



# A Model of High-Commitment Work Systems for Human Resource Sustainability: Evidence from Iranian Public Sector Organizations

**Jamshid Gharehghashlou**

PhD Candidate, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Email: jghtamin@gmail.com

 0009-0003-7161-9070

**Hamed Khorasani Toroghi**

Assistant Professor, Department of Management, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran (Corresponding Author).

Email: khorasaniresearch@gmail.com

 0000-0002-2253-4252

**Serajoddin Mohebi**

Associate Professor, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Email: Mohebi.abcd@gmail.com

## **Abstract**

High-commitment work systems represent a strategic approach within human resource management aimed at creating competitive advantage and enhancing organizational competitiveness. The ultimate objective of high-commitment work systems is to increase employee productivity and promote human resource sustainability by encouraging commitment-oriented behaviors. The purpose of this study is to develop a model of high-commitment work systems to support human resource sustainability in public sector organizations. The research adopts a qualitative methodology based on grounded theory, following the systematic approach proposed by Strauss and Corbin. Data were collected through semi-structured interviews with academic and organizational experts, resulting in a total of 12 interviews. The initial open coding process (first-order coding) yielded 730 codes, of which 593 conceptually related codes were grouped into 134 second-order open categories. Ultimately, 35 axial categories were synthesized into six selective categories, including: ideology-driven commitment orientation in organizational strategies, development-oriented directions within commitment-based team systems, human resource sustainability through commitment-enhancing knowledge development, institutionalization of high-commitment work systems across the organization, the ecosystem of commitment-oriented strategies, and performance management improvement. The findings indicate that the proposed model provides an integrated roadmap for establishing commitment-enhancing systems through high-commitment work systems in public and governmental organizations. Relying on this model can enhance the operational level of human resource policy-making and contribute to the sustainable management of human capital.

**Keywords:** Human Resource Work Systems, High-Commitment Work Systems, Organizational Commitment, Human Resource Sustainability





سال هشتم، شماره دوم (پیاپی ۲۶)، تابستان ۱۴۰۴، صص. ۲۲۱-۲۵۶  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۸

مقاله پژوهشی

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

جمشید قره‌قاشلو

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

Email: jghtamin@gmail.com

0009-0003-7161-9070

حامد خراسانی طرُقی

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

Email: khorasaniresearch@gmail.com

0000-0002-2253-4252

سراج‌الدین محبی

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

Email: Mohebi.abcd@gmail.com

## چکیده

سیستم‌های کاری با تعهد بالا نمونه‌ای از استراتژی‌های منابع انسانی در راستای ایجاد مزیت رقابتی و ارتقای توان رقابت‌پذیری سازمان‌ها است. هدف نهایی سیستم‌های کاری با تعهد بالا افزایش بهره‌وری کارکنان و حرکت در مسیر پایداری منابع انسانی از طریق تشویق رفتارهای تعهدمحور است. هدف این نگارش طراحی الگوی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی است. رویکرد روش‌شناسی مبتنی بر تحقیق کیفی و نظریه داده‌بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین بوده است. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه به‌صورت 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 با یکدیگر داشتند در ۱۳۴ مقوله باز مرتبه دوم دسته‌بندی شدند. در نهایت ۳۵ مقوله محوری در قالب ۶ مقوله گزینشی از قبیل «ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های 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» به‌دست آمد. برحسب یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که الگوی به‌دست‌آمده نقشه راه یکپارچه‌ای را برای ایجاد نظام‌های تعهدساز با رویکرد سیستم‌های کاری با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی و عمومی ارائه می‌دهد و با اتکا 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

شاپا الکترونیک: ۷۳-۸-۲۹۸۰ ♦ پژوهشکده آماد، فناوری دفاعی و عرصه‌های نوپدید / فصلنامه آماد و فناوری دفاعی



20.1001.1.28212606.1404.8.2.7.4

<https://amfad.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8073



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



## مقدمه

طی چند دهه 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 کدامیک از سیستم‌های منابع انسانی اثرگذاری سازمانی بیشتری در بردارد (پارک و پارک، ۲۰۲۰). «لپاک»<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، دریافتند که در چهارچوب فلسفه کارمندمحور، استفاده از سیستم‌های منابع انسانی تعهدگرا غالباً با سرمایه‌گذاری بالایی از سوی سازمان همراه بوده است. همچنین بر اساس دیدگاه «چادویک»<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، جهت‌گیری استراتژیک مدیران سازمانی، هم‌سو با فلسفه مدیریت منابع انسانی استراتژیک تعهدمحور بوده و این خود مقدمه‌ای مهمی بر به‌کارگیری «سیستم‌های کاری با تعهد بالا»<sup>۳</sup> است. به‌زعم «وانگ»<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، پژوهش درباره فلسفه منابع انسانی بر قابلیت پایداری نیروی انسانی و عملکرد سازمانی نیازمند یک رویکرد نظام‌مندتری است و از آنجایی که در فلسفه کارمندمحور بر حفظ یک رابطه بلندمدت و بروز رفتارهای مطلوب و باارزش از سوی کارکنان تمرکز می‌گردد، رویکرد استراتژیک «اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا»<sup>۵</sup>، مورد تأکید بیشتری از سوی محققان قرار گرفته است (پارک و پارک، ۲۰۲۰، روبل<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

