

## بررسی نقش و جایگاه کار معنادار در ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان

دکتر فریبرز رحیم نیا<sup>۱\*</sup>، فاطمه هوشمند<sup>۲</sup>

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده:

امروزه با پیشرفت علم و تکنولوژی، جوامع به سوی پیچیده و تخصصی تر شدن پیش می روند. سازمان ها نیز به عنوان نهاد هایی در جامعه از این قاعده مستثنی نیستند؛ پیامد این روند تخصصی و پیچیده تر شدن، ایجاد یک دنیای پر رقابت می باشد. در این دنیای پر رقابت کنونی، منابع انسانی متعهد، با انگیزه و ماهر جز در سایه ی توجه به نیاز های انگیزشی نیروی انسانی به وجود نمی آید. از سویی دیگر در سال های اخیر معناداری در کار به عنوان یکی از منابع اصلی و ریشه ای انگیزش درونی، نظر نظریه پردازان و محققان را به خود جلب کرده است و می توان گفت یکی از عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی، معنادار بودن کار کارکنان است که باعث می شود سازمان با صرف هزینه کمتری به کارکنان متعهد دست یابد. زمانی که کارکنان متوجه شوند کاری که انجام می دهند چه از لحاظ برآورد اهداف شخصی و چه از لحاظ اهداف اجتماعی معنادار است، در ادامه به کار صرفا به عنوان ابزاری برای امرار معاش خود نگاه نمی کنند و در نتیجه سطح مشارکت و تعهد آن ها در سازمان ارتقاء می یابد. به این ترتیب مطالعه و بررسی معناداری کار و بررسی تاثیر آن بر تعهد سازمانی بسیار مهم و ضروری به نظر می رسد و این مقاله قصد دارد به همین امر بپردازد.

کلمات کلیدی: کار معنادار، انگیزش درونی، تعهد سازمانی.

### ۱. مقدمه:

امروزه سازمان ها جایگاه وسیعی در ساختار فرهنگی و اجتماعی یک جامعه پیدا کرده اند به همین دلیل داشتن سازمان های سالم و کارآمد امری مهم و لازم است. در موفقیت و تحقق اهداف یک سازمان، عوامل زیادی دخیل است، اما آنچه حائز اهمیت است آن است که بدانیم، نیروی انسانی مهم ترین سرمایه هر سازمان است و افراد نقش کلیدی در رشد و توسعه سازمان دارند و این انسان ها هستند که به سازمان جان می بخشند و عملا تحقق اهداف را میسر می سازند؛ از این رو مدیران موفق و کارآمد باید به فکر ذخیره و استفاده از حداکثر نیروی انسانی باشند تا موجبات بهبود وضع اجتماعی و روانی کارکنان

\* Corresponding author:  
r-nia@um.ac.ir

را که عامل موثر پیشرفت می‌باشند را فراهم آورند [۱]. به دلیل اهمیت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها، بررسی و شناخت عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند در فرآیند اثربخشی به مدیران منابع انسانی کمک شایانی نماید [۲].

تعهد کارکنان به سازمان، مولد دارایی‌های نامشهود است [۳]. فراتر اینکه کارکنان یک سازمان به عنوان یک سرمایه راهبردی برای سازمان محسوب می‌شوند، به طوری که مطالعات نشان داده است که تعهد کارکنان نیرویی قوی و موثر در موفقیت سازمان‌هاست [۴]. افراد متعهد، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندتر بوده و فعالانه در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند [۵]. نتایج پژوهشی نشان دهنده آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است، عدم احساس تعهد و یا تعهد احساسی پایین نتایج منفی را برای فرد و سازمان به دنبال دارد از جمله بی‌میلی به ماندن در سازمان، کاهش اعتماد مشتریان و کاهش درآمد از جمله آثار عدم تعهد است [۳]. در زمینه عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی متغیرهای مختلفی مورد توجه محققان داخلی و خارجی بوده است؛ در این میان معنادار بودن به عنوان یکی از منابع اصلی و ریشه‌های انگیزش درونی بر بروز تعهد سازمانی در کارکنان، نظر نظریه پردازان و محققان را به خود جلب کرده است. معنادار بودن کار باعث می‌شود سازمان با صرف هزینه کمتری به کارکنان متعهد دست یابد.

موضوع مهمی که در خصوص کار وجود دارد، معنا و مفهومی است که کار برای افراد دارد. نوع معنای کار برای افراد نگرش‌ها و گرایش‌های شغلی متفاوتی را ممکن است در آن‌ها پدید آورد و در نهایت به ایجاد انگیزه درونی و احساس آرامش بیشتر و در نتیجه عملکرد بهتر در سازمان منجر شده و یا برعکس معنای کار برای افراد بگونه‌ای باشد که احساسی از دلزدگی و بی‌ثمری را در آن‌ها پدید آورد [۶]. در واقع شاید بتوان معناداری را اساسی‌ترین عاملی دانست که موجب انبساط روحی انسان و با نشاط بودن زندگی فرد می‌گردد، سازمان‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند [۷]. ذات معنا "ارتباط" است و با پیامدهای مثبت برای افراد و سازمان در ارتباط است. پژوهش‌ها در زمینه معنادار بودن کار حکایت از آن است که درجه پایین معناداری کار به بی‌علاقگی و احساس جدایی از کار منجر می‌شود و در مقابل با معنا بودن بالا به تعهد بیشتر، مشارکت و تمرکز انرژی ختم می‌شود. همچنین کارکنانی که با احساس معنادار بودن کار توانمند شده‌اند، نوآورتر بوده، بر رده‌های بالاتر تأثیرگذارتر و شخصاً کارآمدتر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن کار امتیازات پایین تری دارند [۸].

از آنجا که سازمان‌ها نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی هستند، باید زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با آسودگی خاطر تمامی تجربه‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد بود مگر اینکه عوامل موثر بر توسعه تعهد سازمانی را شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی و تقویت آن فراهم شود؛ بنابراین هدف این پژوهش بررسی نقش و جایگاه معناداری کار در ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان است؛ در ادامه به بررسی و تعاریف هر یک از مقوله‌های تعهد سازمانی و معناداری کار، منابع معناداری کار و عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی پرداخته خواهد شد؛ در انتهای مقاله نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادهای ارائه خواهد شد.

