات انجام شده و شناسایی خلأهای مطالعاتی موجود، به ارائه الگویی منسجم و جامع از مفهوم التزام سرمایه‌های انسانی بپردازد. از سوی دیگر التزام کارکنان با دیگر مفاهیم از جمله مفاهیم تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت شغلی، جریان و غیره همراه بوده (ساکس و گرامان، ۲۰۱۴؛ رجسیگر و همکاران، ۲۰۱۶). و در اغلب موارد تمایز میان این مفاهیم به خوبی تبیین نشده است که همین امر گواهی بر ضرورت طراحی یک الگوی جامع در این خصوص است تا ضمن تعریف دقیق این مفهوم، به شناسایی ابعاد مرتبط با آن نیز پرداخته شود. علاوه بر موارد فوق، اغلب مطالعات انجام شده در سطح ملی، به اندازه‌گیری مفهوم التزام کارکنان پرداخته‌اند (لینجان، ۲۰۱۲؛ هی و همکاران، ۲۰۱۴). و توجه مناسبی به زمینه‌های فرهنگی و بومی این مفهوم در سازمان‌های کشورمان نداشته‌اند. بر همین اساس در تلاش هستیم تا با رویکردی بومی و لحاظ کردن ابعاد فرهنگی کشور، به بررسی جامع مفهوم التزام سرمایه‌های انسانی بپردازیم.

در کنار موارد فوق، همان‌گونه که پیش‌تر نیز بدان اشاره شد، در این پژوهش در تلاش هستیم تا مفهوم التزام سرمایه‌های انسانی را از منظر قرآن کریم و عترت طاهرین مورد توجه قرار دهیم. به بیان دیگر با در نظر داشتن این موضوع که انسان به مثابه یک‌خرده سیستم، مخلوقی پیچیده است و بر اساس نظریه سیستم‌ها، پیچیدگی یک خرده سیستم صرفاً توسط سیستم ما در (خالق) قابلیت ادراک و تحلیل کامل را دارد، بر همین اساس در این پژوهش قصد داریم تا با استعانت از قرآن کریم و سیره اهل بیت علیهم السلام که به تبیین الگو و نقشه راهی برای انسان‌ها به ویژه در خصوص التزام انسان‌ها به پیروی و پایبندی از اصول و ارزش‌های انسانی و دستیابی به سعادت دنیوی و اخروی، پرداخته‌اند، به طراحی الگویی برای التزام سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها اقدام نماییم. با توجه به مطالب بیان شده، در این تحقیق بر آن هستیم تا ضمن مرور مطالعات انجام شده در خصوص التزام سرمایه‌های انسانی، از منظر قرآن کریم و معصومین نیز به این مهم نگرسته و ابعاد و مؤلفه‌های التزام سرمایه‌های انسانی را از آن‌ها استخراج کرده و در نهایت به طراحی الگوی توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان‌ها بر اساس قرآن و عترت بپردازیم.

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری پژوهش

التزام کارکنان به عوامل شناختی، احساسی و رفتاری اشاره دارد که البته با عملکرد نقش فردی مرتبط است. به عبارتی می‌توان این‌چنین بیان کرد التزام سرمایه انسانی دارای ابعاد شناختی و توجه - احساسی و دل‌بستگی - رفتاری و کارآمدی است. صاحب‌نظران بر سر این که التزام یک ساختار چند بعدی است توافق دارند. ساکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در دو سطح، یعنی سطح شغلی و سازمانی، التزام را به صورت دوجانبه‌ای شناسایی کرده است و به ترتیب آن‌ها را التزام شغلی و التزام سازمانی نامیده است. بعدها کریستین و همکاران (۲۰۱۱)، التزام شخصی را به عنوان یک سوژه با ابعاد نیرویی که در

سطح فیزیکی رخ می دهد، فداکاری در سطح عاطفی و جذب در سطح شناختی شناسایی کرده اند. التزام از لحاظ شرایطی که منجر به نگرش های مختلف و پیامدهای رفتاری می شود، شرح داده شده است. برخی پژوهشگران نشان می دهند که التزام یک ویژگی موقت از شخصیت فرد است. این دیدگاه توسط کسانی است که التزام را به عنوان یک وضعیت موقت در نظر می گیرند که در طول زمان تغییر می کند (بیرن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). برخی از پژوهشگران پیشنهاد می کنند که التزام یک ویژگی شخصیت پایدار و غیر موقت است که با کار و شور و شوق عجین است. به عنوان نمونه، شافلی (۲۰۱۳) معتقد است که تغییر در ماهیت کار در طول چهار دهه گذشته و علاقه جدید به قرارداد روانی، زمینه ایجاد التزام در کسب و کار را ایجاد کرده است. شافلی (۲۰۱۳) نشان می دهد که دلیل تاخیر ناشی از تغییرات تدریجی در دنیای کار، ظهور جنبش روان شناختی مثبت است که از دهه ۱۹۹۰ به وجود آمده است. شافلی (۲۰۱۳) نشان می دهد که هر حالت از درگیر شدن در کار (شناختی-عاطفی)، در نهایت منجر به التزام می شود. با توجه به اظهارات شافلی (۲۰۱۳)، التزام، از زمان ظهورش اختلاف نظرات مختلفی در جنبه های بعدی، هویتی، تعریفی و خواصی داشته است. در حالی که فرض شده است که التزام "یک ساختار مجزا و منحصر به فرد است که شامل اجزای شناختی، عاطفی و رفتاری است که با عملکرد نقش همراه است" (ساکس، ۲۰۰۶: ۶۰۲).

هارتر و همکاران (۲۰۰۲) داده هایی را از یک متا آنالیز از واحدهای کسب و کار در زمینه های مختلف صنایع استخراج کردند و برای اولین بار به بررسی التزام کارکنان در سطح واحد کسب و کار (شاک و ولارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) پرداختند. هارتر و همکاران (۲۰۰۲، ۴۱۷) التزام کارکنان را به عنوان "درگیر شدن و رضایت فردی و همچنین اشتیاق به کار" تعریف کرده اند.

رابینسون و همکاران (۲۰۰۴) متذکر می شوند که التزام شامل دو ساختار است که روانشناسان در حال مطالعه آنها هستند: رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی. شهروندی سازمانی به میزان رفتار کردن کارکنان به عنوان "شهروندان خوب" در سازمان اشاره دارد. به طور معمول این کار شامل انجام کارهایی مانند کمک به همکار یا تلاش برای حل مشکلی است که به طور معمول به عنوان بخشی از کار شخصی و نقش تعریف نشده است. از تابعیت سازمانی نیز بعضاً به عنوان "رفتار نقش اضافی" یاد می شود. تعهد به سازمان، از نظر سخت کوشی، اعتقاد به سازمان و ارزش گذاری از آنچه انجام می دهد یاد می شود. اگرچه رابینسون و همکاران (۲۰۰۴) توجه داشته اند که التزام سازه وسیع تری است و کاملاً توسط هر یک از این ساختارها توضیح داده نمی شود؛ یک دیدگاه کامل تر از التزام وجود دارد که بر رفتار و نگرش "مثبت" کارکنان متمرکز شده و به نظر می رسد که ارتباط نزدیکی با مفاهیم روان شناختی ایجاد شده دارد. رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و دلبستگی از ابعاد التزام سرمایه انسانی هستند (روبرتسون و کوپر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

<sup>1</sup> Byrne

<sup>2</sup> Shuck and Wollard

<sup>3</sup> Robertson and Cooper



بر اساس نظریه شوک (۲۰۱۱)، چهار رویکرد نظری عمده، وضعیت التزام را تعریف می‌کند: رویکرد رضایت بخش کان (۱۹۹۰)، رویکرد ضد تطبیقی و شناختی مسلج و همکاران (۲۰۰۱)، رویکرد تعامل رضایتمندی و عاطفی هارت و همکاران (۲۰۰۲)، و رویکرد چند بعدی (ساکس، ۲۰۰۶).

رویکرد رضایت بخش: رویکرد رضایت بخش (نیاز رضایت مندانه) در ابتدا مفهوم التزام در محل کار را پیشنهاد کرده است (شاک، ۲۰۱۱). رویکرد نیاز رضایت مندانه توسط کان (۱۹۹۰) مفهوم سازی شده است که "التزام شخصی، اشتغال هم‌زمان و بیان فردی ترجیح داده شده در رفتارهای کاری است که در ارتباط برقرار کردن با کار و دیگران است و حضور شخصی و اجرای کامل نقش را در کار فعال می‌کند" (کان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰: ۷۰۰). کان (۱۹۹۰) بر این فرض است که کارکنان آن زمانی که سه شرط روانی بالا یا نیازها (ارتباط برقرار کردن با کار و دیگران - حضور شخصی - اجرای کامل نقش) را برآورده می‌کنند ملتزم به کار شوند. مدل کان اول ابتدا توسط مای و همکاران (۲۰۰۴) آزمایش شد. مای و همکاران (۲۰۰۴) نیز تئوری کان را تایید کردند. شاک (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که مناسب بودن شغل، تعهد موثر و محیط روانشناختی، به طور قابل توجهی در ارتباط با التزام کارکنان است و این التزام کارکنان به طور قابل توجهی با تلاش‌های قاطع و قصد گردش شغلی در ارتباط است (کومار و وتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). به این ترتیب رویکرد رضایت بخش "فرض می‌کند که زمانی که کار چالش برانگیز و معنی دار باشد، محیط اجتماعی در محل کار بی خطر است و منابع شخصی در دسترس است، نیازهای معنی دار، ایمنی و در دسترس هستند و بنابراین ممکن است مشاغل رضایت بخش باشند و فرد ملتزم شود" (شافلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۶).

رویکرد ضد تطبیقی و شناختی: مسلج و همکاران (۲۰۰۱) پیشگام دستیابی به مرزهای آکادمیک از التزام کارکنان، مفهوم سازی التزام به مثابه ضد فرسودگی هستند. با توجه نظریه مسلج و همکاران (۲۰۰۱)، التزام شغلی گسترش ساختار فرسودگی است، و این نشان می‌دهد که التزام در مقابل فرسودگی است. یافته‌های مای و همکاران (۲۰۰۴)، اظهارات مسلج و همکاران در سال ۲۰۰۱ را تایید می‌کند (ساکس و گرامان، ۲۰۱۴). بر طبق گفته شافلی (۲۰۱۳) دو مکتب فکری در این زمینه وجود دارد. اولین رویکرد، التزام و فرسودگی را به عنوان نقطه پایانی مثبت و منفی یک پیوستگی (شافلی، ۲۰۱۳) می‌داند. و اظهار می‌کند که التزام کار با انرژی، مشارکت و کارآیی مشخص می‌شود و به نظر می‌رسد که مستقیم در مقابل سه بعد فرسودگی شغلی یعنی خستگی، بدبینی و فقدان موفقیت باشد (مسلج<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). دیدگاه دوم جایگزین التزام کاری را به عنوان یک مفهوم متمایز در نظر می‌گیرد که به فرسودگی مرتبط است (شافلی، ۲۰۱۳) به عبارتی هر جا که التزام نباشد، فرسودگی وجود دارد و بودن یکی، نبود دیگری است (ساکس و گرامان، ۲۰۱۴).

<sup>1</sup> Kahn

<sup>2</sup> Kumar and Swetha

<sup>3</sup> Schaufeli

<sup>4</sup> Maslach

رویکرد تعامل رضایتمندی و عاطفی: بلودو و همکاران (۲۰۱۱) یک مدل تغییر التزام در کار ایجاد کرده‌اند که براساس آن، التزام کاری از طریق درگیری پویای عاطفی و تأثیرات مثبت و منفی عاطفی حاصل می‌شود. مدل تغییرات عاطفی، پیشنهاد می‌کند که التزام تنها از تجربه تاثیر منفی و زمانی که به تأثیر مثبت تغییر کند، ایجاد می‌شود (بلدو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). مدل تغییرات عاطفی به دنبال توضیح دادن این مشاهدات است که التزام کار افزایش و کاهش می‌یابد، از یک کار به سوی کار دیگر تغییر می‌کند و در طول روز در معرض انواع وقایع قرار می‌گیرد (بلدو و همکاران، ۲۰۱۱). این مدل بر اساس این فرض است که هر رویداد مثبت و منفی بر التزام کار تأثیر می‌گذارد (بلدو و همکاران، ۲۰۱۱). این مدل پیشنهاد می‌کند که یک ساز و کار اصلی که ظهور سطوح بالایی از مشاغل کاری را در بر می‌گیرد، شامل تغییرات اثرات منفی به اثرات مثبت است (شافلی، ۲۰۱۳).