مطابق با دیدگاه «بارون و کریس»<sup>۷</sup> (۱۹۹۹)، سیستم‌های کاری با تعهد بالا، به دلیل به‌کارگیری اقدامات و عرضه آنان به کارکنان همچون آموزش گسترده، پرداخت رقابتی، امنیت

1. Lepak

2. Chadwick

3. High Commitment Work Systems (HCWS)

4. Wang

5. High-Commitment Human Resource Practices (HCHRP)

6. Rubel

7. Baron & Kreps



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 عرضه بیشتر به آنان»<sup>۱</sup> حرکت می‌نماید (چن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). سیستم‌های کاری با تعهد بالا در حقیقت یکسری سیگنال‌هایی به کارکنان می‌دهند که از سوی سازمان مورد احترام بوده و ارزشمند تلقی می‌شوند و به‌نوبه خود کارکنان را تشویق می‌کنند تا تعهد سازمانی متقابلی را به نمایش بگذارند (تئو<sup>۳</sup> 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 مسئله را تا حدود بسیاری حل نماید و عملیات سازمانی را پیش برد موضوع اقدامات استراتژیک منابع انسانی است که به‌واسطه نگاه عمیق و کل‌نگری که به مشکلات و چالش‌های منابع انسانی دارد می‌تواند بسیار در این زمینه مثمر 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؛ از همین‌رو، می‌بایست ساختارهای تصمیم‌گیری و عملیاتی با محوریت منابع انسانی به‌سوی سیستم‌های استراتژیک‌محورتر و تعهدمحور پیش برود تا بتوان علاوه بر 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 وهله اول از سوی سازمان به کارکنان

---

1. Getting more from workers by giving more to them

2. Chen

3. Teo



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

## ۱. پیشینه پژوهش

نکته قابل ملاحظه از بررسی پیشینه‌های داخلی، کمبود مطالعات در زمینه مفهومی سیستم‌های کاری با تعهد بالا است. به‌طوری‌که با بررسی صورت گرفته در بیش از ۳۰ نشریه داخلی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدیریت توسعه و تحول، یا به‌طور کلی مدیریت سازمانی، تنها ۶ مقاله یافت گردید که نشان از سهم پایین مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا در مطالعات مربوط به حوزه 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 الگوبردازی‌های 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 به صورت 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) تأییدکننده این مطلب بودند که هراندازه گرایش سازمان به مدیریت منابع انسانی تعهد بالا پایین باشد، درگیری سازمانی کارکنان پایین می‌آید.

«تان»<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به طور مستقیم بر تسهیم دانش و نوآوری اثرگذار است.

«سخر»<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) نیز نشان داد که سیستم‌های کاری با تعهد بالا بر هر دو سازه درگیری شغلی کارکنان و سرمایه روان‌شناختی به طور 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 ایفا 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»<sup>۳</sup> 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 تحقق یافته افزایش می‌یابند.

چنانکه از بررسی پیشنهادها برمی‌آید علی‌رغم اینکه مفهوم سیستم‌های کاری با تعهد بالا سهم کمی را در مطالعات داخلی دارد و خلأ جدی در این زمینه احساس می‌شود، نظریه پردازی و الگوسازی در این زمینه نیز با رویکرد کیفی هم مورد توجه قرار نگرفته است و از هر دو جهت بررسی این مفهوم به لحاظ شکاف نظری و روشی نیازمند تحقیقات زمینه‌ای

---

1. Than  
2. Sekhar  
3. Liao



و تجربی بیشتری است و اصلی‌ترین جنبه نوآوری تحقیق نیز همین موضوع است و انجام این مطالعه می‌تواند به رشد و توسعه بینش و کارهای تحقیقاتی دیگر کمک شایانی نماید.

## ۲. مبانی نظری

«لادو و ویلسون»<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، سیستم‌های منابع انسانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، کارکردها و فرایندهای متمایز اما مرتبط با یکدیگر تعریف کرده‌اند که در راستای جذب، توسعه و نگه‌داشت و یا نظم دادن منابع انسانی سازمان طراحی و توسعه داده می‌شوند. متناظر با این تعریف و مطابق با گفته «ففر و جفری»<sup>۲</sup> (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<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). یک سیستم منابع انسانی به تعبیر «والتون»<sup>۴</sup> (۱۹۸۵)، نشان‌دهنده استراتژی‌های مدیریت نیروی کار است که خط‌مشی‌های مدیریت کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد. «روسو»<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، اظهار می‌دارد که این سیستم‌ها جنبه‌های روان‌شناختی جو کاری و وضعیت کلی محیط شغلی داخل سازمان را برای کارکنان به نمایش می‌گذارد (آکتر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). آنچه در خصوص سیستم‌های کاری استراتژیک منابع انسانی مسلم است کارایی آنان در پیش‌بینی‌های عملکردی کارکنان و سازمان است (دینگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). ظرفیت سازمان به‌منظور انجام (هم‌سویی عملکرد) و توسعه تعهد اعتمادساز (هم‌سویی روان‌شناختی) و همچنین ظرفیت آن برای تغییر به‌واسطه سیستم اقدامات و خط‌مشی‌های مدیریت منابع

