

A Structural Model for Employee Commitment in Iranian State Organizations

Mehdi Hassankhani¹ Ph. D. Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Iran.

Farajollah Rahnavard² Associate Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Habibollah Taherpour³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Nasser Hamidi⁴ Associate Professor, Department Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Iran.

Abstract

Employee commitment, sometimes called work involvement/ belongingness/ engagement, materializes when people have interest in their job, enjoy doing it and try harder to accomplish it. This study aims to investigate the effective factors which can enhance the commitment of employees at individual, group and organizational levels. It also intends to identify and reach a model for the relations among variables. Using structural equations model, data were collected from 65 Iranian state organizations. Findings show that at an organizational level such factors as organizational structure, organizational support, organizational culture, compensation; at group level such factors as effective leadership, pleasant work environment, employee participation, organizational trust, constructive feedback, role transparency; and at individual level such factors as job security, work autonomy, internal motivation, organizational commitment, perceived organizational justice, religious commitment, and extraversion have an impact on employee commitment.

Keywords: Employee Commitment, Organizational Support, Organizational Trust, Internal Motivation, Work Compensation.

1. m.hgassankhani@bankmellat.ir

2. f.rahnavard@imps.ac.ir

3. h.taherpour@imps.ac.ir

4. nhamidi@qiau.ac.ir

عنوان مقاله: مدل ساختاری التزام کارکنان در سازمان های دولتی ایران

مهدی حسن خانی^۱ - فرج اله رهنورد^۲ - حبیب اله طاهرپور^۳ - ناصر حمیدی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۴
پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۰۵

چکیده:

التزام کارکنان که گاهی با عنوان اشتیاق یا تعلق به کار خوانده می شود، زمانی به وجود می آید که افراد به شغل خود علاقه مند باشند، از آن لذت ببرند، و بخواهند برای انجام آن تلاش کنند. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی عوامل موثر در ارتقای التزام کارکنان در سطوح سه گانه فردی، گروهی، و سازمانی، و شناسایی و مدلسازی روابط بین متغیرهاست. این پژوهش با بررسی داده های گردآوری شده از ۶۵ سازمان دولتی ایران با روش مدل معادله های ساختاری، به این نتیجه دست یافت که در سطح سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، و جبران خدمت؛ در سطح گروهی، رهبری تاثیرگذار، محیط کاری خوب، مشارکت کارکنان، اعتماد سازمانی، بازخورد سازنده، وضوح نقش، و ارتباط با بالادستی؛ و در سطح فردی، امنیت شغلی، استقلال کاری، انگیزش درونی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی ادراک شده، تعصب مذهبی، و برون گرایی (شخصیت) بر التزام کارکنان موثر هستند. این پژوهش دارای راهکارهای اجرایی و پژوهشی است.

کلیدواژه ها: التزام کارکنان، حمایت سازمانی، اعتماد سازمانی، انگیزش درونی، جبران خدمت.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
m.hgassankhani@bankmellat.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

f.rahnvard@imps.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران.
h.taherpour@imps.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
nhamidi@qiau.ac.ir

مقدمه

سیر تحول نظریه‌های مدیریت دولتی نشان می‌دهد که دیدمان‌های مدیریت دولتی از مدیریت دولتی نوین به سوی خدمات دولتی نوین و حاکمیت خوب حرکت کرده است. همچنین، پیشرفت فناوری و سهولت ارتباطات از راه‌های گوناگون به‌ویژه اینترنت، نوع روابط بین دولت و مردم، و خدمات ارائه‌شده در بخش‌های دولتی سایر کشورها باعث افزایش آگاهی‌های مردم از خواسته‌های خود نسبت به دولت و بالا رفتن توقع آن‌ها از خدمات ارائه‌شده بخش دولتی شده است. این امر باعث می‌شود که سازمان‌های دولتی به دنبال ارائه خدمات باکیفیت و مطلوب باشند (دنه‌ارت، ۱۳۸۰). برای ارائه چنین خدماتی، سازمان‌های دولتی به دنبال منابع انسانی کارآمد و اخلاق‌مدار هستند. امروزه دیگر به مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کارمندی نگاه نمی‌شود و کارمندان به عنوان سرمایه انسانی در نظر گرفته می‌شوند. از سوی دیگر، مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی با تغییر جوامع تغییر پیدا کرده و سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی با چالش‌های جدی اقتصادی، تغییر در قوانین، و تغییرهای اجتماعی، فرهنگی، و آموزشی مواجه شده‌اند. بنابراین، باید از راهبردهای منابع انسانی مناسب و کارآمد استفاده کنند (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰). کارکنان ملتزم، سرمایه‌های سازمان هستند و نقش بسیار مهمی در کسب مزیت‌های رقابتی دارند. سازمان‌ها باید بر التزام کارکنان به عنوان یک راهبرد نویدبخش متمرکز شوند تا بدین وسیله بهره‌وری سازمان را افزایش دهند (Masson *et al.*, 2008). زنوف^۱ (۵:۲۰۱۴) در یک گزارش جهانی کارکنان ملتزم را کارکنانی معرفی می‌کند که «۱. برای ماندن در سازمان برنامه دارند و می‌دانند به دنبال به‌دست آوردن چه چیز هستند؛ ۲. همواره به اهداف و مقاصد سازمانی توجه دارند؛ و ۳. از تمام استعدادها و ظرفیت‌های خود برای راهنمایی دیگران در جهت موفقیت سازمان استفاده می‌نمایند». از نظر باکر و همکاران^۲ (۲۰۰۸) کارکنان ملتزم افرادی هستند که همه تلاش خود را بکار می‌بندند و در شغل خود بسیار مسلط و متخصص هستند. در حالی که کارکنان ناملتزم کسانی هستند که انگیزه پایینی در کار دارند و انرژی چندانی برای سخت کار کردن ندارند و مشتاق به کار نیستند.

کان^۳ (۱۹۹۰) اولین بار التزام را در سه بُعد التزام فیزیکی، التزام شناختی، و التزام عاطفی بررسی و

1. Zenoff

2. Bakker *et al*

3. Kahn

تعریف عملیاتی کرد. در پی آن، پژوهشگران بُعد روان‌شناختی التزام (Krishnan & Singh, 2010; Prasanna & Swarnalatha, 2018; Leeds & Nierle, 2014; Thakur, 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Salanova & Schaufeli, 2008) و بُعد رفتاری التزام (Shuck & Wollard, 2010; Ahmed *et al.*, 2012; Ariani, 2013; Roof, 2015;) را بررسی کردند. پژوهش‌های بالا هر کدام از یک یا چند بُعد به بررسی التزام کارکنان می‌پردازند. آنچه از ادبیات پژوهش استنباط می‌شود این است که هیچ‌کدام از این متغیرها باهم و به صورت یک مدل جامع مطالعه نشده‌اند. بحث دیگر، واحد تحلیل^۱ است که بیش‌تر پژوهش‌های پیشین در یکی از سطوح فردی، گروهی یا سازمانی مطالعه شده‌اند و هیچ پژوهشی التزام را در هر سه سطح بررسی نکرده است. این پژوهش سعی دارد تا در قالب یک مدل، عوامل رفتاری تاثیرگذار را در التزام کارکنان ارائه کند. نیاز به یادآوری است که گزارش‌های منتشرشده سازمان اداری و استخدامی در خصوص تنگناها و نارسایی‌های نظام اداری، نشان می‌دهند که بی‌تفاوتی و کاهش انگیزه برای تلاش مضاعف در میان کارکنان مشهود است. این مهم، مسئله اصلی پژوهش است. باید در نظر داشت که سطوح التزام در بین کارکنان متفاوت است؛ یعنی برخی کارکنان التزام بیش‌تر، و برخی التزام کم‌تری دارند. ممکن است در شرایط متفاوت، التزام فرد کم‌تر یا بیش‌تر شود. برای مثال، چرخه ورود (استخدام) و خروج (بازنشستگی) باعث خروج برخی کارکنان با التزام بالا و ورود افراد با التزام کم‌تر می‌شود. این پژوهش ترکیب متغیرهای تاثیرگذار در التزام رفتاری کارکنان را مانند سبک رهبری، عدالت سازمانی، قرارداد روان‌شناختی، و اعتماد (Nahrgang *et al.*, 2011; Agarwal, 2014;) و Tims *et al.*, 2011; Karanges *et al.*, 2015) مد نظر قرار می‌دهد که در سه سطح فردی، گروهی، و سازمانی قرار دارند. از این راه می‌توان به ارائه مدل جامع و اثربخش در راستای ارتقای التزام کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران دست یافت.

