

## **The Pathology of the Work Belongings of Knowledge Workers in the Defensive Industries**

Gholam Reza Tavakkoli \*, Muhammad Salimi \*\*

Majid Ramazan \*\*\*

### **Abstract**

This study is intended to identify the problems which prevent the promotion of the level of knowledge workers' belongings in the defense industries. This is a mixed exploratory research. In the qualitative part of the research, 14 managers of defense industries and knowledge workers were interviewed in depth using a purposeful method up to arriving at a theoretical saturation. Then, distributing 17 expert questionnaires of Delphi, the researchers designed the framework of the factors affecting knowledge workers. Afterwards, Kendall's coordination coefficient in Delphi method was calculated to be 0.734. In the quantitative section, too, 50 questionnaires were purposefully distributed among the knowledgeable workers familiar with the research topic. The reliability of the quantitative questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha of 0.946. Conducting interviews resulted in the identification of 26 factors classified into structural, behavioral, and contextual categories, all of which were confirmed by the experts at Delphi stage. In the quantitative part, the rank of the main factors and sub-factors were measured, and the results revealed that the belongings of the knowledge workers encountered problems in the structure of the knowledge sectors, decision making, planning, human resource procedures, relationship with the colleagues and managers, and some other issues being explained later.

**Keywords:** Work belongings, behavioral factors, background factors, structural factors, knowledge workers.

---

\* Associate professor at the Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

\*\* Corresponding author: master's student at the Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

\*\*\* Assistant professor at the Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(پاییز ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۳: ۲۰۰ - ۱۶۹)



## آسیب‌شناسی تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در صنایع دفاعی

غلامرضا توکلی\*، محمد سلیمی\*\*، مجید رمضان\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲

### چکیده

مقاله حاضر، به شناسایی آسیب‌هایی می‌پردازد که مانع بالارفتن سطح تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در صنایع دفاعی می‌شود. روش تحقیق، آمیخته از نوع اکتشافی است. در بخش کیفی پژوهش، به صورت هدف‌مند و تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۴ نفر از مدیران صنایع دفاعی و نیروهای دانشی مصاحبه عمیق انجام شده و سپس با استفاده از توزیع ۱۷ پرسشنامه دلفی خبرگی، چارچوبی از عوامل مؤثر بر تعلق خاطر نیروهای دانشی به دست آمده است. ضریب هماهنگی کندال در روش دلفی ۰,۷۳۴ محاسبه شد. در بخش کمی هم ۵۰ پرسشنامه بین نیروهای دانشی آشنا به موضوع تحقیق به صورت هدف‌مند توزیع شد. پایایی پرسشنامه بخش کمی با آلفای کرونباخ ۰,۹۴۶ مورد تأیید قرار گرفت. با اجرای مصاحبه‌ها، ۲۶ عامل که در سه دسته ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دسته‌بندی می‌شوند، شناسایی شده و در مرحله دلفی همه این عوامل مورد تأیید خبرگان قرار می‌گیرند. در بخش کمی وضعیت عوامل اصلی و زیرعوامل‌ها سنجیده شد که نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تعلق خاطر نیروهای دانشی در برخی از زمینه‌های مرتبط با ساختار بخش‌های دانشی، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، رویه‌های منابع انسانی، روابط با همکاران و مدیران و همچنین عوامل زمینه‌ای و دیگر مسائلی که به آنها خواهیم پرداخت، دچار مشکل شده است.

**کلیدواژه‌ها:** تعلق خاطر کاری؛ عوامل رفتاری؛ عوامل زمینه‌ای؛ عوامل ساختاری؛ نیروی دانشی

\* دانشیار، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

tavakoli145@gmail.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

mohamadsalimi126@gmail.com

\*\*\* دانشیار، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

m\_ramezan83@yahoo.com

## مقدمه

در دنیای کنونی، منابع انسانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. نگاه به منابع انسانی نسبت به دهه‌های گذشته تغییرات زیادی داشته است و از آنها به عنوان سرمایه‌های انسانی<sup>۱</sup> سازمان یاد می‌شود. مدیریت سازمان‌ها دریافته است که سرمایه انسانی بیشترین اهمیت را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بهره‌وری دارد (مهری و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۹). باید شرایطی برای کارکنان ایجاد شود که بهترین عملکرد خود را نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در کار آنها مشاهده شود. یکی از عواملی که می‌تواند سبب شود کارکنان عملکرد خوبی داشته باشند، بالابردن سطح تعلق خاطر<sup>۲</sup> آنها نسبت به سازمان و شغل است. ارزیابی، تقویت و حفظ تعلق خاطر کاری کارکنان به یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها تبدیل شده است و بسیاری از مطالعات، پیمان‌ها و نتایج این عامل را مورد بررسی قرار داده‌اند (نایت و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۹۲). تعلق خاطر باعث می‌شود که تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان افزایش یابد و نیروهایی که می‌توانند عملکرد خوبی در سازمان داشته باشند، حفظ شوند. در این تحقیق به بررسی تعلق خاطر نیروهای دانشی می‌پردازیم و مشکلات و مسائلی که می‌تواند باعث کاهش آن شود، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تعلق خاطر کاری، ابزار مناسبی برای سازمان‌ها به منظور تلاش برای به دست آوردن مزیت رقابتی محسوب می‌شود. نیروی انسانی، عامل مهمی است که توسط رقبا قابل تقلید و یا کپی برداری نیست و اگر به درستی مدیریت شود، ارزشمندترین دارایی محسوب می‌شود. بامروک<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقد است، تعلق خاطر کاری مهم‌ترین عامل در اندازه‌گیری قدرت سازمان است. کاتز و کان<sup>۴</sup> (۱۹۶۶) در پژوهش خود درباره اثربخشی سازمانی به این مفهوم اشاره کرده‌اند. آنها این عامل را یکی از عواملی می‌دانند که باید برای دستیابی به یک محیط کار خلاق و مشارکتی در دستیابی به عملکرد و کارایی توسعه یابد (آنیثا جی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۳۰۹). کارکنانی که

1. Human Capital
2. Engagement
3. Baumruk
4. Katz & Kahn
5. Anitha, J

تعلق خاطر کاری بالایی دارند، خود را به صورت جسمانی، احساسی و شناختی در کار خود به کار می‌گیرند. بنابراین، تعلق خاطر، حضور کامل روان‌شناختی هنگام انجام فعالیت‌های کاری است. در صورتی که کارکنان شایسته‌ای از لحاظ علمی داشته باشیم، اما نتوانیم حسی در آنها به وجود آوریم که بیشترین تلاش خود را جهت انجام دادن امور کاری خود به کار گیرند و با علاقه و اشتیاق به انجام وظایف کاری خود بپردازند، نتوانسته‌ایم بهترین استفاده را از سرمایه‌های موجود در سازمان به کار بگیریم و عواقب حاصل از آن را خواهیم دید.

وزارت دفاع جمهوری اسلامی دارای بخش‌های تحقیقاتی زیادی است و نیروهای دانشی زیادی در آنها مشغول به کار هستند. نیروهای دانشی ارزش و اهمیت زیادی برای سازمان دارند و دیگر سازمان نیز به دنبال به خدمت گرفتن این نیروها هستند. بنابراین، فرصت ترک سازمان برای این نیروها مهیاتر است و شاهد وقوع این اتفاق در بخش‌های دانشی سازمان هستیم. از این رو، افزایش تعلق خاطر می‌تواند سهم بزرگی در حفظ چنین نیروهایی داشته باشد. این مسئله که نیروهای دانشی با تمام وجود کار کنند و در دسته کارکنانی با تعلق خاطر بالا قرار بگیرند، امری مهم است. اگر پژوهشگران هر یک از این بخش‌های دانشی، تعلق خاطر بالایی داشته باشند، فعالیت‌ها با سرعت و میزان اثربخشی بیشتری دنبال خواهد شد و نتایج بهتری در خروجی‌های سازمان دیده می‌شود. از طرفی سبب می‌شود که نیروی خوب و زبده، قصد خروج از سازمان را نداشته باشند و تمایل آنها برای ماندن در سازمان افزایش یابد. لذا این پژوهش به دنبال آن است تا بررسی کند که آسیب‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای که مانع از بالارفتن سطح تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی می‌شود، کدامند؟

## تعاریف

### تعلق خاطر

تعلق خاطر کارکنان اولین بار توسط کان (۱۹۹۰) در ادبیات مدیریت مطرح شد و در همان سال‌های ابتدایی پژوهش‌هایی در این حوزه به عمل آمد. پژوهشگران دانشگاهی از یک سو و

