



"Research Article"

10.30495/qjopm.2023.1882845.2842



## Identifying and Categorizing the Mental Model of Human Resource Experts Regarding the Drivers of Human Capital Engagement Development Using the Q Methodology

*Ehsan Namdar Joyami(Ph.D.)<sup>1</sup>, Seyed Aligholi Roshan(Ph.D.)\*<sup>2</sup>, Nour Mohammad*

*Yaghoubi(Ph.D.)<sup>3</sup>, Badredin Oray Yazdani(Ph.D.)<sup>4</sup>*

(Receipt: 2022.07.09- Acceptance:2022.12.03)

### Abstract

The drivers of human capital engagement development are the factors influencing the processes, events, actions, and images that produce distinct results and consequences for the concept of engagement. The purpose of this study was to identify and categorize the drivers of development of human capital commitment and the views of human resource experts about the drivers of human capital commitment. To this end, the Q methodology was employed. First, the related literature and research background were reviewed and then, based on the documents, interviews and questionnaires from 12 experts, the phrase Q (49 phrases) was formed. In the next step, human resources and academic experts were asked to categorize the Q statements on the agreed-upon, opposite, and abstracted axes in the form of a six-choice spectrum of 6+ to -6. Then, based on the inferential statistics (factor analysis) using SPSS software, the data were analyzed and categorized into different mental patterns, and finally, three mental patterns were identified. Based on the results, it can be stated that the Q statements obtained are capable and comprehensive. Therefore, it has an accepted and approved narrative. In this study, re-test was used to confirm the reliability. In this way, at least 20% of the sample subjects, that is, three people (12 experts in total) were tested twice, and the correlation coefficient obtained was 82% (0.82), which indicates a high level of reliability. The mentalities obtained based on the order of importance are: first pattern: leadership and personal and identity development; third pattern: structural, process and procedural; and second pattern: management and organizational resources.

**Key Words:** mindset model, human resource experts, proponents, human capital engagement, Q methodology

---

1.Postdoctoral Researcher, Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2.Associate Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

\*.Corresponding Author: asr@hamoon.usb.ac.ir

3.Professor of Public Administration Department, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

4.Associate Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchistan,Zahedan, Iran



10.30495/qjopm.2023.1882845.2842



## شناسایی و دسته‌بندی الگوی ذهنی خبرگان منابع انسانی در خصوص پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی با استفاده از روش کیو

احسان نامدار جویمی<sup>۱</sup>، سید علیقلی روشن<sup>۲\*</sup>، نورمحمد یعقوبی<sup>۳</sup>، بدرالدین اورعی یزدانی<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۸-پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۹/۱۲)

### چکیده

پیشران‌های التزام توسعه سرمایه انسانی عوامل تأثیرگذار بر روندها و رویدادها و اقدام‌ها و تصاویری است که پیامدهای متمایزی برای مفهوم التزام پدید می‌آورند. از این‌رو با شناسایی و افزایش این عوامل مؤثر می‌توان در نهایت التزام سرمایه انسانی در سازمان را افزایش داد و موجب توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان شد. هدف از انجام این پژوهش شناسایی و دسته‌بندی پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی و ذهنیات خبرگان منابع انسانی درباره پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی است. در این راستا برای رسیدن به شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان منابع انسانی در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی از روش کیو استفاده شد که ابتدا پیشینه پژوهش مرور شد و سپس بر اساس اسناد و مدارک و مصاحبه و پرسشنامه از ۱۲ خبره (خبرگان منابع انسانی اسلامی) عبارت کیو (۴۹ عبارت) شکل گرفت. سپس در مرحله بعد از خبرگان منابع انسانی و دانشجویان خواسته شد که عبارات کیو را بر محورهای تنظیم‌شده موافق و مخالف و متنوع در قالب طیف شش گزینه‌ای +۶ تا -۶ دسته‌بندی کنند. سپس بر اساس آمار استنباطی (تحلیل عاملی) بر اساس نرم‌افزار SPSS داده‌ها تجزیه و تحلیل و در قالب الگوهای مختلف ذهنی دسته‌بندی شده‌اند که در نهایت سه الگوی ذهنی شناسایی شده است. بر اساس اسناد و مدارک و اظهار نظر خبرگان می‌توان این چنین اظهار کرد که عبارات کیو به دست آمده از قابلیت و جامعیت برخوردار است. از این‌رو دارای روایی مورد قبول و مورد تأیید است. در این پژوهش از آزمون- آزمون مجدد برای تأیید پایایی استفاده شده است. به این صورت که حداقل بیست درصد از افراد نمونه یعنی ۳ نفر (۱۲ نفر کل خبرگان) مورد آزمون- آزمون دوباره قرار گرفتند و ضریب همبستگی به دست آمده، عدد ۸۲ درصد (۰/۸۲) را نشان می‌دهد که گویای سطح بالایی از پایایی است. ذهنیات به دست آمده بر اساس ترتیب اهمیت عبارتند از: الگوی اول: رهبری و توسعه شخصی و هویتی-الگوی سوم: ساختاری، فرایندی و رویه‌ای-الگوی دوم: مدیریتی و منابع سازمانی. نتایج این پژوهش به تحقیقات مدیریتی و سازمانی به التزام سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی می‌افزاید.

**واژه‌های کلیدی:** الگوی ذهنیت، خبرگان منابع انسانی، پیشران، التزام سرمایه انسانی، روش کیو

۱. پژوهشگر پسا دکتری گروه مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. e.namdarjoyami@pgs.usb.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

\* نویسنده مسؤول: asr@hamoon.usb.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. yazdani@hamoon.usb.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها<sup>۱</sup> از کارکنان ملتزم خود به‌عنوان ابزار شایستگی استراتژیک استفاده می‌کنند. یک کارمند ملتزم به‌طور پیوسته نسبت به یک کارمند غیر ملتزم، بهتر عمل می‌کند. مایک جانسون در کتاب خود با عنوان "قوانین جدید التزام" می‌نویسد: "توانایی التزام کارکنان، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات سازمانی در ۱۰ سال آینده خواهد بود". التزام کارکنان در حال حاضر یک چالش مدیریتی است که به‌سرعت در دستور کار منابع انسانی قرار گرفته است. این یک چالش کلیدی است که توجه مدیران و کارکنان منابع انسانی را به خود جلب کرده است. کارکنان ملتزم "ستون فقرات" کار و سازمان هستند (لوینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

از نظر نویسندگان این مقاله، انسان یک سرمایه است نه یک منبع؛ زیرا سرمایه هیچ‌گاه صفر نمی‌شود و همواره مثبت و منفی است ولی منابع می‌توانند صفر شوند، به عبارتی انسان صفر در سازمان معنا ندارد؛ افراد یا در سازمان مثبت و سازنده هستند و یا منفی و مخرب؛ ولی سایر منابع غیر از انسان می‌توانند صفر باشند و در سازمان صفر شوند). ویلجواک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که چگونه کارکنان ملتزم بهتر از منابع استفاده می‌کنند، خطاهای کمتر دارند، به مشتریان داخلی و خارجی خدمات بهتری ارائه می‌دهند و رشد فروش بیشتری را به دست می‌آورند. کارکنان ملتزم به سازمان‌های خود متعهدتر و شادترند و احتمال کمتری دارند که بخواهند از آنها بگذرند و آن را ترک کنند (به نقل از اتریج<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹:۳۸۶).

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که درحالی‌که ممکن است بین مفاهیمی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت و التزام ارتباط وجود داشته باشد، این مفاهیم از نظر مفهومی یکسان نیستند و التزام کارکنان، اثربخشی و کارایی کارکنان را بیش از دیگر نگرش‌های شغلی افزایش می‌دهد (مک‌کای و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۱۱۲). نگرانی در مورد سطح التزام کارکنان، در سطح جهان به‌خوبی شناخته شده است. سالانه هزینه‌های بسیار زیادی برای ترغیب و التزام کارکنان به کار توسط سازمان‌ها انجام می‌شود. فراتر از اقدامات مالی، سطح التزام کارکنان با نگرش و رفتارهای مختلف کارکنان مرتبط است. افرادی که در محیط کاری التزام بالاتری دارند نگرش، گفتار و رفتارهای سازنده‌تری در محیط سازمانی دارند (برسین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

- 
1. Organizations
  2. Levinson
  3. Viljevac
  4. Attridge
  5. Mackay et al
  6. Bersin

محققان واژه التزام را با عبارات تثبیت‌شده گوناگونی از جمله مشارکت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی مترادف دانسته‌اند. التزام کارکنان به ترکیب و ساختار متمایز و منحصر به فرد شناختی، احساسی و نیز اجزای رفتاری اشاره دارد که البته با عملکرد نقش فردی مرتبط است. التزام کارکنان در واقع مشارکت عاطفی احساسی بلندمدت کارکنان را شامل می‌شود (برسین، ۲۰۱۵). رایبسون و همکارانش (۲۰۰۴) التزام را این‌طور تعریف می‌کنند: نگرشی مثبت از سوی کارمند نسبت به سازمان و ارزش‌های آن. اغلب التزام را "تعهد ذهنی و عاطفی نسبت به شغل" و یا "میزان تلاش اختیاری کارکنان برای شغلشان" تعریف می‌کنند. رثارد (۲۰۰۱) التزام را حضوری روان‌شناختی می‌داند با توجه به اهمیت مفهوم التزام این پژوهش به دنبال الگوسازی درباره این مفهوم است و به مفهوم التزام سرمایه انسانی توجه کرده است. از این‌رو برای رسیدن به این الگو از نظرات خبرگان منابع انسانی و مدیریتی بهره برده شده است و الگوهای ذهنی این افراد نسبت به این مفهوم شناسایی و دسته‌بندی شده است. منظور از پیشران‌های التزام توسعه سرمایه انسانی عوامل تأثیرگذار بر روندها و رویدادها و اقدام‌ها و تصاویری است که نتایج و پیامدهای متمایزی برای مفهوم التزام پدید می‌آورند.

