

## Designing a model for nurturing enthusiastic employees in Iran's public sector

R. Ranjbaryan<sup>1</sup>, N. Jazani<sup>2\*</sup>, Gh.R. Memarzadeh Tehran<sup>3</sup> & A. Mohtashami<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
- 2\*. Associate Professor, Department of Business Management, Tehran, Shahid Beheshti University, Iran
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
4. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

### Abstract

**Aim:** The aim of this study was to design a model to nurture enthusiastic employees in the Iranian public sector. **Methods:** The research method included meta-synthesis, survey and fuzzy expert system. Corpus of the study in meta-synthesis was 158 academic papers. In the survey, the statistical population was 1039 employees from West Azerbaijan province's three general directorates and in mathematical modeling, the population included 20 employees. Sampling in meta-synthesis was conducted by selecting 65 articles from among 158 papers published in prestigious Iranian and foreign English journals between years 2010 and 2016; in survey method selecting 60 subjects from among all employees and in mathematical modeling selecting 20 employees to complement the research tool. To determine the scale validity, exploratory and confirmatory factor analyses were conducted and the convergent validity was calculated via computing correlations through a 56-item questionnaire approved by experts in the spring of 2017. In order to determine internal reliability, Cronbach's alpha coefficient and retest reliability coefficient were calculated and after eliminating six incomplete questionnaires and three missing data, 281 subjects were analyzed. **Findings:** Results revealed that total path coefficient between Iranian-Islamic culture and psychological moods ( $\beta=0.375$ ,  $P=0.001$ ), and the indirect path coefficient between components of job conditions ( $\beta=0.125$ ,  $P=0.001$ ), personal ( $\beta=0.134$ ,  $P=0.01$ ) and organizational conditions ( $\beta=0.231$ ,  $P=0.002$ ) were positive and significant with employees' enthusiasm variable. **Conclusion:** Since the target population, confirmed the dimensions, components and indices extracted from meta-synthesis, considering indices with higher factor weight in employees' enthusiasm, could expand their psychological capacities.

**Key words:** employees, enthusiasm, nurturing model, occupational, public

**Citation:** Ranjbaryan, R., Jazani, N., Memarzadeh Tehran, Gh., & Mohtashami, A. (2018). Designing a model for nurturing enthusiastic employees in Iran's public sector. *Quarterly of Applied Psychology*, 12(3): 338-356.

Received: 9 July 2017  
Accepted: 23 February 2018

Corresponding author:  
nasrin-jazani@sbu.ac.ir

## طراحی الگوی پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش دولتی ایران

رسول رنجبریان<sup>۱</sup>، نسرين جزنی<sup>۲\*</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup> و علی محتشمی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکترای تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

### چکیده

**هدف:** پژوهش، طراحی الگویی برای پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش دولتی ایران بود. **روش:** روش پژوهش شامل فراترکیب، پیمایش و نظام خبره فازی و جامعه آماری در روش فراترکیب ۱۵۸ مقاله، در روش پیمایش ۱۰۳۹ نفر از کارکنان سه اداره کل استان آذربایجان غربی و در روش الگوسازی ریاضی ۲۰ نفر از کارکنان بود. نمونه‌گیری در فراترکیب، انتخاب ۶۵ مقاله از میان ۱۵۸ مقاله از مجله‌های معتبر داخلی به زبان فارسی از سال ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۵ و خارجی به زبان انگلیسی از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۶، در روش پیمایش انتخاب ۲۹۰ نفر از کارکنان و در روش الگوسازی ریاضی انتخاب ۲۰ نفر از کارکنان برای تکمیل ابزار پژوهش بود. برای تعیین اعتبار مقیاس از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و نیز برای اعتبار همگرا از محاسبه همبستگی و پرسشنامه ۵۶ گزینه‌ای تأیید شده توسط خبرگان در بهار ۱۳۹۶ استفاده شد. برای تعیین پایایی ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی بازآزمایی محاسبه و پس از حذف پرسشنامه ناقص و ۳ داده پرت، داده‌های ۲۸۱ آزمودنی از طریق رگرسیون سلسله مراتبی تحلیل شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که ضریب مسیر کل بین متغیر مکنون فرهنگ ایرانی-اسلامی و حالت‌های روان‌شناختی ( $\beta = 0/375$ ) و ضریب مسیر غیرمستقیم بین مؤلفه‌های شرایط شغلی ( $0/125$ )  $\beta = 0/001$ ،  $P = 0/001$ ، شخصی ( $\beta = 0/134$ ) و سازمانی ( $\beta = 0/231$ ) و سازمانی ( $P = 0/002$ ) با متغیر اشتیاق کارکنان مثبت است. **نتیجه‌گیری:** از آنجا که جامعه هدف، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی روش فراترکیب را تأیید کرد؛ بنابراین توجه به مؤلفه‌های دارای وزن عاملی بالاتر در اشتیاق کارکنان می‌تواند ظرفیت‌های روان‌شناختی بیشتری را در آن‌ها خلق کند.

**کلیدواژه‌ها:** اشتیاق، الگوی پرورش، دولتی، شغلی، کارکنان

استناد به این مقاله: رنجبریان، رسول، جزنی، نسرين، معمارزاده طهران، غلامرضا، و محتشمی، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش دولتی ایران. فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، ۱۲(۳ پاییز ۴۷): ۳۵۶-۳۳۸.

دریافت مقاله: ۹۶/۰۴/۱۸  
پذیرش مقاله: ۹۶/۱۲/۰۴

نویسنده مسئول:  
nasrin-jazani@sbu.ac.ir

## مقدمه

محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع، افراد سازمان هستند. موفقیت یا شکست یک سازمان بستگی کامل به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد (جزینی، ۱۳۹۴). از نظر مدیریت، رضایت نیروی انسانی در هر سازمانی، باعث افزایش سلامت و بازدهی افراد و کاهش غیبت و هزینه‌های بیمه و بیمارستانی آن‌ها خواهد شد (رابینز، ۱۳۹۵). افسردگی که شایع‌ترین اختلال روان‌پزشکی است؛ با توجه به شیوع بالا و هزینه‌های بهداشتی توجه بسیاری از متخصصان بهداشت روانی را به خود جلب کرده است (میراحمدی، احمدی و بهرامی، ۱۳۹۰). اشتیاق شغلی<sup>۱</sup> مفهوم به نسبت جدید و گسترده‌ای در زمینه روان‌شناسی و مدیریت منابع انسانی است. از آنجا که سازمان‌های امروزی نیاز به کارکنانی با انرژی و مشتاق به کار دارند؛ درون پژوهش‌های مربوط به فرسودگی شغلی، اشتیاق شغلی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت (بکر و لی‌تر، ۲۰۱۰). اشتیاق شغلی کارکنان، تأثیر به‌سزایی بر اثربخشی سازمان دارد. اشتیاق کارکنان در درازمدت به‌عنوان شاخص‌های اصلی سلامت سازمانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی شناخته شده است (یوسی، ۲۰۱۳). با آنکه دانشمندان علوم رفتاری بر این باورند که اشتیاق کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت‌های کنونی و آتی هر سازمان است؛ اما به این موضوع در حد و اندازه آن، اهمیت داده نشده و امروزه اصطلاح اشتیاق کارکنان به‌طور گسترده‌ای برای مردم تبدیل به مسائل مربوط به عملکرد در محل کار و چالش‌های مهم دیگری شده است (گالوپ، ۲۰۱۵). شواهد و قرائن نشان می‌دهد که پاسخ در این زمینه چندان قابل قبول نیست. پژوهش‌ها نشان می‌دهند؛ تنها ۲۰ درصد از نیروی کار در یک شرکت به‌طور کامل و فعال مشتاق کار هستند و اشتیاق بقیه در سطوح پایین‌تری است (کانتسی، ۲۰۱۴). اشتیاق کارکنان عبارت از قدرت پیوند عاطفی بین کارمند و سازمان در طی ۱۲۰ روز اول استخدام بر مبنای ادراک درونی از امنیت، اعتماد، ارزش، پذیرش و تعلق خاطر است (سارک، ۲۰۱۷).

