

ارائه الگوی ساختاری اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی

جمشید قره‌قاشلو^۱، حامد خراسانی طرقي^۲، سراج‌الدین محبی^۳

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی ساختاری اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی با محوریت سازمان تأمین اجتماعی است.

روش: در این پژوهش از روش‌شناسی آمیخته از نظریه داده‌بنیاد (کیفی) و تحلیل مسیر (کمی) بهره گرفته شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته و پرسشنامه مقیاس‌بندی شده گردآوری شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس مدل اشتراوس و کوربین در قالب کدگذاری باز، محوری و گزینشی در نرم‌افزار اطلس تی آی (ATLAS.ti) انجام گرفت. جامعه آماری در بخش کمی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ۲۵۰ گویه‌ای محقق‌ساخته است.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از نظریه داده‌بنیاد دربردارنده‌ی ۵۹۳ کد مشترک باز مرتبه اول، ۱۳۴ مقوله باز مرتبه دوم، ۳۵ مقوله محوری و ۶ مقوله گزینشی همچون ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی، توسعه ارگانیسم تعهدساز تیمی، پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز، تجلی‌بخشی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان، زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور، بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا می‌باشد. یافته‌های کمی بیانگر اثرگذاری ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور بر توسعه ارگانیسم تعهدساز تیمی و پایدارسازی منابع انسانی به‌طور مستقیم به‌ترتیب به میزان ۰/۸۹۴ و ۰/۸۶۹ بوده است. اما رابطه معناداری را با تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا گزارش نداد. همچنین، دو سازه‌ی توسعه ارگانیسم تعهدساز تیمی و تجلی‌بخشی سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا به‌ترتیب با ۰/۳۷۳ و ۰/۳۹۷ بر زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور اثرگذار بوده‌اند.

نتیجه‌گیری: مسیر بهینه سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا از ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران. (نویسنده مسئول)

۲- دکتری مدیریت، استادیار گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

۳- دکتری مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

آغاز و از طریق توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی و تجلی بخشی به زیست بوم استراتژی های تعهدمحور منتهی می گردد. الگوی به دست آمده نقشه راه یکپارچه ای را برای ایجاد نظام های تعهدساز با رویکرد سیستم های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در سازمان های دولتی و عمومی ارائه می دهد.

واژه های کلیدی: سیستم های کاری منابع انسانی، سیستم های کاری با تعهد بالا، پایداری منابع انسانی



۱. مقدمه

در دو دهه‌ی گذشته، مطالعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی عموماً بر پیوند میان اقدامات منابع انسانی و مقوله‌ی ثبات و پایداری سازمانی در نیروی انسانی تأکید داشته‌اند (لیائو، ایی و جیانگ^۱، ۲۰۲۱). مبتنی بر تئوری اقتضایی مدیریت منابع انسانی، اقدامات منابع انسانی تنها زمانی می‌تواند به‌طور کامل مؤثر واقع گردد که عوامل زمینه‌ای درون‌سازمانی با محیط برون‌سازمانی دارای هم‌سویی باشد (اشتین و مین^۲، ۲۰۱۹). کالینز و اسمیت^۳ (۲۰۰۶)، نیز مطرح ساختند که در پی مطالعه بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، محققان مدیریت استراتژیک منابع انسانی استدلال کرده‌اند که استراتژی‌های منابع انسانی این قابلیت را دارند که با خلق منابع منحصربه‌فرد و ارزشمند کارمند محور، به مزیت رقابتی دست یابند (کالینز و اسمیت، ۲۰۰۶).

شواهدی دال بر اینکه استراتژی‌های منابع انسانی که هدایت‌کننده و متمرکزکننده‌ی سیاست‌های منابع انسانی بر سطوح بالایی از سرمایه‌گذاری بر کارکنان هستند، این ظرفیت را دارند تا به‌طور معناداری سطح عملکرد شرکت را از طریق بهبود قابلیت پایداری در منابع انسانی افزایش دهند (کالینز، ۲۰۲۱). طی چند دهه‌ی اخیر، رویکردهای اقدامات کاری با عملکرد بالا، اقدامات کاری با تعهد بالا و اقدامات کاری با مشارکت بالا، از سوی بسیاری از پژوهشگران مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. ژانگ، فان و ژو (۲۰۱۳)، بیان می‌دارند که تمرکز اصلی سیستم‌های منابع انسانی نوآورانه و انعطاف‌پذیر بر این بوده است که آیا این سیستم‌های کاری می‌توانند به پایداری منابع انسانی کمک نمایند یا خیر. پرسشی که در اینجا مطرح می‌گردد این است که کدام یک از سیستم‌های منابع انسانی اثرگذاری سازمانی بیشتری دربردارد (پارک و پارک^۴، ۲۰۲۰).

استثنایی که در این خصوص وجود دارد، مطالعه‌ی لپاک، تیلور، تکلیب، مارونه و کوهن (۲۰۰۷) است، که محققان دریافتند در چهار چوب فلسفه‌ی کارمندمحور، استفاده از سیستم‌های منابع انسانی تعهدگرا غالباً با سرمایه‌گذاری بالایی از سوی سازمان همراه است. بر اساس دیدگاه چادویک، سوپر و کوان (۲۰۱۵)، جهت‌گیری استراتژیک مدیران سازمانی، همسو با فلسفه‌ی مدیریت منابع انسانی استراتژیک تعهدمحور بوده و این خود مقدمه‌ی مهمی بر به‌کارگیری سیستم‌های کاری با تعهد بالا است. هرچند به‌زعم وانگ (۲۰۰۹)، پژوهش درباره‌ی فلسفه‌ی منابع انسانی بر قابلیت‌پایداری نیروی انسانی و عملکرد سازمانی هنوز در مراحل ابتدایی خود است و نیازمند یک رویکرد نظام‌مندتری است؛ و از آنجایی که در فلسفه‌ی کارمندمحور بر حفظ یک رابطه بلندمدت و بروز رفتارهای مطلوب و با ارزش از سوی کارکنان

1- Liao, Yi & Jiang

2- Stein & Min

3- Collins & Smit

4- Park & Park

تمرکز می‌گردد، رویکرد استراتژیک اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا^۱، مورد تأکید بیشتری از سوی محققان قرار گرفته است (روبل، کیی و ریمی^۲، ۲۰۲۱). مطابق با دیدگاه بارون و کریپس (۱۹۹۹)، سیستم‌های کاری با تعهد بالا، به دلیل به کارگیری اقدامات و عرضه‌ی آنان به کارکنان همچون آموزش گسترده، پرداخت رقابتی، امنیت شغلی، پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی و یا تصمیم‌گیری مشارکتی، از ظرفیت و قابلیت بیشتری به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و پایداری منابع انسانی برخوردار است. در حقیقت این رویکرد بر محور «[کار] گرفتن از کارکنان با عرضه‌ی بیشتر به آنان^۳» حرکت می‌نماید (چن^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

اقدامات منابع انسانی کنترل‌گرا، بر نظارت، پاداش و پیروی از هنجارها و قوانین تأکید دارد. در حالی که، اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا، کارکنان را برانگیخته می‌سازند تا اهداف سازمانی را با استفاده از انگیزه و اشتیاق درونی بدون کنترل‌های سخت و سخت، دنبال نمایند (پروین، حسین، افضل و گیلانی^۵، ۲۰۲۰). سیستم‌های کاری با تعهد بالا در حقیقت یک سری سیگنال‌هایی به کارکنان می‌دهند که از سوی سازمان مورد احترام بوده و ارزشمند تلقی می‌شوند و به نوبه‌ی خود کارکنان را تشویق می‌کنند تا تعهد سازمانی متقابلی را به نمایش بگذارند (تئو، انگوین، شافعی و بنتلی^۶، ۲۰۲۱). سیستم‌های کاری با تعهد بالا، به نقل از ژو، هانگ و لیو (۲۰۱۳)، این گونه تعریف شده است: «پیکره‌بندی/ چهارچوب‌بندی در اقدامات منابع انسانی است که برای کارکنان ارزش قائل است و بر ایجاد محیطی تعاملی و رابط‌های که در آن کارکنان به سازمان متعهد هستند، قائل است» (وهاب، تاتوگلو، گلیستر و دمیربگ^۷، ۲۰۲۰). طی سال‌های اخیر، سازمان‌های بخش عمومی با یک سری چالش‌های جدی در منابع انسانی ناشی از عوامل داخلی و خارجی مواجهه کرده‌اند. سازمان‌های عمومی به واسطه‌ی ساختارهای تنومند و گسترده و بروکراسی اداری‌شان، زمان چندانی برای درک و تحلیل مسئله و دستیابی به راه‌حل‌های عمیق‌تر صرف نکرده‌اند (تومو^۸، ۲۰۱۹).

اما امروزه، با افزایش پیچیدگی و پویایی در محیط‌های عملیاتی، سازمان‌های عمومی با هدف پاسخگویی بهتر به تحولات بیرونی، و دستیابی به مزیت رقابتی و ماندگاری بالا در فضای کسب و کار، به سوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعهد روی آورده‌اند (سوزوکی و هر^۹، ۲۰۲۰). اما چالشی که در این زمینه

1- High-Commitment Human Resource Practices (HCHRPs)

2- Rubel, Kee & Rimi

3- getting more from workers by giving more to them

4- Chen

5- Parveen, Hussain, Afzal & Gilani

6- Teo, Nguyen, Shafaei & Bentley

7- Wahab, Tatoglu, Glaister & Demirbag

8- Tomo

9- Suzuki & Hur

وجود دارد، اتخاذ مناسب‌ترین رویکرد به‌عنوان چهارچوب استراتژی رفتاری از سوی سازمان‌های عمومی به‌منظور دستیابی به اهداف کسب و کار به‌خصوص در ارتباط با توسعه منابع انسانی‌شان است. از جمله رویکردهای مورد اقبال بسیاری از محققان استراتژیک منابع انسانی، سیستم‌های کاری با تعهد بالا است. این مطالعه در سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های بخش عمومی کشور است. امروزه، سازمان تأمین اجتماعی با مشکلات عدیده در حوزه‌های مختلفی اعم از سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری سازمانی، محیطی، کسب و کار، منابع انسانی، سرمایه‌گذاری و غیره مواجهه است. به‌رغم اهمیت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی و نقش جدی‌ای که طی سال‌های اخیر در فضای سیاست‌گذاری و تدوین استراتژی سازمانی در این سازمان پیدا کرده است، اما کماکان با چالش‌های درون‌شغلی زیادی دست و پنجه نرم می‌کند. طبیعتاً، تزریق یک نگاه جدیدتر به ماهیت مشاغل لازمه‌ی تغییر و تحول در فضای منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی است، تا بدین طریق بتواند چهارچوب محکم‌تری را برای طراحی و توسعه مشاغل خود پی‌ریزی نماید. طبق مطالب عنوان‌شده، این پژوهش سؤالات زیر را دنبال می‌کند:

۱. الگوی اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد شامل چه ابعاد و مقولاتی می‌شود؟

