

بررسی عوامل فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار بر التزام کارکنان با رویکرد رفتاری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۷

کد مقاله: ۷۰۳۳۲

مهدی حسن خانی^۱، فرج الله رهنورد^{۲*}، حبیب الله طاهر پور^۳،
ناصر حمیدی^۴

چکیده

کارکنان ملتزم کسانی هستند که کاملاً مجذوب کار خود باشند، به سختی و به مدت طولانی کار کنند، مسئولیت‌های دیگر را برعهده گیرند و تمام تمرکزشان بر نیازهای سازمان باشد، اما باید در نظر داشت که ارتقای التزام کارکنان خود وابسته به عواملی در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی عوامل فردی گروهی و سازمانی تأثیرگذار بر التزام کارکنان با رویکرد رفتاری می‌باشد. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری مشتمل بر کارکنان سازمان‌های دولتی ایران است که جمعاً ۸۷ سازمان برآورد شده است. حجم نمونه نیز با استفاده از جدول مورگان ۶۵ سازمان انتخاب و داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت گردآوری شد. نتایج حاصل با استفاده از نرم‌افزار PLS حاکی از تأیید رابطه بین کلیه متغیرهای ۱۸ گانه (در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی) با التزام کارکنان است.

واژگان کلیدی: التزام کارکنان، تعصب دینی، فرهنگ سازمانی، حمایت سرپرستان، اعتماد سازمانی

- ۱- دانش آموخته، دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
f.rahnvard@imps.ac.ir
- ۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران
۴- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

بسیاری از شرکت‌ها دریافتند که کارکنان بهترین دارایی‌هایی آنها هستند که باعث رقابت‌پذیری آنها با رقبای داخلی و خارجی می‌شوند. التزام کارکنان و تعهد سازمانی آنان از عوامل مهمی هستند که همراه با جهانی‌سازی و نوآوری منبع ایجاد مزیت رقابتی است که می‌تواند به خروج سازمان‌ها از رکود در اقتصاد جهانی کمک کند. (Al-dalahmeh, 2019, p17)

بحران اقتصادی و اعمال تحریم‌ها باعث اختلال در کار سازمان‌های دولتی شده است، در برخی مواقع به‌زعم اینکه منابع انسانی در بخش دولتی بیشتر از گذشته تلاش می‌کنند ولی در بحث ارائه خدمات مطلوب‌تر و کسب رضایت ارباب رجوعان موفق نیستند لذا تأثیرشان در عملکرد سازمان کم‌رنگ‌تر از قبل به چشم می‌خورد یا به عبارتی بسیاری از کارکنان دچار روزمرگی و درگیر حل مسائل شغلی و روزانه شده‌اند. با تمام اوصاف فوق کارکنانی در سازمان‌های دولتی وجود دارند که نه تنها خودشان با روحیه عالی کار می‌کنند بلکه به کارکنان دیگر هم روحیه و انرژی می‌دهند و این چرخ‌های عظیم که به‌کندی در حال حرکت هستند را وادار به گردش سریع‌تر می‌کنند، کارکنانی که به دنبال یادگیری مسائل حرفه‌ای و شغلی خود هستند و به شغلشان بها می‌دهند و یقین دارند که شغلشان برای خودشان و سازمان و حتی برای جامعه ارزشمند است و مشکلی را در جامعه برطرف می‌کنند، انگیزه فوق‌العاده‌ای دارند که فراتر از پاداش‌های مادی ایست، با تمام قدرت بدنی (انرژی) و توانایی‌های ذهنی در خدمت سازمان هستند، همیشه فراتر از وظایف و نقش‌هایشان برای سازمان وقت می‌گذارند و در مسائل شغلی همیشه یاری‌ور و همکاران هستند در حل کردن مشکلات سازمان از جان‌ودل مایه می‌گذارند و این کارکنان برای کارکنان زیردست، هم‌عرض و مدیران رده بالاتر از هر لحاظ قابل‌اعتماد هستند و سازمان‌های دولتی می‌توانند در شرایط سخت‌روی این کارکنان حساب کنند. از طرفی سایر کارکنان هم تمایل دارند که در سازمان خود تأثیرگذار و جزء کارکنان ملتزم باشند که بر موفقیت‌های سازمان متبوعشان بیفزایند و نقش‌آفرین باشند لذا این تحقیق بر آن است که التزام را به‌عنوان یکی از مفاهیمی که به‌صورت علمی می‌تواند چراغ راه کارکنان باشد و در این امر مهم آن‌ها را یاری نماید. گزارش‌های منتشر شده از سوی سازمان اداری و استخدامی در خصوص تنگناها و نارسایی‌های نظام اداری، نشان می‌دهد که بی‌تفاوتی و کاهش انگیزه، بی‌اعتمادی کارکنان به مدیران و در نتیجه بی‌اعتمادی سازمانی، نبود مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، نبود پرداخت بر مبنای عملکرد کارکنان در بخش دولتی، افزایش حزب‌بازی، رانت و فساد در سازمان‌های دولتی، کاهش عدالت سازمانی به علت ارتقا و انتصابات نابجا و نبود شایسته‌سالاری دینی، افزایش جذب کارکنان قراردادی و نبود امنیت شغلی، کاهش عزت‌نفس و احترام متقابل در محیط‌هایی کاری و نبود تلاش مضاعف در میان کارکنان مشهود است که مسئله اصلی این تحقیق را تشکیل می‌دهد.

۲- تعاریف و مفاهیم

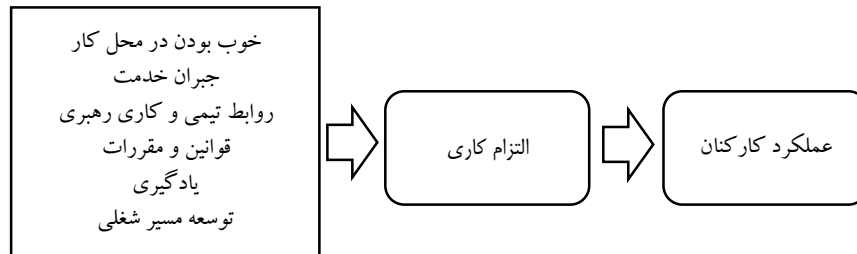
کارکنان ملتزم، یک منبع مهم رقابت سازمانی‌اند چرا چون کارکنانی هستند که همه تلاش خود را بکار می‌گیرند و بسیار مسلط و مشتاق در شغل خود می‌باشند. کارمند ملتزم به طور فعال و با انرژی فیزیکی کامل در کارها شرکت کرده و مدام در حال یادگیری و بهبود خود هست؛ همچنین با شناختن افکار و ایده‌های جدید در پی حل مسائل غیرقابل‌حل و دشوار در سازمان هستند، شجاعانه مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها را برعهده می‌گیرند و از این کار لذت می‌برند، احساسات خود را به طور کامل در کار درگیر می‌کنند به طوریکه در کار غوطه‌ور شده و بسیاری از مشکلات شغلی را فراموش می‌کنند. (Imperatori, 2017, p20)

شاک (۲۰۱۴) التزام را فعالیت و کاری می‌داند که با بیانیه روان‌شناختی کار و بعد شناختی، عاطفی و انرژی رفتاری در محیط کار با شدت و به طور مستقیم قابل‌پیاپی‌سازی است. (shuck et al, 2014, p 241) هی در ۲۰۱۴ التزام کارکنان به معنی حضور فعال و همیشگی، افراد در هنگام انجام فعالیت‌های مربوط به نقش‌های سازمانی خویش می‌باشد (He et al, 2014, p684) آون هیت (۲۰۱۳) التزام را پیامد رفتاری و روان‌شناختی می‌داند که کارمند را به سمت بهترین عملکرد هدایت می‌کند. (iddagoda, 2015, p17) شاک (۲۰۱۶) التزام رفتاری را حالت روحی و روانی فرد می‌داند که در جهت بروز رفتاری که بر عملکرد و نتایج مثبت سازمانی بیشترین تأثیر را دارد، می‌داند. (suck, 2016, p3)