هنگامی که افراد به نقش خود مشتاق هستند؛ انرژی جسمی آن‌ها به انجام تکالیف نقش اختصاص می‌یابد. این بُعد با تلاش در شغل مشخص می‌شود و این تلاش ممکن است که شامل دامنه‌ای از اشتیاق پایین تا تلاش شدید جسمی و روانی باشد. این تلاش با سه مؤلفه مدت، شدت و جهت مرتبط است (ملایی، مهداد و گل‌پرور، ۱۳۹۳). کارکنان مشتاق واجد ظرفیت‌های روان‌شناختی‌ایی هستند که به‌نظر می‌رسد منابع خود را به وسیله آن خلق می‌کنند و درنهایت شادترند و انرژی و خود اثربخشی بالاتری دارند (بکر، ۲۰۰۹). اشتیاق شغلی نه تنها نقشی حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت دارد؛ بلکه برای هدایت مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های رفاهی و بهداشت حرف در سازمان‌ها نیز نقش مهمی دارد (بهاتاچارا، ۲۰۱۵) و به‌عنوان سطح

---

### 1. work enthusiasm

سرمایه‌گذاری روان‌شناختی کارکنان در سازمان تعریف شده است. سطح اشتیاق کارکنان با اندازه‌ای که با «گفتن» چیزهای مثبتی که آن‌ها در مورد سازمان خود می‌گویند؛ قصد «ماندن» در سازمان و تمایل آن‌ها به بهترین «تلاش» برای به دست آوردن و کمک به موفقیت سازمان، سنجیده و تعریف می‌شود (هویت، ۲۰۱۷). از آنجایی که مشتاق کردن کارکنان در محیط‌های کاری برای انجام وظایف شغلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ دغدغه سازمان‌های امروزی ایجاد راه‌هایی برای ارتقای اشتیاق کارکنان به کار است. با توجه به اینکه داشتن اشتیاق شغلی در کارکنان منوط به حالت‌های روان‌شناختی مثبت آن‌ها است؛ عدم توجه به معیارهای رفتاری و روان‌شناختی در بخش دولتی نیز پژوهشگران را بر آن داشته است تا در جستجوی میناهای نظری اشتیاق شغلی باشند تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. چنانکه سرپرستان در زمان مقتضی از کارکنان خود حمایت لازم به عمل آورند و در آن‌ها اعتماد به خود را ایجاد کنند؛ در این صورت از طریق همانندسازی، کارکنان نیز احساس مورد حمایت بودن از طرف سازمان و مدیران را تجربه می‌کنند (الوداری، فیضی، امیرخانی و علی نجفی، ۱۳۹۴). شرایط عمومی سازمان‌ها از بی‌انگیزی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهد سازمانی حکایت دارند. شاهد این ادعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، سطح پایین رضایت شغلی، افزایش تعارض‌های درون‌سازمانی و نارضایتی مشتریان و مانند این‌ها یافت که به شکلی منفی بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر گذاشته است (عیسی خانی، ۱۳۹۲).

نظر به اهمیت این موضوع می‌توان چنین بیان کرد که اگر در هریک از شرایط شغلی، شخصی و سازمانی مشکلی برای اشتیاق کارکنان وجود داشته باشد؛ نتایج شغلی، فردی و سازمانی و به تناسب آن عملکرد کل سازمان با مشکل مواجه می‌شود و این امر می‌تواند در تعهد و التزام یک سازمان دولتی که می‌بایست در مقابل جامعه مسئول و جوابگو باشد؛ خدشه ایجاد نماید. امروزه اشتیاق کار پایین کارکنان در سازمان‌های سرآمد، به یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (ضیاء الدینی و رمضان قوم آبادی، ۱۳۹۲). اشتیاق شغلی کارکنان نتیجه بازخورد، حمایت و رهبردهای سرپرست است و به‌عنوان نیروی محرکی برای افزایش رضایت شغلی و کاهش غیبت و فرسودگی کارکنان عمل می‌کند (حاجلو، ۱۳۹۲). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان موجب اثرهای مثبتی بر نگرش و رفتار آن‌ها می‌شود. بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی ندارند (دژبان، نوری و سماواتیان، ۱۳۹۰). با توجه به آنچه بیان شد؛ هدف اصلی این پژوهش طراحی الگویی برای پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش دولتی ایران و پاسخگویی به سؤال‌های زیر بود.

۱. چگونه الگویی را برای سازمان‌های دولتی ایران می‌توان ارائه کرد؟

۲. ابعاد اشتیاق کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی ایران کدامند؟

۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های اشتیاق کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی ایران کدامند؟

۴. چه ترکیبی از ابعاد اشتیاق کارکنان را سازمان‌های بخش دولتی ایران بهینه می‌کند؟

## روش

این پژوهش برحسب نوع پژوهش، بنیادی و با توجه به اینکه در داده‌ها و متغیرها هیچ‌گونه دخل و تصرفی نشد؛ پژوهشی توصیفی و با عنایت به اینکه به دنبال الگوسازی اشتیاق کارکنان در بخش دولتی ایران بود؛ اکتشافی محسوب می‌شود. جامعه آماری کلیه کارکنان مشغول به کار اداره‌های کل امور مالیاتی، دیوان محاسبات و ثبت اسناد و املاک استان آذربایجان غربی سازمان‌های دولتی به تعداد ۱۰۳۹ نفر در بهار ۱۳۹۶ بود و تعداد نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۹۰ نفر از طریق فرمول زیر محاسبه و در سه مرحله پایهریزی شد. در مرحله اول، از روش فراترکیب استفاده شد و ابعاد، مؤلفه‌ها و کدهای اشتیاق کارکنان از طریق مرور نظام‌مند ادبیات استخراج و الگوی پیشنهادی ارائه شد. در مرحله دوم الگوی مقدماتی پژوهش با استفاده از روش پیمایش و با در نظر گرفتن شرایط سازمان‌های دولتی ایران به‌منظور بومی‌سازی مورد نظرسنجی خبرگان قرار گرفت و در نهایت در این مرحله الگوی تأیید شده از سوی خبرگان در جامعه هدف، آزمون شد. مرحله سوم در ارتباط با الگوسازی ریاضی بود. به‌منظور ارائه ترکیب مطلوبی از ابعادی که بتوانند اشتیاق کارکنان را در سازمان‌های دولتی بهینه کند؛ از روش نظام خبره فازی استفاده شد.

$$n = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2}}{1 + \frac{1}{1039} \left( \frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{3/84 \times 0/5 \times 0/5}{0/0025}}{1 + 0/00344 \left( \frac{0/96}{0/0025} - 1 \right)} \cong 290$$

ملاک‌های ورود نمونه به پژوهش شامل رضایت آگاهانه شرکت در پژوهش، شاغل به کار در دامنه سنی ۲۰ تا ۶۵ سال و ملاک‌های خروج وجود اختلال‌های روان‌شناختی بارز، مشکلات بینایی و شنوایی به نحوی که بر شرکت در پژوهش تأثیرگذار باشد و سوء‌مصرف مواد بود.

