

دلبستگی سازمان موضوعی فراتر از رضایت کارمندان

حمید رضا آقائیان^۱، سیده طاهره روحانی^۲، محمد صادقی راد^۳

^۱استاد دانشگاه مدیریت صنعتی، تهران aghaeeyan.h@gmail.com

^۲دانشجوی دکترا کسب و کار (DBA) دانشگاه مدیریت صنعتی، تهران st_rohani@yahoo.com

^۳مدیر پروژه پتروشیمی تبریز شرکت NDEC، تهران m.sadeghirad@ndec.ir

چکیده

از آنجاکه امروزه منابع انسانی به عنوان با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی و ارزش افزوده هر سازمان محسوب می شود، سازمان ها بایستی با نگرشی جامع و استراتژیک به مدیریت منابع انسانی توجه نمایند. در این راستا قابل ذکر است که یکی از ابزار های اساسی سازمان ها در دستیابی به موفقیت، داشتن کارکنان با عملکرد بالا که نگرش و همسویی با اهداف سازمانی دارند می باشد. دلبستگی سازمانی، نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند. کارکنان دلبسته، کلید بهره‌وری سازمان هستند. در این مقاله به موضوع دلبستگی سازمانی که موضوعی فراتر از رضایت شغلی است پرداخته شده و در ابتدا مفهوم دلبستگی سازمانی ارائه می شود. سپس مدل های دلبستگی مرور می گردد، مدل موسسه گالوپ که یکی از مدل های مشهور می باشد در این بخش ارائه می شود. در بخش بعدی ایجاد و افزایش دلبستگی بحث می شود. پاداش های بیرونی و پاداش های درونی، ارزش پیشنهادی کارمند یا EVP در این بخش مورد توجه قرار می گیرد. بررسی افزایش دلبستگی در یک سازمان به صورت عملی نیز در بخش انتهایی مقاله ارائه می شود.

واژه‌های کلیدی

دلبستگی سازمانی، منابع سازمانی، رضایت کارکنان، پرسشنامه.

۱. مقدمه

ویلیام آرتیسی، تعریف منابع انسانی را به صورت مجموعه ای از افراد که در یک شرکت به کار مشغول اند و عملیات شرکت را در دست دارند تعریف می کند. این تعریف منابع انسانی در مقابل تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان قرار می گیرد. در حقیقت منابع انسانی یک فرد یا کارمند هر سازمان است. [۱]. در تعاریف جدید، منابع انسانی اشخاص توانمندی هستند که در یک جا کار می کنند و صاحب مهارت و تفکر هستند. این اشخاص پیچیدگی ها را درک میکنند و از پختگی مناسب برای کار تیمی در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک سازمانی برخوردارند.



انسان، مهم ترین سرمایه سازمان است اگر عامل انسانی را از سازمان حذف کنیم، آنچه باقی می ماند، امکاناتی نظیر ساختمان، ماشین آلات، تجهیزات، مواد و غیره است که به خودی خود قابل استفاده نیست و ارزشی نخواهد داشت. انسان به اشیاء روح دمیده و از آنها برای بهبود و تکامل زندگی خود استفاده می کند. بنابراین، با عامل انسانی باید در نهایت عزت و احترام برخورد شود، زیرا سال ها وقت و سرمایه گزاف سازمان و در کل جامعه، صرف تربیت و پرورش انسان های متخصص، فهیم، متعهد شده تا پس از سال ها برنامه ریزی به اوج بازدهی خود برسند. در صورت کناره گیری آنان به علت عدم رضایت شغلی از سازمان، به آسانی و در زمانی اندک قابل جایگزینی نیستند و فقدان آنها زیان و لطمه بزرگی به سازمان وارد خواهد کرد. به بیانی دیگر، عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، زمان بر و پرهزینه بوده و مستلزم صرف وقت، نیرو و مخارجی هنگفت است. [۲] در دنیای امروزی، نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است. به گونه ای که وجود نیروهای انسانی توانمند سبب افزایش چشمگیر عملکرد سازمان و نیز دستیابی به اهداف خواهد شد. درباره مفهوم توانمندسازی نظرات متنوع زیادی وجود دارد. رویکرد اول رویکرد ساختاری توانمندسازی است. در این دیدگاه به توانمندسازی به عنوان نتیجه یک فرایند نگریسته شده است و مدیریت، مسئول و تعیین کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار توانمندسازی منابع انسانی است. در رویکرد دیگر اعتقاد بر این است که توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و توانمندی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محوله منابع انسانی تعریف کرده که در مجموعه ای از ویژگی های شناختی متجلی می شود. در این دیدگاه توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی با آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثربخشی و انرژی بیشتر است. [۳]

نیروی انسانی متعهد در سازمان، با کردار و اعمال خود و اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع، می تواند زبان های مادی را به زودی جبران و تأمین کند، درواقع، همواره برای سازمان ارزش افزوده، ثروت و فایده ایجاد می کند و بر سرمایه های مادی سازمان می افزاید. نیروی انسانی متعهد بیش از هزینه ای که صرف تربیت، تجهیز و آموزش او شده است، برای سازمان فایده و ارزش به وجود می آورد. برعکس، نیروی انسانی ناراضی، غیرمتعهد، غیرکارآمد و ناآگاه، با تصمیمات و اعمال غلط خود بر مشکلات و زبان های سازمان می افزاید. از این رو شناخت عوامل موثر بر رضایت کارکنان سازمان از اهمیت خواصی برخوردار است. به نظر می رسد که مدیران سازمان ها باید با آگاهی از این نظریه ها و بکارگیری مناسب و اقتضایی آنها، در این موارد از ریزش بی دلیل سرمایه های سازمان جلوگیری نموده و از زیان های حاصله جلوگیری نمایند. [۴]

در پارادایم دایما در حال تغییر کسب و کار در مقیاس جهانی، کسب مزیت رقابتی که بخشی از عوامل و ظرفیت‌هایی است که یک شرکت در تحقق عملکردی بهتر نسبت به رقبای خود در بازار از آن بهره می‌برد بسیار حائز اهمیت است. یک سازمان برای برخورداری از مزیت رقابتی شرایط بیرونی و درونی خود را با همدیگر مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین مزیت رقابتی به این منظور مورد توجه قرار می‌گیرد که بتواند بازدهی بالای یک شرکت یا کسب و کار را در سطحی پایدار حفظ کند [۵]. یکی از عواملی که در حفظ مزیت رقابتی سازمان موثر است، مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. مزیت رقابتی پایدار، مزیتی است که منابع انسانی سازمان‌ها ایجاد می‌کنند و همین مسئله تأییدی بر این است که سازمان‌ها بدون نیروی انسانی توانمند و صاحب فکر نخواهند توانست مزیت رقابتی منحصر بفرد خود را خلق کنند و در نهایت محکوم به شکست اند. **اولریش** ارکان اصلی ارزش‌افزایی منابع انسانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار از سوی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها را شامل موارد زیر می‌داند: [۶]