رویکرد چند بعدی: مدل‌های کان (۱۹۹۰) و مسلج و همکاران (۲۰۰۱) شرایط روان‌شناختی یا پیشینه‌ای لازم برای التزام را نشان می‌دهد، اما مشخص نیست که چرا افراد با درجات مختلفی در شرایط مختلف به التزام پاسخ می‌دهند (کومار و وتا، ۲۰۱۱). با توجه به نظرات ست<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، یک منطق تئوری قوی تر برای توضیح التزام کارکنان می‌تواند یافت شود. ست ادعا می‌کند که روابط در محل کار در طول زمان با تعهدات، اعتماد، وفاداری متقابل و ... تکامل می‌یابند و تا زمانی ادامه دارد که تمام احزاب درگیر با قوانین متقابلاً (به آن پایبند باشند) (شافلی، ۲۰۱۳). اکس (۲۰۰۶) استدلال می‌کند که وقتی کارکنان منابع خاصی از سازمان دریافت می‌کنند، احساس می‌کنند موظف به پاسخ دادن و به نوعی بازپرداخت آن به سازمان هستند. ساکس (۲۰۰۶) استدلال می‌کند که التزام یک راه برای افراد برای بازپرداخت بدهی خودشان به سازمان است. دیدگاه ساکس (۲۰۰۶) نشان می‌دهد یک کارمند باید به آسانی منابع فیزیکی، احساسی و روانی خود را برای تکمیل کار خود داشته باشد. برعکس، اگر سازمان نتواند منابع را فراهم کند، افراد احتمال بیشتری دارند که از نقش خود عقب‌نشینی کنند و خود را از بین ببرند و دچار فرسودگی شغلی شوند (شافلی، ۲۰۱۳). بنابراین، میزان منابع شناختی، احساسی و فیزیکی که فرد برای انجام کار و نقش خود آماده می‌کند، ممکن است به منابع اقتصادی و اجتماعی عاطفی دریافت شده از سازمان بستگی داشته باشد (کومار و وتا، ۲۰۱۱).

کارکنان تمایل دارند نسبت به تجارب کاری‌شان احساسات مثبتی داشته باشند. این موضوع آن‌ها را به رضایت شغلی و تعهد سوق می‌دهد. رضایت شغلی به‌عنوان نگرش فردی نسبت به کار تعریف می‌شود درحالی‌که تعهد کارکنان به تمایل افراد برای پافشاری بر یک سری اقدامات و نیز بی‌میلی نسبت به برنامه‌های تغییر تعریف می‌شود. این متغیرها و سایر متغیرهای مشابه شاخص‌های مهمی در ارتباط با احساسات کارکنان هستند، ولی خود در معرض تغییرات قرار داشته و به چالش‌های کاری روزانه نیز وابسته هستند. در این بین شاخص‌هایی وجود دارد که با فهم و آگاهی کارکنان (که ریشه در تجارب کاری آنان دارند) مرتبط می‌باشند. چنین شاخص‌هایی مقیاس‌های باثبات‌تری را برای درک تجارب کاری فراهم می‌آورند. یکی از متغیرهای مرتبط با این موضوع التزام کارکنان است. ساختار التزام به‌رغم محبوبیتش در

<sup>1</sup> Bledow

<sup>2</sup>SET

حوزه منابع انسانی در خصوص اجرا و عملیات نیز با تناقضاتی روبه‌روست. برای مثال، محققان این واژه را با عبارات تثبیت‌شده گوناگونی از جمله مشارکت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی مترادف دانسته‌اند. لزوم تمرکز بر التزام کارکنان اخیراً در نشریات تجاری مورد توجه قرار گرفته است (هالی و کلیفتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که درحالی که ممکن است بین سازه‌هایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت و التزام ارتباط وجود داشته باشد، یکسان نیستند و التزام کارکنان، اثربخشی و کارایی کارکنان را بیش از دیگر نگرش‌های شغلی در نظر می‌گیرد (مک کای و همکاران، ۲۰۱۷). به عبارتی مشارکت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی ابعادی از مفهوم التزام سرمایه انسانی هستند و هر کدام جنبه و بخشی از این مفهوم را نشان می‌دهند.

با کاوش در ادبیات گذشته دریافتیم که چارچوب عملی و نظری التزام که پیوند های پیشین را با نتایج کار فردی در یک محیط ایجاد می‌کند، تحت بررسی نیست و در این زمینه خالهای زیادی وجود دارد و نیازمند مطالعات بیشتری است. چارچوب نظری عمده ای که مورد استفاده قرار می‌گیرد، با موفقیت به کارکنان در یک محیط اجتماعی متصل می‌شود. این چارچوب نظری از طریق نظریه‌ها و چارچوب‌های موجود در ادبیات که قبلاً مورد آزمایش قرار گرفته و تایید شده است و به عنوان نظریه عمومی پذیرفته شده (گران و اوسانلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در نظر گرفته می‌شود. همان‌طور که تعاریف مختلفی از التزام کارکنان وجود دارد، نظریه‌های متعددی نیز از التزام وجود دارد. اگرچه یک چارچوب منحصر به فرد برای التزام وجود ندارد، اما تعدادی از دیدگاه‌های نظری با هر یک تاکید بر یک جنبه متفاوت ارائه شده است، اما نمی‌توان آن را در یک مدل مفهومی جامع (شافلی، ۲۰۱۳) ادغام کرد. در این پژوهش بر آن هستیم تا با استعانت از مفاهیم قرآن و عترت در کنار عقل و اجماع که چهار منبع پژوهش دینی هستند به الگویی جامع در زمینه توسعه التزام سرمایه انسانی دست یابیم. زیرا بر این مهم عقیده داریم که قرآن و عترت سندی هستند برای همه زمان‌ها و مکان‌ها که برای هر چیزی راه حلی دارند و دو بال برای الگوسازی‌های مختلف در علوم انسانی از جمله التزام سرمایه انسانی خواهند بود. از این رو برای فهم بهتر قرآن و عترت از عقل و اجماع نیز کمک گرفته‌ایم تا الگویی جامع در این زمینه ارائه دهیم.

این‌که آموزه‌های اسلامی را به‌عنوان معیار در نظر می‌گیریم و درصدد تجویز مفاهیم و شاخص‌های برگرفته از آن (قرآن و عترت) برمی‌آییم، مبتنی بر این پیش‌فرض اساسی است که جامعیت دین اسلام، همه ابعاد و زوایای زندگی انسان را در بر گرفته و او را همواره در انتخاب مسیر درست زندگی یاری می‌کند. که مهم‌ترین منبع آموزه‌های اسلامی به شمار می‌رود، سرشار از الگوهای است که شیوه زیست مؤمنانه و مورد نظر اسلام را معرفی می‌کند و در پرتو آیات آن، سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) نیز به‌عنوان اسوه و نمونه عالی زندگی به تمام مسلمانان معرفی شده است. با توجه به آیات قرآن کریم یافت می‌شود که انسان در یک نظام شایسته و تحت مدیریت شایسته قرار دارد و همواره باید ملزم به مسیر الهی باشد و در این مسیر گام بردارد، زیرا او شایسته جانشین خدا بودن و خلیفه الهی است. انسان دارای روح شایسته است و باید با التزام در مسیر الهی این روح را لایق سجده تمامی عوالم گرداند.

<sup>1</sup> Holly, Clifton

<sup>2</sup> Grant and Osanloo

مکلین<sup>۱</sup> و پتچ ساوانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) ارتباط معنویت و التزام در محیط کار را بررسی کردند تا امکان روابط علی بین این دو را بررسی کنند. به نظر می‌رسد که این رابطه عمدتاً بر اساس نظریه ی اسپیلوف است. این نشان می‌دهد که رضایت یک اثر اسپیلوفر دارد. به عبارت دیگر، افرادی که با زندگی روحانی خوشحال هستند، در زندگی کاری خود راضی هستند. کولودینسکی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) اظهار می‌کنند که هنگامی که کارکنان در کار شاد هستند، آن‌ها انرژی شخصی خود را به طور کامل در نقش کار خود به کار می‌گیرند و التزام بالاتری دارند. معنویت در کار تأثیرات ادراکات کارکنان نسبت به سازمان خود را مثبت می‌کند. با این حال، مهم است که سازمان‌ها از رشد و سلامت روحی کارکنان حمایت کنند تا آن‌ها بتوانند خود را درگیر کنند و در محل کار بهتر عمل کنند و التزام بالاتری داشته باشند (ساکس، ۲۰۰۶). افراد با معنویت بیشتر دارای التزام بالاتری خواهند بود و منجر به انگیزه ذاتی درونی، تعهد سازمانی بیشتر و ارتقاء خلاقیت می‌شود. همه این‌ها به نوبه خود منجر به التزام بیشتر در محل کار می‌شود (عثمان گانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). (۲۰۱۳). این نظریه هماهنگ با درک کان (۱۹۹۲) است که کارکنان بیشتر درگیر نقش خود می‌شوند، اگر سازمان‌ها به کارکنان خود اجازه دهند، افکار و احساسات خود را بیان کنند و از فرصت بالقوه خود استفاده کنند.

روف<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) ادبیات مربوط به رابطه معنویت و التزام در محیط کار را مورد بررسی قرار داد. با توجه به استدلال روف، میزانی که کارکنان کار خود را جالب توجه می‌دانند تحت تاثیر تجربه‌های انسانی قرار می‌گیرند، و معنویت یکی از اجزای مهم آن است. به عبارت دیگر، معنویت تأثیر مثبتی بر التزام دارد، زیرا کار را در ذهن کارکنان مهم و با ارزش جلوه می‌دهد (شیپ و فورمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). مطالعات پیشین از جمله تپپر (۲۰۰۳) نشان می‌دهد افرادی که دارای معنویت هستند، گرایش بالایی به التزام دارند. مطالعات متعدد شواهد تجربی از ارتباط معنویت و التزام را نشان می‌دهد که رفتار مثبت در کار در راستای اخلاق و معنویت سازمانی است. جای تعجب نیست، محققان می‌خواهند بدانند کارکنان چه کارهایی را در کار خود انجام می‌دهند. ساکس<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که نیاز به تحقق بیشتر در کار و زندگی می‌تواند یکی از عوامل انگیزشی باشد که ناشی از معنویت است. این معنویت است که می‌تواند به کارکنان کمک کند تا احساس تحقق در زندگی شان را به دست آورند.

### پیشینه تجربی پژوهش

رمو (۲۰۱۲) ارتباط بین فرهنگ سازمانی و التزام سازمانی را در ارتش آمریکا گزارش کرد. علاوه بر این، الارکن<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز یک رابطه قوی و مثبت بین فرهنگ سازمانی و التزام در کار را از طریق یک محیط کاری

<sup>1</sup>McLean

<sup>2</sup>Petchsawang

<sup>3</sup>Kolodinsky

<sup>4</sup>Osman-Gani

<sup>5</sup>Roof

<sup>6</sup>Sheep and Foreman

<sup>7</sup>Saks

<sup>8</sup>Alarcon

قابل اعتماد و حمایتی از همکاران پیدا کردند. یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز یک رابطه قوی و مثبت بین فرهنگ سازمانی و التزام کارکنان به دست آورده است.