## ۲. کار معنادار:

کار همواره یکی از دغدغه‌های بشر بوده است. همراه ماشینی تر شدن زندگی و افزایش هزینه‌های زندگی در نتیجه تحولات هزاره سوم کار به یکی از بخش‌های مهم و اصلی زندگی تبدیل شده است تا حدی که بیشترین وقت زندگی یک فرد در محیط کار و در ارتباط با محیط کار و همکاران می‌گذرد. در پژوهش‌های مربوط به دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ در ۸ کشور جهان افراد کار را به عنوان یکی از مهمترین جنبه‌های زندگیشان رتبه بندی کرده اند [۹]. از سوی دیگر، پژوهش‌های دهه ۱۹۵۰ نیز نشان داد که ارتباطی بین میل به کار کردن و داشتن ثروت کلانی که نیاز به پول را از بین ببرد (به عنوان مثال داشتن ارث یا برنده شدن در یک مسابقه بخت آزمایی) وجود ندارد و کار فی‌الذمه برای افراد مهم است و از این رو می‌توان گفت کار تنها وسیله امرار معاش نیست بلکه پایه و اساس هویت بشر است [۹] و [۱۰]. موضوع مهمی که در خصوص کار وجود دارد، معنا و مفهومی است که کار برای افراد دارد. نوع معنای کار برای افراد نگرش‌ها و گرایش‌های شغلی متفاوتی را ممکن است در آن‌ها پدید آورد و در نهایت به ایجاد انگیزه درونی و احساس آرامش بیشتر و در نتیجه عملکرد بهتر منجر شده و یا برعکس معنای کار برای افراد بگونه‌ای باشد که احساسی از دلزدگی و بی‌ثمری را در آن‌ها پدید آورد. معناداری چیست و از کجا می‌آید موضوعی است که مناقشات درباره آن همچنان ادامه دارد. برخی از مولفان با توجه به یافته‌های موجود ادعا نموده‌اند که وجود و احساس معنا در زندگی مانند کلیدی است که می‌تواند قفل و گره مشکلات زندگی را باز نماید و باعث شود تا افراد کنش‌های مثبتی انجام دهند. آنچه از اندیشه فرانکل و مکتب پر شور و هیجان او بر می‌آید این است که دغدغه اصلی بشر نه به دست آوردن لذت و خوشی و نه اجتناب از درد و رنج، بلکه یافتن معنایی در زندگیش است، درواقع برای فرانکل نوع معنایی که هر یک از ما برای وقایع و شرایط مختلف زندگی مان مورد استفاده قرار می‌دهیم مهمترین علت شادکامی یا افسردگی ما محسوب می‌شود [۱۱]. معناداری می‌تواند حاصل ادارکات شخصی فرد و یا هنجارها و ادارکات اجتماعی مشترک و یا هر دو باشد در واقع شاید بتوان معناداری را اساسی ترین عاملی دانست که موجب انبساط روحی انسان و با نشاط بودن زندگی او می‌گردد، سازمان‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند [۷]. ذات معنا "ارتباط" است و با پیامدهای مثبت برای افراد و سازمان در ارتباط است [۱۲].

ادبیات مربوط به معنا داری در کار در زمینه رفتار سازمانی در درجه اول به رویکرد روانشناختی معتقد بوده، و فرض می‌کند که ادارک معنا ریشه در تفسیرهای ذهنی تجارب و تعاملات افراد دارد [۱۳]. صرف نظر از تعداد تعاریف زیادی که در خصوص معناداری کار مطرح شده است مفاهیم اهمیت، هدف و سهم (نقش) معناداری فصل مشترک تمام این تعاریف می‌باشند. برای این منظور، آلبرچ (۲۰۱۳) [۱۴]، معناداری کار را، یک حالت روانشناختی تعریف می‌کند، که افراد از طریق انجام کارشان احساس می‌کنند سهمی مثبت، مهم و مفید در تحقق یک مقصود ارزشمند دارند. پنا (۲۰۰۷) [۱۵] معناداری در کار را به عنوان وضعیتی تعریف می‌کند که یک شغل از طریق ارزش قائل شدن برای کارکنان، قدردانی، ایجاد حس تعلق و هماهنگی با سازمان و احساس سهم بودن در سازمان، تحقق اهداف را برای کارمند به ارمغان می‌آورد.

آپل بام و هانگر (۱۹۹۸)؛ به نقل از آلبرچ (۲۰۱۳) [۱۴] بیان می‌کنند، معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند و در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. برطبق نظرمورین (۲۰۰۸) [۱۶]، کاری برای کارکنان در سازمان معنادار تلقی می‌شود که کیفیت زندگی کاریشان را بهبود بخشد.

معناداری می‌تواند حاصل ادارکات شخصی فرد و یا هنجارها و ادارکات اجتماعی مشترک و یا هر دو باشد. اسپریتز (۱۹۹۵) [۱۷] معناداری در کار را به عنوان ارزش مقصود یا هدف کار و قضاوت در خصوص تناسب آن با استانداردها و آرمان‌های افراد تعریف می‌کند و اضافه می‌کند که معناداری شامل تناسب بین پیش شرط‌های نقش کار و عقاید، ارزش‌ها و رفتارها می‌باشد. چالوفسکی (۲۰۰۳) [۱۰]، مفهومی از کار معنادار ارائه داد که بر هم راستایی میان ارزش‌ها، اهداف و شایستگی‌های افراد تأکید دارد. از نظر وی شغل منبع ایجاد معناداری در محیط کار است. کارکنان کاری را که چالش برانگیز، واضح و معین، متنوع، خلاق و دارای استقلال باشد معنادار می‌دانند [۱۸]؛ در واقع کار معنادار نشان دهنده این است که چگونه کارکنان در سطح فردی با کار روزانه شان تعامل برقرار می‌کنند [۱۹]. تریدگل (۱۹۹۹) [۲۰]، نیز کار معنادار را به عنوان ادارک کار به مثابه چیزی که افراد به طور خود انگیزه مایل با انجام آن هستند و یک ندای درونی برای انجام کار، تعریف کرده است. ابعاد عمومی معنا داری کار عبارتند از: داشتن مقصود یا هدف، استقلال، کنترل، چالش، پیشرفت، شایستگی، مهارت، تعهد، اشتیاق، سازندگی یا ارائه خدمت به دیگران، خودشکوفایی، رشد و تحقق هدف، و زندگی کردن براساس ارزش‌ها و اهداف خود [۲۱].

