

## به نام خدا

### چکیده

تعهد عاطفی یکی از ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی است که اکثر سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی برای ایجاد، حفظ و افزایش آن در سازمان هستند. سازمان‌های اسلامی، به دلیل تفاوت‌های مبنایی با سازمان‌های غیراسلامی، نیازمند شیوه‌های خاص خود در افزایش تعهد سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن می‌باشند.

راهکارهای افزایش تعهد عاطفی از دیدگاه اسلام عبارتند از: نگاه مثبت و محبت‌آمیز به یکدیگر، ابراز و بیان مهر و محبت، رعایت انصاف، چشم‌پوشی و مدارا، عفو و گذشت، حسن خلق، حسن ظن، نرمی در گفتار، احسان به دیگران، ایجاد رابطه عاطفی، شفافیت در امور، انتصابات مقبولانه، رعایت مساوات و برابری، سعه صدر.

این تحقیق عیناً از نوشته آقای مجید زارع شحنه دانشجوی دکترای مدیریت اقتباس و با تغییرات و ویرایش جزئی تدوین گردیده و امید است با مطالعه آن تغییری در نگرش و شیوه کاری مان حاصل شود.

### مقدمه

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی جوامع امروزی هستند و مدیریت به‌عنوان نیازی گریزناپذیر، امری الزامی برای به‌گرددش در آوردن سازمان به سوی سازندگی و کمال است. **دست‌مایه مدیر در این مسیر، سه عنصر انسان، کار و هدف** است. امروزه همه مدیران در محیط‌های سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که رمز موفقیت آنان را باید در قدرت بخشیدن به عناصر هوشمند (نیروی انسانی) سازمان جست‌وجو کرد؛ چراکه نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمانی است؛ هرچه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان، بیشتر خواهد شد. نیروی انسانی متخصص، وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت در سازمان، از نیازهای اصلی هر سازمانی است. سازمان به کارکنانی نیازمند است که حتی گاهی فراتر از شرح وظایف تعیین‌شده به کار و فعالیت بپردازد. وجود چنین نیرویی می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی و بهره‌وری سازمان باشد (عسکری، ۱۳۸۳، ص ۲۵۲). تعهد سازمانی به دلیل اهمیتی که در سازمان دارد و موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌گردد، مورد توجه صاحب‌نظران در عرصه مدیریت قرار گرفته است. پیدایش تعهد سازمانی در کارکنان امری اتفاقی نیست، بلکه باید مدیریت سازمان آن را ایجاد کند. عوامل تأثیرگذار در عرصه مدیریت، در افزایش تعهد در کارکنان، از مبانی ارزشی و فرهنگی آنها، که برگرفته از فضای فکری و فرهنگی آن جامعه است، نشأت گرفته است. چه‌بسا این الگو و مدل در سایر فضاهای فرهنگی و ارزشی، کارساز نباشد. از این‌رو، ممکن است در سازمان‌های اسلامی به دلیل تفاوت‌های زمینه‌های فکری، فرهنگی و ارزشی این مدل‌ها کارساز نباشد.

این تحقیق تلاش دارد تا تعهد عاطفی را به‌عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی مورد بررسی قرار داده، راهکارهای مؤثر بر افزایش تعهد عاطفی از دیدگاه اسلام را پیشنهاد دهد.

## تعریف تعهد سازمانی و تعهد عاطفی

تعهد سازمانی حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان را فراهم می‌سازد و دارای سه بعد هنجاری، عاطفی و مستمر می‌باشد که شناخت آنها در ترویج تعهد نقش بسزایی دارد (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰، ص ۳).

تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. سرانجام، تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به‌عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند.

## تعریف تعهد عاطفی

اگر تعهد سازمانی را به‌عنوان وابستگی فرد به سازمان و تعیین هویت وی بدانیم، تعهد عاطفی دارای سه جنبه است:

صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان؛ تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان؛ میل به ادامه فعالیت در سازمان.

آلن و می‌یر معتقدند که یک فرد زمانی در خود، وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود دانسته و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین آنها بیان می‌کنند که تعیین هویت فرد از طریق سازمان، زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد، با ارزش‌های سازمان سازگار بوده، به‌نحوی که فرد قادر باشد ارزش‌های سازمان را در خود درونی سازد. بی‌شک، در این تعیین هویت از طریق سازمان، یک رابطه روان‌شناسانه وجود دارد و فرد به دلیل تعیین هویت از طریق سازمان، در خود نوعی احساس غرور می‌کند.

بر اساس گفته‌های آلن و می‌یر (۱۹۹۶)، عوامل پیش‌بینی‌کننده تعهد عاطفی به‌طور کلی، در سه مقوله جای می‌گیرند: الف) ویژگی‌های شخصی؛ ب) ویژگی‌های سازمانی؛ ج) تجربه‌های کاری.

با این حال، اکثر تحقیقات مرتبط با تعهد سازمانی، به‌منظور کشف پیش‌بین‌ها و بازده‌های تعهد سازمانی هدایت شده‌اند (میرهاشمی، ۱۳۸۶، ص ۱۳۷). تعهد عاطفی به درجه‌ای از دل‌بستگی عاطفی فرد به سازمان و اهداف آن اشاره می‌کند. به‌عبارت دیگر، تعهد عاطفی به‌عنوان احساس هیجانی کارکنان برای وابستگی به سازمان، همانندسازی با آن و درگیری در سازمان مفهوم‌سازی شده است. افراد با تعهد عاطفی قوی در استخدام سازمان باقی می‌مانند؛ زیرا دوست دارند که عضو سازمان باشند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰، ص ۳).

## عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

در زمینه عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی، مطالعات و تحقیقات گوناگونی انجام شده است که در هریک از این مطالعات، تعهد سازمانی را به‌عنوان متغیر مستقل یا وابسته در نظر گرفته‌اند.