شن و جانگ (۲۰۱۹) التزام کارکنان را با در نظر گرفتن جنبه‌های روان‌شناختی التزام را یک وضعیت روانی و تجربه‌ای که واسطه تأثیر منابع شغلی و منابع شخصی باشد تعریف کرد. (Shen, H., & Jiang, 2019, p3) از نظر اندرسون و همکاران (۲۰۱۵) واژه التزام اجتماعی معمولاً برای اشاره به مشارکت در فعالیت‌های گروه اجتماعی استفاده می‌شود. (Anerson et al, 2015, p3) کریستی (۲۰۱۹) التزام را التزام کارکنان را تعهد عاطفی و فکری به سازمان تعریف می‌شود همچنین التزام کارکنان کوشش بی‌حدوحد در محدودۀ کارشان نیز تعریف کرده است (Christy, 2019, p107). شاک (۲۰۱۶) التزام کارکنان را شدت انرژی ذهنی که فرد را به سمت رسیدن به نتایج مثبت سازمانی سوق می‌دهد تعریف می‌کند. همچنین در تعریفی دیگر شاک التزام کارکنان به تمایل داشتن به استفاده از سرمایه‌های عاطفه‌ای (هوش هیجانی) برای رسیدن به نتایج مطلوب در سطح سازمان اشاره دارد (suck, 2016, p3).

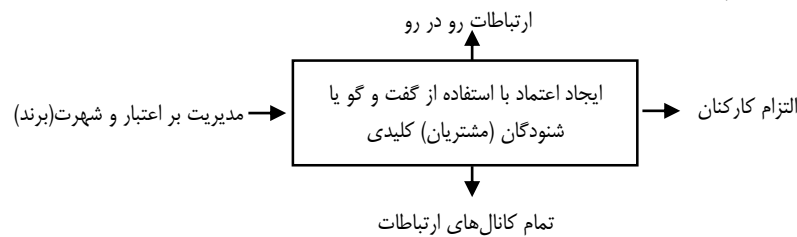
۳- مدل‌های التزام

صانع در سال ۲۰۱۵ عوامل تأثیرگذار بر التزام کارکنان در این مدل که از لحاظ رفتاری التزام کارکنان را بررسی کرده و نتایج تحقیق حاکی از آن است که این عوامل در بخش دولتی تأثیر بیشتری بر رفتار فرد در سازمان گذاشته و باعث ارتقای التزام کارکنان در کارکنان بخش دولتی گردیده و در نهایت موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان در بخش دولتی می‌شوند (Sanneh, 2015, pp74-77)



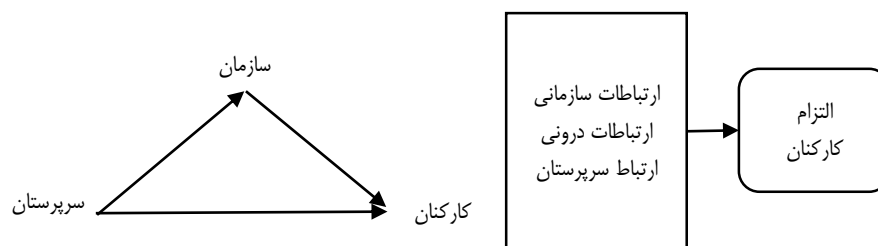
شکل ۱- مدل صانع

میشرا و همکاران در سال ۲۰۱۴ مدل ارتباطات به‌عنوان یک عامل کلیدی و مؤثر جهت ایجاد تعاملات بین کارکنان، کارکنان و مدیران، بین مدیران در سطوح مختلف و مسئولان روابط عمومی سازمان‌ها با سازمان‌های دیگر معرفی کرد. کارکنانی که با سرپرستان و مدیران خود ارتباط قوی دارند، در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند. تمام انرژی و توان خود را برای بهتر انجام دادن شغلشان بکار می‌گیرند. به مدیران و افرادی که با آن‌ها درون یا برون سازمانی کار می‌کنند، اعتماد دارند و در نتیجه یک اعتماد قوی در فرد فرد کارکنان ایجاد شده و شبکه‌ای از کارمندان ملتزم شکل می‌گیرد (Mishra, 2014, p195).



شکل ۲- مدل میشرا و همکاران

کارانگیز و همکاران در سال ۲۰۱۵ در پژوهشی مدل ارتباطات داخلی (درون سازمانی) بر التزام کارکنان ارائه دادند. در این مدل ارتباطات داخلی به دودسته ارتباطات سازمانی و ارتباطات سرپرستان تقسیم شده است. محقق در این پژوهش بیان می‌کند که هر چه قدر ارتباط بین فرد و سازمان بهتر باشد، یعنی سلسله‌مراتب روابط در سازمان برای فرد مشخص باشد و فرد بتواند از کانال‌های موجود به‌آسانی صدای خود را به گوش سازمان برساند و به این درک برسد که سازمان به وی بها می‌دهد، فرد نیز برای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش مضاعفی را بکار می‌برد. (Karanges, 2015, p2)

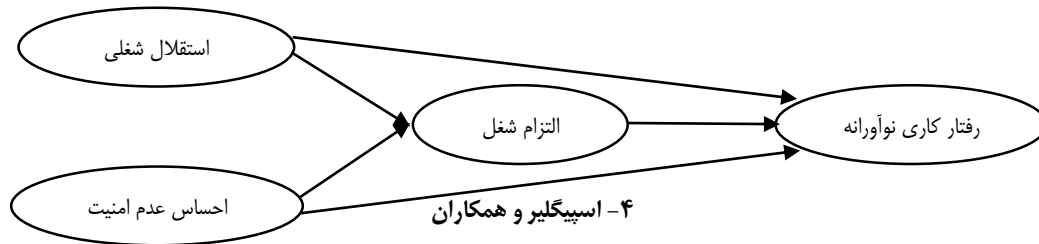


شکل ۳- مدل کارانگیز و همکاران

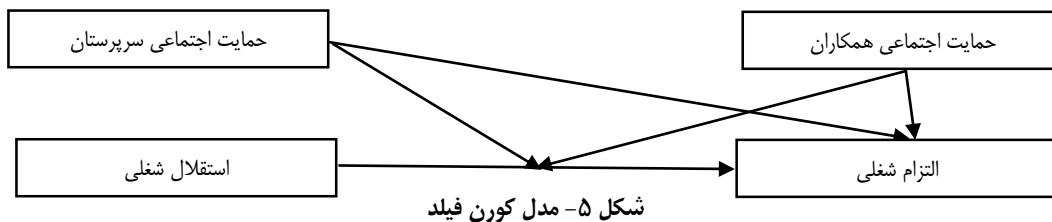
اسپیگلیر^۱ و همکاران در سال ۲۰۱۴ در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط احساس عدم امنیت شغلی و استقلال شغلی و رفتار نوآورانه در کار و تأثیر میانجی التزام شغلی انجام دادند. احساس عدم امنیت شغلی یعنی یک نوع نگرانی در مورد تداوم شغل در

