

الگوی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی با محوریت سازمان‌های دولتی ایران

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

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران. ijhtamin@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول)

khorasaniresearch@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران. Mohebi.abcd@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۱

چکیده

سیستم‌های کاری با تعهد بالا نمونه‌ای از استراتژی‌های منابع انسانی در راستای ایجاد مزیت رقابتی و ارتقای توان رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌باشد. هدف نهایی سیستم‌های کاری با تعهد بالا افزایش بهره‌وری کارکنان و حرکت در مسیر پایداری منابع انسانی از طریق تشویق رفتارهای تعهدمحور می‌باشد. هدف این نگارش طراحی الگوی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی می‌باشد. رویکرد روش‌شناسی مبتنی بر تحقیق کیفی و نظریه داده‌بنیاد براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کربین بوده است. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و سازمانی بود که در مجموع ۱۲ مصاحبه انجام گرفت. کدهای مستخرج اولیه (باز مرتبه اول) از مصاحبه‌ها برابر با ۷۳۰ کد بود که از این تعداد ۵۹۳ کد که قرابت معنایی بایکدیگر داشتند در ۱۳۴ مقوله باز مرتبه دوم دسته‌بندی شدند. در نهایت ۳۵ مقوله‌ی محوری در قالب ۶ مقوله‌ی گزینشی از قبیل ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت-گیری‌های سازمانی، جهت‌گیری‌های توسعه‌بخش در نظام تیمی تعهدمحور، پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز، تجلی‌بخشی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان، زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور و بهبود مدیریت عملکرد به دست آمد. برحسب یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که الگوی به دست آمده نقشه‌راه یکپارچه‌ای را برای ایجاد نظام‌های تعهدساز با رویکرد سیستم‌های کاری با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی و عمومی ارائه می‌دهد و با اتکال بر آن می‌توان سطح سیاست‌گذاری عملیاتی منابع انسانی در این

زمینه را بهبود بخشید.

کلیدواژه‌ها: سیستم‌های کاری منابع انسانی، سیستم‌های کاری با تعهد بالا، تعهد سازمانی، پایداری منابع انسانی، الگو، سازمان‌های دولتی ایران.

مقدمه:

طی چند دهه‌ی اخیر، رویکردهای اقدامات (سیستم‌ها) کاری با عملکرد بالا، با تعهد بالا، و با مشارکت بالا، از سوی بسیاری از پژوهشگران مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. 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^۱، ۲۰۲۰). لپاک^۲ و همکاران (۲۰۰۷)، دریافتند که در چارچوب فلسفه‌ی کارمندمحور، استفاده از سیستم‌های منابع انسانی تعهدگرا غالباً با سرمایه‌گذاری بالایی از سوی سازمان همراه بوده‌است. همچنین براساس دیدگاه چادویک^۳ و همکاران (۲۰۱۵)، جهت‌گیری استراتژیک مدیران سازمانی، همسو با فلسفه‌ی مدیریت منابع انسانی استراتژیک تعهدمحور بوده و این خود مقدمه‌ای مهمی بر بکارگیری سیستم‌های کاری با تعهد بالا^۴ است. به‌زعم وانگ^۵ (۲۰۰۹)، پژوهش درباره‌ی فلسفه‌ی منابع انسانی بر قابلیت‌پایداری نیروی انسانی و عملکرد سازمانی 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 تمرکز می‌گردد، رویکرد استراتژیک اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا^۶، مورد تأکید بیشتری از سوی محققان قرار گرفته است (پارک و پارک^۷، ۲۰۲۰، روبل^۸ و همکاران، ۲۰۲۱).

1 Park & Park

2 Lepak

3 Chadwick

4 High Commitment Work Systems (HCWS)

5 Wang

6 High-Commitment Human Resource Practices (HCHRP)

7 Park & Park

8 Rubel

مطابق با دیدگاه بارون و کَریس^۱ (۱۹۹۹)، سیستم‌های کاری با تعهد بالا، به دلیل بکارگیری 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 به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و پایداری منابع انسانی برخوردار است. در حقیقت این رویکرد بر محور «گرفتن از کارکنان با عرضه‌ی بیشتر به آنان»^۲ حرکت می‌نماید (چن^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). سیستم‌های کاری با تعهد بالا درحقیقت یک‌سری سیگنال‌هایی به کارکنان می‌دهند که از سوی سازمان مورداحترام بوده و ارزشمند تلقی می‌شوند، و به‌نوبه‌ی خود کارکنان را تشویق می‌کنند تا تعهد سازمانی متقابلی را به نمایش بگذارند (تئو^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

در سازمان‌های دولتی کشور غالباً یکی از چالش‌های اصلی و اساسی مرتبط با نیروی انسانی نمایش رفتارهای مطلوب سازمانی از سوی کارکنان است. یعنی مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی این قصد را دارند که جهت‌گیری‌های مثبت رفتاری را در کارکنان خود تقویت کنند اما به دلایل متعدد که جنبه‌های دستوری، سیاسی، ساختاری و اجتماعی دارد این امر تحقق عینی نمی‌یابد. در مباحث منابع انسانی یکی از بسترها و زمینه‌هایی که می‌تواند این چالش و مسأله را تا حدود بسیاری حل نماید و عملیات سازمانی را پیش برد موضوع اقدامات استراتژیک منابع انسانی است که به‌واسطه‌ی نگاه عمیق و کل‌نگری که به مشکلات و چالش‌های منابع انسانی دارد می‌تواند بسیار در این زمینه مثر ثمر واقع گردد. از طرفی، یکی از مسائل اساسی سازمان‌های دولتی کشور نبود ساختارهای تعهدساز رفتاری در سلسله‌مراتب سازمانی است و یکی از علت‌های اصلی آن ماهیت بسیار دستوری و خشک ساختارهای سازمان‌های دولتی در کشور است. بدین‌رو، می‌بایست ساختارهای تصمیم‌گیری و عملیاتی با محوریت منابع انسانی به‌سوی سیستم‌های استراتژیک‌محورتر و تعهدمحور پیش برود تا بتوان علاوه‌بر تقویت رفتارهای مثبت کارکنان به دیگر پیامدهای مطلوب سازمانی همچون وفاداری و حمایت سازمانی نیز دست یافت. سیستم‌های کاری تعهد بالا به دلیل تأکید زیاد و تقویت و ارائه تعهد در وهله‌ی اول از

1 Baron & Kreps

2 getting more from workers by giving more to them

3 Chen

4 Teo

سوی سازمان به کارکنان در مطالعات منابع انسانی بسیار مورد توجه قرار دارد و می‌تواند در این مسأله تعهدی که در سازمان‌های دولتی کشور وجود دارد کمک‌کننده باشد. پرسش اصلی این پژوهش که در پی پاسخگویی به آن می‌باشد عبارت است از: الگوی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی با محوریت سازمان‌های دولتی ایران کدام است؟.

