

# تأثیر جبران خدمات کل بر التزام کارکنان با در نظر داشتن قرارداد روانی

(سیدجوادین.سیدرضا)<sup>۱</sup>، (ضیایی.محمدصادق)<sup>۲</sup>، (پورولی.بهروز)<sup>۳\*</sup>، (غلامی.مهرداد)<sup>۴</sup>

۱- استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳- دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۳/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۶/۰۳)

## چکیده

این پژوهش به دنبال کشف ماهیت التزام کارکنان و جبران خدمات کل از دیدگاه کارکنان است. به عبارت بهتر، در این تحقیق محقق در پی آن است تا ضمن بررسی، بیان و توصیف معنادار مسأله التزام کارکنان، با استفاده از مفهوم قرارداد روانی نشان دهد که چگونه جبران خدمات کل بر دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و بالاخره بر التزام کارکنان تأثیر دارد و اینکه در این کاوش نظام‌مند، شرایط و امکانات لازم را جهت پیاده‌سازی بستر مناسب برای افزایش التزام کارکنان فراهم سازد. به دیگر سخن، 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 به دنبال آن است تا نشان دهد که چگونه هر متغیر بر التزام کارکنان تأثیر دارد و اینکه متعاقباً هر یک از متغیرها بر هم چگونه 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.

**واژگان کلیدی:** التزام کارکنان، جبران خدمات کل، قرارداد روانی، شکاف در قرارداد روانی، تخلف در

قرارداد روانی

## ۱- مقدمه

آینده سازمان‌ها در دستان افرادی است که در آن کار می‌کنند. این موضوع اهمیت منابع انسانی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. جذب افراد، پرورش، استفاده و حفظ آنها به‌منظور نیل به اهداف سازمانی امری راهبردی محسوب می‌شود. مطالعات مبانی نظری در این بستر بیان می‌دارد که ابعاد منابع انسانی اغلب در این بین نادیده گرفته می‌شود.

کارکنان تمایل دارند نسبت به تجارب کاری‌شان احساسات مثبتی داشته‌باشند. این موضوع آنها را به رضایت شغلی و تعهد سوق می‌دهد [۶۵]. رضایت شغلی به‌عنوان نگرش فردی نسبت به کار تعریف می‌شود در حالی که تعهد کارکنان به تمایل افراد برای پافشاری بر یک سری اقدامات و نیز بی‌میلی نسبت به برنامه‌های تغییر تعریف می‌شود [۶۴]. این متغیرها و سایر متغیرهای مشابه شاخص‌های مهمی در ارتباط با احساسات کارکنان هستند ولی خود در معرض تغییرات قرار داشته و به چالش‌های کاری روزانه نیز وابسته هستند. در این بین شاخص‌هایی وجود دارد که با فهم و آگاهی کارکنان (که ریشه در تجارب کاری آنان دارند) مرتبط می‌باشند. چنین شاخص‌هایی مقیاس‌های باثبات‌تری را برای درک تجارب کاری فراهم می‌آورند. یکی از متغیرهای مرتبط با این موضوع التزام کارکنان است.

در سال‌های اخیر رهبران تجاری بر تقویت التزام کارکنان در محیط کار تأکید می‌نمایند و آن را در اولویت قرار می‌دهند [۶۳]. اگرچه التزام، راه‌حل همه مشکلات سازمان‌های امروزی نیست، اما تحقیقات نشان می‌دهند که به‌کارگیری راهبردهای التزام در کارآمد بودن سازمان‌ها مؤثر است و فرصت‌هایی را برای کارمندان فراهم می‌آورد تا پیشرفت‌های شخصی و حرفه‌ای را تجربه نمایند [۲۷]. در این راستا، لاکوود (۲۰۰۷) ادعان می‌دارد که سازمان‌ها بر التزام کارکنان به‌عنوان یک راهبرد نویدبخش متمرکز می‌باشند تا بدین‌وسیله بهره‌وری سازمان را افزایش دهند؛ هر چند باید عنوان کرد که در آثار نوشتاری مربوط به مباحث علمی مرتبط با علم مدیریت، مطالعات اندکی در این زمینه صورت پذیرفته‌است [۵۲].

از آن جایی که تحقیقات درباره‌ی التزام بسیار اندک است، به‌منظور افزایش آگاهی و شناخت، بهتر است نگاهی بر مرور نوشتاری مفاهیمی چون التزام، جبران خدمات کل و رویکرد روان‌شناختی صورت پذیرد. بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهند که آزردهی و رنجش‌های مرتبط با سازمان به جنبه‌های

قرارداد روانی پیوند خورده‌اند و این موضوع را تأیید می‌نمایند که مدیریت جبران خدمات و به تبع آن توجه به التزام کارکنان و استنباط روانی آنان بسیار سرنوشت‌ساز است. عموماً این تلقی وجود دارد که التزام کارکنان و سطح مشارکت آنان به درک‌شان از رعایت انصاف در جبران مهارت‌ها و دانش آنها بستگی دارد. کارکنان امروزی که دارای عملکرد عالی هستند خواهان جبران خدماتی فراتر از بسته‌ها و مزایای معمولی هستند. امروزه ممکن است کارمندان برای شغلی با جبران خدمات بهتر سازمان و شرکتی در حال رشد را ترک نمایند. این شرکت‌ها محیطی را برای کارکنان فراهم می‌آورند که در آن احساس امنیت می‌نمایند. در این مطالعه جبران خدمات کل به‌عنوان منبع کلیدی در نظر گرفته می‌شود. باید توجه نمود که وقتی تغییرات سازمانی اتفاق می‌افتند، جبران خدمات کل معامله‌ای و رابطه‌ای، بسیار حایز اهمیت می‌گردند.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- التزام و مفاهیم مرتبط با آن

#### ۲-۱-۱- لزوم تمرکز بر التزام کارکنان

التزام کارکنان<sup>۱</sup> در مدیریت منابع انسانی، مفهومی نسبتاً جدید می‌باشد و به حدود دو دهه قبل باز می‌گردد. مفهوم التزام کارکنان از زمان ظهورش در نیمه‌ی دهه ۸۰ میلادی، از سوی سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مورد استقبال قرار گرفته است [۲۸]. با وجودی که توافقات اجمالی بر سر عوامل دخیل در "التزام کارکنان" وجود دارد، اما همچنان تعریف روشن و واضحی از آن و نحوه‌ی ارزیابی وجود ندارد. ساختار التزام به‌رغم محبوبیتش در حوزه منابع انسانی در خصوص اجرا و عملیات نیز با تناقضاتی روبه‌روست. برای مثال، محققان این واژه را با عبارات تثبیت‌شده گوناگونی از جمله مشارکت‌شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت‌شغلی مترادف دانسته‌اند [۴]. براساس تحقیقات وسیع و بلندمدت کمتر از ۳۰ درصد نیروی کار به‌واقع نسبت به کارشان التزام دارند. یعنی کمتر از ۳۰ درصد کارکنان با شور و انرژی کار می‌کنند و با شرکت‌هایشان احساس همبستگی دارند. این در حالی است که التزام کارکنان به افزایش التزام مشتری می‌انجامد و آن نیز به درآمدهای واقعی منجر می‌شود و در نهایت فرصت‌های شغلی بیشتری برای دیگران ایجاد می‌گردد.

