



An Analysis of Work Engagement among Employees and Librarians of Public Libraries: A Case Study of the Qom Public Libraries General Administration *

Mohammadreza Nasiri¹

Zeinab Siamai²

Iman Narimani³

1. PhD in Knowledge and Information Science, Faculty of Literature and Humanities, University of Qom, Qom, Iran.

mrnasiri1989@gmail.com

2. PhD Candidate in Knowledge and Information Science, Faculty of Literature and Humanities, University of Qom, Qom, Iran (**Corresponding Author**).

siamizeynab69@gmail.com

3. PhD Candidate in Knowledge and Information Science, Faculty of Literature and Humanities, University of Qom, Qom, Iran.

i.narimani@stu.qom.ac.ir

Abstract

Given the pivotal role of human resources in organizational success, this study aims to examine the level of work engagement among employees and librarians of public libraries in Qom Province and identify the factors influencing it. The study employed a mixed-methods approach with a sequential explanatory design. In the quantitative phase, 82 employees completed a standardized questionnaire, and the data were analyzed using descriptive and inferential statistics, including the t-test. In the qualitative phase, conducted to provide a

* Nasiri, M., Siamai, Z., & Narimani, I. (2025). An analysis of work engagement among employees and librarians of public libraries: A case study of the Qom Public Libraries General Administration. *Islamic Knowledge Management*, 7(2), pp. 196-230.
<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.75120.1118>

▣ **Article Type:** Research; **Publisher:** Islamic Sciences and Culture Academy, Qom, Iran

▣ **Received:** 2025/04/01 • **Revised:** 2025/07/23 • **Accepted:** 2025/09/16 • **Published online:** 2025/10/01

© 2025

authors retain the copyright and full publishing rights



deeper explanation of the quantitative findings, semi-structured interviews were carried out with 10 employees and managers, and the data were analyzed using thematic analysis. The findings showed that the mean level of employees' organizational engagement (2.72) was significantly below the moderate level ($p < .05$). While demographic variables such as gender and educational attainment had no significant relationship with engagement, the quantitative and qualitative findings consistently highlighted several key challenges. These included a severe lack of recognition and appreciation (mean = 1.42), insufficient resources and decision-making authority, weaknesses in management and communication, low salaries, and limited opportunities for professional growth. Nevertheless, positive and cordial relationships among colleagues were identified as a strength. The findings indicate that low work engagement in this organization is attributable less to individual factors than to systemic, organizational, and managerial challenges. Accordingly, enhancing work engagement requires a fundamental review of human resource policies, particularly with regard to creating a supportive work environment, establishing fair recognition and reward systems, delegating authority, and empowering employees.

Keywords

Engagement, Work Engagement, Librarians, Public Libraries, Organizational Factors, Job Motivation.



دراسة حول الالتزام بالعمل لدى موظفي وأمناء المكتبات العامة (دراسة حالة: الإدارة العامة للمكتبات العامة في محافظة قم)*

محمدرضا نصيري^١ زينب صيامي^٢ إيمان نريمانی^٣

١. دكتوراه في علم المعلومات ودراسات المعرفة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قم، قم، إيران.

mrnasiri1989@gmail.com

٢. طالبة دكتوراه في علم المعلومات ودراسات المعرفة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قم، إيران (الباحثة المسؤولة).

siamizeynab69@gmail.com

٣. طالب دكتوراه في علم المعلومات ودراسات المعرفة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قم، قم، إيران.

i.narimani@stu.qom.ac.ir

الملخص

انطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية التي تؤدّيها الموارد البشرية في تحقيق النجاح المؤسسي، سعت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الالتزام بالعمل والتعلق به لدى العاملين وأمناء المكتبات العامة في محافظة قم، والكشف عن العوامل المؤثرة فيه. اعتمدت الدراسة منهج البحث المختلط وفق التصميم التفسيري المتتابع. ففي المرحلة الكمية، أُكمل ٨٢ موظفاً استبانةً معيارية، وحُلّت البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي

* الاستشهاد بهذه المقالة: نصيري، محمدرضا؛ صيامي، زينب؛ نريمانی، إيمان. (١٤٠٤). دراسة حول الالتزام بالعمل لدى موظفي وأمناء المكتبات العامة (دراسة حالة: الإدارة العامة للمكتبات العامة في محافظة قم). إدارة المعرفة الإسلامية، ٧(٢)، ص ١٩٦-٢٣٠.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.75120.1118>

□ نوع المقال: بحثية؛ الناشر: المعهد العالي للعلوم والثقافة الإسلامية، قم، إيران

□ تاريخ الإستلام: ٢٠٢٥/٠٥/٢٦ • تاريخ التعديل: ٢٠٢٥/٠٨/١٨ • تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٠٩/٠٨ • تاريخ الإصدار: ٢٠٢٥/١٠/٠١

© ٢٠٢٥

يحتفظ المؤلفون بحقوق الطبع والنشر الكاملة.



(اختبار t). أما المرحلة النوعية، التي أُجريت بهدف تقديم تفسير أعمق للنتائج، فقد شملت إجراء مقابلات شبه منظّمة مع ١٠ نفرًا من الموظفين والمديرين، وحُلّت البيانات باستخدام منهج تحليل المضمون الموضوعي. بيّنت النتائج أن متوسط الالتزام بالعمل والتعلق التنظيمي لدى العاملين بلغ ٧٢/٢، وهو مستوى يقل بصورة دالة إحصائية عن المتوسط ($p < 0.05$). وعلى الرغم من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية، كالجنس والتحصيل العلمي، ومستوى التعلق بالعمل، فقد كشفت النتائج الكمية والنوعية، على نحو متوافق، عن عدد من التحديات الأساسية. ومن أبرزها الافتقار الشديد إلى التقدير والثناء (بمتوسط ٤٢/١)، وعدم كفاية الموارد والصلاحيات، وضعف الإدارة والتواصل، وانخفاض مستوى الرواتب، وضآلة فرص التطور والنمو المهني. وفي المقابل، برزت العلاقات الإيجابية والودية بين الزملاء باعتبارها أحد الجوانب الإيجابية في بيئة العمل. أظهرت نتائج الدراسة أن انخفاض مستوى الالتزام والتعلق بالعمل في هذه المؤسسة لا يعود، في المقام الأول، إلى عوامل فردية، بل ينشأ بصورة أكبر من التحديات النظامية والتنظيمية والإدارية؛ ومن ثم، فإن تعزيز الارتباط والتعلق بالعمل يتطلب إعادة نظر جوهرية في سياسات الموارد البشرية، ولا سيما فيما يتعلق بإيجاد بيئة عمل داعمة، وإرساء آلية عادلة ونظام منهجي للتقدير والمكافأة، وتفويض الصلاحيات، وتمكين الموظفين.

الكلمات المفتاحية

التعلق، الالتزام بالعمل (التعلق بالعمل)، أمناء المكتبات، المكتبات العامة، العوامل التنظيمية، الدافعية المهنية.



واکاوی تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران کتابخانه‌های عمومی

(مورد مطالعه: اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قم)*

محمدرضا نصیری^۱ زینب صیامی^۲ ایمان نریمانی^۳

۱. دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران.

mrnasiri1989@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، ایران (نویسنده مسئول).

siamizeynab69@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران.

i.narimani@stu.qom.ac.ir

چکیده

با توجه به نقش کلیدی نیروی انسانی در موفقیت سازمانی، هدف این پژوهش واکاوی میزان و عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان قم است. روش پژوهش، تحقیق آمیخته با طرح تبیینی متوالی بود. در مرحله کمی، ۸۲ نفر از کارکنان، پرسش‌نامه استاندارد را تکمیل کردند و داده‌ها با آمار توصیفی و استنباطی (آزمون تی) تحلیل شد. در مرحله کیفی که برای تبیین عمیق‌تر نتایج انجام شد، با ۱۰ نفر از کارکنان و مدیران مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و داده‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که میانگین تعلق خاطر سازمانی کارکنان (۷۲/۲) به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است ($p < 0$).