## ۲-۱. مفهوم معناداری بر مبنای نگرش‌های کاری:

موضوع مهمی که در خصوص کار وجود دارد، معنا و مفهومی است که کار برای افراد دارد. نوع معنای کار برای افراد نگرش‌ها و گرایش‌های شغلی متفاوتی را ممکن است در آنها پدید آورد و در نهایت به ایجاد انگیزه درونی و احساس آرامش بیشتر و در نتیجه عملکرد بهتر و منجر شده و یا برعکس معنای کار برای افراد بگونه‌ای باشد که احساسی از دلزدگی و بی‌ثمری را در آن‌ها پدید آورد. همچنین یک رابطه مثبت بین نوع نگرش شغلی و معناداری در کار کارکنان وجود دارد. به طور کلی، احساس معناداری ما از کار تحت تاثیر تلقی ما از مقصود کار قرار دارد. به عقیده ریزنسکی (۲۰۱۳) [۲۲] تلقی افراد از معناداری کار به یکی از شیوه‌های زیر است: شغل (کسب منافع مادی)، حرفه (پیشرفت شغلی) یا خدمت (خلق جهانی بهتر برای زندگی). کسانی که کار خود را به عنوان یک شغل در نظر می‌گیرند کار را درجه اول به خاطر کسب منافع مالی و مادی انجام می‌دهند. کار برای آن‌ها وسیله کسب منافع مادی جهت شرکت در سایر فعالیتهاست، در مقابل کسانی که رویکرد حرفه‌ای به کار دارند به وسیله موفقیت‌هایی که در کار کسب می‌کنند انگیزه می‌یابند. آن‌ها کار می‌کنند چون می‌خواهند با انجام درست کار به منزلت، قدرت، تشخص و پیشرفت دست یافته و به یک الگو در سازمان تبدیل شوند. در رویکرد سوم که کار به عنوان نوعی "خدمت" نگریده می‌شود، کار برای خود کار انجام می‌شود. در این مورد درگیر شدن با وظایف چالش برانگیز کاری، خود یک منفعت و هدف با ارزش محسوب می‌گردد. در نظر افراد ذات کار مهم و با ارزش است و باعث خود شکوفایی می‌شود. آن‌ها بدون در نظر گرفتن پاداش‌ها و منافع مادی می‌کوشند کار را به بهترین نحوه ممکن به انجام برسانند. کار برای آن‌ها احساسی فراتر از کسب یک نفع شخصی و یا دستیابی به پاداش است، نکته مهم اینجاست که این سه نگرش به کار به شخص مرتبط هستند؛ نه نقشی که او ایفا میکند [۲۳]. هرچقدر کار برای افراد مقصود و معنای بیشتری فراهم سازد نگرش کار به عنوان خدمت نیز برای کارکنان قوت بیشتری می‌گیرد و افرادی که به کار به عنوان خدمت نگاه میکنند، رضایت شغلی بیشتری دارند و ساعت‌های اختیاری بدون حقوق بیشتری را در کار

صرف میکنند. یک پژوهش نشان داد که رویکرد خدمت در کار با تلاش شغلی، تنظیم هیجانی، استراتژی‌های کار راهه شغلی، ادراک استخدام پذیری و رضایت از زندگی رابطه دارد [۲۴].

کامرون (۲۰۱۳) [۲۵] بیان میکند به موازات این سه رویکرد نسبت به کار، سه نوع رابطه بین اعضاء و سازمان پدیدار می‌گردد. اجابت، همانندسازی و درونی سازی.

۱- اجابت (رویکرد شغل): افراد از قوانین و رویه‌های سازمانی نه به خاطر میل شخصی بلکه به خاطر اینکه سیستم پاداش و تنبیه آنها چنین چیزی را می‌طلبد پیروی می‌کنند. رفتار آن‌ها با خواسته‌ها و انتظارات سازمانی همساز است.

۲- همانندسازی (رویکرد حرفه): اقداماتی که این افراد انجام می‌دهند در راستای تقویت رضایتمندی از تعلق و تقویت حس عضویت در سازمان است، این نوع رابطه یک منفعت متقابل برای کارکنان و سازمان به ارمغان می‌آورد.

۳- درونی سازی (رویکرد خدمت): درونی سازی موجب می‌شود افراد مقاصد و اولویت‌های سازمانی را جزئی از وجود خودشان بدانند. وفاداری این افراد به سازمان بدون ابهام بوده و رفتارشان تجسم ارزش‌ها، مأموریت‌ها و فعالیت‌های مورد رضایت و قبول سازمان است. این جهت‌گیری در راستای احساس خدمت و درونی سازی در کار با مفهوم بالاترین حد معناداری در کار مرتبط است، بیشتر افرادی که کارشان را به عنوان خدمت در نظر گرفته و اعتقاد راسخ دارند که آنچه انجام می‌دهند درست و خوب است معناداری بیشتری را در کارشان احساس می‌کنند.

## ۲-۲. دیدگاه‌های پیرامون منابع معناداری کار:

معناداری در کار یک ویژگی ثابت شخصیتی نیست و منابع مختلفی می‌توانند سطح معناداری کار افراد را تحت تاثیر قرار دهند.

### ۲-۲-۱. دیدگاه استیر و پورتر (۱۹۹۱):

استیر و پورتر<sup>۵</sup> (۱۹۹۱)، به نقل از جانگ و یوون، (۲۰۱۶) [۲۶]، چهار بعد را برای معناداری کار برشمرد: روابط متقابل، عملکرد اجتماعی، موقعیت یا طبقه اجتماعی، انتظارات شخصی. زمانی که کارکنان متوجه شوند که کاری که انجام می‌دهند چه از لحاظ برآورد اهداف شخصی و چه از لحاظ اهداف اجتماعی معنادار است، در ادامه به کار صرفاً به عنوان ابزاری برای امرار معاش خود نگاه نمی‌کنند و در نتیجه سطح مشارکت و تعهد آنها ارتقا میابد. علاوه بر این هنگامی که کارکنان به ادارک از معنادار بودن کارشان ناائل شوند متوجه این امر می‌شوند که آن‌ها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند.

### ۲-۲-۲. دیدگاه بامیستر (۱۹۹۱):

بامیستر (۱۹۹۱) [۲۷] نیز معتقد است هنگامی فرد می‌تواند احساس کند که از یک زندگی معنا دار برخوردار است که چهار نیاز او به معناداری ارضاء شده باشد ۱. هدفمند بودن زندگی، ۲. احساس کارآمدی و کنترل، ۳. برخوردار بودن از مجموعه‌ای از ارزش‌هایی که به وسیله آن بتواند کنش‌هایش را توجیه کند و ۴. وجود یک مبنای با ثبات و استوار برای

داشتن نوعی حس مثبت خود ارزشمندی. در ادامه در پژوهش جدید کامرون (۲۰۱۳) [۲۵]، نیز مشخص شد که ظرفیت‌های مثبت روانشناختی (خودکارآمدی، امیدواری، خوش بینی و انعطاف پذیری) می‌توانند معناداری کار کارکنان را پیش‌بینی کنند.

