



Presentation of the Structural Model Demonstrating the Impact of High-Commitment Human Resource Practices on Human Resource Sustainability Derived from a Mixed-Methods Approach

Jamshid Ghareghashlou¹, Hamed Khorasani Toroghi^{*2}, Serajoddin Mohebbi³

1. Ph.D. Student in Public Administration, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
*Qualitative &
Quantitative
Research*

How to cite this article:

Ghareghashlou, J., Khorasani Toroghi*, H., & Mohebbi, S. (2025). Presentation of the Structural Model Demonstrating the Impact of High-Commitment Human Resource Practices on Human Resource Sustainability Derived from a Mixed-Methods Approach. *Transformational Human Resources Quarterly*, 3(12), 1-31.

Background and purpose: One approach to sustaining human resources involves implementing high-commitment practices. The objective of this research is to present of the structural model demonstrating the impact of high commitment human resource practices on human resource sustainability derived from a mixed-methods approach.

Research method: The present study employed a mixed-methods research design. For the qualitative component, data were gathered through 12 semi-structured interviews, and the analysis was conducted using Atlas TI8 software. The quantitative component's statistical population comprised all employees of the Social Security Organization, from which a sample size of 384 individuals was derived.

Findings: The outcomes of the database theory identified six distinct categories of commitment-oriented ideology within organizational orientations. Furthermore, it facilitated the development of a team commitment-enhancing framework and the stabilization of human resources through the proliferation of commitment-enhancing knowledge. The results indicated the emergence of work systems characterized by organizational-wide commitment. The ecosystem of commitment-oriented strategies aims to enhance the performance management of high-commitment work systems. Quantitative analyses corroborated several hypotheses.


Conclusion: The optimal path for high-commitment actions initiates from a commitment-focused ideological framework and progresses towards an ecosystem comprised of commitment-oriented strategies. This framework serves as a strategic blueprint to develop of commitment systems.

Keywords: *Human resources practices, high commitment, sustainability of HR*



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)


NUMBER OF REFERENCES
39


NUMBER OF FIGURES
4


NUMBER OF TABLES
7

Corresponding author:

Email: khorasaniresearch@gmail.com

ORCID: 0009-0003-7161-9070

Introduction

Evidence suggests that human resource strategies that prioritize substantial investments in employees can significantly enhance organizational performance by bolstering sustainability capabilities (Collins, 2021). Over the past few decades, various researchers have explored high-performance work practices, high-commitment work practices, and high-participation work practices. Zhang et al. (2013) highlight the primary emphasis of innovative and adaptable human resource systems is to assess their contribution to the sustainability of human resources. This raises the question of which type of human resource system demonstrates greater organizational effectiveness (Park and Park, 2020). Notably, the study by Lepak et al. (2007) indicates that within an employee-oriented framework, commitment-oriented human resource systems are frequently linked to substantial organizational investment. Furthermore, Chadwick, Soper, and Kwan (2015) argue that the strategic orientation of organizational managers aligns with commitment-oriented strategic human resource management philosophies, which serves as a crucial foundation for implementing high-commitment work systems.

Work systems that emphasize high commitment communicate to employees that they are valued and respected by the organization, thereby fostering mutual commitment to the organization (Teo et al., 2021). In light of the increasing complexity and dynamism of operational environments, public organizations have increasingly embraced commitment-based human resource development to effectively respond to external changes and achieve a competitive advantage, as well as long-term sustainability in the business environment (Suzuki and Herr, 2020). However, a significant challenge within this context is identifying the most suitable approach for public organizations to adopt as a behavioral strategy framework in order to achieve their business objectives, particularly concerning the development of human resources. Despite the critical importance of human resources within the social security organization—where it has played a vital role in policymaking and organizational strategy development in recent years—the agency continues to face numerous internal challenges. Therefore, adopting a fresh perspective on job nature is essential for driving necessary change within the human resources framework of the social security organization, enabling the development of a more robust framework for job design and development.

Research Method

The qualitative methodology is grounded in data-driven theory, while the quantitative methodology employs path analysis utilizing structural equation modeling. To gather qualitative data, interviews were conducted with university experts, resulting in a total of 12 interviews until theoretical saturation was achieved. For the analysis of qualitative data, a coding technique was applied across four levels: open codes (both first-order and second-order), core codes, and selective codes. The researcher adopted the systematic approach outlined by Strauss and Corbin (1990), following these steps: 1) conducting the interviews, 2) categorizing open codes, 3) identifying core categories, and 4) establishing selective categories. Quantitative data analysis was performed using the structural equation test in SMART PLS 3 software. A researcher-developed questionnaire comprising 97 items was utilized to collect field data, which was designed based on the findings from the qualitative research. To ensure the reliability of the

questionnaire, Cronbach's alpha test was employed, while the KMO test was used to assess its validity.

Finding

The research findings are organized into two sections, qualitative and quantitative. Initially, a total of 730 codes were generated from the interviews conducted. Following an initial review of these codes, 593 common codes were identified and categorized into 134 second-order open codes. Further analysis led to the development of 35 core categories and 6 selective categories.

The findings highlight the considerations that the social security organization should take into account when designing and developing work systems that promote high commitment within its organizational framework. Commitment-oriented ideological constructivism in organizational orientations underscores the importance of aligning with the organizational thinking structure and decision-making processes as essential for achieving effective high-commitment work systems. This fundamental alignment serves as the foundation for all subsequent developments in high-commitment work systems.

Additionally, the category focusing on the development of a team commitment-generating organism emphasizes the significance of operational activities centered on teamwork within the organization, a point strongly supported by interviewees. Regarding the category addressing human resource stabilization through commitment-building knowledge, it is essential for government and public structures to prioritize the individual well-being and mental health of employees. Establishing dedicated units for this purpose within high-commitment work systems will likely enhance their expansion and development within the organization.

Strategies are formulated to achieve organizational goals with an emphasis on operationalizing these goals. Thus, the research findings suggest that the outlined strategies provide a clear direction for the North Khorasan social security organization to realize more effectively its high-commitment work systems. These strategies are tailored to various domains. The results demonstrate the significant benefits that the design and implementation of high-commitment work systems can yield for the organization, indicating that the achievements derived from human resources can be effectively realized through such systems.

In the quantitative section, a structural model was developed based on the relationships identified among the categories from the qualitative analysis, serving as the foundation for testing and measuring these relationships. Prior to presenting the findings from inferential statistics, specific hypotheses were proposed, all of which were confirmed:

"Commitment-oriented ideological orientation in organizational orientations" positively influences "the development of a team commitment-making organism."

"Commitment-oriented ideological orientation in organizational orientations" positively affects "stabilization of human resources through commitment-building knowledge."

"Development of a team commitment-making organism" positively influences the "manifestation of high-commitment work systems across the organization."

"Stabilization of human resources through commitment-building knowledge" positively affects the "manifestation of high-commitment work systems throughout the organization."

"Development of a team commitment-making organism" positively impacts the "ecosystem of commitment-oriented strategies in alignment with high-commitment work systems ."

"The manifestation of high-commitment work systems across the organization" positively influences the "biosphere of commitment-oriented strategies related to high-commitment work systems."

"The ecology of commitment-oriented strategies in relation to high-commitment work systems positively affects "the enhancement of performance management within high-commitment work systems."

Conclusion

Aligning human resource performance with broader organizational strategies has emerged as a significant topic in business literature. Traditional analyses suggest that conventional human resource metrics may not be suitable for organizations aiming to deliver higher quality products or services. This is because contingency theory indicates the necessity of adopting a system that aligns with tasks requiring both competence and a more flexible understanding of roles. According to Houlihan (2002), organizations should emphasize commitment in managing and controlling disruptions within human resource measures. Commitment serves as a foundational element that aids in addressing challenges within the organization, allowing employees to more effectively manage stress and work-related issues.

It is important to note that this control approach should be nurtured rather than imposed, as coercion can undermine motivation for proactive engagement. Houlihan (2002) emphasizes the importance of a high-commitment approach toward employees (Butler and Hammer, 2022). Therefore, it is recommended that the social security organization convene senior management meetings focused on fostering a "commitment-oriented" culture. Establishing this framework as a principle within the organizational constitution can facilitate the development of high-commitment work systems. Furthermore, when designing jobs and creating job descriptions, it is crucial to move away from a directive, top-down perspective and instead adopt a collaborative approach that encourages mutual commitment. This should involve thorough discussions and exchanges of expectations among all parties involved in the planning process.



ارائه الگوی ساختاری اقدامات منابع انسانی با تعهدبالا در جهت پایداری منابع انسانی حاصل از یک پژوهش آمیخته

جمشید قره قاشلو^۱، حامد خراسانی طرقي*^۲، سراج الدین محبی^۳

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

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

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

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهش کیفی و کمی

نحوه استناد به

مقاله:

قره قاشلو، ح.، خراسانی طرقي*، ح. و محبی، س. (۱۴۰۳). ارائه الگوی ساختاری اقدامات منابع انسانی با تعهدبالا در جهت پایداری منابع انسانی حاصل از یک پژوهش آمیخته. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۳ (۱۲)، ۱-۳۱.

