



Commitment-Oriented Development Model of the Organization

Zahra Amanollahi¹, Marziyeh Madanifar²

1. PhD of Counseling, Assistant Professor, Department of Counseling, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran. Z.Amanollahi@alzahra.ac.ir
2. (Corresponding Author), Ph.D, of Counseling, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran. m.madanyfar@gmail.com

ABSTRACT

Received: 12/09/2023 - Accepted: 19/11/2024

Aim: The main purpose of the current research was to explore the commitment-oriented development model of the organization. **Method:** The current research was conducted in terms of qualitative methodology, based on the Grounded Theory method, and through Purposed sampling. The research community was formed by the employees of 20 knowledge-based companies. Using a semi-structured interview, data was collected and after theoretical saturation was achieved, 17 people were limited to the interview. To analyze the data, the grounded theory method was used, and in the analysis of the data obtained from the research, coding was done in three consecutive steps; Open coding, selective coding, and theoretical coding. **Findings:** In the present study, the findings indicate the identification of 300 primary codes, 80 open codes, 12 core codes, and 4 selective codes, which are generally in 4 axes of commitment-oriented organizational culture (commitment-oriented behavior, belief and values), commitment-oriented organizational structure (commitment-oriented supervision and selection, organizational role and organizational justice), commitment-oriented organizational policy (participation and realization of integrated commitment) And the commitment-oriented organizational climate (growth-willing, participation and support) is categorized. **Conclusion:** The results of the findings indicate that the development of commitment-oriented development in the organization can be implemented in various dimensions of the structure, policy, culture, and organizational atmosphere.

Keywords: Organization, commitment-oriented development, organization development



فصلنامه علمی پژوهشهای مشاوره
انجمن مشاوره ایران
جلد ۲۳، شماره ۹۱، پاییز ۱۴۰۳
مقاله پژوهشی

e-issn:4018-2717

p-issn:400-2717X

DOI: 10.18502/qjcr.v23i91.16940

تدوین الگوی توسعه تعهد محور سازمان

زهرا امان‌اللهی^۱، مرضیه مدنی‌فر^۲

۱. دکتری مشاوره، استادیار، گروه مشاوره، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهراء (س)، تهران، ایران.
Z.Amanollahi@alzahra.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، دکتری مشاوره دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
m.madanyfar@gmail.com

چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر اکتشاف الگوی توسعه تعهد محور سازمان بوده است.
روش: پژوهش حاضر از نوع کیفی و به روش داده بنیاد و از طریق نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفته است. جامعه مورد پژوهش را کارمندان بیست شرکت دانش بنیان تشکیل داده‌اند. با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، داده‌ها جمع‌آوری و پس از تحقق اشباع نظری، به مصاحبه با ۱۷ نفر اکتفا شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از تحقیق، کدگذاری در سه گام متوالی؛ کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری انجام شد.
یافته‌ها: در پژوهش حاضر یافته‌ها حاکی از شناسایی ۳۰۰ کد اولیه، ۸۰ کد باز، ۱۲ کد انتخابی و ۴ کد نظری است؛ که به طور کلی در ۴ محور فرهنگ سازمانی تعهد محور (رفتار، باور و ارزش تعهد محور)، ساختار سازمانی تعهد محور (نظارت، گزینش، نقش سازمانی و عدالت سازمانی تعهد محور)، سیاست سازمانی تعهد محور (سهام‌شناسی و تحقق تعهد یکپارچه) و جوسازمانی تعهد محور (رشد خواهی، مشارکت و حمایت‌گری) دسته‌بندی شده است.
نتیجه‌گیری: نتایج حاصل از یافته‌ها بیانگر آن است که ایجاد توسعه تعهد محور باید در ابعاد گوناگون ساختار، سیاست، فرهنگ و جوسازمانی صورت پذیرد.
واژه‌های کلیدی: سازمان، توسعه تعهد محور، توسعه سازمانی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۳۱ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

مقدمه

سازمان‌ها موتور محرک جامعه هستند. برای هماهنگی با جهان رو به رشد و تحول کنونی، بسترسازی ایجاد توسعه در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توسعه سازمانی فرایندی علمی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییر، بهبود، تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهایشان، ظرفیت خود را برای تغییر و دستیابی به اثربخشی بیشتر افزایش دهند (سلمانی، ۱۳۸۴). توسعه و پویایی در سازمان‌ها با مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی از قبیل تولید برتر، تغییر شیوه کسب و کار (ماگرتا^۱، ۱۹۹۸)، تصمیم‌سازی استراتژیک و تحول سازمانی، دانش‌افزایی (ورنوا و راواسی^۲، ۲۰۰۳)، توسعه و استفاده از فن‌آوری‌های جدید (ماچرو مائوری^۳، ۲۰۰۹)، قابلیت تغییر و تحول (بارتو^۴، ۲۰۱۰)، جستجوی ایده‌های جدید، مقایسه‌های رشد‌دهنده و ارزیابی مداوم (مارکوس و اندرسون^۵، ۲۰۰۶) همراه است.

توسعه سازمانی یک حوزه پویا و پیشرفته است که همواره الگوهای جدیدی برای بهبود عملکرد و سازمان‌دهی بهتر سازمان‌ها ارائه می‌شود. الگوهای جدید توسعه سازمانی شامل موارد زیر است: ۱- توسعه مبتنی بر انسان^۶: این الگو بر توجه به نیازها و آرزوهای انسان‌ها در سازمان تأکید دارد. با توجه به رشد رویکردهای مرتبط با سلامت روانی، رفاه انسانی، و توازن کار-زندگی، الگوهای توسعه مبتنی بر انسان به منظور ایجاد محیطی سازنده و پویایی در سازمان متمرکز می‌شوند. ۲- توسعه مبتنی بر داده^۷: این الگو بر استفاده از داده‌ها و اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری بهتر و بهبود عملکرد

-
1. Magretta
 2. Verona&Ravasi
 3. Macher& Mowery
 4. Barreto
 5. Marcus&Anderson
 6. Human-Centered Development
 7. Data-Driven Development

سازمان تمرکز دارد. تحلیل داده‌ها، متغیرهای کلیدی عملکرد را شناسایی می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا تصمیماتی مبتنی بر شواهد و اطلاعات دقیق‌تر بگیرد.

۳- توسعه مبتنی بر ارزش^۱: این الگو بر ایجاد و تقویت ارزش‌های موردنیاز و مدنظر در سازمان تمرکز دارد. توسعه ارزش محور برای تدوین و اجرای استراتژی‌های مبتنی بر ارزش، رهبری اخلاقی، و ایجاد روحیه مشترک و انگیزشی در سازمان ضروری است.

۴- توسعه مبتنی بر نوآوری^۲: این الگو بر ایجاد فرهنگ نوآوری و ارتقاء قابلیت‌های نوآوری در سازمان تمرکز دارد. توسعه مبتنی بر نوآوری به وجود آوردن فضایی برای طرح و پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه و تشویق کارکنان به تجربه و ریسک‌پذیری تشویق می‌کند (هسو و لامب^۳، ۲۰۲۰).

مدل‌های توسعه ذکر شده علی‌رغم مقبولیت گسترده بین مدیران و محققان دنیا، با ابهامات و اشکالاتی مواجه است. این اشکالات ریشه در مبانی نظری و عوامل تکوین آن دارد. تک ساحتی بودن یکی از بزرگ‌ترین مشکلات این نوع نگاه به توسعه سازمان است. تک ساحتی بودن و عدم توجه به ابعاد عمیق وجودی انسان‌ها، باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر در میان کارکنان سازمان می‌شود. مقاومت کارکنان در برابر تغییر هم همانطور که گفته شد از مهم‌ترین عوامل شکست تغییرات سازمانی است (فوقات و همکاران^۴، ۲۰۱۲). مناسب‌ترین راه برون‌رفت از این چالش، اتخاذ مبنایی بومی و منطبق بر ویژگی‌های فطری انسان‌ها است.

یکی از رویکردها به توسعه در سازمان، توسعه اخلاق محور سازمان است و تعهد^۵ به عنوان مهم‌ترین شاخص اخلاقی پویایی سازمانی مورد تأکید است (سرمدی، ۱۳۹۵). استخدام و در اختیار داشتن کارکنانی با تعهد بالا برای عملکرد سازمانی مؤثر ضروری

1. Value-Based Development
2. Innovation-Based Development
3. Hsu, & Lamb
4. Fugate, M., Prussia, & Kinicki
5. commitment

است (مارکوویتس، بور و ون دیک^۱، ۲۰۱۴). تعهد به عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای مطلوب رفتاری برای هر سازمانی محسوب می‌شود. حجم وسیع فسادهای اداری گزارش شده، غیبت‌ها، ترک خدمت، عدم رعایت مقررات سازمانی و وجود عارضه‌های سازمانی بسیار، همه و همه اشاره به این دارد که تعهد کارکنان به سازمان تأثیر بسیار زیادی بر حفظ دارایی‌های سازمان و روی هم‌رفته، بر موفقیت سازمان دارد. به همین دلیل، بحث تعهد سازمانی نیز در مطالعات اخیر پژوهشگران داخلی و خارجی مورد توجه زیادی قرار گرفته است (سرمدی، ۱۳۹۵؛ لاپوینته و وندنبرگ^۲، ۲۰۱۸). تعهد سازمانی نقش بسیار مهمی در دستیابی به اهداف عملکرد منابع انسانی ایفا می‌کند (الماییتا و همکاران^۳، ۲۰۲۰). تعهد سازه‌ای است که به عنوان یک نیرو یا چهارچوب روان‌شناختی ذهن تعریف می‌شود که فرد را به سمت یک هدف یا مجموعه اقدامات مرتبط با آن هدف سوق می‌دهد (مایرو هرسکوویچ^۴، ۲۰۰۱).

تعهد به تمرکز شغلی، وابستگی طولانی مدت، برانگیختن قدرت و یا عزم به سمت اهداف، علیرغم وجود گزینه‌های جایگزین و رضایت بخش‌تر اشاره دارد (استراچر، ۲۰۱۸). تعهد شغلی، مشارکت‌های شغلی و سازمانی و میل به پیشرفت را افزایش می‌دهد از این رو به منظور رشد حرفه‌ای و یادگیری‌های جدید در محل کار، تعهد شغلی نقش مهمی ایفا می‌کند (دیک^۵، ۲۰۱۱). مطالعات مربوط به تعهد شغلی و سازمانی حاکی از آن است که تعهد از طریق ایجاد پیوندهای روان‌شناختی، افراد را برای رسیدن به اهداف مورد نظر درون سازمان سوق می‌دهد و درک بهتری از رفتارها و محیط مهیا می‌کند (بکر، کرنان، کلارک و کلین^۶، ۲۰۱۸)؛ به طوری که تعهد سازمانی تا حدی متغیری واسطه‌ای در

-
1. Markovits, Boer&van Dick
 2. Lapointe, Vandenberghe
 3. Almaaitah, Alsafadi, Altahat, & Yousfi
 4. Meyer&Herscovitch
 5. Dick
 6. Becker, Kernan, Clark & Klein

رابطه بین محیط کاری (کیفیت زندگی کاری) و عملکرد کارکنان است (سویسونگ^۱، ۲۰۲۳).