1. Unit of Analysis

تعریف التزام

استوری و همکاران^۱ (۲۰۰۹: ۱۷-۱۶) «التزام شغلی را مفهومی نوظهور در روان‌شناسی مثبت‌گرا می‌دانند که بر توان و انرژی نیروی انسانی، کار کردن در حد مطلوب، و تجارب کاری مثبت تمرکز دارد». این مفهوم در پی تغییر جهت پژوهش‌ها و تمرکز آن‌ها بر نقطه مقابل مفهوم فرسودگی ظهور یافت و به عنوان یک سازه مستقل از فرسودگی شغلی مد نظر قرار گرفت، به گونه‌ای که می‌توان التزام کاری را نقطه مقابل فرسودگی شغلی دانست. به زعم کان (۱۹۹۰: ۶۹۷)، «التزام یک ویژگی تعریف شده است که کارکنان برای انعکاس وابستگی به مسئولیت کار از خود بروز می‌دهند و بدین ترتیب، از نظر فیزیکی، عاطفی، و شناختی در مسئولیت‌ها درگیر می‌شوند». مسی و اشنايدر^۲ (۲۰۰۸) در مفهوم‌سازی مدل التزام، بُعد دیده‌نشده رفتاری را به مدل کان اضافه کردند. این دو پژوهشگر، التزام رفتاری را انطباق رفتارهای فرد در راستای اهداف سازمانی تعریف می‌کنند، به نحوی که کارکنان به‌طور واقعی احساس ارزشمند بودن را در سازمان تجربه کنند. این تجربه باعث ایجاد انرژی مثبت در شیوه انجام کار و تسلط کافی کارکنان در محیط کار می‌گردد و به کارکنان شخصیتی می‌دهد که دیگران آن‌ها را افرادی ملتزم ببینند. با جمع‌بندی تعاریف ارائه‌شده (در جدول ۱) می‌توان «التزام را مجموعه حالت‌های روان‌شناختی (شناختی، عاطفی، و رفتاری) تعریف کرد. به عبارتی دیگر، التزام نشانگر قصد عملی است با ویژگی‌های انگیزش‌گون که آن را از سازه‌هایی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی جدا می‌کند». در این تعریف، «منظور از التزام شناختی، شدت انرژی ذهنی است که فرد را برای رسیدن به نتایج مثبت سازمانی سوق می‌دهد. التزام عاطفی عبارت است از تمایل به استفاده از سرمایه عاطفی (هوش هیجانی) برای رسیدن به نتایج مطلوب در سطح سازمان. و در پایان، التزام رفتاری حالت روحی و روانی فرد است که باعث بروز رفتاری می‌شود که بیش‌ترین تاثیر را بر عملکرد و نتایج مثبت سازمانی دارند» (Nimon et al., 2016: 3).

التزام فیزیکی، انرژی فیزیکی یک تصویر قدرتمند را در فرد ایجاد می‌کند. به این صورت که انرژی فیزیکی فرد برای انجام وظایف سازمانی متمرکز می‌شود و بر سایر مسائل، کم‌ترین انرژی صرف می‌شود. این انرژی به صورت فزاینده باعث ایجاد فرصت‌های توسعه بیش‌تر و ایجاد ارزش در فرد و سازمان می‌شود (Macey et al., 2009).

1. Storey et al
2. Macey & Schneider

جدول ۱: تعریف التزام از دیدگاه اندیشمندان علوم رفتاری

ردیف	منبع	تعریف
۱	He <i>et al.</i> (2014: 684)	التزام به معنی حضور فعال و همیشگی فرد در هنگام انجام فعالیت‌های مربوط به نقش‌های سازمانی خویش است.
۲	Park & Gursoy (2012: 1198)	التزام اشاره دارد به سطح بالایی از انرژی و فعالیت ذهنی در هنگام کار و مواجهه با مسائل کاری، احساس مهم بودن، غرور و اشتیاق داشتن برای انجام کارها، و غرق شدن عمیق در کارها و نبود احساس.
۳	Inceoglu & Fleck (2010: 37)	التزام شغلی یک منبع انرژی است که باعث انگیزش بیش‌تر و احساس قدرت بالاتر در انجام کار می‌شود و تسلط فرد را بر کار افزایش می‌دهد.
۴	Soane <i>et al.</i> (2012: 531)	التزام یک پدیده ذهنی جذاب در محل کار است که باعث می‌شود فرد با همکارانش ارزش‌های مشترک و اجتماعی ناشی از نقش مثبت شغلی را در محیط کار به‌طور موثری تجربه کند.

سنجش التزام کارکنان

برای ارزیابی التزام کارکنان چندین ابزار وجود دارد. اما نیاز است تا بر ابزارهایی متمرکز شویم که از روایی بالایی برخوردار هستند. معروف‌ترین ابزار سنجش التزام، مقیاس UWES^۱ است که دارای سه زیرمقیاس توان، پابندی، و مجذوب‌شدگی است (Schaufeli *et al.*, 2001) که در چندین کشور اعتبارسنجی شده است (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005; Shimazu *et al.*, 2008; Storm & Rothmann, 2003; Schaufeli & Bakker, 2003). همان‌طور که رید^۲ (۲۰۱۶) بیان می‌کند، برخی از صاحب‌نظران جذب، پابندی، و داشتن توان و بنیه را سه بعد التزام کارکنان می‌دانند و این ابعاد مکمل یکدیگرند. جذب، به تمرکز و غرق شدن در کار اشاره دارد. پابندی نیز به معنای درگیری شدید روحی فرد با کار خود یا به عبارتی، وابستگی و همانندسازی فرد با کار است. و در نهایت، داشتن توان و بنیه نیز به داشتن سطح بالایی از انرژی و خاصیت ارتجاعی بودن ذهن در هنگام کار اشاره می‌کند. به هر حال، مطابق مدل شافلی و همکاران (۲۰۰۱)، التزام رفتاری را می‌توان با سه بعد توان، پابندی، و مجذوب‌شدگی مورد سنجش قرار داد:

توان^۳: با سطوح بالایی از انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی و تمایل به تلاش در کار و همچنین، مقاومت و پایداری در مواجهه با مشکلات مختلف محیط کاری تعریف عملیاتی می‌شود.

1. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)
2. Reed
3. Vigor

پایبندی^۱: با نماگرهایی چون معناداری، شور و اشتیاق در محیط کار، افتخار و غرور در انجام خدمت وظیفه، و ایجاد چالش تعریف می‌شود.

مجنوب‌شدگی^۲: نشانگر وضعیتی است که فرد بر انجام کار به‌طور شایسته تمرکز دارد؛ در انجام کار خود غوطه‌ور است، به‌طوری که زمان برایش به‌سرعت سپری می‌شود و متوجه اطراف نیست؛ حواسش فقط متمرکز کار است؛ کار برایش شاد و مهیج است؛ تجربه مطلوب به‌دست می‌آورد؛ و از کارش لذت می‌برد.

عوامل اثرگذار در التزام کارکنان

پژوهش‌های قابل توجهی در خصوص شناسایی متغیرهای تاثیرگذار در التزام کارکنان صورت گرفته‌اند. از دیدگاه رویل و همکاران (۲۰۰۹) عوامل موثر در التزام کارکنان عبارت‌اند از: همترازی راهبرد، طبیعت زندگی حرفه‌ای، امنیت شغلی، اعتماد به رهبر ارشد، طبیعت شغل، ارتباط کاری با مدیر ارشد، فرهنگ همکاری، پرداخت منصفانه، فرصت‌های توسعه، و به‌رسمیت شناختن کارکنان. پژوهش میبر و آلن (۱۹۹۷) نشانگر تاثیرگذاری تعهد سازمانی بر التزام کارکنان است. پژوهش‌های دیگری نیز با هدف شناسایی عوامل موثر در ارتقای التزام کارکنان صورت گرفته است که نتایج آن‌ها در جدول (۲) منعکس شده است.