مؤسسات مشاوره‌ای از سوی دیگر، به پژوهش در این حوزه پرداختند. بنابراین، تعاریفی را که برای تعلق خاطر ارائه شد، می‌توان در دو دسته تعاریف علمی و دانشگاهی و دیگر تعاریف مربوط به سازمان‌های مشاوره‌ای مدیریت در نظر گرفت. تعاریف علمی و دانشگاهی بیشتر به مفهوم و معنای خود تعلق خاطر و جنبه‌های روان‌شناختی آن پرداختند. روثبارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) تعلق خاطر کاری را حضور روان‌شناختی تعریف می‌کند و همچنین بیان می‌کند که شامل دو جزء حیاتی یعنی توجه<sup>۲</sup> و جذب<sup>۳</sup> است. "توجه به معنای دسترسی شناختی و مدت زمان تفکر در مورد یک نقش است و جذب به معنای درگیر بودن و شدت توجه به یک نقش و وظیفه می‌باشد" (روثبارد، ۲۰۰۱: ۶۵۷). پژوهشگران حوزه تحلیل رفتگی شغلی<sup>۴</sup> تعلق خاطر را مخالف و متضاد تحلیل رفتگی می‌دانند. با توجه به نظر ماسلش<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۱) تعلق خاطر کاری با انرژی، اثربخشی و کارایی مشخص می‌شود که متضاد سه بعد تحلیل رفتگی یعنی خستگی، بدبینی و بی‌اثری است. تحقیقات در مورد تحلیل رفتگی شغلی و تعلق خاطر نشان می‌دهد که دو بعد اصلی تحلیل رفتگی (خستگی و بدبینی) و تعلق خاطر (انرژی و تعهد) مخالف یکدیگرند (ماسلش، ۲۰۰۱: ۴۱۶). مؤسسه مشاوره‌ای مدیریتی هی‌گروپ<sup>۶</sup> معتقد است، تعلق خاطر کارکنان دربرگیرنده دو جزء تعهد سازمانی (شامل وابستگی اثربخش به سازمان و قصد ماندن در سازمان) و تلاش آگاهانه (شامل میل به پیشرفت به سطح بالاتر و فراتر از الزامات رسمی شغل) است. تعلق خاطر کارکنان، یک معامله به صرفه است. سازمان‌ها شرایطی را ایجاد می‌کنند که کار را برای کارکنان بیشتر معنی‌دار کرده و به آنها پاداش مناسب بدهند و کارکنان نیز در عوض، تلاش فوق‌العاده‌ای در کارشان و در ارائه عملکرد بهتر، انجام می‌دهند. سی.ای.پی.دی<sup>۷</sup> هم، تعلق خاطر کارکنان را داشتن حضور مثبت در کار همراه با عملکرد کاری با میل و رغبت، مشارکت، تلاش فکری، تجربه احساسات

1. Rothbard
2. Attention
3. Absorption
4. Job Burnout
5. Maslach
6. Haygroup
7. CIPD

مثبت و ارتباط معنی‌دار در مورد دیگران می‌داند. (نجفی و رعنائی، ۱۳۹۴: ۲).

## نیروهای دانشی

نیروی دانشی و یا دانش مدار اولین بار توسط پیتر دراکر<sup>۱</sup> مطرح شد. او نیروی دانشی را فردی می‌داند که می‌تواند دانش موردنیاز برای انجام کارهای روزمره را کسب نموده و دارای دانش و مهارت به‌روز است. با این حال پس از وی، تعاریف متعدد دیگری برای این مفهوم به‌وجود آمد که ویژگی‌های این نیروها در این تعاریف مشهود است:

۱. در یک دانش نظری تخصص دارند که در زمان طولانی کسب شده است و تحصیلات نسبتاً بالایی دارند. این افراد نه تنها به خاطر تلاش و یا سوابق کارشان، بلکه به خاطر آنچه می‌دانند، برای سازمان ارزش می‌آفرینند. ۲. به خلق، اصلاح، و یا ترکیب دانش به‌عنوان بخشی اساسی از شغلشان می‌پردازند. ۳. اصلی‌ترین کارشان جمع‌آوری، پردازش یا تحلیل داده‌ها و اطلاعات است. ۴. ارزش آنها برای سازمان ناشی از توانایی‌شان در ایجاد ارتباط بین داده‌های مختلف و اطلاعات خارجی است که باعث خلق محصولات دانشی با ارزش افزوده بالا می‌گردند. ۵. از مغزشان بیشتر از زور بازویشان استفاده می‌کنند. ۶. در کارشان تجربه و مهارت بالایی دارند. ۷. به‌جای کارهای ثابت و دائمی علاقه‌مند به انجام کارهای موقت هستند. ۸. آزادی عمل در کار را حق طبیعی خود می‌دانند (ون گیلینو، ۱۹۸۸).

## مدل سه‌شاخگی آسیب‌شناسی

در مدل تحلیل سه‌شاخگی، پدیده سازمان و مدیریت برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی؛ عوامل ساختاری دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است که بدنه آن را می‌سازند.

---

1. peter drucker

مانند ساختار سازمانی و قوانین و مقررات و سرانجام عوامل زمینه‌ای، شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۶).

۱. شاخه ساختاری: علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند، آسیب‌های ساختاری نامیده می‌شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانال‌ها و ظرفی هستند که فرایندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند. شاخه ساختاری دربرگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند.

۲. شاخه محتوایی یا رفتاری: همان‌طور که اشاره شد ساختار به‌مثابه ظرف فعالیت‌ها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده‌ای که در ظرف سازمان می‌ریزد، همان کار یا رفتار انسان‌هاست. در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان‌ها را از حالت طبیعی منحرف می‌کند.

۳. شاخه زمینه‌ای یا محیطی: شاخه زمینه در نظریه سه‌شاخگی و در آسیب‌شناسی سازمانی جایگاه خاصی دارد. آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی آسیب‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به‌عبارت سیستمی، واکنش به‌موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۶).

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدل‌های تعلق خاطر کاری

مدل‌های تعلق خاطر به دو دسته تقسیم می‌شوند. مدل‌های مربوط به پژوهشگران دانشگاهی و

مدل‌های مؤسسات مشاوره مدیریتی. معروف‌ترین مدل مؤسسات مشاوره‌ای مربوط به گالوپ<sup>۱</sup> است. در مدل ارائه شده توسط این مؤسسه، روی ۴ عامل اصلی سازمانی به‌عنوان ابعاد اصلی تأکید شده است. این چهار عامل عبارتند از: ۱. روشن، منطقی و متناسب بودن انتظارات متقابل فرد و سازمان، ۲. داشتن مشارکت و سهم، ۳. تناسب بین شخص و شغل، ۴. داشتن فرصت‌هایی برای رشد، پیشرفت و یادگیری. این مدل دارای یک پرسشنامه ۱۳ سؤالی نیز می‌باشد که اکثر سازمان‌ها برای سنجش میزان تعلق خاطر کارکنان خود از آن استفاده می‌کنند (ابوالعلائی، ۱۳۹۱).

یکی از معروف‌ترین مدل‌های دانشگاهی توسط کان ارائه شده است و در آن سه وضعیت روانی که منجر به تعلق خاطر می‌شود، مورد بررسی قرار گرفته است. این سه مورد عبارتند از: معنی‌داری<sup>۲</sup>، امنیت<sup>۳</sup> و قابلیت دسترسی<sup>۴</sup>.

معنی‌داری: معنی‌داری روان‌شناختی حسی است که فرد از سرمایه‌گذاری انرژی‌های فیزیکی، شناختی و احساسی خود در کار دریافت می‌کند. این حالت زمانی در کارکنان اتفاق می‌افتد که آنها احساس کنند، مهم، مفید و ارزشمند هستند و می‌توانند تفاوت ایجاد کنند و کار آنها بدیهی در نظر گرفته نشده است (کان، ۱۹۹۰: ۷۰۴).

امنیت: این حس بدین معناست که کارکنان بتوانند خود را در جایگاه شغلی‌شان نشان دهند و ترسی از پیامدهای منفی آن برای تصویر شخصی، مقام و مسیر شغلی‌شان نداشته باشند. در واقع تعلق خاطر کارکنان نباید امنیت روان‌شناختی آنها را تهدید کند. در غیر این صورت تعلق خاطر دوامی نخواهد داشت (کان، ۱۹۹۰: ۷۰۸).

قابلیت دسترسی: به این معناست که منابع فیزیکی، شناختی و احساسی تا چه اندازه برای افراد در دسترس است تا بتوانند حس تعلق خاطر را به دست آورند (کان، ۱۹۹۰: ۷۱۴). این منابع می‌توانند ملموس مثل بودجه، ابزار کار و تجهیزات و یا غیرملموس مثل شایستگی‌ها، عواطف و پشتیبانی سرپرستان باشند (ایمپراتوری، ۱۳۹۸).

1. Gallup
2. Meaningfulness
3. Safety
4. Availability



آلان ساکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نگاهی چندبعدی به مفهوم تعلق خاطر دارد و بیان می‌کند که تعلق خاطر در ابعاد شغلی و سازمانی می‌تواند وجود داشته باشد و باید بین این دو تمایز قائل شد. رابطه‌ای که نقش فرد با سازمان و شغل دارد می‌تواند متفاوت باشد و پیشران‌ها و نتایج حاصله متفاوتی داشته باشد (ساکس، ۲۰۰۶: ۶۱۳). این تمایز از این مفهوم نشئت می‌گیرد که افراد نقش‌های چندگانه‌ای دارند که روئبارد (۲۰۰۱) و می و همکاران (۲۰۰۴) نیز به این موضوع اشاره کرده‌اند. دو نقش اصلی افراد در بیشتر سازمان‌ها، نقش کاری و نقش آنها به‌عنوان یک عضو سازمانی است.

یکی از مهم‌ترین رویکردها در این حوزه رویکردی است که تعلق خاطر را با تحلیل رفتگی<sup>۲</sup> مرتبط می‌سازد. این رویکرد عمدتاً به تیم اوترخت<sup>۳</sup> نسبت داده می‌شود (تیمی به رهبری ویلمار شافلی مستقر در دانشگاه اوترخت هلند)، و بیان می‌کند که کارکنانی که تعلق خاطر کاری بالایی دارند، عملکرد بهتری نسبت به دیگر کارکنان ارائه می‌دهند (ابن‌الرضا و همکاران، ۱۳۹۷). ماسلش و لاستر (۱۹۹۷)، معتقدند که مفاهیم تعلق خاطر و تحلیل رفتگی در دو طرف مخالف یک طیف قرار دارند. تحلیل رفتگی به معنای خستگی، بدبینی یا بی‌تفاوتی، انجام‌ندادن کار یا فقدان خودکارآمدی حرفه‌ای است که همه این موارد هم در فضای اجتماعی و هم از جنبه فنی معنا می‌یابند. برعکس، تعلق خاطر با سه بعد متضاد مرتبط است که عبارتند از: توان (در برابر خستگی)، مشارکت (در برابر بدبینی)، و خودکارآمدی (در برابر فقدان خودکارآمدی) (ماسلش و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۱۶). براساس تعریف تعلق خاطر کاری که شافلی ارائه نموده است، تیم اوترخت در سال ۲۰۰۲، معیار تعلق خاطر کاری اوترخت (UWES) را پیشنهاد داد و اعتبارسنجی نمود که سه مؤلفه آن را مورد سنجش قرار می‌دهد.