- 
1. Lado & Wilson
  2. Pfeffer & Jeffrey
  3. Easa & Orra
  4. Walton
  5. Rousseau
  6. Akter
  7. Ding



انسانی و چگونگی اداره آنان توسط مدیران (از طریق دیگر اهرم‌های سیستم) شکل می‌گیرد. این سیستم شامل سیاست‌ها و اقدامات حاکم بر کارکنان، مشاغل و پاداش‌هایشان است. یک سیستم تشخیص‌دهنده سازگار، مستلزم یادگیری درباره این موضوع است که کدام یک از اقدامات موجب اختلال در سیستم سامان‌دهی، مدیریت و رهبری سازمان می‌شود (بئر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

## ۲-۱. سیستم‌های کاری یا اقدامات HR با تعهد بالا

در بررسی بدنه مطالعات مدیریت منابع انسانی از اوایل دهه ۱۹۸۰ تاکنون، دو رویکرد گسترده برای استراتژی مدیریت منابع انسانی آشکار گردیده است: «کنترل» و «تعهد» (سو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بر اساس استراتژی کنترل بنا به توصیف لپاک و همکاران (۲۰۰۶)، کارکرد مدیریت منابع انسانی در به‌کارگیری از پاداش‌ها و تنبیهات به‌منظور اطمینان‌بخشی از کنش‌های کارکنان دقیقاً مطابق با الزامات شغلی تعریف‌شده 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 فرایندهای خلق ارزش و ارائه فرصت‌های توسعه‌ای بلندمدت به آنان است (کیهو و کالینز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

در دو دهه گذشته، محققان به‌طور فزاینده‌ای به سازمان‌هایی علاقه‌مند شده‌اند که هدفشان جلب تعهد کارکنان به سازمان است. «شیائو و تسویی»<sup>۴</sup> (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<sup>۵</sup> و

---

1. Beer

2. Su

3. Kehoe & Collins

4. Xiao & Tsui

5. Yan



همکاران، ۲۰۱۹). خاستگاه نظری سیستم‌های منابع انسانی با تعهد بالا، نهفته در زمینه‌های صنعت و روابط کار (مک‌دافی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ اوشرمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴)؛ مدیریت منابع انسانی (بارون و کرپس، ۱۹۹۹؛ هوسلید<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵) و به‌طور کلی تئوری سازمانی (ففر، ۱۹۹۷) است. به‌زعم «لپاک و اسنل»<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، سیستم‌های منابع انسانی با تعهد بالا مبتنی بر یک نوع سیستم اشتغال‌زایی داخلی است که با سیستم اشتغال‌زایی بازارمحور متفاوت است (دلری و دوتی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶) که بر روابط طولانی‌مدت با کارکنان تأکید دارد و از این جهت مشابه رویکرد سرمایه‌گذاری مشترک است (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 به‌واسطه 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؛ تعهد این سیستم‌ها به‌واسطه اقدامات منابع انسانی که بناست ایجاد شود، یک تعهد دوجانبه بوده که میان کارکنان و سازمان به اشتراک گذارده می‌شود. اهمیت سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا در پیش‌بینی نتایج عملکردی بسیار مثرم ثمر خواهد بود (اوپنوتور و فان دو وورد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). «بوسلی»<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، عنوان می‌دارند

- 
1. MacDuffie
  2. Osterman
  3. Huselid
  4. Lepak & Snel
  5. Delery & Doty
  6. Oppenauer & Van De Voorde
  7. Boselie



که سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا عمدتاً با هدف ایجاد پیوند روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان صورت می‌پذیرد؛ به گونه‌ای که سازمان سهم خود را در موضوعاتی همچون آموزش و توسعه، امنیت شغلی، ارتقا، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارزیابی عملکرد تعیین کرده و آن را به کارکنان منتقل می‌سازد و هدفش درگیر شدن در یک رابطه طولانی‌مدت با کارکنان است. این امر به نوبه خود کارکنان را ترغیب می‌سازد تا بیشتر با سازمان در ارتباط باشند و در جهت دستیابی به اهداف خود تلاش کنند (مصطفی و همکاران، ۲۰۲۳).

## ۲-۲. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به یک فرایند 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 مایل‌اند به‌طور مشتاقانه در کار بمانند و به کار کردن با سازمان ادامه دهند، تعیین می‌شود (المزروعی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). تعهد سازمانی تجسم‌کننده نگرش کارکنان درباره هویت و تعهدشان به کار است و عاملی روان‌شناختی است که کارکنان را به تداوم رفتار حرفه‌ای ترغیب می‌سازد (یائو و ما<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). تعهد کارکنان به سازمان بازنمایی‌کننده پاسخ‌های عاطفی آنان محسوب می‌گردد و این کنش‌های عاطفی ناشی از چگونگی ارزیابی وضعیت کاری فرد و ارتباطی است که با سازمان خود تجربه می‌کنند. 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 غلبه کنند (المزروعی و همکاران، ۲۰۲۳).



