



Designing and Validating a Job Engagement Model for the Employees in the Banking Industry: A Mixed Approach

Peyman Akbari ¹, Hamza Khastar ², Yousef Vakili ³, Soltanali Shahriari ⁴

Abstract

Background & Purpose: Employees' job engagement has a significant role in promoting job performance and human resource productivity. Therefore, the purpose of this study was to design and validate a process model of job engagement of industry employees.

Methodology: The present study used an Exploratory Sequential Mixed Method Design. The participants of the qualitative phase of the research were 10 managers of Kermanshah banking industry, who were selected via snowball and purposive sampling method. The data of this phase was collected via semi-structured interview and analyzed using Grounded Theory. In the quantitative phase, 384 employees of the banking industry were selected by the simple random sampling. The data of this phase was collected using a researcher-made questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling.

Findings: Employees' job engagement was considered as a central category. And categories related to causal factors, environmental context (contextual and intervening), strategies, and consequences were also identified and the relationships between them were shown. The path analysis also confirmed the relationships between these factors.

Conclusion: Human resource managers can benefit from valuable individual and organizational results and implications of their employees' job engagement by strengthening employees' motivations to increase their job engagement, creating a suitable ground for facilitating it, and using reinforcing strategies.

Keywords: Banking industry, Employees' job engagement, Grounded theory

Citation: Akbari, P., Khastar, H., Vakili, Y. and Shahriari, S. (2021), "Designing and validating a job engagement model for the employees in the banking industry: a mixed approach", *Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 2, PP. 71-94. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.134037>

1. PhD, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran E-mail: peymanakbari3537@pnu.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Human Resource Management and Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: hkastar1@gmail.com
3. Assistant Prof., Department of Human Resource Management and Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: usef_vakili@yahoo.com
4. Assistant Prof., Department of Human Resource Management and Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: sa.shahriari@yahoo.com



طراحی و اعتبارسنجی الگوی دلبستگی شغلی کارکنان صنعت بانکداری

پیمان اکبری^۱، حمزه خواستار^۲، یوسف وکیلی^۳، سلطانعلی شهریار^۴

چکیده

زمینه و هدف: دلبسته شدن کارکنان به نقشی که در سازمان ایفا می کنند، در ارتقای عملکرد شغلی و بهره‌وری منابع انسانی نقش چشمگیری دارد، از این رو، هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی فرایندی دلبستگی شغلی کارکنان صنعت و اعتبارسنجی آن است.

روش: این پژوهش کاربردی با رویکرد آمیخته متوالی (کیفی - کمی) اجرا شده است. مشارکت کنندگان مرحله کیفی پژوهش، ۱۰ نفر از مدیران صنعت بانکداری کرمانشاه بودند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌های این مرحله به کمک مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد تحلیل شدند. در مرحله کمی نیز، ۳۸۴ نفر از کارکنان صنعت بانکداری، به صورت تصادفی ساده، برای نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های این مرحله با پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: دلبستگی شغلی کارکنان، به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد و مقوله‌های مرتبط با عوامل علی، بستر محیطی (زمینه‌ای و مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدها نیز شناسایی شدند و روابط میان آنها نشان داده شد. آزمون تحلیل مسیر انجام شده نیز روابط میان این عوامل را تأیید کرد.

نتیجه گیری: مدیران منابع انسانی می‌توانند با تقویت انگیزه‌های کارکنان برای افزایش دلبستگی شغلی خود، ایجاد بستر و زمینه مناسب برای تسهیلگری آن و استفاده از راهبردهای تقویت کننده، از نتایج و پیامدهای فردی و سازمانی ارزشمند دلبستگی شغلی کارکنان سازمان خود بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: دلبستگی شغلی کارکنان، صنعت بانکداری، نظریه پردازی داده بنیاد

استناد: اکبری، پیمان؛ خواستار، حمزه؛ وکیلی، یوسف و شهریار، سلطانعلی (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی الگوی دلبستگی شغلی کارکنان صنعت بانکداری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۷۱-۹۴.

peymanakbari3537@pnu.ac.ir

۱. دکتري، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

hkhashtar1@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

usef_vakili@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

sa.shahriari@yahoo.com

۴. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/JHRS.2021.134037

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، تابستان، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۷۱-۹۴

نویسنده مسئول: پیمان اکبری

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۸، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۵

مقدمه

در جهان امروزی کارکنان دارایی‌های مهمی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند. همگام با اقتصادهای جهانی که به سمت جهانی شدن پیش می‌روند، سازمان‌ها نیز سرمایه‌گذاری‌های جهانی خود را تشدید می‌کنند. اما بحث مهم این است که سازمان‌ها، بایستی بتوانند کارکنان خود را در سرمایه‌گذاری‌هایی که به منظور فضای رقابتی انجام می‌دهند، همراهی کنند و تنها راه کار، دلبسته کردن آنها به شغلشان است (ریورز^۱، ۲۰۱۶)؛ زیرا سازمان‌ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده‌اند و افراد با استخدام و عضویت در سازمان‌ها، ساعات زیادی از عمر خود را در محیط‌های کاری سپری می‌کنند. به همین علت، چگونگی و کیفیت گذراندن این ساعات کمابیش طولانی، هم برای افراد و هم مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، مسئله‌ای بسیار با اهمیت است. یکی از راه‌هایی که مدیران می‌توانند کیفیت این ساعات را افزایش دهند، دلبسته کردن کارکنان به شغل است (دتردینگ، دیکسون، خالد و ناچ^۲، ۲۰۱۱). دلبستگی شغلی کارکنان^۳، هم کارکنان را به سازمان متعهد می‌کند و هم باعث می‌شود که آنها، عملکرد بهتری از خود بروز دهند، به بیان دیگر، از یک سو تلاش‌ها متمرکز و کسب نتایج بهتر می‌شود و از سوی دیگر، تعهد به سازمان عمیق‌تر و بهره‌وری نیز افزایش پیدا می‌کند. کارکنان دلبسته، هم به مدیران و هم به اهداف و روش‌های سازمانی اعتماد دارند و زمینه موفقیت کسب‌وکار را فراهم می‌کنند (سها و پاندیتا^۴، ۲۰۱۷). از این رو، دلبسته کردن کارکنان به کار، به منظور افزایش بهره‌وری و دستیابی به مزیت رقابتی، یکی از مسائل شایان توجهی است که ذهن مدیران بسیاری از سازمان‌ها را درگیر کرده است. با توجه به روندی که تغییرات جهانی در پیش گرفته است، نظریه‌ها و شیوه‌های مشارکتی پیشین، برای اداره کردن منابع انسانی کارآمد نیست و سازمان‌ها باید به مدل‌های جدیدی روی بیاورند تا بتوانند کارکنان را به کار امیدوار و دلگرم کنند (دسای و ناگاراچو^۵، ۲۰۱۸). مؤمن‌پور، حسنی و قاسم‌زاده (۱۳۹۴) دلبستگی شغلی را نگرش مهمی در راستای افزایش اثربخشی سازمان می‌دانند. از دید آنها، هرچه سطح دلبستگی شغلی کارکنان در سازمان بیشتر باشد، باعث می‌شود اثربخشی افزایش پیدا کند که برعکس آن نیز صادق است. زبانی‌شاد، حسنی و قاسم‌زاده (۱۳۹۶) دلبستگی شغلی را به میزان دلبستگی روانی فرد به شغل خود تعریف کرده‌اند، به بیانی، دلبستگی شغلی، نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و درهم آمیختن آن با زندگی شخصی را شامل می‌شود. در این میان، بانک‌ها به عنوان شریان‌های مالی هر جامعه، در بهره‌وری سیستم اقتصادی نقش مهمی دارند و سرعت عمل، دقت و عملکرد آنها، بر زندگی افراد و خواسته‌ها و نیازهای روزانه آنان تأثیر زیادی می‌گذارد، از این رو گسترش و راه‌اندازی بانکداری نوین و ارائه خدمات بانکی روزآمد با هدف افزایش رضایت‌مندی مشتریان، در گرو دلبستگی شغلی کارکنان بانک است (وطن‌دوست، ۱۳۸۹). با این اوصاف، این پژوهش می‌تواند در وضعیت بحرانی و غیرقطعی، به مدیران بانکی کمک کند تا بتوانند برای افزایش دلبستگی شغلی کارکنان، بستر مناسبی را فراهم کنند. از این رو، پژوهش حاضر، ضمن تبیین کردن مفهوم دلبستگی شغلی کارکنان در قالب انگیزه‌های شکل‌گیری، بستر مناسب، راهبردها و پیامدها، آن را در صنعت بانکداری بررسی می‌کند تا شکاف‌های موجود در این زمینه، یعنی نبود الگوی (آمیخته) منسجم دلبستگی شغلی کارکنان پُر شود. با توجه به آنچه بیان شد،

-
1. Rivers
 2. Deterding et al.
 3. Employee Engagement
 4. Saha & Pandita
 5. Desai & Nagaraju

سؤال اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شود: الگوی مناسب دلبستگی شغلی کارکنان با رویکرد آمیخته، در صنعت بانکداری کدام است؟

پیشینه پژوهش

به منظور ایجاد معنا و مفهوم یکسان از واژه دلبستگی شغلی کارکنان و همچنین، بررسی مبانی نظری و علمی آن، تعاریف مختصری بیان می‌شود. گافمن^۱ در سال (۱۹۶۱) به دلبستگی شغلی اشاره کرد؛ اما لودال و کجنر^۲ در سال (۱۹۶۵) آن را توسعه دادند. نخستین نظریه پردازی در این زمینه را کان^۳ در سال (۱۹۹۰) انجام داد (آوری^۴، ۲۰۰۷). شوفلی و باکر^۵ در سال (۲۰۰۴) از این مفهوم در منابع انسانی استفاده کردند. ابراهام^۶ (۲۰۱۲) دلبستگی شغلی کارکنان را نوعی تعهد احساسی و عاطفی به سازمان تعریف کرد. چو، مت و ال عماری^۷ (۲۰۱۳) دلبستگی شغلی کارکنان را ایده‌ای برای کسب و کارهای در حال ظهور دانستند که برای موفقیت و بقای آن‌ها بسیار مهم است. منجاک، اوه، فیشر و میچل^۸ (۲۰۱۳) دلبستگی شغلی را مرحله پایدار و ماندگار عاطفی - انگیزشی برای انجام مسئولیت‌های کاری کامل و درست می‌دانند. فلورا و انجوی^۹ (۲۰۱۸) دلبستگی شغلی کارکنان را در عوامل شناختی، عاطفی و رفتاری مرتبط با کارمند تعریف کرد. با این اوصاف، تعریف دلبستگی شغلی کارکنان آسان نیست؛ زیرا با مفاهیم متعددی مانند تعهد، توانمندسازی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و انگیزه ... در ارتباط است (شاک، گوش، زیگرمی و نیمون^{۱۰}، ۲۰۱۳). پژوهش‌های پیشین، در باب دلبستگی شغلی کارکنان، به دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند: ۱. مدل‌های موجود در باب دلبستگی شغلی کارکنان؛ ۲. سنجش عوامل مؤثر بر شکل‌گیری دلبستگی شغلی کارکنان.

