

Investigating the mediating role of job satisfaction in effect employee experience on organizational commitment (Case study: National Iranian Drilling Company)

Zeinab Khatty¹ - Mohammad Mohammadi^{2*}
Hamid Rezaiefar³ - Hosein Hakimpour⁴

Abstract

The present research seeks to investigate the effect of employees' experiences on organizational commitment through job satisfaction. The statistical population included employees of Iran's National Drilling Company, whose sample size was determined based on Morgan's table of 291 people and selected using simple random sampling method. To collect information, three questionnaires were used, including Morgan's (2017) employee experiences, Field and Rothe's (1951) job satisfaction, and Lee, Allen and Mayer's (2001) organizational commitment. Convergent and divergent validity were used to evaluate validity. The reliability of questionnaires was determined to be 0.7 in all cases. Smart PLS3 software and structural equation test were used to test the hypotheses. The research findings showed that at the 95% confidence level, the direct effect of employee experiences on organizational commitment is equal to 0.375 and its indirect effect is equal to 0.453. significant effect of employee experiences on job satisfaction and organizational commitment was confirmed.

Keywords

Employee experiences, job satisfaction, organizational commitment, National Iranian Drilling Company.

1. phd student, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, zeinabkhatty@gmail.com
2. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, (Corresponding Author) Mohammadi@iaubir.ac.ir
3. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir
4. Assistant professor, management group, Islamic azad university u nit Birjand, Birjand, hhakimpur@iaubir.ac.ir



بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در اثر تجربه کارکنان بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ملی حفاری ایران)

زینب خطی^۱ - محمد محمدی^{۲*} - حمید رضایی فر^۳ - حسین حکیم پور^۴

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال بررسی اثر تجربیات کارکنان بر تعهد سازمانی از طریق رضایت شغلی است. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت ملی حفاری ایران بود که حجم نمونه بر اساس جدول مورگران ۲۹۱ نفر تعیین و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه شامل تجربیات کارکنان مورگان (۲۰۱۷)، رضایت شغلی فیلد و روث (۱۹۵۱) و تعهد سازمانی لی، آلن و مایر (۲۰۰۱) استفاده شد. برای ارزیابی روایی از روایی همگرا و واگرا استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها در تمامی موارد ۰/۷ تعیین شده بود. برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار Smart PLS3 و آزمون معادلات ساختاری بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اثر مستقیم تجربیات کارکنان بر تعهد سازمانی برابر با ۰/۳۷۵ و اثر غیرمستقیم آن برابر با ۰/۴۵۳ است. اثر معناداری تجربیات کارکنان بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأیید شد.

واژگان کلیدی: تجربیات کارکنان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، شرکت ملی حفاری ایران

مقدمه

به‌موازات تکامل محیط کسب‌وکار و مدیریت سازمانی، به‌طور فزاینده‌ای کیفیت تجربه کاری

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

zeinabkhatty@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. Mohammadi@iaubir.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. H.Rezaieifar@iaubir.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. hhakimpur@iaubir.ac.ir

کارکنان برای دستیابی به عملکرد سازمانی بهتر در اولویت قرار گرفته است. در گذشته، عمدتاً تأکید بر کیفیت و بهره‌وری بود؛ با این حال در سال‌های اخیر، مشارکت شغلی به سمت تجربه کارکنان معطوف گردیده و بر ایجاد یک محیط کاری مثبت و جذاب که باعث خوشحالی و رضایت کارکنان می‌شود، تمرکز پیدا کرده است (مورگان، ۲۰۱۷). در این راستا، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای برنامه‌های مختلفی مانند رفاه، تعادل کار و زندگی و موقعیت‌های کاری را پیشنهاد می‌کنند که چرخه زندگی و ارزش‌های اعضای سازمان را فراتر از رضایت محدود و موقتی کارکنان یا بهبود فرهنگ سازمانی در نظر می‌گیرند. هدف این برنامه‌ها ایجاد یک محیط کاری است که بتواند با ایجاد تجارب کاری مثبت، بهزیستی، مشارکت شغلی و تعهد کارکنان را تقویت نماید (Bersin et al, 2017).

تجربه کارکنان به تمام تعاملات و نقاط تماسی که کارکنان در سازمان تجربه می‌کنند اشاره دارد (Toker, Itam, & Gosh, 2020). این شامل تمام ابعاد سفر کارمند، از استخدام تا به کارگماری برای وظایف کاری روزانه، مدیریت عملکرد و توسعه شغلی می‌شود. همچنین به درک کلی از شرکت و نقش کارکنان ناشی از تعاملات پیچیده بین سازمان و اعضای آن اشاره دارد (Bersin et al, 2017). برای کارکنان، تجربه بیانگر یک لحظه معنادار روزمره در محل کار تبدیل است و می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی، انگیزه و رفاه کلی آن‌ها داشته باشد. درحالی‌که تجربه کارکنان اغلب با محل کار، روابط با همکاران، پاداش و سایر عوامل ملموس مرتبط است؛ در اصل، یک تجربه انسانی‌تر است که شامل شناخت و حمایت، کار معنادار و روش‌های فردی کمک به سازمان است (Lee, & Kim, 2023).