۲. تبیین ساختاری الگوی پارادایمی طراحی‌شده چگونه است؟

۲. چهارچوب نظری پژوهش

۲-۱. پیشینه نظری پژوهش

۲-۱-۱. سیستم‌های کاری منابع انسانی

لادو و ویلسون (۱۹۹۴)، سیستم‌های منابع انسانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، کارکردها و فرآیندهای متمایز اما مرتبط بایکدیگر تعریف کرده‌اند که در راستای جذب، توسعه و نگهداشت و یا نظم‌دادن منابع انسانی سازمان، طراحی و توسعه داده می‌شوند. متناظر با این تعریف و مطابق با گفته‌ی ففر و جفری (۱۹۹۸)، سیستم‌های کاری منابع انسانی، سیستم‌هایی هستند که با هدف افزایش مهارت‌ها، تعهدات و بهره‌وری کارکنان طراحی می‌شوند؛ به‌نحوی که کارکنان به منابع مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌گردند (ایسا و اورا^۱، ۲۰۲۱). هدف سیستم‌های منابع انسانی این است که مکانیسم ادراکی اقدامات مدیریت منابع انسانی را (که ترکیبی از شیوه‌های گوناگون با هدف مدیریت کارکنان

در سازمان است) از سوی کارکنان شناسایی کند (اوستروف و بوئن^۱، ۲۰۱۶). از آنجایی که اقدامات منابع انسانی در سیستم‌های کاری نمی‌تواند به تنهایی اثربخشی خود را نمایان سازند، محققان معتقدند که باید با رویکرد مدیریت استراتژیک توجه بیشتری به سیستم‌های کاری منابع انسانی به‌عنوان مجموعه‌های پویایی از اقدامات منابع انسانی از طریق ترکیب ارگانیکی اقدامات معطوف داشت (لین^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

۲-۱-۲. سیستم‌های کاری با تعهد بالا

در دو دهه گذشته، محققان به‌طور فزاینده‌ای به سازمان‌هایی علاقه‌مند شده‌اند که هدف‌شان جلب تعهد کارکنان به سازمان است. شیاو و تسویی (۲۰۰۷)، عنوان می‌دارند که سازمان‌ها در میزان تعهدی که به کارکنان خود ارائه می‌دهند و از آن‌ها انتظار دارند، متفاوت هستند. آن‌ها همچنین معتقدند که یک سازمان با تعهد بالا می‌تواند اعتماد زیادی میان کارفرما و کارکنان ایجاد کند و بیشتر شبیه یک قبیله با هنجارهای قوی همکاری عمل می‌نماید (یان^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). خاستگاه نظری سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا نهفته در زمینه‌های صنعت و روابط کار (مک‌دافی، ۱۹۹۵؛ اوشترمن، ۱۹۹۴؛ مدیریت منابع انسانی (بارون و کرپس، ۱۹۹۹؛ هوسلید، ۱۹۹۵)؛ و به‌طور کلی تئوری سازمانی (ففر، ۱۹۹۷) است. به‌زعم لپاک و اسنل (۲۰۰۲)، سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا مبتنی بر یک نوع سیستم اشتغال‌زایی داخلی است که با سیستم اشتغال‌زایی بازارمحور متفاوت است (دلری و دوتی، ۱۹۹۶)، که بر روابط طولانی‌مدت با کارکنان تأکید دارد و از این جهت مشابه رویکرد سرمایه‌گذاری مشترک است (شیاو و تسویی^۴، ۲۰۰۷). لپاک و همکاران (۲۰۰۶)، بیان می‌دارند که سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا معمولاً از سه گروه از اقدامات تشکیل می‌یابند (ژانگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۹):

- اقدامات منابع انسانی مبتنی بر بهبود قابلیت‌های کارکنان مانند کارمندگزینی، گزینش و آموزش
- اقدامات منابع انسانی مبتنی بر بهبود انگیزه‌های کارکنان مانند جبران خدمات و پاداش.
- اقدامات منابع انسانی مبتنی بر بهبود فراهم‌سازی فرصت‌ها برای کارکنان مانند مشارکت و ارتباطات پایین به بالا و افقی.

اوستروف و بوئن (۲۰۱۶)، معتقدند که سیستم منابع انسانی را می‌توان در یک پیوستار از تعهد پایین (سیستم منابع انسانی با قدرت کم) تا سیستم منابع انسانی با تعهد بالا (سیستم منابع انسانی با قدرت

1- Ostroff & Bowen

2- Lin

3- Yan

4- Xiao & Tsui

5- Zhang

زیاد) قرار داد. آرتور (۱۹۹۴)، سیستم منابع انسانی با تعهد پایین را شامل ویژگی‌هایی همچون متمرکز بر فرآیند تصمیم‌گیری، ابهامات در تعریف مشاغل، آموزش‌های کم و وابستگی متقابل پایین می‌داند. این سیستم بر بهبود بهره‌وری کارکنان از طریق قوانین و مقررات رسمی همراه با کاهش هزینه‌ها تمرکز دارد؛ علی‌الخصوص بر خروجی قابل‌سنجش کارکنان. گاتری (۲۰۰۱)، سیستم منابع انسانی با تعهد پایین را به عنوان یک سیستم کنترل منابع انسانی معرفی می‌کند که کارکنان را به عنوان کالای قابل‌معاوضه در نظر می‌گیرد. جکسون و همکاران (۱۹۸۹)، بیان می‌دارند که اتخاذ یک سیستم منابع انسانی به مدل کسب و کار، الگوی صنعت، مشخصه‌های شرکت و ماهیت مشاغل بستگی دارد که به رفتارها، تجربیات و نگرش‌های کارکنان ملزم است (آکتر و همکاران، ۲۰۲۰).

۳-۱-۲. تعهد سازمانی

تعهد کارکنان به سازمان بازنمایی‌کننده پاسخ‌های عاطفی آنان محسوب می‌شود و این کنش‌های عاطفی ناشی از چگونگی ارزیابی وضعیت کاری فرد و ارتباطی که با سازمان خود تجربه می‌کنند، است. نیوستورم (۲۰۰۷)، از تعهد سازمانی به عنوان وفاداری کارکنان یاد می‌کند. موفقیت یک سازمان به تعهد کارکنان آن نسبت داده می‌شود که منجر به نرخ بالاتر در حفظ و نگهداشت، هزینه‌های عملیاتی کمتر، افزایش عملکرد و کارایی کارکنان می‌شود. تعهد سازمانی قوی، کارکنان را برانگیخته می‌سازد تا تلاش‌های خود را برای دستیابی به اهداف شرکت افزایش دهند و در عین حال بر ناامیدی‌ها و سایر چالش‌ها فائق آیند (المزروعی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان یک دارایی معنادار خاص در سازمان عمل نماید. چراکه، تعهد با وفاداری و حفظ بالاتر همراه است. حفظ بالای کارکنان بدین معناست که کارکنان ماهر بیشتر در سازمان می‌مانند و تعداد دفعاتی که شرکت نیاز دارد به پرکردن جای خالی آنان بپردازد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر این، وفاداری به جلوگیری از کاهش بهره‌وری به دلیل وجود موقعیت‌های شغلی خالی کمک می‌کند و هزینه استخدام و آموزش کارکنان جدید را نیز کاهش می‌دهد. افزون بر این، کارکنانی که با اهداف شرکت، هویت مشترکی را نشر می‌دهند، احساس تعهد بیشتری را برای مشارکت در تحقق اهداف و کسب موفقیت سازمان از خود نشان می‌دهند. بنابراین، ایجاد احساس تعهد در کارکنان برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند است (دانگر^۲، ۲۰۲۳).

۴-۱-۲. پایداری منابع انسانی

۱۱۱ رویکرد پایداری منابع انسانی برگرفته از دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار است و مطابق با نظر ایپنرت و همکاران (۲۰۱۶)، به عنوان اتخاذ شیوه‌هایی در مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود که عملکرد

1- AlMazrouei

2- Dunger

پایدار را در بلندمدت باتوجه به اثرات درونی و بیرونی بر شرکت ارتقاء دهد و درعین حال، پیامدها و بازخوردهای منفی ناخواسته را محدود سازد. ازجمله شیوه‌های این جهت‌گیری در پایدارسازی منابع انسانی می‌توان به غنی‌سازی نقش‌های کاری، رفاه روان‌شناختی کارکنان، توانمندسازی، آموزش، تعهد، مشارکت و غیره اشاره نمود (نایال^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). پایداری روح حرکتی در سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی است و به محض ورود به عرصه استراتژیک منابع انسانی، پایداری در مسیر تکاملی خود قرار می‌گیرد و به‌طور تدریجی ظهور پیدا می‌کند. بنابراین، از دیدگاه محققانی همچون کرامار (۲۰۱۴)، ایهنرت و هاری (۲۰۱۲)، و استانکوویچیوت و ساوانویچین (۲۰۱۸)، سیستم‌های کاری منابع انسانی به‌خاطر ماهیت راهبردی که دارند، در صورت گرایش سازمان‌ها به طراحی و پیاده‌سازی آن‌ها، به‌طور هم‌زمان هم به عرصه استراتژیک ورود کرده‌اند و هم پایداری (موریلو راموس^۲ و همکاران، ۲۰۲۳)؛ بنابراین، پایداری چیزی جدا از سیستم‌های کاری منابع انسانی نیست و پایداری تحقق ذاتی آن است (لو^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

۲-۲. پیشینه تجربی پژوهش

نکته قابل ملاحظه از بررسی پیشینه‌های داخلی، کمبود مطالعات در زمینه‌ی مفهومی سیستم‌های کاری با تعهد بالا است. به‌طوری‌که، با بررسی صورت گرفته در بیش از ۳۰ نشریه داخلی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدیریت توسعه و تحول، یا به‌طور کلی مدیریت سازمانی، تنها ۷ مقاله یافت شد و نشان از سهم پایین مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا در مطالعات مربوط به حوزه‌ی منابع انسانی و پژوهش‌های سازمانی دارد. همچنین در میان سیستم‌های کاری منابع انسانی، به رویکرد تعهد بالا به نسبت دو رویکرد عملکرد بالا و مشارکت بالا کمتر پرداخته شده است و الگودازی‌های نظری نیز کمتر صورت گرفته است.