اشتیاق کاری<sup>۴</sup>: به معنای سطح بالایی انرژی برای کار و تلاش زیاد ذهنی برای حل مشکلات است.

1. Alan Saks
2. Burnout
3. Utrecht
4. Vigor

دل‌دادن به کار<sup>۱</sup>: یعنی کار شخص به او احساس هویت بدهد، اشتیاق ایجاد کند، امید بیافریند، افتخار بدهد و چالش مثبت ایجاد کند.

جذب کار شدن<sup>۲</sup>: به معنای تمرکز کامل داشتن، قرار گرفتن در یک حالت "جریان طبیعی کار، آرامش ذهنی، تمرکز بدون زحمت، فراموش کردن خود، عدم احساس گذشت زمان و لذت درونی (ماسلس و همکاران، ۲۰۰۱: ۷۴).

مدل اوترخت به شکل گسترده‌ای برای مقاصد پژوهشی و به‌ویژه در حوزه‌های تحقیقاتی روان‌شناسی به کار می‌رود و تمرکز اصلی بر افراد است تا از موقعیت‌های روان‌شناختی منفی (مثل تحلیل‌رفتگی) پیشگیری کند و از جنبه‌های مثبت (تعلق خاطر کاری) حمایت نماید.

### پیامدها و نتایج تعلق خاطر کارکنان

دلایل متعددی وجود دارد که انتظار می‌رود تعلق خاطر با خروجی‌های کاری مرتبط باشد. طبق گفته‌های شافلی و باکر (۲۰۰۲) کارکنانی که دارای تعلق خاطر بیشتری هستند، وابستگی بیشتری نسبت به کار خود دارند و تمایل به کار بیشتری در وجود آنهاست. اکثر نتایجی که از تعلق خاطر به دست می‌آیند، دارای یک رابطه دوطرفه هستند. همچنین مفاهیمی هستند که از نظر مفهومی به تعلق خاطر شبیه هستند.

هارتر و همکاران (۲۰۰۲) در یک فراتحلیل<sup>۳</sup> در ۷۹۳۹ واحد مستقر در ۳۶ شرکت مختلف به این نتیجه رسیدند که تعلق خاطر با ترک سازمان ارتباط دارد. به همین صورت، شافلی و باکر (۲۰۰۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که سازمان‌هایی که دارای کارکنانی هستند که سطح تعلق خاطر بالایی دارند نسبت به دیگر سازمان‌ها کمتر درگیر مسئله ترک خدمت کارکنان هستند و در زمینه حفظ کارکنان خود موفق‌تر عمل می‌کنند (ممنون، ۲۰۱۵: ۳۱۵). آلا رکن (۲۰۱۰) در پژوهش خود به بررسی تأثیر تعلق خاطر بر تمایل به ترک سازمان پرداخت. او در پژوهش خود از مدل شافلی استفاده کرد و تأثیر ابعاد آن یعنی فداکاری، جذب و توانایی را مورد بررسی قرار داد.

1. Dedication
2. Absorption
3. Meta-Analysis

تا کاویرا و شرودر (۲۰۱۴) در تحقیقی که به بررسی رابطه میزان تعلق خاطر کارکنان و تمایل به ترک سازمان پرداخت، به این نتیجه رسید تعلق خاطر بالا تأثیر زیادی در ماندگاری کارکنان در سازمان و پایداری آنها به سازمان داشته باشد. پایداری به این معناست که هر کارمند به‌عنوان یک انسان منحصر به فرد، نه فقط یک دندانه در یک ماشینند، بلکه هریک از کارکنان در کمک به سازمان، دخیل و در رسیدن به اهداف آن نقش دارند (پیکرنگار و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۲). تعلق خاطر کاری به‌عنوان یک سازه مثبت، نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین و پیشبینی تعهد سازمانی دارد (عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۳) این فرضیه قبلاً توسط آلان ساکس (۲۰۰۶)، هاگان و همکاران (۲۰۰۶) و باکر و همکاران (۲۰۰۶) اثبات شده است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که هرچه میزان تعلق خاطر کاری بیشتر باشد، تعهد سازمانی نیز بیشتر خواهد بود. همچنین در تحقیقی که یالابیک و همکاران (۲۰۱۵) انجام دادند و به بررسی تأثیر سه بعد تعلق خاطر از دیدگاه شافلی یعنی توانایی، فداکاری و جذب بر تعهد سازمانی پرداختند، نتایج به این صورت بود که دو بعد توانایی و فداکاری با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند. رابطه رضایت شغلی با تعلق خاطر کارکنان یک رابطه دوطرفه است. در واقع تعلق خاطر هم می‌تواند منجر به رضایت شغلی شود و هم برعکس.

علاوه بر مفاهیمی که تا اینجا به‌عنوان نتایج تعلق خاطر مورد بررسی قرار گرفت، موارد دیگری هستند که می‌توانند تحت تأثیر این عامل قرار گیرند که در برخی تحقیقات به‌عنوان نتایج و عواقب آن شناسایی شده‌اند. شاک و همکاران (۲۰۱۱) به این نتیجه رسیدند که کارکنانی که تعلق خاطر بالایی دارند، اقدامات داوطلبانه بیشتری را در جهت اهداف سازمان انجام می‌دهند. قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تأثیر تعلق خاطر بر رفتار شهروندی سازمانی را اثبات کردند. پژوهش‌های دیگری معتقدند که کارکنان با تعلق خاطر بالا یادگیری فعال بیشتری دارند (فارندال، ۲۰۱۴: ۱۶۳). هاگان و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقات خود شواهدی ارائه کرده‌اند که در سطح تیمی، تعلق خاطر می‌تواند به رفتار نوآورانه منجر شود.

## تحقیقات پیشین

کرافورد (۲۰۱۰) در مقاله خود طبق مدل (UWES) به بررسی رابطه بین مطالبات و منابع شغلی<sup>۱</sup> با تعلق خاطر و تحلیل رفتگی شغلی می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که رابطه بین تعلق خاطر و منابع شغلی همواره مثبت بوده، اما در رابطه بین مطالبات و تعلق خاطر، نوع مطالبات شغلی تأثیر زیادی در نوع ارتباط آنها دارد. در این پژوهش برخی از مطالبات شغلی که منع‌کننده هستند، باعث کاهش میزان تعلق خاطر می‌شوند، اما برخی مطالبات شغلی که حالت چالشی دارند باعث افزایش میزان آن می‌شوند. آنتینا جی (۲۰۱۴) به بررسی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کارکنان می‌پردازد. نتایج به دست آمده از این تحقیق حاکی از آن است که محیط کار و سلامت آن و ارتباط تیمی و روابط میان همکاران عوامل بسیار مهمی در تعیین سطح تعلق خاطر کارکنان هستند و نسبت به عوامل دیگر تأثیر بیشتری بر تعلق خاطر دارند. نتایج این تحقیق بیانگر این موضوع است که محیط کار باید، هم از نظر فیزیکی و هم از نظر احساسی فضای مناسبی برای کارکنان باشد تا سطح تعلق خاطر آنها بالا برود. آلان ساکس (۲۰۱۴) با استفاده از مرور ادبیات و تحلیل مدل‌های ارائه شده برای تعلق خاطر به مدل جدیدی دست می‌یابد که ترکیبی از مدل‌های ارائه شده توسط کان و مدل مطالبات-منابع شغلی می‌باشد که دو مدل اصلی تعلق خاطر هستند. بیلی و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی مفهوم، پیشران‌ها و نتایج تعلق خاطر می‌پردازند. تمرکز این تحقیق بیشتر بر نتایج و خروجی‌های تعلق خاطر است و به این نتیجه می‌رسد که تعلق خاطر کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد فردی، روحیه فردی، عملکرد سازمانی و همچنین عملکرد فراتر از وظیفه کمک کند. اسلام و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به شناسایی اصلی‌ترین آسیب‌ها و عوامل بازدارنده تعلق خاطر کارکنان می‌پردازند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توجه به اولویت‌های شخصی مدیران، نابرابری و بی‌عدالتی، رویه‌های فراقانونی، تأثیرات منفی سیاسی، کار بیش از حد و بی‌مسئولیتی در سازمان از آسیب‌های اصلی تعلق خاطر است.

1. Job Demands & Resources

در جدول (۱) به برخی از عوامل مؤثر شناسایی شده از تحقیقات معتبر پیشین اشاره شده است.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری در ادبیات

پژوهشگران	عامل	پژوهشگران	عامل
Kahn (1990)	مشخص بودن رویه‌ها و اهداف	Inceoglu & Warr (2011)- Ongore (2014) Shaaban (2018)	شخصیت کارکنان
Saks (2006)- Anitha j (2014)	نظام‌های حقوق و مزایا	Bakker-Demerouti (2009)- Crawford (2010)	بازخورد عملکرد از سرپرستان
Saks (2006)	حمایت‌های سازمانی	Saks (2006)- Bakker-Demerouti (2009)-Crawford (2010)	حمایت‌های سرپرستان
Saks (2006)- Storm & Kelly (2014)	عدالت سازمانی	Anitha j (2014)	سلامت محیط کاری
Bakker-Demerouti (2009)	ایجاد سیستمی برای دسترسی آسان‌تر به اطلاعات	Avery, McKay & Wilson (2007)	سن همکاران
Crawford (2010)-Anitha j (2014)	سیاست‌های سازمان	Bakker & Demerouti (2009) Vera et al (2016)	حمایت همکاران
Kunerth & Mosley (2011)	برند کارفرما	Mishra et al (2014)	ارتباط خوب سرپرست با کارکنان
Alfes & Shantz (2013)	رویه‌های مدیریت منابع انسانی	Anitha j (2014)-Carasco et al (2015) Popli et al (2016)	سبک رهبری
Yoerger et al (2015)	مشارکت در تصمیم‌گیری	Barrick et al (2015)	منعطف بودن رویه‌های منابع انسانی
Smith et al (2017)	ارزشیابی عملکرد	Bakker & Demerouti (2009)-Crawford (2010)	فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای

در تحقیقات داخلی نیز عیسی‌خانی (۱۳۹۰) در دو بخش کمی و کیفی مطابق با مدل مطالبات- تقاضای شغلی، منابع شخصی، منابع شغلی، مطالبات شغلی و منابع سازمانی را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که منابع شغلی، منابع شخصی و منابع سازمانی و

زیرعامل‌های آنها می‌توانند به شکل‌گیری تعلق خاطر کمک کنند. مقصودلو (۱۳۹۱) به بررسی رابطه بین شخصیت‌های روان‌رنجور، برون‌گرا و وجدان‌گرا با تعلق خاطر و نقش میانجی سکوت کارکنان در این رابطه می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد بین این سه تیپ شخصیتی با تعلق خاطر رابطه وجود دارد که در شخصیت روان‌رنجور، رابطه منفی است و دو تیپ دیگر مثبت است. همچنین سکوت کارکنان رابطه بین تعلق خاطر و شخصیت روان‌رنجور را افزایش می‌دهد و رابطه بین شخصیت برون‌گرا و وجدان‌گرا با تعلق خاطر را کاهش می‌دهد. رنگریز (۱۳۹۷) به شناسایی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که متغیرهای توانمندی روان‌شناختی، سرمایه روان‌شناختی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و کار معنادار دارای بیشترین میزان تأثیر بر تعلق خاطر هستند.

## سؤالات پژوهش

### سؤال اصلی

آسیب‌ها و موانعی که مانع افزایش تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در صنایع دفاعی می‌شوند، کدامند؟

### سؤالات فرعی

۱. عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در صنایع دفاعی، کدامند؟
۲. عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی صنایع دفاعی به چه صورت دسته‌بندی می‌شوند؟
۳. وضعیت هر یک از عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در صنایع دفاعی به چه صورت است؟

## روش‌شناسی پژوهش

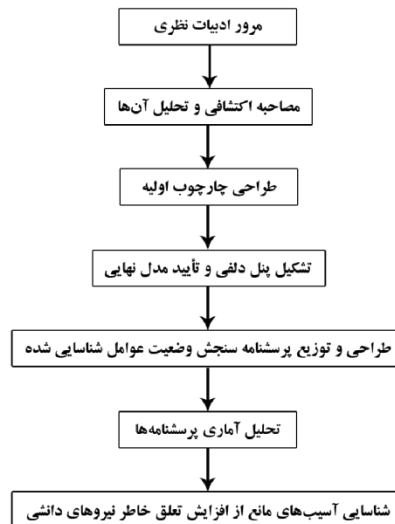
روش تحقیق پژوهش حاضر، آمیخته از نوع اکتشافی است. بدین صورت که ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شود. جامعه آماری تحقیق خبرگان پژوهشی و مدیران

صنایع دفاعی و نیروهای دانشی آشنا به موضوع تحقیق هستند. این پژوهش در زمستان ۱۳۹۸ و بهار ۱۳۹۹ انجام شده است.

روند این تحقیق به این صورت است که با استفاده از مطالعه ادبیات و پژوهش‌های مرتبط ورودی‌های لازم برای پاسخ به سؤالات استخراج می‌شوند. سپس مصاحبه‌های عمیق با خبرگان پژوهشی و مدیران صنایع دفاعی و نیروهای دانشی که به صورت هدف‌مند انتخاب شده‌اند، انجام می‌شود. تا زمان رسیدن به اشباع نظری ۱۴ مصاحبه انجام شد و با تحلیل محتوای آنها ۲۶ عامل اثرگذار بر تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی شناسایی شد. این عوامل در سه دسته ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای براساس مدل آسیب‌شناسی سه‌شاخگی دکتر میرزایی، قرار می‌گیرند و چارچوب اولیه‌ای برای عوامل مؤثر بر تعلق خاطر نیروهای دانشی در سازمان مورد بررسی به دست می‌آید. سپس با استفاده از روش دلفی چارچوب نهایی با ایجاد اصلاحات لازم مورد تأیید خبرگان قرار می‌گیرد. اعضای پنل خبرگی دلفی ۱۷ نفر از پژوهشگران حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی هستند. ضریب هماهنگی کندال برای داده‌های به دست آمده از توزیع پرسشنامه دلفی ۰,۷۳۴ محاسبه شد که نشان‌دهنده وجود هماهنگی میان داده‌های تحقیق است.

در مرحله بعد وضعیت عوامل موجود در چارچوب ارائه شده توسط پرسشنامه‌ای که به صورت هدف‌مند بین ۵۰ نفر از نیروهای دانشی و پژوهشگران که آشنایی لازم با موضوع تحقیق را دارند، توزیع می‌شود. پرسشنامه بخش کمی پژوهش وضعیت ۲۶ عامل شناسایی شده را مورد سنجش قرار می‌دهد. آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسشنامه ۰,۹۴۶ است که بالاتر از ۰,۷ مورد نیاز است و نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است. روایی پرسشنامه نیز توسط خبرگان حوزه منابع انسانی به تأیید رسیده است. تحلیل این پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون T و آزمون دو جمله‌ای انجام می‌شود که با توجه به نرمال بودن یا نبودن داده‌ها، روش مناسب انتخاب می‌شود. از نتیجه این تحلیل‌ها وضعیت عوامل موجود در چارچوب ارائه شده سنجیده می‌شود. پایین بودن وضعیت هر یک از این عوامل نشان‌دهنده آسیب‌پذیر بودن تعلق خاطر کارکنان از سوی آن عامل است. بدین ترتیب عوامل بازدارنده و آسیب‌های تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی شناسایی

می‌شوند.



شکل ۱. طرح کلی پژوهش

## یافته‌های پژوهش

### انجام مصاحبه و تحلیل محتوای آنها

در این بخش از پژوهش با ۱۴ نفر از جامعه آماری مصاحبه‌های عمیق و باز انجام گرفت. معیار و ملاک انتخاب اعضای نمونه، شامل: شناخت محققین از آنها، شاخص بودن در سازمان مربوطه، سابقه عضویت و یا مدیریت تیم‌هایی است که برخی از اعضای آن به دلایل مختلف با سازمان قطع همکاری کرده‌اند و تجربه و بصیرت کاری می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان به صورت مفصل در مورد تجارب کاری خود و عواملی که در افزایش و کاهش تعلق خاطر آنها و یا همکارانشان تأثیر داشته است، صحبت کردند. البته در برخی مواقع مصاحبه‌کننده هدایت مصاحبه به سمت مسیری که بیشتر به دریافت پاسخ‌ها کمک می‌کرد را انجام می‌داد، اما هدف اصلی مصاحبه، عمیق بودن و اشاره کامل افراد مصاحبه‌شونده به شرایط حاکم بر سازمان بوده است.



مصاحبه‌ها به دو دسته مدیران و نیروهای دانشی تقسیم می‌شد که هر دسته نیمی از مصاحبه‌ها را شامل شده است. ویژگی جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲. ویژگی جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	مرد	۱۳	وضعیت تأهل	مجرد	
				۰	۱۴
سن	زن	۱	سابقه کاری به‌عنوان نیروی دانشی	کمتر از ۵	۱
	کمتر از ۳۵	۳		بین ۵ تا ۱۵	۱۱
	بین ۳۵ تا ۴۵	۸		بیشتر از ۱۵	۲
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۸	وضعیت استخدامی	رسمی	۱۳
	دکتری	۶		غیررسمی	۱

مدت زمان هر مصاحبه در حدود دو ساعت، بسته به نظر افراد بود. مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج مفاهیم کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در جدول (۳) چند نمونه از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان دیده می‌شود.

جدول ۳. خلاصه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده

شماره مصاحبه	نقل قول	عامل مربوطه
مصاحبه اول	شاخص‌هایی که باعث ارتقای جایگاه شغلی می‌شود، تعلق خاطر واقعی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	ارتقا شغلی براساس شایستگی علمی
مصاحبه سوم	کارکنان باید احساس کنند که انصاف و عدالت در حق آنها در همه زمینه‌ها رعایت شده است.	ادراک از عدالت سازمانی
مصاحبه چهارم	باید پایداری در تصمیمات مدیران وجود داشته باشد و سلیقه‌ای عمل نکنند.	پایداری در تصمیمات بلندمدت
مصاحبه ششم	باید توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد در سیستمی ثبت شود که مدیران جدید بتوانند با مطالعه آنها به توانمندی‌های فرد پی ببرند.	بانک اطلاعاتی از توانمندی نیروها
مصاحبه هشتم	دیدگاه جامعه به تحقیقات نباید صرفاً جنبه دانشگاهی داشته باشد. این باعث کاهش انگیزه محققین صنعت می‌شود.	رویکرد مثبت به تحقیقات در سطح کشور
مصاحبه یازدهم	باید سبک مدیریتی برای نیروهای محقق و دانشی برانگیزاننده باشد و با رهبری کاریزماتیک از آنها خروجی لازم گرفته شود.	وجود رهبری به‌جای مدیریت
مصاحبه چهاردهم	ظرف‌ها (مشاغل) به‌گونه‌ای باید باشند که ظروف مناسب برای آن یافت شود و درعمل قابل پیاده‌سازی باشند.	طراحی درست مشاغل

پس از انجام مصاحبه‌ها باید محتوای آنها با دقت بسیار زیاد و در نظر گرفتن کلیه عوامل مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و دقیق‌ترین نتایج از آنها استخراج شود. ما برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها محتوای آنها را چندین بار مورد بررسی قرار دادیم و نکات کلیدی را استخراج کردیم. به محتواهایی که به یکدیگر شبیه بودند، کدهای یکسان دادیم و در بررسی‌های بیشتر و مطرح کردن این کدها در جلساتی که با خبرگان داشتیم، مفاهیمی را برای هر دسته در نظر گرفتیم. هر یک از این مفاهیم می‌توانند عواملی باشند که می‌توانند تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی را تحت تأثیر قرار دهند. همچنین هر یک از این مفاهیم با توجه به نظر خبرگانی که در پنل حضوری نظرات خود را بیان کردند، در سه دسته ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری جایگذاری می‌شوند. در جدول (۴) این عوامل در دسته‌بندی یادشده مشاهده می‌شود.

### تأیید محتوای مصاحبه‌ها توسط خبرگان

در این مرحله پس از شناسایی عوامل از طریق مصاحبه‌ها با استفاده از توزیع پرسشنامه دلفی بین ۱۷ نفر از پژوهشگران حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی میزان اهمیت هر یک از این عوامل مورد سنجش قرار می‌گیرد که بررسی شود آیا این عوامل می‌توانند بر تعلق خاطر نیروهای دانشی تأثیر بگذارد یا خیر؟ روند انجام این مرحله به این صورت است که در صورتی که عامل جدیدی توسط خبرگان اضافه شود و یا ضریب هماهنگی کندال کمتر از حد مورد نظر باشد و نتایج به اشباع نظری نرسیده باشد، مرحله دوم فرایند دلفی نیز انجام خواهد شد. اما در صورتی که هیچ‌یک از این شرایط به وجود نیاید، به روش خبرگی انجام شده برای تأیید عوامل استخراج شده از مصاحبه‌ها بسنده خواهیم کرد. ویژگی جمعیت‌شناختی این پژوهشگران و خبرگان در جدول (۵) قابل مشاهده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

عوامل اصلی	عواملی فرعی	فراوانی	درصد فراوانی
ساختاری	ثبات سیاست‌های کلی سازمان	۶	٪۴۳
	ارزشیابی عملکرد منصفانه	۷	٪۵۰
	دردسترس بودن منابع فیزیکی	۳	٪۲۱
	بانک اطلاعاتی از توانمندی نیروهای دانشی	۳	٪۲۱
	تخصیص پروژه‌ها براساس توانمندی نیروها	۳	٪۲۱
	ارتقای شغلی براساس شایستگی علمی	۶	٪۴۳
	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای جذب نیروها	۵	٪۳۶
	دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز سازمان	۵	٪۳۶
	نظام جریان خدمات عادلانه	۵	٪۳۶
	چابکی ساختار بخش‌های دانشی	۳	٪۲۱
	طراحی درست مشاغل	۳	٪۲۱
رفتاری	پایدار بودن تصمیمات بلندمدت	۴	٪۲۸
	وجود رهبری به‌جای مدیریت	۷	٪۵۰
	درک اهمیت تحقیقات از نظر مدیران	۴	٪۲۸
	اعتماد به مدیریت ارشد	۳	٪۲۱
	حمایت مدیریت از کارکنان	۶	٪۴۳
	روابط مثبت با مدیران و همکاران	۵	٪۳۶
زمینه‌ای	مشارکت نیروهای دانشی در تصمیم‌گیری	۴	٪۲۸
	حمایت همکاران از یکدیگر	۵	٪۳۶
	ادراک از عدالت سازمانی	۶	٪۴۳
	تناسب شخصیت نیروهای دانشی با سازمان	۶	٪۴۳
	وجود محیط کاری سالم و به‌دور از حواشی منفی	۷	٪۵۰
	رویکرد مثبت به تحقیقات در سطح کشور	۴	٪۲۸
	فرهنگ کلی زندگی در سطح کشور	۲	٪۱۴
قوانین محدودکننده در سازمان‌های دولتی	۴	٪۲۸	
قوانین محدودکننده نهادهای امنیتی	۴	٪۲۸	

جدول ۵. آمار توصیفی پژوهشگران پنل خبرگی

۲	مجرد	وضعیت تأهل	۱۴	مرد	جنسیت
۱۵	متأهل		۳	زن	
۳	کمتر از ۵	سابقه کاری به‌عنوان نیروی دانشی	۲	کمتر از ۳۵	سن
۹	بین ۵ تا ۱۵		۹	بین ۳۵ تا ۴۵	
۵	بیشتر از ۱۵		۶	بیشتر از ۴۵	
۱۷	رسمی	وضعیت استخدامی	۰	کارشناسی	تحصیلات
۰	پیمانی		۷	کارشناسی ارشد	
۰	سایر		۱۰	دکتری	

این ۲۶ عامل در یک پرسشنامه که پاسخ‌دهندگان باید روی طیف لیکرت از ۱ تا ۵ امتیازدهی می‌کردند، سنجیده شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS و به‌دست آوردن میانگین پاسخ‌های ارائه‌شده که در جدول (۶) مشاهده می‌کنید، می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل مورد تأیید خبرگان قرار می‌گیرد. در مرحله اول ضریب همابستگی کندال معادل ۰,۷۳۴ محاسبه شد که نشان از همابستگی داده‌هاست. همچنین هیچ عامل جدیدی توسط خبرگان اضافه نشد. در واقع داده‌های جمع‌آوری‌شده با روش خبرگی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

جدول ۶. نتیجه آزمون خبرگی برای تأیید عوامل

میانگین	بیشترین امتیاز	کمترین امتیاز	عوامل فرعی	عوامل اصلی
۴/۲۰	۵	۲	ثبات سیاست‌های کلی سازمان	ساختاری
۴/۶۵	۵	۳	ارزشیابی عملکرد منصفانه	
۴/۰۰	۵	۲	دردسترس بودن منابع فیزیکی	
۳/۹۵	۵	۳	بانک اطلاعاتی از توانمندی نیروهای دانشی	
۴/۵۰	۵	۴	تخصیص پروژه‌ها براساس توانمندی نیروها	
۴/۷۵	۵	۴	ارتقای شغلی براساس شایستگی علمی	
۳/۹۵	۵	۲	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای جذب نیروها	
۴/۲۰	۵	۳	دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز سازمان	
۴/۶۵	۵	۴	نظام جریان خدمات عادلانه	
۴/۰۵	۵	۳	چابکی ساختار بخش‌های دانشی	
۴/۳۰	۵	۳	طراحی درست مشاغل	
۴/۰۵	۵	۲	پایداربودن تصمیمات بلندمدت	
۴/۶۰	۵	۳	وجود رهبری به‌جای مدیریت	
۴/۴۰	۵	۴	درک اهمیت تحقیقات از نظر مدیران	
۴/۳۰	۵	۳	اعتماد به مدیریت ارشد	
۴/۶۵	۵	۴	حمایت مدیریت از کارکنان	
۴/۴۵	۵	۴	روابط مثبت با مدیران و همکاران	
۴/۵۵	۵	۴	مشارکت نیروهای دانشی در تصمیم‌گیری	
۴/۶۰	۵	۳	حمایت همکاران از یکدیگر	
۴/۵۰	۵	۳	ادراک از عدالت سازمانی	
۴/۱۵	۵	۳	تناسب شخصیت نیروهای دانشی با سازمان	زمینه‌ای
۴/۸۰	۵	۴	وجود محیط کاری سالم و به‌دور از حواشی منفی	
۴/۲۰	۵	۳	رویکرد مثبت به تحقیقات در سطح کشور	
۳/۸۵	۵	۲	فرهنگ کلی زندگی در سطح کشور	
۴/۰۵	۵	۲	قوانین محدودکننده در سازمان‌های دولتی	
۴/۰۰	۵	۱	قوانین محدودکننده نهادهای امنیتی	

## بخش کمی

### آمار توصیفی بخش کمی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری ۵۰ نفره که نیروهای دانشی آشنا به موضوع تحقیق بودند، در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۷. آمار توصیفی بخش کمی

۱۰	مجرد	وضعیت تأهل	۴۳	مرد	جنسیت
۴۰	متاهل		۷	زن	
۱۰	کمتر از ۵	سابقه کاری به‌عنوان نیروی دانشی	۲۰	کمتر از ۳۵	سن
۲۳	بین ۵ تا ۱۵		۱۹	بین ۳۵ تا ۴۵	
۱۷	بیشتر از ۱۵		۱۱	بیشتر از ۴۵	
۲۸	رسمی	وضعیت استخدامی	۳	کارشناسی	تحصیلات
۱۱	پیمانی		۲۶	کارشناسی ارشد	
۱۱	سایر		۲۱	دکتری	

### آمار استنباطی

عوامل مؤثر بر تعلق خاطر در سه دسته ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند که وضعیت هر یک را به‌طور مجزا بررسی خواهیم کرد.

جدول ۸. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

زمینه‌ای	رفتاری	ساختاری	تعداد
۵۰	۵۰	۵۰	
۰,۰۵۸	۰,۰۶۱	۰,۱۵۸	P-Value

همان‌طور که دیده می‌شود، مقدار P-value در هر سه دسته بزرگتر از ۰,۰۵ است، بنابراین، داده‌ها در این بخش نرمال هستند. بنابراین، از آزمون T برای سنجش وضعیت هر یک از آنها استفاده می‌کنیم. مبنای اصلی تفسیر آزمون T توجه به اختلاف میانگین بین دو میانگین واقعی و مفروض با توجه به مقدار T در سطح خطای ۰/۰۵ است. هر وقت مقدار سطح معنی‌داری کمتر از

۰/۰۵ باشد و آماره T و اختلاف میانگین مثبت باشد، فرض H1 تأیید می‌شود و دلالت بر مطلوبیت متغیرها دارد (حبیب‌پور، کرم ۱۳۸۸).

برای بررسی نتایج حاصل از آزمون T از روش زیر نیز می‌توان استفاده کرد:

۱. هرگاه حد بالا و پایین مثبت باشند، میانگین واقعی از میانگین مفروض بالاتر است و این به این معناست که شاخص موردنظر وضعیت مطلوبی دارد.

۲. هرگاه حد بالا و پایین منفی باشند، میانگین واقعی از میانگین مفروض پایین‌تر است؛ یعنی شاخص موردنظر در وضعیت نامطلوبی قرار دارد.

۳. هرگاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد. میانگین واقعی تفاوت معنی‌داری با میانگین مفروض ندارد و شاخص موردنظر در وضعیت متوسطی قرار دارد.

جدول ۹. نتیجه آزمون T عوامل فرعی

ردیف	عامل	آماره T	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین		فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف میانگین نمونه
				حد پایین	حد بالا	
۱	ثبات سیاست‌های کلی سازمان	۰/۳۴	۰/۷۳۵	۰/۰۴	-۰/۱۹۷	۰/۲۷۶۵
۲	ارزیابی عملکرد متصفانه	-۳/۷۷۳	۰	-۰/۰۴۶	-۰/۷۰۵	-۰/۲۱۵
۳	دردسترس بودن منابع فیزیکی	۱/۷،۳	۰/۰۹۵	۰/۰۱۸	-۰/۰۳۲	۰/۳۹۲۴
۴	بانک اطلاعاتی از توانمندی نیروها	-۲/۶۸۷	۰/۰۱	-۰/۳۴	-۰/۵۹۴	-۰/۰۸۶
۵	تخصیص پروژه‌ها براساس توانمندی نیروها	-۱/۱۵۵	۰/۲۵۴	-۰/۱۴	-۰/۳۸۴	۰/۱۰۳۷
۶	ارتقای شغلی براساس شایستگی علمی	-۲/۸	۰/۰۰۷	-۰/۴	-۰/۶۸۷	-۰/۱۱۳
۷	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای جذب نیروها	-۵/۷۷۵	۰	-۰/۷۲	-۰/۹۷۱	-۰/۴۷
۸	دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز سازمان	-۴/۴۲	۰	-۰/۵۸	-۰/۸۴۴	-۰/۳۱۶
۹	نظام جبران خدمات عادلانه	-۳/۹	۰	-۰/۵۸	-۰/۸۷۹	-۰/۲۸۱
۱۰	چابکی ساختار بخش‌های دانشی	-۴/۳۹۶	۰	-۰/۶۶	-۰/۹۶۲	-۰/۳۵۸
۱۱	طراحی درست مشاغل	-۳/۷۴۲	۰	-۰/۴	-۰/۶۱۵	-۰/۱۸۵
۱۲	پایداربودن تصمیمات بلندمدت	-۲/۸۵۸	۰/۰۰۶	-۰/۴	-۰/۶۸۱	-۰/۱۱۹
۱۳	وجود رهبری به‌جای مدیریت	-۲/۲۶۵	۰/۰۲۸	-۰/۳۴	-۰/۶۴۲	-۰/۰۳۸
۱۴	درک اهمیت تحقیقات از نظر مدیران	-۰/۷۲۶	۰/۴۷۱	۰/۱	-۰/۱۷۷	۰/۳۷۶۹
۱۵	اعتماد به مدیریت ارشد	-۰/۱۵۹	۰/۸۷۵	-۰/۰۲	-۰/۲۷۴	۰/۲۳۳۵

ردیف	عامل	آماره T	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف میانگین نمونه	
					حد بالا	حد پایین
۱۶	حمایت مدیریت از کارکنان	-۱/۶۶۱	۰/۱۰۳	-۰/۲۴	-۰/۵۳	۰/۰۵۰۳
۱۷	روابط مثبت با مدیران و همکاران	۲/۱۵۶	۰/۰۳۶	۰/۲۶	-۰/۰۱۷۷	۰/۵۰۲۳
۱۸	مشارکت نیروهای دانشی در تصمیم‌گیری	-۳/۳۴۴	۰/۰۰۲	-۰/۴۸	-۰/۷۶۹	-۰/۱۹۲
۱۹	حمایت همکاران از یکدیگر	-۰/۵۵۱	۰/۵۸۴	-۰/۰۸	-۰/۳۷۲	۰/۲۱۱۹
۲۰	ادراک از عدالت سازمان	-۲/۵۲۸	۰/۰۱۵	-۰/۳	-۰/۵۳۹	-۰/۰۶۲
۲۱	تناسب شخصیت نیروهای دانشی با سازمان	۱/۸۰۹	۰/۰۷۷	۰/۲۴	-۰/۰۲۷	۰/۵۰۶۶
۲۲	وجود محیط کاری سالم و به دور از حواشی منفی	-۱/۱۵۶	۰/۲۵۳	-۰/۱۸	-۰/۴۹۳	۰/۱۳۲۹
۲۳	رویکرد مثبت به تحقیقات در سطح کشور	-۱/۰۷۱	۰/۲۹	-۰/۱۶	-۰/۴۶	۰/۱۴۰۳
۲۴	فرهنگ کلی جامعه	-۱/۷۰۹	۰/۰۹۴	-۰/۲۲	-۰/۴۷۹	۰/۰۳۸۶
۲۵	قوانین محدود‌کننده در سازمان‌های دولتی	-۱/۹۶۶	۰/۰۵۵	-۰/۳۲	-۰/۶۴۷	۰/۰۰۷
۲۶	قوانین محدود‌کننده نهادهای امنیتی	-۱/۹۲	۰/۰۶۱	-۰/۲۸	-۰/۵۷۳	۰/۰۱۳

عوامل اصلی مدل سه شاخگی یعنی شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای نیز به‌طور مجزا مورد سنجش قرار گرفته‌اند که نتایج حاصل از آن در جدول (۱۰) مشاهده می‌شود.

جدول ۱۰. نتیجه آزمون T عوامل اصلی مؤثر بر تعلق خاطر

ردیف	عامل	آماره T	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف میانگین نمونه	
					حد بالا	حد پایین
۱	ساختاری	-۴/۷۹۶	۰	-۰/۳۷۲	-۰/۵۲۷۴	-۰/۲۱۵۹
۲	رفتاری	-۱/۱۳۱	۰/۲۶۴	-۰/۱۰۶	-۰/۲۹۴۴	۰/۰۸۲۴
۳	زمینه‌ای	-۲/۰۰۸	۰/۰۵	-۰/۲۴	-۰/۴۸۰۲	۰/۰۰۰۲

با بررسی نتایج به‌دست‌آمده که در جدول ۹ و ۱۰ نشان داده شده است، وضعیت عوامل اثر گذار بر تعلق خاطر نیروهای دانشی به صورت جدول (۱۱) است که نشان می‌دهد، تقریباً این عوامل یا در وضعیت نامطلوبی قرار دارند و یا در حالت متوسطی هستند. در نتیجه برای بهبود وضعیت آنها باید تلاش بیشتری صورت گیرد.



جدول ۱۱. وضعیت عوامل مؤثر بر تعلق خاطر نیروهای دانشی

وضعیت	عامل	وضعیت	عامل
	ادامه رفتاری	نامطلوب	ساختاری
متوسط	اعتماد به مدیریت ارشد	متوسط	ثبات سیاست‌های کلی سازمان
متوسط	حمایت مدیریت از کارکنان	نامطلوب	ارزشیابی عملکرد منصفانه
مطلوب	روابط مثبت با مدیران و همکاران	متوسط	دردسترس بودن منابع فیزیکی
نامطلوب	مشارکت نیروهای دانشی در تصمیم‌گیری	نامطلوب	بانک اطلاعاتی از توانمندی نیروهای دانشی
متوسط	حمایت همکاران از یکدیگر	متوسط	تخصیص پروژه‌ها براساس توانمندی نیروها
نامطلوب	ادراک از عدالت سازمانی	نامطلوب	ارتقای شغلی براساس شایستگی علمی
متوسط	تناسب شخصیت نیروهای دانشی با سازمان	نامطلوب	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای جذب نیروها
متوسط	وجود محیط کاری سالم و به دور از حواشی منفی	نامطلوب	دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز سازمان
متوسط	زمینه‌ای	نامطلوب	نظام جبران خدمات عادلانه
متوسط	رویکرد مثبت به تحقیقات در سطح کشور	نامطلوب	چابکی ساختار بخش‌های دانشی
متوسط	فرهنگ کلی جامعه	نامطلوب	طراحی درست مشاغل
متوسط	قوانین محدودکننده در سازمان‌های دولتی	نامطلوب	پایدار بودن تصمیمات بلندمدت
متوسط	قوانین محدودکننده نهادهای امنیتی	متوسط	رفتاری
		نامطلوب	وجود رهبری به‌جای مدیریت
		متوسط	درک اهمیت تحقیقات از نظر مدیران

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با بررسی ادبیات می‌توان دریافت که تقریباً تأثیر اکثر مواردی که در مصاحبه به آنها دست یافتیم، بیشتر توسط دیگر پژوهشگران اثبات شده بود. البته با این تفاوت که در مصاحبه‌ها نگاه آسیب‌شناسی باعث شده بود که عامل بیان شده همراه با یک ویژگی که در آن ضعفی دیده می‌شد، بیان شود.

به دلیل اینکه سعی بر این بود که نگاهی خیلی کلی به موضوعات وجود نداشته باشد و مشکل و ایراد هر بخش که از طریق مصاحبه‌ها به آن دست یافته بودیم، به‌طور واضح و مشخص بیان شود، می‌توان اثراتی از برخی موارد را در چند مورد از عوامل مؤثر بر تعلق خاطر موجود در

ادبیات، یافت. همین مسئله سبب شده است که به دلیل اشاره مستقیم به مشکل موجود در هر بخش در مصاحبه‌ها وضعیت این عوامل نامطلوب و یا متوسط ارزیابی شود و این مسئله به معنای این نیست که کل سیستم بخش مربوطه دچار مشکل است.

به‌طور کلی، عواملی که در پژوهش حاضر به‌عنوان عوامل مؤثر بر تعلق خاطر شناسایی شدند، مسائلی مربوط به رویه‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و تصمیمات کلان سازمانی، رعایت عدالت در همه زمینه‌ها در سازمان، منابع فیزیکی و اطلاعاتی، ساختار طراحی شده، مسائل مربوط به رهبران، مدیران و سرپرستان، مسائل مربوط به همکاران، مسائل مربوط به محیط کاری و شخصیت خود کارکنان بود. استورم و کلی (۲۰۱۴) و کان (۱۹۹۰) تأثیر مشخص بودن رویه‌ها و اهداف بر تعلق خاطر کاری کارکنان را اثبات کرده بودند. تأثیر عدالت سازمانی نیز در پژوهش توسط موشه‌ولدر (۲۰۱۷) به‌اثبات رسیده بود. کرافورد (۲۰۱۰) و آنتا جی (۲۰۱۳) سیاست‌های سازمان، حمایت مدیران و سبک رهبری را به‌عنوان پیشران‌های تعلق خاطر کاری معرفی کرده بودند. میشرا (۲۰۱۴) به بررسی میزان تأثیر روابط افراد با همکاران و سرپرستان بر تعلق خاطر پرداخته بود و اثرگذاری این عامل بر تعلق خاطر را به‌اثبات رسانده بود. اونگور (۲۰۱۴) در مقاله‌ای تأثیر ویژگی‌های شخصیتی (برون‌گرایی، انطباق‌پذیری، گشودگی برای پذیرش تجارب جدید) را بررسی کرده بود. باکر (۲۰۱۵) رویه‌های منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات و...) را به‌عنوان یکی از پیشران‌های مهم تعلق خاطر معرفی کرده بود. باکر (۲۰۰۷) تأثیر دسترسی آسان‌تر به اطلاعات و منابع فیزیکی بر تعلق خاطر را به‌اثبات رسانده بود. کرافورد (۲۰۱۰) در تحقیقی گسترده ارتباط ویژگی‌های شغلی با تعلق خاطر را مورد بررسی قرار داده بود و تناسب شغل و شاغل را به‌عنوان عاملی مهم در این رابطه معرفی کرده بود. رنگریز (۱۳۹۷) در پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری، حمایت سازمانی ادراک‌شده و عدالت سازمانی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعلق خاطر معرفی می‌کند. فلاحی و مدرسی (۱۳۹۸) در پژوهشی که در سازمان‌های نظامی انجام شده است، به تأثیر تناسب فرد و سازمان می‌پردازند. علاوه بر مواردی که گفته شد، در تحقیقاتی که پیشتر انجام شده است، مسائل زمینه‌ای

مورد توجه قرار نگرفته‌اند. شاید به این دلیل که چنین مسائلی نیاز به بومی‌سازی دارد و نمی‌توان نتایج حاصل از یک تحقیق را به کل سازمان‌ها تعمیم داد. در این تحقیق به این مسائل نیز توجه شده است و با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته نمی‌توان از تأثیر آنها بر تعلق خاطر نیروهای دانشی غافل شد. در ادامه با نگاه جزئی‌تری عوامل مؤثر بر تعلق خاطر و آسیب‌های نهایی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### بحث در مورد عوامل ساختاری

با مشاهده جدول (۱۱) درمی‌یابیم که وضعیت عوامل ساختاری به چه صورت است. یکی از مهم‌ترین نکاتی که از وضعیت عوامل ساختاری می‌توان دریافت این است که رویه‌های منابع انسانی نیاز زیادی به بهبود دارند. جذب نیروها، آموزش آنها و ارزیابی عملکرد در سازمان با مشکلاتی مواجه است و نامطلوب بودن همه این عوامل و وجود مشکلاتی که بیان شده است، حاکی از این موضوع است. نکته دیگری که در مورد این عوامل قابل بحث است، طراحی مشاغل است که از نظر نیروهای دانشی به خوبی انجام نشده است. در تحقیقاتی که انجام شد، ویژگی‌های شغلی بیشتر و عمیق‌تر مورد بررسی قرار گرفته‌اند و شرایط شغلی مناسب برای بالارفتن سطح تعلق خاطر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مسئله‌ای که در مورد سیاست‌ها و تصمیمات مشکل‌ساز شده است، عدم ثبات است. با توجه به نتایج به دست آمده تصمیمات و سیاست‌های کلی دچار تغییر می‌شوند و برنامه‌ها به طور کامل مشخص نیستند.

### بحث در مورد عوامل رفتاری

عوامل رفتاری که به افراد در سازمان مربوط می‌شود، یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند از نظر احساسی کارکنان را به سازمان دلبسته کند. رهبران، مدیران، همکاران و شخصیت خود افراد به طور کلی این دسته از عوامل را تشکیل می‌دهند. رهبری و انتخاب سبک رهبری مناسب در تحقیقات زیادی مورد بررسی قرار گرفته است و به یک عامل اساسی در افزایش انگیزه کارکنان در سراسر دنیا تبدیل شده است. اما متأسفانه در سازمان مورد بررسی، از نظر نیروهای دانشی مدیران روحیه رهبری ندارند و وضعیت این عامل نامطلوب است. بخشی از توانایی

رهبر بودن به استعداد و ویژگی ذاتی افراد مربوط است، اما بسیاری از افرادی که دارای چنین ویژگی‌های ذاتی هستند، توانایی به کارگیری آن را ندارند. ایرباس، دانشگاهی را ویژه تربیت رهبران راه‌اندازی کرده است که روحیه رهبری را به مدیران آموزش می‌دهد. به‌طور کلی مدیران و سرپرستان مستقیم می‌توانند تأثیر زیادی بر تعلق خاطر نیروهای دانشی داشته باشند و چند نکته که به رفتار آنها مربوط می‌شود، مورد بررسی قرار گرفته است. دیگر عامل رفتاری، همکاران هستند که باید رفتار و رابطه مناسبی با آنها وجود داشته باشد و این رابطه مثبت منجر به بهبود شرایط احساسی کارکنان برای کار کردن در محیط کار باشد. نکته دیگر در مورد عوامل رفتاری شخصیت خود افراد است که باید متناسب با سازمان باشد. در تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است، شخصیت کارکنان بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است و می‌توان با استفاده از آنها دریافت که چه شخصیتی برای چه سازمان‌هایی مناسب است. به‌طور کلی عواملی را که به مدیران مربوط می‌شود، می‌توان در سطح متوسط ارزیابی کرد. البته با توجه به نتایج، گویا وجود روحیه رهبری در مدیران در سطح نامطلوبی است و می‌توان گفت جای بهبود بیشتری نسبت به بقیه مسائل مربوط به مدیران دارد. در مورد همکاران نیز تقریباً شرایطی مشابه با مدیران مطرح است که البته نیاز به بهبود در آنها احساس می‌شود. رقابتی کردن شرایط در سازمان‌ها کاری پیچیده و دشوار است و اگر به درستی انجام نشود می‌تواند به ناسالم کردن رابطه کارکنان با یکدیگر منجر شود. نکته مهمی که در این دسته از عوامل قرار داده شده است، ادراک کارکنان از عدالت است که عوامل زیادی سبب شکل‌گیری این تفکر در کارکنان می‌شود که عدالت در سازمان در چه سطحی است و متأسفانه، این برداشت کارکنان از عدالت در سطح نامطلوبی اندازه‌گیری شده است.

### بحث درباره عوامل زمینه‌ای

همان‌طور که پیشتر اشاره شد، عوامل زمینه‌ای در تحقیقات کمی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما با توجه به مصاحبه‌هایی که انجام شد، از تأثیر این عوامل بر تعلق خاطر نمی‌توان غافل شد. شاید تغییر و ایجاد اصلاحاتی در این دسته از عوامل کار دشواری باشد، اما به هر حال باید مورد بررسی

قرار گیرند. دلیل این امر که کمتر به این عوامل پرداخته شده، این است که تاحدودی این عوامل به جامعه موردبررسی و محدودیت‌های ذاتی سازمان‌ها بستگی دارد که می‌تواند در سازمان‌های مختلف، تفاوت زیادی داشته باشد. در این مقاله کلیه این عوامل در سطح متوسطی ارزیابی شده‌اند. چهار زیرعامل در این دسته قرار دارند که فرهنگ کلی جامعه و رویکرد به تحقیقات در سطح کشور، در سطح کلان جامعه هستند و تغییر دادن آنها تقریباً کاری غیرممکن است و برای مقابله با آن باید تدابیر دیگری سنجیده شود، اما محدودیت‌هایی که در سازمان‌هایی شبیه به سازمان موردبررسی اعمال می‌شود تا حدودی قابل تغییر و اصلاح هستند و می‌توان کمی آنها را تغییر داد. به هر حال باتوجه به حساس بودن موقعیت سازمان موردبررسی و محدودیت‌هایی که باید وجود داشته باشد، ارزیابی این عوامل در سطح متوسط قابل قبول است.

### پیشنهادها

۱. پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات تاحدامکان اصولی و بلندمدت باشد؛ به گونه‌ای که در کلیات آن نتوان به راحتی تغییر ایجاد کرد.
۲. دوره‌هایی برای مدیران برگزار شود و اصول رهبری و روحیات رهبری به آنها آموزش داده شود. با ایجاد روحیه رهبری بسیاری از مشکلات از جانب مدیران می‌تواند حل شود.
۳. بهتر است سیستمی از اطلاعات مربوط به کارکنان تهیه شود که شامل توانایی‌ها، علاقه‌مندی‌ها، پروژه‌های انجام شده، تیپ شخصیتی و ... باشد. در کنار آن برای هر بخش سطح دسترسی مشخصی ایجاد شود که براساس نیاز به این اطلاعات دسترسی داشته باشند.
۴. درمورد همکاران و کارکنان باید جوی ایجاد شود که تضاد منافع برای کارکنان وجود نداشته باشد؛ چون این مسئله به شدت می‌تواند سبب ایجاد روابط نامناسب در سازمان شود.
۵. باتوجه به اینکه عوامل زمینه‌ای به راحتی قابل تغییر نیستند، بهتر است برای مقابله با تأثیرات

- منفی آنها، منابعی در اختیار کارکنان قرار داده شود و با استفاده از نظریه جبران مطالبات شغلی با استفاده از منابع شغلی تا حدودی این محدودیت‌ها جبران شود.
۶. فعالیت‌هایی که نیروهای دانشی می‌توانند انجام دهند، دامنه وسیعی دارد. نظام ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات سنتی توانایی پوشش دادن فعالیت چنین نیروهایی را ندارد. از این رو سبب به وجود آمدن احساس برخورد ناعادلانه در این نیروها می‌شود. در امور مربوط به نیروهای دانشی پیشنهاد می‌شود از شیوه‌های جدیدتری برای فرایندهای اصلی منابع انسانی شامل جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات استفاده شود.
۷. از جمله ویژگی‌های نیروهای دانشی، علاقه‌مندی به انجام کارهای موقت به جای کارهای دائمی است. در واقع آنان از چالش‌های شغلی استقبال می‌کنند و از یکنواختی و تکراری شدن امور بیزارند. پیشنهاد می‌شود طراحی مشاغل مربوط به این نیروها به گونه‌ای باشد که تکراری بودن امور مربوط به شغل مورد نظر، سبب از بین رفتن تعلق خاطر این نیروها نشود.
۸. بخش‌های دانشی اصولاً باید بر لبه دانش حرکت کنند و توانایی وفق دادن خود با تغییرات را در کمترین زمان داشته باشند. از این رو پیشنهاد می‌شود، ساختار این واحدها در دل ساختار اصلی به گونه‌ای طراحی شود که چابکی خود را در مواقع حساس نشان دهند.
۹. برنامه‌های فرهنگی و تفریحی باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان را به یکدیگر نزدیک‌تر کنند و روابط دوستانه‌تری بین آنها ایجاد کنند. به مرور زمان و با نظرسنجی از خود کارکنان می‌توان در بلندمدت به علاقه‌مندی آنها در این زمینه پی‌برد و با استفاده از این اطلاعات به بهبود کیفیت و اشتیاق کارکنان برای شرکت در این برنامه‌ها افزود.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۱)، چگونگی کارکنانی بانگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ایمپراتوری، باربارا (۱۳۹۸)، چسبندگی و عدم چسبندگی کارکنان در محیط کار، ترجمه مجید ابن‌الرضا، غلامرضا توکلی، یونس نظری و علی‌رضا حاجی‌آخوندی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- پیکرنگار، عبدالحسین؛ سیدنقوی، میرعلی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و محتشمی، علی (۱۳۹۸)، طراحی الگوی پایبندسازی کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، ش ۳: ۶۹-۹۲.
- رنگریز، حسین؛ سجاد، عاطفه و لطیفی جلیسه، سلیمه (۱۳۹۷)، عوامل مؤثر بر دلبستگی شغلی کارکنان با رویکرد فراتحلیل، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۰، زمستان ۱۳۹۷: ۱۱۷-۱۴۶.
- عیسی‌خانی، احمد؛ فانی، علی‌اصغر و دانایی‌فرد، حسن، (۱۳۹۱)، تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تهد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره شانزدهم، تابستان ۱۳۹۱: ۳۸-۳۹.
- عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۰)، طراحی مدل جامع تعلق خاطر کارکنان با استفاده از رویکرد پژوهش ترکیبی، به راهنمایی: علی‌اصغر فانی، دانشگاه تربیت مدرس، دکتری تخصصی مدیریت رفتاری.
- فلاحی، محمدباقر و الحسینی المدرسی، سیدمهدی (۱۳۹۸)، تناسب فرد- سازمان و تأثیر آن بر تعلق خاطر کاری کارکنان از طریق ایجاد اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی)، فصلنامه مدیریت نظامی، سال نوزدهم، ش ۱: ۱-۲۷.
- قاسمی، حمیدرضا؛ جهانگیری موموندی، بابک و علی‌میری، مصطفی (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر تعلق خاطر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال دوم، ش ۳: ۲۵-۴۲.
- مقصودلو دوینی، وحیده (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین شخصیت و تعلق خاطر کاری: تبیین نقش سکوت کارکنان، به راهنمایی: علی‌اصغر فانی، دانشگاه تربیت مدرس، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- مهری، داریوش؛ زمانی، رضا؛ وثوقی، عبدالله و نامدار، حسین (۱۳۹۹)، ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ANP\_ISM، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۲، ش ۱: ۳۹-۷۱.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۶)، مبانی فلسفی تئوری‌های سازمان، تهران: سمت.
- نجفی، قاسم و رعنائی کردشولی، حبیب‌الله (۱۳۹۴)، دلبستگی کارکنان به سازمان: از مفاهیم تا مدل‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), e294-e298.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.

- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2018). Investigating the antecedents of work disengagement in the workplace. **Journal of Management Development**.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. **Journal of Applied Psychology**, 92(6), 1542.
- Baily, F., O'Flaherty, J., & Hogan, D. (2017). Exploring the nature and implications of student teacher engagement with development education initiatives. **Irish Educational Studies**, 36(2), 185-201.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. **Career development international**.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. **Work and occupations**, 33(4), 464-489.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Demerouti, F. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: An internet study. **Anxiety, Stress & Coping**, 15(3), 245-260.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. **Academy of Management journal**, 58(1), 111-135.
- Baumruk, R., Looi, P. W., & Marusz, T. (2004). **What makes a best employer?** New York: Hewitt Associates.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. **Human Resource Development Review**, 14(1), 38-63.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of applied psychology**, 95(5), 834.
- Farndale, E., Beijer, S., Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: Aligning re-search and practice. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 1(2), 157-176.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. **Journal of school psychology**, 43(6), 495-513.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of applied psychology**, 87(2), 268.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. **Journal of Personnel Psychology**.
- Kahn, W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, 33(4), pp.692-724.
- Katz, D., & Kahn, R. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1966.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. **Journal of Organizational Behavior**, 38(6), 792-812.
- Kunther, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. **Strategic HR Review**, 10(3), 19-26.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). **Maslach burnout inventory**. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P., 2001. Job burnout. **Annual review of psychology**, 52(1), pp.397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of occupational and organizational psychology**, 77(1), pp.11-37.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking Person-Job Fit, Person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. **Asian Social Science**, 11(2), 313.



- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. **International Journal of Business Communication**, 51(2), 183-202.
- Ongore, O. (2014). A study of relationship between personality traits and job engagement. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 141, 1315-1319.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. **Global Business Review**, 17(4), 965-979.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. and Crawford, E.R., 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of management journal**, 53(3), pp.617-635.
- Rothbard, N.P., 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative science quarterly**, 46(4), pp.655-684.
- Saks, A.M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, 21(7), pp.600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? **Human resource development quarterly**, 25(2), 155-182.
- Shaaban, S. (2018). Predicting Big-Five Personality Traits Relation with Employees' Job Engagement in Government Sector in Egypt.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 25(3), 293-315.
- Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. **Human Resource Development Review**, 10(3), 304-328.
- Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. **International Journal of Operations & Production Management**.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. **Journal of leadership & organizational studies**, 21(1), 71-82.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. **SA Journal of Human Resource Management**, 12(1), 1-10.
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multilevel study. **Social Indicators Research**, 126(3), 1143-1156.
- Von Glinow, M.A. (1988). **The New Professionals**. Cambridge, M. A: Ballinger.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: **The great elements of managing**. New York NY: The Gallup Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. **Journal of occupational and organizational psychology**, 82(1), 183-200.
- Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. **The International Journal of Human Resource Management**, 26(12), 1602-1621.
- Yoerger, M., Crowe, J., & Allen, J. A. (2015). Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 67(1), 65.