التزام کارکنان به طور مثبت بر بهره‌وری آن‌ها، رضایت مشتریان (لیتر و بیکر، ۲۰۱۰)، بازیابی خدمات و عملکرد خلاق (کاراتپ و الوگوبد، ۲۰۱۶) کارایی و قصد فروش (لو و همکاران، ۲۰۱۶) خودکارآمدی (شالویک و شالویک، ۲۰۱۴)، انگیزش ذاتی (چوچوم، ۲۰۱۶)، عزت نفس مبتنی بر سازمان (ماونو و همکاران، ۲۰۰۷)، پشتیبانی سازمانی (ساکس، ۲۰۰۶)، پاداش‌های داخلی و خارجی (رام و پرابهاکار، ۲۰۱۱)، آموزش و توسعه (پرسبیتورو، ۲۰۱۷)، کارکنان انتخابی، امنیت شغلی، کار گروهی، فرصت‌های شغلی (کاراتپ و اولوگباد، ۲۰۱۶)، توانمندسازی (باباکوس و همکاران، ۲۰۱۷)، استقلال، تنوع کار، بازخورد (کریست و همکاران، ۲۰۱۱)، ویژگی‌های فردی، تعهد شغلی و منابع شغلی (بیکر و دموروتی، ۲۰۰۷) تأثیر دارد.

التزام کاری با روان رنجوری رابطه منفی دارد و با سایر ابعاد از جمله بیرون گرایی، وجدان، باز بودن و توافق رابطه مثبت دارد (وان بیک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مانی (۲۰۱۱) در مطالعه خود چهار محرک و پیشران یعنی رفاه کارکنان، توانمندسازی، رشد کارکنان و روابط بین فردی را برای التزام پیش‌بینی کرده است. در مطالعه والاس و همکاران (۲۰۰۶) سه عامل مشارکت، ارتباطات، رشد و پیشرفت را به‌عنوان محرک‌های التزام شناسایی و معرفی کرده‌اند. بریت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، مشارکت و تعهد را به‌عنوان محرک‌های التزام پیش‌بینی کرده‌اند.

مطالعه‌ای توسط IES در سال ۲۰۰۴ موارد زیر را به‌عنوان پیشران‌های التزام سرمایه انسانی پیش‌بینی کرده است: رهبری، روابط در محل کار، پاداش، شناخت، تعادل زندگی-کار و ماهیت کار. مطالعه‌ای توسط هیویت (۲۰۰۴) انجام شده است و سه محرک گفتن، اقامت و تلاش را برای التزام کارکنان شناسایی کرده است. در مطالعه IES در سال ۲۰۰۵ محرک‌های زیر شناسایی شده است: رضایت شغلی، احساس ارزشمند بودن و مشارکت، فرصت برابر، سلامت و ایمنی، مدت خدمات، ارتباطات و همکاری. مطالعات تاورز<sup>۴</sup> و واتسون (۲۰۰۹) سه عامل زیر را به‌عنوان پیشران‌های التزام سرمایه انسانی پیش‌بینی کرده‌اند: عقلانی: کارمند نقش وظایف را چگونه می‌داند؟ عاطفی: کارکنان هیجانی چگونه می‌توانند کار کنند؟ انگیزه‌ای: کارمند تمایل به سرمایه‌گذاری در تصمیم‌گیری برای انجام نقش خود دارد یا خیر؟

بهاتلا<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای دو محرکه برای التزام کارکنان بیان کرده است: فرهنگ سازمانی و ارتباطات التزام کاری دارای پیامدهای سازمانی مهمی است. برای مثال می<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۴) نشان دادند که التزام به کار می‌تواند

<sup>1</sup>Young

<sup>2</sup> Van Beek

<sup>3</sup>Britt

<sup>4</sup>Towers

<sup>5</sup>Bhatla

<sup>6</sup>May

تلاش افراد را برای انجام وظایف شغلی افزایش دهد. راتبارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که التزام کاری سلامت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین پژوهش‌های داخلی حاکی از آن می‌باشند که التزام کاری پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی است (نوری، عریضی و زارع، ۱۳۸۹). التزام کاری نیز می‌تواند افراد را در مقابل استرس‌های شغلی مصون کند (بریت<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۰۶). یافته‌های پژوهشی دیگر نشان دادند که التزام کاری باعث افزایش تعهد سازمانی، خشنودی شغلی، رفتارهای مدنی سازمانی و عملکرد بالاتر می‌شود (سکاووفیلی و سالانوا، ۲۰۰۷). با توجه به اثرات شگفت‌انگیزی که این متغیر دارد، محققان به دنبال بررسی پیش‌ایندهای آن هستند. با توجه به جدید بودن این سازه تا به حال مطالعات بسیار محدودی در این خصوص انجام گرفته است. برای مثال بریت (۱۹۹۹) نشان داد که کنترل شغلی و استقلال شغلی و نیز امنیت شغلی رابطه معنی‌داری با التزام کاری دارند. این یافته‌ها به وسیله باکر و همکاران (۲۰۰۳) و هارتر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

همچنین امیری، میر هاشمی و پارسا معین (۱۳۹۰) خاطر نشان نمودند که بعضی ویژگی‌های شغلی نظیر استقلال شغلی، مسئولیت شغلی می‌تواند در تحلیل رفتگی شغلی کارکنان تأثیرگذار باشد. همچنین باکر (۲۰۰۵) در مطالعات خود نشان داد که چهار منبع شغلی ویژه مانند حمایت اجتماعی در کار، مربی‌گری سرپرست، خودمختاری شغلی و بازخورد عملکرد در کار، با تجربه جذب مرتبط است؛ اما استقلال شغلی با التزام کاری بالا در سازمان‌های مختلف مرتبط است (سالانویا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). در واقع شکل‌های مختلف محتوای شغلی مانند استقلال شغلی، قابل استفاده بودن مهارت‌های فرد در کار و چالش‌های کاری و همچنین بازخورد عملکردی به طور مثبت با التزام کاری مرتبط است (هاکان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، ۲۰۰۵). ماونو (۲۰۰۷)، نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که کنترل شغلی سازمانی التزام کاری را افزایش می‌دهد و این منبع شغلی بیشتر ابعاد نیرومندی و اختصاص را پیش‌بینی می‌کند.

همچنین باکر و همکاران (۲۰۰۸)، نیز به این نتیجه رسیدند که منابع شغلی استقلال و آموزش، پیش‌ایندهای مهم التزام کاری می‌باشند. یافته‌ها نشان داده است استقلال ادراک شده رابطه مثبتی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، دل‌بستگی شغلی، عملکرد و انگیزش شغلی و رابطه‌ای منفی با بیماری‌های جسمی، پریشانی هیجانی، فشارهای ناشی از نقش شغلی، غیبت، قصد ترک شغل و ترک شغل واقعی دارد؛ اسپکتور (۱۹۸۶)؛ بنابراین با توجه به منابع پژوهشی قابل پیش‌بینی است که سطوح بالای کنترل ادراک شده با سطوح بالای انگیزش، عملکرد، خشنودی شغلی، دل‌بستگی و تعهد در ارتباط خواهد بود. همچنین انتظار می‌رود که افزایش کنترل ادراک شده با سطوح پایین غیبت، جابه‌جایی شغلی، نیت ترک کار، فشارهای روانی مرتبط با نقش کاری، درماندگی‌های عاطفی و بیماری‌های جسمی رابطه داشته باشد (اسپکتور، ۱۹۸۷).

<sup>۱</sup>Rothbard

<sup>۲</sup>Britt

<sup>۳</sup>Harter

<sup>۴</sup>Salanova

<sup>۵</sup>Hackann

شواهد تجربی نشان می‌دهند دست‌کاری کنترل می‌تواند اثر مثبتی بر بسیاری از متغیرهای شغلی مانند خشنودی، تعهد، دل‌بستگی، انگیزش، انتظارات کاری و عملکرد اعمال نماید (کامینس و همکاران، ۱۹۷۷؛ استریواستاوا، ۱۹۸۳)؛ والاس (۲۰۰۵) قلمرو خاص متغیرهای کنترل شغلی را به‌عنوان منبعی بالقوه برای مقابله با تنیدگی موردبحث قرار داده است. لیو، اسپکتور و جکس (۲۰۰۵) اذعان دارند که کنترل شغلی با همه ابعاد تنش‌های روان‌شناختی شامل ناکامی، اضطراب، ناخشنودی شغلی و ترک شغل و دو بعد تنش جسمی شامل نشانه‌های کلی بیماری و مراجعه به پزشک رابطه‌ای منفی و معنی‌دار دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است و در آن از گراند تئوری بر اساس روش استراوس کوربین استفاده شده است. این روش، روشی استقرایی برای تبیین یک مفهوم جدید بر اساس داده‌ها است (خامشایا و همکاران، ۲۰۱۹). نظریه گراند تئوری مدلی فرایندی است که چگونه شکل‌گیری مفهوم پژوهش را تبیین می‌کند. هدف اصلی گراند تئوری، توسعه تئوری است.

در این پژوهش از روش تحلیل مضمون برای کدگذاری باز و از روش تکنیک دلفی برای کدگذاری محوری استفاده شده است و در نهایت از کدگذاری انتخابی و گزینشی استفاده شده است. در این پژوهش برای مرحله کدگذاری باز (یافتن کدهای مربوطه و قرار دادن کدهای مشترک در دسته‌های مختلف به عنوان مفاهیم و قرار دادن مفاهیم مشترک در دسته‌های مختلف به عنوان مضامین) از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. ابتدا اسناد و مدارک (قرآن و احادیث معتبر) مطالعه شده است (جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به صورت هم‌زمان و زیگزاگی انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش تا جایی ادامه داشته است که ادبیات و دست‌یابی به کدهای جدید به مرز اشباع رسیده است و کدهای به دست آمده تکراری شده و کدهای جدید قابل اضافه شدن به کدهای قبلی را نداشته و همپوشان شده بودند (خامشایا و همکاران، ۲۰۱۹). کدهای استخراج شده در این پژوهش بر اساس منابع مختلف بوده است که عبارت‌اند از: قرآن و احادیث معتبر (برای فهم بهتر و تفسیر و تاویل بهتر کدهای استخراج شده از قرآن و احادیث از نظرات خبرگان به عنوان عقل و اجماع استفاده شده است) و در نهایت تم‌های اصلی و فرعی برای تایید و نهایی شدن در قالب پرسش‌نامه در اختیار خبرگان منابع انسانی و دینی (۱۳ نفر متخصص دانشگاهی و حوزوی) قرار گرفته است (شاخص انتخاب خبرگان عبارت است از: کلیدی و اثرگذار بودن در حوزه منابع انسانی و دینی (حوزه و دانشگاه) - افراد شناخته شده و برخوردار از مقبولیت لازم در حوزه علوم انسانی و دینی - برخوردار از اسکوپ و فهم نظری در خصوص مفاهیم و علوم انسانی و دینی - وجود تنوع در اسکوپ پژوهشی و آموزشی مصاحبه‌شوندگان - موافقت آن‌ها برای مشارکت در پژوهش). سپس در مرحله بعدی برای بخش کدگذاری محوری تم‌های به دست آمده بر اساس ادبیات و پیشینه پژوهش (اسناد و مدارک) بر اساس ذهن پژوهشگر در قالب محور مضامین، مضمون محوری، استراتژی، نتایج و عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای قرار گرفته است (ابوالمعالی و همکاران، ۲۰۲۰). سپس این بخش توسط تکنیک دلفی به صورت

پرسش‌نامه باز و مصاحبه نیمه ساختاریافته از خبرگان و متخصصان منابع انسانی و دینی در سه راند بررسی شده است و مضامین در قالب های مختلف تعدیل و چرخش یافته اند (سعی شده تا مقوله‌های پژوهش در مرحله کدگذاری باز مشخص شوند و طی کدگذاری محوری مقوله‌ها با یکدیگر مرتبط شده اند و سپس طی کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی یکپارچه شده است و مدل نظری بر اساس داده های حاصل از پژوهش‌های کتابخانه ای و میدانی (اسناد و مدارک و تکنیک دلفی) توسعه یافته است. در انتخاب مصاحبه شونده‌گان از نمونه گیری کلوله برفی استفاده شده است). در نهایت الگوی نهایی به دست آمده در قالب کدگذاری محوری تحت پرسش‌نامه ای که شامل الگوی ترسیمی از بخش کدگذاری محوری بوده است در اختیار خبرگان منابع انسانی و دینی قرار گرفته است (کد گذاری انتخابی و گزینشی) و الگوی نهایی شکل گرفته است. برای تایید اعتبار و اعتماد پژوهش از راهبردهای زیر استفاده شده است:

جمع اوری داده ها از منابع معتبر دینی حوزوی از جمله قران و احادیث ( قرآن و احادیث با تاکید بر نهج البلاغه) دست اول و معتبر و استفاده از مصاحبه با خبرگان علوم انسانی و دینی.