## ابزار پژوهش

۱. مقیاس تحلیل محتوای مقاله‌ها در فراترکیب<sup>۱</sup>. برای تعیین روایی روش فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین (۲۰۰۶) استفاده شد. چنین ابزاری باعث توسعه مهارت‌های لازم جهت ارزیابی،

1. Scale of Papers' Content Analysis in Meta-Synthesis

خواندن و نوشتن مقاله‌ها می‌شود. برای بررسی کیفیت روش شناختی پژوهش‌ها بر اساس این ابزار هر مقاله بر اساس چهار معیار جامعه آماری، جمع‌آوری داده‌ها، طرح پژوهش و نتایج ارزیابی شد. هریک از سؤال‌ها بر اساس مقیاسی ۴ درجه‌ای بله = ۳، خیر = ۲، نامشخص = ۱ و غیرکاربردی = ۰ اندازه‌گیری و زمانی که به تمامی سؤال‌ها در سیاهه واری پاسخ داده شد؛ اعتبار هر بخش و اعتبار کلی پژوهش بر مبنای درصد پاسخ‌ها محاسبه شد. با توجه به مراحل انجام شده روایی مقاله‌های منتخب به روش فراترکیب انجام و از تعداد ۱۵۸ مقاله تعداد ۶۵ مقاله فارسی و انگلیسی برای الگو انتخاب شد. در این پژوهش ۵۶ مقاله انگلیسی منتشر شده در سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۶ از مجله‌های معتبر الزیور<sup>۱</sup>، اسپنجر<sup>۲</sup>، روان‌شناسی مدیریت و روان‌شناسی کاربردی دانشگاه‌های معتبر دنیا و ۵۱ مقاله فارسی منتشر شده در سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۵ از پایگاه مجله‌های تخصصی نور، پایگاه پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی درگاه جامع علوم انسانی مطالعه شد.

۲. پرسشنامه شماره ۱ و ۲. مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اشتیاق کارکنان مستخرج از ۶۵ مقاله، جهت تأیید و ارزیابی روایی صوری طی پرسشنامه‌های شماره ۱ و ۲ در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر آن‌ها در پرسشنامه‌ها اعمال و تا حد امکان از به کار بردن عبارت‌ها و اصطلاحات پیچیده اجتناب شد. برای بررسی روایی محتوایی کمی از دو ضریب نسبی روایی محتوا برای پرسشنامه شماره ۱ خبرگان و شاخص روایی محتوا برای پرسشنامه شماره ۲ خبرگان استفاده و برای تعیین این ضریب از متخصصان درخواست شد تا هر گزینه را بر اساس طیف چهارگزینه‌ای «کاملاً مرتبط = ۱۰۰ درصد»، «مرتبط اما نیاز به بازبینی = ۷۵ درصد»، نیاز به بازبینی جدی = ۵۰ درصد» و «غیرمرتبط = ۲۵ درصد» بررسی کنند. تجمیع امتیازهای موافق برای دو گزینه «کاملاً مرتبط» و «مرتبط اما نیاز به بازبینی» تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه شد که مقدار شاخص روایی محتوا برای پرسشنامه شماره یک ۰/۹۱ به دست آمد؛ در نتیجه روایی محتوایی پرسشنامه مذکور تأیید شد. با توجه به اینکه مقادیر شاخص روایی محتوا برای تمامی گزینه‌ها بزرگتر از ۰/۷۹ شده بود؛ بنابراین اعتبار محتوایی تمامی گزینه‌ها تأیید شد و حاصل آن پرسشنامه ۵۶ گزینه‌ای به شرح زیر بود که در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت.

۳. مقیاس پژوهشگر ساخته اشتیاق کارکنان<sup>۲</sup>. این پرسشنامه پژوهشگر ساخته ۵۶ گزینه‌ای توسط رنجبریان، جزنی، معمارزاده طهران و محتشمی در بهار ۱۳۹۶ تدوین شد و تعداد ۲۸۱ نفر از کارکنان شامل ۲۱۶ مرد و ۶۵ زن بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرتی از خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵ به آن پاسخ دادند. ابتدا ۲۵ پرسشنامه جهت پایایی آزمون در فاصله زمانی ۱۰ روز

1. Elsevier

2. Springer

3. Researcher-Made Scale of Employees' Enthusiasm

بین ۲۵ نفر از کارکنان توزیع و جمع‌آوری شد و پایایی آزمون در این مرحله به روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۳۴ به دست آمد. برای بررسی روایی، علاوه بر روایی محتوای صوری مورد تأیید متخصص‌ها، از تحلیل عاملی نیز برای روایی سازه استفاده شد.

**شیوه اجرا.** پس از گفتگو با کارشناسان و خبرگان سازمانی اداره‌های کل امور مالیاتی، دیوان محاسبات و ثبت اسناد و املاک استان آذربایجان غربی و خبرگان دانشگاهی شامل دانشگاه‌های شهید بهشتی تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین و تبریز در مورد مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اشتیاق کارکنان، سوال‌های پرسشنامه ۵۶ سؤالی انتخاب و تأیید شد. موازین اخلاقی در بخش پیمایشی شامل اخذ مجوز و تأییدهای لازم از مسئولان ذیربط قبل از اجرای پژوهش، رضایت شرکت کنندگان، محرمانه نگه‌داشتن اطلاعات پرسشنامه‌ها و توضیح این مطالب به آزمودنی‌ها از طریق پیوست کردن راهنمای تکمیل پرسشنامه در ابتدای آن بود که رعایت شد. گام‌های دنبال شده در این پژوهش بر اساس روش هفت‌گانه فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) بود. کاربرد این روش‌ها در پژوهش حاضر شناسایی اجزاء و مؤلفه‌های اشتیاق کارکنان و شامل ۱. تنظیم سؤال پژوهش، ۲. بررسی متون به شکل نظام‌مند، ۳. جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، ۴. استخراج اطلاعات مقاله‌ها، ۵. تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، ۶. کنترل کیفیت و ۷. ارائه یافته‌ها بود. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در جهت بررسی سؤال‌های پژوهش بررسی و ارزیابی شد. اعتبار سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی و اعتبار هم‌گرایی آن با استفاده از همبستگی پرسشنامه اشتیاق کارکنان با مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در مورد داده‌های مربوط به کل افراد نمونه به تعداد ۲۹۰ نفر محاسبه و پایایی نیز با استفاده از دو روش ضریب آلفای کرونباخ و ضریب بازآزمایی ارزیابی شد. برای محاسبه آلفای کرونباخ از اطلاعات به دست آمده از کل افراد نمونه و برای محاسبه ضریب بازآزمایی از اطلاعات به دست آمده از ۲۵ نفر از افراد نمونه اصلی که پرسشنامه با رعایت فاصله چهار هفته، دو بار در مورد آن‌ها اجرا شده بود؛ استفاده شد. پس از حذف ۶ پرسشنامه ناقص و ۳ داده پرت، داده‌های ۲۸۱ آزمودنی با استفاده از نسخه نرم‌افزارهای اس. پی. اس. اس<sup>۱</sup> و پی. ال. اس<sup>۲</sup> و متلب<sup>۳</sup> با روش رگرسیون سلسله مراتبی تحلیل شد.