* **استاد به این مقاله:** نصیری، محمدرضا؛ صیامی، زینب؛ نریمانی، ایمان. (۱۴۰۴). واکاوی تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران کتابخانه‌های عمومی (مورد مطالعه: اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قم). مدیریت دانش اسلامی، ۷(۲)، صص ۱۹۶-۲۳۰.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.75120.1118>

▣ نوع مقاله: پژوهشی؛ ناشر: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران

▣ تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۲؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۰۵/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۵؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

© ۱۴۰۴ «حق تألیف و حقوق کامل انتشار برای نویسندگان محفوظ است»



(05) در حالی که متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت و تحصیلات رابطه معناداری با تعلق خاطر نداشتند، داده‌های کمی و کیفی به‌طور همسو بر چالش‌های کلیدی تأکید داشتند. این چالش‌ها شامل کمبود شدید تقدیر و تشکر (میانگین ۴۲/۱)، نبود منابع و اختیارات کافی، ضعف در مدیریت و ارتباطات، حقوق پایین و فرصت‌های محدود برای رشد حرفه‌ای بود. با این حال، روابط مثبت و صمیمانه با همکاران به‌عنوان یک نقطه قوت شناسایی شد. نتایج پژوهش نشان داد که تعلق خاطر کاری پایین در این مجموعه، بیش از آنکه ریشه در عوامل فردی داشته باشد، ناشی از چالش‌های سیستمی، سازمانی و مدیریتی است؛ بنابراین، ارتقای تعلق خاطر نیازمند بازنگری اساسی در سیاست‌های منابع انسانی، بویژه در زمینه ایجاد محیط کاری حمایتی، استقرار نظام‌های قدردانی عادلانه، تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان است.

کلیدواژه‌ها

تعلق خاطر، تعلق خاطر کاری، کتابداران، کتابخانه‌های عمومی، عوامل سازمانی، انگیزش شغلی.

مقدمه

امروزه، یکی از مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمان، نیروی انسانی متعهد است. به همین دلیل، می‌توان نیروی انسانی ماهر و کارآمد را در تحقق اهداف سازمانی امری بدیهی معرفی کرد و بی‌شکی عامل موفقیت کشورها و سازمان‌ها، کیفیت نیروی انسانی آن سازمان است (مهری و همکاران، ۱۳۹۹؛ نجفی، ۱۴۰۰). در این راستا، یکی از عواملی که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده تعلق خاطر کاری است که از پارادایم‌های جدید حوزه منابع انسانی به منظور اجرای سیاست‌ها، پیش‌بینی‌کننده نتایج کار کارکنان، افزایش اعتبار، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی سازمان‌ها به شمار می‌رود (Macey, Schneider, ۲۰۰۹؛ براهویی، ۱۴۰۰؛ توکلی و همکاران، ۱۴۰۰؛ Pimenta, al et. , 2024). تعلق خاطر کاری حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار است که با سرزندگی، نشاط، فداکاری و مجذوب شدن تعریف می‌شود که به وسیله سه شاخص نیرومندی، فداکاری و دلبستگی شکل می‌گیرد (Schaufeli, al et. , 2002). نیرومندی شامل تمایل برای صرف انرژی در کار و پایداری زمان مواجه شدن با مشکلات است. فداکاری به وسیله حس امنیت، هواخواهی و چالش مشخص می‌شود و جذب حسی کاملاً متمرکز شده و خوشحالی در کار است (Schaufeli & Bakker. , 2004). در واقع تعلق خاطر کاری اساساً یک مفهوم انگیزشی است که بجای یک حالت لحظه‌ای و خاص، به یک حالت عاطفی-شناختی پایدار و فراگیر اشاره دارد و بر هر شی، رویداد، فرد یا رفتار خاصی متمرکز می‌شود (Schaufeli, al et. , 2002؛ عیسی‌خانی، ۱۳۹۲). در این میان، تعلق خاطر کاری نشان می‌دهد افراد تا چه میزان از انجام وظایف خود لذت می‌برند و به واسطه آنچه مقدار احساس ارزشمندی می‌کنند (Ariani. , 2013)؛ بنابراین، کارمندان جذب شده به‌طور ارادی در کار خود غوطه‌ور می‌شوند و تمرکز شدیدی روی کار خود دارند، به‌طوری که جدا شدن از آن برای آن‌ها دشوار می‌شود. در این حالت، زمان برای افراد سریع می‌گذرد و افراد در می‌یابند که جدا شدن از کار برای آن‌ها دشوار است (González-Romá, al et. , 2006)؛ فرد سرسختانه درگیر کار خود می‌شود زیرا تجربه کاری برای آن‌ها بسیار لذت بخش است (Alessandri, al et. , 2015) و در نهایت کارمند تلاش قابل

ملاحظه‌ای در انجام کار نشان می‌دهد و در مقابل موقعیت‌ها و موانع شغلی دشوار، پافشاری و ایستادگی می‌کند. در بُعد دیگر، تعلق روحی به کار خود مشخص می‌شود و فرد احساس مهم بودن، رغبت و افتخار را تجربه می‌کند. در چنین شرایطی محیط صمیمی در سازمان به وجود آمده و افراد احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پدید آورده و در نتیجه کارها بسیار ساده‌تر و با سرعت انجام می‌شود (Alvi & Abbasi, 2012).

در این راستا، تعلق خاطر کاری مهمترین عامل در اندازه‌گیری قدرت سازمان است و مدیران در همه صنایع و سازمان‌ها، تعلق خاطر کارکنان را موضوع داغ می‌دانند (توکلی گردفرامری، ۱۴۰۰). در این میان، کتابخانه‌های عمومی از جمله نهادهای برجسته محسوب می‌شوند که نقش اساسی در ارتقا سطح فرهنگی، اجتماعی و آموزشی جامعه ایفا می‌کنند. کتابداران نیز به‌عنوان سرمایه‌های دانشی، از اهمیت و ارزش بالایی برای این سازمان‌ها برخوردارند و افراد جامعه خواهان بهره‌مندی از خدمات این نیروها هستند. بنابراین، کتابداران کتابخانه‌های عمومی به خاطر ماهیت شغلشان به‌طور دائم با مسائلی چون؛ حجم زیاد کار و افزایش روز افزون مسئولیت و پیچیده‌تر شدن وظایفشان، تنوع نیازهای مراجعه‌کنندگان و لزوم سازگاری با توانایی‌های فیزیکی و ذهنی آنان، و از سویی دیگر با چالش‌هایی چون، حقوق و مزایای ناکافی و روی آوری به شغل دوم، نارضایتی از شرایط کاری و مسائل مدیریتی، مسائل مربوط به ترفیع شغلی و تعارض نقش مواجه هستند و این مشکلات و مسائل روز افزون، کتابداران را تحت فشار همیشگی قرار می‌دهد تا جایی که پس از مدتی، از توان و انرژی و در نهایت تعلق خاطر کاری آنها کاسته می‌شود. از این رو، مدیران و مسئولین منابع انسانی به منظور بهره‌گیری هرچه بیشتر از نیروی انسانی شاغل باید عوامل انگیزشی مؤثر در تعلق خاطر کاری کارکنان را به درستی شناسایی کنند و با ایجاد رضایت شغلی و اطمینان از حضور افراد در سازمان تلاش نمایند تا بتوانند برنامه‌های بلند مدتی برای مجموعه طراحی و هرچه بیشتر در مسیر اهداف سازمان قرار گیرند.

با توجه به موارد ذکر شده، واکاوی تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران به

مدیران این امکان را می‌دهد که با شناسایی عوامل موثر تعلق خاطر کاری از بروز مشکلات احتمالی مانند عدم احساس تعلق و وفاداری کتابداران و کارکنان، تاخیر غیبت و ترک سازمان جلوگیری کنند. به همین دلیل، شناسایی آسیب‌ها به بقا و تسهیل فعالیت‌های کتابداران و کارکنان، سلامت ذهنی و روانی، نگرش و احساسات شغلی مثبت، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش قدم و در نتیجه بالا رفتن سطح تعلق خاطر کاری کمک می‌نماید. با توجه به نکات مطرح شده، پژوهش حاضر در تلاش است تا ضمن بررسی میزان تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان قم، عوامل موثر بر آن را مورد واکاوی قرار دهد.

پیشینه پژوهش

تعداد پژوهش‌های مربوط به تعلق خاطر، گواه بر آن است که این مسئله همواره موضوعی مهم و قابل توجه برای پژوهشگران، کارگزاران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفته است. در ادامه به بیان برخی از پژوهش‌های جدید و به روز داخلی و خارجی انجام گرفته در این زمینه می‌پردازیم.