- کسب دانش نسبت به واقعیت‌های خارجی کسب‌وکار (تکنولوژی، اقتصاد، جهانی شدن و اطلاعات جمعیت‌شناختی)
- خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان خارجی و داخلی (مشتریان، سرمایه‌گذاران، مدیران و کارکنان)
- طراحی و استقرار اقدامات منابع انسانی (متشکل از جریان افراد، جریان عملکرد، جریان اطلاعات و جریان کار)
- ایجاد منابع لازم برای منابع انسانی (متشکل از استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار واحد منابع انسانی)
- تضمین حرفه‌ای‌گرایی متخصصان منابع انسانی (نقش‌های منابع انسانی، شایستگی‌ها و توسعه)

هنگامی که در سال ۱۹۹۷ **دیو اولریش** در کتاب "قهرمانان منابع انسانی" تعبیر شریک استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی سازمان‌ها به کار برد، این واژه به سرعت رواج یافت و این نقش پیشنهادی او مورد استقبال متولیان منابع انسانی و سازمانها قرار گرفت. گویی او با این تعبیر داستان جدیدی را برای منابع انسانی رقم می‌زد. او آغاز سفر تعالی منابع انسانی را از حوزه‌های سنتی و اداری به زمینه‌های تحول آفرین و اثربخش اعلام کرد و بدین ترتیب کارکرد بی‌رمق منابع انسانی که در چنبره کارهای غیرارزش آفرین گرفتار آمده بود، جانی تازه گرفت و آماده پذیرش مسئولیت‌های سنگین شد. اولریش با این پرسشها آغاز کرد: [۷]

چرا امروزه موضوع منابع انسانی این گونه مورد توجه واقع شده است؟

- چگونه می‌توان مدیران صف را قانع کرد که به موضوعات منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند؟
- فعالیت‌های در حال ظهور منابع انسانی کدام‌اند؟
- چگونه می‌توان بین استراتژی کسب و کار و منابع انسانی پیوند برقرار کرد؟
- منابع انسانی چه کمکی در جهت خلق ارزش نامشهود برای سازمان می‌کند؟
- نقش‌های تحول آفرین و در حال ظهور متولیان منابع انسانی کدام است

این پرسش‌های بنیادین جایگزین کارکردها و سرفصل‌هایی، مانند: جذب، استخدام، به کارگیری، جبران خدمت، آموزش، پرداخت، روابط کار و ارتباطات شد. دیگر همه به دنبال آن بودند که بدانند و ببینند که سازمان‌ها چگونه ارزش افزوده برای مشتریان و سرمایه‌گذاران خود را از راه رهبری و فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی ایجاد می‌کنند. سازمان‌ها چگونه در زمینه منابع انسانی تغییر می‌کنند، یاد می‌گیرند، تشریک مساعی می‌کنند، استعداد یابی می‌کنند و بالاخره رهبری می‌کنند.

در این مقاله ابتدا مفهوم دلبستگی سازمانی بیان می‌شود. سپس مدل‌های دلبستگی مرور می‌گردد، مدل موسسه گالوپ که یکی از مدل‌های مشهور می‌باشد بیان می‌شود. در بخش بعدی ایجاد و افزایش دلبستگی ارائه می‌شود. پاداش‌های بیرونی و پاداش‌های درونی، ارزش پیشنهادی کارمند یا (Employer Value Proposition) EVP در این بخش مورد توجه قرار می‌گیرد. بررسی افزایش دلبستگی در یک سازمان بصورت عملی که شامل چهار پرسشنامه دلبستگی سازمانی مدل گالوپ پرسشنامه سنجش تعهد سازمانی آلن و مایر، پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا، پرسشنامه شخصیت‌شناسی مایرز بریگز می‌باشد در بخش انتهایی مقاله ارائه می‌شود.

۲. دلبستگی سازمانی

قبل از آنکه مفهوم دلبستگی سازمانی ارائه شود، موضوع رضایت شغلی مطرح بود. رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است، عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. رضایت شغلی را به دو نوع مختلف تقسیم بندی کرده اند: رضایت درونی و رضایت بیرونی. رضایت درونی از دو منبع به دست می‌آید اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده ی پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد. رضایت بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است. از عوامل رضایت بیرونی به عنوان مثال، شرایط محیط کار، میزان دستمزد و پاداش، نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما را می‌توان نام برد. این گونه به نظر می‌رسد که عوامل درونی که شامل خصوصیات و عامل فردی می‌باشند، در مقایسه با عوامل بیرونی نظیر شرایط محیط کار، از ثبات بیشتری برخوردارند. بنابراین شاید بتوان گفت که رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است رضایت شغلی نتیجه تعامل بین رضایت درونی و بیرونی است. [۸] ایجاد رضایت شغلی در کارکنان احتمالاً سرعت بالایی نخواهد داشت، اما با شتاب بسیار بالایی از بین می‌رود. ممکن است همه شرایط برای بالای نگه‌داشتن رضایت کارمندی در حدی فوق‌العاده باشد، اما با یک برخورد نامناسب مدیر، امکان تأثیر این شرایط مناسب به صورت کاملاً محسوسی به سمت صفر میل کند.

در تحقیقات اخیر منابع انسانی از عاملی فراتر از رضایت شغلی نام برده می‌شود که دلبستگی سازمانی است. رضایت کارکنان، تعلق خاطر و تعهد سازمانی کارکنان، وفاداری کارکنان و واژه‌هایی مشابه اینها از مهم ترین موارد و مسائلی هستند که ذهن و فکر مدیران را به خود مشغول کرده است. به نظر می‌رسد اولین بار در کنفرانس لیسبون که توسط مرکز مدیریت اروپا برگزار شد از واژه دلبستگی تام کارکنان (Engagement) استفاده شد. پدیده ای کامل تر، عمیق تر، با ثبات تر و اثرگذارتر از رضایت و وفاداری کارکنان و البته در برگیرنده تمامی اینها. در تحقیقاتی مشخص شد که تنها درصد محدودی از کارکنان سازمان با دلبستگی تام و تمام نسبت به سازمان شان کار می‌کنند و بقیه بخشی از توان، استعداد، مهارت و قابلیت های خود را در انجام وظیفه و وظایفشان بکار می‌گیرند و هنوز پتانسیل زیادی از جنس مهارت، علاقه، استعداد و توان جسمی و فکری و یا روانی دارند که برای سازمان خود بکار نمی‌گیرند. این موضوع، وظیفه دشوار و حساس مدیران و سرپرستان سازمان ها را در مسیر برانگیختن و بکارگیری این پتانسیل های بکار گرفته نشده کاملاً روشن می‌سازد. دلبستگی در سازمان را می‌توان به معنای اتحاد یا یکپارچگی در نظر گرفت. ویژگی که با کمترین هزینه، طبق ادعای موسسه گالوپ بازدهی سازمان شما را به دو برابر خود می‌رساند. تعامل و مشارکت فعالانه کارکنان با یکدیگر، با مشتریان و با کل سازمان یا احساس وفاداری نسبت به سازمان تعاریف ساده‌ی دیگری است که می‌توان برای Engagement در نظر گرفت. یک مدیر توانمند و دوراندیش؛ عامل اصلی ایجاد این فرآیند، در سازمان است. می‌توان انگیزه‌های متفاوت کارکنان را، با اهداف سازمان همسو کرد، این یک حرکت استراتژیک است، و بر اساس سرمایه‌گذاری روی اشخاص و روابط درون سازمانی بنا می‌شود. [۹]