التزام کارکنان به یکی از محبوب‌ترین موضوعات در رشته مدیریت و پژوهشگران دانشگاهی تبدیل شده است، زیرا تحقیقات زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد که التزام عامل اصلی موفقیت سازمان، مزیت رقابتی پایدار و سودآوری است (ساکس و گرامان، ۲۰۱۴).

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، مطالعه التزام کارکنان در سازمان، از یک چارچوب و رویکرد نسبتاً پویا برخوردار نبوده و مفاهیمی همچون التزام کارکنان در سازمان، تأثیر عمیقی بر روابط کارکنان و مدیریت در سازمان دارند. کارمندی که التزام شغلی دارند تلاش مضاعفی برای به دست آوردن موفقیت می‌کنند. از این‌رو در این پژوهش به دنبال یکپارچه‌سازی و پویاسازی و پر کردن خلأهای مطالعاتی در زمینه مطالعات التزام سرمایه انسانی هستیم. از این‌رو پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بررسی شده است. به عقیده باکر و همکاران (۲۰۰۸) التزام کاری می‌تواند راه جدیدی برای پژوهش‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا در آینده باشد. این مفهوم نخستین بار توسط کاهن<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) تعریف شد. وی التزام را کنترل اعضای سازمان بر نقش‌های کاری‌شان می‌داند. به نظر وی در این حالت، افراد به صورت جسمی و روحی با کار درگیر می‌شوند. در حالی که وقتی التزامی وجود نداشته یا

1. Saks and Gruman  
2. Kahn

سطح آن پایین باشد، فرد کمتر درگیر فعالیت‌های کاری شده و ارتباطات سازنده‌اش با همکاران در سازمان کم می‌شود (یه، ۲۰۱۳: ۲۰۱).

بر اساس مطالعات صورت گرفته، بیشتر به مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری مفهوم التزامی پرداخته شده است و به موضوع الگوسازی و توسعه و بسط التزام سرمایه انسانی به صورت جد با رویکرد بومی و آکادمیک پرداخته نشده است و در این زمینه، شکاف‌هایی وجود دارد که این پژوهش درصدد برطرف این شکاف‌ها و توسعه آن است. این تحقیق با لحاظ کردن تحقیقاتی که بخشی از آنها تا حدی مرتبط هستند، سعی دارد، شکاف علمی موجود را در حوزه پژوهشی و علمی پوشش دهد که در این پژوهش به آن پرداخته خواهد شد. با توجه به مطالب بیان شده و اهمیت موضوع هدف از انجام این پژوهش شناسایی و دسته‌بندی پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی و ذهنیات خبرگان منابع انسانی درباره پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی است. در این راستا سه سؤال کلی شکل گرفته است:

- ۱) عوامل مؤثر (پیشران‌ها) بر التزام سرمایه انسانی در سازمان چیست؟
- ۲) دسته‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چیست؟
- ۳) اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چیست؟

کارکنان تمایل دارند نسبت به تجارب کاری‌شان احساسات مثبتی داشته باشند. این موضوع آنها را به رضایت شغلی و تعهد سوق می‌دهد. رضایت شغلی به‌عنوان نگرش فردی نسبت به کار تعریف می‌شود درحالی‌که تعهد کارکنان به تمایل افراد برای پافشاری بر یک سری اقدامات و نیز بی‌میلی نسبت به برنامه‌های تغییر تعریف می‌شود. این متغیرها و سایر متغیرهای مشابه شاخص‌های مهمی در ارتباط با احساسات کارکنان هستند، ولی خود در معرض تغییرات قرار داشته و به چالش‌های کاری روزانه نیز وابسته هستند. در این بین شاخص‌هایی وجود دارد که بافهم و آگاهی کارکنان (که ریشه در تجارب کاری آنان دارند) مرتبط می‌باشند. چنین شاخص‌هایی مقیاس‌های باثبات‌تری را برای درک تجارب کاری فراهم می‌آورند. یکی از متغیرهای مرتبط با این موضوع التزام کارکنان است. در این پژوهش به این مفهوم مهم (التزام) توجه شده است.

کارکنان ممکن است به صورت موقت و پایدار با سازمان التزام کاری برقرار کنند. سطح التزام کارکنان با افزایش و افت همراه است. با این وجود، عوامل فردی و سازمانی متعددی وجود دارد که به

سطح التزام کارکنان کم می‌کند (ویتینگتون و گالپین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در این پژوهش به دنبال شناسایی پیشران‌ها برای توسعه التزام سرمایه انسانی و دیدگاه‌های مختلف درباره آن هستیم. از نظر مفهومی التزام شغلی از دو طریق مورد بررسی قرار گرفته شده است: به‌عنوان متقاطع (که یعنی متضاد قطبی) و یا به‌عنوان یک حالت متمایز (که یعنی متضاد مرتبط البته متمایز با فرسودگی شغلی). در نگاه اول به‌عنوان نقطه متقاطع یا نقطه مقابل در مقابل فرسودگی، فرض می‌شود که کارکنان یک کار خاص را با یک سطح انگیزه مثبت یا حالت ذهنی (التزام شغلی) شروع می‌کنند که اگر خواسته‌های شغلی بیشتر از منابع موجود باشد، این انگیزه در کارکنان فرسایش می‌یابد و در نهایت روبه‌زوال می‌گذارد. در حقیقت، خود اسم این مفهوم که در انگلیسی به آن burnout می‌گویند یعنی سوختن و تمام شدن آتش: «در ابتدا آتشی وجود دارد، ولی این آتش نمی‌تواند به سوزاندگی ابتدائی و به سوختن ادامه دهد، مگر اینکه منابع کافی (هیزم) در اختیار داشته باشد که به‌عنوان سوخت استفاده کند» (شافلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۲۰۵).

کان در سال ۱۹۹۰ نخستین بار واژه التزام را در ادبیات مدیریت مطرح کرد. التزام ویژگی‌ای تعریف شده است که کارکنان به‌منظور انعکاس وابستگی به مسؤولیت کاری، از خود بروز می‌دهند و بدین ترتیب از نظر جسمی، عاطفی و شناختی در مسؤولیت‌ها درگیر می‌شوند (کاهن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). التزام گاهی التزام شغلی خوانده می‌شود و مختص به افراد و کارشان است. التزام وقتی شکل می‌گیرد که افراد به شغل خود علاقه‌مند باشند، از آن لذت ببرند و بخواهند برای آن تلاش کنند (ارمسترانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴۱).

شاک (۲۰۱۱) چهار رویکرد را برای تعریف التزام مشخص کرد، یعنی رویکرد رضایت‌بخش، رویکرد شناختی، رویکرد عاطفی و رویکرد چندبعدی.

شافلی (۲۰۱۳) معتقد است که تغییر در ماهیت کار در طول چهار دهه گذشته و علاقه جدید به قرارداد روانی، زمینه ایجاد التزام در کسب‌وکار را ایجاد کرده است. شافلی (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که دلیل تأخیر ناشی از تغییرات تدریجی در دنیای کار، ظهور جنبش روان‌شناختی مثبت است که از دهه ۱۹۹۰ به وجود آمده است.