## ۲-۱-۲-التزام کارکنان

التزام کارکنان به ترکیب و ساختار متمایز و منحصر به فرد شناختی، احساسی و نیز اجزاء رفتاری اشاره دارد که البته با عملکرد نقش فردی مرتبط است [۵۲]. التزام کارکنان در واقع مشارکت عاطفی (احساسی) بلندمدت<sup>۲</sup> کارکنان را شامل می‌شود [۶]. رابینسون و همکارانش (۲۰۰۴) التزام را این‌طور تعریف می‌کنند: نگرشی مثبت از سوی کارمند نسبت به سازمان و ارزش‌های آن. اغلب التزام را "تعهد ذهنی و عاطفی نسبت به شغل" و یا "میزان تلاش اختیاری کارکنان برای شغل‌شان" تعریف می‌نمایند [۱۳]. رثبارد (۲۰۰۱) التزام را حضوری روانشناختی می‌داند و بیان می‌کند التزام دو مؤلفه‌ی اصلی دارد: توجه و دلبستگی. توجه<sup>۳</sup> به شناخت و میزان زمان صرف شده برای تفکر در مورد نقش اشاره دارد و دلبستگی<sup>۴</sup> به معنی مشغول‌شدن در نقش و تمرکز بر آن است.

هارتر، اشمیت و کیس (۲۰۰۳) اذعان می‌دارند که التزام کارمند، اشتیاق او برای انجام کارش است؛ در حالی که شافلی، سالانوا، گونزالز (۲۰۰۲) التزام کاری را این‌طور تعریف نموده‌اند: «یک ذهنیت خوش‌بینانه، رضایت‌بخش و مرتبط با کار که با اشتیاق، تخصیص نیرو و دلبستگی مشخص می‌گردد». ماسالاچ و لیتر (۱۹۹۷) التزام را متضاد تحلیل‌رفتگی<sup>۵</sup> دانسته‌اند. تحلیل‌رفتگی سه بُعد اصلی را در بر می‌گیرد: احساس خستگی ذهنی<sup>۶</sup>، بدبینی<sup>۷</sup> نسبت به آینده و احساس ناکارآمدی در بسترهای حرفه‌ای<sup>۸</sup>. آنها ادعا می‌کنند هنگامی که افراد به تحلیل‌رفتگی می‌رسند انرژی به خستگی، مشارکت به بدبینی و کارآمد بودن به بیهودگی تبدیل می‌شود. در مقابل، اگر کار معنادار باشد، انرژی جایگزین خستگی، مشارکت جایگزین بدبینی و کارآمد بودن جایگزین بیهودگی می‌گردد. به معنای دقیق کلمه، شافلی و همکارانش (۲۰۰۲) التزام کاری را این‌گونه تعریف می‌نمایند: یک موقعیت ذهنی مثبت، ارضاکنده و مرتبط با کار که به واسطه شور و هیجان<sup>۹</sup>، تخصیص نیرو<sup>۱۰</sup> و دلبستگی<sup>۱۱</sup> توصیف می‌شود. شافلی و همکاران شور و هیجان را به معنای آمادگی تخصیص تلاش در کار، نمایش انرژی فراوان در حین کار و قاطعیت در مواجهه با مشکلات یا اشتباهات دانسته‌اند. تخصیص نیرو به معنی احساس یکی‌شدن با کار و ترکیبی از احساس اشتیاق، الهام، غرور و چالش است. و اما بعد سوم یعنی دلبستگی را این‌طور تعریف می‌کنند: شادمانه مشغول به کار شدن به طوری که فرد زمان را احساس نکند و رها شدن از کار برایش دشوار باشد. با در نظر گرفتن پیشرفت‌های اخیر در زمینه التزام کارکنان، تعریف ارائه شده از سوی شافلی و همکارانش بهتر از تعاریف قبلی به نظر می‌رسد.

## ۲-۲- جبران خدمات کل و مفاهیم مرتبط با آن

### ۲-۲-۱- جبران خدمات کل

طبق تعریف مانوس و گراهام (۲۰۰۳)، جبران خدمات کل "شامل همه انواع پرداخت‌هاست، یعنی هم پرداخت مستقیم و هم غیرمستقیم، هم درونی و هم بیرونی" را در بر می‌گیرد. جبران خدمات کل تأثیر دو مقوله اصلی جبران خدمات را با یکدیگر تلفیق می‌کند؛ (۱) جبران خدمات معامله‌ای (دوطرفه)؛ پرداخت‌های محسوس حاصل از مذاکره‌های بین کارفرما و کارمند در مورد پرداخت و مزایا؛ (۲) جبران خدمات رابطه‌ای (نسبتی)؛ پرداخت‌های نامحسوس مرتبط با یادگیری، رشد و تجربه کاری.

جدول ۱- نمایش اجزای جبران خدمات کل منبع [۳۰]

جبران خدمات معامله‌ای	پرداخت پایه	حق الزحمه کل (مزد کل)	جبران خدمات کل
	پرداخت اقتضایی		
	مزایای شغلی		
جبران خدمات رابطه‌ای	یادگیری و توسعه	پرداخت‌های درونی/ غیرمالی	

رویکرد جبران خدمات کل، کل‌نگرانه است یعنی فقط به یک یا دو مکانیسم پرداخت که به‌طور مجزا عمل می‌کنند، اعتماد نمی‌شود و به راه‌های دیگر برای جبران خدمات افراد و رضایت شغلی آنان نیز توجه می‌گردد. هدف، بزرگ‌نمایی تأثیر روش‌های متعدد جبران خدمات بر انگیزش، تعهد و التزام شغلی است. به گفته ساندرنا انیل (۱۹۹۸) "جبران خدمات کل، همه آنچه را شامل می‌شود که کارمندان در رابطه استخدامی به آن ارزش می‌نهند".

### ۲-۲-۲- مدلی از جبران خدمات کل

تاووز پیرین (۲۰۰۵) از جبران خدمات کل مدلی ارائه کرده‌است که در شکل ۱ نشان داده شده‌است. دو مربع بالایی یعنی پرداخت و مزایا، جبران خدمات معامله‌ای را نشان می‌دهند. این دو ماهیت مالی دارند و برای کارمندیگری و حفظ کارکنان، لازم هستند اما رقبا به آسانی می‌توانند از آنان تقلید کنند. در مقابل، جبران خدمات رابطه‌ای (غیرمالی)، که در دو مربع پایینی مشخص شده‌اند، برای ارتقاء ارزش موارد موجود در دو مربع بالایی، لازم و ضروری‌اند و رقبا کمتر می‌توانند از آن تقلید

کنند. طبق اظهارات تامسون (۲۰۰۲) قدرت حقیقی وقتی ایجاد می‌شود که سازمان‌ها جبران خدمات رابطه‌ای و معامله‌ای را با هم تلفیق کنند.