مدل‌های دلبستگی شغلی کارکنان: این مدل‌ها، در قالب چهار مدل اصلی دسته‌بندی شده‌اند: الف) رویکرد نیاز - رضایت از کان (۱۹۹۰)^{۱۱}؛ ب) رویکرد فرسودگی - آنتی تز از ماسلاچ، چافلی و لتر (۲۰۰۱)^{۱۲}؛ ج) رویکرد رضایت - تعامل از هارتر، اشمیت و هیس (۲۰۰۲)^{۱۳}؛ د) رویکرد چندبُعدی ساکس (۲۰۰۶)^{۱۴}. البته، شوفلی، سالانوا، گنزالس روما و باکر^{۱۵}، رویکرد ماسلاچ و همکارانش (۲۰۰۱) را در سال ۲۰۰۲ تکمیل کردند. در تمامی این رویکردها، از سه منبع الزامات - منابع شغلی^{۱۶}، منابع سازمانی^{۱۷} و منابع فردی^{۱۸}، الهام گرفته شده است.

1. Goffman
2. Lodahl & Kejner
3. Kahn
4. Avery
5. Schaufeli & Bakker
6. Abraham
7. Choo, Mat & Al-Omari
8. Menguc, Auh, Fisher and Michelle
9. Flora & Nguu
10. Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon
11. Need-satisfying approach of Kahn
12. Burnout-antithesis approach of Maslach, Schaufeli & Leiter
13. Satisfaction-engagement approach of Harter, Schmidt & Hayes
14. Multidimensional approach of Saks
15. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker
16. Requirements - Job Resources
17. Organizational Resources
18. Individual Resources

سنجش عوامل مؤثر بر شکل‌گیری دلبستگی شغلی کارکنان: در این خصوص، تحقیقات بی‌شماری در جهان صورت گرفته است که برای نمونه، می‌توان به پژوهش‌های پُرکاربرد دو سال گذشته اشاره کرد (جدول ۱). به‌طور کلی برای مرور پیشینه‌ها، از روش مرور سیستماتیک^۱ هایگینز و گرین^۲ (۲۰۱۱) استفاده شده است. بر اساس این روش، کلید واژه «Employee Engagement» در پایگاه‌های فارسی Sid.ir، Magiran.com، Noormags.ir و Ensani.com و پایگاه‌های لاتین Sage and Wiley، Emerald، Sciencedirect و... جست‌وجو شدند که در مجموع، ۱۱۰۰ مقاله (۳۳ فارسی و ۱۰۶۷ لاتین)^۳ پیدا شد و پس از غربالگری، در نهایت، ۱۱۳ مقاله انتخاب شد.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پُرکاربرد در زمینه دلبستگی شغلی کارکنان

محقق (سال)	روش	رویکرد دلبستگی	یافته‌های کلیدی
صالحی صدقیانی، هاشمی و اشجعی (۱۳۹۹)	۲۵۹ نفر از مدیران و کارکنان اداره آموزش و پرورش رشت، به‌صورت تصادفی ساده	شوفلی و همکاران (۲۰۰۲)	بین رهبری پرهیزکارانه و کاهش تنبلی اجتماعی، دلبستگی شغلی، نقش میانجی دارد.
ذاکری، اسماعیلی و رحیمیان (۱۳۹۹)	۱۲۲۰ نفر از مدیران و کارکنان بیمه آسیا، به‌صورت تصادفی ساده	-----	بین تأثیر شادی و نشاط در محیط کار بر جذابیت سازمانی، دلبستگی شغلی نقش میانجی دارد.
غمشادزه‌ی و ناستی‌زایی (۱۳۹۸)	۱۵۰ نفر از معلم شهرستان خاش، به‌صورت تصادفی طبقه‌ای	شوفلی و همکاران (۲۰۰۲)	بین معنویت در کار و دلبستگی شغلی با توجه به نقش میانجی وفاداری سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
ورچیج ^۴ (۲۰۲۰)	۱۸۰۵ نفر از کارکنان در کراتیا، به‌صورت تصادفی ساده	ساکس (۲۰۰۶)	دلبستگی شغلی کارکنان، حمایت‌های سازمانی و برند کارفرما، بر رضایت ارتباطات داخلی تأثیر بسزایی دارد.
وانگ، ژانگ و ملولی (۲۰۲۰)	۱۳۱۲ نفر از کارکنان هتل چین، به‌صورت تصادفی ساده	کان (۱۹۹۰)	هویت حرفه‌ای، بر ترک شغل با توجه به نقش میانجی دلبستگی شغلی کارکنان و رضایت شغلی تأثیرگذار است.
چاتوت، هایننگتون، چان، اوکوموس و سانگ ^۵ (۲۰۲۰)	کارکنان هتل هنگ‌کنگ	-----	عوامل موقعیتی و شخصی، بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیرگذار است.
نظیر و اسلام ^۶ (۲۰۲۰)	۳۵۰ نفر از کارکنان خدماتی هند، به‌صورت تصادفی ساده	شوفلی و همکاران (۲۰۰۲)	فعالیت‌های CSR بر معناداری، دلسوزی و دلبستگی شغلی کارکنان تأثیرگذار است.
سریوستاوا و سینگ ^۷ (۲۰۲۰)	۳۸۲ نفر از کارکنان هتل هند، به‌صورت تصادفی ساده	-----	رشد شخصی و منابع سازمانی، بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیرگذار است.
تنسای و سینگ ^۸ (۲۰۲۰)	۳۴۰ نفر از کارکنان خدمات اتیوپی، تصادفی ساده	ساکس (۲۰۰۶)	بین مدیریت منابع انسانی، دلبستگی شغلی کارکنان و عملکرد سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
من، نیل و اوینگ ^۹ (۲۰۲۰)	۱۱۵۰ نفر از کارکنان آمریکا، به‌صورت تصادفی ساده	-----	رسانه‌های اجتماعی داخلی، بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیرگذارند.

1. Systematic Review

2. Higgins and Green

۳. مقاله‌های فارسی از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۹ و مقاله‌های انگلیسی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ بررسی شده است.

4. Verčič

5. Chathoth, Harrington, Chan, Okumus & Song

6. Nazir & UllIslam

7. Srivastav & Singh

8. Tensay & ManjitSingh

9. Men, Neil & Ewing

بر اساس آنچه بیان شد، برای دلبستگی شغلی، چهار مدل کلی وجود دارد که هر یک، بر جنبه خاصی از نیازهای کارکنان متمرکز است. برای نمونه، در مدل کان (۱۹۹۰) به بُعد شناختی نیاز، در مدل شوفیلی و همکاران (۲۰۰۲) به جنبه مثبت فرسودگی شغلی، در مدل هارتر و همکاران (۲۰۰۲) به بُعد کسب سود و در مدل ساکس (۲۰۰۶) به ابعاد چندبُعدی دلبستگی شغلی توجه شده است. با توجه به جدول ۱، می‌توان به چند نکته پی برد. یکی اینکه بیشتر پژوهش‌ها، بر اساس چهار مدل یاد شده اجرا شده‌اند. ابعاد مفهومی و تجربی و نوع گردآوری و تحلیل داده‌ها، نشان می‌دهد که بعضی از پژوهشگران، همانند چو و همکاران (۲۰۱۳)، کراسکوسوال، کیم و کیم^۱ (۲۰۱۵) و ماریاپاندا^۲ (۲۰۱۸) از مدل خاصی پیروی کرده‌اند و بعضی دیگر از تلفیق چند مدل بهره برده‌اند؛ اما آنچه مسلم است، تا به حال، مدلی با مدل کسب سود هارتر و همکارانش (۲۰۰۲) تلفیق نشده است و در این خصوص، جای بحث وجود دارد. با ورود این مدل، به جمع مدل‌های تلفیقی، شاید بتوان مؤلفه‌های دلبستگی شغلی را بهتر شناسایی کرد؛ آنچنان که ساندرای^۳ (۲۰۱۱) دریافت که برای دستیابی بهتر به اثربخشی سازمانی، از لحاظ بهره‌وری بیشتر، سود، کیفیت، رضایت مشتری، حفظ کارکنان و افزایش سازگاری، باید مؤلفه‌های دلبستگی شغلی بهتری را شناسایی کرد. از این رو، بهترین راه، استفاده از مدل‌های تلفیقی است.