دلبستگی کارکنان به کار و سازمان آثار و نشانه‌های مشهودی دارد. آمار نشان می‌دهد که کسانی که به سازمان شان دلبستگی و تعلق دارند کمتر غیبت میکنند، سازمانشان را کمتر ترک می‌کنند، از کیفیت بهتری در کارها دارند و برای موفقیت سازمان تلاش می‌کنند.

شاید بتوان ادعا کرد هر وقت با فردی موفق روبرو هستیم می توانیم تصور کنیم که او با همه وجود و با بکارگیری همه استعداد و توش و توان خود در گیر کاری بوده است که در آن موفق شده و همچنین میتوان ادعا کرد که سازمانهای موفق هم فقط به اندازه ای که توانسته اند کارکنان شان را با همه وجود درگیر کنند موفق بوده و هستند. چرا امروزه نیروهای زیادی در کار خود بی انگیزه اند؟ برخی مواقع از مدیران سازمان می شنوم که اعتراض کنان می گویند: کارکنان دیگر در کار انگیزه ندارند. اگر این موضوع واقعیت داشته باشد، تقصیر مدیران و روش های سازمانی آنهاست نه کارکنان! [۱۰]. سئوالات زیر می تواند اهمیت موضوع دلبستگی کارکنان به سازمان را روشن تر کند:

- ۱) چرا تعداد کارکنانی که با همه وجود و با بکارگیری همه قابلیت هایشان کار می کنند زیاد نیست؟
 - ۲) چرا بعضی از کارکنان شایسته و دارای پتانسیل بالا را از دست می دهیم و یا از بکارگیری موثر پتانسیل آنها عاجزیم؟
 - ۳) چرا برخی از کارکنان با روحیه و انگیزه بالا به سازمان ما می آیند ولی به تدریج از انگیزه و روحیه مثبت خالی می شوند؟
 - ۴) چرا کارکنان همه افکار و ایده های خلاق خود را در اختیار سازمان قرار نمی دهند؟
 - ۵) چرا برخی از کارکنان نسبت به سرنوشت سازمان و موفقیت ها و شکست های آن بی اعتنا و بی تفاوتند؟
 - ۶) چرا کارکنان برای دستیابی به اهداف و آرزوهای شخصی شان، خود را به آب و آتش می زنند، اما در راه تحقق اهداف و آرمان های سازمان شان چنین روحیه ای ندارند؟
 - ۷) چرا بعضی از کارکنان به راحتی پشت سر سازمان و مدیران آن حرف می زنند و از آنها بدگویی می کنند؟
- این دست سئوالات و بسیاری از سئوالات موید این نکته هستند که بدون ایجاد دلبستگی سازمانی امکان دستیابی به موفقیت و اهداف استراتژیک سازمانی بسیار کم است. بنابراین ایجاد دلبستگی سازمانی گام بسیار مهمی در بالا بردن پتانسیل های سازمانی و در نهایت در آغوش کشیدن موفقیت است. تعاریف مختلفی را برای دلبستگی کارکنان به سازمان می توان ارائه نمود:
- دلبستگی کارکنان: محرک، پیش برنده و تقویت کننده رفتارهای فوق العاده (بیش از حد انتظار و متعارف) است که با بهره وری بالاتر، مشارکت موثر و تعهد قابل توجه کارکنان در قبال موفقیت سازمان همراه است.
 - دلبستگی: ترکیبی متوازن و بهم پیوسته از تعهد و پیوستگی عاطفی و استدلالی (عقلی) کارکنان به گروه یا سازمان است.
 - دلبستگی کارکنان: یک مفهوم منابع انسانی (HR) است که میزان اشتیاق و تعهد کارمند نسبت به شغل خود را توصیف می کند.
- دلبستگی کارکنان وقتی اتفاق می افتد که کارکنان از کارشان لذت ببرند، به آنچه انجام می دهند و به رسالت و ماموریت سازمان باور و ایمان داشته باشند و در قبال تلاش و کارشان مورد قدردانی و تقدیر قرار بگیرند. این تعریف ۳ پایه دارد:
- ۱) لذت بردن از کار که نتیجه تناسب کار با روحیات ، استعداد ها و مهارت های کارکنان است.
 - ۲) باور داشتن به اهمیت کار و مهم بودن تلاش ها در موفقیت گروه
 - ۳) نظام های ارزیابی عملکرد و پاداش موثر که رفتار های مسئولانه و وفادارانه و تلاش های فوق العاده کارکنان را ببیند و مورد قدردانی قرار دهد.
- دلبستگی کارکنان باید از بالای سازمان هدایت شود. مدیران ارشد در این مورد الگوی کارکنان هستند و باید باشند. دلبستگی به کار و سازمان روح هر سازمان است و با تعبیر بسیار زیبای پیترو دراکر "روح هر سازمان از بالا در آن دمیده می شود". [۱۱]

3. استراتژی ها و مدل های دبستگی

مدل های مختلفی جهت دبستگی به سازمان مطرح است اما نکته جالب در مطالعه تمامی مدل های دبستگی این است که بسیاری از عوامل مطرح شده در این مدل ها مشابه هم هستند، بدین معنی که خوشبختانه اتفاق نظر قابل توجهی وجود دارد که چگونه می توان بر اشتیاق و دبستگی سازمانی افزود. برخی از مدل های اندازه گیری دبستگی سازمانی عبارتند از:

- ۱- مدل VOICE
 - ۲- مدل موسسه گالوپ
 - ۳- مدل Monster برای افزایش دبستگی و چسبندگی کارکنان به سازمان
 - ۴- مدل موسسه IES
 - ۵- مدل C۶
 - ۶- مدل هدف گذاری
 - ۷- مدل ۱۰۰ شرکت برتر برای کار کردن
 - ۸- مدل شرکت نیسان
 - ۹- مدل مثلث دبستگی کارکنان
 - ۱۰- مدل C۱۰
 - ۱۱- مدل شرکت Hay
 - ۱۲- مدل تئوری دو عاملی هرزبرگ
 - ۱۳- مدل مدیران ارشد
 - ۱۴- مدل JDI
 - ۱۵- مدل تیم های فوتبال
 - ۱۶- مدل DDI
 - ۱۷- مدل پیش برنده های دبستگی و انگیزه
 - ۱۸- مدل بانک ولز فارگو
- اگر بخواهیم تصویر ساده ای را از عوامل پرتعداد افزایش دبستگی سازمانی داشته باشیم که برای ارتقای انگیزه و انرژی کارکنان بر روی آنها تمرکز کنیم، می توانیم آن ها را در ۹ گروه به شرح ذیل سازماندهی و دسته بندی کنیم:
- ۱) عوامل سازمانی: غرور و افتخار نسبت به ماموریت سازمان، تناسب فرد با ارزش ها و فرهنگ سازمانی، پایداری سازمان به مسئولیت های اجتماعی، اعتبار اجتماعی سازمان و غیره
 - ۲) اعتماد به مدیران و سرپرستان: مورد اعتماد بودن مدیران، شایستگی های مدیران، حسن روابط میان کارکنان و مدیران، توجه مشهود و عمیق مدیران به سلامت، رفاه، آینده و آموزش کارکنان
 - ۳) فرصت های رشد، یادگیری و آموزش کارکنان: نظام های استعدادیابی، امکان رشد و ارتقاء کارکنان، مسیرهای پیشرفت شغلی و غیره
 - ۴) حقوق و مزایا: کافی بودن حقوق، امنیت درآمد، تنوع در سبد مزایا و غیره
 - ۵) قدردانی و پاداش: نظام های مناسب ارزیابی عملکرد، تنوع پاداش ها، منصفانه و برانگیزاننده بودن پاداش ها، به موقع و به سرعت پرداخت شدن پاداش ها و غیره
 - ۶) شغل و نقش شغلی: محتوای شغل، مناسب بودن حجم و فشار کاری، تقاضا و تناسب بین کار و زندگی شخصی دیگر امکان برخورداری از ساعات کار انعطاف پذیر یا کار از راه دور، مهم و ارزشمند بودن شغل و نقش بی اعتبار شغل در جامعه
 - ۷) همکاران و فضای همکاری: داشتن همکاران خوشایند و قابل اعتماد، همکاران پرتلاش و با انگیزه، اعتماد به همکاران، فضای یادگیری و یاد دهی متقابل

- ۸) فرصت‌های مشارکت: امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سهامدار کردن کارکنان
- ۹) فراهم بودن ابزار، امکانات و روش‌های مطلوب کاری: محیط فیزیکی مناسب، روش‌های کاری ساده و اثربخش، در دسترس بودن امکانات و اطلاعات لازم برای خوب کار کردن [۱۲]



می‌یر و آلن (۱۹۸۴) در مطالعات خود سه بعد را برای تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر. تعهد عاطفی مهم‌ترین عنصر تعهد سازمانی است که به عنوان وابستگی یا دلبستگی فرد به سازمان تعریف می‌شود. فاکتورهایی مانند اعتقاد به اهداف، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، تمایل به تلاش بالا برای سازمان و اهداف آن و تمایل قوی برای ادامه عضویت در سازمان نشان‌دهنده تعهد عاطفی بالای نیروی انسانی سازمان است. تعهد عاطفی بیان‌کننده نگرش مثبت فرد به سازمان است و چون شغل و سازمان را دوست دارد، عضویت خود را در آن سازمان حفظ می‌کند. تعهد هنجاری دومین مفهوم و عنصری است که تعهد سازمانی را ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری به عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف شده است که کارکنان را به این احساس هدایت می‌کند که با سازمان بمانند. تعهد مستمر جزء سوم تعهد سازمانی است که به عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به دلیل هزینه بالای ترک تعریف شده است. چنانچه فرد سازمان خود را ترک کند، این نوع سرمایه‌گذاریها مانند سهم سازمان از پرداخت بیمه‌ها، آموزش‌های خاص، موقعیت، مزایای سازمانی از قبیل وام‌ها و غیره از بین می‌رود. ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی با یکدیگر همپوشانی و تداخل دارند، اما مستقل از هم هستند و می‌توان آنها را به صورت جداگانه محاسبه کرد. تعهد سازمانی در سازمان‌ها پیامدها و نتایجی دارد که می‌توان از جمله این پیامدهای فردی (تعلق و وابستگی، امنیت، تصور مثبت از خود، پاداش‌های سازمانی)، گروهی (ثبات عضویت، همبستگی بیشتر و اثربخشی گروه) و سازمانی (تلاش مستمر، کاهش ترک خدمت، کاهش غیبت و تأخیر و بهبود عملکرد) را نام برد. [۱۳]

همانطور که بیان شد مدل‌های زیادی در ایجاد دلبستگی سازمانی وجود دارند که مدل موسسه گالوپ یکی از مدل‌های مشهور می‌باشد که بر روی چهار عامل اصلی سازمانی تأکید شده است:

- روشن بودن، منطقی بودن و متناسب بودن انتظارات متقابل فرد و سازمان
 - داشتن مشارکت و سهم، به این معنی که کارکنان احساس کنند مهم هستند.
 - تناسب بین شخص و شغل
 - داشتن فرصت‌هایی برای رشد، پیشرفت و یادگیری
- مدل گالوپ در دلبستگی کارکنان این ۴ عامل (زمینه) اصلی را در قالب یک پرسشنامه ۱۲ سئوالی تنظیم کرده و آن را برای اندازه‌گیری و تحلیل وضعیت موجود دلبستگی کارکنان به کار و سازمان و نیز به عنوان راهنمای طراحی برنامه‌های بهبود این دلبستگی پیشنهاد

نموده است. در این پرسشنامه سؤالات ۱ و ۲ به عامل اول، سؤالات ۳ تا ۶ به عامل دوم، سؤالات ۷ تا ۱۰ به عامل سوم و سؤالات ۱۱ و ۱۲ به چهارمین عامل از عوامل فوق الذکر مربوط است.
پرسشنامه ۱۲ سؤالی مدل گالوپ در دل بستگی کارکنان به شرح زیر است. [۱۴]



پرسشنامه اندازه گیری تعلق سازمانی گالوپ					
سوال	کاملاً موافقم	موافقم	نه موافقم و نه مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
روشن بودن، منطقی بودن و متناسب بودن انتظارات متقابل فرد و سازمان					
کار از من چه انتظاراتی دارند.					
ات لازم را برای درست انجام دادن کار در اختیار دارم.					
مشارکت داشتن					
را دارم که کارها را آنگونه که بهتر می دانم انجام دهم.					
شته، از کارهای خوب من تقدیر شده است.					
دیگری در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد.					
ی هست که مشوق پیشرفت و پرورش من باشد.					
تناسب بین شخص و شغل					
بذگاهای من اهمیت می دهند.					
رکت طوری است که احساس می کنم شغل و نقش مهمی دارم.					
ه انجام کار با کیفیت هستند.					
ن دوستام هستند.					