از جمله مطالعات داخلی، پژوهش صفری، غلامی و حکیمی (۱۴۰۱) است که نتایج تحقیق آنان نشان داد که از نظر آماری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در استانداری فارس شود. یافته‌های تحقیق میرزایی الموتی، عطایی و مقدس (۱۴۰۰) نشان داد که مدیریت منابع انسانی متعهدانه (تعهد بالا) ادراک‌شده به‌طور مستقیم و مثبتی بر عملکرد فردی اثرگذار است. در مطالعه دیگری از میرزایی الموتی، عطایی و مقدس (۱۳۹۹) یافته‌ها بیانگر رابطه مستقیم بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه (تعهد بالا) و عملکرد فردی است. در ضمن، نقش میانجی‌گری التزام کاری در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده و عملکرد

1- Nayal

2- Murillo-Ramos

3- Lu

فردی مثبت و معنادار است. محمودی صدر و طاهری گودرزی (۱۳۹۹) نشان دادند که وجود سیستم کاری تعهد بالا، تأثیر بار کاری ادراک شده بر تمایل به ترک شغل پرستاران را به مقدار ۰/۲۹۰- تعدیل می‌کند. کلهر، معمارزاده طهران و مدیری (۱۳۹۷)، مدل مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را در دو محور استخدام و آموزش، حفظ و نگهداری منابع انسانی ارائه دادند. رحیمی، محمدی و پورزارع (۱۳۹۵) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد. نتایج سیدجوادین و رضایی (۱۳۹۴) ناظر بر اثرگذاری سیستم کاری تعهد بالا به‌صورت مستقیم و هم‌ا‌ز طریق متغیر میانجی ادراک از اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش بوده است در مطالعات خارجی، یافته‌های پژوهش مصطفی و همکاران (۲۰۲۳) تأییدکننده‌ی این مطلب بود که هراندازه گرایش سازمان به مدیریت منابع انسانی تعهد بالا پایین باشد، متقابلاً درگیری سازمانی کارکنان پایین خواهد بود. تان، لی و لی^۱ (۲۰۲۳) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به‌طور مستقیم بر ابعاد تسهیم دانش (گردآوری، اهداء) و نوآوری (بنیادین و اکتشافی) اثرگذار است. سخار^۲ (۲۰۲۲) نیز نشان داد که سیستم‌های کاری با تعهد بالا بر هر دو سازه‌ی درگیری شغلی کارکنان و سرمایه روان‌شناختی به‌طور مستقیم اثرگذار است. یافته‌های چن و همکاران (۲۰۲۱) گویای تأثیرگذاری سیستم‌های کاری با تعهد بالا بر عملکرد شرکت، زمانی که سرمایه روان‌شناختی جمعی نقش میانجی ایفاء می‌کند، بوده است. روبل و همکاران (۲۰۲۱) بیان داشتند که اقدامات رابطه‌ای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا بر پیامدهای شغلی (رفتار شهروندی سازمانی و نگهداشت کارکنان) اثرگذار بوده است. لیائو و همکاران (۲۰۲۱) نیز اظهار داشتند که هر قدر پرداخت به سیستم‌های کاری با تعهد بالا افزایش یابد، هر دو سطح ظرفیت جذب (به معنای توانایی جذب ارزش‌های جدید، اطلاعات بیرونی، نهادینه‌سازی، به‌کارگیری) بالقوه و تحقق‌یافته افزایش می‌یابند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌های آمیخته با عنوان موج سوم روش‌شناختی و یا سومین پارادایم پژوهشی (پرگماتیسم: عمل‌گرایی) شناخته می‌شوند و از دوگانه‌ی کیفی و کمی در مطالعات بهره می‌برند و روایت ترکیبی از یافته‌های هر دو رویکرد ارائه می‌دهند. رویکرد روش کیفی بر پایه‌ی نظریه داده‌بنیاد و رویکرد روش کمی تحلیل مسیر مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. نظریه داده بنیاد به عنوان روشی برای کشف نظریه بر گرفته از تحلیل مقایسه‌ای نظام‌مند الگوهای نوظهور از داده‌های علوم اجتماعی تعریف می‌شود. هدف تئوری داده‌بنیاد ارائه شده، ساخت نظریه‌ای است که درک انتزاعی را از یک یا بیشتر نگرانی‌های اصلی در جهان مورد مطالعه ارائه می‌دهد. به‌منظور گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با

1- Than, Le & Le

2- Sekhar

خبرگان دانشگاهی مرتبط با حوزه‌های مدیریت دولتی، منابع انسانی و رفتار سازمانی و خبرگان تأمین اجتماعی در قسمت‌های مرتبط با منابع انسانی استفاده شد. در نهایت، ۱۲ مصاحبه با رویکرد اشباع نظری انجام گرفت. جهت تحلیل داده‌های کیفی نیز از تکنیک کدگذاری در چهار سطح کدهای باز (مرتبۀ اول و مرتبۀ دوم)، کدهای محوری و کدهای گزینشی استفاده شد (پرلر، بروگست، پاتزلت و دیبرن^۱، ۲۰۲۳). محققین از رهیافت سیستماتیک اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) مطابق با گام‌های زیر بهره بردند:

۱- مرحله اول - پیاده‌سازی مصاحبه‌ها: مطابق با پرسش‌های طرح‌شده در فرآیند مصاحبه، پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان پیاده‌سازی و کدهایی که ارتباط معنایی با موضوع سیستم‌های کاری با تعهد بالا داشته استخراج گردید.

۲- مرحله دوم - دسته‌بندی کدهای باز: برای دسته‌بندی مقولات باز در دو سطح باز مرتبۀ اول و باز مرتبۀ دوم، محققان به دسته‌بندی معنایی کدها پرداختند و کدهایی که به لحاظ مفهومی نزدیک به هم بودند در یک گروه قرار گرفتند.

۳- مرحله سوم - مقولات محوری: در این مرحله مقوله‌های مرحله دوم در الگوی پارادایمی جایگذاری شدند. برای تشخیص اینکه کدام مقوله در کدام باکس قرار بگیرد و مناسب آن باکس است، بارها به مصاحبه‌ها مراجعه گردید تا بتوان ماهیت مقوله‌ها را بهتر درک کرد و آنان را به لحاظ علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به درستی تشخیص داد؛ بنابراین، مقولات باز مرتبۀ دوم در سطح عالی‌تر دسته‌بندی شدند که اصطلاحاً بهبود نظام فهرست‌نویسی یا بهبود نظام مقوله‌ای نام دارد. بنابراین، مبتنی بر الگوی پارادایمی، مقولات محوری دسته‌بندی شدند.

۴- مرحله چهارم - مقولات گزینشی: در این مرحله، مقولات محوری مجدداً در سطح دیگری مفهوم‌پردازی شدند. برای این کار نیز دوباره به متن مصاحبه‌ها رجوع و سعی شد مقولاتی مطرح شوند که برخاسته از داده‌ها باشند.

اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شده در جدول (۱) نشان داده شده است

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی
۱	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت علمی
۲	مرد	۳۹	دکتری	مدیریت بازرگانی	هیئت علمی
۳	مرد	۵۱	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت علمی
۴	مرد	۴۰	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	مدیر منابع انسانی
۵	مرد	۴۸	دکتری	مدیریت دولتی	معاون پشتیبانی
۶	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت علمی
۷	مرد	۴۳	دکتری	مدیریت منابع انسانی استراتژیک	هیئت علمی
۸	زن	۴۸	دکتری	مدیریت بازرگانی	معاونت نیروی انسانی
۹	زن	۴۱	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت علمی
۱۰	مرد	۳۶	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مدیر کارگزینی
۱۱	زن	۳۹	دکتری	مدیریت بازرگانی	مدیر منابع انسانی
۱۲	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت دولتی	معاونت نیروی انسانی

تحلیل داده‌های کمی برپایه‌ی آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار ۳ SMART PLS انجام گرفت. الگوریتم تحلیل داده‌ها توسط این آزمون بر اساس جدول (۲) است:

جدول ۲. الگوریتم تحلیل داده‌ها

مقدار			معیار	
۰/۷			پایایی ترکیبی (CR)	
۰/۵			بارهای عاملی	
۰/۵ (سطح بحرانی)			روایی همگرا (AVE)	
۰/۷			روایی واگرا (DV)	
—			ضرایب مسیر/ بتا (β)	
۰/۱۹ (برآزش ضعیف) ۰/۳۳ (برآزش متوسط) ۰/۶۷ (برآزش قوی)			ضریب تعیین (R ²)	
۳/۲۷	۲/۵۸	۱/۹۶	Z-value:	مقادیر برآورده شده استاندارد شده
۰/۰۰۱	۰/۰۱	۰/۰۵	p-values:	

مقدار			معیار
۰/۳۵ (برازش قوی)	۰/۱۵ (برازش متوسط)	۰/۰۲ (برازش ضعیف)	ضرایب پیش‌بینی‌کننده (Q2)
۰/۳۶ (برازش قوی)	۰/۲۵ (برازش متوسط)	۰/۰۱ (برازش ضعیف)	برازش مدل (GOF)

برای گردآوری داده‌های میدانی از پرسشنامه محقق ساخته (۹۷ سؤال) استفاده شد. پرسشنامه کمی بر اساس یافته‌های کیفی طراحی شد. به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ، برای سنجش روایی از آزمون KMO و جهت سنجش نرمال بودن داده‌ها از آزمون چولگی استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی، شامل کارکنان سازمان تأمین اجتماعی خراسان شمالی در دو بخش بیمه و درمان در شهرهای بجنورد، شیروان، اسفراین، جاجرم، مانه و سملقان، و فاروج است. حجم نمونه بر حسب جدول مورگان برابر با ۳۸۴ در نظر گرفته شد و با روش تصادفی سهمیه‌ای به انتخاب نمونه‌ها و توزیع پرسشنامه مطابق با جدول (۳) اقدام شد.

جدول ۳. برآورد حجم نمونه بر حسب روش تصادفی سهمیه‌ای

ردیف	طبقات نمونه (شهر)	تعداد کارکنان	سهم هر طبقه (درصد)	حجم نمونه
۱	بجنورد	۴۰۰	۶۰/۲٪	۲۳۱
۲	شیروان	۱۲۰	۱۸/۱٪	۶۹
۳	اسفراین	۸۰	۱۲٪	۴۶
۴	جاجرم	۴۰	۶٪	۲۳
۵	مانه و سملقان	۱۴	۲٪	۸
۶	فاروج	۱۱	۱/۷٪	۷
	مجموع	۶۶۵	۱۰۰٪	۳۸۴

۴. یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است.

۴-۱. یافته‌های کیفی

در وهله‌ی نخست، مجموع کدهای به‌دست آمده از کل مصاحبه‌ها برابر با ۷۳۰ کد بود. در گام بعدی و بر اساس پایش اولیه این کدها، تعداد ۵۹۳ کد مشترک شناسایی شد که در ۱۳۴ کد باز مرتبه دوم دسته‌بندی شدند. در مرحله بعدی، ۳۵ مقوله محوری و ۶ مقوله گزینشی طرح گردید که در جدول (۴) ساختار مقوله‌بندی داده‌ها، درج شده است:

جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	کد ثانویه	کد محوری	مدل پارادایمی
ماهیت ارزش‌محوری سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در عمل به تعهدات، جریان تعهدی در ذات معنایی سازمان.	سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا مصداق حقیقی تعهدگرایی	تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان	پدیده محوری
	سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا نماد تحول راهبردی خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی		
	رویکرد کیفیت بخشی همه‌جانبه، ارتقای هم‌افزایی کارکردی منابع انسانی، بهبود سطح قابلیت‌های فردی، نظامی مبتنی بر تعامل رفتاری - دیدگاهی.		
شرایط علی			
کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	مقولات محوری	مقوله گزینشی	
حفظ کارکنان و نیروهای متخصص، رابطه جوهری تعهد و نظام حفظ و نگهداشت، ایجاد روابط طولانی‌مدت در نظام منابع انسانی.	جهت‌گیری بلندمدت در محافظت از منابع انسانی	ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی	
	تقویت بستر حمایت ادراک‌شده تعهدمحور		
ایجاد ساختار تعهدی متقابل، عدم تبعیض‌گرایی تعهدی میان کارکنان قدیم و جدید، رویکرد فراحمایت‌سازی سازمانی، توسعه فرهنگ اهمیت‌بخشی به منابع انسانی.			