1. Statistical Package for Social Science (SPSS)
2. Partial Least Squares (PLS)
3. Matlab

## یافته‌ها

۷۶/۹ درصد از شرکت کنندگان مرد و ۲۳/۱ درصد آن‌ها زن بودند. دامنه سنی ۱۷/۱ درصد آزمودنی‌ها زیر ۳۰ سال، ۴/۶ درصد ۳۰-۳۵ سال، ۲۲/۴ درصد ۳۶-۴۰ سال، ۱۳/۹ درصد ۴۱-۴۵ سال، ۱۳/۲ درصد ۴۶-۵۰ سال، ۷/۸ درصد بالای ۵۰ سال قرار داشت و میانگین سنی آزمودنی‌ها، ۴۱/۳۳ با انحراف معیار ۴/۰۷ بود. تحصیلات ۶/۸ درصد آن‌ها دیپلم و فوق دیپلم و پایین‌تر، ۴۵/۲ درصد لیسانس، ۴۴/۸ درصد فوق لیسانس و ۲/۱ درصد دکترا بود. سابقه کاری ۲۹/۲ درصد زیر پنج سال، ۱۹/۶ درصد بین ۵-۱۰ سال، ۱۵/۵ درصد بین ۱۱-۱۵ سال، ۱۵/۵ درصد بین ۲۰-۱۶ سال، ۱۹/۲ درصد بالای ۲۰ سال بود. وضعیت اقتصادی ۵۸ نفر از پاسخ‌دهندگان، بسیار خوب با درآمد بالای ۵ میلیون تومان در ماه، ۱۱۹ نفر خوب با درآمد بین ۳ تا ۵ میلیون تومان، ۷۵ نفر متوسط با درآمد ۲ تا ۳ میلیون تومان در ماه، ۲۲ نفر ضعیف با درآمد بین ۱ تا ۲ میلیون تومان در ماه و ۷ نفر بسیار ضعیف با درآمد کمتر از یک میلیون تومان در ماه بود.

جدول ۱. نمره‌های ابعاد اشتیاق کارکنان، چولگی، کشیدگی و مفروضه‌های رگرسیون

سلسله مراتبی							میانگین	ابعاد
دوربین واتسون	کشیدگی	چولگی	بیشینه	کمینه	انحراف معیار			
۲/۵۳	۰/۴۱	۰/۰۷	۵	۱	۰/۲۱	۳/۴۶	شرایط شغلی	
۱/۹۷	۰/۳۱	۰/۱۶	۵	۲	۰/۶۴۶	۳/۵۷	شرایط شخصی	
۱/۶	۰/۰۸	۰/۲۱	۵	۱	۰/۸۹۸	۳/۲۲	شرایط سازمانی	
۱/۴۵	۰/۲۸	۰/۱۸	۵	۱	۰/۸۹۴	۳/۶۵	حالت‌های روان‌شناختی	
۲/۶۸	۰/۴۳	۰/۰۳	۴	۲	۰/۲۹۱	۳/۰۲	بعد کلی ایرانی-اسلامی	
۲/۶۱	۰/۳۴	۰/۰۸	۵	۲	۰/۶۲۸	۳/۰۳	بعد فرعی ایرانی-اسلامی	
۱/۵۱	۰/۰۹	۰/۳۲	۵	۱	۰/۶۶۹	۴/۰۸	نتایج شغلی	
۱/۰۳	۰/۲۶	۰/۱۱	۵	۱	۰/۶۹۴	۴/۰۴	نتایج فردی	
۱/۸۸	۰/۱۳	۰/۲۲	۵	۱	۰/۶۶۹	۳/۷۴	نتایج سازمانی	

طبق جدول ۱، ارزش‌های چولگی و کشیدگی در همه خرده مقیاس‌ها کمتر از  $2 \pm$  و بنابراین توزیع داده‌ها طبیعی است. آماره دوربین-واتسون باید بین ۰ تا ۴ باشد. اگر بین باقیمانده‌ها همبستگی متوالی وجود نداشته باشد؛ مقدار این آماره باید به ۲ نزدیک باشد. اگر به صفر نزدیک باشد؛ نشان دهنده همبستگی مثبت و اگر به ۴ نزدیک باشد؛ نشان دهنده همبستگی منفی است. در مجموع اگر این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد؛ جای نگرانی نیست. بنا بر ارزش شاخص دوربین-واتسون در جدول ۱ مفروضه استقلال خطاها نیز در بین داده‌های پژوهش برقرار است.



**جدول ۲. نمره‌های مفاهیم شرایط اشتیاق کارکنان، چولگی، کشیدگی و مفروضه‌های رگرسیون**

دوربین واتسون	کشیدگی	چولگی	بیشینه	کمینه	انحراف معیار	میانگین	مفاهیم
۱/۶۹	۰/۰۳	۰/۳۶	۵	۱	۰/۹۷	۳/۵۴	حمایت سرپرست
۲/۴۴	۰/۱۴	۰/۶۵	۵	۱	۰/۸۹	۳/۵۳	استقلال و آزادی عمل
۱/۰۴	۰/۱۳	۰/۲۵	۵	۱	۰/۹۷	۳/۳۰	توسعه حرفه‌ای
۱/۹۱	۰/۴۳	۰/۰۰۸	۵	۱	۰/۷۵	۳/۵۹	خودکارآمدی
۱/۳۳	۰/۲۶	۰/۱۱	۵	۱	۰/۹۸	۳/۳۰	تاب‌آوری
۲/۱۱	۰/۰۳	۰/۵۱	۵	۱	۰/۷۲	۳/۸۱	عزت‌نفس
۱/۵۸	۰/۲۷	۰/۴۳	۵	۱	۱/۱۴	۳/۸۹	فرصت‌های مشارکت و تفویض اختیار
۱/۷۸	۰/۳۹	۰/۰۹	۵	۱	۱/۰۹	۳/۲۰	فرصت‌های رشد و یادگیری
۱/۸۶	۰/۳۳	۰/۱۷	۵	۱	۱/۰۵	۳/۱۰	پاداش و قدردانی
۱/۷۵	۰/۹۱	۰/۳۷	۵	۱	۰/۹۳	۳/۷۰	پای‌بندی به قوانین و پاسخ‌گویی مسئولین دولتی

در جدول ۲، ارزش‌های چولگی و کشیدگی کمتر از  $2 \pm$  و بنابراین توزیع داده‌ها طبیعی است. بر اساس آماره دوربین-واتسون نیز مفروضه استقلال خطاها در بین داده‌های پژوهش برقرار است.