همانگونه که ملاحظه می شود در مدل گالوپ در دل بستگی کارکنان، در بین سؤالات ۱۲ گانه پرسشنامه آن رد پای مستقیمی از پول (حقوق) وجود ندارد. این امر به معنی مهم نبودن حقوق و مزایا نیست، بلکه نشان می دهد (بر اساس پژوهش وسیع میدانی این شرکت) که حقوق لزوماً و مستقیماً بر عملکرد و انگیزش کارکنان اثر ندارد و فقط می تواند مانع نارضایتی و در نتیجه مانع ترک کار و خروج از خدمت کارکنان شایسته شود.

۴. ایجاد و افزایش دلبستگی

یکی از مهم ترین دغدغه های مدیران سازمان ها، عاشق و دلبسته نمودن کارکنان به سازمان است. برای آنکه کارکنان یک سازمان از انجام کارشان به هیجان بیایند و یا آن کار با هیجان، انرژی، تعهد و دلبستگی تام و تمام انجام دهند باید چهار شرط همزمان وجود داشته باشد:

- ۱) هدفی با ارزش و با معنی وجود داشته باشد
- ۲) بتواند پیشرفت شان را اندازه گیری کند
- ۳) روی دستیابی به اهداف کنترل داشته باشند.
- ۴) برای آن کار پاداش برانگیزاننده و با معنی وجود داشته باشد.

وقتی از کارکنان انتظار داریم به فکر سازمان باشند، باید بفکر آنها باشیم. وقتی از آنها انتظار داریم نگران آینده سازمان باشند و از همه سرمایه خود برای ساختن آینده ای روشن و پیشرفته برای سازمان بهره برداری کنند، باید بفکر آنها باشیم و از همه سرمایه سازمان برای سرمایه گذاری در آینده آنها استفاده کنیم. یکی از موضوعات سرمایه گذاری برای کارکنان آموزش است. مدیران و سازمان هایی که برای آموزش و توسعه کارکنان سرمایه گذاری می کنند این پیام را به کارکنان می دهند که ما به فکر آموزش و ارتقا دانش و مهارت شما هستیم.

برای ایجاد و افزایش دلبستگی ضروری است نظام جبران خدمت مورد توجه قرار گیرد. طراحی و استقرار نظام جبران خدمت از مهم ترین اقداماتی است که در حوزه مدیریت منابع انسانی اتفاق می افتد. پرداخت های انگیزشی، یعنی پرداخت هایی که به تبع تلاش و عملکرد کارکنان پرداخت می گردد، بخش مهمی از نظام های جبران خدمت شرکت های موفق جهان است. در سیستم های موفق جبران خدمت:

- پرداخت به ارزش های فرد و قابلیت ها و مهارت های کارکنان در مقایسه با پرداخت هایی که به تبع شغل انجام می شود اهمیت بیشتری می یابد.

- پرداخت های تشویقی و انگیزشی مرتبط با سطح موفقیت سازمان، اهمیت بیشتری می یابند. در واقع هر چه فرد سهم بیشتری در موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف استراتژیک دارد، دریافتی های انگیزشی نیز بیشتر خواهد بود.
 - سید پرداخت متنوع تر می شود تا کارکنان در انتخاب چگونگی پاداش ها و مزایا قدرت و اختیار بیشتری داشته باشند.
- همانطور که در نظام جبران خدمت دیده شد، پاداش یکی از نکات کلیدی در نظام جبران خدمت است. نظریه پردازان علوم رفتاری پاداش ها را به دو نوع: ۱- پاداش های بیرونی ۲- پاداش های درونی تقسیم کرده اند.

۱) پاداش های بیرونی

الف- اصلی ترین پاداش بیرونی، پاداش مالی است. لازم به ذکر است این مورد تنها به عنوان یک انگیزه دهنده، مدتی عمل می کند که بین عملکرد و شایستگی های افراد پاداش گیرنده رابطه وجود داشته باشد، و در غیر این صورت باعث افزایش عملکرد نمی شود.

ب) مزایای جانبی: از جمله مزایای جانبی، خرید کالا با بهای ارزانتر، کمک های تحصیلی و ... که هریک به نوبه خود می تواند باعث افزایش انگیزش کارکنان شوند.

ج- پاداش بین فردی: مانند قدردانی از کارکنان (لوح تقدیر)

د- ترفیعات: اعطاء ترفیع برای افرادی که شایسته هستند [۱۵]

۲) پاداش های درونی

به آن دسته از پاداش ها اطلاق می شود که به عنوان بخشی یا جزئی از خود شغل هستند نه بیرون شغل و خود به خود فرد از آن منتفع می شود.

الف- تکمیل: توانایی در شروع و خاتمه دادن به یک پروژه، کار، شغل و ... برای بسیاری از افراد مسئله مهم و لذت بخشی است و بار انگیزشی زیادی را به همراه دارد. اثر تکمیل کار و وظیفه محوله، خود پاداش دهی به حساب می آید.

