

## شناسایی عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان در صنعت پالایش گاز ایران با رویکرد مردم‌نگاری

قاسم بهرامی کیا<sup>\*</sup>، علی صفری<sup>\*\*</sup>، علی نصر اصفهانی<sup>\*\*\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۷/۳۰

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان در صنعت پالایش گاز ایران و به صورت موردی در شرکت پالایش گاز پارسین انجام گرفته است. روش تحقیق به صورت ترکیبی (کیفی و کمی) بوده و برای استخراج عوامل از روش مردم‌نگاری استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری و تحلیل شده از مشاهده طولانی مدت خود محقق در میدان پژوهش و مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران و کارکنان شرکت پالایش گاز پارسین به دست آمده و به روش تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل شده است. بر مبنای تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کیفی، مشغولیت در قالب دو نوع سازمانی و شغلی و عوامل تأثیرگذار به دو دسته مثبت و منفی شناسایی شدند. همچنین، عوامل تأثیرگذار مثبت در سه بعد عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی و عوامل تأثیرگذار منفی در دو بعد عوامل فردی و سازمانی تقسیم بندی شدند. در بخش کمی جهت اعتباریابی، اقدام به تهیه پرسشنامه محقق ساخته بر اساس الگوی تدوین شده از بخش کیفی شد. پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها، توزیع پرسشنامه در نمونه ۳۴۵ نفری از کارکنان شرکت پالایش گاز پارسین به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انجام شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از الگوی‌های اندازه‌گیری و معادلات ساختاری الگوی تدوین شده به وسیله نرم‌افزار AMOS 22 برآزش شد که نتایج، نشان‌دهنده مناسب بودن الگوی پیشنهادی بوده است.

**کلیدواژه:** مشغولیت کارکنان؛ مردم‌نگاری؛ صنعت پالایش گاز؛ شرکت پالایش گاز پارسین

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه اصفهان

\*\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

## مقدمه

مشغولیت کارکنان<sup>۱</sup>، از مباحث جدید حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی است که از درون تحقیقات مربوط به فرسودگی شغلی استخراج شده است (رستگار و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵). این مقوله در تعامل با مبحث رفتار سازمانی است 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 می‌برد؟ (رستگار و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵). لذا مشغولیت کارکنان نه تنها یک نقش حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت بازی می‌کند، بلکه برای هدایت منابع انسانی و سیاست‌های بهداشت حرفه‌ای در سازمان‌ها نیز نقش مهمی دارد (شافلی و سالانوا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴۳). در ادبیات مدیریت رفتار سازمانی، عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان، پیامدهای حاصل از آن در سازمان‌ها و توسعه مفهوم آن کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. مشغولیت کارکنان یکی از راهبردهایی است که قدرت رقابت‌پذیری را برای سازمان در بازار جهانی فراهم می‌آورد (تاگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۹). مطالعات نشان‌دهنده این است که کارکنانی که دارای مشغولیت بالایی در محل کار هستند، بیشتر بر کار متمرکزند، پرحرارت‌تر هستند و به سازمان خود وفاداری بیشتری دارند و همچنین باعث بهره‌وری بالاتر می‌شوند (فریدمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۲۵).

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 می‌شود. بعضی منافع فقط در محیط داخلی سازمان می‌باشند، درحالی‌که بعضی از منافع تأثیر مستقیمی بر ذی‌نفعان خارجی سازمان دارند (گینز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۴۵).

پژوهش‌های مرتبط با این موضوع تحت عناوین التزام کارکنان، التزام شغلی، مشغولیت شغلی، اشتیاق کاری توسط سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۱)، سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۲)، ساعی و همکاران (۱۳۹۳)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۴) مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵)، و... انجام شده است که این پژوهش‌ها در قالب پژوهش‌های کمی ارتباط عناوین ذکر شده یا به‌عنوان متغیر مستقل و یا وابسته با دیگر سازه‌ها سنجیده شده‌اند؛ بنابراین، با توجه به اینکه این پژوهش از طریق رویکرد کیفی به موضوع مشغولیت کارکنان

1. Employee Engagement
2. Schaufeli & Salanova
3. Tucker
4. Friedman
5. Gibbons

و عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان با استفاده از روش تحقیق مردم‌نگارانه می‌پردازد، دارای نوآوری بین پژوهش‌های مشابه است. همچنین به دلیل عدم انجام پژوهش‌هایی در ارتباط با مفهوم مشغولیت کارکنان، عوامل تأثیرگذار بر آن به روش‌های آمیخته در ایران و پژوهش‌های محدود در سایر کشورها مثل پژوهش‌هایی که توسط آل مهرزی و سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و آنتاها (۲۰۱۴) انجام شده است، مطالعه مشغولیت کارکنان و عوامل تأثیرگذار بر آن در شرکت پالایش گاز پارسیان به عنوان دومین تولیدکننده گاز کشور و شرکتی که در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی خود مشارکت فعال کارکنانش را سرلوحه کار خود قرار داده است، بسیار حائز اهمیت است.

پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال‌هاست که سازه مشغولیت کارکنان در شرکت گاز پارسیان دارای چه ابعادی است؟ و عوامل تأثیرگذار بر مقوله مشغولیت کارکنان کدام است؟

## مبانی نظری پژوهش

سازه مشغولیت، اولین بار توسط کان<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) ارائه شد. مشغولیت مختص به افراد و کار آنهاست و زمانی شکل می‌گیرد که افراد به شغل خود علاقه‌مند باشند، از آن لذت ببرند و بخواهند برای آن تلاش کنند (آرمسترانگ و استفان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۲۵). به عبارتی در توصیف مشغولیت کارکنان بر عواملی مانند احساسات مثبت، شامل تجربیات پرانرژی و شوق و اشتیاق اشاره می‌شود (وار و اینسگلو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). برای مثال، کارکنان با مشغولیت بالا حتی در صورت وجود سختی‌ها و مورد تهدید واقع شدن بهزیستی‌شان، برانگیخته می‌شوند تا انرژی بیشتری را صرف کنند. از این رو، لایتر و باکر<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) مشغولیت کارکنان را به عنوان یک حالت مثبت ارضاکننده و برانگیزاننده عاطفی در نظر گرفتند. رایبسون و هایدی<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) این گونه بیان می‌کنند که مشغولیت، یک نگرش مثبت است که کارکنان نسبت به سازمان و ارزش‌های آن دارند. یک کارمند با اشتیاق از زمینه کاری و تجارت مطلع است و با دیگر همکاران خود به خوبی همکاری می‌کند تا عملکرد خود را ارتقا دهد تا بدین وسیله موجب سودرسانی به سازمان شود.

1. Al Mehrzi & Singh
2. Kahn
3. Armstrong & Stephens
4. Warr & Inceoglu
5. Leiter & Bakker
6. Robinson & Hayday

یک دیدگاه متفاوت درباره مشغولیت کارکنان که برخی متخصصان آن را باور دارند، بیشتر بر چگونگی احساس کارکنان در زمانی که آنها کاملاً درگیر (مشتاق) کار هستند، تأکید دارد. این نگرش، کارمند با اشتیاق را به عنوان کسی که غرق در کار خودش شده است، در نظر می‌گیرد و اشاره به مفهوم شیفتگی در کار دارد (سیگزمیهالی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰: ۵۰). شیفتگی یک حالتی است که در آن یک دوره تمرکز شدید روی آن چیزی که شخص روی آن کار می‌کند، اتفاق می‌افتد. تا آنجا که زمان از حالت طبیعی خودش خارج می‌شود و به نظر می‌رسد زمان به مراتب سریع‌تر از آنچه که فرد فکر می‌کند، می‌گذرد و هشیاری فرد نسبت به خودش تا قسمتی و یا به کل از بین می‌رود. تجربه حالت شیفتگی، در نوع خودش یک تجربه بسیار پاداش‌دهنده است. نگرشی که در آینده نسبت به مشغولیت وجود خواهد داشت می‌تواند بر پایه مفهوم شیفتگی قابل توصیف باشد.

بر اساس نتایج مؤسسه گالوپ<sup>۲</sup> از معتبرترین مؤسسات نظرسنجی در جهان است، سه نوع از مشغولیت کارکنان وجود دارد: ۱. کارکنان دارای مشغولیت که هیجان بیشتری برای انجام مؤثر کار دارند؛ آنها یک رابطه عمیق با اعضای گروه تجربه می‌کنند و سهم بسزایی در یک موفقیت طولانی مدت دارند. ۲. کارکنان بدون مشغولیت که اغلب زمان خود را بدون مصرف هرگونه انرژی تلف می‌کنند. آنها همیشه غیرفعال هستند. ۳. کارکنانی که فعال هستند ولی مشغولیتی ندارند، خوشحال نیستند؛ آنها به بسیاری از نقاط ضعف گروه کمک می‌کنند ولی از دیگران جدا هستند (ازوری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴).

### عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان

- طراحی شغل<sup>۴</sup>: محققان مختلف، طراحی شغل را به عنوان عامل مهمی که باعث مشغولیت می‌شود، برجسته می‌کنند. سه ویژگی مهم شغلی یعنی چالش، تنوع و خودمختاری، معناداری روان‌شناختی را به وجود می‌آورند (اسوادیل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ شانترز، آلفس، تراس و سوانی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). اسوادیل (۲۰۱۳) از اینکه سطح مشارکت کارکنان تحت تأثیر درک وی نسبت به اینکه چقدر شغل جذاب و معنی دار است، حمایت کرد.