مبانی نظری:

لادو و ویلسون^۱ (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^۲ (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^۳، ۲۰۲۱).

یک سیستم منابع انسانی به تعبیر والتون^۴ (۱۹۸۵)، نشان‌دهنده‌ی استراتژی‌های مدیریت نیروی کار است که خط‌مشی‌های مدیریت کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد. روسو^۵ (۱۹۹۵)، اظهار می‌دارد که این سیستم‌ها جنبه‌های روان‌شناختی جو کاری و وضعیت کلی محیط شغلی داخل سازمان را برای کارکنان به نمایش می‌گذارد (آکتر^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). آنچه که در خصوص سیستم‌های کاری استراتژیک منابع انسانی مسلم است کارایی آنان در پیش‌بینی‌های عملکردی کارکنان و سازمان است (دینگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). ظرفیت سازمان به‌منظور انجام (همسویی عملکرد) و توسعه تعهد اعتمادساز (همسویی روان‌شناختی) و همچنین ظرفیت آن برای تغییر به-واسطه‌ی سیستم اقدامات و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و چگونگی اداره‌ی آنان توسط مدیران (و البته از طریق دیگر اهرم‌های سیستم) شکل می‌گیرد. این سیستم شامل سیاست‌ها و

1 Lado & Wilson

2 Pfeffer & Jeffrey

3 Easa & Orra

4 Walton

5 Rousseau

6 Akter

7 Ding

اقدامات حاکم بر کارکنان، مشاغل و پاداش‌های‌شان می‌باشد. یک سیستم تشخیص‌دهنده‌ی سازگار مستلزم یادگیری دربار‌ه‌ی این موضوع است که کدام یک از اقدامات موجب اختلال در سیستم سامان‌دهی، مدیریت و رهبری سازمان می‌شود (بیر^۱، ۲۰۲۳).

سیستم‌های کاری (یا اقدامات HR) با تعهد بالا

در بررسی بدنه‌ی مطالعات مدیریت منابع انسانی از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ تا کنون دو رویکرد گسترده برای استراتژی مدیریت منابع انسانی آشکار گردیده است: کنترل و تعهد (سو^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). بر اساس استراتژی کنترل بنا به توصیف لپاک و همکاران (۲۰۰۶)، کارکرد مدیریت منابع انسانی در بکارگیری از پاداش‌ها و تنبیهات به منظور اطمینان بخشی از کنش‌های کارکنان دقیقاً مطابق با الزامات شغلی تعریف شده محدود شده است (اشتین و مین، ۲۰۱۹). بر اساس استراتژی تعهد، کارکرد مدیریت منابع انسانی عبارت است از تقویت تعهد کارکنان از طریق رفتار منصفانه با آنان، مشارکت دادن کارکنان در فرآیندهای خلق ارزش و ارائه فرصت‌های توسعه‌ای بلندمدت به آنان می‌باشد (کیهو و کالینز^۳، ۲۰۱۷).

در دو دهه گذشته، محققان به طور فزاینده‌ای به سازمان‌هایی علاقه‌مند شده‌اند که هدفشان جلب تعهد کارکنان به سازمان است. شیائو و تسویی^۴ (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^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). خاستگاه نظری سیستم‌های منابع انسانی با تعهد بالا را نهفته در زمینه‌های صنعت و روابط کار (مک‌دافی^۶، ۱۹۹۵؛ اوشرمن^۷، ۱۹۹۴)؛ مدیریت منابع انسانی (بارون و کریس، ۱۹۹۹؛ هوسلید^۸،

1 Beer

2 Su

3 Kehoe & Collins

4 Xiao & Tsui

5 Yan

6 MacDuffie

7 Osterman

8 Huselid

۱۹۹۵؛ و به‌طور کلی تئوری سازمانی (ففر، ۱۹۹۷) می‌باشد. به زعم لپاک و اسنل^۱ (۲۰۰۲)، سیستم‌های منابع انسانی با تعهد بالا مبتنی بر یک نوع سیستم اشتغال‌زایی داخلی می‌باشد که با سیستم اشتغال‌زایی بازارمحور متفاوت است (دلری و دوتی^۲، ۱۹۹۶)، که بر روابط طولانی‌مدت با کارکنان تأکید دارد و از این جهت مشابه رویکرد سرمایه‌گذاری مشترک می‌باشد (شیائو و تسویی، ۲۰۰۷). سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا معمولاً از سه گروه از اقدامات تشکیل می‌یابند (لپاک و همکاران، ۲۰۰۶):

❖ 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

سازمان‌ها از طریق روابط متقابل با کارکنان به‌واسطه‌ی سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا، به ایجاد تعهد سازمانی می‌پردازند. ادبیات سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا بر این موضوع تأکید دارند که تعهدی که در این سیستم‌ها به‌واسطه‌ی اقدامات منابع انسانی که بناست ایجاد شود، یک تعهد دوجانبه بود که میان کارکنان و سازمان به‌اشتراک گذاشته می‌شود. اهمیت سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا در پیش‌بینی نتایج عملکردی بسیار متمرکز خواهد بود (اوپنوتور و فان دو وورد^۳، ۲۰۱۸). بوسلی^۴ و همکاران (۲۰۰۵)، عنوان می‌دارند که سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا عمدتاً با هدف ایجاد پیوند روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان صورت می‌پذیرد. به‌گونه‌ای که سازمان سهم خود را در موضوعاتی همچون آموزش و توسعه، امنیت شغلی، ارتقاء، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارزیابی عملکرد تعیین کرده و آن را به کارکنان منتقل می‌سازد و هدفش درگیرشدن در یک رابطه طولانی‌مدت با کارکنان می‌باشد. این امر به نوبه‌ی خود کارکنان را ترغیب می‌سازد تا بیشتر با سازمان در ارتباط باشند و در جهت

1 Lepak & Snel

2 Delery & Doty

3 Oppenauer & Van De Voorde

4 Boselie

دستیابی به اهداف خود تلاش کنند (مصطفی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به یک فرآیند شناسایی درونی از سوی کارکنان و تمایل به مشارکت در یک شرکت مشخص اشاره دارد. تعهد با توجه به میزان پذیرش فرهنگ شرکت و استراتژی‌های آن توسط کارکنان و همچنین سطحی که مایلند به‌طور مشتاقانه در کار بمانند و به کارکردن با سازمان ادامه دهند، تعیین می‌شود. (المزروعی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). تعهد سازمانی تجسم‌کننده‌ی نگرش کارکنان درباره‌ی هویت و تعهدشان به کار می‌باشد و عاملی روان‌شناختی است که کارکنان را به تداوم رفتار حرفه‌ای ترغیب می‌سازد (یائو و ما^۳، ۲۰۲۴). تعهد کارکنان به سازمان بازنمایی‌کننده پاسخ‌های عاطفی آنان محسوب می‌گردد و این کنش‌های عاطفی ناشی از چگونگی ارزیابی وضعیت کاری فرد و ارتباطی که با سازمان خود تجربه می‌کنند، می‌باشد. تعهد سازمانی قوی، کارکنان را برانگیخته می‌سازد تا تلاش‌های خود را برای دستیابی به اهداف شرکت افزایش دهند و درعین حال بر ناامیدی‌ها و سایر چالش‌ها فائق آیند (المزروعی و همکاران، ۲۰۲۳).