زمینه و هدف: یکی از شیوه های پایداری منابع انسانی، اقدامات با تعهد بالا می باشد. هدف این پژوهش، ارائه الگوی ساختاری اقدامات منابع انسانی با تعهدبالا در جهت پایداری منابع انسانی حاصل از یک پژوهش آمیخته می باشد.

روش تحقیق: روش پژوهش حاضر آمیخته بود. در بخش کیفی، داده ها با استفاده از ۱۲ مصاحبه های نیمه ساخت یافته گردآوری شد و در نرم افزار اطلس تی آی ۸، تحلیل انجام گرفت. جامعه آماری بخش کمی، کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی بودند که ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

یافته ها: یافته های نظریه داده بنیاد، ۶ مقوله گزینشی ایدئولوژیک گرای تعهدمحور در جهت گیری های سازمانی، توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی، پایداری منابع انسانی از طریق معرفت افزایی تعهدساز، تجلی بخشی سیستم های کاری با تعهدبالا در کلیت سازمان، زیست بوم استراتژی های تعهدمحور، بهبود مدیریت عملکرد سیستم های کاری با تعهد بالا بودند. یافته های کمی نیز بیانگر تایید برخی فرضیه ها بود.

نتیجه گیری: مسیر بهینه اقدامات با تعهد بالا از ایدئولوژیک گرای تعهدمحور آغاز و به زیست بوم استراتژی های تعهدمحور منتهی می گردد. این الگو، نقشه راهی برای ایجاد نظام های تعهدساز ارائه می دهد.

واژه های کلیدی: اقدامات منابع انسانی، تعهدبالا، پایداری منابع انسانی

مقدمه

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

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

استثنایی که در این خصوص وجود دارد، مطالعه‌ی لپاک و همکاران (۲۰۰۷)، است که محققان دریافتند در چارچوب فلسفه کارمندمحوری، استفاده از سیستم‌های منابع انسانی تعهدگرا غالباً با سرمایه‌گذاری بالایی از سوی سازمان همراه می‌باشد. بر اساس دیدگاه چادویک و همکاران (۲۰۱۵)، جهت‌گیری استراتژیک مدیران سازمانی، همسو با فلسفه مدیریت منابع انسانی استراتژیک تعهدمحور بوده و این خود مقدمه‌ای مهم بر بکارگیری سیستم‌های کاری با تعهد بالا است. هرچند به زعم وانگ (۲۰۰۹)، پژوهش درباره فلسفه منابع انسانی بر قابلیت پایداری نیروی انسانی و عملکرد سازمانی هنوز در مراحل ابتدایی خود است، اما نیازمند یک رویکرد نظام‌مندتری است، و از آنجایی که در فلسفه 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^۵، مورد تأکید بیشتری از سوی محققان قرار گرفته است (روبل^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). مطابق با دیدگاه بارون و کریس (۱۹۹۹)، سیستم‌های کاری با تعهد بالا، به دلیل بکارگیری اقدامات و عرضه 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 عرضه

¹ Liao

² Stein & Min

³ Collins & Smit

⁴ Park & Park

⁵ High-Commitment Human Resource Practices (HCHRP's)

⁶ Rubel

بیشتر به آنان^۱ حرکت می‌نماید (چن^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). اقدامات منابع انسانی کنترل‌گرا، بر نظارت، پاداش و پیروی از هنجارها و قوانین تأکید دارد. درحالی‌که، اقدامات منابع انسانی با تعهد بالا، کارکنان را برانگیخته می‌سازند تا اهداف سازمانی را با استفاده از انگیزه و اشتیاق درونی بدون کنترل‌های سفت و سخت، دنبال نمایند (پروین^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). سیستم‌های کاری با تعهد بالا در حقیقت یک‌سری سیگنال‌هایی به کارکنان می‌دهند که از سوی سازمان مورد احترام 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). سیستم‌های کاری با تعهد بالا، به نقل از ژو و همکاران (۲۰۱۳)، اینگونه تعریف شده است: «پیکره-بندی/چارچوب‌بندی در اقدامات منابع انسانی است که برای کارکنان ارزش قائل است و بر ایجاد محیطی تعاملی و رابطه‌ای که در آن کارکنان به سازمان متعهد هستند، قائل می‌باشد» (وهاب^۵ و همکاران، ۲۰۲۰).

طی سال‌های اخیر، سازمان‌های بخش عمومی با یک‌سری چالش‌های جدی در منابع انسانی ناشی از عوامل داخلی و خارجی مواجه بوده‌اند. سازمان‌های عمومی به‌واسطه ساختارهای تنومند و گسترده و بروکراسی اداری‌شان، زمان چندانی برای درک و تحلیل مسأله و دستیابی به راه‌حل‌های عمیق‌تر صرف نکرده‌اند (تومو^۶، ۲۰۱۹). اما امروزه، با افزایش پیچیدگی و پویایی در محیط‌های عملیاتی، سازمان‌های عمومی با هدف پاسخگویی بهتر به تحولات بیرونی، و دستیابی به مزیت رقابتی و ماندگاری بالا در فضای کسب و کار، به سوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعهد روی آورده‌اند (سوزوکی و هر^۷، ۲۰۲۰). اما چالشی که در این زمینه وجود دارد، اتخاذ مناسب‌ترین رویکرد به عنوان چارچوب استراتژی رفتاری از سوی سازمان‌های عمومی به منظور دستیابی به اهداف کسب و کار به خصوص در ارتباط با توسعه منابع انسانی‌شان می‌باشد. از جمله رویکردهای مورد اقبال بسیاری از محققان استراتژیک منابع انسانی، سیستم‌های کاری با تعهد بالا می‌باشد. این مطالعه در سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های بخش عمومی کشور می‌باشد. امروزه، سازمان تأمین اجتماعی با مشکلات عدیده‌ای در حوزه‌های مختلفی اعم از سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری سازمانی، محیطی، کسب و کار، منابع انسانی، سرمایه‌گذاری و غیره مواجهه است. به‌رغم اهمیت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی و نقش جدی که طی سال‌های اخیر در فضای سیاست‌گذاری و تدوین استراتژی سازمانی در این سازمان پیدا کرده است، اما کماکان با چالش‌های درون‌شغلی زیادی دست و پنجه نرم می‌کند. طبیعتاً، تزریق یک نگاه جدیدتر به ماهیت مشاغل لازمه تغییر و تحول در فضای منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی است، تا بدین طریق بتواند چارچوب محکم‌تری را برای طراحی و توسعه مشاغل خود پی‌ریزی نماید. طبق مطالب عنوان‌شده، این پژوهش سؤالات زیر را دنبال می‌کند:

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

¹ Getting more from workers by giving more to them

² Chen

³ Parveen

⁴ Teo

⁵ Wahab

⁶ Tomo

⁷ Suzuki & Hur

- تبیین ساختاری الگوی پارادایمی طراحی شده چگونه است؟

مبانی نظری

سیستم‌های کاری منابع انسانی

لادو و ویلسون (۱۹۹۴)، سیستم‌های منابع انسانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، کارکردها، و فرآیندهای متمایز، اما مرتبط بایکدیگر تعریف کرده‌اند که در راستای جذب، توسعه و نگهداشت و یا نظم‌دادن منابع انسانی سازمان طراحی و توسعه داده می‌شوند. متناظر با این تعریف و مطابق با گفته ففر و جفری (۱۹۹۸)، سیستم‌های کاری منابع انسانی، سیستم‌هایی هستند که با هدف افزایش مهارت‌ها، تعهدات و بهره‌وری کارکنان طراحی می‌شوند. به‌نحوی که کارکنان به منابع مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌گردند (ایسا و اورا^۱، ۲۰۲۱). هدف سیستم‌های منابع انسانی این است که مکانیسم ادراکی اقدامات مدیریت منابع انسانی را (که ترکیبی از شیوه‌های گوناگون با هدف مدیریت کارکنان در سازمان می‌باشد) از سوی کارکنان را شناسایی کند (اوستروف و بوئن^۲، ۲۰۱۶). از آنجایی که اقدامات منابع انسانی در سیستم‌های کاری نمی‌تواند به تنهایی اثربخشی خود را نمایان سازند، محققان معتقدند که می‌بایست با رویکرد مدیریت استراتژیک توجه بیشتری به سیستم‌های کاری منابع انسانی به‌عنوان مجموعه‌های پویایی از اقدامات منابع انسانی از طریق ترکیب ارگانیکی اقدامات معطوف داشت (لین^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

سیستم‌های کاری با تعهد بالا

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

¹ Easa & Orra

² Ostroff & Bowen

³ Lin

⁴ Yan

⁵ Xiao & Tsui

دارند که سیستم‌های کاری منابع انسانی با تعهد بالا معمولاً از سه گروه از اقدامات تشکیل می‌یابند (ژانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۹):