روش مقایسه دایمی در تحلیل داده ها اعتبار افزایش یافته است. در این روش بین مقوله ها و رویداد ها و زمینه ها و افراد مختلف مقایسه دایمی انجام می‌شود (نجارزاده آرانی و همکاران، ۲۰۲۰).

پیشگیری از مفروضه های اولیه در نتیجه گیری و نتیجه گیری از طریق بازخورد.

همین طور از معیارهای روش های تفسیری شامل اعتماد پذیری، انتقال پذیری، تصدیق پذیری و راستی آزمایی ومعیارهای نظریه برخواسته از داده ها شامل فهم پذیری و عمومیت استفاده شده است.

اعتماد پذیری: جمع اوری و تحلیل داده ها، مرور اسناد و مدارک و مصاحبه های پیاده شده به صورت مکرر و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر و اعضای تیم پژوهش، ارائه گزارشی از نتایج پژوهش به مصاحبه شونده‌گان و کسب بازخورد درباره تفسیرها از جنبه های مختلف و واقعیت ها و استفاده از تکنیک دلفیبا هدف پالایش نظریه صورت بندی شده و صورت بندی مجدد بر اساس عقل و اجماع خبرگان.

انتقال پذیری: مصاحبه با خبرگان علوم انسانی و دینی و استفاده از محکمت دینی یعنی قران و احادیث برای مرور سیره اهل بیت به عنوان عترت.

اتکا پذیری: استفاده از نظرات خبرگان و تجربیات آموزشی و پژوهشی در کنار استفاده از آیات و روایات.

عمومیت: نیمه باز بودن مصاحبه ها و اختصاص زمان کافی برای انجام مصاحبه ها در کدگذاری باز -محوری و گزینشی. تصدیق پذیری: مصاحبه شونده‌گان مصاحبه های انجام شده و یادداشت شده بر روی کاغذ را مرور کرده و تفسیرهای پژوهشگر را ارزیابی کرده اند. بسط و پالایش تفسیرها در کنار تفسیر خود پژوهشگر در این پژوهش.

راستی آزمایی: مصاحبه‌ها در فضای حرفه‌ای و دوستانه و بدون از استرس و فشار و تهدید انجام شده است.

فهم پذیری: یافته‌های پژوهش در اختیار سه نفر از مصاحبه شونده‌گان از جمله استاد های راهنمای اول و دوم و استاد مشاور قرار داده شده است. یافته های پژوهش برای اساتید راهنما و مشاور قابل فهم بوده اند.



با پذیرش این معیارها. به عنوان شاخص‌های تحقیق کیفی، تحقیق حاضر، به دلیل نقل داده‌ها (عین آیه و حدیث) از اسناد معتبر، شاخص «امانتداری» و انتساب داده‌ها به منبع وحی و معصومین (ع) هر دو شاخص «باور پذیری» و «قابل دفاع بودن» را در مورد توجه قرار داده و از این رو از روایی مناسبی برخوردار است.

برای بررسی فرایند کدگذاری نیز از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا استفاده شده است (محمدیان و همکاران، ۲۰۲۰). و از جایی که شاخص کاپا کوچکتر از ۰,۰۵ بوده میتوان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده است. در خصوص پایایی نیز با توجه به آنکه به دلیل بهره‌مندی مستمر، از نظر خبرگان حوزوی و دانشگاهی در کلیه مراحل و فرایندهای این تحقیق، پایایی مورد انتظار برای این پژوهش به خوبی تضمین و برآورده شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای دست بابی به هدف پژوهش از روش گراند تئوری استفاده شده است. که کدگذاری باز- محوری - گزینشی انجام شده است و در نهایت به الگویی دست یافته ایم که در ادامه به تشریح آن خواهیم پرداخت:

### کدگذاری باز

در این بخش بر اساس قرآن و اسناد معتبر دینی از جمله احادیث معصومین کدهای مختلف استخراج شده است و سپس کدهای مشابه و نزدیک به هم در یک مفهوم واحد قرار گرفته اند و سپس مفاهیم مشابه و نزدیک به هم در مقوله و مضامین مختلف دسته بندی شده اند در این مرحله ابتدا کدگذاری اولیه و سپس بعد از آن کدگذاری ثانویه به روش تحلیل مضمون انجام شده است. در این بخش بر اساس اسناد و مدارک و مصاحبه‌های صورت گرفته تلاش بر این بوده است که نکات کلیدی و کلماتی که اسناد و خبرگان به آن بیشتر تاکید شده است و در قرآن و روایات مکرر تکرار شده است، استفاده و استخراج شود. سپس بر اساس کدهای اولیه، تمهای فرعی و در نهایت تم‌های اصلی شکل گرفته است.

### جدول ۱. نمونه کد گذاری ثانویه بر اساس اسناد و مدارک و مصاحبه‌های انجام شده

۱- رفاه سرمایه انسانی
<p><b>مادی و عینی:</b> تأمین نیازها و خواسته‌های مادی توسط رهبری - رسیدگی به امور و کار سرمایه انسانی - عدم کوتاهی به حقوق مادی - پاسخ‌گویی صحیح و ثواب به خواسته‌ها و سؤالات سرمایه انسانی - تکریم سرمایه انسانی - تأمین مالی کامل و وافی کارگزاران و کارکنان (حقوق کافی) - واگذاری وظایف در حد توان و ظرفیت‌های جسمی کارکنان - کمک مالی و غیرمالی در تنگنای زندگی و فشارهای معیشتی - تقسیم غنائم و بیت‌المال به عدالت (پرداخت حقوق و کارانه) - عدالت (رویه‌ای - مراوده‌ای و توزیعی) - بیمه مادی کارکنان توسط مسئولین و کارگزاران</p> <p><b>معنوی و ذهنی:</b> تأمین نیازها و خواسته‌های معنوی توسط رهبری - عدم کوتاهی به حقوق معنوی - واگذاری وظایف در حد توان و ظرفیت‌های روحی کارکنان - حسن ظن به سرمایه انسانی - پرهیز از دنیاگرایی و توجه به آخرت در مسئولین و کارکنان - خداپاوری و عدم توجه به دنیاپرستی - بیمه معنوی کارکنان توسط مسئولین و کارگزاران</p>

### کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری، ایجاد رابطه بین مقوله های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. اساس ارتباطدهی در کدگذاری محوری بر گسترش یکی از مقوله ها قرار دارد. تمرکز در این بخش بیشتر بر مفاهیم است تا داده ها. ممکن است در این بخش کدها و مفاهیم جدیدی ظهور یابند.

مقوله ها و مضامین به دسته آمده در بخش کدگذاری باز بر اساس ذهن پژوهشگر به روش استراوس کوربین، کدگذاری محوری شده اند. کدگذاری بر اساس نظر پژوهشگر انجام شده است. سپس الگوی کدگذاری محوری به صورت جدول درآمده است و در اختیار خبرگان منابع انسانی و دینی قرار گرفته است تا نظرات خود را درباره شکل قرارگیری اظهار کنند برای این مهم از تکنیک دلفی استفاده شده است. (۱۶ خبره منابع انسانی از دانشگاه و حوزه که ۱۳ نفر از آنها در فرایند تکنیک دلفی مشارکت داشته اند) و الگوی به دست آمده در بخش محوری اصلاح و تعدیل (حذف و اضافه) شده است.

### دور اول دلفی

پرسش نامه راند اول تکنیک دلفی برای ۱۶ نفر از اعضای خبرگان از طریق ایمیل، واتس اپ و تلگرام ارسال شد؛ یک هفته بعد پرسش نامه های ارسال شده جمع آوری شد به طور کلی ۱۳ نفر از خبرگان پرسش نامه را تکمیل کردند و در فرایند راند اول شرکت کردند که لازم به توضیح است در این مسیر از افراد و خبرگان در نزدیک ۳ الی چهار بار برای تکمیل پرسش نامه و یادآوری تکمیل پرسش نامه، یادآوری شد.

لازم به توضیح است در بخش سوال باز در راند اول تکنیک دلفی از خبرگان خواسته بود که چنانچه توضیحاتی لازم است و پیشنهاداتی دارند، را اظهار بفرمایند که بعد از صحبت تلفنی و اعمال نظرات آنها تم حفظ و نگه داشت به بخش استراتژی های توسعه التزام سرمایه انسانی اضافه شد و همین طور تم رضایت از دسته نتایج گروهی در بخش خرد از بخش نتایج توسعه التزام سرمایه انسانی حذف شده است.

### دور دوم دلفی

پرسش نامه راند دوم تکنیک دلفی بعد از اصلاحات طبق نظر خبرگان برای ۱۶ نفر از اعضای خبرگان از طریق ایمیل، واتس اپ و تلگرام ارسال و یک هفته بعد پرسش نامه های ارسال شده جمع آوری شد به طور کلی ۱۳ نفر از خبرگان پرسش نامه را تکمیل کردند و در فرایند راند دوم شرکت کردند که لازم به توضیح است در این مسیر از افراد و خبرگان در نزدیک ۳ الی چهار بار برای تکمیل پرسش نامه و یادآوری تکمیل پرسش نامه، یادآوری شد.

## دور سوم دلفی

پرسش‌نامه راند سوم تکنیک دلفی برای ۱۶ نفر از اعضای خبرگان از طریق ایمیل، واتس‌آپ و تلگرام ارسال شد و یک هفته بعد پرسش‌نامه‌های ارسال شده جمع‌آوری شد به طور کلی ۱۳ نفر از خبرگان پرسش‌نامه را تکمیل کردند و در فرایند راند سوم شرکت کردند که لازم به توضیح است در این مسیر از افراد و خبرگان در نزدیک ۳ الی چهار بار برای تکمیل پرسش‌نامه و یادآوری تکمیل پرسش‌نامه، یادآوری شد