پایداری منابع انسانی

رویکرد پایداری منابع انسانی مشتق‌شده از دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد و مطابق با نظر ایهنرت^۴ و همکاران (۲۰۱۶)، به‌عنوان اتخاذ شیوه‌هایی در مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود که عملکرد پایدار را در بلندمدت با توجه به اثرات درونی و بیرونی بر شرکت ارتقاء دهد و درعین حال، پیامدها و بازخوردهای منفی ناخواسته را محدود سازد. ازجمله شیوه‌هایی این جهت‌گیری در پایداری منابع انسانی می‌توان به غنی‌سازی نقش‌های کاری، رفاه روان‌شناختی کارکنان، توانمندسازی، آموزش، تعهد، مشارکت و غیره اشاره نمود (نایال^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). نکته‌ای که در خصوص دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار می‌بایست بدان توجه نمود موضوع تعهد سازمان به مجموعه‌ای از آرمان‌ها، اهداف و ارزش‌های متعالی، و پابندی عمیق به اصول

1 Mostafa

2 AlMazrouei

3 Yao & Ma

4 Ehnert

5 Nayal

پایداری است. در حقیقت، تعهد جزء ذات پایداری است. یعنی سازمانی اگر به‌سوی پایداری در منابع انسانی گام بردارد، قطعاً بستر تعهد سازمانی را در ساختار ایدئولوژیک و عملیاتی خود فراهم ساخته است و مسیر تحقق پایداری را هموار نموده است (جیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). بر همین مبنا، کالینز (۲۰۲۱)، از منظر استراتژیک منابع انسانی بر این باور است که هدف متعالی سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی چیزی جز پایداری منابع انسانی نیست. درواقع، 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^۲ (۲۰۱۴)، ایهنرت و هاری^۳ (۲۰۱۲)، و استانکوویچیوتته و ساوانویچین^۴ (۲۰۱۸)، سیستم‌های کاری منابع انسانی به خاطر ماهیت استراتژیک گونه‌ای که دارند، در صورت گرایش سازمان‌ها به طراحی و پیاده‌سازی آن‌ها، به‌طور همزمان هم به عرصه استراتژیک ورود کرده‌اند و هم پایداری (موریلو راموس^۵ و همکاران، ۲۰۲۳).

سازمان‌های دولتی

سازمان‌های بخش دولتی دستگاه‌های مرکزی هستند که سیاست‌های دولتی را در اشکال، مقیاس‌ها و سطوح مختلف مداخله به‌اجراء درمی‌آورند. از این رو، سازمان‌های دولتی نقطه اتصال میان منافع جمعی و عمومی با واقعیت اجرای آنان است. بدین جهت، سازمان‌های دولتی باید در راستای اینرسی همگانی اجتماعی فعالیت کنند (بوراس^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های بخش دولتی نشانگر فعالیت‌هایی است که بیشتر بر عده‌ی سازمان‌های حکومتی است و ترکیبی از واحدها و نمایندگی‌های اداری دولت، صاحب‌منصبان قانونی و نهادهای سیاسی و حقوقی دیگر می‌باشد (پورعزت و سیدرضایی، ۱۴۰۱). سازمان‌های بخش دولتی کنشگران اصلی گفتمان عمومی در جامعه هستند که می‌تواند اجرای خط‌مشی‌های دولتی را تسهیل کند و نیازهای شهروندان را برآورده سازد (ارکیلا و لوماآهو^۷، ۲۰۲۳). ویژگی‌های اصلی سازمان‌های

1 Jiang

2 Kramar

3 Harry

4 Stankevičiute & Savanevičiene

5 Murillo-Ramos

6 Borrás

7 Erkkilä & Luoma-aho

دولتی عبارتند از مالکیت دولتی، کنترل دولتی و عمومی، حمایت مالی دولتی، اهداف اجتماعی - اقتصادی و پاسخگویی عمومی (رحمتی و جلیلود، ۲۰۲۴).

پیشینه‌شناسی:

نکته قابل ملاحظه از بررسی پیشینه‌های داخلی، کمبود مطالعات در زمینه‌ی مفهومی سیستم‌های کاری با تعهد بالا می‌باشد. 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 ۶ مقاله یافت گردید و نشان از سهم پایین مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا در مطالعات مربوط به حوزه‌ی منابع انسانی و پژوهش‌های سازمانی دارد. همچنین، شایان ذکر است که در میان سیستم‌های کاری منابع انسانی، رویکرد تعهد بالا به نسبت دو رویکرد عملکرد بالا و مشارکت بالا کمتر بدان پرداخته شده است و الگوپردازی‌های نظری نیز کمتر صورت گرفته است. در مطالعات داخلی صفری و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که از نظر آماری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در استانداری فارس گردد. یافته‌های میرزایی الموتی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که مدیریت منابع انسانی متعهدانه (تعهد بالا) ادراک شده به‌طور مستقیم و مثبت بر عملکرد فردی اثرگذار 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 تعدیل می‌کند. رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد. یافته‌های سیدجوادین و رضایی (۱۳۹۴) ناظر بر اثرگذاری سیستم کاری تعهد بالا به‌صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی ادراک از اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش بوده است. در مطالعات خارجی یافته‌های پژوهش مصطفی و همکاران (۲۰۲۳) تأییدکننده‌ی این مطلب بودند که هراندازه گرایش سازمان به مدیریت منابع انسانی تعهد بالا پایین باشد، درگیری سازمانی کارکنان پایین می‌آید. تان^۱ و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به‌طور مستقیم بر تسهیم دانش و نوآوری اثرگذار می‌باشد. سخار^۲ (۲۰۲۲) نیز

1 Than, Le & Le

2 Sekhar

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^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نیز اظهار داشتند که هر قدر پرداخت به سیستم‌های کاری با تعهد بالا افزایش یابد، هر دو سطح ظرفیت جذب (ارزش‌های جدید، اطلاعات بیرونی) بالقوه و تحقق‌یافته افزایش می‌یابند.