- ب- پیشرفت و ترقی: پیشرفت و موفقیت در حصول اهداف، اثرات انگیزش بالایی را برای فرد به دنبال دارد و در واقع نوعی پاداش درونی هستند.
- ج- استقلال داخلی: بسیاری از کارکنان به دنبال شغل و پست‌های سازمانی هستند که دامنه تصمیم‌گیری در آنها زیاد باشد، آنها می‌خواهند بدون نظارت و سرپرستی مستقیم و نزدیک، به انجام امور محموله بپردازند.
- د- رشد فردی: در اختیار قرار دادن فرصت و تشویق برای رشد و توسعه و مهارت‌های کارکنان در محل کارشان باعث رشد ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنها می‌شود که حداکثر و یا حداقل رضایت درونی را بطور بالقوه تجربه کنند. [۱۵]
- نکته دیگر آن است که باید تناسب شخص و شغل و دلبستگی رعایت شود. اگر این موضوع رعایت نشود صرف انرژی برای برانگیختن دیگران کاری است بیهوده! اگر افراد را درست انتخاب کنیم و اگر بین شخص و شغل تناسب وجود داشته باشد آنها خود انگیزه خواهند شد و لازم نیست به آنها انگیزه بدهیم. بنابراین سؤال اصلی اینست که چطور باید رفتار کنیم که انگیزه افراد را از بین نبریم! [۱۶]
- همانطور که اشاره شد جذب افراد قوی و متناسب با کار نیز در موفقیت ایجاد و ارتقا دلبستگی مهم است، لذا مناسب است به موضوع ارزش پیشنهادی کارمند یا EVP نیز اشاره ای شود. ارزش پیشنهادی کارمند یک اکوسیستم پشتیبانی، شناخت و ارزش است. برند کارفرما برای یک سازمان جهت جذب استعدادهای برتر بسیار مهم است. ارزش پیشنهادی کارمندان مناسب، پاسخ قانع کننده‌ای به این سؤال می‌دهد: چرا یک فرد بسیار با استعداد باید همکاری با ما را انتخاب کند؟ طراحی یک EVP که مختص سازمان شما باشد، به طور قابل ملاحظه‌ای آمار جذب و حفظ استعداد را بهبود می‌بخشد و به شما یک برند کارفرمایی می‌دهد که نسبت به رقبای برتری دارد. این کار مدیریت استعداد را آسان می‌کند، حتی اگر سعی در جذب نامزدهای منفعل دارید. EVP به جذب استعداد برتر کمک می‌کند. در این بازار رقابتی، جذب استعداد مناسب مهم است. اما حفظ کارمندان با عملکرد بالا نیز به همان اندازه اهمیت دارد. از دست دادن کارمندان با استعداد به معنای از دست دادن افراد موثر و فعال است که جایگزینی آنها سخت، وقت‌گیر و گران است. به همین دلیل شرکت‌های بسیاری برای حفظ استعداد برتر خود تلاش گسترده‌ای انجام می‌دهند. EVP به دلبستگی کارکنان به سازمان کمک می‌نماید [۱۷].
- همچنین باید به طراحی و تعریف شغل‌ها دقت نمود، که بتوان دلبستگی را برای آن پیاده نمود:
- شغل‌ها به جای انجام وظایفی محدود، ناقص و بی معنی؛ باید از مجموعه ای کامل، ارزش آفرین و معنی دار از وظایف تشکیل شود.
 - مشاغل به نحوی باید طراحی شوند که علاوه بر تامین نیازها و تحقق بخشیدن به اهداف سازمان، با نیاز و اهداف کارکنان نیز مرتبط و متناسب باشد.
 - شغل را باید به نحوی طراحی کرد که بتوان آن را در زمان‌های کاری انعطاف پذیر انجام داد.
 - شغل را باید به نحوی طراحی کرد که به نتایج قابل سنجش بیانجامد و به توان دستاورد آن را اندازه گرفت. این مسئله در فرد احساس مسئولیت بر می‌انگیزد.
 - شغل باید به گونه ای طراحی شود که توان و قابلیت‌های شاغل را در بر گیرد و درگیر کند.
- جمع بندی نکات مختلف جهت ایجاد و افزایش دلبستگی به نظر آن است که مدل مثلث دلبستگی کارکنان به کار گرفته شود. مدل مثلث دلبستگی کارکنان بر سه پایه اصلی و موثر تاکید دارد:
- الف) سبد جبران خدمت کارکنان
 - ب) رضایت کارکنان از شغل خود
 - ج) فرصت‌های ارتقا شغلی و حرفه ای کارکنان
- الف) سبد جبران خدمت کارکنان یا Package :
- منظور از Package سبد جبران خدمت کارکنان است. کارکنان مایل هستند در قبال خدمتی که به سازمان می‌دهند، از سبد جبران خدمت مناسب برخوردار شوند. این سبد فراتر از پرداخت‌های نقدی منظم است که می‌تواند رابطه کارکنان با کار و سازمان را به رابطه برنده - برنده تبدیل کند. حقوق کافی، مزایای متنوع، پاداش‌های مبتنی بر رفتار و عملکرد، بیمه بازنشستگی و ... از اجزای اصلی این سبد هستند.

ب) رضایت کارکنان از شغل خود یا Job Satisfaction :

منظور از Job Satisfaction رضایتی است که کارکنان از شغل خود و عوامل مرتبط با شغل یا مسیر شغلیشان دارند. از جمله این عوامل می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- امکان حس موفقیت و حصول نتیجه در کار
- دریافت احترام و قدردانی در قبال شغل
- داشتن اختیار، استقلال و آزادی عمل
- شاد و شاداب بودن محیط کار
- تنوع وظایف و چالشی بودن شغل
- اعتبار اجتماعی شغل

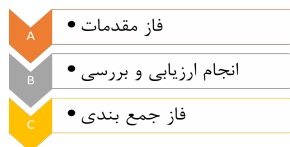
ج) فرصت های ارتقا شغلی و حرفه ای کارکنان یا Employability :

منظور از Employability امکانات و فرصت هایی است که در سازمان و با کمک مدیران سازمان فراهم می شود و باعث رشد، ارتقا، پیشرفت شغلی و حرفه ای کارکنان و احساس اطمینان از آینده می گردد. از مهم ترین عوامل مربوط به این گروه می توان به موارد زیر اشاره نمود:

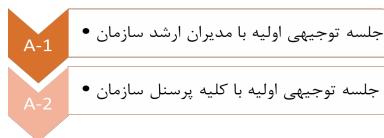
- داشتن فرصت های توسعه
- داشتن مسیرهای ارتقا و رشد
- برخورداری کارمند از مدیران توسعه دهنده افراد
- بهره مندی کارمند از سرپرستان و مدیران استعدادیاب و جانشین پرور
- برخورداری از فضا و فرهنگ یادگیری متقابل [۱۸]

۵. بررسی افزایش دلبستگی در یک سازمان بصورت عملی

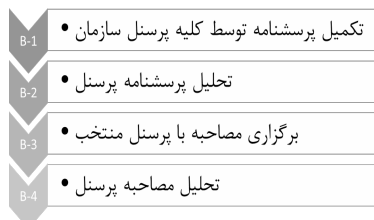
جهت اجرایی نمودن موضوعات مطرح شده، بررسی میزان دلبستگی و افزایش آن به عنوان یک پروژه در یک سازمان می تواند به شرح زیر تعریف شود.



فاز مقدمات:



انجام ارزیابی و بررسی



علاوه بر آنکه مناسب است پرسشنامه های چهارگانه فوق توسط پرسنل سازمان پر و سپس تحلیل شود، ضروری است با پرسنل سازمان مصاحبه نیز برگزار شود. اطلاعاتی که در مصاحبه به دست می آید متفاوت از اطلاعاتی است که از پرسشنامه ها حاصل می شود و معمولاً این دو فرایند مکمل هم می باشند
فاز جمع بندی:

- C-1 • ارائه گزارش جامع ۵۰ صفحه ای وضعیت دبستگی سازمانی و توصیه های ارتقا
- C-2 • برگزاری جلسه خاتمه با مدیران ارشد سازمان
- C-3 • برگزاری جلسه خاتمه با کلیه پرسنل

برای به دست آوردن نتایج جامع مناسب است چهار پرسشنامه در این بخش مد نظر قرار گیرد:

- i. پرسشنامه دبستگی سازمانی مدل گالوپ
 - ii. پرسشنامه سنجش تعهد سازمانی آلن و مایر
 - iii. پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا
 - iv. پرسشنامه شخصیت شناسی مایرز بریگز
- الف) پرسشنامه دبستگی سازمانی مدل گالوپ

پرسشنامه دبستگی سازمانی مدل گالوپ در بخش های قبلی معرفی گردید. همانطور که بیان شد این پرسشنامه شامل ۱۲ سؤال است و

ب) پرسشنامه سنجش تعهد سازمانی آلن و مایر (OCQ)

پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (OCQ: Organizational Commitment Questionnaire) در سه مولفه و ۲۴ سؤال تنظیم شده است و دارای سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی یا هنجاری به کار برده شده است. نمونه ای از سوالات [۱۹]:

پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (1990)

پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر در سه مولفه و ۲۴ سؤال تنظیم شده است و دارای سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی یا هنجاری به کار برده شده است.