در نتیجه این اهمیت، مدیریت تجربه کارکنان به یک جنبه کلیدی از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی مدرن تبدیل شده است (Bersin et al, 2017). برای ایجاد یک تجربه مثبت و جذاب برای کارکنان، سازمان‌ها باید بر ایجاد فرهنگ اعتماد، انصاف و همکاری تمرکز کنند، جایی‌که کارکنان احساس ارزشمندی و حمایت کنند (Dingira, Amit, & Samdani, 2018). این امر مستلزم تجارب شخصی و واقعی است که به نیازها و ترجیحات فردی کارکنان و همچنین تعهد به بهبود و نوآوری مداوم پاسخ دهد. برای گسترش تجربیات مثبت کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند گام‌های مختلفی مانند ایجاد روابط قوی با همکاران، ارتقای تعادل بین کار و زندگی، ارائه فرصت‌های کاری معنادار و استقرار نظام پاداش و مدیریت منصفانه بردارند (Leser et al, 2017). گارتنر در گزارش اخیر خود، تأکید کرد که تجربه کارکنان نتیجه درک آنان از اثر تجمعی عوامل مختلفی مانند

فرآیندهای کسب و کار، سیستم‌ها، سیاست‌ها، محیط کار، رهبری و تعاملات با مشتریان است. بر اساس نظرسنجی آن‌ها از ۲۵۰ شرکت جهانی، درحالی که ۳۴ درصد از شرکت‌ها بر افزایش سرمایه‌گذاری مستقیم بر روی فرد فرد کارکنان مانند مشوق‌ها یا کمک‌هزینه‌های رفاهی تمرکز داشتند، مابقی آن‌ها یعنی ۶۴ درصد این شرکت‌ها، بهبود تجربه کلی کارکنان را در اولویت خود قرار دادند (Lee, & Kim, 2023).

کیفیت تجربه کارکنان نقش مهمی در تعیین تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد (Bersin et al, 2017). مطالعات قبلی نشان داده‌اند که تجربه کارکنان با تأثیرگذاری بر مشارکت شغلی، تأثیر مثبتی بر جنبه‌های مختلف ارزش سازمانی، مانند نوآوری شرکت، بهره‌وری، رضایت مشتری، سودآوری و عملکرد شغلی دارد (Harli, Alen, & Sarjent, 2007). علاوه بر این، تجربه مثبت کارکنان منجر به کارایی سازمانی می‌شود و بر تعامل و عملکرد شغلی مثبت تأثیر می‌گذارد (Itam, & Gosh, 2020). تجربه مثبت کارکنان همچنین رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (Huang, Uw, & Tesai, 2012)؛ و به رفاه روانی فردی در سازمان کمک می‌کند که به نوبه خود تمرکز و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (نایت و هاسلام، ۲۰۱۰). (Knight, & Hasalam, 2010).

با توجه به تغییرات سریع در فرهنگ سازمانی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی از زمان همه‌گیری ویروس کووید ۱۹، طراحی تجربیات کارکنان که نگرش‌ها و فعالیت‌های شغلی را افزایش می‌دهد بیش از همیشه حائز اهمیت است (Limon, 2019, Rayester, & Pagan, 2013). این در حالی است که با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده در سطح داخل و خارج، خلأ پژوهشی در زمینه بررسی نقش میانجی «رضایت شغلی» در اثر تجارب کارکنان بر تعهد سازمانی‌شان به چشم می‌خورد؛ بنابراین، پژوهش حاضر بر آن شده تا به این سؤال اساسی پاسخ دهد که آیا رضایت شغلی در اثر تجربه کارکنان بر تعهد سازمانی می‌تواند نقش میانجی را ایفا کند؟

پژوهش حاضر مرتبط با سه حوزه نظری تجربه کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است که در ادامه به مرور به آن‌ها پرداخته می‌شود.

تجربه کارکنان

تجربه در سطح اولیه خود به دانش یا مهارتی اشاره دارد که از طریق انجام کاری یا شرکت در یک رویداد یا موقعیت خاص به دست می‌آید. این می‌تواند به دستیابی به دانش انباشته‌شده از طریق احساسات، افکار و احساساتی که در طی آن رویدادها ایجاد می‌شود

کمک کند. تجربه می‌تواند مثبت یا منفی، لذت‌بخش یا دردناک باشد و بسته به فرد، زمینه و شرایط خاص بسیار متفاوت است. در قلمرو شخصی، تجربه به تأثیر انباشته همه رویدادها، روابط و تعاملاتی اشاره دارد که زندگی یک فرد را تشکیل می‌دهند. تجربیات ما هویت، باورها و ارزش‌های ما را شکل می‌دهند و بر انتخاب‌ها و مسیرهایی که در زندگی می‌رویم تأثیر می‌گذارند (Morgan, 2017).