#### ۲-۲-۳. دیدگاه روسو، دیکس و رزینسکی (۲۰۱۰):

روسو و همکاران (۲۰۱۰) [۲۸] در مقاله خود به چندین منبع معناداری در کار اشاره کرده‌اند، از نظر آن‌ها منابع معناداری در کار عبارتند از: خود (شامل ارزش‌ها، عقاید، و نگرش‌های شخص)، دیگران (شامل همکاران، رهبران، گروه‌های اجتماعی و خانواده)، کار (شامل طراحی شغلی، مأموریت سازمان، شرایط اقتصادی، فرهنگ ملی و در نهایت انجام فعالیت‌های معنوی).

#### ۲-۲-۴. دیدگاه لوئیس (۲۰۱۳):

لوئیس (۲۰۱۳) [۲۹] استراتژی‌های توسعه معناداری در کار را در سه سطح فردی، سازمانی و رهبری مورد بررسی قرار می‌دهد در سطح فردی پردازش شغلی می‌تواند به افزایش معناداری در کار منجر شود، به طوری که کارکنان بتوانند در چارچوب طراحی شغلی مطابق میل، خواسته و نیاز خود تغییراتی را در وظیفه، روابط و ذهنیت خود در خصوص کارشان صورت دهند. از سوی دیگر، سازمان‌ها می‌توانند از طریق به کارگیری توانمندی‌های افراد، ارائه تقویت مثبت و ایجاد تجربه غرق شدن در کار باعث افزایش معناداری در کار کارکنان شوند. رهبری می‌تواند با ایجاد اشتیاق و روحیه در کارکنان، آموزش و توانمندسازی کارکنان و تناسب بین پاداش‌های سازمانی و عملکرد افراد باعث افزایش معناداری در کار شود.

#### ۲-۲-۵. دیدگاه کامرون (۲۰۱۳):

به زعم کامرون (۲۰۱۳) [۲۵] اگر کار همراه با موارد چهارگانه زیرهمراه باشد کاری معنادار خواهد بود. وی از این چهار مورد به عنوان استراتژی‌های تقویت معناداری در کار نیز یاد میکند:

۱. کار، اثر مثبت قابل توجهی بر بهروزی کارکنان داشته باشد.
  ۲. کار، ارتباط عمیقی با یک فضیلت یا ارزش مهم فردی کارکنان داشته باشد.
  ۳. کار، تاثیری فراتر از یک چارچوب زمانی فردی داشته و دارای یک اثر بلند مدت و ماندگار باشد.
  ۴. کار، سبک روابط حمایتی شده و یا یک حس جمعی را بین کارکنان ایجاد کند.
- علاوه بر این وقتی کارکنان ادارکشان از کاری که انجام می‌دهند با معنا باشد، متوجه این امر می‌شوند که آن‌ها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند [۵]. به زعم، دیک و دوفای (۲۰۰۹) [۲۳]، معناداری اندک در کار با افزایش میل به خروج از سازمان، ادارک حمایت سازمانی ضعیف از سوی رهبری و همچنین کاهش بهروزی و افزایش افسردگی رابطه دارد.

## ۳-۲. جایگاه و اهمیت کار معنادار

داشتن معنایی در کار از اهمیت بسزایی برخوردار است و می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری برای کارکنان و سازمان به ارمغان آورد. درک نحوه ایجاد، تجربه، مدیریت و نگهداری معناداری کار یک قابلیت قدرتمند برای نیل به نتایج کاری بهینه و پایدار برای افراد و سازمان‌ها محسوب می‌شود [۲۴]. معناداری کار الهام بخش یادگیری بیشتر برای افراد است. افراد با کار معنادار، از سرعت جبران و بازیابی سریعتر، انرژی بیشتر و شور و شوق بالاتری در کار خود برخوردارند [۳۰]. علاوه بر این معنادار بودن کار برای کارکنان نقش مهمی در تعیین موقعیت اجتماعی و القای عزت نفس به افراد ایفا می‌کند، بنابراین منجر به افزایش عملکرد کاری می‌گردد. کارکنانی که از جایگاه و موقعیت ارزشی و معناداری بالاتری در کار خود برخوردار می‌باشند از سازگاری روانی بسیار بالاتری نسبت به سایر کارکنان برخوردارند، این قبیل کارکنان عملکرد بسیار بهتری نسبت به سایرین از خود نشان می‌دهند، همچنین رضایت بیشتری از سازمان خود دارند و شرایط برای آن‌ها، نسبت به کسانی که از چنین ارزش و معناداری در کارشان برخوردار نمی‌باشند ایده آل تر است.

معناداری پیامدهای مثبتی همچون، بهبود عملکرد سازمان، حفظ کارکنان کلیدی، مدیریت موثر تغییر برای سازمان به همراه دارد. کارت رایت و هولمز [۳۱] بیان کردند، زمانی که کارکنان کار خود را معنادار در یابند، باعث می‌شود دلبستگی شغلی آن‌ها افزایش و رفتارهای بدبینانه و فرسودگی شغلی در آن‌ها کاهش یابد. پیوند یافتن با کار معنادار می‌تواند منجر به منفعت از کار شود. معناداری کار، نقش مهمی را در افزایش اعتماد به نفس به کارکنان، احساس خودکارآمدی، عزت نفس و همچنین تشویق آن‌ها به اهمیت دادن به کارشان ایفا می‌کند. [۲۷]. استیرز و پورتر (۱۹۹۱)؛ به نقل از جانگ و یوون، (۲۰۱۶) [۲۶] در کتاب خود می‌گویند: هر قدر انگیزه کاری کارمند و کارگر بالاتر باشد و هر قدر نگرش او به شغلش مثبت تر باشد، عملکرد او نیز در سطحی بالاتر خواهد بود. به عکس، هر قدر انگیزه و نگرش مثبت نسبت به کار، پایین تر باشد، عملکرد فرد نیز در سطح پایین تری قرار خواهد گرفت. در حقیقت معناداری موجب می‌شود که نگرش‌های کاری به طور مثبت بر کارکنان تاثیر گذارد.

## ۴. تعهد سازمانی

همانند بسیاری از مفاهیم روانشناختی، تعهد به شیوه‌های متفاوتی تعریف و با ابعاد و مقیاس‌های گوناگون اندازه‌گیری شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد [۳۲]. تعهد سازمانی را می‌توان به طور ساده اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان تعریف کرد. سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل موثر بر آن، اهداف موردنظر سازمان را تحقق بخشند [۳۲].

تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان است، نه شغلی که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد [۳۳]. شلدون (۲۰۰۰؛ به نقل از اسماعیلی، ۱۳۸۰) [۷] تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. سالانسیک (۱۹۹۷؛ به نقل از براون، ۲۰۰۷) [۳۴]، تعهد را حالتی می‌داند که در آن فرد به این باور رسیده است که به فعالیت‌هایش تداوم بخشد و مشارکت خود را در انجام دادن آن‌ها حفظ کند، یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی کند. مورهد و گریفین (۱۹۸۹) [۳۵]، تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته‌اند، از نظر آنان تعهد می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی نسبت به سازمان خود هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. تعهد سازمانی نوعی نگرش و حالت روانی است که نشان‌دهنده میزان تمایل، نیاز و الزام به ادامه اشتغال در سازمان است.

