

تأثیر رضایت از ارتباط‌های داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با نقش میانجی جذابیت ادراک‌شده کارفرما، حمایت سازمانی ادراک‌شده و اجرای قرارداد روان‌شناختی

مسلم امیری^۱، ابراهیم زارع‌پور نصیرآبادی^{۲*}

- ۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.
۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۲۲
انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۲۳

دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۱
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۳

چکیده

زمینه و هدف: در عصر حاضر، ارتباط‌های داخلی و تعلق خاطر کارکنان نقش مهمی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها دارند. پیشرفت فناوری ارتباط‌ها، نیاز به تعامل‌های درون‌سازمانی را افزایش داده است. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رضایت از ارتباط‌های داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با نقش میانجی جذابیت ادراک‌شده کارفرما، حمایت سازمانی ادراک‌شده و اجرای قرارداد روان‌شناختی است. روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل همه کارکنان بانک سامان در استان تهران در سال ۱۴۰۳ (۱۶۰۰ نفر) بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۰۹ نفر تعیین شد و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. داده‌ها از راه پرسش‌نامه گردآوری و با نرم‌افزارهای PLS3 و SPSS تحلیل شدند.



یافته‌ها: نتایج نشان داد که رضایت از ارتباط‌های داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با ضریب مسیر ۰/۲۳۳، بر حمایت سازمانی ادراک‌شده با ضریب ۰/۷۴۴، بر جذابیت کارفرما با ضریب ۰/۷۹۸ و بر اجرای قرارداد روان‌شناختی با ضریب ۰/۷۸۱ اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین، جذابیت کارفرما با ضریب ۰/۱۷۴ و اجرای قرارداد روان‌شناختی با ضریب ۰/۳۱۲ بر تعلق خاطر کارکنان مؤثر بودند، اما اثر مستقیم حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعلق خاطر با ضریب ۰/۰۸۳ تأیید نشد. نتیجه‌گیری: بهبود ارتباط‌های داخلی به‌عنوان عامل محرک اصلی، از راه تقویت جذابیت کارفرما و اجرای قرارداد روان‌شناختی، منجر به افزایش تعلق خاطر کارکنان می‌شود. این یافته‌ها بر ضرورت توجه مدیران بانک‌ها به ارتقای شفافیت ارتباطی، نظارت بر تحقق تعهدات و تقویت تصویرسازمانی به‌عنوان راهکارهای کلیدی برای افزایش وفاداری و بهره‌وری نیروی انسانی تأکید می‌کند.

واژه‌های کلیدی: رضایت از ارتباط‌های داخلی، تعلق خاطر کارکنان، حمایت سازمانی درک شده، جذابیت کارفرما، اجرای قرارداد روان‌شناختی.

۱- مقدمه

در عصر حاضر، تعلق خاطر سازمانی به‌عنوان یک مفهوم بسیار مهم و ارزشمند، نقش اساسی در موفقیت و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایفا می‌کند. سازمان‌ها برای حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی خود، نیازمند ایجاد شرایطی هستند که منجر به افزایش تعلق خاطر کارکنان شود (Afje & Alizadehfar, 2017). با این حال، یافته‌های علمی حاکی از آن است که اگرچه تعلق خاطر کاری تأثیر چشمگیری بر نتایج عملکرد کسب‌وکار دارد، اما میزان مشارکت و درگیری کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها پایین است که این امر هزینه‌های زیادی را از طریق کاهش بهره‌وری به سازمان‌ها تحمیل می‌کند (Sadeghi, 2021).

یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر تعلق خاطر، ارتباطات داخلی است. ارتباطات داخلی که به‌عنوان تبادل اطلاعات، ایده‌ها، نظرات و ارتباطات بین اعضای سازمان تعریف می‌شود، در ایجاد فضای کاری سالم، شفاف و مؤثر نقشی حیاتی دارد (Beheshti Acin, 2021) و از دیرباز به‌عنوان تعیین‌کننده‌ای اساسی در نحوه درک، تفسیر و مدیریت تغییرات توسط کارکنان شناخته شده است (Verčič et al., 2023). در این حوزه، «رضایت از ارتباطات داخلی»



به‌عنوان یک شاخص کلیدی مطرح می‌شود که نه تنها یک نتیجه عاطفی - اجتماعی از تعاملات ارتباطی است، بلکه بخشی از نیازهای ارتباطی داخلی کارکنان نیز محسوب می‌شود. این مفهوم را می‌توان به‌عنوان رضایت کارکنان از جنبه‌های اصلی ارتباط در سطوح بین‌فردی، گروهی و سازمانی تعریف کرد که نشان‌دهنده رضایت از جریان روابط و اطلاعات در سازمان است (Akbari et al., 2022).

علاوه بر این، عوامل سازمانی دیگری نیز در تقویت تعلق خاطر کارکنان مؤثر شناخته می‌شوند. حمایت سازمانی ادراک‌شده باوری است مبتنی بر این که سازمان تا چه حد از همکاری‌های کارکنان قدردانی می‌کند و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد (Pimenta et al., 2024). اجرای قرارداد روان‌شناختی نیز به دلیل ماهیت ادراکی و ذهنی خود، نقش مهمی ایفا می‌کند؛ چراکه این قراردادهای نانوشته، باورهای افراد درباره تعهدات متقابل بین آنها و سازمان را شکل می‌دهند و بر رفتار و قضاوت آنان تأثیر مستقیم می‌گذارند (Balouchi & Siyahsari, 2023). ازسوی دیگر، جذابیت کارفرما و برندسازی مؤثر کارفرما، به‌عنوان فرایندی برای ایجاد تصویری جذاب از سازمان، نه تنها در جذب استعدادها، بلکه در جلب توجه و حفظ کارکنان فعلی و ایجاد اشکال متفاوتی از ارزش برای آنان اهمیت فراینده‌ای یافته است (Taleghani et al., 2009). همچنین از دیگر عوامل مؤثری که بر تعلق خاطر می‌تواند تأثیرگذار باشد، می‌توان به اجرای قرارداد روان‌شناختی اشاره کرد. بر اساس نظریه قرارداد روان‌شناختی، ساختارهای شناختی در سطح فردی وجود دارد که منعکس‌کننده نحوه تفکر افراد در مورد روابط مبادله‌ای خود است. یک قرارداد روان‌شناختی، سیستم‌های اعتقادی یک فرد در مورد تعهدات متقابل بین او و سازمان است که با پیش‌بینی مبادلات آینده، قضاوت و رفتار فعلی را تحریک می‌کند (Alcover et al., 2017). این قرارداد به دلیل ماهیت ادراکی و ذهنی خود، بر اساس باورهای افراد درباره قواعد و توافقی‌های نانوشته با سازمان شکل می‌گیرد (Alcover et al., 2017; Vaezi et al., 2018).

بااین‌وجود، علی‌رغم پذیرش اهمیت رضایت از ارتباطات داخلی، یک شکاف تحقیقاتی واضح در این زمینه وجود دارد: چگونگی تبدیل این رضایت به تعلق خاطر عملی در سازمان‌ها و همچنین نقش سازوکارهای میانجی در این رابطه به طور کامل شناخته نشده است. این شکاف زمانی عمیق‌تر می‌شود که به چندبعدی بودن رضایت از ارتباطات داخلی توجه



کنیم؛ چراکه افراد ممکن است از جنبه‌های مختلف ارتباط (مانند ارتباطات روبه‌پایین، افقی یا بازخورد) سطوح متفاوتی از رضایت را تجربه کنند و این سطوح مختلف، اثرات متفاوتی بر تعلق خاطر داشته باشند. پژوهش حاضر قصد دارد این شکاف را با بررسی نقش متغیرهای میانجی کلیدی پر کند

این مسئله در بانکی مانند بانک سامان که نیروی انسانی محور اصلی ارائه خدمات است، از اهمیت بالایی برخوردار است. با ایجاد ارتباطات داخلی قوی می‌توان تعلق خاطر را بهبود داد، اما روش‌های فعلی همیشه مؤثر نبوده و با چالش مواجه شده‌اند؛ بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، بررسی میزان تأثیر رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده، اجرای قرارداد روان‌شناختی و جذابیت ادراک‌شده کارفرما در بانک سامان است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- تعلق خاطر کارکنان

تعلق خاطر کارکنان تعهد عاطفی و فکری کارکنان به سازمان و موفقیت آن را توصیف می‌کند. کارکنان متعهد هدف و معنای قانع‌کننده‌ای را در کار خود تجربه می‌کنند و تلاش مجزای خود را برای پیشبرد اهداف سازمان انجام می‌دهند. تعلق خاطر کارکنان به‌عنوان «بهره‌گیری از خود اعضای سازمان در نقش‌های کاری‌شان» مفهوم‌سازی شده است که در تعامل، افراد در طول اجرای نقش خود را به‌صورت فیزیکی، شناختی و عاطفی به کار می‌گیرند و ابراز می‌کنند و همین موضوع را به تأثیر مشتری و نتایج مالی مرتبط می‌کند (Balakrishnan & Masthan, 2013). همچنین تعلق خاطر کاری به میزان انرژی که یک فرد برای انجام کار خود صرف می‌کند اشاره دارد. کارکنانی که احساس تعلق دارند، با کار خود ارتباط مؤثری دارند و خود را قادر به انجام مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند. این واقعیت که تعلق به کار بیانگر اشتراک بین انرژی‌های فیزیکی، عاطفی و شناختی است که افراد به نقش کاری خود می‌آورند (Rich et al., 2009).