تجربه کارمند ادراک کارکنان از سازمانی است که در طول مدت تصدی خود برای آن کار می‌کنند. این شامل کل سفر یک کارمند از طریق تمام نقاط تماس چرخه زندگی کارکنان، از نامزدی شغلی تا خروج از شرکت یا سازمان است. فضای کاری فیزیکی، فرهنگ و فناوری شرکت، همه اجزای مهم تجربه کارمندان هستند (Toker, Itam, & Gosh, 2020). تجربه کارمند معادل منابع انسانی تجربه مشتری است. تجربه مشتری یک رویکرد «خارج به درون» است که در آن مشتری نقش محوری در تصمیمات مربوط به محصول و بازاریابی دارد. فروش محصولات و خدماتی که مشتریان خریداری خواهند کرد، مستلزم همدلی با آن‌ها و تمرکز بر آنچه می‌خواهند است. تجربه کارمند نیز همین ایده است. کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند، بنابراین سازمان باید نیازها، انتظارات و ترس‌های آن‌ها را درک کند. درک این‌که چگونه موقعیت‌ها برای کارمندان پیش می‌آید به شما کمک می‌کند تا مشکلات را تعریف کنید و راه‌حلهایی برای آن پیدا کنید. هدف طراحی تجربه‌ای است که نشان‌دهنده مراقبت از کارمندان در چارچوب کارشان باشد. این رویکرد کارمندمحور با محیط کار مدرن سازگاری بیشتری دارد و توانمندسازی و مشارکت کارکنان را امکان‌پذیر می‌کند. شرکت‌هایی که تجربه کارمندی عالی دارند، محیط کار ساده‌ای را برای کارمندان خود فراهم می‌کنند که به آن‌ها امکان می‌دهد کار خود را به‌خوبی انجام دهند و شرکت را به جلو سوق دهند (Itam, & Gosh, 2020).

به‌طورکلی، شرکت‌هایی که دارای تجربه کارمند مثبت هستند، دارای امتیاز تجربه مشتری بالا و رشد درآمد مثبت هستند. مطالعات متعدد ارتباط مستقیمی را بین تجربه کارمند و تجربه مشتری نشان می‌دهد. ادراکات و تجربیات کارکنان بر هر جنبه دیگری از فرآیندهای شرکت تأثیر می‌گذارد. کارمندان شادی که تجربه خود را خوب می‌دانند، درگیرتر هستند و وظایف را به‌طور مؤثرتر و کارآمدتر انجام می‌دهند. تجربه کارمند به‌طور مستقیم بر دیگر جنبه‌های محل کار تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان مثال، کارکنانی که تجربیات مثبت دارند، نسبت به کارمندانی که تجربیات منفی دارند، بیشتر به سازمان متعهد می‌شوند و در آن باقی می‌مانند. کارمندان خوشحال بیشتر احتمال دارد که شرکت را به‌عنوان مکانی

عالی برای کار معرفی کنند. این منجر به ارجاع بیشتر نامزدها برای موقعیت‌های باز و افزایش نرخ پر شدن می‌شود زیرا جویندگان کار به تجربه کاری کارکنان و رتبه‌بندی فرهنگ شرکت توجه می‌کنند. از این‌رو، غنی‌سازی تجربه کارکنان دارای مزایای متعددی است که همگی با رضایت شغلی کارکنان مرتبط است که منجر به سود بیشتر و رتبه بهتر در یک صنعت یا بازار می‌شود (Lee, & Kim, 2023).

رضایت شغلی

فرهنگ لغت وبستر رضایت را این‌گونه تعریف می‌کند: «احساساتی که هنگام برآورده شدن خواسته‌های فرد تجربه می‌شود». بر اساس فرهنگ لغت کالین، «رضایت، لذتی است که هنگام انجام کاری یا به دست آوردن چیزی که می‌خواستید یا نیاز داشتید انجام دهید یا به دست آورید، احساس می‌کنید». در همین حال، رضایت شغلی به‌عنوان یک مفهوم پیچیده در نظر گرفته می‌شود که برای افراد مختلف معنای متفاوتی دارد. ویکتور وروم رضایت شغلی را به‌عنوان «جهت‌گیری‌های عاطفی از سوی افراد نسبت به نقش‌های کاری که در حال حاضر مشغول به کار هستند» تعریف می‌کند (Nystrom, 2017). لاک رضایت شغلی را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک حالت احساسی لذت‌بخش یا مثبت ناشی از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی». پل‌ای اسپکتور می‌گوید که رضایت شغلی یعنی این‌که «افراد در مورد شغلشان و جنبه‌های مختلف آن چه احساسی دارند. آن را دوست دارند یا از آن متنفرند». اگر آن‌ها نگرش مثبت و مساعد نسبت به شغل را تجربه می‌کنند، گفته می‌شود که آن‌ها رضایت شغلی را تجربه می‌کنند، از سوی دیگر، نگرش‌های منفی و نامطلوب نسبت به شغل نشان‌دهنده ناراضی‌های شغلی هستند (Armstrong, & Taylor, 2023). در تعریفی دیگر، رضایت شغلی به‌عنوان وضعیت هیجانی لذت‌بخش یا مثبت، ناشی از ارزیابی تجارب شغلی فرد، در نظر گرفته شده است. آمار اخیر گالوپ در مورد رضایت شغلی نشان می‌دهد که بخش بسیار زیادی از یک میلیارد کارگر تمام‌وقت جهان یا از شغل خود ناراضی بوده و یا رضایت ندارند. به‌طور دقیق‌تر، تنها ۱۵ درصد از کارکنان ابراز رضایت شغلی کرده‌اند و حدود ۴۷ درصد رضایتی از شغلشان نداشته‌اند (Montovori et al, 2020).