بوچانان (۱۹۷۴) [۳۶] تعهد سازمانی را نوعی وابستگی تعصب‌آمیز به اهداف و ارزش‌های سازمان فارغ از ارزش ابزاری آن می‌داند. پورتر و همکاران (۱۹۷۶؛ به نقل از ساروقی، ۱۳۷۵) [۳۲] تعهد سازمانی را نوعی حمایت از اهداف سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمان و تمایل به ادامه عضویت در سازمان تعریف می‌کنند. همچنین کوهن (۲۰۰۷) [۳۷] تعهد را به منزله احساس تعلق قوی و موثر، دارای سه بعد در نظر گرفت: هویت‌یابی، پیوستگی و وابستگی اخلاقی. او بیان نمود که هویت‌یابی و پیوستگی مولفه‌های اول و سوم پورتر و همکارانش را منعکس می‌سازد در حالیکه وابستگی اخلاقی عبارت است از درونی کردن نقش‌هایی از سازمان که احساس علاقه و توجه فرد را به سازمان بروز می‌دهد. به نظر لوتانزوشا (۱۹۹۲؛ به نقل از ساروقی، ۱۳۷۵) [۳۲]، تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش، عبارت است از تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به تلاش فوق‌العاده برای سازمان و اعتقاد به پذیرش ارزش‌ها و اهداف. وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد، حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص می‌کند و تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد. وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد، حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص می‌کند و تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد [۳۲].

#### ۴-۱. دیدگاه‌های نظری عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

##### ۴-۱-۱. مطالعه استیترز و پورتر

استیترز و پورتر (۱۹۸۰؛ اشرفی سلطانی و همکاران، ۱۳۸۹) [۳۸] عامل مؤثر بر تعهد سازمانی را با عوامل ذیل مرتبط می‌دانند:

- ۱- عوامل شخصی: مانند سطح اولیه تعهد کارمند
- ۲- عوامل سازمانی: مانند تجربیات کاری و حس احساس مسئولیت
- ۳- عوامل غیر سازمانی: مانند دسترسی به مشاغل جایگزین.



#### ۴-۱-۲. مطالعه مودی و همکاران

مودی و همکارانش (۱۹۸۲؛ به نقل از مودی، ۲۰۱۳) [۳۹] پیش شرط‌های تعهد سازمانی را در چهار گروه مطابق زیر دسته بندی می‌کنند:

- ۱- ویژگی‌های شخصی: پژوهش‌های متعددی، تأثیر ویژگی‌های شخصی و مختلفی را بر تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند. ویژگی‌های شخصی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر است. در این پژوهش‌ها به طور کلی مشخص شده است که سن و سابقه خدمت با تعهد رابطه مستقیم دارد.
- ۲- ویژگی‌های مبتنی بر نقش: شامل "حیطه شغلی با چالش شغلی"، "ابهام نقش"، "تضاد در نقش" است. تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغلی و تعهد را بررسی کرده‌اند. فرضیه اصلی در اینجا این است که شغل تقویت شده (غنی شده) چالش شغلی را افزایش و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، در مطالعات متعددی که ارتباط تضاد در نقش و ابهام نقش بررسی شده نشان می‌دهد که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد.
- ۳- ویژگی‌های ساختاری شامل "حیطه نظارت"، "اندازه سازمان"، "پیوستگی شغلی" می‌باشد. طبق مطالعات انجام شده اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد سازمانی غیر مرتبط بوده ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد ارتباط دارد. بدین معنی که کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و یا رسمیت بیشتر قوانین و مقررات و روش‌های تدوین شده را تجربه نموده‌اند، نسبت به کسانی که این عوامل را در اندازه کمتری تجربه کرده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند.
- ۴- تجربیات کاری: چهارمین دسته از پیش شرط‌های عمده تعهد سازمانی، تجربیات کاری که در طی زندگی شغلی فرد رخ می‌دهد. تجربیات کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب شده و به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

#### ۴-۱-۳. مطالعه ماتئو و زاجاک

ماتئو و زاجاک (۱۹۹۰؛ به نقل از گودرزوند و امین، ۱۳۹۱) [۴۱] با تجزیه و تحلیل یافته‌های بیش از دویست تحقیق مقدمات ایجاد تعهد را به پنج دسته به شکل زیر تقسیم کرده‌اند:

- ۱- ویژگی‌های شخصی موثر بر تعهد سازمانی: از جمله سن، جنسیت، تحصیلات، ازدواج، استنباط از شایستگی شخصی، توانایی‌ها و حقوق و دستمزد. برای مثال کارکنان مسن در مقایسه با کارکنان جوان گرایش بیشتری به تعهد سازمانی دارند. همچنین شواهد تجربی وجود دارد که تعهد سازمانی در میان زنان و مردان متفاوت است. البته در این زمینه‌ها نتایج تحقیقات نشان از نتایج متفاوت بوده است.
- ۲- خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی: مشاغل غنی شده، موجب تعهد سازمانی بیشتر می‌شود. خصوصیات به دست آمده از تحقیقات شامل مهارت، استقلال، چالش و دامنه شغلی است: تنوع مهارت با تعهد سازمانی دارای همبستگی مثبت است.

استقلال و تعهد سازمانی رابطه مثبت و بسیار ضعیفی دارند. مشاغل چالش برانگیز با تعهد سازمانی به خصوص مورد کسانی که به رشد شدید نیازمندند رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است.

۳- تأثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر بر تعهد سازمانی: انسجام گروه، وابستگی متقابل وظایف، ملاحظه کاری و ساخت دهی مدیران، ارتباطات رهبر، رهبری مشارکتی.

۴- ویژگی های سازمان و تعهد سازمانی: در تعدادی از مطالعات، میان اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معنی دار ملاحظه شده است. اشاره می شود که در سازمان های بزرگ امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی می انجامد اما این مسأله توسط تجزیه و تحلیل فراتحلیلی تأیید نشده است.

۵- وضعیت نقش و تعهد سازمانی: در تحقیقات انجام شده وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه گیری کرده اند.