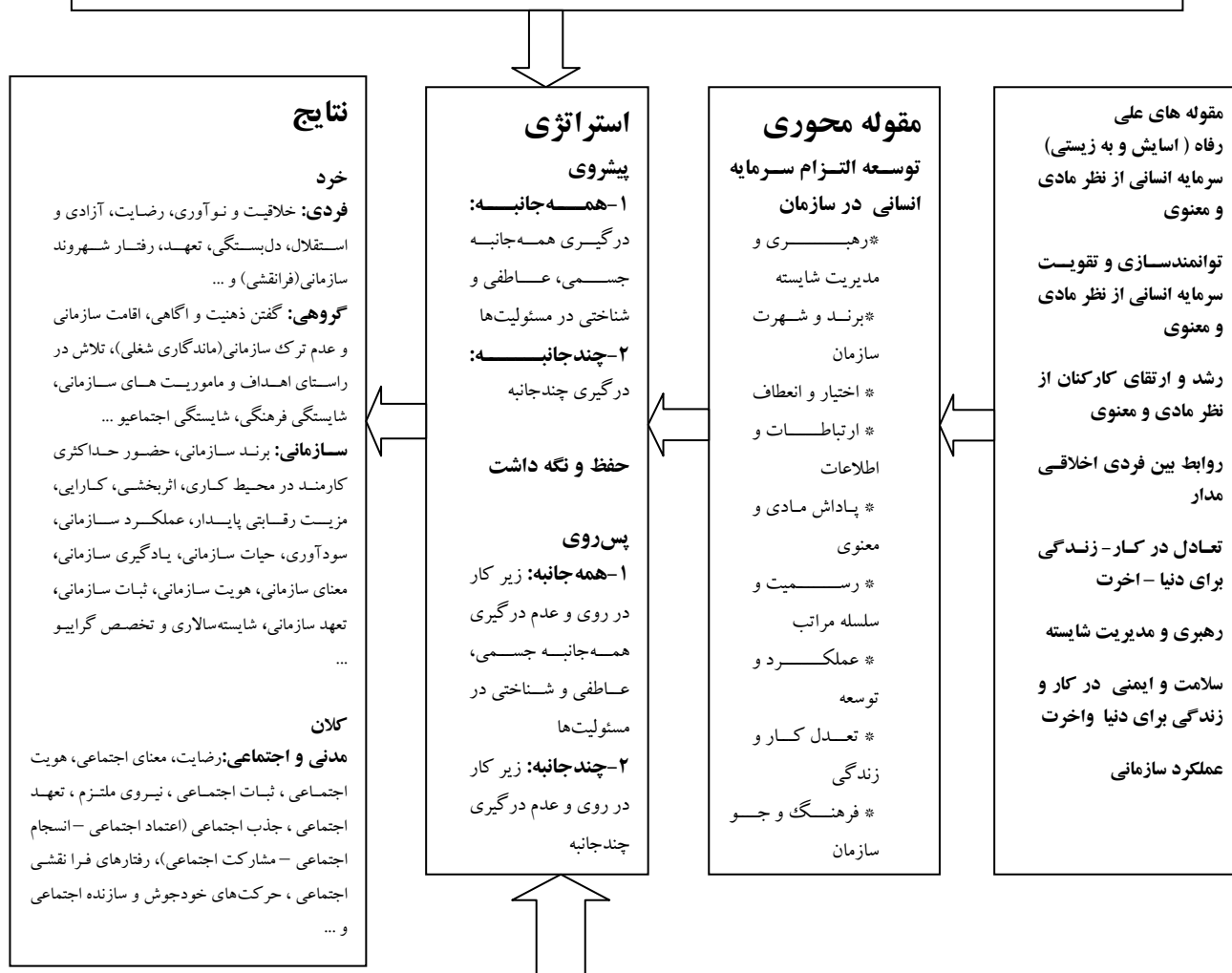
ضریب همبستگی کندال که با نماد W نشان داده می‌شود یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. ضریب کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. ویژگی‌های ضریب کندال یکی از مهمترین کاربردهای این آزمون را در مدیریت فراهم کرده است. برای پایان راندهای تکنیک دلفی می‌توان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد. در این پژوهش در ضریب کندال استفاده شده است و همان طور که مشاهده می‌شود در تمامی موارد مربوطه ضریب آن از میزان بالایی برخوردار است که نشان از توافق نظر میان خبرگان می‌دهد. همین طور میانگین‌های به دست آمده همگی بالای ۳ می‌باشند که این مهم نیز نشان‌دهنده توافق بالای خبرگان در موارد مذکور است. از طرفی سطح معناداری برای این آزمون ۰,۰۵ می‌باشد که تمامی آزمون‌های مورد نظر معنادار می‌باشند. لازم به توضیح است که تکمیل پرسش‌نامه تکنیک دلفی بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت ۱ کاملاً مخالفم و ۵ کاملاً موافقم طراحی شده است.

## کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

کدگذاری انتخابی عبارت است از فرایند انتخاب، دسته بندی اصلی، مرتبط کردن به صورت نظام مند دسته بندی‌ها و تایید اعتبار و اعتماد این روابط و تکمیل دسته بندی در بخش کدگذاری محوری است. در بخش کدگذاری انتخابی و گزینشی که مرحله اصلی نظریه پردازی است. مفاهیم به صورت منظم تر به هم مرتبط می‌شوند. کدگذاری انتخابی بر اساس کدگذاری باز و محوری است و مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این صورت که مقوله محوری به صورت نظام مند با سایر مقوله‌ها مرتبط می‌شود و این روابط در چارچوب روایت ارائه شده و مقوله‌هایی که نیازمند بهبود و توسعه بیشتر هستند، اصلاح می‌شوند. در این بخش مدل ترسیمی در اختیار خبرگان که در بخش دلفی مشارکت داشته اند قرار گرفته شده است و نظر نهایی آن‌ها در مدل اعمال گردیده است و در نهایت بعد از این بخش که همان کدگذاری انتخابی است مدل نهایی در زیر آورده شده است (در بخش کدگذاری محوری با کمک تکنیک دلفی تایید مدل انجام شده است اما سپس مدل به صورت ترسیمی ترسیم شده است و سپس مجدداً نمای کلی مدل که در بخش قبل ساختار یافته بود مجدداً تایید نهایی شده است که همان بخش کدگذاری گزینشی نامیده می‌شود) و لازم به توضیح است که این مدل همان الگوی توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت (با کاربری عقل و اجماع) است که در این پژوهش به دنبال آن بوده‌ایم.

### عوامل زمینه ای

تفویض اختیار\* اهداف هدفمند\* انتظارات واضح از نقش\* شناخت التزام و شایستگی فرهنگی و اجتماعی\* حمایت سازمانی\* التزام همکاران\* رشد شخصی\* شایستگی رهبری و مدیریت\* ایمنی روان‌شناختی\* عوامل شغلی ( عدالت سازمانی، طراحی شغل و شرایط احراز شغل، شناخت اهداف - مأموریت - چشم‌انداز، گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی، آموزش و پرورش نیروی انسانی جانشین و ...)



### عوامل مداخله گر

عوامل سیاسی، دولتی و فرا مدیریتی (حکمرانی)\* عوامل اقتصادی، رفاهی و امنیتی\* عوامل اجتماعی و فرهنگی\* عوامل فرا سازمانی و سازمانی (اعتماد فرا سازمانی و اعتماد اجتماعی، محیط مشارکتی و حمایتی، محیط فیزیکی و شرایط کاری، آموزش و توسعه و...) \* مدرنیته شدن و عوامل زیرساختی

شکل ۱. الگوی توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت (با کاربست عقل و اجماع)

## نمونه ای از کدگذاری مقدماتی بر اساس قرآن و احادیث (تاکید بر نهج البلاغه)

۱. رفاه (آسایش و بهزیستی) سرمایه انسانی از نظر مادی و معنوی: امام علی(ع) در نامه‌ای به اسود بن قطبه فرمانده سپاه حلوان (در جنوب شهر سرپل ذهاب فعلی) نوشتند: «بدان که دنیا سرای آزمایش است و دنیادار ساعتی در آن از تلاش در راه خدا آسوده نباشد مگر آن که همان مایه حسرت او در روز قیامت گردد» (نهج البلاغه، نامه/۵۹). آن حضرت تلاش کارگزار در جهت تأمین نیازها و رفاه مردم را یکی از حقوقی می‌دانست که بر عهده آنان است. «و از جمله حقوقی که بر تو لازم گشته آن است که خود را نگه‌داری و به قدر توان خود در کار رعیت تلاش کنی» (نامه/۵۹). بعد در ادامه فلسفه این تلاش را چنین فرمودند: «زیرا سودی که از این کار به تو می‌رسد بیش از فایده‌ای است که تو به مردم می‌رسانی» (نهج البلاغه، نامه/۵۹).

۲. توانمندسازی و تقویت سرمایه انسانی از نظر مادی و معنوی: پاکی و دینداری افراد در تصدی پست‌های حکومتی مهم است، داشتن تجربه کاری نیز به همان اندازه دارای اهمیت خاصی است. خصوصاً تجربیاتی که در کارهای مدیریتی و اجرایی کسب شده باشد. یکی از توصیه‌های حضرت علی (ع) در خصوص انتخاب کارگزاران برای حکومت اسلامی آن است که «از میان آنان افرادی را که باتجربه‌تر است، انتخاب کن» (نهج البلاغه، نامه/۵۳). حضرت علی (ع) به محمد بن حنفیه فرمودند: «نظر مردان اهل فکر و خرد را برخی را با برخی دیگر ضمیمه کن و سپس نزدیک‌ترین آن‌ها را به حقیقت و دورترین آن‌ها را از شک و تردید انتخاب کن».

۳. رشد و ارتقای کارکنان از نظر مادی و معنوی: از آنجاکه در حکومت علوی کارگزاران «خزانه‌داران رعیت و وکلای امت و سفیران ائمه و پیشوایان هستند» (نهج البلاغه، نامه/۵۱) پس ضروری است در شناسایی افراد موردنظر دقت لازم و کافی به کار برده و بهترین آنان انتخاب شود. «در وضع منشیان و کارمندان دقت کن و کارهایت را به بهترین آن‌ها بسپار» (نهج البلاغه، نامه/۵۳) چون «یک کارگزار جاهل، یا طرح و برنامه‌ای غلط تهیه می‌کند، یا در اجرای یک برنامه صحیح به افراط و تفریط کشیده می‌شود و کار را از مسیر اصلی خود خارج می‌سازد. در نتیجه، باطلی را حق و حقی را باطل نشان می‌دهد».

۴. روابط بین فردی اخلاقی مدار: حضرت علی قدرت و توان بالای تحمل دیگران و گشادگی سینه را از صفات یک فرد مؤمن می‌شمارند، چون «مؤمن سینه‌اش از هر کس گشاده‌تر است» (نهج البلاغه، حکمت/۳۳۳). سرمایه انسانی کارآمد باید چنان رفتاری از خود نشان دهد که در برخوردهای اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و... تنها به راضی بودن مردم از خود بسنده نکند. بلکه کار را به جایی برساند که حتی کوچک‌ترین اذیت و آزاری از او دیده نشود. علی علیه‌السلام فرمودند: «خوشا به حال کسی که شر و بدی خود را از مردم دریغ دارد» (نهج البلاغه، حکمت/۱۲۳).

**۵. تعادل در کار - زندگی برای دنیا - آخرت:** هر انسانی در محل کار خود با انواع مشکلات روبروست و کمتر کسی است که بدون مشکل و مانع بتواند وظیفه خویش را انجام دهد. حضرت امیر علیه السلام به همگان توصیه کرده‌اند که اگر به گرفتاری برخورد کردید، صبر کنید که سرانجام نیک، در سایه بردباری است. «اگر مبتلا شدید، پس استقامت و بردباری را پیشه خود سازید که سرانجام نیک و پیروزی راستین از آن تقوی پیشگان است.» (نهج البلاغه، خطبه ۹۸). همچنین فرمودند: «پایداری و استقامت را پیشه خود سازید که این خصلت مایه پیروزی است.» (نهج البلاغه، خطبه ۲۶). ای مردم جز این نیست که دنیا گذرگاهی ناپایدار و آخرت اقامتگاهی برقرار است. از گذرگاه خود بگیرید برای اقامت گاه پایدار ... و دل‌های خود را از دنیا بیرون کنید، پیش از آنکه بدن‌هایتان از دنیا خارج شود. شما در این دنیا در عرصه آزمایش قرار گرفته و برای غیر این دنیا آفریده شده‌اید (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۳).

**۶. رهبری و مدیریت شایسته:** یکی از مهم‌ترین وظایف سرمایه انسانی کارآمد نظام علوی هدایت و پیشگامی در راهبری است. به فرمایش حضرت: «هر کس خود را امام و رهبر مردم قرار دهد، قبل از تعلیم دیگران باید خود را تعلیم دهد.» (نهج البلاغه، حکمت/۷۳)؛ کسی که امام علیه السلام را در کارها برای خود الگو قرار می‌دهد، باید بداند که آن حضرت در آنچه بدان سفارش می‌کرد، خود پیشگام و پیشقدم بود و در همه صحنه‌ها چون چراغی روشنایی می‌بخشید. خود درباره پیشگامی خویش فرمودند: «همان زمان که همه لب فرو بسته بودند، من سخن می‌گفتم و آن وقت که همه توقف کرده بودند، من با راهنمایی نور خدا به راه افتادم. صدایم از همه آهسته‌تر اما از همه پیشگام‌تر بودم، زمام امر را به دست گرفتم و جایزه سبقت در فضایل را بردم. همانند کوهی که تندبادها آن را به حرکت در نمی‌آورد و طوفان‌ها آن را از جای بر نمی‌کند، هیچ کس نمی‌توانست عیبی در من بیابد و هیچ سخن چینی جای طعن در من نمی‌یافت» (نهج البلاغه، خطبه ۳۷).