نکته دوم این است که هیچ‌یک از پژوهش‌های صورت گرفته، به جنبه جهت‌گیری مذهبی در افزایش دلبستگی اشاره نکرده‌اند و از این جنبه نیز، خلأ وجود دارد. مؤسسه گالوپ^۴ (۲۰۱۳) دریافت که مذهب، در زندگی روزمره مردم سراسر جهان نقش مهمی دارد؛ اما با گذشت سال‌ها، به این موضوع کمتر توجه شده است.

نکته بعدی، چارچوب مدل‌هاست. عیسی‌خانی، حسن‌پور و نقدفروش‌ها (۱۳۹۳) دریافتند که بیشتر مدل‌ها، در قالب منابع فردی، سازمانی و الزامات - منابع شغلی دسته‌بندی شده‌اند و به بُعد منابع معنوی^۵ اشاره نشده است.

نکته آخر یا مهم‌ترین خلأیی که به آن کم‌توجهی شده، سردرگمی مفهومی در ارتباط با معنای Employee Engagement است که آیا این واژه، مفهومی با برچسب‌های مختلف است یا نوعی نگرش؟ (ایداگودا و اوپاسا^۶، ۲۰۱۸). طبق پژوهش‌های صورت گرفته، دلبستگی شغلی، بیشتر بر دو سطح سازمانی و فردی تأثیرگذار است؛ اما لی، یان شین، پارک و کیم^۷ (۲۰۱۷) معتقدند که سطح فردی (مثل تعهد، رضایت، عدالت و...) آن مقبول واقع شده و باید تلاش بیشتری برای بهبود آن صورت گیرد و لازم است که این موضوع نیز به بحث گذاشته شود. بدین ترتیب، پس از مطالعه پیشینه پژوهش‌ها، چهار خلأ در زمینه دلبستگی شغلی مشخص شد و پژوهشگران نیز با در نظر گرفتن آنها و نبود مدل جامع دلبستگی شغلی کارکنان در حوزه بانکداری، به ارائه الگوی دلبستگی شغلی کارکنان در صنعت بانکداری اقدام کرده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر، رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) را در پیش گرفته است، پژوهشگران با اتکا به داده‌های کیفی

1. Carasco-Saul, Kim and Kim
2. Mariappanada
3. Sundaray
4. Gallup Inc
5. Spiritual Resources
6. Iddagoda and opatha
7. Lee, Youn Shin, Park and Kim

گردآوری شده، درصد برآمدند تا مدلی از دلبستگی شغلی کارکنان در صنعت بانکداری ارائه دهند، از این رو، پژوهش از لحاظ هدف، مبانی فلسفی تفسیری دارد و جهت‌گیری آن توسعه‌ای است. رویکرد این پژوهش استقرایی است و از روش کیفی برای اجرای آن استفاده شده است. نوع پژوهش میدانی است و از استراتژی نظریه داده‌بنیاد کوربین و استراوس^۱ (۲۰۱۴) بهره برده است. به‌طور کلی، در این نوع استراتژی‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده از منابع اطلاعاتی، به مجموعه‌ای از کدها تبدیل شده و کدهای مشترک، در مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند و گاهی مقوله‌ها نظریه‌ای را پدید می‌آورند. مراحل این نوع استراتژی عبارت است از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. مهم‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. پژوهش‌های کیفی ماهیت اکتشافی دارند، از این رو، باید با تعداد پاسخ‌دهنده انگشت‌شماری ارتباط برقرار کرد و بهترین استراتژی در این زمینه، نمونه‌گیری غیرتصادفی، بر مبنای گلوله برفی است. جامعه خبره این پژوهش، ۱۰ نفر از مدیران و معاونان بانکی با سابقه فعالیت ۱۰ تا ۲۲ سال بودند که پژوهشگران توانستند با توجه به روند انجام مصاحبه، در مصاحبه دهم به اشباع کانونی برسند. تحلیل داده‌ها با بهره‌مندی از تئوری داده‌بنیاد انجام گرفت و برای افزایش اعتماد به کدگذاری‌ها، از روش توافق دو کدگذار استفاده شد که نتیجه آن برای بررسی پایایی سه مصاحبه، بیش از ۸۵ درصد بود. طبق گفته کویل^۲ (۱۹۹۶) اگر درجه پایایی مصاحبه، بیشتر از ۰٫۶ درصد باشد، می‌توان به مصاحبه‌ها اتکا کرد. روایی یا اعتبار پژوهش کیفی نیز، ناظر بر دو موضوع واقعیت و دانش است، بدین منظور، از مراحل هفت‌گانه پیشنهادی پژوهش سیدجوآدین، صفری، راعی و ایروانی (۱۳۹۶) استفاده شد که گام‌به‌گام بررسی و تأیید شدند. این مراحل عبارت‌اند از: تعیین موضوع، طراحی، موقعیت و شرایط مصاحبه، یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها، تجزیه و تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی.

در مرحله کمی پژوهش، به تحلیل آماری مدل گردند تئوری اقدام شد. روش پژوهش، از نوع توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری این بخش از پژوهش، ۳۸۴ نفر از کارکنان بانکی استان کرمانشاه بوده است. حجم نمونه، از طریق جدول مورگان ۱۹۱ نفر تعیین شد و انتخاب افراد، به روش تصادفی ساده بود. برای تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه، از نرم‌افزارهای اسپاس اس و اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. روایی محتوا^۳ با نظرسنجی از خبرگان و روایی همگرا^۴ با استفاده از معیار فورنل و لارکر^۵ (۱۹۸۱) تأیید شد. بر اساس این معیار، در صورتی روایی همگرا تأیید می‌شود که میانگین واریانس‌های خروجی (AVE)^۶ بیشتر از ۰/۰۵ باشد. پایایی پرسش‌نامه نیز، به کمک ضریب آلفای کرونباخ^۷ بررسی شد که نتایج آن نشان داد پرسش‌نامه از روایی محتوایی و همگرایی و پایایی خوبی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی

در این بخش، برای تحلیل داده‌ها، از نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله

1. Corbin & Strauss
2. Kvale
3. Content Validity
4. Convergent Validity
5. Fornell and Larcker
6. Average Variance Extracted
7. Coefficient of Cronbach's Alpha

محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) و انتخابی (خلق نظریه) استفاده شده است. در کدگذاری باز، فرایند تحلیل و نام‌گذاری مفاهیم، طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها، از طریق روند مقایسه‌ای صورت می‌گیرد. در طبقه‌بندی مفهومیها در مقوله‌ها، بعد از تفکیک مفهومیها، به هر مفهوم برجسته‌تری تعلق می‌گیرد و داده‌های خام، از طریق بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی می‌شوند. پژوهشگر، بلافاصله بعد از شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های داده‌های جمع‌آوری شده، به تحلیل و استخراج کدهای اولیه می‌پردازد و از طریق این تحلیل‌ها، به مصاحبه‌های بعدی خود غنا می‌بخشید؛ به طوری که پس از هر مصاحبه، کدهای جدید استخراجی که تکراری بودند تا دستیابی به اشباع نظری، کاهش یافتند. در کدگذاری محوری، پژوهشگر از طریق پارادایم شرایط علی، بستر محیطی (شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدها با توجه به مشخصه‌های ایجاد شده، به مرتبط کردن مقوله‌ها و زیرمجموعه‌های هر یک می‌پردازد؛ البته در این مرحله از کدگذاری، پژوهشگر از ابزارهای تحلیلی، همچون پرسیدن سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های ظاهر شده در کدگذاری باز استفاده می‌کند. در جدول ۲، نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های باز مشاهده می‌شود. همچنین، نتایج کدگذاری محوری در جدول‌های ۳ تا ۷ درج شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز

منبع کد	متن مصاحبه	کدباز	کد
I	اما با این وجود، در بانک گاهی اوقات مشاهده شده که تضاد تعادل کار و زندگی باعث شده به این قضیه لطمه وارد شود.	تضاد تعادل کار و زندگی	I۱۷
	تفکیک واحدها باعث تخصصی شدن بیشتر کارها می‌شود و بهتر می‌توان بر کار سوار شد.	تخصصی شدن کارها	I۱۹
A	اما آنچه بنده درک کرده‌ام، اگر شیوه برخورد بانک با کارکنانش از لحاظ اجتماعی خیلی بالا باشد، کارکنان در خود احساس غرور و عزت کرده و موفقیت شخصی افراد افزایش خواهد یافت.	افزایش شیوه برخورد مناسب با کارکنان بانک افزایش موفقیت شخصی افراد	A۶۹ A۷۰
F	با این وجود، مدیر قادر خواهد بود که بین خود و کارکنان از یک سو و بین تمام کارکنان، اعتماد متقابل و پایدار ایجاد کند؛ چرا که می‌تواند با ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد در بانک، به منظور افزایش نوعی حس هماهنگی و همکاری، نقش مهمی را ایفا کند تا به نتیجه دلخواه برسد.	اعتماد بین کارکنان و مدیران اعتماد بین کارکنان فضای مبتنی بر اعتماد افزایش نوعی حس هماهنگی و همکاری	F۱۸ F۱۹ F۱۹-۱ F۲۰
D	با شرکت در دوره‌های آموزشی، فرصتی برای بنده و کارکنان فراهم شد که با یادگیری بیشتر در این دوره‌ها، آن را در راستای روند اجرایی کردن شغلان استفاده کنیم.	شرکت در دوره‌های آموزشی	D۱۵