¹ Spiegelaere

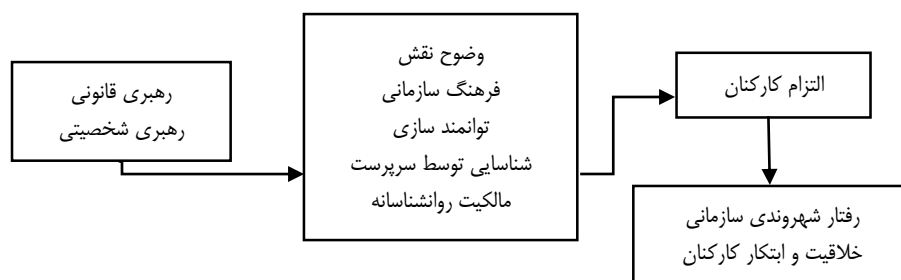
آینده، ترس دائمی در مورد ازدست دادن شغل، داشتن شغل‌های قراردادی که به راحتی و یک طرفه از طرف کارفرما قابل به هم زدن است، باعث کاهش اعتماد به نفس، کاهش انگیزش در محیط کار، کاهش مسئولیت پذیری و در نهایت تقویت سندرم تخریب در فرد می‌شود که بر عملکرد و بهره‌وری فرد در سازمان نیز تأثیر منفی دارد. (Spiegelaere, 2014 pp321-322)



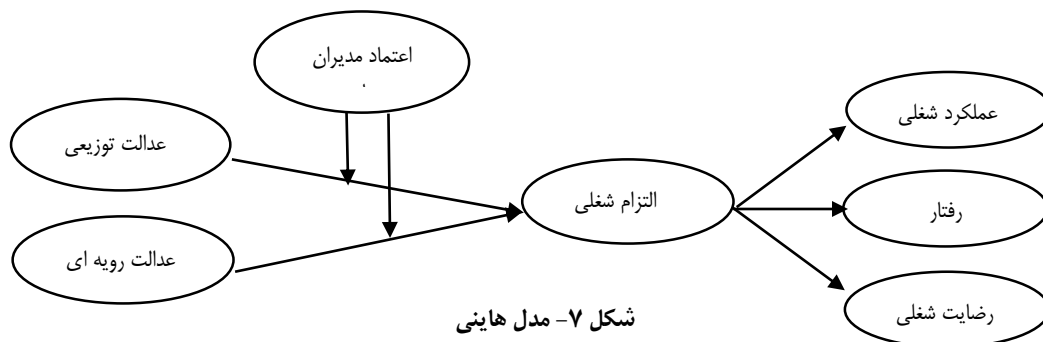
کورن فیلد^۱ و دیگران در سال ۲۰۱۵ پژوهشی با عنوان نقش همکاری کارکنان و پشتیبانی سرپرستان در رابطه با استقلال شغلی و التزام شغلی در بین پرستاران پرتغالی انجام دادند منابع شغلی به آن دسته از جنبه‌های شغلی مانند جسمی، اجتماعی یا سازمانی اشاره دارد که الف) کاهش هزینه‌های فیزیولوژیکی و روانی که با نیازهای شغلی را در برمی‌گیرد ب) در رسیدن به اهداف کاری، بسیار ارزشمند است ج) رشد شخصی یادگیری و توسعه فردی را تحریک می‌کند. پاداش‌هایی درونی مانند داشتن تجربه مثبت، افزایش حمایت اجتماعی، استقلال، فرصت‌های یادگیری و توسعه و عملکرد بالا با دریافت بازخورد مثبت که همگی در راستای امور کارکنان جریان دارند، باعث بهبود التزام در کارکنان و به طبع آن ارتقای عملکرد می‌شوند. (Kornfield, 2015, pp7-10)



سائول و دیگران در سال ۲۰۱۴ پژوهشی با عنوان رهبری و التزام کارکنان، برنامه‌های پژوهشی "از طریق بررسی ادبیات موضوع "انجام دادند. آنها نشان دادند که رهبری برای ایجاد انگیزه و بالابردن التزام کارکنان و تحول آفرینی مؤثر است. رهبری تحول آفرین باعث تحریک فکری زیر دستان می‌شود. همچنین حمایت رهبران از پیروان باعث بالارفتن اعتماد به نفس کارکنان شده و در آینده باعث مسئولیت‌پذیری، تعهد به شغل، احساس ارزشمندی برای سازمان، احساس لذت از مشارکت در تصمیمات سازمانی و احساس مالکیت نسبت به سازمان در کارکنان می‌شود. (Saul et al, 2014, pp21-25).

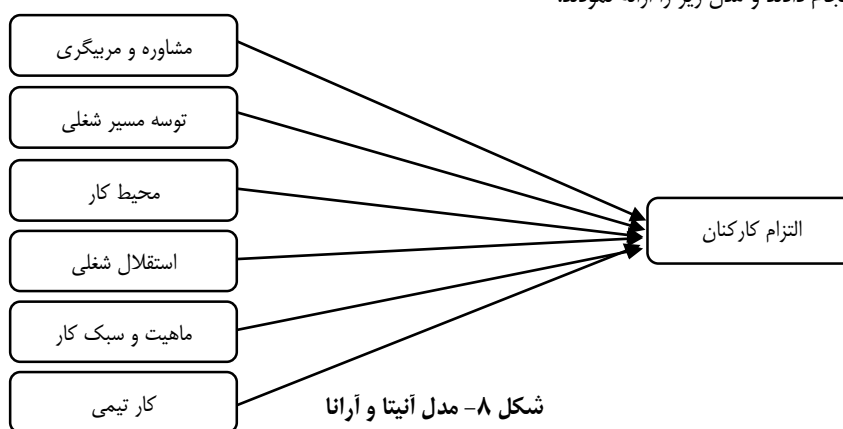


هاینی در سال ۲۰۱۶ پژوهشی با عنوان عدالت و التزام شغلی با در نظر گرفتن نقش متغیر میانجی اعتماد به مدیران میانی انجام داد و مدل زیر را ارائه نمود.



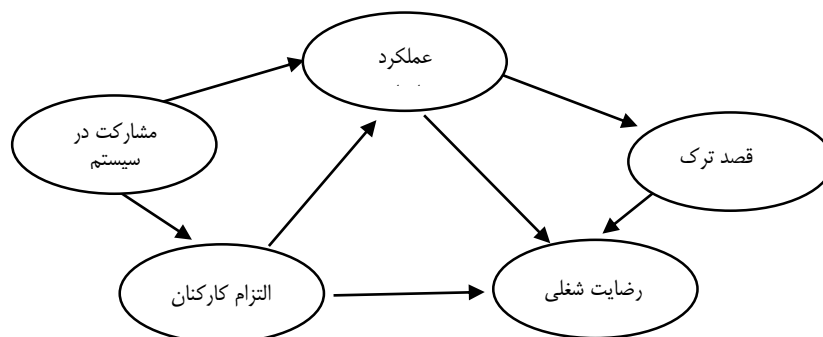
شکل ۷- مدل هایینی

هنگامی که مدیران ارشد سازمان سازوکارها و رویه‌های سازمانی را طوری ارائه می‌کنند که کارکنان آنها را بهتر درک کرده و دریابند که مدیران سازمان با آنها رفتار عادلانه‌ای دارند. کارکنان نیز یک تمایل ذاتی برای درگیر شدن در فرایندهای کاری پیدا می‌کنند و در نتیجه التزام شغلی آنها بهبود یافته و رضایت شغلی و عملکرد شغلی بهتری را تجربه می‌کنند (Haynie, 2016, p3) آیتا و آرانی در سال ۲۰۱۶ پژوهشی با عنوان عوامل تأثیرگذار بر التزام کارکنان با استفاده از روش y در محیط کار در بخش خودروسازی انجام دادند و مدل زیر را ارائه نمودند.