التزام کاری به میزان انرژی که یک فرد برای انجام کارهای خود صرف می‌کند و نیز میزان اثربخشی و کارایی به‌دست‌آمده در کار گفته می‌شود (مسلج و همکاران، ۲۰۰۱). یکی از ابعاد التزام

1. Whittington and Galpin  
2. Schaufeli et al  
3. Kahn  
4. Armstrong et al

کاری جذب است که به تمرکز و غرق شدن در کار اشاره دارد. در این حالت زمان کار برای کارکنان سریع می‌گذرد و افراد درمی‌یابند که جدا شدن از کار برایشان سخت است (گنزالس روما و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ لانگلان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ لیورنز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). در این حالت تجربه کاری برای افراد لذت‌بخش است و افراد برای آن بهای زیادی می‌پردازند، تنها به خاطر اینکه این کار را داشته باشند (آرنولد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

بعد دیگر التزام کاری نیرومندی است که اشاره به سطوح بالای انرژی و خاصیت ارتجاعی بودن ذهن فرد شاغل هنگام کار دارد. در این حالت فرد شاغل تلاش قابل‌ملاحظه‌ای در انجام کار از خود نشان می‌دهد و در مقابل موقعیت‌ها و موانع شغلی دشوار پافشاری و ایستادگی می‌کند (شافلی و بیکر، ۲۰۰۴). سالانوا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مطرح می‌کنند که این بعد بر اساس تئوری انگیزشی اتکینسون<sup>۶</sup> (۱۹۶۵) قابل تبیین است. به عبارتی در انگیزش، نیرو و توان انجام کار یا مقاومت جهت انجام آن کار ایجاد می‌شود. نیرومندی و مقاومت ابعادی هستند که در التزام کاری موردتوجه واقع شده است و مفهوم آن دو با تعریف همگانی پذیرفته‌شده که از انگیزش وجود دارد هماهنگ است (لاتام و پیندر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). سومین مؤلفه التزام کاری وقف خود به کار است که با درگیری شدید روحی فرد با کار خود مشخص می‌شود (برون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶). این بعد به شکل سنتی با مفهوم دل‌بستگی شغلی که به‌عنوان میزان وابستگی و همانندسازی فرد با کار گفته می‌شود، وجه اشتراک زیادی دارد.

التزام کارکنان به‌طور مثبت بر بهره‌وری آنها، رضایت مشتریان (لیتر و بیکر، ۲۰۱۰)، بازیابی خدمات و عملکرد خلاق (کاراتپ و الگباد<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶)، کارایی (کاراتپ و الگباد، ۲۰۱۶) و قصد فروش (لو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶)، خودکارآمدی (سکالویک و سکالویک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴)، انگیزش ذاتی (چو چوم<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶)، عزت‌نفس مبتنی بر سازمان (ماونو و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷)، پشتیبانی سازمانی (ساکس، ۲۰۰۶)، پاداش‌های داخلی و خارجی (رام و پرابهاکار<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱)، آموزش و توسعه (پرسبیترو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷)،

1. Gonzales- Roma et al
2. Langelaan et al.
3. Liorens et al
4. Arnold et al
5. Salanova
6. Atkinson
7. Latham and Pinder
8. Brown
9. Karatepe and Olugbade
10. Lu et al
11. Skaalvik and Skaalvik
12. Choochom
13. Mauno et al
14. Ram and Prabhakar
15. Presbitero

کارکنان انتخابی، امنیت شغلی، کار گروهی، فرصت‌های شغلی (کاراتث و الگباد، ۲۰۱۶)، توانمندسازی (باباکوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) استقلال، تنوع کار، بازخورد (چریست و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) ویژگی‌های فردی، تعهد شغلی و منابع شغلی (بیکر و دموروتی، ۲۰۰۷) تأثیر خواهد گذاشت.

هدف از انجام این پژوهش شناسایی و دسته‌بندی پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی و ذهنیات خبرگان منابع انسانی درباره پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی است. در این راستا سه هدف کلی شکل گرفته است:

۱. شناسایی عوامل مؤثر (پیشران‌ها) بر التزام سرمایه انسانی
۲. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر مبنای روش‌شناسی کیو
۳. اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو

## ابزار و روش

چارچوب فلسفی این پژوهش از نوع پارادایم تفسیری- اثبات‌گرایی است و از لحاظ جهت‌گیری در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. شناسایی ذهنیت، این پژوهش را به پارادایم تفسیری نزدیک می‌کند و به سبب به‌کارگیری روش تحلیل عاملی اکتشافی، این پژوهش به پارادایم اثبات‌گرایی نزدیک می‌شود که از راهبرد همبستگی استفاده می‌کند. شیوه انجام این پژوهش از نوع ترکیبی است. در مراحل گردآوری نظرات از روش کیفی استفاده می‌کند و در مرحله کشف ذهنیت‌ها از رویکرد کمی بهره می‌برد (تحلیل عاملی اکتشافی). این پژوهش از حیث مکانی، پژوهشی کتابخانه‌ای - میدانی به شمار می‌رود، کتابخانه‌ای است زیرا داده‌های نظری لازم برای کشف ذهنیت، از مطالعه، بررسی و توسعه منابع موجود در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی به دست آمده است و به این دلیل میدانی است که برای شناسایی ذهنیت داده‌های لازم از مشارکت‌کنندگان به‌صورت میدانی گردآوری شده است.

1. Babakus et al  
2. Christ et al



جدول شماره ۱: پیاز فرایند پژوهش برای روش کیو

Table 1: Onion of the research process for the Q method

فلسفه پژوهش	تفسیری - اثبات‌گرایی
جهت‌گیری پژوهش	توسعه‌ای - کاربردی
رویکرد پژوهش	استقرایی - قیاسی
روش پژوهش	کیفی - کمی
مکان پژوهش	کتابخانه‌ای - میدانی
استراتژی پژوهش	داده بنیاد - پیمایش
هدف پژوهش	اکتشافی - توصیفی
شیوه جمع‌آوری داده‌های پژوهش	اسناد و مدارک - مصاحبه و پرسشنامه

روش‌شناسی کیو، یکی از روش‌های پژوهش است که در پژوهش‌های حوزه‌های گوناگون دانش بشری از جمله روانشناسی، علوم سیاسی و سایر رشته‌ها و توسط پژوهشگران این حوزه‌ها قابل استفاده است. معمولاً روش کیو را پیوند بین روش‌های کیفی و کمی می‌دانند زیرا از یک سو، انتخاب شرکت‌کنندگان از طریق روش‌های نمونه‌گیری احتمالی صورت نمی‌گیرد، بلکه نمونه افراد به‌طور هدفمند و با اندازه‌ای کوچک انتخاب می‌شود که آن را به روش کیفی نزدیک می‌سازد و از سوی دیگر، یافته‌ها از طریق تحلیل عاملی و به‌صورت کاملاً کمی به دست می‌آیند. همچنین با توجه به شیوه گردآوری داده‌ها (مرتب‌سازی)، عمیق‌تر می‌توان از ذهنیت مشارکت‌کنندگان آگاه شد. به این ترتیب روش کیو، هم برخی از ویژگی‌های روش‌های کیفی را دارد و هم دارای برخی از ویژگی‌های روش‌های کمی است. از این رو رویکردی ترکیبی است.

#### مراحل روش‌شناسی کیو

فاز اول: مطالعات کتابخانه‌ای و دستیابی به اطلاعات مقدماتی  
 فاز دوم: مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک و دستیابی به اطلاعات تکمیلی  
 فاز سوم: ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفتمان و تشکیل عبارات کیو  
 فاز چهارم: مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارت‌های دسته کیو (Q deck)  
 فاز پنجم: تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با روش تحلیل عاملی کیو و تفسیر عامل‌های استخراج‌شده

برای رسیدن به شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان منابع انسانی در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی از روش کیو استفاده شده است که ابتدا ادبیات و پیشینه پژوهش مرور شده است و سپس بر اساس اسناد و مدارک و مصاحبه و پرسشنامه از ۱۲ خبره (خبرگان منابع انسانی

اسلامی) عبارت کیو شکل‌گرفته است. سپس در مرحله بعد از خبرگان منابع انسانی و دانشگاهی خواسته‌شده است که عبارات کیو را بر محورهای تنظیم‌شده موافق و مخالف و ممتنع در قالب طیف شش‌گزینه‌ای +۶ تا -۶ دسته‌بندی کنند. سپس بر اساس آمار استنباطی (تحلیل عاملی) بر اساس نرم افزار SPSS داده‌ها تجزیه و تحلیل شده است و در قالب الگوهای مختلف ذهنی دسته‌بندی شده‌اند که در نهایت سه الگوی ذهنی شناسایی شده است.