1. Csikszentmihalyi
2. Gallup
3. Azoury et al.
4. Job Designe
5. Swathil
6. Shantz et al.

- **فرهنگ سازمانی**<sup>۱</sup>: سیدتانتا و روی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰: ۱۷۳) اظهار داشتند که کارکنان می‌توانند در ایجاد یا کاهش مزیت رقابتی خود با تقویت یا تضعیف فرهنگ سازمان، به سازمان کمک کنند و بنابراین، ضروری است که نگرش و رفتار کارکنان با فرهنگ سازمان هماهنگ شود تا اطمینان حاصل شود که کارکنان دارای مشغولیت هستند. گاربر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲: ۷) ادعا کرد که کارکنان ترجیح می‌دهند برای یک سازمان با شهرت مثبت کار کنند و این نوع فرهنگ سازمانی باید تشویق شود، زیرا کارکنان احساس افتخار می‌کنند و به این شهرت کمک می‌کنند، بنابراین، سطح مشغولیت در داخل سازمان را توسعه می‌دهند. با استفاده از نظریه مبادله اجتماعی، سوهارتی و سولیانتو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲: ۱۳۰) پیشنهاد کردند که یک فرهنگ حمایت‌کننده در محیط کاری، مشغولیت کارکنان را با در نظر گرفتن جبران عادلانه و ساختارهای سودمند، تشویق می‌کند. اسمیت، پیتر و کالدول<sup>۵</sup> (۲۰۱۶: ۷۴) هنگامی که یک سازمان فرهنگی را ایجاد می‌کند که حس تعلق به کارکنان آن را ایجاد می‌کند، مشغولیت افزایش می‌یابد.

- **محورک‌ها و پاداش‌ها**<sup>۶</sup>: کومپاسو و سری دیوی<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) اظهار داشتند که یک راهبرد مدیریتی مهم برای بهبود مشغولیت کارکنان، برانگیختن کارمندان به صورت مالی و غیرمالی است؛ آنها از کارمندانی که به خاطر اثرات کارشان دریافت بیشتری دارند و شناخته می‌شوند، حمایت کردند. اونگل<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) پیشنهاد کرد که نظام پاداش ابزار، کلیدی مدیریتی است که رفتار فردی و گروهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در نتیجه به اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. آنتیها<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) اعلام کرد که جبران خدمات مالی یا غیرمالی، کارکنان را به انجام کارهای عالی در کارهایشان برمی‌انگیزاند که به تمرکز بیشتر و خودکفایی منجر می‌شود. کارمندان معمولاً انتظار دارند که مدیران یا رهبران مشارکت و پیشنهادات ارزشمند آنها را تأیید کنند (ابوخلیفه و سام<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). این شامل سازمان‌هایی می‌شود که پاداش‌های رسمی و برنامه‌هایی را برای به رسمیت شناختن کارکنان، برای مشارکت و اشتراک ایده‌هایی مانند تشکر از

1. Organizational Culture
2. Siddhanta & Roy
3. Garber
4. Suharti & Suliyanto
5. Smith, Peters & Caldwell
6. Incentives & Rewards
7. Kompas & Sridevi
8. Ongel
9. Anitha
10. Abukhalifeh & Som

آنها برای انجام درست کارها و یا ارائه محرک های پولی برای اجرای ایده های نوآورانه ارائه می دهند. به رسمیت شناختن کارکنان، امری حیاتی است، زیرا افزایش سطح انرژی، زمان و تعهد کارکنان را افزایش می دهد و بدین ترتیب موجب افزایش مشغولیت کارکنان می شود.

**رهبری<sup>۱</sup>:** بسیاری از محققان رهبری را به عنوان عامل اصلی تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان شناسایی می کنند و رهبران مؤثر ارتباطات واضح، شفافیت، خودآگاهی را تشویق می کنند و به رفتار حرفه ای در حمایت از مشغولیت کارکنان احترام می گذارند (داجانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ ماکسیمو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). ماکسیمو (۲۰۱۵) اظهار داشت که رهبری حقیقی شامل چهار بعد است یعنی خودآگاهی، پردازش متعادل، دیدگاه اخلاقی و شفافیت ارتباطی. کارکنان حس اعتماد به توانایی ها و شایستگی رهبران را در خود ایجاد می کنند. زمانی که رهبران درمورد رشد و بهره وری تصمیمات شایسته ای می گیرند، بنابراین، مشغولیت کارکنان را افزایش می دهند.

**ارتباطات<sup>۴</sup>:** میشرا، بویتون و میشرا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴: ۱۹۹) معتقد بودند که یک سازوکار مهم که سازمان می تواند اتخاذ کند، ارتباطات داخلی است که می تواند در تلاش برای ایجاد اعتماد به کارکنان کمک کند. میشرا، بویتون و میشرا (۲۰۱۳: ۱۹۹) اظهار داشتند که برای ارتقای مشغولیت کارکنان، ارتباط داخلی مؤثر باید برای اطلاع رسانی به کارکنان درباره چشم انداز و مأموریت سازمان، اتخاذ شود. هارتر و آدکینز<sup>۶</sup> (۲۰۱۵: ۳) اظهار داشت که ارتباطات، پایه و اساس یک رابطه قوی و سالم بین مدیران و کارکنان را تشکیل می دهد. ولش<sup>۷</sup> (۲۰۱۱: ۳۳۹) اظهار داشت که مدیریت ارشد باید ارتباطات باز و مؤثر برقرار کند تا مشغولیت مثبت کارکنان را تضمین کند.

**توسعه کارراه<sup>۸</sup>:** آنتاها (۲۰۱۴) اظهار داشت که برای اطمینان از اینکه کارکنان دارای مشغولیت هستند، سازمان ها باید آموزش و پرورش و پیشرفت حرفه ای را ارائه دهند، زیرا این کار به کارکنان کمک می کند تا در توانایی های کاری شان اعتماد کسب کنند و سطوح مشغولیتشان را بهبود بخشند. هنگامی که

1. Leadership
2. Dajani
3. Maximo
4. Communication
5. Mishra, Boynton & Mishra
6. Harter & Adkins
7. Welch
8. Career Development

یک سازمان نتواند توسعه کارکنان را به‌عنوان یک ابزار راهبردی در نظر بگیرد، می‌تواند به از خط خارج شدن افراد و کسب و کار منجر شود (کاپلان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۷۶). (استرلینگ<sup>۲</sup> ۲۰۱۶: ۲) نشان داد که توسعه حرفه‌ای یک محرک اصلی شادی کارکنان است و تأکید کرد که در مرحله انتقال به یک شغل جدید، مدیران باید روابط کاری قوی با کارکنان ایجاد کنند و با در نظر گرفتن موفقیت‌ها، به نقاط قوت و نیازهای آنها، به‌طور کامل توجه کنند.

### پیشینه پژوهش

فقیهی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان "تأثیر برندینگ کارفرما بر تلاش داوطلبانه کارکنان با میانجی‌گری تعلق خاطر و انتظارات کارکنان" انجام دادند. نتایج نشان داد که بین تمامی متغیرهای پژوهش رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. برندینگ کارفرما توانست حدود ۲۶ درصد از کل واریانس تعلق خاطر کارکنان، کم‌تر از ۱ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان و ۴۵ درصد از کل واریانس انتظارات کارکنان را تبیین کند. تعلق خاطر کارکنان نیز توانست حدود ۲۵ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان را تبیین کند و در نهایت انتظارات کارکنان، ۲۳ درصد از کل واریانس تعلق خاطر کارکنان را پیش‌بینی نمود. نتیجه‌گیری: از تحلیل داده‌ها می‌توان نتیجه گرفت که برندینگ کارفرما تأثیر بسزایی بر میزان تعلق خاطر و انتظارات کارکنان دارد.

منطقی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر التزام شغلی بر عملکرد کارکنان مطالعه موردی: بانک ملی شهرستان خرم‌آباد" انجام دادند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که التزام شغلی و گویه‌های آن بر عملکرد شغلی مؤثر است، لذا لازم است مدیران بانک به‌گونه‌ای بر فعالیت‌های ارتقادهنده التزام شغلی و گویه‌های آن متمرکز شوند تا بتوانند زمینه بهبود عملکرد شغلی کارکنان را در بانک فراهم آورند.

مزروقی و حیدری (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان «بررسی نقش التزام کارکنان در روابط بین‌تعدی نظارتی و خودکارآمدی نوآورانه آنان» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که تعدی نظارتی تأثیر منفی و معنی‌داری بر میزان التزام کارکنان دارد. به‌علاوه التزام کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر احساس

1. Caplan  
2. Sterling

خود کارآمدی نوآورانه می‌گذارد و سهم واسطه‌گری نیز در روابط بین تعدی نظارتی و خود کارآمدی نوآورانه کارکنان تأثیر دارد.

طالقانی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان «تاملی بر التزام شغلی در پرتو سرمایه روان‌شناختی با در نظر داشتن اثر میانجی تحلیل رفتگی شغلی» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد، بین سرمایه روان‌شناختی و ابعاد آن (خود کارآمدی، امید، انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی) با تحلیل رفتگی شغلی رابطه منفی و معنی‌دار و با التزام شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین رابطه منفی و معنی‌داری بین تحلیل رفتگی شغلی و التزام شغلی مشاهده شد. تأثیر میانجی‌گری تحلیل رفتگی شغلی در تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر التزام شغلی پرستاران نیز تأیید شد.

سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر جبران خدمات کل بر التزام کارکنان با در نظر داشتن قرارداد روانی» انجام دادند. این تحقیق، چارچوب نظری مناسبی را برای شکل‌دهی این مفاهیم ارائه می‌دهد و روش‌های نوینی برای درک التزام کارکنان پیشنهاد می‌نماید. این پژوهش ترکیب خاصی از برخی متغیرها را مدنظر قرار می‌دهد و به‌طور هم‌زمان دنبال آن است تا نشان دهد که چگونه هر متغیر بر التزام کارکنان تأثیر دارد و اینکه متعاقباً هر یک از متغیرها چگونه بر هم تأثیر می‌گذارند. تحقیق حاضر با ارائه روابط میان التزام، جبران خدمات کل و نقش قرارداد روانی دانش مفیدی را برای علم مدیریت، به‌ویژه مدیریت رفتار سازمانی فراهم می‌آورد.

اسماعیل، اقبال، ناصر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان «مشغولیت کارکنان و عملکرد شغلی در لبنان: نقش میانجی‌گری خلاقیت» انجام دادند. هدف از این مقاله کشف رابطه بین مشغولیت کارکنان و عملکرد شغلی در کشور لبنان و بررسی اینکه آیا خلاقیت، روابط بین مشغولیت و عملکرد را تعدیل می‌کند؟ یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت مشغولیت کارکنان را بر عملکرد شغلی نشان داد.

کاترمول<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) 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 تخت، فرهنگ مبتنی بر تجربه

1. Ismail, Iqbal & Nasr  
2. Cattermole



یا تجربه‌محور با کار گروهی و انسجام، نسل هزاره می‌تواند به‌طور خیلی موفقیت‌آمیز در محل کار دارای مشغولیت بالا شود.

تسورواکاس و ایفانتیدو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان «مسئولیت اجتماعی شرکت، مشغولیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد» انجام دادند. هدف از این مطالعه، بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر مشغولیت کارکنان، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان دو شرکت چندملیتی در یونان (Procter & Gamble P & G و Unilever) است. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان مفتخر می‌شوند خود را با شرکت‌هایی که یک تصویر مراقبتی دارند، شناسایی کنند (هویت سازمانی). همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت به‌طور مثبت با مشغولیت کارکنان برای هر دو شرکت مرتبط بود.

آنتاها (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل تعیین‌کننده مشغولیت کارکنان و تأثیرشان بر عملکرد کارکنان» به شناسایی عوامل کلیدی تعیین‌کننده بر مشغولیت کارکنان و قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی‌شان بر این مفهوم در سازمان‌های کوچک و متوسط کویمباتور هند پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای اصلی تعیین‌کننده محیط کار، رابطه گروهی و رابطه بین همکاران بودند و همچنین مشغولیت کارکنان تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کارکنان داشت.

ساندرای<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «مشغولیت کارکنان: محرک اثربخشی سازمانی» به این موضوع می‌پردازد که در سال‌های اخیر مشغولیت کار به‌عنوان یک مفهوم سازمانی مشهور، پدیدار شده است و این سطحی از تعهد و درگیر شدن یک کارمند نسبت به سازمان و ارزش‌های آن است. یک کارمند با مشغولیت بالا از زمینه کسب و کار آگاه است و با همکاری‌اش برای بهبود عملکرد در داخل کار برای نفع سازمان کار می‌کند. مشغولیت کارکنان نگرش مثبت میان کارمندان را نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. این مقاله روی عوامل مختلفی (رفتار شهروندی سازمانی، توسعه کارکنان ..) که به مشغولیت کارکنان منجر می‌شود و اینکه سازمان برای ایجاد مشغولیت در کارکنان چه کار باید بکند، تمرکز می‌کند. توجه مناسب بر راهبردهای مشغولیت کارکنان، اثربخشی سازمانی را از لحاظ بهره‌وری بالاتر، سود، کیفیت، رضایت مشتری، حفظ کارکنان و افزایش سازگاری افزایش می‌دهد.

بنابراین، مرو اجمالی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که درحقیقت این پژوهش‌ها بیشتر با روش‌های

1. Tsourvakas & Yfantidou  
2. Sundaray

کمی انجام شده‌اند که در این پژوهش‌ها سازه مشغولیت یا به‌عنوان علت یا پیامد و یا میانجی با دیگر سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است و هیچ‌یک از پژوهش‌ها موضوع مشغولیت کارکنان و عوامل مؤثر بر آن را از زوایای مختلف و به‌طور کامل و مستقل و یا به‌عنوان پدیده محوری به‌طور دقیق بررسی نکرده‌اند. از این رو، با مروری بر پایگاه‌های علمی و دانشگاهی خارجی و داخلی می‌توان متوجه شد که مفهوم مشغولیت کارکنان و عوامل مؤثر بر آن در محل کار از سوی محققان کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است و شکاف تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد و لازم است پژوهشی در این در سازمان‌ها انجام شود که ماهیت محوری این پدیده را مورد بررسی قرار دهد؛ لذا بررسی عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان در محل کار در راستای افزایش سطح مشغولیت کارکنان، موضوعی حیاتی برای کارکنان سازمان‌هاست که در این پژوهش ترکیبی به آن پرداخته خواهد شد.

## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش کیفی و کمی (ترکیبی)، راهبرد پژوهش در بخش کیفی، قوم‌نگاری و در بخش کمی، توصیفی از نوع پیمایشی است و براساس ماهیت، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. این پژوهش در پی آن است که ابتدا با استفاده از تحلیل محتوا، ابعاد مشغولیت کارکنان و عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان را شناسایی و سپس در بخش کمی پژوهش، با ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته که از دل کدگذاری‌های اولیه حاصل شده و در نهایت با دسته‌بندی سؤالات به متغیر و از متغیر به مدل منجر می‌شود. علاوه بر آزمون اعتبار مدل، میزان تأثیر هر یک از متغیرهای شناسایی‌شده در بخش کیفی پژوهش را بر مشغولیت آزمون نشان می‌دهد.

مردم‌نگاری، نیازمند سطحی از غوطه‌وری محقق در میدان تحقیق است و از آنجا که محقق خود عضو آن پالایشگاه بوده و به مدت ۱۷ سال در میدان تحقیق، حضور داشته است، شرط غوطه‌وری محقق در میدان تحقیق و مشاهده مشارکتی در این پژوهش به‌خوبی اجرا شده است. مردم‌نگاری به‌عنوان یک راهبرد تحقیق تقریباً همیشه شامل ترکیبی از سه روش کلیدی است که عبارتند از: مشاهده مشارکتی، مصاحبه و استفاده از بازنمایی‌های بصری مانند نقشه و نمودار. بنابراین، در بخش کیفی پژوهش، عوامل مؤثر بر مشغولیت در محل کار از طریق مصاحبه با اطلاع‌رسان‌ها و مشاهده فعالیت‌های روزانه کارکنان استخراج شده و سپس در بخش کمی، تأثیر هر یک از عوامل بر متغیر مشغولیت کارکنان سنجیده شده است. یک

پژوهش کیفی خوب، از نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده می‌کند. یعنی به صورت هدف‌مند، از کسانی استفاده می‌کند که بتوانند سؤالات، اهداف و مقاصد پژوهش را پوشش دهند. بنابراین، جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل مدیران و کارشناسانی است که در خصوص عوامل ایجادکننده مشغولیت، اطلاعات و درک بیشتری دارند. جامعه آماری پژوهش حاضر به‌طور کلی، شرکت پالایش گاز پارسیان است. در بخش کیفی پس از انجام مصاحبه با ۱۶ نفر، داده‌ها به اشباع رسید و برای اطمینان بیشتر، با سه نفر دیگر نیز مصاحبه صورت گرفت که در این مصاحبه نیز داده جدیدی ارائه نشد. داده‌های گردآوری شده با رویکرد تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شده است. در بخش کمی جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان به تعداد ۵۳۴ نفر است. نوع نمونه‌گیری احتمالی و روش نمونه‌گیری به شکل تصادفی طبقه‌ای در ۵ طبقه (شامل مدیریت عملیات، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مهندسی، مدیریت مالی و واحدهای مستقل) انجام گرفته است. حجم نمونه آماری در بخش کمی براساس فرمول کوکران در جامعه محدود محاسبه شده است که براین اساس، تعداد نمونه ۳۴۵ نفر است. در قسمت کمی جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است و برای تأیید روایی از روش‌های روایی ظاهری و محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه استفاده شد که نسبت روایی محتوایی<sup>۱</sup> لاوشه به دست آمده برای تک‌تک سؤالات بالاتر از حد مجاز (۰.۴۹) بود. پس از توزیع پرسشنامه روایی و پایایی سازه محاسبه شد که همگی در حد قابل قبولی بوده و نتایج بررسی پایایی در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان

AVE	CR یا پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان‌دهنده
۰/۷۴	۰/۷۸	۷۱/۹	اشتیاق شغلی	مشغولیت شغلی
۰/۷۵	۰/۸۹	۸۷/۹	دلبستگی شغلی	
۰/۶۵	۰/۸۸	۸۴/۲	تعلق شغلی	
۰/۵۲	۰/۸۵	۸۰/۴	دلبستگی سازمانی	مشغولیت سازمانی
۰/۵۷	۰/۷۹	۷۳/۱	تعلق سازمانی	