## ۲-۳. پایداری منابع انسانی

رویکرد پایداری منابع انسانی مشتق شده از دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار است و مطابق با نظر «ایهنرت»<sup>۱</sup> 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 ارتقا دهد و درعین‌حال، پیامدها و بازخوردهای منفی ناخواسته را محدود سازد. از جمله شیوه‌های این جهت‌گیری در پایدارسازی منابع انسانی می‌توان به غنی‌سازی نقش‌های کاری، رفاه روان‌شناختی کارکنان، توانمندسازی، آموزش، تعهد، مشارکت و غیره اشاره نمود (نایال<sup>۲</sup> 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 پایداری است. در حقیقت، تعهد جزو 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<sup>۳</sup> 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. در واقع، 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»<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، ایهنرت، «هاری»<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، «استانکوویچیوتو و ساوانویچین»<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، سیستم‌های کاری منابع انسانی به‌خاطر ماهیت استراتژیک‌گونه‌ای که دارند، در صورت گرایش سازمان‌ها به طراحی و پیاده‌سازی

1. Ehnert

2. Nayal

3. Jiang

4. Kramar

5. Harry

6. Stankevičiute & Savanevičiene



آن‌ها، به‌طور هم‌زمان هم به عرصه استراتژیک ورود کرده‌اند و هم پایداری (موریلو راموس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

## ۲-۴. سازمان‌های دولتی

سازمان‌های بخش دولتی دستگاه‌های مرکزی هستند که سیاست‌های دولتی را در اشکال، مقیاس‌ها و سطوح مختلف مداخله به اجرا درمی‌آورند. از این‌رو، 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<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های بخش دولتی نشانگر فعالیت‌هایی است که بیشتر بر عده سازمان‌های حکومتی است و ترکیبی از واحدها و نمایندگی‌های اداری دولت، صاحب‌منصبان قانونی و نهادهای سیاسی و حقوقی دیگر است (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<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). ویژگی‌های اصلی سازمان‌های دولتی عبارتند از مالکیت دولتی، کنترل دولتی و عمومی، حمایت مالی دولتی، اهداف اجتماعی - اقتصادی و پاسخ‌گویی عمومی (رحمتی و جلیلود، ۲۰۲۴).

## ۳. روش‌شناسی

این مطالعه یک تحقیق کیفی و به لحاظ هدف توسعه‌ای و بر پایه پارادایم تفسیری استوار است. روش مورد استفاده در این مطالعه، نظریه داده‌بنیاد است. این نظریه، نوعی استراتژی پژوهشی برای علوم اجتماعی است که توسط استراوس و «گلیرز»<sup>۴</sup> 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 تکمیل‌تر نماید. دلیل استفاده از این نظریه،

1. Murillo-Ramos

2. Borrás

3. Erkkilä & Luoma-aho

4. Glaser



مناسب بودن آن برای توسعه فرضیه‌هایی است که منشأ آن جهان تجربی بوده و از استدلال‌های قیاسی ناشی شده‌اند. به‌طوری‌که، مفاهیم از داده‌های تجربی به‌دست‌آمده و به هم ربط داده شده و با داده‌های دیگر جهت اصلاح مورد مقایسه قرار می‌گیرند. بر این اساس، این رویکرد استقرا و قیاس را در هم آمیخته و در فرایندی یکسان آن‌ها را به کار می‌برد (گیگر و ترلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). بنابراین، از آنجایی‌که هدف تحقیق، طراحی الگوی سیستم‌های کاری با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی با محوریت سازمان‌های دولتی ایران است، می‌توان با استفاده از این روش، روابط میان مفاهیم و کنش و برهم‌کنش انواع مختلفی از متغیرها، الگوها و واحدهای اجتماعی را تعیین و تحلیل نمود (استراوس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). داده‌های میدانی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته 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 (مرتبه اول و مرتبه دوم)، کدهای محوری و کدهای گزینشی انجام گرفت (فان ایچود و گانزارولی<sup>۳</sup>، 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                     | 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<br>استراتژیک | هیئت علمی         |

1. Geiger & Turley

2. Strauss & Corbin

3. Van Eechoud & Ganzaroli



| ردیف | جنسیت | سن | تحصیلات | تخصص                | موقعیت شغلی         |
|------|-------|----|---------|---------------------|---------------------|
| 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 |

برای بررسی روایی یافته‌های کیفی از رویکرد «لینکلن و گوبا»<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) مبتنی بر دو معیار اطمینان‌پذیری (کنترل عضو یا اعتبار پاسخ‌گو) و تأییدپذیری (عینیت کیفی یافته‌ها) استفاده شد. بدین طریق که توسط اعضای شرکت‌کننده در تحقیق یافته‌ها مورد بازبینی قرار گرفتند (اطمینان‌پذیری). همچنین یافته‌های نهایی به نیمی از مصاحبه‌شوندگان با هدف 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 بازه زمانی ۲۰ روزه تعیین و پس از انجام اولین تحلیل داده‌ها و طی شدن بازه 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:  $PAO = 2M / (n_1 + n_2) \times 100$