بعد از مطالعه و بررسی اسناد و مدارک ۱۰۹ عبارت کیو برای پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی یافته شد، سپس این عبارت در قالب پرسشنامه نیمه‌باز از طریق ایمیل و واتساپ و تلگرام در تاریخ ۱۳۹۹/۰۱/۲۵ برای تعداد ۱۲ نفر از متخصصان و خبرگان (خبرگان منابع انسانی اسلامی) ارسال شد (لازم به توضیح است که در این بین در کنار پرسشنامه نیمه‌باز با خبرگان مربوطه مصاحبه‌هایی نیمه ساختارند صورت گرفته است) و در نهایت بعد از پیگیری‌های متعدد (۲ الی ۳ بار) در تاریخ ۱۳۹۹/۱/۳۰ پرسشنامه مربوطه جمع‌آوری شد و عبارت کیو در مرحله قبل حذف و تعدیل و ادغام شدند و همین‌طور عبارت کیو دیگری از طریق مصاحبه و پرسشنامه برای تکمیل عبارات کیو در مرحله قبل (اسناد و مدارک) افزوده شد. با کمک ۱۲ نفر از مشارکت‌کنندگان ابتدا اسناد و مدارک مطالعه شد و در نهایت بر اساس پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان، اصلاحات و تغییرات لازم در گزاره‌های کیو به وجود آمد که بر این اساس، تعداد گزاره‌ها از ۱۰۹ به ۴۹ کاهش یافت.

همان‌طور که گفته شد، در این پژوهش ابتدا اسناد و مدارک معتبر (ادبیات و پیشینه پژوهش) مورد بررسی قرار گرفته است و عبارت اولیه کیو استخراج شده است و سپس بر اساس مصاحبه و پرسشنامه و نظرات خبرگان (۱۲ خبره در زمینه منابع انسانی و اعضای هیئت‌علمی) و تعدیل و حذف و اضافه و ترکیب عبارات نهایی کیو استخراج شده است. به عبارتی بر اساس اسناد و مدارک و اظهار نظر خبرگان می‌تواند این چنین اظهار کرد که عبارات کیو به دست آمده از قابلیت و جامعیت برخوردار است. از این‌رو دارای روایی مورد قبول و مورد تأیید است.

یکی از ابزارهای بررسی پایایی در روش شناسی کیو آزمون-آزمون مجدد است. در این پژوهش از آزمون - آزمون مجدد برای تأیید پایایی استفاده شده است. به این صورت که حداقل بیست درصد از افراد نمونه یعنی ۳ نفر (۱۲ نفر کل خبرگان) مورد آزمون-آزمون دوباره قرار گرفتند و ضریب همبستگی به دست آمده، عدد ۸۲ درصد (۰/۸۲) را نشان می‌دهد که نشانگر سطح بالایی از پایایی است. لازم به توضیح است که سطح پایایی مورد قبول بالای ۰/۷۰ است که در این پژوهش ضریب پایایی به دست آمده بالای ۰/۷۰ است و از میزان قابل قبولی برخوردار است و از این‌رو پایایی پژوهش در بخش روش کیو قابل قبول و تأیید شده است.

جامعه آماری در این پژوهش شامل:

- ۱) خبرگان دانشگاهی باسابقه مدیریت در سازمان‌های دولتی ازجمله دانشگاه‌ها و... باسابقه مطالعات منابع انسانی و دینی (خبرگان منابع انسانی با رویکرد اسلامی در دانشگاه) (نمونه: ۲۳ نفر)
- ۲) خبرگان حوزوی باسابقه مدیریتی در سازمان‌های دولتی ازجمله حوزه و دانشگاه و... باسابقه مطالعات منابع انسانی و دینی (خبرگان منابع انسانی با رویکرد اسلامی درحوزه) (نمونه: ۱۱ نفر)
- لازم به توضیح است که فرایند نمونه‌گیری گلوله برفی شروع با ۵ نفر بوده و تا ۳۳ نفر ادامه داشته است که از این تعداد ۳۳ نفر ۱۲ نفر در بخش روش کیو شرکت داشته‌اند.

## یافته‌ها

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی گفته شد مراحل روش کیو دارای ۵ فاز است که در ادامه به هر یک به صورت جدا پرداخته خواهد شد:

فاز اول: مطالعات کتابخانه‌ای و دستیابی به اطلاعات مقدماتی

در مرحله اول مطالعات گسترده‌ای بر روی اسناد و مدارک (مقالات و گزارش‌های معتبر علمی) برای تشکیل عبارت کیو برای شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت خبرگان منابع انسانی نسبت به پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی شکل گرفته است که ماحصل این بررسی اسناد و مدارک در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۲: مطالعات کتابخانه‌ای

Table 2: library studies

یاسینی و همکاران (۱۳۹۵)	خسروی (۱۳۹۶)	حکاک و همکاران (۱۳۹۶)	سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۴)
۱. ارزیابی درون سیستمی	۱۸. ایهام در نقش	۲۵. درستکاری و انصاف میان کارکنان	۶۵. احساس بی‌قدرتی
۲. سلسله مراتب	۱۹. پیچیدگی‌های موجود	۲۶. روابط مثبت	۶۶. سهل‌انگاری و کم‌کاری کارکنان
۳. ارتقای شغلی	۲۰. سیاست‌گذاری مشخص و روشن	۲۷. گسترش توانایی‌ها توسعه	۶۷. عدم تناسب روحیه شخص با محیط کار
۴. طایفه‌گرایی (روابط خویشاوندی)	۲۱. عدم حمایت مدیریت ارشد	۲۸. ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان	۶۸. عدم واگذاری مسؤلیت و نبودن احساس مسؤلیت در کارکنان
۵. تجربه کاری	۲۲. رویکرد محیطی و جامعه‌گرایی	۲۹. بالابردن روحیه و قابلیت پرشگری	۶۹. کاهش مسؤلیت فردی
۶. تخصص کاری	۲۳. نگرش ذینفعان	۴۰. افزایش روحیه کارکنان	پارتنری‌بازی‌ها
۷. توانایی‌های شخصیتی	۲۴. نقش‌ها و مسؤلیت‌های روشن	۴۱. چشم‌انداز روشن و انگیزشی برای کارکنان	۷۰. ترس از شکست و عدم موفقیت
۸. توانایی‌های ارتباطی	۲۵. ارزش‌ها و هنجارها	۴۲. حس اعتماد	۷۱. فرار از مسؤلیت
۹. مؤلفه سیاست (وابستگی به حزب خاص سیاسی)	۲۶. سنتی بودن جامعه و حاکمیت تفکر سنتی	۴۳. ارائه پاداش‌های مناسب	۷۲. تمیض بین کارکنان
۱۰. ابتکار و خلاقیت کارکنان	۲۷. تحول‌گرایی پایین و تغییرپذیری اندک	۴۴. گسترش و توسعه انگیزش کارکنان	۷۳. ندانستن تجربه مناسب با کار محوله
۱۱. خطای هاله‌ای	۲۸. زمان کافی	۴۵. فضای کار دوستانه و صمیمی	۷۴. سیستم نظارتی ضعیف
		۴۶. پیش‌قدم بودن مدیران در	

۱۲. پنداره‌های کلیشه‌ای	۲۹. فرهنگ و جوسازمانی	۷۵. تفاوت حقوق دریافتی کارکنان
۱۳. باورهای دینی	۳۰. مقاومت‌های درون‌سازمانی	۴۷. اعتماد و اطمینان
افراط و تفریط	۳۱. انعطاف‌پذیری	۴۸. شوق و انگیزه فکر کردن
۱۴. تأثیر جنسیت	۳۲. سرعت	۴۹. تفکر باز
۱۵. خودباوری و اعتماد و	۳۳. قدرت	۵۰. ترویج حس نوع‌دوستی و مشارکت
مسئولیت‌پذیری	۳۴. توسعه حرفه‌ای	در سازمان
۱۶. سقف شیشه‌ای		۵۱. اثرگذاری در کارکنان
۱۷. رفتار تبعیض‌آمیز		۵۲. فضای خوشایند و همراه با رضایت برای کارکنان
		۵۳. تمایل، انگیزه و علاقه در کارکنان
		۵۴. مهارت‌های شغلی نیروی انسانی
		۵۵. هنجارها و آداب شغلی
		۵۶. آموزش و یادگیری میان کارکنان
		۵۷. کارکنان به ارتقا و پیشرفت
		۵۸. حمایت سازمان
		۵۹. ایجاد سلامت فکری
		۶۰. فرصت به کارکنان برای نشان دادن خود
		۶۱. توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی
		۶۲. شرایط کاری همراه با استقلال کاری
		۶۳. جوی صمیمی و دوستانه
		۶۴. دید مثبت، نگرش مثبت
		۶۵. فشارهای روانی ناشی از کارهای تکراری
		۶۶. پایین بودن درآمد کارکنان
		۶۷. استخدام رسمی
		۶۸. تنبلی و بی‌تفاوتی ذاتی در انجام وظایف
		۶۹. نظارت بر اعمال و افعال افراد
		۱۰۰. وجود نداشتن شرح وظایف دقیق و درست برای هر فرد