- اقدامات منابع انسانی مبتنی بر بهبود قابلیت‌های کارکنان مانند کارمندگزینی، گزینش و آموزش
 - اقدامات منابع انسانی مبتنی بر بهبود انگیزه‌های کارکنان مانند جبران خدمات و پاداش
 - اقدامات منابع انسانی مبتنی بر بهبود فراهم‌سازی فرصت‌ها برای کارکنان مانند مشارکت و ارتباطات پایین به بالا و افقی
- اوستروف و بوئن (۲۰۱۶)، معتقدند که سیستم منابع انسانی را می‌توان در یک پیوستار از تعهد پایین (سیستم منابع انسانی با قدرت کم) تا سیستم منابع انسانی با تعهد بالا (سیستم منابع انسانی با قدرت زیاد) قرار داد. آرتور (۱۹۹۴)، سیستم منابع انسانی با تعهد پایین را شامل ویژگی‌هایی همچون متمرکز بر فرآیند تصمیم‌گیری، ابهامات در تعریف مشاغل، آموزش‌های کم و وابستگی متقابل پایین می‌داند. این سیستم بر بهبود بهره‌وری کارکنان از طریق قوانین و مقررات رسمی همراه با کاهش هزینه‌ها تمرکز دارد؛ علی‌الخصوص بر خروجی قابل‌سنجش کارکنان. گاتری (۲۰۰۱)، سیستم منابع انسانی با تعهد پایین را به عنوان یک سیستم کنترل منابع انسانی معرفی می‌کند که کارکنان را به عنوان کالای قابل‌معاوضه در نظر می‌گیرد. جکسون و همکاران (۱۹۸۹)، بیان می‌دارند که اتخاذ یک سیستم منابع انسانی به مدل کسب و کار، الگوی صنعت، مشخصه‌های شرکت و ماهیت مشاغل بستگی دارد که به رفتارها، تجربیات و نگرش‌های کارکنان ملزم می‌باشد (آکیر و همکاران، ۲۰۲۰).

تعهد سازمانی

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. نیوستورم (۲۰۰۷)، از تعهد سازمانی به عنوان وفاداری کارکنان یاد می‌کند. موفقیت یک سازمان به تعهد کارکنان آن نسبت داده می‌شود که منجر به نرخ بالاتر در حفظ و نگهداشت، هزینه‌های عملیاتی کمتر، افزایش عملکرد و کارایی کارکنان می‌شود. تعهد سازمانی قوی، کارکنان را برانگیخته می‌سازد تا تلاش‌های خود را برای دستیابی به اهداف شرکت افزایش دهند و درعین حال بر ناامیدی‌ها و سایر چالش‌ها فائق آیند (المزروعی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان یک دارایی معنادار خاص در سازمان عمل نماید. چراکه، تعهد با وفاداری و حفظ بالاتر همراه است. حفظ بالای کارکنان بدین معناست که کارکنان ماهر بیشتر در سازمان می‌مانند و تعداد دفعاتی که شرکت نیاز دارد به پرکردن جای خالی آنان پردازد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر این، وفاداری به جلوگیری از کاهش بهره‌وری به دلیل وجود موقعیت‌های شغلی خالی کمک می‌کند و هزینه استخدام و آموزش کارکنان جدید را نیز کاهش می‌دهد. افزون‌بر این، کارکنانی که با اهداف شرکت هویت مشترکی را نشر می‌دهند، احساس

¹ Zhang

² AlMazrouei

تعهد بیشتری را برای مشارکت در تحقق اهداف و کسب موفقیت سازمان از خود نشان می دهند. بنابراین، ایجاد احساس تعهد در کارکنان برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند است (دانگر^۱، ۲۰۲۳).

پایداری منابع انسانی

رویکرد پایداری منابع انسانی مشتق شده از دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار می باشد و مطابق با نظر ایهنرت و همکاران (۲۰۱۶)، به عنوان اتخاذ شیوه‌هایی در مدیریت منابع انسانی تعریف می شود 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. از جمله شیوه‌هایی این جهت گیری در پایداری منابع انسانی می توان به غنی سازی نقش‌های کاری، رفاه روان‌شناختی کارکنان، توانمندسازی، آموزش، تعهد، مشارکت و غیره اشاره نمود (نایال^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). پایداری روح حرکتی در سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی است و به محض ورود به عرصه استراتژیک منابع انسانی، پایداری در مسیر تکاملی خود قرار می‌گیرد و به‌طور تدریجی ظهور پیدا می کند. بنابراین، از دیدگاه محققانی همچون کرامار (۲۰۱۴)، ایهنرت و هاری (۲۰۱۲)، و استانکوویچ و ساوانویچین (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^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، پایداری چیزی جدای از سیستم‌های کاری منابع انسانی نیست و پایداری تحقق ذاتی آن است (لو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

نکته قابل ملاحظه از بررسی پیشینه‌های داخلی، کمبود مطالعات در زمینه مفهومی سیستم‌های کاری با تعهد بالا می باشد. به طوری که، 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 ۷ مقاله یافت گردید و 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.

از جمله مطالعات داخلی پژوهش صفری و همکاران (۱۴۰۱) می باشد که نتایج تحقیق آنان نشان داد که از نظر آماری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی تواند منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در استانداری فارس گردد. یافته‌های تحقیق میرزایی الموتی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که مدیریت منابع انسانی متعهدانه (تعهد بالا) ادراک شده به‌طور مستقیم و

¹ Dunger

² Nayal

³ Murillo-Ramos

⁴ Lu

مثبتی بر عملکرد فردی اثرگذار است. در مطالعه دیگری از میرزایی الموتی و همکاران (۱۳۹۹) یافته‌ها بیانگر رابطه مستقیم بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه (تعهد بالا) و عملکرد فردی وجود دارد. در ضمن، نقش میانجی‌گری التزام کاری در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده و عملکرد فردی مثبت و معنادار است. محمودی صدر و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که وجود سیستم کاری تعهد بالا، تأثیر بار کاری ادراک‌شده بر تمایل به ترک شغل پرستاران را به مقدار ۰/۲۹۰- تعدیل می‌کند. کلهر و همکاران (۱۳۹۷)، مدل مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را در دو محور استخدام و آموزش، حفظ و نگهداری منابع انسانی ارائه دادند. رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد. نتایج سیدجوادین و رضایی (۱۳۹۴) ناظر بر اثرگذاری سیستم کاری تعهد بالا 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) تأییدکننده‌ی این مطلب بوده است که هراندازه گرایش سازمان به مدیریت منابع انسانی تعهد بالا پایین باشد، متقابلاً درگیری سازمانی کارکنان پایین خواهد بود. تان^۱ و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به طور مستقیم بر ابعاد تسهیم دانش (گردآوری، اهداء) و نوآوری (بنیادین و اکتشافی) اثرگذار می‌باشد. سخار^۲ (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 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. لیاو و همکاران (۲۰۲۱) نیز اظهار داشتند که هر قدر پرداخت به سیستم‌های کاری با تعهد بالا افزایش یابد، هر دو سطح ظرفیت جذب (به معنای توانایی جذب ارزش‌های جدید، اطلاعات بیرونی، نهادینه‌سازی، بکارگیری) بالقوه و تحقق‌یافته افزایش می‌یابند.

روش تحقیق

پژوهش‌های آمیخته با عنوان موج سوم روش‌شناختی و یا سومین پارادایم پژوهشی (پرگماتیسم: عمل‌گرایی) شناخته می‌شوند و از دو گانه کیفی و کمی در مطالعات بهره می‌برند و روایت ترکیبی از یافته‌های هر دو رویکرد ارائه می‌دهند. رویکرد روش کیفی بر پایه نظریه داده‌بنیاد و رویکرد روش کمی تحلیل مسیر مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد. هدف تئوری داده‌بنیاد ارائه شده ساخت نظریه‌ای است که درک انتزاعی را از یک یا بیشتر نگرانی‌های اصلی در جهان مورد مطالعه ارائه می‌دهد. به منظور گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی مرتبط با حوزه‌های مدیریت دولتی، منابع انسانی