جدول ۲: عوامل تاثیرگذار در التزام کارکنان

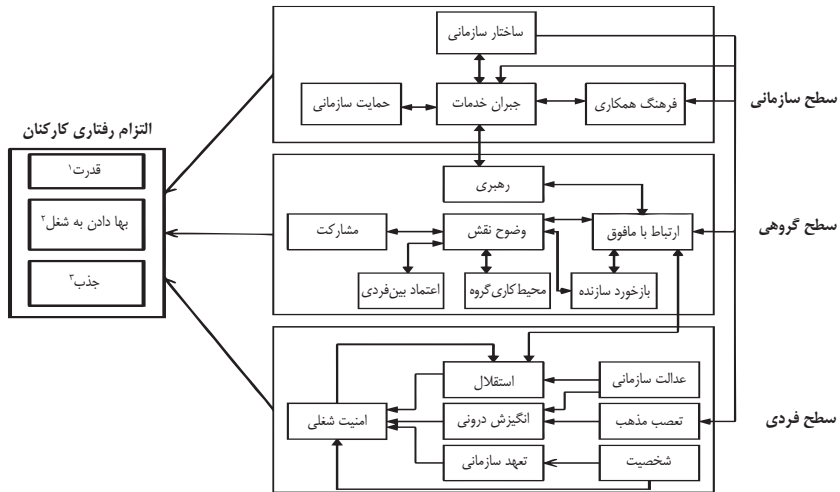
ردیف	منبع	عوامل تاثیرگذار
۱	Meyer & Allen (1997); Purcell <i>et al.</i> (2003)	تعهد سازمانی
۲	Robinson (2006); Anitha (2014); Robinson <i>et al.</i> (2004)	انگیزش درونی، محیط کار، رهبری، فرصت رشد و توسعه، تیم، جبران خدمات کل، اعتماد سازمانی، احساس باارزش بودن، عدالت رویه‌ای، و قرارداد روانی
۳	May <i>et al.</i> (2004); Allen <i>et al.</i> (2008)	ارتباط با بالادستی، امنیت شغلی، و حمایت سازمانی
۴	Wildermuth (2008); Woods & Sofat (2013)	شخصیت

1. Dedication
2. Absorption

ادامه جدول ۲: عوامل تاثیرگذار در التزام کارکنان

ردیف	منبع	عوامل تاثیرگذار
۵	Mohapatra & Sharma (2010); De Villiers & Stander (2011)	وضوح نقش، ارتباط، تعهد سازمانی، و جبران خدمت
۶	Mitroff & Denton (1999); Abu Bakar (2013)	تعصب مذهبی
۷	Saks (2006); Nair & Salleh (2015)	عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی، تعهد، امنیت شغلی، طبیعت شغل، و اعتماد
۸	Shuck & Albornoz (2007); Xanthopoulou <i>et al.</i> (2009)	فرصت رشد و توسعه، منابع شغلی، منابع شخصی، امنیت شغلی، و محیط کاری
۹	Bakker & Demerouti (2008)	امنیت شغلی، بازخورد سازنده، استقلال، منابع شغلی، و منابع شخصی
۱۰	Federman (2009)	مشوق‌ها/ تقدیر، چرخه مشتری/ تجارت، نوآوری، اولویت‌گذاری، شاخص‌های موفقیت، بکارگیری استعداد، و ارتباط با بالادستی
۱۱	Ruyle <i>et al.</i> (2009); Crawford <i>et al.</i> (2010)	اعتماد سازمانی، جبران خدمات کل، امنیت شغلی، فرهنگ همکاری، نفوذ شخصی، فرصت رشد و توسعه حمایت کارفرما، طبیعت شغل، همترازی راهبرد، ارتباط با بالادستی، و منابع شغل
۱۲	Heslin (2010)	طرز فکر کارکنان، فرصت رشد و توسعه، جبران خدمات کل، فرهنگ سازمانی، حمایت اجتماعی، حمایت کارفرما، و احساس بارز بودن
۱۳	Andrew & Sofian (2011); Keating & Heslin (2015)	عوامل شخصیتی، فرهنگ همکاری، تعهد، جهان‌بینی فرد، اشتیاق به توسعه، و تعامل بین‌فردی
۱۴	Ahmed <i>et al.</i> (2012)	عدالت سازمانی و حمایت سازمانی
۱۵	Menguc <i>et al.</i> (2013)	نقش تعدیل‌گری استقلال در روابط بین بازخورد و التزام
۱۶	Agarwal (2014)	نقش تعدیل‌گری اعتماد سازمانی در روابط بین عدالت سازمانی و التزام
۱۷	Benn <i>et al.</i> (2015)	مشارکت
۱۸	Carter & Baghurst (2014); Breevaart <i>et al.</i> (2014)	رهبری

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ۱۸ متغیر کلیدی تاثیرگذار در سه سطح فردی، گروهی، و سازمانی شناسایی شدند. چهار متغیر در سطح سازمانی بر متغیر التزام رفتاری کارکنان تاثیر دارند که عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، و جبران خدمت. در سطح گروهی، هفت متغیر رهبری، محیط کاری خوب، مشارکت کارکنان، اعتماد سازمانی، بازخورد سازنده، وضوح نقش، و ارتباط با بالادستی بر التزام کارکنان تاثیرگذار هستند. در نهایت، هفت متغیر بر التزام رفتاری کارکنان در سطح فردی تاثیر دارند که عبارت‌اند از: امنیت شغلی، استقلال کاری، انگیزش درونی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی ادراک‌شده، تعصب مذهبی، و برون‌گرایی (شخصیت). با در نظر گرفتن روابط بین متغیرهای مستقل یعنی رابطه بازخورد سازنده و وضوح نقش (Mukherjee & Malhotra, 2006; Evans *et al.*, 2002)، رهبری اثرگذار و وضوح نقش (Ng *et al.*, 2008)، (Kalshoven *et al.*, 2011; Shoemaker, 2003)، رهبری اثرگذار و مشارکت کارکنان (Jung *et al.*, 2003)، رهبری اثرگذار و محیط کاری خوب (Kuoppala *et al.*, 2008)، رهبری اثرگذار و اعتماد سازمانی (Top *et al.*, 2015)، اعتماد سازمانی و مشارکت (Furumo *et al.*, 2012)، عدالت و حمایت سازمانی (DeConinck, 2010)، (Pemecutan *et al.*, 2016)، ساختار و ارتباط با بالادستی (Ambrose & Schminke, 2003)، ساختار و فرهنگ (Janićijević, 2013)، ساختار و جبران خدمت (lee *et al.*, 2018)، انگیزش درونی و امنیت (Raza *et al.*, 2015)، تعهد و تعصب (Rego & Pina e Cunha, 2008)، تعهد و برون‌گرایی (Spagnoli & Caetano, 2012)، تعصب دینی و انگیزش درونی (Barmola, 2016)، و با قرار دادن متغیرهای تعدیل‌کننده (استقلال، حمایت، و اعتماد) مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) زیر به‌دست آمد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

راهبرد این پژوهش، پیمایش است. در ضمن، این پژوهش از نظر افق زمانی، تک‌مقطعی است. با توجه به این که واحد تحلیل، سازمان است و پژوهشگران قصد دارند تا مدلی را برای التزام کارکنان در بخش دولتی ارائه دهند، پس جامعه آماری این پژوهش شامل سازمان‌های دولتی ایران است که ۷۸ سازمان برآورد شده است. مطابق با جدول مورگان، ۶۵ سازمان به عنوان نمونه به روش تصادفی نظام‌مند انتخاب شدند (نادری و سیف نراقی، ۱۳۹۰). در این پژوهش، سنجه‌های هر ۱۸ متغیر استفاده‌شده مبتنی بر ادبیات گردآوری شدند که با توجه به نظرخواهی از استادان و خبرگان بومی‌سازی شدند و پرسشنامه‌ها پس از تایید روایی و پایایی آن، توزیع گردیدند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نظر و سنجش متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه استاندارد بومی‌شده استفاده شده است. نماگرهای مورد سنجش، پیش از آن که در قالب پرسشنامه به نظرسنجی گذاشته شوند، مورد قضاوت خبرگان علمی مرتبط با موضوع پژوهش قرار گرفتند که در نهایت، از پرسشنامه مورد توافق به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه‌ها، در هر

1. Vigor
2. Dedication
3. Absorption

سازمان به صورت لینک الکترونیک میان مدیران و کارشناسان توزیع شدند و داده‌های سطح فردی از راه محاسبه میانگین نظرها به سطح سازمانی تبدیل شدند. شایان اشاره است که در سنجش متغیرهای پژوهش از مدل‌های معتبر در ادبیات پژوهش استفاده شده است. برای هر سازمان ده پرسشنامه ارسال گردید که در مجموع، برای ۶۵ سازمان، ۶۵۰ پرسشنامه ارسال گردید. تعداد ۴۵۰ پرسشنامه تکمیل شد و به پژوهش بازگشت که از این تعداد، ۳۹۴ پرسشنامه بدون اشکال و معتبر بودند و ۵۶ پرسشنامه نامعتبر و استنادناپذیر بودند (جدول الف در پیوست).

در این پژوهش، برای تعیین روایی از نسبت روایی محتوایی لاوشه^۱ (۱۹۷۵) استفاده شده است. برای محاسبه این نسبت از نظرهای کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود تا هر یک از پرسش‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «پرسش ضروری است»، «پرسش مفید است ولی ضروری نیست»، و «پرسش ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. پرسشنامه گردآوری‌شده از ۱۵ خبره با استفاده از فرمول لاوشه بررسی گردید و از آن جایی که در تمامی پرسش‌ها کم‌ترین مقدار CVR به‌ازای ۱۵ خبره از ۰/۴۹ بیش‌تر است، روایی تمامی پرسش‌ها تایید شده است. در این پژوهش، برای سنجش پایایی از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای به‌دست‌آمده برای تمامی مولفه‌ها بیش‌تر از ۰/۷ است که این عدد، نشانگر پایایی مناسب پرسشنامه است.

تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

جبران خدمت^۲: مفهوم گسترده‌ای است که فرایند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل، و همچنین تنظیم جداول حقوق و پاداش را دربرمی‌گیرد. برای سنجش این متغیر از سنجش زایفرت و تگ^۳ (۱۹۹۸) با ده سنجه استفاده می‌شود.

تعهد^۴: به عنوان یک متغیر بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش کند. تعهد با یک‌سری رفتارهای مولد مانند فداکاری همراه است. برای سنجش این متغیر از سنجش مایر و آلن (۱۹۹۷) و هاتالا و فلت^۵ (۲۰۱۶) استفاده می‌شود که با سه گویه عاطفی، هنجاری، و مستمر و با ۲۴ سنجه مورد سنجش قرار می‌گیرد.

1. Lawshe
2. Compensation
3. Seifert & Tegg
4. Commitment
5. Huhtala & Feldt

رهبری^۱: به عنوان یک متغیر بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش کند و با یک‌سری رفتارهای مولد مانند فداکاری همراه است. برای سنجش این متغیر از سنجش بریوارت و همکاران (۲۰۱۴) با پنج سنجه استفاده می‌شود. ساختار سازمانی^۲: گماردن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی است. برای این سنجش متغیر از سنجش لمبرت و همکاران^۳ (۲۰۰۶) استفاده می‌گردد که شامل سه گویه پیچیدگی، تمرکز، و رسمیت با ۲۴ سنجه است.

التزام کارکنان^۴: کارکنان ملتزم کسانی هستند که به‌طور کامل مجذوب کار خود باشند، به‌سختی و به مدت طولانی کار کنند، دیگر مسئولیت‌ها را بر عهده گیرند، و تمام تمرکزشان بر نیازهای سازمان باشد. برای سنجش این متغیر از سنجش سالاتوا و شافلی (۲۰۰۸) استفاده می‌شود که شامل سه گویه قدرت یا اراده، معناداری یا پایبندی، و جذابیت یا مجذوب‌شدگی است و با ۱۷ سنجه مورد سنجش قرار خواهد گرفت.

حمایت سازمانی^۵: بازتاب باور عمومی کارکنان در این مورد است که سازمان برای بهزیستی و رفاه کارکنان ارزش قائل است. برای سنجش این متغیر از سنجه هشت‌تایی می^۶ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده می‌شود.

بازخورد سازنده^۷: بازخورد اطلاعات خاصی است که برای تقویت بازاندیشی در مورد عملکرد فرد ارائه می‌شود. این اطلاعات از سوی سازمان به فرد ارائه می‌شوند و عملکرد او را اصلاح می‌کند یا ارتقا می‌بخشد. برای سنجش متغیر بازخورد سرپرست از سنجه‌های منگاک^۸ و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. استقلال کاری^۹: درجه‌ای که کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغل خود آزادی عمل داشته باشند. برای سنجش متغیر استقلال کاری از شش سنجه رانهار و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۳) استفاده می‌شود. امنیت شغلی^{۱۱}: امنیت شغلی، رها شدن از ترس از دست دادن یا برکناری از شغل است. برای این متغیر از سنجش می و همکاران (۲۰۰۴) با سه سنجه استفاده شد.

1. Leadership
2. Organizational Structure
3. Lambert *et al.*
4. Employee Engagement
5. Organizational Support
6. May
7. Constructive Feedback
8. Menguc
9. Work Autonomy
10. Runhaar *et al*
11. Job Security

ارتباط با بالادستی^۱: ارتباط با بالادستی فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی با افراد فراوان داخل سازمان و افراد خارج سازمان توانا می‌سازد. برای سنجش این متغیر از سنجش می و همکاران (۲۰۰۴) با نه سنجه استفاده می‌شود.

اعتماد سازمانی^۲: انتظارات مثبت درباره رفتار دیگران و تمایل‌هایی که درباره آسیب‌پذیری در برابر دیگران وجود دارد، از عناصر اصلی تعریف اعتماد هستند. برای سنجش این متغیر از سنجش حسن و احمد^۳ (۲۰۱۱) با هفت سنجه استفاده می‌گردد.

فرهنگ سازمانی^۴: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از معانی و ارزش‌های مشترک است که اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد، نظام ارزشی حاکم را بر سازمان تشکیل می‌دهد، و باعث تمایز یک سازمان از سازمان دیگر می‌شود. برای سنجش این متغیر از سنجش رابینز (۱۳۸۶) با ۱۲ سنجه و با چهار گویه نوآوری، توجه به رهاورد، توجه به اعضای سازمان، و توجه به تیم استفاده شد.

مشارکت^۵: مشارکت کارکنان عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل. برای سنجش متغیر مشارکت از سنجش فارومو و همکاران (۲۰۱۲) با ۱۲ سنجه و چهار گویه نفوذ کارکنان در تصمیم‌گیری، دسترسی به اطلاعات، شایستگی، و تقویت و انگیزش استفاده شد.

وضوح نقش؟ وضوح نقش که به معنای بیان صریح و مشخص انتظارات است، می‌تواند احساس رضایت از انجام کار، حس مفید بودن برای شاغل، احساس دلگرمی و میل به ماندن را ایجاد نماید. برای سنجش متغیر وضوح نقش از سنجش سایر^۷ (۱۹۹۲) شامل دو گویه وضوح فرایند و وضوح هدف با شش سنجه استفاده شد.

انگیزش درونی^۸: به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد را در قبال رفتاری معین در یک منبع درونی جستجو می‌کند. یعنی فرد برای رسیدن به تقویت‌های درونی، عمل ویژه‌ای انجام می‌دهد. برای سنجش این متغیر از جیلت و همکاران^۹ (۲۰۱۳) با ده سنجه استفاده شد.

1. Communication with Superiors
2. Organizational Trust
3. Hassan & Ahmed
4. Organizational Culture
5. Participation
6. Role Clarity
7. Sawyer
8. Internal Motivation
9. Gillet *et al.*

تعصب دینی^۱: به ایمان، شناخت، معرفت قلبی، اعتراف به زبان، و عمل به اعضا و جوارح اشاره دارد. برای سنجش متغیر تعصب دینی از سنجش ابوبکر^۲ (۲۰۱۳) شامل سه گویه ایمان قلبی، ایمان زبانی، و ایمان کرداری با یازده سنجه استفاده می‌گردد.

عدالت سازمانی^۳: به ادراک کارمندان از وجود انصاف در محیط شغلی اشاره می‌کند که بر سه نوع رویه‌ای، توزیعی، و تعاملی است. متغیر عدالت سازمانی از سنجش نیهف و مورمان^۴ (۱۹۹۳) و پارک و همکاران^۵ (۲۰۱۶) استفاده شده است که دارای سه گویه رویه‌ای، توزیعی، و تعاملی است و ۲۰ سنجه دارد. شخصیت^۶: شخصیت آن بُعد منحصر به فرد انسان است که او را از دیگران متمایز می‌سازد. برای سنجش متغیر شخصیت از سنجش ویلدرموت^۷ (۲۰۰۸) با ۴۸ سنجه استفاده شده است.

کاهش خطای تورش

از بین بردن یا کاهش خطا نقش مهمی در بهبود کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده دارد. در این پژوهش، برای کاهش خطای تورش اقدام‌هایی انجام شده‌اند: الف. از پرسشنامه‌های استاندارد و بومی‌سازی شده استفاده گردید؛ ب. از نظر استادان خبره برای مطلوب‌تر کردن سنجه‌های پرسشنامه استفاده شد؛ و ج. پرسشنامه‌هایی که نقص داشتند و قابل اتکا نبودند، حذف گردیدند.

یافته‌های پژوهش

آزمون داده‌ها متناسب با پرسش‌های پژوهش به شرح زیر ارائه‌پذیر است.