**جدول ۳. نمره‌های مفاهیم حالت‌های روان‌شناختی و نتایج اشتیاق کارکنان، چولگی، و کشیدگی و مفروضه‌های رگرسیون سلسله مراتبی**

دوربین واتسون	کشیدگی	چولگی	بیشینه	کمینه	انحراف معیار	میانگین	مفاهیم
۱/۴۵	۰/۴۳	۰/۱۵	۵	۱	۱/۰۴	۳/۳۸	چشم انداز مشترک
۲/۷۱	۰/۶۱	۰/۰۵	۵	۱	۰/۹۸	۳/۶۹	خلق و خوی مثبت مشترک
۱/۴۴	۰/۴۹	۰/۰۳	۵	۱	۱/۰۰	۳/۸۸	مشتاق بودن
۱/۹۶	۰/۶۳	۰/۰۷	۵	۱	۱/۰۵	۳/۷۵	رضایت شغلی
۱/۴۲	۰/۳۸	۰/۱۹	۵	۱	۰/۷۶۶	۴/۰۸	تعهد شغلی
۲/۶۶	۰/۰۹	۰/۵۴	۵	۱	۰/۶۵	۴/۴۱	عملکرد بالا
۱/۶۱	۰/۲۲	۰/۱۰	۵	۱	۰/۷۶	۴/۲۱	شور و شوق
۱/۹۷	۰/۳۱	۰/۱۶	۵	۱	۰/۸۵	۴/۰۴	جذب در کار
۱/۶	۰/۰۷	۰/۳۱	۵	۱	۰/۸۹	۳/۸۷	وقف در کار
۱/۴۵	۰/۰۴	۰/۴۳	۵	۱	۰/۷۳	۴/۱۸	بهره‌وری بالا
۲/۶۸	۰/۴۳	۰/۵۱	۵	۱	۰/۸۶	۳/۷۴	بهبود کیفیت
۲/۶۱	۰/۱۴	۰/۳۴	۵	۱	۱/۰۶	۳/۳۲	توانمند سازی
۱/۵۱	۰/۱۸	۰/۸۸	۵	۱	۰/۹۰	۳/۷۲	اعتماد و رضایت ارباب رجوع
۱/۱۶	۰/۷۱	۰/۲۵	۴	۲	۰/۲۹۱	۳/۰۲۱	ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی
۱/۴۸	۰/۱۳	۰/۲۶	۵	۲	۰/۶۲۸	۳/۰۳	ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان‌های دولتی ایران

طراحی الگوی پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش ...

در جدول ۳، ارزش‌های چولگی و کشیدگی کمتر از  $\pm 2$  و بنابراین توزیع داده‌ها طبیعی است. ارزش شاخص دوربین واتسون نیز برقراری مفروضه استقلال خطاها را در بین داده‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۴. آزمون ضریب تغییرات برای مفاهیم اشتیاق کارکنان

مفاهیم	ضریب تغییرات	مفاهیم	ضریب تغییرات
۱. حمایت سرپرستان	۰/۷۱۲	۱۴. رضایت شغلی	۰/۸۳۹
۲. استقلال و آزادی عمل	۰/۷۴۰	۱۵. تعهد شغلی	۰/۷۶۳
۳. توسعه حرفه‌ای	۰/۶۹۰	۱۶. عملکرد بالا	۰/۷۰۶
۴. خودکارآمدی	۰/۶۰۶	۱۷. شور و شوق	۰/۵۸۱
۵. تاب آوری	۰/۷۳۰	۱۸. جذب در کار	۰/۷۷۰
۶. عزت‌نفس	۰/۵۱۵	۱۹. وقف در کار	۰/۶۶۹
۷. فرصت‌های مشارکت و تفویض اختیار	۰/۶۹۵	۲۰. بهره‌وری بالا	۰/۷۵۱
۸. فرصت‌های رشد و یادگیری	۰/۷۷۸	۲۱. بهبود کیفیت	۰/۵۸۲
۹. پاداش و قدردانی	۰/۷۷۱	۲۲. توانمندسازی	۰/۸۰۴
۱۰. پایبندی به قوانین و پاسخگویی مسئولان دولتی	۰/۷۴۰	۲۳. اعتماد و رضایت ارباب رجوع	۰/۷۵۸
۱۱. چشم‌انداز مشترک	۰/۸۰۶	۲۴. ویژگی‌های کارکنان ایرانی	۰/۳۵۴
۱۲. خلق و خوی مثبت مشترک	۰/۷۶۰	۲۵. ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان‌های دولتی ایران	۰/۳۵۸
۱۳. مشتاق بودن	۰/۸۹۱		

جدول ۴ آزمون ضریب تغییرات را که مبین قدرت الگوی ساختاری پژوهش است؛ نشان می‌دهد. اگر ضریب تغییرات متغیرها بیشتر از  $0/19$  و  $0/35$  باشد؛ بیانگر این است که قدرت الگو برای پیش‌بینی بالا است. همانگونه که مشاهده می‌شود؛ ضریب تغییرات اکثر متغیرها بیشتر از  $0/19$  و  $0/35$  است؛ لذا قدرت الگوی این پژوهش برای پیش‌بینی بالا است. در بخش الگوسازی ریاضی به روش طراحی نظام خبره فازی، دانش مربوط به تعیین ورودی و خروجی‌های نظام و نیز قوانین استنتاج از ادبیات پژوهش، از طریق مطالعه کتابخانه‌ای جمع‌آوری شد و برای فازی‌سازی از تابع مثلثی و برای میانگین فازی از روش حداکثر-حداقل<sup>۱</sup> و برای استنتاج فازی از روش ممدانی<sup>۲</sup> استفاده شد. تمام عملیات ریاضی با نرم افزار متلب انجام و در ابتدای طراحی نظام فازی، ورودی‌ها و خروجی تعیین شد. بنابراین بر اساس الگوی طراحی شده در این پژوهش، ابعاد سه‌گانه الگوی کارکنان با اشتیاق شامل ابعاد شرایط شغلی، شخصی و سازمانی به‌عنوان ورودی‌های نظام و مفهوم کارکنان با اشتیاق به‌عنوان خروجی تعیین و شبیه‌سازی شد و با وارد کردن ضرایب معادله‌های ساختاری، ارزش کارکنان با اشتیاق محاسبه و در جدول‌های زیر ارائه شد.

1. min-max  
2. Mamdani

### جدول ۵. فازی سازی اعداد متغیرهای ورودی برای آزمون الگوی ریاضی

شرایط شغلی		شرایط شخصی		شرایط سازمانی	
عدد فازی	متغیر کلامی	عدد فازی	متغیر کلامی	عدد فازی	متغیر کلامی
-۴۰، ۰، ۴۰	کم	-۴۰، ۰، ۴۰	کم	-۴۰، ۰، ۴۰	کم
۱۰، ۵۰، ۹۰	متوسط	۱۰، ۵۰، ۹۰	متوسط	۱۰، ۵۰، ۹۰	متوسط
۶۰، ۱۰۰، ۱۴۰	زیاد	۶۰، ۱۰۰، ۱۴۰	زیاد	۶۰، ۱۰۰، ۱۴۰	زیاد

همانطور که جدول ۵ نشان می‌دهد؛ متغیرهای کلامی به سه متغیر کلامی شرایط شغلی، شخصی و سازمانی افزابندی شده است. پس از مشخص شدن تابع عضویت، برای فازی سازی ورودی‌ها و خروجی‌ها، با توجه به ادبیات پژوهش و با رویکردی که در الگوریتم الگوسازی شده انجام گرفت؛ هریک از متغیرهای ورودی با استفاده از عدد مثلثی فازی به سه متغیر کلامی افزابندی و به مجموعه فازی تبدیل شد.