یافته‌های شریف دهجی (۱۴۰۳)، نشان داد که انگیزش شغلی با خلاقیت معلمان، انگیزش شغلی با تعلق خاطر کاری و تعلق خاطر کاری، با خلاقیت معلمان رابطه معناداری دارد. فداکار (۱۴۰۲)، در پژوهشی نشان داد که میان دو متغیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تعلق خاطر کاری کارکنان در حضور متغیر میانجی رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش دهقانی‌زاده بغدادآباد (۱۴۰۱)، نشان داد سیستم مدیریت منابع انسانی بر تعلق خاطر کاری؛ سیستم مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان و تعلق خاطر کاری بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. یافته‌های ملکشاهی و همکاران (۱۴۰۰)، نشان داد که کیفیت و توسعه دانش به نحوه عملکرد اعضای هیئت علمی بستگی دارد و نگرش مثبت و علاقه به شغل موجب تلاش بیشتر و ارتقاء عملکرد سازمانی می‌شود.

ابوالقاسم مسلمان و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری، پاداش، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، نوآوری، خلاقیت، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی عوامل موثر بر تعلق خاطر کارکنان و مدیریت دانش سلامت هستند. پژوهش توکلی و همکاران (۱۴۰۰)، نشان داد که تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در برخی از زمینه‌های مرتبط با ساختار بخش‌های دانشی، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، رویه‌های منابع انسانی، روابط با همکاران و مدیران دچار مشکل است. نجفی (۱۴۰۰)، در پژوهشی بیان کرد که توانمندسازی کارکنان دارای ارتباط معناداری با تعلق خاطر کاری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی است. ساریچالو (۱۴۰۰)، در پژوهشی بیان کرد، هرچه مدیران از سبک مربیگری بیشتر استفاده کنند تعلق خاطر کاری کارکنان، سرزندگی، فداکاری و جذب شدن در شغل آنها افزایش می‌یابد. براهویی (۱۴۰۰)، در راستای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری کارکنان دانشگاه آزاد بیان کرد که عوامل منابع سازمانی بیشترین و عوامل منابع شخصی کمترین تأثیر را در تعلق خاطر کاری کارکنان دارد.

یافته‌های ترابی‌ان و همکاران (۱۳۹۹)، نشان داد تعلق خاطر کاری کارکنان با تعهد سازمانی رابطه متوسط رو به بالا دارد. پژوهش سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۶)، نشان داد منابع سازمانی، منابع شخصی، منابع شغلی و شایستگی و حمایت سرپرستان و همکاران، عوامل تأثیرگذار بر تعلق خاطر کاری هستند. بابایی خلجی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی نشان داد منابع شخصی، شغلی و سازمانی به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری پرستاران تأثیرگذار است.

نتایج پژوهش پیمنتا^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، تأیید می‌کند که مدیریت منابع انسانی، تعلق کاری کارکنان را تقویت می‌کند و این مورد تحت تأثیر میانجی‌گری حمایت سازمانی و تعهد عاطفی قرار دارد. کیسی^۲ و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهش خود بر تأثیر مثبت معنادار تعلق خاطر کاری و حمایت سرپرست بر قصد جابجایی کارکنان

1. Pimenta

2. Kissi

تأکید می‌کند. یافته‌های پژوهش توماسی آمپوفو و کاراتپ^۱ (۲۰۲۲)، نشان داد، درهم‌تنیدگی شغلی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد و تا حدودی توسط تعهد سازمانی عاطفی و اشتیاق کاری میانجی‌گری می‌شود. یافته‌های پژوهش کومه^۲ (۲۰۲۱)، نشان داد که فدایی‌شدن، سرزندگی و مجذوب‌شدن مهمترین عامل در تعلق خاطر کاری معلمان است. پژوهش آبورامدان^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی کارکنان در آموزش عالی دارند.

چو^۴ (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند تعلق خاطر کاری را در میان کارکنان در محیط‌های کاری تقویت کند. پژوهش آبدت^۵ (۲۰۱۹)، نشان داد رابطه معناداری بین مسئولیت اجتماعی (درونی و خارجی) و تعلق خاطر کاری کارمندان وجود دارد و تعلق خاطر کاری به‌طور کامل رابطه بین عملکرد سازمانی و مسئولیت اجتماعی شرکت را واسطه‌گری می‌کند. نتایج پژوهش اسلام^۶ و همکاران (۲۰۱۸)، 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.

بیلی^۷ و همکاران (۲۰۱۷)، به این نتیجه رسیدن که تعلق خاطر کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد فردی، روحیه فردی، عملکرد سازمانی و همچنین عملکرد فراتر از وظیفه کمک کند. جینسبرگ^۸ و همکاران (۲۰۱۶)، رابطه توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروند سازمانی با تعلق خاطر کاری در کارکنان را بررسی کردند. نتایج بیان

1. Twumasi Ampofo, Karatepe

2. Kume

3. Aboramadan

4. Choo

5. Obeidat

6. Aslam

7. Baily, O'Flaherty, & Hogan

8. Ginsburg

کنند رابطه معنادار توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروند سازمانی با تعلق خاطر کاری بود. براساس پژوهش یالابیک^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، یافته‌ها نشان داد که دو بعد توانایی و فداکاری با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند و تعلق خاطر هم می‌تواند منجر به رضایت شغلی و هم نارضایتی شغلی شود. آنیتا^۲ (۲۰۱۴)، در پژوهشی به این نتیجه رسید که محیط کار و سلامت آن و ارتباط تیمی و روابط میان همکاران عوامل بسیار مهمی در تعیین سطح تعلق خاطر کارکنان هستند.

بررسی پیشینه ادبیات پژوهش نشان داد که بیشتر مطالعات انجام شده در این حوزه عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کارکنان، الزامات و منابع شغلی و منابع شخصی و منابع سازمانی بررسی کرده‌اند. پیشینه‌های مورد مطالعه، حاکی از آن است که به مطالعه تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران کتابخانه‌ها توجه نشده است و بخش زیادی از مقالات و کتاب‌های منتشر شده به تعلق خاطر کاری سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند در این راستا، پژوهش حاضر اولین پژوهشی است که به واکاوی تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران کتابخانه‌های عمومی می‌پردازد و قصد دارد به پرسش زیر پاسخ لازم را فراهم سازد:

چه عواملی بر تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران مؤثر هستند؟

روش پژوهش

با توجه به اهداف پژوهش، از رویکرد پژوهش آمیخته با طرح تبیینی متوالی استفاده شد. در این طرح، ابتدا یک مطالعه کمی برای سنجش و شناسایی الگوهای کلی انجام می‌شود و سپس یک مطالعه کیفی برای تبیین، تفسیر و درک عمیق‌تر یافته‌های کمی به کار گرفته می‌شود.

در بخش کمی پژوهش، هدف اصلی، سنجش وضعیت تعلق خاطر شغلی و سازمانی و بررسی روابط آماری آن با متغیرهای جمعیت‌شناختی بود. رویکرد این بخش از

1. Yalabik

2. Anitha

پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که به توصیف و تحلیل ویژگی‌های جامعه آماری در وضعیت فعلی می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و کتابداران اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قم بود. نمونه آماری این بخش شامل ۸۲ نفر از کارکنان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده‌اند.

ابزار اصلی، یک پرسش‌نامه استاندارد شامل سه بخش بود: اطلاعات جمعیت‌شناختی، سنجش تعلق خاطر شغلی و سنجش تعلق خاطر سازمانی در نظر گرفته شد و داده‌های کمی با نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. روایی محتوایی پرسش‌نامه از طریق انطباق با مدل‌های استاندارد تأمین شد. پایایی آن نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (با مقدار قابل قبول بالای ۰.۷) مورد تأیید قرار گرفت.

در بخش کیفی پژوهش، هدف، درک عمیق و تبیین نتایج کلیدی به‌دست‌آمده از مرحله کمی بود. در این بخش از روش پدیدارنگاری استفاده شد تا تجربیات زیسته و برداشت‌های کارکنان در مورد یافته‌های کلیدی مرحله قبل، شناسایی شود. مشارکت‌کنندگان ۱۰ نفر از کارکنان ستادی و مدیران کتابخانه‌های عمومی استان قم هستند.

ابزار اصلی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که سؤالات آن براساس نتایج مرحله کمی طراحی شده بود تا به تشریح و تفسیر آن نتایج کمک کند. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در شش مرحله (آشنایی با داده‌ها، کدگذاری، جستجوی مضامین، بازبینی، نام‌گذاری و گزارش‌دهی) تحلیل شدند.