ادامه جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

شرایط علی		
مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی	اصلاحات ایجابی در سبک رهبری مناسب سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	نقش مبنایی نوع سبک رهبری، توجه به نقش تعیینی رهبری تعامل‌ساز.
	اصلاحات ایجابی در ساختار سازمانی مناسب سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	تغییر جهت ساختار سازمانی متمرکز به غیرمتمرکز، الزام به تعدیلات ساختاری فرهنگ سلسله‌مراتبی.
	انطباق‌پذیری ساختاری ارزش‌محور منابع انسانی در سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	فراگیرسازی نظام ارزش سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا، تعیین نظام ارزشی کار تعهدی در سازمان، اشاعه دیدگاه منابع انسانی سرمایه‌محور، افزودگی ارزش در دیدگاه منابع انسانی سرمایه‌محور، فراهم‌سازی بستر ارزش‌گذار رفتاری متقابل، ابهام‌زدایی از ساختار ارزشی تعهدمحور، طبقه‌بندی ارزش‌ها.
	حرفه‌ای‌گرایی در طراحی و اجرای مشاغل هم‌سو با سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	استاندارد سازی حرفه‌ای مشاغل، مشارکت دوسویه در استاندارد سازی حرفه‌ای مشاغل، پیگیری سیاست آموزش و ارتقای حرفه‌ای، تواناسازی نظام منابع انسانی.
	تدوین پیش‌نویس عملیاتی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	الزام به تهیه پیش‌نویس عملیاتی، درج خواسته‌ها و انتظارات سازمانی، اطلاع کارکنان از مسیر تعالی‌بخش در پیش‌نویس عملیاتی، سنجش‌پذیری پیش‌نویس عملیاتی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا.
	سازگارپذیری منابع انسانی با سیاست‌های راهبردی سازمانی منطبق با سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	رویکرد گذشته‌گرایی منابع انسانی، ارائه ارزیابی‌های پایه‌ای، هم‌سوسازی و نظام‌گرایی بنیادین سازمانی با سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا، انطباق‌پذیری راهبردی، ایجاد نگرش رقابتی مزیت‌ساز منابع انسانی، ارزیابی میزان سرمایه‌گذاری سازمانی بر منابع انسانی.

ادامه جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

شرایط علی			
کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	مقولات محوری	مقوله گزینشی	
الزام به تغییر رویکرد سنتی مدیریت، رویکرد دموکراتیک سازمانی پیش‌نیازی الزام‌آور در سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا، به‌کارگیری رویکرد دموکراتیک سازمانی باهدف تسهیل‌گری در اجرای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا، جایابی رویکرد دموکراتیک در چشم‌انداز سازمانی، هم‌سویی نظام تصمیم‌گیری سازمانی با رویکرد دموکراتیک سازمانی.	ایجاد چشم‌اندازی دموکراتیک در سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی	
اهمیت برخورداری از طرح توسعه مسیرشغلی، جایابی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در برنامه توسعه مسیر شغلی، تعیین نقش سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در برنامه توسعه مسیرشغلی، تعیین منافع حاصله سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در هم‌سویی با توسعه مسیرشغلی.	طراحی برنامه توسعه مسیرشغلی مبتنی بر سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا		
کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	کد ثانویه	کد محوری	مدل پارادایمی
توسعه ارتباطات با هدف تقویت همبستگی و روابط خوب تیمی، در نظر گرفتن توسعه ارتباطات درون تیمی، تلاش در جهت تقویت به هم پیوستگی درونی تیم‌ها.	توسعه تعامل‌گرایی درون تیمی	شرایط زمینه‌ای	
توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات، توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک‌گذاری تجارب در تیم، توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک‌گذاری عواطف و احساسات، توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک‌گذاری تصورات و ارزیابی‌های فردی.	توسعه فرهنگ تسهیمی تیم‌گرا	توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی	
توسعه سطح آگاهی تیمی، تقویت و گسترش بینش تیمی در سرمایه‌های فکری، زمینه‌سازی بسترهای یادگیری و مهارت‌افزایی تیمی، توسعه لاقیت و نوآوری در روش و قابلیت‌ها به‌طور جمعی	تقویت ظرفیت‌های دانش جمعی		
توسعه برانگیختگی تعهدساز تیمی، توسعه برانگیختگی مشارکت‌ساز تیمی، توسعه برانگیختگی پیونددهنده تیمی، تقویت روحیه با هم‌بودن در تیم، تقویت روحیه الهام‌بخش فکری در انجام وظایف، ارائه حمایت‌های اخلاقی از تیم‌ها.	تحریک بخشی انگیزشی در رفتارهای حمایتی تیمی		

ادامه جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	کد ثانویه	کد محوری	مدل پارادایمی
حمایت تأمین منابع در انجام وظایف تیمی، تقویت قالب تیمی در تعهد به سازمان و اعضا، تقویت صدا و ظرفیت تیم از طریق طرح اولیه مباحث، ارائه بازخوردها و توصیه‌های سودمند به تیم‌ها، تشویق و تحسین یکدیگر در رشد و انجام کار مفید.	توسعه انجسام وظیفه‌ای آوایی تیمی		
توجه به بهزیستی روانی کارکنان، تقویت درک متقابل درون تیمی هنگام بروز مشکلات و موقعیت‌های دشوار، شناسایی و برآورده‌سازی نیازهای واقعی تیم.	توسعه ظرفیت ادراک‌پذیری بین‌فردی		
توزیع قدرت و نقش رهبری در تیم، توسعه شفافیت نقشی تصمیمی در تیم‌ها.	گسترش سبک رهبری تسهیمی پویا		
کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	کد ثانویه	کد محوری	مدل پارادایمی
توسعه معناداری شغلی، توسعه ادراک‌پذیری شایستگی‌های شغلی، بهبود ارزیابی‌های نگرشی مثبت کارکنان، تقویت سرمایه‌های روان‌شناختی منابع انسانی.	تعمق بخشی به توانمندسازی شناختی - شغلی کارکنان	پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت-افزایی تعهدبخش	شرایط مداخله‌گر
جلوگیری از ناامیدی در ادراک‌پذیری شایستگی‌های شغلی، کاهش حالت‌های ناخوشایند در مواجهات سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا.	پیشگیری از بروز احساسات منفی شغلی در سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا		
شفافیت‌گرایی در بیان نیت و ارزش‌های سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا، ارائه مقاصد سازمانی در ایجاد طرح‌های تعهدی، طرح شفاف مواجهات و نیت پروژه‌های سازمانی.	شفافیت‌گرایی اهداف و اقدامات پروژه‌ای		
تقویت روابط بلندمدت پایدار میان کارکنان و سازمان، تقویت تمایلات مثبت در تعامل میان کارمند - سازمان، تقویت ضریب امنیت شغلی، سازگارسازی سه‌گانه محیط شغلی - سازمانی - فرد، توجه به اثرات محیط شغلی در جهت‌دهی رابطه‌ای - نگرشی کارکنان، ایجاد محیط شغلی ارتباطی مبتنی بر احترام متقابل.	پایدارسازی رابطه‌محور شغلی هم‌سو با سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا		

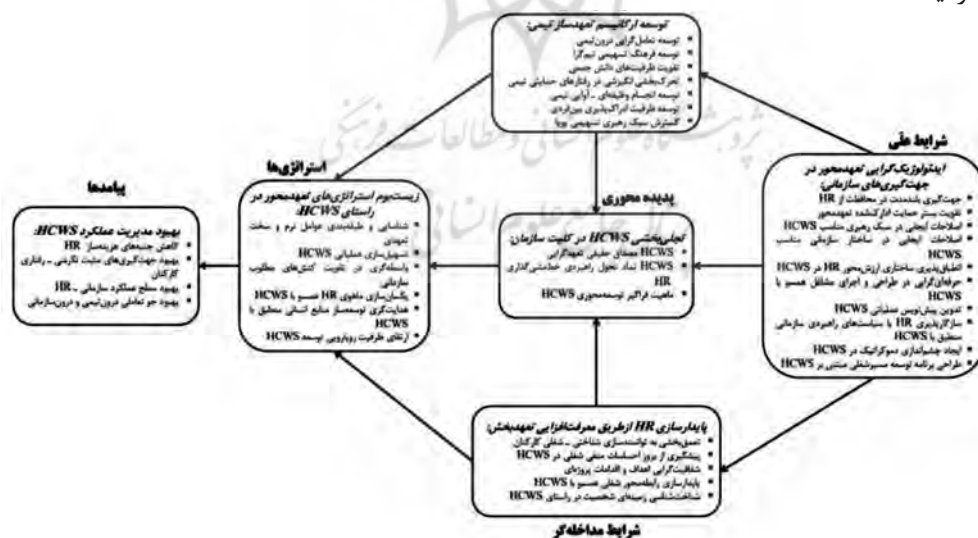
ادامه جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	کد ثانویه	کد محوری	مدل پارادایمی
تیپ‌شناسی شخصیتی کارکنان، کمک به ترقی شخصیتی - شغلی کارکنان باهدف برانگیختگی مثبت، بررسی ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی و خلقی کارکنان، توجه به خصوصیات اجتماعی-ذهنی کارکنان، بررسی چهارچوب اولویتی ارزش‌مدار کارکنان، نقش هوش عاطفی - فرهنگی رشد یافته کارکنان.	شناخت‌شناسی زمینه‌ای شخصیت در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت-افزایی تعهدبخش	
کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)	کد ثانویه	کد محوری	مدل پارادایمی
شناسایی و طبقه‌بندی عوامل نرم تعهدی، شناسایی و طبقه‌بندی عوامل سخت تعهدی.	شناسایی و طبقه‌بندی عوامل نرم و سخت تعهدی	زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا	استراتژی‌ها
تمرکز بر عوامل تحرک‌بخش سیستم‌های تعهدی، تمرکز بر شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا.	تسهیل‌سازی عملیاتی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا		
ایجاد ارزش‌افزوده شغلی در جنبه‌های احساسی - ادراکی، زمینه‌سازی لازم برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی.	واسطه‌گری در تقویت کنش‌های مطلوب سازمانی		
ادغام‌سازی حرفه‌ای کارکنان، ایجاد نظام ارزیابی مبتنی بر تعهد منطبق با سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا.	یکسان‌سازی ماهوی منابع انسانی هم‌سو با سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا		
اتخاذ سیستم باز سازمانی در هدایت نیروها و اجرای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا، تقویت رفتارهای پیشگامانه، فرصت‌گرایی هدفمند توسعه‌ای در منابع انسانی، تقویت مشوق‌های شغلی با هدف افزایش ماندگاری، ایجاد زمینه‌ای برای بهبود وضعیت اقدامات توسعه‌ای منابع انسانی.	هدایت‌گری توسعه‌ساز منابع انسانی منطبق با سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا		
اتخاذ رویکرد عدالت‌گستری در چهارچوب سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا، تقویت تاب‌آوری سازمانی و منابع انسانی.	ارتقای ظرفیت روبرویی توسعه سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا		

ادامه جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

مقوله گزینشی	کد محوری	کد ثانویه	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
پیامدها	بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌ها (اقدامات) کاری باتعهد بالا	کاهش جنبه‌های هزینه‌ساز منابع انسانی	کاهش استرس و فشارهای شغلی، کاهش مقاومت کارکنان در برابر حجم کاری مزاد، کاهش فرسایش‌های شغلی، کاهش کاهلی و میل خروج سازمانی، کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش.
		بهبود جهت‌گیری‌های مثبت نگرشی رفتاری کارکنان	بهبود سطح تعالی کارکنان، ایجاد و توسعه اعتماد متقابل، افزایش وفاداری تیمی - سازمانی، ارتقای رضایت شغلی منابع انسانی.
		بهبود سطح عملکرد سازمانی - منابع انسانی	توفیق اهداف سازمانی شغلی، بهبود سطح بهره‌وری شغلی، بهبود و پایداری عملکرد شغلی کارکنان، تقویت ثبات کاری سازمانی.
		بهبود جو تعاملی درون تیمی و درون سازمانی	تقویت بنیان گروه، بهبود فضای ارتباطات درون سازمانی، سازگارسازی رفتارهای کارکنان در محیط سازمان، تقویت زمینه مشارکت منابع انسانی، تقویت همبستگی‌های درونی فرد با سازمان، همسویی نگرشی کارکنان سازمان.