تجارب کارکنان از تعهد سازمانی متفاوت است. استراچر^۲ (۲۰۱۸) در بررسی پدیدارشناسی مؤلفه تعهد در بین پزشکان شاغل در مناطق کم برخوردار، به بررسی عوامل تضعیف کننده و تقویت کننده مؤلفه تعهد پرداخت و دو مؤلفه تعهد به جامعه انسانی مورد نظر و تعهد به شغل خویشتن را به عنوان ابعاد این متغیر مورد شناسایی قرار داد. همچنین رشد تعهد را منوط به تحقق ارزش ها، مواجهه با چالش ها و هویت فرد تعریف کرد. نتایج پژوهشی دیگر با روش کیفی تعهد همدلانه مشارکتی، تعهد وفادار، تعهد فداکارانه، تعهد با شک و نگرانی و تعهد انسان گرا در شرایط بحرانی نشان داده شد (مومنی و خاتونی، ۲۰۲۳). در پژوهشی دیگر نامناسب بودن مکان، فقدان سازمان دهی کاری و ارتباطات اطلاعاتی، عدم وجود مدیریت منابع انسانی و بخش کنترل مدیریت، تمرکز تصمیم گیری، ابهام در تصمیم گیری از موانع تعهد سازمانی عنوان شد (هوفاف خوفاف و نوری^۳، ۲۰۲۳). در پژوهشی دیگر تقاضاهای شغلی تأثیرگذار بر تعهد سازمانی شامل خواسته های عاطفی، خواسته های ذهنی، خواسته های فیزیکی، بارهای کاری بیش از حد، بوروکراسی و جو تیمی بود (حونز^۴، ۲۰۲۲). در تجربه اساتید دانشگاه نیز تعاملات معنادار دانشجو، کیفیت زندگی، ارتباطات جامعه و دانشگاه و جبران خسارت، همگی بر تعهد آن ها اثرگذار بود (رید^۵، ۲۰۲۲).

علاوه بر این صحت و سجادیان (۱۳۹۸) دریافتند که بین فعالیت های انسانی تعهد محور، تمایل به ترک خدمت کارکنان و درهم تنیدگی شغلی با متغیرهای ادراک کارکنان رابطه منفی معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش فرزانه فر (۱۳۹۵) نیز نشان داد که بین

-
1. Soythong
 2. Straker
 3. Houfaf Khoufaf, & Nouiri
 4. Jones
 5. Reed

معنویت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و ابعاد تعهد سازمانی با معنویت رابطه مستقیم دارد. سرمدی (۱۳۹۵) هم در پژوهشی نشان دادند که میان مؤلفه‌های اخلاق کار اسلامی، عدالت سازمانی، روابط بین فردی و ارزش‌های شغلی از یک سو و از سوی دیگر میان عدالت شغلی و ارزش‌های شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد. درنهایت بکر، کرنان، کلارک و کلین^۱ (۲۰۱۸) با بررسی تعهد دوگانه (تعهد نسبت به سازمان و شغل)، اثبات کردند که تعهد نسبت به حرفه با انگیزه درونی در ارتباط است و می‌تواند بر میزان بهره‌وری سازمان تأثیر بگذارد.

نگاهی به ادبیات پژوهشی در زمینه‌ی تعهد نشان می‌دهد طی چهار دهه‌ی اخیر تعهد سازمانی در بین اشکال مختلف تعهد مورد توجه ویژه‌ای بوده است. این مفهوم به تعهد کارکنان نسبت به محیط کاری یا سازمانی که در آن کار می‌کنند اشاره دارد (کلین، مولی و کوپر^۲، ۲۰۰۹). مفهوم تعهد سازمانی اولین بار توسط پژوهشگران روان‌شناسی صنعتی و سازمانی معرفی شد (میر و آلن، ۱۹۹۷). مطالعات اولیه در زمینه‌ی تعهد سازمانی روی سنجش میزان دل‌بستگی عاطفی کارکنان به کارفرمایان متمرکز بود (بکر^۳، ۱۹۶۰). برای مثال پورتر، استیرز، مدی و بولیان^۴ (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را به عنوان دل‌بستگی به سازمان تعریف کردند که با قصد و نیت ماندن در آن سازمان، همانندسازی با ارزش‌های آن سازمان و تمایل به منظور تلاش اضافی بابت اهداف و ارزش‌های آن سازمان مشخص می‌شود.

مدی، پورتر و استیرز^۵ (۱۹۸۲) مفهوم تعهد سازمانی را توسعه داده و آن را به عنوان تمایل نسبت به ادامه‌ی عضویت در سازمان تعریف کردند. این نگرش نسبت به تعهد سازمانی تحت عنوان محاسبه چشم‌انداز تعهد^۶ شناخته شده است (موسی، آلن و

1. Becker, Kernan, Clark & Klein
2. Klein, Molloy, & Cooper
3. Becker, T. E
4. Porter, Steers, Mowday, & Boulian
5. Mowday, Porter, & Steers
6. the calculation perspective on commitment

سینا^۱، ۲۰۱۸). در ادامه، پیشینه‌ی نظری تعهد سازمانی با معرفی رویکرد سه بعدی میر و آلن در سال ۱۹۹۱ توسعه یافت که طبق آن تعهد سازمانی به سه جنبه‌ی تعهد عاطفی، هنجاری و تداوم یا استمرار تقسیم شد (موسی، آلن و سینا، ۲۰۱۸). این رویکرد در حال حاضر معروف‌ترین مدل در زمینه‌ی تعهد سازمانی است که توجه متصدیان این حوزه را به خود جلب کرده است.

از دیگر تعاریف موجود در زمینه‌ی تعهد سازمانی، به مواردی همچون قدرت همانندسازی و دخیل شدن در یک سازمان خاص (پورتر، استرز، مدی و بایلین، ۱۹۷۴، ص، ۶۰۴) و میزان درونی کردن خصوصیات و چشم‌اندازهای یک سازمان اشاره شده است (اریلی و چاتمن^۲، ۱۹۸۶، ص. ۴۹۳). علاوه بر این تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان حالتی روان‌شناختی مفهوم‌سازی شود که احتمال ترک کار را کاهش می‌دهد (احمد^۳، ۲۰۱۹).

بر اساس پژوهش رامالهو و همکاران^۴ (۲۰۱۸) تعهد سازمانی به نگرش یک فرد درباره‌ی عدم تمایل نسبت به ترک کار اشاره دارد که این تعهد حاصل رضایت روان‌شناختی است. بر اساس این تعریف شکل‌گیری مکانیسم تعهد سازمانی پاسخ عاطفی یا شناختی به سازمان است که ناشی از نیاز به استقلال و خودمختاری است.

تعهد سازمانی موضوعی مهم است که سازمان و کارکنان آن را به هم پیوند می‌دهد و می‌توان آن را مجموعه هیجاناتی دانست که کارکنان نسبت به سازمان دارند (پون^۵، ۲۰۰۴). ایناش و همکاران^۶ (۲۰۱۳) تعهد سازمانی را به عنوان اعتقاد کارکنان به ارزش‌های یک سازمان تعریف کردند. بر اساس نظر کیم^۷ (۲۰۱۳) تعهد سازمانی مفهومی است که به

1. Mousa, Alon, & Sinha, P
2. O'Reilly, & Chatman
3. Ahmed
4. Ramalho & et al
5. Poon
6. Enache & et al
7. Kim

ارتباط ساخته شده بین کارکنان و سازمانی که در آن مشغول به کار هستند اشاره دارد. واکولا و نیکولا^۱ (۲۰۰۵) معتقدند تعهد سازمانی یک مفهوم سه بعدی است. بعد اول پذیرش ارزش‌های سازمان از طرف فرد شاغل است. بعد دوم به تمایل کارکنان جهت انجام امور به بهترین شکل و همچنین تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان اشاره دارد. بعد آخر نشانگر تمایل قوی کارکنان برای عضویت سازمانی و احساس تعلق قوی به سازمان است.

تعهد سازمانی نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان و نه شغلی است که فرد در آن مشغول به کار است. (آنگل و پری^۲، ۱۹۸۱). تعهد سازمانی فرایندی نسبتاً پایدار است که روی یک بافت محدود متمرکز نیست بلکه بافتی وسیع را در برمی‌گیرد و ارزش‌های سازمانی، اهداف سازمانی، عملکرد و انتظارات و همچنین اهمیت ماندن در سازمان را شامل می‌شود (زوچو^۳، ۲۰۱۶).

جدول ۱. نظریه‌های موجود در زمینه تعهد

نظریه	مفاهیم
دیدگاه کانتر ^۴ (۱۹۶۸)	کانتر سه نوع تعهد را معرفی کرد که شامل تعهد اخلاقی، عاطفی و ابزاری می‌شود. تعهد ابزاری نوعی جهت‌گیری است که بر اساس ادراک شناختی افراد از پاداش‌های پیوند با گروه (به‌طور معمول منافع مالی) شکل می‌گیرد. پاداش‌های گروهی بیشتر از هزینه‌هایی است که فرد برای تعهد متقبل می‌شود. تعهد عاطفی نوعی جهت‌گیری است که هیجان‌ات مثبتی که افراد نسبت به جمعیت گروهی دارند را نشان می‌دهد و تعهد اخلاقی یک نوع جهت‌گیری ارزشی است که ارزش‌ها و هنجارهای گروهی را به ارزش‌های فردی اعضای گروه وصل کرده و احساس خود ارزشمندی و غرور گروهی فراهم می‌کند. تعهد اخلاقی به افراد هدف، جهت و معنا می‌دهد.