**۷. سلامت و ایمنی در کار و زندگی برای دنیا و آخرت:** امام (ع) با هشدار در مورد آثار سوء خیانت‌ورزی، بر امانت‌داری تأکید و در این باره می‌فرمایند: و من استهان بالأمانة و رتع فی الخیانة و لم یزله نفسه و دینه عنها، فقد أحلّ بنفسه الذل والخزی فی الدنيا و هو فی الآخرة أذلّ و أخزی (نهج البلاغه، بی تا: ۳۸۳). کسی که امانت الهی را خوار شمارد و دست به خیانت آلوده کند و خود و دین خود را پاک نسازد، درهای خواری را در دنیا به روی خود می‌گشاید و در قیامت خوارتر و رسواتر می‌شود.

امام علی (ع) با بیان اینکه کار و مسئولیت امانت است، بینش کارگزاران خود را تصحیح می‌فرمود؛ از جمله در نامه‌ای به «اشعث بن قیس» - استاندار آذربایجان - یادآور شده‌اند: إن عملک لیس لک بطعمه و لکنه فی عنقک أمانة ... لیس لک أن تفتت فی رعیة و لا تخاطر إلا بوثیقة (نهج البلاغه). پست فرمانداری، وسیله آب و نان برای تو نیست، بلکه امانتی در گردن تو است ... تو حق نداری به رعیت استبداد کنی و بدون دستور به کار مهمی اقدام کنی.

در خطبه ۱۰۸ می‌فرماید: «هر طلایه‌داری باید به پیروان خود راست بگوید». نشانه ایمان، آن است که راست بگویی آنگاه که تو را زیان رساند و دروغ نگویی زمانی که به تو سود رساند و آن که بیش از مقدار عمل سخن نگویی و چون از دیگران سخن گویی، از خدا بترسی،... (نهج‌البلاغه، حکمت ۴۵۸).

**۸. عملکرد سازمانی:** یکی از آفات سازمانی گم کردن هدف یا دنبال اهداف متعدد بودن است. یک کارگزار که کارش نشر فرهنگ خدمت‌رسانی اهل‌بیت علیهم‌السلام است، نباید خود را درگیر کارهای دیگر کند یا در کنار وظیفه اصلی به کارهای دیگر مشغول شود. علی (ع) در ضمن توصیه‌ای به چنین افرادی که دنبال اهداف متعددی هستند، می‌فرماید: «کسی که به کارهای مختلف پردازد، حيله‌ها او را خار می‌کند» (نهج‌البلاغه، حکمت ۴۰۳)؛ چنان‌که حضرت در نامه‌ای به عبدالله بن عباس فرمودند: «باید بهترین امور نزد تو خاموش کردن باطل یا زنده کردن حق باشد» (نهج‌البلاغه، نامه/۶۶) و چه زیبا فرمود عزیز حکیم که (يُرِيدُونَ لِيُطْفِئُوا نُورَ اللَّهِ بِأَفْوَاهِهِمْ وَاللَّهُ مُتِمُّ نُورِهِ وَلَوْ كَرِهَ الْكَافِرُونَ) (صف/۸)؛ آن‌ها می‌خواهند نور خدا را با دهان‌های خود خاموش کنند؛ ولی خدا نور خود را کامل می‌کند. هر چند کافران خوش نداشته باشند.

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که نه مقوله علی از جمله: رفاه، توانمندسازی، رشد، روابط بین فردی، تعادل، رهبری، سلامت و ایمنی، عملکرد، ویژگی‌های فردی بر توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان‌ها تاثیرگذار هستند. علاوه بر عوامل فوق، عوامل زمینه‌ای (ساختاری، شغلی) و عوامل محیطی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فراسازمانی، مدرنیته شدن) و همچنین راهبردهای سه گانه (پیش‌روی، نگهداشت و پس‌روی) نیز به عنوان عوامل موثر بر توسعه التزام سرمایه انسانی شناسایی شدند که در نهایت نتایجی در سطح خرد (فردی، گروهی، سازمانی) و کلان (مدنی و اجتماعی) را در پی خواهند داشت

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به اهمیت روزافزونی که مفهوم التزام سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها در دوران معاصر یافته، در این پژوهش تلاش شد تا این مفهوم مورد مطالعه قرار گیرد. با توجه به آن‌که قرآن و سیره معصومین علیهم‌السلام در تمامی جنبه‌های زندگی انسان‌ها راهگشا بوده و به عنوان چراغ هدایت دنیوی و اخروی مورد توجه قرار می‌گیرند، در این مطالعه تلاش شد تا از این منظر این منابع ارزشمند به مفهوم التزام سرمایه‌های انسانی توجه شود و در نهایت الگویی جامع از این مفهوم ارائه گردید.

این پژوهش به دنبال ارائه الگویی برای توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قرآن و عترت (با کاربرت عقل و اجماع) می‌باشد. چنانچه جهان هستی را به‌عنوان یک سازمان موردتوجه قرار دهیم و امامت مطلقه (تکوینی و تشریحی) و خلیفه الهی و ظهور کامل اسمای الهی (انسان کامل) را به‌عنوان مدیریت شایسته در نظر بگیریم، برنامه‌ها و اهداف عملی و تئوری بلندمدت و راه رسیدن به این اهداف و برنامه‌ها (استراتژی‌ها) توسط خلفای الهی (انسان کامل) برای التزام

انسان‌ها برای پیروی از دستورات و اهداف و برنامه‌ها و اهداف جهان هستی و الهی درخور توجه و تأمل است. با توجه به اینکه قرآن و عترت الگو و کاتالوگی برای زندگی انسان‌ها هستند از این اسناد برای ارائه الگو در این پژوهش استفاده و اقتباس شده است.

منظور از رفاه عواملی است که موجب تامین مالی و روحی افراد میشود و از این رو به دو دسته مادی و عینی (قابل مشاهده) و معنوی و ذهنی (روحی) قابل تقسیم است و عواملی هستند که موجب تامین نیازهای اولیه از سلسله مراتب نیازهای مازلو از جمله نیازهای زیستی و امنیتی میشوند. منظور از توأمندساری و تقویت سرمایه انسانی غنی سازی و تنومند سازی منابع انسانی است و از طریق عوامل ارتباطی و انگیزشی و شناختی و فراشناختی از طریق افراد مختلف و عضویت های گروهی و انسجام و مشارکت و تحریک و درونی و بیرونی سرمایه انسانی و شروع و ادامه حرکت در راستای اهداف و ماموریت‌های سازمانی و شناخت اهداف و ماموریت برای یقین و باور با پایبند بودن به اهداف و ماموریت های سازمانی است. منظور از رشد و ارتقای سرمایه انسانی نیز ارتقا و افزایش رتبه سلسله مراتبی و رشد در سازمان از نظر رتبه ای همراه با دانش و تجربه و اخلاق حرفه ای پست مربوطه است که میتواند از طریق تقویت خود فرد و گروهی که فرد در آن قرار دارد، انجام شود. همین طور روابط بین فردی و فردی نیز به دو بخش با خودش و با دیگران قابل تقسیم می باشد. انسان با خود و دیگران دچار درگیری می‌شود و هر چه رابطه با خودش و با دیگران بهتر و سازنده تر باشد آرامش و دغدغه جسمی و روحی کمتری خواهد داشت. همین طور سرمایه انسانی شایسته است که در محیط کاری و محیط زندگی و منزل از اسایش نسبی و بالایی برخوردار باشد و پندار، گفتار و رفتاری که دارد دنیا و آخرت او را بسازند و مخرب آن‌ها نباشد و به گونه ای نباشد که درگیری‌های منزل را به محیط کاری و درگیری‌های محیط کاری را به منزل بیاورد و جو و فرهنگ سازمانی به گونه‌ای باشد که مدیران و رهبران سازمانی و حتی سایر کارکنان در سازمان در صدد برطرف کردن مشکلات جسمی و روحی و تامین مشکلات از طریق مالی و غیرمالی کارکنان با مشکل مواجه شده در سازمان باشند. همین طور رهبری و مدیریت که میتواند به صورت درونی و بیرونی باشد متناسب با سطح بلوغ فرد در سازمان میتواند تسهیل کننده و تسریع دهنده التزام سرمایه انسانی در سازمان باشند زیرا محرک و انگیزه دهنده و برطرف کننده مشکلات سرمایه انسانی و تقویت کننده ظرفیت جسمی و روحی سرمایه انسانی و زمینه ساز و سکوی پرش سرمایه انسانی به اهداف و ماموریت های سازمانی می باشند. سلامت و امینی در محیط کار نیز عامل بسیار مهمی است که التزام دهنده سرمایه انسانی در سازمان است و محیط و جو سازمانی نباید به گونه ای باشد که مخرب ارزش ها و اخلاقیات باشند بلکه باید به صورتی باشد که نیازهای ثانویه سرمایه انسانی را بر طرف کند و نیاز احترام و خودشکوفایی و عضویت و مشارکت را در افراد ارضا کنند و فرد بتواند در محیطی امن از سلامت دینی (اخروی) و دنیوی بالایی برخوردار شود و به خاطر دنیا و پول ارزش های انسانی و اخلاقی از بین نبرد. عملکرد سازمانی و ایجاد زمینه ای برای توسعه عملکرد کارا و اثر بخش سرمایه انسانی در سازمان و ایجاد زمینه توسعه مهارتهای شخصی در افراد و و دیده شدن آن‌ها در سازمان زمینه التزام سرمایه انسانی در سازمان می باشد و ایجاد نظام ارزشیایی عملکرد که به کمیت و کیفیت توجه کند در سازمان ضروری و لازم است که این عملکرد به صورت خرد در نقش و به صورت کلان در سازمان و حتی



فرا سازمانی می باشد. وزگی های شخصیتی و هویتی فرد نیز در التزام سرمایه انسانی نقش بالایی دارند و ویژگی های درونی و ذهنی فرد و بیرونی و رفتاری فرد در مسئولیتی که در سازمان به وی واگذار میشود نقش موثری دارند. در واگذاری پشت به سه عامل علاقه و مهارت و امکانات باید توجه داشت که این سه ویژگی در درون و ذات افراد است و از این رو یک فرد برای پستی مناسب و فردی برای پستی نامناسب است و برای پستی دیگر مناسب است که این عوامل همگی در التزام سرمایه انسانی در سازمان موثر و سازنده می باشند.

استراتژی که در برابر ملتزم بودن و یا نبودن توسط خود فرد یا مدیریت و رهبری در سازمان اتخاذ میشود شامل سه استراتژی کلی است که شامل پیشروی و حفظ و نگه داشت و پس روی است. استراتژی ها در بخش رهبری و مدیریت شامل استراتژی پیشروی التزام موجود توسط سایر عوامل پیشران ارتقا می یابد که در استراتژی حفظ و نگه داشت میزان التزام از حد استاندارد برخوردار است و لازم است این میزان حفظ شود تا بتوان آن را ارتقا بخشید. در استراتژی پس روی فرد به اهداف و ماموریت هایی خارج از اهداف و ماموریت های سازمانی ملتزم است و باید توسط پیشران های توسعه التزام در سازمان التزام به اهداف دیگر کم رنگ شود و التزام به اهداف سازمانی پررنگ تر شود. از طرفی این استراتژی ها همه جانبه و چند جانبه هستند که شامل التزام روحی و جسمی و یا به تمام اهداف سازمانی و ماموریت های سازمانی و یا برخی از اهداف و ماموریت های سازمانی است. از طرفی دیگر استراتژی ها در بخش فردی و خود فرد است و این تدابیر و استراتژیها توسط خود فرد گرفته میشود که در استراتژی پیشروی فرد به صورت جسمی و روحی با همه و یا برخی از اهداف و ماموریت های سازمانی ملتزم میشود و یا به همان قبلی ها پایبند خواهد بود که همان استراتژی حفظ و نگه داشت است و در نهایت در استراتژی پس روی نیز فرد نسبت به همه و یا برخی از اهداف سازمانی و ماموریت های سازمانی التزام خود را از دست میدهد و به اهداف و ماموریت های فردی و گروهی و حزبی سیاسی متعارض و حتی مخالف با سازمان ملتزم میشود.