چنانکه از بررسی پیشینه‌ها برمی‌آید علی‌رغم اینکه مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا سهم کمی را در مطالعات داخلی دارد و خلاء جدی در این زمینه احساس می‌شود، نظریه‌پردازی و الگوسازی در این زمینه نیز با رویکرد کیفی هم‌موردتوجه قرار نگرفته است و از هر دو جهت بررسی این مفهوم به لحاظ شکاف نظری و روشی نیازمند تحقیقات زمینه‌ای و تجربی بیشتری می‌باشد و اصلی‌ترین جنبه نوآوری تحقیق نیز همین موضوع می‌باشد و انجام این مطالعه می‌تواند به رشد و توسعه بینش و کارهای تحقیقاتی دیگر کمک شایانی نماید.

روش‌شناسی تحقیق:

این مطالعه یک تحقیق کیفی و به‌لحاظ هدف توسعه‌ای و برپایه‌ی پارادایم تفسیری استوار می‌باشد. روش مورد استفاده در این مطالعه، نظریه داده‌بنیاد می‌باشد. این نظریه، نوعی استراتژی پژوهشی برای علوم اجتماعی است که توسط استراوس و گلنزر^۲ در سال ۱۹۶۷ تدوین گردید. نظریه داده‌بنیاد این امکان را به پژوهشگر می‌دهد که نظریه را از درون مشاهدات خود استخراج و در طول مراحل مختلف پژوهش آن را تکمیل تر نماید. دلیل استفاده از این نظریه، مناسب بودن آن برای توسعه فرضیه‌هایی است که منشأ آن جهان تجربی بوده و از استدلال‌های قیاسی ناشی شده‌اند. به‌طوری‌که، مفاهیم از داده‌های تجربی به‌دست آمده، و به هم ربط داده شده و با داده‌های دیگر جهت اصلاح مورد مقایسه قرار می‌گیرند. بر این اساس، این رویکرد استقراء و قیاس

1 Liao, Yi & Jiang

2 Glaser

را در هم آمیخته و در فرآیندی یکسان آن‌ها را به کار می‌برد (گیگر و ترلی^۱، ۲۰۰۳). بنابراین، از آنجایی که هدف تحقیق، طراحی الگوی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی بامحوریت سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد، می‌توان با استفاده از این روش، روابط میان مفاهیم و کنش و برهم کنش انواع مختلفی از متغیرها، الگوها و واحدهای اجتماعی را تعیین و تحلیل نمود (استراوس و کرین^۲، ۱۹۹۰). داده‌های میدانی از طریق مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه مدیریت دولتی، منابع انسانی و رفتار سازمانی گردآوری شد. روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و جهت رسیدن به کفایت نظری مصاحبه‌ها، با انجام هر مصاحبه، داده‌های آن پیاده‌سازی، تحلیل و کدگذاری شد. کدگذاری در چهار سطح کدهای باز (مرتب اول و مرتبه دوم)، کدهای محوری و کدهای گزینشی انجام گرفت (فان ایچود و گانزارولی^۳، ۲۰۲۳). در جدول (۱)، مشخصات مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی
۱	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی	هیأت علمی
۲	مرد	۳۹	دکتری	مدیریت بازرگانی	هیأت علمی
۳	مرد	۵۱	دکتری	مدیریت دولتی	هیأت 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	هیأت علمی
۷	مرد	۴۳	دکتری	مدیریت منابع انسانی استراتژیک	هیأت علمی
۸	زن	۴۸	دکتری	مدیریت بازرگانی	معاونت نیروی انسانی
۹	زن	۴۱	دکتری	مدیریت دولتی	هیأت 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

برای بررسی روایی یافته‌های کیفی از رویکرد لینکلن و گوبا^۴ (۱۹۸۵) مبتنی بر دو معیار اطمینان-پذیری (کنترل عضو یا اعتبار پاسخگو) و تأییدپذیری (عنیت کیفی یافته‌ها) استفاده شد. بدین-

1 Geiger & Turley

2 Strauss & Corbin

3 van Eechoud & Ganzaroli

4 Lincoln & Guba

طریق که توسط اعضای شرکت‌کننده در تحقیق یافته‌ها موردبازبینی قرار گرفتند (اطمینان-پذیری). همچنین، یافته‌های نهایی به نیمی از مصاحبه‌شوندگان باهدف بازنگری و تأیید بازگردانده شد و نظرات و اصلاحات پیشنهادی اعمال گردید. برای بررسی پایایی یافته‌های کیفی از دو روش پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون استفاده شد. در پایایی میان دو کدگذار، کدهای اولیه به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها توسط محقق با کدهای به‌دست‌آمده توسط پژوهشگر کیفی دیگر مقایسه و میزان اختلاف یافته‌ها بررسی شد که مطابق با جدول (۲)، مقدار پایایی بین دو کدگذار برابر ۸۸/۵۵ گزارش شد. در پایایی بازآزمون که محدود به کدگذاری محقق می‌گردد، یک بازه‌ی زمانی ۲۰ روزه تعیین و پس از انجام اولین تحلیل داده‌ها و طی شدن بازه‌ی زمانی مدنظر، محقق مجدداً اقدام به کدگذاری نمود تا نسبت به یافته‌های حاصل از فعالیت پژوهش کیفی خود اطمینان حاصل کند. مقدار پایایی بازآزمون برابر با ۹۷/۶۸ گزارش شد. با توجه به دو مقدار پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون می‌توان عنوان داشت که یافته‌ها از پایایی مطلوبی برخوردار هستند. در جدول زیر مقادیر مربوط به پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون آورده شده است.

فرمول محاسبه پایایی: $PAO = 2M / (n1 + n2) \times 100$

M (کدهای موردتوافق)، n1 (کدهای محقق)، n2 (کدگذار کیفی + کدهای مرحله دوم).

جدول ۲: پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون

پایایی بازآزمون (محقق)					پایایی بین دو کدگذار				
کدهای غیرتوافق	کدهای موردتوافق	مجموع کدها		شماره مصاحبه	کدهای غیرتوافق	کدهای موردتوافق	مجموع کدها		شماره مصاحبه
		مرحله اول کدگذاری	مرحله دوم کدگذاری				محقق	کدگذار کیفی	
_____	۶۰	۶۰	۶۱	مصاحبه شماره ۳	۳	۶۰	۶۳	۷۱	مصاحبه شماره ۲
۱	۶۰	۶۱	۶۳	مصاحبه شماره ۶	۳	۴۹	۵۲	۵۷	مصاحبه شماره ۴
۱	۵۷	۵۸	۶۰	مصاحبه شماره ۷	۵	۵۵	۶۰	۶۷	مصاحبه شماره ۹
_____	۵۵	۵۵	۵۷	مصاحبه شماره ۱۰	۳	۴۱	۴۴	۴۹	مصاحبه شماره ۱۱
۲	۲۳۲	۲۳۴	۲۴۱	مجموع	۱۴	۲۰۵	۲۱۹	۲۴۴	مجموع

$$(205 \times 2) / (244 + 219) \times 100 = 88/55$$

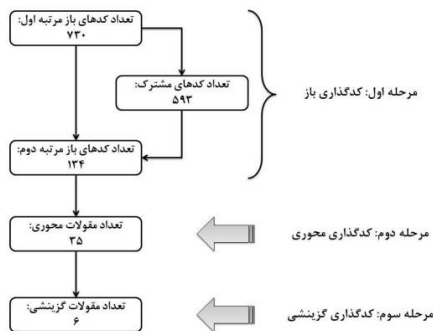
میزان پایایی بین دو کدگذار (به درصد)

$$(232 \times 2) / (241 + 234) \times 100 = 97/68$$

میزان پایایی بازآزمون (به درصد)