### جدول ۶. متغیرهای کلامی و اعداد فازی متغیر خروجی برای آزمون الگوی ریاضی

کارکنان با اشتیاق	
عدد فازی	متغیر کلامی
۱۷/۵، ۰، ۱۷/۵	خیلی کم
۲۷/۵، ۲۵، ۴۲/۵	کم
۳۲/۵، ۵۰، ۶۷/۵	متوسط
۵۷/۵، ۷۵، ۹۲/۵	زیاد
۸۲/۵، ۱۰۰، ۱۱۷/۵	خیلی زیاد

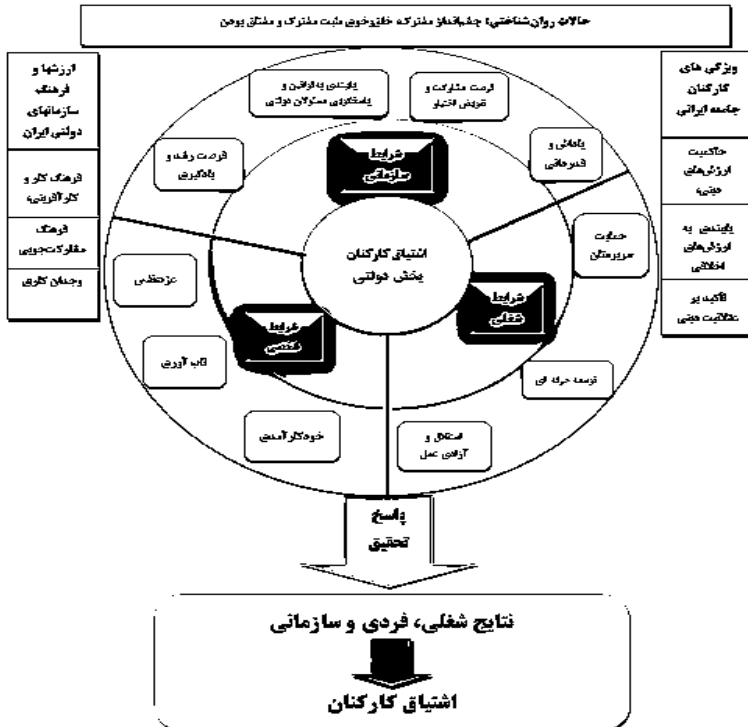
طبق جدول ۶، متغیر خروجی به پنج متغیر کلامی افزابندی و متغیرهای کلامی و اعداد فازی به متغیر خروجی تبدیل و در ادامه قوانین استنتاج تدوین شد. نظام فازی طراحی شده دارای سه متغیر ورودی است و در حالت ایده‌آل به « $۳ \times ۳ = ۲۷$ » قانون نیاز دارد. با توجه به تعداد پاسخگویان، برای هر سؤال میانگین اعداد فازی محاسبه شد. بعد از تحلیل داده‌های به دست آمده توسط سیستم استنتاج فازی، ترکیب مطلوب ابعاد که بتواند اشتیاق کارکنان را بیشینه یا بهینه کند؛ به دست آمد و نتایج در جدول ۷ ارائه شد.

### جدول ۷. ترکیب مطلوب ابعاد اشتیاق کارکنان

ابعاد کارکنان با اشتیاق	درصد
شرایط شغلی	۶۲
شرایط شخصی	۶۸
شرایط سازمانی	۸
اشتیاق کارکنان	۵۲/۳

طراحی الگوی پرورش کارکنان با اشتیاق در بخش ...

بر اساس داده‌های جدول ۷، اگر میزان توجه مدیران به بُعد شرایط شغلی ۶۲ درصد، به بُعد شرایط شخصی ۶۸ درصد و به بُعد شرایط سازمانی ۸ درصد باشد؛ آنگاه اشتیاق کارکنان به میزان ۵۲/۳ درصد، ترکیب مطلوبی خواهد بود.



شکل ۱. الگوی نهایی اشتیاق کارکنان در بخش دولتی ایران

شکل ۱ که حاصل فرایند بخش‌های مختلف این پژوهش است؛ نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌ها و نتایج الگوی نهایی اشتیاق کارکنان در بخش دولتی ایران با ضریب اطمینان ۹۵ درصد دارای وابستگی و انسجام مطلوبی است. بر اساس این نتایج می‌توان گفت که هر سه متغیر اصلی شامل شرایط شغلی، شرایط شخصی و شرایط سازمانی بررسی شده وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد ابعاد و مؤلفه‌ها و نتایج الگوی نهایی اشتیاق کارکنان در بخش دولتی ایران، وابستگی و انسجام مطلوبی دارد و هر سه متغیر اصلی شامل شرایط شغلی، شرایط شخصی و شرایط سازمانی وزن معناداری را در الگوی نهایی اشتیاق کارکنان ایجاد می‌کنند. امروزه

از اصطلاح اشتیاق کارکنان به‌طور گسترده در مدیریت سرمایه انسانی به‌عنوان کلیدی برای ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان برای تولید با بهره‌وری بالاتر استفاده می‌شود. این مفهوم تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. مطالعه اشتیاق کارکنان از سوی کارشناسان، هم بر منابع انسانی سازمان‌های دولتی و هم بر منابع انسانی حرفه‌ای تأیید و نتایج آن نیز در دهه گذشته منتشر شده است. هرچند این موضوع به نسبت جدید است؛ اما این امر را ثابت می‌کند که عملکرد کارکنان سازمان‌هایی با سطح اشتیاق بالاتر، بیش از عملکرد کارکنان سازمان‌هایی با سطح اشتیاق پایین‌تر است (استفانی و قاستومو، ۲۰۱۵).

اشتیاق شغلی برخلاف رضایت شغلی نقش به‌سزایی در رفاه و خودکارآمدی سازمان دارد و منحصر به تمایل شخصی فرد نمی‌شود. کارکنان مشتاق به‌طور کامل با سازمان یکی می‌شوند و سازمان را هویت خود می‌پندارند و شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود می‌دانند. آن‌ها برای انجام کار برانگیخته نمی‌شوند؛ بلکه در مسیر انجام کارهای غیرممکن و نشدنی گام برمی‌دارند و یکدیگر را در زمان‌های سخت و بحرانی تقویت می‌کنند تا بار دیگر نیروی خود را به کار گیرند (هانگ، مک فادن، مورفی، رابرتسون، چانگ و زوهار، ۲۰۱۶).

از دیگر یافته‌های این پژوهش که با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون و تأیید الگو و کاربردی بودن آن و نیز تعیین میزان اهمیت و رتبه هر یک از متغیرها به دست آمده است؛ می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که الگوی طراحی شده مورد تأیید خبرگان بود. از بین مقوله شرایط شغلی به ترتیب مؤلفه‌های حمایت سرپرستان، استقلال و آزادی عمل و توسعه حرفه‌ای به صورت مستقیم نقش مهمی در متغیر فرهنگ ایرانی-اسلامی بودن داشتند و به صورت غیرمستقیم بر اشتیاق کارکنان تأثیرگذار بودند. نتایج این پژوهش همخوان با پژوهش هیندنچ (۲۰۱۶) نشان داد که شرایط شغلی تأثیر معناداری بر متغیر اشتیاق کاری کارکنان دارد و پیشرفت کارکنان در هر یک از جنبه‌ها اعم از پولی یا غیرپولی، کلید حفظ کارکنان و درکل توسعه شخصیت آن‌ها به شمار می‌رود. کارکنان کلیدی، در سازمان به دنبال توسعه توانمندی‌های خود و پیشرفت در کار هستند. بنابراین، سازمانی که زمینه این رشد را فراهم آورد؛ عامل اساسی را جهت ایجاد اشتیاق در کارکنان و به صورت متقابل زمینه تلاش آن‌ها را برای رشد سازمان ایجاد کرده است (هاشمی، ۱۳۹۵). نتایج پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده است؛ شرایط شغلی نه تنها هم‌زمان با اشتیاق شغلی مرتبط است؛ بلکه اشتیاق کارکنان را نیز در طول زمان افزایش می‌دهد (هاکنن، شوفیلی و آهولا، ۲۰۰۸). همچنین هم‌راستا با نتایج این پژوهش، پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهند که منابع و شرایط شغلی گوناگون نظیر حمایت سرپرستان منجر به اشتیاق شغلی می‌شود (کریمی، همایونی نجف آبادی و ایزدی، ۱۳۹۳).