جدول ۳. کدگذاری‌های باز و محوری و مقوله‌های شرایط علی

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	فراوانی کد مصاحبه‌های باز												
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰			
دبستگی شغلی کارکنان	شرایط علی	الزامات شغلی	استقلال شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	
			بازخورد از شغل	۵	۳	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
			تنوع مهارت برای شغل	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰
			اهمیت وظیفه و هویت کار	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۲	۱	۰	۱	۰	۰	۰
			فرصت یادگیری و چالش شغلی	۳	۲	۰	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۲	۲	۲	۰
			الزامات شغلی	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۱	۳	۰
			امنیت شغلی	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
			اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	۴	۰	۴	۱	۱	۳	۵	۲	۳	۰	۰	۰	۰
			سبک‌های رهبری	۳	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰
			عدالت سازمانی	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
			تعهد سازمانی	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
			اعتماد سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۱	۱	۱	۱	۰
			نظام شایسته‌سالاری	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰
			مدیریت مشارکتی	۳	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
			تناسب شغل و شاغل	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
	سیاست‌های حمایتی تعادل کار و زندگی	۲	۲	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱		
	فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش	۳	۰	۰	۲	۰	۲	۰	۲	۱	۱	۱	۰	۰		
	حمایت سازمانی و مدیریتی	۳	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰		
	جو حمایتی و حمایت اجتماعی	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۲	۰		
	جو کار تیمی	۲	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰		
	قدردانی	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰		
	ساختار سازمانی	۲	۲	۴	۳	۴	۲	۱	۰	۲	۱	۰	۵	۰		
	تمهد و مسئولیت‌پذیری	۳	۰	۱	۲	۲	۱	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰		
	حرفه‌گرایی	۳	۱	۱	۱	۱	۲	۰	۰	۱	۰	۰	۲	۰		
	اعتماد به نفس	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۲	۰		
	سرمایه روان‌شناختی فرد	۱	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰		
	توانایی ادراک شده برای کنترل	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰		
	رسالت فرا سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰		
	اعتقادهای مذهبی	۰	۰	۰	۱	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰		
	معنویت در کار	۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰		
	اخلاق کاری	۲	۱	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲		

جدول ۴. فراوانی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با بسترسازی محیطی (شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر)

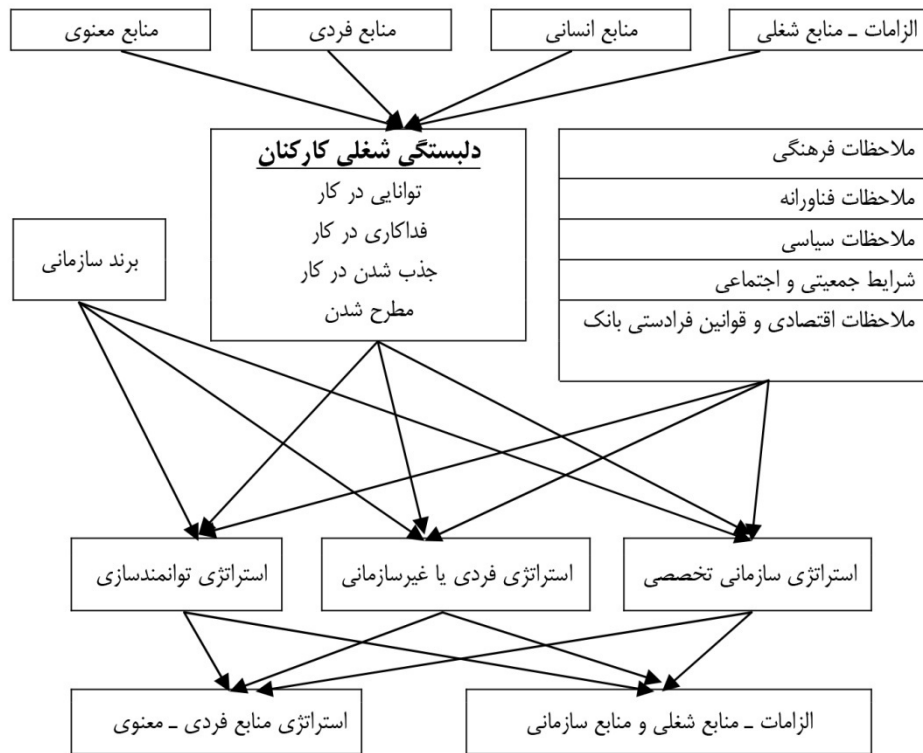
مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	فراوانی کد مصاحبه‌های باز										
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
دبستگی شغلی کارکنان	بستر محیطی	زمینه‌ای	ملاحظات فرهنگی	۴	۱	۳	۲	۳	۰	۱	۰	۰	۰	۰
			ملاحظات فناورانه	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
			ملاحظات سیاسی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۲	۰	۰
			شرایط جمعیتی و اجتماعی	۳	۲	۱	۱	۳	۱	۱	۰	۱	۱	۰
			ملاحظات اقتصادی و قوانین فرادستی بانک	۰	۲	۲	۰	۲	۰	۱	۰	۱	۰	۰
	مداخله‌گر	۰	۰	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱		

پس از کدگذاری محوری، از طریق برقراری ارتباط بین مؤلفه‌های شناسایی شده، الگوی نهایی استخراج شد. بر این اساس، کدگذاری محوری دلبستگی شغلی کارکنان مطابق شکل ۱ است.



شکل ۱. کدگذاری محوری دلبستگی شغلی کارکنان

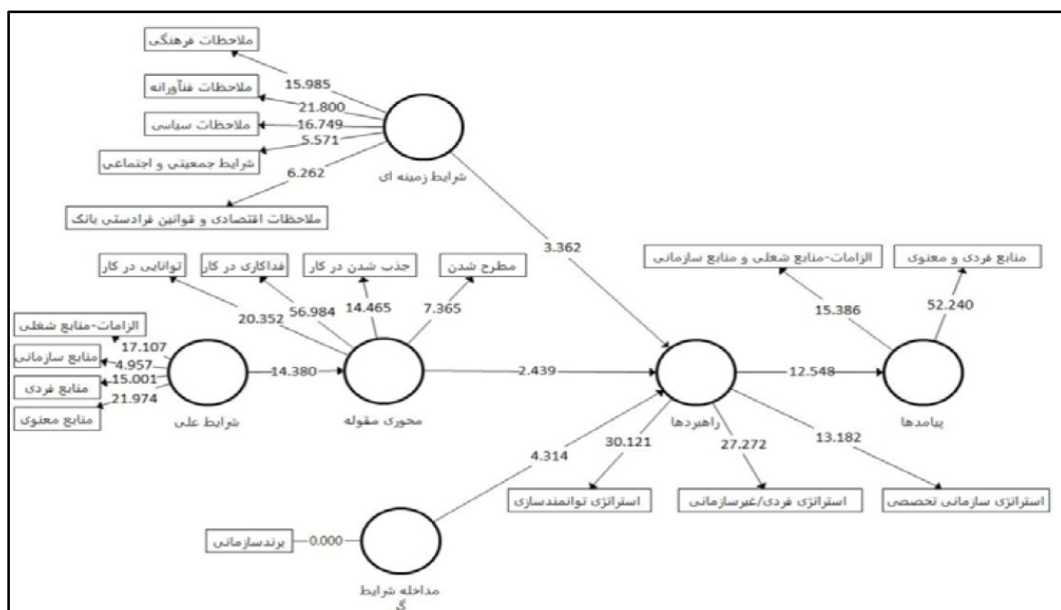
در مرحله کدگذاری انتخابی که برای فرایند بررسی شده در پژوهش شرح انتزاعی ارائه می‌دهد، پژوهشگر با انتخاب سیستماتیک مقوله محوری و ارتباط دادن آن به سایر مقوله‌ها، نظریه را تدوین خواهد کرد. مدل ترسیمی دلبستگی شغلی کارکنان مطابق شکل ۲ است.



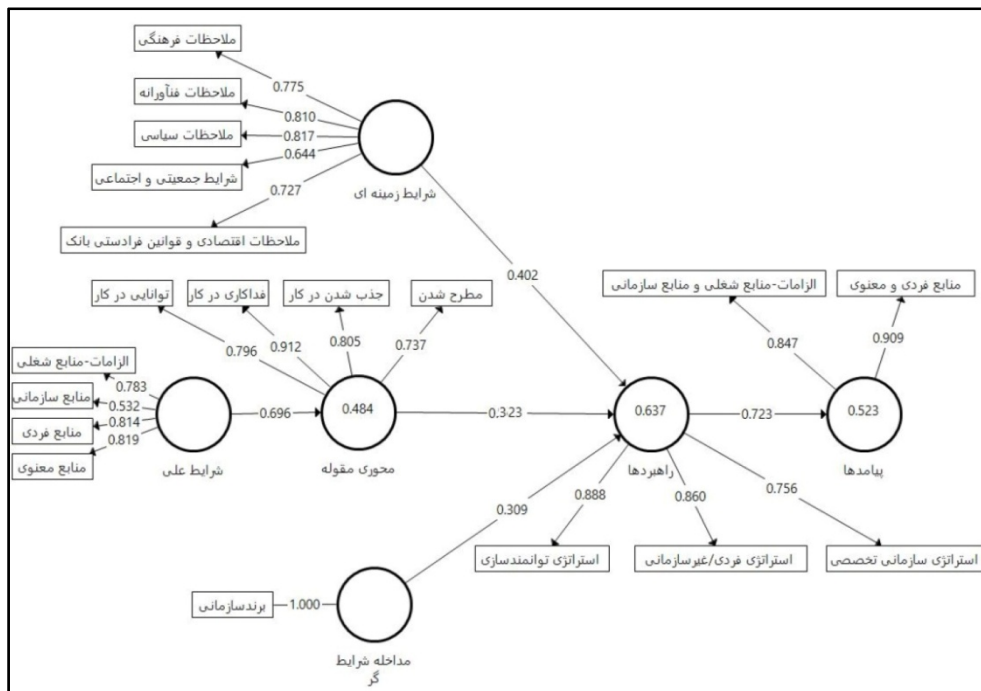
شکل ۲. مدل پیشنهادی دل‌بستگی شغلی کارکنان مستخرج از پژوهش

بخش کمی

در این بخش، پژوهشگر به کمک روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس، به سنجش مدل استخراجی پرداخت (شکل‌های ۳ و ۴).