در نهایت، داده‌ها به‌صورت متوالی تلفیق شدند. نتایج بخش کمی (مرحله اول) به‌طور مستقیم راهنمای اجرای بخش کیفی (مرحله دوم) بود. به این معنا که یافته‌های آماری مشخص کردند که کدام موضوعات و کدام افراد برای مصاحبه‌های عمیق مناسب‌تر هستند. در نهایت، یافته‌های کیفی (نقل‌قول‌ها و مضامین) برای تفسیر، تشریح و غنی‌سازی نتایج کمی به کار رفتند تا تصویری کامل و چندبعدی از پدیده مورد مطالعه ارائه شود.

یافته‌ها

بخش پیش‌رو به تحلیل و تفسیر یافته‌های به‌دست آمده از داده‌های کمی و کیفی این پژوهش می‌پردازد. به این منظور، ابتدا توصیف جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان ارائه می‌شود و سپس به بررسی آماری تعلق خاطر سازمانی و عوامل مؤثر بر آن پرداخته شده است.

افزون بر تحلیل‌های آماری، بخشی از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با کتابداران نیز برای شناسایی عمیق‌تر عوامل مؤثر بر میزان تعهد و درگیری شغلی آنها مورد تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۱، توزیع جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	سن	تحصیلات	تعداد	درصد
جنسیت	زن		۵۱	۶۲/۲
	مرد		۳۱	۳۷/۸
سن	۱۸ تا ۲۳		۱	۱/۲
	۲۴ تا ۲۹		۵	۶/۱
	۳۰ تا ۳۵		۱۳	۱۵/۹
	۳۶ تا ۴۰		۲۲	۲۶/۸
	۴۱ تا ۵۰		۳۳	۴۰/۲
	بالای ۵۰ سال		۸	۹/۸
تحصیلات	دیپلم		۵	۶/۱
	کاردانی		۱	۱/۲
	کارشناسی		۲۶	۳۱/۷
	کارشناسی ارشد		۵۰	۶۱

چنانچه مشاهده می‌شود، در بخش جنسیت، ۶۲/۲ درصد از شرکت کنندگان زن و ۳۷/۸ درصد مرد هستند. در مورد توزیع سنی نیز، بیشترین گروه سنی مربوط به افراد ۴۱ تا ۵۰ ساله و پس از آن، گروه سنی ۳۶ تا ۴۰ سال است. این توزیع نشان می‌دهد که بیشتر افراد در این نمونه در بازه سنی میانسالی (۳۶ تا ۵۰ سال) قرار دارند. همچنین در بخش تحصیلات، داده‌ها نشان می‌دهند که اکثر شرکت کنندگان از سطح تحصیلات بالایی برخوردار هستند.

جدول ۲. آمار توصیفی تعلق خاطر سازمانی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون تی	مقدار احتمال
۸۲	۲/۷۲۲	۰/۶۳۰	-۳/۲۶۲	۰/۰۰۲

میانگین تعلق خاطر سازمانی برابر با ۲/۷۲۲ با انحراف معیار ۰/۶۳۰ محاسبه شده است. مقدار احتمال کمتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد که میانگین تعلق خاطر سازمانی به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. مقدار منفی آماره تی نشان می‌دهد که کارکنان احساس وابستگی کمتری به سازمان دارند و این میزان کمتر از مقدار مورد انتظار (۳) است.

جدول ۳. آمار توصیفی تعلق خاطر سازمانی براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

تعلق خاطر سازمانی					
		میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	مقدار احتمال
جنسیت	زن	۲/۶۹	۰/۶۴	-۰/۸۴۵	۰/۶۳۰
	مرد	۲/۷۹	۰/۶۳		
سن	۱۸ تا ۲۳	۳/۸۳		۱/۴۴۴	۰/۲۲۶
	۲۴ تا ۲۹	۲/۵۷	۰/۳۰		
	۳۰ تا ۳۵	۲/۳۸	۰/۸۶		

تعلق خاطر سازمانی				
مقدار احتمال	آماره آزمون	انحراف معیار	میانگین	
		۰/۵۸	۲/۸۱	۴۰ تا ۳۶
		۰/۵۹	۲/۸۰	۵۰ تا ۴۱
		۰/۱۱۷	۲/۷۸	بالای ۵۰ سال
۰/۲۵۳	۱/۱۱۴		۳/۸۳	دیپلم
		۰/۰۶	۲/۸۸	کاردانی
		۰/۵۸	۲/۶۹	کارشناسی
		۰/۶۶	۲/۷۰	کارشناسی ارشد

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که تفاوت معناداری در تعلق خاطر سازمانی براساس جنسیت، سن و تحصیلات مشاهده نمی‌شود، زیرا مقدار احتمال بیشتر از سطح معناداری ۰/۰۵ است. در بررسی تعلق خاطر سازمانی، زنان نسبت به مردان تعلق خاطر کمتری به سازمان دارند، اما مقدار احتمال ۰/۶۳۰ نشان می‌دهد که این اختلاف نیز معنادار نیست. در بررسی تأثیر سن بر تعلق خاطر سازمانی، افراد ۱۸ تا ۲۳ سال بیشترین میزان تعلق خاطر را دارند، درحالی که افراد ۳۰ تا ۳۵ سال کمترین میزان را نشان داده‌اند. اما مقدار احتمال ۰/۲۲۶ عدم معناداری این تفاوت را تأیید می‌کند. از نظر تحصیلات، تعلق خاطر سازمانی نیز در میان دیپلمه‌ها بیشتر از سایر گروه‌هاست.

جدول ۴. تحلیل میانگین انتظارات شغلی و عوامل مرتبط با رضایت کارکنان

مقدار احتمال	آماره آزمون تی	میانگین	
۰/۰۰۰	۵/۳۵	۳/۶۵	میدانم در محیط کار از من چه انتظاراتی دارند.
۰/۰۱۳	-۲/۵۷	۲/۶۷	همه منابع و امکانات لازم را برای درست انجام دادن کار در اختیار دارم.

مقدار احتمال	آماره آزمون تی	میانگین	
۰/۰۰۱	-۳/۴۲	۲/۴۹	اختیار و اجازه لازم را دارم که کارها را آن گونه که بهتر میدانم انجام دهم.
۰/۰۰۰	-۱۲/۷۳	۱/۴۲	طی یک هفته گذشته، از کارهای خوب من تقدیر شده است.
۰/۰۳۰	-۲/۲۳	۲/۶۴	سرپرست (یا فرد دیگری) در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد.
۰/۰۰۰	-۵/۶۳	۲/۲۲	در محیط کار کسی هست که مشوق پیشرفت و پرورش من باشد.
۰/۰۰۱	-۳/۴۶	۲/۵۱	در محیط کار به دیدگاه‌های من اهمیت می‌دهند.
۰/۰۹۰	-۱/۷۳	۲/۷۵	رسالت و هدف شرکت طوری است که احساس می‌کنم شغل و نقش مهمی دارم.
۰/۰۸۰	۱/۷۸	۳/۲۵	همکارانم متعهد به انجام کار با کیفیت هستند.
۰/۰۰۴	۳/۰۵	۳/۴۰	همکارانم از بهترین دوستانم هستند.
۰/۰۰۰	-۴/۰۰	۲/۳۸	در ۶ ماه گذشته، کسی از محیط کار در مورد پیشرفت من با من گفتگو داشته است.
۰/۴۸۰	۰/۷۱	۳/۰۹	در سال گذشته فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد در محیط کار برایم فراهم بوده است.

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که کارکنان تا حدی از انتظارات شغلی خود آگاه هستند، اما در زمینه حمایت، امکانات، و توجه به رشد و پیشرفت حرفه‌ای با چالش‌هایی روبه‌رو هستند.

یکی از بالاترین میانگین‌ها مربوط به جمله "میدانم در محیط کار از من چه انتظاراتی دارند" است که نشان می‌دهد کارکنان به‌خوبی از وظایف و مسئولیت‌های خود آگاه‌اند.

همچنین، جمله "همکارانم از بهترین دوستانم هستند" نشان می‌دهد که روابط میان کارکنان نسبتاً مثبت است.