مبتنی بر یافته‌های ارائه‌شده در جداول فوق، الگوی پارادایمی تحقیق به فرار شکل (۱)، طراحی و ارائه گردید.



شکل ۱. الگوی پارادایمی اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی

یافته‌ها به‌خوبی بیانگر وضعیت و چهارچوبی است که سازمان تأمین اجتماعی در خصوص طراحی و رشد سیستم‌های کاری با تعهد بالا در ساختار سازمانی خود باید مورد توجه قرار دهد. سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی تأکید بر این نکته دارد که برای تحقق هر امری و علی‌الخصوص سیستم‌های کاری با تعهد بالا هیچ چیزی مهم‌تر از هم‌سویی بنیادین با ساختار تفکری و تصمیم‌گیری سازمانی نیست. چراکه، هر آنچه که بعدها در راستای سیستم‌های کاری با تعهد بالا بخواهد روی دهد برخاسته از این مقوله‌ی پایه‌ای است. مقوله‌ی توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی نیز نشانگر اهمیت کنش‌پذیری عملیاتی بر پایه‌ی تیم‌گرایی در سازمان و بالاخص در چهارچوب سیستم‌های کاری با تعهد بالا است که بسیار از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفته است. در ارتباط با مقوله‌ی پایداری منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدبخش می‌توان عنوان داشت که در ساختارهای دولتی و عمومی که توجه کمتری به مسائل فردی می‌شود، ضرورت دارد که نسبت به بهزیستی و رفاه ذهنی کارکنان به‌صورت فردی توجه ویژه‌ای شود. به‌طوری‌که اگر بتوان واحد مشخصی در این باره در چهارچوب سیستم‌های کاری با تعهد بالا ایجاد نمود مطمئناً در گسترش و توسعه سیستم‌های کاری با تعهد بالا در فضای سازمانی اثر فزاینده‌تری را بر جای خواهد گذاشت. اساساً استراتژی‌ها با هدف دستیابی به اهداف سازمانی با تمرکز بر توسعه وجه عملیاتی‌سازی اهداف تدوین می‌گردد؛ بنابراین، استراتژی‌های ذکرشده بر حسب یافته‌های تحقیق نیز گویای جهت و مسیری است که می‌تواند سازمان تأمین اجتماعی خراسان شمالی را در راستای تحقق عینی‌تر سیستم‌های کاری با تعهد بالا یاری رساند. این استراتژی‌ها در زمینه‌های مختلفی طرح شده‌اند. پیامدها به‌خوبی نشان می‌دهند که تا چه حد طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های کاری با تعهد بالا می‌تواند برای سازمان نتایج مطلوبی به همراه داشته باشد و می‌توان اظهار داشت دقیقاً همان نتایجی که سازمان‌ها از منابع انسانی خود انتظار دارند را می‌توانند از رهگذر سیستم‌های کاری با تعهد بالا جامه عمل بپوشانند و بدان دست یابند.

۲-۴. یافته‌های کمی

در این قسمت، بر حسب الگوی طراحی‌شده در بخش کیفی، مدل ساختاری مطابق با روابط تعیین‌شده در میان مقولات ارائه می‌شود و این مدل مبنای آزمون و سنجش روابط مدل قرار می‌گیرد. بدین‌رو، پیش از ارائه یافته‌های آمار استنباطی، فرضیه‌های طرح‌شده، عنوان می‌شوند:

۱) فرضیه اول: «ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» بر «توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی» تأثیر می‌گذارد.

۲) فرضیه دوم: «ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» بر «پایداری منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز» تأثیر می‌گذارد.

- ۳) فرضیه سوم: «ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» بر «تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» تأثیر می‌گذارد.
- ۴) فرضیه چهارم: «توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی» بر «تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» تأثیر می‌گذارد.
- ۵) فرضیه پنجم: «پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز» بر «تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» تأثیر می‌گذارد.
- ۶) فرضیه ششم: «توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی» بر «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.
- ۷) فرضیه هفتم: «پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز» بر «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در فرضیه سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.
- ۸) فرضیه هشتم: «تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» بر «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.
- ۹) فرضیه نهم: زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» بر «بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.
- در جدول (۵) خروجی مربوط به آزمون معادلات ساختاری در آماره‌های روایی هم‌گرا (AVE)، روایی واگرا (DV) و پایایی ترکیبی (CR) آورده شده است.

جدول ۵. خروجی PLS در آماره‌های (AVE)، (DV) و (CR)

سازه	AVE	DV	CR
ایدئولوژیک‌گرایی تعهد محور در جهت‌گیری‌های سازمانی	۰/۵۷۳	$\sqrt{0.573} = 0.757$	۰/۹۵۷
توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی	۰/۵۲۹	$\sqrt{0.529} = 0.727$	۰/۹۳۳
پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدبخش	۰/۵۷۵	$\sqrt{0.575} = 0.758$	۰/۹۳۴
تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان	۰/۶۲۴	$\sqrt{0.624} = 0.790$	۰/۹۳۶
زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	۰/۵۷۷	$\sqrt{0.577} = 0.760$	۰/۹۲۱
بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	۰/۵۵۶	$\sqrt{0.556} = 0.746$	۰/۸۸۷

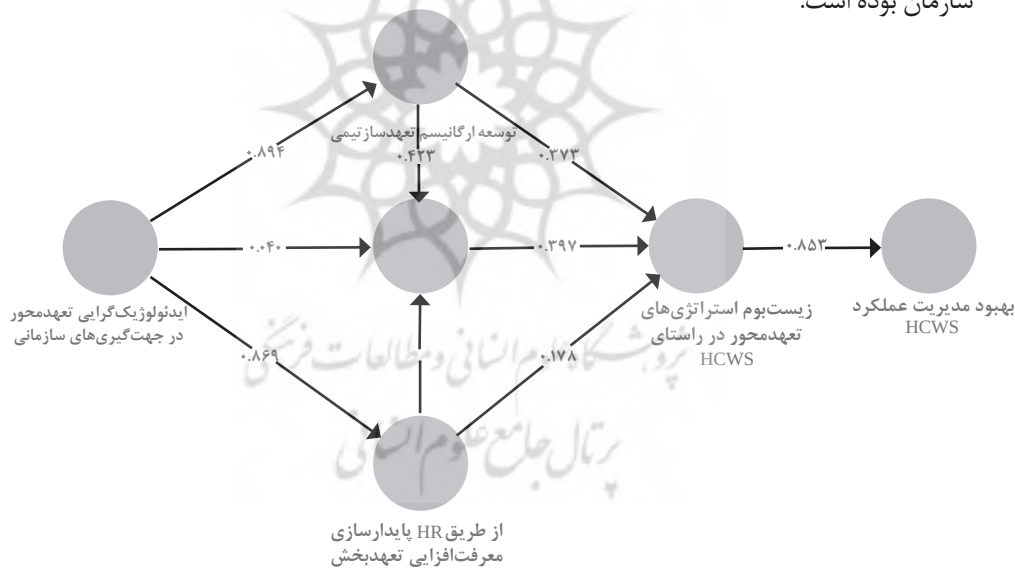
در ارتباط با ضریب AVE، در سازه‌های مدل کمی پژوهش بیانگر تأییدپذیری تمامی مقادیر AVE در سطح ۰/۵ دارد. بیشترین مقادیر روایی همگرا برای سازه‌ی تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان (۰/۶۲۴) است. ضریب AVE سایر سازه‌ها به ترتیب برابر است با زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا (۰/۵۷۷)، پایداری سازه‌ی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدبخش (۰/۵۷۵)، ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی (۰/۵۷۳)، بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا (۰/۵۵۶) و توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی (۰/۵۲۹). در ارتباط با مقادیر گزارش‌شده ذیل آماره CR، یافته‌ها بیانگر تأییدپذیری داده‌های مربوط به این ضریب دارد. چنان‌که مشاهده می‌شود، بیشترین مقدار CR مربوط به سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی با مقدار ۰/۹۵۷ است. روایی واگرای سازه‌ها نیز در سطح بالای ۰/۷ مورد تأیید قرار گرفت. در جدول (۶)، بارهای عاملی شاخص‌ها (سؤالات) به تفکیک هر سازه آورده شده است.



