

## بررسی مفهوم تعهد سازمانی از منظر نهج البلاغه (با تمرکز بر نامه‌های امیرالمؤمنین علیه السلام)

عبدالله توکلی / دانشیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم

rashidi\_2011@yahoo.com

محبوبه رشیدی / دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۶ - پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۰۳

### چکیده

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی بوده است. پژوهش حاضر با تأکید بر نامه‌های امیرالمؤمنین علیه السلام با روش تحلیل مضمون در پی بررسی مفهوم تعهد سازمانی از نگاه مدیریت اسلامی و مقایسه آن با دیدگاه غربی است. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان به دو نوع تعهد سازمانی اشاره کرد که عبارت‌اند از: تعهد سازمانی ممدوح و تعهد سازمانی مذموم. با کاوش در نامه‌های حضرت علی علیه السلام سه بعد از تعهد سازمانی ممدوح که در ادبیات غرب نیز وجود دارد (تعهد هنجاری، درونی و تبعیت) و یک بعد از تعهد سازمانی مذموم (متابعت منہی) کشف شد. در مرحله بعد به بررسی انواع تعهد سازمانی در نامه‌های حضرت پرداخته شد و پنج نوع تعهد سازمانی موجود در ادبیات مدیریت در نامه‌های نهج‌البلاغه استخراج شد، که عبارت‌اند از: تعهد به ارباب رجوع، تعهد به سازمان، تعهد به وظیفه، تعهد به گروه‌های کاری و گروه، و تعهد به خود. در آخر نیز راهکارهایی برای ایجاد و تقویت تعهد کارکنان و مدیران از منظر نهج‌البلاغه مطرح شد که عبارت‌اند از: عدالت و انصاف، ارزیابی و شایسته‌گزینی، مشارکت و مشورت.

**کلیدواژه‌ها:** تعهد سازمانی، الگوهای تعهد، نامه‌های امیرالمؤمنین علیه السلام، نهج‌البلاغه.

امروزه غالب مدیران بر نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه، توافق دارند. حتی بعضی از آنها اهمیت مشتری را در درجه دوم می‌دانند؛ زیرا بدون کارکنان متعهد و توانمند، خدمتی تولید نمی‌شود تا مشتریان دریافت کنند. نمی‌توان با کارکنان رفتاری نامناسب داشت و از آنان خواسته که با مشتریان خوب رفتار کنند. علت اینکه امروزه کارکنان تا این حد مهم شده‌اند، آن است که سازمان بر اساس سرعتی ارزیابی می‌شود که می‌تواند نیاز مشتریان را تأمین کند. جمله «من باید با رئیس صبحت کنم» دیگر مفهومی ندارد. مشتریان توجهی به این ندارند که رئیس چه کسی است؛ تنها کسی که توجه مشتریان را جلب می‌کند، فردی است که تلفن را جواب می‌دهد؛ به آنها خوش آمد می‌گوید؛ سفارش آنها را یادداشت می‌کند؛ کالا را تحویل می‌دهد یا به شکایاتشان رسیدگی می‌کند. مشتریان خدمات عالی و درجه یک می‌خواهند؛ خیلی سریع هم می‌خواهند آن را دریافت کنند. بنابراین به کارکنان متعهد و قدرتمندی نیاز است که این کارها را انجام دهند. برخورداری از کارکنانی متعهد، آگاه و وفادار، مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان است. اولویت اصلی هر سازمانی باید جلب و حفظ کارکنان متعهد و شایسته باشد. ناکامی در تحقق این امر به معنای از دست دادن کارایی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است. موفقیت در دنیای رقابتی، متعلق به سازمان‌هایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگ‌ترین سرمایه خود بدانند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که منابع انسانی تنها مزیت رقابتی است که سازمان‌ها باید با اقدامات مناسب و درست، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده، آنان را در جهت سازمان هدایت کنند. سازمان‌های فاقد منابع انسانی شایسته و متعهد هرگز نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند. به بیانی دیگر، منابع انسانی برای حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی ایفا می‌کند.

لزوم توجه به انسان و ابعاد وجودی او در مدیریت و مطرح شدن بحث مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تحقیقات مربوط به رفتار انسانی را وسعت بخشید و دریچه‌های تازه‌ای را به روی اندیشمندان اجتماعی گشود که یکی از آنها «اخلاق کار» و «تعهد کاری» است. این مفهوم که امروزه جایگاه مهمی را در تحقیقات مذکور از آن خود ساخته، بیش از هر چیز ناشی از اعتقاد شدید فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و تلاش در جهت رسیدن به آن اهداف است. در نتیجه این دو عامل، نوعی وابستگی عاطفی و روانی در فرد شکل می‌گیرد که او را مایل به ایضا در سازمان می‌کند.

درباره اینکه چه عاملی به وجود آورنده این تعهد در افراد است، دو دیدگاه کاملاً متفاوت ارائه شده است که یکی از آنها تعهد را امری عاطفی یا نگرشی می‌داند، و دیدگاه دیگر به آن به عنوان امری رفتاری می‌نگرد که در جهت کسب منافع بیشتر در فرد شکل می‌گیرد.

صرف نظر از تفاوت این دو دیدگاه، آنچه مسلم است این است که تعهد موجد بهره‌وری است؛ زیرا افزایش تعهد، (در حد مطلوب) موجب ارتقای سازگاری فرد با سازمان و مقاومت او در برابر تغییرات، بروز خلاقیت‌های فردی، و نیز استفاده کارآمد از منابع انسانی می‌شود که این همه خود افزایش بهره‌وری را در پی خواهد داشت (رنجبر، ۱۳۷۸، ص ۱۳۵).

تعهد سازمانی نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرایندی مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند (مقیم، ۱۳۹۴، ص ۳۰۲). در میان همه انواع تعهد، تعهد سازمانی لذت‌بخش‌تر، پرجاذبه‌تر و رایج‌تر به نظر می‌رسد. این علاقه‌مندی و توجه، از مطالعات متعددی که روابط بین تعهد سازمانی و پیش‌شرط‌ها و پیامدهایش را بررسی کرده‌اند، قابل مشاهده است. دلیل اصلی چنین علاقه و توجهی، این است که تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش قادر است ترک خدمت کارکنان را بهتر از سایر نگرش‌های کاری، مانند رضایت شغلی پیش‌بینی کند. به علاوه استدلال شده است، سازمان‌هایی که دارای اعضای با سطح بالای تعهد سازمانی هستند، عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر و غیبت و تأخیر کمتری دارند (اشرفی، ۱۳۷۴، ص ۲).

در دهه گذشته، تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است؛ زیرا یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان بر سازمان دیگر، دارا بودن نیروی انسانی متعهد است. وجود چنین نیروی متعهدی وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. برعکس، نیروی انسانی با تعهد و تعلق اندک، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه می‌تواند در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی به مسائل و مشکلات سازمان در میان سایر همکاران مؤثر باشد. مهم‌تر از این، سازمان را در تحقق اهداف و آرمان‌هایش ناکام سازد (سومرس، ۱۹۹۵). با عنایت به اهمیت این مسئله، ضروری است که سازمان‌ها تدابیر لازم را به منظور حفظ و افزایش تعهد اعضایشان ببینند و عواملی را که می‌تواند به کاهش تعهد آنان بینجامد، را به پایین‌ترین ممکن برسانند و از میان بردارند. کوتاهی در این امر به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت کارکنان و جذب نیروهای جدید می‌انجامد و نیاز به ایجاد مکانیزم کنترل و نظارت دقیق و پیچیده‌ای دارد (اشرفی، ۱۳۷۴، ص ۴).

## بیان مسئله

در جامعه ایرانی که جامعه دینی محسوب می‌شود، متون اسلامی از عوامل تأثیرگذار بر ارزش‌های فردی‌اند که رفتارهای فردی را شکل می‌دهند. در میان متون اسلامی، نامه‌های امام علی (ع)، بخشی از نهج‌البلاغه است که درباره مسائل مدیریتی و اداره امور و رفتارهای رهبران و پیروان، مسائل و نکات ارزشمندی را بیان می‌کنند. در این نامه‌ها، حقایق از مفاهیم مربوط به مدیریت و کیفیت آن، از جمله: اصول حاکم بر مدیریت، اصلاح و قواعد آن، خودمدیریتی و خودکنترلی، نظارت و قضاوت عمومی، مدیریت بر مبنای عدالت، مشورت و تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، اعتمادسازی، وظایف و تکالیف دولت، مدیران و مسئولان اجرایی، کیفیت مدیریت اقشار اجتماعی، اوصاف ضروری برای مدیران، آفات و لغزش‌های مدیریت، روش‌های رهبری و مدیریت اثربخش، رسیدگی ویژه به خواص و اطرافیان، موضع‌گیری فعال، و مدیریت تحول آفرین مطرح شده‌اند (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۵).