#### ۴-۱-۴. مطالعه بارون و گرینبرگ

بارون و گرینبرگ (۱۹۹۰) [۴۲] عوامل موثر بر تعهدسازمانی را به چهار عامل تقسیم کرده اند:

۱- خود شغل: مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار واگذار شده در آن زیاد، تکرار پذیری آن کم و جذابیت آن زیاد می باشد، متصدی آن سطح بالایی از تعهد را از خود نشان می دهد. از طرف دیگر فرصت های کم برای ارتقاء، تنش های زیاد در شغل و ابهام زیادی در نقش باعث شکل گیری سطح پایینی از تعهد سازمانی می شود. فرصت های استخدامی دیگر: شانس بیشتر برای یافتن شغل دیگر و مطلوبیت بیشتر چنین جایگزین هایی، باعث می شود که فرد تعهد کمتری نسبت به سازمان خود داشته باشد.

۲- خصوصیات فردی: کارکنان مسن تر و یا با سابقه کاری بیشتر و ارشد تر و آنهایی که به کار خود علاقمند هستند، سطح بالاتری از تعهد رانشان می دهند. در گذشته، اغلب اظهار می شد که زنان در مقایسه با مردان، تعهد کمتری نسبت به سازمان خود دارند. یافته های اخیر نشان می دهد که چنین اختلافاتی در تعهد سازمانی وجود ندارد بلکه دو گروه تعهد یکسانی را از خود نشان داده اند.

۳- محیط کار: چند عامل مرتبط با محیط کار معمولاً به طور شدیدی تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. افرادی که از سرپرستان خود راضی هستند و شیوه ارزیابی عملکرد را عادلانه می دانند و احساس می کنند سازمان به مسائل رفاهی آنها توجه دارد، تعهد سازمانی بالاتری دارند.

#### ۴-۱-۵. مطالعه پورسل و همکاران (۲۰۰۳)

پژوهشی که توسط پورسل و همکاران (۲۰۰۳؛ اشرفی سلطانی و همکاران، ۱۳۸۹) [۳۹] انجام شده است مقرر داشت که عوامل سیاست و اقدام اصلی موثر بر سطوح تعهد سازمانی در کارکنان عبارتند از:

۱- دریافت آموزش در طی سال های استخدام

- ۲- خشنودی افراد از فرصت‌های کارراهه
- ۳- چالش انگیز بودن کار به زعم افراد
- ۴- تصور اینکه شکل سیاست‌ها و اقدامات به آنان در کسب تعادل کار- زندگی یاری می‌کند.

#### ۲-۴- جایگاه و اهمیت تعهد در سازمان:

اخیرا نگرش کلی تعهد سازمانی به‌عنوان عامل مهمی برای درک، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی و پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو نگرش نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند. اندیشه تعهد، موضوعی اصلی در نوشته‌های مدیریت است. این اندیشه، یکی از ارزش‌های اساسی است؛ که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد، برای اثربخشی سازمانی ضرورتی تام دارد. همچنین مطالعات مختلف در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد، برای این که کارکنان بتوانند کارآیی بیش‌تر و تمایل قوی برای ماندن در شغل خود داشته باشند باید احساس تعهد بالایی به انجام وظایف خود داشته باشند؛ که این خود، موجب احساس مسئولیت، درک عمیق از شغل و از خودگذشتگی می‌شود [۴۳].

دلایل زیادی وجود دارد که چرا یک سازمان باید سطوح تعهد سازمانی را در اعضایش افزایش دهد:

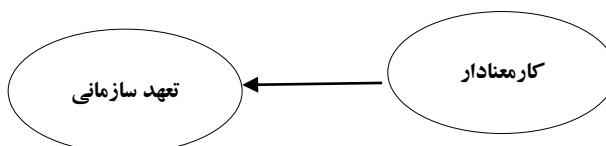
- ۱- کارکنانی که تعهد بالایی دارند به وسیله سازمانشان تعیین هویت می‌کنند بدین دلیل آن‌ها از آنچه منجر به ضرر و زیان سازمانشان می‌شود امتناع می‌کنند [۴۴].
- ۲- تعهد سازمانی از این لحاظ برای سازمان اهمیت دارد که کارکنان متعهد فداکاری‌هایی را نسبت به سازمان از خودشان نشان می‌دهند [۴۴].
- ۳- سازمان‌هایی که اعضای با سطح بالای تعهد سازمانی دارند معمولاً از عملکرد بالاتری برخوردارند. همچنین توجه زیاد به تعهد سازمانی از این موضوع ناشی می‌شود که رابطه آن با ترک خدمت منفی است و چنین استنباط می‌شود که احتمال اینکه کارکنان متعهد سازمان را ترک کنند کمتر است تا کارکنانی که به سازمان تعهد ندارند [۴۵].
- ۴- یکی از عوامل اساسی که می‌تواند منجر به ایجاد جو سازمانی سالم، افزایش اخلاق سازمانی، ایجاد انگیزه و افزایش تولید و بازدهی سازمان گردد تعهد است. در مجموع تعهد سازمانی ناشی از عوامل و متغیرهای مختلفی است که می‌تواند نتایج مختلفی به دنبال داشته باشد و می‌توان با تعهد سازمانی بالاتر، کارآیی و اثربخشی بالاتری را برای سازمان انتظار داشت [۴۵].
- ۵- افرادی که موفق به دریافت پاداش‌های مادی و غیرمادی ارزشمند از پست‌های فعلی خود نمی‌شوند و افرادی که احساس وابستگی روانشناختی به سازمان پیدا نمی‌کنند اغلب مایل به جستجوی فرصت‌های جایگزین هستند و تعهد به سازمان در نتیجه تاثیر تصورات فرد از ارزش پاداش‌های کسب شده از کار می‌باشد [۴۵].

## ۵. کار معنادار و تعهد سازمانی

برطبق نظریه مورین (۲۰۰۸) [۱۶] کاری برای کارکنان در سازمان معنادار تلقی می‌شود که کیفیت زندگی کاریشان را بهبود بخشد، همچنان بیان کرد که معنادار بودن کار باعث تقویت تعهد سازمانی و کاهش غیبت و تاخیر می‌شود. علاوه براین بیوکز و باثا (۲۰۱۳) [۵]، بیان داشتند زمانی که کارکنان متوجه شوند که کاری که انجام می‌دهند چه از لحاظ برآورد اهداف شخصی و چه از لحاظ اهداف اجتماعی معنادار است، در ادامه به کار صرفاً به عنوان ابزاری برای امرار معاش خود نگاه نمی‌کنند و در نتیجه سطح مشارکت و تعهد آنها ارتقا می‌یابد. علاوه براین هنگامی که کارکنان به ادارک از معنادار بودن کارشان نائل شوند متوجه این امر می‌شوند که آن‌ها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند.