¹ Than

² Sekhar

و رفتار سازمانی و خبرگان تأمین اجتماعی در قسمت‌های مرتبط با منابع انسانی استفاده شد. در نهایت ۱۲ مصاحبه با رویکرد اشباع نظری انجام گرفت. جهت تحلیل داده‌های کیفی نیز از تکنیک کدگذاری در چهار سطح کدهای باز (مرتب اول و مرتبه دوم)، کدهای محوری و کدهای گزینشی استفاده شد (پرلر^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). محقق از رهیافت سیستماتیک استراوس و کرین (۱۹۹۰) مطابق با این گام‌ها بهره برد: ۱- **مرحله اول - پیاده‌سازی مصاحبه‌ها:** مطابق با پرسش‌های طرح شده در فرآیند مصاحبه، پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان پیاده‌سازی و کدهایی که ارتباط معنایی با موضوع سیستم‌های کاری با تعهد بالا داشته استخراج گردید. ۲- **مرحله دوم - دسته‌بندی کدهای باز:** برای دسته‌بندی مقولات باز در دو سطح باز مرتبه اول و باز مرتبه دوم، محققان به دسته‌بندی معنایی کدها پرداختند و کدهایی که به لحاظ مفهومی نزدیک به هم بودند در یک گروه قرار گرفتند. ۳- **مرحله سوم - مقولات محوری:** در این مرحله مقوله‌های مرحله دوم در الگوی پارادایمی جایگذاری شدند. برای تشخیص اینکه کدام مقوله در کدام باکس قرار بگیرد و مناسب آن باکس است، بارها به مصاحبه‌ها مراجعه گردید تا بتوان ماهیت مقوله‌ها را بهتر درک کرد و آنان را به لحاظ علی، زمینه‌ای، و مداخله‌گر به درستی تشخیص داد. بنابراین، محققان به دسته‌بندی مقولات باز مرتبه دوم در سطح عالی‌تر نمودند که اصطلاحاً بهبود نظام فهرست-نویسی یا بهبود نظام مقوله‌ای می‌گویند. بنابراین، مبتنی بر الگوی پارادایمی، مقولات محوری دسته‌بندی شدند. ۴- **مرحله چهارم - مقولات گزینشی:** در این مرحله، مقولات محوری مجدداً در سطح دیگری مفهوم‌پردازی شدند. برای این کار نیز دوباره به متن مصاحبه‌ها رجوع گردید و سعی شد مقولاتی مطرح شوند که برخاسته از داده‌ها باشند.

اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شده در جدول ۱، آورده شده است. تحلیل داده‌های کمی برپایه آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار 3 SMART PLS انجام گرفت. الگوریتم تحلیل داده‌ها توسط این آزمون بر اساس جدول ۲، می‌باشد.

برای گردآوری داده‌های میدانی از پرسشنامه محقق‌ساخته (۹۷ سؤال) استفاده شد. پرسشنامه کمی بر اساس یافته‌های کیفی طراحی شد. به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ، برای سنجش روایی از آزمون KMO، و جهت سنجش نرمال‌بودن داده‌ها از آزمون چولگی استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی، متشکل از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی خراسان شمالی طبق جدول ۳، می‌باشد. حجم نمونه بر حسب جدول مورگان برابر با ۳۸۴ در نظر گرفته شد و به طریق روش تصادفی سهمیه‌ای به انتخاب نمونه‌ها و توزیع پرسشنامه مطابق با جدول ۳، اقدام شد.

¹ Preller

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

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

جدول ۲. الگوریتم تحلیل داده‌ها

مقدار			معیار
۰/۷			پایایی ترکیبی (CR)
۰/۵			بارهای عاملی
۰/۵ (سطح بحرانی)			روایی همگرا (AVE)
۰/۷			روایی واگرا (DV)
—			ضرایب مسیر/بتا (β)
۰/۶۷ (برازش قوی)	۰/۳۳ (برازش متوسط)	۰/۱۹ (برازش ضعیف)	ضریب تعیین (R2)
۳/۲۷	۲/۵۸	۱/۹۶	مقادیر برآور شده :Z-value
۰/۰۰۱	۰/۰۱	۰/۰۵	استاندارد شده :p-values
۰/۳۵ (برازش قوی)	۰/۱۵ (برازش متوسط)	۰/۰۲ (برازش ضعیف)	ضرایب پیش‌بینی‌کننده (Q2)
۰/۳۶ (برازش قوی)	۰/۲۵ (برازش متوسط)	۰/۰۱ (برازش ضعیف)	برازش مدل (GOF)

جدول ۳. برآورد حجم نمونه بر حسب روش تصادفی سهمیه‌ای

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

یافته ها

یافته‌های تحقیق در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. در وهله نخست، مجموع کدهای به دست آمده از کل مصاحبه‌ها برابر با ۷۳۰ کد بود. در گام بعدی و براساس پایش اولیه این کدها، تعداد ۵۹۳ کد مشترک شناسایی گردید که در ۱۳۴ کد باز مرتبه دوم دسته‌بندی شدند. در مرحله بعدی، ۳۵ مقوله محوری و ۶ مقوله گزینشی طرح گردید که در جدول ۴، ساختار مقوله‌بندی داده‌ها آورده شده است.

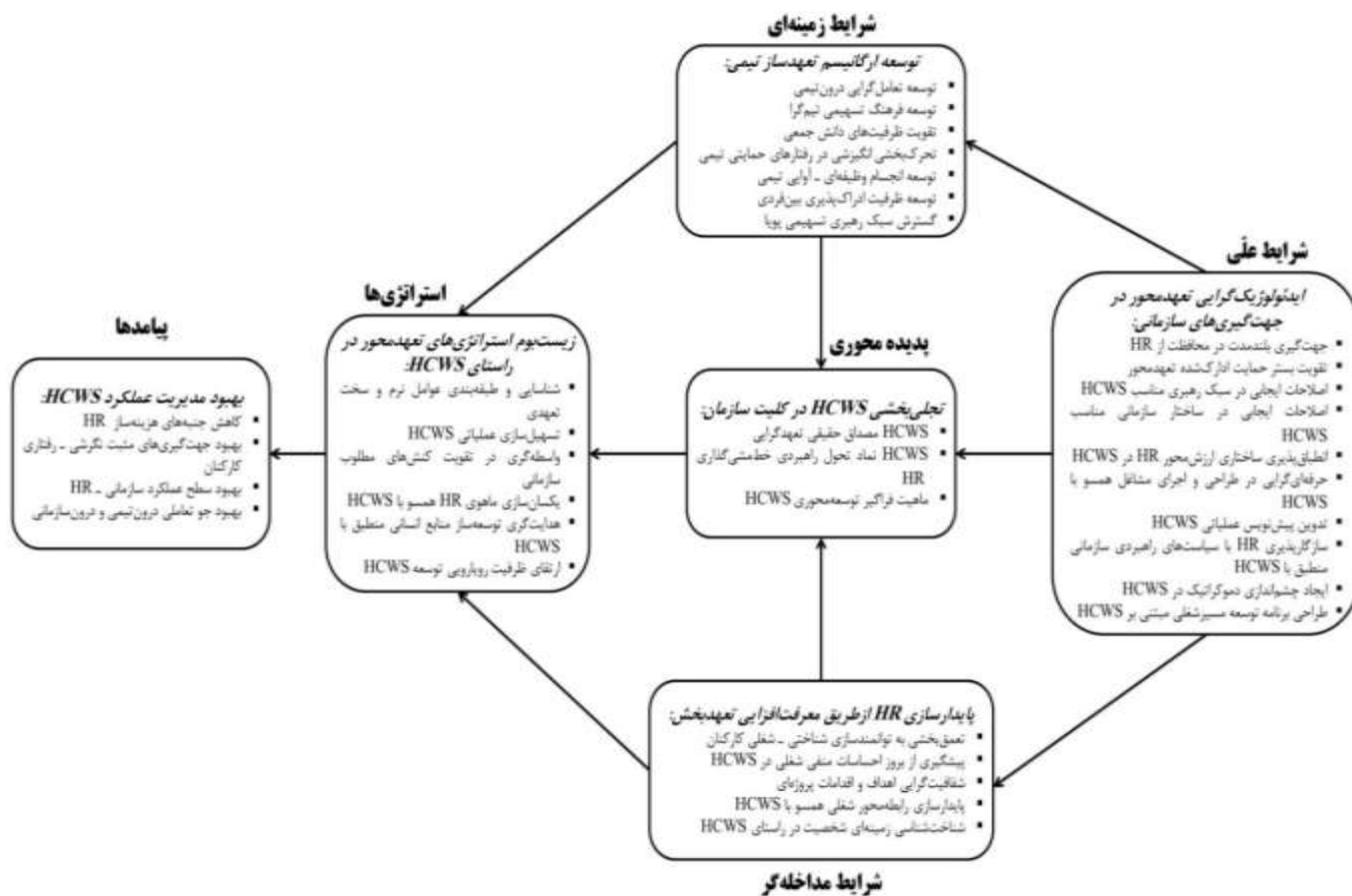
جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌بندی داده‌ها