جدول ۶. بارهای عاملی شاخص‌ها در سازه‌ها

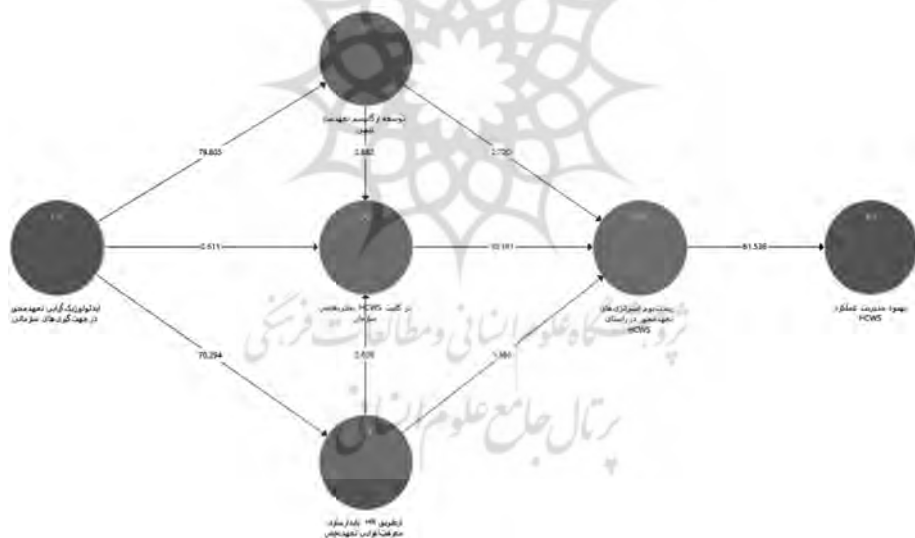
سازه	شاخص	بار عاملی	سازه	شاخص	بار عاملی	سازه	شاخص	بار عاملی
ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی	Q۱	۰/۸۳۱	توسعه ارگانیسم تعهدساز تیمی	Q۳۴	۰/۷۰۰	تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان	Q۶۷	۰/۷۰۰
	Q۲	۰/۸۲۹		Q۳۵	۰/۷۸۵		Q۶۸	۰/۸۹۷
	Q۳	۰/۸۵۶		Q۳۶	۰/۷۸۹		Q۶۹	۰/۸۲۶
	Q۴	۰/۸۱۶		Q۳۷	۰/۸۲۵		Q۷۰	۰/۸۱۶
	Q۵	۰/۸۳۵		Q۳۸	۰/۷۶۸		Q۷۱	۰/۸۳۲
	Q۶	۰/۸۸۰		Q۳۹	۰/۶۴۱		Q۷۲	۰/۸۰۲
	Q۷	۰/۸۴۰		Q۴۰	۰/۸۴۰		Q۷۳	۰/۹۰۶
	Q۸	۰/۸۰۱		Q۴۱	۰/۸۸۲		Q۷۴	۰/۸۳۷
	Q۹	۰/۸۸۲		Q۴۲	۰/۷۸۷		Q۷۵	۰/۸۶۳
	Q۱۰	۰/۸۵۴		Q۴۳	۰/۶۴۱		Q۷۶	۰/۷۰۹
	Q۱۱	۰/۸۲۵		Q۴۴	۰/۶۳۱		Q۷۷	۰/۸۲۵
ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی	Q۱۲	۰/۷۶۰	پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدبخش	Q۴۵	۰/۶۶۸	زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	Q۷۸	۰/۷۷۸
	Q۱۳	۰/۸۲۸		Q۴۶	۰/۸۷۹		Q۷۹	۰/۸۶۰
	Q۱۴	۰/۷۳۷		Q۴۷	۰/۸۹۴		Q۸۰	۰/۶۷۷
	Q۱۵	۰/۷۳۵		Q۴۸	۰/۶۰۱		Q۸۱	۰/۸۱۹
	Q۱۶	۰/۷۷۵		Q۴۹	۰/۵۱۴		Q۸۲	۰/۸۱۷
	Q۱۷	۰/۸۴۱		Q۵۰	۰/۸۰۰		Q۸۳	۰/۶۲۹
	Q۱۸	۰/۸۹۵		Q۵۱	۰/۷۸۹		Q۸۴	۰/۷۸۷
	Q۱۹	۰/۸۹۰		Q۵۲	۰/۸۳۵		Q۸۵	۰/۷۶۱
	Q۲۰	۰/۷۳۶		Q۵۳	۰/۸۰۰		Q۸۶	۰/۷۰۳
	Q۲۱	۰/۸۷۳		Q۵۴	۰/۷۹۵		Q۸۷	۰/۸۴۴
	Q۲۲	۰/۷۳۸		Q۵۵	۰/۶۷۸		Q۸۸	۰/۷۰۷
توسعه ارگانیسم تعهدساز تیمی	Q۲۳	۰/۷۱۳	تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان	Q۵۶	۰/۶۸۸	بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا	Q۸۹	۰/۶۱۱
	Q۲۴	۰/۷۸۸		Q۵۷	۰/۷۴۱		Q۹۰	۰/۷۲۷
	Q۲۵	۰/۸۷۷		Q۵۸	۰/۸۷۷		Q۹۱	۰/۶۵۸
	Q۲۶	۰/۷۰۲		Q۵۹	۰/۷۹۱		Q۹۲	۰/۷۹۷
	Q۲۷	۰/۷۱۳		Q۶۰	۰/۷۵۳		Q۹۳	۰/۸۴۲
	Q۲۸	۰/۸۰۲		Q۶۱	۰/۷۲۸		Q۹۴	۰/۶۸۳
	Q۲۹	۰/۷۸۵		Q۶۲	۰/۷۲۵		Q۹۵	۰/۶۳۱
	Q۳۰	۰/۸۳۵		Q۶۳	۰/۸۱۲		Q۹۶	۰/۷۶۱
	Q۳۱	۰/۸۲۰		Q۶۴	۰/۷۷۰		Q۹۷	۰/۸۰۸
	Q۳۲	۰/۸۱۹		Q۶۵	۰/۶۳۰			
	Q۳۳	۰/۷۳۵		Q۶۶	۰/۷۹۷			

دو شکل (۲) و (۳) مدل ساختاری را در دو وضعیت ضرایب β و R^2 و مقادیر Z-value نشان می‌دهند. یافته‌ها نشان دادند که سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی به‌طور مستقیم بر دو سازه‌ی وابسته‌ی خود یعنی توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی به میزان ۰/۸۹۴ و پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز به میزان ۰/۸۶۹ اثر گذار است. این یافته‌ها حاکی از این مطلب هستند که سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی هر دو عامل‌های زمینه‌ای و مداخله‌گر را به میزان بالایی تحت تأثیر مستقیم خود قرار داده است و می‌توان عنوان داشت که همسویی درونی بالایی میان روابط تعیین‌شده وجود دارد. به عبارتی، در ساختار سیستم‌های کاری با تعهد بالا، هم نقش ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی به‌عنوان سازه‌ی پایه مورد تأیید قرار گرفته است و هم روابطی که با دو سازه‌ی زمینه‌ای و مداخله‌گر خود ایجاد نموده است. نکته قابل‌ملاحظه در این خصوص، عدم وجود رابطه مستقیم میان سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی با سازه‌ی تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان بوده است.



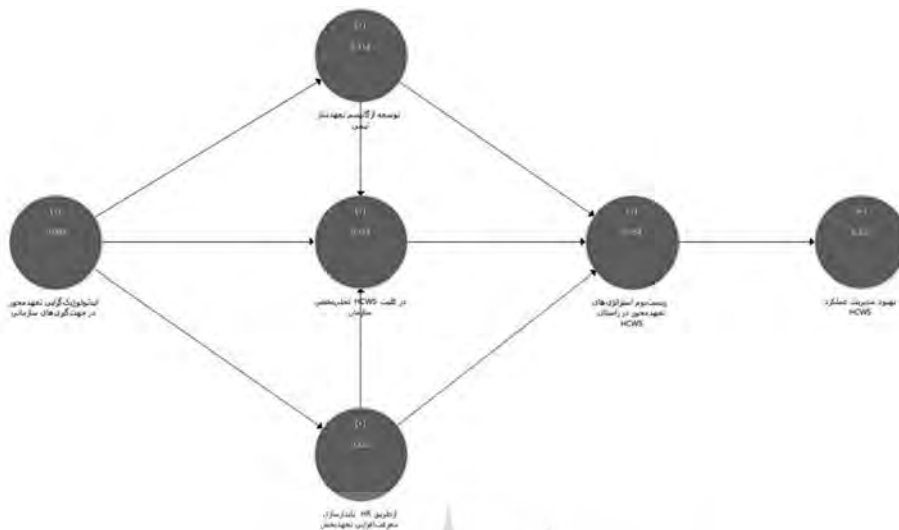
شکل ۲. مدل ساختاری در ضرایب β و R^2

اما به‌طور غیر مستقیم، می‌توان اظهار داشت که رابطه معناداری میان سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهد محور در جهت‌گیری‌های سازمانی با تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان برقرار است و ضریب این مسیر غیرمستقیم از طریق سازه‌ی توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی به میزان ۰/۴۲۳ بیش از سازه‌ی پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز به مقدار ۰/۳۴۹ است. این بدان معناست که سازه‌ی تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان، تحقق بیشتری را از مسیر دو رابطه ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی و توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی می‌گیرد. تأیید این ادعا ضریب تعیین (R^2) سازه‌ی تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان به مقدار ۰/۶۴۵ است که به‌طور گویا بر تبیین‌پذیری سازه‌ی وابسته در بستر مورد مطالعه تأکید دارد و از برازش سطح نسبتاً قوی برخوردار است؛ بنابراین درخصوص این پنج مسیر بررسی‌شده، تنها رابطه میان سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی و تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان بر حسب آماره Z به میزان ۰/۶۱۱ و کمتر از سطح ۱/۹۶ تأیید نشده است و سایر روابط در قالب فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند.



شکل ۳. مدل ساختاری در ضریب Z-value

در خصوص بخش دوم مدل کمی پژوهش، که ناظر بر تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری و عوامل مداخله‌گر بر گرایش‌های سازمانی در ارتباط با زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا است. مطابق با یافته‌های تحقیق، دو سازه‌ی توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی و تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان به ترتیب با ۰/۳۷۳ و ۰/۳۹۷ بر سازه‌ی زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا اثرگذار است. این نتایج ناظر بر این مطلب هستند که برای عملیاتی‌سازی بهتر سیستم‌های کاری با تعهد بالا، مسیر بهینه سازمان تأمین اجتماعی از گذر دو سازه‌ی توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی و تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان است. در واقع، اگرچه سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی اثر مستقیمی را بر سازه‌ی تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان نداشت، اما اثر غیرمستقیمی را از خود نشان داد و نتایج مدل به‌نحوی است که می‌توان بر اساس ضرایب مسیر و ضرایب تعیین مسیر بهینه را بر حسب آزمون مدل به دست داد. بنابراین، می‌توان گفت مسیر بهینه از سازه‌ی ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی آغاز و از دو سازه‌ی توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی و تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان گذر کرده و در نهایت به سازه‌ی زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا ختم می‌شود. نکته‌ای که در این قسمت باید بدان توجه داشت عدم رابطه معناداری میان سازه‌ی پایداری منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز با زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا بر حسب آماره Z به میزان ۱/۳۸۶ است که به دلیل کمتر بودن از سطح ۱/۹۶ این رابطه تأیید نگردیده است. اما، اگر مسیر غیرمستقیم آن را مدنظر قرار دهیم می‌توان به سطح بهینه و مطلوب نیز دست یافت. اما به دلیل بالاتر بودن ضریب مسیر بررسی‌شده‌ی قبلی، اثر غیرمستقیم پایداری منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز بر زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در مرتبه دوم بهینه مدنظر قرار خواهد گرفت. همچنین، رابطه میان دو سازه‌ی زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا و بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا به میزان ۰/۸۵۳ نشان از اثر مستقیم و مثبت بالایی میان این دو سازه دارد. شکل (۴) مقادیر مربوط به آماره Q2 (آماره پیش‌بینی‌کننده متغیرهای مدل ساختاری) را نشان می‌دهد.



شکل ۴. مدل ساختاری در ضریب Q^۲

مطابق با یافته‌ها در شکل (۴)، دو سازه‌ی تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان (۰/۳۷۳) و زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا (۰/۳۵۴) برازشی در سطح قوی ارائه دادند. در سایر سازه‌ها این مقدار برابر است با: پایداری منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدبخش (۰/۳۲۵) برازش متوسط)، توسعه ارگانیسم تعهدساز تیمی (۰/۳۱۴) برازش متوسط)، بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا (۰/۲۳۲) برازش متوسط). آخرین آماره مربوط به برازش مدل ساختاری است که با GOF شناخته می‌شود. برای برآورد برازش نهایی مدل دو مقدار زیر را در رادیکال محاسبه کرده و عدد به‌دست‌آمده نشانگر برازش مدل خواهد بود:

$$(0.527 / 0.747 \text{ میانگین ضرایب اشتراکی؛ } 0.747 / 0.747 \text{ میانگین ضرایب تعیین } R^2)$$

مقدار ۰/۵۶۵ بیانگر برازش مدل ساختاری در سطح قوی است.

نتیجه‌گیری پایانی درخصوص فرضیات بخش کمی، در جدول (۷) آورده شده است.