1. Content Validity Ratio

AVE	CR یا پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان‌دهنده
۰/۵۵	۰/۹۷	۹۶/۲	خود کارآمدی	عوامل فردی مثبت
۰/۶۴	۰/۹۶	۹۴/۱	توانمندی روان‌شناختی	
۰/۶۸	۰/۹۲	۸۹/۶	امنیت شغلی	عوامل شغلی مثبت
۰/۵۷	۰/۸۹	۸۲/۱	آموزش شغلی	
۰/۶۹	۰/۹۶	۹۴/۳	شفافیت شغلی	
۰/۷۵	۰/۹۵	۹۰/۱	تعامل شغلی	
۰/۸۴	۰/۸۵	۸۰/۴	عدالت سازمانی	عوامل سازمانی مثبت
۰/۷۵	۰/۹۱	۸۵/۶	شفافیت سازمانی	
۰/۷۹	۰/۹۲	۸۱/۹	حمایت سازمانی	
۰/۵۶	۰/۸۱	۷۴/۱	ارتباطات سازمانی	
۰/۵۱	۰/۹۹	۹۴/۲	ضعف نظام روان‌شناختی	عوامل فردی منفی
۰/۵۵	۰/۹۱	۸۴/۶	ضعف تعلق خاطر سازمانی	
۰/۵۶	۰/۹۵	۸۸/۲	بی‌ثباتی سازمانی	عوامل سازمانی منفی
۰/۶۴	۰/۹۲	۸۶/۴	عدم مشارکت سازمانی	
۰/۶۸	۰/۸۵	۷۸/۷	ضعف تعهد سازمانی	

## یافته‌های پژوهش

در این بخش با استفاده از روش‌های مشاهده مشارکتی، مصاحبه و دیدن تعاملات روزمره و نحوه انجام کار کارکنان، سعی در شناسایی عوامل ایجادکننده مشغولیت کارکنان شد که در ابتدا بخشی از روایت مردم‌نگارانه مربوطه بیان می‌شود. سپس با استفاده از روش تحلیل تماتیک به مفهوم‌سازی، مقوله‌بندی، سازماندهی و الگوسازی موضوعی درباره مشغولیت کارکنان پرداخته خواهد شد.

## روایت مردم‌نگارانه پژوهش

یکی از مضامین بنیادی در مطالعه‌ی حاضر، چیستی مشغولیت کارکنان است. در واقع، قبل از بررسی عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت، لازم است چیستی مشغولیت کارکنان بررسی شود. این کار بر مبنای تحلیل مضمونی مصاحبه‌های انجام گرفته و مشاهدات مشارکتی و غیرمشارکتی در میدان پژوهش انجام شده است. به‌طور کلی، مشغولیت زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان نسبت به شغلشان علاقه‌مند باشند و از آن لذت ببرند و در راستای دستیابی به اهدافی سازمانی که مرتبط با شغل آنان است، حداکثر توان خود را به کار گیرند. یکی از افراد مورد مصاحبه در این زمینه چنین می‌گوید: «من مشغولیت کارکنان را که به‌عنوان غرق‌شدن افراد با شور و اشتیاق در کار و فعالیت‌های سازمان را به‌طوری که فرد و سازمان به راهبرد برد-برد برسند، قبول دارم».

به‌طور کلی، مشغولیت کارکنان به معنای غرق‌شدن آنان در شغل خویش از یک‌طرف و اهداف سازمانی مرتبط با شغلشان از طرف دیگر است (مارکوس و سری دیوی، ۲۰۱۰: ۹۱). بر مبنای تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش، می‌توانیم به دو بعد بنیادی مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان اشاره کنیم: مشغولیت شغلی و مشغولیت سازمانی. مشغولیت شغلی مرتبط با شغل فرد است و مشغولیت سازمانی مرتبط با سازمانی است که فرد در آن مشغول به کار است.

بر مبنای مشاهدات میدانی محقق در شرکت پالایش گاز پارسیان، می‌توان مشغولیت کارکنان در شرکت را یک حالت ثابت روحی و روانی دانست که نتیجه و پیامدهای مثبت فراوانی برای شرکت می‌تواند داشته باشد. یادداشت زیر یکی از یادداشت‌های حاصل از مشاهدات میدانی محقق در شرکت در این زمینه است:

«مشغولیت کارکنان یک حالت نسبتاً ثابت روانی است که براساس آن کارکنان احساس عمیق و یک احساس مثبت نسبت به سرنوشت و منافع سازمان و از خودشان نشان می دهند و دارای چنان اراده و علاقه ای هستند که فراتر از وظایف و مسئولیت های مقرر کار و فعالیت می کنند و با برقراری تعادل بین زندگی کاری و زندگی شخصی شان با توجه به اقماری کاری بودن شرکت در زمان حضور در شرکت فرد مفید و مؤثری برای شرکت باشد و با اقدامات خود و تعریف جنبه های مثبت کار و شرکتشان، حمایت و پشتیبانی خانواده را نسب به شرکتشان جلب کنند. سخت کوشی، مشارکت پذیری، ارائه ایده های نو، خلاقیت، چابکی، وجدان کاری، فداکاری، دلسوزی و پشتکار را سرلوحه کار خود قرار دهند. به نظرم با توجه به اینکه شرکت پالایش گاز پارسیان در بسیاری از موارد برای کارکنان سنگ تمام می گذارد، این پیوند احساسی و عمیق بین کارکنان و سازمان باید برقرار شده و کارکنان نگرش مثبت به کار و سازمان داشته باشند و فراتر از وظایف مصوب برای سازمان تلاش کنند».

مشغولیت شغلی مرتبط با شغل فرد است و می توان آن را مشغولیتی در سطح پایین تر از سازمان قلمداد نمود، هرچند بدون شک تأثیرهای سازمانی هم خواهد داشت. به هر حال، این بعد از مشغولیت با ویژگی های شخصیتی فرد هم مرتبط است و تنها مرتبط با ویژگی ها و مؤلفه های سازمانی نیست. به طور کلی، منظور از مشغولیت شغلی، اشتیاق فرد به انجام کار و شغل خودش، دلبستگی وی به شغل و وظایف شغلی خویش و تعلق خاطر فرد به شغل و کارش است. در واقع، فرد به نوعی در شغلی که برعهده دارد، غرق شده و شور و اشتیاق کاملی برای انجام شغلش دارد و به نوعی، شغل خویش را بخشی از هستی و زندگی خویش قلمداد می کند و با شغل خویش هویت یابی اجتماعی می کند. بدین معنایه وقتی قرار است در جایی خودش را معرفی نماید، با شغل خویش این کار را انجام می دهد یا حداقل یکی از ابعاد هویتی خویش را در این راستا تعریف می نماید (شهید<sup>۱</sup>، ۱۹: ۲۰۱۹). بر مبنای تحلیل مضمونی داده های پژوهش، مشغولیت شغلی، خود، دارای سه بعد اشتیاق شغلی، دلبستگی شغلی و تعلق شغلی است. این سه مورد در کنار همدیگر، مشغولیت شغلی در کارکنان را شکل می دهند. هرچند ممکن است ابعاد دیگری در این زمینه وجود داشته باشد، اما در مطالعه ای حاضر این سه بعد احصا شده اند. یک نفر از افراد مورد مصاحبه در این زمینه چنین می گوید:

«به نظرم مشغولیت کارکنان یعنی اینکه کارکنان از روی میل و رغبت و اشتیاق درگیر کار و مسائل سازمان

شوند». «این جانب اشتیاق کارکنان را بهتر کار کردن، بیشتر کار کردن، مؤثرتر کار کردن و بازدهی کاری بالا می‌دانم و معتقدم رضایت و شور اشتیاق برای انجام کار با کیفیت، موجب حرکت سازمان به سمت تعالی می‌گردد».

مشاهدات میدانی محقق در شرکت بیانگر این است که تعادل بین زندگی شخصی و شغلی و سازمانی در میان کارکنان شرکت در وضعیت مناسبی قرار دارد.

«از جمله اقدامات مثبت که مدیران این شرکت یا به‌عبارت کلی‌تر سازمان انجام داده است، دو هفته کار و دو هفته استراحت کردن کارکنانی است که لازم است بیشتر در کنار خانواده بمانند. همچنین شرکت همکاری اش را با کارکنان در خصوص مرخصی‌های استحقاقی و سایر موارد را که با امور شخصی فرد در ارتباط است، تا حد متوسط به بالا انجام می‌دهد».

مشغولیت سازمانی، بعد دوم مشغولیت کارکنان است. در بحث از مشغولیت شغلی در این مورد این صحبت شد که کارکنان نسبت به شغل خودشان احساس تعلق دارند و به‌نوعی در شغل خودشان جذب می‌شوند و شغل، تبدیل به بخشی از هستی و وجود آنان می‌شود. مشغولیت سازمانی، یک سطح فراتر از مشغولیت شغلی عمل می‌کند و بدین معناست که کارکنان، کنش‌های شغلی خودشان را که به بهترین نحو انجام می‌شود، در راستای اهداف سازمانی قرار می‌دهند و سازمان تبدیل به بخشی از هستی و وجود آنان می‌شود. بر مبنای تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش، می‌توان مشغولیت سازمانی را در دو بعد «دلبستگی سازمانی» و «تعلق سازمانی» جای داد. دو نفر از کارکنان مورد مصاحبه در این زمینه چنین اظهار نظر نموده‌اند: «مشغولیت کارکنان یعنی احساس عمیق و بلندمدت کارکنان به سازمان و توجه دقیق کارکنان به سرنوشت سازمان که به نوعی سرنوشت خودشان است. وقتی کارکنان چنین حسی داشته باشند، منافع سازمان برایشان مهم است، چون منافع خودشان است و با جان و دل در خدمت به سازمان هستند و کار می‌کنند».