رابطه‌ای (نامحسوس)

شکل ۱- نمایش مدلی از جبران خدمات کل منبع [۶۲]

### ۲-۳- التزام، تعهد سازمانی و مشارکت شغلی

#### ۱-۳-۲- شباهت‌ها و تفاوت‌ها

در سال ۲۰۰۶، هالبرگ و شافلی به بررسی تفاوت التزام شغلی با مشارکت شغلی و تعهد سازمانی پرداختند. آنها دریافتند التزام شغلی به لحاظ تجربی از مشارکت شغلی و تعهد سازمانی متفاوت است. علاوه بر این، با وجودی که مشارکت شغلی، تعهد سازمانی و التزام بیانگر حس یکی شدن با شغل هستند، در این میان تنها التزام از حالات عاطفی مثبت سرچشمه می‌گیرد و به شدت با رفاه و سلامتی در ارتباط است [۱۶]. تعهد سازمانی متفاوت از التزام است به این ترتیب که تعهد

به نگرش و وابستگی شخص به سازمان اشاره دارد. التزام یک نگرش نیست؛ بلکه میزان توجه و علاقه‌ی فرد در انجام نقش خود می‌باشد. التزام با مشارکت‌شغلی نیز فرق دارد. طبق تحقیقات می و همکارانش (۲۰۰۴) مشارکت‌شغلی نتیجه قضاوتی شناختی درباره قابلیت‌های رفع نیاز یک شغل است و با مفهوم "تصور از خود" فرد در ارتباط است. التزام به چگونگی تلاش افراد در انجام شغل‌شان مربوط می‌شود. می و همکارانش بیان می‌دارند التزام زمینه‌ساز مشارکت‌شغلی است به این ترتیب که افراد ملتزم با نقش‌هایشان همسو خواهند بود. با مقایسه میان تعهد سازمانی و التزام در می‌یابیم تعهد در هویت فرد نقش می‌بندد و این امر به زمان و تجربه نیاز دارد و در مقابل، التزام عملکرد و دیدگاه‌های مثبت درون بافت سازمان را شامل می‌شود. تعهد سازمانی عموماً یعنی تمایل شدید برای ماندن در سازمان، در حالی که التزام را تخصیص نیروی عاطفی و ذهنی نسبت به سازمان دانسته‌اند. تعهد سازمانی حفظ، وفاداری و تخصیص نیروی کارمندان را افزایش می‌دهد و التزام آنان را قادر می‌سازد تا بیشتر و بهتر کار کنند [۱].

مشارکت‌شغلی مفهومی بسیار شبیه به التزام می‌باشد. مشارکت‌شغلی<sup>۱۲</sup> در ابتدا توسط لودال و کچنر (۱۹۶۵) معرفی شد. لودال و کچنر (۱۹۶۵) مشارکت‌شغلی را این طور تعریف می‌نمایند؛ "مرحله‌ای که عملکرد کاری فرد بر اعتماد به نفس آن تأثیر می‌گذارد". کانگو (۱۹۸۲) بیان می‌دارد این تعریف از مشارکت‌شغلی موضوع مشارکت و انگیزه را در هم می‌آمیزد و مقیاس‌های ارائه شده از سوی لودال و کچنر هر دو حوزه مشارکت و انگیزه را ارزیابی می‌کنند. به‌طور خلاصه در ادبیات دانشگاهی التزام مرتبط و در عین حال جدا از سایر ساختارهای رفتار سازمانی در نظر گرفته می‌شود. برای مثال، رابینسون و همکارانش (۲۰۰۴) اظهار می‌دارند: التزام در برگیرنده بسیاری از عناصر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی است ولی با هیچ یک از این دو مترادف نیست. به علاوه، نه تعهد و نه رفتار شهروندی سازمانی منعکس‌کننده‌ی دو جنبه التزام نیستند.

## ۴-۲- قرارداد روانی و مفاهیم مرتبط با آن

### ۴-۲-۱- خاستگاه قرارداد روانی

با توجه به ضرورت حفظ کارکنان درجه یک، ضروری است رابطه میان کارکنان و کارفرمایان دریافته شود. به واسطه همین دریافت، کارفرمایان قادر خواهند بود راهبردهایی را به کار بندند تا پیامدهای مثبت را ترغیب نموده و بهره‌وری و حفظ کارکنان ارتقاء یابد. بهره‌وری و حفظ نیروی کار برای اداره یک سازمان موفق ضروری است. قرارداد روانی<sup>۱۳</sup> چارچوبی برای بررسی روابط میان کارمند و کارفرما می‌باشد. قرارداد روانی مجموعه باورهایی است که فرد در مورد شرایط یک قرارداد میان خود و سازمان در سر می‌پرواند.

### ۴-۲-۲- انواع قراردادهای روانی

روسو (۲۰۰۰) چند نوع متفاوت از قراردادها را معرفی می‌کند؛

- **قرارداد معامله‌ای**<sup>۱۴</sup>: مبتنی بر مبادلات ملموس (پول محور) در یک دوره زمانی خاص بوده و هیچ‌گونه تعهد بلندمدتی را در بر نمی‌گیرد. به بیان دیگر، این نوع قراردادها (که با دوره‌های محدود زمانی و کوتاه مدت مشخص می‌شوند) عمدتاً بر رابطه مبادله‌ای اقتصادی متمرکز است.

- **قرارداد رابطه‌ای**<sup>۱۵</sup>: مبتنی بر مبادلات ملموس و غیرملموس (همچون امنیت شغلی، وفاداری) بوده و نمی‌تواند در یک چارچوب زمانی خاص یا محدوده خاص مطرح شود. به عبارت بهتر، این نوع قراردادها (که با دوره‌های زمانی بلندمدت مشخص می‌شوند) عمدتاً بر وفاداری و اعتماد متمرکز می‌باشند؛

- **قرارداد تعادلی یا متوازن**<sup>۱۶</sup>: ترکیبی از یک قرارداد روانی رابطه‌ای (بلندمدت) با یک قرارداد روانی معامله‌ای است.

- **قرارداد انتقالی**<sup>۱۷</sup>: قراردادهای انتقالی در طول تغییر سازمانی به وقوع می‌پیوندند.

روسو (۲۰۰۴) مقیاس‌های استاندارد را برای اندازه‌گیری این نوع قراردادهای روانی مطرح می‌سازد:

"قرارداد روانی معامله‌ای در جهت مخالف یک قرارداد روانی رابطه‌ای نیست. در حقیقت این امکان وجود دارد که یک کارمند تحت تأثیر توأمان قرارداد روانی معامله‌ای و رابطه‌ای دیده شود که به این



لحاظ به آن واژه "قرارداد روانی آمیخته" اطلاق می‌شود. روسو (۲۰۰۴) اذعان می‌دارد که امروزه به‌طور فزاینده‌ای با افرادی مواجه هستیم که تحت تأثیر این نوع قرارداد روانی آمیخته قرار دارند.