جدول ۷. نتیجه‌گیری پایانی از فرضیات

فرضیه	β	Z-value	p-values	نتیجه‌گیری
«ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» بر «توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی» تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۹۴	۷۹/۸۰۵	۰/۰۰۰	تأیید نتیجه فرضیه
«ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» بر «پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز» تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۶۹	۷۰/۲۹۴	۰/۰۰۰	تأیید نتیجه فرضیه
«ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» بر «تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» تأثیر می‌گذارد.	۰/۰۴۰	۰/۶۱۱	۰/۵۴۲	رد نتیجه فرضیه
«توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی» بر «تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» تأثیر می‌گذارد.	۰/۴۲۳	۲/۸۸۲	۰/۰۰۰	تأیید نتیجه فرضیه
«پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز» بر «تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» تأثیر می‌گذارد.	۰/۳۴۹	۲/۶۲۶	۰/۰۰۰	تأیید نتیجه فرضیه
«توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی» بر «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.	۰/۳۷۳	۲/۷۲۰	۰/۰۰۰	تأیید نتیجه فرضیه
«پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز» بر «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.	۰/۱۷۸	۱/۳۸۶	۰/۱۶۷	رد نتیجه فرضیه
«تجلی‌بخشی سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» بر «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.	۰/۳۹۷	۱۰/۱۰۱	۰/۰۰۰	تأیید نتیجه فرضیه
زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» بر «بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۵۳	۶۱/۵۳۶	۰/۰۰۰	تأیید نتیجه فرضیه

همان‌طور که مشاهده می‌شود، از مجموع فرضیه‌های طرح‌شده، دو فرضیه رد و سایر فرضیات تأیید شدند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

ضرورت هم‌سویی عملکرد منابع انسانی با استراتژی‌های گسترده‌تر سازمانی به موضوعی مهم در ادبیات کسب و کار بدل شده است. بر اساس تحلیل‌های متعارف، استفاده از اقدامات منابع انسانی مرسوم هنگامی که سازمان‌ها بخواهند کیفیت بالاتری ایجاد و عرضه بدارند، نامناسب تلقی می‌شود. چراکه، منطق اقتضایی ایجاب می‌کند، سیستمی اتخاذ شود که بتواند با وظایفی که نیازمند صلاحیت و بینش منعطف‌تری در نقش‌ها است، همسو شود. به نقل از هولیهان (۲۰۰۲)، به‌منظور کنترل و مدیریت بهتر اختلال‌ها در اقدامات منابع انسانی باید سازمان‌ها اتکای مجددی بر پدیده‌ی تعهد داشته باشند. دلیل آن هم این است که تعهد، زمینه‌ساز تسکین در سازمان است و سبب می‌شود که جهت‌گیری‌های انحرافی در چهارچوب رفتاری کارکنان مدیریت گشته و بتوانند به‌طور فردی کنترل بهتری بر استرس‌ها و مشکلات ناشی از کار داشته باشند. این رویکرد کنترلی نباید از روی اجبار باشد. در غیر این صورت، انگیزه‌ی لازم برای کنش شکل نخواهد گرفت. تأکید اصلی هولیهان (۲۰۰۲)، بر گرایش به رویکرد تعهد بالا در ارتباط با کارکنان بوده است (باتلر و هامر^۱، ۲۰۲۲). رویکرد تعهد بالا به‌خصوص در سازمان‌هایی که کارکنان به‌طور منظم بر حسب دستورات و قواعدی مشخص عمل می‌کنند و باید از استانداردهای شغلی پیروی کنند، به‌وضوح مناسب است. چراکه، تعهد بالا منجر به بهبود شفافیت در عملکرد و وضع قوانین متناسب با محتوای شغلی خواهد شد و در این نقطه است که می‌توان انعطاف‌پذیری و هم‌سویی را میان استراتژی‌های سازمانی با منابع انسانی برقرار ساخت (گیبسون^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

مطابق با یافته‌های تحقیق مقوله‌ی «ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» ناظر بر آن دسته از جهت‌گیری‌های اساسی و مفروضات بنیادین سازمانی است که سازمان‌ها باید قبل و یا در نقطه آغازین طراحی سیستم‌های کاری با تعهد بالا لحاظ کنند. اهمیت این مقوله و زیرمجموعه‌ی آن در این است که آن‌ها به بسترسازی و توسعه فضای لازم برای پیشبرد رویکرد سیستم‌های کاری با تعهد بالا در سطح کلان سازمان کمک می‌کنند و امری مهم به‌شمار می‌روند. چراکه، بدون توجه و حمایت از آنان امکان تحقق واقعی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در سازمان نخواهد بود. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون چن و همکاران (۲۰۲۱)، پارک و پارک (۲۰۲۰)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، سخار (۲۰۲۲)، و ژانگ، سان، شافر و لین^۳ (۲۰۲۲)، همسو هستند.

همچنین، یافته‌ها بر مقوله‌ای با عنوان «توسعه ارگانیسم تعهدساز تیمی» که بر نهادینه‌سازی مفهوم ماهوی تیم در فضای سازمانی و ایضاً توسعه ساختارهای تیم‌گرایی در سازمان اشاره دارد. امر مورد تأکید

1- Butler & Hammer

2- Gibson

3- Zhang, Sun, Shaffer & Lin

این مقوله موضوع «تبادل» یا «تعامل» است. به‌طور کلی، در ادبیات مدیریت نیز تیم به معنای انجام یک کار جمعی است که خود نیز ناظر بر همین تعامل‌گرایی است؛ بنابراین، وجه تعامل‌گرایی یا شکل‌گیری تبادل از هر نوعی در سازمان به عنوان رکن محوری در سیستم‌های کاری با تعهد بالا به‌شمار می‌رود، نه الزاماً یک موضوعی که بتوان بعداً بدان دست یافت، باید تمام ساختار سیستم‌های کاری با تعهد بالا بر این محور اصطلاحاً سوار شود و چرخ محرکه سیستم‌های کاری با تعهد بالا همین موضوع تیم‌گرایی است. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون لاتوره، راموس، گارسیا و توماس^۱ (۲۰۲۰)، پارک (۲۰۱۹)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، وهاب و همکاران (۲۰۲۰)، دارای همسویی است.

در مقوله‌ی «پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدبخش»، معرفت‌افزایی منابع انسانی هم می‌تواند به‌صورت فردی و هم تعاملی در پیش گرفته شود. یعنی سازمان بستری را فراهم سازد که در آن کارکنان نسبت به حالات و وضعیت‌های خود منطبق با آنچه که در سازمان روی می‌دهد و یا موردانتظار سازمان است، معرفت پیدا کنند و یا اینکه خود سازمان به عنوان کنش‌گر در این فرآیند معرفت‌افزایی ورود کرده و تلاش کند تا فضای دوطرفه‌ای در این باره شکل بگیرد. می‌توان گفت نقش مداخله‌ای که سازمان ایفاء می‌کند بیشتر شبیه به یک تسهیل‌گر اجتماعی در فضای سازمانی است تا کارکنان نسبت به خود، سازمان، نسبت به محیط شغلی‌شان و نیز مقاصد اصلی که از انجام تکالیف محوله دنبال می‌گردد، آگاهی و شناخت بیشتری پیدا کنند. بدین ترتیب، پایداری منابع انسانی در جریان معنایی و عملیاتی سیستم‌های کاری با تعهد بالا پدیدار می‌شود و رشد می‌یابد. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون چن و همکاران (۲۰۲۱)، روبل و همکاران (۲۰۱۸)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، سخار (۲۰۲۲)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)، دارای همسویی است.

پدیده محوری که تحت عنوان «تجلی‌بخشی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» مطرح گردید مصداق‌های طرح‌شده ذیل پدیده محوری یعنی سیستم‌های (اقدامات) کاری باتعهد بالا مصداق حقیقی تعهد‌گرایی، سیستم‌های (اقدامات) کاری باتعهد بالا نماد تحول راهبردی خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی، و ماهیت فراگیر توسعه‌محوری سیستم‌های (اقدامات) کاری باتعهد بالا، در وهله‌ی اول به شدت انتزاعی هستند و برای اینکه بتوان جلوه‌ی واقعی‌تری بدان بخشید باید در تعهد به سه عامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اهتمام جدی‌تری داشت. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون گیbson و همکاران (۲۰۲۳)، لیائو و همکاران (۲۰۲۱)، شوپمان، کالشفون و بوون^۲ (۲۰۱۷)، وهاب و همکاران (۲۰۲۰)، دارای همسویی است. در بحث استراتژی‌ها مقصود آن است که سازمان جهت‌گیری‌های عملیاتی‌تری را پیش‌رو داشته باشد، نه الزاماً برای اینکه بخواهد تازه به طراحی و ایجاد شروع کند. بلکه، استراتژی‌ها در

1- Latorre, Ramos, Gracia & Tomás

2- Schopman, Kalshoven & Boon

مدل تئوری داده‌بنیاد ناظر بر جهت‌گیری‌های عملیاتی است که بتوان تمام جریان الگوی پارادایمی را به سرمنزل مقصود برساند. در واقع، همه‌ی گام‌های قبلی تکامل یافته‌اند که بتواند در بحث استراتژی‌ها که ذیل مقوله‌ی «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» مطرح شده، به اکوسیستمی دست پیدا کند تا سازمان در اجرای موفقیت‌آمیزتر سیستم‌های کاری با تعهد بالا یاری دهد. به عبارتی، استراتژی‌ها در نقش تسریع‌بخش ظاهر می‌شوند تا عوامل قبلی را یدک بکشند و سازمان رو به جلو حرکت کند. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون اشتین و مین (۲۰۱۹)، مصطفی و همکاران (۲۰۲۳)، سخار (۲۰۲۲)، وهاب و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)، دارای همسویی است.

هر الگوی پارادایمی با رویکرد تئوری داده‌بنیاد، در نهایت به پیامدهایی ختم می‌شود و آن پیامدها چیزی جز بهبود عملکرد سازمانی برای یک سازمان در ابعاد و وجوه مختلف نخواهد بود. حال اینکه، چه وجه و یا بعدی در سازمان بهبود یابد، بستگی به سیاست‌ها و جهت‌گیری‌هایی دارد که از ابتدا در طراحی و اجرا دنبال می‌کرده است. مقوله‌ی پایانی در الگوی طراحی شده تحت عنوان «بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا» مطرح گردید و شامل زیرمقوله‌هایی از قبیل کاهش جنبه‌های هزینه‌ساز منابع انسانی، بهبود جهت‌گیری‌های مثبت نگرش رفتار کارکنان، بهبود سطح عملکرد سازمانی منابع انسانی و بهبود جو تعاملی درون تیمی و درون سازمانی می‌شود. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون هاملی و بلا^۱ (۲۰۲۳)، پاک و چانگ^۲ (۲۰۲۳)، وهاب و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)، چن و همکاران (۲۰۲۱)، دارای همسویی است. به‌طور کلی، می‌توان عنوان داشت که «تعهد بالا» در یک جریان مفهومی و معنایی ظهور پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، تعهد بالا چیزی نیست که به عنوان مثال در یک نقطه‌ای سازمان بگوید من به آن دست یافتم. بلکه، تعهد بالا در مسیر تکاملی خود قرار می‌گیرد و همه‌ی سازمان و کارکنان را با خود همراه می‌سازد. به‌نحوی که، انتهای این مسیر به معنای توقف در جایگاه تعهد بالا نیست و سازمان به‌طور خودکار در یک چرخه‌ی دیالکتیکی قرار می‌گیرد و به‌طور دائم به بررسی و ارزیابی وضعیت خود از سیستم کاری طراحی شده و پیاده‌شده می‌پردازد. این وجه متمایزکننده و حسن سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی است که در موضوع سیستم‌های کاری با تعهد بالا نمود یافته است.