1. Vakola, and Nikolaou
2. Angle, & Perry
3. Xuechu
4. Kanter

مفاهیم	نظریه
<p>به طور کلی تعهد سازمانی از نظر مدوی و پرتز و استیترز به عنوان نیرومندی نسبی همانندسازی فرد یا هویت یابی فرد با سازمان و درگیری و دلبستگی^۱ وی به یک سازمان تعریف می شود. این تعریف بیانگر آن است که تعهد سازمانی نه تنها پذیرش ارزش ها و اهداف سازمان مربوط را در برمی گیرد بلکه اعتقاد به ارزش ها و باورهای آن سازمان را شامل می شود که با تلاش در جهت پیگیری آن اهداف و ماندن در آن سازمان نمود می یابد.</p> <p>نکته ی قابل توجه آن است که این دو شکل از تعهد را نباید در مقابل هم قرارداد چراکه شناخت صحیح فرایند تعهد سازمانی از طریق مطالعه ی هم زمان تعهد رفتاری و نگرشی حاصل خواهد شد. در کنار موارد یاد شده ذکر این نکته نیز قابل توجه است که بر اساس نظر مدوی و پرتز و استیترز (۱۹۸۲) تعهد سازمانی متأثر از چهار عامل است که از آن ها تحت عنوان پیش نیازهای تعهد سازمانی یاد می شود این عوامل عبارت اند از: ۱- ویژگی های شخصی ۲- ویژگی های شغلی ۳- ویژگی های ساختاری ۴- تجربیات کاری</p>	<p>دیدگاه مدوی، استیترز و پرتز (۱۹۸۲)</p>
<p>اریلی و چاتمن تعهد را به عنوان دلبستگی روان شناختی احساس شده ی افراد به سازمان تعریف کردند. این تعهد نشانگر آن است که افراد تا چه اندازه ای ویژگی ها یا چشم اندازهای سازمانی را درونی سازی کرده و با آن سازگار می شوند. تعهد در این دیدگاه یک سازه ی چندبعدی است که سه شکل دارد. این سه شکل عبارت اند از: تبعیت^۱، همانندسازی^۲ و درونی سازی^۳ است.</p>	<p>دیدگاه اریلی و چاتمن (۱۹۸۶)</p>
<p>میر و آلن تعهد سازمانی را به عنوان حالت یا ذهنیتی روان شناختی تعریف کردند که افراد را به سازمان ها پیوند می دهد؛ بنابراین در این تعریف، بعد نگرشی تعهد توسعه یافته و تعهد رفتاری حذف شده است. در این تعریف رفتار در واقع پیامدی از تعهد است. بر اساس این دیدگاه تعهد سازمانی شامل سه نوع تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر است.</p>	<p>دیدگاه میر و آلن (۱۹۹۰)</p>
<p>میر و هرسکویچ مدل سه عنصری تعهد سازمانی را به مدل عمومی تعهد توسعه دادند تا در محیط های کاری قابل کاربردتر باشد. بر اساس نظر میر و هرسکویچ، تعهد در سطوح مختلفی رخ می دهد که تعهد به سازمان، واحدها، متخصصان، گروه ها، رهبران، اهداف و مسیرهای شغلی شخصی شامل می شود، بنابراین، تعهد در این دیدگاه می تواند کانون</p>	<p>دیدگاه میر و هرسکویچ (۱۹۹۱)</p>

1. involvement
2. compliance
3. identification
4. internalization

مفاهیم	نظریه
<p>یا آماج‌های متعددی داشته باشند. بر اساس نظر میر و هرسکویچ آنچه یک کارمند به آن متعهد می‌شود در سه دسته قابل طبقه‌بندی است. تعهد به یک نهاد مانند سازمان یا یک فرد، تعهد به یک ایده‌ی انتزاعی و تعهد به دوره‌هایی از اقدام (میر و هرسکویچ، ۲۰۰۱). همچنین مواردی که کانون تعهد هستند را می‌توان به سازمان و زیرشاخه‌ها (وندربریگ^۱، ۲۰۰۹)، تعهدات بین فردی (بکر^۲، ۲۰۰۹) و اقدام‌های متعهدانه (نبروت و وو^۳، ۲۰۰۹) دسته‌بندی کرد.</p>	
<p>نگرش‌های مربوط به تعهد و اثرات آن بر رفتار در نظریه‌ی تبادل اجتماعی^۴ نیز قابل بررسی است (ون راسنبرگ^۵، ۲۰۱۳). علاوه بر این، تبادل اجتماعی به میزان زیادی به عنوان قالبی برای کشف روابط بین کارکنان و سازمان‌ها استفاده شده است (مک‌میلان و آلبرچ^۶، ۲۰۱۰). اعتماد و انگیزه‌های بزرگ^۷ مثل وفاداری و تعهد مبنایی برای تبادل اجتماعی فراهم می‌کنند. اعتماد برای حفظ تبادل اجتماعی ضروری است. وقتی بین کارکنان و کارفرما اعتمادی وجود نداشته باشد، نه کارکنان و نه کارفرما از تبادل اجتماعی سودی نمی‌برند زیرا آن‌ها انتظار ندارند چیز مثبتی به دست آورند.</p>	<p>دیدگاه تبادل اجتماعی</p>

طراحی نقشه راه رسیدن به توسعه سازمان، مبتنی بر تعهد، نیازمند تدوین یک الگوی بومی در این عرصه است. چراکه سازمان‌های تجاری در محیط کاری خود، آرزوی ایجاد سطح عملکرد بالا و سطوح پایین غیبت و جابجایی را دارند و تعهد سازمانی عاملی کلیدی در دستیابی به این هدف محسوب می‌شود، اما می‌توان آن را مشروط به عوامل متعددی دانست که از جمله آنها می‌توان به قرارداد روانی اشاره کرد. قرارداد روان شناختی به میزان زیادی به جنبه‌های ایدئولوژیک، بافت سازمانی یا عوامل فرهنگی و جمعیت شناختی بستگی دارد (هریدا و دی لاس هراس روزاس^۸، ۲۰۲۱). علاوه بر این در

1. Vandenberghe
2. Becker
3. Neubert, & Wu
4. Social Exchange Theory (SET)
5. Van Rossenberg
6. McMillan, & Albrecht
7. macro motives
8. Herrera, & De Las Heras-Rosas

پژوهش مرتبط با مفهوم تعهد، مثل هر سازه‌ی روان‌شناختی دیگر نیاز است که به بافت و زمینه مسئله توجه شود. چراکه بی‌توجهی به مجموعه‌های پیدا و پنهان و درهم‌تنیده‌ای که در قالب بافت، پدیده مورد نظر ما را دربر گرفته است، انجام هرگونه ارزیابی را با شکست مواجه می‌سازد. پس آنچه در طرح‌ریزی توسعه سازمان تعهد محور توجه زیادی می‌طلبد توجه به عوامل بومی و فرهنگی است (پروچاسکا ونورکروس^۱، ۲۰۱۸)؛ توسعه تعهد محور سازمان اگر مبتنی بر بافت بومی باشد، کاراتر از ابزارها و راه‌حل‌های وارداتی است (راعی، ۱۳۹۶). بنابراین در این پژوهش با روش داده بنیاد به اکتشاف شاخص‌های توسعه تعهد محور سازمان در ایران پرداخته می‌شود.

روش

این پژوهش از نظر فلسفی در پارادایم تفسیری و از نوع پژوهش کیفی است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه استفاده می‌شود. از آنجاکه هدف این پژوهش اکتشاف "الگوی توسعه تعهد محور سازمان" بود، برای انجام آن از روش "گراندد تئوری"^۲ یا "نظریه داده بنیاد" استفاده شد. روش گراندد تئوری بر اساس اهدافی که دنبال می‌کند دارای رویکردهای مختلف است که پژوهش حاضر از روش گلیزری بهره برده است. پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد ظاهرشونده (گلیزری یا کلاسیک)، تلاش داشته است تا اهداف و مقاصد خرد را محقق سازد؛ چراکه رویکرد کلاسیک اگرچه رویکردی چالشی است، لکن مدل سازی‌های منتج شده از آن، در فضایی بسیار گسترده به دست می‌آید و این موضوع، افق دید پژوهشگر را برای تحلیل داده‌ها گسترش می‌دهد. این رویکرد در روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، مفروضات مشخص از پیش تعریف شده‌ای ندارد، بلکه دغدغه اصلی مشارکت کنندگان در تحقیق و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند. رویکرد ظاهرشونده (کلاسیک) در روش‌شناسی نظریه داده بنیاد،

1. Prochaska&Norcross
2. Grounded Theory

شامل چندین عنصر تغییرناپذیر است که عبارتند از ظهور/کشف، مفهوم سازی، دیدگاه مشارکت کنندگان، استدلال نظری و توسعه نظریه که پس از ۳ گام اصلی کدگذاری انجام می‌گیرد.

جامعه مورد مطالعه این پژوهش به صورت هدفمند و در دسترس، شامل کارمندان و مدیران بیست شرکت دانش بنیان بوده‌اند انتخاب شد. انتخاب مشارکت کنندگان به صورت هدفمند ترکیبی و با استفاده از نمونه‌گیری نظری به کار بسته شده است. تعداد اعضای نمونه یعنی مشارکت کنندگان نهایی در این پژوهش با تکیه بر اصل اشباع نظری برآورد گردید. روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در فرایند این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. با عنایت به نمونه‌گیری نظری و اصل اشباع نظری، فرایند جمع‌آوری اطلاعات در مصاحبه ۱۷ متوقف شد. زمان هر جلسه مصاحبه به طور تقریبی ۶۰ دقیقه بود. به منظور رعایت اخلاق پژوهش در فرایند طراحی تحقیق چشم انداز و اهداف پژوهش از ابتدای پژوهش مشخص شد که ابهام و سردرگمی برای مشارکت کنندگان ایجاد نشود و از اتلاف وقت مشارکت کنندگان جلوگیری شود. در زمینه تجزیه و تحلیل نتایج، به نحوی کامل و بدون حذف اطلاعات مرتبط و منبع دهی دقیق و ارائه کامل و بدون دخل و تصرف، گزاره‌ها و نظرات مشارکت کنندگان بررسی شد. در طی این فرایند، کدگذاری گزاره‌های کلامی هر مصاحبه طی سه مرحله انجام می‌شود. ابتدا کدگذاری باز (کدگذاری آزادانه متن مصاحبه‌ها با هدف یافتن مقوله مرکزی)، سپس کدگذاری انتخابی (کدگذاری متمرکز بر مقوله مرکزی) و در مرحله سوم کدگذاری نظری (متصل کردن مقوله مرکزی به سایر مقولات منتخب) انجام می‌شود. فرایند توأمان انجام مصاحبه و تجزیه و تحلیل داده‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع و دستیابی به مؤلفه‌های الگوی توسعه تعهد محور سازمان ادامه پیدا کرد.