شکل ۳. ضرایب مسیر مدل



شکل ۴. نتایج آزمون T

شایان ذکر است که ارزش t (Value-T) معناداری اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. اگر مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، یعنی اثر معنادار و مثبتی وجود دارد؛ اگر بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد، اثر معناداری وجود ندارد و اگر کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد؛ یعنی اثر منفی و معناداری وجود دارد. همچنین، ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، به این معناست که میان دو متغیر ارتباط قوی وجود دارد؛ اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشد ارتباط ضعیف است. تحلیل هریک از روابط با توجه به شکل‌های ۳ و ۴، به صورت مفید و مختصر در جدول ۸ درج شده است.

جدول ۸. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	میزان تأثیر	سطح معناداری	عدد معناداری	ضریب مسیر استاندارد	AVE*	ضریب آلفای کرونباخ*	فرضیه‌های پژوهش	
							متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک
تأیید	قوی	معنادار	۱۴/۴	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۷۳	مقوله محوری	شرایط علی
تأیید	متوسط	معنادار	۲/۴۴	۰/۳۲	۰/۶۶	۰/۸۳	راهبردها	مقوله محوری
تأیید	متوسط	معنادار	۳/۳۶	۰/۴۰	۰/۵۷	۰/۸۲	راهبردها	شرایط زمینه‌ای
تأیید	متوسط	معنادار	۴/۳۱	۰/۳۱	۱/۰۰	۱/۰۰	راهبردها	شرایط مداخله‌گر
تأیید	قوی	معنادار	۱۲/۶	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۷۹	پیامدها	راهبردها

* با توجه به متغیر پیش‌بین

با توجه به جدول ۸ بیشتر فرضیه‌ها تأیید می‌شوند، سطح تأثیرهایی که متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک دارند نیز، مظهر تأییدی بر این گفته است. در پایان، برای برازش مدل، از معیار GOF استفاده شد که نتایج آن در جدول ۹ مشاهده می‌شود. این معیار، توان مناسب مدل را برای پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زای مدل نشان می‌دهد و بین صفر و یک

نوسان می‌کند؛ به طوری که هرچه به یک نزدیک‌تر باشد، گویای کیفیت بیشتر مدل است (ترابی، رحیمی نیک، ودادی و اسماعیل پور، ۱۳۹۸). پیاهور، کریمی زند و عسگری تومار کندی (۱۳۹۹) معتقدند که اگر این مقدار بیشتر از ۰/۴۰ باشد برآزش خوب و مناسبی است.

جدول ۹. برازش مدل

متغیر	شاخص اشتراک	R ^۲
شرایط علی	۰/۳۹	-
مقوله محوری	۰/۴۳	۰/۴۸
شرایط زمینه‌ای	۰/۳۶	-
شرایط مداخله‌گر	۱/۰۰	-
راهبردها	۰/۴۰	۰/۶۳
پیامدها	۰/۳۱	۰/۵۲
میانگین	۰/۴۷	۰/۵۴

$$GOF = \sqrt{Communality \times R^2} = \sqrt{0.47 \times 0.54} = 0.5$$

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی دل‌بستگی شغلی کارکنان در صنعت بانکداری با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) اجرا شد. پژوهشگران، در بخش کیفی با اتکا به تحلیل نظریه داده‌بنیاد (کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی) در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته، به بررسی شرایط علی، مقوله زمینه‌ای، بستر محیطی (شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدهای افزایش دل‌بستگی شغلی کارکنان، پرداختند و الگوی دل‌بستگی شغلی کارکنان را به صورت مفصل و جامع ارائه دادند. وجه تمایز و دانش‌افزایی این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های گذشته، تمرکز بر بستر محیطی (شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر) و شرایط علی با تأثیرگذاری استراتژی‌ها، به منظور الگوی نوین دل‌بستگی شغلی کارکنان است؛ به طوری که برای نمونه، مؤلفه معنوی شرایط علی مطرح شده در این الگو، تاکنون بدین شکل بررسی نشده است. در ادامه، تلاش شد که مدل طراحی شده با تعدادی از پژوهش‌های پیشین مقایسه شود. یافته‌های پژوهش، حاکی از آن است که دل‌بستگی شغلی کارکنان، چهار بُعد توانایی در کار، فداکاری در کار، جذب شدن در کار و مطرح شدن را دربرمی‌گیرد. در همین راستا، ناعمی (۱۳۹۷)، توانایی در کار؛ میلیمن، گاتینگ و کیم^۱ (۲۰۱۸)، فدایی شدن و رخام و بارتلت^۲ (۲۰۱۲) مجذوب شدن را به عنوان ابعاد دل‌بستگی شغلی کارکنان معرفی کردند؛ اما هیچ‌یک از پژوهش‌ها، به بُعد شناخته شدن/مطرح شدن اشاره نکرده‌اند. به علاوه، در این الگو، شرایط علی به ۴ دسته تفکیک شده است. در دسته الزامات - منابع شغلی، در پژوهش شاکر (۱۳۹۴) به بُعد استقلال شغلی و اهمیت وظیفه و هویت کار؛ در پژوهش فانی، عیسی‌خانی و دانایی فرد (۱۳۹۱) به بُعد بازخور از شغل؛ در پژوهش دیسوزا و مولا^۳ (۲۰۱۱) به بُعد تنوع مهارت برای

1. Milliman, Gatling & Kim
2. Rurkkhum & Bartlett
3. D'Souza and Mulla

شغل؛ در پژوهش جین و مک دونالد^۱ (۲۰۱۶) به بُعد فرصت یادگیری و چالش شغلی؛ در پژوهش ریا^۲ (۲۰۱۸) به بُعد الزامات شغلی و در پژوهش شاک و همکاران (۲۰۱۳) به بُعد امنیت شغلی اشاره شده است.

در خصوص منابع سازمانی، هیچ پژوهشی به ابعاد نظام شایسته‌سالاری، مدیریت مشارکتی و ساختار سازمانی اشاره نکرده است؛ اما در بُعد اقدامات مدیریت منابع انسانی، در پژوهش سیدجوادین، ضیایی، پورولی و غلامی (۱۳۹۱) به بُعد اعتماد سازمانی؛ در پژوهش خوبرو، سعیدی، صفری و سیدجوادین (۱۳۹۵) به بُعد سبک‌های رهبری؛ در پژوهش عیسی‌خانی و همکاران (۱۳۹۳) به بُعد عدالت سازمانی؛ در پژوهش ناعمی (۱۳۹۷) به بُعد تعهد سازمانی؛ در پژوهش شاک^۳ (۲۰۱۰) به بُعد تناسب شغل و شاغل؛ در پژوهش آگارگول و پاتریک^۴ (۲۰۱۸) به بُعد سیاست‌های حمایتی تعادل کار و زندگی؛ در پژوهش منصور و حسن^۵ (۲۰۱۶) به بُعد فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش؛ در پژوهش عیسی‌خانی و همکاران (۱۳۹۳) به بُعد حمایت سازمانی و مدیریتی؛ در پژوهش فانی و همکاران (۱۳۹۱) به بُعد جوّ حمایتی و حمایت اجتماعی؛ در پژوهش الدور و هارپاز^۶ (۲۰۱۶) به بُعد جوّ کار تیمی و در پژوهش سیجیت و کریم^۷ (۲۰۰۶) به بُعد قدردانی اشاره شده است.

در خصوص منابع فردی در هیچ پژوهشی به ابعاد توانایی ادراک شده برای کنترل، رسالت فراسازمانی، اشاره نشده است؛ اما در پژوهش کی، ژانگ، یان و فو^۸ (۲۰۱۷) به بُعد تعهد و مسئولیت‌پذیری؛ در پژوهش شاکر (۱۳۹۴) به بُعد حرفه‌گرایی؛ در پژوهش کاسا و راجو^۹ (۲۰۱۵) به بُعد اعتمادبه‌نفس و در پژوهش مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵) به بُعد سرمایه روان‌شناختی فرد اشاره شده است.

در راستای منابع معنوی در هیچ پژوهشی به بُعد اعتقادات مذهبی اشاره نشده است؛ اما در پژوهش ناعمی (۱۳۹۷) به بُعد معنویت در کار و در پژوهش اسماعیلی وردنجانی (۱۳۹۶) به بُعد اخلاق کار اشاره شده است.

همچنین نتایج حاکی از آن است که پیاده‌سازی دلبستگی شغلی کارکنان، مستلزم فراهم کردن بستر محیطی (شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر) است. در همین رابطه، در پژوهش میشرای و موهانسی^{۱۰} (۲۰۱۶) به مسئله ملاحظات سیاسی و در گزارش دی‌دی‌ای^{۱۱}، (۲۰۰۶) به موضوع شرایط جمعیتی و اجتماعی و در پژوهش فقیه‌پور، فقیه‌پور و چترچی (۱۳۹۶) به موضوع برند سازمانی تأکید شده است. این در حالی است که هیچ پژوهشی به موضوع ملاحظات فناورانه، ملاحظات اقتصادی و قوانین فرادستی بانک اشاره نکرده است.

به‌علاوه، پیامدهای پیاده‌سازی مدل، در قالب دو دسته الزامات - منابع شغلی و سازمانی تشریح شده است که در این رابطه، می‌توان از پژوهش خوبرو همکاران (۱۳۹۵) برای اشاره به بُعد افزایش سرمایه اجتماعی؛ پژوهش جانسون، نگوین، گروز و وایت^{۱۲} (۲۰۱۸) برای اشاره به موضوع بهبود اثربخشی سازمانی؛ پژوهش سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۱) برای

1. Jin and McDonald

2. Rai

3. Shuck

4. Ugargol and Patrick

5. Mansoor and Hassan

6. Eldor and Harpaz

7. Seijit & Crim

8. Ke, Zhang, Yan & Fu

9. Kassa and Raju

10. Mishra and Mohanty

11. DDI

12. Johnson, Nguyen, Groth & White

اشاره به مسئله اعتماد و رضایت و وفاداری ارباب رجوع؛ پژوهش قانع‌نیا، فروهر و جلیلی (۱۳۹۴) برای اشاره به مشارکت منابع انسانی در امور سازمان و پژوهش رضادوست، ایرانی و حمیدی‌زاده (۱۳۹۵) برای اشاره به حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، یاد کرد.

