



Identifying Antecedents and Consequences of Personnel Commitment with an Applicability-Oriented Approach for Future Battlefields: A Case Study of Defense Organizations

Seyed Hasan Hosseini ^{1✉} | Vahid ghanbari ² | Mohammad Mehdi³,
Hasan shabani ⁴

1. Corresponding Author, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran.. E-mail: hosseini@iamu.ac.ir
2. Assistance Professor, Department of Management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: ghanbarivahid1252@gmail.com
3. Assistance Professor, Department of Management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: mohamad.mehdi@ut.ac.ir
4. phd in strategic management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran.

Email: hasan_hamin@yahoo.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

18 April 2024

Received in revised form

25 June

Accepted

19 August 2024

Published online

18 March 2025

Keywords:

Engagement, effective factors, contextual factors, consequences, employees.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to identify and analyze the antecedents and consequences of employee commitment, with a focus on its strategic applicability in future defense operations.

Methodology: This research employed a qualitative methodology and was applied in nature. The study adopted an exploratory approach to investigate the antecedents and consequences of employee commitment. Secondary data were systematically collected through an extensive review of scholarly literature. Primary data were obtained through semi-structured interviews with 15 participants, including senior military commanders and academic experts in the field. This dual approach allowed for a comprehensive understanding of the phenomenon under investigation, grounded both in theoretical insight and experiential knowledge.

Findings: A total of 83 concepts were identified and organized into two main themes: (1) positive factors influencing employee engagement, comprising 3 organizing themes, 8 basic themes, and 49 concepts; and (2) consequences of engagement, comprising 2 organizing themes, 6 basic themes, and 34 concepts.

Conclusion: Thematic analysis led to the development of a conceptual model linking antecedents and outcomes of employee engagement. The findings highlight that high employee commitment enhances talent retention, mission execution, customer support, and overall organizational performance—critical factors for defense organizations operating in complex and dynamic environments.

Cite this article: Hosseini seyed hasan, ghanbari vahid, Mehdi mohammad, shabani hasan(2014). Discovery and statistics of antecedents and consequences of employees' Engagement with the applicability approach in future battles (case of study: defense organizations). *Military Science and Tactics*, 20 (70), 303 -336.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2024.2026763.2053>



Publisher: AJA Command and Staff University

DOI: 10.22034/qjmst.2024.2026763.2053



کشف و احصاء پیشایندها و پیامدهای التزام کارکنان با رویکرد کاربست‌پذیری در نبردهای آینده (مورد مطالعه: سازمان های دفاعی)

سیدحسین حسینی^۱ | وحید قنبری^۲، محمد مهدی^۳، حسن شبانی^۴

۱. نویسنده مسؤل، دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: iamu.ac.ir hosseini

۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: ghanbarivahid1252@gmail.com

۳. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: mohamad.mehdi@ut.ac.ir

۴. دانش‌آموخته دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه دفاع ملی، تهران، ایران. رایانامه:

hasan_hamin@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: پژوهش حاضر با هدف کشف و احصاء پیشایندها و پیامدهای التزام کارکنان با رویکرد کاربست‌پذیری در نبردهای آینده در سازمان های دفاعی انجام گرفته است.
مقاله پژوهشی	روش‌شناسی: پژوهش موردنظر، از نظر روش از نوع تحقیقات کیفی و از نظر هدف، کاربردی بوده و با روش اکتشافی پیشایندها و پیامدهای التزام کارکنان شناسایی شده است. داده‌های ثانویه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای با رویکرد نظام‌مند و داده‌های اولیه از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از فرماندهان و اساتید به دست آمده است.
تاریخ دریافت:	یافته‌ها: بر مبنای تحلیل کیفی، ۸۳ مفهوم شناسایی شده است که در قالب ۲ مضمون اصلی شامل عوامل مثبت مؤثر بر شکل‌گیری (مشغولیت شامل ۳ مضمون سازمان-دهنده، ۸ مضمون پایه ای و ۴۹ مفهوم) و پیامدهای شکل‌گیری مشغولیت (شامل ۲ مضمون سازمان-دهنده، ۶ مضمون پایه ای و ۳۴ مفهوم)، دسته‌بندی شده است.
تاریخ بازنگری:	نتیجه‌گیری: این مضامین در ارتباط با یکدیگر، مدل مضمونی پژوهش را ایجاد کرده است. در این راستا از ادبیات نظری در جهت مقوله بندی انتزاعی و ایجاد مدل مضمونی بهره گرفته شده است. نتایج حاکی از آن بود که داشتن التزام کاری بالای کارکنان در کارهای داخلی و خارجی باعث کمک به حفظ استعدادها، حمایت مشتریان و همچنین انجام مأموریت‌های ابلاغی به نحو احسن و ارتقاء عملکرد سازمانی گردیده است.
تاریخ پذیرش:	
تاریخ انتشار:	
کلیدواژه‌ها:	
مشغولیت، عوامل موثر، پیامدها، کارکنان.	

استناد: حسینی؛ سیدحسین، قنبری؛ وحید، مهدی؛ محمد و شبانی؛ حسن (۱۴۰۳). کشف و احصاء پیشایندها و پیامدهای التزام کارکنان با رویکرد کاربست‌پذیری در نبردهای آینده (مورد مطالعه: سازمان های دفاعی). *علوم و فنون نظامی*، ۲۰(۷۰)، ۳۰۳-۳۳۶.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2024.2026763.2053>

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.

DOI: 10.22034/qjmst.2024.2026763.2053





Identifying Antecedents and Consequences of Personnel Commitment with an Applicability-Oriented Approach for Future Battlefields: A Case Study of Defense Organizations

**Seyed Hasan Hosseini¹✉ | Vahid ghanbari² | Mohammad Mehdi³,
Hasan shabani⁴**

Extended Abstract

Introduction

Work engagement has emerged as a significant concept within the field of positive psychology, emphasizing individuals' energy, optimal functioning, and positive experiences in the workplace (Karatepe, 2013). This concept gained prominence following a paradigmatic shift in research focus—moving away from burnout and towards its conceptual opposite. Initially considered an independent construct distinct from burnout (Park & Gursoy, 2012), work engagement is now widely regarded as its antithesis (Innanen et al., 2014). Within the human resource management literature, a notable lack of consensus exists regarding the determinants of employee engagement and commitment. Despite increasing scholarly and managerial interest, employee engagement has received relatively limited theoretical and empirical attention. There is also insufficient

¹ Corresponding Author, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: hosseini@iamu.ac.ir

² Assistance Professor, Department of Management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: ghanbarivahid1252@gmail.com

³ Assistance Professor, Department of Management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: mohamad.mehdi@ut.ac.ir

⁴ phd in strategic management, Faculty of Management Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. Email: hasan_hamin@yahoo.com



investigation into how the construct of employee engagement is developed and operationalized within organizational contexts. Emotional and psychological engagement—commonly referred to as employee engagement—has increasingly been recognized as a strategic tool for enhancing an organization's competitive advantage in global markets. This construct encapsulates employees' cognitive and affective investment in their work, reflecting both satisfaction and enthusiasm in job performance. Empirical studies have consistently demonstrated that employees with high levels of emotional and cognitive engagement exhibit greater concentration, enthusiasm, and organizational loyalty. Their elevated commitment is strongly associated with increased productivity and improved organizational outcomes (Friedman, 2014).

Employee engagement is typically conceptualized along two primary dimensions: personal and situational. The personal dimension encompasses innate characteristics such as a strong work ethic, intrinsic motivation, and sustained energy—traits that predispose individuals to exhibit high levels of commitment and involvement. Conversely, the situational dimension includes external workplace factors such as organizational culture, leadership styles, and managerial practices, all of which either enhance or inhibit employees' willingness to engage (Chartrand & Cheng, 2002).

To cultivate a workplace environment conducive to high employee engagement, leadership must systematically assess employee attitudes through surveys and related instruments. Analysis of these data should inform targeted interventions in areas such as compensation, internal communication, professional development, and work-life balance. Effective engagement strategies span multiple dimensions, including participatory decision-making, autonomy in task execution, open expression of employee opinions, career advancement opportunities, transformative leadership, and the cultivation of a



workplace culture that demonstrates organizational concern for employee well-being (Martin, 2010).

While the literature affirms the positive outcomes of heightened employee engagement, it also highlights potential risks. If implemented inconsistently or superficially, engagement initiatives may engender widespread skepticism and organizational cynicism. Prior research has warned that poorly executed engagement efforts can undermine employee morale, functioning as a contagion that erodes organizational culture. Drawing on evidence from Western organizational contexts, the Defense Organizations Research and Technology Unit has argued that employee engagement, when properly harnessed, can provide a critical competitive advantage, enhance resilience during crises, and facilitate sustainable growth and excellence. Given that optimal utilization of human capital remains a persistent challenge, fostering engagement is increasingly recognized as an essential strategy in navigating contemporary organizational volatility. Therefore, the present research seeks to examine the factors influencing employee engagement in the workplace, to elucidate the nature of the engagement phenomenon, and to explore its organizational consequences.