M (کدهای مورد توافق)،  $n_1$  (کدهای محقق)،  $n_2$  (کدگذار کیفی + کدهای مرحله دوم)

جدول ۲: پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون

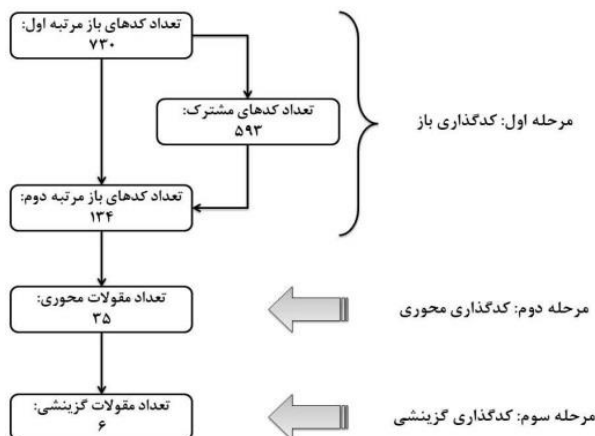
| پایایی بازآزمون (محقق) |                  |                   |                   |              | پایایی بین دو کدگذار |                  |            |             |              |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|----------------------|------------------|------------|-------------|----------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

میزان پایایی بین دو کدگذار (به درصد)  $= (205 \times 2) / (244 + 219) \times 100 = 88/55$

میزان پایایی بازآزمون (به درصد)  $= (232 \times 2) / (241 + 234) \times 100 = 97/68$

#### ۴. 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 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 داشت 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 است که در شکل (۱)، نمایش داده شده است.



شکل ۱: نتایج فرایند کدگذاری مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد (رهیافت استراوس و کربین)

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 مرحله بعدی یعنی کدگذاری محوری، ۱۳۴



مقوله به دست آمده از مرحله قبل، به سطح دیگری از مقوله‌سازی بهبود داده شد و در نهایت ۳۵ مقوله محوری به دست آمد. در مرحله پایانی کدگذاری، یعنی کدگذاری گزینشی، مقولات محوری در ۶ مقوله 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)                                                                                                                        |
| تحلیلی بخشی HCWS در کلیت سازمان                       | HCWS مصداق حقیقی تعهدگرایی                  | ماهیت ارزش محوری HCWS در عمل به تعهدات، جریان تعهدی در ذات معنایی سازمان                                                                            |
|                                                       | HCWS نماد تحول راهبردی خط مشی گذاری HR      | حساسیت بالای ساختار تصمیم‌گیری - سیاست‌گذاری ماهیت استراتژیک‌گونه HCWS، HCWS یک پدیده اصلاح‌گرای ساختاری، ایفای نقش مکملی HCWS، مواجهات جدید تکلیفی |
|                                                       | ماهیت فراگیر توسعه محوری 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)                                                                                                                        |
| ایده‌آلود، زیگ‌گرایی 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 ادراک‌شده تعهدمحور         | ایجاد ساختار تعهدی متقابل، عدم تبعیض‌گرایی 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                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <p>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</p>            | <p>انطباق‌پذیری ساختاری ارزش‌محور HR در HCWS</p>                 |
| <p>استانداردسازی حرفه‌ای مشاغل، مشارکت دوسویه در استانداردسازی حرفه‌ای مشاغل، پیگیری سیاست آموزش و ارتقای حرفه‌ای، تواناسازی نظام منابع انسانی</p>                                                                                                                          | <p>حرفه‌ای‌گرایی در طراحی و اجرای مشاغل هم‌سو با HCWS</p>        |
| <p>الزام به تهیه پیش‌نویس عملیاتی، درج خواسته‌ها و انتظارات سازمانی، اطلاع کارکنان از مسیر تعالی‌بخش در پیش‌نویس عملیاتی، سنجش‌پذیری پیش‌نویس عملیاتی HCWS</p>                                                                                                              | <p>تدوین پیش‌نویس عملیاتی HCWS</p>                               |
| <p>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</p>                                        | <p>سازگارپذیری HR با سیاست‌های راهبردی سازمانی منطبق با HCWS</p> |
| <p>الزام به تغییر رویکرد سنتی مدیریت، رویکرد دموکراتیک سازمانی پیش‌نیازی الزام‌آور در HCWS، به‌کارگیری رویکرد دموکراتیک سازمانی باهدف تسهیلگری در اجرای HCWS، جایابی رویکرد دموکراتیک در چشم‌انداز سازمانی، هم‌سویی نظام تصمیم‌گیری سازمانی با رویکرد دموکراتیک سازمانی</p> | <p>ایجاد چشم‌اندازی دموکراتیک در HCWS</p>                        |
| <p>اهمیت برخورداری از طرح توسعه مسیر شغلی، جایابی HCWS در برنامه توسعه مسیر شغلی، تعیین نقش HCWS در برنامه توسعه مسیر شغلی، تعیین منافع حاصله HCWS در هم‌سویی با توسعه مسیر شغلی</p>                                                                                        | <p>طراحی برنامه توسعه مسیر شغلی مبتنی بر HCWS</p>                |



### شرایط زمینه‌ای

| مقوله گزینشی                 | مقولات محوری                                      | کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توسعه ارگانسیم تعهد ساز تیمی | توسعه تعامل گرایی<br>درون تیمی                    | 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<br>تسهیمی<br>تیم‌گرا                  | 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   |
|                              | تقویت ظرفیت‌های<br>دانش جمعی                      | توسعه سطح آگاهی تیمی، تقویت و گسترش بینش تیمی در سرمایه‌های فکری، زمینه‌سازی بسترهای یادگیری و مهارت‌افزایی تیمی، توسعه خلاقیت و نوآوری در روش و قابلیت‌ها به‌طور جمعی                                                     |
|                              | تحرك بخشی<br>انگیزی در<br>رفتارهای حمایتی<br>تیمی | توسعه برانگیختگی تعهد ساز تیمی، توسعه برانگیختگی مشارکت ساز تیمی، توسعه برانگیختگی پیوند دهنده تیمی، تقویت روحیه باهم بودن در تیم، تقویت روحیه الهام بخش فکری در انجام وظایف، ارائه حمایت‌های اخلاقی از تیم‌ها             |
|                              | توسعه انسجام<br>وظیفه‌ای - آوایی<br>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<br>ادراک پذیری بین<br>فردی            | توجه به بهزیستی روانی کارکنان، تقویت درک متقابل درون تیمی هنگام بروز مشکلات و موقعیت‌های دشوار، شناسایی و برآورده‌سازی نیازهای واقعی تیم                                                                                   |
|                              | گسترش سبک<br>رهبری تسهیمی پویا                    | توزیع قدرت و نقش رهبری در تیم، توسعه شفافیت نقشی - تصمیمی در تیم‌ها                                                                                                                                                        |



## شرایط مداخله گر

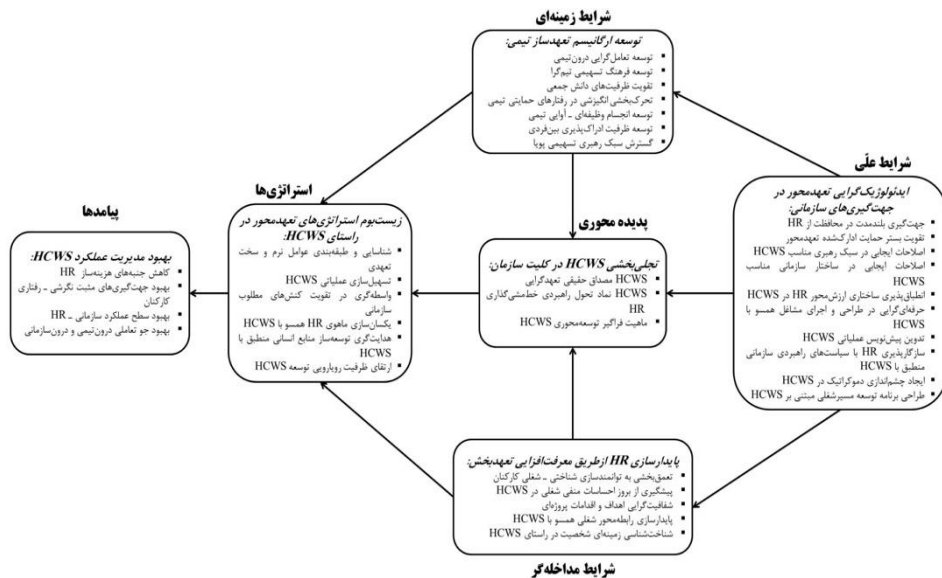
| مقوله گزینشی                               | مقولات محوری                                   | کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پایدارسازی HR از طریق معرفت اقربای تعهدبخش | تعمق بخشی به توانمندسازی شناختی - شغلی کارکنان | توسعه معناداری شغلی، توسعه ادراک پذیری شایستگی های شغلی، بهبود ارزیابی های نگرشی مثبت کارکنان، تقویت سرمایه های روان شناختی منابع انسانی                                                                                                                                               |
|                                            | پیشگیری از بروز احساسات منفی شغلی در HCWS      | جلوگیری از ناامیدی در ادراک پذیری شایستگی های شغلی، کاهش حالت های ناخوشایند در مواجهات HCWS                                                                                                                                                                                            |
|                                            | شفافیت گرایی اهداف و اقدامات پروژه ای          | شفافیت گرایی در بیان نیت و ارزش های HCWS، ارائه مقاصد سازمانی در ایجاد طرح های تعهدی، طرح شفاف مواجهات و نیت پروژه های 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 رابطه ای - نگرشی کارکنان، ایجاد محیط شغلی - ارتباطی مبتنی بر احترام متقابل |
|                                            | شناخت شناسی زمینه ای شخصیت در راستای HCWS      | تیپ شناسی شخصیتی کارکنان، کمک به ارتقای شخصیتی - شغلی کارکنان باهدف برانگیختگی مثبت، بررسی ویژگی های و خصوصیات اخلاقی و خلقی کارکنان، توجه به خصوصیات اجتماعی - ذهنی کارکنان، بررسی چهارچوب اولویتی ارزش مدار کارکنان، نقش هوش عاطفی - فرهنگی رشد یافته کارکنان                        |