۱۰۹. شاخصه‌ها و ویژگی‌های فردی	۱۰۶. روابط بین فردی
۱۰۸. عملکرد سازمانی	۱۰۴. وفاداری بین فردی
۱۰۷. سلامت و ایمنی در کار و زندگی برای دنیا و آخرت	۱۰۳. رشد و ارتقای کارکنان
۱۰۶. رهبری و مدیریت	۱۰۲. توانمندسازی و تقویت سرمایه انسانی
۱۰۵. تعامل در کار - زندگی برای دنیا - آخرت	۱۰۱. وفاداری (آسایش و به زیستی)
۱۰۴. فرد با خودش	۱۰۰. سرمایه انسانی
۱۰۳. فرد با دیگری	۹۹. معنای و عینی
۱۰۲. رشد و ارتقای کارکنان	۹۸. معنوی و ذهنی
۱۰۱. توانمندسازی و تقویت سرمایه انسانی	
۱۰۰. سرمایه انسانی	
۹۹. معنای و عینی	
۹۸. معنوی و ذهنی	

فاز دوم: مصاحبه با خبرگان در کنار بررسی اسناد و مدارک و دستیابی به اطلاعات تکمیلی در آغاز و در گام نخست، فضای گفتمان و مجموعه کیو تهیه شده است. تعریف فضای گفتمان پژوهش، بر مجموعه جامعی از ادبیات موضوع، شامل مطالعه مقالات علمی و...، مصاحبه و بحث گروهی متمرکز است که مرتبط با موضوع پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی است. هدف اصلی در این مرحله، تأمین کفایت محتوای تشکیل دهنده فضای گفتمان یا نظریه به‌منظور اخذ افکار، احساس‌ها، عقاید و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان است و لزوماً شامل حقایق نیست؛ در این روش، اطلاعات اخذ شده نمونه، (نمونه کیوها) هستند که به مجموعه آنها (مجموعه کیو) گفته می‌شود. نمونه کیوها به‌صورت گزاره‌ها یا عباراتی در باره جنبه‌های گوناگون موضوع موردپژوهش است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲، به نقل از الجوردی و همکاران، ۱۳۹۵).

بعد از مطالعه و بررسی اسناد و مدارک ۱۰۹ عبارت کیو برای پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی بر اساس قران و عترت یافته شد، سپس این عبارت در قالب پرسشنامه از طریق ایمیل و واتساپ و تلگرام برای تعداد ۱۲ نفر از متخصصان و خبرگان که مشارکت بیشتری در بخش‌های قبلی پژوهش داشته‌اند، ارسال شد و درنهایت بعد از پیگیری‌های متعدد (۲ الی ۳ بار) پرسشنامه مربوطه جمع‌آوری شد (لازم به توضیح است در پخش و توزیع پرسشنامه‌ها از مشارکت‌کنندگان در کنار پرسشنامه، مصاحبه نیمه ساختارمند به عمل آمده است) و عبارت کیو در مرحله قبل حذف و تعدیل و ادغام شدند و همین‌طور عبارت کیو دیگری برای تکمیل عبارات کیو در مرحله قبل افزوده شد که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است:

#### جدول شماره ۳: نتایج پرسشنامه و مصاحبه با اعضای پانل

**Table 3: Results of questionnaire and interview with panel members**

نتایج پرسشنامه و مصاحبه با اعضای پانل (اعضای هیئت‌علمی بعضاً با سمت‌های مدیریتی)  
Questionnaire results and interviews with panel members (faculty members sometimes with managerial positions)

۱. جلوگیری از سهل‌انگاری و کم‌کاری منابع انسانی
۲. پرهیز از طایفه‌گرایی و بارتی‌بازی
۳. درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار
۴. اجتناب از خطای هاله‌ای و کلیشه‌ای
۵. حذف فرایند سقف شیشه‌ای و کف چسبناک
۶. ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی
۷. دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری
۸. ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی
۹. دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمانی
۱۰. رهبری و کارا و اثربخش

فاز سوم: ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفتمان و تشکیل عبارات کیو  
 گروه مشارکت‌کنندگان کسانی هستند که نمونه کیو را در جدول آن رتبه‌بندی می‌کنند.  
 بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده در روش شناسی کیو، تعداد مشارکت‌کنندگان را متفاوت نشان  
 می‌دهد. ممکن است کمتر از ۴۰ نفر برای اهداف خاص کفایت کند (الجوردی و همکاران، ۱۳۹۵) در  
 این مرحله، با کمک ۱۲ نفر از مشارکت‌کنندگان ابتدا اسناد و مدارک مطالعه شد و در نهایت بر اساس  
 پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان، اصلاحات و تغییرات لازم در گزاره‌های کیو به وجود آمد که بر این  
 اساس، تعداد گزاره‌ها از ۱۰۹ به ۴۹ کاهش یافت.

سؤال اول پژوهش: عوامل مؤثر (پیشران‌ها) بر التزام سرمایه انسانی در سازمان چیست؟  
 جدول ۴ پاسخ به سؤال اول در این پژوهش است به عبارتی عبارت کیو یافته شده در جدول  
 زیر، همان پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان می‌باشند.

جدول شماره ۴: عبارت کیو

Table 4: Q expression

پرسشنامه و مصاحبه و گزارنده تئوری	سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۴)	حکاک و همکاران (۱۳۹۶)	خسروی (۱۳۹۶)	یاسینی و همکاران (۱۳۹۵)
از ۴۰ جلوییاری و کم‌کاری سهل‌انگاری و منابع انسانی ۴۱. پرهیز از طایفه‌گرایی در پارتی‌بازی ۴۲. درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار ۴۳. اجتناب از خطای هاله‌ای و کلیشه‌ای ۴۴. حذف فرایند سقف شیشه‌ای و کف چسبناک ۴۵. ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی ۴۶. دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری ۴۷. ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی ۴۸. دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمانی ۴۹. رهبری کاراو اثربخش برای منابع انسانی	۲۹. تناسب روحیه شخص با محیط کار و ماهیت کار ۳۰. افزایش رشد و پویایی در سازمان و منابع انسانی ۳۱. توسعه وجدان کاری در بین منابع انسانی ۳۲. بالا بردن سطح بهره‌وری و ذی‌نفع شدن تمامی منابع انسانی در سازمان ۳۳. رعایت شایسته‌سالاری عدالت سازمانی ۳۵. چانمایی و نماناسازی سازمانی ۳۶. جلوییاری از بی‌تفاوتی منابع انسانی و ایجاد تعهد سازمانی ۳۷. کاهش فرسودگی شغلی در منابع انسانی ۳۸. حذف کاغذبازی و تسهیل و تسریع فرایندهای کاری ۳۹. استخدام رسمی و تضمین‌های کاری و شغلی برای منابع انسانی	۲۰. توسعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های انسانی ۲۱. توسعه ظرفیت‌های روان‌شناختی منابع انسانی ۲۲. توسعه انگیزش منابع انسانی ۲۳. فضای کار دوستانه و صمیمی توسعه ۲۴. اعتماد و اطمینان بین منابع انسانی ۲۵. توسعه آموزش و یادگیری میان منابع انسانی ۲۶. توسعه آموزش و بهبودی منابع انسانی ۲۷. توسعه شرایط کاری همراه با استقلال کاری توسعه دید مثبت، نگرش مثبت در بین منابع انسانی	۱۳. سیاست‌گذاری و رویه‌های مشخص و روشن و اخلاقی ۱۴. حمایت مدیریت ارشد و ایجاد فرصت و پیشرفت کاری ۱۵. تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن توسعه ارزش‌ها و هنجارهای اسلامی و اخلاقی ۱۷. حاکمیت تفکر سنتی و قبیله‌ای ۱۸. فرهنگ و جوسازمانی اخلاقی و سالم ۱۹. انعطاف‌پذیری رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی	۱. ارزیابی درون سیستمی و نظارت مناسب و ارزیابی عملکرد کارا و اثربخش منابع انسانی ۲. وجود سلسله‌مراتب سالم و منعطف در سازمان ۳. توسعه و ارتقای شغلی در منابع انسانی ۴. توسعه تجربه کاری در منابع انسانی ۵. توسعه تخصص کاری و تخصص‌گرایی در منابع انسانی ۶. توسعه توانایی‌های شخصیتی و ارتباطی در منابع انسانی ۷. توسعه ابتکار و خلاقیت در بین منابع انسانی ۸. توسعه باورهای دینی در منابع انسانی ۹. دوری از افراط و تفریط ۱۰. پرهیز از تبعیض جنسیت در منابع انسانی ۱۱. توسعه خوددواری و اعتماد و مسئولیت‌پذیری در منابع انسانی ۱۲. پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز و توهین‌آمیز

مجموعه عبارات کیو، ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های انجام‌گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق هستند، که به تأیید نظر خبرگان نیز رسیده‌اند، و شامل ۴۹ عبارت می‌باشند که در جدول بالا انعکاس یافته است.