پس از بحث در مورد مشغولیت و احصای مؤلفه‌ها و ابعاد آن، اکنون به بررسی عوامل تأثیرگذار مثبت بر مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارس‌پارس پرداخته می‌شود. بر مبنای کدگذاری و تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش، می‌توان عوامل تأثیرگذار مثبت بر مشغولیت کارکنان شرکت پالایش گاز پارس‌پارس 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 شامل خودکارآمدی و «توانمندی روان‌شناختی

کارکنان» است. عوامل شغلی، در سطحی بالاتر، به مؤلفه‌ها و عوامل مرتبط با شغل کارکنان می‌پردازد که می‌توانند بر مشغولیت آنان تأثیرگذار باشند. می‌توان گفت که عوامل شغلی تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان در این شرکت عبارتند از: امنیت شغلی، آموزش شغلی، شفافیت شغلی و تعامل شغلی. مشاهدات میدانی محقق، تأییدکننده وجود امنیت شغلی نسبی در شرکت پالایش گاز پارسیان است. «باتوجه به سابقه ۱۷ ساله کم‌تر پیش آمده کسی فاقد امنیت شغلی در سازمان باشد و حتی در صورتی که شرایط برای ماندن آن فرد در سازمان مهیا نبوده شرکت سعی کرده پست و موقعیت بهتر یا جای دیگری را برای او پیدا کند».

«در زمینه توجه سازمان به رفاه، سلامتی و رشد کارکنان، شرکت کارها را به نحو مناسب انجام می‌دهد».

درنهایت، عوامل سازمانی، مؤلفه‌هایی هستند که در سطح کلان سازمانی و فراتر از اختیار کارکنان و وجود فردی آنان بر مشغولیت کارکنان می‌توانند تأثیرگذار باشند. عوامل سازمانی شامل مؤلفه‌های عدالت سازمانی، شفافیت سازمانی، حمایت سازمانی، منابع سازمانی و ارتباطات سازمانی است. دو نفر از نیروهای شرکت پالایش گاز پارسیان که در این زمینه مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند، در این زمینه چنین اظهارنظر نموده‌اند: «من ترجیح میدم که خودم کارهایی که می‌کنم را ارزیابی درونی برای خودم انجام بدم و ببینم چقدر کارم درست هستش و چقدر اشتباه دارم. راستش نمی‌تونم منتظر بشم ببینم بعد از سال بهم می‌گن که کجای کارم درست بوده و کجاش اشتباه بوده. ممکنه تا اون موقع دیر بشه و من کلی فرصت از دست داده باشم. ما کارمندای شرکت اگه به ارزیابی اولیه از کارای خودمون بکنیم، می‌تونه خیلی برامون مفید باشه».

علاوه بر عوامل تأثیرگذار مثبت بر مشغولیت کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان، برخی عوامل تأثیرگذار دیگر وجود دارند که می‌توانند بر مشغولیت کارکنان تأثیر منفی داشته باشند. این عوامل در بسیاری موارد، مرتبط با عدم تأثیرگذاری عوامل مثبت هستند. به هر حال، این عوامل دارای تأثیرگذاری منفی بر مشغولیت کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان هستند. برای نیل به این هدف از تحلیل مضمونی مصاحبه‌های انجام گرفته با کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان و مشاهدات مشارکتی و غیرمشارکتی استفاده شده است.



بر مبنای مشاهدات میدانی و مشارکتی محقق در شرکت پالایش گاز پارسیان در زمینه عدالت سازمانی چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد:

«به جرئت می‌توانم بگویم که یکی از مهم‌ترین عامل‌های تأثیرگذار مثبت بر مقوله مشغولیت کارکنان رعایت عدالت سازمانی توسط سازمان و مدیران سازمان در مورد کارکنان است. بارها دیده‌ام که کارکنان سازمان به میزان پاداش و مزایا، نحوه پرداخت آن و حتی برخوردهای که مدیریت در هر سه سطح با آنها می‌کند، گله‌مند هستند. من خودم به جرئت بگویم که با توجه به اینکه هر سه جنبه عدالت سازمانی در ارتباط با خودم رعایت می‌شود، با تمام انگیزه برای سازمان کار می‌کنم و عاشق کار و سازمان هستم. البته این را هم بگویم که بعضی وقت‌ها محدودیت‌های هم هستند، اما کلاً راضی هستم. در ارتباط با جنبه‌های عدالت توزیعی و فرایندی هم اقدامات خوبی در سازمان صورت گرفته و هم مدیران نسبت به این دو جنبه پاسخگو هستند. اما در ارتباط با عدالت مراوده‌ای در سطوح کارکنان پیمانکاری و قراردادی کارکنان گاهاً گله و شکایتی دارند.»

بر مبنای کدگذاری و تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش، می‌توان عوامل تأثیرگذار منفی بر مشغولیت کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان را در دو بعد عوامل فردی و عوامل سازمانی جای داد. عوامل فردی، عموماً مرتبط با ویژگی‌های نظام شخصیتی و روان‌شناختی کارکنان است. عوامل فردی تأثیرگذار منفی بر مشغولیت در شرکت پالایش گاز پارسیان عبارتند از: ضعف نظام شخصیتی رفتاری و ضعف تعلق خاطر سازمانی. عوامل سازمانی، مؤلفه‌هایی هستند که در سطح کلان سازمانی و فراتر از اختیار کارکنان و وجود فردی آنان بر مشغولیت کارکنان می‌تواند تأثیرگذار باشد. عوامل سازمانی تأثیرگذار منفی بر مشغولیت در شرکت پالایش گاز پارسیان عبارتند از: بی‌ثباتی سازمانی، مشارکت سازمانی، ضعف تعهد سازمانی. مشاهدات محقق در یکی از بخش‌های شرکت چنین چیزی را نشان داد. «کارکنانی که گوشه‌گیر هستند و عموماً کم‌تر با کسی صحبت می‌کنند و به اصطلاح تو خودشون هستند، وقتی پیش می‌آید انگار به زور کاری را انجام می‌دهند و پس از انجام آن کار سریع از بقیه فاصله می‌گیرند. حتی نمی‌شود با آنها مصاحبه هم کرد. انگار دچار افسردگی شده‌اند و تنها برای کسب حقوق و مزایاست که اجباراً کاری را انجام می‌دهند.»

مشاهدات میدانی محقق در زمینه ضعف تعهد سازمانی بیانگر تأیید این مسئله است.

«کارکنانی که به نظر می‌رسد مشغولیت و درگیری سازمانی و شغلی چندانی ندارند، وقتی پای

صحبت‌هایشان می‌نشینیم، از همه چیز گله‌مند هستند. از اینکه چندین سال است توی شرکت کار می‌کنند، اما بعضی مواقع مثل بیگانه‌ها با آنها برخورد می‌شود؛ آنان را بخشی از شرکت نمی‌دانند و فقط به‌عنوان یک کارمند از آنان استفاده می‌شود که قرار است کاری و وظیفه‌ای را در شرکت انجام بدهند. آنان می‌گویند که درگیر شدن آنها در مسائل شرکت، واکنشی به این مسائل است. از هیچ لحاظی خودشان را تأمین نمی‌دانند. یکی از آنان می‌گوید که وقتی شرکت اهمیتی برای من و کاری که انجام می‌دهم، قائل نیست، من چرا برای شرکت اهمیت قائل بشوم. برایم مهم نیست. فقط کارم را انجام می‌دهم و پولم را می‌گیرم. وی اصرار دارد که این حرف‌ها بین خودمان باشد که همین مسئله نشان می‌دهد اعتماد چندانی بین وی و مدیران بالاتر و یا دیگر کارکنان وجود ندارد». به‌نظر می‌رسد این مسائل سبب شده‌اند هم تعهد سازمانی پایین بیاید و هم مشغولیت شغلی با خطر مواجه شود.

در ادامه به کدگذاری حاصل از مصاحبه‌ها و روابط قوم‌نگارانه اشاره شده است.

#### جدول ۲. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی مشغولیت کارکنان

مفاهیم	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
مشغولیت کارکنان	اشتیاق شغلی	مشغولیت شغلی	مشغولیت کارکنان
	اشتیاق در انجام کار / اشتیاق کاری / شادابی حین انجام وظایف / عشق به کار		
	غرق شدن در کار / دلبستگی شغلی / کار به مثابه زندگی		
	تعلق شغلی	تعلق شغلی به شغل / سخت‌کوشی / دقت کاری بالا	
مشغولیت سازمانی	دلبستگی سازمانی	مشغولیت سازمانی	مشغولیت سازمانی
	تعلق سازمانی		
	تعلق سازمانی		
			احساس تعلق به سازمان / تعلق سازمانی بالا / همسویی با اهداف سازمانی