نگاه اجمالی به جوامع غربی و پیشرفته از یک سو، و سیر مطالعات در غرب روی مفهوم تعهد سازمانی در محیط کار و وضع راهبردهای تعهدمدار در این جوامع از سوی دیگر، این مسئله را خاطرنشان می‌کند که به منظور داشتن نیروی انسانی متعهد و اخلاق‌مدار، سعی در ارائه راهکارهایی برای ایجاد انگیزه در کارکنان و تعهد در آنها دارند؛ ولی به دلیل ریشه‌ای نبودن راه‌حل‌ها، در هر برهه از زمان شاهد کاهش انگیزه و کم‌تعهدی کارکنان هستند. آنچه از مباحث، بالا استنباط می‌شود، این است که تاکنون مفهوم تعهد سازمانی در دیدگاه غربی مطرح بوده است؛ اما همان‌طور که می‌دانیم، مدیریت اسلامی پیامبر ﷺ و امامان معصومین  سابقه طولانی‌تر از مدیریت غربی دارد. با این پیش فرض که باید مفاهیم مدیریتی در مدیریت اسلامی ما وجود داشته باشد، ما در جست‌وجوی این مفاهیم در سیره پیامبر و امامان معصوم هستیم.

حال این سؤال مطرح می‌شود که: ابعاد و راه‌کارهای تعهد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه چیست؟ می‌توان برای دستیابی به پاسخ این سؤال و سؤالات دیگر که در ذیل به آن پرداختیم، با تبیین دیدگاه‌ها و مبانی نظری و اعتقادی پیشوای اسلام امیرالمؤمنین  بر اساس تحلیل محتوای گفتارها و کردارهای ایشان به درک جامعی از دیدگاه آن حضرت  درباره موضوع مورد مطالعه دست یافت. در دوره کوتاه حکومت‌داری امیرالمؤمنین ، سخنان و نامه‌های حضرت در کتاب شریف نهج‌البلاغه گردآوری شده است. این کتاب منبع مناسبی برای تحلیل و تبیین مبانی نظری اسلام درباره با حکومت‌داری و رفتار سازمانی است. بنابراین، سؤالات پژوهش حاضر را می‌توان این‌گونه بیان نمود:

## سؤال اصلی

ابعاد و راه‌کارهای ارتقای تعهد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه چیست؟

سؤالات فرعی:

ابعاد تعهد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه چیست؟

راه‌کارهای ارتقای تعهد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه چیست؟

## ۱. مبانی نظری تحقیق

### تعریف تعهد سازمانی

تعهد از نظر لغوی عبارت است از به‌کارگرفتن کاری، به عهده گرفتن، نگاه داشتن و عهد و پیمان بستن؛ و در اصطلاح عبارت است از: ۱. عمل متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور؛ ۲. عمل ارجاع یا اشاره به یک موضوع؛ ۳. تقبل یا عهده‌دار شدن انجام کاری در آینده. تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند (فرهنگ لغت اکسفورد، ۱۹۹۱، ص ۳۸۵).

در تعهد سازمانی، شخص به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را شناسایی می‌کند (پاول و می، ۲۰۰۴، ص ۱۵۷-۶۵).

شلدون (Sheldon) تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری‌ای که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کاتر نیز تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند (بالفر و ویچسر، ۱۹۹۶، ص ۲۷۷-۲۵۶). به عقیده سالانسیک (Salansik)، تعهد حالتی است در انسان که در آن، فرد با اعمال خود و از آن اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند (به نقل از ساروقی، ۱۳۷۵). بوکانان (Bokanan) تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند یعنی وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف، و به سازمان فی‌نفسه جدای از ارزش ابزاری آن (همان). به نظر لوتانز و شاو (Lotanz & Shaw) (۱۹۹۲)، تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش، عبارت است از: تمایل قوی به ماندن در سازمان؛ تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان؛ اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف (رنجریان، ۱۳۷۵، ص ۵۷-۴۱).

پورتر (Porter) تعهد را بر اساس نیروی کلی همانندسازی (تعیین هویت) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌کند. در این دیدگاه، تعهد ناشی از سه عامل می‌شود: ۱. قبول اهداف و ارزش‌های سازمان؛ ۲. تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهداف؛ ۳. میل به باقی ماندن در سازمان (رایبیتز، ۲۰۰۲، ص ۱۳۵).

تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته، بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر، برای تحقق اهداف سازمان کار کند؛ یعنی تعهد سازمانی با برخی رفتارهای مولد همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در سازمان می‌ماند؛ اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف، از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد.

در تمام دیدگاه‌های مطرح شده، تعهد به عنوان یک مفهوم تک‌بعدی نگریسته شده است، که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سال‌ها اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرستن به آن به چند بعدی تغییر داده‌اند. این محققان علاقه‌مند به یک مجموعه وسیع‌تر از پیوندها بین کارکنان و سازمان‌ها نسبت به آنچه پورتر و بقیه مطرح کرده بوده‌اند. درحالی‌که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف‌شده با قبول اهداف سازمان بوده، تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شده است که می‌تواند برای توجیه رفتار فرد و استمرار آن در محیط کار در نظر گرفته شود (اوریلی و چتمبر، ۱۹۸۶). در ادامه، الگوهای چندگانه تعهد سازمانی و انواع آن را مطرح می‌کنیم.

## ۲. الگوهای چندبعدی تعهد سازمانی

در جدول شماره ۱ الگوهای چندگانه تعهد سازمانی و انواع آن به اختصار آورده شده‌اند.

جدول ۱. الگوهای چندبعدی تعهد سازمانی و انواع تعهد مدیریت

پژوهشگر	تعریف
اریلی و چتمن	<i>اریلی و چتمن (Erieli &amp; Chetman)</i> معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد. متابعت زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آنها به‌منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ می‌شوند. همانندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را به دلیل ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکنده می‌پذیرد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). سرانجام، درونی کردن، رفتاری را که از ارزش‌ها یا اهداف نشئت گرفته است، را منعکس می‌کند که با ارزش‌ها یا اهداف سازمان منطبق است.
می‌یر و آلن	تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. تعهد هنجاری نیز احساس تکلیف به ماندن به عنوان یک عضو یک سازمان را منعکس می‌کند (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۲۲).
آنجل و پری	<i>آنجل و پری (Angel &amp; perry)</i> بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن، تمایز قائل شدند. اگرچه این پرسشنامه یک‌بعدی در نظر گرفته شده است، تحلیل <i>آنجل و پری</i> دو عامل اساسی پرسش‌نامه را آشکار کرد. یک عامل به وسیله پرسش‌هایی مشخص می‌شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می‌کنند؛ و دیگری به وسیله پرسش‌هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه‌گیری می‌کنند، مشخص می‌شود (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱). تعهد ارزشی <i>آنجل و پری</i> اشاره به اهمیت تعاملات پاداش‌ها- مشارکت‌های تفکیک‌ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد، اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (آنجل و پری، ۱۹۸۶).
مایر و شورمن	به نظر <i>مایر و شورمن (Miro &amp; Shorman)</i> تعهد سازمانی دو بعد دارد. آنها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف می‌دانند)
پنلی و گولد	<i>پنلی و گولد (Penli &amp; Gold)</i> یک چارچوب چندبعدی را ارائه کردند. آنها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به‌طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می‌یر و آلن ( <i>Meyer &amp; Alan</i> ) و تعهد ارزشی <i>آنجل و پری</i> و <i>مایر و شورمن</i> یکسان است. استفاده از واژه تعهد حسابگرانه، منطبق با متابعت مطرح شده در الگوی <i>اریلی و چتمن</i> است و ممکن است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود. سرانجام منظور آنها از تعهد بیگانگی، تا حدی با تعهد مستمر <i>میرو آلن</i> یکسان است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).