همچنین به منظور تعیین اعتمادپذیری و اعتباریابی داده‌ها، از روش زاویه بندی^۱

دنزین و به طور مشخص از زاویه بندی داده محور و زاویه بندی محقق محور استفاده شد؛ بدین ترتیب که علاوه بر تجزیه و تحلیل حاصل از مصاحبه‌ها، به مشاهده میدانی و بررسی اسناد مرتبط در سازمان‌های مذکور پرداخته شد. همچنین در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر نظارت استاد پژوهش کیفی، از دو پژوهشگر کیفی نیز به منظور هدایت شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

تعداد افراد حاضر در این پژوهش ۱۷ نفر بودند که با در نظر گرفتن معیارهایی از قبیل جنسیت، سابقه خدمت، نوع استخدام، سن، تحصیلات و سمت شغلی و با کسب رضایت وارد پژوهش شدند. مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول زیر آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

ردیف	سمت شغلی	تحصیلات	سن	نوع استخدام	سابقه خدمت	جنسیت
۱.	مدیر	دکتر	۶۰	رسمی	۲۰	مرد
۲.	مدیر	ارشد	۴۰	رسمی	۱۰	زن
۳.	مدیر	لیسانس	۴۱	رسمی	۱۰	مرد
۴.	کارمند	ارشد	۴۲	رسمی	۱۰	مرد
۵.	کارمند	ارشد	۳۰	قراردادی	۷	زن
۶.	مدیر	ارشد	۴۰	رسمی	۱۱	مرد
۷.	کارمند	لیسانس	۲۷	قراردادی	۳	مرد
۸.	مدیر	ارشد	۲۶	رسمی	۳	مرد
۹.	کارمند	ارشد	۳۲	قراردادی	۸	مرد

ردیف	سمت شغلی	تحصیلات	سن	نوع استخدام	سابقه خدمت	جنسیت
۱۰.	مدیر	ارشد	۳۸	رسمی	۱۰	مرد
۱۱.	کارمند	دکتر	۴۰	رسمی	۱۵	مرد
۱۲.	کارمند	لیسانس	۲۴	رسمی	۳	مرد
۱۳.	کارمند	لیسانس	۲۸	رسمی	۴	مرد
۱۴.	کارمند	ارشد	۳۷	رسمی	۱۲	مرد
۱۵.	کارمند	ارشد	۴۰	رسمی	۱۴	مرد
۱۶.	مدیر	ارشد	۳۹	رسمی	۱۲	مرد
۱۷.	مدیر	دکتر	۴۰	رسمی	۱۲	مرد

سؤال اصلی: مولفه‌های توسعه تعهدمحور سازمان چیست؟

در پژوهش حاضر، پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، کدگذاری باز انجام شد و داده‌ها به بخش‌های کوچکتر تقسیم شده و به هر بخش کدی اختصاص یافت. سپس، از طریق مقایسه مداوم، کدهای مشابه و مرتبط شناسایی و پالایش شدند. در ادامه، این کدها به دسته‌های مفهومی بزرگتر و معنادارتری تبدیل شدند. در مرحله بعد، دسته‌های مفهومی تعریف و پالایش شدند تا به شکلی دقیق و معنادار نمایانگر داده‌ها باشند. در گام نخست، تعداد ۳۰۰ کد اولیه بدست آمد که به دلایلی از جمله وجود تناقض گزاره‌ای، نارسا بودن، تکراری بودن و عدم کفایت معنایی مورد پالایش قرار گرفتند و نهایتاً ۸۰ کد باز بدست آمد و در نهایت در قالب ۱۲ کد انتخابی و ۴ کد نظری، مضامین اصلی شناسایی و به هم مرتبط شدند که شرح آنها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. یافته‌های پژوهش

کد نظری	کد انتخابی	کد باز
فرهنگ سازمانی تعهد محور	ارزش‌های تعهد محور	<p>کار بر مبنای رضایت خالق تکریم ارباب رجوع خود را مانند دیگران دانستن تخصص گرایی ترجیح منافع ملی بر شخصی زیست متعهدانه انجام امور به نحو احسن خدمت رسانی در حد توان توجه به عاقبت کار و تأثیر دائمی کنش‌ها زیرپا نگذاشتن مقررات و اخلاق حتی در صورت ضرر هدایت افراد به سوی اهداف والای مسئولیت‌پذیری درونی تلاش در راستای تعالی حفظ تعهد بدون توجه به ساختار موجود واسطه خیر بودن</p>
	رفتار تعهد محور	<p>حفظ تعهد علی‌رغم وضعیت نامطلوب تکلیف‌مداری تلاش در جهت تحقق عاملیت سهم‌گذاری در راستای تعهد بر اساس استعداد و توانایی پرداختن به ضروریات جامعه نقش‌گذاری: مقدرات نظام هستی صحیح انجام دادن امور کم‌نگذاشتن در کار نپرداختن به امور متفرقه و عدم کم‌کاری انضباط شغلی استمرار در پایبندی به تعهد تعهد نسبت به توازن ارائه خدمات و دریافت منافع تعهد مدیر مهم‌تر از تعهد کارکنان خودسازی در تربیت تجلی تعهد در عمل کاهش هزینه‌های دولت کارآفرینی روحیه حل مشکلات حفظ تعهد در شرایط سخت اجرای کامل تعهدات فارغ از ناظر بیرونی</p>

کد نظری	کد انتخابی	کد باز
	بازوهای تعهد محور	<p>ادارک از هستی به عنوان یک کل واحد</p> <p>خداوند به عنوان سرچشمه‌ی کل واحد</p> <p>پیوستگی اجزای هستی و تأثیر و تأثر رفتارهای انسان‌ها از یکدیگر</p> <p>عدم محدودیت تعهد به جایگاه شغلی خاص</p> <p>فرازمایی و مکانی بودن تعهد</p> <p>وعده‌های الهی، تثبیت‌کننده تعهد</p> <p>دستیابی به رشد مادی و معنوی در سایه تعهد</p> <p>عدم نیاز انسان متعهد به ناظر بیرونی</p> <p>تعهدمندی بر محور انسانیت</p> <p>تعهد، فلسفه آفرینش</p> <p>پیوستگی تعهد</p> <p>محدود نبودن تعهد جایگاه شغلی خاص</p> <p>حس مالکیت نسبت به کار</p>
ساختار سازمانی تعهد محور	گزینش تعهد محور	<p>انتخاب بر اساس تعهدفرازمایی</p> <p>انتخاب بر اساس صلاحیت</p>
	نظارت تعهد محور	نسبت یابی و رسالت یابی در تعهد
	نقش‌های سازمانی	سلسله‌مراتب
	عدالت سازمانی	پاداش با توجه به میزان کارآیی
		عدالت
سیاست سازمانی تعهد محور	سهم شناسی	<p>نسبت یابی نسبت به آرمان‌ها</p> <p>پیروی از دستورات رهبری</p> <p>ترسیم افق</p> <p>نقش یابی</p> <p>نقش‌گذاری</p>
	تحقق تعهد یکپارچه (سهم‌گذاری)	<p>تعهد نسبت به انسان</p> <p>تعهد نسبت به سازمان</p> <p>تعهد نسبت به جامعه</p> <p>تعهد نسبت به هستی</p> <p>تعهد نسبت به خداوند</p>
جو سازمانی تعهد محور	رشد خواهی	<p>بسترسازی برای ظهور خلاقیت</p> <p>دادن آزادی عمل</p> <p>جهت‌دهی به افراد</p> <p>ایجاد زمینه برای رشد توانمندی‌ها</p>

کد نظری	کد انتخابی	کد باز
	مشارکت	صمیمیت بین کارکنان اعتماد به یکدیگر احترام به یکدیگر تعامل و همکاری بین کارکنان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها شفافیت عضویت
	حمایت‌گری	برخورد سازنده با اشتباهات کارکنان حساسیت و توجه نسبت به مسائل کارکنان حمایت مالی حمایت عاطفی توجه به سلامت و امنیت کارکنان

با توجه به آنچه در جدول شماره ۳ آمده است مؤلفه‌های مؤثر در توسعه سازمان تعهد محور در یک مدل فرایندی با محوریت کدهای باز، محوری و انتخابی با یکدیگر مرتبط شدند که در ادامه به شرح مختصری از این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.

فرهنگ سازمانی تعهد محور

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری که هویت هسته‌ای سازمان را شکل داده و به شکل‌گیری رفتار کارکنان کمک می‌کند. فرهنگ سازمان تعهد محور نیز گزاره‌های مختلف را در سه حوزه ارزش، باور و رفتار تعهد محور دربرمی‌گیرد.

الف- ارزش‌های تعهد محور: ارزش‌ها در سازمان تعهد محور متفاوت از دیگران سازمان‌ها است. کار بر مبنای رضایت خالق، تکریم ارباب رجوع، خود را مانند دیگران دانستن، تخصص‌گرایی، ترجیح منافع ملی بر منافع شخصی، زیست متعهدانه، انجام امور به نحو احسن، خدمت‌رسانی در حد توان، توجه به عاقبت کار و تأثیر دائمی کنش‌ها، زیرپا نگذاشتن مقررات و اخلاق حتی در صورت ضرر، هدایت افراد به سوی اهداف والا، مسئولیت‌پذیری درونی، تلاش در راستای تعالی، حفظ تعهد بدون توجه به

ساختار موجود، واسطه خیر بودن، ارزش ذاتی کار از مؤلفه‌های ارزش تعهد محور هستند. به عنوان مثال فرد که می‌گفت: "از اون اول هم طی کرده بودم با خود کارفرما که اگر جایی خلاف مقررات و اخلاق باشه من نمیتونم کنار نیام میدونستم اینطور میشه اما خب امتحان کردیم و الحمد لله برکتش هم بیشتر بود، زیرپا نگذاشتن مقررات و اخلاق حتی در صورت ضرر از ارزش‌های کاری این فرد متعهد است."

ب- رفتار تعهد محور: مؤلفه‌های رفتار تعهد محور حفظ تعهد علی‌رغم وضعیت نامطلوب، تکلیف‌مداری، تلاش در جهت تحقق عاملیت، سهم‌گذاری در راستای تعهد بر اساس استعداد و توانایی، پرداختن به ضروریات جامعه، نقش‌گذاری: مقدرات نظام هستی، صحیح انجام دادن امور، کم‌نگذاشتن در کار، نپرداختن به امور متفرقه و عدم کم‌کاری، انضباط شغلی، استمرار در پایبندی به تعهد، تعهد نسبت به توازن ارائه خدمات و دریافت منافع، تعهد مدیر مهم‌تر از تعهد کارکنان، خودسازی در تربیت، تجلی تعهد در عمل، کاهش هزینه‌های دولت، کارآفرینی، روحیه حل مشکلات، حفظ تعهد در شرایط سخت، اجرای کامل تعهدات فارغ از ناظر بیرونی، هستند. به عنوان مثال فردی که می‌گفت: "برو کسی باش که در واقع سرنوشت‌سازی کنی، فضا‌سازی کنی، هدفمندی رو در نظام ببینی، چون در نظام به اندازه‌ی مقدراتش هرکسی باید ایفای نقش کنه، رفتار تعهد محور نقش‌گذاری را دارد."