شکل ۸- مدل آیتا و آرانا

بررسی رابطه بین مربیگری و التزام کارکنان از وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر حکایت داشت. توسعه مسیر شغلی یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر التزام کارکنان می‌باشد که بیشتر بر تأثیر دانش، رشد فردی، غنی‌سازی، برنامه مسیر شغلی مناسب که از طرف سازمان برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود. هرچقدر محیط کار دوستانه باشد و افراد از استقلال بیشتری برخوردار باشند التزام کارکنان بالاتر خواهد رفت. (Anitha & Aruna, 2016, p p 98-99) بن و همکارانش (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان مشارکت و التزام کارکنان در محیط کاری انجام دادند. هرچقدر سطح مشارکت کارکنان در مسائل کاری شرکت بالاتر باشد به همان میزان باعث افزایش التزام در کارکنان خواهد شد. بن و همکارانش به این نتیجه می‌گیرند که با ارتقاء عملکرد، فرد دوباره قصد و نیت خود را برای مشارکت مجدد و در سطح بالاتر را محقق ساخته و مشارکت در سطح بالاتر از سطح قبلی التزام را نیز به یک سطح بالاتر از سطح قبلی هدایت می‌کند و رضایت نیز به سطح بالاتری می‌رسد و این سیکل مدام در حال تکرار می‌باشد، کارکنان را توانمندتر از قبل می‌کند عملکرد سازمان نیز ارتقاء می‌یابد. (Benn, etall, 2015, p497)



شکل ۹- مدل آیتا و آرانا

۴- پیشینه تحقیق

روف^۱ در سال ۲۰۱۵ پژوهشی با عنوان وابستگی‌های معنوی فرد معنوی بر التزام کارکنان (بررسی روحیه در محیط کار) در یک نمونه ۱۲۴ نفری انجام داد هدف خاص این تحقیق بررسی رابطه بین معنویت و التزام کارکنان بود. متغیر معنویت با سه بعد از متغیر التزام (توان، مجذوب شدگی، پایبندی) با کمک رگرسیون چندگانه مورد بررسی قرار گرفت نتایج نشان داد که بین معنویت فردی و دو متغیر توان و پایبندی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد اما بین معنویت فردی و متغیر مجذوب شدگی رابطه ضعیفی وجود دارد. اونال و تورگات^۲ در سال ۲۰۱۵ در پژوهشی به بررسی رابطه بین تناسب ارزشی فرد - سازمان و التزام کارکنان از یک طرف و توسعه مقیاس جدیدی برای سنجش التزام سازمانی از سوی دیگر پرداختند. نتایج آزمون‌های پایایی و تحلیل عاملی نشان داد که مقیاس التزام سازمانی دارای پایایی بالا است. نتایج آزمون رگرسیون، فرضیه‌های پژوهش را تأیید می‌کند: تناسب فرد-سازمان بر التزام کاری و التزام سازمانی تأثیرگذار است.

کان وی^۳ و همکاران در سال ۲۰۱۶ پژوهشی با عنوان نیازها و منابع رابطه بین آوای کارکنان، فعالیت‌های منابع انسانی، التزام کارکنان و خستگی عاطفی (فرسودگی شغلی) با الگوهای روابط اشتغال انجام دادند. یافته‌های حاصل از تحقیق نشان داد که توسعه منابع انسانی و دریافت و فهم آوای سازمانی کارکنان توسط مدیران می‌تواند باعث کاهش خستگی عاطفی کارکنان شود. کراس^۴ در سال ۲۰۱۵ پژوهشی با عنوان نقش ارزش‌های شخصی در شکل‌دادن تجربیات رهبران و ارتباط آن با التزام کارکنان با رویکرد پدیدارشناختی کیفی انجام داد. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه کیفی از ۱۴ نفر از رهبران و مدیران سازمان‌های بزرگ آریزونا گردآوری شد. متغیرهای ارتباطات، فرهنگ، احساس ارزشمندی شغلی و ارزش‌های شخصی (شامل متغیرهای اخلاق کاری، صداقت، اعتماد، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی) بر التزام رفتاری کارکنان تأثیر مثبت داشتند را شناسایی و اولویت‌بندی کرد.

کوپر^۵ و همکارانش در سال ۲۰۱۶ پژوهشی با عنوان آوای کارکنان، حمایت سرپرستان و التزام کارکنان با نقش میانجی اعتماد انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که حمایت سرپرستان رابطه قوی و معناداری با التزام کارکنان دارد. متغیر اعتماد به عنوان میانجی با هر دو متغیر حمایت سرپرستان و التزام کارکنان رابطه معنادار و مثبتی دارد.

هالند^۶ در سال ۲۰۱۷ پژوهشی با عنوان آوای کارکنان، حمایت و التزام با متغیر میانجی اعتماد در بین ۱۰۳۹ نفر از نمونه آماری انجام داد. متغیرهای اصلی این تحقیق حمایت سرپرست، آوای کارکنان و التزام و متغیرهای میانجی تجربه و اعتماد می‌باشند تحلیل داده‌ها با کمک معادلات ساختاری انجام شد. نتایج نشان داد که حمایت سرپرست و آوای کارکنان تأثیر مثبت بر التزام کارکنان داشته و این تأثیر توسط متغیرهای میانجی اعتماد و تجربه تقویت شده است.

رید^۷ در سال ۲۰۱۶ پژوهشی با عنوان دستیابی به اهداف و التزام کارکنان: بررسی توان، پایبندی و مجذوب شدگی انجام داد. جامعه آماری این پژوهش ۳۰۰ نفر از کارمندان یک شرکت دولتی در جنوب آمریکا می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که توان، پایبندی و مجذوب شدگی هر سه از متغیرهای تأثیرگذار بر التزام کارکنان بوده که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.

نظیر و همکاران^۸ در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان مطالعه در مورد محیط کار خوب، التزام کارکنان: مطالعه موردی صنعت ساختمان انجام دادند. خوب بودن محیط کار، یعنی آزادی شخصی، ارتباط با همکار و فرهنگ سازمانی، به میزان قابل توجهی التزام کارکنان نقش داشته است. نتایج تحقیق نشان داد که، ارتباط با همکار و فرهنگ سازمانی با التزام کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد، درحالی‌که آزادی شخصی با التزام کارکنان رابطه منفی دارد.

بلوچ و همکاران^۹ در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان تأثیر خودارزیابی‌های کارکنان بر اشتغال کارکنان: نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی انجام دادند. از مدل معادلات ساختاری برای بررسی مدل فرضی استفاده شده است. مدل ارائه شده توسط داده‌های جمع‌آوری شده از ۵۳۷ کارمند شاغل در شعب مختلف شرکت مخابرات پاکستان محدود (PTCL) مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج حاکی از آن است که خودارزیابی‌های کارکنان به‌عنوان بهبود کننده سطح اشتغال آنها، همچنین فرهنگ سازمانی مبتکرانه و حمایتی تأثیر تعدیل‌کننده مثبتی بر رابطه خودارزیابی‌های کارکنان با التزام کارکنان دارد.