مفاهیمی که به صورت مستقیم و خرد با توسعه التزام سرمایه انسانی رابطه دیالکتیکی دارند مقوله های واسطه ای می باشند. سازمان هایی که کارمندان بالغ تری دارند و به آنها مسئولیتهای بیشتری می دهند و اختیارات بیشتری به آنها می دهند تا بتوانند خود رهبری و مدیریتی بالاتری داشته باشند افراد در سازمان با التزام بالاتری به کار مشغول هستند و اهداف و ماموریت هایی هم راستا با اهداف و ماموریت های سازمانی دارند. همین طور اهداف سازمانی باید هدفمند و روشن باشند و این اهداف به صورت مشارکتی و خرد جمعی اندیشیده شده باشد تا افراد به آن دید مثبت داشته باشند از آن پیروی کنند. همینطور نقش هایی که به افراد واگذار می شود باید روشن و تبیین شده باشند به عبارتی باید مشخص باشد که نقش نیازمند چه شرایط جسمی و روحی از افراد است و همین طور فرد نسبت به نقش و مسئولیتی که می پذیرد چه انتظارات جسمی و روحی دارد و به عبارتی نقش همانند لباسی است که باید به فرد بنشیند و اندازه و متناسب با فرد باشد از این رو فرد و نقش هر دو حایز اهمیت هستند. افراد باید نسبت به التزام شناخت کافی داشته باشند و بدانند منظور از التزام چیست و خط قرمزهای سازمانی را بدانند و رعایت کنند و زبانی و دلی به آن التزام داشته باشند. همین طور در سازمان باید شایستگی های فرهنگی و اجتماعی وجود داشته باشند و به فرهنگ های مختلف احترام گذاشته شود و

قدرت انطباق با فرهنگ‌های مختلف نهادینه شود و همین طور اعتماد، انسجام و مشارکت در سازمان ارتقا یابد. تمامی سرمایه انسانی در هر مرتبه و سلسله مراتب سازمانی نیازمند حمایت سازمانی از فرادستان و فرودستان خود در سازمان و خارج از سازمان می باشند. التزام سایر کارکنان در سازمان میتواند فرد را به سازمان و اهدافی سازمان ملتزم کند. البته لازم به توضیح است که هر فردی به گونه ای برای رسیدن به اهداف سازمانی در ساختار چارچوب ها و خط مشی های سازمانی به صورت منعطف باید تلاش کند و ماموریت های سازمانی را دنبال کند. افراد در سازمان به دنبال رشد و پیشرفت از نظر شخصیتی و هویتی و سازمانی مراتب سازمانی هستند و زمانی که کارراه پیشرفت شغلی هموار و دست یافتنی داشته باشند التزام بالاتری در سازمان خواهند داشت. سازمان باید از تفکرات سنتی و روابط قبیله ای به دور باشد و مدیریت و رهبری سازمانی به دست افراد شایسته اخلاقی و تخصصی باشد و دارای تفکر سیستمی و اقتضایی باشند. مدیران و رهبران ناشایسته، کارمندان سازمان را به یاغیان سازمانی تبدیل میکنند. و التزام سرمایه انسانی را در سازمان از بین خواهند برد. ظرفیت روحی و جسمی افراد در برخورد با مشکلات بیرون سازمانی و درون سازمانی باید از طریق آموزش و تجربه افزود تا افراد قدرت بیشتری در برابر برخورد با مشکلات و بحران جسمی و روحی داشته باشند. کلیت سازمان نیز شامل ساختارهای مختلف و رویه های مختلف در التزام سرمایه انسانی موثر است و باید عدالت سازمانی در سازمان وجود داشته باشند و مشاغل به صورت صحیح طراحی شده باشند. افراد به درستی در جایگاه هالی مختلف قرار گرفته باشند. همین طور اهداف سازمانی و ماموریت های سازمانی باید برای سرمایه انسانی تعریف شده و روشن و دقیق باشند و تنوع کاری و انعطاف کاری و سازمانی در سازمان به رعایت شود و سازمان به دنبال رشد و تعالی منابع انسانی در سازمان باشد و کارمند در خدمت سازمان و سازمان در خدمت کارمند باشد و با سرمایه انسانی در سازمان همچون انسان نه به عنوان ماشین برخورد شود.

مفاهیمی که به صورت مستقیم و کلان با توسعه التزام سرمایه انسانی رابطه دیالکتیکی دارند، مقوله های محیطی می باشند. سازمان مجموعه ای است با محیط پیرامون خود رابطه دیالکتیکی دارد و بر روی آن تاثیر میگذارد و از آن تاثیر میپذیرد. عوامل سیاسی با تغییرات حزب های مختلف حکومتی در مجلس، دولت و قوه قضاییه و یا تدوین و اجرا و نظارت و دستورات رهبری و ... میتوانند بر روی سازمان تاثیرگذار باشند و التزام سرمایه انسانی را به دنبال داشته باشد. به عبارتی ممکن است قوانینی وضع شود و اجرا شود که سرمایه انسانی در سازمان و بیرون سازمان با آن هم راستایی هدف و ماموریت داشته و نداشته باشد که در نهایت موجب التزام و یا عدم التزام به آن قوانین شود که میزان این التزام و عدم التزام نیز متفاوت است. همین طور عوامل اقتصادی و رفاهی که معیشت و رفاه سرمایه انسانی را هدف قرار میدهد از جمله هزینه های مصرفی و سرمایه ای از جمله خودرو و منزل و سوخت بنزین و ... میتواند موجب افسردگی و فرسودگی سرمایه انسانی در جامعه و سازمان شود و اینگونه افراد مشکلات سازمانی را به محیط خانوادگی و مشکلات خانوادگی را به محل کار خود بیاورند. همینطور عوامل فرهنگی و اجتماعی و تاثیرات رسانه ها بر افراد و تبلیغات و ... میتواند جو روانی و روحی جامعه را آرام و یا متشنج کند که بر روی زندگی خانوادگی و سازمانی افراد تاثیر گذار است. روابط دیپلماتیک با سایر کشورها و تحریم ها و خبرها و شوک های مختلف به اقتصاد و فرهنگ و ... میتواند التزام

سرمایه انسانی را کاهش و یا افزایش دهد. عوالت زیر ساختیو تغییرات زیاد و تعریف نشده و شوک های مختلف و عدم ثبات محیط اقتصادی و سیاسی نیز در التزام سرمایه انسانی در سازمان و بیرون سازمان اثرگذار است. ورود و خروج تکنولوژی ها و فناوری های جدید و خروج وسایل و ادوات قدیمی تر و از رده خارج شدن ماشین الات و رویه های گذشته نیز بر التزام سرمایه انسانی اثرگذار است و اعتماد و انسجام و مشارکت آن ها را نسبت به سازمان و نظام تغییر خواهد داد.

هر کنشی واکنشی و هر عملی عکس العملی دارد. در نهایت باید دید نتیجه توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان چیست. برای این مهم باید این چنین اظهار کرد که نتایج توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان به دو بخش خرد و کلان قابل تقسیم است که بخش خرد شامل ابعاد فردی- گروهی - سازمانی است و بخش کلان شامل کلیتی به نام فراسازمانی و یا مدنی و اجتماعی است. افرادی التزام بالاتری در سازمان داشته باشند استعداد و توانایی های خود را بیشتر در مرحله ظهور قرار میدهند و با اعتماد به نفس و عزت نفسی که دارند دست ب خلاقیت ها و نوآوری های سازمانی خواهند زد و تهدید ها را تبدیل به فرصت خواهند کرد و از نقاط ضعف سازمان نقاط قوت خواهند ساخت. افراد ملتزم رضایت بالاتری در محیط کاری دارند. افرادی ملتزم تر هستند که در محیط کاری ازادی و انعطاف کاری بالاتری دارند و این ازادی و استقلال موجب دلبستگی، تعهد و رفتارهای فراتر از وظایف توسط سرمایه انسانی در سازمان خواهد شد که جوی دوستانه و صمیمی و مبتنی بر ارزش های اخلاقی و انسانی ایجاد خواهد کرد که هم دلی و هم زبانی در سازمان ایجاد خواهد کرد. افراد در محیطی سالم کار خواهند کرد که از امنیتی بالایی برخوردار هستند و این امنیت سرمایه انسانی امنیت سازمان را به دنبال خواهد داشت و افراد میتوانند ذهنیات خود را در سازمان ارائه دهند و پیشنهادهایی به مدیران سازمانی برای توسعه و بهبود فرایند ها و رویه های سازمانی ارائه دهند و مطمئن خواهند بود که صدای آن ها شنیده خواهد شد. افراد ملتزم قصد ترک سازمان را از نخواهند کرد و بیشتر در محیط کاری حضور دارند و در آن ها اشتیاق به کار افزایش پیدا خواهد کرد. افراد ملتزم اهداف و ماموریت هایشان با اهداف و ماموریت های سازمانی هم راستا است و چشم انداز روشنی از آینده سازمان دارند و نسبت به آن امیدوار هستند و خطوط قرمز سازمانی را میدانند و به ارزش ها و خط مشی های سازمانی احترام میگذارند. سازمانی با سرمایه انسانی ملتزم دارای شایستگی های فرهنگی و اجتماعی بالایی برخوردار است و افراد به تفاوت های فرهنگی احترام میگذارند و برای آن ها تعریف شده است و اعتماد، انسجام و مشارکت سازمانی بالایی دارند. افراد ملتزم به برند سازمانی افتخار میکنند و تبلیغ آن را در محیط کاری و غیرکاری انجام میدهند و از سازمان برند می سازند. افراد ملتزم در سازمان حضور حداکثری دارند و زمان زیادی را حتی بیشتر از زمان ساعات کاری در محیط کاری حضور داند و مشتاقانه و ایثارگرانه برای سازمان کار میکنند. افرادی که دارای التزام بالایی هستند همین طور موجب بهره وری سازمانی خواهند شد و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد خواهند کرد و عملکرد سازمانی خود را بالاتر از استانداردهای کاری خواهند برد و با حداکثر توان برای سازمان کار می کنند که در نهایت موجب سودآوری و پیشرو بودن سازمان خواهد شد. افراد ملتزم همیشه در حال یادگیری و کسب دانش و تسهیم دانش با دیگران هستند و تجربه آموزی میکنند و از افراد با تجربه سوال میکنند و یا به داستان ها و سناریوهای سازمانی آن ها گوش

میدهند. افراد ملتزم از خودشان و کار معنای مناسب و تعریف شده ای دارند و دارای هویت و شخصیت ساخته شده هستند. این افراد ثبات بیشتری دارند و ظرفیت بالا تری نسبت به مشکلات سازمانی دارند و برای حل آن‌ها با آن‌ها درگیر میشوند. افراد ملتزم تعهد سازمانی بالاتری دارند و به استراتژی‌ها و خط مشی‌های سازمانی متعهد هستند و سعی در ساختن خود دارند و در نهایت سازمان را خواهند ساخت. افراد ملتزم که اهداف سازمانی را مقدس می‌شمارند اجازه تفکر قبيله ای و همه برای یکی را به مدیران نمی‌دهند و به دنبال شایسته‌سالاری و همه برای همه و همه برای سازمان هستند و دارای تفکرات سیستمی و اقتضایی هستند. در سازمان شایسته با افراد ملتزم تخصص و اخلاقیات و حفظ ارزش‌های انسانی ارزشمند است.