در زمینه تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته، مطالعات گوناگونی انجام گرفته است. در پژوهشی که توسط آلن و می یر در سال ۱۹۹۰، برای سنجش و تعیین پیش شرطها تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی صورت گرفت، پیش شرطهای مختلفی برای انواع سه گانه تعهد سازمانی شناسایی گردید.

در مطالعه ای که توسط آلن و می یر برای سنجش و تبیین پیش شرطهای تعهد سازمانی انجام گرفت، پیش شرطهای تعهد عاطفی به شرح زیر مطرح گردید: (آلن و می یر، ۱۹۹۰، ص ۶)

-چالش شغلی: سخت، دشوار، حرفه ای و فنی بودن شغل مورد تصدی.

-وضوح نقش: مشخص بودن نقش فرد در سازمان و گروه کاری مربوط.

-وضوح اهداف: روشن بودن اهداف تعیین شده برای شاغل.

-مشکل بودن هدف: عدم امکان دستیابی سریع به اهداف شغلی.

-پذیرش مدیریت: میزانی که مدیریت پیشنهادات کارکنان را می پذیرد.

-انسجام همکاران: وحدت نظر موجود میان همکاران.

-تبعیت پذیری سازمانی: احساس هویت با سازمان محل خدمت.

-عدالت: رفتار برابر و درخور شأن با کارکنان.

-اهمیت شخصی: میزانی که کارکنان احساس نمایند برای سازمان مهم هستند.

-بازخورد: میزانی که کارکنان در رابطه با عملکرد کاری خود، بازخورد مناسب دریافت می کنند.

-مشارکت: حدی که کارکنان مجاز به شرکت در تصمیم گیری پیرامون کار خود باشند.

متغیرهای تجربه کاری، به دو قسمت تقسیم می شوند:

۱. متغیرهایی که نیاز کارمند را به احساس آرامش و راحتی از نظر فیزیکی و روانی تأمین می کند که عبارتند از:

تحقق انتظارات پیش از ورود به سازمان؛ برابری و رعایت عدالت در توزیع پاداشها؛ وابستگی و قابلیت اعتماد و اتکا به سازمان؛ حمایت سازمانی؛ وضوح نقش؛ رهایی از تعارض و سبک رهبری.

۲. متغیرهایی که به احساس شایستگی کارمند در نقشی که به او سپرده شده کمک می کند، عبارتند از:

تحقق اهداف؛ استقلال عمل در کار؛ منصفانه بودن پاداش مبتنی بر عملکرد؛ چالش شغلی؛ فرصت پیشرفت و ارتقای شغلی؛ فراهم بودن فرصت کافی ابراز عقاید و نظرات شخصی؛ مشارکت در تصمیم‌گیری و اهمیت شخصی برای سازمان (جعفریور و بهرام‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۰۰).

## راهکارهای افزایش تعهد عاطفی در اسلام

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

## 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 می‌باشد. 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، ص ۵۵).

برای برانگیختن انسان‌ها بر انجام پاره‌ای از اعمال، باید از قدرت ناشی از پیوند محبت‌آمیز بهره جست (باقری، ۱۳۸۴، ص ۲۲۹). خداوند نیز در مورد انسان محبت را به‌عنوان پیوندی محوری به کار می‌گیرد: «پس به زودی خداوند گروهی را می‌آورد که آنان را دوست می‌دارد و آنان نیز او را دوست می‌دارند...» (مائده: ۵۴).

در سیره امام علی (ع) رفتار توأم با احترام و محبت نسبت به مردم از خصوصیات یک کارگزار اسلامی است. ایشان در همین رابطه به مالک اشتر، طی نامه‌ای می‌فرمایند: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

رسول خدا (ص)، محبت و علاقه فراوانی نسبت به مردم داشت و خدای متعال نیز این صفت پیامبر (ص) را یکی از عوامل متعهد بودن مسلمانان معرفی کرده و می‌فرماید: «به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان نرم (و مهربان) شدی! و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو، پراکنده می‌شدند» (آل عمران: ۱۵۹).

این آیه، به‌صراحت بیان می‌کند که وجود محبت در یک جامعه یا سازمان، موجب می‌شود تا افراد پراکنده نشوند و تمایل به ادامه همکاری داشته باشند، در نهایت، موجب به وجود آمدن تعهد می‌گردد و بر عکس، فقدان آن موجب تنفر و جدایی

و عدم تعهد افراد می‌شود. پیامبر اکرم (ص) محبت را اساس دین و سیره خود دانسته، فرمودند: «وَالْحُبُّ أُسَاسِيٌّ»؛ محبت بنیاد و اساس من است (اندلسی، ۱۴۰۷ق، ج ۱، ص ۲۸۹).

امام صادق (ع) جامعه و سازمان اسلامی را به یک پیکر زنده تشبیه می‌کند که چگونه نسبت به هم همکاری و همدردی دارند: «مثل مؤمنان در پیوند و دوستی و محبت و رحمت به هم مثل یک پیکر زنده است که اگر چیزی از آن به درد آید، سایر اجزای پیکر با آن همدردی می‌کنند» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۱، ص ۲۳۴).

پیامبر (ص) در راستای تشویق مردم به این عمل، محبوب خود را کسی می‌داند که با مردم مهربان باشد. در این باره فرمودند: «محبوب‌ترین و نزدیک‌ترین شما به من در روز قیامت، خوش‌خلق‌ترینتان است؛ آنان که با مردم انس و الفت می‌گیرند و مردم با آنان انس و الفت می‌گیرند» (کوفی اهوازی، ۱۴۰۲ق، ص ۳۰). (با محبت و مهربانی نسبت به کارکنان، قلب آنها در تسخیر درمی‌آید و این علاقه و محبت موجب افزایش تعهد عاطفی کارکنان خواهد شد. البته این نکته نباید فراموش شود که در هر رفتاری، باید حد اعتدال آن رعایت گردد. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «در رفتارت راه معتدل را برگزین» (لقمان: ۳۲).