۲-۲- رضایت از ارتباطات داخلی

رضایت از ارتباط درونی یک نتیجه اجتماعی - عاطفی از تعاملات ارتباطی است و بخشی از شیوه‌های ارتباط داخلی است. می‌توان آن را به‌عنوان رضایت کارکنان از جنبه‌های خاص ارتباط در زمینه‌های بین‌فردی، گروهی و سازمانی تعریف کرد و منعکس‌کننده رضایت از روابط و متغیرهای جریان اطلاعات است (Verčič & Men, 2023).

۲-۳- حمایت سازمانی درک شده

مفهوم حمایت سازمانی درک شده به باورهای کارکنان در مورد اینکه سازمان چقدر به رفاه آنها اهمیت می‌دهد اشاره دارد. حمایت سازمانی درک شده، باورهای کارکنان در مورد اینکه آیا شرکت می‌تواند به مشارکت‌ها و نگرانی‌های آنها احترام بگذارد یا خیر. حمایت سازمانی ادراک‌شده، ادراک کارکنان است که شامل سیاست‌ها، هنجارها و رویه‌های سازمانی در رابطه با ارزیابی مشارکت‌ها و رفاه آنها می‌شود (Mozan & Hosseini Gol Afshani, 2023).

۲-۴- تعلق خاطر کارکنان

تعلق خاطر به‌عنوان یک اصطلاح اساسی که رفتارهای کارکنان را در سازمان‌ها توصیف می‌کند، می‌توان پیشنهاد کرد که مفهوم تعلق خاطر صرفاً به معنای فداکاری است. مترادف‌های فداکاری مانند از خودگذشتگی و وفاداری نیز می‌توانند هنگام توصیف رفتارهایی که مشارکت کارکنان را مشخص می‌کنند، مناسب باشند. در اصل، مشارکت کارکنان در مورد تعهد به کار است. مشارکت کارکنان در مورد تعهد به وظایف، فرایندها و تعاملاتی است که یک شغل را تشکیل می‌دهند. شغل به دلیل مشارکت کارمند برای کارمند مهم است. به طور مشابه، تعلق خاطر کارکنان در مورد وقف به چیزی است که سازمان در مورد آن است. این به معنای تعهد به مأموریتی است که هدف را مشخص می‌کند و ارزش‌هایی که فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری در سازمان را هدایت می‌کند. مهم‌تر از همه، تعلق خاطر در مورد تعهد به عملکرد سازمان است. تعلق خاطر بسیار مهم است، زیرا نشانه فداکاری کارمند است (Akingbola et al., 2022).



۲-۵- ارتباطات داخلی

ارتباطات داخلی هرگونه تبادل از ارتباطات غیررسمی‌تر مانند مکالمه به ارتباطات رسمی‌تر و از بالا به پایین مانند ایمیل‌های مدیریتی است. ارتباطات داخلی به‌عنوان «مدیریت راهبردی تعاملات و روابط بین ذی‌نفعان در سازمان‌ها در تعدادی از ابعاد مرتبط از جمله ارتباطات مدیر خط داخلی، ارتباطات هم‌تایان داخلی گروه، ارتباطات هم‌تایان طرح داخلی و ارتباطات داخلی شرکت» تعریف می‌شود. این تعریف رویکردی ذی‌نفع محور دارد که بر تمام اعضای یک سازمان تمرکز دارد. چنین رویکردی به ارتباطات داخلی اجازه می‌دهد تا به فرایندی تبدیل شود که همه کارکنان برای ایجاد معنا و پرورش فرهنگ سازمانی مشترک هستند (Mazzei et al., 2012). سازمان‌ها از کانال‌های مختلفی برای برقراری ارتباط با مخاطبان داخلی خود از جمله چهره‌به‌چهره، رسانه‌های الکترونیکی، شبکه‌های اجتماعی و نشریات چاپی سنتی استفاده می‌کنند (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022).

۲-۶- رضایت از ارتباطات داخلی

ارتباطات داخلی به طور مداوم به‌عنوان یک حوزه کلیدی از روابط عمومی شناخته شده است و اهمیت آن روبه‌افزایش است. از آنجایی که روابط عمومی حول رابطه بین یک سازمان و مردم آن متمرکز است، واضح است که چرا تمرکز منطقی بر یکی از افراد کلیدی سازمانی، کارکنان، وجود دارد. همچنین ارتباطات داخلی به دانش تخصصی نیاز دارد تا با مشارکت‌های راهبردی مثبت به افراد مختلف داخلی کمک کند و از این طریق احترام حرفه‌ای بیشتری کسب کند (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022).

۲-۷- اجرای قرارداد روانشناختی

محققان اصطلاح قرارداد روانشناختی را به روش‌های مختلفی تعریف کرده‌اند، زیرا درک اصطلاح قرارداد روانشناختی در طول ۵۰ سال گذشته تغییر کرده است. با این حال، به‌طور کلی، قرارداد روانشناختی به درک کارمند از روابط کاری و به ویژه به مجموعه تعهدات متقابل بین کارمند و سرپرست مربوط می‌شود (Guo, 2016). قراردادهای روانشناختی با رابطه بین



کارفرما و کارمند تعریف می‌شوند که در آن انتظارات متقابل نانوشته‌ای برای هر طرف وجود دارد. یک قرارداد روانشناختی بیشتر به‌عنوان یک فلسفه نه یک فرمول یا طرح ابداع شده تعریف می‌شود که می‌توان یک قرارداد روانی را از طریق ویژگی‌هایی مانند احترام، شفقت، عینیت و اعتماد توصیف کرد (Handy et al., 2020). قراردادهای روانشناختی با باورهایی در مورد قراردادهای مبادله شکل می‌گیرند و ممکن است در موقعیت‌های بسیار متنوعی که لزوماً کارفرما-کارمند نیستند، ایجاد شوند (Persson & Wasieleski, 2015). قرارداد روانشناختی نوعی رابطه مبادله اجتماعی است و موازی‌هایی بین قرارداد روانشناختی و نظریه مبادله اجتماعی ترسیم شده است، زیرا ارزش رابطه از طریق تحلیل هزینه و فایده تعریف می‌شود (Chakraborty et al., 2023).

۲-۸- برندسازی کارفرما

برندسازی کارفرما با ترکیب عناصر بازاریابی، برندسازی و ارتباطات با رفتار سازمانی و تئوری منابع انسانی، به‌عنوان یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت مؤثر افراد، ایجاد ارزش و مشروعیت سازمانی علاقه ایجاد کرده است. بیشتر متون موجود در زمینه برندسازی کارفرما، برندسازی کارفرما را به‌عنوان انتقال یک‌جانبه پیام‌های موردنظر از کارفرمایان به کارمندان تلقی می‌کند. دو جنبه مهم را نادیده می‌گیرد: (الف) نام تجاری کارفرما به‌عنوان یک مفهوم ساخته شده اجتماعی و (ب) نقش کارمند به‌عنوان سازمان در آن فرایند (Ingemansson, 2024).

۲-۹- جذابیت ادراک شده کارفرما

نظریه جذابیت کارفرما که عوامل مختلف مؤثر بر دیدگاه کارکنان نسبت به کارفرمایان و تأثیر متعاقب این دیدگاه‌ها بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محیط کار را شناسایی می‌کند (Nápoles et al., 2016). این نظریه اذعان می‌کند که عوامل زیادی در هنگام ارزیابی کارفرمایان توسط کارکنان نقش دارند و این ارزیابی‌ها بر مشارکت عمومی و بهره‌وری آنها در کار تأثیر زیادی می‌گذارد. با این وجود، نظریه جذابیت کارفرما بر اساس ایده قراردادهای روانشناختی پیش‌بینی‌کننده با تمرکز بر جذابیت ادراک درونی کارفرما بنا شده است



(Dassler et al., 2022). این چارچوب نظری برای تبیین ابعاد «جذابیت ادراک شده کارفرما» به کار می‌رود و نشان می‌دهد کارکنان بالقوه، فرصت‌های شغلی ارائه شده از سوی شرکت‌ها را با توجه به اندازه و مقیاس فعالیت آن‌ها چگونه ادراک و ارزیابی می‌کنند (Buitek et al., 2023).

۲-۱۰- حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی درک شده باعث ایجاد یک فرایند تبادل اجتماعی می‌شود که باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که تعهدی برای پاسخ‌گویی متقابل با در نظر گرفتن اهداف سازمانی و رفاه برای جبران رفتار مطلوب به کارفرمای خود به سازمانشان دارند. حمایت سازمانی درک شده همچنین کارکنان را وادار می‌کند که تعلق سازمانی و موقعیت محل کار را در هویت اجتماعی خود بگنجانند که بر میزان برآورده شدن نیازهای اجتماعی - عاطفی آنها تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، حمایت سازمانی درک شده این باور را در این افراد تقویت می‌کند که تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف سازمانی، پاداش‌های بهتری را به همراه خواهد داشت (Balouchi & Siyahsari Kajouri, 2023).

۲-۱۱- رضایت از ارتباطات داخلی و جذابیت ادراک شده کارفرما

رضایت از ارتباطات داخلی که از منظرهای نظری متعددی از جمله نظریه مبادله اجتماعی، رفتارگرایی، شناخت‌گرایی و لذت‌گرایی مورد توجه قرار گرفته است که گاهی در مورد عوامل ایجاد رضایت و چگونگی تأثیر آن بر رفتار افراد اختلاف نظر دارند. رضایت از ارتباطات داخلی نشان‌دهنده میزان احساس احترام و رفتار منصفانه با کارکنان و میزان عملکرد روان سازمان است. در واقع، رضایت بیشتر از ارتباطات داخلی می‌تواند عملکردهای سازمان را بهبود بخشد، بنابراین با تشخیص نواحی نارضایتی ارتباطی می‌توان مناطق مشکل را شناسایی کرد. رضایت از ارتباطات داخلی را به عنوان «نتیجه اجتماعی - عاطفی از تعاملات ارتباطی» تعریف کرد. اخیراً، رضایت ارتباط داخلی به عنوان «رضایت فرد از جنبه‌های مختلف ارتباط در زمینه‌های بین‌فردی، گروهی و سازمانی» توصیف شده است (Verčič et al., 2023).