طبق نتایج این پژوهش، تأثیر شرایط شخصی بر متغیر اشتیاق کاری کارکنان معنادار بود. این یافته هم‌راستا با پژوهش شفیق، زیا و رشید (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که کارکنان با اشتیاق که خودکارآمدی بالایی دارند؛ بر این باورند که قادرند الزام‌هایی را که در زمینه‌های مختلف با آن‌ها رو به رو می‌شوند؛ تأمین کنند و این گرایش را داشتند که پیامدهای خوبی را در زندگی تجربه کنند و باور داشتند که می‌توانند با مشارکت در نقش‌هایی در درون سازمان نیازهای خویش را ارضا و همچنین رفتارها و فعالیت‌های سرپرست و نیز نگرش‌ها و احساسات مثبت زیردستان را تقویت کنند که این موضوع به نوعی می‌تواند حس تعهد اخلاقی را در زیردستان ایجاد کند.

یافته دیگر این پژوهش نشان داد که از بین مقوله شرایط سازمانی، مؤلفه‌های فرصت رشد و یادگیری، فرصت مشارکت و تفویض اختیار، پایبندی به قوانین و پاسخگویی مسئولان دولتی و پاداش و قدردانی به ترتیب به صورت مستقیم نقش مهمی در متغیر فرهنگ ایرانی-اسلامی بودن دارد و به صورت غیرمستقیم بر اشتیاق کارکنان تأثیرگذار است و شرایط سازمانی نیز تأثیر معناداری بر متغیر اشتیاق کاری کارکنان دارد. همسو با نتایج پژوهش حاضر پژوهش الوانی (۱۳۹۵) نشان داد؛ فردی که در سازمان مورد مشورت و نظرخواهی قرار می‌گیرد و در تصمیم‌ها شرکت داده می‌شود؛ احساس می‌کند که سازمان متعلق به او است و هدف او و سازمان یکی است. نتایج پژوهش بابایی خلجی، احمدی و شهبازی (۱۳۹۲) نیز نشان داد که اشتیاق کارکنان پیش‌بینی کننده نتایج کار کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی است. از نتایج به دست آمده از تحلیل نظام فازی این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سازمان برای به حداکثر رساندن میزان کارکنان با اشتیاق خود می‌بایست از ترکیب متفاوتی از ابعاد الگو استفاده کند.

در مجموع می‌توان گفت کارکنان مشتاق ظرفیت‌های روان‌شناختی چشمگیری دارند که منابع خود را به وسیله آن خلق می‌کنند و در نهایت شادترند و انرژی و خوداثربخشی بالاتری دارند. همچنین می‌توان اشاره کرد که مدیران باید توجه ویژه‌ای به حالت‌های روانی و درونی افراد داشته باشند و تلاش کنند؛ آن‌ها را به نوعی دلبسته و وابسته به سازمان و شغل خود کنند و این نیز منوط به آشنا بودن مدیران و سرپرستان به علم روان‌شناسی سازمانی و کار خواهد بود.

نتایج این پژوهش نشان داد که در مقوله شرایط شغلی، امتیاز مؤلفه استقلال و آزادی عمل در الگو بالاتر از مؤلفه‌های حمایت سرپرستان و توسعه حرفه‌ای است و نیز مشخص شد که شرایط شغلی به‌عنوان عامل تعیین کننده در اشتیاق شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی نقش چشمگیری دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های بابایی خلجی و همکاران (۱۳۹۲) مطابقت دارد که نشان دادند شرایط شخصی به خود ارزیابی‌های مثبت مرتبط با تاب آوری و حس فرد از توانایی‌های خویش بر محیط کاری تأثیرگذار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود؛ مدیران با فراهم آوردن محیطی مبتنی بر رعایت اصل شایسته سالاری، حمایت از کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آن‌ها و نیز توجه

به توسعه حرفه‌ای، به کارکنان خ و ددر انجام کارهای محوله و حل مشکلات و موانع سازمانی کمک کنند و زمینه اظهارنظر و خودمختاری در تصمیم‌گیری‌ها را برای آن‌ها ایجاد نمایند. در مقوله شرایط شخصی الگوی این پژوهش، امتیاز مؤلفه‌های خودکارآمدی، تاب آوری و عزت نفس که از عوامل مؤثر بر پرورش کارکنان با اشتیاق است؛ بالاتر بود. بنابراین مؤلفه‌های مذکور بایستی مورد توجه مسئولان و مدیران سازمان‌های دولتی قرار گیرد. پژوهش‌های متعددی همسو با نتایج این پژوهش از جمله پژوهش شکراله زاده، سید موسوی، زاده محمدی و نصیری هانیس (۱۳۹۶) نشان داد که اشتیاق به پدر و مادر در تبیین تاب آوری هیجانی از دل‌بستگی به همسال‌ها نیرومندتر است. زانتاپولو، بکر و دموروتی (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی تأثیر سه منبع شخصی شامل خودکارآمدی، عزت‌نفس سازمانی و خوش‌بینی را بر اشتیاق کارکنان مطالعه کردند و نشان دادند که کارکنان مشتاق در هر سه منبع در سطح بالایی قرار دارند. بنابراین به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که برای هر یک از کارکنان خود ارزش و احترام قائل شوند و برای هر فرد از تمجید و تحسین به‌طور مؤثر استفاده کنند.

در مقوله شرایط سازمانی الگوی اشتیاق کارکنان به ترتیب امتیاز مؤلفه‌های فرصت رشد و یادگیری، فرصت مشارکت و تفویض اختیار، پایبندی به قوانین و پاسخگویی مسئولان دولتی و پاداش و قدردانی که از عوامل مؤثر بر پرورش کارکنان با اشتیاق هستند؛ بالاتر بود. بنابراین مؤلفه‌های مذکور بایستی مورد توجه مسئولان و مدیران سازمان‌های دولتی قرار گیرد و به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که پاداش‌های متنوع، کافی، برانگیزاننده و به موقع به کارکنان با اشتیاق و ساعی خود پرداخت کنند تا فرهنگ قدردانی و قدرشناسی از کارکنان در مورد رفتار و عملکردشان تقویت شود و گسترش یابد.

## سپاسگزاری

از تمامی اساتید گرانقدر و عزیزانی که در دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین شرایط انجام این پژوهش را فراهم و تسهیل کردند؛ سپاسگزاریم. همچنین از همکاری مدیران و کارکنان محترم اداره‌های کل امور مالیاتی، دیوان محاسبات و ثبت اسناد و املاک استان آذربایجان غربی که یاریگر پژوهشگران در جمع آوری داده‌های مورد نیاز این مطالعه بودند؛ سپاسگزاریم. این مقاله برگرفته از رساله دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی نویسنده اول است.