ج- باورهای تعهد محور: ادراک از هستی به عنوان یک کل واحد، خداوند به عنوان سرچشمه کل واحد، پیوستگی اجزای هستی و تأثیر و تأثر رفتارهای انسان‌ها از یکدیگر، عدم محدودیت تعهد به جایگاه خاص، فرازمانی و فرامکانی بودن تعهد، وعده‌های الهی تثبیت‌کننده تعهد، دستیابی به رشد مادی و معنوی در سایه تعهد، عدم نیاز انسان متعهد به ناظر بیرونی، تعهد مندی بر محور انسانیت، تعهد فلسفه‌آفرینش، پیوستگی تعهد، محدود حس مالکیت نسبت به کار، از گزاره‌های باور تعهد محور هستند. به عنوان نمونه مصاحبه‌شونده‌ای که بیان داشته: "من هرکجای عالم که قرار بگیرم، در هر

زمان و مکان و شرایطی این تعهد را خواهم داشت، این فرد یک تعهد فرازمانی و فرامکانی دارد."

ساختار سازمانی تعهد محور

ساختار سازمانی تقسیم بندی فعالیت ها و نقش ها در سازمان است و کارها را به صورت رسمی تقسیم و گروه بندی و هماهنگی می کند. مدیران در هنگام طراحی ساختار سازمانی به تخصصی کردن کارها، تشکیل دوایر سازمانی، زنجیره ی فرماندهی، حیطه کنترل، تمرکز و عدم تمرکز و رسمی بودن کارها، توجه می کنند. در ساختار سازمانی تعهد محور نیز به موارد زیر توجه می شود.

الف- نظارت تعهد محور: پس از تقسیم بندی نقش و وظایف نظارت سیستم نظارتی از مهم ترین تضمین کننده های بهبود عملکرد افراد در نقش های مختلف است. این نظارت می تواند ملاک و مبانی متفاوتی داشته باشد. در سازمان تعهد محور نسبت یابی و رسالت یابی مبتنی بر تعهد مبنای نظارت هاست.

ب- گزینش تعهد محور: انتخاب بر اساس صلاحیت و انتخاب بر اساس تعهد فرا سازمانی از شاخص های گزینش تعهد محور در سازمان است. به عنوان مثال مصاحبه شونده ای که می گفت: "ما در شرکتی مواجه بودیم با فردی که شش ماه بود حقوق نگرفته بود و ۷ صبح می آمد آخرین نفر می رفت و با عشق کار می کرد و کارها و قطعاتی زبردستش بود که میلیاردها ارزش داشت و این فرد به یک ارمان فراتر از سازمان متعهد بود طوری مدیر شرکت نیروها را انتخاب کرده بود که همه آرمان پیشرفت انقلاب اسلامی را داشتند"

ج- نقش های سازمانی تعهد محور: جاگذاری و چینش نیروها در نقش های مختلف سازمانی از اولین ارکان ساختار سازمانی است. این جاگذاری در سازمان تعهد محور سلیقه ای نبوده و این چینش معیارمند و تعهد محور است.

د- عدالت سازمانی تعهد محور: از دیگر مفاهیمی که در ساختار سازمانی تعهد

محور حائز اهمیت است پاداش دادن به افراد در نقش‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمان است. در سازمان تعهد محور این پاداش‌دهی با توجه به میزان کارایی افراد است و به تعبیری پاداش‌دهی بر مبنای عدالت صورت می‌گیرد.

سیاست سازمانی تعهد محور

سیاست سازمانی تعیین‌کننده محدوده تصمیم‌گیری‌ها برای مدیران سازمان است. برخی سیاست سازمانی را نوعی فریب سیاسی می‌دانند که به کارگیری آن در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. سیاست سازمانی تعهد محور به دوراز فریب و سیاست ورزی است. شاخص‌های این سیاست سهم‌شناسی و تحقق تعهد یکپارچه است.

الف- سهم‌شناسی: سهم‌شناسی یکی از مؤلفه‌های سیاست سازمانی در سازمان تعهد محور است. سهم‌شناسی تعهد محور به معنای نسبت یابی نسبت به ارمان‌ها، پیروی از دستورات رهبری، ترسیم افق، نقش یابی، نقش‌گذاری است. برای مثال مصاحبه‌شونده‌ای که بیان داشت: "ما در سازمان مسیر اصلی خودمان را در فضای مهدویت و انقلاب اسلامی تعریف کرده‌ایم و برای همین به دنبال فتح قله‌های علم و فناوری هستیم"

ب- تحقق تعهد یکپارچه از دیگر مؤلفه‌های سیاست سازمانی تعهد محور است. نگاه جامع، یکپارچه و طولی به این تعهد می‌تواند راهگشای حل تعارض منافع در سازمان باشد. در سازمان تعهد محور تعهد نسبت به انسان، تعهد نسبت به سازمان، تعهد نسبت به جامعه، تعهد نسبت به هستی، تعهد نسبت به خداوند جهت‌دهنده اصلی به سیاست‌های سازمانی است.

جوسازمانی تعهد محور

ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی رفتار افراد آن تأثیر می‌گذارد جو سازمان نامیده می‌شود. جوسازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و

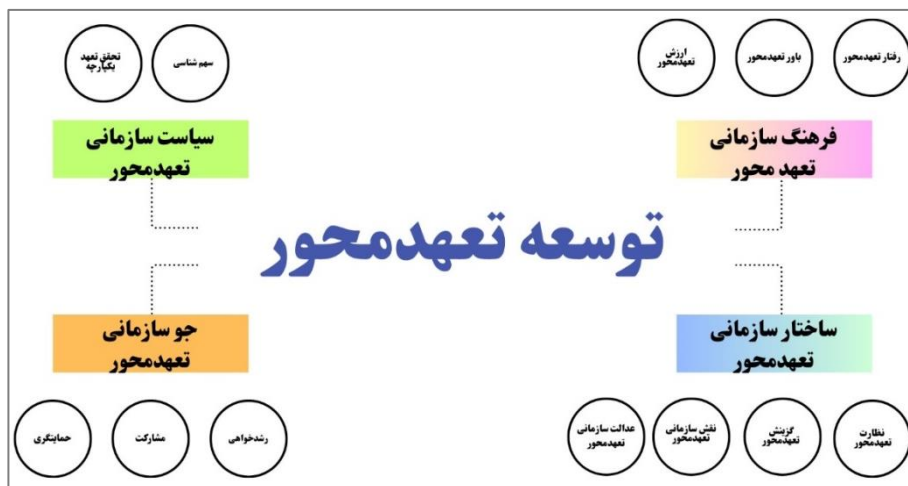
توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجدیده می‌شو (هالپین و کرافت، ۱۹۷۰).
جوسازمانی در سازمان تعهد محور مؤلفه‌های زیر را در بردارد

الف- رشد خواهی: در سازمان تعهد محور ادراک کارکنان از جو سازمان رشد خواهی است. رشد خواهی در سازمان تعهد محور به معنای بسترسازی برای ظهور خلاقیت کارکنان، دادن آزادی عمل، جهت دهی به افراد و ایجاد زمینه برای رشد توانمندی‌های آنان است. برای مثال مصاحبه‌شونده‌ای که بیان داشت: "ما در سازمان به اندازه کافی به کارکنان آزادی عمل و اختیار می‌دهیم و معتقدیم این مسئله علاوه بر اینکه موجب رشد و شکوفایی فردی برای کارکنان می‌شود تعهد سازمانی آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد"

ب- مشارکت: جو و فضای مشارکت در سازمان تعهد محور محصول صمیمیت بین کارکنان، اعتماد و احترام به یکدیگر، تعامل و همکاری بین کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، شفافیت، عضویت است. به عنوان مثال: "مدیری که می‌گفت امکان ندارد در سازمان ما تولد کسی بگذرد و از دفتر مرکزی اعلام نشود و یا اگر کسی بیمار شود همه پیگیر حال او هستند یا اگر مشکلی برای کسی اتفاق بیفتد هر ۵۰۰ نفر مثل یک خانواده به دنبال رفع مشکل هستند. این‌ها نشان‌دهنده صمیمیت بین کارکنان است که به وجود آورنده یک جوسازمانی مشارکت محور است"

ج- حمایت‌گری: ادراک حمایت‌گری یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های جوسازمانی تعهد محور است. برخورد سازنده با اشتباهات کارکنان، حساسیت و توجه نسبت به مسائل کارکنان، حمایت مالی، حمایت عاطفی، توجه به سلامت و امنیت کارکنان از مشخصه‌های جوسازمانی حمایت‌گر است.

و در نهایت الگوی مفهومی توسعه تعهد محور سازمانی در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی توسعه تعهد محور سازمان

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که امروزه فضای رقابتی، سازمان‌ها را وادار به توسعه متوازن نموده، شناخت موانع توسعه از اهمیت بسیاری برخوردار است. از اهداف توسعه سازمان این است که ابتدا به رهبری و مدیریت سازمان کمک کند تا نیازهای خاص سازمان برای تغییر را برآورده کند مانند مواجهه با فناوری‌های جدید، مواجهه با رقبا، ارائه خدمات موثرتر در سازمان‌های صنعتی، مراقبت‌های بهداشتی، کاهش بوروکراسی در یک نهاد دولتی، یا افزایش ایمنی و عدالت در اجرای قانون. هدف دوم توسعه سازمانی تغییر یک سازمان در جهت افزایش مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری است این هدف دوم با تقویت تعهد اعضای سازمان به هدف اول کمک می‌کند (بورکه^۱، ۲۰۲۲).

