





## Identifying and prioritizing factors influencing the organizational commitment of librarians and staff in public libraries

Iman Narimani<sup>1</sup> , Reza Karimi<sup>2</sup>  , MohammadReza Nasiri<sup>3</sup> 

1. PhD Student in Knowledge and Information Science, University of Qom, Qom, Iran

2. Department of Knowledge and Information Science, University of Qom, Qom, Iran

3. PhD Student in Knowledge and Information Science, University of Qom, Qom, Iran



**Citation:** Narimani, I., Karimi, R., & Nasiri, M. (2025). Identifying and prioritizing factors influencing the organizational commitment of librarians and staff in public libraries. *Research on Information Science and Public Libraries*, 31(4), 57-74. <https://doi.org/10.61882/publrij.2025.2071774.1026>



### Article Info

#### Article type:

Research Paper

#### Article history:

Received: 27.11.2024

Received in revised form: 02.03.2025

Accepted: 09.04.2025

Published online: 26.12.2025

#### Corresponding Author:

Reza Karimi

#### Email:

karimi@qom.ac.ir

#### Keywords:

Organizational Commitment,  
Librarians,  
Public Libraries

### Abstract

**Purpose:** This study is applied in approach and utilizes a mixed-methods design. Initially, the Fuzzy Delphi method was employed to identify and screen the factors affecting the level of organizational commitment. Subsequently, the Marcus normalized weighted decision matrix technique was used to prioritize these factors.

**Methods:** This study was conducted in terms of an applied approach and a mixed method. To conduct the study, first, using the Fuzzy Delphi method, the factors affecting the level of organizational commitment were identified and screened, and then the Marcus Normalized Decision Matrix technique was used to prioritize these factors.

**Results:** The results indicated that the factors influencing the level of organizational commitment among librarians and staff in public libraries, in order of priority, are: familiarity with work procedures, job satisfaction, compensation and benefits systems, motivational incentives, career/organizational goal setting, organizational justice, and the existence of a coherent performance appraisal system. Conversely, factors such as clarity of the decision-making process and workplace health and safety, while important, received lower scores and thus occupy lower priority rankings.

**Conclusion:** The results of the study demonstrate that the most significant factors influencing organizational commitment include familiarity with work procedures, job satisfaction, compensation and benefits systems, motivational incentives, and career goal setting. Accordingly, organizations should focus on improving job training, motivational systems, and enhancing professional communication.

### Introduction

In today's competitive environment, human capital is the most critical source of organizational competitive advantage. Organizations require employees who are committed, motivated, and engaged with organizational goals. Employee engagement, defined as the emotional, cognitive, and behavioral bond between individuals and their organizations, plays a fundamental role in enhancing productivity, innovation, and overall success. Scholars have linked engagement to dimensions such as vigor, dedication, and absorption, and have identified positive outcomes including higher job satisfaction, organizational commitment, mental well-being, intrinsic motivation, initiative, and employee retention. Nevertheless, many surveys reveal low levels of engagement, imposing high costs on organizations.

In the context of public libraries, employee engagement has received less scholarly attention. As cultural and social institutions, these libraries play a vital role in improving society's intellectual and cultural standards, while librarians—key human resources—are responsible for reference services, reading consultation, and educational programs. Their



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Iran Public Libraries Foundation. This article is an open access article licensed under the <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

engagement directly influences service quality and user satisfaction. However, economic hardships, poor working conditions, and weaknesses in human resource management have reduced motivation and increased turnover among librarians. Although librarians generally hold high levels of education, structural and managerial shortcomings hinder the effective utilization of their potential. A review of prior research shows no study has specifically identified and ranked the factors influencing engagement among public librarians. Therefore, the present study seeks to identify and prioritize these factors from the perspective of experts, aiming to propose strategies to strengthen engagement and improve the performance of public libraries.

**Methods**

This applied study employed a mixed-methods design to identify and prioritize factors influencing work engagement among public librarians in Iran. The study proceeded in two phases: identifying and screening factors using the fuzzy Delphi method, and prioritizing them through the weighted normalized Marcus decision matrix technique.

In the first phase, a review of 80 scholarly articles and theses provided a list of potential factors. Fifteen experts in human resource management and public library science participated in the fuzzy Delphi rounds and completed the questionnaire. Data analysis led to the selection of factors above a defined threshold, such as job clarity and transparency in decision-making processes.

In the second phase, the final factors were prioritized using the Marcus decision-making matrix, based on three criteria: experts' knowledge, factor importance, and certainty of judgment. After normalization and weighting, composite scores were calculated, with higher-scoring factors ranked as priorities.

**Results**

The study confirmed a set of organizational factors influencing librarians' engagement. Prioritization revealed that fair compensation systems, motivational incentives, job satisfaction, and clear goal-setting emerged as the highest-priority factors, while decision-making transparency and workplace health, though relevant, were lower in priority. The 17 identified factors were classified into five categories (Table 1):

- Job-Related Factors and Work Design (e.g., job clarity, proper job design).
- Motivational and Job Satisfaction Factors (e.g., job satisfaction, motivational incentives, compensation systems).
- Organizational Justice and Evaluation (e.g., organizational justice, performance appraisal planning).
- Participation and Organizational Interactions (e.g., participation, supervisory support, leadership style).
- Structural and Environmental Factors of the Organization (e.g., organizational resources, organizational performance).

**Table 1. Final Calculated Scores of Various Factors in Order of Priority**

Conceptual Categorization	Ranking	Factors Affecting Organizational Engagement	si(sum)	ki-	ki+	f(k-)	f(k+)	Final Score
Job-Related Factors and Work Design	1	Familiarity with Job Responsibilities	0.95	0.30	0.96	0.29	0.70	0.85
	5	Job.Organizational Goal-Setting	0.75	1.82	0.76	0.29	0.70	0.67
	8	Proper Job Design	0.73	1.77	0.74	0.29	0.70	0.65
	9	Awareness of Job Outcomes	0.71	1.73	0.72	0.29	0.70	0.64
	10	Clarity of Procedures and Objectives	0.71	1.73	0.72	0.29	0.70	0.64
Motivational Factors and Job Satisfaction	2	Job Satisfaction	0.79	1.91	0.8	0.29	0.70	0.71
	3	Compensation and Benefits System	0.77	1.86	0.77	0.29	0.70	0.69
	4	Motivation.Rewarding	0.75	1.85	0.76	0.29	0.70	0.67
Justice and Evaluation in the Organization	6	Organizational Justice	0.74	1.79	0.75	0.29	0.70	0.66
	7	Existence of a Structured Performance Evaluation Plan	0.73	1.77	0.74	0.29	0.0	0.65
Participation and Organizational Interactions	11	Organizational Participation	0.70	1.70	0.71	0.29	0.70	0.63
	14	Leadership Style	0.66	1.59	0.66	0.29	0.70	0.59
	15	Supervisory Support	0.64	1.55	0.65	0.29	0.70	0.58
	16	Clarity of Organizational Decision-Making Process	0.63	1.53	0.63	0.29	0.70	0.56
Structural and Environmental Factors of the Organization	12	Organizational Resources.Facilities	0.70	1.70	0.71	0.29	0.70	0.63
	13	Organizational Performance	0.69	1.68	0.70	0.29	0.70	0.62
	17	Workplace Health.Safety	0.63	1.53	0.63	0.29	0.70	0.56

## **Conclusions**

This study identified and prioritized factors influencing the organizational commitment of public librarians. Utilizing the Fuzzy Delphi method and the Marcus decision matrix technique, 17 final factors were categorized into four main groups: Job and Work Design Factors, Motivational and Job Satisfaction Factors, Organizational Justice and Evaluation, and Organizational Participation and Interactions.

Among these, familiarity with work procedures emerged as the most critical factor, underscoring the necessity for clear job descriptions and effective training programs, especially for new hires. This factor, along with proper job design, may point to an underlying structural challenge, such as a lack of standardized role definitions within the institution. Other significant factors in this category included awareness of job performance outcomes (particularly for support staff), clarity of procedures and goals, and career/organizational goal setting. These elements bolster commitment by reducing ambiguity, fostering growth motivation, and aligning individual and organizational objectives.

Within the motivational category, job satisfaction and compensation and benefits systems were accorded very high priority. Given reported concerns regarding librarians' livelihood and dissatisfaction with pay scales, these factors appear to be among the primary reasons for diminishing commitment and increasing turnover intent. Complementing this, the factor of motivational incentives—through recognition, constructive feedback, and advancement opportunities—enhances employees' sense of worth.

Organizational justice and the existence of a coherent performance appraisal system form the cornerstone for fostering a sense of security and fair treatment. Conversely, interaction-related factors—including organizational participation, transparency in the decision-making process, a supportive and transformational leadership style, and supervisory support—play a vital and complementary role by strengthening trust, a sense of efficacy, and belonging.

Finally, structural and environmental factors such as adequate organizational facilities, successful organizational performance, and a healthy work environment provide the necessary physical and psychological foundation for motivated and committed work.

The findings indicate that all determining factors are organizational in nature, aligning with the results of some prior studies. Accordingly, practical recommendations include: focusing on training for role clarity, conducting a fundamental review of compensation and benefits systems, establishing a fair and motivating performance evaluation system, enhancing transparency and participation in decision-making, and institutionalizing organizational justice. Implementing these recommendations can significantly enhance librarians' organizational commitment, thereby increasing productivity and staff stability within public libraries.

## **Ethical considerations**

This study was conducted in accordance with accepted ethical research standards. The authors confirm that no data fabrication, falsification, plagiarism, or any other form of research misconduct occurred during this work.

## **Authors' Contributions**

All authors have read and approved the final manuscript.

## **Data Availability Statement**

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

## **Funding**

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

## **Conflict of interest**

The authors declare that there is no conflict of interest.

## **Acknowledgements**

The authors would like to express their gratitude to all participants who took part in this study.

### شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی

ایمان نریمانی<sup>۱</sup>، رضا کریمی<sup>۲</sup>، محمدرضا نصیری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه قم، قم، ایران

۲. گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه قم، قم، ایران

۳. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه قم، قم، ایران

استناد: نریمانی، ایمان؛ کریمی، رضا؛ و نصیری، محمدرضا (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۳۱(۴)، ۷۴-۵۷.

<https://doi.org/10.61882/publilj.2025.2071774.1026>



#### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۵

نویسنده مسئول:

رضا کریمی

پست الکترونیکی:

karimi@qom.ac.ir

کلیدواژه‌ها:

تعلق خاطر سازمانی،

کتابداران،

کتابخانه‌های عمومی

#### چکیده

**هدف:** تعلق خاطر سازمانی، به عنوان پیوند عمیق فرد با سازمان و باور به ارزش‌های آن، نه تنها به ماندگاری کارکنان و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه به سازمان نیز امکان می‌دهد تا با اطمینان بیشتری به آینده نگاه کرده و برنامه‌ریزی کند. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی است.

**روش:** این پژوهش از نظر رویکرد کاربردی و با روش ترکیبی انجام شده است. برای انجام پژوهش ابتدا با استفاده از روش دلفی فازی، عوامل مؤثر بر میزان تعلق خاطر سازمانی شناسایی و غربالگری شده‌اند و سپس از فن ماتریس تصمیم‌گیری نرمال موزون مارکوس برای اولویت‌بندی این عوامل بهره گرفته شده است.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر میزان تعلق خاطر سازمانی کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی به ترتیب عبارتند از آشنایی با نحوه انجام کار، رضایت شغلی، نظام‌های حقوق و مزایا، انگیزه‌بخشی، هدف‌گذاری شغلی / سازمانی، عدالت سازمانی، وجود برنامه‌ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد. در مقابل، عواملی مانند روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری و سلامت محیط کاری با امتیاز پایین‌تر، اگرچه مهم هستند، اما در اولویت‌های پایین‌تری قرار دارند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی شامل آشنایی با نحوه انجام کار، رضایت شغلی، نظام‌های حقوق و مزایا، انگیزه‌بخشی و هدف‌گذاری شغلی است. بر این اساس، تمرکز سازمان‌ها باید بر بهبود آموزش شغلی، نظام‌های انگیزشی و ارتقاء ارتباطات شغلی باشد.

#### مقدمه

امروزه رقابت بین سازمان‌ها در ارتقای بهره‌وری، نوآوری، چابکی و انعطاف‌پذیری در حال افزایش بوده و سازمان‌ها سعی در حفظ و ارتقای مزیت رقابتی خود دارند. در چنین شرایطی، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که سرمایه انسانی، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Iran Public Libraries Foundation. This article is an open access article licensed under the <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

می‌رود (Shafieipour, 2018). به عبارت دیگر، سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که با ارزش‌ها و اهداف سازمانی سازگار باشند، دارای انگیزه قوی و متعهد و علاقه‌مند به ادامه عضویت در سازمان باشند؛ فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت سازمانی بپردازد و به طور کلی، بیش از حد معمول در راستای اهداف سازمان تلاش کند (Behbahani, 2022). از همین رو حفظ کارکنان دانشی و ارزشمند سازمان و فراهم‌آوردن شرایط مناسب در جهت افزایش میزان تعلق خاطر آنها به سازمان اهمیت زیادی دارد.

تعلق خاطر از لازمه‌های تمامی مشاغل و سازمان‌ها است، چرا که به مدیران سازمان کمک می‌کند تا نسبت به حضور و به‌کارگیری تمامی توانایی‌های فرد در راستای اهداف سازمان اطمینان حاصل کرده و بتوانند برنامه‌های بلند مدتی را برای مجموعه طراحی کنند (Bakker & Demerouti, 2008). همچنین بامروک و همکاران (Baumruk et al., 2004) معتقد است که تعلق خاطر کارکنان مهم‌ترین عامل در اندازه‌گیری قدرت سازمان است.

تعلق خاطر سازمانی به عنوانی یکی از موارد مرتبط با نیروی انسانی از علاقه فرد و تمایل او به انجام وظایف و ماندگاری در سازمان ناشی می‌شود. تعلق خاطر سازمانی را همچنین می‌توان میزان پیوند و وابستگی افراد به سازمان دانست که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد (Abbasi, 2015). کان (Kahn, 1990) تعلق خاطر را استفاده از تمام توانایی‌ها و وجود خویش در راستای نقش‌های کاری می‌داند و معتقد است کارمندی که به سازمان تعلق خاطر دارند، از تمامی ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش در راستای اهداف سازمان استفاده می‌کنند. تعلق خاطر را همچنین می‌توان معیاری از چگونگی تفکر و احساس کارکنان به سازمان و حضور در محل کار دانست که تعیین‌کننده میزان تلاش‌های داوطلبانه و مشتاقانه، تعهد به سازمان، عملکرد و مدت حضور کارکنان در سازمان است (Gebauer & Lowman, 2009; Macey et al., 2009; Barahouei, 2021; Zare, 2020; Isakhani, 2011).

شاوفلی و بکر (Shafelly & Baker, 2003) از پژوهشگران برجسته حوزه تعلق خاطر سازمانی نیز سه شاخص سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شدن را به عنوان حالات ذهنی مثبت در تعلق خاطر می‌دانند. از دیدگاه این پژوهشگران، فدایی شدن به معنای افتخار کردن به عضویت در سازمان و متعهد بودن به اهداف سازمانی، مجذوب شدن میزان غوطه‌ور شدن در وظایف شغلی با احساس خوب و سرزندگی سطح بالایی از انرژی که منجر به انعطاف‌پذیری ذهنی کارمند می‌شود تعریف می‌گردد.

ایجاد احساس تعلق خاطر در کارکنان سازمان می‌تواند پیامدهای مثبتی از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی، سلامت ذهنی و روانی، عملکرد شغلی بهتر، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش قدم را برای کارکنان و پیامدهایی نظیر ماندگاری کارکنان مستعد در سازمان، تصویر ذهنی مثبت از سازمان، بازدهی مالی یا کیفیت بهتر خدمات را برای سازمان در پی داشته باشد (Bakker & Demerouti, 2008; Albercht, 2010; Sephevand & Mohammiyari, 2017; Abolghasem Mosalman et al., 2022).

با وجود اهمیت و نقش تعلق خاطر کارکنان در پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها، بسیاری از نظرسنجی‌های انجام‌شده نشان از پایین بودن میزان تعلق خاطر کارکنان سازمان‌ها دارد که این موضوع هزینه‌های گزافی را به سازمان تحمیل می‌کند (Leigh, 2025). بررسی‌ها نشان می‌دهد که با وجود اهمیت موضوع تعلق خاطر سازمانی و تعداد پژوهش‌های قابل توجه در جامعه پژوهش پرستاران، معلمان و بسیاری از مشاغل، تاکنون پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی نپرداخته است.

کتابخانه‌های عمومی به عنوان نهادهای اجتماعی غیردولتی، نقشی اساسی در ارتقای سطح فرهنگی، اجتماعی و آموزشی جامعه ایفا می‌کنند. کتابداران به عنوان نیروی انسانی کلیدی این نهادها، وظایفی همچون ارائه خدمات مرجع، امانت کتاب، مشاوره خواندن و برگزاری برنامه‌های آموزشی را بر عهده دارند (Saki et al., 2024). از این رو، تعلق خاطر کتابداران به سازمان و حرفه خود، به طور مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه‌شده و رضایت کاربران کتابخانه‌ها تأثیرگذار است.

با وجود این، در سال‌های اخیر چالش‌هایی مانند مشکلات معیشتی، نارضایتی از شرایط کاری و مسائل مدیریتی در نهاد کتابخانه‌های عمومی موجب کاهش انگیزه و تعلق خاطر کتابداران شده است. این موضوع می‌تواند پیامدهایی مانند ترک شغل، کاهش بهره‌وری و کاهش رضایت کاربران را در پی داشته باشد. شواهد نشان می‌دهند که امکان استخدام در ارگان‌های فرهنگی دیگر با شرایط مطلوب‌تر، ترک شغل در میان کتابداران را تشدید کرده است.

از سوی دیگر، نیروی انسانی متخصص و تحصیل کرده یکی از نقاط قوت نهاد کتابخانه‌های عمومی محسوب می‌شود. بر اساس پژوهش‌ها (Chehri, 2021; Mirzakhani, 2022; Yeganehfar et al., 2023)، بیش از ۸۰ درصد کتابداران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر هستند و حدود ۴۰ درصد آنان مدرک کارشناسی ارشد به بالا دارند. با وجود این توان علمی، ضعف در مدیریت منابع انسانی و مشکلات ساختاری موجود در نهاد، مانعی جدی برای حفظ انگیزه و تعلق خاطر کارکنان شده است.

با بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی در سال‌های اخیر در حوزه تعلق خاطر سازمانی، در می‌یابیم که این حوزه با توجه به اهمیت بهره‌وری کارمندان و تعهد کاری، مورد توجه پژوهشگران بوده است که در ادامه به بررسی تعدادی از این پژوهش‌ها پرداخته شده است.

بخش عمده‌ای از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، به بررسی رابطه تعلق خاطر کارکنان با عوامل دیگر پرداخته است. عیسی‌خانی و همکاران (Isakhani et al., 2012) دریافتند که تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد. همچنین این تأثیرگذاری بر دو بُعد تعهد عاطفی و تعهد هنجاری است و تأثیری بر تعهد مستمر ندارد. عیسی‌خانی (Isakhani, 2011) همچنین در پژوهشی دیگر نشان می‌دهد که منابع شغلی و منابع شخصی با تعلق خاطر کاری رابطه مثبت داشته و هر دو به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری کارکنان تأثیر گذارند؛ اما میزان تأثیر منابع شغلی بیشتر از منابع شخصی است. نتایج پژوهش مسلمان و همکاران (Abolghasem Mosalman et al., 2022) نشان از آن دارد که تعلق خاطر پرستاران در سطح متوسط قرار دارد و میان مدیریت دانش و ابعاد آن با تعلق خاطر پرستاران رابطه مثبت و متوسطی مشاهده شد. همچنین تعلق خاطر بر تمامی ابعاد مدیریت دانش اثر می‌گذارد و بیشترین اثر را بر اشتراک دانش و کمترین اثر را بر به‌کارگیری دانش دارد. محمدیان بازوند (Mohammadian Bazvand, 2021) نیز در پژوهش نشان داد که تعلق خاطر کاری بر پایبندی سازمانی و قصد ترک شغل اثر مستقیم دارد. یافته‌های پژوهش چو (Choo, 2020) نیز نشان داد که آموزش به‌ویژه برنامه‌های ارزیابی عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی خدمت‌محور را از طریق نقش میانجی‌گری تعلق خاطر کاری تقویت می‌کند. همچنین در صنعت هتلداری، مدیریت منابع انسانی می‌تواند تعلق خاطر کاری را در میان کارکنان در محیط‌های کاری تقویت کند. نتایج پژوهش لی و همکاران (Li et al., 2022)، ارتباط میان تعلق خاطر کاری با رضایت شغلی، سن، سواد سلامت و کیفیت خواب را نشان داد. قادری (Ghadi, 2024) در پژوهشی دریافته‌است که مهارت‌های شغلی تأثیر مثبت و مستقیمی بر شادکامی سازمانی و تعلق خاطر کاری دارد. کیسی و همکاران (Kissi et al., 2024) نیز در پژوهش خود بر تأثیر مثبت تعلق خاطر کاری و حمایت سرپرست بر قصد جابه‌جایی کارکنان تأکید می‌کند. همچنین این مطالعه همچنین نشان داد که تعلق خاطر کاری نقش واسطه‌ای در ارتباط بین حمایت نظارتی و قصد جابجایی و بهبود عملکرد پروژه و کسب‌وکار ایفا می‌کند.

دسته‌ای دیگر از پژوهش‌های انجام شده، به بررسی تأثیر عوامل مختلف سازمانی بر میزان تعلق خاطر کارمندان پرداخته‌اند. رهنما و همکاران (Rahnema et al., 2015) در پژوهش خود نشان می‌دهد که تقاضاهای چالشی به‌گونه‌ای مثبت بر تعلق خاطر شغلی تأثیر گذارند و تقاضاهای بازدارنده به‌گونه‌ای منفی بر تعلق خاطر تأثیرگذار هستند. جلیلیان (Jalilian, 2017) نیز دریافته است که عوامل سازمانی و عوامل فردی بر تعلق خاطر سازمانی تأثیرگذار است و عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را بر بُعد فداکاری سازمانی دارد. فراقی و جنانی (Faraghi & Jenani, 2018) نیز در پژوهشی نشان می‌دهد که خوش‌بینی پیشرفت شغلی بر تعلق خاطر و ابعاد آن و بر کامیابی در کار و ابعاد آن تأثیر مثبت داشته و باعث افزایش تعلق خاطر و کامیابی در کار می‌شود. نتایج پژوهش شفیع‌پور و همکاران (Shafieipour et al., 2018) که نشان داد که سکوت سازمانی و ابعاد آن شامل نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی بر تعلق خاطر کاری کارکنان جامعه آماری موردنظر مؤثر است. بهبهانی (Behbahani, 2022) نیز دریافته است که بین شهرت سازمانی درک‌شده بر تعلق خاطر کاری کارکنان با در نظر گرفتن متغیر میانجی زبان انگیزه دهنده رابطه مثبت وجود دارد. همچنین پژوهش انجام‌شده توسط ایمانی گله پرده‌سری و همکاران (Imani GolehPardSari et al., 2022) نشان داد که مؤلفه‌های نیرومندی، جذب، وقف به عنوان عوامل تشکیل‌دهنده تعلق خاطر کاری اعضای هیئت علمی؛ مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی، هوش هیجانی، حمایت سازمانی، رهبری خدمت‌گزار، هویت سازمانی، احساس معنا در کار، به عنوان عوامل اثرگذار و مؤلفه‌های تعهد سازمانی و تعادل کار و زندگی، عملکرد شغلی به عنوان مؤلفه‌های تأثیرپذیر شناسایی و برآزش مطلوب مدل افزایش تعلق خاطر کاری اعضای هیئت علمی را ارائه می‌دهد.

تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده نیز تأثیر تعلق خاطر کارکنان بر عوامل دیگر را مورد توجه قرار داده‌اند که از جمله آن می‌توان به زارع (Zare, 2020) اشاره کرد که در پژوهشی نشان داد که سطح سرزندگی، سطح فداکاری و سطح مجذوب شدن کارکنان با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی شناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تأثیر ندارد. همچنین نتایج نشان داد تعلق خاطر بر عملکرد سازمانی مؤثر بوده است. همچنین دسیمونه و همکاران (De Simone et al., 2017) نیز نشان داد که رضایت شغلی، تعلق خاطر کاری، خودکارآمدی و ظرفیت‌های عاملی با قصد ترک شغل رابطه مثبت و منفی دارد. همچنین خودکارآمدی، برخی ظرفیت‌های عاملی (پیش‌بینی و خودتنظیمی)، رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر قصد ترک خدمت پرستاران داشتند و رضایت شغلی تأثیر قوی‌تری بر قصد ترک شغل داشت. نتایج پژوهش داندردیج (Dandridge, 2019) نیز نشان داد که تنها رضایت شغلی قصد ترک شغل را در میان پرستاران نمونه پیش‌بینی می‌کند و تعلق خاطر کاری کم‌لزوماً نشانه‌ای از نارضایتی شغلی یا نارضایتی شغلی نیست.

در نهایت، برخی از پژوهش‌های این حوزه نیز به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کارکنان پرداخته‌اند که از جمله آنها می‌توان به بابایی خلجی و همکاران (Babaei Khalaji, 2013) اشاره کرد که در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هر سه عامل منابع شخصی، سازمانی و شغلی بر میزان تعلق خاطر پرستاران مؤثر هستند و از نظر رتبه، منابع شخصی، مؤثرتر بوده است. سپهوند و محمدیاری (Sepehvand & Mohammiyari, 2017) نیز نشان دادند که چهار عامل اصلی تأثیرگذار بر علاقه‌مندی به کار و تعلق خاطر کاری عبارتند از: منابع سازمانی، شخصی، شغلی و شایستگی و حمایت سرپرستان و همکاران که در این بین، عامل منابع سازمانی بیشترین تأثیر را داشت. توکلی و همکاران (Tavakoli et al., 2021) در پژوهش خود چارچوبی از عوامل مؤثر بر تعلق خاطر نیروهای دانشی را به دست آوردند. نتایج حاصل

از این پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر تعلق خاطر نیروهای دانشی به سه دسته ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تقسیم‌شده و هر کدام شامل زیرعوامل‌هایی می‌شوند. همچنین براهویی (Barahouei, 2021) نشان دادند که از بین چهار دسته عامل‌های اصلی، عامل منابع سازمانی بیشترین تأثیر و عوامل منابع شخصی کمترین تأثیر را در تعلق خاطر کاری کارکنان دانشگاه آزاد چابهار دارد. یافته‌های پژوهش کومه (Kume, 2021) نیز نشان می‌دهد که فدایی‌شدن مهم‌ترین عامل در تعلق خاطر کاری معلمان دبیرستان است. همچنین، سرزندگی و مجذوب شدن در رتبه‌های بعدی قرار دارند. جنسیت، سابقه کار و سن معلم از عوامل معنادار هستند؛ در حالی که رابطه بین وضعیت اموال مدرسه، محل آن و میزان تعلق خاطر شغلی معلمان معنادار نیست.

به‌طور کلی با بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه تعلق خاطر کارکنان می‌توان این پژوهش‌ها را به چهار دسته پژوهش‌هایی که به بررسی رابطه تعلق خاطر با یک یا چند عامل پرداخته‌اند، پژوهش‌های ناظر بر تأثیر عوامل مختلف سازمانی بر میزان تعلق خاطر کارمندان؛ پژوهش‌های انجام شده با موضوع تأثیر تعلق خاطر کارکنان بر عوامل دیگر و در نهایت پژوهش‌هایی که به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کارکنان سازمان‌ها پرداخته‌اند تقسیم کرد. چنانچه مرور پیشینه‌ها نشان می‌دهد، تاکنون پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی نپرداخته است و از این جهت، پژوهش حاضر برای اولین بار این موضوع را بررسی می‌کند.

با توجه به ضرورت شناسایی و اولویت‌بندی این عوامل از دیدگاه خبرگان و متخصصان جهت ارائه راهکارهایی مناسب برای ارتقای تعلق خاطر کتابداران و بهبود عملکرد نهاد کتابخانه‌های عمومی، پژوهش حاضر در تلاش است تا به این پرسش پاسخ دهد که چه عواملی بر میزان تعلق خاطر کتابداران کتابخانه‌های عمومی مؤثر است و اولویت این عوامل از دیدگاه خبرگان چقدر است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. هدف اصلی این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر میزان تعلق خاطر سازمانی کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی است. برای دستیابی به اهداف پژوهش از رویکرد آمیخته استفاده شده است که از روش دلفی فازی برای شناسایی و غربالگری عوامل مؤثر و از فن ماتریس تصمیم‌گیری نرمال موزون مارکوس برای اولویت‌بندی این عوامل بهره گرفته شده است.

در این مطالعه، از روش دلفی فازی برای شناسایی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی استفاده شده است. مراحل اجرای این روش شامل شناسایی عوامل اولیه، انتخاب خبرگان، طراحی پرسشنامه فازی، تحلیل داده‌ها و تعیین عوامل نهایی است که در ادامه توضیح داده شده است:

۱. شناسایی عوامل اولیه: در ابتدا، با استفاده از کلیدواژه‌های تعلق خاطر سازمانی، تعلق کارکنان، تعلق به سازمان، اشتیاق کاری، تعلق شغلی و وابستگی کاری در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی گنج، سیویلیکا، نورمگز و پایگاه‌های لاتین امرالد، ساینس دابرتکت و گوگل اسکالر جستجو انجام گرفت و فهرستی از عوامل ممکن که می‌توانند بر تعلق خاطر سازمانی تأثیرگذار باشند، تهیه شد. سپس مقالاتی که رابطه بین تعلق خاطر سازمانی و متغیرهای دیگر را بررسی می‌کردند انتخاب شد که در نهایت ۳۵ مقاله لاتین و ۴۵ مقاله و پایان‌نامه فارسی مورد بررسی قرار گرفت.

۲. انتخاب و دعوت از خبرگان: برای انجام بخش دلفی فازی، از ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. انتخاب این افراد بر اساس معیارهای تخصصی و تجربه کاری در زمینه کتابخانه‌های عمومی و مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است تا اطمینان حاصل شود که نظرات آن‌ها دارای اعتبار و قابلیت اعتماد بالا است.

۳. طراحی و توزیع پرسشنامه فازی: پرسشنامه دلفی فازی شامل فهرستی از عوامل پیشنهادی برای تأثیرگذاری بر تعلق خاطر سازمانی بوده که توسط خبرگان به‌صورت مجدد بررسی و ارزیابی شده‌اند. در این پرسشنامه، کارشناسان میزان اهمیت هر عامل را با استفاده از مقیاس‌های فازی ارزیابی می‌کنند.

۴. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها: داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های تحلیل فازی مورد بررسی قرار می‌گیرند. میانگین فازی برای هر عامل محاسبه شده و عوامل با میانگین فازی بالا (بالتر از آستانه تعیین شده) به عنوان عوامل مؤثر نهایی انتخاب می‌شوند. این فرآیند ممکن است در چند دور تکرار شود تا به توافق جامع بین کارشناسان دست یافت (Saffie & Rasmani, 2016).

۵. تعیین وضعیت عوامل: عوامل تأییدشده به عنوان عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی شناسایی می‌شوند. این عوامل شامل آشنایی با نحوه انجام کار و روشن بودن فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی هستند که به کتابداران کمک می‌کنند تا با وضوح بیشتری وظایف خود را انجام دهند و درک بهتری از روندهای تصمیم‌گیری داشته باشند.

فن ماتریس تصمیم‌گیری نرمال‌موزون مارکوس یک روش چندمعیاره‌ای است که برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اساس چند معیار مختلف به کار می‌رود. این فن به ویژه زمانی مفید است که نیاز به ترکیب چندین شاخص با وزن‌های متفاوت وجود دارد (Stević et al., 2020). مراحل اجرای فن ماتریس تصمیم‌گیری نرمال‌موزون مارکوس در ادامه آورده شده است:

۱. تشکیل ماتریس اولیه: در این مرحله، عوامل تأییدشده توسط روش دلفی فازی به ماتریس تصمیم‌گیری وارد می‌شوند. این ماتریس شامل سه شاخص تخصص خبرگان، شدت اهمیت و قطعیت است که به ترتیب به عنوان فاکتورهای مثبت و منفی در ماتریس قرار می‌گیرند.
۲. نرمال‌سازی ماتریس: هر یک از معیارها نرمال‌سازی می‌شوند تا مقادیر آن‌ها در یک بازه استاندارد (مثلاً ۰ تا ۱) قرار گیرند. این فرآیند به مقایسه و ترکیب بهتر معیارهای مختلف کمک می‌کند.
۳. وزن‌دهی به معیارها: به هر یک از معیارها وزن مناسبی اختصاص داده می‌شود. در این پژوهش، تخصص خبرگان و شدت اهمیت به‌عنوان عامل‌های مثبت وزن بیشتری دارند در حالی که قطعیت به‌عنوان فاکتور منفی وزن کمتری دارد.
۴. محاسبه امتیاز نهایی: برای هر عامل، امتیاز نهایی با ترکیب وزن‌های اختصاص یافته به هر معیار و مقادیر نرمال‌شده محاسبه می‌شود. عوامل با امتیاز نهایی بالاتر به عنوان عوامل دارای اولویت بالا شناخته می‌شوند.
۵. اولویت‌بندی عوامل: بر اساس امتیاز نهایی، عوامل شناسایی شده به ترتیب اولویت مرتب می‌شوند. این اولویت‌بندی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا بر عوامل کلیدی تمرکز کنند و اقدامات مناسبی برای افزایش تعلق خاطر سازمانی اتخاذ نمایند (Stević et al., 2020).

جامعه آماری این پژوهش شامل کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور است. برای انجام پژوهش، از ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. انتخاب این افراد بر اساس تخصص و تجربه کاری در زمینه کتابخانه‌های عمومی و مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است تا اطمینان حاصل شود که نظرات آن‌ها دارای اعتبار و قابلیت اعتماد بالا است.

## یافته‌ها

چنانچه در بخش روش پژوهش گفته شد، در ابتدا جهت شناسایی عوامل مختلف مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی، پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بررسی و فهرستی از متغیرهای مؤثر استخراج شد. جدول ۱، عوامل مؤثر شناسایی شده از تحقیقات معتبر پیشین را نشان می‌دهد.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی در ادبیات پژوهش

عوامل	منابع
داشتن اطلاعات کافی درباره سازمان	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
مجدوب شدن (شیفتگی سازمانی)	Babaei Khalaji, 2013; Barahouei, 2021; Ghadi, 2024; Jalilian, 2017; Shah Hosseini, 2020; Varamesh, 2020; Bashiri, 2021; Behbahani, 2022; Shaaban, 2018; Karatepe et al., 2020; Kissi et al., 2024; Laguía, et al., 2024;
دریافت اطلاعات بروز سازمانی	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
سرزندگی	Ghadi, 2024; Shah Hosseini, 2020; Varamesh, 2020; Bashiri, 2021; Behbahani, 2022; Karatepe et al., 2020; Kissi et al., 2024; Pourvali, 2020
روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری در سازمان	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
خودبستگی	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
آشنایی با نحوه انجام کار	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
شخصیت پیش‌قدم	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
شناخت از نتایج فعالیت شغلی	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
سکوت سازمانی	Shafieipour et al., 2018
فشار کاری	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
روبه‌رو شدن با موقعیت‌های احساسی و عاطفی	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
نگرش مدیریت عالی به سکوت	Shafieipour et al., 2018
نگرش سرپرست به سکوت	Shafieipour et al., 2018
سروکار داشتن با مشتریان سمج	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
استقلال در انجام وظایف شغلی	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
حمایت اجتماعی	Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013
فرصت‌های ارتباطی در سازمان	Shafieipour et al., 2018
شخصیت کارکنان	Shaaban, 2018; Tavakoli et al., 2021; Ongore, 2014
ویژگی‌های شغلی	Sepehvand & Mohammiyari, 2017; Saks, 2006

منابع	عامل
Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013	مریی‌گری و سرپرستی
Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013; Sepehvand & Mohammiyari, 2017; Crawford et al., (2010); Bakker and Demerouti, 2008	بازخورد
Sepehvand & Mohammiyari, 2017; Tavakoli et al., 2021; Saks, 2006; Bakker and Demerouti, 2008	حمایت‌های سرپرستان
Tavakoli et al., 2021; Anitha, 2014	سلامت محیط کاری
Barahouei, 2021; Babaei Khalaji, 2013; Ghadi, 2024; Jalilian, 2017; Shah Hosseini, 2020; Varamesh, 2020; Bashiri, 2021; Behbahani, 2022; Laguia et al., 2024	فدایی‌شدن (فداکاری سازمانی)
Abolghasem Mosalman et al., 2022; Anitha, 2014; Carasco-Saul et al., 2015; Popli and Rizvi, 2016	سبک رهبری
Barahouei, 2021; Tavakoli et al., 2021; Abolghasem Mosalman et al., 2022; Crawford et al., (2010); Bakker and Demerouti, 2008	فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای آموزش و یادگیری
Anitha, 2014	نظام‌های حقوق و مزایا
Sepehvand & Mohammiyari, 2017; Tavakoli et al., 2021; Vera et al., 2016; Bakker and Demerouti, 2008	حمایت همکاران
Avery et al., 2007	سن همکاران
Sepehvand & Mohammiyari, 2017; Tavakoli et al., 2021; Bakker and Demerouti, 2008	عدالت سازمانی
Tavakoli et al., 2021; Anitha, 2014; Kunerth & Mosley, 2011	برند کارفرما
Tavakoli et al., 2021; Saks, 2006	فرهنگ کلی جامعه
Yoerger et al., 2015	مشارکت در تصمیم‌گیری
Jalilian, 2017; Tavakoli et al., 2021	مشارکت سازمانی
Tavakoli et al., 2021	بانک اطلاعاتی از توانمندی نیروها
Tavakoli et al., 2021	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای جذب نیروها
Tavakoli et al., 2021	چابکی ساختار بخش‌های دانشی
Alfes et al., 2013	رویه‌های مدیریت منابع انسانی
Karatepe et al., 2020	انگیزه‌بخشی
Crawford et al., (2010)	سیاست‌های سازمان
Jalilian, 2017	اطاعت سازمانی
Jalilian, 2017	وفاداری سازمانی
Kissi et al., 2024; Pourvali, 2020; Abolghasem Mosalman et al., 2022	فرهنگ سازمانی
Tavakoli et al., 2021	طراحی درست مشاغل
Tavakoli et al., 2021	پایدار بودن تصمیمات بلند مدت
Tavakoli et al., 2021	وجود رهبری به جای مدیریت
Tavakoli et al., 2021	درک اهمیت تحقیقات از نظر مدیران
Abolghasem Mosalman et al., 2022	رضایت شغلی
Kissi et al., 2024; Abolghasem Mosalman et al., 2022	نوآوری
Abolghasem Mosalman et al., 2022	خلاقیت
Abolghasem Mosalman et al., 2022	عملکرد سازمانی
Sepehvand & Mohammiyari, 2017	امکانات سازمانی
Sepehvand & Mohammiyari, 2017	هدف‌گذاری
Sepehvand & Mohammiyari, 2017	ویژگی‌های روانی
Tavakoli et al., 2021	اعتماد به مدیریت ارشد
Tavakoli et al., 2021	ادراک از عدالت سازمان
Tavakoli et al., 2021	قوانین محدودکننده در سازمان‌های دولتی
Sepehvand & Mohammiyari, 2017	تجربه‌پذیری
Sepehvand & Mohammiyari, 2017	تفویض اختیار
Karatepe et al., 2020; Kissi et al., 2024; Pourvali, 2020	شوق حضور در محل کار
Karatepe et al., 2020; Kissi et al., 2024; Pourvali, 2020	افتخار به شغل (احساس غرور)
Sepehvand & Mohammiyari, 2017	ویژگی‌های شغلی
Karatepe et al., 2020; Kissi et al., 2024; Pourvali, 2020	غرق شدن در کار

در ادامه، به منظور غربال‌گری عوامل مؤثر بر میزان تعلق خاطر سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان استفاده شد. جدول ۲ نتایج دلفی فازی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج دلفی فازی

وضعیت	میانگین قطعی	میانگین فازی			عوامل مؤثر بر میزان تعلق خاطر سازمانی
رد	۰/۶۷	۰/۸۸	۰/۷۰	۰/۴۵	داشتن اطلاعات کافی درباره سازمان
رد	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۶۵	۰/۴۰	دریافت اطلاعات به‌روز سازمانی
تأیید	۰/۷۲	۰/۹۱	۰/۷۵	۰/۵۰	آشنایی با نحوه انجام کار
تأیید	۰/۷۰	۰/۸۸	۰/۷۳	۰/۵۰	روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری سازمان
تأیید	۰/۷۵	۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۵۳	شناخت از نتایج فعالیت شغلی
رد	۰/۶۲	۰/۸۵	۰/۶۳	۰/۳۸	فشار کاری
رد	۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۵۸	۰/۳۳	روبه‌رو شدن با موقعیت‌های احساسی و عاطفی
رد	۰/۴۵	۰/۷۰	۰/۴۵	۰/۲۰	سروکار داشتن با مشتریان سمج
رد	۰/۶۶	۰/۸۶	۰/۶۸	۰/۴۵	استقلال در انجام وظایف شغلی
رد	۰/۶۷	۰/۸۵	۰/۷۰	۰/۴۶	بازخورد مثبت از سرپرستان
رد	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۶۱	۰/۳۸	مربی‌گری و سرپرستی
رد	۰/۶۱	۰/۸۱	۰/۶۳	۰/۴۰	فدایی‌شدن (فداکاری سازمانی)
رد	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۶۶	۰/۴۳	مجدوب‌شدن (شیفتگی سازمانی)
رد	۰/۶۶	۰/۸۶	۰/۶۸	۰/۴۳	سرزندگی
رد	۰/۴۹	۰/۷۳	۰/۵۰	۰/۲۸	خودبستگی
رد	۰/۵۶	۰/۸۰	۰/۵۶	۰/۳۳	شخصیت پیش‌قدم در فعالیت‌های شغلی
رد	۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۶۶	۰/۴۱	وظیفه‌شناسی
رد	۰/۶۱	۰/۸۱	۰/۶۱	۰/۴۰	سکوت سازمانی
رد	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۵۵	۰/۳۰	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان
تأیید	۰/۷۵	۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۵۳	حمایت‌های سرپرستان
تأیید	۰/۷۷	۰/۹۵	۰/۸۱	۰/۵۶	سلامت محیط کاری
رد	۰/۴۳	۰/۶۸	۰/۴۳	۰/۱۸	سابقه کم همکاران
رد	۰/۴۸	۰/۷۳	۰/۴۸	۰/۲۳	سابقه بالای همکاران
رد	۰/۶۱	۰/۸۵	۰/۶۱	۰/۳۸	حمایت همکاران
تأیید	۰/۷۲	۰/۹۱	۰/۷۵	۰/۵۰	سبک رهبری
رد	۰/۶۷	۰/۹۰	۰/۶۸	۰/۴۳	فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای و آموزش و یادگیری
تأیید	۰/۷۷	۰/۹۳	۰/۸۱	۰/۵۸	نظام‌های حقوق و مزایا
تأیید	۰/۷۷	۰/۹۳	۰/۸۱	۰/۵۸	عدالت سازمانی
تأیید	۰/۷۶	۰/۹۵	۰/۸۰	۰/۵۵	مشخص بودن رویه‌ها و اهداف
رد	۰/۶۷	۰/۸۸	۰/۷۰	۰/۴۵	پذیرش سیاست‌های سازمان
رد	۰/۵۸	۰/۸۱	۰/۶۰	۰/۳۵	فرهنگ کلی جامعه
رد	۰/۶۰	۰/۸۱	۰/۶۱	۰/۳۸	برند کارفرما
رد	۰/۶۹	۰/۸۸	۰/۷۱	۰/۴۸	منعطف بودن رویه‌های مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۷۲	۰/۹۱	۰/۷۵	۰/۵۱	مشارکت سازمانی
تأیید	۰/۷۱	۰/۹۱	۰/۷۳	۰/۵۰	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد کارکنان
رد	۰/۶۸	۰/۹۰	۰/۷۰	۰/۴۵	بانک اطلاعاتی از توانمندی نیروها
رد	۰/۶۹	۰/۸۸	۰/۷۱	۰/۴۸	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای جذب نیروها
رد	۰/۶۸	۰/۸۸	۰/۷۱	۰/۴۶	چابکی ساختار بخش‌های دانشی
تأیید	۰/۷۲	۰/۹۱	۰/۷۵	۰/۵۱	طراحی درست مشاغل
رد	۰/۶۷	۰/۸۸	۰/۶۸	۰/۴۵	پایدار بودن تصمیمات بلند مدت
رد	۰/۶۶	۰/۸۵	۰/۶۸	۰/۴۵	وجود رهبری به جای مدیریت
رد	۰/۶۴	۰/۸۶	۰/۶۵	۰/۴۱	درک اهمیت تحقیقات از نظر مدیران
رد	۰/۶۸	۰/۸۸	۰/۷۰	۰/۴۶	اعتماد به مدیریت ارشد

وضعیت	میانگین قطعی	میانگین فازی	عوامل مؤثر بر میزان تعلق خاطر سازمانی	
رد	۰/۶۸	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۴۸
رد	۰/۶۵	۰/۸۶	۰/۶۶	۰/۴۳
رد	۰/۶۳	۰/۸۵	۰/۶۵	۰/۴۱
رد	۰/۵۶	۰/۷۸	۰/۵۸	۰/۳۳
رد	۰/۶۸	۰/۹۰	۰/۷۰	۰/۴۵
تأیید	۰/۷۳	۰/۹۳	۰/۷۶	۰/۵۱
رد	۰/۶۹	۰/۹۰	۰/۷۱	۰/۴۶
تأیید	۰/۷۸	۰/۹۳	۰/۸۳	۰/۶۰
رد	۰/۶۸	۰/۸۵	۰/۶۶	۰/۴۳
رد	۰/۶۱	۰/۸۳	۰/۶۱	۰/۳۸
تأیید	۰/۷۰	۰/۹۰	۰/۷۱	۰/۴۸
تأیید	۰/۷۳	۰/۹۱	۰/۷۶	۰/۵۳
تأیید	۰/۷۰	۰/۹۳	۰/۷۱	۰/۴۶
رد	۰/۶۳	۰/۸۶	۰/۶۵	۰/۴۰
رد	۰/۶۹	۰/۹۰	۰/۷۱	۰/۴۶

عوامل تأیید شده در جدول ۲، به‌عنوان عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی شناسایی شده‌اند. این عوامل شامل آشنایی با نحوه انجام کار، روشن بودن فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی، شناخت از نتایج فعالیت شغلی، حمایت‌های سرپرستان، سلامت محیط کاری، سبک رهبری، نظام‌های حقوق و مزایا، عدالت سازمانی، مشخص بودن رویه‌ها و اهداف، مشارکت سازمانی، وجود برنامه‌ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد کارکنان، طراحی درست مشاغل، رضایت شغلی، انگیزه بخشی، عملکرد سازمانی، امکانات سازمانی و هدف‌گذاری شغلی. سازمانی بوده است.

به منظور اولویت‌بندی عوامل از فن مارکوس و بررسی سه شاخص تخصص خبرگان، شدت اهمیت، قطعیت استفاده شده است. جدول ۳، نتایج نرمال موزون ماتریس تصمیم را نشان می‌دهد که با استفاده از فن مارکوس و بررسی سه شاخص تخصص خبرگان (به‌عنوان عامل مثبت)، شدت اهمیت (عامل مثبت)، و قطعیت (عامل منفی) به منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی کتابداران ارزیابی شده است. تخصص خبرگان و شدت اهمیت به‌عنوان عامل‌های مثبت نشان‌دهنده این هستند که هر چه یک عامل امتیاز بیشتری داشته باشد، آن عامل برای تصمیم‌گیری اولویت بیشتری خواهد داشت. از طرف دیگر، قطعیت یک عامل منفی است، به این معنا که هر چه مقدار قطعیت کمتر باشد، عامل مربوطه قابل پیش‌بینی‌تر و مطلوب‌تر است.

جدول ۳. نتایج نرمال موزون ماتریس تصمیم

ماتریس نرمال موزون	تخصص خبرگان (+)	شدت اهمیت (+)	قطعیت (-)
آشنایی با نحوه انجام کار	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۳۳
روشن بودن فرآیند تصمیم‌گیری سازمان	۰/۲۵	۰/۳۹	۰/۰۸
شناخت از نتایج فعالیت شغلی	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۱۳
حمایت‌های سرپرستان	۰/۲۵	۰/۳۹	۰/۰۹
سلامت محیط کاری	۰/۲۵	۰/۳۹	۰/۰۸
سبک رهبری	۰/۳۹	۰/۲۵	۰/۱۱
نظام‌های حقوق و مزایا	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۱۱
عدالت سازمانی	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۰۸
مشخص بودن رویه‌ها و اهداف	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۰۹
مشارکت سازمانی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۰۸
وجود برنامه‌ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد کارکنان	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۱۱
طراحی درست مشاغل	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۱۱
انگیزه بخشی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۰۹
رضایت شغلی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۱۳
عملکرد سازمانی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۱۱
امکانات سازمانی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۰۸
هدف‌گذاری شغلی سازمانی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۱۳

چنانچه در جدول ۳ مشخص است، عوامل دارای مقادیر بالاتر در تخصص خبرگان و شدت اهمیت و مقادیر کمتر در قطعیت به عنوان عوامل دارای اولویت بالا در نظر گرفته می‌شوند. بر این اساس، عواملی مانند نظام‌های حقوق و مزایا، انگیزه‌بخشی، رضایت شغلی، و هدف‌گذاری شغلی. سازمانی با مقادیر بالای تخصص خبرگان و شدت اهمیت و مقادیر پایین‌تر قطعیت دارای اولویت بالاتری هستند، عواملی مثل روشن بودن فرآیند تصمیم‌گیری سازمان و سلامت محیط کاری با مقادیر کمتر در تخصص خبرگان و قطعیت‌های پایین‌تر دارای اولویت پایین‌تری هستند.

جدول ۴، نتایج نهایی محاسبه امتیاز عوامل مختلف را به ترتیب اولویت نشان می‌دهد و همچنین عوامل را در پنج دسته مفهومی تقسیم کرده است. روند محاسبه امتیاز نهایی شامل چندین پارامتر کلیدی است که به‌منظور اولویت‌بندی عوامل استفاده می‌شود. این پارامترها شامل  $si(\text{sum})$  (جمع امتیازات اولیه)،  $-k_i$  (امتیاز منفی)،  $+k_i$  (امتیاز مثبت)،  $f(k-)$  (فاکتور منفی) و  $f(k+)$  (فاکتور مثبت) است. این پارامترها با استفاده از فرمول‌های مشخص ترکیب شده‌اند تا امتیاز نهایی هر عامل به دست آید.

جدول ۴. نتایج نهایی محاسبه امتیاز عوامل مختلف به ترتیب اولویت

دسته‌بندی مفهومی	رتبه‌بندی	عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی	۰/۹۵	۰/۳۰	۰/۹۶	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۸۵	
عوامل شغلی و طراحی کار	۱	آشنایی با نحوه انجام کار	۰/۷۵	۸۲/۱	۰/۷۶	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۷	
	۵	هدف‌گذاری شغلی.سازمانی	۰/۷۳	۷۷/۱	۰/۷۴	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۵	
	۸	طراحی درست مشاغل	۰/۷۱	۱/۷۳	۰/۷۲	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۴	
	۹	شناخت از نتایج فعالیت شغلی	۰/۷۱	۱/۷۳	۰/۷۲	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۴	
	۱۰	مشخص بودن رویه‌ها و اهداف	۰/۷۹	۱/۹۱	۰/۸۰	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۷۱	
	عوامل انگیزشی و رضایت شغلی	۲	رضایت شغلی	۰/۷۷	۱/۸۶	۰/۷۷	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۹
		۳	نظام‌های حقوق و مزایا	۰/۷۵	۱/۸۲	۰/۷۶	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۷
		۴	انگیزه بخشی	۰/۷۴	۱/۷۹	۰/۷۵	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۶
		۶	عدالت سازمانی	۰/۷۳	۱/۷۷	۰/۷۴	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۵
	عدالت و ارزیابی در سازمان	۷	وجود برنامه ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد کارکنان	۰/۷۰	۱/۷۰	۰/۷۱	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۳
۱۱		مشارکت سازمانی	۰/۶۶	۱/۵۹	۰/۶۶	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۵۹	
۱۴		سبک رهبری	۰/۶۴	۰/۵۵	۰/۶۵	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۵۸	
۱۵		حمایت‌های سرپرستان	۰/۶۳	۱/۵۳	۰/۶۳	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۵۶	
۱۶		روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری سازمان	۰/۷۰	۱/۷۰	۰/۷۱	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۳	
عوامل ساختاری و محیطی سازمان		۱۲	امکانات سازمانی	۰/۶۹	۱/۶۸	۰/۷۰	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۶۲
	۱۳	عملکرد سازمانی	۰/۶۳	۱/۵۳	۰/۶۳	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۵۶	
	۱۷	سلامت محیط کاری	۰/۹۵	۰/۳۰	۰/۹۶	۰/۲۹	۰/۷۰	۰/۸۵	

عوامل در پنج دسته مفهومی عوامل شغلی و طراحی کار، عوامل انگیزشی و رضایت شغلی، عدالت و ارزیابی در سازمان، مشارکت و تعاملات سازمانی، و عوامل ساختاری و محیطی سازمان قرار گرفتند. براساس نتایج جدول ۴، عوامل مؤثر بر میزان تعلق خاطر سازمانی کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی به ترتیب عبارتند از آشنایی با نحوه انجام کار، رضایت شغلی، نظام‌های حقوق و مزایا، انگیزه‌بخشی، هدف‌گذاری شغلی.سازمانی، عدالت سازمانی، وجود برنامه‌ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد. در مقابل، عواملی مانند روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری و سلامت محیط کاری با امتیاز پایین‌تر، اگرچه مهم هستند، اما در اولویت‌های پایین‌تری قرار دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، ابتدا با بررسی پیشینه پژوهش‌ها و منابع معتبر، فهرستی از عوامل ممکن که می‌توانند بر تعلق خاطر سازمانی تأثیرگذار باشند، تهیه شد و در اختیار نخبگان متخصص در حوزه کتابخانه‌های عمومی قرار گرفت و عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کتابداران کتابخانه‌های عمومی با نظر نخبگان مشخص شد. این عوامل شامل آشنایی با نحوه انجام کار و روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری سازمانی هستند که به کتابداران کمک می‌کنند تا با وضوح بیشتری وظایف خود را انجام دهند و درک بهتری از روندهای تصمیم‌گیری داشته باشند. همچنین، شناخت از نتایج فعالیت شغلی و حمایت‌های سرپرستان موجب تقویت احساس ارزشمندی در کارکنان می‌شود. سلامت محیط کاری و سبک رهبری مناسب نیز به بهبود شرایط کاری و افزایش انگیزه منجر می‌شود. عوامل مرتبط با نظام‌های حقوق و مزایا، عدالت سازمانی، و مشخص بودن رویه‌ها و اهداف به ایجاد احساس رضایت و امنیت در کتابداران کمک می‌کنند. از دیگر عوامل

مهم می‌توان به مشارکت سازمانی، وجود برنامه‌ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد کارکنان، طراحی درست مشاغل و انگیزه‌بخشی اشاره کرد که همگی موجب افزایش مشارکت، انگیزه و عملکرد کارکنان می‌شوند. رضایت شغلی، امکانات سازمانی و هدف‌گذاری شغلی. سازمانی نیز در نهایت به تقویت تعلق خاطر کتابداران نسبت به سازمان کمک می‌کنند، و این نشان می‌دهد که توجه به این عوامل می‌تواند رضایت و بهره‌وری کارکنان را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشد.

به منظور اولویت‌بندی عوامل از فن مارکوس و بررسی سه شاخص تخصص خبرگان، شدت اهمیت، قطعیت استفاده شد. در نهایت، ۱۷ عامل نهایی پژوهش در چهار دسته عوامل شغلی و طراحی کار، عوامل انگیزشی و رضایت شغلی، عدالت و ارزیابی در سازمان، مشارکت و تعاملات سازمانی و عوامل ساختاری و محیطی سازمان تقسیم شدند.

عوامل شغلی و طراحی کار شامل آشنایی با نحوه انجام کار، طراحی درست مشاغل، شناخت از نتایج فعالیت شغلی، مشخص بودن رویه‌ها و اهداف و هدف‌گذاری شغلی. سازمانی می‌شوند. آشنایی با نحوه انجام کار با بالاترین امتیاز نشان می‌دهد که توانایی کارکنان در درک و اجرای وظایف خود یکی از عوامل کلیدی در تعلق خاطر سازمانی است. این موضوع و همچنین عامل «طراحی درست مشاغل» که به عنوان یکی دیگر از عوامل مهم ذکر شده است، می‌تواند به این علت باشد که شرح وظیفه مدونی در نهاد کتابخانه‌های عمومی برای کتابداران و کارکنان نوشته نشده است. همچنین، پیشنهاد می‌شود تا برای کارمندان و کتابداران تازه استخدام شده، دوره‌های آموزشی در راستای آشنایی با فعالیت‌ها و کارکردهای کتابخانه گذاشته شود و مستقیم وارد فرآیند شغلی نشوند. «شناخت از نتایج فعالیت شغلی» یکی دیگر از عوامل بوده است که به نظر می‌رسد بیشتر به کارکنان ستادی برمی‌گردد؛ چرا که کتابداران به واسطه ارتباط مستقیم با کاربران و ارائه خدمت به آنها، در بسیاری از موارد شاهد نتایج فعالیت شغلی خود هستند؛ اما کارکنان ستادی با توجه به ماهیت شغلی پشتیبانی از کتابخانه‌های عمومی، نتیجه فعالیت‌های خود را کمتر مشاهده می‌کنند. از همین رو، مدیران می‌توانند با برگزاری جلسات شورای اداری ویژه کارکنان و ارائه بازخوردهای مثبت دریافت‌شده از سوی ذی‌نفعان، تأثیر این عامل را کاهش دهند. همچنین، «هدف‌گذاری شغلی. سازمانی» «مشخص بودن رویه‌ها و اهداف» به کارکنان کمک می‌کنند تا در مسیر رشد و پیشرفت خود انگیزه داشته باشند. زمانی که کتابداران درک روشنی از اهداف شغلی و سازمانی خود دارند و می‌دانند که خدماتشان در کتابخانه، چگونه با مأموریت‌ها و چشم‌انداز کلی سازمان هم‌راستا است، احساس معناداری بیشتری نسبت به کار خود پیدا می‌کنند. این هم‌راستایی میان اهداف فردی و سازمانی موجب می‌شود کتابدار نه تنها وظایف خود را صرفاً به‌عنوان یک مسئولیت اجرایی، بلکه به‌عنوان بخشی از یک هدف بزرگ‌تر تلقی کند؛ احساسی که در بلندمدت باعث افزایش انگیزش درونی، اشتیاق شغلی و وفاداری به سازمان خواهد شد. از سوی دیگر، مشخص بودن رویه‌ها و اهداف در محیط‌های سازمانی به‌ویژه در کتابخانه‌های عمومی، بستر مناسبی برای اعتماد، شفافیت و کارآمدی فراهم می‌آورد. هنگامی که کتابداران با فرآیندهای کاری روشن، نقش‌های تعریف‌شده و دستورالعمل‌های دقیق روبه‌رو هستند، ابهام شغلی کاهش می‌یابد و فرصت بیشتری برای تمرکز بر کیفیت خدمات و رشد حرفه‌ای خود پیدا می‌کنند. این وضوح سازمانی نه تنها موجب تسهیل در تصمیم‌گیری‌های روزمره و کاهش استرس‌های کاری می‌شود، بلکه با ایجاد حس امنیت روانی و پیش‌بینی‌پذیری در محیط کار، یکی از پایه‌های شکل‌گیری تعلق خاطر سازمانی را تقویت می‌کند. به بیان دیگر، کارکنانی که می‌دانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود، با انگیزه بیشتری در مسیر اهداف سازمان گام برمی‌دارند.

عوامل انگیزشی و رضایت شغلی نیز شامل رضایت شغلی، انگیزه‌بخشی و نظام‌های حقوق و مزایا می‌شود. «رضایت شغلی» و «نظام‌های حقوق و مزایا» از اهمیت بالایی برخوردارند، به این معنا که کتابداران نیاز به شرایط کاری منصفانه و حقوق و مزایای مناسب دارند تا بتوانند احساس رضایت کنند. با توجه به مشکلات معیشتی کتابداران و پایین بودن میزان حقوق و مزایای آنها نسبت به سایر کارکنان دستگاه‌های اجرایی، به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش تعلق خاطر سازمانی و تمایل به ترک شغل در کتابداران و کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی در سال‌های اخیر، همین عامل باشد. همچنین، زمانی که کتابداران احساس کنند تلاش‌ها و دستاوردهایشان مورد توجه و قدردانی قرار می‌گیرد و با پاداش‌های مادی یا معنوی همراه است، انگیزه درونی آن‌ها برای مشارکت فعالانه در فعالیت‌های سازمانی افزایش می‌یابد. «انگیزه‌بخشی» مناسب می‌تواند به اشکال مختلفی چون فرصت‌های پیشرفت شغلی، بازخوردهای سازنده، تشویق‌های رسمی یا حتی احترام و توجه مدیران تجلی یابد. این تجربه ارزشمند بودن در محیط کار، حس معنا، تعهد و وفاداری کتابدار به سازمان را تقویت می‌کند و در نهایت منجر به افزایش سطح تعلق خاطر و اشتیاق نسبت به نقش حرفه‌ای خود می‌شود.

دسته دیگر از عوامل، تحت عنوان عدالت و ارزیابی در سازمان شامل عدالت سازمانی و وجود برنامه‌ریزی منسجم برای ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌شود. این عوامل به ارتقای احساس ارزشمندی و امنیت شغلی کمک می‌کنند. وقتی کتابداران احساس می‌کنند که در سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود (چه در توزیع منابع، چه در فرآیندهای تصمیم‌گیری و چه در تعاملات بین فردی)، اعتماد و تعهد آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد. در کنار آن، ارزشیابی عملکرد اگر به‌صورت منظم، شفاف و مبتنی بر شاخص‌های عادلانه و قابل سنجش انجام شود، به کارکنان نشان می‌دهد که تلاش‌های آن‌ها دیده می‌شود و مسیر پیشرفت حرفه‌ای‌شان روشن است.

همچنین در این تقسیم‌بندی، دسته مشارکت و تعاملات سازمانی شامل مشارکت سازمانی، روشن بودن فرآیند تصمیم‌گیری سازمان، حمایت‌های سرپرستان و سبک رهبری می‌شود. هنگامی که کتابداران در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان مشارکت داده می‌شوند و نظرات و

پیشنهادهای آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، احساس ارزشمندی، اثرگذاری و تعلق به سازمان در آن‌ها افزایش می‌یابد. همچنین، شفاف بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری موجب می‌شود کارکنان نسبت به اهداف، سیاست‌ها و اولویت‌های سازمان درک روشنی داشته باشند و احساس کنند تصمیم‌ها به‌صورت منطقی، منصفانه و با در نظر گرفتن منافع جمعی اتخاذ می‌شوند. این شفافیت و مشارکت‌پذیری نه تنها اعتماد بین کارکنان و مدیریت را تقویت می‌کند، بلکه زمینه‌ساز ایجاد فضای کاری مثبت و متعهدانه‌ای می‌شود که در آن کتابداران با انگیزه، تعلق و مسئولیت‌پذیری بیشتری در مسیر اهداف سازمان گام برمی‌دارند. «سبک رهبری» مدیران، به‌ویژه اگر مشارکتی، تحول‌آفرین و الهام‌بخش باشد، می‌تواند موجب افزایش انگیزش درونی، احساس مسئولیت و باور به ارزش‌های سازمانی در میان کتابداران شود. در کنار آن، حمایت‌های سرپرستان اعم از راهنمایی حرفه‌ای، پشتیبانی عاطفی و دفاع از منافع کارکنان، سبب می‌شود کتابداران احساس کنند که تنها نیستند و در محیطی امن و حمایت‌گرانه فعالیت می‌کنند.

در نهایت، عوامل ساختاری و محیطی سازمان شامل امکانات سازمانی، عملکرد سازمانی و سلامت محیط کاری است. وجود امکانات مناسب مانند تجهیزات به‌روز، منابع اطلاعاتی کافی و فضاهای کاری استاندارد و نیز امکانات رفاهی سازمانی ویژه، موجب افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کتابداران می‌شود و احساس حرفه‌ای بودن و اهمیت یافتن نقش آنان را تقویت می‌کند. همچنین، وقتی سازمان عملکردی مؤثر، هدفمند و موفق دارد، کتابداران به‌عنوان بخشی از آن سیستم موفق، احساس غرور و تعلق بیشتری نسبت به نهاد خود پیدا می‌کنند. سلامت محیط کاری شامل روابط انسانی سالم، رعایت اصول اخلاقی، حمایت روانی و ایمنی شغلی است و می‌تواند نقش مهمی در ایجاد احساس امنیت، انگیزش و ثبات در کارکنان داشته باشد. ترکیب این سه عامل، فضایی مثبت و پویا ایجاد می‌کند که در آن کتابداران با علاقه، تعهد و اشتیاق بیشتری در راستای اهداف سازمان فعالیت می‌کنند.

چنانچه نتایج پژوهش نشان می‌دهد، هر ۱۷ عامل برگزیده از دیدگاه متخصصان، از عوامل سازمانی هستند که این موضوع در پژوهش‌های سپهوند و محمدیاری (Sepehvand & Mohammiyari, 2017) و براهویی (Barahouei, 2021) نیز تأیید شده است و نتایج این پژوهش‌ها نیز مهم‌ترین عامل در تعلق خاطر سازمانی را عوامل سازمانی و کمترین عامل را منابع شخصی می‌داند. این در حالی است که پژوهش خلجی و همکاران (Babaei Khalaji, 2013)، منابع شخصی را مهم‌ترین عامل در تعلق خاطر سازمانی می‌داند. در پایان با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر افزایش جهت تعلق خاطر و بهبود کارایی کارکنان و کتابداران کتابخانه‌های عمومی ارائه می‌شود:

۱. برگزاری آموزش‌های منظم برای بهبود آشنایی کارکنان با نحوه انجام کارها و فرآیندهای سازمانی؛
۲. بهبود ساختار حقوق و مزایا به‌طوری که حقوق مناسب و فرصت‌های رشد شغلی برای کارکنان فراهم شود؛
۳. افزایش انگیزه از طریق ارزیابی عملکرد منصفانه و ارائه پاداش‌های متناسب با عملکرد؛
۴. ایجاد شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و تقویت فرآیندهای مدیریتی که منجر به افزایش اعتماد کارکنان به مدیران می‌شود؛
۵. تمرکز بر عدالت سازمانی و ایجاد محیطی که کارکنان احساس ارزشمندی و عدالت داشته باشند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسنده اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده است و این موضوع مورد تأیید نویسنده است.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسنده این مقاله تعارض منافع ندارد.

### حامی مالی

بنا بر اظهار نویسنده منبع حمایت‌کننده مالی گزارش نشده است.

### مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: گردآوری داده‌ها، تهیه پیشنویس مقاله، بررسی و ویرایش، طراحی؛ نویسنده دوم: مدیریت طرح، مفهوم‌سازی، ویراستاری و نهایی‌سازی مقاله؛ و نویسنده سوم: تحلیل و تفسیر داده‌ها، مفهوم‌سازی، روش‌شناسی.

### سپاسگزاری

از شرکت‌کنندگان در مقاله قدردانی می‌شود.

## References

- Abbasi, Z. (2015). *Researching between Organizational Culture & Organizational Belonging (Case study: Tehran's Sepah Bank)*. (Master's thesis). Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [In Persian]
- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement* (pp. 3–19). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00007>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080.09585192.2012.67995>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108.IJPPM-01-2013-0008>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556. <https://doi.org/10.1037.0021-9010.92.6.1542>
- Babaei Khalaji, M., Ahmadi, S. A. A., & Shahbazi, M. (2013). Investigating of the effective factors on employee engagement of nurses in Farabi Eye Hospital affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Public Administration*, 5(4), 39–56. [In Persian] <https://doi.org/10.22059.jipa.2013.50387>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108.13620430810870476>
- Barahouei, A. (2021). *Identify and prioritize the factors affecting employee engagement at the University of Chabahar* (Master's thesis). Chabahar International University. [In Persian]
- Bashiri, F. (2021). *Explaining the Relationship between Social Capital and Organizational Belonging of Teachers with Their Job Success (Case Study: Malekshahi Primary School Teachers)* (Master's thesis). Bakhtar Institute of Higher Education, Ilam. [In Persian]
- Baumruk, R., Looi, P. W., & Marusz, T. (2004). *What makes a best employer?* Hewitt Associates.
- Behbahani, J. (2022). *Investigating The Effect of Organizational Reputation on Work Affiliation Considering Motivating Language as mediating variable* (Master's thesis). Kherad Institute of Higher Education, Bushehr. [In Persian]
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177.1534484314560406>
- Chehri, S. (2021). *Environmental evaluation of public libraries from the point of view of librarians based on the criteria of the five s (5s) decoration system: (Study of public libraries in Kermanshah)* (Master's thesis). Razi University. [In Persian]
- Choo, L. S. (2016). A study of the role of work engagement in promoting service-oriented organizational citizenship behavior in the Malaysian hotel sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 28–43. <https://doi.org/10.1002.joe.21682>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037.a0019364>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130–140. <https://doi.org/10.1016.j.apnr.2017.11.004>
- Edwards-Dandridge, Y. M. (2019). *Work engagement, job satisfaction, and nurse turnover intention* (Doctoral dissertation, Walden University). <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations.6323>

- Faraghi, M., & Jenani, H. (2018). The Effect of Career Optimism on Physical Education Teachers' Work Engagement and Thriving at Work in Urmia City. *Teacher Professional Development, 3*, 71–90. [In Persian] [https://tpdevelopment.cfu.ac.ir/article\\_810.html](https://tpdevelopment.cfu.ac.ir/article_810.html)
- Gebauer, J., & Lowman, D. (2009). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. Penguin Group.
- Ghadi, M.Y. (2024). Linking job crafting to work engagement: The mediating role of organizational happiness. *Management Research Review, 47*(6), 943–963. <https://doi.org/10.1108.MRR-01-2023-0042>
- Imani GolehPardSari, M.N., Hanifi, F., & Mohhosseini, A. (2022). Developing a model to increase work engagement among faculty members of Islamic Azad University. *Social Psychological Research, 12*(45), 101–120. [In Persian] <https://doi.org/10.22034.spr.2021.295123.1665>
- Isakhani, A. (2011). *Designing a comprehensive model of employee engagement using a mixed approach* (Doctoral dissertation). Faculty of Management and Economics. [In Persian]
- Isakhani, A. (2013). Explaining the role of job resources and personal resources in employees work engagement. *Public Administration, 5*(2), 73–96. [In Persian] <https://doi.org/10.22059.jipa.2013.36744>
- Isakhani, A., Fani, A. A., & Danaeifard, H. (2012). Explaining the Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment. *Public Management Researches, 5*(16), 23–38. [In Persian] <https://doi.org/10.22111.jmr.2012.670>
- Jalilian, H. R. (2017). Investigating the Effect of Individual and Organizational Factors on Employee Organizational Belonging. *Organizational Behavior Studies, 6*(3), 105–132. [In Persian] [https://obs.sinaweb.net/article\\_28802.html](https://obs.sinaweb.net/article_28802.html)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307.256287>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management, 87*, Article 102472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Karimi, R., & Asadzadeh Baghi, M. (2024). A Meta-Analysis of Studies on Quality Assessment of Public Libraries Using the LibQUAL Model. *Research on Information Science and Public Libraries, 30*(1), 48–65. [In Persian] <https://doi.org/10.61186.publij.30.1.48>
- Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Babon-Ayeng, P. (2024). Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers. *Engineering, Construction and Architectural Management, 31*(13), 102–120. <https://doi.org/10.1108.ECAM-06-2023-0556>
- Kume, E. (2021). The factors affecting work engagement among teachers in lower secondary schools in Albania. *GPH-International Journal of Educational Research, 4*(2), 37–48. <https://gphjournal.org/index.php.er/article.view/374>
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review, 10*(3), 19–26. <https://doi.org/10.1108.14754391111121874>
- Laguía, A., Topa, G., Pocinho, R. F. D. S., & Fernández Muñoz, J. J. (2024). Direct effect of personality traits and work engagement on job crafting: A structural model. *Personality and Individual Differences, 220*, 112518. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112518>
- Leigh, B. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave*. AMACOM.
- Li, W., Jahan, Y., Kawai, M., Fukushima, Y., Kazawa, K., & Moriyama, M. (2022). Factors affecting employees' work engagement in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(17), 10702. <https://doi.org/10.3390.ijerph191710702>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002.9781444306538>
- Mirzakhani, Sh. (2022). *Evaluating the opinions of public library librarians Markazi province state about activities in cyber space* (Master's thesis). University of Qom. [In Persian]

- Mohammadian Bazvand, M. (2021). *The causal model intention to leave the job based on psychological capital and work affiliation with the mediating role of organizational commitment in primary school teachers* (Master's thesis). Payame Noor University, Kermanshah Center. [In Persian]
- Abolghasem Mosalman, T., Nakhaoda, M., Fahimifar, S., & Khandan, M. (2022). The Relationship between Nurses' Engagement and Knowledge Management (Case Study: Firoozabadi Hospital in Tehran). *Sciences and Techniques of Information Management*, 8 (3), 251–282. [In Persian] <https://doi.org/10.22091.stim.2021.7295.1637>
- Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2016). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility. *International Business Research*, 10(1), 199. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Ongore, O. (2014). A study of relationship between personality traits and job engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 141, 1315–1319. [https://doi.org/10.1016.j.sbspro.2014.05.22](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.22)
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/097215091664570>
- Pourvali, H. (2020). *Explain the Relationship between Organizational Silence with Organizational Health and Work Relatedness (Case Study: Customs of Mazandaran Province)* (Master's thesis). Islamic Azad University, Chalous Branch. [In Persian]
- Rahnama, M.R., Kharazmi, O. A., & Beigi Nasrabadi, F. (2015). Investigating the Effect of Job Demands on Job Engagement. *Management Studies in Development and Evolution*, 24 (78), 89–108. [In Persian] [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_1810.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_1810.html)
- Saffie, N.A. M., & Rasmani, K. A. (2016). Fuzzy Delphi method: Issues and challenges. In *2016 International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS)* (1–7). IEEE. [https://doi.org/10.1109.LISS.2016.7854490](https://doi.org/10.1109/LISS.2016.7854490)
- Saki, S., Zerehsaz, M., & Haseli, D., (2024). Identifying the job titles and competencies of the public Library librarians based on the content analysis of job advertisements. *Research on Information Science and Public Libraries*, 30(3), 352-370. <https://doi.org/10.61186.publij.30.3.352>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). UWES-Utrecht work engagement scale. *Preliminary manual*, 1(1), 3-60. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01799>
- Sepehvand, R., & Mohammiyari, Z. (2017). Identifying and ranking the factors influencing on interests of work and work engagement of employees of National Iranian Gas Company (case study: gas company employees of Ilam). *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 8(31), 129–152. [In Persian]
- Shaaban, S. (2018). Predicting Big-Five personality traits relation with employees' job engagement in government sector in Egypt. *International Journal of Business and Management Review*, 6(1), 33–43.
- Shafieipour, S.F., Deyanti, R., Zare-Zeydi, A., & Metani, M. (2018). The effect of organizational silence on work engagement in Tehran Postal District 16. *Science and Engineering Elites*, 3(1), 13–24. [In Persian] [https://elitesjournal.ir/editor\\_file.f2.pdf](https://elitesjournal.ir/editor_file.f2.pdf)
- Shah Hosseini, M. (2020). *The effect of employee engagement on organizational performance* (Master's thesis). Payame Noor University, Garmsar Center. [In Persian]
- Stanković, M., Stević, Ž., Das, D. K., Subotić, M., & Pamučar, D. (2020). A new fuzzy MARCOS method for road traffic risk analysis. *Mathematics*, 8(3), 457. <https://doi.org/10.3390/math8030457>
- Stević, Ž., Pamučar, D., Puška, A., & Chatterjee, P. (2020). Sustainable supplier selection in healthcare industries using a new MCDM method. *Computers & Industrial Engineering*, 140, 106231. [https://doi.org/10.1016.j.cie.2019.106231](https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106231)
- Tavakoli, GH., Salimi, M., & Ramazan, M. (2021). The Pathology of the Work Belongings of Knowledge Workers in the Defensive Industries. *Research in Human Resource Management*, 13(3), 169–200. [In Persian] [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_206617.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_206617.html)

- Varamesh, Z. (2020). *Investigation the Impact of Ethical Leadership and Ethical Literacy on Job affiliation of Ardabil Provincial Tax Administration Staff* (Master's thesis). Islamic Azad University, Ardabil Branch. [In Persian]
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & others. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement. *Social Indicators Research*, 126, 1143–1156. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0931-8>
- Yasin Ghadi, M. (2024). Linking job crafting to work engagement: The mediating role of organizational happiness. *Management Research Review*, 47(6), 943–963. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2023-0042>
- Yeganefar, M., Ebrahimi, R. & Abyari, A. (2023). Experiences of librarians of public libraries in COVID-19 Pandemic: A case study of Tehran City Park Central Library. *Research on Information Science and Public Libraries*, 29(3), 336–353. [In Persian] <https://doi.org/10.61186/publiij.29.3.336>
- Yoerger, M., Crowe, J., & Allen, J. A. (2015). Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 65–80. <https://doi.org/10.1037/cpb0000029>
- Zare, M. (2020). *Investigating the effect of employees' belonging on the performance of the Social Security Organization with regard to the mediating role of psychological empowerment* (Master's thesis). Payame Noor University, Garmsar Center. [In Persian]