در خصوص منابع فردی - معنوی می‌توان از پژوهش آلاگارا و شک^۱ (۲۰۱۵) برای تأکید بر بهبود عملکرد فردی؛ پژوهش شک و همکاران (۲۰۱۳) برای تأکید بر موفقیت شخصی و سلامت روانی؛ پژوهش کومار و سیا^۲ (۲۰۱۲) (۲۰۱۲) برای تأکید بر رشد شخصی (استقلال)، کاهش استرس و فرسودگی شغلی؛ پژوهش بابایی خلجی، احمدی و شهبازی (۱۳۹۲)، برای تأکید بر رضایت شغلی و پژوهش فقیهی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) برای تأکید بر تلاش داوطلبانه یا رفتار شهروندی سازمانی یاد کرد؛ اما هیچ پژوهشی به سودآوری و بهبود کیفیت خدمات اشاره نکرده است.

برای آنکه دلبستگی شغلی بین کارکنان بانک به واقعیت پیوندند، بایستی راهبردهایی را در قالب «راهبردهای سازمانی تخصصی» و «فردی و توانمندسازی» به کار گرفت. در هیچ پژوهشی به این راهبردها اشاره نشده است.

در نهایت با بررسی و مقایسه ادبیات پژوهش و همچنین نتایج پژوهش حاضر، طبق دیدگاه کوربین و استراوس (۲۰۱۴) می‌توان بر جامع بودن مدل ارائه شده در مقایسه با مدل‌های گذشته صحنه گذاشت. برای مثال، کان (۱۹۹۰) ابعاد معناداری، ایمنی و دسترسی را در نظر گرفت. ماسلاچ و همکارانش (۲۰۰۱) به جنبه منفی خستگی، بدبینی و حس ناکارایی را در نظر گرفت و شوفیلی و همکارانش (۲۰۰۲) جنبه مثبت قدرت، فداکاری و جذب را در دلبستگی شغلی کارکنان در نظر گرفتند. هارتر و همکاران (۲۰۰۲) جنبه مالی سودآوری، بهره‌وری، حجم معاملات، ایمنی و عملکرد را در نظر گرفتند و در نهایت، ساکس (۲۰۰۶) ابعاد شناختی فردی، عاطفی و رفتاری را در نظر گرفت؛ اما طبق جدول ۱۰، برخلاف مدل‌های فوق، پارادایم حاکم بر دلبستگی شغلی کارکنان، «سرزندگی در کار»، «فداکاری در کار»، «جذب شدن به کار» و «مطرح شدن» را شامل می‌شود و پژوهشگران در این پژوهش توانسته‌اند، بُعد جدیدی را با عنوان «شناخته شدن / مطرح شدن» به مدل اضافه کنند تا راهنمایی برای استفاده محققان آتی باشد.

جدول ۱۰. مقایسه مدل پژوهش با مدل‌های دیگر

مدل‌های دلبستگی شغلی	ابعاد استفاده شده برای سنجش	نوع رویکرد
کان (۱۹۹۰)	معناداری، ایمنی و دسترسی	رویکرد نیاز-رضایت
ماسلاچ و همکاران (۲۰۰۱)	خستگی، بدبینی و حس ناکارایی	رویکرد فرسودگی - آتی تز
شافلی و همکاران (۲۰۰۲)	قدرت، فداکاری و جذب	رویکرد ضدفرسودگی
هارتر و همکاران (۲۰۰۲)	سودآوری، بهره‌وری، حجم معاملات، ایمنی و عملکرد	رضایت - تعامل
ساکس (۲۰۰۶)	رفتاری، عاطفی و شناختی	رویکرد چندبُعدی
مدل پژوهش حاضر	سرزندگی، مجذوب شدن، فدایی شدن، شناخته شدن / مطرح شدن	رویکرد جدید ضدفرسودگی

در بخش کمی، پژوهشگران توانستند که مدل طراحی شده را در صنعت بانکداری محک بزنند. بر اساس نتایج به‌دست آمده، شرایط علی، به‌عنوان مقوله اصلی پژوهش، در شکل‌گیری دلبستگی شغلی کارکنان، تأثیر بسزایی دارد. از

1. Alagaraja and Shuck
2. Kumar and Sia

سوی دیگر، بستر محیطی (زمینه‌ای و مداخله‌گر) و مقولهٔ محوری، بر راهبردهای سازمان، به‌عنوان عامل مهم برای عملیاتی‌کردن مدل در بانک تأثیر متوسطی می‌گذارد، از این رو، بایستی به راهبردهایی که تأثیر بسزایی بر پیامدهای مدل دارند، بسیار تأکید کرد.

در این پژوهش نیز، به‌وضوح مشخص شد که الزامات - منابع شغلی، منابع سازمانی، منابع فردی و منبع معنوی، به‌عنوان عوامل تعیین‌کنندهٔ ایجاد دلبستگی شغلی کارکنان در صنعت بانکداری، نقش شایان توجهی دارند، بر همین اساس، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه شده است:

- با توجه به آنچه در مدل پژوهش برای الزامات - منابع شغلی بیان شد، به مدیران صنعت بانکداری پیشنهاد می‌شود که محیطی را برای کار فراهم کنند تا کارکنان برای انجام مسئولیت‌ها، بتوانند با استقلال بیشتری خلاقیت‌های خود را بیازمایند.
- مدیران، بایستی مقررات و خط‌مشی‌های ترفیع در سازمان را رعایت کنند و این مقررات را برای همهٔ کارکنان یکسان در نظر بگیرند تا در صورت شایستگی، ترفیع مقام، شامل حال تمام کارمندان شود.
- مدیران می‌بایست فضای مناسبی را برای کارکنان فراهم کنند تا هنگام انجام مسئولیت‌ها، استقلال، اختیار و آزادی عمل داشته باشند.
- باید محیطی سازمان‌دهی شود تا برای ایجاد دلگرمی و انگیزهٔ کارکنان، هم رابطهٔ خوب و حمایت سرپرستان از کارکنان زیردست محسوس باشد و هم، فرصت یادگیری و حس مبارزه با دغدغه‌های شغلی در آنها برانگیخته شود.
- دلبسته‌کردن و دلبسته نگه‌داشتن کارکنان در شغلشان، فقط وظیفهٔ واحد منابع انسانی نیست (هرچند این واحد بایستی بیشتر تلاش کند)، بلکه وظیفهٔ مشترک همهٔ مدیران و سرپرستان در تمامی سطوح سازمانی است که باید به الزام استراتژیک در سازمان تبدیل شود. در این خصوص، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سالیانه مد نظر قرار گیرد تا بتوان امنیت شغلی را در سازمان به کارکنان القا کرد.
- دربارهٔ منابع سازمانی، به مدیران صنعت بانکداری پیشنهاد می‌شود که از الگوی ارائه شده در این پژوهش استفاده کنند. برای مثال، مدیران صنعت بانک، از فرهنگ پاداش و قدردانی استفاده کنند و در قبال عملکرد خوب کارکنان و تلاش آنها در محیط شغلی، پاداش در نظر بگیرند. یادآوری می‌شود که پاداش‌های کارکنان، بایستی بیشتر از تنبیه‌های آنان باشد. پاداش بایستی به‌گونه‌ای باشد که مدیران و مسئولان از کار خوب افراد، به نحو شایسته‌ای تقدیر کنند، به بیان دیگر، مدیران سازمانی، باید جوئی را در محیط شغلی و سازمانی فراهم کنند تا کارکنان، فارغ از دغدغه‌های روزمره فعالیت کنند. در این میان، پرداخت حقوق عادلانه و برابر، همراه با فراهم کردن شرایط شغلی و کاری مطلوب و تأمین رفاه کارکنان، نقش اساسی دارد.
- دربارهٔ منابع فردی، به مدیران صنعت بانکداری پیشنهاد می‌شود که انتقادپذیری را در کارکنان پرورش دهند. با این کار، هم کارکنان به ضعف‌ها و توانایی‌های خود در اجرای شغل پی می‌برند و می‌توانند ضعف‌ها را بهبود و توانایی‌ها را افزایش دهند و هم مدیران، به افزایش دلبستگی شغلی کارکنان کمک می‌کنند.
- مدیران بانکی، بایستی برای افزایش دلبستگی شغلی کارکنان، از تجربه‌ها، تخصص‌ها، تحصیلات و در نهایت،

از افراد وقت‌شناس، به‌منظور ایجاد انگیزه در سایر کارکنان استفاده کنند. برای هر یک از کارکنان در محیط سازمانی، به‌عنوان یک فرد، ارزش و احترام قائل شوند تا قاطعیت و ابراز وجود در آنها پرورش یابد.

- مدیران بانکی لازم است که به‌طور مستمر، نیازهای انگیزشی کارکنان را شناسایی کنند و با استفاده از این نیازها، دلبستگی شغلی کارکنان را افزایش دهند. هرچند، بایستی به‌خاطر داشته باشند که این نیازها ثابت و برای همه کارکنان، مشابه و یکسان نیست.
- بانک‌ها، بایستی تعامل با سایر نهادهای مالی را در اولویت کار خود قرار دهند.
- درباره منابع معنوی نیز، به مدیران صنعت بانکداری پیشنهاد می‌شود که به برپایی مسابقه‌ها و نمایشگاه‌های محصولات دینی بپردازند، از شیوه‌ها و تجربه‌های پاک اشخاص در حین کار تمجید کنند، به برقرار کردن روابط سالم و انسانی در محیط کاری در چارچوب قوانین بانک توجه کنند و در نهایت، برای ایجاد فضای روحانی، دست‌کم یک بار در سال، گردش مذهبی (برای نمونه، کاروان راهیان نور) را در برنامه بگنجانند.