1 Roof
2 Ünal & Turgut
3 Conway
4 Krause
5 Cooper
6 Holland
7 reed
8 Nazir et al
9 Baloch et al

امن و باهاروم^۱ در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان اهداف ارزیابی عملکرد: عوامل اولیه التزام کارکنان انجام دادند. این مقاله به بررسی جامع ادبیات موجود می‌پردازد، این مقاله نشان می‌دهد که اهداف ارزیابی عملکرد تأثیر مثبتی در التزام کارکنان دارد و آلبریح و همکاران^۲ در سال ۲۰۱۸ پژوهشی با عنوان منابع سازمانی، جو التزام سازمانی و التزام کارکنان انجام دادند. هدف این مقاله ارزیابی اهمیت ارتباطات پیشنهادی مدل بین منابع متمرکز سازمانی، جو التزام سازمانی و التزام کارکنان است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از عاملی تأییدی (CFA) و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) بر روی داده‌های پیمایشی مقطعی ارائه شده توسط ۱,۵۷۸ کارمند شاغل در طیف وسیعی از سازمان‌های مختلف استفاده شده است. تجزیه و تحلیل CFA و SEM با داده‌ها مطابقت داشت. همان‌طور که پیشنهاد شد، هر شش منبع سازمانی با جو التزام سازمانی رابطه مثبت داشتند. چهار منبع به طور مثبت با منابع شغلی مرتبط بودند و دو منبع با اشتغال همراه بودند. جو التزام سازمانی با منابع شغلی و التزام کارکنان رابطه مثبت داشت. روابط غیرمستقیم قابل توجهی نیز مشاهده شد.

چوپلین و همکاران^۳ در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان حقوق و مشروعیت شغل، التزام و عملکرد کارکنان: تأثیر تعدیل‌کننده رهبری اخلاقی انجام دادند. داده‌های به‌صورت میدانی و از ۲۴۳ نفر از کارمندان و سرپرستان مستقیم آنها در صنعت خدمات مالی گردآوری شد. نتایج نشان داد که احساس عدم مشروعیت شغلی باعث می‌شود که فرد التزام کمتری در محیط کار خود بروز دهد. همچنین در شرایطی که رهبری اخلاقی در سازمان پایین باشد تمایل به کار و التزام کاهش می‌یابد.

۵- چهار چوب نظری تحقیق

در این پژوهش التزام رفتاری کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته و هیجده متغیر دیگر به‌عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده‌اند و به‌صورت جداگانه تأثیرشان بر متغیر مستقل سنجیده شده و متغیرهایی که در تحقیقات قبلی و پیشینه تحقیق در جدول بالا استخراج شده‌اند که در سه سطح فرد، گروه و سازمان طبقه‌بندی شدند طوریکه چهار متغیر در سطح سازمانی بر متغیر التزام رفتاری کارکنان تأثیر دارند که عبارت‌اند از ساختار سازمانی، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی و جبران خدمت همچنین ساختار سازمانی بر جبران خدمت و فرهنگ سازمانی تأثیر دارد یعنی تأثیر متغیرها در هر سطح نیز با هم سنجیده شده‌اند. در سطح گروهی هم هفت متغیر رهبری تأثیرگذار، محیط کاری خوب، مشارکت کارکنان، اعتماد سازمانی، بازخورد سازنده، وضوح نقش و ارتباط با مافوق مطرح می‌باشند که تأثیرشان بر التزام رفتاری کارکنان و با همدیگر سنجیده شده است روابط متغیرهای این سطح عبارت‌اند از متغیر رهبری تأثیرگذار بر وضوح نقش، مشارکت کارکنان، محیط کاری خوب، ارتباط با مافوق تأثیر دارد و متغیر اعتماد سازمانی بر مشارکت کارکنان تأثیر دارد و متغیر بازخورد سازنده بر وضوح نقش تأثیر دارد. در سطح فردی هم هفت متغیر بر التزام رفتاری کارکنان تأثیر دارند که عبارت‌اند از امنیت شغلی، استقلال کاری، انگیزش درونی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، تعصب مذهبی و برون‌گرایی (شخصیت) البته در این سطح نیز تأثیر متغیرها بر همدیگر هم سنجیده شده، طوریکه متغیر تعهد سازمانی بر امنیت شغلی، حمایت سازمانی و تعصب مذهبی تأثیر دارد، عدالت سازمانی بر حمایت سازمانی تأثیر دارد، انگیزش درونی بر امنیت شغلی تأثیر دارد و تعصب مذهبی بر انگیزش درونی تأثیر دارد. البته تأثیر متغیرهای سطوح فردی، گروهی و سازمانی هم در برخی متغیرها سنجیده شده‌اند که به شرح ذیل می‌باشند در سطح سازمانی ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی و ارتباط با مافوق در سطح گروهی و تعصب مذهبی در سطح فردی تأثیر دارد و تعهد سازمانی و عدالت سازمانی هم در سطح فردی بر حمایت سازمانی در سطح سازمان تأثیر دارند. تعدادی از متغیرهای مستقل تحقیق در نقش متغیرهای میانجی عمل می‌نمایند که عبارت‌اند از متغیرهای میانجی عبارت‌اند از وضوح نقش یکبار میانجی بین بازخورد سازنده و التزام رفتاری کارکنان و یکبار هم بین رهبری تأثیرگذار و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد. متغیر مشارکت کارکنان نیز یکبار میانجی بین رهبری تأثیرگذار و التزام رفتاری کارکنان و یکبار هم بین متغیر اعتماد بین فردی و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد. متغیر تعهد سازمانی میانجی بین متغیرهای شخصیت (برون‌گرایی) و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد. تعصب مذهبی هم یکبار میانجی بین تعهد سازمانی و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد. امنیت شغلی هم یکبار میانجی بین تعهد سازمانی و التزام رفتاری کارکنان و یکبار هم بین انگیزش درونی و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد. جبران خدمت میانجی بین ساختار سازمانی و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد. فرهنگ میانجی بین ساختار سازمانی و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد. محیط کاری خوب هم متغیر میانجی بین رهبری تأثیرگذار و التزام رفتاری کارکنان در نظر گرفته شد.

۶- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر جهت‌گیری یک پژوهش کاربردی، از نظر فلسفی یک پژوهش اثبات‌گرایی، از لحاظ رویکرد یک پژوهش قیاسی، از لحاظ هدف‌شناسی یک پژوهش توصیفی، از لحاظ استراتژی یک پژوهش پیمایشی، از لحاظ افق یک پژوهش

1 Ameen & Baharom

2 Albrecht et al

3 Joplin

مقطعی و از لحاظ شیوه‌های گردآوری داده‌های پژوهش میدانی می‌باشد. گردآوری اطلاعات در این پژوهش روش کتابخانه‌ای و میدانی است. برای گردآوری اطلاعات فصل دوم از روش کتابخانه‌ای و در مراحل جمع‌آوری داده‌های آماری از روش میدانی پیمایشی و توزیع پرسش‌نامه استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسش‌نامه استاندارد بومی شده و مصاحبه با خبرگان و متخصصان در حوزه منابع انسانی می‌باشد.