مدل پارادایمی	کد محوری	کد ثانویه	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
پدیده محوری	تجلی بخشی سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا در کلیت سازمان	سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا مصداق حقیقی تعهدگرایی	ماهیت ارزش محوری سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا ها در عمل به تعهدات، جریان تعهدی در ذات معنایی سازمان.
		سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا نماد تحول راهبردی خط‌مشی گذاری منابع انسانی	حساسیت بالای ساختار تصمیم‌گیری - سیاست‌گذاری ماهیت استراتژیک گونه‌ی سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا ها، سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا یک پدیده‌ای اصلاح‌گرای ساختاری، ایفای نقش مکملی سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا، مواجهات جدید تکلیفی.
		ماهیت فراگیر توسعه‌محوری سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	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)
	ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی	جهت‌گیری بلندمدت در محافظت از منابع انسانی	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 ایجادبی در سبک رهبری مناسب سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	نقش‌مبنایی نوع سبک رهبری، توجه به نقش تعیینی رهبری تعامل ساز.
		اصلاحات ایجادبی در ساختار سازمانی مناسب سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	تغییر جهت ساختار سازمانی متمرکز به غیرمتمرکز، الزام به تعدیلات ساختاری فرهنگ سلسله‌مراتبی.
		انطباق‌پذیری ساختاری ارزش - محور منابع انسانی در سیستم	فراگیرسازی نظام ارزش سیستم‌ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا، تعیین نظام ارزشی کار تعهدی در سازمان، اشاعه دیدگاه منابع -

		ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا	انسانی سرمایه محور، افزودگی ارزش در دیدگاه منابع انسانی سرمایه محور، فراهم سازی بستر ارزش گذار رفتاری متقابل، ابهام زدایی از ساختار ارزشی تعهد محور، طبقه بندی ارزش ها.
		حرفه ای گرایی در طراحی و اجرای مشاغل همسو با سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا	استانداردسازی حرفه ای مشاغل، مشارکت دوسویه در استانداردسازی حرفه ای مشاغل، پیگیری سیاست آموزش و ارتقای حرفه ای، تواناسازی نظام منابع انسانی.
		تدوین پیش نویس عملیاتی سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا	الزام به تهیه پیش نویس عملیاتی، درج خواسته ها و انتظارات سازمانی، اطلاع کارکنان از مسیر تعالی بخش در پیش نویس عملیاتی، سنجش پذیری پیش نویس عملیاتی سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا.
		سازگار پذیری منابع انسانی با سیاست های راهبردی سازمانی منطبق با سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا	رویکرد گذشته گرایی منابع انسانی، ارائه ارزیابی های پایه ای، همسوسازی و نظام گرایی بنیادین سازمانی با سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا، انطباق پذیری راهبردی، ایجاد نگرش رقابتی مزیت ساز منابع انسانی، ارزیابی میزان سرمایه گذاری سازمانی بر منابع انسانی.
		ایجاد چشم اندازی دموکراتیک در سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا	الزام به تغییر رویکرد سنتی مدیریت، رویکرد دموکراتیک سازمانی پیش نیازی الزام آور در سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا، بکارگیری رویکرد دموکراتیک سازمانی باهدف تسهیل گری در اجرای سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا، جایابی رویکرد دموکراتیک در چشم انداز سازمانی، همسویی نظام تصمیم گیری سازمانی با رویکرد دموکراتیک سازمانی.
		طراحی برنامه توسعه مسیر شغلی مبتنی بر سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا	اهمیت برخورداری از طرح توسعه مسیر شغلی، جایابی سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا در برنامه توسعه مسیر شغلی، تعیین نقش سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا در برنامه توسعه مسیر شغلی، تعیین منافع حاصله سیستم ها(اقدامات) کاری با تعهد بالا در همسویی با توسعه مسیر شغلی.
مدل پارادایمی	کد محوری	کد ثانویه	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
شرایط زمینه ای		توسعه تعامل گرایی 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 تیم ها.
	توسعه ارگانیک تعهد ساز تیمی	توسعه فرهنگ تسهیمی تیم گرا	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 ارزیابی های فردی.
		تقویت ظرفیت های دانش جمعی	توسعه سطح آگاهی تیمی، تقویت و گسترش پیش تیمی در سرمایه های فکری، زمینه سازی بسترهای یادگیری و مهارت افزایی تیمی، توسعه لاقیت و نوآوری در روش و قابلیت ها به طور جمعی.

سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	تسهیل سازی عملیاتی سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	تمرکز بر عوامل تحریک بخش سیستم های تعهدی، تمرکز بر شناسایی محدودیت ها و موانع ایجاد سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا .	
	واسطه گری در تقویت کنش - های مطلوب سازمانی	ایجاد ارزش افزوده شغلی در جنبه های احساسی - ادراکی، زمینه سازی لازم برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی.	
	یکسان سازی ماهوی منابع انسانی همسو با سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	ادغام سازی حرفه ای کارکنان، ایجاد نظام ارزیابی مبتنی بر تعهد منطبق با سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا .	
	هدایت گری توسعه ساز منابع انسانی منطبق با سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	اتخاذ سیستم باز سازمانی در هدایت نیروها و اجرای سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا ، تقویت رفتارهای پیشگامانه، فرصت گرایی هدفمند توسعه ای در منابع انسانی، تقویت مشوق های شغلی با هدف افزایش ماندگاری، ایجاد زمینه ای برای بهبود وضعیت اقدامات توسعه ای منابع انسانی.	
	ارتقای ظرفیت رویارویی توسعه سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	اتخاذ رویکرد عدالت گستری در چارچوب سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا ، تقویت تاب آوری سازمانی و منابع انسانی.	
مقوله گزینشی	کد محوری	کد ثانویه	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
پیامدها	بهبود مدیریت عملکرد سیستم ها(اقدامات) کاری باتعهد بالا	کاهش جنبه های هزینه ساز منابع انسانی	کاهش استرس و فشارهای شغلی، کاهش مقاومت کارکنان در برابر حجم کاری مزاد، کاهش فرسایش های شغلی، کاهش کاهلی و میل خروج سازمانی، کاهش هزینه های استخدام و آموزش.
		بهبود جهت گیری های 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 - منابع انسانی	توفیق اهداف سازمانی - شغلی، بهبود سطح بهره وری 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، سازگار سازی رفتارهای کارکنان در محیط سازمان، تقویت زمینه مشارکت منابع انسانی، تقویت همبستگی های درونی فرد با سازمان، همسویی نگرشی کارکنان - سازمان.

مبنتی بر یافته های ارائه شده در جداول فوق، الگوی پارادایمی تحقیق به قرار شکل ۱، طراحی و ارائه گردید.



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

یافته‌ها به خوبی بیانگر وضعیت و چارچوبی است که سازمان تأمین اجتماعی در خصوص طراحی و رشد سیستم‌های کاری با تعهد بالا در ساختار سازمانی خود می‌بایست مورد توجه قرار دهد. سازه 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. 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 به صورت فردی توجه ویژه‌ای شود. به طوری که 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 وجه عملیاتی‌سازی اهداف تدوین می‌گردد. بنابراین، استراتژی‌های ذکر شده بر حسب یافته‌های تحقیق نیز گویای

جهت و مسیری است که می‌تواند سازمان تأمین اجتماعی خراسان شمالی را در راستای تحقق عینی‌تر سیستم‌های کاری با تعهد بالا یاری رساند. این استراتژی‌ها در زمینه‌های مختلفی طرح شده‌اند. پیامدها به‌خوبی نشان می‌دهند که تا چه حد طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های کاری با تعهد بالا می‌تواند برای سازمان نتایج مطلوبی به همراه داشته باشد و می‌توان اظهار داشت دقیقاً همان نتایجی که سازمان‌ها از منابع انسانی خود انتظار دارند را می‌توانند از رهگذر سیستم‌های کاری با تعهد بالا جامه عمل ببوشانند و بدان دست یابند.

در بخش کمی، بر حسب الگوی طراحی شده، مدل ساختاری مطابق با روابط تعیین شده در میان مقولات ارائه می‌گردد و این مدل مبنای آزمون و سنجش روابط مدل قرار می‌گیرد. بدین‌رو، پیش از ارائه یافته‌های آمار استنباطی، فرضیه‌های طرح شده عنوان می‌گردد:

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

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

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

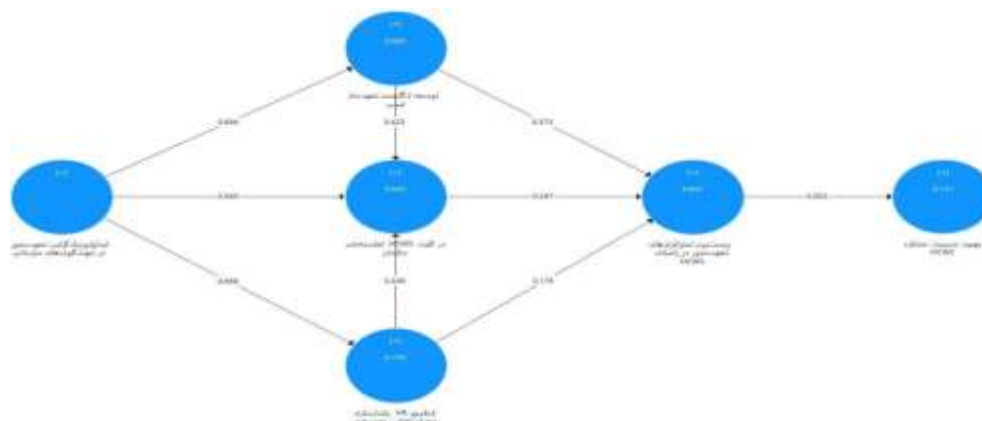
در ارتباط با ضریب AVE، در سازه‌های مدل کمی پژوهش بیانگر تأییدپذیری تمامی مقادیر AVE در سطح ۰/۵ دارد. بیشترین مقادیر روایی همگرا برای سازه تجلی‌بخشی سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان (۰/۶۲۴) می‌باشد. ضریب AVE سایر سازه‌ها به ترتیب برابر است با زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای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