با توجه به جمع‌بندی نظرات اندیشمندان غربی در موضوع تعهد سازمانی، می‌توان گفت تعهد سازمانی تعهدی است که دارای وجوه ارزشی، اخلاقی، عاطفی و حساب‌گرانه بوده و به تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف‌ها تعریف می‌شود (مقصود نویسنده برای بررسی نامه‌های امیرالمؤمنین علیه السلام در نظر گرفتن این تعریف، به بررسی تعهد سازمانی در منظر اسلام از دیدگاه حضرت علی علیه السلام پرداخته شود و با کنکاش در نامه‌های حضرت، به بررسی الگوهای چندگانه‌ای که دربارهٔ با تعهد در بالا مطرح شده است، دست یابد.

### ۳. روش تحقیق

پس از بررسی و مرور نظریه‌های تعهد سازمانی از منظر پژوهشگران و نظریه‌پردازان جهانی، برای تکمیل و توصیف این محبت، دیدگاه امام علی علیه السلام به عنوان یکی از رهبران مکتب اسلامی تشریح می‌شود. بنابراین،

در پژوهش حاضر سعی شده است تا بر اساس روش تحلیل مضمون، از مفهوم تعهد سازمانی با توجه به دیدگاه امیرالمؤمنین علیه السلام که در نامه‌های ایشان در *نهج البلاغه* آمده است، بحث و بررسی شود. روش تحلیل مضمون، یکی از روش‌های مهم و ارزشمند در تحقیقات علوم انسانی است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌ها مبتنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۹۸-۱۵۱).

کتاب شریف *نهج البلاغه* - که مرحوم شریف رضی از بیانات و نامه‌های گهربار امام علی علیه السلام گردآوری کرده - همواره یکی از متون فاخر و مورد استفاده اندیشمندان مسلمان بوده است. تمرکز اصلی این تحقیق، بر استفاده از این کتاب شریف بوده است.

دستی مراحل تحقیق و برداشتی را که از *نهج البلاغه* دارد، این‌گونه بیان می‌کند: کسب تخصص و آگاهی در رشته مورد نظر، کشف و استخراج مباحث موضوعی متناسب با تخصص خویش از *نهج البلاغه*، کتاب‌شناسی، کشف و خلق انواع عناوین و فهرست‌ها. (دستی، ۱۳۷۹، ص ۶۹).

برای انجام روش تحلیل مضمون، ابتدا به دیدن متن و بررسی نامه‌های امام علی علیه السلام در *نهج البلاغه* پرداخته شد؛ سپس به برداشت و درک مناسب از اطلاعات و تطبیق با الگوها و نظریه‌های موجود - که در پیشینه پژوهش بیان شده است - همت گماردیم. در واقع به کارگیری نظریه‌های موجود (پژوهش‌های پیشین)، مطالعه نامه‌های حضرت علی علیه السلام با هدف شناسایی کدها برای طبقه‌بندی اولیه اطلاعات. سپس به تحلیل مضمون اطلاعات، و در نهایت به گروه‌بندی و بیان الگو پرداختیم.

بر اساس روش تحلیل مضمون و برای پاسخ‌گویی به سؤالات اصلی و فرعی متن *نهج البلاغه* بررسی شد. سؤالات اصلی: «تعهد سازمانی از منظر امام علی علیه السلام و بر اساس نامه‌های ایشان چگونه تعریف می‌شود؟ آیا بین تعریف تعهد سازمانی از منظر حضرت علیه السلام با رویکرد جهانی تفاوتی وجود دارد؟ و کدام یک از ابعاد مطرح شده در تعهد سازمانی، در نامه‌های حضرت علیه السلام وجود دارد؟ و سؤالات فرعی: آیا انواع تعهد سازمانی موجود در ادبیات جهانی در نامه‌های حضرت علیه السلام مطرح شده است؟ و راه‌کار افزایش تعهد سازمانی از منظر *نهج البلاغه* چیست؟

با بررسی و کنکاش در نامه حضرت علی علیه السلام، محققین توانسته‌اند ابعاد سه‌گانه تعهد را که در ادبیات جهانی وجود دارد، را استخراج کرده، مصادیق آنها را از نامه‌های امیرالمؤمنین علیه السلام ذکر کنند. علاوه بر ابعاد سه‌گانه تعهد، که مدنظر محققین بوده، بعد دیگری از تعهد در نامه‌های حضرت علیه السلام پیدا شد که در ادبیات تعهد جهانی وجود ندارد و آن متابعت منهی است.

در پاسخ به سؤالات فرعی نیز، مصادیقی مرتبط به انواع پنج‌گانه تعهد سازمانی از نامه‌های حضرت علیه السلام مطرح شد و در نهایت، راه‌کارهایی جهت افزایش تعهد از منظر *نهج البلاغه* عنوان گردید.

#### ۴. مفهوم تعهد سازمانی از منظر حضرت علیؑ

مطابق با تعریف پذیرفته شده از سوی محققین، تعهد سازمانی تعهدی است که دارای وجوه ارزشی، اخلاقی، عاطفی و حساب‌گرانه است و به تمایل قوی ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان و اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف تعریف می‌شود و مطابق تعاریف ارائه شده که از تعهد سازمانی بعد اصلی تعهد سازمانی، ماندن فرد در سازمان است. چه این ماندن با احساس نگرش مثبت باشد و چه با نگرش منفی، عمل ماندن در سازمان مطرح است؛ اما از کنکاش در نامه‌های حضرتؑ دریافتیم که هر ماندنی در هر سازمانی ممدوح نیست؛ چه با نگرش مثبت، چه بدون نگرش مثبت؛ که به تفصیل در این پژوهش به آن می‌پردازیم.

در بخش زیر دو نوع تعهد ممدوح و مذموم به‌طور مجزا توضیح داده شده است. تعهد ممدوح همان تعهدی است که در ادبیات جهانی دیده می‌شود. در واقع، از آنچه در نامه‌های امام علیؑ استخراج شده است، می‌توان سه نوع تعهد ممدوح را که در ادبیات جهانی هم وجود دارد، دریافت کرد: درونی کردن، تبعیت و هنجاری. در اینجا به جای «متابعت» واژه «تبعیت» را به کار می‌بریم. تفاوت واژه متابعت، که برگرفته از ادبیات غرب است، با اصطلاح قرآنی تبعیت در این است که تبعیت همراهی کردن تا رسیدن به مقصود است و هر کس تبعیت کند (چه انسان چه شیطان)، به مقصد می‌رسد؛ در حالی که هر کس اطاعت کند (متابعت)، ممکن است به مقصد نرسد.

با ذکر آیاتی از قرآن کریم، تفاوت واژه تبعیت و متابعت را روشن می‌کنیم:

قرآن کریم در آیات بسیاری لزوم تبعیت از رسولان الهی را بیان کرده و انسان‌ها را به تبعیت از آنان امر فرموده است: از جمله: «پس ایمان آورید به خدا و رسولش، که به خدا و کلماتش ایمان دارد؛ و از او تبعیت کنید، امید است هدایت شوید» (اعراف: ۱۵۸).

در این آیه، شرط هدایت انسان‌ها ایمان همراه با تبعیت ذکر شده است. بنابراین کسی که فقط او را تصدیق می‌کند، ولی تبعیت نمی‌کند، از هدایت دور است و در گمراهی به سر می‌برد.

لازمه تبعیت، تسلیم بی‌چون و چراست. کسی که از متبوع مورد نظر خداوند تبعیت می‌کند، در حقیقت، خود را به کسی سپرده است که به راه‌های هدایت آگاهی کامل دارد و هرچه انجام می‌دهد حق است. چه او حقانیت یکایک اعمال متبوع را کاملاً درک کند و چه درک نکند، اجمالاً می‌داند که هرچه انجام دهد، حق است. بنابراین هرگاه در حین تبعیت با وضعیتی روبه‌رو شود که نتواند حقانیت آن مورد خاص را درک کند، نباید به چون‌وچرا کردن درباره آن یا سرپیچی و عصیان از تبعیت از وی بپردازد؛ بلکه باید کاملاً تسلیم باشد و توضیح حقانیت آن مورد را به شخص متبوع واکذار تا هرگاه خود صلاح دانست، به آن مبادرت ورزد.

نمونه چنین تبعیتی در قرآن کریم، داستان حضرت موسیؑ و عالم لدنی است. وقتی عالم لدنی در مقابل درخواست موسیؑ مبنی بر تبعیت از وی، اظهار داشت که نمی‌توانی صبر کنی، حضرت موسیؑ گفت: «انشاءالله مرا صابر خواهی یافت و تو را در هیچ امری عصیان نمی‌ورزم» (کهف: ۶۹). عالم لدنی نیز به وی گفت: «پس اگر



از من تبعیت کردی، چیزی از من نپرس تا اینکه خودم برایت بگویم» (کهف: ۷۰). معنای جمله این است که اگر از من پیروی کردی، در مورد هر چیزی که دیدی و برایت گران آمد، نباید سؤال کنی تا خودم معنا و وجه آن را بیان کنم. در این جمله، اشاره است به اینکه به زودی اعمالی از من خواهی دید که تحملش برایت سنگین است؛ ولی من خودم برایت توضیح خواهم داد؛ اما برای موسی (ع) مصلحت نیست که ابتدا سؤال کند؛ بلکه سزاوار است صبر کند تا او خود بیان نماید.

نمونه‌ای از تبعیت از شیطان نیز در آیات زیر مشهود است:

در بسیاری از آیات قرآن کریم، تبعیت از هوا و هوس مذمت یا نهی شده است؛ مثلاً در یک جا درباره حکم و داوری چنین آمده است: «پس میان مردم به حق حکم کن و از هوا و هوس تبعیت مکن». هوای نفس پرده ضخیمی بر چشمان حقیقت‌بین انسان می‌افکند و میان او و عدالت جدایی می‌اندازد. از این رو در ادامه می‌گوید: «اگر از هوای نفس پیروی کنی، تو را از راه خدا، که همان راه حق است، باز می‌دارد». بنابراین، هر جا گمراهی است، پای هوای نفس در میان است و هر جا هوای نفس است، نتیجه آن گمراهی است. در جایی دیگر درباره ظالمان آمده است: «بلکه ظالمان از هوا و هوسشان تبعیت کرده‌اند، بدون آنکه علمی به آن داشته باشند» (روم: ۲۹). و همچنین درباره کسانی که دعوت پیامبر (ص) را اجابت نکرده‌اند، چنین ذکر شده است: «فَإِنْ لَمْ يَسْتَجِيبُوا لَكَ فَاعْلَمْ أَنَّمَا يَتَّبِعُونَ أَهْوَاءَهُمْ وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنْ اتَّبَعَ هَوَاهُ بَغَيْرِ هُدًى مِنَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ»؛ «پس اگر تو را اجابت نکردند، بدان که آنها فقط از هوا و هوس خود تبعیت می‌کنند (قصص: ۵۰)». «از راه نادانان تبعیت مکنید». (یونس: ۸۹)؛ یعنی طریق کسانی را که به حکم و مصلحت الهی جاهل‌اند و سبیل نادانان را که در کارها عجله دارند، مپویید. از توضیحات و آیات قرآنی که در بالا ذکر شد، متوجه شدیم که تبعیت، چه تبعیت از خداوند باشد چه از غیر خدا، انسان را به مقصد می‌رساند؛ اما بسته به اینکه از چه کسی و در چه مسیری تبعیت صورت می‌گیرد، مقصد متفاوت خواهد بود.

اما نوع دیگری از تعهد در نامه‌های حضرت (ع) استخراج گردید که «تعهد منفی» نامیده شد. این نوع تعهد، از نوع «متابعت» است. فرق تبعیت در تعهد مثبت با متابعت در تعهد منفی در این است که در تعهد مثبت، تبعیت برای سازمانی اسلامی و الهی است؛ اما متابعت در تعهد منفی برای سازمان غیراسلامی و معایر یا ارزش‌های اسلامی است. در واقع می‌توان این‌گونه بیان کرد که اگر فرد در سازمانی کار می‌کند که آن سازمان در راستای ارزش‌های اسلامی نیست، این نوع تعهد داشتن مذموم و ناپسند است و باعث از دست دادن دنیا و آخرت فرد می‌شود. امام در نامه‌های خود بیان می‌کند که باید از این سازمان خارج شد و ماندن و متعهد شدن به این سازمان مذموم است.

## ۵. بررسی ابعاد چندگانه تعهد سازمانی

همان‌طور که در بیان مسئله و در قسمت مبانی نظری هم مطرح شد، تعهد سازمانی دارای ابعاد و وجوه متفاوتی است که اندیشمندان آنها را بررسی کرده‌اند و در قسمت الگوهای چندگانه تعهد سازمانی مطرح

شد. تمام ابعاد تعهد سازمانی مطرح شده در نامه‌های حضرت ﷺ نیز کنکاش شد. نویسندگان مقاله سه بعد از ابعاد مطرح شده در ادبیات جهانی را از نامه‌های حضرت ﷺ استخراج کردند که عبارت‌اند از دورنی کردن، تبعیت و هنجاری. آنگاه این ابعاد سه‌گانه را در تعهد سازمانی مثبت، و یک بعد را در تعهد سازمانی منهای قرار دادند. در ادامه به تفصیل به توضیح ابعاد یاد شده می‌پردازیم.

## ۱-۵. تعهد سازمانی مثبت

### ۱-۱-۵. دورنی کردن

مفهوم دورنی کردن، رفتاری از ارزش‌ها یا اهداف نشئت گرفته را منعکس می‌کند که با ارزش‌ها یا اهداف سازمان منطبق است (بتمن و همکاران، ۱۹۸۴). اینجا مقصود از انطباق با اهداف سازمانی، همان تعهد داشتن به سازمان الهی است. این بعد از تعهد سازمانی، در نامه‌های *نهج البلاغه* هشت بار بیان شده است. امام علی ﷺ در نامه‌های خود رفتاری را بیان می‌کند که مشخص‌کننده این بعد از تعهد است: «اگر تنها با دشمنان روبه‌رو شوم، در حالی که آنان تمام روی زمین را پر کرده باشند، نه باکی دارم و نه می‌هراسم» (نهج البلاغه، ن ۶۲). از این قسمت از نامه می‌توان رفتار حضرت ﷺ را مشاهده کرد که کاملاً دورنی است و بدون هیچ‌گونه چشم‌داشت در خدمت سازمان است.

حضرت ﷺ در نامه‌های دیگر نیز به این تعهد سازمانی اشاره می‌کنند و «مپندار که پسر برادرت، هر چند مردم او را رها کنند، خود را زار فروتن نماید و سست به زیر بار ستم درآید؛ و نه دام مهار خود را به دست کشنده بگذارد و نه پشت خود را برای سواری هر کسی که خواهد، خم آورد» (همان، ن ۳۶). در این فراز، حضرت علی ﷺ به زیبایی رفتار مملو از تعهد دورنی خود را مطرح می‌کند. همان‌طور که از تعریف دورنی کردن برمی‌آید، رفتار باید مطابق با ارزش‌ها و اهداف سازمان باشد. اینجا ارزش‌ها و اهداف سازمان چیست؟ مگر غیر از ارزش و اهداف سازمان الهی است؟! حضرت ﷺ می‌فرماید: اگر کسی یاور من نباشد و حتی در بدترین شرایط ممکن قرار بگیرم، باز هم از اهداف و ارزش‌های اعتقادی خود - که همان ارزش‌های برگرفته از سازمان الهی - است دست نمی‌کشم.

### ۲-۱-۵. تبعیت

متابعت زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ می‌شوند. این تعریف زمانی که در مدیریت اسلامی بررسی می‌شود به معنای پیروی از دستورات و فرامین الهی تا رسیدن به مقصود است (در بالا تشریح شد). همان‌طور که از مفهوم تبعیت برمی‌آید، زمانی تبعیت صورت می‌گیرد که فرد به این دلیل به سازمان متعهد باشد که علاوه بر دریافت پاداش، به مقصد (رضایت الهی) نیز می‌رسد.

در بخش‌هایی از نامه‌های آن حضرت، این بعد از تعهد در سخنان ایشان مشاهده می‌شود: عمل به دستورات یادشده مایه بزرگی پاداش و نیز هدایت خواهد شد» (نهج البلاغه، ن ۲۵). در این نامه، امام علی ﷺ بیان می‌کند که متعهد بودن به وظایف، علاوه بر اینکه برای فرد پاداش (دنیوی) می‌آورد، باعث هدایت خود فرد (رسیدن به رضایت الهی) نیز می‌شود. در جایی دیگر نیز به این بعد از تعهد سازمانی اشاره شده است:

«و تعهدات خود را محترم بشمار و جان خود را سپر تعهدات خویش قرار ده» (همان، ن ۵۳). در این فراز از نامه حضرت علیه السلام، به لزوم پایبندی به تعهدات، یعنی همسویی رفتار با نگرش، اشاره می‌شده که خود جزئی از تعریف متابعت است و سپردن جان خود به‌منظور پایبندی به تعهدات (تعهدات برگرفته از ارزش‌ها و فرامین الهی) نیز رسیدن به مقصود است؛ به مانند شهدای حرم و شهید حاج قاسم سلیمانی که نمونه بارز این بعد از تعهد است؛ چرا که پایبندی به ولایت فقیه، طعم شیرین شهادت را نصیبش کرد.

«این فرمان امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک/اشتر، پسر حارث است، در عهدی که با او دارد، هنگامی که او را به فرمانداری مصر بر می‌گزیند تا خراج آن دیار را جمع آورد و با دشمنانش نبرد کند، و کار مردم را اصلاح و شهرهای مصر را آباد سازد» (همان، ن ۵۳). با دقت در این بخش از صحبت‌های حضرت علیه السلام می‌یابیم، زمانی که ایشان به مالک/اشتر برای کارگزاری به مصر فرمان می‌دهد، مالک علاوه بر دریافت پاداش دنیوی، به پاداش اخروی - که همان رضایت الهی است - نیز می‌رسد؛ زیرا پایبندی به سازمان اسلامی و عمل مطابق با فرامین الهی، منجر به رضایت الهی می‌شود. به همین دلیل، حضرت علیه السلام از واژه عهد صحبت می‌کند و از مالک می‌خواهد تا امور مردم را اصلاح کند؛ و هیچ کس نمی‌تواند امور مردم را اصلاح کند، مگر خود جزء صالحان باشد و فریفته دنیا نباشد و به قصد قربت کار کند. بنابراین عمل به دستورات ولی مؤمنین (حضرت علی علیه السلام) پیروی از دستورات خداوند است و به رضایت الهی می‌انجامد.

### ۳-۱-۵. هنجاری

در این تعهد، کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان، عمل درستی است (Balfour & Wechsler, 1996). در این بعد از تعهد، فرد خود را ملزوم به ماندن در سازمان می‌کند؛ زیرا نبود خود را در سازمان، رخنه‌ای می‌بیند.

مفهوم زیر به خوبی بیانگر این نوع تعهد است: «من دست باز کشیدم؛ تا آنجا که دیدم گروهی از اسلام باز گشتند و می‌خواهند دین محمد را نابود سازند. پس ترسیدم که اگر اسلام و طرفدارانش را یاری نکنم، رخنه‌ای در آن ببینم یا شاهد نابودی آن باشم، که مصیبت آن بر من سخت‌تر از رها کردن حکومت بر شماست. پس در میان آشوب و غوغا به‌پا خاستم تا آنکه باطل از میان رفت و دین استقرار یافت و آرام شد». از این بخش از نامه امام علی علیه السلام به خوبی استنباط می‌شود که حضرت برای جلوگیری از نابودی اسلام، با اینکه خلافت از ابتدا حق ایشان بود، ولی سکوت کردند و در موقع ضرورت به‌پا خاستند. این خود تعهد قوی امام را برای حفظ سازمان اسلامی (حکومت اسلامی) بیان می‌کند. در جایی دیگر نیز حضرت به این بعد از تعهد اشاره می‌کند: من قصدی جز اصلاح تا نهایت توانایی خود ندارم و موفقیت من تنها به لطف خداست و توفیقات را جز از او نمی‌نخواهم. بر او توکل می‌کنم و به سوی او باز می‌گردم» (نهج‌البلاغه، ن ۲۸).

در این فراز از صحبت‌های حضرت علیه السلام نیز می‌توان دریافت که ایشان علیه السلام، هدفی جز اصلاح امور و جامعه ندارد؛ بنابراین بر خود لازم می‌داند که در سازمان (حکومت اسلامی) بماند و به هدف خود (اصلاح جامعه) بپردازد و جز رضایت خداوند هدفی نداشتند.

## ۲-۵. تعهد مذموم

### ۱-۲-۵. متابعت منهی

در نامه‌های امام علی علیه السلام نوعی دیگر از تعهد بیان شده است که در مفهوم غربی آن وجود ندارد، و آن تعهد منهی در قبال سازمان است.

چنانکه در پیش‌تر بیان شد، این تعهد به این معنای است که فرد در خدمت و متعهد به سازمانی باشد که در مسیر الهی و اسلامی حرکت نمی‌کند. نامه زیر بیانگر این نوع تعهد است: تو دینت را پیرو دنیای کسی کردی که گمراهی‌اش آشکار است و زشتی کارش پدیدار. تو سر در پی او نهادی و به طلب زیادت او ایستادی؛ چون سگ که در پی شیر رود و به چنگال آن نگردد و زیادت شکار او را انتظار برد. پس دنیا و آخرت خود را به باد دادی و اگر خواهان حق بودی، بر آنچه می‌خواستی، دست می‌نهادی» (همان، ن ۳۹).

در این بخش از نامه امام علی به خوبی مشخص است که متابعت باید مثبت باشد و باید از سازمانی پیروی کرد که در راستای الهی و اسلامی باشد و اگر سازمانی به غیر از این باشد، متعهد بودن به آن، خود اشتباه است و باعث از دست دادن دنیا و آخرت فرد می‌شود. حضرت در جایی دیگر نیز به این نوع تعهد اشاره می‌کند:

من در امانت، تو را شریک خود داشتم و از هر کس به خویش نزدیک‌تر پنداشتم و هیچ یک از خاندانم برای یاری و مددکاری‌ام، چون تو مورد اعتماد نبوده و امانت‌دار من نبود. پس چون دیدی روزگار پسرعمویت را بیازرد و دشمن بر او دست برد و امانت مسلمانان تباہ گردید و این امت بی‌تدبیر و بی‌پناه، با پسر عمویت نرد مخالفت باختی و با آنان که از او به یکسو شدند، به راه جدایی تاختی و با کسانی که دست از یاری‌اش برداشتند، دمساز گشتی و با خیانت‌کاران هم‌آواز (همان، ن ۲۰).

در این فراز، حضرت علیه السلام خطاب به یکی از پیروان سابقش می‌فرماید، چون روزگار بر من سخت آمد با دشمنان من دست دوستی و پیمان بستنی و به آنها متعهد شدی. این تعهد همان‌طور که در فراز نامه قبل دیدیم مذموم و ناپسند است و موجبات تباہی فرد را ایجاد می‌کند.

در جدول ۲، کدهای مستخرجی که بیانگر نوع تعهد سازمانی است آورده شده است.

جدول ۲. کدهای مستخرج مربوط به تعهد سازمانی

نوع تعهد	کد مربوطه
تعهد تبعیت	نامه ۵۳ (کد)، نامه ۲۵
تعهد هنجاری	نامه ۶۲ (کد)، نامه ۵۳، نامه ۲۸، نامه ۳۲، نامه ۳۵
تعهد دورنی کردن	نامه ۱۳، نامه ۳۶، نامه ۲۷، نامه ۳۸، نامه ۴۵ (کد)، نامه ۶۲، نامه ۱۳، نامه ۶۹
متابعت منفی	نامه ۵۳ (کد)، نامه ۳۹، نامه ۴۰، نامه ۲۰

## ۶. انواع تعهد سازمانی

در این قسمت سعی بر این است تا انواع تعهد سازمانی را که مطرح است، در نامه‌های حضرت جست و جو کنیم (رضائیان ۱۳۷۹، ص ۲۸۰). مدیران دربارهٔ مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

- تعهد به ارباب رجوع یا مشتریان؛

- تعهد به سازمان؛

- تعهد به خود؛

- تعهد به افراد و گروه کاری؛

- تعهد به کار؛

در ادامه به ترتیب به شرح هر یک از آنها می‌پردازیم و در نامه‌های حضرت علیه السلام مصداقی متناسب با آنها ذکر می‌کنیم.

### ۶-۱. تعهد به ارباب رجوع

اولین و شاید مهم‌ترین تعهد سازمانی، بر ارباب رجوع تأکید دارد. مدیران از دو راه اصلی، تعهد خود را به ارباب رجوع نشان می‌دهند: یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او. در نامهٔ ۵۳ حضرت علیه السلام، این نوع تعهد به خوبی بیان شده است:

سپس از میان مردم، برترین فرد نزد خود را برای قضاوت انتخاب کن؛ کسانی که مراجعهٔ فراوان، آنها را به ستوه نیاورد و برخورد مخالفان با یکدیگر آنها را خشمگین نسازد؛ در اشتباهاتش پافشاری نکند و بازگشت به حق پس از آگاهی، برای او دشوار نباشد؛ طمع را از دل ریشه‌کن کند و در شناخت مطالب با تحقیق اندک رضایت ندهد؛ و در شبهات از همه با احتیاط‌تر عمل کند و در یافتن دلیل، اصرار او از همه بیشتر باشد و در مراجعهٔ پیاپی شاکیان، خسته نشود (نهج البلاغه، ن ۵۳).

در اینجا، امام علیه السلام ضرورت اهمیت تعهد به ارباب رجوع را به خوبی بیان می‌کند. فردی باید برای تصدی پست سازمانی انتخاب شود که به ارباب رجوع متعهد باشد و تعدد ارباب رجوع باعث بی‌تعهدی و عدم پاسخ‌گویی فرد نشود و بتواند در آرامش به درخواست ارباب رجوع پاسخ بگوید. هر دو بعد این نوع تعهد، در همین فراز از نامه به خوبی قابل مشاهده است؛ زیرا وقتی کارگزار برای ارباب رجوع اهمیت قائل باشد، در زمینهٔ رفع مشکل و ارائه خدمت به ایشان کوتاهی نمی‌ورزد.

### ۶-۲. تعهد به سازمان

دومین تعهد مدیریت، بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر، خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه‌ای مثبت به سه طریق نشان می‌دهد: خوشنام کردن سازمان؛ حمایت از مدیریت ردهٔ بالا؛ و عمل کردن بر اساس ارزش‌های اصلی سازمان. این نوع از تعهد سازمانی در نامهٔ حضرت علیه السلام به خوبی مشاهده می‌شود:

«امروز همان شمشیر با من است و با همان قلب با دشمنان ملاقات می‌کنم. نه بدعتی در دین گذاشته و نه پیامبر جدیدی برگزیده‌ام. من بر همان راه راست الهی قرار دارم که شما با اختیار ره‌ایش کرده، و با اکراه آن را پذیرفته‌اید (همان، ن ۱۰).

در این فراز از نامه حضرت ﷺ می‌بینیم که عمل کردن بر اساس ارزش‌های اصلی سازمان، در وجود ایشان نهفته است.

### ۳-۶. تعهد به خود

سومین تعهد مدیریت، بر شخص تکیه دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند. آنها در همه موقعیت‌ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این مطلب را با خدمت به خود یا خود پرستی نباید اشتباه کرد. مدیر ممتاز فردی است که قدرت را با احساس فروتنی در هم می‌آمیزد. تعهد به خود، از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود: نشان دادن خودمختاری؛ مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

در فرازی از نامه ۲۰ حضرت ﷺ می‌توان دو بعد از این تعهد را دریافت: «به خدا سوگند می‌خورم، سوگندی، راست که اگر به من خبر رسد که در غنایم مسلمانان به اندک یا بسیار خیانت کرده‌ای، چنان بر تو سخت گیرم که کم‌مایه مانی و بار هزینه عیال بر دوش سنگینی کند و حقیر و خوار شوی» (همان، ن ۲۰).

حضرت ﷺ در این نامه به خوبی خودمختاری و اقتدار خود را به عنوان یک مدیر نشان می‌دهد. اقتدار و خودمختاری‌ای که باعث شده است حضرت ﷺ بدون هیچ واژه‌ای با خیانتکاران برخورد کنند.

در فرازی از نامه ۵۳ حضرت ﷺ می‌توان بعد قبول انتقاد سازنده را دریافت: آنجا که حضرت ﷺ می‌فرمایند: «زمامدار موظف است استیضاح از خود را قانون تلقی کند و به پاسخ دادن و قبول به خطا حاضر شود؛ و زمامدار اسلامی باید هرگونه اتهام به ظلم و اغراض را که از طرف مردم به او داده می‌شود، برطرف سازد؛ اگر مردم جامعه درباره زمامدار گمان ظلم و تعدی نمودند، عذر خود را از موضع یا رفتاری که موجب بدگمانی مردم شده، آشکار کند و گمان‌های ناشایسته مردم را از خود متفی کند».

### ۴-۶. تعهد به افراد و گروه‌های کاری

چهارمین تعهد مدیریت، بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد: «اما بعد خبر یافتیم که از فرستادن اشتر برای تصدی کاری که بر عهده‌داری، دلتنگ شده‌ای. آنچه که کرده‌ام، نه برای آن است که تو را کندکار شمرده‌ام یا انتظار کوشش بیشتری بر دم؛ و اگر آنچه را در فرمان توست، از دست گرفتم، بر جایی حکومت دادم که سروسامان دادن آن بر تو آسان‌تر است که حکمرانی آن بر تو خوش‌تر است» (همان، ن ۳۲).

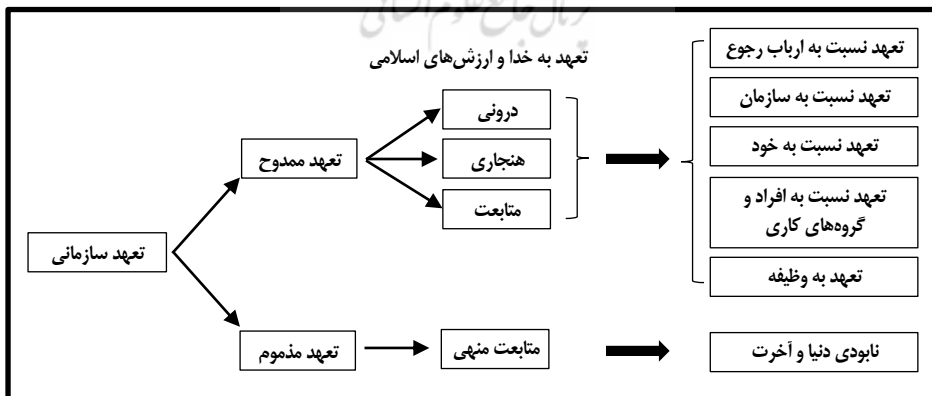
در این بخش از نامه حضرت ﷺ، همان‌طور که از مفهوم آن گرفته می‌شود، باید یک مدیر بتواند افراد را به انجام وظایف ترغیب کند و در آنها حس نوآوری ایجاد نماید. در این فراز از نامه حضرت، ایشان

برای دلجویی از فرماندار سابق مصر، محمد بن ابوبکر، و ایجاد انگیزه در او، عزل وی را دلیلی بر بی‌کیفیتی ایشان نمی‌داند؛ بلکه بیان می‌کند حکومت جایی را به تو واگذار می‌کنم که برای تو خوش‌تر است. از این بخش نامه می‌توان به خوبی دریافت که امام علیه السلام سعی در ایجاد انگیزه و حفظ انسجام و وحدت در میان کارگزاران خود را دارد.

## ۵-۶. تعهد به وظیفه

پنجمین تعهد مدیریت، بر وظایفی که باید انجام گیرند، تکیه دارد. چنین تعهدی زمانی عملی است که کانون توجه مناسب سادگی و عمل‌گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه دادن تکلیف (وظیفه) گردد: «پس بدان در امت اسلامی هیچ‌کس همانند من وجود ندارد که به وحدت امت محمد صلی الله علیه و آله و به انس گرفتن آنان به همدیگر، از من دلسوزتر باشد. من در این کار، پاداش نیک و سرانجام شایسته را از خدا می‌طلبم و به آنچه پیمان بستم، وفادارم؛ هر چند تو دگرگون شده و همانند روزی که از من جدا شدی، نباشی» (همان، ن ۵۳).

با توجه به یافته‌های مستخرج از پژوهش، الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است. در این الگو نشان داده شده است که دو نوع تعهد در بین نامه‌های حضرت علیه السلام شناسایی شد: تعهد ممدوح و تعهد مذموم. تعهد ممدوح در کلام حضرت علیه السلام، خود به سه نوع تعهد رایج مطرح شده در دنیا تقسیم شده است که عبارت‌اند از: دورنی کردن، هنجاری و متابعت. همان‌طور که می‌بینید، این سه نوع تعهدی که در بافت و زمینه تعهد به خدا شکل می‌گیرند، باعث ایجاد و تقویت انواع پنج‌گانه تعهد می‌شوند؛ اما بُعد دیگری از تعهد که در ادبیات غرب وجود ندارد، از نامه‌های حضرت علیه السلام استخراج شده است و ما آن را «متابعت منهی» نامیده‌ایم. چنانکه از اسم آن مشخص است، تعهد نهی شده‌ای است که در بافت ارزش‌های اسلامی صورت نگرفته و نهایتاً باعث تباهی دنیا و آخرت فرد می‌شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق (مبتنی بر یافته‌های پژوهش)

## ۷. راهکارهایی برای افزایش تعهد در کارکنان

در این قسمت با توجه به اهمیت تعهد در سازمان، با بررسی مجدد در نامه‌های حضرت ﷺ و ذکر مضامین و موضوعات اصلی، که امام علی ﷺ در خلال نامه‌های خود مطرح فرمودند، به بیان راه‌کارهایی برای ایجاد و افزایش تعهد در کارکنان و کارگزاران می‌پردازیم.

### ۱-۷. عدالت و انصاف

یکی از اصول مهمی که به‌منزله روح حاکم بر مجموعه اوامر امام علی ﷺ وجود دارد، عدالت است. در ادبیات جهانی نیز یکی از اصول مهم در پایبندی و تعهد کارکنان به سازمان درک آنها از عدالت در سازمان، است. امیرالمؤمنین ﷺ در جای‌جای *نهج البلاغه* مردم و کارگزاران خویش را به اجرای عدالت توصیه می‌کند. در نامه ۵۳ *نهج البلاغه* خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص را از بین می‌برد؛ اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند».

حضرت در نامه‌ای به فرمانروای حلوان، *اسود بن قطب*، می‌نویسد: «پس باید کار مردم در حقی که دارند، در نزد تو یکسان باشد؛ که از ستم نتوان به عدالت رسید» (احمدخانی، ۱۳۷۹، ص ۱۰۱-۱۰۹).  
نامه‌های حضرت ﷺ پر است از فرازهایی که درباره عدالت صحبت می‌کند.

فرازی از نامه ۲ حضرت ﷺ به محمد بن ابی‌بکر بیان‌کننده این موضوع است که می‌فرمایند: «چهره خویش را برای آنها گشاده دار و تساوی در بین آنها را حتی در نگاهت مراعات کن تا بزرگان کشور در حمایت بی‌دلیل تو طمع نورزند و ضعفا در انجام عدالت، از تو مأیوس نشوند؛ که خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ و آشکار و پنهان بازخواست خواهد کرد. اگر کیفرتان کند، شما استحقاق بیش از آن را دارید و اگر عفوتان کند، او کریم‌تر است».

### ۲-۷. ارزیابی و شایسته‌گزینی

شایسته‌گزینی، قرار دادن فرد شایسته در منصب و شغل مرتبط با خودش است. به تعبیر دیگر، به معنای به‌کارگیری صالح‌ترین افراد برای حرفه‌ای مشخص است. در غیر این صورت، ممکن است فردی که در حرفه‌ای متناسب با تخصص خود قرار نگرفته باشد، ناکامی خود را در قالب بی‌انگیزی و عدم تعهد نشان دهد. امام علی ﷺ در نامه‌های خود به این اصل تأکید می‌کند و بیان می‌کند که مدیران در انتخاب و گزینش افراد دقت عمل به خرج دهند. حضرت ﷺ در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر، به این اصل اشاره می‌کند: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و باحیا، از خاندان پاکیزه و باتقوا که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن؛ زیرا اخلاق آنان گرامی‌تر و آبرویشان محفوظ‌تر و طمع روزی‌شان کمتر و آینده‌نگری آنان بیشتر است» (نهج البلاغه، ن ۵۳). حضرت ﷺ در جایی دیگر می‌فرمایند: «در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش، به کارشان برگمار، نه به سبب دوستی با آنها».



در این فراز، حضرت<sup>ع</sup> بیان می‌کند که برای انتخاب شایسته‌ترین‌ها لازم است افراد بعد از آزمایش به‌کار گمارده شوند.

### ۳-۷. مشارکت و مشورت

یکی از راه‌های ایجاد و تقویت تعهد در کارکنان، مشارکت دادن آنها در سازمان و تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. حضرت علی<sup>ع</sup> یکی از ارکان اصل حکومت خود را برای مدیریت و اداره جامعه، مشورت می‌داند. خداوند متعال در توصیف جامعه مؤمنان، آنان را کسانی می‌داند که در امر خویش به مشورت می‌پردازند. پیامبر اکرم<sup>ص</sup> در کارهای حکومتی با مردم مشورت می‌کرد و پس از اتخاذ تصمیم، با توکل به خداوند تصمیم خود را عملی می‌کرد. با دقت در شریعت اسلام می‌توان به این نتیجه رسید که یک اصل اساسی در سیره حکومتی پیامبر<sup>ص</sup> مشورت است و حضرت رسول<sup>ص</sup> موظف بودند در امور اجتماعی، نظرات و آرای مردم را داشته باشند.

حضرت علی<sup>ع</sup> در نهج البلاغه به این اصل مهم اشاره کرده، و مدیران و کارگزاران خود را به مشارکت دادن افراد و حتی عامه مردم تشویق می‌کند. امیرالمؤمنین علی<sup>ع</sup> در نامه ۴۰ نهج البلاغه، که به سران سپاه خود نوشته فرموده است: «آگاه باشید، حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی، هیچ سری را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز حکم الهی، بدون مشورت شما کاری انجام ندهم». امیرمؤمنان<sup>ع</sup> هیچ حامی و پشتیبانی را در اداره امور، چون مشورت نمی‌دانست و در این باره فرموده است: «هیچ پشتیبان استوارتر از مشورت کردن نیست» (نهج البلاغه، ن ۵۳) و «هیچ خردمندی از مشورت بی‌نیاز نمی‌شود» (همان، ن ۵۳).

رابطه حکومت و مردم از دیدگاه دین، رابطه مالک و عبد، حاکم و رعیت، فرمان‌روا و فرمان‌بردار، و در یک کلام، «بالادستی و پایین‌دستی نیست که مردم به‌مثابه ابزاری، جولانگاه جاه‌طلبی و قدرت‌خواهی باشند؛ بلکه حکومت از آن مردم است و همین امر سبب شده است که حاکمان دینی نگاه صادقانه به ارزش مشارکت مردم داشته باشند و «دخالتم مردم را در امور اجتماعی، نه تنها امری دست‌وپاگیر و تکلف‌آور نمی‌دانند، بلکه آن را سفارشی برخاسته از تعالیم دینی می‌دانند. نگاه ایشان به نقش تعیین‌کننده مردم، امری فرمایشی و ظاهری نیست؛ بلکه وظیفه خویش می‌دانند که به رضایت مردم توجه کنند».

اینکه گفته می‌شود در دین اسلام جایگاهی برای مشارکت مردم وجود ندارد، حرف بی‌بنیادی است. براساس شریعت اسلام (قرآن و سنت)، بخشی به نام «منطقة الفراغ» وجود دارد، شامل همه اموری که دلایل نقلی، ممنوعیت یا التزام خاصی در آن ارائه نشده است و مردم می‌توانند بر اساس برهان عقلی و تجارب سودمند، در بسیاری از مسائل حکومتی و مدیریتی نقش‌آفرینی کنند؛ و پیامد آن این است که مردم خود را به وفاداری به چیزی که خود در ایجاد آن نقش داشته‌اند، ملزم می‌دانند و پایدارترند؛ و در صورت نقض، می‌توان به آن تمسک کرد. حضرت علی<sup>ع</sup> با دارا بودن آن علم و عصمت الهی و عقل و درایت، نه تنها خود، بلکه هیچ انسان خردمند را بی‌نیاز از مشورت نمی‌دانستند. در منظر او، انسان مشورت‌کننده، از «خطا» و «لغزش‌ها و

پشیمانی‌ها» ایمن و به دور است و نه تنها «حیران نمی‌ماند»، بلکه «به آنچه درست است، رهنمون» می‌شود (مورب، ۱۳۸۴، ص ۱۷۰).

## نتیجه‌گیری

امروز جهان شمول بودن اصول مدیریت که برخی از نظریه‌پردازان کلاسیک مطرح کردند، پذیرفتنی نیست و تعدد و تفاوت فرهنگی جوامع، لزوم مدیریت بومی در هر سرزمینی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. هر کشوری باید برای اداره خود، به فرهنگ بومی و نظام ارزشی خویش توجه کند و نظریه‌های مدیریت و رفتار سازمانی را متناسب با آن انتخاب و بهینه‌سازی کند (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳).

بنابراین، در جوامع اسلامی می‌توان با عنایت به نظام ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های اسلامی و ابتدای هنجارهای رفتاری بر پیش‌فرض‌های اسلامی، به درک پیچیدگی‌های رفتاری کارکنان همت گماشت؛ افرادی که ساختار ذهنی آنان متأثر از اندیشه‌های اسلامی است. امام علی علیه السلام با رفتارشناسی اسلامی و در نظر گرفتن پیش‌فرض‌های اسلامی، به پیچیدگی رفتار پیروان و مدیران خود واقف بودند و با شناخت ساختار فکری و ایدئولوژیکی آنان، سعی در افزایش اثربخشی، هدایت و کنترل آنان داشتند.

هدف از انجام این پژوهش این بود تا بتوانیم از نگاه اسلامی و از دید حضرت علی علیه السلام مفهوم تعهد سازمانی را مورد بررسی و مذاقه قرار دهیم و مفهوم تعهد از دیدگاه حضرت علیه السلام را با دیدگاه غربی آن مقایسه کنیم. بدین‌منظور، از آنجایی که بررسی کل *نهج‌البلاغه* به منظور رسیدن به هدف، سخت و طاقت‌فرسا بود، نامه‌های حضرت علیه السلام را به عنوان جامعه آماری در نظر گرفتیم و در آن کنکاش کردیم و با توجه به تحلیل مضمون، به سوالات خود پاسخ دادیم.

با توجه به ادبیات پژوهش، تعهدسازمانی را از دیدگاه غربی می‌توان مطلقاً مثبت و پسندیده دانست، که با توجه به این مطلب، الگوهای چندگانه‌ای برای تعهد سازمانی شناسایی شدند که در ادبیات پژوهش به‌اختصار توضیح داده شد و ما سعی کردیم که این ابعاد تعهد سازمانی را در نامه‌های حضرت علی علیه السلام جست‌و‌جو کنیم. با بررسی نامه‌های *نهج‌البلاغه*، سه نوع تعهد سازمانی که در دیدگاه غربی وجود دارد، در نامه‌های حضرت علیه السلام شناسایی شد. تعهد ممدوح را در سه نوع شناسایی کردیم که عبارت‌اند از: درونی کردن، هنجاری و تبعیت. تعهد درونی زمانی است که فرد رفتاری مطابق با ارزش‌های سازمان انجام می‌دهد. این بُعد از تعهد در نامه‌های حضرت علی علیه السلام به خوبی استخراج شد و دیدیم که حضرت علیه السلام بدون چشمداشت، رفتاری مطابق با ارزش‌های اسلامی از خود نشان می‌دهد و حتی این بُعد از تعهد را در بعضی از خدمتگزاران آن حضرت علیه السلام در دستگاه دولتی نیز مشاهده شد.

تبعیت، زمانی است که فرد وظایف محوله را برای دریافت پاداش انجام می‌دهد. حضرت علیه السلام در نامه‌های خود به این نوع تعهد اشاره می‌کند که متعهد بودن به وظایف، علاوه بر اینکه برای فرد پاداش می‌آورد، باعث هدایت خود فرد نیز می‌شود.

تعهد هنجاری هم نهایتاً زمانی است که فرد لازم می‌داند در سازمان بماند. این بُعد از تعهد نیز در نامه‌های حضرت ﷺ به خوبی اشاره شده است؛ زمانی که حضرت ﷺ برای حفظ اسلام حکومت اسلامی را قبول کردند. از نامه‌های امام علی ﷺ مشخص شد که حضرت تعهد سازمانی را همیشه پسندیده نمی‌دانند؛ بلکه تعهد سازمانی می‌تواند حالتی ناپسند و مذموم به خود بگیرد. در نهایت، ما بین تعهد سازمانی ممدوح و مذموم تفاوت قائل شدیم و آن را متابعت منهی نامیدیم. از دیدگاه حضرت ﷺ، اگر فرد در سازمانی غیراسلامی و غیردینی خدمت کند و به آن متعهد باشد، باعث تباهی دنیا و آخرت خود می‌شود.

سپس انواع تعهد سازمانی رایج در دنیا، از میان نامه‌های حضرت ﷺ استخراج شد، که عبارت‌اند از: تعهد به ارباب رجوع؛ تعهد به سازمان؛ تعهد به وظیفه؛ تعهد به افراد و گروه‌های کاری؛ و تعهد به خود.

در نهایت، حضرت ﷺ برای متعهد ساختن خدمتگزاران نیز رهنمودهایی بیان می‌کند. همان‌طور که حضرت ﷺ می‌فرمایند، برای اینکه کارمند به سازمان متعهد باشد، باید ابتدا به سوابق فرد توجه کرد و با مشورت گرفتن، آنها را به مشاغلی نصب کرد که مناسب فرد است. در غیر این صورت، باعث بی‌تعهدی و دل‌زدگی افراد از انجام وظایف می‌شود؛ همچنین خیانت به هر دو طرف است و هم فرد و هم سازمان متحمل ضرر می‌شوند.

راهکار بعدی حضرت ﷺ، داشتن عدالت در سازمان است. همان‌طور که در ادبیات مدیریت غرب نیز وجود دارد، درک کارکنان از وجود عدالت در سازمان، عامل اساسی در افزایش تعهد است. حضرت نیز بسیار شفاف به این عامل به عنوان عامل متعهد ساختن کارکنان اشاره می‌کند.

و در آخر، حضرت ﷺ «مشارکت» را عاملی برای ایجاد تعهد در کارکنان می‌داند. و لزوم آن را در سازمان برای ایجاد مسئولیت‌پذیری و تعهد در سازمان، خاطر نشان می‌کند.

## منابع

- احمدخانی، مسعود، ۱۳۷۹، «الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر<sup>ع</sup> در نهج‌البلاغه»، پایان نامه ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق<sup>ع</sup>.
- اشرفی، بزرگ، ۱۳۷۴، «تبیین عوامل مؤثر بر تعهدسازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال‌سنگ البرز شرقی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- امیری، علی نقی، ۱۳۹۴، *الگوی اداره در نهج‌البلاغه*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- دشتی، محمد، ۱۳۷۹، *روش‌های برداشت از نهج‌البلاغه*، قم، مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین.
- رضائیان علی، ۱۳۷۹، *مبانی سازمان مدیریت*، تهران، نشر صبر.
- رنجبر، غلامحسین، ۱۳۷۸، «بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران با مهارت‌های شغلی آنان از نظر دبیران دبیرستان‌های شهرستان شیراز در سال تحصیلی ۷۶-۷۷» دانشگاه اصفهان پایان نامه کارشناسی ارشد.
- رنجبریان، بهرام، ۱۳۷۵، «تعهد سازمانی»، *دانشکده علوم اداری و اقتصاد*، دانشگاه اصفهان، سال دهم، ش ۱ و ۲، ص ۴۱-۵۷.
- ساروقی، احمد، ۱۳۷۵، «تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت»، *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۱۰، ش ۴، ص ۶۵-۷۳.
- سید رضی، ابوالحسن محمد بن الحسین موسوی الرضی، *نهج‌البلاغه*، ترجمه محمد دشتی، قم، الهادی.
- سیدمحمد مقیمی، ۱۳۹۴، *اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*، تهران، راه دان.
- سیمپسون، جان، واینر، ادmond، ۱۹۹۱، *فرهنگ لغت اکسفورد*.
- شفیعی، مسعود و همکاران، ۱۳۹۱، «بررسی موانع و راه‌کارهای ارتباط صنعت و دانشگاه (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ)»، *نوآوری و ارزش آفرینی*، ش ۱، ص ۱-۱۴.
- عابدی جعفری، حسن و همکاران، ۱۳۹۰، «تحلیل مضمون و شبکه‌های مضمومین: روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، *اندیشه مدیریت*، سال پنجم، ش دوم، ص ۱۹۸-۱۵۱.
- مورب، محمد صادق، ۱۳۸۴، «تحلیلی از نارسائی‌های ختمشی گذاری عمومی در ایران»، *مطالعات مدیریت*، ش ۴۷.
- Angle, H.L. & Perry, J (1986), Dual Commitment and Labor- Management Climates, *Academy of Management Journal*, 29, pp.31-50
- Balfour, D. L. & Wechsler, b. (1996). "Organizational commitment" Antecedents and outcomes in public organization. *Public productivity & management review*, 19(3), 256-277
- Bateman.T.S.& Stasser, S.(1984). Alongitudinal; analysis of Antecedents of organizational commitement. *Academy of management Jounal*,27(1), 95-112
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations". *Jornal of Applied Psychology*, 71(2): 340.
- Meyer, J.P.and L.Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol.11, No.2, P.22.
- O'Reily, Charles A. & Chatman, Jennifer (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71,PP. 492-9
- Powell, M. D. , and Meyer, p. j. (2004), "sidebet theory and three component model of organizational commitment" *journal of vocational behavior*, 65, 157.
- Robbins,S.P.(2002). *Organization behavior*, 9th Ed, Prentice Hall Inc,N.J. Somers, M.J.(1995), *Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: an Examination of Direct and Indirection Affects*, *Journal of Organizational Behavior*,16, PP:49-57.