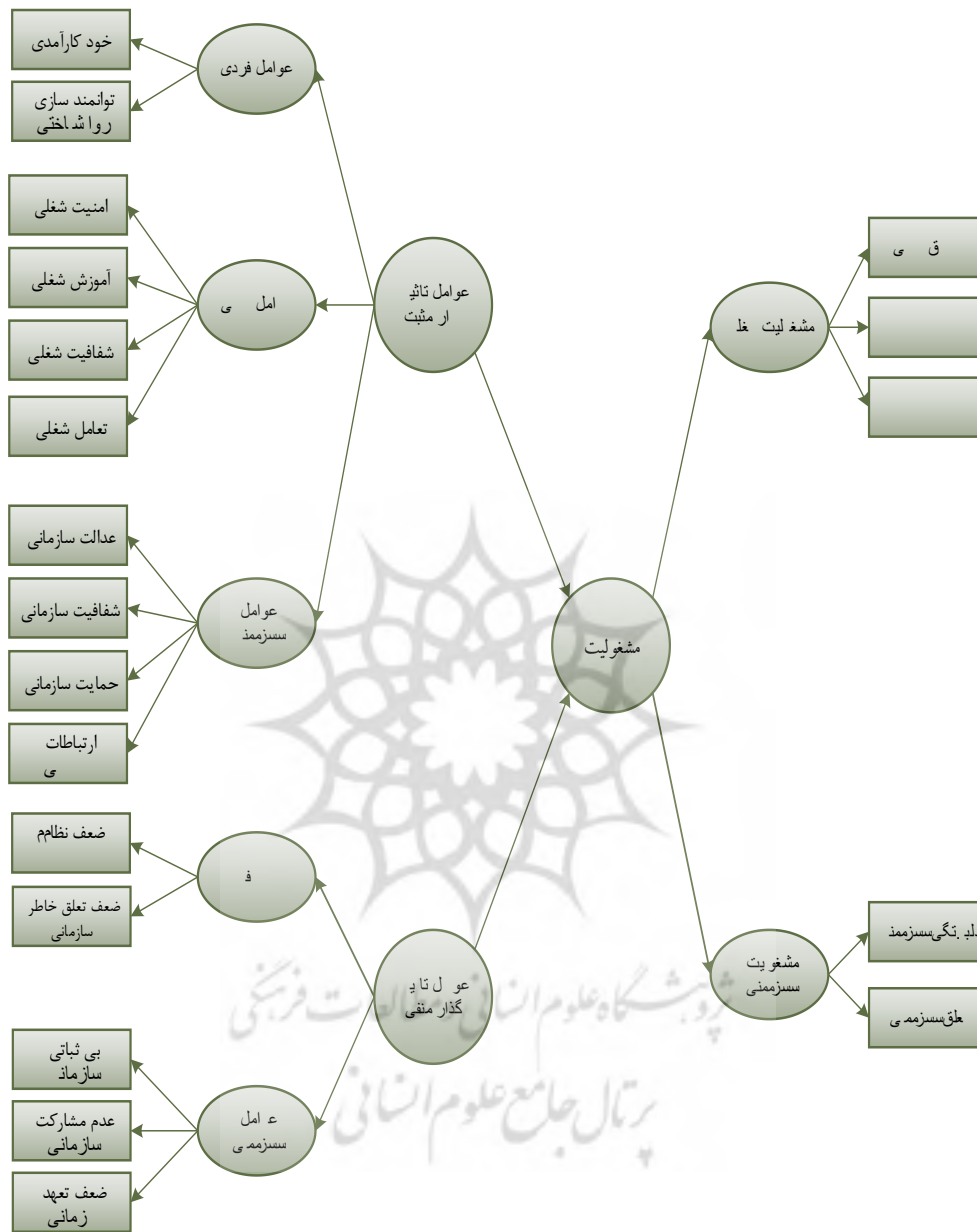
جدول ۳. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی عوامل تأثیرگذار مثبت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه‌ای	مفاهیم
عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت	عوامل فردی	خودکارآمدی	تمرکز بر پیروزی‌ها و نتایج مثبت / علاقه بیشتر به شرکت در فعالیت‌های سازنده و مؤثر / باور به قابلیت‌های شخصی / مصمم در برابر اهداف بزرگ و چالشی / کانون کنترل درونی
		توانمندی روان‌شناختی	احساس تأثیرگذاری / احساس شایستگی / احساس معناداری / احساس استقلال / اعتماد به نفس / احساس عزت نفس
	عوامل شغلی	امنیت شغلی	جابه‌جایی کم‌تر در شغل / انتخاب شغل مناسب / رضایت در شغل / عاطفی بودن محیط کار / احساس آرامش / اطمینان کارمندان از تداوم شغلی / وابسته شدن فرد به شغل و سازمان / رضایت اقتصادی
		آموزش شغلی	ایجاد فرصت یادگیری مهارت‌های شغل فعلی / ایجاد فرصت رشد و یادگیری برای مشاغل آتی / توسعه مهارت‌های شغلی / برنامه‌های توانمندسازی / فراهم آوردن فضای رشد مناسب
		شفافیت شغلی	نقش شغلی مناسب / درک موقعیت شغلی / طراحی شغلی مناسب / مسیر شغلی مشخص / وجود روندهای شغلی مناسب و روشن
		تعامل شغلی	روان‌سازی کانال‌های ارتباط کاری / ترویج کار گروهی / تعامل با افراد متخصص / به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات با استفاده از ارتباطات بین کارکنان / ارتباط کارکنان با سطوح دیگر شرکت
	عوامل سازمانی	عدالت سازمانی	ادراک عدالت سازمانی / سهم کردن متناسب کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها / نظام پرداختی متناسب / نظام پاداش و تنبیه متناسب / اولویت کارکرد شغلی در ارتقا / نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد متناسب / جانشین‌پروری منطقی و عادلانه
		شفافیت سازمانی	بازخورد به موقع و روشن / آگاه‌سازی کارکنان نسبت به امور جاری شرکت / پاسخگو بودن مدیران / ملموس بودن عملکرد سالیانه سازمان
		حمایت سازمانی	توجه به بعد HSE کارکنان / توجه به رشد و پیشرفت کارکنان / حمایت‌های مدیریتی / حمایت از وابستگی اجتماعی کارکنان / حمایت از ایده‌های نوین / حمایت از برنامه‌های توسعه کارکنان
		ارتباطات سازمانی	ارتباطات درون‌سازمانی افقی / ارتباطات درون‌سازمانی عمودی / وجود تعاملات دوسویه بین مجموعه اعضای سازمان / ارتباطات درون‌سازمانی مورب

جدول ۴. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی عوامل تأثیرگذار منفی

مفاهیم	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	
عوامل تأثیرگذار منفی بر مشغولیت کارکنان	ضعف نظام روان‌شناختی	عوامل فردی		
	مفید و مهم نبودن / ضعف سلامت روحی و روانی / بروز رفتارهای خرابکارانه و سیاسی / عادی شدن رفتارهای هنجارشکنانه / روزمرگی			
	عدم احساس مسئولیت شغلی / عدم داشتن ایده‌های جدید / کناره‌گیری ذهنی از شغل و سازمان / عدم حس مالکیت نسبت به سازمان / عدم داشتن روحیه همکاری / پنهان کاری در سازمان	ضعف تعلق خاطر سازمانی	عوامل سازمانی	
	بی‌ثباتی در تصمیمات سازمانی / بی‌ثباتی منابع انسانی / عدم امنیت شغلی / عدم وجود مؤلفه‌های تولید پایدار در سازمان	بی‌ثباتی سازمانی		
	عدم وجود مدیریت مشارکتی / دستوری بودن تصمیمات سازمانی / سلسله‌مراتبی بودن تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها / عدم مشارکت فعال کارکنان در سازمان	عدم مشارکت سازمانی		
	عدم احساس تعلق و دلبستگی به سازمان / عدم وفاداری به سازمان / عدم تمایل به ماندن در سازمان به‌خاطر منافع اقتصادی / عدم احساس وظیفه برای کار کردن در سازمان / عدم تعهد اخلاقی به سازمان	ضعف تعهد سازمانی		

به‌طور کلی مدل نهایی مشغولیت کارکنان و عوامل مؤثر بر آن در شکل (۱) نشان داده شده است. در بخش کمی قبل از آزمون مدل کلی پژوهش بهنجار (نرمال) بودن متغیرها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمینیروف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۵) نشان داده شده است که نشان‌دهنده بهنجار بودن داده‌هاست.

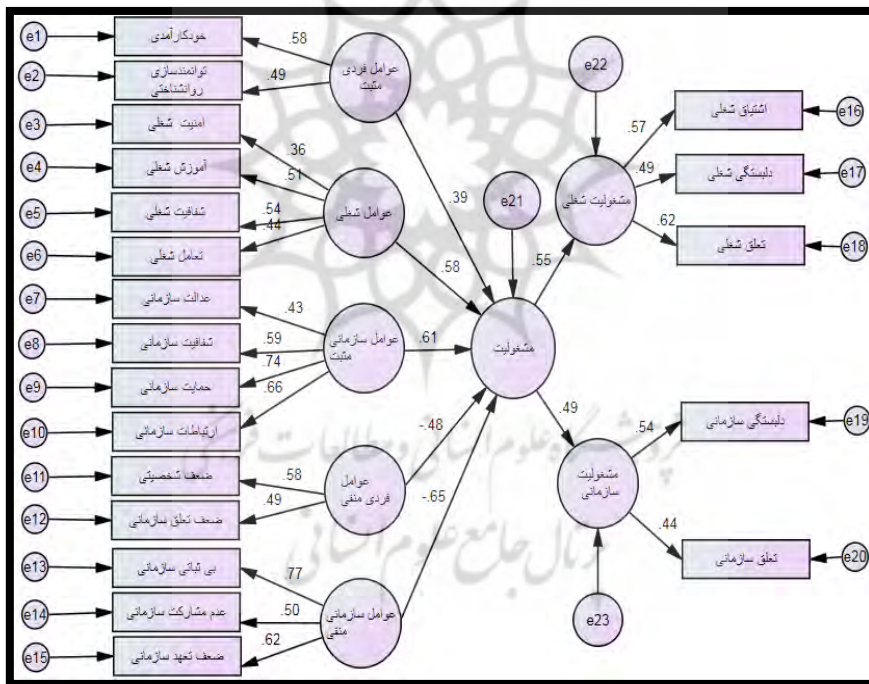


شکل ۱. الگوی حاصل از بخش کیفی پژوهش

جدول ۵. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	سطح معنی داری	مقدار آماره
عوامل سازمانی منفی	۰/۰۵۴	۰/۱۲۳
عوامل فردی منفی	۰/۱۲۴	۰/۳۲۱
عوامل شغلی مثبت	۰/۰۹۸	۰/۲۲۵
عوامل سازمانی مثبت	۰/۳۲۱	۰/۶۵۴
عوامل فردی مثبت	۰/۴۲۱	۰/۴۵۱
مشغولیت کارکنان	۰/۰۷۴	۰/۷۵۱

در شکل (۲) الگوی معادلات ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش

برای تأیید مدل فوق از سه دسته شاخص برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد استفاده شده است و نتایج حاصل از آزمون الگوی فوق در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. شاخص های برازش الگوی ساختاری پژوهش

نوع شاخص	نام شاخص	حد استاندارد	مقدار برازش
مطلق	کای اسکوتر (CMIN)	-----	۳۵۹/۰۰۳
	Value -P	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۶۱
تطبیقی	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	$\geq ۰/۹$	۰/۹۱۶
	شاخص برازش توکر- لوس (TLI)	۰/۹	۰/۹۳۷
مقتصد	شاخص برازش بهنجار شده مقتصد (PNFI)	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۸۷
	شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI)	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۷۳
	ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)	$\leq ۰/۰۸$	۰/۷۷
	کای اسکوتر نسب (CMIN/DF)	کمتر از ۵	۲/۴۹۶

همان‌طور که در جدول (۶) ملاحظه می‌شود همه شاخص‌ها برای مدل معادلات ساختاری مناسب است. در جدول (۷) نتایج تأثیر عوامل مؤثر بر مشغولیت نشان داده شده است که نتایج، نشان‌دهنده تأیید تأثیر عوامل بر مشغولیت است.