اما توسعه سازمان مستلزم ایجاد تغییرات همه جانبه در سازمان است و تغییر در سازمان همواره مقاومت‌هایی به دنبال دارد. (چاولا و کلوای^۲، ۲۰۰۴). تغییرات سازمانی

1. Burke

2. Chawla, - & Kelloway

ممکن است معانی شغلی را برای افراد تغییر دهد و از آنجا که معنای شغلی با بهزیستی ذهنی کارکنان ارتباط تنگاتنگی دارد (مطوری، عابدی و نیلفروشان، ۱۳۹۹) احتمالاً با واکنش‌های نامطلوب کارکنان مواجه خواهد شد و این واکنش در برابر تغییرات عواقب زیادی به دنبال خواهد داشت. زیرا آن‌ها از موفقیت تغییرات برنامه‌ریزی شده جلوگیری می‌کنند (فوگات و همکاران، ۲۰۱۲). طبق پژوهش سپهری اصیل و شاه‌قلیان (۱۳۹۸) میزان مقاومت کارکنان بر ادراک میزان تغییر، تغییر ساختاری و تعهد عاطفی تاثیرگذار است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از عواملی که باعث عدم موفقیت در تغییر سازمانی می‌شود، کارکنانی هستند که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (ریگار و همکاران^۱، ۱۹۹۴). مدیران سازمان باید برای کارمندی که در برابر تغییر مقاومت برنامه‌های خاصی داشته باشند؛ بنابراین، مقاومت در برابر تغییر یک عامل اساسی برای بررسی برنامه‌های تغییر سازمانی است. اشکال مقاومت توسط کارمندان شامل: تحریم، کاهش بهره، مسدود کردن، مخالفت با دیدگاه، اعتصاب، نگرش و برداشت منفی (کوئستی^۲، ۱۹۹۹). پیدریت^۳ (۲۰۰۰) بی‌تفاوتی کارمندان، ساختار سازمانی و رهبران سازمان را از عوامل مؤثر، مقاومت سازمانی، در فرایند تغییرات برمی‌شمردند. مقاومت در برابر تغییر را به سه قسمت طبقه‌بندی می‌کند، از جمله: اول، احساسی (ناامیدی و پرخاشگری که می‌تواند روی نگرش تأثیر بگذارد)، دوم، رفتار (گماشته شدن، عمدی، بی‌عملی) و سوم، شناختی (عدم تمایل) و افکار منفی در مورد تغییر). پس می‌توان گفت مقاومت کارکنان می‌تواند از مهمترین موانع توسعه سازمانی باشد و در توسعه سازمانی تامین انگیزه کارکنان به منظور جلب همکاری ضروری است (مخیمیر و مجالی^۴، ۲۰۲۰).

1. Regar, - Mullane, - Gustafson, - & DeMarie

2. Coetsee

3. Piderit

4. Mkheimer, - & Mjlae

یکی از عوامل مؤثر در کاهش مقاومت در برابر تغییرات و افزایش انگیزه همراهی کارکنان، اهداف و مبانی توسعه در سازمان است. توسعه تعهد محور با پشتوانه اخلاق توحیدی همخوانی همه جانبه‌ای با ویژگی‌های فطری افراد دارد. در فرایند توسعه تعهد محور مؤلفه‌های ادراکی و عملکردی هستی‌شناسی مورد بررسی قرار گرفته تغییرات لازم برای تحقق یک تعهد متعالی ایجاد می‌شود. در همین راستا، ناصحی فر، آرزمجو و تقوی فرد (۱۳۹۳) بر اهمیت نظارت و بازنگری در مبانی و فرایندهای توسعه سازمانی تأکید دارند.

در پژوهش حاضر ابعاد مختلف توسعه تعهد محور سازمان به دست آمد. این ابعاد در چهار گروه اصلی فرهنگ سازمانی تعهد محور، ساختار سازمانی تعهد محور، سیاست سازمانی تعهد محور و جو سازمانی تعهد محور دسته‌بندی شده است. یافته‌ها پیرامون فرهنگ سازمانی تعهد محور بر این موضوع تأکید دارد که ارزش‌ها، باورها و رفتارها در سازمان توسعه یافته مورد نظر، مبتنی بر تعهد است.

از آنجاکه برای سنجش عملکرد و کارکرد سازمان، فرهنگ سازمانی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد و تغییر فرهنگ یک سازمان را عامل اثربخش در کارکردهای سازمان برمی‌شمرد، ایجاد توسعه در فرهنگ سازمانی اهمیت بسیار دارد (مظفری، کاووسی و اعتباریان، ۱۳۹۷). توسعه سازمان فرآیندی از تغییرات برنامه ریزی شده است که کل سازمان را با تمرکز ویژه بر فرهنگ و رهبری سازمان در بر می‌گیرد (بورکه^۱، ۲۰۲۲).

اصلاح و تثبیت فرایندها به منظور نهادینه سازی هستی‌شناسی جدید در مقوله تعهد، به صورت یک چرخه مداوم در نظر گرفته می‌شود. فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین رکن در تثبیت و نهادینه کردن تغییرات سازمانی تلقی شده است (فنگ، ژاو، جیا و شاو^۲، ۲۰۱۹). با ارزیابی سطح اثربخشی مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، شرکت

1. Burke

2. Feng, J.; Zhao, L.; Jia, H.; Shao, S

اهرم‌های بهبود این فرآیند را دریافت می‌کند. در نتیجه، اجرای تغییرات کارآمدتر است، هزینه‌ها کاهش می‌یابد و صلاحیت‌های اصلی جدید ایجاد می‌شود. شرکت با اجرای صلاحیت‌های اصلی، مزایای رقابتی دریافت می‌کند. کاهش هزینه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی کلیدهای پایداری شرکت‌ها در طولانی‌مدت است (ولاسنکو و همکاران^۱، ۲۰۱۹). یافته‌های تحقیق پیرامون باور تعهد محور نشان داد باور به اینکه تمام اجزا و ذرات آفرینش به صورت پیوسته و همه‌جانبه تحت نظارت خالق هستی است. این نوع از خود نظارتی موجب افزایش تعهد در همه شرایط و زمان‌ها می‌شود. جانسون و همکاران (۲۰۰۰) بیان می‌کند اعتقاد به نظارت الهی در بالاترین سطح ممکن کاهش فساد اداری و سازمانی را به دنبال دارد.

تحقیقات نشان داده است که موفقیت هر تغییری عمدتاً به کارمندان سازمان بستگی دارد زیرا سازمان‌ها فقط تغییر را اعلام می‌کنند در حالی که اجرای آن توسط کارمندان انجام می‌شود (شاه، ایرانی و شریف^۲، ۲۰۱۶). سازمان همواره در حال برنامه‌ریزی برای تغییر است و تا حد زیادی مدیریت چالش، عامل انسانی فرایند است؛ بنابراین، نیاز به تمرکز بر شرایطی است که کارکنان از تغییرات سازمانی پشتیبانی می‌کنند تا عوامل شکست و موفقیت را شناسایی و متغیرهایی در محیط سازمانی یا اکوسیستم که نشانگر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی و حمایت از آن است را بررسی کرد (چوی^۳، ۲۰۱۱). پژوهش‌های مذکور، یافته‌های پژوهش پیرامون رفتار تعهد محور را که به عواملی چون، تکلیف‌مداری، تلاش در جهت تحقق عاملیت، سهم‌گذاری در راستای تعهد بر اساس استعداد و توانایی اشاره دارد مورد تأیید قرار می‌دهد. از وجوه تمایز یافته‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های انجام شده، اشاره به شعاع

1. Vlasenko, Hatsko, Larina, Hryn, Streimikiene, Balezentis
2. Shah, Irani, and Sharif
3. Choi, M

تعهد است؛ بدین معنا که شعاع تعهد در مطالعات قبل منحصر به سازمان بوده و صرفاً انگیزه‌های بیرونی آن مورد توجه قرار گرفته است، اما در پژوهش حاضر مقوله تعهد به عنوان یک مقوله یکپارچه و به صورت طولی در ارتباط با تعهد به خداوند تعریف شده است و مسئولیت‌های مربوطه نیز با توجه به این نوع نگرش تعریف می‌شوند. همچنین یکی از یافته‌های پژوهش حاضر، تأیید نقش تناسب شغلی بر تعهد بود. همسو با یافته تحقیق، قلی پور، جندقی، زارعی متین، امامی و رستگار (۱۳۸۸)، رستگار و فارسی زاده (۱۳۹۳) و رنجی جفرودی و نصراللهی مقدم (۱۴۰۰) در پژوهش‌های خود نشان دادند کارکنانی که از لحاظ شغلی متناسب بوده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری داشته‌اند. از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر در بعد ساختار سازمانی، مقوله عدالت سازمانی. ادراک عدم تبعیض و رعایت عدالت در تمام ابعاد آن باعث ایجاد و رشد تعهد در بین کارکنان می‌شود. این یافته با پژوهش‌های امیرکافی و عبدی پور (۱۳۹۵)، سلطانی و جزنی (۱۳۹۵)، موخیرچی و باتاچاریا^۱ (۲۰۱۳) و چینگ^۲ (۲۰۱۴) همسو است که یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان اثر دارد. عدالت سازمانی با تاثیر مثبت بر رضایت شغلی درونی و بیرونی، منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌شود (نوویتاساری و همکاران^۳، ۲۰۲۰). همچنین غفوری ورنوسفادرانی و گل پرور (۱۳۸۸) با بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمان در کارکنان شهرداری شهر اصفهان نشان دادند که عدالت سازمانی و سه مؤلفه آن یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی همبستگی مثبت و معنی‌داری با هر یک از حیطه‌های تعهد سازمانی یعنی تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی هنجاری و تعهد سازمانی مستمر داشتند.

1. Mukherjee, Bhattacharya

2. Cheng, SH

3. Novitasari, Asbari, Wijaya, & Yuwono

عدالت سازمانی و چینش نقش‌های تعهد محور آسیب‌های ارتباط از بالا به پایین و صرفاً سلسله مراتبی را از بین می‌برد. کرامتیان و شاه‌قلیان (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند، ارتباطات سلسله مراتبی ابتکار و نوآوری را محدود می‌کند بایستی از ارتباطات سلسله مراتبی به حالت آزاد و کنترل شده تغییر جهت داد تا تغییر سازمانی هموار گردد.

یافته‌ها پیرامون سیاست سازمانی تعهد محور به سهم‌شناسی و تحقق تعهد یکپارچه اشاره دارد که نتایج با پژوهش‌های شیخی (۱۳۹۰)، نصیری و حسینی (۱۳۹۲) و عوقی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. در این پژوهش‌ها مبانی هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌های اخلاقی زمینه و بستر مناسب برای سازمان سالم و پویا را مهیا می‌کند. با این رویکرد که ایجاد سلامت سازمانی سالم و پایدار در نگاه، بازبینی در باورهای هستی‌شناسانه و جهان‌بینی افراد نشاءت می‌گیرد. همچنین یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های هستی‌شناسی مؤثر در امر تعهد، کل‌نگری و ادراک پیوستگی در عرصه هستی است که موجب آن تغییرات هر خرده نظام بر کل و همچنین سایر خرده نظام‌ها اثرگذار است که این موضوع در ادبیات سازمانی تحت عنوان تفکر سیستمی شناخته می‌شود. در واقع تفکر سیستمی راه و روشی برای کل‌نگری است. جوهره اصلی تفکر سیستمی، تغییر در نگرش است. به بیان دیگر تفکر سیستمی، چارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن‌تر ارائه نموده و تعیین می‌کند که چگونه آن‌ها به گونه اثربخش تغییر می‌کنند. تفکر راهبردی بر مبنای نگرش سیستمی شکل می‌گیرد (صلواتی، رستمی نوروزآباد، کمانگر و رحمانی نوروزآباد، ۱۳۹۳). یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص ساختار سازمانی تعهد محور با پژوهش کرم‌الدینی (۱۳۹۸) همسو است که بر اساس نتایج آن پنج متغیر تفکر سیستمی شامل تفکر پویا، تعامل، ادراک مدل‌های ذهنی، یادگیری مستمر و فرآیند‌گرایی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی اثرگذار هستند.