Methodology

This research employed a qualitative methodology and is applied in nature, aiming to explore the antecedents and consequences of employee engagement using an exploratory approach. Secondary data were systematically collected through a comprehensive review of the relevant literature, while primary data were obtained via semi-structured interviews with 15 subject-matter experts, including military commanders and academic faculty members.



Findings

Qualitative data analysis yielded 83 distinct concepts, which were categorized into two primary themes: (1) positive factors influencing the development of employee engagement, and (2) the consequences of employee engagement. The first theme comprises three organizing themes, eight basic themes, and 49 underlying concepts. The second theme encompasses two organizing themes, six basic themes, and 34 underlying concepts.

Conclusion

The interrelationships among these themes form the basis of the study's thematic model. The construction of this model was informed by relevant theoretical literature, which guided both the categorization process and model development. The findings demonstrate that strong internal and external employee commitment significantly contributes to talent retention, customer support, effective execution of organizational missions, and overall enhancement of organizational performance.

References

- Chartrand, T. L., & Cheng, C. M. (2002). The role of nonconscious goal pursuit in hope. *Psychological Inquiry*, 13(4), 290–294. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_07 (if DOI is available)
- Friedman, G. (2014). *Student stress, burnout and engagement* (Doctoral dissertation). [University Name if available].
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38–49. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.001>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement.



A.K. Coşkun and Staff University

Military Science and Tactics

<https://www.gjmst.ir/>

Online ISSN: 4520-2676

Print ISSN: 2008-191x



International Journal of Hospitality Management, 32, 132–140.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>

- Martin, J. (2010). *Key concepts in human resource management*. SAGE Publications.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>

مقدمه

مشغولیت کاری مفهومی نوظهور در روان‌شناسی مثبت‌گرا است که تمرکز آن بر توان و انرژی نیروی انسانی، کارکردن در حد مطلوب و تجارب کاری مثبت است (کاراتپ و اولگباد^۱، ۲۰۰۹). این مفهوم در پی تغییر جهت پژوهش‌ها و تمرکز آن‌ها بر نقطه مقابل مفهوم فرسودگی ظهور یافت و به‌عنوان یک سازه مستقل از فرسودگی شغلی مدنظر قرار گرفت (پارک و گیوسوی^۲، ۲۰۱۲) به‌گونه‌ای که می‌توان بیان نمود که مشغولیت کاری نقطه مقابل فرسودگی شغلی است (اینان و همکاران^۳، ۲۰۱۴). سرمایه‌های اقتصادی، انسانی و اجتماعی تا چند سال گذشته به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌های یک محیط کاری تلقی می‌شدند و این دیدگاه وجود داشت که سازمانی موفق است که هر سه نوع سرمایه را در سطح بالایی داشته باشد. امروزه چنین دیدگاهی در بلندمدت منجر به سودآوری برای سازمان‌ها نمی‌شود و مدیران به دنبال منبع متفاوت و باارزش‌تری هستند که تضمین‌کننده بقاء آنان در بلندمدت باشد. درگیری عاطفی-ذهنی (مشغولیت) کارکنان از جمله مباحث جدید حوزه رفتار سازمانی هست که توجه بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. سازمان‌های معاصر به کارکنانی نیاز دارند که از نظر روان‌شناختی باکار ارتباط برقرار کنند، فعال باشند و به استانداردهای بالای عملکرد دست یابند، کسانی که پرنرژی باشند و خود را وقف کار کنند، چنین افرادی درگیر و دل‌بسته کار هستند (چارترند و چنگ^۴، ۲۰۰۲).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، در مورد عوامل تأثیرگذار در مشغولیت یا التزام کارکنان، عدم همپوشانی مشاهده می‌شود. مفهوم مشغولیت کارکنان در محل کار و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر از آن در سازمان‌ها کمتر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است و به توسعه مفهوم مشغولیت کارکنان در محل کار در سازمان‌ها توجه چندانی نشده است. درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان (مشغولیت کارکنان) یکی از استراتژی‌هایی است که قدرت رقابت‌پذیری را برای سازمان در بازار جهانی فراهم می‌آورد. مشغولیت کارکنان یا نگرش کارکنان به شغل خود مفهوم جدیدی است که به درگیر شدن رضایت و شور و شوق فرد برای کاری که انجام می‌دهد اشاره دارد. مطالعات نشان‌دهنده این

1 Karatepe & Olugbade

2 Park. & Gursoy

3 Innanen

4 Chartrand & Cheng

است که کارکنانی که دارای درگیری ذهنی-عاطفی بالایی در محل کار هستند، بیشتر بر کار متمرکزند، پرحرارت تر هستند و به سازمان خود وفاداری بیشتری دارند. همچنین باعث بهره‌وری بالاتر می‌شوند (فریدمن^۱، ۲۰۱۴). تجربه، اهمیت درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان را به‌عنوان عاملی جهت موفقیت سازمان و حفظ و نگهداری استعدادها درون سازمان نشان می‌دهد. مدیران باید بدانند چگونه درگیری عاطفی-ذهنی را در کارکنان ایجاد نموده و درنهایت قادر باشند آن را حفظ کنند (آنیثا^۲، ۲۰۱۴؛ فینی^۳، ۲۰۰۸).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که میزان بالای مشغولیت کارکنان در سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های اثربخش بسیار مفید است (باکر و دمروتی^۴، ۲۰۱۱)؛ لذا سازمان‌ها باید بر اقداماتی تمرکز کنند که درجه مشغولیت متمرکز کارمندان را که به‌منظور مقاصد مرتبط باکار با یکدیگر در تعامل اند افزایش دهند (متوت و همکاران^۵، ۲۰۱۵).

مشغولیت کارکنان در دو بعد شخصی و موقعیتی صورت می‌گیرد. بعد شخصی مستلزم زمینه فطری افراد در داشتن یک اخلاق کاری خوب، انرژی و شور و شوق مناسب است. این افراد به‌طور ذاتی تعهد و درگیری بالایی نسبت به شغل در خود ایجاد می‌نمایند. بعد موقعیتی شامل همه عوامل و شرایط در محیط کار همچون فرهنگ و شیوه‌های مدیریت است که میل کارکنان را به تقویت رفتار متعهدانه، افزایش یا کاهش می‌دهد (کریستیان و همکاران^۶، ۲۰۱۱).

رهبران برای ایجاد محیط کاری که مشوق مشغولیت بالای کارکنان باشد باید نگرش‌های کارکنان را از طریق بررسی‌ها و مکانیزم‌های مشابه بسنجند، از طریق داده‌های به‌دست‌آمده، حوزه‌هایی نظیر پرداخت و مزایا، ارتباطات، آموزش و توسعه، تعادل کار و زندگی و غیره را که نیازمند توجه و بهبود هستند را شناسایی کنند، سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدامات مناسب در زمینه هر سه بعد مشغولیت کارکنان در کار را به شرح زیر توسعه دهند: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، آزادی کارکنان در اعلام نظراتشان، آزادی کارکنان در انجام وظایفشان، داشتن فرصت‌هایی برای توسعه

1 Friedman

2 Anitha

3 Finney

4 Bakker & Demerouti

5 Methot. et al

6 Christian et al

شغل، رهبری و مدیریت مؤثر و نهایتاً خلق این احساس که سازمان به سلامت کارکنان توجه دارد (مارتین^۱، ۲۰۱۵).

مشغولیت کارکنان منافع زیادی را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و افراد در پی دارد. این منافع در سطوح متفاوتی از سازمان پدیدار می‌گردد. بعضی منافع فقط در محیط داخلی سازمان هویدا می‌گردند، در حالی که بعضی از منافع تأثیر مستقیمی بر ذینفعان خارجی سازمان دارند (گیبنز^۲، ۲۰۰۶). پژوهش‌های ملکروم^۳ نشان می‌دهد ۸۱٪ سازمان‌ها در حال حاضر درگیر کردن عاطفی-ذهنی را برای کارکنان در دستور کارشان دارند اما فقط ۲۵٪ سازمان‌ها از طریق برنامه‌های رسمی، کارکنان را نسبت به درگیر شدن به صورت عاطفی و ذهنی هدایت می‌کنند و ۵۴٪ سازمان‌ها درگیری عاطفی ذهنی را در رفتارهایشان به عنوان بخشی از فلسفه سازمان قرار داده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که درگیری عاطفی ذهنی کارکنان روند مثبتی را در پیش گرفته است. از سوی دیگر، پژوهش‌های پیرین^۴ نشان می‌دهد، تنها ۲۱٪ از کارکنان به طور کامل از لحاظ ذهنی و عاطفی درگیر کار هستند. سازمان‌ها اهمیت افزایش سطوح درگیری عاطفی ذهنی را درک می‌کنند و در این راستا برنامه‌هایی هم در نظر گرفته‌اند (ما^۵، ۲۰۱۱). درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان امری است خوشایند که هر سازمان برای ایجاد آن تلاش می‌کند و در آن انرژی، اشتیاق و تلاش‌های متمرکز کارکنان باهم ترکیب می‌شود. درگیری عاطفی-ذهنی زمانی روی می‌دهد که کارکنان با توانایی‌های فیزیکی، دانسته‌ها و احساسات همکاران، مدیران و افراد سراسر سازمان ارتباط برقرار نمایند و در پی این ارتباط محیطی ایجاد گردد تا کارکنان برای ارتباط هرچه بیشتر با کارشان برانگیخته شوند (تراس و همکاران^۶، ۲۰۱۱). فرد درگیر شده خود را در موفقیت استراتژی‌ها، تغییرات و تصمیمات اتخاذ شده در سازمان سهیم می‌داند، به زمینه فعالیت سازمان آگاه بوده و به دقت با همکارانش برای بهبود عملکرد شغلی تلاش می‌کند. این افراد در سازمان باقی خواهند ماند و از این طریق نرخ ترک خدمت را به حداقل می‌رسانند، مرتباً سطح بالایی از تلاش را نشان می‌دهند و به طور بالقوه بر متغیرهایی همچون کیفیت