جدول ۷. نتایج حاصل از تأیید مسیرهای مدل پژوهش

ردیف	مسیر	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۱	عوامل فردی مثبت <-----> مشغولیت کارکنان	۲/۳۷۸	۰/۰۱۷	تأیید
۲	عوامل سازمانی مثبت <-----> مشغولیت کارکنان	۵/۵۶۴	***	تأیید
۳	عوامل شغلی <-----> مشغولیت کارکنان	۲/۳۶۵	***	تأیید
۴	عوامل فردی منفی <-----> مشغولیت کارکنان	-۴/۲۳۵	۰/۰۰۲	تأیید
۵	عوامل سازمانی منفی <-----> مشغولیت کارکنان	-۳/۶۸۹	۰/۰۰۸	تأیید

## بحث و جمع‌بندی

هدف از این مطالعه، تهیه الگویی از مشغولیت کارکنان و عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان در صنعت پالایش گاز ایران است که با استفاده از رویکرد ترکیبی و به صورت موردی در شرکت پالایش گاز پارسین انجام گرفته است. بدین منظور، مصاحبه‌ای با مدیران و کارشناسان ذی‌ربط انجام شد و سپس داده‌های لازم جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل با استفاده از تجزیه و تحلیل تم صورت گرفت. خروجی این بخش، سلسله‌مراتبی از ابعاد مشغولیت کارکنان و عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان بود.

روایت تفسیری مشغولیت کارکنان در این شرکت دربرگیرنده مشغولیت شغلی و مشغولیت سازمانی است که مشغولیت شغلی مرتبط با شغل فرد می‌باشد و مشغولیت سازمانی مرتبط با سازمانی است که فرد در آن مشغول به کار است. هرچند در نهایت، این دو بعد ممکن است به همدیگر مرتبط باشند و قابل تفکیک در عرصه عینی و واقعی نباشند. مشغولیت شغلی، خود، دارای سه بعد: اشتیاق شغلی، دلبستگی شغلی و تعلق شغلی است. مشغولیت سازمانی دارای دو بعد «دلبستگی سازمانی» و «تعلق سازمانی» است؛ همچنانکه در پژوهش‌های کاهن (۱۹۹۰)، لیتر و باکر (۲۰۱۰)، اسوارنالاتا و پراسانا (۲۰۱۳) و اسودیل (۲۰۱۳) به این موضوعات اشاره شده است.

روایت تفسیری عوامل مثبت تأثیرگذار دربرگیرنده عوامل فردی، شغلی و سازمانی است که عوامل فردی شامل خودکارآمدی 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؛ همچنانکه در پژوهش‌های مزروقی و حیدری (۱۳۹۵)، سیدهاوتا و روی (۲۰۱۰)، اسوادیل (۲۰۱۳)؛ شانتز و همکاران (۲۰۱۳) و کاترمول (۲۰۱۸)، به این موضوعات اشاره شده است. عوامل شغلی شامل امنیت شغلی، آموزش شغلی، شفافیت شغلی و تعامل شغلی است. برای اینکه مشغولیت در کارکنان شکل بگیرد، باید کارکنان احساس کنند که دارای امنیت شغلی هستند و ازدست‌دادن شغل، آنان را تهدید نمی‌کند. همچنین کارکنان در راستای توسعه دانش و مهارت‌هایشان باید از آموزش شغلی خوبی برخوردار شوند. کارکنان باید نسبت به مسائل، وظایف و مسئولیت‌های شغلی، اطلاعات و آگاهی کافی داشته باشند و شفافیت شغلی در سطح مطلوبی برقرار باشد. علاوه بر این، باید روابط بین کارکنان در سطح افقی وجود داشته باشد و تعاملات و



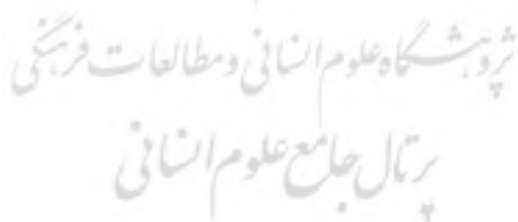
ارتباطات شغلی مؤثری شکل بگیرد که این ارتباطات می‌تواند به فهم بهتر کارکنان از شغل خودشان و دیگر کارکنان منجر شود. در پژوهش‌های سیدهاگنا و روی (۲۰۱۰)، ولش (۲۰۱۱) و اسوادیل (۲۰۱۳)، شانتز و همکاران (۲۰۱۳)، آنتاها (۲۰۱۴)، هارتر و آدکینز (۲۰۱۵)، باییک (۲۰۱۶) و استرلینگ (۲۰۱۶)، بر این موضوعات اشاره شده است. عوامل تأثیرگذار مثبت سازمانی شامل عدالت سازمانی، شفافیت سازمانی، حمایت سازمانی و ارتباطات سازمانی است. عدالت سازمانی به رعایت انصاف در نظام پاداش و مزایای سازمانی و اقدامات افرادی که مسئول پیاده‌سازی نظام تخصیص پاداش‌ها و مزایا هستند. شفافیت سازمانی به آگاهی کارکنان نسبت به مسائل و اطلاعات مرتبط با سازمان و شناخت و اطلاعات کافی از تصمیم‌گیری‌ها، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، شیوه عملکرد و... است. حمایت سازمانی به احساس و ادراک کارکنان از توجه سازمان به رشد و پیشرفت، رفاه و سلامتی کارکنان و توسعه ارتباطات سازمانی به افزایش درک و فهم نیروهای سازمانی از یکدیگر اشاره دارد که در پژوهش‌های کومپاسو و سری دیوی (۲۰۱۰)، سیدهاگنا و روی (۲۰۱۰)، ولش (۲۰۱۱)، اسوارنالاتا و پراسانا (۲۰۱۳)، ابوخلیفه و سام (۲۰۱۳)، آنتاها (۲۰۱۴)، اونگل (۲۰۱۴)، میشر، بوینتون و میشر (۲۰۱۴)، هارتر و آدکینز (۲۰۱۵)، اسمیت، پیترو و کالدول (۲۰۱۶) و باییک (۲۰۱۶)، بر این موضوعات اشاره شده است.

روایت تفسیری عوامل منفی تأثیرگذار دربرگیرنده عوامل فردی و سازمانی است. عوامل فردی شامل ضعف نظام روان‌شناختی کارکنان و ضعف تعلق خاطر سازمانی کارکنان است. چنانچه روحیه کاری کارکنان پایین باشد و آنان اشتیاق و انگیزه‌ای برای کار کردن و انجام مسئولیت‌ها و وظایف شغلی نداشته باشد، کارکنان شرکت دارای شخصیت فردی و سازمانی ضعیفی هستند، دچار عدم ثبات رفتاری هستند و به‌طور کلی شخصیت و رفتار آنان در ضدیت با سیاست‌های سازمانی قرار می‌گیرد. این موضوع با نتایج پژوهش‌های تدایس و همکاران (۲۰۱۴) و باییک (۲۰۱۶) مطابقت دارد. وقتی کارکنان ضعف تعلق خاطر داشته باشند، عموماً خودشان و شغل و مسئولیتشان را جدای از سازمان و شرکت در نظر می‌گیرند و علاقه و تعلق به شرکت ندارند (رونن و زوراف، ۲۰۱۷: ۱۴۱). در این حالت، آنان اهمیتی به منافع شرکت نمی‌دهند و تنها منافع فردی خودشان را دارای اهمیت قلمداد می‌کنند. اگر چنین مسائلی پیش بیاید، مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان پایین خواهد آمد.