در پژوهش‌های دیگر رابطه و اثر التزام سرمایه انسانی با سایر متغیرها بررسی شده است (از جمله: لیتز و بیکر، ۲۰۱۰)، بازیابی خدمات و عملکرد خلاق (کاراتپ و الوگوبد، ۲۰۱۶) کارایی و قصد فروش (لو و همکاران، ۲۰۱۶) خودکارآمدی (شالویک و شالویک، ۲۰۱۴)، انگیزش ذاتی (چوچوم، ۲۰۱۶)، عزت‌نفس مبتنی بر سازمان (ماونو و همکاران، ۲۰۰۷)، پشتیبانی سازمانی (ساکس، ۲۰۰۶)، پاداش‌های داخلی و خارجی (رام و پرابهاکار، ۲۰۱۱)، آموزش و توسعه (پرسیتورو، ۲۰۱۷)، کارکنان انتخابی، امنیت شغلی، کار گروهی، فرصت‌های شغلی (کاراتپ و اولوگباد، ۲۰۱۶)، توانمندسازی (باباکوس و همکاران، ۲۰۱۷)، استقلال، تنوع کار، بازخورد (کریست و همکاران، ۲۰۱۱)، ویژگی‌های فردی، تعهد شغلی و منابع شغلی (بیکر و دموروتی، ۲۰۰۷) و یا الگویی ارائه شده است که به وجهی از التزام سرمایه انسانی توجه کرده‌اند (از جمله: رمو (۲۰۱۲)، والاس و همکاران (۲۰۰۶)، بریت و همکاران (۲۰۰۱)، بهاتلا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، می<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، راتبارد<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، باکر و همکاران (۲۰۰۳) و هارتر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۳)) اما در این پژوهش الگویی همه جانبه و جامع و علمی و دینی بر اساس قرآن و عترت و عقل و اجماع شکل گرفته است که تمام جنبه‌های پژوهش‌های پژوهشگران دیگر که این مفهوم را از جنبه ای خاص بررسی کرده‌اند را پوشش می‌دهد و هم بر اساس قرآن و عترت شکل گرفته و ارائه شده است.

پیشنهاد داده می‌شود که مدیران و رهبران سازمانی برای افزایش التزام سرمایه انسانی الگوی به دست آمده در این پژوهش این پژوهش را در سازمان به کار گیرند و بازمایی و راستی آزمایی کنند تا بتوانند سرمایه انسانی ملتزم داشته باشند که اهداف و ماموریت هایشان با اهداف و ماموریت‌های سازمانی هم راستایی بیشتری داشته باشد. مدیران و رهبران سازمانی سراسر کشور تجربه‌های خود را در زمینه عوامل و مدل‌های مختلف توسعه التزام سرمایه انسانی با یکدیگر تسهیم کرده و حتی از تجربه‌های سازمان‌های برون مرزی و چند ملیتی، تجربه‌های بین‌المللی در این زمینه استفاده کنند. مدیران و رهبران سازمانی، از سرمایه انسانی خود در سازمان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مربوط

<sup>1</sup>Bhatla

<sup>2</sup>.May

<sup>3</sup>.Rothbard

<sup>4</sup>.Harter

به هدف گذاری و ماموریت ها و استراتژی‌های سازمانی استفاده کرده و زمینه مشارکت گروهی در این خصوص را فراهم کنند.

بواقع کیفیت و کمیت کار انجام شده در سازمان های دولتی و در تمامی سطوح، ارتباط مستقیم با کیفیت نیروی انسانی آن دارد. لذا مهمترین کار سازمان های دولتی، مدیریت منابع انسانی آن است..

التزام به عنوان یک ترکیب و ساختار، مزایای فراوانی برای سازمان دارد. با دانستن آنچه کارکنان را ملتزم می‌سازد، سازمان ها می‌توانند رویه‌ها و خط مشی‌های کارمند محور را تقویت نمایند. کارکنان ملتزم که انگیزه بالایی برای انجام نقششان دارند، انگیزه بروز رفتارهای عملکردی را نیز دارند به طوری که این رفتارها کارکردهای کلی سازمان را حمایت می‌کنند.

-مدیران باید آگاه باشند که التزام کارکنان فرایندی طولانی‌مدت و مستمر است و نیازمند تعاملات مداوم در طول زمان می‌باشد؛ -سازمان‌ها در سازگاری با نیازهای کارکنان باید منعطف باشند. این امر در التزام کارکنان مؤثر می‌باشد. ساعات کاری منعطف، فرصت‌های دورکاری، امکان مرخصی یا تغییر ساعات کاری طبق سبک زندگی کارکنان آنان را تشویق نموده و سطح التزامشان را افزایش می‌دهد؛ -مدیران باید منابع و مزایای مطلوب را در اختیار کارکنان قرار دهند تا بدین وسیله احساس دین، تعهد و التزام را به وجود آورند؛

-پیشنهاد داده می‌شود که به مسائلی چون ارتباطات، مشارکت در کار و تعادل بین کار و زندگی و شرایط کاری توجه لازم صورت پذیرد؛ التزام را باید راهبرد سازمانی و فرهنگی دانست که همه سطوح سازمان و مجموعه‌ای از اقدامات را در بر می‌گیرد و مستلزم مشارکت اعضای سازمانی و ارتباطات منسجم، مداوم و شفاف می‌باشد؛ سازمان‌هایی که تمایل به افزایش التزام کارکنان دارند باید در غنی سازی شغل سرمایه گذاری نمایند. سازمان‌ها از طریق فراهم آوردن استقلال، بازخورد، تنوع مهارت و اهمیت وظیفه باید به غنی سازی مشاغل توجه نمایند. -مدیران به واسطه ارتباطات اثربخش بیشتر می‌توانند در التزام کارکنان مؤثر باشند.

عوامل مدل به کار رفته در این پژوهش (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها) را می‌توان به‌طور مجزا در قالب پژوهش جداگان‌های به صورت عمیق‌تر و دقیق‌تر بررسی کرد. یافته‌های این پژوهش قابل استفاده و کاربرد سازمان‌ها کشور است و کاربرد و اصلاح و تکمیل آن در سایر سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود. مقوله‌های به دست آمده، برآمده از ذهنیت محقق و استادان و برداشت ایشان از موضوع بوده، در حالی که ممکن است فرد دیگری به بررسی مصاحبه‌ها می‌پرداخت و مقوله‌ها و خرده مقوله‌های دیگری حاصل می‌شد از این رو پژوهش‌هایی تکمیلی و اصلاحی در این باب پیشنهاد می‌شود. پژوهشگر در اجرای فرایند مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک دینی دچار مشکلات بسیاری شد و در مواردی برای مصاحبه با اشخاص مدنظر موفق نبود که با تکرار و مصاحبه‌ای پی در پی و تفسیر آیات و روایات با توجه به نظرات خبرگان سعی شده تا این نارسایی کم تر شود داده‌های به دست آمده در این پژوهش بر اساس آیات قرآنی و سیره معصومین گردآوری شده است تا برای همه زمان‌ها و مکان‌ها

قابلیت استفاده و کاربرد داشته باشد از این رو چون در بخش‌هایی از عقل بشری و نظرات خبرگان و غیر معصومین استفاده شده است، بنابراین مقوله‌های به دست آمده ممکن است به طور دقیق منطبق بر نیازهای آینده نباشد و نیازمند به تغییر و تعدیل داشته باشد.

## منابع

قرآن کریم. ترجمه دکتر آیتی.

نهج البلاغه. ترجمه دکتر آیتی.

ابن حنبل، احمد (۱۴۰۴ق)، مسند، ج ۱۹، مصر: دارالمعارف.

دیلمی، حسن بن علی بن محمد، (۱۴۱۲). ارشاد القلوب الی الصواب، قم: شریف رضی.

مجلسی، محمد باقر (۱۳۶۲ش)، بحارالانوار، ج ۶۳، تهران: انتشارات دارالکتب الاسلامیه.

## References

**The Holy Quran.** Translated by Dr. Ayati.

**Nahj al-Balaghah.** Translated by Dr. Ayati.

Aboalmaali, F.S., Daneshfard, K., & Pourezzat, A.A. (2020). A Pattern to Recognition of Triggering Element of Open Government Implementation in Iran's Public Organizations (Case Study: Ministry of Interior). *Journal of Public Administration*, 12(1), 142-171. (in Persian)

Bersin, J. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. Deloitte Review, 16, 146–163.

Bersin, J. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. Deloitte.

Bhuvanaiah, T., & Raya, R. (2014, October–December). Employee engagement: Key to organisational success. *SCMS Journal of Indian Management*, 61–71.

Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kuhnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *American Psychological Association*, 96(6), 1246–1257.

Byrne, Z. S. (2015). *Understanding employee engagement: Theory, research, and practice*. New York: Routledge.

Daylami, Hassan Ibn Ali Ibn Muhammad, (1412). *Guidance of hearts to the right*, Qom: Sharif Razi. (in Persian)

Fernández, Walter D. (2004). Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2).

Gholam Reza Kazemian, Gh. R., Ghorbanizadeh, V., Vaezi, R., & Shahmohammadi, M. (2019). A Pattern of Role and Structure of Local Governance in Iran's Management System. *Journal of Public Administration*, 11(2), 179-202. (in Persian)

Grant, C., & Osanloo, A. (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.
- He. H., Zhu. W., Zheng. X. (2014), Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *J Bus Ethics*, 122:681–695.
- Holly, K. and Clifton, J. (2009). “It’s not the economy, stupid”, *BusinessWeek*, August 20.
- Innanen. H., Tolvanen. A., Salmela-Aro. K. (2014), Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1: 38–49.
- IbnHanbal, Ahmad (1404 AH), Musnad, 19, Egypt: Dar al-Ma'arif. (in Persian)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Khamshaya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2019). Understanding the Phenomenon of Organizational Insentience and Identifying its Fusion Factors in a Mixed Method Way. *Journal of Public Administration*, 11(2), 285-308. (in Persian)
- Kumar, P., & Swetha, G. (2011). A prognostic examination of employee engagement from its historical roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 232.
- Kumar, P., & Swetha, G. (2011). A prognostic examination of employee engagement from its historical roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 232.
- 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\\_buines\\_sense.php](http://www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing_high_employee_engagement_makes_good_buines_sense.php), on April 27, 2013.
- Linjuan. R. M. (2012), CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee Engagement. *Public Relations Review*, 38: 171-173.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (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.
- Majlisi, Mohammad Baqer (1362 AH), Bahara Al-Anwar, 63, Tehran: Islamic Library Publications. (in Persian)
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (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.
- Mohammadian, A., KhodadadBeromy, M. (2020). Explaining the Process of Forming a Network Capability in Governmental Organizations in the Case of Iran Single Window for Trade Using Grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 12(1), 85-116. (in Persian)
- NajarzadehArani, S., & Nargesian, A., Amiri, M., & Safiri, Kh. (2020). Model of Women Leadership Style in Managerial Positions in Public Sector, with Emphasis on the Role of National Culture, Using multi-grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 12(1), 117-141. (in Persian)
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 1083–1090.

- Park, J., Gursoy, D. (2012), Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1195– 1202.
- Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 1–14.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2009). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 324–336.
- Roof RA (2015) The association of individual spirituality on employee engagement: the spirit at work. *J Bus Ethics* 130(3):585–599.
- Saks AM (2011) Workplace spirituality and employee engagement. *J Manag, Spiritual Relig* 8 (4):317–340.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement. *Human Resources Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement. *Human Resources Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Saks, A.M. (2006). “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Schaufeli, W. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice* (C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane, Eds.). London: Routledge.
- 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* (pp. 15–35). London: Routledge.
- Sheep, M.I., & Foreman, P.O. (2012). An integrative framework for exploring organizational identity and spirituality. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(4), 11-29.
- Shuck, B. (2011, June). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resources Development Review*, 10(3), 304–328.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resources Development Review*, 9(1), 89–110.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resources Development Review*, 9(1), 89–110.
- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (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* (pp. 133–139). Miami: Florida International University. Retrieved from [http://coeweb.fiu.edu/research\\_conference](http://coeweb.fiu.edu/research_conference)
- Whittington, J., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). *Enhancing Employee Engagement: An Evidence Based Approach*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Xu, Jessica and Thomas, Helena Cooper. (2011). How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?. *Leadership and Organizational Development*, 22(4): 399-416.