یافته‌ها پیرامون جو سازمانی تعهد محور نشان می‌دهد افراد سازمان دارای جو تعهد

محور به دنبال رشد بوده و ادراک مشارکت و حمایت‌گری از سیستم حاکم بر سازمان دارند. اعضای سازمان در عین خودمختاری همراه با تعهد نسبت به اهداف سازمان متعهد هستند و حمایت‌گری سازمان دربرگیرنده‌ی آن‌ها است. اشخاص دارای تعهد بالا نسبت به شغل خود، زمان بیشتری را صرف توسعه‌ی مهارت‌های خود نموده و تمایل کمتری نسبت به کنار کشیدن از حرفه و شغل خود بروز می‌دهند (آری و تان^۱، ۱۹۹۲). رویکردهای حمایتی مبتنی بر تغییرات نوع سوم، تاثیر مثبتی بر سلامت روان کارمندان نیز دارد (اسلام زاده، اسمعیلی، فرحبخش و عسگری، ۱۴۰۰). همچنین یافته فوق همسو با یافته‌های مران^۲ (۲۰۱۵) است. ایجاد پیوستگی و مشارکت رضایت‌بخش در قالب جوسازمانی مثبت و نیز ایجاد فضای کافی به منظور بروز خلاقیت و توانمندی‌های افراد و احترام به خودمختاری و نظرات آن‌ها نیز می‌تواند تا حد زیادی تعهد را افزایش دهد. در همین راستا پژوهش آرورا و همکاران^۳ (۲۰۱۲) نشان داد که سبک مدیریت و رهبری، ارتباط کارکنان و سرپرست، درگیری در نقش و تصمیم‌گیری نقش مؤثری در تعهد افراد به اهداف سازمان ایفا کند. چن و هوآنگ^۴ (۲۰۰۸) و کومار و گیری^۵ (۲۰۰۷) نیز طی پژوهش‌های خود دریافتند که جوهای سازمانی بازتر و حمایت‌گرانه‌تر بیش از جوهای محدود و تحقیرکننده به عملکرد بالاتر منجر می‌گردند.

مؤلفه رشد خواهی به بسترسازی سازمان برای رشد افراد هم اشاره دارد. بدین معنا که آمادگی برای تغییر، توسعه دید فرد نسبت به کار و یادگیری سازمانی موجب ارتقای تعهد می‌شود. یافته فوق با پژوهش بابائی، شحنه و علیزاده (۱۳۹۵) و صالحی صدقیانی و صدقی موسوی (۱۳۹۷) و بهوند و امیرنژاد (۱۳۹۸) مبنی بر تأثیر معنادار انعطاف‌پذیری کارکنان و مؤلفه‌های آن بر تعهد سازمانی همسو است. نتایج پژوهش فرزانه، سهرابی و

1. Aryee, S., Tan

2. Moran

3. Arora, Nuseir, & Arora

4. Chen, & Huang

5. Kumar, & Giri

رئیس‌ی و انانی (۱۳۹۰) نیز نشان می‌دهد ساختار سازمانی منعطف، می‌تواند تا حد زیادی موجب ارتقای تعهد در بین افراد شود.

یکی از مقوله‌های شاخص مشارکت سازمانی رابطه مبتنی بر احترام است. این اصطلاح معمولاً به طور همه‌جانبه توسط مدیریت در سازمان‌ها استفاده می‌شود درحالی‌که ابعاد گسترده‌تری دارد. محققان رفتار سازمانی، اخیراً بر احترام و نقش توسعه بخشی آن در محیط کار تمرکز کرده‌اند (کرونین^۱، ۲۰۰۴). احترام یکی از ارزش‌های سازمانی است و به‌عنوان یک روش معنی‌دار برای توصیف فرهنگ و جوسازمانی شناخته می‌شود (اریلی، چتمن و کالدول^۲، ۱۹۹۱).

پیشنهادهات: پیشنهاد می‌شود بر اساس یافته‌های این پژوهش و به‌منظور توسعه تعهدمحور، تغییراتی در فرهنگ، سیاست و ساختار سازمان‌ها ایجاد شود که قطعاً منجر به توسعه تعهدمحور جو سازمان نیز خواهد شد. به‌منظور پیاده‌سازی بهتر این تغییرات پیشنهاد می‌شود الگوی به‌دست‌آمده، در قالب بسته‌های آموزشی ویژه مدیران، کارمندان و سیاست‌گذاران کلان سازمان‌ها طراحی، پیاده‌سازی و اثربخشی شود.

محدودیت‌ها: در اجرای پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت. از جمله کمبود منابع غنی پژوهشی کیفی در حوزه توسعه سازمانی؛ همچنین مصاحبه با کارمندان در باب توسعه سازمان در برخی موارد نگرانی‌های شغلی را برای آنها در برداشت که منجر به سطح پایین همکاری و افشاء بود. بدین منظور اسامی کارمندان پرسیده نشد و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محفوظ خواهد ماند.

اخلاقی پژوهش: تمامی شرکت‌کنندگان برای شرکت در پژوهش داوطلب بودند و رضایت شفاهی خود را اعلام نمودند و اطمینان لازم در مورد محرمانگی اطلاعات به آنها داده شده است.

1. Cronin

2. O'Reilly, Chatman, & Caldwell,

سهم نویسندگان: تمام نویسندگان در نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.
حمایت مالی: این مقاله تحت حمایت مالی-معنوی جایی نبوده و نویسندگان هزینه‌ها را تقبل نموده‌اند.

تعارض منافع: یافته‌های این مطالعه هیچ‌گونه تضادی با منافع شخصی یا سازمانی ندارد.

قدردانی: بدین وسیله از تمامی شرکت‌کنندگانی که در فرآیند پژوهش همراهی کردند، صمیمانه تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

منابع

اسلام زاده، بابک؛ اسمعیلی، معصومه؛ فرحبخش، کیومرث و عسکری، محمد (۱۴۰۰). تدوین راهبردهای مقابله‌ای با عوامل تهدیدکننده سلامت روان و ساختار خانواده کارکنان اقماری شرکت نفت با تاکید بر محوریت تغییرات نوع. فصلنامه علمی پژوهش‌های مشاوره. ۲۰ (۷۹). ص ۳۲۱-۳۷۴.

[DOI: 10.18502/qjcr.v20i79.10249](https://doi.org/10.18502/qjcr.v20i79.10249)

سلمانی، داود. (۱۳۸۴). کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

ناصیحی فر وحید، آرمجو هانیه، تقوی فرد محمد تقی. (۱۳۹۲). الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی: بررسی ابعاد محتوایی، فرآیندی و زمینه‌ای در موفقیت تغییرات سازمانی. فرایند مدیریت و توسعه. ۲۶ (۴): ۴۹-۷۲.

[20.1001.1.17350719.1392.26.4.3.5](https://doi.org/10.1001.1.17350719.1392.26.4.3.5)

زنی، نسرین و سلطانی، شاروخ. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۸ (۲۵)، ۳۶-۲۵.

صالحی صدقیانی، جمشید و صدقی موسوی، ساناز. (۱۳۹۷). انعطاف‌پذیری شرایط کاری و اعتماد کارکنان: تحلیلی از نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت‌گرا. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی زمستان، ۵۰، ۴۲-۲۵.

صلواتی، عادل، رستمی نوروزآباد، مجتبی، کمانگر، فرزاد و رحمانی نوروزآباد، سامان. (۱۳۹۳). تفکر سیستمی و استقرار مدیریت دانش. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵ (۱۸)، ۷۳-۹۹.

مظفری، کیوان، کاووسی، اسماعیل و اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۷). شناسایی شاخص‌های ارزیابی و طراحی فرهنگ سازمانی صدا و سیما در قالب چارچوب ارزش‌های رقابتی و پویایی‌های فرهنگی (مطالعه موردی حوزه‌های خبر، سیما و برنامه ریزی). مطالعات میان رشته‌ای در رسانه و فرهنگ، ۱۰ (۱)، ۳۲۱-۲۹۳.

<https://doi.org/10.30465/ismc.2020.5101>

بهوند، موسی و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۸). بررسی انعطاف پذیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و رضایت شغلی در ادارات و مدیریت های شرکت بهره برداری نفت و گاز امیدیه. علوم اجتماعی (۱۳)، ۲۲۳-۲۴۲
بابائی، محمدرضا، شحنه، سعیده و علیزاده، ارکید. (۱۳۹۵). سنجش تاثیر انعطاف پذیری کارکنان بر تعهد سازمانی مطالعه موردی: پژوهشکده تحقیقاتی. کنفرانس بین المللی کسب و کار: فرصت ها و چالش ها: تهران.

امیرکافی، مهدی و عبدی پور، مظفر. (۱۳۹۵). بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی. پژوهش های جامعه شناسی معاصر، ۵ (۹): ۹۱-۱۲۴.

[Doi: 10.22084/csr.2016.1809](https://doi.org/10.22084/csr.2016.1809)

راعی، هاشم. (۱۳۹۶). ترکیب یا تفکیک اقتصاد و اخلاق: چرا و چگونه. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۴ (۲): ۴۵-۶۰.

رستگار، عباسعلی و فارسی زاده، حسین. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک و جابه جایی شغل با نقش تعدیل گری تناسب فرد-سازمان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز). فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی. ۴ (۱): ۹۹-۱۱۷. [20.1001.1.22286977.1393.4.1.7.1](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1393.4.1.7.1)

رنجی جفرودی، نیما و نصراللهی مقدم، پدram. (۱۴۰۰). تأثیر مسئولیت اجتماعی درک شده بر تعهد عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی تناسب فرد سازمان، هویت سازمان و حمایت سازمانی ادراک شده. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۳ (۳): ۷۱-۹۳. [20.1001.1.17350719.1399.33.3.5.4](https://doi.org/10.1001.1.17350719.1399.33.3.5.4)

سرمدی، محمدرضا. (۱۳۹۵). ارایه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه ای عدالت سازمانی و ارزش های شغلی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۷ (۳): ۶۱-۷۴.

<https://doi.org/10.22037/bioeth.v6i22.16206>

سپهری اصل، حمید و شاه قلیان، کیوان. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۱ (۳۶): ۹۸-۹۱.
سلطانی، مهدی و پارسانیا، حمید. (۱۳۹۳). روش شناسی علم دینی ناظر به علوم انسانی. معرفت فلسفی. ۱۲ (۳): ۹۵-۱۱۸.

شیخی، محمد حسین. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن. نشریه اسلام و پژوهش های مدیریتی. ۱ (۲): ۹۹.