1 Martin

2 Gibbons

3 Melcrum

4 Berin

5 Ma

6 Truss et al

خدمات، رضایت مشتری، بهره‌وری، فروش، سودآوری و ... اثر می‌گذارند (تایپالی و همکاران^۱، ۲۰۱۱).

تحقیقات پیشین علاوه بر موافقت با مزایای برشمرده برای افزایش درگیری عاطفی ذهنی کارکنان، در این خصوص هشدارهایی نیز داده بودند و معتقد بودند که اگر درگیری عاطفی ذهنی کارکنان به صورت نادرست و ناقص اجرا گردد، بدبینی و تردید همچون یک بیماری فراگیر، همه سازمان را در بر خواهد گرفت. با بررسی‌های اثرات مثبت مشغولیت کارکنان در محل کار در کشورهای غربی، واحد پژوهش و فناوری سازمان‌های دفاعی با توجه به ناکامی در بهره‌وری کامل از استعداد‌های منابع انسانی، دریافته است که توجه به مشغولیت کارکنان در سازمان‌ها می‌تواند مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود ایجاد نماید و سازمان را در شرایط بحرانی حمایت نماید و موجبات رشد و تعالی سازمان را فراهم نماید؛ چراکه با توجه به ادبیات موضوع یکی از راهکارهای مهم برای رقابت با شرکت‌های هم نوع و حفظ سازمان در شرایط رقابتی و متلاطم امروز اهتمام ورزی به مسائل روان‌شناختی نیروی انسانی در سازمان‌ها هست. در حقیقت پژوهش‌های پیشین بیشتر با روش‌های کمی انجام شده‌اند و به بستر و فرایندهای مدیریتی حاکم اجرایی، در قالب سیاست‌های کلی توجه نکرده‌اند. به‌طورکلی سازمان‌ها برای اینکه در چرخه رقابتی امروز، قادر به انجام فعالیت باشند نیاز به کارکنان با درجه مشغولیت بالا دارند و اگر این مشغولیت کارکنان در خصوصیات محیط کاری افراد عجین نشده باشد و یا اینکه کم‌رنگ باشد ممکن است بر عملکرد سازمانی تأثیرات سوء داشته باشد. لذا بررسی عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان در محل کار، فهم پدیده مشغولیت و پیامدهای آن، موضوعی حیاتی برای کارکنان سازمان‌ها است که در این پژوهش به آن پرداخته خواهد شد.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مشغولیت کارکنان

مشغولیت کارکنان، از پارادایم‌های جدید حوزه منابع انسانی است که از دل تحقیقات مربوط به فرسودگی شغلی ایجاد شده است. این مقوله در تعامل با مبحث رفتار سازمانی بوده و سعی در پاسخ به این سؤال دارد که آیا می‌توان کارکنانی را یافت که با قدرت زیاد

کار کنند و عمیقاً با کارشان درگیر و در آن غرق باشند؟ و اگر این چنین است چه چیزی آن‌ها را به این سمت می‌راند؟ لذا مشغولیت کارکنان نه تنها یک نقش حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت بازی می‌کند، بلکه برای هدایت مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های بهداشت حرفه‌ای در سازمان‌ها نیز نقش مهمی دارد.

از آنجاکه مشغولیت دارای ابعاد رفتاری است و منجر به رفتارهایی می‌شود که بهبود عملکرد و دست آورد سازمانی را به دنبال دارد، عامل اصلی افزایش اثربخشی و موفقیت در رقابت محسوب می‌شود (گرامان و ساکس^۱، ۲۰۱۱)؛ زیرا کارکنان دارای سطح مشغولیت بالا از نظر عاطفی، اجتماعی و شناختی با اهداف مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای سازمان ارتباط برقرار می‌کنند و در تحقق آن‌ها همه همت خود را به کار می‌گیرند (بدارکار و پاندیت^۲، ۲۰۱۴).

لذا مشغولیت با ایجاد یک موقعیت و تجربه مثبت کاری حیات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پارک و گیوسوی، ۲۰۱۲) در واقع هنگامی که کارکنان از سطح مشغولیت بالایی برخوردار باشند، نه تنها وظایف شغلی خود را به نحو احسن انجام می‌دهند، بلکه فراتر از وظایف شغلی خود کار می‌کنند (کاراتپ^۳، ۲۰۱۳) و می‌تواند به سازمان‌ها، در برخورد با بحران‌های مختلف و کسب مزیت رقابتی کمک کنند (گرامان و ساکس، ۲۰۱۱). در حقیقت وجود محیط‌هایی مشارکتی، سرشار از حمایت و بازخورد سازنده، چگونگی عمل رهبری، حمایت‌های ناظر، طراحی شغل، آموزش، وجود اعتماد و عدالت در سازمان در رشد مشغولیت کارکنان اهمیت بسیار دارد (گرامان و ساکس، ۲۰۱۱، بریوارت و همکاران^۴، ۲۰۱۴، کاراتپ و اولگباده، ۲۰۰۹ و ونگ و هسی^۵، ۲۰۱۳) به همین دلیل به نظر می‌رسد که رفتار و نحوه نظارت مدیران می‌تواند در ایجاد چنین محیطی و رشد میزان مشغولیت کارکنان مؤثر باشد (مرزوقی و حیدری، ۱۳۹۵).

مشغولیت کارکنان مفهومی چالشی، هدف‌گرا، مثبت اندیش و مرتبط با شغل است که از طریق ابعادی همچون توان و انرژی در کار، تعهد در کار و شیفتگی نسبت به کار توصیف می‌شود که با نتایج مختلف کاری و عملکرد سازمانی در ارتباط است (یاه^۶، ۲۰۱۳) و

1 Bedarkar & Pandita

2 Karatepe

3 Graman

4 Breevaart et al

5 Wang & Hsieh

6 Yeh

کیتینگ و هسلین^۱، ۲۰۱۵) و می‌تواند منجر به نتایج مثبت فردی و سازمانی شود و در نهایت به بهبود تصویر بیرونی و افزایش شهرت و اعتبار سازمان کمک نماید. البته این نتایج تنها در شرایطی ایجاد می‌شود که زمینه برای افزایش سطح مشغولیت کارکنان فراهم باشد (کارانگس و همکاران^۲، ۲۰۱۵ و گیل^۳، ۲۰۱۵). در جهان رقابتی و پر از چالش امروز رهبران سازمان‌ها باید تلاش کنند تا به کمک کارکنان خود بیشترین منافع را نصیب خود کارکنان کنند (گونوز و گالو^۴، ۲۰۱۳). با در نظر گرفتن نقش مهم منابع انسانی در پیاده‌سازی استراتژی شرکت، بی‌شک منابع انسانی باانگیزه، عامل تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری سازمانی بوده و از سوی دیگر مهم‌ترین سرمایه رقابتی هر سازمانی محسوب می‌شود. (مک دانل^۵، ۲۰۱۲). در حال حاضر شعار هر سازمانی برای موفقیت، درگیر کردن عاطفی-ذهنی کارکنان و تلاش برای ایجاد تعهد در کارکنان است. درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان مفهوم نسبتاً جدیدی است که پژوهش‌های علمی و تجربی در رابطه با آن صورت گرفته است (تاکر^۶، ۲۰۱۷؛ جا و کومار^۷، ۲۰۱۶). دانشگاهیان و افرادی که در زمینه عملی تجربه دارند، هر دو به‌طور یکسان ادعا می‌کنند که نیروی کار درگیر شده می‌تواند مزیت رقابتی خلق کند (نادا و سانجای^۸، ۲۰۱۶؛ سونیا و همکاران^۹، ۲۰۱۵). درگیری عاطفی ذهنی کارکنان فرآیندی متعاملی است که به تلاش دوطرفه میان سازمان و کارکنان نیاز دارد (جا و کومار^{۱۰}، ۲۰۱۰؛ ما، ۲۰۱۱). درگیر کردن عاطفی-ذهنی کارکنان به‌خودی‌خود امکان‌پذیر نیست و نیاز به عواملی برای ایجاد و پرورش دارد. درگیری ذهنی-عاطفی میان احساس و عاطفه کارکنان باکار و محیط کارشان ارتباط برقرار می‌نماید، بنابراین کارکنان نسبت به اتمام وظیفه‌ی محول شده احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت و درعین حال استانداردهای کاری را از هر نظر با سختگیری بیشتری رعایت می‌کنند (تاکر، ۲۰۱۷؛ فلمینگ و آسپوند^{۱۱}، ۲۰۰۷).