سطح التزام کارکنان

برای پاسخ به این پرسش پژوهش که التزام کارکنان در چه سطحی است، فرضیه‌های آماری زیر طرح‌پذیر هستند:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_a: \mu > 3$$

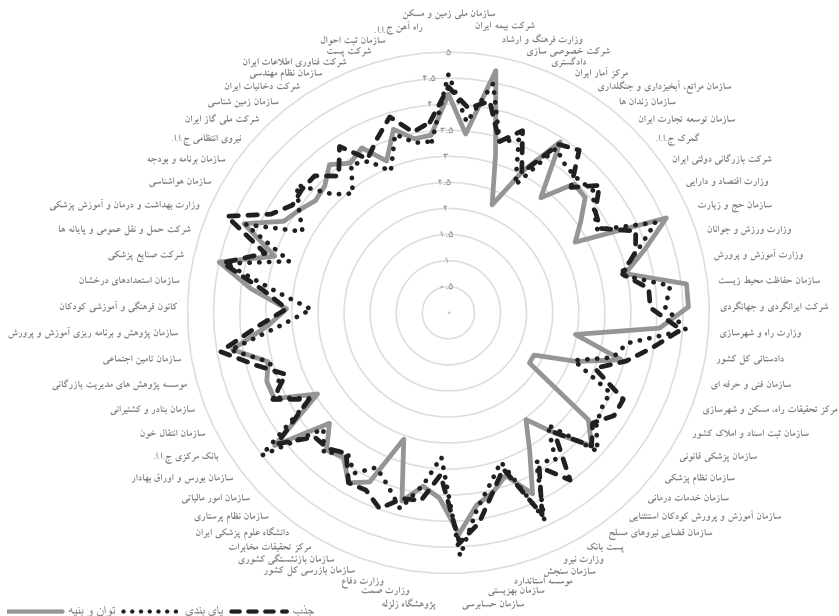
1. Religious Fanaticism
2. Abu Bakar
3. Organizational Justice
4. Niehoff & Moorman
5. Park *et al.*
6. Personality
7. Wildermuth

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، سطح معناداری مشاهده‌شده برای ابعاد سه‌گانه التزام کارکنان کوچک‌تر از ۰/۰۵ است. بنابراین، در فاصله اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود. به دیگر سخن، با در نظر گرفتن مقادیر میانگین توان (۳/۴۷)، پابندی (۳/۵۵) و جذب (۳/۷۱) که بالای میانگین مفروض (۳) هستند، می‌توان گفت که التزام کارکنان سازمان‌های دولتی ایران در سطح به‌نسبت مطلوبی هستند.

جدول ۳: آمارهای استنباطی ابعاد التزام کارکنان

ارزش آزمون = ۳						
ابعاد	مقدار T	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					کرانه بالا	کرانه پایین
توان	۶/۳۴۰	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۴۷	۰/۶۲۶	۰/۳۲۶
پابندی	۹/۱۲۳	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۵۵	۰/۶۷۹	۰/۴۳۵
جذب	۱۵/۲۱۶	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۷۱	۰/۷۹۸	۰/۶۱۲

در ضمن، التزام علمی کارکنان در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه در نمودار تار عنکبوتی نیز مقایسه شده است. همان‌طور که در نمودار (۱) دیده می‌شود، کارکنان مرکز تحقیقات راه، مسکن، و شهرسازی با میانگین (۲/۷۳) دارای پایین‌ترین التزام، و کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با میانگین (۴/۴۵) دارای بالاترین التزام هستند. همچنین، میانگین التزام کارکنان در میان سازمان‌های مورد مطالعه ۳/۵۷ است که با در نظر گرفتن مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، در سطح بالایی متوسط است.



مدل معادله‌های ساختاری

با توجه به این که التزام عملی کارکنان دستگاه‌هایی اجرایی در سطح بالایی متوسط است، برای ارتقای آن لازم است تا از راه شناسایی متغیرهای کلیدی تاثیرگذار در قالب تدوین مدل ساختاری اقدام کرد. دو رویکرد در تخمین روابط مدل معادله‌های ساختاری وجود دارد. در این پژوهش، به دلیل پایین بودن حجم نمونه از نرم‌افزار PLS3 استفاده شده است. نرم‌افزار PLS3 برخلاف نرم‌افزارهای LISREL و AMOS مبتنی بر کوواریانس نیست و واریانس محور است؛ به همین دلیل، تحلیل اکتشافی و تحلیل مسیر را همزمان انجام می‌دهد (Hair *et al.*, 2016). نتایج تحلیل در شکل (۳) منعکس شده است.

ادامه جدول ۴: بررسی معناداری ضرایب مسیر و آزمون روابط متغیرها

روابط متغیرها	آماره t	ضرایب مسیر	نتیجه آزمون
عدالت سازمانی -> حمایت سازمانی	۳/۵۷۲	۰/۶۰۴	تایید
ارتباط -> التزام	۴/۵۷۹	۰/۶۳۳	تایید
استقلال شغلی -> التزام	۵/۰۵۷	۰/۸۶۷	تایید
اعتماد سازمانی -> التزام	۳/۵۷۶	۰/۶۱۶	تایید
اعتماد سازمانی -> مشارکت	۲/۶۹۰	۰/۳۳۹	تایید
فرهنگ همکاری -> التزام	۱/۹۹۴	۰/۲۰۱	تایید
حمایت سازمانی -> التزام	۳/۰۷۰	۰/۸۴۵	تایید
جبران خدمت -> التزام	۱۲/۶۶۳	۰/۵۴۹	تایید
محیط کاری -> التزام	۳/۹۸۰	۰/۴۰۸	تایید
مشارکت کارکنان -> التزام	۳/۹۲۳	۰/۲۰۰	تایید
رهبری اثرگذار -> التزام	۳/۹۱۲	۰/۳۷۷	تایید
رهبری اثرگذار -> استقلال	۱/۱۴۲	۰/۱۴۳	تایید نشد
رهبری اثرگذار -> اعتماد	۱۱/۵۹۴	۰/۶۵۳	تایید
رهبری اثرگذار -> محیط کاری	۵/۵۹۴	۰/۴۱۳	تایید
رهبری اثرگذار -> مشارکت	۹/۱۶۲	۰/۶۱۶	تایید
رهبری اثرگذار -> وضوح نقش	۰/۳۲۷	۰/۰۳۵	تایید نشد
ساختار -> التزام	۲/۱۶۲	۰/۳۸۴	تایید
ساختار -> ارتباط با بالادستی	۶/۳۹۶	۰/۵۱۴	تایید
ساختار -> فرهنگ همکاری	۱۷/۸۰	۰/۷۴۴	تایید
ساختار -> جبران خدمت	۹/۲۰۴	۰/۵۷۸	تایید
تعهد سازمانی -> امنیت شغلی	۴/۸۰۲	۰/۵۲۵	تایید
تعهد سازمانی -> التزام	۴/۸۵۲	۰/۲۴۸	تایید
تعهد سازمانی -> حمایت سازمانی	۴/۷۵۴	۰/۲۹۴	تایید
تعهد سازمانی -> تعصب دینی	۱/۹۱۲	۰/۵۱۴	تایید نشد
تعصب دینی -> انگیزش درونی	۰/۹۷۸	۰/۱۶۶	تایید نشد
تعصب دینی -> التزام	۲/۰۴۵	۰/۴۰۰	تایید
وضوح نقش -> التزام	۳/۷۷۶	۰/۲۲۲	تایید
بازخورد x استقلال -> التزام	۱/۹۷۰	۰/۷۶۳	تایید
عدالت x اعتماد -> التزام	۲/۲۰۴	۰/۱۹۶	تایید
وضوح نقش x حمایت -> التزام	۴/۴۹۲	۰/۱۸۶	تایید

در ضمن، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که دریافت بازخورد، عدالت سازمانی، و وضوح نقش به ترتیب در نقش تعدیل‌کننده روابط بین متغیرهای استقلال شغلی، اعتماد سازمانی، و حمایت سازمانی با التزام رفتاری کارکنان ظاهر می‌شوند.

ارزشیابی مدل ساختاری

شرط برقراری پایایی این است که اندازه پایایی (آلفای کرونباخ) و پایایی مرکب^۱ (CR) از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد. پس از آزمون الگوهای اندازه‌گیری و اصلاح الگو، نتایج در جدول (۵) گزارش شده است که حاکی از قابل قبول بودن پایایی و پایایی مرکب است. همچنین، برای بررسی روایی همگرا، اندازه متوسط واریانس استخراج‌شده^۲ (AVE) باید از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد (Fornell & Larcker, 1981). روایی تشخیصی (روایی واگرا) سازه‌ها تایید شده است.