در مقابل، مواردی که مقدار احتمال آنها کمتر از ۰/۰۵ و مقدار آماره t منفی است، نشان‌دهنده نارضایتی کارکنان در آن حوزه‌هاست. ازجمله، "همه منابع و امکانات لازم را برای درست انجام دادن کار در اختیار دارم" و "اختیار و اجازه لازم را دارم که کارها را آن‌گونه که بهتر می‌دانم انجام دهم" که نشان‌دهنده کمبود منابع و محدودیت اختیارات در محیط کار است.

مهمترین نقطه ضعف مشخص شده در این تحلیل مربوط به "طی یک هفته گذشته، از کارهای خوب من تقدیر شده است" است، که میانگین بسیار پایینی دارد. افزون بر این، توجه به پیشرفت فردی در محیط کار نیز ضعیف ارزیابی شده است. جمله "در محیط کار کسی هست که مشوق پیشرفت و پرورش من باشد" و "در ۶ ماه گذشته، کسی از محیط کار در مورد پیشرفت من با من گفتگو داشته است" نشان می‌دهد که حمایت از رشد حرفه‌ای کارکنان به میزان کافی وجود ندارد.

نکات دیگری نیز به ضعف‌های مدیریتی اشاره دارند، مانند "سرپرست (یا فرد دیگری) در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد" و "در محیط کار به دیدگاه‌های من اهمیت می‌دهند" نشان می‌دهند توجه کافی به نیازهای انسانی و فکری کارکنان در محیط کار وجود ندارد.

جدول ۵. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و مولفه‌های مرتبط با وضعیت کتابداران

مولفه	عبارت
درگیری کامل در کار	"اگر کتابداری علاقه مند به شغلش باشد موقعیت شغلی به گونه‌ای است که خود به خود درگیر کار می‌شود".
درگیری کاری متوسط	"بسته به میزان وجدان کاری و علاقه افراد، متفاوت است".
درگیری کاری کم	"بعضی از کتابداران فکر می‌کنند که ایراد کار از ماست اما در واقع مشکل از مدیریت نهاد است".

مؤلفه	عبارت
وابستگی به عوامل فردی	"این موارد به تفاوت‌های فردی و انگیزه‌های شخصی مرتبط است".
وابستگی به حجم کار	"بستگی به میزان کاری که در آن روز پیش رویشان باشد".
بی‌توجهی و درک نادرست مدیران	"بی‌توجهی و عدم درک مسئولین از کار در کتابخانه و کوچک شمردن آن".
کمبود نیروی انسانی	"کمبود نیروی کتابدار و همچنین بودجه فرهنگی برای اجرای اهداف فرهنگی کتابخانه‌ها می‌باشد".
مشکلات فنی و سامانه‌ای	"مشکلات سامان، قطعی مدام اینترنت، مشکلات فنی رایانه‌ها".
کمبود منابع و بودجه	"چالش‌های مالی مثل برای انجام فعالیت‌های فرهنگی".
قوانین دست‌وپاگیر و بی‌قانونی	"برخی قوانین که لازم است باشد و نیست و برخی قوانین دست و پاگیر از جمله دیگر موانع است".
ساعت کاری نامناسب	"ساعت کاری در کتابخانه‌ها مشکلات زیادی را برای کتابدارانی که فرزند دانش‌آموز دارند ایجاد می‌کند".
انگیزه بسیار کم	"بسیار کم".
انگیزه مشروط به حذف فشارها	"اگر موانع و مشکلات کم شود، انگیزه بیشتر می‌شود".
انگیزه شخصی و درونی	"من خودم رو می‌گویم که دوست دارم در کار صد خودم را بگذارم با ذوق".
حقوق پایین و مشکلات مالی	"حقوق کم نهاد واقعاً شرایط را برای همکاران کم کرده و بسیاری از افراد به فکر شغل بهتری هستند".
روابط منفی و رقابتی	"در حال حاضر، روابط خوب و دوستانه‌ای میان کتابداران حاکم نیست که می‌تواند به خاطر حس رقابت و حسادت باشد".

عبارت	مولفه
"روابط میان همکاران خوب و قابل قبول است".	روابط خوب و صمیمانه
"روابط میان کتابداران ۵۰ درصد میان کتابداران با ستاد ۱۰ درصد".	رابطه ضعیف با ستاد
"روابط میان همکاران امری شخصی بوده و تا حد زیادی به شخصیت اخلاقی همکار برمی گردد".	وابستگی به شخصیت افراد
"موانع بسیار بوجود می آورند و درک درستی از کار کتابخانه و اهمیت آن ندارند".	موانع مدیریتی و ستادی
"در اکثر مواقع کمبود منابع مالی مانع اصلی می باشد".	موانع مالی و کمبود بودجه
"حتی همکاری که باهاش در کتابخانه هستی، باهات مخالفت می کند در مورد اجرایی ایده و خلاقیت".	مخالفت همکاران
"در مورد خرید کتاب برای هر کتابخانه، آزادی عمل نداریم".	عدم آزادی عمل
"ما که چیزی ندیدیم و هرکس بله قربان گو و صرفاً ماشین اجرا بود شاید".	عدم وجود یا ندرت تقدیر
"صد در صد اول تقدیر و در صورت امکان تشویق مؤثر واقع می شود".	تأثیر گذاری بالای تقدیر
"تقدیر و تشکر بجا و به موقع یکی از ابزارهای مهم در مدیریت می باشد اما متأسفانه هیچ تقدیری انجام نمی شود".	عدم شایسته سالاری در تشویق
"اصلاً نیست. فاصله ستاد تا کتابخانه بسیار هست".	عدم توجه به نیازهای کارکنان

درگیری کامل در کار موضوع مهمی است، که با ابراز نظر یکی از کتابداران مشخص می شود: "اگر کتابداری علاقه مند به شغلش باشد، موقعیت شغلی به گونه ای است که خود به خود درگیر کار می شود." این نشان می دهد که علاقه شخصی به شغل

نقشی کلیدی در درگیری و اشتیاق کتابداران دارد. در مقابل، درگیری کاری متوسط به عوامل مختلفی وابسته است؛ به‌طور مثال، "بسته به میزان وجدان کاری و علاقه افراد، متفاوت است." این جمله اشاره به این دارد که تعهد و میل به کار از شخصی به شخص دیگر متفاوت است و ممکن است تحت تأثیر محیط کار قرار گیرد.

از سوی دیگر، درگیری کاری کم می‌تواند به وضوح به عدم مدیریت مناسب نیز مربوط باشد، چرا که یکی از کتابداران بیان می‌کند: "بعضی از کتابداران فکر می‌کنند که ایراد کار از ماست اما در واقع مشکل از مدیریت نهاد است." این جمله نشان‌دهنده نارضایتی از سیستم مدیریتی و فشارهای وارده به کارمندان است. همچنین، وابستگی به عوامل فردی و تفاوت‌های شخصیتی کتابداران نیز به بارز شدن این مسائل کمک می‌کند: "این موارد به تفاوت‌های فردی و انگیزه‌های شخصی مرتبط است." حجم کار، بی‌توجهی و درک نادرست مدیران، مشکلات مالی، ساعات کاری نامناسب و فشارهای ناشی از آن و امور مدیریتی و مشاوره‌ای از جمله چالش‌های دیگری است که در محل کار وجود دارد.

جدول ۶. تحلیل تجمیعی مولفه‌های کلیدی در زمینه میزان تعلق خاطر سازمانی

تحلیل تجمیعی مولفه‌ها با زیرمولفه‌های کلیدی		
مولفه اصلی	زیرمولفه	افراد
میزان درگیری و تعهد کاری	درگیری کامل در کار	7, 8
	درگیری کاری متوسط	1, 6
	درگیری کاری کم	4
	وابستگی به عوامل فردی	3, 5, 10
	وابستگی به حجم کار	9
چالش‌های محیط کار	بی‌توجهی و درک نادرست مدیران	1, 3
	کمبود نیروی انسانی	3, 6, 9