### ۳-۴-۲- تعریف شکاف و تخلف در قرارداد روانی

تخلف در قرارداد روانی به قصور سازمان در انجام یک یا چند مورد از الزامات قرارداد روانی افراد اشاره دارد [۴۵]. موریسون و رابینسون (۱۹۹۷) اظهار می‌دارند این تعریف تنها به جنبه‌های عقلانی و ذهنی آنچه افراد دریافت می‌دارند یا دریافت نمی‌دارند می‌پردازد و جنبه عاطفی تخلف را کم اهمیت جلوه می‌دهد. لذا، آنها بین شکاف قرارداد روانی و تخلف قرارداد روانی تمایز قائل می‌شوند. موریسون و رابینسون شکاف<sup>۱۸</sup> را این‌طور تعریف می‌کنند: "ادراک فرد مبنی بر این که سازمان در برآوردن یک یا چند مورد از الزامات قرارداد روانی قصور نموده است". بنابراین شکاف اساساً شناسایی الزامات برآورده نشده است، در نتیجه، شکاف پدیده‌ای نسبتاً کوتاه‌مدت بوده و ممکن است به بازگشت افراد به وضعیت ثابت در قرارداد روانی‌شان منجر شود، یا اینکه به تخلف تبدیل گردد. با این وصف، تخلف وضعیتی احساسی و عاطفی است که به دنبال باور فرد مبنی بر قصور سازمان در حفظ قرارداد روانی به‌وجود می‌آید [۳۶]. تخلف در قرارداد چیزی بیشتر از قصور سازمان در برآوردن انتظارات است و واکنش‌ها نسبت به آن شدیدتر خواهد بود چرا که قوانین و احترام زیر سؤال می‌روند و تعهدات شکسته می‌شوند [۴۷].

### ۴-۴-۲- شکاف در قرارداد مقدمه تخلف در قرارداد

کارفرمایان باید بدانند چه موقع یک شکاف رخ می‌دهد و چه اثراتی بر افراد می‌گذارد، بدین ترتیب می‌توانند بر مشکلات جدی در محل کار غلبه نمایند. احتمالاً شکاف مهم‌ترین ایده در نظریه قرارداد روانی است، چرا که اصلی‌ترین راه درک چگونگی تأثیر قرارداد روانی بر احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان است [۱۰]. اگر کارمندی یقین داشته باشد کارفرمایش شرایط قرارداد را نقض نموده است، واکنش او بسته به شدت شکاف متغیر خواهد بود. این واکنش‌ها رفتارهایی نظیر پذیرش، شکایت ساده، توقف تلاش یا اشتیاق وی، به‌عنوان آخرین چاره، اعلام استعفا را شامل می‌شود. در شرایطی که کارمندان درباره حقوق خود در قرارداد روانی باورهای محکمی دارند و درمی‌یابند وعده‌های

کارفرمایان تحقق نخواهد یافت، احساس می‌کنند مورد سواستفاده قرار گرفته‌اند و به آنها بی‌احترامی شده است یا اینکه وقت‌شان را بیهوده در سازمان تلف کرده‌اند.

#### ۵-۴-۲- پیامدهای تخلف در قرارداد روانی

در یک قرارداد استخدام، شرایط اغلب صریح (شفاهی یا حتی کتبی) یا تلویحی بوده و معمولاً به لحاظ قانونی اجباری هستند. از سوی دیگر، قراردادهای روانی به شدت شخصی بوده و اغلب رسمیت و وضوح ندارند و برای دو طرف اجبار قانونی به همراه نمی‌آورند. با وجود این، این قراردادها تأثیر عمیقی بر رفتار می‌گذارند. چرا که مبتنی بر باورهای دو طرف قرارداد می‌باشند. در قراردادهای روانی کارمندان باور می‌کنند چنانچه در کار به طریقی ویژه رفتار نمایند (مثلاً اضافه کاری بدون حقوق یا انجام داوطلبانه وظیفه‌ای دشوار)، نتایج مشخصی از سوی کارفرما در انتظارشان خواهد بود (مثلاً ارتقاء یا تکریم به شیوه‌های دیگر). قرارداد روانی چارچوب مهمی برای درک عملکرد، نگرش‌ها و سلامت و رفاه کارمندان است. متأسفانه، در واقعیت مدیران و کارکنان نسبت به خطمشی‌ها و شیوه‌های کارفرما درکی متفاوت دارند. این امر به برداشتهای شخصی منجر شده و در بهترین حالت به سوءتفاهم و ارتباطات ضعیف و در بدترین حالت به تعارض آشکار منتهی می‌گردد.

#### ۵-۲- تأثیر جبران خدمات کل بر التزام کارکنان با در نظر داشتن قرارداد روانی

فرآیندهای جبران خدمات می‌توانند به شفاف‌سازی قرارداد روانی کمک کنند و با لحاظ نمودن موارد زیر آن را بهبود بخشند [۱]؛ تدارک پایه و اساسی برای توافق مشترک و تعریف نقش‌ها؛ بیان انتظارات در قالب اهداف، استانداردهای عملکرد، ملزومات رفتاری (شایستگی‌ها) و حفظ ارزش‌های اصلی؛ توافق بر سر مشارکت طرفین (مدیر و فرد) که باید به نتایج مورد انتظار دست یابند؛ تعریف درستی از سطح حمایتی که باید از سوی مدیران اعمال شود؛ جبران خدمات مالی از طریق طرح‌هایی که بیان‌کننده باورهای مهم سازمان باشد؛ جبران خدمات غیرمالی که پیام‌های مربوط به انتظارات را تقویت می‌کنند؛ ایجاد موقعیت برای کارمندان در بحث‌های بازنگری عملکرد به‌منظور شفاف‌سازی نکات مربوط به کارشان.

تحقیقات نشان می‌دهند که قرارداد روانی و التزام کارکنان نقش اساسی در ارائه نتایج مهم در سازمان‌های موفق ایفا می‌کنند. رایت و کراپانزانو (۲۰۰۰) مطالعات میدانی را ترتیب داده‌اند که

بیان‌گر رابطه مستقیم بین سطح قرارداد روانی و عملکرد شغلی است. نگرش‌های جوی در محیط کاری به نگرش‌های کارمندان به حمایت، اولویت‌بندی، ارزش خط‌مشی‌ها، شیوه‌ها و رویه‌های سازمانی اشاره دارد. این نگرش‌ها که از سوی رهبران سازمانی انتقال می‌یابند، رسمی و غیررسمی‌اند [۵۹]. تحقیقات اخیر در زمینه جوّ محل کار به فرآیندهایی می‌پردازد که به‌واسطه آنها نگرش‌ها در مورد محیط کار بر افراد، گروه و رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد. بررسی‌ها در مورد ساختارهای روانشناختی در بسترهای کاری بیان‌گر رابطه میان عملکرد کارکنان، رضایت مشتری و وفاداری است. نمونه‌های اخیر در تحقیقات تجربی شامل این موارد است: جو امنیتی، جو خدماتی و جو مشارکتی [۴۳ و ۵۳ و ۷۰]. در این راستا، تحقیقات مجموعه‌ای از محرک‌های التزام کارکنان را شناسایی کرده است [۷]. گزارش‌ها نشان می‌دهند علاوه بر جنبه‌هایی از خود شغل که دلبستگی مثبت به نقش را تقویت می‌کند (مثل استقلال شغلی) مهمترین محرک‌های التزام جو روانی و روابط با کارمندان دیگر است [۵۲].