تجزیه و تحلیل یافته‌ها:

در مرحله اول کدگذاری، محقق داده‌ها را در دو مرحله تحت عنوان کدگذاری باز مرتبه اول و کدگذاری باز مرتبه دوم، دسته‌بندی نموده است. بدین طریق که، بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و استخراج مقوله‌های باز مرتبه اول، کدها بر حسب پاراگراف استخراج شدند. یعنی اینکه، مطابق با هر پرسشی که مطرح می‌شد، پاسخ‌ها پیاده‌سازی و کدهای هر پاراگراف که ارتباط معنایی با موضوع اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا یا سیستم‌های کاری با تعهد بالا و پایداری منابع انسانی داشته بود، نوشته می‌شد. سپس در مرحله دوم، برای دسته‌بندی مقولات باز در مرتبه دوم، نیازمند تکمیل کامل مصاحبه‌ها و اتمام کدگذاری باز مرحله اول بود. پس از اینکه کدهای باز مرتبه اول به دست آمدند، محقق به دسته‌بندی معنایی کدها پرداخت و کدهایی که به لحاظ مفهومی نزدیک به هم بودند در یک گروه قرار گرفتند. تعداد کدهای باز به دست آمده در مرحله اول کدگذاری برابر با ۷۳۰ می‌باشد که در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱: نتایج فرآیند کدگذاری مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد (رهافت استراوس و کرین)

از این تعداد، ۵۹۳ کد باز مرتبه اول که با یکدیگر قرابت معنایی داشتند شناسایی و در قالب ۱۳۴ کد باز مرتبه دوم دسته‌بندی شدند. در مرحله‌ی بعدی یعنی کدگذاری محوری، ۱۳۴ مقوله‌ی به دست آمده از مرحله قبل، به سطح دیگری از مقوله‌سازی بهبود داده شد و در نهایت ۳۵ مقوله‌ی محوری به دست آمد. در مرحله پایانی کدگذاری، یعنی کدگذاری گزینشی، مقولات محوری در ۶ مقوله‌ی نهایی دسته‌بندی شدند. در جدول ۳، ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها آورده شده است.

جدول ۳. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

پدیده محوری

مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
تجلی‌بخشی HCWS در کلیت سازمان	HCWS مصداق حقیقی تعهد گرایی	ماهیت ارزش‌محوری HCWS ها در عمل به تعهدات، جریان تعهدی در ذات معنایی سازمان.
	HCWS نماد تحول راهبردی خط‌مشی گذاری HR	حساسیت بالای ساختار تصمیم‌گیری - سیاست‌گذاری ماهیت استراتژیک‌گونه‌ی HCWS ها، HCWS یک پدیده‌ای اصلاح‌گرای ساختاری، ایفای نقش مکملی HCWS، مواجهات جدید تکلیفی.
	ماهیت فراگیر توسعه‌محوری HCWS	رویکرد کیفیت‌بخشی همه‌جانبه، ارتقای هم‌افزایی کارکردی منابع انسانی، بهبود سطح قابلیت‌های فردی، نظامی مبتنی بر تعامل رفتاری - دیدگاهی.

شرایط علی

مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
ایدئولوژیک گرایی تعهد‌محور در جهت‌گیری‌های سازمانی	جهت‌گیری بلندمدت در محافظت از HR	حفظ کارکنان و نیروهای متخصص، رابطه جوهری تعهد و نظام حفظ و نگهداشت، ایجاد روابط طولانی‌مدت در نظام منابع انسانی.
	تقویت بستر حمایت ادارک‌شده تعهد‌محور	ایجاد ساختار تعهدی متقابل، عدم تبعیض گرایی تعهدی میان کارکنان قدیم و جدید، رویکرد فراحمایت‌سازی سازمانی، توسعه فرهنگ اهمیت‌بخشی به منابع انسانی.
	اصلاحات ایجابی در سبک رهبری مناسب HCWS	نقش مبنایی نوع سبک رهبری، توجه به نقش تعیینی رهبری تعامل‌ساز.
	اصلاحات ایجابی در ساختار سازمانی مناسب HCWS	تغییر جهت ساختار سازمانی متمرکز به غیرمتمرکز، الزام به تعدیلات ساختاری فرهنگ سلسله‌مراتبی.
	انطباق‌پذیری ساختاری ارزش‌محور HCWS در HR	فراگیرسازی نظام ارزش HCWS، 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 HCWS	استانداردسازی حرفه‌ای مشاغل، مشارکت دوسویه در استانداردسازی حرفه‌ای مشاغل، پیگیری سیاست آموزش و ارتقای حرفه‌ای، تواناسازی نظام منابع انسانی.
	تدوین پیش‌نویس عملیاتی HCWS	الزام به تهیه پیش‌نویس عملیاتی، درج خواسته‌ها و انتظارات سازمانی، اطلاع کارکنان از مسیر تعالی‌بخش در پیش‌نویس عملیاتی، سنجش‌پذیری پیش‌نویس عملیاتی HCWS.
	سازگارپذیری HR با سیاست‌های راهبردی سازمانی منطبق با HCWS	رویکرد گذشته‌گرایی منابع انسانی، ارائه ارزیابی‌های پایه‌ای، همسوسازی و نظام‌گرایی بنیادین سازمانی با HCWS، انطباق‌پذیری راهبردی، ایجاد نگرش رقابتی مزیت‌ساز منابع انسانی، ارزیابی میزان سرمایه‌گذاری سازمانی بر منابع انسانی.
	ایجاد چشم‌اندازی دموکراتیک در HCWS	الزام به تغییر رویکرد سنتی مدیریت، رویکرد دموکراتیک سازمانی پیش‌نیازی الزام‌آور در HCWS، بکارگیری رویکرد دموکراتیک سازمانی باهدف تسهیل‌گری در اجرای HCWS، جایابی رویکرد دموکراتیک در چشم‌انداز سازمانی، همسویی نظام تصمیم‌گیری سازمانی با رویکرد دموکراتیک سازمانی.
	طراحی برنامه توسعه مسیرشغلی مبتنی بر HCWS	اهمیت برخورداری از طرح توسعه مسیرشغلی، جایابی HCWS در برنامه توسعه مسیرشغلی، تعیین نقش HCWS در برنامه توسعه مسیرشغلی، تعیین منافع حاصله HCWS در همسویی با توسعه مسیرشغلی.