1 Keating & Heslin

2 Karanges et al

3 Gill

4 Gonos & Gallo

5 McDonnell

6 Tucker

7 Jha & Kumar

8 Nada & Sanjay

9 Sonia et al

10 Jha & Kumar

11 Fleming & Asplund

پیشینه پژوهش:

خمیس صیدی و خشت زر (۱۴۰۳) به پژوهشی با عنوان «تبیین رابطه التزام شغلی و انگیزه پیشرفت با عملکرد شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان ایوان» پرداخته‌اند. در این پژوهش جامعه آماری کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان ایوان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ بودند. نتایج نشان داد در سطح معنی‌داری ۰/۰۵، بین التزام شغلی و انگیزه پیشرفت با عملکرد شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان ایوان رابطه معناداری و مستقیم وجود دارد.

ابراهیم تقی زاده و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه التزام شغلی و رغبت شغلی کارکنان شهرداری قائم‌شهر پرداختند که جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداری شهرداری شهرستان قائم‌شهر به تعداد ۳۵۰ نفر تشکیل داده‌اند. نتایج نشان از این داشته که بین التزام شغلی و رغبت شغلی رابطه وجود دارد.

زینب صالحی نیا (۱۴۰۳) به بررسی تأثیر التزام شغلی بر بروز رفتار ضد شهروندی با نقش میانجی بالندگی سازمانی کارکنان شرکت گاز شیراز پرداخته است که از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت گاز شیراز به تعداد ۳۵۰ نفر است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که التزام شغلی بر بروز رفتار ضد شهروندی با نقش میانجی بالندگی سازمانی کارکنان شرکت گاز شیراز تأثیرگذار است.

مهدی یزدان‌شناس، فرزانه مهرابی کوشکی (۱۴۰۲) در پژوهشی که تحت عنوان نقش سرمایه اجتماعی سازمانی در اثرگذاری استفاده از رسانه اجتماعی در کاربر التزام شغلی و هویت‌سازمانی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان کسب‌وکار الکترونیکی شرکت دیجی کالا به تعداد ۴۱۰ نفر بود که نمونه‌ای شامل ۲۰۰ نفر از آن‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شد. یافته تحقیق نشان داده استفاده از رسانه‌های اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار بر التزام شغلی و هویت سازمانی دارد.

مرادی، خانجانی و عسگری (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه توانمندی‌های منش، تناسب شغلی و مشغولیت شغلی با بهزیستی سازمانی در کارکنان سازمان تأمین اجتماعی غرب تهران بزرگ پرداختند. نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده نشان داده که معناداری میان متغیرهای توانمندی‌های منش، تناسب شغلی و تناسب شغلی با بهزیستی سازمانی وجود دارد.

مهشید پورحسین، مجید فیروزکوهی، نوری کعب عمیر (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی اثر استرس شغلی بر التزام شغلی با نقش تعدیل گر تاب‌آوری در پرستاران پرداختند. یافته‌ها نشان داد تغییرات مکرر و گسترده در بیمارستان‌ها می‌تواند صدمه‌های به پرستاران وارد کرده و باعث خستگی ناشی از تغییر شود و در نحوه عملکرد پرستاران تأثیر منفی بگذارد.

داویت اودساگد، ادماسوتسوهولوکا^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به اثرات التزام کارکنان بر عملکرد سازمانی: موردی از دانشگاه دولتی در اتیوپی پرداختند. در این پژوهش از دو رویکرد کمی و کیفی با استفاده از طرح‌های تحقیقاتی توصیفی و تبیینی استفاده شده است. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که عملکرد مؤسسات مطالعه بر اساس میزان مشارکت کارکنان متفاوت است. این تحقیق با تمرکز ویژه بر زمینه دانشگاه‌های دولتی در اتیوپی، دیدگاه جدیدی از رابطه التزام کارکنان و عملکرد سازمانی معرفی می‌کند.

جورج گیالوروس و همکاران^۲ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان افزایش مشارکت کارکنان از طریق ادغام رهبری و منابع شغلی کارکنان: شواهدی از یک محیط مراقبت‌های بهداشتی عمومی انجام دادند. این مطالعه به بررسی نقش میانجی منابع شغلی بر رابطه بین رهبری و مشارکت کاری متخصصان مراقبت‌های بهداشتی پرداخته است. داده‌های ۶۰۵ پاسخ‌دهنده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل رهبری مانند تشویق رهبری و رهبری جهت‌گیری می‌توانند با تسهیل منابع شغلی بهبود یافته و مشارکت بیشتری را در میان متخصصان مراقبت‌های بهداشتی ایجاد کند. به این نتیجه رسیدند که مطالعات آن‌ها بینش‌های مهمی ارائه داد و می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا کارکنان مراقبت‌های بهداشتی عمومی را بیشتر درگیر کنند.

کاترول^۳ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «ایجاد استراتژی مشغولیت کارکنان برای نسل هزاره» انجام داد. هدف این پژوهش اقدام برای بحث و بررسی در مورد بهترین راهبردها برای ایجاد مشغولیت در کارکنان نسل هزاره در محل کار است. این پژوهش نشان داد از طریق رویکرد ساختار سخت، فرهنگ مبتنی بر تجربه یا تجربه محور با کارگروهی و

1 Dawit Udessa Gede1& Admassu Tesso Huluka

2 Giorgos Giallourous

3 Cattermole, G

انسجام، نسل هزاره می‌تواند به‌طور خیلی موفقیت‌آمیز در محل کار دارای مشغولیت بالا شود.

نادا و سانجی^۱ (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان «رقابت از طریق مشغولیت کارکنان: ارائه یک چهارچوب» انجام دادند. هدف از این مقاله ارائه یک چارچوبی بود که از طریق آن، بتوان به فهمیدن، پیش‌بینی و کنترل عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در بخش عمومی در امارات متحده عربی کمک کرد. نتایج نشان از ایجاد یک چارچوب مشارکت کارکنان داد که نشان‌دهنده ارتباط میان رهبر، تیم، حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ‌سازمانی است که به‌وسیله انگیزه کارکنان هدایت می‌شود.

لیا الدور و همکاران^۲ (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "ماهیت مشغولیت کارکنان: تفکر مجدد بر رابطه فرد و سازمان" انجام دادند. این مطالعه بر اساس یک نمونه تعاملی از ۵۹۳ کارمند از سازمان‌های خصوصی و عمومی در اسرائیل است. یافته‌های ما نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان از توانمندی روان‌شناختی و قرارداد روان‌شناختی متمایز است و دارای ارزش افزایشی برای تمرکز بیشتر کار و توان بالقوه روانی و قرارداد روانی است.

اسلک و همکاران^۳ (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان ارتباط مشغولیت کارکنان و مسئولیت اجتماعی (با رویکرد مبادله اجتماعی در مشارکت سازمانی) انجام دادند. این مطالعه در شرکت انرژی UK انجام گرفت. نتایج از وجود رابطه مثبت بین مسئولیت اجتماعی و مشغولیت کارکنان حاکی بود. علاوه بر آن مشغولیت کارکنان، منجر به سطح بالایی از پذیرش مسئولیت اجتماعی می‌گردد و تئوری مبادله اجتماعی کاتالیزوری در این ارتباط است.