حرکت سریع به‌سوی اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات و دانش نشان می‌دهد نیروی انسانی، منبع اصلی برای مزیت رقابتی است. نیروی کار باید دارای دانش، انعطاف و التزام باشد [۴۲]. نکته کلیدی در التزام کارکنان ایجاد انگیزه بیشتر برای کار و تعهد نسبت به سازمان است. اغلب متخصصان منابع انسانی معتقدند فقط با پرداخت حقوق بالا و مزایای جذاب نمی‌توان کارکنان را حفظ نمود. سازمان باید در کارمندان شور و اشتیاق ایجاد نماید. در این میان جبران خدمات کل نقش مهمی ایفا می‌کند. جبران خدمات کل می‌تواند بیرونی یا درونی باشد. لذا، جبران خدمات کل در بهبود عملکرد و بهره‌وری بیشتر به عنوان کاتالیزور عمل نموده و به التزام کارکنان منجر می‌گردد [۶]. کارمندان، جبران خدمات را عاملی مهم در حفظ التزام‌شان می‌دانند. از این‌رو، سازمان‌ها باید در پیشرفت شخصی کارمندان، آموزش، مشارکت دادن کارمندان در شیوه‌های طراحی شغل، سازماندهی فعالیت‌های رسمی و غیررسمی به‌منظور شادمانی و امنیت کارکنان و متعهد نمودن آنها در محل کار سرمایه‌گذاری نمایند. در ادامه به بررسی رابطه التزام کارکنان با جبران خدمات کل در قالب اجزای مدلی که پیشتر مطرح شد پرداخته شود.

- **جبران خدمات مالی؛** پرداخت حقوق به‌تنهایی برای التزام کارکنان کافی نیست و به‌منظور رسیدن به حد‌اعلای التزام کارکنان باید بسته‌های پرداختی آنان با بازار مرتبط باشد. تأثیر جبران خدمات با ترکیبی از حقوق، فوق‌العاده پرداخت و پاداش‌های مالی دیگر و نیز پاداش‌های غیرمالی نظیر تعطیلات اضافی و بن‌های خرید دارای تأثیر بیشتر و چشمگیرتری خواهد بود. از این‌رو می‌توان گفت چنان‌چه کارکنان از سیستم مناسب جبران خدمات بهره‌مند گردند، و در فعالیت‌های اصلی سازمان و تصمیم‌گیری‌ها دخیل باشند به‌سمت التزام سوق می‌یابند [۲].

- **آموزش؛** در مدیریت منابع انسانی از جمله عوامل مهم برای التزام کارکنان آموزش و پیشرفت است. آموزش برای تمام مدیران حال و آینده حاضر سازمان‌ها ضروری است چرا که به‌واسطه آن به فناوری و قابلیت‌های تصمیم‌گیری به‌موقع و منطقی دست می‌یابند. تمام این قابلیت‌ها تنها از طریق طراحی دقیق برنامه‌های آموزش میسر می‌گردد [۳۸]. پارادایز (۲۰۰۸) بیان می‌دارد کارکنان شرکت‌شان را برای حفظ کارگران شایسته تحسین می‌کنند. در مدیریت منابع انسانی پیشرفت و آموزش هم‌چنان عاملی مهم برای التزام کارکنان محسوب می‌شود [۳۸].

- **توسعه مسیر شغلی؛** کمک به افراد در توسعه مسیر شغلی‌شان با ارزش است چرا که کارمندان را به ماندن در سازمان ترغیب می‌کند [۲۱]. فرصت‌های توسعه مسیر شغلی به سطوح بالای تعهد و التزام در میان کارمندان منتهی می‌شود [۵]. یک عامل مهم در ایجاد نیروی کار متعهد پیشرفت مسیر شغلی<sup>۱۹</sup> می‌باشد و سازمان‌ها از طریق فراهم آوردن فرصت‌هایی در جهت پیشرفت شغلی کارکنان در آینده به این مهم دست می‌یابند.

- **مدیریت عملکرد؛** اگر مدیریت عملکرد به‌طور صحیح اجرا شود، همچون مؤلفه‌ای کلیدی از فرآیند جبران خدمات کل، باعث ایجاد انگیزش در افراد می‌گردد و در قالب قدردانی از طریق بازخورد، فرصت‌هایی برای دستیابی به اهداف و مجالی را برای پرورش مهارت‌ها، و راهنمایی پیرامون مسیرهای کارراهه پاداش ارائه می‌کند. مدیریت عملکرد با ایجاد اطلاعات لازم در تصمیم‌گیری پیرامون فوق‌العاده پرداخت یا افزایش‌های پرداخت مرتبط با عملکرد و شایستگی یا مشارکت، به پرداخت پیوند می‌خورد [۱۱].

- **رهبری**؛ نیازهای تطبیقی سازمان‌ها مستلزم رهبرانی پویا است که از طریق تعامل افراد و نظرات، پا را از فردیت فراتر می‌گذارند [۲۲]. موضوعی که کمتر مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است، آن است که التزام و رهبری ساختارهایی به هم پیوسته‌اند. ماسی و اشنایدر (۲۰۰۸) بیان می‌دارند خصوصیات شخصیتی، رهبری و ویژگی‌های شغلی از مهم‌ترین مقدمات التزام هستند. اما تحقیقات در این زمینه بسیار اندک است [۶۶]. بیکر و همکارانش (۲۰۰۷) مدارکی دال بر نقش حمایتی سرپرستان و مدیران در التزام کارکنان یافتند [۳].

- **طراحی شغل**؛ امروزه بسیاری بر این باورند عملکرد شغلی کارمند تابعی از طراحی شغل و اجرای شغل از سوی کارمند است. طراحی شغل تقریباً تمامی عوامل مهم و مؤثر در عملکرد کارمندان را در برمی‌گیرد. ابعادی نظیر ساختار وظیفه، اختیارات، شکل کلی کار<sup>۲</sup>، سهولت رویه‌ای، تجهیزات، میزان ادغام وظیفه، مکانیسم‌های بازخورد عملکرد، داده‌های منابع، و غیره همگی از عناصر طراحی شغل می‌باشند [۱۴]. و در این راستا آرمسترانگ (۲۰۰۷) اظهار می‌دارد عواملی چون انگیزش درونی (استقلال، نوع شغل، رشد و پیشرفت) و محیط کاری الهام‌بخش و بازخورد بر التزام تأثیر دارند.

- **قدردانی و تکریم**؛ در فرآیندهای رسمی تکریم از موفقیت‌ها قدردانی می‌شود. در این فرآیندها اطمینان از تکریم و تأیید مشارکت و دست‌یافت‌های افراد راهی مؤثر برای ایجاد انگیزش و التزام در آنهاست. به گفته آرمسترانگ (۲۰۰۷) پنج عامل کلیدی انگیزش در ذات شغل وجود دارد: دستاورد، قدردانی و تکریم از آن دستاورد، خود کار، مسئولیت (استقلال)، و رشد یا پیشرفت. این ۵ مورد عوامل پایه‌ای هستند که بر التزام تأثیر می‌گذارند. کان (۱۹۹۰) نتیجه می‌گیرد روابط میان فردی توأم با اعتماد و حمایت و نیز مدیریت حمایتی سبب ارتقای امنیت روانی می‌گردد. حمایت اجتماعی و حمایت از جانب همکاران نیز از مقدمات التزام می‌باشد [۵۴].