روایت تفسیری عوامل سازمانی شامل مواردی چون بی‌ثباتی سازمانی، عدم مشارکت سازمانی و ضعف تعهد سازمانی هستند. هنگامی که کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان دارای ثبات رفتاری و شغلی نباشند، ارزش‌های جمعی و سازمانی شرکت برای آنان در اولویت نباشند و هر فرد و گروهی در شرکت بر مبنای ارزش‌های خودش در شرکت رفتار کند، بی‌ثباتی سازمانی شکل می‌گیرد. همچنان‌که در پژوهش‌های ولش (۲۰۱۱) و اسمی، پیتر و کالدول (۲۰۱۶) بر این موضوعات اشاره شده است. علاوه بر این، وجود رویه‌های متفاوت و سیال (غیر ثابت) در تصمیم‌گیری‌های مدیران هم می‌تواند عاملی بنیادی در بی‌ثباتی سازمانی باشد که می‌تواند تأثیری منفی بر مشغولیت در این شرکت داشته باشد. اگر در شرکت، مدیریت، غیرمشارکتی باشد و تصمیمات سازمانی دارای ماهیتی دستوری باشند و بر مبنای سلسله‌مراتب سازمانی و بدون دخالت کارکنان و دیگر نیروهای سازمانی گرفته شوند، می‌توان انتظار تضعیف مشغولیت کارکنان را داشت. علاوه بر این، عدم تعهد سازمانی یا ضعف تعهد سازمانی هم تأثیری منفی بر مشغولیت دارد. اگر کارکنان نسبت به شرکت پالایش گاز پارسیان، مأوریت‌ها، چشم‌اندازها و اهداف آن دلبستگی نداشته و نسبت به سازمان و شرکت وفادار نباشند، به خاطر منافع اقتصادی خودشان تمایلی به ماندن در شرکت نداشته باشند، حس مسئولیت کاری در شرکت نداشته باشند و تعهد اخلاقی برای کار در سازمان در آنان وجود نداشته باشد، می‌توان انتظار داشت که مشغولیت کارکنان تضعیف شده و دچار مشکل شود. همچنان‌که در پژوهش‌های ولش (۲۰۱۱)، اسوادیل (۲۰۱۳)، اونگل (۲۰۱۴) و اسمیت، پیتر و کالدول (۲۰۱۶) بر این موضوعات اشاره شده است.

در مرحله دوم، برای سنجش اعتبار مدل و بررسی تأثیر عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان، از نرم‌افزار AMOS 22 استفاده و پنج فرضیه تدوین و آزمایش شد. نتایج این بخش نشان داد که مدل مشغولیت کارکنان دارای برازش مناسب است. این پژوهش به ساختن یک مدل اختصاصی و مشخص برای سازمان مورد نظر با روش آمیخته کمک کرده است. در حقیقت، مطالعه حاضر با تجزیه و تحلیل نظرات کارشناسان می‌تواند به محققان در شناسایی ابعاد مشغولیت کارکنان و عوامل اثرگذار بر مشغولیت کمک کند. انجام چنین تحقیقاتی می‌تواند نقشه راه را برای مدیران فراهم کند تا مفهوم مشغولیت کارکنان را درک کرده و از عوامل مؤثر بر مشغولیت کارکنان در سازمان خود آگاه باشند. علاوه بر این، روش استفاده شده در این مطالعه به انجام مطالعات مشابه در سازمان‌های دیگر کمک خواهد کرد و با تکامل دانش در این زمینه می‌توان یک مدل جامع و کامل را در آینده ارائه داد. یکی از محدودیت‌های این

مطالعه، عدم جامع بودن مدل توسعه یافته برای شناسایی ابعاد مشغولیت کارکنان و عوامل تأثیرگذار بر مشغولیت کارکنان بود. در این رابطه، محققان علاقه‌مند به زمینه مشغولیت کارکنان می‌توانند با استفاده از سایر روش‌های تحقیق کیفی مانند نظریه بنیادی، دلفی، پدیدارشناسی و... این مدل را توسعه دهند. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، شناخت ابعاد مشغولیت و عوامل تأثیرگذار بر آن، اولین قدم برای شناسایی مشغولیت کارکنان است و تحقیقات بیشتر برای شناسایی سایر ابعاد و عوامل مؤثر، لازم است. اندازه کوچک نمونه، محدودیت دیگر این مطالعه بود. بنابراین، به‌عنوان یک موضوع از مطالعه جدید، پیشنهاد شده است که مدل توسعه یافته در نمونه‌های بزرگتر و همچنین سایر سازمان‌های مشابه بررسی شود و شباهت‌ها و تفاوت‌های نتایج به دست آمده بررسی شود. در این مطالعه، مصاحبه، مشاهدات و اعتبارسنجی مدل در یک بازه زمانی خاص انجام شد، در حالی که گذشت زمان ممکن است شدت و ضعف عوامل مؤثر و پیامدهای مشغولیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود اطلاعات در دوره‌های مشخص جمع‌آوری و گزارش تغییرات یا پایداری عوامل موجود در مدل، ارائه شود.



## منابع

- رستگار، عباسعلی؛ فقیهی پور، جواد و قلیچلی، جواد (۱۳۹۴). **تعلق خاطر کارکنان**، تهران: انتشارات دارالفنون، چاپ اول.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ ضیایی، محمدصادق؛ پورولی، بهروز و غلامی، مهرداد (۱۳۹۲). تأثیر جبران خدمات کل بر التزام کارکنان با در نظر داشتن قرارداد روانی. **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، دوره ۳، شماره دهم: ۱-۲۰.
- طالقانی، غلامرضا؛ پورولی، بهروز؛ محمدی، معصومه و دیانتی، مژگان (۱۳۹۴). تأملی بر التزام شغلی در پرتو سرمایه روان شناختی با در نظر داشتن اثر میانجی تحلیل رفتگی شغلی. **مدیریت دولتی**، دوره ۷، شماره چهارم: ۷۶۵-۷۸۲.
- فقیهی پور، جواد؛ فقیهی پور، سمیه و چترچی، نوش آفرین (۱۳۹۶). تأثیر برندینگ کارفرما بر تلاش داوطلبانه کارکنان با میانجی گری تعلق خاطر و انتظارات کارکنان. **فصلنامه رسالت دولتی**، دوره ۸، شماره دوم: ۴۱-۶۰.
- مرزوقی، رحمت‌اله و حیدری، الهام (۱۳۹۵). بررسی نقش التزام کارکنان در روابط بین تعدی نظارتی و خودکارآمدی نوآورانه آنان. **مدیریت بهره‌وری**، سال دهم، شماره سی و هفتم: ۱۰۷-۱۲۶.
- منطقی، منوچهر؛ توکلی، غلامرضا؛ نظری، یونس و حاجی آخوندی، علی رضا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر التزام شغلی بر عملکرد کارکنان، مطالعه موردی: بانک ملی شهرستان خرم‌آباد. **نخستین همایش ملی علوم اسلامی حقوق و مدیریت**، قم، دانشگاه جامع علمی کاربردی استان‌داری قم.
- AbuKhalifeh, A. N. & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. **Asian Social Science**, 9(7), 41.
- Anitha, J. (2014), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(3), 308 – 323.
- Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). **A handbook of employee reward management and practice**. Kogan Page Publishers
- Azoury, A., Daou, L. & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. **International Strategic Management Review**, 1(1), 11-29.
- Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. **Strategic HR Review**, 13(2), 75-80.
- Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. **Strategic HR Review**, 17(6), 290-294.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. **Journal of Leisure Research**, 24(1), 93-94
- Dajani, M.A.Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. **Journal of Business and Management Sciences**, 3(5), 138-147.
- Friedman, G. (2014). **Student stress, burnout and engagement** (Doctoral dissertation).

- Garber, P. R. (2012). The Manager's Employee Engagement Toolbox. **American Society for Training and Development**.22(3), 45-76.
- Gibbons, J. (2006).” **Employee engagement: A review of current research and its implication** “th New York: the conference board.
- Harter, J. & Adkins, A. (2015). What great managers do to engage employees. **Harvard Business Review**, 1-5.
- Ismail, H. N., Iqbal, A. & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. **International Journal of Productivity and Performance Management**. 20(3), 40-75.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33 (4), 692-724.
- Kompaso, S. M. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. **International journal of business and management**, 5(12), 89.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). **Work engagement: Introduction**. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), **Work engagement: A handbook of essential theory and research** (pp.1-9). London and New York: Psychology Press.
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. **International journal of business and management**, 5(12), 89-96.
- Maximo, N. D. D. (2015). **Authentic leadership, trust and work engagement: The mediating role of psychological safety**(Doctoral dissertation).
- 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.
- Ongel, E. (2014). The relationship between employee engagement and organisational performance: implementations of organisations. **The international journal of social sciences**. 25(1), 35-47.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). **The drivers of employee engagement**. Brighton, UK: Institute for employment Studies.
- Ronen, S. & Zuroff, D. C. (2017). How does secure attachment affect job performance and job promotion? The role of social-rank behaviors. **Journal of Vocational Behavior**, 100, 137-148.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement. **Managing social and ethical issues in organizations**, 135- 177.
- Shahid, A. (2019). The Employee Engagement Framework: High Impact Drivers and Outcomes. **Journal of Management Research**, 11(2), 45-54.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(13), 2608-2627.
- Siddhanta, A. S. & Roy, D. (2010). Employee engagement engaging the 21st century workforce. **Asian Journal of Management**, 2229-3795.
- Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J. & Al Mehrzi, N. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**. 25(1), 48-79.

- Smith, S. S., Peters, R. & Caldwell, C. (2016). Creating a Culture of Engagement--Insights for Application. **Business and Management Research**, 5(2), 70.
- Sterling, L. (2016). Internal Hires Need Orientation Too. **Harvard Business Review**. 67(3), 35-73.
- Suharti, L. & Suliyanto, D. (2012) The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 3(8), 45-78.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: A driver of organizational effectiveness. **European Journal of Business and Management**, 3(8), 53-59.
- Swarnalatha, C. & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. **Global Journal of Commerce & Management Perspective**, 2(1), 1-6.
- Swathil, S. (2013). Effecting employee engagement factors. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 3(8), 1.
- Tsourvakas, G. & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. **Social Responsibility Journal**, 14(1), 123-137.
- Tucker, Elissa (2017) "Engaging employees: three critical roles for managers", **Strategic HR Review**, Vol. 16 Issue: 3, 107-111.
- Warr, P. & Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-Job Fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, 6(2), 1-22.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. **Corporate Communications: An International Journal**, 16(4), 328-346.