تحلیل تجمیعی مولفه‌ها با زیرمولفه‌های کلیدی		
مولفه اصلی	زیرمولفه	افراد
	مشکلات فنی و سامانه‌ای	5, 8, 9
	کمبود منابع و بودجه	6, 8
	قوانین دست‌وپاگیر و بی‌قانونی	3, 9
	ساعت کاری نامناسب	7
	چالش ارتباط با مراجعین	8, 10
	کمبود امکانات فیزیکی	7, 9
انگیزه و اشتیاق شغلی	انگیزه بسیار کم	1, 3, 5
	انگیزه مشروط به حذف فشارها	6, 7
	انگیزه شخصی و درونی	4, 8, 10
	حقوق پایین و مشکلات مالی	3, 6, 9, 10
روابط میان همکاران	روابط منفی و رقابتی	3, 4, 5, 9
	روابط خوب و صمیمانه	1, 7, 10
	رابطه ضعیف با ستاد	8
	وابستگی به شخصیت افراد	6
حمایت از خلاقیت و ایده‌های نو	موانع مدیریتی و ستادی	1, 5, 8, 10
	موانع مالی و کمبود بودجه	6, 9
	مخالفت همکاران	4
	عدم آزادی عمل	4
	مانع بودن کمبود نیرو و انگیزه	3
تأثیر تقدیر و تشویق	عدم وجود یا ندرت تقدیر	1, 3, 4, 5, 8, 9
	تأثیر گذاری بالای تقدیر	5, 6, 7, 10
	عدم شایسته‌سالاری در تشویق	1, 7

تحلیل تجمیعی مولفه‌ها با زیرمولفه‌های کلیدی		
مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه	افراد
توجه به نیازهای کارکنان	عدم توجه به نیازهای کارکنان	1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10
	اولویت مشکلات اقتصادی و حقوق	6, 10

تأکید اصلی بر وضعیت درگیری و تعهد کاری کارکنان است که نشان می‌دهد تعداد کمی از افراد (فقط ۲ نفر) درگیری کامل در کار خود را گزارش کرده‌اند. اکثریت، درگیری کاری را در سطوح متوسط و کم تجربه کرده‌اند، که نگرانی‌ها را در مورد سطح کلی تعهد در سازمان به وجود می‌آورد. افزون بر این، وابستگی به عوامل فردی و حجم کار نشان می‌دهد که تمایل و انگیزه کارکنان ممکن است تحت تأثیر شرایط شخصی و محیطی قرار گیرد. چالش‌های محیط کار نیز نقش مهمی در میزان تعلق خاطر کارکنان ایفا می‌کنند. مشکلاتی همچون بی‌توجهی و درک نادرست مدیران، کمبود نیروی انسانی، و مسائل فنی و ساختاری به چشم می‌خورد. این چالش‌ها می‌توانند به کاهش روحیه کارمندان منجر شوند. این تحلیل بیانگر نیاز به بهبود محیط کاری، افزایش انگیزه و ایجاد روابط مثبت در سازمان است تا بتوان به بهبود میزان تعلق خاطر سازمانی دست یافت.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف واکاوی تعلق خاطر کاری کارکنان و کتابداران اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قم انجام شده است. برای این منظور، ابتدا با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد، وضعیت تعلق خاطر سازمانی کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان قم بررسی شد. نتایج این بخش حاکی از آن بود که میانگین تعلق خاطر سازمانی به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است و کارکنان احساس وابستگی کمتری به سازمان دارند. همچنین یافته‌های این بخش نشان داد که برخلاف متغیرهای

جنسیت و تحصیلات، متغیر سن در میزان تعلق خاطر سازمانی تأثیر دارد؛ به گونه‌ای که افراد ۱۸ تا ۲۳ سال بیشترین میزان تعلق خاطر و افراد ۳۰ تا ۳۵ سال کمترین میزان را نشان داده‌اند که ممکن است ناشی از رویارویی با واقعیت‌های شغلی، احساس رکود، یا نبود فرصت‌های ارتقاء باشد که منجر به افت انگیزه و کاهش پیوند روانی با سازمان می‌شود. این الگو می‌تواند زنگ خطر برای مدیران باشد تا با طراحی برنامه‌های حمایتی و انگیزشی، از فرسایش تعلق خاطر در کارکنان میان‌سال جلوگیری کنند.

در ادامه، نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که اکثریت، درگیری کاری را در سطوح متوسط و کم تجربه کرده‌اند، که نگرانی‌ها را در مورد سطح کلی تعهد در سازمان به وجود می‌آورد. تجربه پایین درگیری کاری همچنین ممکن است حاکی از نبود چالش‌های حرفه‌ای، فقدان حمایت مدیریتی، یا عدم تطابق میان توانمندی‌ها و وظایف محوله باشد. افزون بر این، وابستگی به عوامل فردی و حجم کار نشان می‌دهد که تمایل و انگیزه کارکنان ممکن است تحت تأثیر شرایط شخصی و محیطی قرار گیرد. این مسئله گویای آن است که انگیزش شغلی کارکنان بشدت تحت تأثیر شرایط شخصی مانند وضعیت خانوادگی، روحیه فردی، و همچنین عوامل محیطی نظیر فشار کاری یا حمایت سازمانی قرار دارد. این وضعیت لزوم طراحی سیاست‌های حمایتی، ایجاد تعادل کار و زندگی، و بازنگری در تقسیم وظایف را برجسته می‌سازد تا سطح درگیری کاری و در نهایت تعهد سازمانی تقویت شود.

چالش‌های محیط کار نیز نقش مهمی در میزان تعلق خاطر کارکنان ایفا می‌کنند. مشکلاتی همچون بی‌توجهی و درک نادرست مدیران، کمبود نیروی انسانی، و مسائل فنی و ساختاری به چشم می‌خورد. این چالش‌ها می‌توانند به کاهش روحیه کارمندان منجر شوند. به علاوه، عوامل دیگری همچون قوانین دست و پاگیر و عدم وجود امکانات فیزیکی خود را نشان می‌دهند که همه این موارد به ضرورت اصلاح و بهبود محیط کار اشاره دارد. در بخش اول پژوهش نیز، کتابداران بر فقدان توجه کافی به نیازهای انسانی و فکری کارکنان، عدم حمایت و امکانات ناکافی تأکید کرده بودند.

این یافته‌ها بر این واقعیت مهر تأیید می‌زند که برای ارتقاء تعلق خاطر، تنها انگیزه‌های درونی کافی نیست، بلکه محیطی حمایتی، ساختاری کارآمد و مدیریتی آگاه به نیازهای کارکنان نیز ضرورت دارد. این یافته‌ها بیانگر نیاز فوری به بازنگری در سیاست‌های سازمانی، بهبود شرایط کاری، و تقویت رویکردهای انسان‌محور در مدیریت منابع انسانی است. در همین راستا، پژوهش ساریجالو (۱۴۰۰)، در پژوهش خود براهمیت سبک رهبری مدیران تأکید کرده است. پژوهش‌های براهویی (۱۴۰۰) و سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۶)، نیز براهمیت عوامل سازمانی نسبت به عوامل فردی در تعلق خاطر سازمانی تأکید می‌کند.

در زمینه انگیزه و اشتیاق شغلی، وجود انگیزه‌های بسیار کم و مشروط به عدم فشارها بیانگر مشکلات عمیق‌تری در انگیزش کارکنان است. حقوق پایین و مشکلات مالی نیز به عنوان مانع جدی در جذب و حفظ تعهد کارکنان بر شمرده می‌شود. در عین حال، وجود انگیزه‌های درونی و شخصی در میان برخی از کارکنان نشان‌دهنده پتانسیل‌های نهفته‌ای است که می‌تواند با شرایط مناسب شکوفا شود. همچنین حقوق پایین و مسائل مالی نه تنها مانعی برای جذب نیروهای توانمند هستند، بلکه انگیزه کارکنان فعلی را نیز بشدت کاهش می‌دهند. در عین حال، وجود انگیزه‌های درونی و شخصی در برخی کارکنان، بیانگر پتانسیل انسانی سازمان است که اگر با بستر مناسبی مانند فرصت‌های رشد حرفه‌ای، حمایت مدیریتی، و شناسایی و تقویت توانمندی‌ها همراه شود، می‌تواند به نیروی محرکه‌ای برای بهبود عملکرد و ارتقاء تعلق خاطر تبدیل شود.

هم در بخش اول پژوهش و هم در نتایج مصاحبه‌ها، نشان داده شد که در مورد روابط میان همکاران، امکان وجود روابط مثبت و صمیمانه وجود دارد، اما همزمان، رقابت‌های منفی نیز به مشهود بودن می‌انجامد، که می‌تواند به ایجاد تنش‌ها و کاهش کارایی منجر شود. از یک سو، امکان شکل‌گیری روابط مثبت و صمیمانه میان همکاران وجود دارد که می‌تواند زمینه‌ساز همکاری مؤثر باشد، اما از سوی دیگر، رقابت‌های منفی و تنش‌زا نیز به صورت ملموس وجود دارد که نه تنها به تضعیف روحیه کارکنان

منجر می‌شود، بلکه کارایی کلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج پژوهش آنتی‌تا (۲۰۱۴م)، نیز بر نقش روابط میان همکاران در تعیین سطح تعلق خاطر کارکنان تأکید کرده است.