۷- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

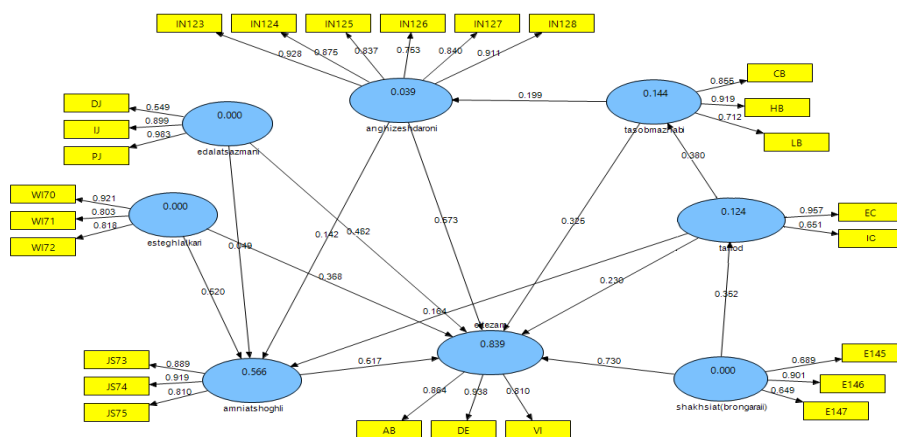
گردآوری اطلاعات در این پژوهش روش کتابخانه‌ای و میدانی است. برای گردآوری اطلاعات فصل دوم از روش کتابخانه‌ای و در مراحل جمع‌آوری داده‌های آماری از روش میدانی پیمایشی و توزیع پرسش‌نامه استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسش‌نامه استاندارد بومی شده و مصاحبه با خبرگان و متخصصان در حوزه منابع انسانی می‌باشد. روایی به معنای درستی و اعتبار بوده که به تناسب ایده با واقعیت اشاره دارد نبود روایی زمانی رخ می‌دهد که بیان سازنده‌ای که پژوهشگر برای توصیف نظریه‌پردازی یا تحلیل جهان اجتماعی به کار می‌رود با آنچه در جهان واقعی وجود دارد تناسب اندکی دارد (فقیهی، ۱۳۹۱، ص ۳۸۲) برای تعیین روایی در این تحقیق از روایی محتوایی لاوشه استفاده شده است، این شاخص توسط لاوشه طراحی شده است. پرسش‌نامه گردآوری شده از ۱۵ نفر از خبرگان با استفاده از فرمول لاوشه بررسی گردید و از آنجایی که طبق جدول زیر در تمامی سؤالات حداقل مقدار CVR به‌ازای ۱۵ خبره از ۰,۴۹ بیشتر است روایی تمامی سؤالات تأیید گردیده است. پایایی ۱: پایایی ابزاری است که از آن به اعتبار، دقت، و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود، عبارت است از اینکه اگر یک وسیله اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد همان نتیجه حاصل گردد. (حافظ نیا، ۱۳۹۳، ص ۱۹۵). برای سنجش پایایی در این پژوهش از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شده است و چون مقدار آلفا در تمامی مؤلفه‌ها بیشتر از ۰,۷ می‌باشد یعنی تمام مؤلفه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند.

۸- جامعه نمونه آماری

با توجه به اینکه سطح تجزیه و تحلیل در این تحقیق سازمان می‌باشد لذا جامعه آماری این پژوهش شامل سازمان‌های دولتی ایران است باتوجه به وسعت و در دسترس نبودن تعدادی از سازمان‌ها و شوراهای خصوصی شدن برخی با حذف این تعداد، جامعه آماری این پژوهش ۷۸ سازمان دولتی برآورد شده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق روش احتمالی است که از روش تصادفی ساده برای انتخاب نمونه آماری از جامعه (سازمان‌های دولتی ایران) استفاده کرده است. باتوجه به اینکه تعداد سازمان‌های دولتی ۷۸ عدد است با در نظر گرفتن جدول مورگان، ۶۵ سازمان به‌عنوان حجم نمونه انتخاب و پرسش‌نامه‌ها بین آنها توزیع گردید.

۹- تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه اول: میزان تأثیر متغیرهای سطح فردی بر التزام رفتاری کارکنان چگونه است؟

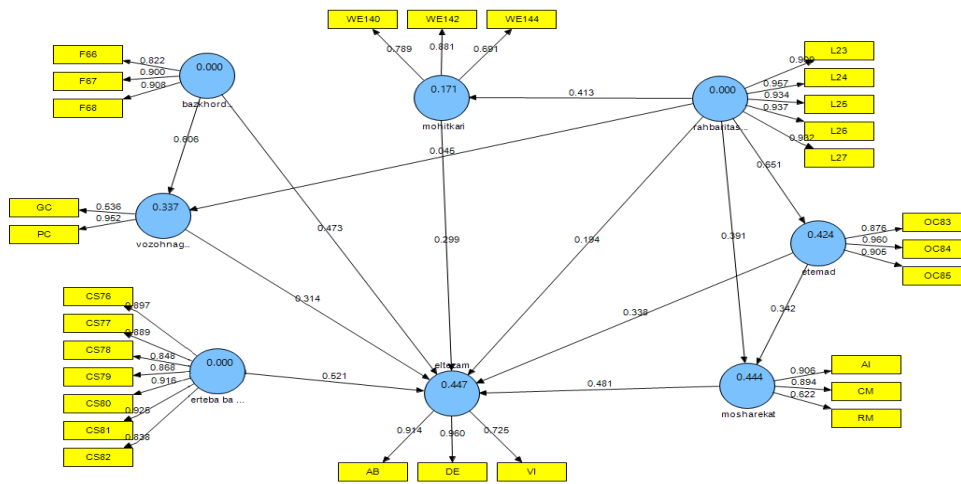


شکل ۱۰- آزمون pls سطح گروهی

جدول ۱- واریانس تبیین شده سطح فردی

R Square	
۰,۵۶۶۲۵۳	امنیت شغلی
۰,۰۳۹۴۴۱	انگیزش درونی
	اعتماد سازمانی
۰,۸۳۹۲۶۲	التزام رفتاری کارکنان
	استقلال کاری
	شخصیت (برون گرایی)
۰,۱۲۳۷۱۳	تعهد سازمانی
۰,۱۴۴۰۷۳	تعصب درونی

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود مقدار R2 (واریانس تبیین شده) که نشان‌دهنده شدت تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته است. در سطح فردی ۰,۸۳۹ یعنی هفت متغیر مستقل مطروحه در سطح فردی که عبارت‌اند از امنیت شغلی، استقلال کاری، انگیزش درونی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، تعصب مذهبی و شخصیت (برون گرایی) به‌اندازه واریانس تبیین شده بر متغیر وابسته یعنی التزام رفتاری کارکنان تأثیر گذارند. فرضیه دوم: میزان تأثیر متغیرهای سطح گروهی بر التزام رفتاری کارکنان چگونه است؟



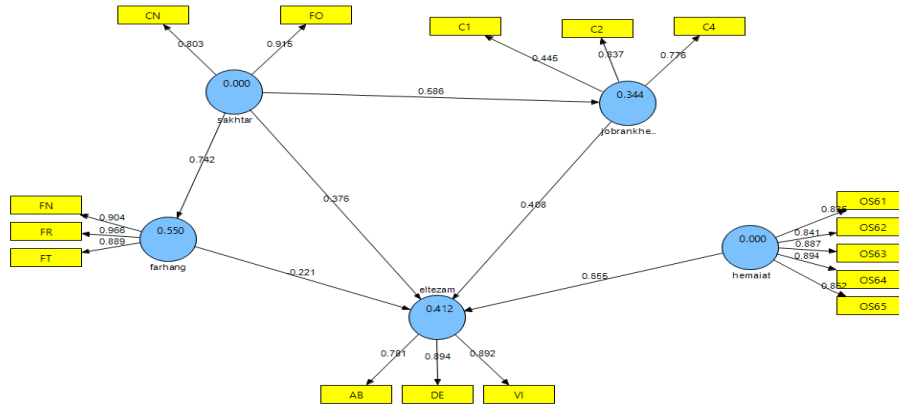
شکل ۱۱- آزمون pls سطح گروهی

جدول ۲- واریانس تبیین شده سطح گروهی

R Square	
	بازخورد سازنده
۰,۴۴۶۸۰۱	التزام رفتاری کارکنان
	ارتباط با مافوق
۰,۴۲۴۳۶۴	اعتماد
۰,۱۷۰۵۰۱	محیط کاری
۰,۴۴۴۴۵۸	مشارکت
	رهبری تأثیرگذار
۰,۳۳۷۰۳	وضوح نقش

در سطح گروهی ۰,۴۴۶، یعنی هفت متغیر مستقل مطروحه در سطح گروهی که عبارت‌اند از رهبری اثربخش، مشارکت کارکنان، اعتماد سازمانی، ارتباط با مافوق، محیط کاری خوب، بازخورد سازنده و وضوح نقش به‌اندازه واریانس تبیین شده بر متغیر وابسته یعنی التزام رفتاری کارکنان تأثیر گذارند.