مطالعات قبلی نشان داده‌اند که معناداری کار می‌تواند به عنوان یک عامل انگیزشی باعث افزایش تعهد نسبت به سازمان شود [۲۸] و [۱۹]. چالوفسکی و کریشنا (۲۰۰۹) [۳۲] اشاره کردند که یک سازمان برای حفظ منابع انسانی خود و بهبود سطح تعهد نیروی انسانی اش باید روش‌های جدیدی برای ایجاد انگیزه در آن‌ها تدارک ببیند. در ادامه آن‌ها دریافتند که بهره‌بردن از انگیزه‌های خارجی به تنهایی ناکارآمد و محدود است و این مهم است که بتوان از طریق انگیزه‌های داخلی مانند معنادار بودن کار افراد را ملزم به تعهد و از خودگذشتگی کنیم. علاوه براین هنگامی که کارکنان به ادارک از معنادار بودن کارشان نائل شوند متوجه این امر می‌شوند که آن‌ها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند. آیوتزان و همکاران (۲۰۱۳) [۳۲] و جانگ و یوون (۲۰۱۶) [۲۶]، عنوان کردند که ادارک از معنادار بودن کار از دیدگاه کارکنان متفاوت است و کسانی که به خوبی به معنادار بودن کارشان پی برده‌اند تعهد بالاتری در سازمان از خود نشان می‌دهند، درواقع کارکنانی که کارشان را معنادار احساس می‌کنند به شدت به سازمانی که در آن مشغول بکار می‌باشند متعهد می‌شوند و سطح بالاتری از تعهد و رضایت از خود به نمایش می‌گذارند. این نتایج نشان می‌دهد که توجه به ارتباط بین معناداری کار و تعهد افراد نیز حائز اهمیت است.

در ادامه مطالب ذکر شده، شکل ۱ رابطه بین کار معنادار و تعهد سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱- رابطه بین کار معنادار و تعهد سازمانی

## ۶. بحث و نتیجه گیری

کار مهمترین جنبه از زندگی هر شخص است، به طوری که مردم ۸ کشور جهان طی دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ کار را مهمترین جنبه از زندگی خود معرفی کرده اند. کار برای هر کسی معنایی دارد که روی نگرش و رفتار شغلی او تاثیر دارد. این موضوع اگرچه پیشتر چندان مورد توجه نبوده اما در سال‌های اخیر موضوع معنای کار و معناداری در کار توجه نظریه پردازان و پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده است. معناداری در کار در درجه اول به تصورات روانشناختی افراد بستگی دارد و میتواند تاثیرات قابل ملاحظه‌ای بر متغیرهای سازمانی برجای بگذارد. محققان سه نوع تصور و نگرش شغلی را مطرح کرده اند: شغل، حرفه و خدمت. همچنین ریزنسکی (۲۰۱۳) [۲۲] بیان می‌دارد که کسانی که به کار به چشم خدمت نگاه میکنند معناداری بیشتری را در کار احساس می‌کنند. علاوه بر این، خدمت در کار به جهت تاثیرات فردی و سازمانی که در پی دارد حائز اهمیت است. معناداری در کار به جهت اینکه به عنوان یک منبع انگیزش درونی محسوب میشود می‌تواند نقطه عطفی برای برنامه ریزی جهت افزایش تعهد و رضایت شغلی و در نتیجه عملکرد کارکنان باشد.

افراد روز به روز بیشتر تمایل دارند کارشان با ارزش‌های شخصی شان همسو باشد. زمانی که کارکنان متوجه شوند که کاری که انجام می‌دهند چه از لحاظ برآورد اهداف شخصی و چه از لحاظ اهداف اجتماعی معنادار است و رشد فردی و اهداف شخصی با پیگیری اهداف سازمان در یک راستا می‌باشد، احساس یگانگی کارکنان با سازمان بیشتر می‌شود. کارکنانی که چنین احساس یگانگی دارند از تقاضاهای فیزیکی و شناختی فراتر رفته و بنا را بر این می‌گذارند که وظایفشان دارای اهمیت معناداری است، در نتیجه با افزایش معناداری کار سطح مشارکت و تعهد کارکنان ارتقا می‌یابد و متوجه این امر می‌شوند که آن‌ها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند. علاوه بر این وقتی کارکنان ادارکشان از کاری که انجام می‌دهند با معنا باشد، متوجه این امر می‌شوند که آن‌ها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند.

همانطور که عنوان شد، کارکنان کاری را که چالش برانگیز، واضح و معین، متنوع، خلاق و دارای استقلال باشد معنادار می‌دانند؛ از سویی دیگر مطالعات پیرامون عوامل موثر بر تعهد سازمانی نشان داد، مشاغل چالش برانگیز با تعهد سازمانی به خصوص مورد کسانی که به رشد شدید نیازمندند رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است، کارکنان هنگامی کار خود را معنادار درک می‌کنند که شغل آن‌ها ویژگی‌های چالش انگیزی و ارزشمندی را دارا باشد. مشاغل دارای وظایف تکراری و بدون داشتن چالش باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی‌انگیزگی شده و به سوی غیبت‌های متوالی و تمایل به ترک سازمان سوق داده شوند، انجام کارهای تخصصی و تکراری با گذشت زمان موجب بی‌میلی از کار، کاهش انگیزه و دلزدگی از کار می‌شود و چنانچه این وضع با روحیات کارکنان سازگار نباشد تمایل به ترک سازمان در آنان تشدید می‌شود.

اینگونه به نظر می‌رسد که اگر ابعاد معناداری در کار در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد تا کارکنان از کار و محیط کارشان راضی باشند و از کارشان لذت ببرند، رفاه فردی و خلاقیت، هماهنگی سازمانی و موفقیت کاری بلند مدت افزایش خواهد یافت. ظهور معناداری در کار باعث ایجاد انگیزه و افزایش تعهد در فضای سازمانی می‌گردد و کارکنان از اینکه سازمان خود را ترک کنند و در سازمان‌های دیگر مشغول به کار شوند حتی اگر جایگزین شغلی مناسبی هم داشته باشند صرف نظر

می‌کنند. با توجه به اهمیت نقش کار معنادار بر روی ارتقا تعهد سازمانی و اهمیت تعهد سازمانی در کارکنان، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با اندیشیدن تمهیداتی به بهبود وضعیت تعهد سازمانی و معناداری کار کارکنان کمک نمایند از جمله این راهکارها می‌توان به: بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان و دادن فرصت به آن‌ها جهت درگیر شدن با توانمندی‌های خود و غرقه شدن در کار، توجه به تناسب تخصص و مهارت افراد با کاری که در آن مشغول هستند، شناسایی دقیق انگیزه‌های شغلی کارکنان و تقویت آن‌ها در درون سازمان، از بین بردن عوامل عدم تعهد سازمانی برای کارکنان با مد نظر قراردادن منابع معناداری در کار، دادن استقلال نسبی برای انجام وظایف و توجه مدیران سازمان‌ها به غنی‌سازی و چالشی‌تر کردن هر چه بیشتر مشاغل، اشاره نمود.