روش‌شناسی پژوهش

بررسی پدیده‌های اجتماعی در علوم اجتماعی به‌وسیله روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد که کاربرد هر یک از روش‌ها برحسب ویژگی پارادایمی است. با توجه به اینکه موضوع این پژوهش کشف و احصاء پیشایندها و پیامدهای التزام کارکنان با رویکرد کاربست‌پذیری در نبردهای آینده در سازمان‌های دفاعی است؛ لذا این پژوهش بر اساس نتیجه،

1 Nada & sanjey

2 Lia elder et al

3 Slack et al

توسعه‌ای، از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده نیز از شیوه کیفی بهره می‌برد. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی، در جهت ساختن ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است. این داده‌ها با روش تحلیل مضمون (تحلیل تم)، تجزیه و تحلیل شده‌اند. در این بخش، برای تحلیل از روش تحلیل تماتیک مبتنی بر کدگذاری سه مرحله‌ای کلارک و براون استفاده شده است. هدف اصلی از این کار، خلق مفاهیم و مقولاتی است که چستی، چرایی و چگونگی التزام کارکنان در سازمان‌های دفاعی را تبیین نماید. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه آزاد و نیمه ساختارمند جهت استخراج مؤلفه‌های پژوهش است. داده‌های پژوهش حاضر از مصاحبه با ۱۵ نفر از اساتید و فرماندهان نظامی (جدول ۱) و مشاهدات پژوهشگران در میدان پژوهش به دست آمده است. نمونه‌گیری در این پژوهش، به صورت هدفمند از نوع نظری بوده است. انتخاب نمونه‌ها در بخش کیفی تا جایی تداوم یافته که کفایت و اشباع داده‌ها صوت گرفته باشد و پژوهشگران دریابند که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار ایشان نخواهند گذاشت.

جدول ۱: جزئیات مشارکت‌کنندگان

ردیف	پست سازمانی	سابقه‌ی خدمت	تحصیلات
۱	رئیس عملیات نیروی انسانی	۲۵	کارشناسی ارشد
۲	جانشین عملیات نیروی انسانی	۲۳	دکتر
۳	مدیر دایره خودارزیابی	۲۳	کارشناسی ارشد
۴	رئیس مرکز مطالعات راهبردی دانشگاه	۲۴	دکتر
۵	معاونت پژوهش و فناوری	۳۳	دکتر
۶	معاونت آموزش	۲۶	دکتر
۷	رئیس دانشکده علوم اجتماعی	۳۲	دکتر
۸	رئیس دانشکده علوم پایه	۲۲	دکتر
۹	رئیس دانشکده مدیریت	۲۱	دکتر
۱۰	مدیر گروه آینده‌پژوهی	۲۷	دکتر
۱۱	استاد متخصص حوزه منابع انسانی	۲۳	دکتر
۱۲	استاد متخصص حوزه منابع انسانی	۲۳	دکتر
۱۳	جانشین تیب دانشجویان	۲۸	کارشناسی ارشد
۱۴	فرمانده تیب دانشجویان	۳۰	دکتر
۱۵	رئیس رکن سوم تیب دانشجویان	۲۴	کارشناسی ارشد

جهت بررسی روایی، از نظرات خبرگان و شاخص CVR^۱ در خصوص مضامین شناسایی شده استفاده گردید. در این تحقیق، CVR تمامی ۱۹ زیرشاخه‌ها شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفت. تعداد ۲ زیر شاخص که CVR پایین داشتند و میانگین عددی قضاوت‌های معیارها کمتر از ۱/۵ بود از لیست زیرشاخه‌ها حذف گردیدند. مجدداً پرسشنامه بر مبنای زیرشاخه‌های باقیمانده در اختیار پانل ارزیاب قرار گرفت تا روایی محتوایی شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار بگیرد.

پس از تعیین و محاسبه CVR و برای اطمینان از اینکه زیرشاخه‌ها به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از پرسشنامه شاخص روایی محتوا (CVI) والتز و باسل^۲ استفاده شد. این شاخص نشان‌دهنده‌ی جامعیت قضاوت‌های مربوط به روایی یا قابلیت اجرای مدل، آزمون یا ابزار نهایی است. بدین منظور مجدداً پرسشنامه‌ها جهت محاسبه CVI به اعضای پانل ارسال گردید تا در مورد همه سؤالات بر اساس طیف لیکرت نسبت به سه ویژگی مربوط بودن، ساده بودن و واضح بودن اظهار نظر کنند. برای مثال ویژگی واضح بودن طیف ۱- واضح نبودن تا ۴ کاملاً واضح را در برمی‌گیرد. بدین منظور امتیاز CVI از مجموع امتیازات موافق برای هر آیتم بر تعداد کل جامعه آماری محاسبه می‌گردد که در رابطه ۲ آمده است.

$$CVI = \frac{\sum_1^n CVR}{\text{RetainedNumber}} \quad (۲)$$

سپس بر اساس این فرمول مقدار CVI برای معیارها محاسبه می‌گردد تا هرکدام CVI بزرگ‌تر یا مساوی این مقدار داشته باشند مورد قبول قرار بگیرند. در ادامه داده‌های پرسشنامه‌ای که CVI^۳ آن نهایی شده بود با ۱۷ شاخص، مورد تأیید قرار گرفت. قابل ذکر است پایایی مبتنی بر روش باز آزمون و ضریب توافق دو کدگذار با ضریب ۰,۸۲ و ۰,۸۶، مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین کدگذاری انجام‌گرفته متون، تعداد ۳ متن انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲ آمده است:

1 Content Validity Ratio

2 Waltz and Basel

3 Content Validity Index

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	R1	۹۳	۷۴	۱۹	٪۸۰
۲	R3	۸۰	۶۸	۱۲	٪۸۵
۳	R9	۷۴	۶۵	۹	٪۸۱
	کل	۲۴۷	۲۰۷	۴۰	٪۸۲

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل گدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۲۴۷، تعداد کل توافقات بین گدها در این دو زمان برابر ۲۰۷ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۴۰ است. پایایی باز آزمون متون انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر ۸۲ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال، ۱۹۹۶). قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

ب- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل گدها}} * 100\%$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۳ آمده است:

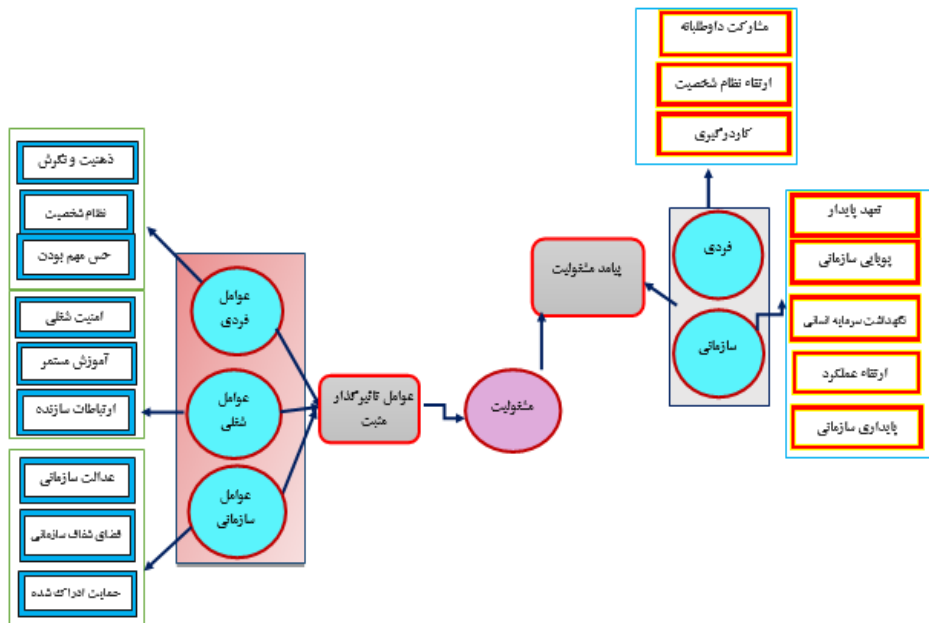
جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	P1	۱۰۱	۴۹	۵۲	٪۸۷
۲	P2	۱۲۵	۸۷	۳۸	٪۸۹
۳	P3	۷۰	۵۵	۱۵	٪۸۶
	کل	۲۹۶	۱۹۱	۱۰۵	٪۸۶

ضریب توافق بین دو کدگذار مبتنی بر متون در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر ۸۶ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (کوال، ۱۹۹۶).