به‌نوعی، رضایت شغلی را می‌توان به‌عنوان نشانه‌ای قابل مشاهده از رفتار خوب با کارکنان تلقی کرد. تلاش کارفرمایان در این راستا برای کارفرمایان نیز مفید شناخته شده است. در پژوهش انجام شده توسط کایا مشاهده شد که رضایت شغلی کتابداران بر کیفیت

خدماتی که ارائه می‌دهند، تأثیر می‌گذارد. در این راستا، این پرسش که چگونه عناصر مادی و اخلاقی بر رضایت شغلی کتبداران تأثیر می‌گذارد اهمیت پیدا می‌کند. تحقیقات انجام شده در صنعت هتلداری نیز نشان داده که «رضایت شغلی به اطمینان از این که کارکنان با مشتریان با نهایت احترام برخورد می‌کنند کمک می‌کند؛ همچنین، ارتباط منفی بین رضایت شغلی و قصد کارمندان برای ترک گزارش شده است» (Baksi, 2024). از سوی دیگر، (Nystorm, 2017). متذکر شد که نگرش‌های منفی فقط علائم مشکلات اساسی نیستند، بلکه اغلب باعث ایجاد مشکلات در آینده می‌شوند. او در ادامه هشدار می‌دهد سازمان‌هایی که نگرش‌های منفی در محل کار را می‌بینند، غیبت و جابجایی کارمندان بیشتری را تجربه خواهند کرد. کیفیت پایین محصول، خدمات نامرغوب به مشتریان، سرقت توسط کارمندان و مشکلات انضباطی مشکلات خاصی است که یکی از مهم‌ترین علل آن ناراضی‌تی شغلی است.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، همراه با رضایت شغلی، یکی از متداول‌ترین نگرش‌های شغلی مورد مطالعه در علوم روان‌شناسی است و اغلب برای سنجش احساس کارکنان نسبت به شغلشان استفاده می‌شود. تحقیقات انجام شده در مورد تعهد سازمانی عمدتاً پراکنده بوده‌اند، بدون اجماع واضح در مورد این که تعهد سازمانی در واقع چیست یا چگونه باید مفهوم‌سازی شود. تا به امروز، یک تعریف وجود ندارد که به‌عنوان بهترین تعریف در نظر گرفته شود، اما برخی از مضامین مشترک وجود دارد که در بسیاری از تعاریف موجود قابل مشاهده است. به‌عنوان مثال، بیشتر تعاریف به تعهد سازمانی برحسب پیوندی که کارکنان را به سازمانشان متصل می‌کند، اشاره دارد (Aizenberg et al, 2019). سایر تعاریف متداول، تعهد سازمانی را به‌عنوان وفاداری، پیوند روان‌شناختی، همذات‌پنداری با یک سازمان یا چیزی که فرد را به انرژی دادن به سازمان و دنبال کردن فعالیت‌ها به نفع سازمانش سوق می‌دهد، توصیف می‌کنند (Alen, 2016).

تعهد سازمانی به‌عنوان یک یا سه عامل مفهوم‌سازی شده است. دیدگاه تک‌بعدی بر تعهد مبتنی بر احساس دل‌بستگی و وفاداری به سازمان متمرکز است (Kelvin, & Park, 2016). مدل سه عاملی تعهد سازمانی را بر اساس منطق فرد برای ماندن در سازمان به سه عامل تعهد شامل تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر تقسیم می‌کند. هر سه نوع تعهد از این نظر که شانس ترک کارمند را کاهش می‌دهند مشابه‌اند، اما در نحوه پیوند افراد با یک

سازمان متفاوت هستند. تعهد عاطفی عبارت است از تمایل به ماندن در سازمان ناشی از دل‌بستگی عاطفی و لذت بردن از سازمان. تعهد هنجاری شامل احساس تعهد به ماندن در سازمان به دلیل درست دانستن کار از نظر اخلاقی؛ تعهد مستمر شامل نیاز به ماندن در سازمان بر اساس تجزیه و تحلیل هزینه‌ها و منافع احتمالی ناشی از ترک است. افرادی که تعهد مستمر بالایی دارند، ماندن در یک سازمان را انتخاب می‌کنند، زیرا احساس می‌کنند مجبور هستند، گزینه دیگری ندارند، ترک سازمان و کار در جای دیگر بسیار پرهزینه است (Alen, 2016).

علاوه بر مطالعه هر یک از انواع تعهد سازمانی به‌طور جداگانه، تحقیقات جدیداً بر بررسی الگوهای ترکیبی سه نوع تعهد که «پروفایل تعهد» نام‌گذاری شده، متمرکز شده‌اند. تصور می‌شود که ترکیب‌های متفاوت از سه نوع تعهد منجر به نتایج نگرشی و رفتاری متفاوتی در محل کار می‌شود. به‌عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که افرادی که در هر سه نوع تعهد بالا هستند، تمایل دارند رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری را در محل کار انجام دهند در مقایسه با افرادی که تعهد مستمر بالایی دارند اما تعهد عاطفی و هنجاری پایینی دارند (Mayer et al, 2012)؛ بنابراین، ممکن است سطوح مختلف تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر با نتایج رفتاری و شغلی کارکنان ارتباط متفاوتی داشته باشند.