ردیف	عبارات	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
تعهد عاطفی						
1	خیلی خوشحال می شوم که باقی دوران اشتغال خود را در این سازمان بگذرانم.					
2	از اینکه در صورت ترک کارم چه پیش خواهد آمد، تأسف نمی خورم، حتی اگر شغل دیگری در انتظارم نباشد.					
3	فکر می کنم که این روزها کارکنان علامندند که از یک سازمان به سازمان دیگری منتقل شوند.					
4	از اینکه درباره سازمان خود با دیگران صحبت کنم لذت می برم.					
5	حتی اگر به دلخواه خودم باشد برایم مشکل است که همین الان شغلم را ترک کنم.					
6	باور ندارم که شخصی باید همیشه به سازمانش وفادار باشد.					
7	واقعاً احساس می کنم که مشکلات این سازمان مشکلات من است.					

نمره گذاری پرسشنامه: بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

گزینه	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	1	2	3	4	5

(ج) پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا

پرسشنامه رضایت شغلی دارای ۲۹ سوال می باشد و هدف از این پرسشنامه بررسی ابعاد رضایت شغلی در دو بعد درونی و بیرونی می باشد و تمامی پرسشنامه ها دارای منبع و شیوه نمره گذاری و روایی و پایایی می باشد. قسمتی از سئوالات در شکل زیر ارائه شده است [۲۰]:

پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی

پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی دارای 29 سوال بوده و هدف آن بررسی ابعاد رضایت شغلی در 2 بعد درونی (سوالات 1 تا 14)، بعد بیرونی (سوالات 15 تا 29) می باشد.

ردیف	سوالات	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
1	در مورد مسائل کاری در حضور مافوقم بدون ترس اظهار نظر میکنم.					
2	تا زمانی که وظیفه ام را به خوبی انجام میدهم نگران از دست دادن شغلم نیستم.					
3	می توانم همراه شغلم برای سال های آینده برنامه ریزی کنم.					
4	اشتیاه در کار باعث نگرانی از دست دادن پستم می شود.					
5	مافوقم را در کار خود ماهر و شایسته می دانم					
6	مافوقم به ارزش کاری که انجام میدهم واقف است، و برای آن احترام قائل است.					
7	اطلاعاتی که برای انجام کارم لازم است، برایم فراهم شده.					

نمره گذاری پرسشنامه: بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

گزینه	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	1	2	3	4	5

مولفه های پرسشنامه:

مولفه های پرسشنامه	سوالات
بعد درونی	1 تا 14
بعد بیرونی	15 تا 29

(د) پرسشنامه شخصیت شناسی مایرز بریگز

برای آنکه بتوان پیشنهادات مناسبی ارائه کرد مناسب است که پرسشنامه MBTI را نیز در سازمان انجام داد و میزان تناسب شغل و شاغل و خصوصیات اخلاقی شاغل را مورد بررسی قرارداد. تست شخصیت شناسی مایرز بریگز یا تست ام بی تی آی پرسشنامه ای است که برای شناسایی نوع شخصیت، نقاط قوت، ترجیحات شخصی و ویژگی های فردی طراحی شده است. تست MBTI را ایزابل مایرز و مادرش کاترین بریگز بر اساس مطالعه روی نظریه کارل یونگ در مورد شخصیت ها ساخته اند. به جرات می توان گفت تست تایپ شخصیتی و استفاده از آن سریع ترین راه برای شناخت خود می باشد. در این تست ۱۶ شخصیت بر اساس ۴ معیار اصلی تعریف کردند [۲۱]:

i- برون گرایی (E) و درون گرایی (I): چگونگی پاسخ و تعامل مردم با دنیای اطرفشان: افراد برون گرا (Extraverts)، عمل گرا (action-oriented) هستند، از تعاملات اجتماعی مکرر لذت می برند و از صرف وقت با بقیه، انرژی می گیرند. افراد درون گرا (Introverts)، فکر گرا

(thought-oriented) هستند، از تعاملات اجتماعی عمیق و معنی دار لذت می برند و از تنها بودن، انرژی می گیرند. همه ما با درجات متفاوت، درون گرا و برون گرا هستیم،

ii- حسی (S) یا شهودی (N): نوع جمع آوری اطلاعات افراد از دنیای اطرافشان: افراد حسی (Sensing)، توجه زیادی به واقعیت دارند؛ به ویژه آن چیزی را که می توانند از حواس شان بیاموزند. افراد شهودی (Intuition) ترجیح می دهند بیشتر به الگوها و نظریات انتزاعی توجه کنند.

iii- منطقی (T) یا احساسی (F): نحوه تصمیم گیری افراد، افرادی که ترجیح می دهند منطقی باشند (Thinking) بر واقعیت ها و داده های عینی بیشتر تأکید می کنند. کسانی که احساسات (Feeling) را ترجیح می دهند، در هنگام تصمیم گیری، مردم و احساسات شان را هم در نظر می گیرند.

iv- قضاوت گر (J) یا ادراکی (P): نحوه تمایل مردم به مقابله با جهان خارج: کسانی که قضاوت گر (Judging) هستند، ساختار و تصمیمات استوار را ترجیح می دهند. افرادی که تمایل دارند ادراکی (Perceiving) باشند، فکر بازتر، منعطف تر و سازگارتری دارند.

MBTI

E

برون گرا

انرژی را از دنیای بیرون به دست می آورد. دوست دار ارتباط با آدم های جدید و مرادوه های اجتماعی است

S

واس پنج گانه شان
ی بینند و می شنوند

I

درون گرا

انرژی را از دنیای درون به دست می آورد. دوست دار تفکر، درون نگری و زمان های خلوت و تنهایی اند.