صحت، سعید و سجادیان، فاطمه. (۱۳۹۸). ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۸ (۹۱): ۶۳-۳۱.

عوقی، وحید. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر فرهنگ اسلامی بر ارتقای سلامت اداری، مجله نظارت و بازرسی. ۸ (۲۷): ۱۰۴-۷۷.

غفوری و زونوسفادرائی، محمدرضا و گل پرور، محسن. (۱۳۸۹). بررسی رابطه مؤلفه های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان، فصلنامه مطالعات روان شناختی. ۵ (۴): ۱۲۹.

[10.22051/PSY.2009.1616](https://doi.org/10.22051/PSY.2009.1616)

فرزان فر، احمد. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین معنویت سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بانک مهر اقتصاد استان سمنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، واحد شاهرود، دانشکده آزاد اسلامی.

قلی‌پور، رحمت‌الله، جندقی، غلامرضا، زارعی‌متین، حسن، امامی، مصطفی و رستگار، عبدالغنی. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر تناسب بین شغل و شاغل بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی. ۷ (۲۰). ۱۰۳-۱۱۹.

کرامتیان، علیرضا و شاهقلیان، کیوان. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. ۴۰: ۴۵-۵۴.

کرم‌الدینی، ریحانه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تفکر سیستمی بر تعهد سازمانی کارکنان در شهرداری منطقه ۱۲ مشهد. اولین کنفرانس ملی تفکر سیستمی در عمل: مشهد.

نصیری، عزت‌الله و حسینی، نجمه. (۱۳۹۳). ارزش‌های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان از منظر کلام معصومان (ع). نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. ۳ (۱): ۱۱۵.

هاشم مطوری، حمید؛ عابدی، محمدرضا و نیلفروشان، پریسا (۱۳۹۹). معنای شغلی و بهزیستی ذهنی: نقش میانجیگری رضایت شغلی. پژوهش‌های مشاوره، ۱۹ (۷۳): ۱۴۶-۱۷۰. [10.29252/jcr.19.73.145](https://doi.org/10.29252/jcr.19.73.145)

فرزان فر، احمد. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین معنویت سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بانک مهر اقتصاد استان سمنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، واحد شاهرود، دانشکده آزاد اسلامی.

- Ahmed, N. O. A. (2019). Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, (just-accepted), 00-00.
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2017-0038>
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In Guftin, R.D and Helmes, E. *Problems and solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, Kluwer, Norwell, MA, 285-314.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1-18.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944.
[DOI: 10.5267/j.msl.2020.4.012](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012)
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
<https://doi.org/10.2307/2392596>
- Arora, N., Nuseir, T. M. & Arora, R. (2012). Study-based Moderators Influencing the Relationship between Organizational Climate and Employee's Organization Commitment: A Meta-analysis", *EuroMed Journal of Business*, 7 (2), 201-220.
[DOI:10.1108/14502191211245615](https://doi.org/10.1108/14502191211245615)

- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288–305.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(92\)90052-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(92)90052-2)
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36 (1), 256-280.
 DOI:10.1177/0149206309350776
- Becker, T. E. (2009). Interpersonal commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer, H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 137-178). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018). Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202–1225.
<https://doi.org/10.1177/0149206315602532>
- Burke, W. W. (2022). Organization development. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.734>
- Chawla, A. & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
 DOI:10.1108/01437730410556734
- Tsai, M.-T., & Huang, C.-C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565–581.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9455-8>
- Cheng, S. Y. (C.). (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>
- Choi, M. (2011), “Employees’ attitudes toward organizational change: a literature review”, *Human Resource Management*, 50(4):479 – 500.
 DOI:10.1002/hrm.20434
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. Southern public administration education foundation, *Public Administration Quarterly* 23(204),
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149273657>
- Cronin, M. (2004). The effect of respect on interdependent work. Unpublished doctoral dissertation, UMI.
- Dick, G. P. (2011). The influence of managerial and job variables on organizational commitment in the police. *Public administration*, 89 (2), 557-576.
 DOI:10.1111/j.1467-9299.2010.01874.x

- Feng, J.; Zhao, L.; Jia, H.; Shao, S. (2019). Silk Road Economic Belt strategy and industrial total-factor productivity: Evidence from Chinese industries. *Manag. Environ. Qual*, 30(1), 260–282. [DOI:10.1108/MEQ-06-2018-0109](https://doi.org/10.1108/MEQ-06-2018-0109)
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>.
- Furness, M. P. (2020). What predicts career adaptability?: an application of achievement goal theory and adult attachment theory. *Journal of Career Development*, 47(6), 671–685. <https://doi.org/10.1177/0894845318815610>
- Hsu, S. W., & Lamb, P. (2020). Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. *The learning organization*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0142>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in psychology*, 11, 609211. doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211
- Houfak Khoufak, A., & Nouiri, A. (2023). A Qualitative Analysis of Organisational Commitment in an Algerian Pharmaceutical Industry. *Business Ethics and Leadership*, 7(1), 63–73. [http://doi.org/10.21272/bel.7\(1\).63-73.2023](http://doi.org/10.21272/bel.7(1).63-73.2023).
- Jones, A.V. (2022). Job Demands that Influence Organizational Commitment of Public Safety, phd Dissertation in College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
- Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kanter, R. M. (1991). Championing change: An interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith. *Harvard Business Review*, 69 (1), 118–130.
- Kim, S. (2013). Structural Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance in Fitness Center. *The Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, 7 (1), 107. [DOI:10.1111/j.1365-2648.2012.05990.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05990.x)
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3–36). Routledge/Taylor & Francis Group
- Kumar, B.P. & Giri, N.V. (2007). Organizational Commitment, Climate and Job Satisfaction, An empirical study, The Icfai, *Journal of Business Theory and Practice* 1(1):66. [DOI:10.22158/jbtp.v1n1p66](https://doi.org/10.22158/jbtp.v1n1p66)
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>

- Macher, J. T., & Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20, S41-S62. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00612.x>
- McMillan, K., & Albrecht, S. (2010). Measuring social exchange constructs in organizations. *Communication Methods and Measures*, 4 (3), 201-220.
- Marcus, A. and Anderson, M. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?" *Journal of Management Studies*, 43(1), 19-46.
[DOI:10.1111/j.1467-6486.2006.00581.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00581.x)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mkheimer, I., & Mjlae, S. A. (2020). Factors of employee engagement and organizational development: Are they Linked. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(5), 788-797.
[DOI:10.35940/ijrte.E5784.018520](https://doi.org/10.35940/ijrte.E5784.018520)
- Momeni, M., Khatooni, M. (2023). Nurses' professional commitment in COVID-19 crisis: A qualitative study. *Nurs Ethics*, 30(3):449-461.
[Doi: 10.1177/09697330221114339](https://doi.org/10.1177/09697330221114339)
- Moran, D. J. (2015). Acceptance and commitment training in the workplace. *Current Opinion in Psychology*, 2, 26-31.
- Mousa, M., Alon, I., & Sinha, P. (2019). Responsible leadership, diversity and organizational commitment: A study from Egypt. *International Journal of Emerging Markets*.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: the psychology of commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (4), 224-247.
- Mukherjee, K., Bhattacharya, R. (2013). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment, *Management and Labour Studies*, 38 (1 & 2), 63-79.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112. ijsmsjournal.org
- Neubert, M. J., & Wu, C. (2009). Action commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer, H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 179-213). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
<https://doi.org/10.2307/256404>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783–794. [DOI:10.5465/AMR.2000.3707722](https://doi.org/10.2307/256404)
- Poon, J. M. (2004). Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career development international*, 9(4), 374-390.
<https://doi.org/10.1108/13620430410544337>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
<https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Prochaska, J. O., & Norcross, J. C. (2018). *Systems of psychotherapy: A transtheoretical analysis*. Oxford University Press.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
<https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Reed, M. (2022). *Faculty Commitment within Rural Community Colleges: A Qualitative Case Study*. A Dissertation phd of Grand Canyon University.
- Regar, R., Mullane, J., Gustafson, L., & DeMarie, S. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *Academy of Management Executive*, 8 (4), 31-46.
[DOI:10.5465/AME.1994.9412071701](https://doi.org/10.5465/AME.1994.9412071701)
- Shah, N., Irani, Z. and Sharif, A.M. (2016). Big data in an HR context: exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-78. [DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.08.010](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010)
- Soythong, K.)2023). The Effect of Quality of Work Life and Organizational Commitment to Employee Performance: A Case Study of Transportation Business in Nakhon Phanom Province of Thailand". *Journal of Roi Kaensarn Academi* 8 (5):414-33.
- Straker, H. O. (2018). *Experience of Commitment: A Phenomenological Study of the Lived Experience of Primary Care Physician Commitment for Practice in Urban Medically Underserved Communities* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Suparjo, S. & Darmanto, S. (2015). Mediating role of jobs satisfaction among organizational commitment, organizational culture and organizational citizenship behavior (OCB): empirical study on private higher education in central Java, Indonesia. *Journal of Research in Marketing*, 4 (1), 289-296.

- Vandenberghe, C. (2009). Organizational commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer, H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 99-135). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27(2):160-174. [DOI:10.1108/01425450510572685](https://doi.org/10.1108/01425450510572685)
- Van Rossenberg, Y. (2013). Multiple foci of commitment and creative work behaviour in interorganisational innovation projects (Doctoral dissertation, University of Bath).
- Verona, G. and Ravasi, D. (2003), “Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study on continuous product development”, *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606. <https://doi.org/10.1177/0275074020939263>
- Vlasenko, T., Hatsko, A., Larina, T., Hryn, Y., Streimikiene, D., Balezentis, T. (2019). Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability. *Sustainability*, 11, 6310.
- Vue, Z. and Zhang, X. (2009). Research on the Correlativity between the Employees' Organizational Commitment and Work Performance in State-owned Enterprises. *International Conference on Test and Measurement*, [online] pp.280-283. Available at: <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.lnu.se/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5413052&tag=1> [Accessed 14 May 2018].
- Xuechu, X. (2016). The Influence of Job Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intention among Senior Professionals in Public Hospitals: An Empirical Study in Guangdong Province, China. Doctoral thesis. ISCTE University Institute of Lisbon. Retrieved from: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/11958>
- Zhang, X., Fan, Y., & Huang, M.P., & Yan, J. (2013). The Influence of Job Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intention among Senior Professionals in Public Hospitals: An Empirical Study in Guangdong Province, China.
- Furness, M. P. (2020). What predicts career adaptability?: an application of achievement goal theory and adult attachment theory. *Journal of Career Development*, 47(6), 671-685.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
- Poon, J. M. (2004). Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career development international*, 9(4), 374-390.
- Enache, M., M. Sallán, J., Simo, P., & Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880-898. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0174>