(Lee, & Kim, 2023) پژوهشی با عنوان «اثر تجربه کارکنان بر تعهد سازمانی: مورد مطالعه کره جنوبی» انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که در بین مؤلفه‌های سه‌گانه تجارب کارکنان، تجارب فرهنگی و فیزیکی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارند، درحالی‌که تجربه فن‌آوری تأثیر معناداری ندارد. ضمن آن‌که، این مطالعه نشان می‌دهد که تجربه کارکنان از طریق رضایت شغلی و بهزیستی روان‌شناختی به‌عنوان میانجی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد. همچنین نشان می‌دهد که تأثیر تجربه کارکنان بر تعهد سازمانی بسته به سطح سرسختی ذهنی متفاوت است. (Meyer, & Alen, 1988) نیز در یک مطالعه طولی که پیرامون پیوند بین تجربیات کاری و تعهد سازمانی در سال اول خدمت، انجام دادند دریافتند که بین این دو متغیر رابطه مثبت وجود دارد. در خصوص اثر تجربه کارکنان بر رضایت شغلی، یافته‌های پژوهش (Sony et al, 2017) بر آن مهر تأیید گذاشت. از سوی دیگر (Bismala, & Manorang, 2021)، با بررسی پیشایندهای تعهد سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط اندونزی، به همبستگی قوی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رسیدند. یافته‌های سایر پژوهش‌ها مانند ولوی و رضائی (۲۰۱۶)، اسماعیل و رازاک (۲۰۱۶)، فهیم حیدر و احنودی (۱۴۰۰) و کیوانلو و همکاران (۱۳۹۶)، همبستگی بین این

دو متغیر را نشان دادند. با تلفیق این نتایج این پژوهش‌ها، فرضیه‌های زیر در قالب مدل مفهومی زیر مورد آزمون قرار گرفت.

فرضیه اصلی: رضایت شغلی اثر تجارب کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان را به‌طور معناداری میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه‌های فرعی

۱. تجارب کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان اثر معناداری دارد.
۲. تجارب کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان اثر معناداری دارد.
۳. رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان اثر معناداری دارد.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث روش، از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت ملی حفاری ایران بود که حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۹۱ نفر تعیین شد. ۳۵۰ پرسشنامه به‌صورت تصادفی در بین کارکنان توزیع شد که از بین آن‌ها، ۱۷۸ پرسشنامه که قابلیت استفاده داشتند، مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات آماری موردنیاز از سه پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه رضایت شغلی فیلد و روته (۱۹۵۱) مشتمل بر ۴ گویه، پرسشنامه تعهد سازمانی لی، آلن و مایر (۲۰۰۱) دربردارنده ۵ گویه و پرسشنامه تجارب کارکنان (مورگان، ۲۰۱۷) که دارای ۱۰ عبارت و ۳ مؤلفه شامل تجارب فیزیکی، فنی و فرهنگی بود. هر سه پرسشنامه در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده بودند. شایان‌ذکر است که پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی همگرا و واگرا تأیید شدند که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور تحلیل داده‌های آماری جمع‌آوری شده از نسخه ۳ نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. از آنجاکه پیش‌شرط تحلیل داده‌های آماری، حصول اطمینان از روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات است، لذا از شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) برای سنجش روایی سازه متغیرها (همگرا و واگرا) و به‌منظور سنجش روایی واگرا به مقایسه تطبیقی مجذور میانگین واریانس استخراجی متغیرها پرداخته شد. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی مبنای سنجش پایایی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود برای کلیه متغیرها مقدار میانگین واریانس استخراجی بیش از حدنصاب لازم یعنی ۰/۵ است که بیانگر تأیید روایی همگرای شاخص‌های سنجش متغیرهاست. از سوی دیگر، مجذور AVE سازه‌های تحقیق (متغیرهای مکنون) که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، بیشتر از مقدار همبستگی میان آن‌ها و خانه‌هایی است که در ذیل و یا در چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند که این امر نشان می‌دهد که روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است. ضرایب آلفای کرونباخ و ترکیبی متغیرها نیز بیشتر از ۰/۷ است که پایایی قابل‌قبول آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. شاخص‌های سنجش روایی و پایایی سازه‌های تحقیق

شاخص‌ها متغیرها	روایی همگرا			روایی واگرا		پایایی	
	ضریب میانگین واریانس استخراجی (AVE)			تجربه کارکنان	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	ضریب آلفای کرونباخ
تجربه کارکنان	۰/۸۱۵	۰/۹۰۳					۰/۷۷۴
رضایت شغلی	۰/۵۸۹	۰/۶۸۶	۰/۷۶۸				۰/۸۲۵
تعهد سازمانی	۰/۷۱۶	۰/۵۸۶	۰/۷۳۰	۰/۸۴۶			۰/۸۰۱

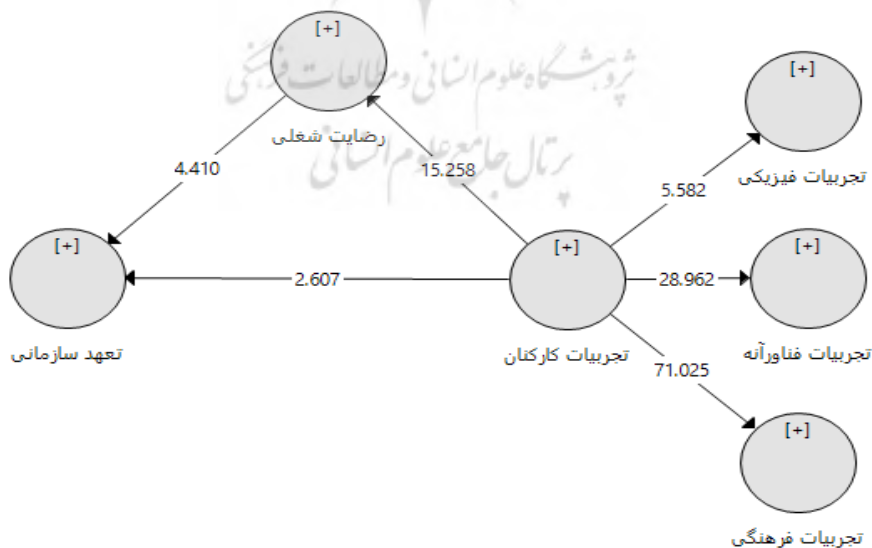
پس از حصول اطمینان از روایی و پایایی ابزارهای تحقیق، برای آزمون فرضیه‌ها و روابط بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد. بدین‌منظور، دو معیار مقادیر معناداری و معیار ضرایب تعیین (R²) ملاک بررسی روابط متغیرها قرار گرفتند. در صورتی که مقدار معناداری از ۱/۹۶ بیشتر باشد بیانگر صحت رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همچنین، حدنصاب ضرایب تعیین که نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است به ترتیب ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی

است، ملاک عمل قرار گرفتند (داوری و رضازاده، ۱۳۸۳). خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق حاصل از اجرای چهار مدل متناسب با فرضیه‌های پژوهش در جدول ۲ و شکل‌های زیر نشان داده شده است. همان‌طور که مشخص است تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید واقع شده‌اند.

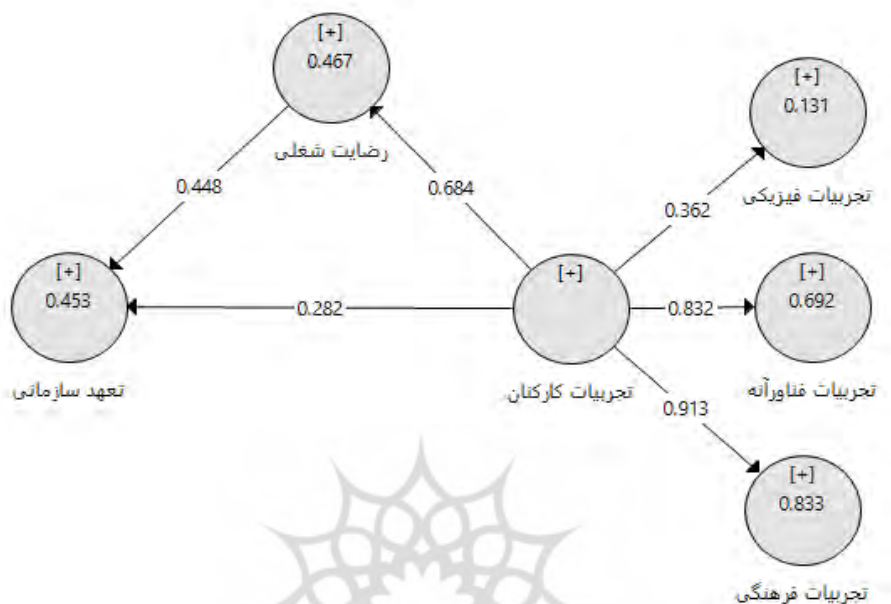
جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

شماره مدل	شماره فرضیه	مضمون فرضیه	ضریب مسیر	ضریب تعیین (R^2)	مقدار معناداری	نتیجه آزمون
۱	۱	تجارب کارکنان $\leftarrow$ تعهد سازمانی	۰/۶۱۲	۰/۷۳۵	۱۲/۷۴۵	تأیید فرضیه
۲	۲	تجارب کارکنان $\leftarrow$ رضایت شغلی	۰/۶۹۲	۰/۴۷۸	۱۷/۲۱۸	تأیید فرضیه
۳	۳	رضایت شغلی $\leftarrow$ تعهد سازمانی	۰/۶۴۱	۰/۴۱۰	۱۶/۱۸۴	تأیید فرضیه
۴	۱	تجارب کارکنان $\leftarrow$ تعهد سازمانی	۰/۲۸۲	-	۲/۶۰۷	تأیید رابطه
	۲	تجارب کارکنان $\leftarrow$ رضایت شغلی	۰/۶۸۴		۱۵/۲۵۸	تأیید رابطه
	۳	رضایت شغلی $\leftarrow$ تعهد سازمانی	۰/۴۴۸		۴/۴۱۰	تأیید رابطه
	۴	تجارب کارکنان $\leftarrow$ رضایت شغلی $\leftarrow$ تعهد سازمانی	-	۰/۴۵۳	۴/۰۲۹	تأیید فرضیه

شکل ۲. ضرایب معناداری نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در اثر تجربیات کارکنان بر تعهد سازمانی



شکل ۳. ضرایب مسیر نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در اثر تجربیات کارکنان بر تعهد سازمانی



به‌منظور بررسی ضریب تأثیر متغیر میانجی رضایت شغلی از فرمول VAF به شرح زیر استفاده شده است. این مقدار نشان می‌دهد که حدود ۵۲ درصد اثر تجربیات کارکنان بر تعهد سازمانی آنان توسط رضایت شغلی تبیین می‌شود.

$$VAF = \frac{a.b}{(a.b) + c^2}$$

همچنین، با بررسی معناداری این اثر توسط آزمون سوبل مشاهده می‌شود که مقدار معناداری حاصل از این آزمون (۶/۲۴۵) بیشتر از ۱/۹۶ است که بیانگر تأیید معناداری اثر متغیر میانجی است.

$$Z - \text{value} = \frac{a}{\sqrt{b}}$$

از سوی دیگر، مقایسه اثر مستقیم تجربیات کارکنان بر تعهد سازمانی (مدل ۱) با اثر غیرمستقیم آن از طریق رضایت شغلی (مدل ۴) نشان می‌دهد که با فرض ثابت بودن سایر شرایط اثر غیرمستقیم آن حدود ۸ درصد بیشتر از اثر مستقیم آن است (جدول ۳).