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش تحقیق ذکر گردید، داده‌های بخش کیفی پژوهش حاضر از مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران و فرماندهان و مشاهدات خود محقق در میدان پژوهش به‌دست‌آمده است. این داده‌ها با روش تحلیل مضمونی، تجزیه و تحلیل شده‌اند. هدف اصلی از این کار، خلق مفاهیم و مقولاتی است که چپستی، چرایی و چگونگی التزام کارکنان در سازمان‌های دفاعی را تبیین نماید. برای مستندسازی ادعاهای مرتبط با این مفاهیم و مقولات، نقل‌قول‌های مرتبط آورده خواهند شد. بر مبنای تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش در بخش کیفی، دو مضمون بنیادی شامل عوامل مثبت مؤثر بر شکل‌گیری مشغولیت و پیامدهای شکل‌گیری مشغولیت احصاء گردیدند. پس از مشخص شدن تم‌های اصلی، در این بخش به شیوه استقرایی، سعی شد با گذر از کدها و مقوله‌های عینی و تجربی محض، مقوله‌های انتزاعی که بتوانند کلیت نظام التزام شغلی کارکنان را تبیین نمایند، ارائه شوند. از ادبیات نظری به‌عنوان راهنمای مقوله‌بندی انتزاعی نهایی استفاده شده است. لازم به ذکر است این مضامین در ارتباط با یکدیگر، مدل مضمونی پژوهش را ایجاد خواهند کرد. در این بخش هرکدام از مضمون‌ها به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

تفسیر ماهیت مشغولیت کارکنان

مشغولیت در سازمان‌های نظامی، همانند دیگر سازمان‌ها، به معنای شور و اشتیاق کارکنان به کار کردن در شرکت است. این مسئله را به‌وضوح می‌توان هم در مشاهدات محقق و هم در مصاحبه‌های انجام‌شده مشاهده نمود. اساتید و فرماندهان ارشد سازمان‌های دفاعی، معتقدند که برای نیل به بسیاری از اهداف سازمانی و غیرسازمانی، نیاز است که مشغولیت در سازمان توسعه پیدا کند. در وضعیت کنونی، این مسئله تا حدودی وجود دارد، اما با وضعیت مطلوب فاصله‌ی زیادی دارد؛ بنابراین، ضرورت توجه به مشغولیت و توسعه‌ی آن احساس می‌شود. آن‌ها بر این باور هستند که شور و اشتیاق و انرژی درونی برای انجام وظایف در سازمان وجود دارد، اما عواملی ممکن است این روند را متوقف کرده یا با مسئله مواجه نمایند.

تفسیر عوامل مثبت مؤثر بر مشغولیت کارکنان

بر مبنای کدگذاری و تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش، می‌توان عوامل تأثیرگذار مثبت بر مشغولیت کارکنان را در سه بعد عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی جای

داد. عوامل فردی، عموماً مرتبط با ویژگی‌های نظام شخصیتی و روان‌شناختی کارکنان است. عوامل شغلی، در سطحی بالاتر، به مؤلفه‌ها و عوامل مرتبط با شغل کارکنان می‌پردازد که می‌توانند بر مشغولیت آنان تأثیرگذار باشند. درنهایت، عوامل سازمانی، مؤلفه‌هایی هستند که در سطح کلان سازمانی و فراتر از اختیار کارکنان و وجود فردی آنان بر مشغولیت کارکنان می‌تواند تأثیرگذار باشد. هرکدام از این مضامین سازمان دهنده، خود شامل ابعاد و مضامین پایه‌ای دیگر است. جزئیات دقیق این مضامین و ابعاد در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه‌ای	مفاهیم
عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت	عوامل فردی	ذهنیت و نگرش	تمرکز بر پیروزی‌ها و نتایج مثبت
			مصمم در برابر اهداف بزرگ و چالشی
			علاقه بیشتر به شرکت در فعالیت‌های سازنده و مؤثر
		حس مهم بودن	تمرکز بر پیروزی‌ها و نتایج مثبت
			علاقه بیشتر به شرکت در فعالیت‌های سازنده و مؤثر
			باور به قابلیت‌های شخصی
	نظام شخصیت	کانون کنترل درونی	
		احساس تأثیرگذاری	
		احساس شایستگی	
		احساس معناداری	
		احساس استقلال	
		اعتمادبه‌نفس	
		احساس عزت‌نفس	
	امنیت شغلی	جابه‌جای کمتر در شغل	
		انتخاب شغل مناسب	
		رضایت در شغل	
عاطفی بودن محیط کار			

	عوامل شغلی		احساس آرامش
			اطمینان کارمندان از تداوم شغلی
		آموزش شغلی	ایجاد فرصت یادگیری مهارت‌های شغل فعلی
			ایجاد فرصت رشد و یادگیری برای مشاغل آتی
			توسعه‌ی مهارت‌های شغلی
			برنامه‌های توانمندسازی
			فراهم آوردن فضای رشد مناسب
			روان‌سازی کانال‌های ارتباط کاری
		ارتباطات سازنده	ترویج کار گروهی
			تعامل با افراد متخصص
	به اشتراک گذاشتن اطلاعات با استفاده از ارتباطات		
	بین کارکنان		
	عوامل سازمانی	عدالت سازمانی	ادراک عدالت سازمانی
			سهیم کردن متناسب کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
			سیستم پرداختی متناسب
			سیستم پاداش و تنبیه متناسب
			اولویت کارکرد شغلی در ارتقاء
			سیستم ارزیابی و مدیریت عملکرد متناسب
		شفافیت سازمانی	ارائه بازخورد به‌موقع و روشن
			آگاه‌سازی کارکنان نسبت به امور جاری شرکت
پاسخگو بودن مدیران			
ملموس بودن عملکرد سالیانه سازمان			
		توجه به رشد و پیشرفت کارکنان	
		حمایت‌های مدیریتی	
		حمایت از ایده‌های نوین	
		حمایت از برنامه‌های توسعه کارکنان	

در این راستا باید بیان نمود روایت تفسیری عوامل مثبت مؤثر بر مشغولیت کارکنان را می‌توان از عوامل فردی آغاز کرد. درواقع، برای فهم اینکه چه عواملی بر مشغولیت کارکنان تأثیرگذار هستند، نیازمند این هستیم که از وجود فردی کارکنان آغاز کنیم و

در نهایت به سطوح بالای سازمانی برسیم. این عوامل، عموماً با نظام شخصیتی و ذهنی کارکنان سروکار دارند و با تغییر این ذهنیت و نظام شخصیتی، آنان را آماده‌ی پذیرش مشغولیت می‌کند؛ بنابراین، این عوامل، عواملی هستند که به وجود شخصی کارکنان ارتباط دارند و شامل خودکارآمدی کارکنان و توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان است. برای اینکه عوامل تأثیرگذار شغلی و سازمانی به صورت منطقی و مفید عمل کنند، نیاز به آمادگی شخصیتی و ذهنی کارکنان وجود دارد. در واقع، کارکنان باید از لحاظ ذهنی و روانی آمادگی پذیرش عوامل شغلی و سازمانی را به منظور ایجاد مشغولیت داشته باشند و دارای خودکارآمدی و توانمندی‌های روان‌شناختی لازم باشند. وقتی کارمندان دارای خودکارآمدی باشند، کمتر به شکست‌های احتمالی و نتایج منفی در شرکت که ممکن است رخ بدهد، تمرکز می‌کنند و به جای آن، تمرکز خودشان را بر پیروزی‌ها و نتایج مثبت رخ داده می‌گذارند. علاوه بر این، در حالتی که کارمندان دارای خودکارآمدی باشند، علاقه‌ی زیادی به شرکت در فعالیت‌ها و مسائلی دارند که برای شرکت سازنده و مؤثر است. همچنین، توانمندی‌های روان‌شناختی هم در این زمینه تأثیر مثبت زیادی دارند. توانمندسازی روان‌شناختی مرتبط با عوامل فردی است که بر نظام شخصیتی کارکنان تأثیر می‌گذارند و با بهبود انگیزه‌های شغلی، آنان را تبدیل به کارکنانی توانمند از لحاظ روان‌شناختی می‌کند.

علاوه بر سطح فردی، ما با عوامل شغلی هم مواجه هستیم. در واقع، عوامل فردی علاوه بر اینکه ممکن است به صورت مستقیم بر مشغولیت کارکنان تأثیرگذار باشند، زمینه را برای تأثیرگذاری عوامل شغلی هم آماده می‌کنند. عوامل شغلی در ارتباط با مسئولیت و شغلی هستند که فرد بر عهده دارد و اگر تأمین شوند می‌توانند مشغولیت را شکل بدهند و در صورت عدم تأمین، پیامدهایی منفی برای سازمان داشته و عدم مشغولیت کارکنان را به دنبال خواهد داشت. این عوامل عبارت‌اند از: امنیت شغلی، آموزش مستمر و ارتباطات سازنده. برای اینکه مشغولیت در کارکنان شکل بگیرد، باید کارکنان احساس کنند که دارای امنیت شغلی هستند و از دست دادن شغل، آنان را تهدید نمی‌کند. همچنین کارکنان باید از آموزش شغلی خوبی برخوردار شوند. نیاز است که مهارت‌های آنان توسعه پیدا کند و شرکت در این زمینه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان را دنبال کند تا توانایی‌های بالقوه‌ی کارکنان تبدیل به توانایی بالفعل گردد. علاوه بر این، باید روابط بین کارکنان در سطح افقی وجود داشته باشد و تعاملات و ارتباطات شغلی شکل