فاز چهارم: مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارت‌های دسته کیو (Q deck)

برای انجام کار، ۴۹ گزاره‌ای که برای انجام پژوهش تدوین شده بود، بر روی ۴۹ عدد کارت برای اولویت‌بندی طراحی شد تا مشارکت‌کنندگان با سه دسته کردن گزاره‌ها به صورت موافق، مخالف و ممتنع، به مرتب‌سازی و دسته‌بندی عبارت کیو بپردازند.

فاز پنجم: تحلیل داده‌های گردآوری شده با روش تحلیل عاملی کیو و تفسیر عامل‌های استخراج‌شده پس از آن که داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به دست آمد و ارزش داده‌ها برای تحلیل مشخص شد، داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار SPSS وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو، ذهنیت‌های گوناگون مشارکت‌کنندگان شناسایی و به کمک آن به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شود.

روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است؛ به لحاظ آماری هیچ اختلافی بین تحلیل عاملی کیو و تحلیل عاملی عادی وجود ندارد (خوشگویان، ۱۳۸۶: ۷۲).

#### تحلیل عاملی کیو

روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. با وارد کردن داده‌های پژوهش در نرم‌افزار SPSS، داده‌ها مورد تحلیل عاملی قرار گرفتند. در روش شناسی کیو مشارکت‌کنندگانی که میزان موافقت یا مخالفت آنها در اولویت‌بندی گزاره‌ها به هم نزدیک‌تر باشد دارای ذهنیت مشابهی خواهند بود. در نتیجه در این روش با توجه به نزدیکی ذهنیت افراد، دسته‌بندی صورت می‌گیرد.

جهت انجام تحلیل عاملی از ماتریس همبستگی که روشی مرسوم و معمول است، استفاده شد. عامل‌ها به روش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است، چرخش یافته‌اند. اعداد استخراج‌شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده در جدول زیر آمده است:

جدول شماره ۵: جدول واریانس تبیین شده  
Table 5: Explained variance table

ارزش ویژه special value	درصد واریانس Percentage of variance	واریانس تجمعی Cumulative variance	الگوها Patterns
5.844	36.204	36.204	1
2.316	26.334	62.538	2
3.846	31.416	93.945	3

سؤال دوم پژوهش: دسته‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چیست؟  
جدول ۵ نشان می‌دهد، سه ذهنیت مختلف نسبت به پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان وجود دارد و جدول ۵ نشان‌دهنده این دسته‌بندی از ذهنیت‌های خبرگان منابع انسانی اسلامی است. این ذهنیت‌های در زیر آورده شده است: نسبت به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: الگوی اول - الگوی سوم - الگوی دوم.

الگوی اول: رهبری و توسعه شخصی و هویتی  
الگوی دوم: مدیریتی و منابع سازمانی  
الگوی سوم: ساختاری، فرایندی و رویه‌ای

جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که نرم‌افزار SPSS با توجه به دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، جمعاً سه عامل (الگوی ذهنی) را شناسایی کرده است. (عواملی که دارای مقادیر ویژه بالای ۱ می‌باشند). و سه عامل جمعاً در حدود ۹۴ واریانس کل را تبیین و پوشش می‌دهند. بر اساس این جدول عامل (الگوی ذهنی) اول ۳۶،۲۰ واریانس کل و عامل‌های دوم و سوم به ترتیب ۶۲،۵۳ و ۹۳،۹۴ واریانس کل را تشکیل می‌دهند. و در نمودار سنگریزه نشان داده شده است. در این نمودار، عامل‌های با مقادیر ویژه بالای یک یا همان عوامل (الگوی ذهنی) اصلی کاملاً مشخص هستند.

$$\frac{1/96}{\sqrt{n}}$$

برای آزمون معناداری اگر قدر مطلق بار عاملی از  $\frac{1/96}{\sqrt{n}}$  بزرگ‌تر باشد، آن بار عاملی در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. گفتنی است که  $n$  برابر با تعداد اعضای نمونه است. بر اساس فرمول، حد استاندارد برابر با ۰/۴۵۰ است. با توجه به بالا و این نکته که همه بارهای عاملی دارای



مقداری بیش از ۰/۴۵۰ هستند، می‌توان گفت که همه مقادیر به دست آمده معنادار هستند. بر این اساس می‌توان چنین اظهار کرد که افراد مشارکت‌کننده ۱-۳-۶-۹-۲-۸ الگوی ذهنی اول و مشارکت‌کنندگان ۱۲-۴-۱۰ الگوی ذهنی دوم و مشارکت‌کنندگان ۵-۷-۱۱ الگوی ذهنی سوم را تشکیل داده‌اند.

سؤال سوم پژوهش: اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چپست؟ توضیحات زیر پاسخی به سؤال سوم در این پژوهش است. جدول‌های شماره ۷ و ۸ و ۹ که در زیر آورده شده است، اهمیت و اولویت‌بندی پیش‌ران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان را برای هر ذهنیت به صورت جداگانه نشان می‌دهد.

جدول شماره ۷: الگوی اول: رهبری و توسعه شخصی و هویتی

Table 7: First pattern: leadership and personal and identity development

رتبه rank	عامل Factor
۱	توسعه وجدان کاری در بین منابع انسانی
۲	توسعه توانایی‌های شخصیتی و ارتباطی در منابع انسانی
۳	توسعه انگیزش منابع انسانی
۴	توسعه اعتماد و اطمینان بین منابع انسانی
۵	فرهنگ و جوسازمانی اخلاقی و سالم
۶	توسعه خودباوری و اعتماد و مسؤولیت‌پذیری در منابع انسانی
۷	توسعه ارزش‌ها و هنجارهای اسلامی و اخلاقی
۸	توسعه ظرفیت‌های روان‌شناختی منابع انسانی
۹	توسعه باورهای دینی در منابع انسانی
۱۰	توسعه ابتکار و خلاقیت در بین منابع انسانی
۱۱	دوری از حاکمیت تفکر سنتی و قبیله‌ای
۱۲	دلگرمی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمانی
۱۳	فضای کار دوستانه و صمیمی
۱۴	دوری از افراط و تفریط
۱۵	توسعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های منابع انسانی
۱۶	توسعه دید مثبت، نگرش مثبت در بین منابع انسانی
۱۷	رهبری کارا و اثربخش

الگوی اول بر این نظر است که عامل رهبری اعم از درونی و بیرونی پیش‌ران و محرک التزام سرمایه انسانی در سازمان است و این خود فرد است که توسط عامل درونی و بیرونی انگیزه پیدا می‌کند و به کار و شغل ملتزم می‌شود. به عبارتی عوامل جوی و فرهنگی، اعتمادی، انگیزاننده درونی

و بیرونی و توانایی‌ها و صلاحیت‌های فردی پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی هستند و التزام سرمایه انسانی بر اساس این عوامل توسعه و رشد خواهد کرد.

جدول شماره ۸: الگوی دوم: مدیریتی و منابع سازمانی

**Table 8: Second pattern: managerial and organizational resources**

رتبه rank	عامل Factor
۱	توسعه تخصص کاری و تخصص‌گرایی در منابع انسانی
۲	توسعه تجربه کاری در منابع انسانی
۳	توسعه آموزش و یادگیری میان منابع انسانی
۴	عدالت سازمانی
۵	رعایت شایسته‌سالاری
۶	توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی
۷	افزایش رشد و پویایی در سازمان و منابع انسانی
۸	حمایت مدیریت ارشد و ایجاد فرصت و پیشرفت کاری
۹	کاهش فرسودگی شغلی در منابع انسانی
۱۰	اجتناب از خطای‌هاله‌ای و کلیشه‌ای
۱۱	بالا بردن سطح بهره‌وری و ذی‌نفع شدن تمامی منابع انسانی در سازمان
۱۲	جلوگیری از بی‌تفاوتی منابع انسانی و ایجاد تعهد سازمانی
۱۳	توسعه و ارتقای شغلی در منابع انسانی
۱۴	پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز و توهین‌آمیز
۱۵	پرهیز از طایفه‌گرایی و پارتی‌بازی

الگوی دوم بر این نظر است که مدیریت و عامل بیرونی و تجهیزات و منابعی و شرایط محیطی سازمان که مدیریت در سازمان در اختیار سرمایه انسانی قرار می‌دهد محرک و پیشران التزام سرمایه انسانی است. به عبارتی آموزش‌ها در راستای افزایش تجربه و مهارت و دانش، حمایت‌ها، عدالت و شایسته‌سالاری و فضای سالم سازمانی موجب توسعه التزام سرمایه انسانی خواهد شد.