| استراتژی‌ها                                   |                                                |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله گزینشی                                  | مقولات محوری                                   | کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)                                                                                                                                                                                                                |
| زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای HCWS | شناسایی و طبقه‌بندی عوامل نرم و سخت تعهدی      | شناسایی و طبقه‌بندی عوامل نرم تعهدی<br>شناسایی و طبقه‌بندی عوامل سخت تعهدی                                                                                                                                                                  |
|                                               | تسهیل‌سازی عملیاتی HCWS                        | تمرکز بر عوامل تحرک‌بخش سیستم‌های تعهدی<br>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<br>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<br>تقویت رفتارهای پیشگامانه، فرصت‌گرایی هدفمند توسعه‌ای در منابع انسانی<br>تقویت مشوق‌های شغلی با هدف افزایش ماندگاری<br>ایجاد زمینه‌ای برای بهبود وضعیت اقدامات توسعه‌ای منابع انسانی |
|                                               | ارتقای ظرفیت رویارویی توسعه HCWS               | اتخاذ رویکرد عدالت‌گستری در چهارچوب 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 و 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، هم‌سوئی نگرشی کارکنان - سازمان |

مبتنی بر یافته‌های ارائه‌شده در جداول فوق، الگوی پارادایمی تحقیق به قرار شکل (۲)، طراحی و ارائه گردید. یافته‌ها به خوبی بیانگر وضعیت و چهارچوبی است که سازمان‌های دولتی در خصوص طراحی و رشد سیستم‌های کاری با تعهد بالا در ساختار سازمانی خود می‌بایست مورد توجه قرار دهند. در عوامل علی سازه ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی تأکید بر این نکته دارد که برای تحقق هر امری و به‌ویژه سیستم‌های کاری با تعهد بالا، هیچ چیزی مهم‌تر از هم‌سوئی بنیادین با ساختار تفکری و تصمیم‌گیری سازمانی نیست. چراکه هر آنچه که بعدها در راستای سیستم‌های کاری با تعهد بالا بخواهد روی دهد وابسته به این مقوله پایه‌ای است.



شکل ۲: الگوی پارادایمی اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا در جهت پایداری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

در بحث عوامل زمینه‌ای، مقوله توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی نیز نشانگر اهمیت کنش‌پذیری عملیاتی بر پایه تیم‌گرایی در سازمان و به‌ویژه در چهارچوب سیستم‌های کاری با تعهد بالا است که بسیار از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفته است. در ارتباط با مقوله 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 چهارچوب 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 وجه عملیاتی‌سازی اهداف تدوین می‌گردد. بنابراین، استراتژی‌های ذکرشده

برحسب 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 پیشنهاد

موضوع تعهد یک مسئله بسیار پیچیده، پرچالش و مبهم در سازمان‌های دولتی است. تعهد نتیجه‌ای نیست که بخواهد از طریق دستورالعمل یا آیین‌نامه ایجاد شود و کارکنان آن‌هم در سازمان‌های دولتی که اساساً و ماهیتاً دستورمحور هستند بخواهند از خود نشان دهند. نکته‌ای که وجود دارد این است که باید همچون سازمان‌های خصوصی در سازمان‌های دولتی نیز ساختارهای منابع انسانی محور شکل بگیرد و این جزو 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 است. این پژوهش با اتکا 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 تا حدودی سهم خود را در فضای پژوهش‌های منابع انسانی به انجام رسانید. نتایج این پژوهش می‌تواند دیدگاه نوینی را به مدیران و خط‌مشی‌گذاران حوزه دولتی در



باب دو مفهوم تعهد و سیستم‌های کاری استراتژیک بدهد که با نگاه جدیدی به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در این زمینه پردازند.

مطابق با یافته‌های تحقیق مقوله «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 زیرمجموعه 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 به شمار 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<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، چن و همکاران (۲۰۲۱)، پارک و پارک (۲۰۲۰)، روبل و همکاران (۲۰۱۸)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، سخار (۲۰۲۲) و ژانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، دارای هم‌سویی است. همچنین یافته‌ها ناظر بر مقوله‌ای با عنوان «توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی» است که بر نهادینه‌سازی مفهوم ماهوی تیم در فضای سازمانی و توسعه ساختارهای تیم‌گرایی در سازمان اشاره دارد. این مورد تأکید این مقوله موضوع «تبادل» یا «تعامل» است. به‌طورکلی، 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 به‌عنوان رکن محوری در سیستم‌های کاری با تعهد بالا به شمار 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»<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، پارک (۲۰۱۹)، روبل و همکاران (۲۰۱۸)، روبل و همکاران (۲۰۲۱) «وهاب»<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، دارای هم‌سویی است.