بگیرد. این ارتباطات می‌تواند به فهم بهتر کارکنان هم از شغل خودشان، هم از شغل کارکنان دیگر و هم از وجود کارکنان دیگر منجر شود. به‌هرحال، این عوامل شغلی در کنار همدیگر و با مفصل‌بندی با یکدیگر، بر مشغولیت کارکنان تأثیرگذار هستند. عوامل شغلی علاوه بر تأثیرگذاری مستقل، زمینه را برای تأثیرگذاری عوامل سازمانی فراهم می‌کنند که در سطحی کلان‌تر بر مشغولیت کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارند. عوامل سازمانی، عواملی هستند که مرتبط با ساختار سازمانی شرکت هستند و شکل-گیری یا عدم شکل‌گیری آن‌ها می‌تواند بر مشغولیت تأثیرگذار باشد. این عوامل شامل عدالت سازمانی، فضای روشن و شفاف سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده است. عدالت سازمانی نقشی بسیار بنیادی دارد. همان‌طور که ذکر گردید، عدالت سازمانی به رعایت انصاف در سیستم پاداش سازمانی و اقدامات افرادی که مسئول پیاده‌سازی سیستم تخصیص پاداش‌ها هستند، اشاره دارد. اگر کارکنان شرکت احساس کنند که با آن‌ها همانند دیگر کارکنان در مسائل مختلف برخورد می‌شود و رفتار عادلانه‌ای وجود دارد، عملکرد شغلی بهتری خواهند داشت و تعهد و تعلق سازمانی آنان افزایش پیدا خواهد کرد. این مسئله مستقیم بر مشغولیت شغلی تأثیرگذار خواهد بود. علاوه بر عدالت سازمانی، لازم است شفافیت سازمانی هم‌شکل بگیرد. وقتی از شفافیت سازمانی صحبت می‌کنیم، نیاز است که کارکنان نسبت به مسائل و اطلاعات مرتبط با سازمان آگاهی کافی داشته باشند و بتوانند از شیوه‌ی تصمیم‌گیری، چشم‌اندازها و اهداف، شیوه‌ی عملکرد و... شناخت و اطلاعات کافی داشته باشند. شناخت و آگاهی کارکنان از ساختار سازمانی و مسائل مرتبط با سازمان می‌تواند سبب افزایش تعلق سازمانی آنان شود. آنان می‌دانند که مسئله‌ای برای پنهان کردن در سازمان وجود ندارد و اگر مشغولیت داشته و درگیری کامل با شغل خودشان داشته باشند، می‌توانند هم عملکرد شغلی خودشان را بهبود ببخشند و هم عملکرد سازمانی را. مسئله‌ی دیگر، حمایت سازمانی ادراک‌شده است که حمایتی است که شرکت از کارکنان خود در برابر مسائل مختلف صورت می‌دهد. وقتی کارکنان شرکت حس کنند که شرکت در مسائل و مواقع مختلف به‌خوبی از آنان حمایت خواهد کرد، رفاه آن‌ها را مهم قلمداد خواهد کرد و به ارزش‌های آنان توجه خواهد کرد، بیشتر از همیشه خودشان را بخشی از سازمان خواهند دانست و نسبت به آن احساس تعلق خواهند کرد. این امر هم درنهایت به مشغولیت شغلی بیشتر آنان خواهد انجامید.

تفسیر پیامدهای مشغولیت کارکنان

پس از بحث در مورد مشغولیت کارکنان، عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان و زمینه‌های دخیل در مشغولیت، اکنون می‌توان در مورد پیامدهای وجود یا عدم وجود مشغولیت کارکنان بحث کرد. در واقع، مسئله این است که اگر مشغولیت کارکنان وجود داشته باشد، چه پیامدهای مثبتی می‌تواند برای سازمان و کارکنان داشته باشد. بر مبنای کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها، مضامین زیر احصاء گردیدند که شامل:

جدول ۵. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی پیامدهای وجود مشغولیت

مفاهیم	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر				
پیامدهای وجود مشغولیت	مشارکت داوطلبانه	پیامدهای فردی	باور به مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان				
			خودکارآمدی بالا				
			احساس مسئولیت				
	احساس کارآمدی		ارتقاء نظام شخصیت	پیامدهای وجود مشغولیت	اعتمادبه‌نفس بالا		
	عزت‌نفس بالا						
	خودشکوفای بودن						
	افزایش تعهد نسبت به کار		کار درگیری		پیامدهای وجود مشغولیت	درگیر شدن در فعالیت‌های شغلی	
	غرق شدن در شغل						
	تولید مبتنی بر ایمنی						
	تولید بهره‌ور		تولید پایدار			پیامدهای وجود مشغولیت	تولید پاک
	افزایش میزان کارایی نیروهای سازمانی						
	کاهش خسارت‌های سازمانی						
مزیت رقابتی بالاتر	پویایی سازمانی	پیامدهای وجود مشغولیت	مشارکت قلبی نیروها در سازمان				
تقویت حس مشارکت بیشتر کارکنان							

	پیامدهای سازمانی	نگهداشت سرمایه انسانی	تقویت فرهنگ کار تیمی
			تقویت مدیریت مشارکتی
			ایجاد فضای رقابتی مثبت
		ارتقاء عملکرد	تقویت شادابی سازمانی
			ایجاد بستر نوآوری و خلاقیت
			افزایش سود مالی سازمان به دلیل تعهد بیشتر کارکنان
			پاداش مبتنی بر عملکرد
			بازدهی سازمانی بیشتر

این پیامدها را به‌طور کلی می‌توان به دو بخش پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تقسیم‌بندی کرد. اولین پیامد مثبت و البته فردی وجود مشغولیت، کار درگیری سازنده کارکنان است. وقتی این اتفاق شکل بگیرد، ما با کارکنانی توسعه‌یافته از لحاظ روان‌شناختی روبرو هستیم که هم آمادگی بر عهده گرفتن مسئولیت‌های سازمانی را دارا می‌باشند و هم زمینه را برای اعمال و اثرگذاری دیگر پیامدها آماده خواهند کرد. وقتی کار درگیری سازنده کارکنان بهبود پیدا کند، طبیعتاً می‌توان انتظار داشت که تعلق خاطر سازمانی آنان هم افزایش پیدا کند. کارکنان در این حالت دارای رضایت شغلی هستند و خودشان را بخشی از سازمان می‌دانند و دارای هویت‌سازمانی قوی هستند. این پیامدهای فردی، زمینه را برای شکل‌گیری پیامدهای سازمانی فراهم می‌کنند. پیامدهای سازمانی، سطحی فراتر از پیامدهای فردی دارند و عموماً پیامدهایی هستند که در صورت شکل‌گیری و تداوم مشغولیت، منافع سازمانی شرکت را تأمین خواهند کرد. اولین پیامد مثبت سازمانی این است که اگر مشغولیت در شرکت شکل بگیرد و تداوم پیدا کند، مشارکت داوطلبانه در شرکت است. این تولید، جنبه‌های اجتماعی را هم در کنار جنبه‌های اقتصادی مدنظر قرار می‌دهد و به عبارت بهتر، به نسل‌های آتی و آینده‌ی جامعه و اقتصاد کشور هم اهمیت می‌دهد. وقتی این مسئله اتفاق بیفتد، می‌توان انتظار توسعه‌ی بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های دفاعی را هم داشت. در واقع، وجود مشغولیت کارکنان در سازمان هم می‌تواند سبب توسعه‌ی بهره‌وری اقتصادی و مالی در شرکت گردد و هم بهره‌وری نیروهای انسانی سازمان را به دنبال داشته باشد. این امر طبیعتاً به مدیریت بهتر و منسجم‌تر منابع انسانی کمک

خواهد کرد. وقتی این نیروهای انسانی به صورت دقیق و بر اساس عملکرد و کارکرد آنها مدیریت شوند و مسائلی چون تفویض اختیار، مزایا و حقوق و... به صورت منطقی میان آنان توزیع گردد، ما شاهد عدالت سازمانی بهتری هم خواهیم بود. در واقع، توزیع قدرت سازمانی در اثر مدیریت منابع انسانی در نتیجه‌ی مشغولیت، می‌تواند عدالت سازمانی بهتری را هم به بار بیاورد. این عوامل در کنار هم مشارکت سازمانی را هم توسعه خواهند داد. در واقع، تعلق سازمانی و ادراک عدالت سازمانی و... سبب می‌شود که کارکنان و مدیران نسبت به مسائل شرکت حساس شوند و سعی کنند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در سطوح خرد و میانی خودشان را شریک کنند. این امر، حس مشارکت گروهی را هم افزایش خواهد داد و در نهایت همه‌ی این عوامل می‌تواند خلاقیت سازمانی را به دنبال داشته و از فرسودگی سازمانی جلوگیری کند و شرکت را به جلو و به سمت آینده‌ای روشن به حرکت درآورد. ایجاد مشغولیت شغلی در شرکت، نوعی خلاقیت و نوآوری سازمانی را به دنبال دارد که با فراهم نمودن بستر و محیطی پُرانگیزه برای کارکنان هم به رضایتمندی کارکنان و ذی‌نفعان منجر می‌شود و هم دستیابی شرکت به چشم‌اندازها و اهداف را تسهیل می‌نماید. علاوه بر این، شکل‌گیری و وجود مشغولیت، بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان را به دنبال خواهد داشت. وقتی در سازمان التزام شغلی در میان کارکنان وجود داشته باشد، وجدان کاری در میان کارکنان شرکت افزایش پیدا می‌کند و همکاری و مشارکت داوطلبانه آنان در مسائل مرتبط با شرکت بهبود پیدا کند و کارکنان از لحاظ آداب اجتماعی و سازمانی توسعه پیدا خواهند کرد. این مسئله، خود می‌تواند سبب افزایش و بهبود نوع دوستی کارکنان گردد و در سطحی کلان‌تر، آداب اجتماعی کارکنان را بهبود بخشیده و آن را توسعه بدهد. علاوه بر این موارد، وفاداری کارکنان به شرکت، اهداف، چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمانی شرکت را شاهد خواهیم بود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به نظر می‌رسد امروزه یکی از مسائل چالش‌برانگیز مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها توجه به عوامل ایجاد مشغولیت در کارکنان است. این امر در محیطی که جنگ بر سر بالفعل کردن استعدادها و کارکنان وجود دارد اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده و سازمان‌ها بر آن‌اند تا موانع مشغولیت کارکنان در سازمان‌های خویش را تا حد مطلوبی کاهش دهند. مدل‌های مشغولیت کارکنان که تاکنون طراحی شده‌اند مسئله‌ی انتظارات کارکنان و