هر پژوهشی خواه ناخواه با توجه به شرایط اجرا، محدودیت‌هایی را به‌دنبال دارد که دستیابی به اهداف را برای پژوهشگران با مشکل مواجه می‌کند. این پژوهش نیز با توجه به روند اجرا (روش آمیخته کیفی - کمی) با محدودیت‌های زیر همراه بود:

- در بخش کیفی، از آنجا که تا به حال پیاده‌سازی چنین مدلی در بانک اتفاق نیفتاده است، پژوهشگران مجبور شدند به‌دلیل اهمیت موضوع پژوهش که بحث مهم و راهبردی در بانک به‌شمار می‌رود با مدیران ارشد و باتجربه، مصاحبه کنند که این مسئله، زمان اجرای پژوهش را طولانی کرد؛ زیرا به‌دلیل وسعت جغرافیایی بانک، دسترسی به مدیران و معاونان بانک مشکل بود.
- در بخش کمی نیز، این احتمال وجود دارد که در مواردی، مصاحبه‌شوندگان نظر واقعی خود را بیان نکرده و در پاسخ به بعضی از سؤال‌ها، محتاطانه عمل کرده باشند. شاید دلیل احتیاط آنان، این تصور باشد که مصاحبه، به نحوی با مسئولیت و جایگاه آنها در آینده مرتبط است که این مسئله، یکی از محدودیت‌های پژوهش در راستای گردآوری داده‌های مطلوب قلمداد می‌شود.

با توجه به شرایط فوق، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به مرور سیستماتیک دلبستگی شغلی کارکنان، بپردازند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران، از تکنیک‌های جدید، مانند بازی‌وارسازی، برای طراحی مدل جدیدی از دلبستگی شغلی کارکنان بهره ببرند. از آنجا که عوامل علی مؤثر بر شکل‌گیری دلبستگی کارکنان خیلی مهم هستند، به پژوهشگران توصیه می‌شود که به فراتحلیل عوامل مؤثر بر دلبستگی شغلی کارکنان بپردازند.

منابع

- اسماعیلی وردنجانی، مریم (۱۳۹۶). تأثیر اخلاق کاری و ماهیت شغلی بر دلبستگی شغلی کارکنان دانشگاه کاشان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کاشان.
- بابایی خلجی، معصومه؛ احمدی، سید علی‌اکبر؛ شهبازی، مهدی (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۵(۴)، ۳۹-۵۶.

- پیاهور، محمد؛ کریمی‌زند، محمد؛ عسگری تومار کندی، غلامرضا (۱۳۹۹). ارائه مدل نظری آمیخته بازاریابی برای توسعه صنعت گردشگری ایران با استفاده از روش تحقیق آمیخته. *فصلنامه علمی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۰(۴)، ۱-۱۶.
- ترابی، فاطمه؛ رحیمی نیک، اعظم؛ ودادی، احمد؛ اسماعیل پور، حسن (۱۳۹۸). تبیین مدل رفتار خرید مصرف کننده در انتخاب محصولات لذت بخش با رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: فروشگاه‌های زنجیره‌ای همواره تخفیف). *دو فصلنامه مطالعات مصرف‌کننده*، ۱(۱)، ۸۱-۱۰۴.
- خوبرو، محمدتقی؛ سعیدی، حبیب‌الله؛ صفری، علی؛ سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۵). رهبری معنوی، سرمایه اجتماعی و تعلق خاطر کاری؛ مطالعه‌ای با کاربری تأثیر مؤلفه‌های اسلامی. *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۵(۴)، ۱۰۹-۱۳۶.
- ذاکری، محمد؛ اسماعیلی، زینب؛ رحیمیان، محمد (۱۳۹۹). نقش شادی و نشاط در محیط کار بر جذابیت سازمانی با توجه به نقش میانجی دلبستگی شغلی. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۱۲(۴۵)، ۱-۲۰.
- رضا دوست، مهدی؛ ایرانی، حمیدرضا؛ حمیدی‌زاده، علی (۱۳۹۵). تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی عجبین شدن و رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه مدیریت برند*، ۳(۴)، ۶۵-۹۴.
- زبانی‌شاد، محمدعلی؛ حسنی، محمد؛ قاسم‌زاده، ابوالفضل (۱۳۹۶). رابطه درگیری شغلی و تناسب شغلی با اخلاق حرفه‌ای و تمایل به ترک خدمت. *فصلنامه اخلاق در علوم فناوری*، ۱۲(۲)، ۷۷-۸۴.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ صفری، محمد؛ راعی، رضا؛ ایروانی، محمد جواد (۱۳۹۶). ارائه مدلی مفهومی برای تبیین آمادگی بانک‌های تجاری ایران به منظور پیاده‌سازی بانکداری اسلامی: به‌کارگیری استراتژی داده‌بنیاد. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۱۲۹-۱۵۴.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ ضیایی، محمدصادق؛ پورولی، بهروز؛ مهرداد، غلامی (۱۳۹۱). التزام کارکنان و رابطه آن با جبران خدمات کل در بستر برون سپاری منابع انسانی. *فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی ناجا*، ۷(۳۰)، ۲۹-۶۵.
- شاکر، فاطمه (۱۳۹۴). بررسی نقش ویژگی‌های شغلی و نقش‌های شغلی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی دبیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مشاوره شغلی، دانشگاه محقق اردبیلی.
- صالحی صدقیانی، جمشید؛ هاشمی، سیدحامد؛ اشجعی، راضیه (۱۳۹۹). نقش رهبری پرهیزکارانه در کاهش تنبلی اجتماعی با تحلیلی بر نقش میانجی دلبستگی شغلی. *مدیریت منابع در نیرو/انتظامی*، ۸(۳)، ۵۵-۹۰.
- عیسی‌خانی، احمد؛ حسن پور، اکبر؛ نقد فروش‌ها، سیما (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعلق خاطر کاری. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، (شماره ویژه)، ۸۳-۹۰.
- غمشادزهی، پری؛ ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین معنویت در کار و دلبستگی شغلی با نقش میانجی وفاداری سازمانی (مطالعه موردی: معلمان مدارس ابتدایی شهرستان خاش). *فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۲۰(۴)، ۴۶-۵۶.
- فانی، علی‌اصغر؛ عیسی‌خانی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۱). تبیین پیش‌بیننده‌های تعلق خاطر کاری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۲)، ۱۵۱-۱۶۷.
- فقیهی‌پور، جواد؛ فقیهی‌پور، سمیه؛ چترچی، نوش‌آفرین (۱۳۹۶). تأثیر برندینگ کارفرما بر تلاش داوطلبانه کارکنان با میانجیگری تعلق خاطر و انتظارات کارکنان. *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی دولتی*، ۸(۲)، ۴۱-۶۰.

- قانع‌نیا، مریم؛ فروهر، محمد؛ جلیلی، صدیقه (۱۳۹۳). تأثیر آموزش سرمایه روان‌شناختی مدیران بر افزایش اشتیاق شغلی کارکنان. *پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت*، ۱(۳)، ۵۹-۷۲.
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ حیدری، الهام (۱۳۹۵). بررسی نقش التزام کارکنان در روابط بین تعدی نظارتی و خودکارآمدی نوآورانه آنان. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۰(۳۷)، ۱۰۷-۱۲۶.
- مؤمن‌پور، نیشتمان؛ حسنی، محمد؛ قاسم‌زاده، ابوالفضل (۱۳۹۴). نقش جو اخلاقی بر ابعاد درگیری شغلی کارکنان. *فصلنامه اخلاق زیستی*، ۵(۱۷)، ۶۵-۹۰.
- ناعمی، علی محمد (۱۳۹۷). تأثیر آموزش معنویت بر تعهد سازمانی، نگهداشت نیروی انسانی و اشتیاق شغلی مدیران مدارس ابتدای، *دو فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۶(۱)، ۱۵۳-۱۶۸.
- وطن دوست، تورج (۱۳۸۹). بررسی اثرات گسترش بانکداری الکترونیکی بر میزان رضایت‌مندی مشتریان در بانک رفاه با استفاده از مدل کانو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.

References

- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Alagaraja, M. & Shuck, B. (2015). Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance: A Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17-37.
- Avery, D.R., McKay, P.F. and Wilson, D.C. (2007). Engaging the aging Workforce: the Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556.
- Babaei Khalaji, M., Ahmadi, S.A.A., Shahbazi, M. (2013). Investigation of the Effective Factors on Employee Engagement of Nurses in Farabi Eye Hospital Affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Public Administration*, 5(4), 39-56. doi: 10.22059/jipa.2013.50387. (in Persian)
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Chathoth, P.K., Harrington, R.J., Chan, E. S.W., Okumus, F. & Song, Z. (2020). Situational and Personal Factors Influencing Hospitality Employee Engagement in Value Co-Creation. *International Journal of Hospitality Management*, 91(2), 102687.
- Choo, L. S., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational Practices and Employee Engagement: A Case of Malaysia Electronics Manufacturing Firms. *Business Strategy Series*, 14(1), 3-10.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research (4e), Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand oaks, USA: Sage.