در باب عواطف و محبت و دوستی نیز باید مراقب بود تا از هرگونه افراط و تفریط در محبت و علاقه، جلوگیری شود و آن را در محور اعتدال ثابت نگاه داشت. امام علی (ع) در مورد اعتدال در دوستی‌ها و دشمنی‌ها می‌فرماید: «در دوستی با دوست مدارا کن، شاید روزی دشمن تو گردد و در دشمنی با دشمن نیز مدارا کن، شاید روزی دوست تو گردد» (نهج‌البلاغه، حکمت ۲۸۶).

## 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، ۱۴۰۳ق، ج ۱، ص 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) می‌فرماید: «هرگاه محبت کسی را در دل داشتی، او را از این محبت باخبر کن که این آگاهی، دوستی و مودت شما را استوارتر خواهد کرد» (فیض کاشانی، ۱۴۰۶ق، ج ۵، ص ۵۸۵).

این ابراز دوستی و محبت، می‌تواند موجب استحکام پیوند میان انسان‌ها شود. اجرایی کردن این راهکار در سازمان، می‌تواند موجب افزایش دوستی و پیوند میان افراد شود که خود زمینه‌ساز افزایش تعهد عاطفی افراد است.

## رعایت انصاف

رعایت انصاف، راهکار دیگری است که موجب افزایش تعهد عاطفی خواهد شد. «انصاف» در لغت به معنی «دادگری و عدل» و در تعبیر ادبا، به معنی «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، می‌کوشد آنچه را برای خود می‌پسندد برای دیگران نیز بیسندد (محامد، ۱۳۸۲).

«انصاف» یکی از ارزش‌هایی است که اگر افراد سازمان و مسئولان آن داشته باشند، قلوب آنها نسبت به همدیگر نزدیکتر خواهد شد و تعهد عاطفی افراد نیز در آن سازمان افزایش می‌یابد؛ زیرا انصاف بنا به فرمایش امیرمؤمنان(ع): «انصاف دل‌های افراد را به همدیگر پیوند می‌دهد» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۶۰) و دوستی را میان آنها استحکام می‌بخشد: «انصاف محبت را استمرار می‌بخشد» (همان، ص ۵۸) و مادام که انصاف هست، پیوند قلوب افراد استمرار دارد: «با انصاف است که برادری ادامه می‌یابد» (همان، ص ۷۰۳). در نهایت، انصاف داشتن موجب همبستگی و تعهد خواهد شد، چنانچه حضرت امیر(ع) می‌فرماید: «انصاف اختلاف را برمی‌دارد و موجب پیوند افراد می‌شود» (همان، ص ۸۸).

پیوندها، دوستی‌ها و ائتلاف‌ها در سازمان موجب می‌شود افراد، وابستگی بیشتری نسبت به سازمان پیدا کرده، میل آنها در جهت همکاری و ادامه فعالیت افزایش پیدا کند. آن حضرت، علاوه بر توصیه به رعایت انصاف، در عمل نیز خودشان با انصاف‌ترین فرد بودند (اندلسی، ۱۴۰۷ق، ج ۱، ص ۲۲۳).

## چشم‌پوشی و مدارا

یکی از اصول اخلاقی در ارتباطات بین شخصی، ملایمت و نرمی نسبت به دیگران است. سختی کار در محیط شغلی، وضعیت بحرانی، ناکامی‌ها، و دشواری‌های معیشتی، افراد را به خشونت، سخت‌گیری، تندخویی و تنگ‌نظری می‌کشاند و اینها همه واکنش‌های هیجانی هستند. مدارا و چشم‌پوشی از خطا و اشتباهات غیرعمدی و ناآگاهانه افراد، از ویژگی‌های نظام اسلامی است. در بسیاری از موارد با مدارا، کینه‌های دل‌های افراد پاک گشته و اختلافات حل می‌شود و یا حداقل از شدت آن کاسته شده و باعث افزایش میل آنها به همکاری می‌گردد. این رفتار در سازمان موجب افزایش همدلی در میان افراد و مسئولان سازمان گشته، فضایی را ایجاد می‌کند تا تمایل به همکاری با سازمان افزایش پیدا کند.

در اسلام، به مدارا با مردم سفارش بسیار شده است. منظور از «مدارا» شفقت و مهربانی همراه با عفو و گذشت نسبت به مردم است. سخنی از پیامبر اکرم(ص) نقل شده است که ایشان پایبندی به مدارا و ملایمت با مردم را در حد عمل به واجباتی چون نماز و روزه می‌داند: «پروردگرم مرا به مدارا با مردم فرمان داد، آن سان که مرا به انجام واجبات فرمان داد» (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۲، ص ۱۱۷).

امام صادق(ع) می‌فرماید: «خداوند تبارک و تعالی، حضرت محمد را به صبر و مدارا مبعوث نمود» (شوشتری، ۱۳۷۶، ج ۱۳، ص ۲۷۸). سیره عملی پیامبر اکرم(ص) (نشان می‌دهد که آن حضرت، از تندی‌های بی‌مورد و شدت‌های نابجا سخت پرهیز داشت و هرگز برای پیشبرد مقاصد اجتماعی خویش از حرکت‌های تند و ناملازمات با مردم بهره نگرفت (قراملکی، ۱۳۸۸، ص ۲۱۲).

یکی از مواردی که از طریق مدارا، تمایل به همکاری افراد جلب شد، جریان صلح حدیبیه است. وقتی که پیامبر اکرم(ص) از امیرمؤمنان(ع) خواست که «بسم الله الرحمن الرحيم» بنویسد، سهیل بن عمرو گفت: این را نمی‌شناسم، بنویس: «بسمک اللهم». پیامبر کوتاه آمد و قبول کرد. همچنین سر نوشتن عنوان «رسول الله» نیز اختلاف شد. آن حضرت باز هم مدارا نمود. حتی آن حضرت با وجود مخالفت اصحاب، پذیرفت تا افرادی که مسلمان شده از مکه به مدینه پناهنده می‌شود را به مشرکان برگرداند (طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۶، ص ۴۵۰). رسول خدا(ص)، با چشم‌پوشی از برخی حقوق جزئی و مدارا با آنها، تعهد آنان را نسبت به صلح‌نامه بالا بردند.