جدول ۳. مقایسه تطبیقی اثر مستقیم و غیرمستقیم تجربیات کارکنان بر تعهد

سازمانی

مقایسه اثر	مقدار معناداری (t)	ضریب تبیین (r^2)	ضریب همبستگی (r)	فرضیه تحقیق
-	۱۲/۷۴۵	۰/۳۷۵	۰/۶۱۲	تجربیات کارکنان $\rightarrow$ تعهد سازمانی
۰/۳۷۵- ۰/۴۵۳=۰/۰۷۸	۶/۲۴۵	۰/۴۵۳	-	تجربیات کارکنان $\rightarrow$ رضایت شغلی $\rightarrow$ تعهد سازمانی

در نهایت برای اطمینان از نکویی برازش مدل، در جدول ۴ شاخص‌های برازش که بیانگر سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده است، ارائه شده‌اند. مثبت بودن شاخص افزونگی و اشتراک و بالا بودن مقدار GOF از حدنصاب لازم، یعنی ۰/۴۰، نشان‌دهنده برازش خوب مدل است که این موضوع در خصوص مدل تحقیق با توجه به کسب حدنصاب لازم مصداق دارد.

جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش مدل

GOF	شاخص اعتبار اشتراک (CV-Red)	شاخص اعتبار افزونگی (CV-Com)	سازه
۰/۶۸۵	۰/۴۶۵	۰/۵۷۱	تجربه کارکنان
	۰/۴۱۸	۰/۶۰۲	رضایت شغلی
	۰/۵۳۱	۰/۶۳۵	تعهد سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که تجربیات کارکنان در سه بعد فیزیکی، فناوری و فرهنگی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم اثر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد، اگرچه اثر غیرمستقیم آن بیشتر از اثر مستقیم آن است. این یافته همسو با نتایج پژوهش لی و کیم (۲۰۲۳) است. به طور خاص، مورگان (۲۰۱۷) بیان کرد که تجربیات فیزیکی، تکنولوژیکی و فرهنگی کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان و در نهایت بر ارزش‌های نهایی سازمان مانند نوآوری شرکت، بهبود بهره‌وری، رضایت مشتری، سود شرکت و عملکرد شغلی دارد. هرشاتر و اپستاین (۲۰۱۰) توضیح دادند که نسل جوان به‌ویژه به سازمانی که در آن کار می‌کنند، افتخار می‌کند و می‌خواهد بر دنیای اطراف خود تأثیر

بگذارد و بنابراین، تجربیات فیزیکی و فرهنگی کارکنان در سازمان می‌تواند آن‌ها را تغییر دهد. یون توضیح داد که تعهد سازمانی هدف نهایی عملیات سازمانی است و تجربه کارکنان ابزاری برای دستیابی به آن هدف است. تجربه کارکنان ابزاری است که در نهایت به تعهد کارکنان منجر می‌شود و هدف و تغییر سازمانی را هدایت می‌کند (سپهریل و همکاران، ۲۰۲۲). ساکس (۲۰۰۶) نیز نشان داد که تجربه مثبت کارکنان در سازمان منجر به سطح بالاتری از تعهد سازمانی می‌شود. یک تجربه مثبت کارکنان کلیدی برای مشارکت کارکنان در نظر گرفته می‌شود و بر کارایی سازمانی و عملکرد کاری تأثیر می‌گذارد (پانیرسلوام و بالارامان، ۲۰۲۲).

همچنین این پژوهش همسوی با مطالعات سونی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که تجربه کارکنان تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی اعضای سازمان دارد. تجربه فیزیکی به‌عنوان یک عامل مهم مؤثر بر رضایت شغلی شناسایی شده است (یاسین و همکاران، ۲۰۲۰). اشرف و همکاران (۲۰۱۳) بیان کردند که تجربه کار فیزیکی بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. آیکن و همکاران (۲۰۰۲) دریافتند که عوامل خارجی مانند فضاهای همکاری و فضاهای رفاهی بر رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارد. کارکنانی که آزادی بیشتری در انتخاب محل کار خود دارند، عملکرد شغلی، نوآوری و رضایت شغلی بالاتری دارند. بعد دوم تجربه کارکنان یعنی تجربه فناوریانه که متضمن تعامل فناوری، ساختار و جو سازمانی است، نیز تأثیر بسزایی بر رضایت شغلی دارد (رولوفسن، ۲۰۰۰). کارکنانی که منابع فنی و آموزش‌های لازم را برای شغل خود دریافت می‌کنند، عملکرد بهتری دارند و تعهد سازمانی بالاتری دارند. سازمان‌هایی که روی فناوری و ابزارهای نوآوریانه برای کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، سطح رضایت کارکنان بالاتری دارند. علاوه بر این، زیرساخت، آموزش و پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز بر رضایت شغلی تأثیر دارد (راتنا و کائور، ۲۰۱۶). سومین بعد یعنی تجربه فرهنگی، بهره‌وری کارکنان را در یک فرهنگ سازمانی مثبت و سالم افزایش می‌دهد. یک تجربه فرهنگی مثبت، احساس فداکاری به کار و ارتباط با سازمان را ارتقا می‌دهد، نگرش‌ها و مشارکت شغلی را بهبود می‌بخشد و غرور و وفاداری را به‌عنوان اعضای سازمان افزایش می‌دهد. استقلال در نقش‌های شغلی، تقویت مثبت و بازخورد معنادار نیز به تجربه فرهنگی مثبت کمک می‌کند و بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد (راتنا و کائور، ۲۰۱۶).