نقش رهبران در سازمان‌ها را در فرآیند خویش‌نابیده گرفته‌اند لذا در آینده‌ای نه‌چندان دور با موج جدیدی از ناکارآمدی کارکنان خویش‌مواجه خواهند شد. مدل طراحی‌شده در این پژوهش با برآورده ساختن انتظارات فی‌مابین از استعدادها مبنی بر به‌کارگیری، آزمون و پرورش کارکنان و پتانسیل‌های نهفته منجر به افزایش التزام کارکنان و درنهایت رضایت بیشتر طرفین در سازمان نسبت به مدل‌های پیشین شده و میزان عدم بهره‌وری فردی و سازمانی را تا حد قابل‌توجهی کاهش داده و از فشارهای رقابتی وارده بر سازمان کاسته خواهد شد.

این پژوهش باهدف کشف و احصاء پیشایندها و پیامدهای التزام کارکنان با رویکرد کاربست‌پذیری در نبردهای آینده در سازمان‌های دفاعی انجام‌گرفته است. بر مبنای تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش در بخش کیفی، دو مضمون بنیادی شناسایی‌شده‌اند که اساس مدل پژوهش را شکل می‌دهند. این مضامین عبارت‌اند از: ماهیت و عوامل مثبت مؤثر بر شکل‌گیری مشغولیت و پیامدهای شکل‌گیری مشغولیت در سازمان. این مضامین در ارتباط با یکدیگر، مدل مضمونی پژوهش را ایجاد کرده است. بر مبنای تحلیل کیفی، ۸۳ مفهوم شناسایی‌شده است که در قالب ۲ مضمون اصلی شامل عوامل مثبت مؤثر بر شکل‌گیری (مشغولیت شامل ۳ مضمون سازمان‌دهنده، ۸ مضمون پایه‌ای و ۴۹ مفهوم) و پیامدهای شکل‌گیری مشغولیت (شامل ۲ مضمون سازمان‌دهنده، ۶ مضمون پایه‌ای و ۳۴ مفهوم)، دسته‌بندی‌شده است. این مضامین در ارتباط با یکدیگر، مدل مضمونی پژوهش را ایجاد کرده است. در این راستا از ادبیات نظری در جهت مقوله‌بندی انتزاعی و ایجاد مدل مضمونی بهره گرفته‌شده است.

با در نظر گرفتن مأموریت سازمان‌های دفاعی که مشارکت داوطلبانه سرمایه‌های انسانی خلاق و توانمند را پایه و اساس رسیدن به انجام مأموریت ابلاغی در راستای حفاظت از کبان جمهوری اسلامی ایران دانسته و همچنین چشم‌انداز این سازمان مبتنی بر منویات بیانیه گام دوم را مدنظر قرار داده است و با توجه به تعهد سازمان به کمال‌گرایی خردمندانه و چرخه شایستگی و مشارکت کارکنان در بیانیه ارزش‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک، ضرورت شناسایی عوامل مؤثر بر التزام کارکنان که دربرگیرنده مشارکت عاطفی (احساسی) بلندمدت کارکنان و سازمان است جهت دستیابی به موارد ذکرشده در بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها بسیار ضروری به نظر می‌رسد؛ این نکته را می‌بایست مدنظر قرارداد که سازمان‌های زیادی اعتقاددارند که بزرگ‌ترین سرمایه آن‌ها

نیروی انسانی است؛ اما باید پذیرفت نیروی سرمایه واقعی است که با تمام وجود مشتاق و علاقه‌مند به کارش بوده و همه توانش را برای انجام درست و کامل وظایف، در راستای تحقق اهداف سازمان بکار می‌گیرد.

به‌طور خلاصه داشتن التزام کاری بالای کارکنان در کارهای داخلی و خارجی باعث کمک به حفظ استعدادها، حمایت مشتریان و همچنین انجام مأموریت‌های ابلاغی به نحو احسن و ارتقاء عملکرد سازمانی می‌گردد. واژه پیچیده مشغولیت تحت تأثیر برگ خریدهای زیادی قرار دارد، از فرهنگ موجود در محل کار، ارتباطات سازمانی و روش‌های مدیریتی گرفته تا اعتماد و احترام، رهبری و میزان اعتبار شرکت. مشغولیت شغلی یعنی میزان همکاری و مشارکت یک کارمند نسبت به سازمان و ارزش‌های شناخته‌شده در آن. یک کارمند ملتزم در بطن کار قرار دارد و جهت سودرسانی به سازمان و داشتن یک عملکرد کاری بهتر، با سایر کارکنان همکاری می‌نماید. چنین کارکنانی دارای تفکر مثبتی نسبت به سازمان و ارزش‌های موجود در آن می‌باشند. کارکنان ملتزم نسبت به کار خود اشتیاق دارند و با سازمان همکاری می‌نمایند. آینده شرکت برای آن‌ها مهم است و تا آنجا که در حد توانشان است (حتی فراتر از وظایف کاریشان) تلاش می‌نمایند تا در موفقیت شرکت سهیم باشند. آن‌ها نسبت به سازمان احساس خاصی دارند و از لحاظ ذهنی کاملاً هوشیار می‌باشند.

قدردانی: از همکاری و مشارکت شرکت‌کنندگان پژوهش که در این تحقیق خالصانه دیدگاه‌ها، تجربیات و دانش خود را ارائه نمودند، سپاسگزاریم.

منابع

- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰) تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۵، شماره ۲: ۱۹۸ - ۱۵۱.
- محمد پور، احمد (۱۳۹۲) *روش تحقیق کیفی: ضد روش ۲، مراحل و روندهای عملی در روش‌شناسی کیفی*، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2011). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
- Chartrand, T. L., & Cheng, C. M. (2002). The role of nonconscious goal pursuit in hope. *Psychological Inquiry*, 13(4), 290–294.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (4th ed.). Routledge.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-century talent spotting. *Harvard Business Review*, 92, 46–54.
- Finney, M. (2008). How to generate and maintain employee engagement. *Human Resource Management*, 16(3), 5–7.
- Friedman, G. (2014). *Student stress, burnout and engagement* (Doctoral dissertation). University name missing.
- Gibbons, J. (2006). *Employee engagement: A review of current research and its implication*. The Conference Board.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662–674.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). The model for leadership style evaluation. *Management*, 18, 157–168.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.
- Hughs, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 20(7), 743–757.
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1, 38–49.
- Jha, B., & Kumar, A. (2016). Employee engagement: A strategic tool to enhance performance. *DAWN: Journal for Contemporary Research in Management*, 3, 21–29.
- Johnson, K. R. (2011). *The relationships among organizational service orientation, customer service training, and employee engagement* (Doctoral dissertation). University of Minnesota.

- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129–131.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341.
- Ma, H. (2011). *The effect of corporate social responsibility on employee engagement* (Master's thesis). University of Southern California.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15–27.
- Martin, J. (2010). *Key concepts in human resource management*. SAGE Publications Ltd.
- McDonnell, M. S. G. (2012). Employee engagement surveys & business strategy. In *CIPD Annual Conference*, Manchester: Towers Watson.
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2015). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–45.
- Nada Al Mehrzi, & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843.
- Park, J., & Guroy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1195–1202.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (Vol. 5, pp. 135–177). Information Age Publishing.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46–56.

- Truss, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 14–34.
- Tucker, E. (2017). Engaging employees: Three critical roles for managers. *Strategic HR Review*, 16(3), 107–111.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. Sage.
- Van Hutst, M. (2012). Practising organizational ethnography. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 331–350). Sage.
- 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.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214–239.