جدول ۵: ضرایب تعیین متغیرهای وابسته در مدل ساختاری

متغیر وابسته	ضریب تعیین (R ²)	متغیر وابسته	ضریب تعیین (R ²)
امنیت شغلی	۰/۵۰۳	حمایت سازمانی	۰/۵۴۴
انگیزش درونی	۰/۰۲۷	جبران خدمت	۰/۳۳۵
التزام رفتاری کارکنان	۰/۹۶۰	محیط کاری	۰/۱۷۱
ارتباط با بالادستی	۰/۲۶۴	مشارکت کارکنان	۰/۴۴۶
استقلال کاری	۰/۰۲۰	تعهد سازمانی	۰/۱۹۳
اعتماد سازمانی	۰/۴۲۷	تعصب دینی	۰/۲۰۷
فرهنگ همکاری	۰/۵۵۳	وضوح نقش	۰/۳۲۷

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه روابط بین کارکنان و مدیران رو به زوال است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که درصد پائینی از کارکنان به کارشان التزام دارند (Federman, 2009). پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل التزام کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. ادبیات موجود نشان می‌دهد، ارتباط این متغیر با یک یا چند متغیر محدود سنجیده شده است. از این‌رو، این پژوهش از سه راه شکاف موجود را در ادبیات پر می‌کند: ابتدا با دسته‌بندی متغیرهای پراکنده در پژوهش‌های پیشین، آن‌ها

1. Construct Reliability
2. Average Variance Extracted

را به سه دسته فردی، گروهی، و سازمانی طبقه‌بندی می‌کند؛ سپس در هر سطح یک متغیر به عنوان نوآوری مطرح می‌شود، و مورد سنجش قرار می‌گیرد. برای مثال، در سطح سازمانی ساختار سازمانی، در سطح گروهی فرهنگ سازمانی، و در سطح فردی تعصب. همچنین، با توجه به نمره‌هایی که از آزمون‌های آماری به دست آمد می‌توان ادعا کرد که به مدل به نسبت جامع عوامل تاثیرگذار بر التزام کارکنان دست یافتیم. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که التزام کارکنان در سازمان مورد مطالعه در سطح متوسط است. بنابراین، انجام تمهیدهای لازم برای ارتقای التزام کارکنان در محیط‌های متلاطم امروزی یک ضرورت راهبردی است. یافته‌های این پژوهش نشانگر آن است که متغیرهای کلیدی تاثیرگذار بر التزام رفتاری کارکنان عبارتند از: برون‌گرایی، استقلال کاری، حمایت سازمانی، ارتباط با بالادستی، اعتمادسازی، انگیزش درونی، امنیت شغلی، و جبران خدمت. بنابراین، ضروری است که سازمان‌های دولتی سازوکارهای لازم را برای ارتقای متغیرهای پیش‌گفته فراهم سازند تا از این راه بتوان التزام رفتاری کارکنان را بهبود بخشید. به دیگر سخن، ضروری است که بهبود اولویت‌دار متغیرهای اشاره‌شده در دستور کار مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی قرار گیرد.

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که امنیت شغلی بر التزام کارکنان تاثیرگذار است. این نتیجه با پژوهش‌های می و همکاران (۲۰۰۴) و شاک و البورنوز (۲۰۰۷) مطابقت دارد. هر قدر کارکنان در شغل‌شان امنیت بیشتری احساس کنند نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری دارند و در رفتار خود التزام بیشتری بروز می‌دهند. اثرگذاری انگیزش درونی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل پژوهش اثبات گردید با نتایج پژوهش جیلت و همکاران (۲۰۱۳)، هیرشی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) منطبق است. بنابراین، انجام تمهیدهای لازم برای ایجاد انگیزش درونی به طور چشمگیری باعث بهبود التزام رفتاری کارکنان می‌شود.

اثرگذاری بازخورد سازنده بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل پژوهش اثبات گردید با نتایج منگاک و همکاران (۲۰۱۳) منطبق است. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند کارکنانی که به صورت مرتب و مستمر بازخورد دریافت می‌کنند و از نتایج عملکرد خود اطلاع می‌یابند، از شغل خود رضایت بیشتری دارند و بهتر کار می‌کنند. در نتیجه، التزام بیشتری به کار خود دارند. اثرگذاری شخصیت (برون‌گرایی) بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل پژوهش مشخص گردید، با نتایج دی‌ملو و پاکن^۲ (۲۰۰۸)، وودس و سوفات (۲۰۱۳) و کاراسکو-سائول و همکاران^۳ (۲۰۱۵) منطبق

1. Hirschi *et al*
2. De Mello e Souza Wildermuth & Pauken
3. Carasco-Saul *et al*

است. نتایج پژوهش دی‌ملو و پاکن (۲۰۰۸) به صورت خاص نشان می‌دهد که افراد با شخصیت برون‌گرا التزام بیش‌تری دارند و توانایی تطبیق با مشکلات و موقعیت‌های چالشی را در محیط کاری دارند.

اثرگذاری عدالت سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل پژوهش اثبات گردید با نتایج جیلست و همکاران (۲۰۱۳)، آگاروال (۲۰۱۳)، و پارک و همکاران (۲۰۱۶) همسویی دارند. طبق نتایج پژوهش، هر اندازه سازمان‌ها در فرایندهایی مانند انتصاب، انتقال، چرخش شغلی، پرداخت اضافه کار، و پاداش به کارکنان فرصت‌های برابر اعطا کنند، کارکنان بیش‌تر عدالت سازمانی را تجربه و درک خواهند کرد و تحت تاثیر این تجربه، عملکرد و التزام بیش‌تری ارائه خواهند داد. اثرگذاری ارتباط با بالادستی بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج می و همکاران (۲۰۰۴)، موهاپاترا و شارما (۲۰۱۰)، میشر و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، و کارانگر و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. نتایج این پژوهش و دیگر پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هرچقدر کارکنان بتوانند راحت‌تر با بالادستی خود ارتباط برقرار کنند، اعتماد متقابل آنان به‌هم بیش‌تر میشود. هرچقدر این ارتباط قوی‌تر و مستحکم‌تر باشد، التزام رفتاری کارکنان بالاتر می‌رود.

اثرگذاری استقلال کاری بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج منگاک و همکاران (۲۰۱۳) و رانهار و همکاران (۲۰۱۳) مطابقت دارد. اگر افراد در سازمان به‌گونه‌ای آموزش داده شوند که فقط بر اساس دستورالعمل‌ها و قوانین خشک عمل کنند، به‌تدریج به کارکنانی کسل، بی‌حوصله، و فاقد انگیزه تبدیل می‌شوند. پس نیاز دارند تا در انجام وظایف محوله از استقلال لازم برخوردار باشند. به عبارت دیگر، هرچقدر بتوان استقلال کاری را در کارکنان بالا برد، هم‌راستا با آن التزام‌شان نیز بالاتر خواهد رفت. اثرگذاری اعتماد سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل پژوهش اثبات گردید با نتایج آگاروال (۲۰۱۳) مطابقت دارد. اعتماد سنگ بنای روابط سالم در سازمان است و هرچقدر اعتماد بین فرادست و زیردست یا افرادی که باهم در یک سطح قرار دارند بالاتر باشد، بهره‌وری و عملکرد سازمان ارتقا می‌یابد. اعتماد بین‌فردی، رفتار افراد را در جهت بالای رفتار التزام تقویت می‌کند.

اثرگذاری فرهنگ همکاری بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل پژوهش اثبات گردید با نتایج کاراسکو-سائول و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. بسیاری از رفتارها در سازمان تبدیل به ارزش و هنجار می‌شوند و به‌تدریج به صورت عادت در سازمان جریان می‌یابند مانند برخی از آیین‌ها و مراسم‌هایی که در سازمان به‌وجود می‌آید و با تغییر افراد سازمان تغییر نمی‌کند و به صورت یک سنت یا اعتقاد خواهد ماند. پس طبق نتایج این پژوهش، هرچقدر فرهنگ سازمان به

1. Mishra et al

طرف همکاری و مشارکت سوق داده شود، باعث افزایش سطح التزام رفتاری در کارکنان خواهد شد. اثرگذاری حمایت سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج می و همکاران (۲۰۰۴)، آلن و همکاران^۱ (۲۰۰۸)، پاتی و کومار^۲ (۲۰۱۰)، و کوپر اشتاین و همکاران^۳ (۲۰۱۶) همراستا است. اثرگذاری جبران خدمت بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج موهاپاترا و شارما (۲۰۱۰) و آنیتا (۲۰۱۴) منطبق است. جبران خدمت می‌تواند با پرداخت حقوق، دستمزد، و پاداش‌های مادی صورت گیرد که نیازهای مادی کارکنان را برطرف می‌کند. برخلاف این که برای برخی کارکنان ممکن است از اهمیت کم‌تری برخوردار باشد، ولی به جرئت می‌توان ابراز کرد که یکی از هدف‌های هر کارمندی در سازمان، تامین نیازهای اولیه است که با رفع آن‌ها رفتار بهتر و ملتزم‌تری از خود بروز خواهد داد. اثرگذاری محیط کاری بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل پژوهش اثبات گردید با نتایج شافلی و همکاران (۲۰۰۶)، آنیتا (۲۰۱۴)، و شاک و البورنوز (۲۰۰۷) مطابقت دارد. یکپارچگی و هماهنگی در محیط کار باعث ایجاد صمیمیت و همدلی در کارکنان و ایجاد شور و شوق در جو کاری می‌شود؛ به طوری که کارکنان از این که در کنار هم هستند، لذت می‌برند. طبق پژوهش آنیتا (۲۰۱۴) خوب بودن محیط کار التزام رفتاری را در کارکنان بالاتر می‌برد.