نکته دیگر تأثیر تقدیر و تشویق بر انگیزش کارکنان است که فقدان آن، و عدم شایسته‌سالاری در تشویق‌ها، به کاهش تعلق خاطر کارکنان منجر می‌شود. بررسی نیازهای کارکنان نیز نشان می‌دهد که عدم توجه به نیازهای آنها و اولویت دادن به مشکلات اقتصادی به شکندگی شرایط روانی آنها دامن می‌زند. در بخش کمی نیز، مهمترین نقطه ضعف، به این موضوع مربوط بود که کارکنان احساس می‌کنند تلاش‌هایشان به اندازه کافی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. این بخش از یافته‌های پژوهش بر نقش کلیدی نظام‌های تشویق و قدردانی در تقویت انگیزش و تعلق خاطر کارکنان تأکید دارد. نبود تقدیر مناسب و بی‌عدالتی در روند تشویق‌ها باعث شکل‌گیری احساس بی‌انگیزگی و نادیده گرفته شدن در میان کارکنان شده و تعلق سازمانی آنها را تضعیف می‌کند. همچنین، غفلت از نیازهای روانی و حرفه‌ای کارکنان و تمرکز یک‌جانبه بر مسائل اقتصادی، شرایط روحی آنان را شکننده‌تر کرده و زمینه‌ساز فرسودگی شغلی می‌شود. یافته‌های کمی پژوهش نیز این ادراک را تأیید می‌کند که کارکنان احساس می‌کنند زحماتشان دیده نمی‌شود، که این موضوع می‌تواند به کاهش تعهد سازمانی و افت بهره‌وری منجر شود. این نتایج نشان‌دهنده لزوم بازنگری جدی در سیاست‌های منابع انسانی، بویژه در زمینه قدردانی، عدالت سازمانی و توجه به نیازهای واقعی کارکنان است. یافته‌های شریف دهجی (۱۴۰۳)، کیسی و همکاران (۲۰۲۴م)، بر حمایت و انگیزه بخشی مدیران و همچنین نتایج پژوهش پژوهش توکلی و همکاران (۱۴۰۰)، دهقانی‌زاده بغدادآباد (۱۴۰۱) و پیمتا و همکاران (۲۰۲۴م)، آبرامدان و همکاران (۲۰۲۰م)، چو (۲۰۲۰م)، نیز از منظر نقش منابع انسانی سازمان در انگیزه بخشی و ایجاد فضای مثبت در محیط کار تاییدکننده نتایج پژوهش حاضر است.

یافته دیگر پژوهش، عدم آزادی عمل، محدودیت اختیارات در محیط کار، موانع

مدیریتی و ستادی و عدم حمایت از خلاقیت‌ها و ایده‌های نو کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی بوده است. زمانی که کارکنان در محیطی با ساختارهای سلسله‌مراتبی شدید و انعطاف‌ناپذیر فعالیت کنند و امکان مشارکت در تصمیم‌گیری یا ارائه ابتکارات شخصی را نداشته باشند، احتمال بروز بی‌انگیزگی و کاهش تعهد حرفه‌ای افزایش می‌یابد. همچنین، نبود حمایت از ایده‌های جدید نه تنها مانع رشد و توسعه کتابخانه‌ها می‌شود، بلکه بتدریج سبب فروکش کردن اشتیاق کارکنان به بهبود خدمات و نوآوری در محیط کار خواهد شد. برای جبران این وضعیت، لازم است مدیران با واگذاری اختیارات بیشتر، ایجاد فضای مشارکتی، و تشویق خلاقیت، بستر مناسبی برای افزایش تعلق خاطر و کارآمدی نیروی انسانی فراهم آورند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر در راستای ارتقای میزان تعلق خاطر کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی ارائه می‌شود:

۱. با توجه به محدودیت‌های اختیارات و موانع مدیریتی، مدیران باید با تفویض اختیار و ایجاد فضای مشارکتی، زمینه را برای تصمیم‌گیری کارکنان فراهم کنند. تشکیل گروه‌های ابتکار و نوآوری در کتابخانه‌ها و تشویق ایده‌های جدید می‌تواند حس مالکیت و تعلق خاطر را افزایش دهد.

۲. از آنجا که کارکنان ۳۰ تا ۳۵ سال کمترین تعلق خاطر را دارند، مدیران باید با برنامه‌های توسعه شغلی (مانند دوره‌های آموزشی، فرصت‌های ارتقاء و کوچینگ) از احساس رکود شغلی جلوگیری کنند.

۳. با توجه به احساس بی‌عدالتی در تقدیر از کارکنان، ضروری است سیستم شفاف و عادلانه‌ای برای پاداش و تشویق طراحی شود. ابزارهایی مانند تقدیر عمومی، جوایز غیرمالی (مانند فرصت‌های آموزشی) و ارتقاء مبتنی بر عملکرد می‌تواند انگیزه کارکنان را تقویت کند.

۴. با توجه به مشکلاتی مانند کمبود نیرو، قوانین دست‌وپاگیر و فشارهای کاری، مدیران باید با تعدیل حجم کار، بهبود شرایط فیزیکی و روانی محیط کار و ارائه خدمات مشاوره شغلی، از فرسودگی کارکنان جلوگیری کنند. همچنین، برنامه‌های

تعادل کار-زندگی (مانند ساعت‌های کاری منعطف) می‌تواند مفید باشد.

۵. از آنجا که رقابت‌های منفی و تنش‌های میان همکاران بر تعلق خاطر تأثیر منفی دارد، مدیران باید با برگزاری کارگاه‌های تیمی، فعالیت‌های گروهی و فرهنگ‌سازی مبتنی بر همکاری، فضای صمیمی‌تری ایجاد کنند. همچنین، تشکیل جلسات منظم بازخورد میان کارکنان و مدیریت می‌تواند به کاهش سوء تفاهم‌ها کمک کند.

فهرست منابع

- ابوالقاسم مسلمان، طاهره؛ ناخدا، مریم؛ فهیمی‌فر، سپیده؛ خندان، محمد. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کارکنان و مدیریت دانش سلامت: فراتحلیل مطالعات. پی‌اورد سلامت، ۱۵(۶)، صص ۵۲۹-۵۴۰.
- بابایی خلجی، معصومه؛ احمدی، علی‌اکبر؛ شهبازی، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران. مدیریت دولتی، ۵(۴)، صص ۳۹-۵۶. doi: 10.22059/jipa.2013.50387
- براهویی، عظیم. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری کارکنان در دانشگاه آزاد چابهار. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی. دانشگاه بین‌المللی چابهار، دانشکده مدیریت.
- تربایان، انسیه؛ رحمانی، جعفر؛ فضل‌الهی قمشی، سیف‌اله. (۱۳۹۹). فراتحلیل پژوهش‌های تأثیر تعلق خاطر کاری کارکنان بر تعهد سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۲)، صص ۳۰۳-۳۲۳. doi: 10.22059/jomc.2020.302171.1008041
- توکلی‌گرددفرامریزی، نازنین. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر رفتار فراتر از نقش و تعلق خاطر کاری کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در سازمان تامین اجتماعی شهر یزد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی. دانشگاه پیام نور استان یزد. مرکز پیام نور یزد.
- توکلی، غلامرضا؛ سلیمی، محمد؛ رمضان، مجید. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در صنایع دفاع. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳)، صص ۱۶۹-۲۰۰.
- دهقانی‌زاده بغدادآباد، محبوبه. (۱۴۰۱). رابطه بین مدیریت منابع انسانی؛ تعلق خاطر کاری کارکنان و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی یزد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان یزد، مرکز پیام نور مهریز.

ساریجالو، معصومه. (۱۴۰۰). رابطه سبک مربیگری مدیران با تعلق خاطر کاری کارکنان سازمان توانیر قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

سپهوند، رضا؛ محمدیاری، زهره. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر علاقمندی به کار و تعلق خاطر کاری در کارکنان شرکت ملی گاز ایران (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز استان ایلام). مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۸ (۳۱)، صص ۱۲۹-۱۵۲. URL: <http://iieshrm.ir/article-۱۵۲-۱۲۹-fa.html>.