جدول شماره ۹: الگوی سوم: ساختاری، فرایندی و رویه‌ای

**Table 9: Third pattern: structural, process and procedural**

رتبه rank	عامل Factor
۱	انعطاف‌پذیری رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی
۲	پرهیز از تبعیض جنسیت در منابع انسانی
۳	ارزیابی درون دستگامی و نظارت مناسب و ارزیابی عملکرد کارا و اثربخش منابع انسانی
۴	تناسب روحیه شخص با محیط کار و ماهیت کار
۵	جانمایی و ناماسازی سازمانی
۶	حذف کاغذبازی و تسهیل و تسریع فرایندهای کاری
۷	حذف فرایند سقف شیشه‌ای و کف چسبناک

۸	ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی
۹	سیاست‌گذاری و رویه‌های مشخص و روشن و اخلاقی
۱۰	تبیین نقش‌ها و مسؤولیت‌های روشن
۱۱	توسعه شرایط کاری همراه با استقلال کاری
۱۲	جلوگیری از سهل‌انگاری و کم‌کاری منابع انسانی
۱۳	وجود سلسله‌مراتب سالم و منعطف در سازمان
۱۴	ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی
۱۵	دوری از یکنواختی و کسالت فضا و کارهای تکراری
۱۶	درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار
۱۷	استخدام رسمی و تضمین‌های کاری و شغلی برای منابع انسانی

الگوی سوم بر این نظر است که رویه‌ها و فرایندهای سازمانی و ساختار سازمانی پیشران و محرک التزام سرمایه انسانی در سازمان است و به عبارتی سیستم‌های ارزیابی کارا و اثربخش و رویه‌ها منعطف و روشن و فرایندها و ساختارهای اداری و بوروکراتیک منعطف و روشن و ساختار حقوق و مزایای مناسب و کافی در جهت رفاه سرمایه انسانی و تضمین‌های استخدامی پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی هستند.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های به دست آمد ترتیب اهمیت به دست‌آمده برای الگوهای ذهنی عبارت‌اند از الگوی اول (رهبری و توسعه شخصی و هویتی)، الگوی سوم (ساختاری، فرایندی و رویه‌ای) و الگوی دوم (مدیریتی و منابع سازمانی).

افرادی که عقیده به ذهنیت اول دارند بر این عقیده هستند که: وجدان کاری در بین منابع انسانی باید توسعه یابد و نداشتن وجدان و زیرو روکشی در سازمان درنهایت موجب تضاد و تعارض‌های مخرب در سازمان خواهد شد- توانایی‌های شخصیتی و ارتباطی در منابع انسانی باید توسعه و رشد یابد، سازمان مجموعه‌ای از روابط و اطلاعات است که افزایش تجربه و مهارت و کسب دانش و آموزش نیازمند ارتباطات و اطلاعات است- انگیزش منابع انسانی باید توسعه یابد زیرا سرمایه انسانی بی‌انگیزه رغبت کاری خود را از دست خواهد داد و از نظر روحی سازمان را ترک خواهد کرد و درنهایت نیز در صورت ایجاد فرصت سازمان را ترک خواهد کرد - اعتماد و اطمینان بین منابع انسانی باید توسعه یابد. سرمایه اجتماعی از جمله اعتماد، انسجام و مشارکت امور مهمی در سازمان هستند و در سازمان باید اعتماد منطقی و معقول بین کارکنان وجود داشته باشد- فرهنگ و جوسازمانی اخلاقی و سالم باید در سازمان حکم‌فرما باشد - توسعه خودباوری و اعتماد و مسؤولیت‌پذیری در منابع

انسانی باید افزایش پیدا کند زیرا افرادی که به خود اعتماد دارند دست به تغییر و یادگیری می‌زنند - ارزش‌ها و هنجارهای اسلامی و اخلاقی در سازمان نیازمند به توسعه است زیرا در کشوری زندگی می‌کنیم که ایرانی و اسلامی است و سازمان برای برطرف کردن نیازها و خواسته‌های این جامعه شکل گرفته است - ظرفیت‌های روان‌شناختی منابع انسانی توسعه یابد و توانایی شخص در مواجهه با انتظارات و دشواری‌های زندگی روزمره کاری و زندگی افزایش یابد و آستانه صبر بالا برود - باورهای دینی در منابع انسانی توسعه یابد زیرا پابندی به اصول دینی و اخلاقی موجب نزدیکی افراد به هم و هم‌دلی و هم‌زبانی بیشتر در بین سرمایه‌های انسانی در سازمان خواهد شد زیرا چشم‌انداز و اهداف انسانی که به دنبال دنیاست با چشم‌انداز و اهداف فردی که دنیا ابزاری است برای رسیدن به آخرت، متفاوت است - ابتکار و خلاقیت در بین منابع انسانی باید افزایش و توسعه یابد زیرا تنها چیزی که در جهان امروز ثابت باقی‌مانده است تغییر است و برای همراه شدن به تغییر نیازمند یادگیری سازمانی هستیم - دوری از حاکمیت تفکر سنتی و قبیله‌ای در سازمان موجب می‌شود تا سازمان از حالت سنتی و قبیله‌ای به سازمانی مدرن و شایسته‌سالار تبدیل شود - کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمانی دلگرم باشند و رسیدن به اهداف سازمانی را در راستای رسیدن به اهداف گروهی و شخصی خود بدانند - فضای کار دوستانه و صمیمی در سازمان باعث می‌شود تا در سازمان روح خانوادگی و گذشت و ایثار دمیده شود و سازمان از حالت خشک و ماشین‌وار تبدیل به سازمانی باروچ شود - از افراط و تفریط باید دوری کرد زیرا بهترین امور در حد وسط و میانه آن است - قابلیت‌ها و صلاحیت‌های منابع انسانی باید توسعه یابد به گونه‌ای که ظرفیت شایستگی و ایجاد شایستگی و ارتقای شایستگی در سرمایه انسانی ایجاد و تسهیم شود - توسعه دید مثبت، نگرش مثبت در بین منابع انسانی حائز اهمیت است و باید نیمه‌پر لیوان را دید و از حسن ظن به سایر افراد و سازمان برخوردار بود - رهبری و کارا و اثربخش در سازمان نقش برانگیزاننده را دارد و موجب می‌شود تا سرمایه انسانی به جایگاه مناسب خود دست یابد و روحیه هم‌دلی و هم‌زبانی در سازمان ایجاد شود و روح در سازمان دمیده شود و جو سازمانی مبتنی بر فضای دوستی و صمیمت باشد. عوامل بالا هر یک پیشرانی برای توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان هستند.

افرادی که عقیده به ذهنیت سوم دارند بر این عقیده هستند که: انعطاف‌پذیری رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مهم است رویه‌های دست‌وپا گیر و سیاست‌های خشک و دستوری بدون انعطاف سرمایه انسانی را خسته می‌کند و در نهایت باعث دور زدن‌ها به صورت مختلف توسط سرمایه انسانی در سازمان خواهد شد - پرهیز از تبعیض جنسیت در منابع انسانی حائز اهمیت است و باید مورد توجه قرار گیرد. - ارزیابی درون سیستمی و نظارت مناسب و ارزیابی عملکرد کارا و اثربخش منابع انسانی در سازمان باید اعمال شود. - تناسب روحیه شخص با محیط کار و ماهیت کار واجب

است و هر کس متناسب با ظرفیت‌های جسمی و روحی که دارد باید به کاری متناسب با آن گماشته شود- جانمایی و ناماسازی سازمانی باید به‌درستی اعمال شود و تجهیزات سازمانی و منابع انسانی به‌درستی در زمان و مکان مناسب قرار گیرند - حذف کاغذبازی و تسهیل و تسریع فرایندهای کاری موجب می‌شود تا در زمان و اتلاف وقت سرمایه انسانی جلوگیری کرد و برای انکار باید با دیجیتالی شدن تجهیزات سازمانی و کامپیوتری شدن فرایندها و رویه‌های سازمانی از رفت‌وآمد نیروهای مختلف در سازمان و نامه‌نگاری‌ها و ثبت وقایع به سورت دستی و برگه‌ای دوری کرد- حذف فرایند سقف شیشه‌ای و کف چسبناک در سازمان لازم است و نباید افرادی ناشایسته به دلایل حزبی و گروهی به منصب‌هایی برسند و افراد شایسته درجا بزنند - ایجاد تنوع کاری و نشاط سازمانی باید در سازمان اعمال شود - سیاست‌گذاری و رویه‌های مشخص و روشن و اخلاقی در سازمان باید اعمال شود- تبیین نقش‌ها و مسؤولیت‌های روشن در سازمان باید تهیه شود و کارها به‌گونه‌ای باشد که مشخص شود که چه کاری مربوط به چه کسی است و باید نسبت به آن پاسخ‌گو باشد - توسعه شرایط کاری همراه با استقلال کاری باید در سازمان انجام شود و هر کاری به فردی سپرده شود و از او نتیجه خواسته شود که فرد بتواند به‌صورت منعطف و با روش خود به بهترین صورت کار را انجام بدهد- جلوگیری از سهل‌انگاری و کم‌کاری منابع انسانی در سازمان ضروری است و باید با آن برخورد شود - وجود سلسله‌مراتب سالم و منعطف در سازمان باید وجود داشته باشد - ایجاد سلامت فکری و سلامت جسمی در سازمان با ایجاد جو و فرهنگ سازمانی و ایجاد شرایط و محیط فیزیکی سالم در سازمان ضروری است - دوری از یکنواختی و کسالت فضای کاری در سازمان موجب خستگی و کسالت افراد در سازمان می‌شود و سرمایه انسانی باید دائماً تجدید روحیه شود - درآمد و مزایای کافی برای منابع انسانی و تناسب درآمد و کار باید رعایت شود - استخدام رسمی و تضمین‌های کاری و شغلی برای منابع انسانی می‌تواند موجب تضمین کاری و افزایش انگیزه سرمایه انسانی در سازمان شود و این‌گونه سرمایه انسانی قصد ترک سازمان را نداشته باشد و همین‌طور نیز سازمان سرمایه انسانی مناسب و شایسته خود را از دست ندهد. عوامل بالا هر یک پیشرانی برای توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان هستند.

افرادی که عقیده به ذهنیت دوم دارند بر این عقیده هستند که: توسعه تخصص کاری و تخصص‌گرایی در منابع انسانی واجب است و آموزش‌های پیش از خدمت و حین خدمت برای نیروی انسانی باید ارائه شود و روحیه کسب دانش و تسهیم دانش در سازمان تشویق شود- توسعه تجربه کاری در منابع انسانی باید تشویق شود و این امر با کسب دانش و تسهیم دانش میسر است -عدالت سازمانی در سازمان باید رعایت شود و هر چیزی در جای خودش قرار بگیرد و با سرمایه انسانی علاوه بر عدالت با احسان رفتار کرد- رعایت شایسته‌سالاری در سازمان نكوهیده است و باید را

رانت‌ها و قوم‌گرایی و حزب‌بازی در سازمان جلوگیری شود که افت سازمان هستند و در نهایت موجب افول سازمان می‌باشند- توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان واجب است زیرا محیط در حال تغییر است و این تغییرات موجب تغییرات دائمی در سازمان می‌شوند که هماهنگ شدن با این تغییرات نیازمند آموزش و کسب مهارت‌های مختلف است- افزایش رشد و پویایی در سازمان و منابع انسانی باید سرمشق قرار گیرد و از ایجاد رکود و نخوت در منابع انسانی پرهیز شود - کاهش فرسودگی شغلی در منابع انسانی لازم است و رهبری و مدیریت سازمان وظیفه‌دارند شرایط و تسهیلاتی را ایجاد کنند تا سرمایه انسانی دارای انگیزه بیشتری باشد و درگیر افسردگی و فرسودگی شغلی کمتری شود- از خطای هاله‌ای و کلیشه‌ای در سازمان باید پرهیز کرد - بالا بردن سطح بهره‌وری و ذی‌نفع شدن تمامی منابع انسانی در سازمان با شراکت آنها در تصمیم‌گیری و سود سازمانی تا از انگیزه کافی برخوردار باشند- جلوگیری از بی‌تفاوتی منابع انسانی و ایجاد تعهد سازمانی لازم است- توسعه و ارتقای شغلی در منابع انسانی باید صورت بگیرد - پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز و توهین‌آمیز در سازمان لازم - پرهیز از طایفه‌گرایی و پارتی‌بازی در سازمان باید سرلوحه قرار گیرد زیرا افول سازمانی را به دنبال خواهد داشت و در سازمان باید شایسته‌سالاری حکم‌فرما شود و ارزش افراد به تخصص و اخلاق آنها در سازمان است. عوامل بالا هر یک پیشرانی برای توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان هستند.

پیشنهاد داده می‌شود که مدیران و رهبران سازمانی برای افزایش التزام سرمایه انسانی شاخصه‌ها و پیشران‌هایی که در این پژوهش به دست آمده است را در سازمان به‌کارگیرند تا بتوانند سرمایه انسانی ملتزم داشته باشند که اهداف و مأموریت‌هایشان با اهداف و مأموریت‌های سازمانی هم‌راستایی بیشتری داشته باشد.

تحقیقات نشان می‌دهند به‌کارگیری راهبردهای التزام در کارآمد بودن سازمان‌ها مؤثر است و فرصت‌هایی را برای کارمندان فراهم می‌آورد تا پیشرفت‌های شخصی و حرفه‌ای را تجربه کنند.

زمانی که فرد اهدافش در راستای اهداف سازمانی و سایر افراد درون سازمان باشد، دارای التزام است. هر سازمانی دارای چشم‌انداز و مأموریتی خاص است. از این‌رو هر چه فرد چشم‌انداز و مأموریت و استراتژی‌هایش با سازمان، مدیران و سایر کارکنان هم‌خوانی داشته باشد فرد از التزام بالاتری برخوردار است. تمامی موارد که در پژوهش‌های گذشته در متن آورده شده است در این پژوهش به آنها اشاره شده است و با این پژوهش هم‌خوانی دارند و یافته‌های این پژوهش در راستای یافته‌های آنهاست و این در حالی است که این پژوهش کامل‌تر و جامع‌تر است و تمامی جنبه‌ها و زوایای این مفهوم یعنی التزام سرمایه انسانی را بررسی کرده است و خلأهای مطالعاتی را در مطالعات گذشته

پرکرده است و به الگویی جامع دست‌یافته است و علاوه بر آن شناسایی و دسته‌بندی ذهنیات مختلف در زمینه پیشران‌های توسعه التزام سرمایه انسانی را نیز در نظر گرفته است. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که دارای محدودیت‌های زمانی و مکانی است و این پژوهش نیز از این امر مستثنا نیست، ولی با توجه به اینکه این محدودیت‌ها جزئی از هر پژوهش محسوب می‌شوند و جز لاینفک پژوهش‌های انسانی می‌باشند از بیان آنها صرف‌نظر شده است. به پژوهشگران دیگر پیشنهاد داده می‌شود تا از این الگو و ذهنیات برای پژوهش‌های خود بهره‌برداری کنند و میزان کاربردی بودن آن را در سازمان بسنجند و به کارگماری آن در عمل و روش‌های کمی و کیفی آن را تعدیل کنند.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Attridge M (2009) Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *J Workplace Behav Health* 24(4), 383–398.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An Emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 22 (3), p. 187-200.
- Bersin, J. (2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement. *Deloitte Review*, 16, 146 163.
- Hakak, Mohammad; Shariatnejad, Ali; Saedi, Abdullah (1396); Identifying managers' mental patterns in order to psychologically integrate employees using the Q; *Management and Development Process*, Volume 30, Summer, No. 2. Consecutive 100. (In Persian).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O.M. (2013), High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32:132–140.
- Karatepe, O.M., Keshavarz, S., & Nejati, S. (2010), Do core selfevaluations mediate the effect of coworker support on work engagement? A study of hotel employees in Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 62–71.
- Khosravi, Mahboubeh (1396); Identifying the views of curriculum experts on innovation challenges in a higher education curriculum using the QQ method, *Curriculum Research Journal*, Volume Seven, Issue 2, Sequential 14, Fall and Winter, 118-144. (In Persian).
- Levinson, E. (2007). Developing High Employee Engagement Makes Good Business Sense, accessed from, 133, 106-115.



- [www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing\\_high\\_employee\\_engagement\\_makes\\_good\\_buines\\_sense.php](http://www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing_high_employee_engagement_makes_good_buines_sense.php), on April 27. 2013.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108–120.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Saks AM (2011) Workplace spirituality and employee engagement. *J Manag, Spiritual Relig* 8 (4):317–340.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement. *Human Resources Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (5), 464–481
- Sepahvand, Reza; Mohammad Yari, Zohreh (1394); Identifying individuals' attitudes toward organizational laziness using the QQ method, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Vol.4, No.3(No.14), Fall,1-30. (In Persian).
- Whittington, J. L. & Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: Building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, 31(5): 14–24.

- Whittington, J., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Enhancing Employee Engagement: An Evidence Based Approach. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 1-157.
- Yassini, Ali; Rezayatkgah, Hedayat; Taban, Mohammad; Zainabadi, Hassan (2016); Identifying the mental patterns of Ilam University staff regarding career advancement using Q method, Quarterly Journal of Management in Governmental Organizations, Volume 5, Number 1, Winter, 120-107. (In Persian).
- Yeh. C. M. (2013), TOURISM INVOLVEMENT, WORK ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION AMONG FRONTLINE HOTEL EMPLOYEES. Annals of Tourism Research, 42: 214- 23.