برخی از بی‌انگیزگی‌ها نسبت به سازمان و ادامه همکاری با سازمان، تحت عنوان این موارد رخ می‌دهد. در چنین مواردی، مدارا می‌تواند تعهد عاطفی افراد را بالا ببرد.

## عفو و گذشت

اگر افراد سازمان، عفو و گذشت را به‌عنوان یکی از ارزش‌های مهم سازمان تلقی و باور داشته باشند، سعی می‌کنند کینه‌های گذشته را از دل خود پاک نموده، 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 نمایند. 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 کمالات انسانی است. خداوند می‌فرماید: «آن کسان که در توانگری و تنگدستی انفاق می‌کنند و خشم خویش فرو می‌خورند و از خطای مردم درمی‌گذرنند، خدا نیکوکاران را دوست دارد» (آل عمران: ۱۳۴).

امام علی(ع) در رابطه 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 می‌فرماید: «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).

رسول خدا(ص) نیز در راستای نشر و توسعه این ارزش، مردم را به این امر تشویق می‌کرد و عفو از خطاها را به‌طور مطلق، بهترین عمل معرفی می‌کرد: «عفو شایسته‌ترین عمل است» (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۵۷۹).

این جمله را زمانی فرمودند که حلیس بن زید پیش آن حضرت آمد و گفت: یا رسول الله من در حق شما خیلی ظلم کرده‌ام. حضرت وی را بخشید (ابن حجر، ۱۴۱۵ق، ج ۲، ص ۱۰۱). پیامبر (ص) از زمامدارن می‌خواست عفو و گذشت داشته باشند و می‌فرمود: «وقتی فرمانروایی یافتید به نیکی گرایید و زیر دستان خود را ببخشید» (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۱۷۱).

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.

رسول خدا (ص) حتی توصیه می‌کرد که مردم وقتی به دشمن خود ظفر یافتند، از آن هم بگذرند: «وقتی بر دشمن خود قدرت یافتی، به شکرانه قدرت از او در گذر» (عبادی لاجی، ۱۴۲۶ق، ج ۲، ص ۳۰۸).

در مورد توصیه به عفو، روایات زیادی از آن حضرات معصومان وارد شده که بیانگر اهتمام دین مبین اسلام به این امر می‌باشد.

## 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. در سیره امام علی (ع) در موارد زیادی به این نکته توجه داده شده است. «خوش‌بین» بودن نسبت به مردم موجب افزایش دوستی و محبت می‌گردد. امام علی (ع) می‌فرماید: «هر کس به مردم خوش‌گمان باشد (و حسن ظن داشته باشد)، مردم او را دوست می‌دارند» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ج ۲، ص ۳۹۲). (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 می‌گردد.

## 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. چنانچه قرآن کریم خطاب به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان نرم (و مهربان) شدی! و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو، پراکنده می‌شدند» (آل عمران: ۱۵۹).

در این آیه، اینکه افراد دور پیامبر جمع هستند و گوش به فرمان او می‌باشند، به دلیل این است که او خوش اخلاق است و اگر تندخو و بداخلاق بود، کسی حاضر به همکاری با رسول خدا نبود و از کنار او فاصله می‌گرفتند. در واقع، طبق نص آیه قرآن مهربانی و شفقت موجب می‌شود افراد تمایل داشته باشند که خودشان را در گروهی که قرار دارند، حفظ کنند. در واقع، اگر مدیران سازمانی هم با اخلاق نیکو و مهربانی با افراد برخورد کنند، آنها تمایل بیشتری برای ادامه همکاری خواهند داشت.



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، ۱۴۱۰ق، ج ۱، ص ۴۲۸).

در روایت دیگری حضرت می‌فرمایند: «هر کس خوش اخلاق باشد، دوستان بسیاری پیدا می‌کند» (همان، ص ۳۹۲). در روایت دیگری از امیرمؤمنان(ع) بیان شده است که می‌فرماید: «خوش رویی وسیله دوست‌یابی است» (نهج البلاغه، حکمت ۶). بر طبق این روایات، خوش خلقی موجب افزایش محبت و دوستی‌ها می‌شود و تمایل افراد را به ادامه همکاری با سازمان افزایش خواهد داد.

## 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. چنان‌که خدای متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «با او به نرمی سخن گویند، شاید پند گیرد، یا بترسد» (طه: ۴۴). ملایمت در برخورد با دیگران، استحکام در روابط و دوستی را سبب می‌شود. امام علی(ع) می‌فرمایند: «هر کس در کارها (با مردمان) برخوردی ملایم داشته باشد، همواره از کسان و اطرافیان خود محبت خواهد دید» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ج ۲، ص ۳۸۵) این موارد و موارد بسیار دیگری که ائمه اطهار(ع) سفارش نموده‌اند، همه 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 افزایش داد.

## 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، ۱۴۱۰ق، ج ۲، ص ۳۵۱) خداوند نیز در قرآن کریم، در موارد متعددی، توصیه به احسان و نیکی به دیگران نموده است. برای نمونه، در رابطه با احسان به نزدیکان می‌فرماید: «خدا به عدل و احسان و بخشش به خویشاوندان فرمان می‌دهد و از فحشا و زشتکاری و ستم نهی می‌کند. شما را پند می‌دهد، باشد که پذیرای پند شوید» (نحل: ۹۰) 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.

## ایجاد یک رابطه عاطفی میان همکاران

ایجاد یک رابطه عاطفی، یکی از شیوه‌هایی است که اسلام برای افزایش روحیه وحدت و همکاری میان افراد، اعمال می‌کند. برای ایجاد این نوع رابطه در اسلام، می‌توان راهکارهایی از قبیل ایجاد عقد اخوت، انتخاب همکاران هم‌عقیده و هم‌فکر، و دوستی‌های پایدار و... را شناسایی نمود.