اثرگذاری مشارکت کارکنان بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج بن و همکاران (۲۰۱۵) همراستا است. به عبارت دیگر، هرچقدر کارکنان توانایی مشارکت لازم را در تیم‌های کاری داشته باشند و سازمان از افکار و اندیشه آنان برای انجام بهتر وظایف محوله بهره‌بردارد، التزام رفتاری کارکنان ارتقا می‌یابد.

اثرگذاری رهبری اثربخش بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج گروه مشاوره گالوپ^۴ (۲۰۱۱)، آنیتا (۲۰۱۴)، کارتر و باقورتس (۲۰۱۴)، بریوارت و همکاران (۲۰۱۴)، وانگ و هسیه^۵ (۲۰۱۳)، و کاراسکوسائول و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. رهبری اثربخش یا تاثیرگذار یکی از سبک‌های رهبری است که طبق گفته وانگ و هسیه (۲۰۱۳) سبکی از رهبری است که در آن رهبر با مربی‌گری، توانمندسازی، شناسایی نقاط قوت زیردستان، و تشویق به یادگیری مداوم در سازمان، بر زیردستان تأثیر می‌گذارد؛ به طوری که زیردستان مدیر را بیش‌تر مانند یک استاد و معلمی در کنار خود می‌بینند که باعث ارتقای مهارت‌های آنان می‌شود. پس رهبر اثربخش کارکنانی با التزام رفتاری بالا در سازمان تربیت می‌کند.

1. Allen *et al*
2. Pati & Kumar
3. Cooper Stein *et al*
4. Gallup
5. Wang & Hsieh

اثرگذاری تعهد سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج موهاپاترا و شارما (۲۰۱۰)، مانگانندجایا^۱ (۲۰۱۲)، بال و همکاران^۲ (۲۰۱۳)، و هاتالا و فلت (۲۰۱۶) مطابقت دارد. با توجه به نتیجه این پژوهش مشاهده گردید که افرادی که تعهد سازمانی و شغلی بالایی دارند، افراد ملتزم‌تری هستند؛ زیرا تعهد می‌تواند یک زیربنایی برای جذابیت، پایداری به شغل، و توان (اراده) باشد.

اثرگذاری تعصب دینی بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج ابوبکر (۲۰۱۳)، گرومن و ساکس^۳ (۲۰۱۱)، باکر و همکاران (۲۰۰۸) مطابقت دارد. می‌توان نتیجه گرفت، اگر کارکنان در گفتار، کردار، و رفتار خود صداقت داشته باشند و بر اساس آموزه‌های دینی که به‌درستی و صداقت در کار تاکید دارند، توجه نمایند، التزام رفتاری آنان نیز افزایش خواهد یافت.

همچنین، اثرگذاری وضوح نقش بر التزام رفتاری کارکنان با نتایج موهاپاترا و شارما (۲۰۱۰) و کاراسکو- سائول و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. به دیگر سخن، هرچقدر فرد از هدفی که برای وظایفش در نظر گرفته شده و فرایندهایی که برای انجام موفقیت‌آمیز آن وجود دارد، مطلع و آگاه باشد، از انجام کار خود لذت بیشتری می‌برد و باعث افزایش شفافیت نقش‌ها در سازمان می‌شود و التزام رفتاری کارکنان را بالا می‌برد.

در این پژوهش مشخص شد که برون‌گرایی بر التزام کارکنان تاثیر ندارد. این یافته با یافته‌های پیشین در تعارض است. در ضمن، تاثیر تعصب دینی بر انگیزه درونی و تاثیر تعهد سازمانی بر تعصب دینی، و در پایان، تاثیر رهبری اثرگذار بر استقلال کاری و وضوح نقش به اثبات نرسید. هرچند در این پژوهش عوامل تاثیرگذار در سطوح سه‌گانه فردی، گروهی، و سازمانی مدلسازی شدند، اما برای رسیدن به مدل بومی جامع ضروری است که این پژوهش در سازمان‌های بخش خصوصی و بخش سوم نیز به آزمون گذاشته شود. از آنجایی که یافته‌های این پژوهش ناظر بر سازمان‌های دولتی ایران است، در خصوص تعمیم یافته‌های آن به بخش دولتی دیگر کشورها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. با توجه به این که روابط بین متغیرهای پژوهش بر مبنای وارینانس مدلسازی شده‌اند، نباید محدودیت این روش را در مقایسه با مدلسازی ساختاری مبتنی بر کوواریانس نادیده گرفت. یکی از محدودیت‌هایی که از بُعد زمانی می‌توان اشاره کرد، مقطعی بودن زمان پژوهش است. همچنین، محدودیت ذاتی پرسشنامه که ناشی از تفاوت درک پرسش‌های مطرح شده است، نباید نادیده گرفت.

1. Mangundjaya
2. Bal et al.
3. Gruman & Saks

الف) فارسی

دنهارت، رابرت بی (۱۳۸۰). *تئوری‌های سازمان دولتی*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار.

رایینز، استیفن (۱۳۸۶). *تئوری سازمان*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار .
 فقیهی، ابوالحسن و آغاز، عسل (۱۳۹۰). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی: مطالعه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های کشور، *نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران.
 نادری، عزت‌اله و سیف نراقی، مریم (۱۳۹۰)، *روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی)*، انتشارات ارسباران.

ب) انگلیسی

- A. Agarwal, U. (2014). Linking Justice, Trust and Innovative Work Behaviour to Work Engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Abu Bakar, R. (2013). *Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia*. (A Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy), University of Malaya.
- Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4), 99-106.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors Impacting the Perceived Organizational Support of IT Employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2011). Engaging People who Drive Execution and Organizational Performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(3), 569-575.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity*, 63(3), 308.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement:

- An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572.
- Barmola, K. C. (2016). Spirituality and Motivation of College Students. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 84-88.
- Benn, S., Teo, S. T., & Martin, A. (2015). Employee Participation and Engagement in Working for the Environment. *Personnel Review*, 44(4), 492-510.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or Resources? The Relationship between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion within a Hybrid Model of Employment Relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917.
- Cooper Stein, K., Kintz, T., & Mines, A. (2016). Reflectiveness, Adaptivity, and Support: How Teacher Agency Promotes Student Engagement. *American Journal of Education*, 123(1), 109-136.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- De Mello e Souza Wildermuth, C., & Pauken, P. D. (2008). A Perfect Match: Decoding Employee Engagement—Part I: Engaging Cultures and Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128.
- De Villiers, J. R., & Stander, M. W. (2011). Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Leader Relations and Role Clarity in a Financial Institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), 405-412.
- De Coninck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Evans, K. R., Schlacter, J. L., Schultz, R. J., Gremler, D. D., Pass, M., & Wolfe, W. G. (2002). Salesperson and Sales Manager Perceptions of Salesperson Job Characteristics and Job Outcomes: A Perceptual Congruence Approach. *Journal of Marketing Theory Practice*, 10(4), 30-44.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*: John Wiley & Sons.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Furumo, K., de Pillis, E., & Buxton, M. (2012). *The Impact of Leadership on*

- Participation and Trust in Virtual Teams*. Paper Presented at the Proceedings of the 50th Annual Conference on Computers and People Research.
- Gallup, I. (2011). *Employee Engagement—A Leading Indicator of Financial Performance*. Gallup Corporate Website.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Heslin, P. A. (2010). Mindsets and Employee Engagement: Theoretical Linkages and Practical Interventions. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, issues, Research and Practice*, 218.
- Hirschi, A., Lee, B., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2013). Proactive Motivation and Engagement in Career Behaviors: Investigating Direct, Mediated, and Moderated Effects. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 31-40.
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 3-14.
- Inceoglu, I., & Fleck, S. (2010). *Engagement as a Motivational Construct: New Horizons in Management*. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 74-86). Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
- Janićijević, N. (2013). The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure. *Economic Annals*, 58(198), 35-60.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The Potential Role of Mindsets in Unleashing

- Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(3), 421-437.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Lambert, E. G., Paoline III, E. A., & Hogan, N. L. (2006). The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study. *Criminal Justice Studies*, 19(1), 23-44.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, C., Kang, H.-g., & Seok, W. (2018). How Does Organizational Structure Affect Executive Compensation? *Applied Economics Letters*, 25(6), 405-408.
- Leeds, J. P., & Nierle, D. (2014). Engaging in Healthy Debate Over Employee Engagement. *Public Manager*, 43(4), 61-64.
- Lyu, X. (2016). Effect of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as a Mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1359-1370.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*: Wiley Online Library.
- Mangundjaya, W. L. (2012). Are Organizational Commitment and Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness for Change? *HUMANITAS (Jurnal Psikologi Indonesia)*, 9(2), 185-192.
- Masson, R. C., Royal, M. A., Agnew, T. G., & Fine, S. (2008). Leveraging Employee Engagement: The Practical Implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 56-59.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163-2170
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace Thousand Oaks*: Sage Publications.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan management review*, 40(4), 83-104.
- Mohapatra, M., & Sharma, B. R. (2010). Study of Employee Engagement and its Predictors in an Indian Public Sector Undertaking. *Global Business Review*, 11(2),