- **کیفیت زندگی کاری**؛ در شرایطی که صداقت و اعتماد میان مدیریت و کارمندان برقرار باشد و واژه‌ای از فریب خوردن در عملکرد وظیفه وجود نداشته باشد، کارمندان باور می‌کنند از کیفیت بالایی در زندگی کاری برخوردارند [۶۹]. کارمندان مسیر رشد و ترقی‌شان در سازمان را راهی برای تعیین کیفیت زندگی کاری می‌دانند. این مسیر شامل فرصت‌های یادگیری، تقسیم دانش و بازتاب‌هایی در گسترش شغلی و غنی‌سازی شغلی است. کیفیت زندگی کاری به‌شدت با جبران

خدمات بیرونی از قبیل حق الزحمه پایه، تسهیلات و مزایای جنبی در ارتباط می‌باشد. تمامی این موارد به ایجاد انگیزه و رفاه کارمندان در محیط کار می‌انجامد [۶۹]. بنابراین جبران خدمات کل امری در خور اهمیت است. به همین منظور آرمسترانگ (۲۰۰۷) مدل عملکرد التزامی را بدین شرح مطرح می‌سازد؛ پاداش‌های ملموس؛ کیفیت زندگی کاری؛ تعادل بین کار و زندگی؛ الهام و ارزش‌ها؛ محیط اختیاردهنده؛ فرصتی برای پیشرفت در آینده.

- **مدیریت استعداد؛** مدیریت استعداد مجموعه‌ای از شیوه‌های بخش منابع انسانی مانند استخدام، گزینش، پیشرفت و مدیریت مسیر کارراهه است. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرآیندهای طراحی شده برای اطمینان از استقرار مناسب کارمندان بر سر مشاغل در سرتاسر سازمان می‌باشد و تمرکز اصلی آن بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی داخلی است [۹]. خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد که نشان‌دهنده تعهد نسبت به منابع انسانی است موجب افزایش التزام و کاهش جابه‌جایی کارکنان می‌گردند. در نتیجه، التزام کارکنان تأثیر چشم‌گیری بر بهره‌وری کارمندان و حفظ استعداد دارد. ترکیب التزام کارکنان و مدیریت استعداد می‌تواند مهم‌ترین عامل در سود یا زیان سازمان باشد [۲۴].

### ۳- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش به مطالعه تأثیر جبران خدمات کل بر التزام کارکنان از دیدگاه کارکنان پرداخت. این مطالعه با توجه به قرارداد روانی، ما را به سوی فهم دقیق ماهیت روانی التزام کارکنان با دیدگاهی پویا رهنمون می‌سازد. مطالعات پیشین در زمینه قرارداد روانی به مفاد سنتی آن یعنی پرداخت و مزایا توجه کردند. مطالعات انجام شده برای این پژوهش حاکی از آن است که جبران خدمات کل، ابعاد کلیدی فرآیندهای روانی هستند که نهایتاً در روابط کارکنان سازمان به التزام کارکنان می‌انجامد. مفهوم روانی التزام کارکنان چارچوب مفیدی را ارائه می‌دهد که به واسطه آن می‌توان به تشریح ماهیت پویای روانشناختی التزام کارکنان پرداخت. التزام به عنوان یک ترکیب و ساختار، مزایای فراوانی برای سازمان دارد. با دانستن آنچه کارکنان را ملتزم می‌سازد، سازمان‌ها می‌توانند رویه‌ها و خط‌مشی‌های کارمندمحور را تقویت نمایند. کارکنان ملتزم که انگیزه بالایی برای انجام نقش‌شان دارند، انگیزه بروز رفتارهای عملکردی را نیز دارند به طوری که این رفتارها کارکردهای کلی سازمان را حمایت می‌کنند.

این بررسی نشان داد افرادی که از وجود یک محیط کاری حمایت کننده از جوّ التزام برخوردارند نسبت به نقش‌هایشان التزام بیشتری دارند. به علاوه این تحقیق دانش مفیدی را برای علم مدیریت، به ویژه مدیریت رفتار سازمانی فراهم می‌آورد. براساس مباحث پیش گفته، موارد زیر می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؛

- مدیران باید آگاه باشند که التزام کارکنان فرایندی طولانی مدت و مستمر است و نیازمند تعاملات مداوم در طول زمان می‌باشد؛

- سازمان‌ها در سازگاری با نیازهای کارکنان باید منعطف باشند. این امر در التزام کارکنان مؤثر می‌باشد. ساعات کاری منعطف، فرصت‌های دورکاری، امکان مرخصی یا تغییر ساعات کاری طبق سبک زندگی کارکنان آنان را تشویق نموده و سطح التزامشان را افزایش می‌دهد؛

- مدیران باید منابع و مزایای مطلوب را در اختیار کارکنان قرار دهند تا بدین وسیله احساس دین، تعهد و التزام را به وجود آورند؛

- نتایج تحقیق نشان داد که توسعه نگرش‌های مثبت به کار، افزایش شور و هیجان به منظور انجام شغل و کاهش استرس می‌تواند از طریق محیط کاری بر التزام کارکنان تأثیر بگذارد. از این رو پیشنهاد می‌شود که به مسائلی چون ارتباطات، مشارکت در کار و تعادل بین کار و زندگی و شرایط کاری توجه لازم صورت پذیرد؛

- التزام را باید راهبرد سازمانی و فرهنگی دانست که همه سطوح سازمان و مجموعه‌ای از اقدامات را در برمی‌گیرد و مستلزم مشارکت اعضای سازمانی و ارتباطات منسجم، مداوم و شفاف می‌باشد؛

- سازمان‌هایی که تمایل به افزایش التزام کارکنان دارند باید در غنی‌سازی شغل سرمایه‌گذاری نمایند. سازمان‌ها از طریق فراهم آوردن استقلال، بازخورد، تنوع مهارت و اهمیت وظیفه باید به غنی‌سازی مشاغل توجه نمایند. از این رو مدیران می‌توانند با ارتقای حداقل یکی از این ویژگی‌های شغلی بر التزام کارکنان بیفزایند؛

- مدیران به واسطه ارتباطات اثربخش بیشتر می‌توانند در التزام کارکنان مؤثر باشند؛

- نتایج این پژوهش نشان داد که همه مؤلفه‌ها و متغیرهای جبران خدمات کل از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند و تأثیر یکسانی بر التزام کارکنان ندارند. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیریت و سازمان‌ها باید بیش از پیش به جبران خدمات رابطه‌ای (به ویژه کیفیت رهبری، فرصت‌های پیشرفت

شغل و یادگیری) پردازند و در همین حال به مواردی چون پاداش‌ها و پرداخت‌های ملموس نیز توجه نمایند؛

- سازمان‌ها برای پرهیز از هر گونه ضرر و زیان باید تخلف در قراردادهای روانی را به حداقل برسانند. این امر با ارائه انتظارات واقعی، و نه وعده‌های غیرواقعی، به کارکنان میسر می‌شود؛

- سازمان‌ها باید به مسائل حساسیت برانگیز در زمینه تخلف در قرارداد روانی نظیر افزایش متناسب حقوق و دستمزد، محتوای شغل، رشد و پیشرفت توانایی منابع انسانی توجه خاص نشان دهند. با تأکید بر رویه‌های عادلانه و برقراری انصاف در این حیطه‌های حساس، تخلف‌ها کاهش می‌یابد؛