در نهایت، یافته‌های این پژوهش همسو با نتایج تحقیق فهیم حیدر و احندي (۱۴۰۰)، کیوانلو و همکاران (۱۳۹۶)، بیسمالا و مانورانگ (۲۰۲۱)، ولوی و رضائی (۲۰۱۶) و اسماعیل

و رازاک (۲۰۱۶) بر رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی مهر تأیید گذاشت. تعهد سازمانی را می‌توان به‌عنوان گسترش رضایت شغلی در نظر گرفت، زیرا با نگرش مثبتی که یک کارمند، نه تنها نسبت به شغل خود، بلکه نسبت به سازمان دارد، سروکار دارد. با این وجود، عواطف در تعهد سازمانی بسیار قوی‌تر است و با دل‌بستگی کارمند به سازمان و آمادگی برای فداکاری برای سازمان مشخص می‌شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها حتی‌الامکان برای کارکنان فضای فیزیکی اختصاصی در نظر گرفته و نسبت به طراحی جذاب محیط‌های کاری توجه لازم را داشته باشند. همچنین در حوزه تجربیات فناوری، سامانه‌ها و نرم‌افزارهای کاربرپسند طراحی نموده و سامانه‌ها و سیستم‌های فنی و عملیاتی سازمان را با توجه به بازخورد دریافتی از کارکنان دائماً اصلاح و به‌روزرسانی نمایند. در نهایت به‌منظور ایجاد تجارب مثبت فرهنگی برای کارکنان، عدالت و انصاف در امورات سازمان را مبنای عمل قرار داده، از تنوع و تفاوت جنسیتی، سنی، رفتاری، قومی، فرهنگی، اعتقادی و ... حمایت نموده و فرصت‌ها و منابع لازم را برای رشد و تعالی کارکنانش فراهم آورند.

منابع

- داوری، علی؛ رضازاده، آرش، (۱۳۹۳)، *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*، چاپ دوم، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، ایران.
- کیوانلو، زهرا؛ قربانی، علیرضا؛ تیره، حسین؛ تازه‌گل، علی، (۱۳۹۷)، «بررسی ارتباط رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سبزوار»، *مجله علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی سبزوار*، دوره ۶۷، شماره ۳، صفحات: ۶۲۶-۶۱۸.
- فهمید، حیدر، احمد؛ احمدی، رحمت‌اله، (۱۴۰۰)، *بررسی تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان وزارت مالیه افغانستان، دو فصلنامه یافته‌های مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۱، صفحات: ۵۵-۸۲.
- Allen, N. J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (pp. 28–42). Edward Elgar Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Baxi, B. (2024). Exploring Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions, *International Conference on Emerging*

- Trends in Commerce, Management, Economics, Social Science and Literature*, At: Kachhal, Surat.
- Bersin, J.; Flynn, J.; Mazor, A.; Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. *Global Human Capital Trends Report*. 31, 51–61.
- Bismala, L., & Manurung, Y. H. (2021). Antecedent Of Organizational Commitment In A Small-Medium Industry Context. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 12 (1), 70-85.
- Dhingra, N.; Emmett, J.; Samadani, M. (2018), *Employee Experience: Essential to Compete*; McKinsey & Company: Chicago, IL, USA.
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2019). Is the employee–organization relationship dying or thriving? A temporal meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104 (8), 1036–1057.
- Harley, B.; Allen, B.C.; Sargent, L.D. (2007), High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 607–633.
- Huang, C.C.; You, C.S.; Tsai, M.T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19, 513–529.
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment. *Management & Marketing*, XIV(2), 2540
- Itam, U.; Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*. 11, 39–49.
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (pp. 15–27). Edward Elgar Publishing.
- Knight, C.; Haslam, S.A. (2010), Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of work and employee well-being. *British Journal Management*, 21 (3), 717–735.
- Lemon, L.L. (2019), The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*. 31, 176–199.
- Lesser, E.; Mertens, J.; Barrientos, M.P.; Singer, M. (2016), *Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity*. In IBM Institute for Business Value; IBM: Armonk, NY, USA.
- Lee, C., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13 (7), 521.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A

- longitudinal analysis. *Journal of occupational psychology*, 61 (3), 195-209.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., ... & Nardone, A. (2022). Job satisfaction: Knowledge, attitudes, and practices analysis in a well-educated population. *International journal of environmental research and public health*, 19 (21), 14214.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*; JohnWiley & Sons: New York, NY, USA.
- Newstorm, J. (2017). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin. Retrieved August 02, 2023.
- Reissner, S.; Pagan, V. (2013), Generating employee engagement in a public-private partnership: Management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2741-2759.
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19, 183-187.
- Valaei, N. and Rezaei, S. (2016), Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs, *Management Research Review*, 39 (12), 1663-1694.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی