

بررسی شیوه‌های افزایش تعلق سازمانی کارکنان در سازمان‌های اطلاعاتی

محسن آذین^۱

چکیده

زمینه و هدف: امروزه با توجه به تغییرها و دگرگونی‌های پیوست‌های که سازمان‌ها با آن مواجه هستند اندیشمندان دانش مدیریت به این نتیجه دست یافته‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منابع انسانی آنهاست و به همین دلیل توجه به ارتباط آنها با سازمان و دیدگاه آنها نسبت به سازمان روز به روز افزایش می‌یابد. یکی از مفاهیم مطرح در این زمینه تعلق سازمانی کارکنان است که در تعریف آن بیان می‌شود که تعلق سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند. هدف از انجام این تحقیق بررسی نقش تعلق سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها به ویژه یک سازمان اطلاعاتی است تا با ذکر دیدگاه‌های اندیشمندان مختلف راه‌های افزایش تعلق سازمانی شناسایی شود.

روش‌شناسی: این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی و روش انجام آن توصیفی و مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش‌برداری است.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: این مقاله با بررسی مبانی نظری به بررسی تأثیر تعلق سازمانی کارکنان سازمان اطلاعاتی بر عملکرد سازمان پرداخته و به این نتیجه دست یافته است که تعلق سازمانی کارکنان، احساس رضایت، تعهد، وابستگی و دل‌بستگی آنها به سازمان منجر به عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، غیبت نکردن از کار، نوع‌دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان می‌شود.

کلیدواژه: بهره‌وری سازمانی، دل‌بستگی و تعلق سازمانی، سازمان اطلاعاتی، شخصیت، فضای سازمانی، مأموریت سازمانی، مدیران سازمان اطلاعاتی.

۱. کارشناس ارشد حقوق جزا و جرم‌شناسی از دانشگاه آزاد کرمانشاه (رایانامه: Mohsen.azin@gmail.com)

مقدمه

یکی از سازه‌های روان‌شناختی مربوط به رفتار کاری که توجه زیادی را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است تعلق و دل‌بستگی شغلی است. دل‌بستگی شغلی به یک حالت تعیین هویت روان‌شناختی با کار بر می‌گردد، یا درجه‌ای که یک شغل، مرکزی برای هویت یک فرد است. سطح بالای دل‌بستگی شغلی به این معناست که فرد شغل خاصی را به خود نسبت می‌دهد و آن را معرف خود می‌داند. داشتن کارکنان با دل‌بستگی شغلی بالا ممکن است به سازمان سود برساند، زیرا وقتی که افراد در کارشان غوطه‌ور می‌شوند، انگیزش آنها افزایش می‌یابد که این خود ممکن است تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی آنها بگذارد. متغیرهای نگرشی همچون خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی اثرهای مهمی بر برون‌دادهای شغلی نظیر عملکرد کاری، رفتار مدنی سازمانی و غیبت از کار دارند (ذاکرین، ۱۳۹۲: ۲).

سازمان‌های اطلاعاتی نیز از این امر مستثنا نبوده بلکه احساس تعلق کارکنان در سازمان‌های اطلاعاتی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم با سطح امنیت کشور و جامعه ارتباط دارد.

بیان مسئله

در هر سازمانی سرمایه انسانی از ابزارهای مهم توسعه و توسعه نیز در مقابل منوط به شناسایی و حفظ سرمایه انسانی است؛ به عبارت دیگر سرمایه‌های انسانی یا همان نیروی متخصص و ماهر ابزار و هدف توسعه هستند (تولایی، ۲۰۱۲: ۱).

امروزه با پیشرفت علم و فناوری، جوامع به سوی پیچیده و تخصصی تر شدن پیش می‌روند. سازمان‌ها و عناصر تشکیل دهنده آنها که نیروی انسانی است نیز به عنوان نهادهایی در جامعه از این قاعده مستثنا نیستند. پیامد این روند تخصصی و پیچیده‌تر

شدن و ایجاد یک دنیای پر رقابت است. در دنیای پر رقابت کنونی منابع انسانی متعهد، با انگیزه و ماهر جز در سایه توجه به نیازهای افراد و آموزش و تربیت نیروی انسانی به وجود نمی‌آید؛ بنابراین، کار سازمان‌ها در این رقابت برای بقا مشکل‌تر شده است (ذاکرین، ۱۳۹۲: ۲).

آنچه حائز اهمیت است آن است که بدانیم گرداننده اصلی سازمان‌ها انسان‌ها هستند و این انسان‌ها هستند که به سازمان‌ها جان می‌بخشند و در عمل تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. از این رو بررسی رفتار انسان‌ها در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (ذاکرین، ۱۳۹۲: ۲).

اکنون که کشور ما در مسیر توسعه قرار گرفته است و دامنه آن هر روز وسیع‌تر می‌شود باید گردانندگان این چرخ عظیم به فکر ذخیره و استفاده از حداکثر ظرفیت نیروی انسانی باشند و موجب بهبود وضع اجتماعی و روانی افراد را که عامل مؤثر پیشرفت است فراهم آورند (تولایی، ۲۰۱۲: ۱۰). سازمان‌های اطلاعاتی نیز از این امر مستثنا نبوده بلکه رقابت بین سازمان‌های اطلاعاتی در تأمین امنیت و منافع کشور مطبوع خود فراتر از یک رقابت ساده و بیشتر به جنگی همه‌جانبه اطلاعاتی شباهت دارد. با توجه به اینکه فعالیت سازمان‌های اطلاعاتی ارتباط مستقیم با امنیت کشورها دارند هر چه عملکرد آنها مناسب، سنجیده و به موقع باشد، امنیت و احساس امنیتی که در سطح جامعه برقرار می‌شود بهتر و میزان دست‌یابی به مأموریت‌ها و وظایف آنها بیشتر می‌شود.

واضح است که در نیل به این مقصود نقش کارکنان سازمان اطلاعاتی بی‌شک نقشی اساسی و تعیین‌کننده است. در مقاله حاضر سعی بر آن است این موضوع تبیین شود که میزان دل‌بستگی کارکنان سازمان اطلاعاتی چه نقشی در نیل به هدف‌های سازمان اطلاعاتی دارد و از طرفی راه‌ها و روش‌های افزایش این دل‌بستگی و احساس تعلق سازمانی چیست؟

اهمیت موضوع

سازمان‌های اطلاعاتی به کارکنانی نیازمندند که سازگار با ارزش‌ها و هدف‌های سازمانی، دارای انگیزه قوی و متعهد و متمایل به حفظ و ادامه عضویت سازمانی

باشند. فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت پردازند؛ کارکنانی که بخواهند و بتوانند بیش از مقدار معمول برای دستیابی به هدف‌های سازمانی مشغول به کار باشند.

دل‌بستگی شغلی متغیری انگیزشی و مورد علاقه سازمانی است. به طور کلی سطح دل‌بستگی، مورد علاقه مدیران و سیاست‌مداران است به خاطر اینکه تعلق شغلی در اثر بخشی و عملکرد سازمانی مؤثر است. دل‌بستگی شغلی همواره به عنوان یک متغیر مهم در به حداکثر رساندن اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (الن کوماران، ۲۰۰۴ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲: ۳).

احساس تعلق شغلی یک عامل اساسی و مهم در زندگی اغلب مردم است، زیرا کارکنان در محیط کاری از نظر عاطفی تحت تأثیر درجه‌ای که به کار دل‌بسته یا از آن بیزار می‌شوند قرار می‌گیرند (ورد و پارک، ۲۰۰۹ به نقل از آرگریس، ۱۹۶۴ و به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲: ۳).

به طور کلی تعلق شغلی هم بر فرد و هم بر سازمان تأثیر می‌گذارد. از دید سازمانی تعلق شغلی به عنوان کلیدی برای گشودن انگیزش کارمند و افزایش بهره‌وری محسوب شده است و از دید فردی کلیدی برای انگیزش عملکرد و رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می‌شود. احساس تعلق شغلی از طریق درگیر کردن کارمندان به طور عمیق در کارشان و با معنا ساختن تجربه کاری، در اثربخشی سازمانی و روحیه کارمندی کمک می‌کند (براون، ۲۰۰۷ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲: ۴).

این موضوع به‌ویژه در سازمانی اطلاعاتی که نوع کار و ماهیت امور اطلاعاتی و عملیاتی ایجاب می‌کند که کارکنان برخی وقت‌ها به صورت شبانه‌روزی و بدون برنامه از قبل تعیین شده آماده کار و فعالیت شوند از اهمیت بیشتری برخوردار است. در صورتی که احساس تعلق سازمانی وجود نداشته و یا کم‌رنگ باشد کارکنان

سازمان در موقعیتی که می‌بایست بدون اعمال نظارت‌های مدیران از خودشان فعالیت و فعل مثبت و مؤثر نشان دهند کوتاهی کرده و نتیجه مورد نظر حاصل نخواهد شد؛ اما اگر این احساس تعلق سازمانی وجود داشته باشد، حتی اگر نظارتی هم وجود نداشته باشد فرد به دلیل علق‌های که نسبت به کار خود دارد و احساس مسئولیتی که از این بابت بر دوش خود می‌بیند، نهایت تلاش و کوشش خود را به منظور انجام صحیح وظایف به کار خواهد بست.

روش تحقیق

روش این تحقیق به صورت توصیفی-تحلیلی و با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، مقالات و پایگاه‌های اینترنتی مرتبط بوده است. بدین صورت که مطالب مورد نیاز جمع‌آوری شده و با استنتاج از آنها جمع‌بندی نهایی و نتیجه‌گیری انجام پذیرفته است.

هدف‌ها و سؤال‌های تحقیق

هدف اصلی تحقیق

هدف اصلی این تحقیق تبیین شیوه و شگرد و روش‌های افزایش احساس تعلق کارکنان به یک سازمان اطلاعاتی است.

هدف‌های فرعی تحقیق

هدف فرعی این تحقیق این است که میزان تأثیر هر یک از عواملی که بر احساس تعلق سازمانی مؤثر هستند را تبیین کند. همچنین مشخص کند افزایش احساس تعلق سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان کمک بسزایی می‌کند و احساس نداشتن تعلق نیز تأثیرهای منفی بر عملکرد سازمان اطلاعاتی خواهد داشت.

سؤال اصلی

سؤال اصلی این تحقیق این است که چه شیوه‌هایی به منظور افزایش تعلق و دل‌بستگی کارکنان به سازمان اطلاعاتی وجود دارد؟

سؤال‌های فرعی

- ۱) هر کدام از راه‌های افزایش تعلق کارکنان به سازمان اطلاعاتی چه میزان تأثیر دارند؟
- ۲) افزایش احساس تعلق سازمانی چه تأثیرهایی بر انجام امور سازمان اطلاعاتی دارد؟
- ۳) پیامدهای نداشتن تعلق و دل‌بستگی کارکنان به سازمان اطلاعاتی چیست؟

تعاریف تعلق و دل‌بستگی شغلی

تعلق و دل‌بستگی شغلی را به عنوان توصیفی از شغل فعلی فرد و تابعی از مقداری می‌دانند که شغل او می‌تواند نیازهای کنونی‌اش را ارضا کند (کاراملی، ۲۰۰۵: ۴۵۷ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲: ۵). تعاریف ارائه شده در مورد دل‌بستگی شغلی بسیار شبیه به هم هستند. دل‌بستگی شغلی به میزان درجه‌ای گفته می‌شود که شخص از نظر روحی با کارش همانندسازی می‌کند یا میزان اهمیتی که فرد برای کارش قائل است (ذاکرین، همان).

دل‌بستگی شغلی عبارت است از درونی کردن ارزش‌هایی مثل خوبی کار یا اهمیت کار در نزد شخص و به عبارت دیگر میزانی که شخص می‌تواند خودش را بیشتر در اختیار سازمان قرار دهد.

دل‌بستگی شغلی عبارت است از میزانی که یک کارکن با کارش همانندسازی می‌کند. به صورت فعال در شغلش فعالیت می‌کند و به عملکرد شغلی‌اش به عنوان چیز مهمی برای ارزش قائل شدن به خود توجه می‌کند (رابینز و کولتر، ۱۹۹۹ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲: ۵).

روان‌شناسانی همچون مک‌گرگور^۱ (۱۹۴۴) و آلپورت^۲ (۱۹۴۷) معتقدند دل‌بستگی شغلی و سازمانی از طریق ایجاد هم‌بستگی و تعلق روانی حاصل می‌شود. این تعلق خاطر روانی را می‌توان از طریق درگیر کردن افراد در فرایند تصمیم‌های حساس (به‌ویژه در مدیران ارشد) به‌دست آورد. به طور مثال برخی یافته‌ها نشان

1. Gergur

2. Alport

می‌دهد که در اختیار قرار دادن اطلاعات حساس و کلیدی و تبیین اولویت‌های سازمان موجب دل‌بسته شدن مدیران به سازمان است (ذاکرین: همان).

دل‌بستگی شغلی به عنوان نیرومندی ارتباط بین کار شخص و خود پنداره وی تعریف شده است. در صورتی می‌گویند شخص به شغلش دل‌بسته است که وی:

(۱) فعالانه در انجام آن مشارکت جوید؛

(۲) به عنوان علاقه‌محوری در زندگی با آن برخورد کند؛

(۳) عملکرد در آن را برای عزت نفس خویش مهم تلقی کند؛

(۴) عملکرد آن را با خودپنداره خود یکسان بداند.

دل‌بستگی شغلی این است که مردم شغلشان را به عنوان یک ارتباط با محیط کاری چطور می‌بینند و چطور کار و زندگی‌شان با هم در آمیخته است. کسانی که دل‌بستگی شغلی پایینی دارند، احساس بیگانگی از هدف می‌کنند. بیگانگی در کار و دل‌بستگی در شغل با یکدیگر هم‌بسته هستند (هایرسچ فیلد و فایلد، ۲۰۰۰ و راینوتز و هال، ۱۹۸۱ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲: ۷).

دل‌بستگی شخصی در نقش‌های شغلی را به عنوان سطحی از تلاش فرد برای ابراز و شکوفا کردن خود در کار تعریف کرده‌اند (اتکینسون و لیتوین، ۱۹۶۰ به نقل از لیتینگر ۱۹۸۲ به نقل از ذاکرین: همان). با تأیید وجود ارتباط بین دل‌بستگی شغلی و انگیزه پیشرفت، کارکنان دارای دل‌بستگی شغلی بالا را به عنوان افرادی هدفمند و کارکنان با سطح دل‌بستگی پایین را به عنوان افرادی که از شکست به شدت می‌ترسند، توصیف کرده‌اند. بر مبنای این نظریه دل‌بستگی ممکن است از بازخورد مرتبط با عملکرد تأثیر پذیرد، اما در عین حال نمی‌توان اهمیت نقش زمینه‌ها و استعدادهای فردی را (مانند انگیزه پیشرفت) که با تأثیر محیط واقعی یا مداخله‌های شغلی قرار نمی‌گیرند، نادیده گرفت.

مفهوم دل‌بستگی شغلی به عنوان یک بازخورد، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. هرچه سطح دل‌بستگی شغلی کارکنان سازمانی بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح دل‌بستگی شغلی باید به تعیین کننده‌های آن نگاهی واقع‌نگر و همه‌جانبه داشته باشیم. در بین دیدگاه‌های مختلف، واقع‌نگرترین دیدگاه دل‌بستگی شغلی تابعی از شخصیت و فضای سازمانی است (لانکوماران به نقل از بلنچ: ۲۰۱۰).

سازمان اطلاعاتی

شبکه یا سازمان اطلاعاتی، یک سازمان دولتی است که وظیفه جمع‌آوری و آنالیز اطلاعات برای مقاصد امنیت ملی، نظامی، سیاست خارجی و اجرای قانون یک کشور را بر عهده دارد (ویکی انگلیسی: ۲۰۱۷).

ارتباط تعلق شغلی و بهره‌وری سازمان اطلاعاتی

شخصی که از کم‌انگیزی و بی‌احساسی تعلق شغلی رنج می‌برد، به طور معمول با بی‌میلی و تأخیر بر سر کار خود حاضر می‌شود و تمایلی ندارد برای آنکه کارش را به خوبی انجام دهد (انتصار، ۱۳۹۴: ۱۷۱).

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها انجام دادن کارها از طریق کارکنان آن سازمان است و برای این منظور مدیر باید قادر باشد به کارکنان خود انگیزه و احساس دل‌بستگی بخشد، زیرا که تحقیقات بسیار نشان داده است که کارکنان با انگیزه و با دل‌بستگی شغلی خلاق‌تر و بارورتر هستند. انگیزش مهم‌تری تعامل اثرگذار در رفتار سازمانی است. در واقع، میزان تأثیر عوامل دیگر که بر عملکرد افراد در یک سازمان اثر می‌گذارند در مقایسه با انگیزش آنها بسیار ناچیز است؛ بنابراین، مدیران یک سازمان به ضرورت باید عواملی را که سبب کاهش انگیزش در کارکنان می‌شود، شناسایی و سپس حذف کنند. در عین حال، باید عوامل تقویت‌کننده انگیزش و دل‌بسته‌کننده شغلی را تعیین کنند و گسترش دهند.

امروزه سازمان‌ها گام‌های بلندی در به کارگیری یافته‌های روان‌شناسی مدیریت در استخدام، گزینش و آموزش کارکنان و مدیریت کارآمد برداشته‌اند؛ اما هیچ کدام از این اقدام‌ها نمی‌تواند کیفیت عملکرد کارکنان را آن‌چنان که باید بهبود بخشد مگر آنکه کارکنان به بهترین نحو برای انجام کارشان برانگیخته شوند. در واقع، اینکه ما چگونه کارکنان خود را برای کار و بهره‌وری بیشتر برانگیخته کنیم و احساس خشنودی از شغل آنها را افزایش دهیم از چالش‌های اصلی فراروی مدیران تمام سازمان‌هاست (انتصار، ۱۳۹۴: ۱۷۲).

دل‌بستگی شغلی نوعی پیوستگی عاطفی و روانی با شغلی است که در آن فرد شغل و اجزای آن را از خود می‌داند، با آن تعیین هویت می‌کند، با هدف‌ها و ارزش‌های سازمانی همسویی کرده و برای تحقق آنها از هیچ کوششی دریغ نمی‌کند و به فکر ترک سازمان و انتقال به سازمان دیگری نیست (انتصار، ۱۳۹۴: ۱۷۵).

الگوهای اندازه‌گیری دل‌بستگی کارکنان

همان‌طور که از قبل بیان شد، دل‌بستگی کارکنان به سازمان، تبدیل به مفهومی فراگیر و کاربردی شده است و به همین دلیل، الگوهای زیادی توسط صاحب‌نظران، متخصصان و مشاوران حوزه منابع انسانی، برای اندازه‌گیری آن ارائه شده است که با وجود تفاوت‌های موجود در ابعاد و شیوه اندازه‌گیری آنها، دارای نقاط اشتراک زیادی بوده و همانند مفاهیم دیگر، این الگوها نیز از پژوهش‌ها و نظریه‌های علم مدیریت نتیجه گرفته شده است. در این بخش، تعدادی از مهم‌ترین و معروف‌ترین الگوهای اندازه‌گیری دل‌بستگی کارکنان به سازمان ارائه می‌شود.

الف) الگوی مؤسسه مشاوره گالوپ

گالوپ یکی از مؤسسه‌های بزرگ نظرسنجی و افکارسنجی دنیاست که در دهه‌های اخیر، تمرکز ویژه بر روی نظرسنجی و افکارسنجی از کارکنان سازمان‌ها را در دستور کار خود قرار داده است. در میان تلاش‌ها و پژوهش‌های مشهور و مفید این

مؤسسه، تلاش‌هایی که برای تبیین و تعریف یک محیط کار ایدئال انجام شده، جایگاه ویژه‌ای دارد. در چنین محیط کاری، کارکنان با همه وجود کار می‌کنند، خود را برای انجام وظایف به زحمت می‌اندازند، داوطلب می‌شوند، احساس و ابراز رضایت می‌کنند و موفقیت سازمان را موفقیت خود تلقی می‌کنند که همه این نشانه‌ها، از آثار و پیامدهای اصلی دل‌بستگی کارکنان به کار و سازمان است (ابوالعالی: ۱۳۳۱). در الگوی ارائه شده توسط این مؤسسه، بر روی ۴ عامل اصلی سازمانی به شرح زیر، به عنوان ابعاد اصلی تأکید شده است:

- ۱- روشن، منطقی و متناسب بودن انتظارات متقابل فرد و سازمان (شغل)؛
- ۲- داشتن مشارکت و سهم؛
- ۳- تناسب بین شخص و شغل؛
- ۴- داشتن فرصت‌هایی برای رشد، پیشرفت و یادگیری (نجفی، ۱۳۹۴: ۴).

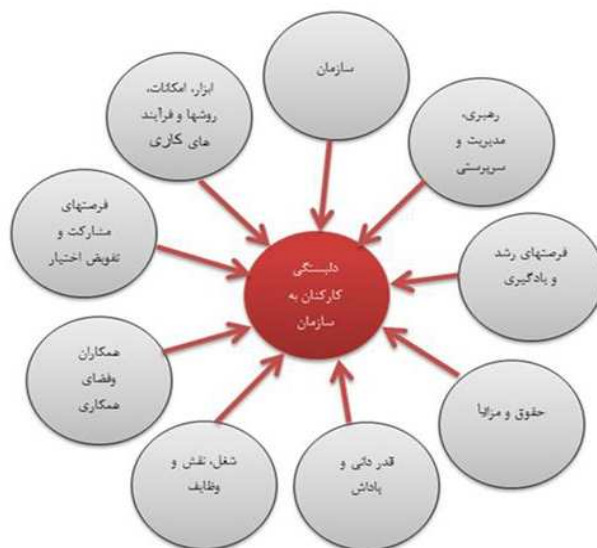
ب) الگوی مؤسسه مشاوره IES

این مؤسسه، یک مؤسسه پیشتاز و برجسته در زمینه پژوهش و مشاوره در منابع انسانی و استخدام است. تجزیه و تحلیل‌های این مؤسسه برای ارائه الگو و اندازه‌گیری دل‌بستگی کارکنان به سازمان، اغلب از پژوهش‌های رفتاری وسیعی که این مؤسسه بر روی حدود ۱۲ هزار کارمند در ۱۴ سازمان انجام داده، منتج شده است. در الگوی نهایی این مؤسسه به ۱۲ عامل پیش‌برنده دل‌بستگی کارکنان به سازمان، اشاره شده است. این عوامل عبارت‌اند از:

۱. آموزش، فرصت‌های پرورش کارکنان و مسیرهای رشد شغلی؛ ۲. سرپرستان مستقیم؛ ۳. ارزیابی عملکرد؛ ۴. ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛ ۵. فرصت‌های برابر و رفتارهای منصفانه؛ ۶. حقوق و مزایا؛ ۷. سلامت و ایمنی کارکنان؛ ۸. فضای همکاری مناسب و روابط خوب با همکاران؛ ۹. شاد و شاداب بودن محیط کار؛ ۱۰. رضایت از شغل (نجفی، ۱۳۹۴: ۵).

پ) الگوی ابوالعالی

ابوالعالی در جمع‌بندی خود از تعدادی از الگوهای ارائه شده در مورد دل‌بستگی کارکنان به سازمان، الگویی ارائه کرده است که از نظر وی شامل ابعادی است که می‌تواند در بیشتر الگوهای ارائه شده مشاهده کرد. ابعاد و مؤلفه‌های این الگو، در جدول و شکل ذیل آمده است (نجفی، ۱۳۹۴: ۱۶).



ابعاد و مؤلفه‌های دل‌بستگی کارکنان به سازمان الگوی ابوالعالی

جدول ۶: ابعاد و مؤلفه‌های دل‌بستگی کارکنان به سازمان - مدل ابوالعالی

مؤلفه‌ها	ابعاد
غرور و افتخار نسبت به مأموریت سازمان، تناسب فرد با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، پایبندی سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی، اعتبار اجتماعی سازمان و...	سازمان
مورد اعتماد بودن مدیران، شایستگی‌های مدیران، حسن روابط میان کارکنان و مدیران، توجه مشهود و عمیق مدیران به سلامت، رفاه، آینده، آموزش کارکنان و...	رهبری، مدیریت و سرپرستی
نظام‌های استعدادیابی، امکان رشد و ارتقای کارکنان، مسیرهای پیشرفت شغلی و...	فرصت‌های رشد، یادگیری و آموزش
کافی بودن حقوق، امنیت درآمد، تنوع در سید مزایا و...	حقوق و مزایا
نظام‌های مناسب ارزیابی عملکرد، تنوع پاداش‌ها، منصفانه و برانگیزاننده بودن پاداش‌ها، به موقع پرداخت شدن پاداش‌ها و...	قدرت‌دانی و پاداش
غنی بودن محتوای شغل، مناسب بودن حجم و فشار کاری، توازن و تناسب بین کار و زندگی شخصی، امکان برخورداری از ساعات کار انعطاف‌پذیر یا کار از راه دور، مهم و ارزشمند بودن شغل و نقش، اعتبار شغل در جامعه و...	شغل، نقش و وظایف
داشتن همکاران خوشایند و قابل اعتماد، همکاران پرتلاش و با انگیزه، اعتماد به همکاران، فضای یادگیری و یاد دادن متقابل و...	همکاران و فضای همکاری
امکان مشارکت داشتن کارکنان در تصمیم‌گیری، سهامدار کردن کارکنان و...	فرصت‌های مشارکت و تفویض اختیار
محیط فیزیکی مناسب، روش‌های کار یساده و اثر بخش، در دسترس بودن امکانات و اطلاعات لازم برای خوب کارکردن و...	ابزار، امکانات، روش‌ها و فرآیندهای کاری

ت) الگوی دل‌بستگی کارکنان به کار و سازمان؛ الگوی Monster

Monster یک پایگاه اینترنتی کاریابی و کارمندیابی است که از طریق تلاش برای ایجاد بیشترین تناسب بین شغل و فرد، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان شایسته استخدام کنند و به کارکنان کمک می‌کند تا سازمان و شغلی مناسب و دلخواه به دست آورند از آنجا که «تناسب شخص و شغل» از الزام‌های اساسی ایجاد و تقویت اشتیاق و انگیزه کارکنان است، دامنه تلاش این پایگاه اینترنتی به موضوع‌هایی از جمله چگونگی ارتقای شاخص‌های مربوط به رضایت، تعهد، وفاداری و اشتیاق کاری کارکنان نیز گسترش یافته است (ابوالعلائی، ۱۳۹۱: ۸۲).

Monster شش راهبرد (تلاش بلندمدت و به هم پیوسته) را برای تقویت دل‌بستگی کارکنان به کار و سازمان پیشنهاد داده است که به اختصار فقط به آنها اشاره می‌شود:

- ۱- باید سرپرستان را در قبال این موضوع مهم (انگیزه و اشتیاق کارکنان) مسئول و پاسخ‌گو کنید؛

۲- بین کار و زندگی کارکنان توازن برقرار کنید؛

۳- یک برنامه‌جانشین‌پروری طراحی کنید که مسیر پیشرفت را برای استعدادها باز کند؛

۴- ابزاری برای نظارت بر چسبندگی کارکنان به سازمان در طول چرخه زندگی کاری آنها فراهم کرده و به کار بگیریید؛

۵- منابع و تلاش‌های سازمان را برای حفظ درخشان‌ترین کارکنان متمرکز کنید؛

۶- یک برند کارفرمایی ایجاد کنید که جذابیت سازمان را بالا ببرد (ابوالعلائی، ۱۳۹۱: ۹۸).

ث) راه‌کارهای افزایش تعهد عاطفی و تعلق سازمانی در اسلام

راه‌کارهای افزایش تعهد عاطفی، مجموعه راه‌کارهایی است که بر تعهد عاطفی و تعلق سازمانی اثر دارد و موجب افزایش تعهد عاطفی افراد می‌شود. تعهد عاطفی، نوعی وابستگی محبت‌آمیز نسبت به سازمان است که فرد می‌خواهد خود را به سازمانش معرفی کند و به وسیله سازمان تعیین هویت شود. ادامه فعالیت او در

سازمان، به دلیل علاقه او به فعالیت در سازمان است؛ بنابراین، در این قسمت سعی بر آن است به راه کارهایی که از دیدگاه اسلام و منابع اسلامی موجب افزایش دل‌بستگی کارکنان به سازمان می‌شود بیان و تبیین شود:

۱- نگاه مثبت و محبت‌آمیز به یکدیگر: یکی از عواملی که می‌تواند موجب افزایش تعهد عاطفی در سازمان می‌شود، وجود نگرش مثبت نسبت به همدیگر و وجود فضای انس و محبت در محل کار است. به هر میزان در سازمان بین افراد و گروه‌ها، انس و تعلق خاطر بیشتر باشد، تعهد عاطفی در سازمان بیشتر می‌شود. شهید مطهری درباره نقش محبت در مدیریت می‌فرماید: «نیروی محبت از نظر اجتماعی، نیروی عظیم و مؤثری است و بهترین اجتماع آن اجتماعی است که با نیروی محبت اداره شود. تا محبت نباشد، رهبر نمی‌تواند و یا بسیار دشوار است که اجتماعی را رهبری کند و مردم را افرادی منضبط و قانونی تربیت کند» (مطهری، ۱۳۴۹: ۵۵)؛ برای برانگیختن انسان‌ها بر انجام پاره‌ای از اعمال، باید از قدرت ناشی از پیوند محبت‌آمیز بهره جست (باقری، ۱۳۸۴: ۲۲۹).

۲- ابراز و بیان مهر و محبت: در مورد ابراز محبت سفارش‌های زیادی شده است. پیامبر اکرم (ص) در این زمینه می‌فرماید: «بالاترین مرتبه خردمندی، پس از ایمان به خداوند، اظهار دوستی با مردم است» (مجلسی، ۱۴۰۳، ق، ج ۱: ۱۳۱) ابراز محبت، مایه تحکیم پیوند عاطفی میان افراد خواهد بود. از این رو، در توصیه‌های اسلامی، بر ابراز محبت تأکید شده است. امام صادق (ع) نیز می‌فرماید: «هرگاه محبت کسی را در دل داشتی، او را از این محبت با خبر کن که این آگاهی، دوستی و مودت شما را استوارتر خواهد کرد» (فیض کاشانی، ۱۴۰۶، ق، ج ۵: ۵۸۵) این ابراز دوستی و محبت، می‌تواند موجب استحکام پیوند میان انسان‌ها شود. اجرایی کردن این راه کار در سازمان، می‌تواند موجب افزایش دوستی و پیوند میان افراد شود که خود زمینه‌ساز افزایش تعهد عاطفی افراد است.

۳- رعایت انصاف: رعایت انصاف، راه کار دیگری است که موجب افزایش تعهد عاطفی خواهد شد. «انصاف» در لغت به معنای «دادگری و عدل» و در تعبیر ادبا، به معنای «ضد جور» آمده است. «انصاف» از کلمه «نصف» به معنای نیمه چیزی را گویند. معنای حقیقی انصاف یعنی، نصف کردن چیزی به دست خود انسان است، بدون اینکه حکم و حاکمی وجود داشته باشد. انسان با انصاف خود را نیمی از دو جزء و دو انسان تلقی کرده، می کوشد آنچه را برای خود می پسندد برای دیگران نیز پسندد (محامد: ۱۳۸۲) پیوندها، دوستی ها و ائتلاف ها در سازمان موجب می شود افراد، وابستگی بیشتری نسبت به سازمان پیدا کنند، میل آنها برای همکاری و ادامه فعالیت افزایش پیدا کند.

۴- چشم پوشی و مدارا: یکی از اصول اخلاقی در ارتباط های شخصی، ملایمت و نرمی نسبت به دیگران است. سختی کار در محیط شغلی، وضعیت بحرانی، ناکامی ها و دشواری های معیشتی، افراد را به خشونت، سخت گیری، تندخویی و تنگ نظری می کشاند و اینها همه واکنش های هیجانی هستند. مدارا و چشم پوشی از خطا و اشتباهات غیر عمدی و ناآگاهانه افراد، از ویژگی های نظام اسلامی است. در بسیاری از موارد با مدارا، کینه های دل های افراد پاک گشته و اختلافات حل می شود و یا حداقل از شدت آن کاسته شده و باعث افزایش میل آنها به همکاری می گردد. سخنی از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است که ایشان پای بندی به مدارا و ملایمت با مردم را در حد عمل به واجباتی چون نماز و روزه می داند: «پروردگرم مرا به مدارا با مردم فرمان داد، آن سان که مرا به انجام واجبات فرمان داد» (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۲: ۱۱۷) برخی از بی انگیزگی ها نسبت به سازمان و ادامه همکاری با سازمان، در مواردی رخ می دهد که مدارا می تواند تعهد عاطفی افراد را بالا ببرد.

۵- عفو و گذشت: اگر افراد سازمان، عفو و گذشت را به عنوان یکی از ارزش های مهم سازمان تلقی و باور داشته باشند، سعی می کنند کینه های گذشته را از دل خود پاک

کنند، خطاهای عمدی و سهوی دیگران را می‌بخشند. افرادی که مورد عفو قرار گرفته‌اند، نسبت به شخصی که آنها را بخشیده، احساس خوبی خواهند داشت و سعی می‌کنند محبت او را جبران کنند. در این صورت، محیطی که در سازمان ایجاد می‌شود موجب افزایش روحیه تعاون و همکاری شده و تعهد عاطفی کارکنان افزایش خواهد یافت. «عفو و گذشت» از سپاهیان عقل است که در برابر آن، «انتقام» قرار دارد. «گذشت» از بزرگ‌ترین کمال‌های انسانی است. خداوند می‌فرماید: «آن کسان که در توانگری و تنگدستی انفاق می‌کنند و خشم خویش را فرو می‌خورند و از خطای مردم در می‌گذرند، خدا نیکوکاران را دوست دارد» (آل عمران: ۱۳۴). امام علی (ع) در ارتباط با مردم، به کارگزاران خویش توصیه کرده‌اند که با مردم روی باز داشته باشند و به هنگام اشتباه آنها را ببخشند. ایشان در این مورد به مالک اشتر می‌فرمایند: «اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، خواسته یا ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌شوند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر، آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

اگر مسئولان سازمان، از اشتباهات جزئی افراد سازمان بگذرند، نگرش آنان نسبت به مسئولان مثبت خواهد بود و موجب افزایش تعهد عاطفی و تمایل افراد به خدمت در سازمان خواهد شد.

۶- خوش‌بینی و حسن ظن نسبت به افراد: «خوش‌بین» بودن نسبت به افراد و حسن ظن نسبت به آنان موجب افزایش عاطفه و علاقه میان آنها می‌گردد. به‌وسیله خوش‌بینی و حسن ظن، بر طبق نص صریح روایات، رابطه‌ها و دوستی‌ها استحکام و افزایش می‌یابد. افزایش و استحکام پیوندها و دوستی‌ها باعث افزایش تعهد عاطفی در سازمان می‌شود.

۷- حسن خلق: خلق و خوی انسان باید نیکو باشد تا در راه رسیدن به هدف موفق و موجب به وجود آمدن انس و الفت بین انسان‌های دیگر شود. حضرت علی (ع) نیز

در موارد متعددی به داشتن حسن خلق و نتایج آن اشاره می‌فرمایند: «اخلاق خوب، محبت ایجاد می‌کند و پیوند دوستی را استوار می‌سازد» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ ق، ج ۱: ۴۲۸) بر طبق این روایات، خوش خلقی موجب افزایش محبت و دوستی‌ها می‌شود و تمایل افراد را به ادامه همکاری با سازمان افزایش خواهد داد.

۸- نرمی و لطافت در گفتار: یکی دیگر از راه‌کارهایی که موجب افزایش محبت و به تبع آن، افزایش تعهد عاطفی می‌شود، داشتن نرمی و لطافت در گفتار است که مورد تأکید نیز قرار گرفته است و حکایت از این دارند که می‌توان با نرم‌خویی، بسیاری از واکنش‌های عاطفی را در دیگران بسط و گسترش داد. دوستی‌ها را افزایش داد و از این طریق، می‌توان تعهد عاطفی افراد را بالا برد.

۹- احسان به دیگران: امام علی (ع)، نیکی و احسان به دیگران را مایه استحکام دوستی می‌دانند. ایشان می‌فرمایند: «هر کس به مردم نیکی کند، همیشه او را دوست خواهند داشت» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ ق، ج ۲: ۳۵۱). با افزایش این ارزش در سازمان، دوستی‌ها بیشتر می‌شود و افراد نگرش مثبتی نسبت به یکدیگر و سازمان پیدا خواهند کرد؛ و در نتیجه، افزایش تعهد عاطفی افراد نسبت به سازمان خواهد بود.

۱۰- ایجاد یک ارتباط عاطفی میان همکاران: ایجاد یک ارتباط عاطفی، یکی از شیوه‌هایی است که اسلام برای افزایش روحیه وحدت و همکاری میان افراد، اعمال می‌کند. برای ایجاد این نوع ارتباط در اسلام، می‌توان راه‌کارهایی از قبیل ایجاد عقد اخوت، انتخاب همکاران هم‌عقیده و هم‌فکر و دوستی‌های پایدار و... را شناسایی کرد. یکی از اقدام‌ها پیامبر (ص) در دوران رسالت، پیمان برادری میان افراد و گروه‌ها بود که به پیمان برادری میان مهاجران قبل از هجرت (سمهودی، ۲۰۰۶، ج ۱: ۲۰۷)، پیمان برادری میان انصار و مهاجران پس از هجرت (هلالی، ۱۴۰۵ ق: ۸۸۸)، پیمان برادری میان دو قبیله یمنی «سکون» و «سکاسک» (ابن سعد، ۱۴۱۸ ق، ج ۷: ۲۹۶)، دیگر پیمان‌ها، که میان دو نفر از مسلمانان بسته می‌شد، اشاره کرد.

اگر مدیران در تشکیل گروه‌ها و یا انتخاب همکار برای یک فرد در سازمان، به این امر توجه کنند و افرادی را در کنار هم قرار دهند از نظر شخصیتی و فرهنگی تفاوت‌های کمتر و یا اشتراک‌های بیشتری داشته باشند تا ارتباط‌های عاطفی مستحکمی به وجود آید، تعهد عاطفی و میل به ادامهٔ فعالیت در آنها افزایش می‌یابد.

۱۱- شفافیت در امور: شفاف بودن امور و مسائل، از سیاست‌هایی است که در مدیریت به کار گرفته می‌شود؛ زیرا به‌طور عمده تباهی و خلاف کاری آنجا پیدا می‌شود و رشد می‌کند که امور و موضوع‌ها از دیدگاه مردمان و اداره‌شوندگان پنهان بماند (فرهادی، ۱۳۹۱: ۸۱)؛ مدیریت‌های پشت‌پرده بسترساز نادرستی، خلاف کاری و ستمگری است. تمام این امور موجب دلسردی و تمایل نداشتن افراد به ادامهٔ فعالیت در سازمان خواهد شد. اگر بسیاری از امور شفاف صورت گیرد، اقدام‌های خلاف قانون و بیرون از آن، روابط پنهان قدرت‌طلبانه و منفعت‌جویانه، معاملات سایه‌ای که قابل حسابرسی و پیگرد قانونی نیست، معنا نمی‌یابد یا به شدت کم می‌شود. چنانچه سازوکار ادارهٔ امور به گونه‌ای تنظیم شود که همه چیز به جز اسرار نظامی در چارچوب حق و اموری که لازم است پوشیده بماند، شفاف باشد و به محض ظهور خلاف و تباهی آشکارسازی شود و حتی در صورت گمان ستمی، مسائل آشکار و بی‌پرده در میان گذاشته شود، امور زمامداری و مدیریت به سامان می‌رسد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۶۱۰) تمامی این امور موجب افزایش تمایل بیشتر افراد به ادامهٔ خدمت در یک سازمان می‌شود. در سیرهٔ معصومان (ع)، موارد بسیاری را از این شفاف‌سازی‌ها می‌توان مشاهده کرد.

۱۲- انتصاب‌های مقبولانه: یکی از روش‌های مؤثر در افزایش تعهد عاطفی کارکنان، انتخاب مسئول افراد از کسانی که مورد پذیرش افراد است. در این صورت، افراد با داشتن مسئول مورد علاقهٔ خود، میل بیشتری به ادامهٔ همکاری با سازمان دارند.

همچنین اگر گروه‌های سازمانی، با یکدیگر اختلاف کنند و هر یک فرد مسئول را از گروه خود بخواهد، انتصاب یک مسئول بیرونی، که مورد پذیرش آنهاست، می‌تواند موجب افزایش تعهد عاطفی و میل به همکاری و ادامه فعالیت آنها باشد.

به عنوان مثال دو گروه اوس و خزرج، به دلیل سابقه دشمنی که داشتند، امامت جماعت دیگری را نمی‌پذیرفتند. پیامبر اکرم (ص)، مصعب بن عمیر را برای امامت جماعت انصار انتخاب کرد (بیهقی، ۱۴۰۵ ق، ج ۲: ۴۳۸؛ سهیلی، ۱۴۱۲ ق، ج ۴: ۷۴). یکی از وظایف مدیران سازمان‌ها، انتصاب افراد شایسته برای پست‌های مختلف است. افرادی در واحدها وجود دارند که مورد پذیرش اکثر افراد آن واحد یا سازمان هستند. مدیران می‌توانند ضمن حفظ شایستگی افراد منتصب، به این مهم نیز توجه داشته باشند تا تعهد عاطفی افراد را نسبت به سازمان افزایش دهند.

۱۳- رعایت مساوات و برابری میان افراد و گروه‌ها: یکی دیگر از راه‌کارهایی که می‌تواند موجب افزایش تعهد و تعلق عاطفی شود، رعایت مساوات و برابری میان افراد و گروه‌هاست. «مساوات» در لغت به معنای برابری و یکسان بودن است. در اصطلاح به معنای برابری عامه مردم در بهره‌مندی از حقوق مشترکشان است (سلیمانی، ۱۳۸۲: ۴۰).

رعایت مساوات در مورد همگان، در هر مرتبه‌ای که باشند و نبودن تبعیض و عمل به مساوات در اجرای قانون، برترین چیزی است که سلامت سازمان را حفظ می‌کند و موجب افزایش تعهد عاطفی نیروی انسانی در سازمان می‌شود.

موارد بسیاری را می‌توان در سیره معصومان (ع) یافت که با عمل به مساوات میان مردم، تعهد آنان را نسبت به همکاری و ادامه فعالیت برانگیخته‌اند. به عنوان نمونه، رسول خدا (ص) مساوات را میان دو گروه انصار و مهاجر طوری برقرار کرده بود که هر گاه منصبی را به مهاجر می‌داد، منصب هم‌شان آن را نیز به انصار می‌داد.

از این رو، وقتی رسول خدا (ص) رحلت کرد، سخنگوی انصار خطاب به مهاجران گفت: «ای گروه مهاجر، رسول خدا (ص) هر گاه به یکی از شما منصبی می‌داد، منصبی هم شأن او نیز به یکی از انصار می‌داد (حسینیان مقدم، ۱۳۸۸: ۱۱۶).

از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران در سازمان‌ها با رعایت مساوات و برابری در رفتار فردی و سازمانی، در برخورد با واحدها و افراد، زمینه‌های افزایش تعهد عاطفی و افزایش تمایل کارکنان را به ادامه همکاری و فعالیت با سازمان فراهم کنند.

۱۴- سعه صدر: یکی از ارزش‌های مهم و کاربردی در مدیریت سعه صدر است. کلام مولای متقیان علی (ع)، اهمیت شرح صدر یک کارگزار و مدیر را به خوبی آشکار می‌سازد: «ابزار ریاست، سعه صدر است» (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۷) «سعه صدر» عبارت است از: تحمل سختی‌ها و ناملايمات، عفو و گذشت، مهار خشم و عصبانیت، تأنی و درنگ در کار، بلندهمتی و عزت نفس، حلم و دوری از انتقام و کینه‌جویی (دمشناس، ۱۳۸۵: ۸۸) اینکه انسان توان پذیرش پیشنهاد دیگران و یا حتی انتقاد از دیگران را داشته باشد، موجب می‌شود افراد نگرش مثبتی نسبت به فرد و سازمان پیدا کنند که حاضر نباشند آن را از دست بدهند.

تجزیه و تحلیل

بنابر آنچه که در بخش‌های قبل بدان اشاره شد تحقیقات نظری و میدانی انجام پذیرفته چه به لحاظ تئوری و چه به لحاظ تجربی و عینی این فرضیه به اثبات رسیده است که میزان دل‌بستگی و احساس تعلق کارکنان در یک سازمان اطلاعاتی نقش تعیین کننده در میزان موفقیت سازمان دارد و ارتباط مستقیمی با بهره‌وری سازمانی و نیل به هدف‌های سازمان دارد. افزایش احساس تعلق سازمانی هم در بعد جزئی و هم در بعد کلان می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت‌های سازمان داشته باشد. جزئی به لحاظ دست‌یابی به هدف‌های کوتاه مدت سازمانی و کلان به لحاظ دست‌یابی به

هدف‌های بلندمدت می‌تواند مؤثر باشد. کارکنانی که احساس دل‌بستگی و تعلق سازمانی داشته باشند و رای اینکه نقش فعال، پویا و خلاقانه همراه با مسئولیت‌پذیری خود را همیشه ایفا می‌کنند همواره مبلغان بسیار خوبی برای سازمان هستند که دیدگاه جامعه و مردم را نسبت به سازمان ارتقاء داده و از طرفی موجب جذب نیروهای کارآمد و ماهر در سازمان می‌شوند و این همان آینده‌سازی نیروی انسانی سازمان است. بلعکس این موضوع نیز صادق است و سازمانی که توجهی به میزان دل‌بستگی و احساس تعلق کارکنان خود ندارد و اقدام‌های مؤثری در راستای افزایش آن انجام نمی‌دهد اغلب از موفقیت نسبی کمتری برخوردار است و کارکنان بی‌انگیزه آن وظایف محوله را تنها به منظور رفع تکلیف انجام داده و توجهی به نتیجه حاصل ندارند. خلاقیت خود را در سازمان از دست داده و به فکر فعالیت در دیگر زمینه‌های شغلی می‌شوند که از آن طریق نیازمندی‌های روحی و شغلی خود را برطرف کنند. این موضوع در یک سازمان اطلاعاتی بسیار حائز اهمیت است چرا که یک کارمند سازمان اطلاعاتی باید بتواند با تمرکز و حساسیت کامل و بدون درگیری‌های ذهنی-فکری و حاشیه‌ای به وظایف محوله پردازد و ضمن خلاقیت در کار همه راه‌های ممکن برای رسیدن به هدف را مورد بررسی قرار دهد تا به نتیجه مطلوب سازمانی برسد.

بررسی‌ها و تحقیقات انجام شده نشان دهنده این موضوع است که روش‌های مختلف و متنوعی به منظور افزایش احساس تعلق سازمانی وجود دارد و در هر سازمان با توجه به فراخور مسئولیت‌ها و وظایف محوله و شرایط سازمانی و اجتماعی از همه یا برخی از این روش‌ها می‌توان استفاده کرد و میزان دل‌بستگی کارکنان را افزایش داد؛ ولی برخی روش‌ها و مؤلفه‌ها وجود دارند که اغلب در همه تحقیقات بدان اشاره شده و مشترک هستند. مؤلفه‌هایی نظیر ایجاد فرصت پیشرفت‌های شغلی،

حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و تفاوت قائل شدن بین کارکنان تلاشگر و دیگران، ایجاد فضای مناسب شغلی بین همکاران مبنی بر اعتماد و همکاری، ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان از جمله موارد و مؤلفه‌هایی هستند که در تحقیقات بررسی شده بیش از موارد دیگر بدان‌ها تأکید شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می‌کنند که مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کام‌یابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد؛ بنابراین، تلاش برای توسعه تعهد و تعلق در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افرادی که احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند متعهدتر هستند و به ارزش‌ها و هدف‌های سازمان پای‌بندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش‌آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند. همان‌طور که در مقاله حاضر اشاره شد، مفهوم تعلق سازمانی، بر نگرش مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیم‌های سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد.

مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که تعلق کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت که مدیران عالی سازمان نیز می‌توانند با به‌کارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند شوند. مهم‌ترین نتایج تعلق کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز مؤثرند عبارت‌اند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، وابستگی و دل‌بستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت

از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب هدف‌های سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌کند. با توجه به نتایج حاصل از تحقیقات صورت پذیرفته پیرامون عوامل مؤثر در افزایش تعلق کارکنان به یک سازمان و در نظر گرفتن شرایط و مؤلفه‌های ویژه یک سازمان اطلاعاتی می‌توان راه کارهای عملی و کاربردی ذیل را به منظور افزایش احساس تعلق و دل‌بستگی کارکنان به یک سازمان اطلاعاتی را پیشنهاد کرد. بدیهی است این راه کارها حصری نیست و با در نظر گرفتن چارچوب‌های کلی این مقوله، می‌توان راه کارهای مناسب و فراوانی در همین راستا استنتاج و استخراج کرد.

۱- با توجه به شرح وظایف تعیین شده برای هر یک از کارکنان سازمان اطلاعاتی و مشاغل آنها، به صورت سالانه انتظارات سازمان و مدیران بخش‌ها به صورت مستقیم، روشن، منطقی و در حد توان از فرد خواسته شود و در مقابل انتظار وی نیز از سازمان و مدیر خود خواسته شود. در شرح بیان انتظارات از ذکر موارد کلی، عمومی و مبهم خودداری و سعی شود با ذکر مصادیق، انتظارات تبیین شود. حتی می‌توان در برخی موارد که منطقی به نظر می‌رسد برای برآورده کردن انتظار شاخص نیز تعیین کرد و در پایان سال نسبت به ارزیابی این انتظارات و میزان برآورده شدن آن، چه از طرف سازمان، مدیر و چه از طرف کارکنان اقدام کرد.

۲- برگزاری جلسه‌های هم‌فکری و انتقادی پیرامون تمامی مسائل چالش برانگیز سازمان که به نوعی دغدغه کارکنان محسوب می‌شود می‌تواند در نهایت موجب افزایش احساس تعلق سازمانی آنان شود. کارکنان باید احساس کنند که جدی گرفته می‌شوند، فرصت ابراز نظر و انتقاد به آنها داده می‌شود و نظرها و انتقادهای آنان در

رویکرد سازمان مؤثر است. مدیرانی دارند که از اندیشه‌های آنها در بهبود کار و شرایط کار استقبال می‌کنند. کارکنان تمایل دارند بدانند در سازمانشان چه خبر است. رویکرد سازمان چیست و راه کارهای ارائه شده کدام است؟ وقتی به کارکنان اطلاعات می‌دهیم و وقتی در مورد مشکلات می‌شنوند نگرانی و دغدغه مثبت پیدا می‌کنند و ممکن است ایده‌ها و پیشنهادهای خوبی برای رفع مشکل ارائه کنند.

۳- به صورت جدی و سختگیرانه این موضوع مد نظر قرار گیرد که قبل از استخدام یک فرد در سازمان اطلاعاتی و همچنین قبل از به کارگیری یک عنصر اطلاعاتی در یک شغل خاص میزان علاقه‌مندی، استعداد، مهارت شغلی وی مورد ارزیابی قرار گیرد. متأسفانه شرایط اقتصادی نامناسب و رشد بیکاری که در حال حاضر در کشور وجود دارد بسیاری از جوانان جویای کار را به این سمت سوق می‌دهد که با وجود اینکه هیچ علاقه‌ای به مشاغل و سازمان‌های اطلاعاتی و یا حتی استعدادی در این زمینه هم ندارند به استخدام و عضویت سازمان در می‌آیند و موجب بروز مشکلات بعدی برای خود و سازمان می‌شوند. احساس دل‌بستگی نداشتن این کارکنان به سازمان، به دلیل بی‌سنخیتی در علاقه‌مندی آنها با کار در سازمان اطلاعاتی است و نتیجه آن بهره ندادن مناسب سازمان می‌شود. این موضوع در افراد به استخدام در آمده سازمان نیز مشاهده می‌شود. چنان‌که در یک سازمان اطلاعاتی بخش‌های مختلف و متنوعی وجود دارد. برخی از بخش‌ها میدانی و نیازمند حضور در صحنه هستند و برخی بخش‌ها اداری و مکاتباتی هستند. برخی مشاغل نیاز به تمرکز و هوش بالایی نیاز دارند و برخی بخش‌ها به پشتکار و سرعت در کار نیازمند هستند. سازمان باید با در نظر گرفتن همه توانایی‌ها، علاقه‌مندی، استعداد، هوش و مهارت کارکنان آنها را در مشاغل به کارگیری کند و فقط درجه و رتبه شغلی آنان را برای به کارگیری در مشاغل در نظر نگیرد.

۴- کارکنان سازمان علاقه‌مند این هستند که رشد کنند، بهتر شوند و بالاتر بروند. یاد بگیرند و پیشرفت کنند؛ بنابراین، هر رویکرد سازمان که موجب ایجاد مانعی در مسیر پیشرفت آنان شود به عنوان یک عامل بازدارنده به منظور دل‌بستگی کارکنان به

سازمان می تواند تلقی شود؛ بنابراین، مدیران باید با در نظر گرفتن مصالح سازمانی به صورت منطقی مسیر پیشرفت تحصیلی، شغلی، علمی، آموزشی، حقوقی و... مرحله ای کارکنان را تبیین کنند و به صورت مطلق و بدون قید و شرط و یا با گزاردن شروط سختگیرانه کارکنان را از کسب این موارد منع نکنند؛ در غیر این صورت سبب بی انگیزگی و کاهش دل بستگی آنان به سازمان می شود.

۵- نسبت به آموزش های کاربردی و به روز کارکنان سازمان اطلاعاتی باید اهتمام ویژه و جدی صورت پذیرد. با توجه به اینکه همه سازمان ها و سازمان های اطلاعاتی دنیا به سرعت در حال رشد و ابداع شیوه ها و ابزار نوینی نظیر اینترنت و شبکه های اجتماعی و... برای انجام مقاصد امنیتی خود هستند؛ بنابراین، کارکنان تمایل دارند از این قافله عقب نمانند و یک سازمان به روز به لحاظ علمی، ابزاری و تجهیزاتی داشته باشند و در همین راستا نیز مورد آموزش های کاربردی قرار گیرند. این چنین به آینده سازمان امیدوار می شوند و دل بستگی آنان نیز افزایش می یابد.

۶- رویکرد کنونی سازمان های اطلاعاتی تا کنون بیشتر پیرامون ارزیابی عملکرد کارکنان اقدام کرده و زیر مجموعه بوده است در حالی که ارزیابی مدیران و رؤسا از نظر افراد زیر مجموعه همان مدیر، می تواند بسیاری از مشکلات و ناهماهنگی ها و علت کم علاقه مندی ها را تبیین و مشخص کند. سپس سازمان با در نظر گرفتن این مشکلات نسبت به اصلاح رفتار و عملکرد مدیر، جابه جایی وی و یا قانع سازی کارکنان زیر مجموعه اقدام کند. واضح است که کارکنان ناراضی از عملکرد مدیر خود، به کار علاقه مندی کمی نشان می دهند و دل بستگی به سازمان ندارند.

۴- باید بین کارکنان تلاشگر، خلاق، هوشمند و با استعداد با دیگر کارکنان تفاوت هایی وجود داشته باشد. این کارکنان باید مورد توجه، تشویق و ترغیب قرار گیرند تا نخست دل بستگی آنها به سازمان افزایش یابد و بدانند که سازمان عملکرد خوب و مطلوب آنها را بدون پاسخ نگذاشته است و همچنین کارکنان دیگر نیز به همین سمت ترغیب شوند که با عملکردی مشابه می توانند از همین مزایا برخوردار باشند.

مهم‌تر از این مسئله نحوه ارزیابی و شناسایی کارکنان تلاشگر و خلاق از بین کارکنان دیگر است. باید یک سازوکار مناسب، منصفانه، منطقی و با در نظر گرفتن همه جوانب برای شناسایی این کارکنان در نظر گرفته شود چرا که کارکنانی که با اعمال نظریه‌های شخصی و بدون استحقاق تشویق شوند به طور دقیق نتیجه‌ای عکس حاصل خواهد کرد و نه تنها کارکنان را دل‌بسته سازمان نمی‌کند بلکه دچار دل‌سردی و حتی تنفر آنان به دلیل نبود عدالت در سازمان می‌شود. نبود عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان و ایجاد فرصت‌های نابرابر و تبعیض آمیز برای آنها، به منظور بهره‌مندی از امکانات، تسهیلات و خدمات رفاهی و... موجب دل‌سردی و احساس کم‌تعلق سازمانی کارکنان می‌شود.

۵- برخورداری از یک حقوق و مزایای منطقی که بتواند معیشت کارکنان و خانواده آنان را در جامعه تضمین کند و کارکنان بتوانند پاسخگوی نیازهای منطقی خانواده خود باشند همواره بسیار بر دل‌بستگی شغلی و آرامش روحی آنان مؤثر است. سازمانی که خوب و مناسب حقوق نمی‌پردازد نمی‌تواند کارکنان شایسته و با انگیزه خود را حفظ کند و آنان به منظور جبران این عقب‌ماندگی مجبورند به مشاغل دوم و کارهای جانبی روی آورند که در نتیجه سبب دل‌بسته نشدن به شغل سازمانی، خستگی‌های ناشی از شغل دوم و کم بهره‌وری در سازمان می‌شود.

۶- کارکنانی که در یک محیط خدمتی شاداب، منعطف، صمیمانه و قابل اعتماد کار می‌کنند طبیعی است که علاقه‌مندی بیشتر به شغل خود دارند و هر روز با اشتیاق در محل کار خود حاضر می‌شوند؛ بنابراین، می‌توان با حفظ حریم‌های سازمانی و سلسله مراتب جو صمیمانه بین کارکنان ایجاد کرد و این دو هیچ منافاتی با یکدیگر ندارند. برگزاری همایش‌های علمی، مسابقات ورزشی، اردوهای ورزشی و زیارتی و سیاحتی، کوهنوردی و... و اهتمام در برگزاری آنها بدون الزام در شرکت کارکنان در آنها می‌تواند در شاداب کردن محیط کاری مؤثر و مفید واقع شود.

منابع فارسی

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۱)، *چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- پایگاه اینترنتی padidehtabar.com به نقل از بهزاد ابوالعلائی.
- پاینده، ابوالقاسم (۱۳۸۲)، *نهج الفصاحه* (مجموعه کلمات قصار حضرت رسول صلی الله علیه و آله)، تهران: دنیای دانش.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۴۱۰ ق)، *غرر الحکم و درر الکلم*، قم: دارالکتاب الإسلامی، تحقیق سید مهدی رجائی.
- تولایی، روح الله (۲۰۱۲ م)، *مفاهیم نوین در سازمان‌ها*، تهران: سمت.
- جعفرپور، محمود و مهدی بهرامزاده (۱۳۸۸)، *تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی و مؤلفه‌های وابسته*، تهران: پلک.
- ذاکرین، سمیه (۱۳۹۲)، «دل‌بستگی شغلی»، *مقاله کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*.
- قلیپور، آرین (۱۳۸۹)، *مدیریت رفتار سازمانی*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، تهران: سمت.
- مهداد، علی (۱۳۹۲)، *روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، تالیف و ترجمه علی مهداد. تهران: جنگل.
- نجفی، قاسم (۱۳۹۴)، «دل‌بستگی کارکنان به سازمان، از مفاهیم تا مدل‌ها».

منابع لاتین

- Gallup (2004). Employee Engagement whats Your Engagement Ratio, Available at <http://businessjournal.gallup.com/content/101956/humansigma-metaanalysis-relationship-between-employee-engag.aspx>.
- Robertson, S. G and Markwick, (2009). Employee Engagement. A review of current thinking, C Report 469, Institute for Employment studies, June 2009.