فرضیه سوم: میزان تأثیر متغیرهای سطح سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان چگونه است؟



شکل ۱۲- آزمون pls سطح سازمانی

جدول ۳- واریانس تبیین شده سطح سازمانی

R Square	
۰,۴۱۲۳۶۴	التزام رفتاری کارکنان
۰,۵۵۰۳۲۱	فرهنگ سازمانی
	حمایت
۰,۳۴۳۷۷۸	جبران خدمت
	ساختار

در سطح سازمانی ۰,۴۱۲ می‌باشد یعنی چهار متغیر مستقل مطروحه در سطح سازمانی که عبارت‌اند از جبران خدمت، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی، فرهنگ همکاری به‌اندازه واریانس تبیین شده بر متغیر وابسته یعنی التزام رفتاری کارکنان تأثیر گذارند، بنابراین متغیرهای هر سطح بر التزام اثرگذار بوده ولی این اثرگذاری در سطح فردی بالا و در سطح سازمانی کمتر می‌باشد.

۱۰- نتیجه‌گیری و سازگاری یافته‌های پژوهش با پیشینه

در سطح فردی امنیت شغلی بر التزام کارکنان تأثیر گذار بوده است، این نتیجه با پژوهش شاک و البورنوز (۲۰۰۸) مطابقت دارد. هر قدر کارکنان در شغلشان امنیت بیشتری احساس کنند نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری داشته و در رفتار خود التزام بیشتری را بروز می‌دهند. اثرگذاری انگیزش درونی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید با نتایج تحقیقات جیلت (۲۰۱۲)، هرسچی و همکاران (۲۰۱۳) منطبق می‌باشد. تحقیقات پیشین نشان داده که پاداش‌های غیرمالی و انگیزشی تأثیر بیشتری بر رفتار و عملکرد کارکنان دارد تحقیقات پیشین در مورد اثرات انگیزش درونی بر التزام نشان داده که انگیزش درونی به طور چشمگیری باعث بهبود التزام رفتاری کارکنان می‌شود. اثرگذاری شخصیت (برون‌گرایی) بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید با نتایج تحقیقات سائول (۲۰۱۴) منطبق می‌باشد. نتایج تحقیقات پاوکن و همکارانش به‌صورت خاص نشان داد که افراد با شخصیت برون‌گرا التزام بیشتری دارند زیرا توانایی تطبیق با مشکلات و موقعیت‌هایی چالشی را در محیط کاری دارند. اثرگذاری استقلال کاری بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات رانهار و همکاران (۲۰۱۳) مطابقت دارد. رفتار ماشینی روح خلاقیت را در کارکنان می‌میراند، اگر افراد را در سازمان طوری آموزش دهیم که فقط بر اساس دستورالعمل‌ها و قوانین خشک عمل کنند به تدریج به کارکنانی کسل، بی‌حوصله و فاقد انگیزه تبدیل می‌شوند لذا نیاز دارند که در انجام وظایف محوله از استقلال لازم برخوردار باشند، لذا هر قدر 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 تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات اگروال (۲۰۱۳) و هالند (۲۰۱۷) هم‌راستا می‌باشد. اعتماد سنگ بنای روابط سالم در سازمان است و هر قدر اعتماد بین فرادست و فرودست یا افرادی که با هم در یک سطح قرار دارند بالاتر باشد بهره‌وری و عملکرد سازمان و التزام کارکنان ارتقا

می‌باید اثرگذاری تعهد سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات بال و همکارانش (۲۰۱۳) مطابقت دارد. باتوجه به نتیجه این پژوهش و تحقیقات اشاره شده مشاهده گردید که افرادی که تعهد سازمانی و شغلی بالایی دارند افراد ملتزم تری هستند زیرا تعهد خود می‌تواند یک زیربنایی برای مجذوب شدگی، پایداری، توان باشد. اثرگذاری تعصب دینی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات ابوبکر و همکاران (۲۰۱۳) مطابقت دارد. می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان در گفتار، کردار و رفتار خود صداقت داشته باشند و بر اساس آموزه‌های دینی که به‌درستی و صداقت در کار تأکید دارند، توجه نمایند التزام رفتاری آنان نیز افزایش خواهد یافت.

در سطح گروهی اثرگذاری وضوح نقش بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات سائول (۲۰۱۴) مطابقت دارد. به عبارتی 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 شده و التزام رفتاری کارکنان را بالا می‌برد اثرگذاری بازخورد سازنده بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید با نتایج تحقیقات منگاک (۲۰۱۲) منطبق می‌باشد. تحقیقات قبلی نشان داده که کارکنانی که به‌صورت مرتب و مستمر بازخورد دریافت کرده و از نتایج عملکرد خود اطلاع می‌یابند، از شغل خود رضایت بیشتر داشته و بهتر کار می‌کنند و در نتیجه التزام بیشتری به کار خود دارند. اثرگذاری عدالت سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید با نتایج، اگراوال (۲۰۱۳) و پارک و لیم (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد. طبق نتایج تحقیق هراندازه سازمان‌ها در فرایندهایی مانند انتصاب، انتقال، چرخش شغلی، پرداخت اضافه‌کار و پاداش و... به کارکنان فرصت‌های برابر اعطا کنند، کارکنان بیشتر عدالت سازمانی را تجربه و درک کرده و تحت تأثیر این تجربه عملکرد و التزام بیشتری را ارائه خواهند کرد. اثرگذاری ارتباط با مافوق بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات آنیل میسوا (۲۰۱۴)، کارانگز (۲۰۱۵) مطابقت دارد. نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه نشان دادند که هرچقدر کارکنان بتوانند راحت‌تر با مافوق خود ارتباط برقرار کنند و اعتماد متقابل آنان با هم بیشتر می‌شود هرچقدر این ارتباط قوی‌تر و مستحکم‌تر باشد التزام رفتاری کارکنان را بالاتر می‌برد. اثرگذاری محیط کاری بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات شافلی و سالنوا در سال (۲۰۱۴) و نظیر (۲۰۱۹) مطابقت دارد. یکپارچگی و هماهنگی در محیط کار باعث ایجاد صمیمیت و همدلی در کارکنان می‌شود و ایجاد شور و شوق در جو کاری می‌شود به‌طوری‌که کارکنان از اینکه در کنار هم هستند لذت می‌برند و طبق تحقیق آنیسا جی باعث خوب بودن محیط کار خواهد شد که به‌تبع آن التزام رفتاری نیز در کارکنان بالاتر می‌رود. اثرگذاری مشارکت کارکنان بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات بن (۲۰۱۴) هم‌راستا است. به عبارتی هرچقدر کارکنان توانایی شرکت در تیم‌های کاری را داشته باشند و سازمان از افکار و اندیشه آنان جهت انجام بهتر وظایف محوله بهره‌بردار شود التزام رفتاری کارکنان را ارتقاء می‌بخشد.