1. Chen, Jiang, Tang & Cooke

2. Zhang, Sun, Shaffer & Lin

3. Latorre, Ramos, Gracia & Tomás

4. Wahab, Tatoglu, Glaister & Demirbag



در مقوله «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 به‌عنوان کنشگر در این فرایند معرفت‌افزایی ورود کرده و تلاش کند تا فضای دوطرفه‌ای در این باره شکل بگیرد. می‌توان گفت نقش مداخله‌ای که سازمان ایفا 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 می‌گردد و رشد می‌یابد. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون چن و همکاران (۲۰۲۱)، روبل و همکاران (۲۰۱۸)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، سنخار (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 HCWS مصداق حقیقی تعهدگرایی، HCWS نماد تحول راهبردی خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی و ماهیت فراگیر توسعه‌محوری HCWS، در وهله اول شدیداً انتزاعی هستند و برای اینکه بتوان جلوه واقعی‌تری بدان بخشید می‌بایست در تعهد به سه عامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اهتمام جدی‌تری داشت. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون «گیسون»<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، لیائو و همکاران (۲۰۲۱)، «موون»<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، «شوپمان»<sup>۳</sup> و همکاران (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 مدل تئوری داده‌بنیاد، ناظر بر جهت‌گیری‌های عملیاتی است که بتوان تمام جریان الگوی

1. Gibson

2. Moon

3. Schopman, Kalshoven &amp; Boon



پارادایمی را به سرمنزل مقصود رساند. در واقع، همه گام‌های قبلی تکامل یافته‌اند که بتواند در بحث استراتژی‌ها که ذیل مقوله «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای HCWS» مطرح شده، به اکوسیستمی دست پیدا کند تا سازمان 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)، سنخار (۲۰۲۲) و هاب و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)، دارای هم‌سویی است. 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 بُعدی در سازمان بهبود یابد بستگی به سیاست‌ها و جهت‌گیری‌هایی دارد که از ابتدا در طراحی و اجرا دنبال می‌کرده است. مقوله پایانی در الگوی طراحی شده 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»<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، پاک و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) و هاب و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)، چن و همکاران (۲۰۲۱)، دارای هم‌سویی است. به‌طورکلی، می‌توان عنوان داشت که «تعهد بالا» در یک جریان مفهومی و معنایی ظهور پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، تعهد بالا چیزی نیست که به‌عنوان مثال در یک نقطه‌ای سازمان بگوید من به آن دست یافتم. بلکه، تعهد بالا در مسیر تکاملی خود قرار می‌گیرد و همه 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 چرخه دیالکتیکی قرار می‌گیرد و به‌طور دائم به بررسی و ارزیابی وضعیت خود از سیستم کاری طراحی شده و پیاده شده می‌پردازد.

---

1. Hameli & Bela

2. Pak & Chang



این وجه متمایزکننده و حسن سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی است که در موضوع سیستم‌های کاری با تعهد بالا نمود یافته است.

### پیشنهاها

به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود برای نهادینه‌سازی موضوع تعهد در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، ابتدا جلساتی در سطح مدیریت ارشد و کلان تصمیم‌گیری با محوریت «تعهدسازی» و یا «تعهدمحوری» سازمانی برگزار کنند تا به یک چهارچوب باوری و ارزشی تعهدمحور سازمانی دست یابند 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 نمایند. به‌گونه‌ای که، انتظارات و گفته‌های طرفین طرح و به‌خوبی درباره جزئیات آن بحث و تبادل‌نظر شود.

❖ 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 نمایند. حال این پایش‌ها می‌تواند از طریق گفت‌وگو 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.



❖ جهت پویاسازی ساختارهای شغلی و عملیاتی به موازات رشد و توسعه جو تعهدمحوری در سازمان، برای اینکه بتوانند به سطح بالاتری در سیستم‌های کاری با تعهد بالا دست یابند، 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.

❖ 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 به‌دست‌آمده 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 به‌عنوان یافته‌های تجربی ارائه دهند.

❖ به‌طور خاص تجارب فردی کارکنان و به‌طور کلی تیمی را در فضای سازمان و در ارتباط با سیستم‌های کاری با تعهد بالا را مورد بررسی و کنکاش قرار دهند.



### فهرست منابع

- رحیمی، فرج‌اله؛ محمدی، جیران؛ پورزارع، هدی (۱۳۹۵). *تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی*. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۲).
- سیدجوادین، رضا؛ رضایی، سعید (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۲۷).
- 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).
- کلهر، احمد؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ مدیری، محمود (۱۳۹۷). *طراحی مدل فرایندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی*. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳۳(۱۰).
- محمودی صدر، خدیجه؛ 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).
- میرزایی الموتی، ولی‌اله؛ عطایی، محمد؛ مقدس، زهره (۱۴۰۰). *مدل تبیین آثار مدیریت منابع انسانی متعهدانه*. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۴(۱).



## References

- 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., & Lythreath, 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 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.



- 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.