- D'Souza, P., & Mulla, Z.R. (2011). Can an Entrepreneurial Personality Compensate for a Boring Job? *The Journal of Entrepreneurship*, 20(2), 207–226.
- Desai, K. & Nagaraju, J. M. (2018). Gamification – an Innovative HRM Practice @ Workplace. *International Journal of Scientific Research and Review*, 7 (7), 94-101.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification". MindTrek '11, *Proceedings from the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, p9-15, New York: ACM Press.
- Development Dimensions International-DDI. (2006). *Predicting Employee Engagement MRKSRR12 1005*, Development Dimensions International, Inc. Retrieved February 12, 2014 from <http://www.ddiworld.com>
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). Retracted: The Indirect Relationship Between Learning Climate and Employees' Creativity and Adaptivity: The Role of Employee Engagement. *Personnel Psychology*, 69(3), 1–44.
- Esakhani, A., Hassanpour, A., Naghde froshha, S. (2015). Using different learning algorithms in the stock price prediction by using neural networks. *Journal of Development & Evolution Mnagement*, (special issue), 83-90. (in Persian)
- Esmaeeli Vardanjani, M. (2017). *The effect of work ethic and job identity on job involvement in staffs at University of Kashan*. Master's thesis, University of Kashan. Available in: <http://www.jiu.ir/Article/223>. (in Persian)
- Faghihi Pour, J., Faghihi Pour, S., Chatrchi, N. (2017). The Effect of Employer Branding on Employee Discretionary Efforts to Mediated Engagement and Expectations of Employees. *Public Policy In Administration*, 8(26), 41-60. (in Persian)
- Fani, A., Esakhani, A., Danaee Fard, H. (2012). Explaining antecedents of work engagement and its effect on organizational commitment. *IJBQ*, 16 (2), 151-166. (in Persian)
- Flora, A. & Ngui, T. (2018). Drivers of Employee Engagement: a Review of Empirical Literature. *International Journal of Human Resource and Procurement*, 4 (5), 21-50.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39 - 50.
- Gallup, Inc. (2013). *Employee Engagement: A Leading Indicator of Financial Performance*. [Internet]. Available from: <http://www.gallup.com/Consulting//52/Employee-Engagement.aspx> [Accessed 17 February 2013].
- Ghamshadzahi, P., Nastiezaie, N. (2019). The Relationship between Workplace Spirituality and Work Engagement with the Mediating Role of Organizational Loyalty (Case study: Elementary School Teachers of Khash City). *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(4), 46-56. doi: 10.30486/jsrp.2019.582023.1631. (in Persian)
- Ghanenia, M., Forouhar, M., Jalili, S. (2015). The Effect of Managers Psychological Capital Components Training on Increasing the Employees Engagement. *Positive Psychology Research*, 1(3), 59-72. (in Persian)
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patient and other inmates*. New York: Anchor Books.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279.
- Higgins, J.P.T, Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions Version 5.1.0* [cited: Updated March 2011]. The Cochrane Collaboration, 2011. Available from: <http://www.cochrane.org/training/Cochrane-handbook>
- Iddagoda, Y. and Opatha, H.H.D.N.P., (2017). Identified Research Gaps in Employee Engagement. *International Business Research*, 10 (2), 63-73.
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2016). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881–897.
- Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., & White, L. (2018). Workplace Aggression and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Employee Engagement. *Australian Journal of Management*, 43(4), 614-631.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kassa, A. G., & Raju, R. S. (2015). Investigating the Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Employee Engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148–167.
- Ke, J.L., Zhang, F.J., Yan, X.C., & Fu, Y., (2017). The Effect of University Teachers' Workplace Spirituality on Employee Engagement: Professional Commitment as Mediator. *Creative Education*, 8, 2147-2154.
- Khoobroo, M., Saeidi, H., Safari, A., Sayyed Javadin, S. (2016). Spiritual Leadership, Social Capital and Work Engagement A Case Study Using Islamic Components. *Scientific Journal of Islamic Management*, 24(4), 136-109. (in Persian)
- Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee Engagement. *Management and Labour Studies*, 37(1), 31–43.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, Y., Youn Shin, H., Park, J., Kim, W., Cho, D. (2017). An Integrative Literature Review on Employee Engagement in the Field of Human Resource Development: Exploring Where We Are and Where We Should Go. *Asia Pacific Education Review* 18(2017), 541–557.
- Lodahl, T.M. and Kejner, M.M. (1965) The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Mansoor, F. and Hassan, Z. (2016). Factors Influencing Employee Engagement: A Study on a Telecommunication Network Provider in Maldives. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4 (1), 50-64.
- Mariappanadar, S. (2018). The impact of Dissonance in Schema-based Leadership Perceptions on Employee Engagement. *Personnel Review*, 47(7), 1309-1329.

- Marzooghi, R., Heidari, E. (2016). A study of the employees' obligation role in the relationship between abusive supervision and their innovative self-efficacy. *The Journal of Productivity Management*, 10(2(37)), 107-126. (in Persian)
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P., (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(2001), 397-422.
- Men, L.R., Neil, J.O. & Ewing, E. (2020). Examining the Effects of Internal Social Media Usage on Employee Engagement. 46 (2).1-9.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. and Michelle, A. (2013). To be Engaged or Not to be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement, *Journal of Business Research*, 66 (11), 2163-2170.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). The Effect of Workplace Spirituality on Hospitality Employee Engagement, Intention to Stay, and Service Delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(2018), 56-65.
- Mishra, S., & Mohanty, J. K. (2016). The Predictors of Employee Engagement: A Study in a Ferro Alloys Company of India. *Global Business Review*, 17(6), 1441-1453.
- Momenpour, N., Hasani, M. & Ghasem Zadeh, A. (2015). On the role of ethical atmosphere on job engagement of the personnel. *Bioethics Journal*, 5(17), 65-90. <https://doi.org/10.22037/v5i17.13892>. (in Persian)
- Naemi, A.M. (2018). The Influence of Spirituality training on the Organizational commitment, Employee Retention and Employee Engagement of Primary school principals. *Jsa*, 6(1), 153-168. (in Persian)
- Nazir, O. & UIIslam, J.U. (2020). Effect of CSR Activities on Meaningfulness, Compassion, and Employee Engagement: A Sense-making Theoretical Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 90(2020), 1-10.
- Payahour, M., Karimizand, M., Asgari, Gh. (2020). Presenting a Theoretical Marketing Mix Model for the Development of Iranian Tourism Industry Via Mixed Research Method. *New Marketing Research Journal*, 10(1), 1-16. doi: 10.22108/nmrj.2020.122062.2062. (in Persian)
- Rai, A. (2018). Differential relationship of challenge and hindrance demands with employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(9/10), 887-906.
- Rezadoust, M., Irani, H., Hamidizadeh, A. (2017). Investigating the Effect of Employer Brand on Employee Retention with Mediating roles of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Quarterly Journal of Brand Management*, 3(4), 65-94. doi: 10.22051/bmr.2018.14027.1257. (in Persian)
- Rivers, L. (2016). *The Impact of Gamification on Employee Engagement in Advertising Agencies South Africa*. Master of Business Administration, University of Pretoria.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K.R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.
- Saha, D., & Pandita, D. (2017). *Digitalizing Human Resources Through Gamification for Employee Engagement*. ELK Asia Pacific Journals.

- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salehi Sadaghiani, J., Hashemi, S.H., Ashjeei, R. (2020). The role of pious leadership in reducing social laziness by analyzing the mediating role of job attachment. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 1399(3), 55-90. doi: 20.1001.1.23455888.1399.8.3.3.2. (in Persian)
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2004), 293-315.
- Seijit, G.M. & Crim, D. (2006). *What Engages the Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement*. Ivey Business Journal Online.
- Seyed Javadin, S.R., Safari, M., Raei, R. and Iravani, M.J. (2017). A conceptual model for readiness of Iranian Commercial Banks to Implement Islamic Banking: Applying Grounded Theory Strategy. *Journal of Commercial Management*, 9 (1), 129-154. (in Persian)
- Seyyed Javaddin, S.R., Ziaee, M.S., Behrooz, P. & Gholami, M. (2012). Employees engagement and its relationship with total compensation in the lieu of HR outsourcing. *Naja Human Resources Journal*, 30(7), 29-65. (in Persian)
- Shaker, F. (2015). *The role of job characteristics and job roles in predicting teachers' job enthusiasm*. Master's thesis, University of Mohaghegh Ardabili. <https://repository.uma.ac.ir/id/eprint/1530/1/Fateme%20shaker.pdf>. (in Persian)
- Shuck, B. (2010). Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review, *Human Resource Development Review*, XX(X), 1-25.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The Jingle Jangle of Employee Engagement Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
- Srivastav, S. & Singh, S. (2020). Linking Personal Growth Initiative and Organizational Identification to Employee Engagement: Testing the Mediating- Moderating Effects in Indian Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 79 - 89.
- Sundaray, B.K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 9-53.
- Tensay, A.T. & ManjitSingh, M. (2020). The Nexus Between HRM, Employee Engagement and Organizational Performance of Federal Public Service Organizations in Ethiopia. *National Library of Medicine* 6(6), 1-15.
- Torabi, F., Rahiminik, A., Esmaeilpour, H., Vedadi, A. (2019). Designing and explaining a consumer behavior model in choosing Hedonic Products: Mixed approach (Case study: Discount chain stores). *Consumer Behavior Studies Journal*, 6(1), 81-103. (in Persian)

- Ugargol, J. D., & Patrick, H. A. (2018). The Relationship of Workplace Flexibility to Employee Engagement Among Information Technology Employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 40–55.
- Verčič, A.T. (2020). The Impact of Employee Engagement, Organisational Support and Employer Branding on Internal Communication Satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 1-7.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T.C. & MeloLi, Q. (2020). Effects of professional Identity on Turnover Intention in China's Hotel Employees: The mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22.
- Zabani Shad, M., Hasani, M., & Ghasem Zadeh, A. (2017). The relationship between job engagement and job propriety with professional ethics and intent to leave. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 12(2). 77-84. (in Persian)
- Zakery, M., Esmaeili, Z., Rahimian, M. (2020). The role of workplace happiness and vitality on organizational attractiveness considering the mediating role of job engagement. *Business Management Journal*, 12(45), 1-20. (in Persian)