اثرگذاری رهبری اثربخش بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات گروه سائول (۲۰۱۴) و کراس (۲۰۱۵) و چوپلین (۲۰۱۹) مطابقت دارد. رهبری اثربخش یا تأثیرگذار یکی از سبک‌های رهبری ایست که طبق گفته وانگ «سبکی از رهبری ایست که در آن رهبر با مربیگری، توانمندسازی، شناسایی نقاط قوت زیر دستان و تشویق به یادگیری مداوم در سازمان بر زیر دستان تأثیر می‌گذارد طوریکه زیر دستان مدیر را بیشتر مانند یک استاد و معلمی در کنار خود می‌بینند که باعث ارتقای مهارت‌های آنان می‌شود» طبق این تعریف رهبر تأثیرگذار یا اثربخش کارکنانی با التزام رفتاری بالا در سازمان تربیت می‌کند.

در سطح سازمانی اثرگذاری فرهنگ همکاری بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات سائول (۲۰۱۴)، کراس (۲۰۱۵)، بلوچ (۲۰۱۹) و نظیر (۲۰۱۹) هم‌راستا می‌باشد. بسیاری از رفتارها در سازمان تبدیل به ارزش و هنجار می‌شود و به‌تدریج به‌صورت عادی در سازمان جریان می‌یابد مانند برخی از آیین‌ها و مراسم‌هایی که در سازمان به وجود می‌آید و با تغییر افراد سازمان تغییر نکرده و به‌صورت یک سنت یا اعتقاد خواهد ماند لذا طبق نتایج این تحقیق هرچقدر بتوان فرهنگ سازمان را به‌طرف همکاری و مشارکت سوق دهیم باعث افزایش سطح التزام رفتاری در آنان خواهد شد. اثرگذاری حمایت سازمانی بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات کوپر (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد نتایج این تحقیق و تحقیقاتی که آوردیم نشان از آن دارد که هرچقدر سازمان در مقاطع مهم و حساس که کارکنان احتیاج دارند مانند مواقع بیماری، سوانح، مرگ نزدیکان، جشن عروسی و... از آنان حمایت نموده و آنان را در عبور از این بحران‌های به وجود آمده یاری کنند به همان نسبت التزام کارکنان را در رفتار و عمل بالا خواهند برد. اثرگذاری جبران خدمت بر التزام رفتاری کارکنان که در مدل تحقیق اثبات گردید که با نتایج تحقیقات موها آنیسا جی (۲۰۱۳) و کوپر (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد. جبران خدمت می‌تواند با پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش‌های مادی صورت گیرد که نیازهای مادی کارکنان را برطرف می‌کند علی‌رغم اینکه برای برخی کارکنان ممکن است از اهمیت کمتری برخوردار باشد ولی به‌جزئی می‌توان ابراز کرد که یکی از هدف‌های هر کارمندی در سازمان تأمین نیاز ای مادی است که با رفع آنها رفتار بهتر و ملتزم تری از خود بروز خواهد داد.

منابع

۱. حافظ نیا، محمدرضا، ۱۳۹۳، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
۲. فقیهی ابوالحسن، آغاز، عسل، نویسنده نیومن، ویلیام لورنس، ۱۳۹۱، روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، انتشارات ترمه
3. Abu Bakar, R. (۲۰۱۳). *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.
4. Agarwal, U. (2014). Linking Justice, Trust and Innovative Work Behaviour to Work Engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73
5. Albrecht, S., Bredahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85.
6. Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43
7. 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.
8. Ameen, A., & Baharom, M. N. (2019). PERFORMANCE APPRAISAL PURPOSES: THE PREDICTORS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT. *e-Academia Journal*, 8(1).
9. Anderson Lynda A , Prohaska Thomas R.(2015), Fostering Engagement and Independence: Opportunities and Challenges for an Aging Society, Health Educ Behav. Author manuscript; available in PMC 2015 Oct 1. Published in final edited form as: Health Educ Behav. 2014 Oct; 41(10): 5S-9S.
10. Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity*, 63(3), 308.
11. Anitha, J., & Aruna, M. (2016). Enablers of employee engagement of Gen Y at the workplace with reference to automobile sector. *Amity Journal of Training and Development*, 1(1), 93-108.
12. 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.
13. Baloch, T., Nadeem, M. S., & Zia-ur-Rehman, M. (2019). Impact of Employees Core Self-Evaluations on Employee Engagement: Moderating Role of Organizational Culture. *Review of Economics and Development Studies*, 5(2), 303-314.
14. Benn, S., Teo, S. T., & Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*, 44(4), 492-510.
15. 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
16. Christy, D. V. (2019). Ergonomics and Employee Engagement. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(2).
17. 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.
18. Cooper Stein, K., Kintz, T., & Miness, A. (2016). Reflectiveness, Adaptivity, and Support: How Teacher Agency Promotes Student Engagement. *American Journal of Education*, 123(1), 109-136.
19. Cooper Stein, K., Kintz, T., & Miness, A. (2016). Reflectiveness, Adaptivity, and Support: How Teacher Agency Promotes Student Engagement. *American Journal of Education*, 123(1), 109-136.
20. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the

mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318-330.

21. 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.
22. Haynie, J. J., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 889-910.
23. 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
24. 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
25. 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.
26. 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
27. Iddagoda, Anuradha, Opatha, H., Gunawardanam Kennedy D, (2016) Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee
28. Imperatori B, (2017) ,Engagement and Disengagement at Work: What's New Engagement and Disengagement at Work: What's New. In: Engagement and Disengagement at Work. SpringerBriefs in Business, DOI https://doi.org/10.1007/978-3-319-51886-2_2 Publisher Name Springer, ChamPrint ISBN 978-3-319-51885-5, Online ISBN978-3-319-51886-2 Engagement , International Business Research; Vol. 9, No. 2;
29. Joplin, T., Greenbaum, R. L., Wallace, J. C., & Edwards, B. D. (2019). Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The Moderating Effect of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-14
30. 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.
31. Kornfield, R., Smith, K. C., Szczycka, G., Vera, L., & Emery, S. (2015). Earned Media and Public Engagement With CDC's " Tips From Former Smokers" Campaign: An Analysis of Online News and Blog Coverage. *Journal of medical Internet research*, 17(1), e12.
32. Krause, M. E. (2015). The role of personal values in shaping leaders' experiences with employee engagement: A qualitative phenomenological study (Doctoral dissertation, University of Phoenix)
33. 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
34. 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
35. Nazir, E. N. M., Abdullah, M. S., Nasir, N. F. M., Shafie, D. I., Omar, N. F., & Halim, N. A. (2019). A Study on Workplace Fun Affects Employee Engagement: Case Study of Manufacturing Industry. In Proceedings of the Second International Conference on the Future of ASEAN (ICoFA) 2017-Volume 1 (pp. 567-576). Springer, Singapore.
36. 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.
37. Reed, H. (2016). Goal Setting and Engagement: An Exploration of Vigor, Dedication, and Absorption in the Workplace. The University of the Rockies
38. Roof Richard A, (2015), The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work, *Journal of Business Ethics* September 2015, Volume 130, Issue 3, pp 585-599
39. 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
40. 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
41. Sanneh Lamin , Taj Saud A (2015) Employee engagement in the public sector: a case study of Western Africa , *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2015, Vol. 5, No. 3,70-101

42. Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 1-18.
43. Shuck Brad ,Reio Jr Thomas G, (2014), Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2014, Vol. 21(1) 43–58
44. Shuck Brad, Adelson Jill L, Reio Jr Thomas G, (2016), Citation for: The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice , *Hum Resour Manage*, 56: 953-977. doi:10.1002/hrm.21811
45. Ünal, Z., & Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit contribute to employee engagement?. *Ünal, ZM, & Turgut*, 157-179.