یکی از اقدامات پیامبر(ص) در دوران رسالت، پیمان برادری میان افراد و گروه‌ها بود که به پیمان برادری میان مهاجران قبل از هجرت (سهودی، ۲۰۰۶، ج ۱، ص ۲۰۷)، پیمان برادری میان انصار و مهاجر پس از هجرت (هلالی، ۱۴۰۵، ص ۸۸۸)، پیمان برادری میان دو قبیله یمنی «سکون» و «سکاسک» (ابن سعد، ۱۴۱۸ق، ج ۷، ص ۲۹۶)، سایر پیمان‌ها، که میان دو نفر از مسلمانان بسته می‌شد، اشاره نمود.

در مورد انتخاب افراد هم‌عقیده و هم‌فکر، می‌توان انتخاب افراد در پیمان‌های برادری را، که نوعی انتخاب همکار و رفیق محسوب می‌شود شاهد آورد. رسول گرامی(ص) در پیمان‌های برادری شئون اجتماعی، اخلاقی و روحی اصحاب را در نظر داشته است. برای مثال، برادری افرادی که از نظر علم و عرفان اشتراک داشتند، مانند جعفر و معاذ، سلمان و ابودرداء، سعید بن زید و ابی‌بن کعب عمار، همچنین افرادی که در تجارت و سرمایه و بازار تخصص داشتند، مانند عبدالرحمن بن عوف و سعد بن ربیع، طلحه و کعب بن مالک و افرادی که بیشتر روحیه نظامی آنان غلبه داشت، مانند عتبۀ بن غزوان و ابودجانه مورد توجه قرار گرفت. حتی عبد یا آزاد بودن افراد نیز در نظر گرفته می‌شد. مانند حدیفه، که یکی حلیف بنی مخزوم بود و دیگری حلیف بنی عبدالاشهل و نیز خباب و تمیم، یکی مولی عتبۀ بن غزوان بود و دیگری مولی خراش بن صمه لحاظ شد (هدایت پناه، ۱۳۸۳، ص ۲۸-۲۹).

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 که از نظر شخصیتی و فرهنگی تفاوت‌های کمتر و یا اشتراکات بیشتری داشته باشند، تا رابطه‌های عاطفی مستحکمی به وجود آید، تعهد عاطفی و میل به ادامه فعالیت در آنها افزایش می‌یابد.

## 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 موضوعات از دیدگاه مردمان و اداره‌شوندگان پنهان بماند (فرهادی، ۱۳۹۱، ص ۸۱). مدیریت‌های پشت‌پرده بستر ساز نادرستی، خلاف کاری و ستمگری است. تمام این امور موجب دل‌سردی و عدم تمایل افراد به ادامه فعالیت در سازمان خواهد شد. اگر بسیاری از امور شفاف صورت گیرد، اقدامات 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 اداره امور به گونه‌ای تنظیم شود که همه چیز به‌جز اسرار نظامی در چارچوب حق و اموری که لازم است پوشیده بماند، شفاف باشد، و به محض ظهور خلاف و تباهی آشکار سازی شود و حتی در صورت گمان ستمی، مسائل آشکار و بی‌پرده در میان گذاشته شود، امور زمامداری و مدیریت به سامان می‌گردد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸، ص ۶۱۰) و افراد دلگرمی بیشتری برای ادامه فعالیت در سازمان خواهند داشت، تعهد عاطفی آنان افزایش می‌یابد. امام علی(ع) در مورد شفاف‌سازی به مالک اشتر چنین فرمان می‌دهند: «اگر شهروندان درباره تو ستم روا داشتند، دلیل خود را برایشان شفاف آشکار کن، و با این شفاف‌سازی‌ات، گمان‌های ایشان را از خویش بگردان» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

امیرالمؤمنین علی(ع)، بنای حکومت را بر صراحت و روشنی و شفاف‌سازی می‌داند. چنان‌که در آغاز حکومت خویش در سخنی با مردم، روش حکومت‌داری و مدیریت خود را چنین بیان می‌فرماید: «به خدا سوگند هرگز به اندازه سر سوزنی حقیقت را پنهان نداشته‌ام، و هیچ‌گونه دروغی نگفته‌ام» (نهج‌البلاغه، خ. ۱۶)

حکومت و مدیریت امام علی(ع) این‌گونه بود؛ شفاف و به دور از هرگونه ناراستی، پنهان‌کاری، دروغ‌گویی و فریب‌کاری. شفاف‌سازی از جهات گوناگون موجب کارایی حکومت و مدیریت می‌شود، از جمله درستکاری مدیران، اداره سالم امور، مشارکت یافتن مردمان و اداره‌شوندگان، مشخص شدن سریع تباهی‌ها و خلاف‌کاری‌ها، اصلاح به‌موقع امور، دستیابی بهینه به اهداف، توجه مردم و شنوندگان و راه بردن مردم بر حق (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸، ص ۶۱۰). تمامی این امور موجب افزایش تمایل بیشتر افراد به ادامه خدمت در یک سازمان می‌گردد.

در سیره معصومان(ع)، موارد بسیاری را از این شفاف‌سازی‌ها می‌توان مشاهده نمود. نمونه‌های زیادی را می‌توان در سیره معصومان(ع) یافت که مقصود خود را از انجام یک فعالیت بیان نموده و زمینه جهت متعهد بودن مهیا کرده است. برای نمونه، دو مورد از شفاف‌سازی‌های صورت گرفته توسط پیامبر گرامی را یادآور می‌شویم.

پیامبر در بیعت عقبه دوم، وقتی بیعت هفتاد و پنج نفر از اهل مدینه به انجام رسید، رسول خدا(ص)، دوازده نفر از آنان را به‌عنوان نقیب انتخاب نمود تا مسئول و مراقب آن امور مربوط به قوم خود باشند و وظایف آنان را تشریح نمود و فرمود: «از بین خود دوازده نقیب معرفی کنید تا مسئولیت امور قوم خود را برعهده داشته باشد».

سپس، پیامبر اکرم(ص) به‌منظور دفع نگرانی و سوءظن‌ها و جلوگیری از تعارضات احتمالی، هدف خود را چنین تشریح نمود: «موسی از بنی‌اسرائیل، دوازده نفر نقیب برگزید، پس مبادا برای یکی از شما از اینکه دیگری انتخاب شود نگرانی و ناراحتی پیش آید، چون جبرئیل است که برای من انتخاب می‌کند.» (رسول خدا(ص) آن‌گاه وظیفه این دوازده نفر را معین نموده و فرمود: «چنان‌که حواریون برای عیسی ضامن قوم خود بودند، شما هم عهده دار هر پیشامدی هستید که در میان قوم شما اتفاق می‌افتد و من خود کفیل مسلمانانم» (بلاذری، ۱۴۱۷ق، ج ۱، ص ۲۵۴).

در هنگام انتخاب چون زمینه‌ای برای عدم تعهد افراد موجود است، پیامبر می‌فرمایند: از انتخاب من ناراحت نشوید و این جبرئیل است که انتخاب می‌کند. این نوع شفاف‌سازی موجب افزایش تمایل افراد در جهت همکاری با پیامبر می‌شود.

در جنگ خندق، وقتی حضرت با شنیدن خبر کشته شدن مجنر انصاری به دست عکرمه بن ابی‌جهل تبسم نمود. با این تبسم، انصار به دلیل داشتن روحیه قبیله‌گرایی ناراحت شدند و گفتند: خوشحالی تو به این دلیل است که مردی از قبیله تو، فردی از انصار را کشته است. رسول خدا(ص) به‌منظور از میان بردن سوءتفاهم، علت تبسم خود را به‌طور شفاف بیان کرد و توضیح داد که تبسم من از خوشحالی نبود (ابن‌عساکر، ۱۴۱۵ق، ج ۴۱، ص ۶۰).

در اینجا تبسم پیامبر، موجب یک بدبینی در افراد شد که این بدبینی، اگر ادامه پیدا می‌کرد، قطعاً افراد دیگر حاضر به ادامه همکاری با رسول خدا(ص) نبودند. پیامبر در این موقعیت، با شفاف‌سازی کامل جریان این زمینه را خنثا کردند و همچنان افراد را متعهد به خود نگه داشتند.

## انتصابات 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 علاقه خود، میل بیشتری به ادامه همکاری با سازمان دارند. همچنین اگر گروه‌های سازمانی، با یکدیگر اختلاف کرده و هریک 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.

یکی از این موارد، ابقای باذان بن ساسان بر حکومت یمن است. باذان از طرف خسرو پرویز بر یمن حکومت می‌کرد. وقتی نامه پیامبر(ص) به خسرو پادشاه ایران رسید، به باذان دستور داد که پیامبر(ص) را دستگیر کند. پیامبر(ص) خبر کشته شدن خسرو به دست پسرش را به مأموران باذان داد و به باذان سفارش داد که اگر اسلام بیاورد، بر مسئولیت باقی خواهد ماند. وقتی باذان خبر مرگ خسرو را شنید، اسلام آورد و با مسلمان شدن وی، ایرانیان مقیم یمن نیز به تبعیت از وی اسلام آوردند (مطهری، ۱۳۶۸، ص ۷۵-۷۷). رسول خدا(ص) وی را در مسئولیت خود ابقاء نمود (صالحی دمشقی، ۱۴۱۴ق، ج ۱۱، ص ۳۳۸). ابقای باذان در سمت خودش موجب شد تمامی افراد به دلیل محبتی که نسبت به باذان داشتند به اسلام رو بیاورند.

رسول خدا(ص) در مورد مندر بن ساوی حاکم بحرین نیز همین شیوه را به کار برده‌اند. آن حضرت، در نامه خود به مندر، پس از ستایش خدای متعال و دعوت وی به اسلام، اطمینان دادند که اگر مندر اسلام بیاورد و اطاعت کند، هرگز وی را از مقام خود برکنار نمی‌کند. مندر اسلام را پذیرفت و با تبلیغ وی مردم بحرین نیز مسلمان شدند (ابن سعد، ۱۴۱۸ق، ج ۱، ص ۲۰۲).

رسول خدا(ص) حتی در ملاقات نمایندگان قبیله سعد هندی، انتخاب مسئول گروه را به عهده اعضای آن گروه گذاشتند. نمایندگان سعد هندی، محضر پیامبر(ص) رسیدند و اسلام آوردند. آن حضرت، موقع وداع با آنان فرمود: یکی از افراد خود را به امارت خویش بگمارید. وقتی این گروه به سوی قوم خود بازگشتند، همه افراد قبیله مسلمان شدند (همان، ص ۲۴۹).

در برخی موارد تعصبات قبیله‌ای در اعضای گروه‌های یک سازمان شدید است. در نتیجه، هیچ گروهی عضو گروه دیگر را به‌عنوان مدیر سازمان قبول ندارند. در این گونه موارد، انتصاب فردی که به هیچ‌یک از گروه‌ها تعلق ندارد، می‌تواند بهترین شیوه برای افزایش تعهد باشد.

دو گروه اوس و خزرج، به دلیل سابقه دشمنی که داشتند، امامت جماعت دیگری را نمی‌پذیرفتند. آن حضرت، مصعب بن عمیر را برای امامت جماعت انصار انتخاب کرد (بیهقی، ۱۴۰۵ق، ج ۲، ص ۴۳۸؛ سهیلی، ۱۴۱۲ق، ج ۴، ص ۷۴).

یکی از وظایف مدیران سازمان‌ها، انتصاب افراد شایسته برای پست‌های مختلف می‌باشد. افرادی در واحدها وجود دارد 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.

## رعایت مساوات و برابری میان افراد و گروه‌ها

یکی دیگر از راهکارهایی که می‌تواند موجب افزایش تعهد عاطفی گردد، 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 می‌باشد (سلیمانی، ۱۳۸۲، ص ۴۰). از اموری که در سیره معصومان(ع) چشم‌گیر بوده و برخی تاب تحملش را نداشتند، رعایت مساوات حتی در تصدی شغل و مسئولیت براساس اهلیت بود. همه افراد به تعبیر پیامبر(ص) مانند دندان‌های یک شانه مساویند و هیچ مزیتی بر یکدیگر جز به تقوا ندارند»: مردم مانند دندان‌های شانه مساویند» (مجلسی، ۱۳۶۳، ج ۷۵، ص ۲۵۱؛ صدوق، ۱۴۱۳، ج ۴، ص ۳۷۹).

پیامبر اکرم(ص)، تفاوتی بین برده و غیر برده قائل نبود. حتی در جمع مسلمانان، جایگاه پیامبر(ص) ناپیدا بود و هر زمانی در مجلسی می‌نشست، افراد ناشناس به‌سادگی نمی‌توانستند حضور رسول الله(ص) را در نزد مردم دریابند. علی(ع) می‌فرمود: «نشستن و برخاستن پیامبر(ص) همراه با یاد خدا بود و برای خود جایگاه مخصوصی قرار نمی‌داد و دیگران را نیز از این کار نهی می‌کرد» (طبرسی، ۱۴۱۲، ص ۱۴).

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.

امیرمؤمنان علی(ع)، در روزگاری که از حکومت محروم شده بود، این حقیقت را به زمامداران یادآور می‌شد تا آنان از مسیر درست خارج نشوند. چنان‌که به عمر بن خطاب یادآور شد:

سه چیز است که اگر آنها را پاس داری و بدانها عمل کنی از سایر امور بی‌نیاز باشی و اگر آنها را ترک کنی چیزی جز آنها سودت نبخشد. [پرسید: آنها چیست؟ فرمود:] اجرای حدود [قانون به‌طور یکسان] نسبت به نزدیک و دور [خویش و بیگانه] و حکم به کتاب خدا در خشنودی و خشم و تقسیم [بیت‌المال] به عدالت میان سفید و سیاه (طوسی، ۱۴۰۷، ج ۶، ص ۲۲۷).

موارد بسیار دیگری را می‌توان در سیره معصومان(ع) یافت که با عمل به مساوات میان مردم، تعهد آنان را نسبت به همکاری و ادامه فعالیت برانگیخته‌اند. به‌عنوان نمونه، رسول خدا(ص) مساوات را میان دو گروه انصار و مهاجر طوری برقرار کرده بود که هرگاه منصبی را به مهاجر می‌داد، منصب هم‌شان آن را نیز به انصار می‌داد. از این‌رو، وقتی رسول خدا(ص) رحلت کرد، سخنگوی انصار خطاب به مهاجران گفت: «ای گروه مهاجر، رسول خدا(ص) هرگاه به یکی از شما منصبی می‌داد، منصبی هم‌شان او نیز به یکی از انصار می‌داد» (حسینیان مقدم، ۱۳۸۸، ص ۱۱۶). در این مورد، آن حضرت مساوات را میان

اوس و خزرج رعایت می نمود، هر موقع امتیازی به یکی می داد، دیگری را از آن امتیاز بی نصیب نمی گذاشت. برای نمونه، وقتی اوسیان افتخار کشتن کعب بن اشرف یهودی را به دست آوردند، خزرجیان جلسه تشکیل دادند و گفتند: «نباید همه پیروزی نصیب اوسیان گردد. بنابراین، باید مردی از یهود را که در دشمنی با رسول خدا (ص)، هم شأن کعب بن اشرف است، شناسایی کنیم و وی را بکشیم.» «سلام بن ابی الحقیق را که در خیبر می زیست، شناسایی کردند و با اجازه رسول خدا (ص) او را به قتل رساندند تا مبادا در دایره رقابت از اوسیان عقب بمانند (قاضی ابرقوه، ۱۳۷۷ق، ج ۲، ص ۷۶۷). پیامبر (ص) با اجازه دادن نسبت به این کار، خواست مساوات بین این دو گروه را برقرار نماید، تا تمایل افراد را به ادامه همکاری برانگیزاند.

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

### سعه صدر

یکی از ارزش های مهم و کاربردی در مدیریت سعه صدر است. کلام مولای متقیان علی (ع)، اهمیت شرح صدر یک کارگزار و مدیر را به خوبی آشکار می سازد: «بزار ریاست، سعه صدر است» (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۷).

«سعه صدر» عبارت است از: تحمل سختی ها و نامایمات، عفو و گذشت، مهار خشم و عصبانیت، تأنی و درنگ در کار، بلندهمتی و عزت نفس، حلم و دوری از انتقام و کینه جویی (دمشناس، ۱۳۸۵، ص ۸۸).

انسانی که برخوردار از سعه صدر است، قدرت تحمل عقاید مخالف و گاه، حتی پذیرش آن را داراست. پیامبر برخلاف دیدگاه خودش، در جنگ به رأی مردم گوش می دهد. این اصل تفاوت آرا و اندیشه ها را می پذیرد یا حداقل تحمل می نماید. در واقع، این ارزش تاب شنیدن عقاید مخالف در فرد را افزایش می دهد. حضرت امیر (ع) می فرماید: «گمان میرید اگر حقی به من پیشنهاد دهید، بر من گران آید، یا در پی بزرگ نشان دادن خویشم، زیرا کسی که شنیدن حق یا عرضه شدن عدالت بر او مشکل باشد، عمل کردن به آن برای او مشکل تر خواهد بود» (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).

اینکه انسان توان پذیرش پیشنهاد دیگران و یا حتی انتقاد از دیگران را داشته باشد، موجب می شود افراد نگرش مثبتی نسبت به فرد و سازمان پیدا کنند که حاضر نباشند آن را از دست بدهند.

### نتیجه گیری

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که صاحب نظران حوزه مدیریت به ویژه در حوزه رفتار سازمانی توجه زیادی به آن دارند. تعهد سازمانی دارای سه قسم تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر است که این مقاله به دنبال شناسایی راهکارهای افزایش تعهد عاطفی در اسلام می باشد.

پس از بررسی و مطالعه در کتب اسلامی و روایی شیعه مجموعه‌ای از راهکارها استخراج شد که می‌تواند موجب افزایش تعهد عاطفی در سازمان گردد.