جدول ۶. بارهای عاملی شاخص‌ها در سازه‌ها

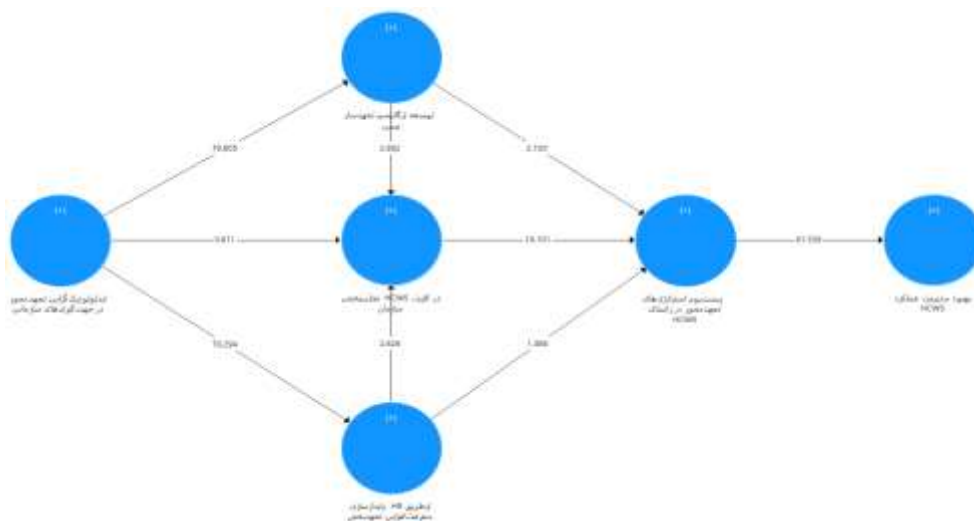
سازه	شاخص	بارعاملی	سازه	شاخص	بارعاملی	سازه	شاخص	بارعاملی
ایدئولوژیک‌گرایی تعهدمحور در جهت‌گیری‌های سازمانی	Q1	۰/۸۳۱	تجلی‌بخشی سیستم ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان	Q34	۰/۷۰۰	توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی	Q67	۰/۷۰۰
	Q2	۰/۸۲۹		Q35	۰/۷۸۵		Q68	۰/۸۹۷
	Q3	۰/۸۵۶		Q36	۰/۷۸۹		Q69	۰/۸۲۶
	Q4	۰/۸۱۶	Q37	۰/۸۲۵	Q70		۰/۸۱۶	
	Q5	۰/۸۳۵	Q38	۰/۷۶۸	Q71		۰/۸۳۲	
	Q6	۰/۸۸۰	Q39	۰/۶۴۱	Q72		۰/۸۰۲	
	Q7	۰/۸۴۰	Q40	۰/۸۴۰	Q73		۰/۹۰۶	
	Q8	۰/۸۰۱	Q41	۰/۸۸۲	Q74		۰/۸۳۷	
	Q9	۰/۸۸۲	Q42	۰/۷۸۷	Q75		۰/۸۶۳	
	Q10	۰/۸۵۴	Q43	۰/۶۴۱	Q76		۰/۷۰۹	
	Q11	۰/۸۲۵	Q44	۰/۶۳۱	Q77		۰/۸۲۵	

۰/۷۷۸	Q78		۰/۶۶۸	Q45		۰/۷۶۰	Q12	
۰/۸۶۰	Q79		۰/۸۷۹	Q46		۰/۸۲۸	Q13	
۰/۶۷۷	Q80		۰/۸۹۴	Q47		۰/۷۳۷	Q14	
۰/۸۱۹	Q81		۰/۶۰۱	Q48		۰/۷۳۵	Q15	
۰/۸۱۷	Q82		۰/۵۱۴	Q49		۰/۷۷۵	Q16	
۰/۶۲۹	Q83		۰/۸۰۰	Q50		۰/۸۴۱	Q17	
۰/۷۸۷	Q84		۰/۷۸۹	Q51	پایدارسازی منابع	۰/۸۹۵	Q18	
۰/۷۶۱	Q85		۰/۸۳۵	Q52	انسانی از طریق	۰/۸۹۰	Q19	
۰/۷۰۳	Q86		۰/۸۰۰	Q53	معرفت‌افزایی	۰/۷۳۶	Q20	
۰/۸۴۴	Q87		۰/۷۹۵	Q54	تعهدبخش	۰/۸۷۳	Q21	
۰/۷۰۷	Q88		۰/۶۷۸	Q55		۰/۷۲۸	Q22	
۰/۶۱۱	Q89		۰/۶۸۸	Q56		۰/۷۱۳	Q23	
۰/۷۲۷	Q90	بهبود مدیریت	۰/۷۴۱	Q57		۰/۷۸۸	Q24	
۰/۶۵۸	Q91	عملکرد سیستم	۰/۸۷۷	Q58		۰/۸۷۷	Q25	
۰/۷۹۷	Q92	ها(اقدامات) کاری	۰/۷۹۱	Q59		۰/۷۰۲	Q26	
۰/۸۴۲	Q93	با تعهد بالا	۰/۷۵۳	Q60		۰/۷۱۳	Q27	
۰/۶۸۳	Q94		۰/۷۲۸	Q61		۰/۸۰۲	Q28	
۰/۶۳۱	Q95		۰/۷۲۵	Q62	تجلی بخشی سیستم	۰/۷۸۵	Q29	توسعه ارگانسیم
۰/۷۶۱	Q96		۰/۸۱۲	Q63	ها(اقدامات) کاری	۰/۸۳۵	Q30	تعهدساز تیمی
			۰/۷۷۰	Q64	با تعهد بالا در کلیت	۰/۸۲۰	Q31	
			۰/۶۳۰	Q65	سازمان	۰/۸۱۹	Q32	
۰/۸۰۸	Q97		۰/۷۹۷	Q66		۰/۷۳۵	Q33	

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

شکل ۲. مدل ساختاری در ضرایب R^2 و β

اما به طور غیرمستقیم، می توان اظهار داشت که رابطه معناداری میان سازه ایدئولوژیک گرایي تعهدمحور در جهت گیری های سازمانی با تجلی بخشی سیستم ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان برقرار است و ضریب این مسیر غیرمستقیم از طریق سازه توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی به میزان ۰/۴۲۳ بیش از سازه پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت افزایی تعهدساز به مقدار ۰/۳۴۹ می باشد. این بدان معناست که سازه تجلی بخشی سیستم ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان، تحقق بیشتری را از مسیر دو رابطه ایدئولوژیک گرایي تعهدمحور در جهت گیری های سازمانی و توسعه ارگانیزم تعهدساز تیمی می گیرد. تأیید این مدعا ضریب تعیین (R^2) سازه تجلی بخشی سیستم ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان به مقدار ۰/۶۴۵ می باشد که به طور گویا بر تبیین پذیری سازه وابسته در بستر مورد مطالعه تأکید دارد و از برآزش سطح نسبتاً قوی ای برخوردار است. بنابراین، درخصوص این پنج مسیر بررسی شده، تنها رابطه میان سازه ایدئولوژیک گرایي تعهدمحور در جهت گیری های سازمانی و تجلی بخشی سیستم ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان بر حسب آماره Z به میزان ۰/۶۱۱ و کمتر از سطح ۱/۹۶ تأیید نشده است و سایر روابط در قالب فرضیه های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند.

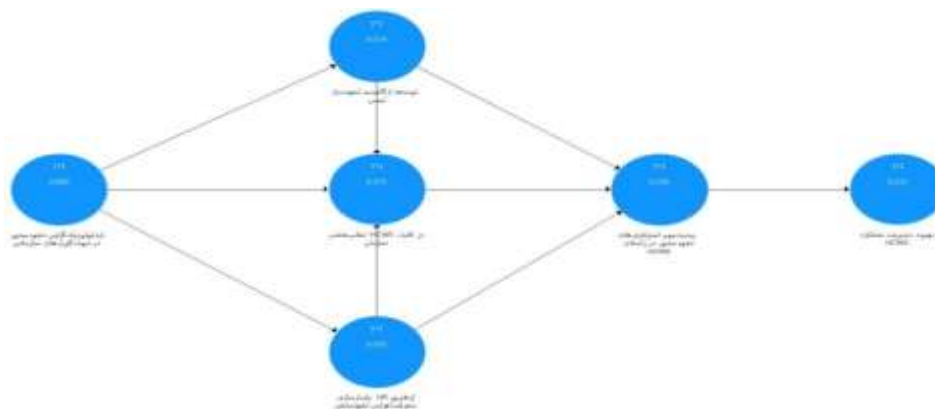


شکل ۳. مدل ساختاری در ضریب Z-value

در خصوص بخش دوم مدل کمی پژوهش، که ناظر بر تأثیر گذاری عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری و عوامل مداخله‌گر بر گرایش‌های سازمانی در ارتباط با زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا می‌باشد. مطابق با یافته‌های تحقیق، دو سازه توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی و تجلی بخشی سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان به ترتیب با $0/373$ و $0/397$ بر سازه زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا اثر گذار می‌باشد. این نتایج ناظر بر این مطلب هستند که برای عملیاتی سازی بهتر سیستم‌های کاری با تعهد بالا، مسیر بهینه سازمان تأمین اجتماعی از گذر دو سازه توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی و تجلی بخشی سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان است.

در واقع، اگرچه سازه ایدئولوژیک گرای تعهدمحور در جهت گیری‌های سازمانی اثر مستقیمی را بر سازه تجلی بخشی سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان نداشت، اما اثر غیرمستقیمی را از خود نشان داد و نتایج مدل به نحوی است که می‌توان بر اساس ضرایب مسیر و ضرایب تعیین مسیر بهینه را بر حسب آزمون مدل به دست داد. بنابراین، می‌توان گفت مسیر بهینه از سازه ایدئولوژیک گرای تعهدمحور در جهت گیری‌های سازمانی آغاز و از دو سازه توسعه ارگانیک تعهدساز تیمی و تجلی بخشی سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در کلیت سازمان گذر کرده و در نهایت به سازه زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا ختم می‌شود. نکته‌ای که در این قسمت باید بدان توجه داشت عدم رابطه معناداری میان سازه پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز با زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا بر حسب آماره Z به میزان $1/386$ می‌باشد که به دلیل کمتر بودن از سطح $1/96$ این رابطه تأیید نگردیده است. اما، اگر مسیر غیرمستقیم آن را مدنظر قرار دهیم می‌توان به سطح بهینه و مطلوب نیز دست یافت.

اما به دلیل بالاتر بوده ضریب مسیر بررسی شده‌ی قبلی، اثر غیرمستقیم پایدارسازی منابع انسانی از طریق معرفت‌افزایی تعهدساز بر زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا در مرتبه دوم بهینه مدنظر قرار خواهد گرفت. همچنین، رابطه میان دو سازه زیست‌بوم استراتژی‌های تعهدمحور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا و بهبود مدیریت عملکرد سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا به میزان $0/853$ نشان از اثر مستقیم و مثبت بالایی میان این دو سازه دارد. شکل ۴، مقادیر مربوط به آماره Q^2 (آماره پیش‌بینی کننده متغیرهای مدل ساختاری) را نشان می‌دهد.

شکل ۴. مدل ساختاری در ضریب Q^2

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

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

$$GOF = \sqrt{0.527 \times 0.747} = 0.565$$

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

نتیجه‌گیری پایانی در خصوص فرضیات بخش کمی، در جدول ۷، آورده شده است.

نتیجه‌گیری

ضرورت همسویی عملکرد منابع انسانی با استراتژی‌های گسترده‌تر سازمانی به موضوعی ماندگار در ادبیات کسب و کار بدل شده است. بر اساس تحلیل‌های متعارف، استفاده از اقدامات منابع انسانی مرسوم هنگامی که سازمان‌ها بخواهند کیفیت بالاتری ایجاد و عرضه بدارند، نامناسب تلقی می‌گردد. چراکه، منطق اقتضایی ایجاب می‌کند سیستمی اتخاذ شود که بتواند با وظایفی که نیازمند صلاحیت و بینش منعطف‌تری در نقش‌ها است، همسو گردد. به نقل از هولیهان (۲۰۰۲)، به منظور کنترل و مدیریت بهتر اختلال‌ها در اقدامات منابع انسانی می‌بایست سازمان‌ها اتکای مجددی بر پدیده‌ی تعهد داشته باشند.

جدول ۷. نتیجه‌گیری پایانی از فرضیات

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

دلیل آن هم این است که تعهد زمینه‌ساز تسکین در سازمان است و سبب می‌گردد که جهت‌گیری‌های انحرافی در چارچوب رفتاری کارکنان مدیریت گشته و بتوانند به‌طور فردی کنترل بهتری بر استرس‌ها و مشکلات ناشی از کار داشته باشند. این رویکرد کنترلی نیاستی از روی اجبار باشد. در غیر این صورت، انگیزه‌ی لازم برای کنش شکل نخواهد گرفت. تأکید اصلی هولیهان (۲۰۰۲)، بر گرایش به رویکرد تعهدبالا در ارتباط با کارکنان بوده است (باتلر و هامر^۱، ۲۰۲۲). رویکرد تعهدبالا به‌خصوص در سازمان‌هایی که کارکنان به‌طور منظم بر حسب دستورات و قواعدی مشخص عمل می‌کنند و می‌بایست یک-سری استانداردهای شغلی را پاس کنند، به‌وضوح مناسب می‌باشد. چرا که، تعهدبالا منجر به بهبود شفافیت در عملکرد و وضع قوانین متناسب با محتوای شغلی خواهد شد و در این نقطه است که می‌توان انعطاف‌پذیری و همسویی را میان استراتژی‌های سازمانی با منابع انسانی برقرار ساخت (گیسون^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

¹ Butler & Hammer

² Gibson

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 تعهدبالا 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 تعهدبالا در سطح کلان سازمان کمک می‌کنند و امری التزامی به‌شمار می‌روند. چراکه، بدون توجه و حمایت از آنان امکان تحقق واقعی سیستم‌های کاری با تعهدبالا در سازمان نخواهد بود. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون چن و همکاران (۲۰۲۱)، پارک و پارک (۲۰۲۰)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، سیخار (۲۰۲۲)، و ژانگ^۱ 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 تعهدبالا به‌شمار می‌رود، نه الزاماً یک موضوعی که بتوان بعداً بدان دست یافت. خیر، باید تمام ساختار سیستم‌های کاری با تعهدبالا بر این محور اصطلاحاً سوار شود و چرخ محرکه سیستم‌های کاری با تعهدبالا همین موضوع تیم‌گرایی است. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون لاتوره^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، پارک (۲۰۱۹)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، وهاب و همکاران (۲۰۲۰)، دارای همسویی می‌باشد.

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 موردانتظار 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 تعهدبالا پدیدار می‌گردد و رشد می‌یابد. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون چن و همکاران (۲۰۲۱)، روبل و همکاران (۲۰۱۸)، روبل و همکاران (۲۰۲۱)، سیخار (۲۰۲۲)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)، دارای همسویی می‌باشد.

پدیده محوری که تحت عنوان «تجلی‌بخشی سیستم‌های کاری با تعهدبالا در کلیت سازمان» مطرح گردید مصداق‌های طرح-شده ذیل پدیده محوری یعنی سیستم‌ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا مصداق حقیقی تعهد‌گرایی، سیستم‌ها (اقدامات) کاری

¹ Zhang

² Latorre

باتعهد بالا نماد تحول راهبردی خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی، و ماهیت فراگیر توسعه‌محوری سیستم‌ها (اقدامات) کاری باتعهد بالا، 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 جدی‌تری داشت. این یافته‌ها با مطالعاتی همچون گیسون و همکاران (۲۰۲۳)، لیائو و همکاران (۲۰۲۱)، شوپمان^۱ 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. در واقع، همه‌ی گام‌های قبلی تکامل یافته‌اند که بتواند در بحث استراتژی‌ها که ذیل مقوله‌ی «زیست‌بوم استراتژی‌های تعهد‌محور در راستای سیستم‌ها (اقدامات) کاری باتعهد بالا» 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 (۲۰۲۳)، سیخار (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 یابد بستگی به سیاست‌ها و جهت‌گیری‌هایی دارد که از ابتدا در طراحی و اجراء دنبال می‌کرده است. مقوله پایانی در الگوی طراحی شده تحت عنوان «بهبود مدیریت عملکرد سیستم کاری با تعهد بالا» 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^۲ (۲۰۲۳)، پاک و چانگ^۳ (۲۰۲۳)، وهاب و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)، چن و همکاران (۲۰۲۱)، دارای همسویی می‌باشد. به‌طور کلی، می‌توان عنوان داشت که «تعهد بالا» در یک جریان مفهومی و معنایی ظهور پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، تعهد بالا چیزی نیست که به عنوان مثال در یک نقطه‌ای سازمان بگوید من به آن دست یافتم. بلکه، تعهد بالا در مسیر تکاملی خود قرار می‌گیرد و 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 پیاده‌شده می‌پردازد. این وجه متمایزکننده و حسن سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی است که در موضوع سیستم‌های کاری با تعهد بالا نمود یافته است.

¹ Schopman

² Hameli & Bela

³ Pak & Chang

با توجه به یافته های این مطالعه، پیشنهاد می شود که سازمان تأمین اجتماعی ابتدا جلساتی در سطح مدیریت ارشد و کلان تصمیم گیری با محوریت «تعهدسازی» و یا «تعهدمحوری» سازمانی برگزار کند تا به یک چارچوب باوری و ارزشی تعهدمحور سازمانی دست یابد و آن را به عنوان یک اصل در اساس نامه سازمانی بگنجانند تا بتوانند بدین طریق مسیر تحقق سیستم ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا را هموار سازند. همچنین، در طراحی مشاغل و تدوین شرح شغل ها، نگاه دستوری و بالا به پایین را کنار گذاشته و یک رویکرد متقابل تعهدی را زمینه سازی نماید. به گونه ای که، انتظارات و گفته های طرفین طرح و به خوبی درباره ی جزئیات آن بحث و تبادل نظر شود. همچنین پیشنهاد می شود که واحد متمرکزی در ساختار سیستم های کاری با تعهد بالا با هدف تقویت بنیان های زیستی کارکنان در مواردی که ذکر شد ایجاد کرده و به طور مستمر بر پایش رفتاری و نگرشی کارکنان کوشش نماید. حال این پایش ها می تواند از طریق گفتگو با کارکنان به طور متناوب، دریافت ایده ها، نظرات، تجارب، خواسته ها، احساسات در قالب دفترچه های معرفتی و قید هر چیزی از سوی کارکنان در حین انجام فعالیت های خود در سیستم سیستم ها (اقدامات) کاری با تعهد بالا کسب کرده اند، باشد. یا می توان این اطلاعات را حتی با طراحی سیستم ها و نرم افزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی نیز گردآوری نمود که کار پردازش اطلاعات را نیز آسان تر نماید. در هر حالت، آن چیزی که مهم است ارائه این توجه به افراد از سوی سازمان به طور خاص و اختصاصی است.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- 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. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3697>
- Butler, P., & Hammer, A. (2022). practice in a fast food MNC: exploring the low discretion, high commitment phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 763-783. [DOI: 10.1080/09585192.2020.1751239](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751239)

- Chen, C. C., Wang, Y., Chen, S. J., Fosh, P., & Wang, R. (2021). High commitment work system and firm performance: impact of psychological capital and environmental uncertainty. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 132-151. DOI: [10.1111/1744-7941.12246](https://doi.org/10.1111/1744-7941.12246)
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560 DOI: [10.5465/AMJ.2006.21794671](https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671)
- Dunger, S. (2023). Culture meets commitment how organizational culture influences affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(12), 41-60. <https://doi.org/10.1108/ijotb-09-2022-0173>
- Easa, N. F., & Orra, H. E. (2021). HRM practices and innovation: An empirical systematic review. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1), 15-35. <https://doi.org/10.1108/IJDIG-11-2019-0005>
- Gibson, D., Willis, E., Merrick, E., Redley, B., & Bail, K. (2023). High demand, high commitment work: What residential aged care staff actually do minute by minute: A participatory action study. *Nursing Inquiry*, 30(3), e12545. <https://doi.org/10.1111/nin.12545>
- Hameli, K., & Bela, B. (2023). High commitment HRM and well-being of frontline food service employees: the mediating roles of job demands and psychological conditions. *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: [10.1108/EMJB-01-2023-0019](https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2023-0019)
- Kalhor, A., Memarzadeh Tehran, G., & Modiri, M. (2018). Designing a process model for achieving high-commitment human resource management in government organizations. *Journal of Development and Transformation Management*, 33(10), 31-42 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jdem/Article/949777>
- Latorre, F., Ramos, J., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2020). How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels. *European Management Journal*, 38(3), 462-476. DOI: [10.1016/j.emj.2019.12.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.003)
- Liao, Y. C., Yi, X., & Jiang, X. (2021). Unlocking the full potential of absorptive capacity: the systematic effects of high commitment work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1171-1199. DOI: [10.1016/j.emj.2019.12.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.003)
- Lin, C., Li, X., & Lam, L. W. (2020). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management*, 59(4), 311-325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21997>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Mahmoudi Sadr, K., & Taheri Goudarzi, H. (2020). The impact of perceived workload on nurses' intention to leave their jobs with the mediating role of work-life balance and the moderating role of high-commitment work systems. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 134-124 [In Persian]. <https://ijnv.ir/article-1-743-fa.html>
- Mirzaei Almotie, V., Ataei, M., & Moghadass, Z. (2020). A model explaining individual performance from the perspective of committed human resource management. *Journal of Management Process and Development*, 33(1), 3-26 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/385992/fa>

- Mostafa, A. M. S., Boon, C., Abouarghoub, W., & Cai, Z. (2023). High-commitment HRM, organizational engagement, and deviant workplace behaviors: The moderating role of person-organization fit. *European Management Review*, 20(3), 410-424. <https://doi.org/10.1111/emre.12542>
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2023). Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 524-542. DOI: 10.1108/IJM-12-2021-0696
- Nayal, K., Raut, R. D., Mangla, S. K., Kumar, M., Tuček, D., & Gavurova, B. (2023). Achieving market performance via industry 4.0 enabled dynamic marketing capability, sustainable human resource management, and circular product design. *Industrial Marketing Management*, 115, 86-98 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.010>.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?. *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. DOI: 10.5465/amr.2015.0323
- Pak, J., & Chang, H. (2023). Personal disposition as the source of variability in the hrm-performance relationship: the moderating effects of conscientiousness on the relationship between high-commitment work system and employee outcome. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3933-3962. DOI: 10.1080/09585192.2022.2163464
- Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2019). High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1526-1548. DOI: 10.1080/09585192.2022.2163464
- Park, R., & Park, H. (2020). Employee-centered philosophy, high-commitment work practices, and performance: moderating roles of market environments and strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 247-267. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12208>
- Parveen, K., Hussain, K., Afzal, M., & Gilani, S. A. (2020). Determining the association of high-commitment human resource practices with nurses' compassionate care behaviour: A cross-sectional investigation. *Journal of Nursing Management*, 28(1), 120-129. <https://doi.org/10.1111/jonm.12904>
- Preller, R., Breugst, N., Patzelt, H., & Dibbern, R. (2023). Team resilience building in response to co-founder exits. *Journal of Business Venturing*, 38(6), 106328. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2023.106328
- Rahimi, F., Mohammadi, J., & Pourzare, H. (2016). The impact of commitment-oriented human resource management practices on human resource flexibility and competitive advantage. *Journal of Management Studies and Transformation*, 25(82), 99-122 [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7149>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). High commitment human resource management practices and hotel employees' work outcomes in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*. 40(5), 37-52. DOI: 10.1002/joe.22089
- Safari, K., Gholami, R., & Hakimi, I. (2022). Replacing high-commitment human resource management systems and servant leadership in creating emotional commitment and psychological empowerment. *Journal of Transformation Management Research*, 14(2), 176-204 [In Persian]. <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352>
- Sekhar, C. (2022). Do high-commitment work systems engage employees? Mediating role of psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1000-1018. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2466>
- Seyedjavadin, R., & Rezaei, S. (2015). Investigating the impact of high-commitment work systems on knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Public Management Research*, 8(27), 44-23 [In Persian]. <https://doi.org/10.22111/jmr.2015.2061>
- Schopman, L. M., Kalshoven, K., & Boon, C. (2017). When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic

- motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 657-677. DOI: [10.1080/09585192.2015.1109534](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109534)
- Stein, A. M., & Min, Y. A. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership: A social exchange perspective. *Management Research Review*, 42(10), 1169-1186. DOI: [10.1108/MRR-02-2018-0083](https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0083)
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: Findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877-907. DOI: [10.1080/14719037.2019.1619813](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813)
- Teo, S. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1342-1361. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0300>
- Than, S. T., Le, P. B., & Le, T. T. (2023). The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 430-449. DOI: [10.1108/VJKMS-10-2020-0196](https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2020-0196)
- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.1>
- Yan, J., Luo, J., Jia, J., & Zhong, J. (2019). High-commitment organization and employees' job performance: the roles of the strength of the HRM system and taking charge. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1305-1318. DOI: [10.1108/IJM-08-2018-0243](https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0243)
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Rofcanin, Y. (2019). High-commitment work systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 811-827. DOI: [10.1108/ER-08-2018-0218](https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0218)
- Zhang, Y., Sun, J. M., Shaffer, M. A., & Lin, C. H. (2022). High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, 61(4), 399-421. <https://doi.org/10.1002/hrm.22093>