N

عات توجه می کنند.
نند و تصویر بزرگ تر

T

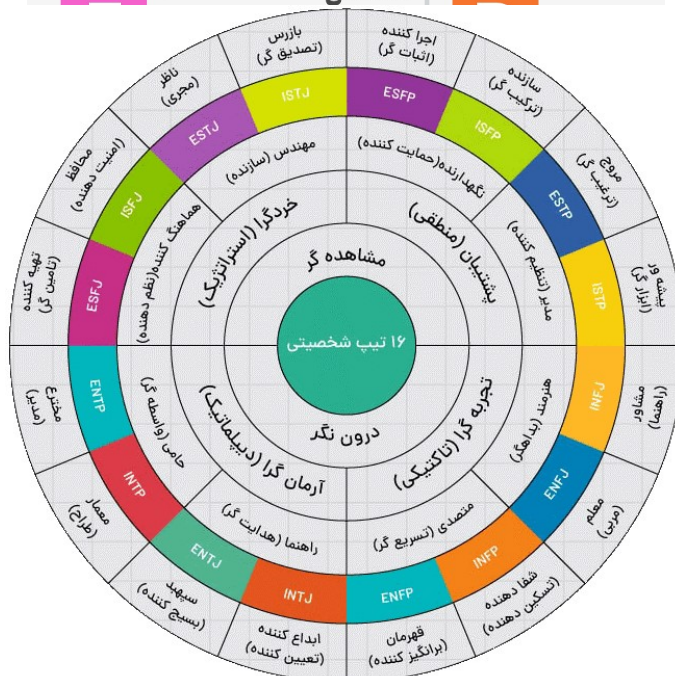
فکری

بر اساس اصول و استانداردهای منطقی و عینی تصمیم می گیرند. استدلال و تحلیل را دوست دارند.

J

می کنند. زمان بندی
مم دیده می شوند.

احساسی



فرم های مختلفی در این مورد ارائه شده است و تعداد سئوالات بین ۹۰ تا ۱۶۰ سؤال دارد. یک فرم که معروف به فرم M است ۹۳ سؤال دارد. نمونه سئوالات این پرسشنامه به شرح زیر است:

شماره	عنوان سؤال
سؤال 1	آیا شناختن شما
پاسخ الف)	آسان است ؟
پاسخ ب)	دشوار است ؟
سؤال 2	آیا
پاسخ الف)	با هر کسی تا حدی که لازم می دانید به راحتی صحبت می کنید؟
پاسخ ب)	فقط با افراد خاصی آن هم در شرایط خاصی میتوانید زیاد صحبت کنید؟
سؤال 3	شما معمولا
پاسخ الف)	زود جوش هستید؟
پاسخ ب)	آرام و درون گرا هستید؟
سؤال 4	روابط دوستانه شما
پاسخ الف)	با افرادی محدود ولی عمیق است؟
پاسخ ب)	با تعداد بسیاری از افراد ولی سطحی است؟
سؤال 5	می توانید به طور نامحدود
پاسخ الف)	فقط با کسانی که علایق مشترکی با شما دارند صحبت کنید؟
پاسخ ب)	می توانید تقریبا با هر کسی صحبت کنید؟
سؤال 6	در صحبت کردن با دوستانتان
پاسخ الف)	گاهی مسائل شخصی را به طور خصوصی به آنان می گوئید؟
پاسخ ب)	تقریبا هرگز چیزی را که نمی خواهید بگوئید بیان نمی کنید؟
سؤال 7	آیا معمولا
پاسخ الف)	آزادانه احساسات خود را نشان می دهید؟
پاسخ ب)	احساسات خود را نشان نمی دهید؟
سؤال 8	وقتی غریبه ها به شما توجه می کنند
پاسخ الف)	احساس ناراحتی می کنید؟
پاسخ ب)	اصلا ناراحت نمی شوید؟

۶. نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا مفهوم دلبستگی سازمانی توضیح داده شد. سپس مدل های دلبستگی مرور گردید، مدل موسسه گالوپ که یکی از مدل های مشهور می باشد در این قسمت ارائه شد. ایجاد و افزایش دلبستگی موضوع مهمی است که در بخش بعدی مقاله ارائه شد. پاداش های بیرونی و پاداش های درونی، ارزش پیشنهادی کارمند یا EVP در این بخش مورد توجه قرار گرفت. بررسی افزایش دلبستگی در یک سازمان بصورت عملی که شامل چهار پرسشنامه دلبستگی سازمانی مدل گالوپ، پرسشنامه سنجش تعهد سازمانی آلن و مایر، پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا، پرسشنامه شخصیت شناسی مایرز بریگز، می باشد در بخش انتهایی مقاله ارائه گردید.

منابع

- [1] منابع انسانی چیست؟ باز تعریف مدیریت منابع انسانی، سایت مشاوره مدیریت رسا
- [2] عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان، سایت مدیریت اجرایی، کاربرد مدیریت در پروژه ها
- [3] امیر فاضل، امین رضا کمالیان، سید علی قلی روشن، بهمن-اسفند ۱۳۹۶، شناسایی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاههای نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفیغازی: ارائه الگویی مفهومی"، مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی سال ۱۰ شماره ۶،
- [4] محمدرضا دینوی مزرعه نو، ۱۴۰۰، نقش رضایت شغلی در سازمان به منظور بهبود عملکرد مدیریت شهری، هشتمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری
- [5] مزیت رقابتی پایدار چیست؟ - مشاوره مدیریت رخ
- [6] [۹۶/۲/۳۱] ارکان اصلی ارزش افزایی منابع انسانی، روزنامه دنیای اقتصاد
- [7] "دیو اولریش"، مدیریار، پایگاه جامع مدیریت
- [8] ثریا حسنی آذر، محمود علمی، بررسی عوامل اجتماعی، اقتصادی مرتبط با رضایت شغلی دبیران متوسطه شهر اهر، مجله مطالعات جامعه شناسی، سال هشتم، شماره ۳۱، تابستان ۱۳۹۵
- [9] ۳ گام برای ایجاد دل بستگی سازمانی - همسا
- [10] رابینز- کلید های طلایی مدیریت منابع انسانی
- [11] ایمان آدمی، مریم مشکل گشایی، ۱۳۹۷، سنجش ارتباط میان رضایت سازمانی با متغیر احساس تعلق و تعهد پرسنل (مطالعه موردی شرکت مهندسی و ساخت تجهیزات سپاهان مپنا)، اولین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی
- [12] عوامل موثر بر دل بستگی سازمانی و انگیزه کارکنان، <https://modirpedia.com>
- [13] تعهد سازمانی را بشناسید، حقوق نیوز
- [14] مدل گالوپ در دل بستگی کارکنان به کار و سازمان، گروه HRKAR
- [15] سیستم پاداش دهی به کارکنان در سازمانها، پایگاه جامع اطلاع رسانی وکالت آنلاین
- [16] جیم کالینز، از خوب به بد
- [17] ارزش پیشنهادی کارمندان (EVP) چیست و چگونه ایجاد می شود؟ <https://karokasb.org>
- [18] بهزاد ابوالعلائی، چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- [19] امین بیدختی، علی اکبر و صالح پور، معصومه، ۱۳۸۶، رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش، دو ماهنامه دانشور و رفتار، سال چهاردهم، شماره ۲۶، صفحات ۳۴-۳۲.
- [20] پرسشنامه رضایت شغلی (مینه سوتا) <https://20begir.com/product>
- [21] تست MBTI <https://www.hrblog.ir/%D8%AA%D8%B3%D8%AA-mbti>