پیشنهاد می‌شود که سازمان تأمین اجتماعی ابتدا جلساتی در سطح مدیریت ارشد و کلان تصمیم‌گیری با محوریت «تعهدسازی» و یا «تعهدمحوری» سازمانی برگزار کند تا به یک چهارچوب باوری و ارزشی تعهدمحور سازمانی دست یابند و آن را به‌عنوان یک اصل در اساس‌نامه سازمانی بگجانند تا بتوانند

1- Hameli & Bela

2- Pak & Chang

بدین طریق مسیر تحقق سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا را هموار سازند. همچنین، در طراحی مشاغل و تدوین شرح شغل‌ها، نگاه دستوری و بالا به پایین را کنار گذاشته و یک رویکرد متقابل تعهدی را زمینه‌سازی نماید. به گونه‌ای که، انتظارات و گفته‌های طرفین طرح و به خوبی درباره‌ی جزئیات آن بحث و تبادل نظر شود.

پیشنهاد می‌شود که واحد متمرکزی در ساختار سیستم‌های کاری با تعهد بالا با هدف تقویت بنیان‌های زیستی کارکنان در مواردی که ذکر شد ایجاد کرده و به طور مستمر بر پایش رفتاری و نگرشی کارکنان کوشش نماید. حال این پایش‌ها می‌تواند از طریق گفتگو با کارکنان به طور متناوب، دریافت ایده‌ها، نظرات، تجارب، خواسته‌ها، احساسات در قالب دفترچه‌های معرفتی و قید هر چیزی از سوی کارکنان در حین انجام فعالیت‌های خود در سیستم سیستم‌های (اقدامات) کاری با تعهد بالا کسب کرده‌اند، یا می‌توان این اطلاعات را حتی با طراحی سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی نیز گردآوری نمود که کار پردازش اطلاعات را نیز آسان‌تر نماید. در هر حالت، آن چیزی که مهم است ارائه این توجه به افراد از سوی سازمان به طور خاص و اختصاصی است.

همچنین، پیشنهاد می‌شود عوامل نرم (جو حمایتی، توجه به نشاط شغلی، توسعه زمینه‌های رفاه روان‌شناختی در شغل، کمک به توسعه قابلیت‌های فردی مثل خودمدیریتی) و سخت (توسعه زمینه‌های مشارکت، توسعه دموکراسی سازمانی، توسعه ساختار سازمانی غیرمتمرکز، توسعه تجهیزات شغلی موردنیاز برای بهبود عملکرد، توسعه زیرساخت‌های شغلی) تعهدی را شناسایی و طبقه‌بندی نماید. همچنین، به موازات رشد و توسعه جو تعهدمحوری در سازمان، برای اینکه بتواند به سطح بالاتری در سیستم‌های کاری با تعهد بالا دست یابد، ناگزیر به ادغام‌سازی‌های حرفه‌ای‌گرا در بسترهای شغلی است. این ادغام‌سازی‌ها می‌تواند به صورت افقی و یا عمودی بسته به ساختار مشاغل و تیم‌ها انجام گیرد مطابق با یافته‌های تحقیق و بینش ایجادشده، به محققان آینده زمینه‌های مطالعاتی زیر پیشنهاد می‌شود:

- مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا را در تقابل با رویکردهای دیگر سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی مانند عملکرد بالا و یا مشارکت بالا مورد بررسی قرار دهند.
- الگوی به دست آمده در این تحقیق را در یک سازمان دولتی پیاده‌سازی و نتایج آن را به طور دوره‌ای طی بازه‌های سه ماهه، شش ماهه، نه ماهه و یک ساله ارزیابی کنند و نتایج را به عنوان یافته‌های تجربی ارائه دهند.

- به طور خاص، تجارب فردی کارکنان و به طور کلی، تجارب تیمی را در فضای سازمان و در ارتباط با سیستم‌های کاری با تعهد بالا مورد بررسی و کنکاش قرار دهند.

۱. رحیمی، فرج‌اله؛ محمدی، جیران و پورزارع، هدی. (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۲)، ۹۹-۱۲۲. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7149>
۲. سیدجوادین، رضا و رضایی، سعید. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۲۷)، ۲۳-۴۴. Doi: 10.22111/jmr.2015.2061
۳. صفری، خلیل؛ غلامی، رمضان؛ حکیمی، ایمان. (۱۴۰۱). جایگزینی سیستم مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در ایجاد تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۴(۲)، ۱۷۶-۲۰۴. <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352>
۴. کلهر، احمد؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و مدیری، محمود. (۱۳۹۷). طراحی مدل فرآیندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳۳(۱۰)، ۴۲-۳۱.
۵. محمودی صدر، خدیجه و طاهری گودرزی، حجت. (۱۳۹۹). تأثیر بار کاری ادراک‌شده بر تمایل به ترک شغل پرستاران با نقش میانجی تعادل کار-زندگی و نقش تعدیل‌کننده سیستم کاری تعهد بالا. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۹(۴)، ۱۲۴-۱۳۴. <http://ijnv.ir/article-۱-۷۴۳-fa.html>
۶. میرزایی الموتی، ولی‌اله؛ عطایی، محمد و مقدس، زهره. (۱۴۰۰). مدل تبیین آثار مدیریت منابع انسانی متعهدانه. فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۴(۱)، ۱۴۰-۱۱۳. <http://jmdp.ir/article-۱-۳۷۰۸-fa.html>
۷. میرزایی الموتی، ولی‌اله؛ عطایی، محمد و مقدس، زهره. (۱۳۹۹). مدل تبیین عملکرد فردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه. فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۳(۱)، ۲۶-۳. <http://jmdp.ir/article-۱-۳۵۴۴-fa.html>
8. AlMazrouei, H., Bodolica, V., & Zacca, R. (2023). Learning goal orientation and turnover intention: an interplay between cultural intelligence and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: 10.1108/IJOA-03-2023-3697
9. Butler, P., & Hammer, A. (2022). *practice in a fast food MNC: exploring the low discretion, high commitment phenomenon*. The *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 763-783. DOI: 10.1080/09585192.2020.1751239
10. Chen, C. C., Wang, Y., Chen, S. J., Fosh, P., & Wang, R. (2021). High commitment work system and firm performance: impact of psychological capital and environmental uncertainty. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 132-151. DOI: 10.1111/1744-7941.12246
11. Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>

12. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560. DOI: 10.5465/AMJ.2006.21794671
13. Dunger, S. (2023). Culture meets commitment how organizational culture influences affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(12), 41-60. <https://doi.org/10.1108/ijotb-09-2022-0173>
14. Easa, N. F., & Orra, H. E. (2021). HRM practices and innovation: An empirical systematic review. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1), 15-35. <https://doi.org/10.1108/IJDIG-11-2019-0005>
15. Gibson, D., Willis, E., Merrick, E., Redley, B., & Bail, K. (2023). High demand, high commitment work: What residential aged care staff actually do minute by minute: A participatory action study. *Nursing Inquiry*, 30(3), e12545. <https://doi.org/10.1111/nin.12545>
16. Hameli, K., & Bela, B. (2023). High commitment HRM and well-being of frontline food service employees: the mediating roles of job demands and psychological conditions. *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: 10.1108/EMJB-01-2023-0019
17. Latorre, F., Ramos, J., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2020). How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels. *European Management Journal*, 38(3), 462-476. DOI: 10.1016/j.emj.2019.12.003
18. Liao, Y. C., Yi, X., & Jiang, X. (2021). Unlocking the full potential of absorptive capacity: the systematic effects of high commitment work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1171-1199. DOI: 10.1016/j.emj.2019.12.003
19. Lin, C., Li, X., & Lam, L. W. (2020). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management*, 59(4), 311-325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21997>
20. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
21. Mostafa, A. M. S., Boon, C., Abouarghoub, W., & Cai, Z. (2023). High-commitment HRM, organizational engagement, and deviant workplace behaviors: The moderating role of person-organization fit. *European Management Review*, 20(3), 410-424. <https://doi.org/10.1111/emre.12542>
22. Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2023). Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 524-542. DOI: 10.1108/IJM-12-2021-0696
23. Nayal, K., Raut, R. D., Mangla, S. K., Kumar, M., Tuček, D., & Gavurova, B. (2023). Achieving market performance via industry 4.0 enabled dynamic marketing capability, sustainable human

resource management, and circular product design. *Industrial Marketing Management*, 115, 86-98 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.010>.

24. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?. *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. DOI: 10.5465/amr.2015.0323
25. Pak, J., & Chang, H. (2023). Personal disposition as the source of variability in the hrm-performance relationship: the moderating effects of conscientiousness on the relationship between high-commitment work system and employee outcome. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3933-3962. DOI: 10.1080/09585192.2022.2163464
26. Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2019). High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1526-1548. DOI: 10.1080/09585192.2022.2163464
27. Park, R., & Park, H. (2020). Employee-centered philosophy, high-commitment work practices, and performance: moderating roles of market environments and strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 247-267. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12208>
28. Parveen, K., Hussain, K., Afzal, M., & Gilani, S. A. (2020). Determining the association of high-commitment human resource practices with nurses' compassionate care behaviour: A cross-sectional investigation. *Journal of Nursing Management*, 28(1), 120-129. <https://doi.org/10.1111/jonm.12904>
29. Preller, R., Breugst, N., Patzelt, H., & Dibbern, R. (2023). Team resilience building in response to co-founder exits. *Journal of Business Venturing*, 38(6), 106328. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2023.106328
30. Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). High commitment human resource management practices and hotel employees' work outcomes in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 37-52. DOI: 10.1002/joe.22089
31. Sekhar, C. (2022). Do high-commitment work systems engage employees? Mediating role of psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1000-1018.
32. Schopman, L. M., Kalshoven, K., & Boon, C. (2017). When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 657-677. DOI: 10.1080/09585192.2015.1109534
33. Stein, A. M., & Min, Y. A. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership: A social exchange perspective. *Management Research Review*, 42(10), 1169-1186. DOI: 10.1108/MRR-02-2018-0083
34. Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: Findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877-907. DOI: 10.1080/14719037.2019.1619813

35. Teo, S. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1342-1361. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0300>
36. Than, S. T., Le, P. B., & Le, T. T. (2023). The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 430-449. DOI: 10.1108/VJIKMS-10-2020-0196
37. Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.1>
38. Yan, J., Luo, J., Jia, J., & Zhong, J. (2019). High-commitment organization and employees' job performance: the roles of the strength of the HRM system and taking charge. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1305-1318. DOI: 10.1108/IJM-08-2018-0243
39. Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Rofcanin, Y. (2019). High-commitment work systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 811-827. DOI: 10.1108/ER-08-2018-0218
40. Zhang, Y., Sun, J. M., Shaffer, M. A., & Lin, C. H. (2022). High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, 61(4), 399-421. <https://doi.org/10.1002/hrm.22093>