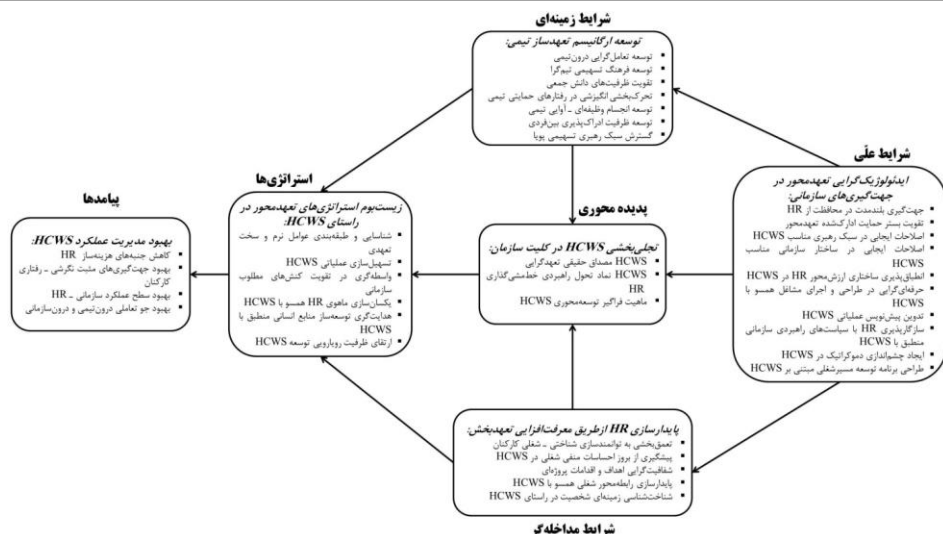
شرایط زمینه‌ای

مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
توسعه ارگانیک تعهد‌ساز تیمی	توسعه تعامل‌گرایی درون‌تیمی	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 فرهنگ تسهیمی تیم‌گرا	توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات، توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک گذاری تجارب در تیم، توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک گذاری عواطف و احساسات، توسعه فرهنگ ارتباطی به اشتراک گذاری تصورات و ارزیابی‌های فردی.
	تقویت ظرفیت‌های دانش جمعی	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 به طور جمعی.
	تحریک بخشی انگیزشی در رفتارهای حمایتی تیمی	توسعه برانگیختگی تعهدساز تیمی، توسعه برانگیختگی مشارکت‌ساز تیمی، توسعه برانگیختگی پیونددهنده تیمی، تقویت روحیه باهم بودن در تیم، تقویت روحیه الهام‌بخش فکری در انجام وظایف، ارائه حمایت‌های اخلاقی از تیم‌ها.
	توسعه انجسام وظیفه‌ای - آوایی تیمی	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 ظرفیت ادراک پذیری بین فردی	توجه به بهزیستی روانی کارکنان، تقویت درک متقابل درون تیمی هنگام بروز مشکلات و موقعیت‌های دشوار، شناسایی و برآورده سازی نیازهای واقعی تیم.
	گسترش سبک رهبری تسهیمی پویا	توزیع قدرت و نقش رهبری در تیم، توسعه شفافیت نقشی - تصمیمی در تیم‌ها.
	شرایط مداخله‌گر	
پایدارسازی HR از طریق معرفت-افزایی تعهدبخش	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
	تعمق بخشی به توانمندسازی شناختی - شغلی کارکنان	توسعه معناداری شغلی، توسعه ادراک پذیری شایستگی‌های شغلی، بهبود ارزیابی‌های نگرشی مثبت کارکنان، تقویت سرمایه‌های روان شناختی منابع انسانی.
	پیشگیری از بروز احساسات منفی شغلی در HCWS	جلوگیری از ناامیدی در ادراک پذیری شایستگی‌های شغلی، کاهش حالت‌های ناخوشایند در مواجهات HCWS.
	شفافیت گرایی اهداف و اقدامات پروژه‌ای	شفافیت گرایی در بیان نیات و ارزش‌های HCWS، ارائه مقاصد سازمانی در ایجاد طرح‌های تعهدی، طرح شفاف مواجهات و نیات پروژه‌های سازمانی.
	پایدارسازی رابطه محور شغلی همسو با HCWS	تقویت روابط بلندمدت پایدار میان کارکنان و سازمان، تقویت تمایلات مثبت در تعامل میان کارمند - سازمان، تقویت ضریب امنیت شغلی، سازگارسازی سه گانه محیط شغلی - سازمانی - فرد، توجه به اثرات محیط شغلی در جهت دهی رابطه‌ای - نگرشی کارکنان، ایجاد محیط شغلی - ارتباطی مبتنی بر احترام متقابل.
	شناخت شناسی زمینه‌ای شخصیت در راستای HCWS	تپ شناسی شخصیتی کارکنان، کمک به ترقی شخصیتی - شغلی کارکنان باهدف برانگیختگی مثبت، بررسی ویژگی‌های و خصوصیات اخلاقی و خلقی کارکنان، توجه به خصوصیات اجتماعی - ذهنی کارکنان، بررسی چارچوب اولویاتی ارزش مدار کارکنان، نقش هوش عاطفی - فرهنگی رشد یافته کارکنان.
استراتژی‌ها		
زیست بوم استراتژی‌های تعهد محور در راستای HCWS	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
	شناسایی و طبقه بندی عوامل نرم و سخت تعهدی	شناسایی و طبقه بندی عوامل نرم تعهدی، شناسایی و طبقه بندی عوامل سخت تعهدی.
	تسهیل سازی عملیاتی HCWS	تمرکز بر عوامل تحریک بخش سیستم‌های تعهدی، تمرکز بر شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد HCWS.

	واسطه‌گری در تقویت کنش‌های مطلوب سازمانی	ایجاد ارزش افزوده شغلی در جنبه‌های احساسی - ادراکی، زمینه‌سازی لازم برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی.
	یکسان‌سازی ماهوی HR همسو با HCWS	ادغام‌سازی حرفه‌ای کارکنان، ایجاد نظام ارزیابی مبتنی بر تعهد منطبق با HCWS.
	هدایت‌گری توسعه‌ساز منابع انسانی منطبق با HCWS	اتخاذ سیستم باز سازمانی در هدایت نیروها و اجرای HCWS، 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.
	ارتقای ظرفیت رویارویی توسعه HCWS	اتخاذ رویکرد عدالت‌گستری در چارچوب HCWS، تقویت تاب‌آوری سازمانی و منابع انسانی.
پیامدها		
مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
بهبود مدیریت عملکرد HCWS	کاهش جنبه‌های هزینه‌ساز HR	کاهش استرس و فشارهای شغلی، کاهش مقاومت کارکنان در برابر حجم کاری مازاد، کاهش فرسایش‌های شغلی، کاهش کاهلی و میل خروج سازمانی، کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش.
	بهبود جهت‌گیری‌های مثبت نگرشی - رفتاری کارکنان	بهبود سطح تعالی تعهد کارکنان، ایجاد و توسعه اعتماد متقابل، افزایش وفاداری تیمی - سازمانی، ارتقای رضایت شغلی منابع انسانی.
	بهبود سطح عملکرد سازمانی - HR	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 ارائه شده در جداول فوق، الگوی پارادایمی تحقیق به قرار شکل (۲)، طراحی و ارائه گردید. یافته‌ها به خوبی بیانگر وضعیت و چارچوبی است که سازمان‌های دولتی درخصوص طراحی و رشد سیستم‌های کاری با تعهد بالا در ساختار سازمانی خود می‌بایست موردتوجه قرار دهد. در عوامل علی 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 برخواسته از این مقوله‌ی پایه‌ای است.



شکل ۲: «الگوی پارادایمی اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی در سازمان - های دولتی»

در بحث عوامل زمینه‌ای مقوله‌ی توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی» نیز نشانگر اهمیت کنش‌پذیری عملیاتی بر پایه‌ی تیم‌گرایی در سازمان و بالاخص در چارچوب سیستم‌های کاری با تعهد بالا می‌باشد که بسیار از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفته است. در ارتباط با مقوله‌ی پایدارسازی 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 چارچوب سیستم‌های کاری با تعهد بالا ایجاد نمود مطمئناً در گسترش و توسعه سیستم‌های کاری با تعهد بالا در فضای سازمانی اثر فزاینده‌تری را برجای خواهد گذاشت. اساساً استراتژی‌ها با هدف دستیابی به اهداف سازمانی با تمرکز بر توسعه وجهه عملیاتی‌سازی اهداف تدوین می‌گردد. بنابراین، استراتژی‌های ذکر شده بر حسب یافته‌های تحقیق نیز گویای جهت و مسیری است که می‌تواند سازمان‌های دولتی را در راستای تحقق عینی‌تر سیستم‌های کاری با تعهد بالا یاری رساند. این استراتژی‌ها در زمینه‌های مختلفی طرح شده‌اند. پیامدها نیز 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.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

موضوع تعهد یک مسأله بسیار پیچیده، پرچالش و مبهم در سازمان‌های دولتی است. تعهد نتیجه‌ای نیست که بخواهد از طریق دستورالعمل یا آیین‌نامه ایجاد شود و کارکنان آن هم در سازمان‌های دولتی که اساساً و ماهیتاً دستورمحمور هستند بخواهند از خود نشان دهند. نکته‌ای که وجود دارد این است که باید به مانند سازمان‌های خصوصی در سازمان‌های دولتی نیز ساختارهای منابع انسانی محور شکل بگیرد و این جزء چالشی‌ترین موضوعات در سازمان‌های دولتی است؛ چراکه به‌طور ماهوی با این ساختارها فاصله دارند. اما به‌واسطه رشد ادبیات مدیریت دولتی و دیدگاه‌ها به‌ویژه رویکردهای نوین به مدیریت دولتی پرداختن به منابع انسانی یکی از عناصر پایه‌ای برای پیشبرد اهداف و اجرای خط‌مشی‌های دولتی می‌باشد. این پژوهش با اتکاء بر مبنای نظری و بررسی‌های صورت گرفته و کمبود مطالعات مربوط به سیستم‌های کاری با تعهد بالا با روش نظریه داده‌بنیاد به بررسی عمیق و ارائه یک الگوی پارادایمی در زمینه سازمان‌های دولتی پرداخت که هم از منظر رویکرد روش‌شناسی یعنی اتخاذ روش کیفی و هم به لحاظ نظری یعنی نظریه‌پردازی در مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا تاحدودی سهم خود را در فضای پژوهش - های منابع انسانی به انجام رسانید. نتایج این پژوهش می‌تواند دیدگاه نوینی را به مدیران و خط - مشی‌گذاران حوزه‌ی دولتی در باب دو مفهوم تعهد و سیستم‌های کاری استراتژیک بدهد که با نگاه جدیدی به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در این زمینه بپردازند.

مطابق با یافته‌های تحقیق مقوله‌ی «ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی» ناظر بر آن دسته از جهت‌گیری‌های اساسی و مفروضات بنیادین سازمانی است که سازمان‌ها در پیش و یا در نقطه آغازین طراحی سیستم‌های کاری با تعهد بالا می‌بایست 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 التزامی 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، جیانگ، تانگ و کوک^۱ (۲۰۱۸)، چن و همکاران (۲۰۲۱)، پارک و پارک (۲۰۲۰)، روبل و همکاران (۲۰۱۸)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، سخار (۲۰۲۲)، و ژانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، دارای همسویی می‌باشد. همچنین یافته‌ها ناظر بر مقوله‌ای با عنوان «توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی» که بر نهادینه‌سازی مفهوم ماهوی تیم در فضای سازمانی و ایضاً توسعه ساختارهای تیم‌گرایی در سازمان اشاره دارد. امر مورد تأکید 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 به شمار می‌رود، نه الزاماً یک موضوعی که بتوان بعداً بدان دست یافت. خیر، 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 لائوره، راموس^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، پارک (۲۰۱۹)، روبل و همکاران (۲۰۱۸)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، وهاب^۴ و همکاران (۲۰۲۰)، دارای همسویی می‌باشد.

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 مورد انتظار سازمان است 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

1 Chen, Jiang, Tang & Cooke

2 Zhang, Sun, Shaffer & Lin

3 Latorre, Ramos, Gracia & Tomás

4 Wahab, Tatoglu, Glaister & Demirbag

پدیدار می‌گردد 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 می‌باشد. پدیده محوری که تحت عنوان «تجلی‌بخشی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان» مطرح گردید مصداق‌های طرح‌شده ذیل پدیده محوری یعنی HCWS مصداق حقیقی تعهدگرایی، HCWS نماد تحول راهبردی خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی، و ماهیت فراگیر توسعه‌محوری HCWS، در وهله‌ی اول شدیداً انتزاعی هستند و برای اینکه بتوان جلوه‌ی واقعی‌تری بدان بخشید می‌بایست در تعهد به سه عامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اهتمام جدی-تری داشت. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون گیسون^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، لیائو و همکاران (۲۰۲۱)، مون^۲ (۲۰۱۷)، شوپمان^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، وهاب و همکاران (۲۰۲۰)، دارای همسویی می‌باشد.

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

1 Gibson

2 Moon

3 Schopman, Kalshoven & Boon

یابد بستگی به سیاست‌ها و جهت‌گیری‌هایی دارد که از ابتدا در طراحی و اجراء دنبال می‌کرده است. مقوله‌ی پایانی در الگوی طراحی‌شده تحت عنوان «بهبود مدیریت عملکرد HCWS» مطرح گردید و شامل زیرمقوله‌هایی از قبیل کاهش جنبه‌های هزینه‌ساز منابع انسانی، بهبود جهت‌گیری‌های مثبت نگرشی - رفتاری کارکنان، بهبود سطح عملکرد سازمانی - منابع انسانی، و بهبود جو تعاملی درون‌تیمی و درون‌سازمانی می‌گردد. 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 می‌باشد. به‌طورکلی، 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 به‌طورخودکار در یک چرخه‌ی دیالکتیکی قرار می‌گیرد و به‌طوردائم به بررسی و ارزیابی وضعیت خود از سیستم کاری طراحی‌شده و پیاده‌شده می‌پردازد. این وجه متمایزکننده و حسن سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی است که در موضوع سیستم‌های کاری با تعهد بالا نمود یافته است.

پیشنهادهای پژوهش

- به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود برای نهادینه‌سازی موضوع تعهد در سیاست‌ها و خط-مشی‌های سازمان ابتدا جلساتی در سطح مدیریت ارشد و کلان تصمیم‌گیری با محوریت «تعهدسازی» و یا «تعهدمحوری» سازمانی برگزار کند تا به یک چارچوب باوری و ارزشی تعهدمحور سازمانی دست یابد و آن را به‌عنوان یک اصل در اساس‌نامه سازمانی بگنجانند تا بتوانند بدین طریق مسیر تحقق HCWS را هموار سازند.
- همچنین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود برای دوری از سلسله‌مراتب خشک سازمانی 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

1 Hameli & Bela

2 Pak & Chang

- طرح و به‌خوبی درباره‌ی جزئیات آن بحث و تبادل نظر شود.
- علاوه بر این به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به‌منظور بهزیستی روان‌شناختی کارکنان در راستای تقویت رفتارهای تعهدی واحد متمرکزی در ساختار سیستم‌های کاری با تعهد بالا با هدف تقویت بنیان‌های زیستی کارکنان در مواردی که ذکر شد ایجاد کرده و به‌طور مستمر بر پایش رفتاری و نگرشی کارکنان کوشش نماید. حال این پایش‌ها می‌تواند از طریق گفتگو با کارکنان به‌طور 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 HCWS کسب کرده‌اند، باشد. 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 به‌طور خاص و اختصاصی است.
 - همچنین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود جهت پویاسازی ساختارهای شغلی و عملیاتی 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 به‌صورت افقی و یا عمودی بسته به ساختار مشاغل و تیم‌ها انجام گیرد.

پیشنهادهای آتی

- پیشنهاد می‌شود که مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا را در تقابل با رویکردهای دیگر سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی مانند عملکرد بالا و یا مشارکت بالا موردبررسی قرار دهند.
- پیشنهاد می‌شود که الگوی به‌دست آمده در این تحقیق را در یک سازمان دولتی پیاده‌سازی و نتایج آن را به‌طور دوره‌ای طی بازه‌های ۳ ماهه، ۶ ماهه، ۹ ماهه و ۱ ساله ارزیابی کنند و نتایج را به عنوان یافته‌های تجربی ارائه دهند.
- پیشنهاد می‌شود که به‌طور خاص تجارب فردی کارکنان و به‌طور کلی تیمی را در فضای سازمان و در ارتباط با سیستم‌های کاری با تعهد بالا را موردبررسی و کنکاش قرار دهند.

فهرست منابع و مآخذ

- رحیمی، فرج‌اله، محمدی، جیران، و پورزراع، 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.
- 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.
- 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.
- 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)، ۳۱-۴۲.
- 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.
- 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.
- Akter, K., Ali, M., & Chang, A. (2020). Work-life programmes and organisational outcomes: the role of the human resource system. *Personnel Review*, 49(2), 516-536.
- 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.
- Beer, M. (2023). Developing a Sustainable High-Commitment, High-Performance System of Organizing, Managing, and Leading: An Actionable Systems Theory of Change and Development. In *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 30, pp. 95-128). Emerald Publishing Limited.
- 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.
- Chen, Y., Jiang, Y. J., Tang, G., & Cooke, F. L. (2018). High-commitment work systems and middle managers' innovative behavior in the Chinese context: The moderating role of work-life conflicts and work climate. *Human Resource Management*, 57(5), 1317-1334.
- Chiang, Y. H., Shih, H. A., & Hsu, C. C. (2014). High commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, 67(4), 631-640.
- 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.
- Ding, H., Yu, E., & Xu, S. (2022). Preliminary development and validation of the perceived strengths-based human resource system scale. *International Journal of Manpower*, 43(4), 1019-1032.

- 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.
- 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.
- Geiger, S., & Turley, D. (2003). Grounded theory in sales research: an investigation of salespeople's client relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 580-594.
- 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.
- Hu, D., & Oh, I. S. (2022). The "Why" and "How" of Human Resource (HR) Practices: A Critical Review of the Antecedents and Consequences of Employee HR Attributions Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 40, 157-204.
- Jiang, Y., Jamil, S., Zaman, S. I., & Fatima, S. A. (2023). Elevating organizational effectiveness: synthesizing human resource management with sustainable performance alignment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222-1236.
- 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.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25, 217-271.
- 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.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Moon, K. K. (2017). Voluntary turnover rates and organizational performance in the US federal government: The moderating role of high-commitment human resource practices. *Public Management Review*, 19(10), 1480-1499.
- 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.
- Mostafa, A. M. S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W., & Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620-636.
- 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.
- 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.
 - Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311-337.
 - Pak, J., & Chang, H. (2023). Personal disposition as the source of variability in the hrn-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.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329.
 - Sanders, K., Guest, D., & Rodrigues, R. (2021). The role of HR attributions in the HRM–Outcome relationship: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 694-703.
 - Sekhar, C. (2022). Do high-commitment work systems engage employees? Mediating role of psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1000-1018.
 - 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.
 - 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.
 - Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: sage.
 - Su, Z. X., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going beyond the SHRM paradigm: Examining four approaches to governing employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598-1619.
 - 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.
 - 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.

- van Eechoud, T., & Ganzaroli, A. (2023). Exploring the role of dynamic capabilities in digital circular business model innovation: Results from a grounded systematic inductive analysis of 7 case studies. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136665
- Wahab, M. A., Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2020). Countering uncertainty: high-commitment work systems, performance, burnout and wellbeing in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 24-48.
- 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.
- 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.
- Yao, H., & Ma, L. (2024). Improving teacher career satisfaction through distributed leadership in China: The parallel mediation of teacher empowerment and organizational commitment. *International Journal of Educational Development*, 104, 102960.
- 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.