- 281-301.
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. t. (2006). Does Role Clarity Explain Employee-Perceived Service Quality? A Study of Antecedents and Consequences in Call Centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71.
- Nair, M. S., & Salleh, R. (2015). Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(1), 1155-1162.
- Ng, K.-Y., Ang, S., & Chan, K.-Y. (2008). Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nimon, K., Shuck, B., & Zigarmi, D. (2016). Construct Overlap between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence? *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 1149-1171.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation Effects on work Engagement Among US Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational Justice and Work Engagement: The Mediating Effect of Self-Leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 37(6), 711-729.
- Pati, S. P., & Kumar, P. (2010). Employee Engagement: Role of Self-Efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126-137.
- Pemecutan, A. A. G. G., Dharmanegara, I. B. A., & Udayana, I. G. B. (2016). The Role of Perceived Organizational Support to Increase Effect of Organizational Justice Dimension on Organizational Citizenship Behavior. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(8), 57-68.
- Prasanna, T., & Swarnalatha, C. (2018). Increasing Organizational Commitment of Employees: By Correlation of Goal Setting, Employee Engagement and Optimism in the Organization. *International Journal of Advances in Management Economics*, 1(6), 40-44.
- Purcell, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*: CIPD Publishing.
- Raza, M. Y., Akhtar, M. W., Husnain, M., & Akhtar, M. S. (2015). The Impact of Intrinsic Motivation on Employee's Job Satisfaction. *Management and Organizational Studies*, 2(3), 80-88.
- Reed, H. (2016). *Goal Setting and Engagement: An Exploration of Vigor, Dedication, and Absorption in the Workplace*. The University of the Rockies.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.

- Robinson, I. (2006). *Human Resource Management in Organisations: The Theory and Practice of High Performance*: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Roof, R. A. (2015). The Association of Individual Spirituality On Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585-599.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behaviour: Considering the Roles of Their Work Engagement, Autonomy and Leader-Member Exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30(1), 99-108.
- Ruyle, K., Eichinger, R., & DeMeuse, K. (2009). *FYI for Talent Engagement: Drivers of Best Practice for Managers and Business Leaders*. Minneapolis, MN: Korn/Ferry International.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement As a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 77(1), 130-142.
- Seifert, R., & Tegg, V. (1998). Management Development in the British and Irish Civil Services. *Journal of Management Development*, 17(9), 686-698.
- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Unpublished Manuscript: *Department of Psychology, Utrecht University*, 8.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt Arbeid Gezond. *Op Zoek Naar de Bevlogen Werknemer, Does Work Make Happy*, 422-428.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., . . . Hirohata, K. (2008). Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.
- Shoemaker, M. E. (2003). Leadership Behaviors in Sales Managers: A Level Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 17-29.
- Shuck, B., & Albornoz, C. (2007). Below the Salary Line: Employee Engagement of Non-Salaried Employees. *Online Submission*.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Spagnoli, P., & Caetano, A. (2012). Personality and Organisational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction During Socialisation. *Career Development International*, 17(3), 255-275.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A Psychometric Analysis of the Utrecht Work

- Engagement Scale in the South African Police Service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 62-70.
- Thakur, P. (2014). A Research Paper on the Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction in IT Sector. *Journal of Business Management Social Sciences Research*, 3(5), 31-39.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Turkish Hospitals: Public Servants Versus Private Sector Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624.
- Wildermuth, S. A. (2008). *Cognitive Behavioral Group Therapy for Adolescents with Type I Diabetes*: Regent University.
- Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and Engagement at Work: The Mediating Role of Psychological Meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Yi-wen, Z., & Yi-qun, C. (2005). The Chinese Version of Utrecht Work Engagement Scale: An Examination of Reliability and Validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 13(3), 268-270.
- Zenoff, D. B. (2014). *The Soul of the Organization: How to Ignite Employee Engagement and Productivity at Every Level*: Apress.

جدول الف: بررسی پایایی و روایی مدل پژوهش

متغیر مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	روایی همگرا (AVE)	روایی تشخیصی (DV)
امنیت شغلی	۰/۸۴۷	۰/۹۰۵	۰/۷۶۱	بلی
انگیزش درونی	۰/۹۲۸	۰/۹۴۴	۰/۷۳۸	بلی
بازخورد سازنده	۰/۸۵۰	۰/۹۰۹	۰/۷۶۹	بلی
شخصیت (برون‌گرایی)	۰/۷۲۰	۰/۸۱۱	۰/۵۸۹	بلی
اعتماد سازمانی	۰/۸۷۶	۰/۹۲۴	۰/۸۰۳	بلی
التزام رفتاری کارکنان	۰/۹۶۱	۰/۹۰۵	۰/۷۶۳	بلی
ارتباط با بالادستی	۰/۹۰۰	۰/۹۶۷	۰/۸۱۱	بلی
استقلال کاری	۰/۷۷۲	۰/۸۸۶	۰/۷۲۳	بلی
اعتماد سازمانی	۰/۹۱۹	۰/۹۳۸	۰/۸۳۵	بلی
فرهنگ همکاری	۰/۷۲۰	۰/۷۹۷	۰/۶۳۲	بلی
حمایت سازمانی	۰/۷۰۷	۰/۹۳۸	۰/۷۱۹	بلی
جبران خدمت	۰/۷۴۸	۰/۷۵۵	۰/۵۱۵	بلی
محیط کاری	۰/۹۶۳	۰/۸۳۱	۰/۶۲۴	بلی
مشارکت کارکنان	۰/۶۷۲	۰/۸۵۵	۰/۶۶۹	بلی
رهبری اثرگذار	۰/۸۰۹	۰/۹۷۱	۰/۸۷۲	بلی
ساختار	۰/۸۲۲	۰/۶۲۴	۰/۶۱۹	بلی
تعهد سازمانی	۰/۷۱۷	۰/۶۶۸	۰/۵۶۳	بلی
تعصب دینی	۰/۶۸۰	۰/۸۸۹۲	۰/۷۲۸	بلی
وضوح نقش	۰/۸۴۱	۰/۷۳۳	۰/۵۹۷	بلی

جدول ب: بررسی آزمون کیفیت مدل در نرم افزار PLS

CV Red. 1-SSE/SSO	CV Com. 1-SSE/SSO	متغیر
۰/۳۳۲۸۳۵	۰/۵۰۵۷۷۹	امنیت شغلی
۰/۰۱۸۶۵۱	۰/۷۳۸۰۲۵	انگیزش درونی
۰/۶۸۶۸۸۴	۰/۶۸۶۸۸۴	بازخورد سازنده
۰/۸۳۶۹۱۹	۰/۸۳۶۹۱۹	شخصیت (برون گرایی)
۰/۲۶۵۹۴۷	۰/۲۶۵۹۴۷	اعتماد سازمانی
۰/۷۰۳۶۶۴	۰/۷۰۳۶۶۴	التزام رفتاری کارکنان
۰/۷۷۹۵۳۶	۰/۷۷۹۵۳۶	ارتباط با بالادستی
۰/۶۷۱۴۸۶	۰/۶۷۲۲۸	استقلال کاری
۰/۱۷۲۵۳۹	۰/۸۰۹۹۳۵	اعتماد سازمانی
۰/۰۱۴۵۶۶	۰/۷۲۸۹۲۱	فرهنگ همکاری
۰/۳۴۹۶۴۶	۰/۷۹۱۷۱۹	حمایت سازمانی
۰/۴۲۰۹۳۶	۰/۸۴۷۰۵۱	جبران خدمت
۰/۳۵۴۸۹۲	۰/۶۹۶۵۶۵	محیط کاری
۰/۰۹۹۸۲۶	۰/۵۰۶۸۷۳	مشارکت کارکنان
۰/۱۲۸۳۸۱	۰/۶۱۹۴۰۶	رهبری اثرگذار
۰/۲۸۶۶۲۹	۰/۵۳۴۷۰۸	ساختار
۰/۷۹۰۷۹۲	۰/۷۹۰۷۹۲	تعهد سازمانی
۰/۷۴۶۸۴۱	۰/۷۴۶۸۴۱	تعصب دینی
۰/۰۹۴۴۲۳	۰/۳۲۶۹۴۱	وضوح نقش