شریف دهجی، نجمه. (۱۴۰۳). بررسی رابطه انگیزش شغلی و خلاقیت معلم با نقش میانجی تعلق خاطر کاری معلمان ابتدایی شهر یزد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی. موسسه آموزش عالی امام جواد (ع) - یزد، دانشکده علوم انسانی.

عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۲). تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان. مدیریت دولتی، ۵ (۲)، صص ۷۳-۹۶. SID. <https://sid.ir/paper/139855/fa۹۶-۷۳>.
فداکار، انصار. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان هلال احمر با نقش واسطه‌ای رضایت شغلی (مورد مطالعه هلال احمر شهرستان مریوان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان مرکزی، مرکز پیام نور اراک.
ملکشاهی، درسا؛ محمدخانی، کامرانغ محمد داودی، امیرحسین. (۱۴۰۰). ابعاد و عوامل موثر بر تعلق خاطر کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی: رویکرد کیفی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵ (۱)، صص ۱۱۳-۴۲۲.

مهری، داریوش؛ زمانی، رضا؛ وثوقی، عبدالله؛ نامدار، حسین. (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ISM_ANP. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۱)، صص ۳۹-۷۱. ۲۰۱۰۱. ۱. ۸۲۵۴۸۰۰۲. ۱۳۹۹. ۱۲. ۱. ۲. ۹.

نجفی، صادق. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی با نقش میانجی تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور خوزستان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان یزد، مرکز پیام نور نفت.

- Abolghasem T, Nakhoda M, Fahimifar S, Khandan M. (2022). The Effective Factors on Employee Engagement and Healthcare Knowledge Management in the Organization: Meta-Analysis of Studies. *Payavard*, 15 (6), 529-540
 URL: <http://payavard.tums.ac.ir/article-1-7166-fa.html>
- Aboramadan, M. , Albashiti, H. , Abed Dahleez, K, & al et (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement Available to Purchase. *International Journal of Educational Management*, 34 (1), 154–174.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Alessandri, G. , Borgogni, L. , Schaufeli, W. B. , Caprara, G. V. & Consiglio, C. (2015). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16 ,767-788.
- Alvi, A. K. , & Abbasi, A. S. (2012). Impact of Organizational Justice on Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*. 12, (5), 643-649.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(5), 46.
- Aslam, U. , Muqadas, F. , Imran, M. K. , & Rahman, U. U. (2018). Investigating the antecedents of work disengagement in the workplace. *Journal of Management Development*. , 37 (2), 149- 164. DOI:10.1108/JMD-06-2017-0210

- Babaei Khalaji, M. , Ahmadi, S. A. A. and Shahbazi, M. (2013). Investigation of the Effective Factors on Employee Engagement of Nurses in Farabi Eye Hospital affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Public Administration*, 5(4), 39-56. doi: 10. 22059/jipa. 2013. 50387 (in Persian)
- 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.
- Barahoei, A (2021). Identify and prioritize the factors affecting employee engagement at the University of Chabahar. Master of Business Administration. Chabahar International University, Faculty of Management (in Persian)
- Choo, L. S. (2020). A Study of the Role of Work Engagement in Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Malaysian Hotel Sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 35 (4). 28-43
- Dehghani Zadeh Baghdadabad, M (2022). The relationship between human resource management; Employees' job satisfaction and organizational performance (case study of Yazd Social Security Organization). Master's thesis. Payam Noor marzaz Mehriz University. (in Persian)
- Esakhani, A. (2013). Explaining the role of job resources and personal resources in employees work engagement. *Journal of Public Administration*, 5(2), 73-96. doi: 10. 22059/jipa. 2013. 36744 (in Persian)
- Fadakar, A (2024). Investigating the effect of human resource management functions on the job satisfaction of Red Crescent employees with the mediating role of job satisfaction (Case Study of Red Crescent of Kurdistan Province). Master's thesis. Payam-e-noor University Arak center. (in Persian)
- Ginsburg, L. Berta, W. Baumbusch, J. Rohit Dass, A. Laporte, A. Reid, R. C. & Taylor, D. (2016). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior among Health Care Aides. *The Gerontologist*, 56 (2), 1-11.

- González-Romá, V. , Schaufeli, W. B. , Bakker, A. B. & Lloret, S. (2006).
 Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?
 Journal of vocational behavior, 68, 165-174.
- Kissi, E. , Ikuabe, M. O. , Aigbavboa, C. O. , Smith, E. D. & Babon-Ayeng, P.
 (2024). Mediating role of work engagement in the relationship between
 supervisor support and turnover intention among construction workers.
 Engineering, Construction and Architectural Management, 31 (13), 102-120.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2023-0556>.
- Kume, E. (2021). The Factors Affecting the Work Engagement among Teachers
 in Lower Secondary Schools in Albania. GPH-International Journal of
 Educational Research, 4(02), 37-48. Retrieved from <https://gphjournal.org/index.php/er/article/view/374>
- Macey, W. H. , Schneider, B. (2009), The Meaning of Employee Engagement,
 Industrial and Organizational Psychology, 1, 3-30.
- Malekshahi, D. , Mohammadkhani, K. and Mohammad Davoodi, A. H. (2021).
 Deminsions and Factors Affacting the Job Engagement of the Faculty
 Members of Islamic Azad University: A Qualitative Approach. Islamic
 lifestyle with a focus on health, 5(1), 413-422. (in Persian)
- Mehri, D. , zamani, R. , Vosoughi, A. , & Namdar, H. (2020). Designing a Model
 for Identifying the Indicators of Human Capital at a Military University
 through ISM-ANP Mixed Approach. Journal of Research in Human
 Resources Management, 12(1), 39-71. 20. 1001. 1. 82548002. 1399. 12. 1.
 2. 9 (in Persian)
- Najafi, Sadegh (2021). Investigating the Impact of Employee Empowerment on
 Organizational Commitment with the Mediating Role of Work Engagement
 and Job Satisfaction (Case Study: Payame Noor University of Khuzestan).
 Master's Thesis. Payame Noor University of Yazd Province, Payame Noor
 Naft Center.

- Obeidat, B. Y. , Tarhini, A. , & Aqqad, N. (2019). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10 (1), 199.
- Pimenta, S; Duarte, A. P; Simões, E; al et (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment Open Access. *Social Responsibility Journal*, 20 (2), 326–343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Sarijlo, M. (2021). The relationship between managers 'coaching style and employees' engagment in Tavanir Qom organization. Master's thesis. Allameh Tabataba'i University. Faculty of Education and Psychology. (in Persian)
- 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*, 25, 293–315.
- schaufeli, W. B. , Salanova, M. , González-Romá, V. , & Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sepahvand, R. , Mohammadyari, Z (2017). Identifying and ranking the factors influencing on interests of work and work engagement of employees of National Iranian Gas Company (case study: gas company employees of Ilam). *Strategic studies in the oil and energy industry*; 8 (31), 129-152 URL: <http://iieshrm.ir/article-1-150-fa.html> (in Persian)
- Sharif Dehji, N (2020). Investigating the relationship between job motivation and teacher creativity with the mediating role of work engagement among elementary school teachers in Yazd. Master's thesis in Educational Sciences. Imam Javad (AS) Institute of Higher Education - Yazd, Faculty of Humanities. (in Persian)

- Tavakoli Gerdfarmarzi, N (2017), The effect of strategic human resource management on extra-role behavior and work engagement of employees with the mediating role of job satisfaction in the Social Security Organization of Yazd. Master's thesis in Islamic Human Resource Management. Payam Noor University of Yazd Province. Payam Noor Center of Yazd. (in Persian)
- Tavakoli, G. , Salimi, M. , & Ramazan, M. (2021). The Pathology of the Work Belongings of Knowledge Workers in the Defensive Industries. Journal of Research in Human Resources Management, 13(3), 169-200. (in Persian)
- Torabian, E. , Rahmani, J. & Fazl Elahi Ghomshi, S. (2021). A Meta-Analysis of the Impact of Employees' Work Engagement on Their Organizational Commitment. Organizational Culture Management, 19 (2), 303-323. doi: 10. 22059/jomc. 2020. 302171. 1008041 (in Persian)
- Twumasi Ampofo, E & Karatepe, O. M. (2022). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions Available to Purchase. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34 (2), 509–533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>
- 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.