برندسازی در بین کارکنان به‌عنوان یک مفهوم هنوز در حال تکامل است. ایجاد یک برند خوب از طریق ارتباطات بیرونی و داخلی یک سازمان انجام می‌شود (Prasad, 2019). نام تجاری کارفرما معمولاً به‌عنوان مجموع تلاش‌های سازمانی برای اطلاع از اینکه مکان مطلوبی برای کار است تعریف می‌شود و به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به مسئولیت ارتباطات شرکتی درون سازمان است. متخصصان ارتباطات برنامه‌های ارتباطی راهبردی ایجاد می‌کنند و پیام‌هایی را برای ارائه به کارکنان آینده در مورد ارزش‌ها و اخلاقیات منتشر می‌کنند. ارزش‌ها و اخلاق به‌عنوان عناصر اصلی برندسازی کارفرما در نظر گرفته می‌شوند (Neill, 2016).
باتوجه به مطالبی که بیان شد فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه اول: رضایت از ارتباطات داخلی بر جذابیت کارفرما تأثیر دارد.

۲-۱۲- رضایت از ارتباطات داخلی و حمایت سازمانی ادراک شده

مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده را می‌توان به‌عنوان ادراک کلی کارکنان از اینکه سازمان تا چه اندازه برای مشارکت آنها ارزش قائل است و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد تعریف می‌شود. حمایت سازمانی درک شده منعکس‌کننده باورهای کارکنان در مورد این است که آیا سازمان آنها آماده است به آنها برای عملکرد بیشتر یا مراقبت از نیازهای اجتماعی آنها پاداش دهد. دلایل زیادی وجود دارد که چرا حمایت سازمانی درک شده یک نتیجه مطلوب برای یک سازمان در نظر گرفته می‌شود. حمایت سازمانی درک شده با رضایت شغلی کارکنان (که به‌عنوان نگرش کلی نسبت به شغل فرد تعریف می‌شود) مرتبط است. علاوه بر این، کارکنان جذب سازمان‌هایی می‌شوند که انتظارات شغلی و اهداف شخصی آنها را برآورده می‌کنند یا از آنها فراتر می‌روند (Arasanmi & Krishna, 2019). با مدیریت می‌تواند تأثیر زیادی بر حمایت سازمانی ادراک شده داشته باشد؛ زیرا مدیران خط‌مشی‌ها و اهدافی را تدوین می‌کنند و از این طریق سازمان را نمایندگی می‌کنند. ارتباط موفقیت‌آمیز و باز با مدیریت، نشانه‌ای از مراقبت و ارزش‌گذاری برای مشارکت کارکنان است که حمایت سازمانی درک شده را افزایش می‌دهد (Backhaus & Tikoo, 2004). باتوجه به مطالبی که بیان شد فرضیه زیر ارائه شد:
فرضیه دوم: رضایت از ارتباطات داخلی بر حمایت سازمانی درک شده تأثیر دارد.



۲-۱۳- رضایت از ارتباطات داخلی و اجرای قرارداد روانشناختی

قرارداد روانشناختی، به‌عنوان مفهومی که رابطه بین یک کارمند و یک کارفرما را توصیف می‌کند، می‌توان آن را به‌عنوان مجموعه‌ای از باورهای فرد در مورد شرایط و ضوابط یک مبادله متقابل تعریف کرد (Spelman, 2015). نقش ارتباطات داخلی در مدیریت قراردادهای روانشناختی به طور بالقوه مهم به نظر می‌رسد (Brown, 2015). قرارداد روانشناختی تحت تأثیر فرایندهای ارتباطی مختلف از جمله کفایت، کانال، رسمیت و مسیرهای هر ذی‌نفع داخلی در یک سازمان هستند. به دنبال خط تحقیقاتی اخیر که بر اثرات مثبت اجرای قرارداد متمرکز است (Karagonlar et al., 2016). باتوجه به مطالبی که بیان شد، فرضیه سوم: رضایت از ارتباطات داخلی بر اجرای قرارداد روانشناختی تأثیر دارد.

۲-۱۴- جذابیت ادراک شده کارفرما و تعلق خاطر کارکنان

جذابیت کارفرما، یکی از اجزای مهم برندسازی کارفرما، حاکی از آن است که جذابیت کارفرما تأثیر مثبتی بر تعلق خاطر کارکنان خواهد داشت. تعلق خاطر تأثیر مثبتی بر تعلق خاطر کارکنان دارد (Wardini & Nawangsari, 2021). اعتقاد بر این است که «جذابیت کارفرما» و برندسازی داخلی کارفرما، راهبردی مهم برای تقویت ارزش پیشنهادی کارکنان است؛ راهبردی که احساس پیوند و تعلق کارکنان به سازمان محل کارشان را افزایش می‌دهد (Wardini & Nawangsari, 2021). علاوه بر این، محققان نشان دادند که نام تجاری کارفرما (به‌ویژه جذابیت کارفرما) تأثیر مثبتی بر تعلق خاطر کارکنان دارد (Lary & Omar, 2021). باتوجه به مطالبی که بیان شد فرضیه زیر ارائه شد: فرضیه چهارم: جذابیت ادراک شده کارفرما بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.

۲-۱۵- حمایت سازمانی درک شده و تعلق خاطر کارکنان

حمایت سازمانی درک شده به طور قابل توجهی بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر می‌گذارد، زیرا می‌تواند به تنظیم احساسات منفی ناشی از تعارضات بین کار و خانواده کمک کند



(Jia-Jun & Hua-Ming, 2022). حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی روابط اجتماعی در محیط کار مطرح است که به کارکنان احساس امنیت روانی می‌دهد تا بتوانند بدون نگرانی از آسیب به جایگاه اجتماعی یا عزت‌نفس خود، از توانمندی‌های فردی و حرفه‌ای‌شان بهره ببرند. این حمایت موجب ارتقای رضایت شغلی، بهبود تعاملات بین‌فردی و تقویت منابع فیزیکی، شناختی و عاطفی کارکنان می‌شود. مطابق با نظریه تبادل اجتماعی و اصل عمل متقابل، زمانی که کارکنان حمایت، قدردانی و توجه سازمان را ادراک کنند، احساس تعهد اخلاقی و انگیزش درونی برای جبران آن از طریق افزایش تلاش، وفاداری و تعلق خاطر بیشتری به سازمان خواهند داشت. تحقیقات مرتبط نشان می‌دهد که حمایت سازمانی تأثیر پیش‌بینی‌کننده مثبت مستقیمی بر تعلق خاطر کارکنان دانش دارد (Liang & Zhang, 2015). حمایت سازمانی درک شده می‌تواند به طور قابل‌توجهی رفتار منفی تعلق خاطر کارکنان را مهار کند (Dai & Qin, 2016). بدین ترتیب، حمایت سازمانی ادراک‌شده به منزله عاملی بنیادین در ایجاد نگرش‌های مثبت و تقویت رفتارهای اثربخش کارکنان نقش‌آفرینی می‌کند. باتوجه‌به مطالبی که بیان شد فرضیه زیر ارائه شد:

فرضیه پنجم: حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.

۲-۱۶- اجرای قرارداد روانشناختی و تعلق خاطر کارکنان

مشخصه محیط کار، وجود قراردادهای متعدد میان کارمند و کارفرماست که رابطه کاری را رسمیت می‌بخشند؛ از جمله قرارداد کار و سایر اسناد رسمی مانند توافق‌نامه‌های عدم افشا. باین‌حال، در کنار این قراردادهای رسمی، نوعی توافق غیررسمی نیز وجود دارد که معمولاً کمتر به آن توجه می‌شود، اما در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نقشی تعیین‌کننده دارد. این توافق غیررسمی «قرارداد روانشناختی» نامیده می‌شود (Naidoo et al., 2019). قرارداد روانشناختی به مجموعه‌ای از انتظارات ضمنی و نانوشته میان دو طرف اشاره دارد؛ مانند انتظار کارکنان از حمایت، انصاف، احترام و شفافیت از سوی سازمان و نیز انتظار سازمان از تعهد، مسئولیت‌پذیری و همکاری از سوی کارکنان. این انتظارات اگرچه در قراردادهای رسمی ذکر نمی‌شوند، اما بر نحوه تعامل طرفین و کیفیت رابطه کاری اثر می‌گذارند و وظایف



و تعهداتی را که در عمل باید انجام شوند جهت‌دهی می‌کنند (Gordon, 2020). تعلق خاطر کارکنان به میزانی اشاره دارد که ذهن و قلب یک کارمند توسط سازمان درگیر می‌شود و در نتیجه به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند. انرژي، مشارکت و تعامل مثبت از ویژگی‌های اصلی تعلق خاطر کارکنان به شمار می‌آید (Naidoo et al., 2019). با توجه به مطالب بیان‌شده، فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ششم: اجرای قرارداد روان‌شناختی بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.

۲-۱۷- حمایت سازمانی درک شده، جذابیت ادراک شده و اجرای قراردادها

روانشناختی در رابطه بین رضایت از ارتباطات داخلی و تعلق خاطر کارکنان

حمایت سازمانی ادراک‌شده دیدگاه یک کارمند از میزان ارزش‌گذاری کارفرما برای کمک‌های او است و با رفاه او مرتبط است که نشان‌دهنده درک کارمند از تمایل سازمان به پاداش دادن به عملکرد بهتر است (Arasanmi & Krishna, 2019) و بر پیوند عاطفی و تعهد عاطفی کارمند برای سازمانش تأثیر می‌گذارد (Akhtar et al., 2019). تحقیقات محدودی در زمینه سوابق حمایت سازمانی درک شده وجود دارد، اما می‌توان فرض کرد که ارتباطات تأثیر قابل‌توجهی بر آن دارد، چراکه مطالعات آن را با جنبه‌های مختلف رضایت از ارتباطات داخلی و به نوبه خود، تعهد سازمانی مرتبط کرده‌اند. کارکنانی که از ارتباطات داخلی راضی هستند، امکان انتخاب و کنترل را درک می‌کنند که باعث افزایش دلبستگی به سازمان می‌شود، درحالی‌که وقتی ارتباطات محدود و رضایت‌بخش نیست، کارکنان ممکن است احساس انزوا کنند و حمایت سازمانی کمتری را درک کنند (Backhaus & Tikoo, 2004). ارتباطات بهتر معمولاً برای تقویت تعلق خاطر کارکنان در نظر گرفته می‌شود و ارتباط یک کارمند با سرپرست و سازمان به توسعه و حفظ این تعلق کمک می‌کند که منعکس‌کننده این است که ارتباطات، تعاملات و ایجاد روابط بین کارکنان و سرپرستان را تسهیل می‌کند. بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، چندین مطالعه به این نتیجه رسیده‌اند که افزایش رضایت شغلی می‌تواند بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر بگذارد (Bellani et al., 2017)، و هنگامی که کارکنان از اطلاعات



دریافتی، بازخورد همکاران و فضای کلی ارتباطات راضی باشند، حمایت و مراقبت سازمانی قوی‌تری را درک خواهند کرد (Backhaus & Tikoo, 2004). درست همان‌طور که سازمان‌ها برای برقراری ارتباط با افراد خارجی برندسازی می‌کنند، برای ارتباط با کارکنان فعلی و بالقوه نیز برندسازی کارفرما را انجام می‌دهند تا خود را به‌عنوان محل کار مطلوب معرفی کنند (Prasad, 2019). چنین برندسازی کارفرمایی توسط ارتباطات داخلی و خارجی مناسب پشتیبانی می‌شود و منجر به جذابیت کارفرما می‌شود (Tkalac Verčič et al., 2021) که به مزایای پیش‌بینی‌شده‌ای اشاره دارد که یک کارمند بالقوه در کار برای یک سازمان خاص می‌بیند (Ahmad, 2019). برند کارفرما به طور مثبت بر رفاه کارکنان تأثیر می‌گذارد و آن‌ها را وفادارتر کرده و قصد ترک کار را تضعیف می‌کند (Benraiss-Noailles & Viot, 2021)، چراکه کارکنان وفادار با کارفرمای خود پیوند محکمی دارند که ناشی از حس هدفمندی و رضایت است. این رضایت بالای کارکنان به نوبه خود منجر به رضایت شغلی بالاتر، تعلق خاطر و عملکرد بهتر می‌شود (Tkalac Verčič et al., 2021) و هنگامی که کارفرما مزایای استخدام را به کارکنان فعلی منتقل می‌کند، ارتباطات داخلی نقش مستقیمی در برندسازی کارفرما ایفا می‌کند (Hoppe, 2018). باتوجه به مطالبی که بیان شد فرضیه‌های زیر ارائه گردید:

فرضیه هشتم: رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با میانجی حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده تأثیر دارد.

فرضیه نهم: رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با نقش میانجی جذابیت ادراک‌شده کارفرما تأثیر دارد.

فرضیه دهم: رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اجرای قرارداد روان‌شناختی تأثیر دارد.

۳- مروری بر پیشینه

بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که در اغلب پژوهش‌ها، متغیرهای رضایت از ارتباطات داخلی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و جذابیت برند کارفرما دارای نقش‌های معناداری در تبیین



رفتارها و نگرش‌های کارکنان مانند تعهد سازمانی و تعلق خاطر بوده‌اند. اکثر تحقیقات خارجی تأکید بر نقش واسطه‌ای جذابیت کارفرما در سازوکار ارتباط بین رضایت از ارتباطات داخلی و تعلق خاطر دارند، درحالی‌که در تحقیقات داخلی، تمرکز بیشتر بر رابطه مستقیم این متغیرها با پیامدهای شغلی و رفتاری بوده است.

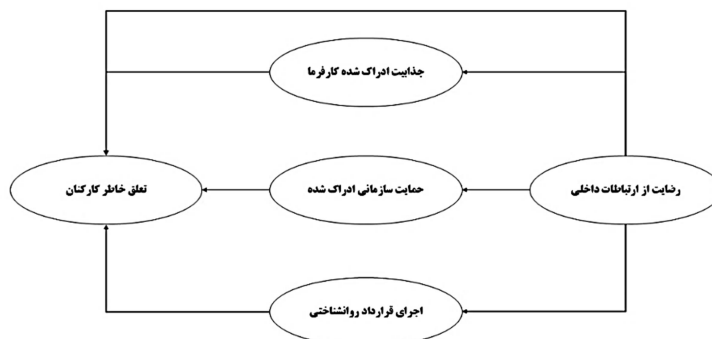
جدول ۱. مرور پیشینه مطالعات تجربی مرتبط

نویسنده	سال	نمونه	متغیرها	یافته‌های کلیدی
Balouchi & Siyahsari Kajouri	2023	کارکنان هتل‌های مشهد	جذابیت برند کارفرما، رضایت شغلی، تمایل به ماندن، قصد توصیه کارفرما	جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت و معنادار بر قصد توصیه کارفرما دارد. رضایت شغلی و تمایل به ماندن نقش میانجی در رابطه بین جذابیت برند و قصد توصیه ایفا می‌کنند.
Akbari et al.	2022	۲۶۰ نفر از کارکنان بانک مسکن یزد	رضایت از ارتباطات داخلی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعلق خاطر، برندسازی کارفرما	رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر مستقیم ندارد؛ اما از مسیر حمایت سازمانی ادراک‌شده و برندسازی کارفرما تأثیر غیرمستقیم دارد.
Afje & Alizadehfar	2017	۱۱۲ نفر از کارشناسان بانک توسعه صادرات ایران	ادراک از برند کارفرما، نگرش‌های شغلی	بین ادراک از برند کارفرما و نگرش‌های شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
Verčič et al.	2023	۱۸۰۵ کارمند	رضایت از ارتباطات داخلی، شاخص‌های تبادل اجتماعی، تعلق خاطر، جذابیت کارفرما	رضایت از ارتباطات داخلی بر شاخص‌های تبادل اجتماعی اثر می‌گذارد که این شاخص‌ها رابطه بین رضایت ارتباطی و تعلق خاطر و جذابیت کارفرما را میانجیگری می‌کنند.
Verčič & Men	2023	۱۸۰۵ کارمند از ۱۲ شرکت	تعلق خاطر، حمایت سازمانی درک شده، برندسازی کارفرما، رضایت از ارتباطات داخلی	سه متغیر مستقل مذکور حدود ۷۹ درصد از تغییرات رضایت از ارتباطات داخلی را تبیین می‌کنند.

مطالعه حاضر با بهره‌گیری از این پیشینه، قصد دارد مدلی تلفیقی ارائه دهد که نقش میانجی جذابیت ادراک‌شده کارفرما را در رابطه بین رضایت از ارتباطات داخلی و تعلق خاطر کارکنان مورد بررسی قرار دهد. این رویکرد، ضمن بومی‌سازی الگوهای بین‌المللی در زمینه ارتباطات سازمانی و برند کارفرما، شکاف پژوهشی موجود در تحقیقات داخلی را نیز جبران می‌کند.

۴- مدل مفهومی تحقیق

مدل پژوهش زیر از مدل ورچیچ و همکاران و اکبری و همکاران گرفته شده است که بررسی تأثیر رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر جذابیت ادراک‌شده کارفرما می‌پردازد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (Akbari et al., 2022; Verčič et al., 2023)

۵- روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ نوع و هدف تحقیق، باتوجه‌به اینکه به دنبال نتایج ملموس و عملی است، یک تحقیق کاربردی است و از نظر روش، توصیفی - همبستگی است و از نظر طبقه‌بندی بر مبنای روش، این پژوهش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک سامان در استان تهران است. تعداد کارکنان بانک



سامان در استان تهران در سال ۱۴۰۳ برابر با ۱۶۰۰ نفر است که باتوجه به فرمول کوکران جامعه محدود تعداد ۳۰۹ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب و روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای انجام شد. ابزار پژوهش در این تحقیق پرسش‌نامه‌ای است. پرسش‌نامه این تحقیق از ۴۶ گویه طبق جدول زیر تشکیل شده است. همه موارد در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از (۱) "کاملاً مخالف" تا (۵) "کاملاً موافق" اندازه‌گیری جهت سنجش متغیرهای مدل مفهومی استفاده شده است. گزاره‌های پرسش‌نامه اصلی تدوین و به‌صورت حضوری و آنلاین توزیع گردید.

جدول ۲. پرسش‌نامه تحقیق به همراه منابع

ردیف	متغیرها	گویه‌ها	منابع
۱	تعلق خاطر کارکنان	۱۷	(Schaufeli & Bakker, 2004)
۲	رضایت از ارتباطات داخلی	۱۵	(Downs & Hazen, 1977)
		۹	
		۱۶	
۳	حمایت سازمانی درک شده	۱۲	(Eisenberger et al., 1986)
۴	جذابیت ادراک شده کارفرما	۲۴	(Berthon et al., 2005)
۵	اجرای قرارداد روان‌شناختی	۱۰	(Ahmad & Zafar, 2018)

روایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوایی و سازه مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است. برای سنجش روایی محتوایی ابزار از نظرات اساتید و صاحب‌نظران آگاه به موضوع استفاده شده است و برای سنجش روایی سازه از الگوی معادلات ساختاری از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. به‌منظور تعیین روایی همگرا از شاخص میانگین انحراف معیار استخراج شده (AVE) و برای سنجش واگرا از شاخص جذر میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است (Hosseini et al., 2024). برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ عاملی است که مقدار آن از ۰ تا ۱ متغیر است، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (Cronbach, 1951)، نشانگر پایایی قابل قبول است. پایایی ترکیبی مرکب (CR) توسط ورتس و همکاران^۱ (1974) معرفی شد و برتری آن نسبت به

1. Werts et al.



آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی ۰/۵ است.

۶- یافته‌ها

۶-۱- بررسی توصیفی داده‌های پژوهش

در این قسمت پس از گردآوری داده‌ها و اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی، به توصیف نمونه پرداخته می‌شود.

جدول ۳. توزیع جنسیت پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۰/۸
	مرد	۵۹/۲
وضعیت تأهل	مجرد	۱۷/۲
	متأهل	۸۲/۸
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۲/۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۴/۹
	۴۰ تا ۵۰ سال	۲۸/۵
	بالای ۵۰ سال	۳۴/۳
تحصیلات	کارشناسی	۲۶/۹
	کارشناسی ارشد	۴۹/۲
	دکتر	۲۳/۹

1. Fornell & Larcker



متغیر	فراوانی	درصد
سابقه	کمتر از ۵ سال	۲۲
	۶ تا ۱۰ سال	۱۱۲
	بیش از ۱۰ سال	۱۷۵
جمع کل	۳۰۹	۱۰۰

جامعه آماری این پژوهش را ۳۰۹ نفر از کارکنان تشکیل می‌دهند که از نظر جنسیت، اکثریت نمونه (۵۹/۲٪) را مردان تشکیل داده‌اند. از نظر وضعیت تأهل، بیشتر پاسخ‌دهندگان (۸۲/۸٪) متأهل بوده‌اند. توزیع سنی نمونه نشان می‌دهد که بیشترین گروه سنی در این مطالعه را افراد بالای ۵۰ سال (۳۴/۳٪) و سپس گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال (۲۸/۵٪) تشکیل داده‌اند که حاکی از بلوغ و تجربه بالای نمونه است. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی ارشد (۴۹/۲٪) است که نشان از سطح دانش و تخصص بالای جامعه مورد مطالعه دارد. همچنین از نظر سابقه خدمت، اکثریت قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان (۵۶/۶٪) دارای بیش از ۱۰ سال سابقه کار هستند که این موضوع، قابلیت اعتماد بالای پاسخ‌ها را به دلیل درک عمیق این افراد از فرهنگ و ارتباطات سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۴. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
تعلق خاطر کارکنان	۳/۵۹۳۲	۰/۷۹۱۸۶	۰/۶۲۷
رضایت از ارتباطات داخلی	۳/۵۳۴۱	۰/۷۸۱۳۴	۰/۶۱۰
حمایت سازمانی درک شده	۳/۵۵۶۶	۰/۷۳۶۹۸	۰/۵۴۳
جذابیت ادراک شده کارفرما	۳/۵۴۴۶	۰/۷۶۸۷۷	۰/۵۹۱
اجرای قرارداد روان‌شناختی	۳/۳۵۳۷	۰/۸۳۶۶۰	۰/۷۰۰

با توجه به جدول (۵) مشاهده می‌شود که در آزمون کولموگروف-اسمیرنف مقدار سطح معنی‌داری به‌دست آمده برای متغیرهای تحقیق به استثنای اجرای قرارداد روان‌شناختی بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه متغیرهای تحقیق به استثنای اجرای قرارداد روان‌شناختی در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند. با توجه به حساس نبودن نرم‌افزار اسمارت پی ال



اس به نرمال و غیر نرمال بودن داده‌ها به همین علت جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از نرم‌افزار Smart PLS استفاده می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون کولموگروف_ اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

نتیجه‌گیری	مقدار خطا	سطح معنی‌داری	متغیر
نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۴۶	تعلق خاطر کارکنان
نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۴۲	رضایت از ارتباطات داخلی
نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰۲	حمایت سازمانی درک شده
نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰۱	جذابیت ادراک شده کارفرما
نرمال است	۰/۰۵	۰/۰۹۰	اجرای قرارداد روان‌شناختی

۶-۲- آمار استنباطی

در این بخش ابتدا به توضیح روش تجزیه و تحلیل موردنظر در این پژوهش (مدل‌بازی معادله ساختاری) پرداخته شده است و سپس با استفاده از این روش فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. با توجه به حساس نبودن نرم‌افزار اسمارت پی ال اس به نرمال و غیرنرمال بودن داده‌ها به همین علت جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از نرم‌افزار Smart PLS استفاده می‌شود.

۶-۳- روایی سازه برای مدل اندازه‌گیری

روایی سازه برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده است. چنانچه مقدار بار عاملی بیشتر از ۰/۴ و مقدار مطلق آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان نتیجه گرفت که نشانگرها ساختار عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری سازه‌های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌کنند. جهت بررسی روایی سازه تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفته است. روایی سازه که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده است، نشان می‌دهد که نشانگرها، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می‌آورند.



۶-۴- تعیین روایی همگرا

روایی همگرا بیانگر میزان تبیین «متغیر پنهان» توسط گویه‌های مربوط به آن است. برای سنجش این نوع روایی، از شاخص «میانگین واریانس استخراج شده» (AVE) استفاده می‌شود که توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد شده است. بر اساس این معیار، مقدار ۰/۴۰ و بالاتر برای AVE قابل قبول تلقی می‌شود؛ به این معنا که متغیر پنهان مورد نظر دست‌کم ۴۰ درصد از واریانس گویه‌های خود را تبیین می‌کند.

جدول ۶. نتایج روایی همگرایی

متغیر	Average Variance Extracted
اجرای قرارداد روان‌شناختی	۰/۵۷۲
تعلق خاطر کارکنان	۰/۴۸۴
جذابیت ادراک شده کارفرما	۰/۴۷۰
حمایت سازمانی درک شده	۰/۵۰۱
رضایت از ارتباطات داخلی	۰/۴۸۱

باتوجه به نتایج جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت که روایی هم‌گرایی مطلوب است.

۶-۵- تعیین روایی واگرا (HTMT)

جدول ۷ روایی واگرا را به روش HTMT نشان می‌دهد. این نسبت ارزشی حاصل از مقایسه مقدار میانگین واریانس استخراج شده با مربع همبستگی سازه است. اگر این نسبت کمتر از ۰/۹۰ باشد روایی واگرایی بین سازه‌ها تأیید می‌شود. این نسبت که در جدول (۳) نشان داده شده بیانگر آنست که تمامی مقادیر کمتر از حد متوسط یعنی ۰/۹۰ روایی واگرایی قابل قبول سازه‌ها را نشان می‌دهد.



جدول ۷. نتایج روایی واگرا به روش HTMT

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱. اجرای قرارداد روانشناختی					
۲. تعلق خاطر کارکنان	۰/۶۸۲				
۳. جذابیت ادراک شده کارفرما	۰/۶۵۹	۰/۶۴۷			
۴. حمایت سازمانی درک شده	۰/۵۸۲	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹		
۵. رضایت از ارتباطات داخلی	۰/۷۹۶	۰/۷۰۷	۰/۸۱۱	۰/۸۰۸	

۶-۶- پایایی پرسش‌نامه پژوهش

ساختارهایی دارای پایایی هستند که آلفای کرونباخ آن‌ها ۰/۷ یا بیشتر باشد. برای آزمون پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ و ترکیبی استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار آماری Smart Pls میزان پایایی سؤالات مشخص گردید. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای هر یک از پرسش‌نامه‌ها در جدول (۸) به‌دست آمده است.

جدول ۸. سؤالات مربوط به متغیرها و ضریب پایایی پرسش‌نامه‌ها

عوامل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
اجرای قرارداد روان‌شناختی	۰/۹۱۷	۰/۹۳۰
تعلق خاطر کارکنان	۰/۹۳۲	۰/۹۴۱
جذابیت ادراک شده کارفرما	۰/۹۵۰	۰/۹۵۴
حمایت سازمانی درک شده	۰/۹۰۷	۰/۹۲۲
رضایت از ارتباطات داخلی	۰/۹۷۲	۰/۹۷۳

باتوجه به اینکه ضرایب آلفای کرونباخ به‌دست آمده برای پرسش‌نامه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد می‌توان گفت پایایی پرسش‌نامه‌ها در حد مطلوب می‌باشد.



۶-۷- ضریب تعیین و شاخص برازش مدل

قدرت پیش‌بینی مدل طراحی شده، با استفاده از مقدار واریانس توضیح داده (ضریب تعیین) برای متغیرهای وابسته تحلیل می‌شود. ضریب تعیین بین صفر و یک در نوسان است و به این صورت توجیه می‌شود که اگر برابر صفر باشد؛ یعنی خط رگرسیون هرگز نتوانسته است تغییرات متغیر تابع را به تغییرات متغیر مستقل نسبت دهد اگر ضریب تعیین برابر یک باشد، یعنی خط رگرسیون دقیقاً توانسته است تغییرات متغیر وابسته را به تغییرات متغیر مستقل نسبت دهد. مقدار ضریب تعیین اجرای قرارداد روان‌شناختی در مدل (۰/۶۰۹) نشان می‌دهد این مدل بیش از ۶۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر اجرای قرارداد روان‌شناختی را شناسایی و آزمون کرده است. مقدار ضریب تعیین تعلق خاطر کارکنان در مدل (۰/۵۱۷) نشان می‌دهد این مدل بیش از ۵۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر اجرای قرارداد روان‌شناختی را شناسایی و آزمون کرده است. مقدار ضریب تعیین جذابیت ادراک شده کارفرما در مدل (۰/۶۳۷) نشان می‌دهد این مدل بیش از ۶۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر جذابیت ادراک شده کارفرما را شناسایی و آزمون کرده است. مقدار ضریب تعیین حمایت سازمانی درک شده در مدل (۰/۵۹۹) نشان می‌دهد این مدل بیش از ۵۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر حمایت سازمانی درک شده را شناسایی و آزمون کرده است.

جدول ۹. ضریب تعیین متغیرهای پژوهش

ضریب تعیین	متغیر
۰/۶۰۹	اجرای قرارداد روان‌شناختی
۰/۵۱۷	تعلق خاطر کارکنان
۰/۶۳۷	جذابیت ادراک شده کارفرما
۰/۵۹۹	حمایت سازمانی درک شده

مدل پژوهش از توان تبیین‌کنندگی بسیار مطلوبی برخوردار است و به‌وضوح نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی به‌عنوان سنگ بنای مدل، نقش محوری در شکل‌دهی به ادراکات کارکنان (از جذابیت کارفرما، حمایت سازمانی و اجرای قرارداد) و در نهایت، ایجاد تعلق خاطر در آنان ایفا می‌کند.



در تحلیل معادلات ساختاری متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آن‌ها باید از برازندگی مدل اطمینان شود. تننهاوس و همکاران^۱ (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش (GOF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به دست آورد.

$$GOF = \sqrt{\text{Average (AVE} * R^2)}$$

به عقیده تننهاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص GOF در مدل Smart PLS راه‌حلی عملی برای این مشکل بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد. مقدار این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

جدول ۱۰. مقادیر برازش کلی مدل

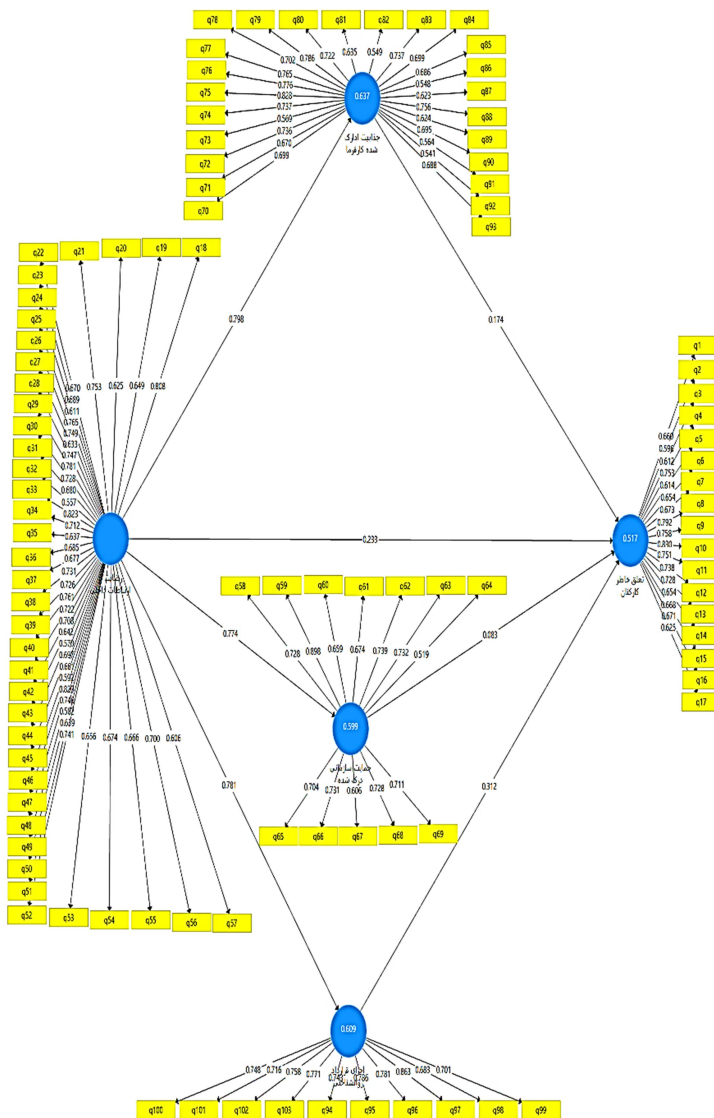
عنوان شاخص	شاخص برازش	حد مجاز	مقدار محاسبه شده
میانگین ضریب تعیین	مجذور R	بزرگ‌تر از ۰/۳۶	۰/۵۹۱
میانگین اعتبار همگرایی	AVE	حداقل ۰/۵	۰/۵۰۲
برازش کلی مدل	GOF	حداقل ۰/۳۶	۰/۵۴۵

باتوجه به تأیید برازش مدل در قسمت بعد به آزمون و بررسی فرضیه‌های مربوطه با استفاده از ابعاد تأیید شده پرداخته شده است.

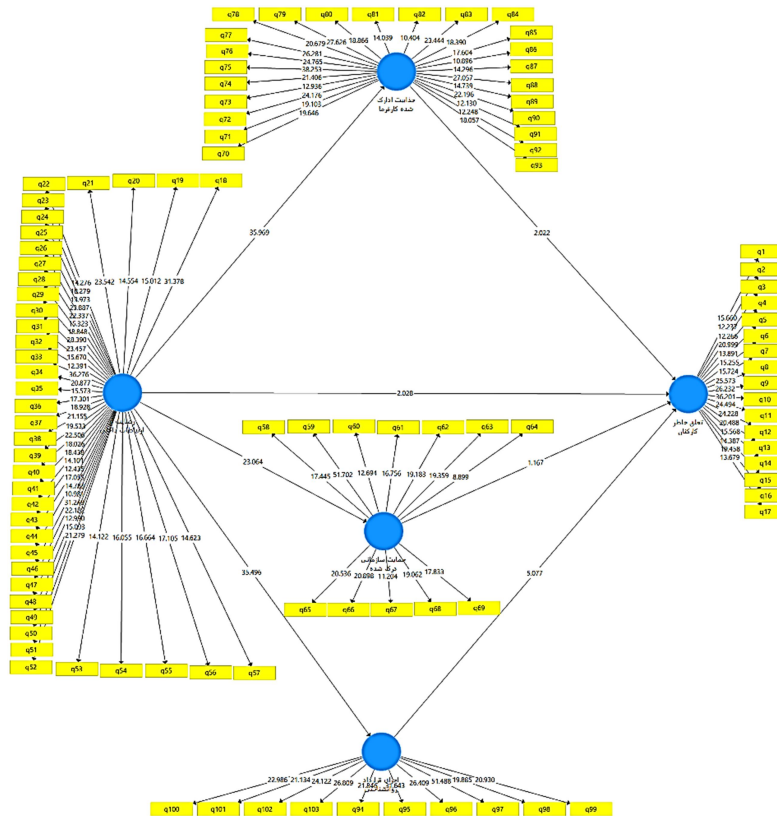
۶-۸- بررسی فرضیه‌های پژوهش

شکل‌های (۲) و (۳) مدل‌های تحقیق مربوط به فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

1. Tenenhaus et al.



شکل ۲. مقادیر ضرایب مسیر و بارهای عاملی - میزان اثرگذاری



شکل ۳. مقادیر آماره t - ضرایب معناداری

آماره t نشان‌دهنده معنی‌دار بودن روابط موجود بین متغیرهای پژوهش با ضریب خطای ۵ درصد است. براین اساس چنانچه قدر مطلق آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد می‌توان گفت روابط مورد نظر بین متغیرهای پژوهش معنادار است. چنانچه آماره t معنادار باشد آنگاه ضریب مسیر قابل تفسیر است.



جدول ۱۱. نتایج فرضیات

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱	رضایت از ارتباطات داخلی با تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.	۰/۲۳۳	۲/۰۲۸	۰/۰۴۳	پذیرش
۲	رضایت از ارتباطات داخلی با حمایت سازمانی درک شده تأثیر دارد.	۰/۷۷۴	۲۳/۰۶۴	۰/۰۰۰	پذیرش
۳	رضایت از ارتباطات داخلی با جذابیت کارفرما تأثیر دارد.	۰/۷۹۸	۳۵/۹۶۹	۰/۰۰۰	پذیرش
۴	رضایت از ارتباطات داخلی با اجرای قرارداد روان‌شناختی تأثیر دارد.	۰/۷۸۱	۳۵/۴۹۶	۰/۰۰۰	پذیرش
۵	جذابیت ادراک‌شده کارفرما با تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.	۰/۱۷۴	۲/۰۲۲	۰/۰۴۴	پذیرش
۶	حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.	۰/۰۸۳	۱/۱۶۷	۰/۲۴۳	عدم‌پذیرش
۷	اجرای قرارداد روان‌شناختی با تعلق خاطر کارکنان تأثیر دارد.	۰/۳۱۲	۵/۰۷۷	۰/۰۰۰	پذیرش

برای بررسی نقش میانجی از سطح معنی‌داری آزمون سوبل استفاده شده است. برای این کار از فرمول آزمون سوبل استفاده می‌شود. قابل‌ذکر است که آزمون سوبل به‌صورت دستی از طریق فرمول زیر در نرم‌افزار اکسل محاسبه شده است.

$$z - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2}}$$

جدول ۱۲. تعریف علائم فرمول سوبل

علائم	تعریف
a	ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی
b	ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته
sa	خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی
sb	خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته



جدول ۱۲. نتایج فرضیات میانجی دار

ردیف	فرضیه	z-value	نتیجه آزمون سویل
۱	رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر نقش میانجی جذابیت ادراک‌شده کارفرما تأثیر دارد.	۲/۰۲۰	پذیرش
۲	رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اجرای قرارداد روان‌شناختی تأثیر دارد.	۴/۹۸۲	پذیرش
۳	رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر نقش میانجی حمایت‌های سازمانی درک شده تأثیر دارد.	۲/۱۶۷	پذیرش

نتایج ارائه‌شده در جدول‌های ۱۱ و ۱۲، نشان می‌دهند که رضایت از ارتباطات داخلی هم به صورت مستقیم (با ضریب ۰/۲۳۳) و هم به صورت غیرمستقیم از طریق سه سازوکار کلیدی - جذابیت کارفرما (۰/۷۹۸)، اجرای قرارداد روانشناختی (۰/۷۸۱) و حمایت سازمانی درک‌شده (۰/۷۷۴) - بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر می‌گذارد. اگرچه حمایت سازمانی به‌تنهایی تأثیر مستقیم معناداری بر تعلق خاطر نداشته (۰/۰۸۳)، اما در نقش میانجی خود اهمیت دارد. در میان تمامی روابط بررسی‌شده، اجرای قرارداد روانشناختی قوی‌ترین تأثیر مستقیم را بر تعلق خاطر کارکنان (۰/۳۱۲) دارد و پس از آن جذابیت کارفرما (۰/۱۷۴) و ارتباطات داخلی (۰/۲۳۳) قرار می‌گیرند. این یافته‌ها بر اهمیت راهبردی سرمایه‌گذاری بر نظام ارتباطات داخلی به‌عنوان محرک کلیدی در ایجاد تصویر مثبت سازمانی، تحقق تعهدات و در نهایت تقویت تعلق خاطر کارکنان تأکید می‌کند.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، ارتباطات داخلی مؤثر و تعلق خاطر کارکنان به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند. این مطالعه نشان می‌دهد که رضایت از ارتباطات داخلی تأثیر مستقیم و مثبتی بر تعلق خاطر کارکنان دارد و بهبود فرایندهای ارتباطی می‌تواند احساس تعلق و تعهد کارکنان را افزایش دهد. همچنین، جذابیت ادراک‌شده کارفرما به‌عنوان یک عامل انگیزشی مهم در تقویت این رابطه شناسایی شد. یافته‌ها حاکی از آن است که رضایت از



ارتباطات داخلی از طریق سازوکارهای غیرمستقیم مانند اجرای قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز بر تعلق خاطر کارکنان تأثیر می‌گذارد. اگرچه رابطه مستقیم بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعلق خاطر تأیید نشد، ولی این متغیر در نقش میانجی خود اهمیت دارد. در نتیجه، سازمان‌ها می‌توانند با تمرکز بر بهبود ارتباطات داخلی، تقویت تصویر کارفرما و توجه به نیازهای روان‌شناختی کارکنان، به افزایش تعهد سازمانی و دستیابی به موفقیت پایدار دست یابند.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر رضایت از ارتباطات داخلی با تعلق خاطر کارکنان تأیید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره t (۲/۰۲۸) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه برابر با (۰/۲۳۳) است؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج اکبری و همکاران (۲۰۲۲)، ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳)، اسپولیاریک و همکاران (۲۰۲۲)، هم‌راستا است. گسترش گفت‌وگوهای باز، شفافیت اطلاعاتی و ایجاد فضای امن برای بیان نظرات، زمینه‌ساز تقویت اعتماد و تعلق خاطر کارکنان است. این رویکرد علاوه بر کاهش استرس شغلی، به افزایش تاب‌آوری سازمانی منجر خواهد شد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر رضایت از ارتباطات داخلی با حمایت سازمانی درک شده تأیید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره t (۲۳/۰۴۶) ارائه شده، و همچنین میزان این رابطه برابر با (۰/۷۷۴) است؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج اکبری و همکاران (۲۰۲۲)، ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. می‌توان با ایجاد محیط کاری حمایتی و تقویت فضای تبادل نظر، احساس ارزشمندی و تعلق خاطر کارکنان را افزایش داد و از طریق ارتباطات مؤثر و همکاری بین گروه‌ها، باعث تقویت تعهد سازمانی شد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر رضایت از ارتباطات داخلی با جذابیت کارفرما تأیید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره t (۳۵/۹۶۹) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه نیز برابر با (۰/۷۹۸) است؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج بلوچی و همکاران (۲۰۲۳)، اکبری و همکاران (۲۰۲۲)، ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. ایجاد فضای کاری



انعطاف‌پذیر و دوستانه، ارائه فرصت‌های رشد و تشویق بیان ایده‌ها موجب ارتقای جذابیت کارفرما و رضایت از ارتباطات داخلی شده و احساس تعلق و توانمندی کارکنان را تقویت می‌نماید.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر رضایت از ارتباطات داخلی با اجرای قرارداد روان‌شناختی تأیید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره t (۳۵/۴۹۶) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه برابر با (۰/۷۸۱) است؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. برگزاری جلسات دوره‌ای برای تبادل انتظارات و ثبت توافقات، زمینه‌ساز اجرای مؤثر قرارداد روان‌شناختی و تقویت رضایت از ارتباطات داخلی و تعلق خاطر کارکنان خواهد بود.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر جذابیت ادراک شده کارفرما با تعلق خاطر کارکنان تأیید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره t (۲/۰۲۲) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه برابر با (۰/۱۷۴) است؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج بلوچی و همکاران (۲۰۲۳)، اکبری و همکاران (۲۰۲۲) ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) و ورچیچ و من (۲۰۲۳) هم‌راستا است. ایجاد محیط کاری مثبت و پاسخ‌گو به نظرات کارکنان، زمینه‌ساز تقویت احساس تعلق و وفاداری است. این رویکرد از طریق افزایش بهره‌وری و ارتقای رضایت شغلی، موفقیت سازمانی را در پی خواهد داشت.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه حمایت سازمانی ادراک شده با تعلق خاطر کارکنان تأیید نمی‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره t (۱/۱۶۷) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه برابر با (۰/۰۸۳) است؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج بلوچی و همکاران (۲۰۲۳)، اکبری و همکاران (۲۰۲۲)، ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) و ورچیچ و من (۲۰۲۳) مغایرت دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش، ایجاد انگیزه‌های عاطفی، گوش دادن فعال به دغدغه‌های کاری و ارائه حمایت‌های لازم همراه با توسعه حرفه‌ای و فراهم آوردن فضای امن برای بیان ایده‌ها، می‌تواند سهم بسزایی در کاهش استرس شغلی و افزایش تعلق خاطر کارکنان ایفا نماید. این



راهبردها در کنار یکدیگر، بستری مناسب برای ارتقای بهره‌وری و تحکیم روابط کاری فراهم می‌آورند.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر اجرای قرارداد روان‌شناختی با تعلق خاطر کارکنان تأیید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره t (۵/۰۷۷) ارائه شده، و همچنین میزان این رابطه برابر با (۰/۳۱۲) است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. با توجه به نتایج پژوهش، تعیین اولویت‌های شغلی و مدیریت مؤثر زمان همراه با اجرای صحیح قرارداد روان‌شناختی از طریق استقرار محیط کاری منعطف و حمایتی، می‌تواند سهم بسزایی در افزایش رضایت شغلی و تقویت تعلق خاطر کارکنان ایفا نماید. این سازوکار در نهایت به ارتقای عملکرد فردی و سازمانی منجر شده و بستر لازم برای دستیابی به اهداف راهبردی بانک را فراهم می‌آورد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر نقش میانجی جذابیت ادراک شده کارفرما تأیید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره Z (۲/۰۲۰) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه نیز برابر با (۰/۱۳۸) است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. محققان ارتقای شفافیت ارتباطی و تقویت تصویرسازمانی را به عنوان راهبردهای مؤثری برای افزایش جذابیت کارفرما شناسایی کرده‌اند. به کارگیری این راهبردها می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد اعتماد و امنیت روانی در محیط کار شود که به نوبه خود از طریق تقویت تعلق خاطر، موجب ارتقای انگیزه و عملکرد کارکنان می‌گردد. این فرایند در بلندمدت منجر به تحکیم رابطه دوطرفه بین سازمان و نیروی انسانی خواهد شد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اجرای قرارداد روان‌شناختی تأکید می‌گردد. زیرا با توجه به مقدار آماره Z (۴/۹۸۸) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه برابر با (۰/۲۴۳) است؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج اکبری و همکاران (۲۰۲۲)، ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است.



باتوجه به یافته‌های پژوهش، تقویت حس ارزشمندی و تعلق خاطر کارکنان مستلزم ایجاد کانال‌های مؤثر بازخورد و اجرای صحیح قرارداد روان‌شناختی است. محققان شفافیت ارتباطی و برآورده ساختن انتظارات کارکنان را به‌عنوان دو عامل کلیدی در این زمینه شناسایی نموده‌اند. استقرار چنین رویکردی نه تنها کیفیت ارتباطات داخلی را ارتقا می‌بخشد، بلکه زمینه‌ساز شکل‌گیری محیط کاری مثبت و پربازده خواهد شد. همچنین تداوم این فرایند می‌تواند به تحکیم مبانی اعتمادسازمانی و افزایش تعهد کارکنان بینجامد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه اثر رضایت از ارتباطات داخلی بر تعلق خاطر کارکنان با تأکید بر نقش میانجی حمایت‌های سازمانی درک شده تأیید می‌گردد. زیرا باتوجه به مقدار آماره Z (۲/۱۶۷) ارائه شده و همچنین میزان این رابطه نیز برابر با (۰/۰۶۴) است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده با نتایج اکبری و همکاران (۲۰۲۲)، ورچیچ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. باتوجه به یافته‌های پژوهش، ارائه حمایت عملی از کارکنان در مواجهه با چالش‌های شغلی و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و همبستگی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای رضایت از ارتباطات داخلی و تقویت تعلق خاطر کارکنان ایفا می‌کند. استقرار چنین بستری نه تنها به تحکیم محیط کاری مثبت می‌انجامد، بلکه منافع پایدار سازمانی را در بلندمدت تضمین خواهد نمود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی در سه بازه زمانی تدوین شده است. در بازه کوتاه‌مدت، ایجاد کانال‌های بازخورد سریع و مستمر از طریق راه‌اندازی سیستم‌های ساده و قابل‌دسترس مانند جعبه پیشنهادات الکترونیکی و نظرسنجی‌های دوره‌ای کوتاه برای دریافت نظرات و دغدغه‌های کارکنان پیشنهاد می‌شود تا احساس شنیده شدن در آنان تقویت گردد. همچنین شفاف‌سازی اطلاعات با انتشار منظم و به زبان ساده درباره اهداف، سیاست‌ها و تغییرات سازمانی برای تمامی سطوح ضروری است تا احساس «در جریان بودن» در کارکنان ایجاد شود.

در بازه میان‌مدت، توانمندسازی سرپرستان در نقش ارتباطی از طریق آموزش مدیران میانی و سرپرستان در خصوص مهارت‌های ارتباطی مؤثر، گوش‌دادن فعال و ارائه بازخورد سازنده مورد تأکید است، چراکه آنان حلقه اتصال اصلی مدیریت و کارکنان محسوب می‌شوند.



همچنین نهادینه کردن گفت‌وگوی پیرامون قرارداد روان‌شناختی با برگزاری جلسات دوره‌ای بین مدیران و کارکنان برای تبادل انتظارات، بررسی تحقق تعهدات متقابل و ثبت توافقات به صورت مکتوب و همچنین تقویت برند کارفرما از طریق ارتباطات داخلی با بهره‌گیری از رسانه‌های داخلی مانند نشریه داخلی و پورتال سازمانی برای نمایش و تبلیغ دستاوردها، ارزش‌ها و فرهنگ مثبت سازمانی پیشنهاد می‌شود تا حس غرور و تعلق در کارکنان تقویت گردد.

در بازه بلندمدت، توسعه فرهنگ اعتماد و مشارکت از طریق ایجاد بسترهای نهادی برای مشارکت واقعی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کارشان و پذیرش ایده‌های نوآورانه آنان و همچنین برقراری ارتباط مستقیم و مستمر مدیریت ارشد با کارکنان از طریق برنامه‌ریزی برای جلسات حضوری دوره‌ای رهبران سازمان با گروه‌های کاری مختلف به منظور انتقال بی‌واسطه چشم‌انداز و پاسخ‌گویی به پرسش‌ها می‌تواند به تحکیم پایدار روابط سازمانی منجر شود.

با در نظر گرفتن یافته‌های این پژوهش، شایان ذکر است که مطالعه حاضر با چند محدودیت همراه بوده است. نخست، محدودیت جغرافیایی وجود دارد؛ چراکه این پژوهش تنها در شعب بانک سامان استان تهران انجام شده و تعمیم‌پذیری نتایج به سایر استان‌ها نیازمند بررسی‌های بیشتر است. دوم، به دلیل محدودیت زمانی و مقطعی بودن پژوهش، امکان بررسی روند تغییرات متغیرها در طول زمان وجود ندارد. سوم، با وجود تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه، محدودیت ابزار اندازه‌گیری به دلیل استفاده از ابزار خودگزارشی که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد، قابل توجه است. در نهایت، با توجه به محدودیت جامعه آماری، نتایج این پژوهش مختص صنعت بانکداری بوده و تعمیم آن به سایر صنایع نیازمند احتیاط است.

۸- منابع

Afje, S. A., & Alizadehfar, Z. (2017). The relationship between the perception of employer brand and employees' job attitudes. *Improvement and Transformation Management Studies*, 26(84), 73–96. [In Persian]



- Ahamad, F. (2019). Impact of word-of-mouth, job attributes and relationship strength on employer attractiveness. *Management Research Review*, 42(6), 721–739. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0382>
- Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0659>
- Akingbola, K., Rogers, S. E., & Intindola, M. (2022). *Employee engagement in nonprofit organizations: Theory and practice*. Springer Nature.
- Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M., & Naseer, S. (2019). Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment and trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 311–333.
- Akbari, P., Dehghani Zadeh, M., & Abiat, A. (2022). Investigating the impact of internal communication satisfaction on employee engagement, perceived organizational support, and employer branding (Case study: Maskan Bank of Yazd Province). *Brand Management Quarterly*, 9(4), 143–184. [In Persian]
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4–35. <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387–395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of internal communication on employee engagement: A study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1–13.
- Balouchi, H., & Siyahsari Kajouri, M. A. (2023). Examining the effect of employer brand attractiveness on the intention to recommend the employer, mediated by job satisfaction and intention to stay with the employer. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 121–143. [In Persian]



- Bellani, E., Ramadhani, S. R., & Tamar, M. (2017, August). Job satisfaction as predictor of employee engagement. In *8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017)* (pp. 15–19). Atlantis Press.
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees' well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, *126*, 605–613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Beheshti Aein, M. (2021). The impact of control-focused coping on the relationship between transparent internal communication and organizational change uncertainty in Shiraz Municipality. *New Approaches in Management and Accounting Research Journal*, *5*(18), 55–72. [In Persian]
- Brown, L. A. (2015). Communication and psychological contracts. In C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin, & D. Solomon (Eds.), *The international encyclopedia of interpersonal communication* (pp. 1–11). John Wiley & Sons.
- Buitek, E. K., Kaliyeva, S. A., Turginbayeva, A. N., Meldakhanova, M. K., & Shaikh, A. A. (2023). How much does an employer's attractiveness matter to youth employment? Evidence from a developing country. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *15*(3), 258–283.
- Chakraborty, S., Pandey, S., & Khurana, A. (2023). Psychological contract types influence on innovative work behaviour: Mediating role of leader member exchange in service sector during pandemic. *FIIB Business Review*, *12*(1), 23197145231156072.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in BPO sector in India with the mediating effect of person-organisation fit. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, *11*(3), 59–73.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, *4*(12), 46–57.
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>



- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). The relationship of communication satisfaction to employee satisfaction: A factor analysis. *Journal of Business Communication*, 14(4), 47–55.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Shi, X. C., & Gordon, S. (2020). Organisational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, Article 102374. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Guo, C. (2016). Employee attributions and psychological contract breach in China [Doctoral dissertation, University of Manchester].
- Handy, J., Gardner, D., & Davy, D. (2020). Relational expectations and transactional obligations: Incompatible psychological contracts and triadic employment relationships. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020932672.
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Hosseini, E., Doaei, Z. S., Jamadi, A., & Yazdani, M. (2024). Examining the effect of resilience on job engagement with the mediation of psychological empowerment and job burnout. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 17(2), 475–490.
- Ingemansson, E. (2024). Employer branding i matchningsprocesser: En kvalitativ studie om vilken påverkan employer branding har på matchningsprocessen mellan arbetssökande och arbetsgivare [Master's thesis, Linnaeus University].
- Jia-Jun, Z., & Hua-Ming, S. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: The mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 805208. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>
- Karagonlar, G., Eisenberger, R., & Aselage, J. (2016). Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 23–40. <https://doi.org/10.1002/job.2016>



- Lary, A. I., & Omar, R. (2021). A conceptual framework for describing the role of employer branding, person-organization fit and employee engagement in shaping organizational citizenship behavior. *Business Management and Strategy*, 12(2), 172–181.
- Liang, G. Q., & Zhang, W. (2015). Effect of organizational support on job involvement: The mediating role of psychological capital. *Management and Administration*, 9, 135–137.
- Mazzei, A., Kim, J. N., & Dell'Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.634869>
- Mozan, S., & Hosseini Gol Afshani, S. A. (2023). The impact of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior with the mediating role of perceived organizational commitment. *Human Resource Excellence*, 4(4), 62–84. [In Persian]
- Nápoles, G., Dikopoulou, Z., Papageorgiou, E., Bello, R., & Vanhoof, K. (2016). Prototypes construction from partial rankings to characterise the attractiveness of companies in Belgium. *Applied Soft Computing*, 42, 276–289.
- Naidoo, V., Abarantyne, I., & Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–11.
- Neill, M. S. (2016). The influence of employer branding in internal communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1–25.
- Persson, S., & Wasieleski, D. (2015). The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship. *Human Resource Management Review*, 25(4), 368–383. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.02.003>
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. <https://doi.org/10.1177/0972150917713897>



- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sadeghi, R. (2021). The role of organizational bullying and organizational cynicism in predicting organizational commitment among secondary school teachers in Ardabil [Master's thesis, Islamic Azad University, Ardabil Branch]. [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(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Spelman, M. J. (2015). Exploring internal communication's impact on psychological contract currencies [Master's thesis, Queensland University of Technology].
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Taleghani, G., Divanbeigi, A. S. M., & Maleka (2009). The impact of perceived organizational support on employee commitment and organizational performance: A study in Bank Melli branches in Tehran. *Iranian Management Sciences Association Quarterly*, 4(16), 1–25. [In Persian]
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Tkalac Verčič, A., Sinčić Corić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589–604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Vaezi, A., Sadernia, A. H., & Kherabai, S. (2018). Investigating the effect of psychological contract implementation on organizational citizenship behavior, with the mediating role of perceived organizational support. *Organizational Behavior Studies*, 7(3), 185–209. [In Persian]
- Verčič, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2023). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313–1340. <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>

- Verčič, A. T., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1), Article 102279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Wardini, B. S., & Nawangsari, L. C. (2021). The influence of employer branding and organizational culture on employee engagement with motivation as mediators on the millennials generation at KAP TSFBR. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 388–393.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25–33.