برخی از راهکارهای افزایش تعهد عاطفی از نظر اسلام، نگاه مثبت و محبت آمیز به یکدیگر داشتن، نیکی و احسان کردن به دیگران، ابراز و بیان مهر و محبت کردن نسبت به دیگران، حسن خلق داشتن نسبت به افراد، خوش بینی و حسن ظن داشتن نسبت به کارکنان است.

رعایت انصاف، چشم‌پوشی و مدارا، عفو و گذشت، نرمی در گفتار، و سعه صدر راهکارهایی است که مدیر سازمان می‌تواند با اعمال آنها تعهد عاطفی کارکنان خود را افزایش دهد.

ایجاد یک رابطه عاطفی میان همکاران، شفافیت در امور، انتصابات مقبولانه، رعایت مساوات و برابری از جانب مدیران دیگر راهکارهایی است که می‌تواند موجب افزایش تعهد عاطفی در سازمان گردد.

همه راهکارهای افزایش تعهد عاطفی که از اسلام استخراج شده است؛ می‌تواند در سازمان‌های اسلامی کاربرد داشته باشند و مدیران سازمان‌ها با استفاده از آنها می‌توانند تعهد عاطفی کارکنانشان را نسبت به سازمان افزایش دهند.

## منابع

- ابن عساکر، علی بن حسن، ۱۴۱۵ق، تاریخ مدینة دمشق، بیروت، دارالفکر.
- ابن سعد، ابو عبدالله محمد، ۱۴۱۸ق، الطبقات الکبری، تحقیق عبدالقادر عطا، چ دوم، بیروت، دارالکتب العلمیه.
- اندلسی، قاضی عیاض، ۱۴۰۷، الشفا بتعریف حقوق المصطفی، عمان، دار الفیحاء.
- بلادری، احمد بن یحیی، ۱۴۱۷ق، أنساب الأشراف، بیروت، دارالفکر.
- بیهقی، احمد بن حسین، ۱۴۰۵ق، دلائل النبوة، تحقیق عبد المعطی قلجی، بیروت، دارالکتب العلمیه.
- پابنده، ابوالقاسم، ۱۳۸۲، نهج الفصاحه (مجموعه کلمات قصار حضرت رسول صلی الله علیه و آله)، چ چهارم، تهران، دنیای دانش.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۴۱۰ق، غرر الحکم و درر الکلم، چ دوم، قم، دارالکتاب الإسلامی، تحقیق سید مهدی رجائی.
- جعفرپور، محمود و مهدی بهرامزاده، ۱۳۸۸، تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی و مولفه‌های وابسته، تهران، پلک.

دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۸۸، دلالت دولت: آیین‌نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر، تهران، دریا.

دمشناس، سیدعباس، «ویژگی‌های اخلاقی مدیران سعه صدر»، مرداد ۱۳۸۵، مجله مدیریت و ادبیات.

سمهودی، نورالدین علی بن احمد، ۲۰۰۶، وفاء الوفاء بأخبار دار المصطفی، بیروت، دار الکتب العلمیه.

سهیلی، عبدالرحمن، ۱۴۱۲ق، الروض الأنف فی شرح السیره النبویه، بیروت، دار إحياء التراث العربی.

شوشتری، محمدتقی، ۱۳۷۶، بهج الصباغه فی شرح نهج البلاغه، تهران، امیر کبیر.

صالحی دمشقی، محمدبن یوسف، ۱۴۱۴ق، سبل الهدی و الرشاد فی سیره خیر العباد، تحقیق عادل احمد عبدالموجود و علی محمد معوض، بیروت، دارالکتب العلمیه.

صدوق، محمدبن علی، ۱۳۶۲، الخصال، تحقیق علی اکبر غفاری، قم، جامعه مدرسین.

طبرسی، فضل بن حسن، ۱۴۱۲ق، مکارم الأخلاق، چ چهارم، قم، شریف رضی.

— ۱۳۷۲، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، چ سوم، تهران، ناصر خسرو.

عبادی لاجی، عبدالله بن سعید، ۱۴۲۶ق، منتهی السؤل علی وسائل الوصول إلى شمائل الرسول صلی الله علیه و آله و سلم، چ سوم، جده، دارالمنهاج.

فرهادی دستنائی، جواد، ۱۳۹۱، تبیین عوامل مؤثر بر رشد معنویت نیروی انسانی در سازمان از دیدگاه اسلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، معارف اسلامی و مدیریت، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).

فیض کاشانی، محمدبن شاه مرتضی، ۱۴۰۶، الوافی، اصفهان، المکتبه امام امیر المؤمنین علی (ع).

کلینی، محمدبن یعقوب، ۱۴۰۷ق، الکافی، تحقیق علی اکبر غفاری و محمد آخوندی، چ چهارم، تهران، دارالکتب الإسلامیه.

کوفی اهوازی، حسین بن سعید، ۱۴۰۲ق، الزهد، تحقیق غلامرضا عرفانیان یزدی، چ دوم، قم، المطبعه العلمیه.

مجلسی، محمدباقر، ۱۳۶۳ق، بحار الأنوار، چ دوم، تهران، اسلامیه.

— ۱۴۰۳ق، بحار الأنوار، چ دوم، بیروت، دار إحياء التراث العربی.

محامد، علی، «بررسی قاعده عدل و انصاف و آثار آنف»، ۱۳۸۲، فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه قم، ش ۲.

مطهری، مرتضی، ۱۳۴۹، جاذبه و دافعه علی علیه السلام، قم، صدرا.



— ۱۳۶۸، خدمات متقابل اسلام و ایران، قم، صدرا.

هدایت پناه، محمدرضا، ۱۳۸۳، حدیث برادری در سیره نبوی، قم، بوستان کتاب.

هلالی، سلیم بن قیس، ۱۴۰۵ق، کتاب سلیم بن قیس الهلالی، قم، هادی.

**ابراهیم رضازاده**

**مدیر روابط کار**

۱۳۹۴/۴/۲۳