- مدیریت قرارداد روانی به منظور کارکرد موفق ضروری است. به منظور اداره و مدیریت قرارداد روانی کارکنان، سازمان‌ها باید به نقش تفاوت‌های فردی و چگونگی شکل‌گیری و تعریف قرارداد روانی از سوی هر کارمند واقف باشند. این تفاوت‌ها بر احتمال درک افراد از تخلف در قرارداد روانی و نگرش‌ها و رفتارهای متعاقب آن نظیر از بین رفتن اعتماد، رضایت، تعهد و التزام تأثیر می‌گذارد؛

#### ۴- پی‌نوشت‌ها

- ۱ - Employee Engagement
- ۲- Long- term Emotional
- ۳ - Attention
- ۴- Absorption
- ۵ - Burnout
- ۶ - Mental exhaustion
- ۷ - Cynicism
- ۸ - Reduced sense of efficacy
- ۹- Vigor
- ۱۰ - Dedication
- ۱۱ - Absorption
- ۱۲ - Job involvement
- ۱۳ - Psychological Contract
- ۱۴ - Transactional
- ۱۵ - Relational
- ۱۶ - Balanced
- ۱۷ - Transitional
- ۱۸- Breach
- ۱۹ - Career Development
- ۲۰ - Work Layout



## ۵- منابع

- [۱] آرمنسترانگ، مایکل . مدیریت جبران خدمات، ترجمه: سیدرضا سید جوادین؛ بهروز پورولی؛ الهام جمالی پویا؛ تهران: انتشارات ارگ، چاپ اول ۲۰۰۷ .
- [۲] Alam, GM, Hoque KE and Oloruntegbe, KO. "Quest for a better operation system in education: Privatization and teacher educationalization or voucherilization glimpsing from consumer and product perspectives" *African Journal of Business Management*, ۴(۶): ۱۲۰۲-۱۲۱۴. ۲۰۱۰.
- [۳] Bakker, A. and Demerouti, E.. "The job demands-resources model: state-of-the-art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ۲۲ No. ۳, pp. ۳۰۹-۲۸. ۲۰۰۷.
- [۴] Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. "Work engagement: An Emerging concept in occupational health psychology." *Work & Stress*. ۲۲ (۳), p. ۱۸۷-۲۰۰. ۲۰۰۸.
- [۵] Bashir S. and RamayMI. "Determinants of organizational commitment: A study of Information Technology professionals in Pakistan", *Institute of Behavioral and Applied Management* ۲۲۶-۲۳۸. ۲۰۰۸.
- [۶] Bhattacharya, S.; Mukherjee, P. "Rewards as a Key to Employee Engagement: A Comparative study on I.T Professionals" *ASBM Journal of Management*, II (۱). ۲۰۰۹.
- [۷] Burke, R., & Cooper, C. "Building engagement in the workplace." In C. Cooper & R. Burke (Eds.). *The peak performance organization* (pp. ۵۰-۷۲). Oxon, UK: Routledge. ۲۰۰۸.
- [۸] CheolhoYoon, "The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success", *Computers in Human Behavior*, Vol. ۲۵, ۴۲۱-۴۲۸, ۲۰۰۹.
- [۹] Cheloha, R., & Swain, J. "Talent management system key to effective succession planning." *Canadian HR Reporter*. ۱۸(۱۷), ۵-۷. ۲۰۰۵.
- [۱۰] Conway, N. and Briner, R.B. "Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Research" *Oxford University Press, Oxford*. ۲۰۰۵.
- [۱۱] Cooper, Linda M. "Human resource management practices, job dissatisfaction, and organizational performance in a public social services agency". *UMI Dissertation Publishing*, ProQuest LLC. ۲۰۱۱.
- [۱۲] Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S. and Robertson, S. "Work environments, stress and productivity: an examination using ASSET", *International Journal of Stress Management*, Vol. ۱۲ No. ۴, pp. ۴۰۹-۲۳. ۲۰۰۵.
- [۱۳] Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. "The race for talent: retaining and engaging workers in the ۲۱st century" *Human Resource Planning*, Vol. ۲۷ No. ۳, pp. ۱۲-۲۵. ۲۰۰۴.
- [۱۴] Grant, Phil, "Job design and ability as determinants of employee motivation: Developing the mathematics of human motivation via the law of escalating marginal sacrifice". *Journal of leadership, accountability and ethics*, Vol. ۸ No. ۱. ۲۰۱۱.
- [۱۵] Guest, D.E. and Conway, N. "Fairness at Work and the Psychological Contract", IPD, London . ۱۹۹۸.
- [۱۶] Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. "Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?" *European Journal of Psychology*, ۱۱(۲), ۱۱۹-۱۲۷. ۲۰۰۶.

- [۱۷] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies." In J. Haidt J. (Ed), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, p. ۲۰۰-۲۲۴. ۲۰۰۳.
- [۱۸] Kahn, W. A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal*, ۳۳ (۴), ۶۹۲-۷۲۴. ۱۹۹۰.
- [۱۹] Kahn, W. A. "To be fully there: Psychological presence at work." *Human Relations*, ۴۵, ۳۲۱-۳۴۹. ۱۹۹۲.
- [۲۰] Kanungo, R. N. "Measurement of job and work involvement." *Journal of Applied Psychology*, ۶۷, ۳۴۱-۳۴۹. ۱۹۸۲.
- [۲۱] King RC, Xia W, Quick JC and Sethi V. "Socialization and organizational outcomes of information technology professionals," *Career Development International* ۱۰(۱): ۲۶-۵۱. ۲۰۰۵.
- [۲۲] Kouzes, J. & Posner, B. "A leader's legacy." *Business Book Review Library* ۲۴(۷), ۱-۱۲. Retrieved July ۱۳, ۲۰۰۹, from the EBSCOhost database. ۲۰۰۷.
- [۲۳] Laurie & McMurrer, Dan "Does Engagement Really Drives Results" , *Talent Management Magazine*, pp ۴۲-۴۸. ۲۰۱۰.
- [۲۴] Lockwood, N. R. "Talent Management Driver for Organizational Success." *HR Magazine*, ۵۱ (۶), ۱-۱۱. ۲۰۰۶.
- [۲۵] Lockwood, N. R. "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role." *HR Magazine*, ۵۲(۳), ۱-۱۱. ۲۰۰۷.
- [۲۶] Lodahl, T. M., & Kejner, M. "The definition and measurement of job involvement." *Journal of Applied Psychology*, ۴۹ (۱), ۲۴-۳۳. ۱۹۶۵.
- [۲۷] Luthans, F., & Peterson, S. "Employee engagement and manager self-efficacy." *Journal of Management Development*, ۲۱, ۳۷۶-۳۸۷. ۲۰۰۲.
- [۲۸] Macey, W. H., & Schneider, B. "The meaning of employee engagement." *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, ۱(۱), ۳-۳۰. ۲۰۰۸.
- [۲۹] Mahapatra, U.Ch., "Human resource management and quality of work life". *Social Science international*, Vol. ۲۷ No. ۲, PP. ۳۲۷-۳۳۸. ۲۰۱۱.
- [۳۰] Manus, TM and Graham, MD "Creating a Total Rewards Strategy," *American Management Association*, New York. ۲۰۰۳.
- [۳۱] Markos, S.; Sridevi, M. S. "Employee Engagement: The key to improving performance". *International Journal of Business and Management*, Vol. ۵ No ۱۲. ۲۰۱۰.
- [۳۲] Maslach, C. & Leiter, M. P. "The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it." San Francisco: Jossey-Bass. ۱۹۹۷.
- [۳۳] May, D. R., Gilson, Richard, L., & Harter, L. M. "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ۷۷ (1), ۱۱-۳۷. ۲۰۰۴.
- [۳۴] McLean Parks, J. and Kidder, D.L. "Till death do part ... changing work relationships in the ۱۹۹۰'s", in Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, . Vol. ۱, Wiley & Sons, Chicester, pp. ۱۱۱-۱۳۶. ۱۹۹۴.
- [۳۵] Meere, M. "The high cost of disengaged employees (Employee Engagement Industry Briefing)" *Hawthorne, Victoria: Swinburne University of Technology* .pp. ۹۲-۱۰۸. ۲۰۰۵.
- [۳۶] Morrison, E.W. and Robinson, S.L. "When employees feel betrayed: a model of how

- psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, Vol. ۲۲ No. ۱, pp. ۲۲۶-۲۵۶. ۱۹۹۷.
- [۲۷] O'Neal, S. (۱۹۹۸). "The phenomenon of total rewards," *ACA Journal*, ۷ (۳), pp. ۱۸ - ۲۳.
- [۲۸] Paradise, "Andrew Influences Engagement , ASTD, T + D Training & Development," pp ۵-۵۹ *An HR director s guide to employee engagement*, pp ۱-۹. ۲۰۰۸.
- [۳۹] Pate, J, Martin, G. and Staines, H. "Mapping the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and some case study evidence", *Journal of Strategic Change*, Vol. ۹, pp. ۴۸۱-۹۳. ۲۰۰۰.
- [۴۰] Pate, J. and Malone, C. "Post 'psychological contract' violation: the durability and transferability of employee perceptions", *European Journal of Industrial Training*, Vol. ۲۴ No. ۲/۳/۴, pp. ۱۵۸-۶۶. ۲۰۰۰.
- [۴۱] Pfeffer, J "The Human Equation: Building profits by putting people first," *Harvard Business School Press*, Boston, MA. ۱۹۹۸.
- [۴۲] Pfeffer, J. "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, Vol. ۱۹ No. ۴, pp. ۹۵-۱۰۶. ۲۰۰۵.
- [۴۳] Richardson, H., & Vandenberg, R. "Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement." *Journal of Organizational Behavior*, ۲۶, ۵۶۱-۵۸۹. ۲۰۰۵.
- [۴۴] Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. "The Drivers of Employee Engagement," *Institute for Employment Studies*, Brighton, pp. ۱۲۲ - ۱۳۱. ۲۰۰۴.
- [۴۵] Robinson, S.L. and Morrison, E. "Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ۱۶ No. ۳, pp. ۲۸۹-۹۸. ۱۹۹۵.
- [۴۶] Rothbard, N.P. "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. ۴۶, pp. ۶۵۵-۸۴. ۲۰۰۱.
- [۴۷] Rousseau, D. M. "Psychological and implied contracts in organizations." *Employee responsibilities and Rights Journals* ۲, pp. ۱۲۱ - ۱۳۹. ۱۹۸۹.
- [۴۸] Rousseau, D. M. "Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements." *Thousand Oaks, CA: Sage*. ۱۹۹۵.
- [۴۹] Rousseau, D. M. "Psychological Contract Inventory," Revised Version: *Technical Report*. ۲۰۰۰.
- [۵۰] Rousseau, D. M. "Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate." *Academy of Management Executive* ۱۸: pp. ۱۲۰ - ۱۲۷. ۲۰۰۴.
- [۵۱] Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures." *Journal of Organizational Behavior*; ۱۹, ۶۷۹-۶۹۵. ۱۹۹۸.
- [۵۲] Saks, A.M. "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ۲۱ No. ۷, pp. ۶۰۰-۶۱۹. ۲۰۰۶.
- [۵۳] Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate." *Journal of Applied Psychology*, ۹۰(۶), ۱۲۱۷-۱۲۲۷. ۲۰۰۵.
- [۵۴] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study" *Journal of*

- Organizational Behavior*, ۲۵, pp. ۲۹۳ - ۳۱۵. ۲۰۰۴.
- [۵۵]Schaufeli, W. B., Martinez, I., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. "Burnout and engagement in university students: A cross-national study." *Journal of Cross-Cultural Psychology*, ۳۳ (۵), ۴۶۴-۴۸۱. ۲۰۰۲.
- [۵۶]Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach." *Journal of Happiness Studies*, ۳, ۷۱-۹۲. ۲۰۰۲.
- [۵۷]Schaufeli, W.B. &Salanova, M. "Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations." In Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds), *Research in social issues in management*, (pp. ۱۳۵-۱۷۷). Information Age.Publishers, Greenwich, CT. ۲۰۰۷.
- [۵۸]Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. "Workaholism, burnout and Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?" Manuscript submitted for publication. ۲۰۰۵.
- [۵۹]Schneider, B. "The climate for service: An application of the climate construct." In B. Schneider (Ed.) *Organizational climate and culture* (pp. ۳۸۳-۴۱۲). San Francisco: Jossey-Bass. ۱۹۹۰.
- [۶۰]Stiles, P, Gratton, L and Truss, C "Performance management and the psychological contract," *Human Resource Management Journal*, ۷ (۱), pp ۵۷-۶۶. ۲۰۰۱.
- [۶۱]Thompson, P. "Total Reward, Chartered Institute of Personnel and Development," London. ۲۰۰۲.
- [۶۲]Towers Perrin. "Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your workforce," Towers Perrin, London. ۲۰۰۵.
- [۶۳]Trahan, B. "Driving better performance through continuous employee engagement." *The Public Manager*, ۳۸, ۵۴-۵۸. ۲۰۰۹.
- [۶۴]Vance, R. J. "Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization." Alexandria, VA: *The SHRM Foundation*. ۲۰۰۶.
- [۶۵]Wagner, R., & Harter, J. K. ۱۲: "The great elements of managing, Washington, DC: The Gallup Organization." Washington D.C.: American psychological association. pp. ۲۰ - ۲۸. ۲۰۰۶.
- [۶۶]Wefald, A. J., Loo, K., Downey, R. G., & Smith, M. R. "Engagement measures: Personality correlates." Poster session presented at the annual meeting of the Association for Psychological Science, Washington, D.C. ۲۰۰۷.
- [۶۷]Wellin, M. "Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance," Gower, Aldershot. ۲۰۰۷.
- [۶۸]Wright, T.A. and Cropanzano, R. "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. ۵ No. ۱, pp. ۸۴-۹۴. ۲۰۰۰.
- [۶۹]Yeo, Roland, k. and Li, Jessica, "Working out the quality of worklife" A Career development Perspevive with insight for human resource Management. *Human resource Management international digest*, Vol. ۱۹ No. ۲. ۲۰۱۱.
- [۷۰]Zohar, D. "The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on in work groups." *Journal of Organizational Behavior*, ۲۳, ۷۵-۹۲. ۲۰۰۲.