#### منابع:

۱. اخباری، مریم‌السادات؛ عریضی، حمیدرضا و علوی، سیدکمال. (۱۳۸۹). رابطه تعهد سازمانی و ابعاد آن با تعهد حرفه‌ای در بین کارکنان پالایشگاه استان اصفهان. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*. سال چهارم، شماره ۱۲.
۲. عطافر، علی؛ منصوری، حسین (۱۳۹۱). "بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه شهر بندرعباس)". *فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، شماره ۵۹، ص ۱۰۹.
۳. بهزادی، حسن؛ موسوی، مریم؛ سنجی، مجیده. (۱۳۹۱). "بررسی رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کنابداران کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد از دیدگاه کتابداران"، *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، دوره ۱۸، شماره ۳، صص ۴۰۷-۴۲۶.
۴. دهقان، نبی‌اله؛ فتحی، صمد؛ گرجامی، سمیه؛ ولی‌وند زمانی، حسین. (۱۳۹۱). تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و دوم، شماره ۶۷، بهار و تابستان، صص ۹۷-۱۲۸.
5. Beukes, I., & Botha, E. (2013). Organizational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
6. Kim, B., & Lee, G. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: A mediating role of management trustworthiness. *Journal of Human Resources Management*, 53(1), 10-19.
۷. اسماعیلی، کوروش. (۱۳۸۰). تعهد سازمانی. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۱۲. مقاله درج شده در:  
<http://www.scincecenter.ir/index.php>
۸. عبدالمهدی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی". تهران: ویرایش، (۱۳۸۵).
9. Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change. *Journal of Human Relations*, 55(6), 639-667.

10. Chalofsky, N., 2003. An emerging construct of meaningful work. *Human Resources Management*. 6 (1), 69–83.

۱۱. فرانکل، ویکتور. (۱۳۷۵). انسان در جست و جوی معنا، ترجمه اکبر معارفی. تهران، نشر دانشگاه تهران، چاپ پنجم.

12. Steger, M.F., Dik, B.J., Duffy, R.D., 2012. Measuring meaningful work: the work and meaning inventory. *Journal of Career Assess.* 20 (3), 322–337.

13. Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (309–327). San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.

14. Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work advances in positive. . *Journal of Positive organizational Psychology*, 1, 237–260.

15. Penna (2007). Meaning at Work Research Report. [Online] Available: [http://www.E-penna.Com/news\\_opinion/research.asp](http://www.E-penna.Com/news_opinion/research.asp) (Novemembr10, 2008).

16. Morin, E., 2008. The meaning of work, mental health and organizational commitment. *Psychol. Health Student Research*. Projects Rep. R585, 1–62.

17. Spritzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465

18. Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Journal of Resource Management Review*, 21, 123-136.

19. Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organizational commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1–10.

20. Treadgold, R. (1999). Transcendent Vocations: Their Relationship to Stress, Depression, and Clarity of Self -Concept. *Journal of Humanistic Psychology*, 39(1 ), 81- 105.

21. Fairlie, Paul. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Journal of Advances in Developing Human Resources*. 13(4) 508 –525.

22. Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in positive organizational psychology*, 1(1), 281-302.

23. Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37, 424-450.

24. Praskova, A., Creed, P. A., & Hood, M. (2014). Self-Regulatory Processes Mediating Between Career Calling and Perceived Employability and Life Satisfaction in Emerging Adults. *Journal of Career Development*. 1- 20

25. Comeron, Kim (2013). *Practicing Positive Leadership Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers.

26. Jung, H. S., & Yoon, H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of Meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68.

27. Baumeister, R. F. & Newman, L. S. (1991). How Stories Make Sense of Personal Experience: Motives that Shape Autobiographical Narratives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (20), 676-690.
28. Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Journal of Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
۲۹. لويس، سارا. (۱۳۹۳). روانشناسی مثبت‌گرا: خلق سازمان الهام‌بخش با استفاده از رهبری مثبت‌گرا و توانمند‌کاو، ترجمه محمد فروهر، عبدالرسول جمشیدیان و مریم قانع نیا. انتشارات پتروشیمی تهران.
30. Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., Rees, C., Gatenby, M., 2013. The association of meaningfulness, well-being and engagement with absenteeism: a moderated mediation model. *Human Resource Management*. 52 (3), 441-456.
31. Cartwright, S., Holmes, N., 2006. The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resources Management Review*. 16(2), 199-208.
۳۲. ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با ترک خدمت، فصل‌نامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، صص ۷۳-۶۵.
33. Kingshott, R. P., & Pecotich, A. (2007). The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributor relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10).
۳۴. استرون، حسین. (۱۳۷۷). تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، صص ۷۴-۷۳.
35. Brown, S. D. (2007). Three minutes of silence: Thinking in duration in organization studies. *Tamara Journal of Critical Organization Inquiry*, 6(1/2), 159.
36. Moorhead G. Griffin RW. (2006). *Organizational Behavior*. Tehran: Morvarid.
37. Buchanan, B. G. (2001). Creativity at the met level: AAAI-2000 presidential address. *AI magazine*, 22(3), 13.
38. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
۳۹. اشرفی سلطانی احمدی، حسین؛ مهرند، احد؛ غلامیان، علیرضا؛ عزیزی نژاد، بهاره (۱۳۸۹). "بررسی رابطه‌ی تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی دبیران مدارس مقطع راهنمایی شهرستان مهاباد"، فصلنامه روانشناسی دانشگاه تبریز، سال ۵، شماره ۱۸، صص ۱۲۶-۹۸.
40. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
۴۱. گودرزوند چگینی، مهرداد؛ امین رودپشتی، زهرا (۱۳۹۱). "رابطه بین جنسیت و تعهد سازمانی با توجه به سن"، فصلنامه علمی - پژوهشی زن و جامعه، سال سوم، شماره چهارم، صص ۶۸-۴۳.
42. Baron, R. A., Greenberg, J., DeNisi, A. S., & Goddard, R. (1990). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (pp. 606-618). Boston: Allyn and Bacon.



43. Callinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Low, D. (2008). Organization Harm VS, Organization- Gain Ethical Issues: An exploratory Examination of the Effects of Organizational Commitment. *Journal of Business Ethic*, Vol.80 ISS.2- Dord recht.

۴۴. مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷). "سازمان و مدیریت، رویکرد پژوهش"، تهران: ترمه.

۴۵. رنجبریان، بهرام (۱۳۷۵). "نعهد سازمانی"، مجله دانشگاه علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان"، سال اول، شماره ۱ و ۲، صص ۴۱-۵۷.