## منابع

- بابایی خلجی، معصومه، احمدی، سید علی اکبر، و شهبازی، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۵(۴): ۳۹-۵۶.
- جزنی، نسرين. (۱۳۹۴). *مدیریت منابع انسانی*. تهران، نشر نی. چاپ یازدهم.
- حاجلو، نادر. (۱۳۹۲). ویژگی‌های روان‌سنجی نسخه ایرانی فرم کوتاه مقیاس شغلی اوترچت (UWES-9). *فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۶(۴ پیاپی ۲۴): ۱۱۷-۱۰۵.
- دژبان، ریحانه، نوری، ابوالقاسم، و سماواتیان، حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی. *فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی*، ۱(۳): ۱۵۳-۱۳۴.
- رابینز، استیفن. پی. (۱۳۹۵). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۲۰۱۳).
- شکراله زاده، معصومه، سید موسوی، پریساسادات، زاده محمدی، علی، و نصیری‌هانیس، غفار. (۱۳۹۶). نقش میانجی‌گر دلبستگی به هم‌سال‌ها در رابطه بین دلبستگی به پدر و مادر و نمودیافتگی هیجانی نوجوانان، *فصلنامه علمی-پژوهشی روان‌شناسی کاربردی*، ۱۱(۲ پیاپی ۴۲): ۲۳۵-۲۱۵.
- ضیاء الدینی، محمد، و رضانی قوم آبادی، سکینه. (۱۳۹۲). الگوی غنی‌سازی و دل‌بستگی شغلی برای سنجش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴(۳ پیاپی ۱۵): ۱۷۷-۱۹۹.
- عیسی خانی، احمد. (۱۳۹۲). تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۵(۲ پیاپی ۲۶): ۷۳-۹۶.
- کریمی، جواد، همایونی نجف آبادی، عاطفه، و ایزدی، رضیه. (۱۳۹۳). رابطه بین ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی مرتبط با کار، ویژگی‌های شخصیت و اشتیاق شغلی. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۳(۳ پیاپی ۱۱): ۷۰-۶۰.
- ملایی، مریم، مهداد، علی، و گل پرور، محسن. (۱۳۹۳). رابطه معنویت در محیط کار، انگیزه درونی و اشتیاق شغلی با عملکرد. *فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۱۵(۲): ۵۵-۴۷.
- میراحمدی، سیده لیلا، احمدی، سید احمد، و بهرامی، فاطمه. (۱۳۹۰). اثربخشی زوج‌درمانی کوتاه مدت به شیوه خودتنظیمی بر سلامت روان و افسردگی زوجین. *فصلنامه روان‌شناسی کاربردی*، ۵(۳ پیاپی ۱۹): ۱۱۱-۹۹.
- هاشمی، مهرداد. (۱۳۹۵). *کیمیای مدیریت*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۵). *مدیریت عمومی*. تهران، نشر نی. چاپ پنجاه و سوم.



الوداری، حسن، فیضی، طاهره، امیرخانی، امیرحسین، و علی نجفی، زینب. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر سازمان حمایت‌گرا. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۳(۴ پیاپی ۱۵): ۲۰۰-۱۷۳.

## References

- Bakker, A. (2009). *Building engagement in the workplace*. In: Burke RJ, Cooper CL (Eds). *The Peak performing organization*. UK: Routledge.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. UK: Psychology press.
- Bhattacharya, Y. (2015). *Employee engagement as a predictor of seafarer retention: A study among Indian officers*. The Korean association of shipping and logistics, Inc. Production and hosting by Elsevier B.V.
- Gallup (2015). *Engaging people, the case for and application of employee engagement, an emenex point of view lynchies lodge, high street, and whitchurch-on-thames*. United Kingdom: oxfordshire.
- Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3): 387-399.
- Hakanen, J. J. Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3): 224-41.
- Hewitt, A. (2017). Managing engagement in times of change, global culture & engagement. *Practice Leader, Talent, Rewards & Performance*, 35(4): 147-166.
- Hindenach, J. (2016). *3 phases of the employer-employee engagement cycle*. Online: Available at: <http://hrpeople.monster.com/training/articles/100-3-phases-of-the-employer-employee-engagement-cycle>
- Huang, Y.H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H. & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework, *Applied Ergonomics*, 55(3): 248-257.
- Kuntsi, V. (2014). *Fostering work engagement through dedication: Case ramboll*. University of Tampere School of Management, management and organization, master's thesis.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer.
- Shafiq, M., Zia-Ur- Rehman, M., & Rashid, M. (2013). Impact of compensation, training and development and supervisor support on organizational commitment. *Journal of Compensation & Benefits Review*, 45(5): 278- 285.
- Sork, A. (2017). Employee attachment inventory (EAI). Online: Available at: [www.shcbond.com/wp-content/uploads](http://www.shcbond.com/wp-content/uploads).
- Stephanie, A. G. (2015). Proposal to improve employee engagement in PT maju sentosa by aon hewitt model and mercer model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169(2): 363 – 370.

Uthai, M. (2013). Leveraging employee engagement surveys using the turnover stimulator approach: A case study of automotive enterprises in Thailand, *International Journal of Business and Management*, 8(6): 113-125.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2):121-141.

\*\*\*

مقیاس اشتیاق کارکنان رنجبریان، جزنی، معمارزاده طهران و محتشمی، ۱۳۹۶

گویه‌ها					
۱	۲	۳	۴	۵	
۱	۲	۳	۴	۵	۱. در سازمانم، به سرپرست خود حسن تعلق دارم.
۱	۲	۳	۴	۵	۲. سرپرست مستقیم من، جنبه حمایتی در انجام وظایفام را رعایت می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	۳. سرپرست من، در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد.
۱	۲	۳	۴	۵	۴. اختیار لازم را برای انجام کارهایم را دارم.
۱	۲	۳	۴	۵	۵. من استقلال شغلی را در چارچوب قانونی و شرح شغل دارا هستم.
۱	۲	۳	۴	۵	۶. سازمانم افراد را به یادگیری دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای تشویق می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	۷. شغلم، به من فرصت یادگیری چیزهای جدید و مفید را می‌دهد.
۱	۲	۳	۴	۵	۸. شغلم، به من فرصت ارتقای شغلی و پستی را می‌دهد.
۱	۲	۳	۴	۵	۹. من در کار خود کارآمد و اثرگذار هستم.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۰. کارکنان در مورد توانایی‌های خود قضاوت‌های درستی دارند.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۱. در نقشی که دارم، حجم و فشار کاری برایم منطقی و عادلانه است.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۲. من در سازمانم، در برابر آسیب‌های روان‌شناختی مقاومت نشان می‌دهم.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۳. به توانایی‌های خودم اطمینان دارم و به آن احترام می‌گذارم.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۴. در سازمانم، کارکنان از احترام و پذیرش از سوی دیگران برخوردارند.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۵. در سازمانم، کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌ها مشارکت دارند.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۶. در سازمانم، فرصت، اختیار و مجال برای نوآوری، ابتکار و ابراز وجود برای کارکنان فراهم می‌شود.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۷. در سازمانم، فرصت‌های رشد و پیشرفت کاری برای کارکنان فراهم می‌شود، فقط کافی است تلاش کنم و شایستگی‌هایم را نشان دهم.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۸. در سازمانم، فرصت‌های آموزش برای کارکنان فراهم می‌شود.
۱	۲	۳	۴	۵	۱۹. من، حقوق و مزایای خود را در سازمانم، خیلی خوب و مطلوب ارزیابی می‌کنم.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۰. در سازمانم، پاداش‌های متنوع و به‌موقع پرداخت می‌شود.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۱. سازمانم از من قدر دان بوده و مدیران سازمانم از کارکنان خود قدرشناسی می‌کند.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۲. من و سازمانم، به قوانین و مقررات کاملاً پایبند و مقید هستیم.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۳. مدیران و مسئولان این سازمان، نسبت به مسائل سازمانی پاسخ‌گو بوده و به مسئولیت اجتماعی نیز پایبند و مقید هستند.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۴. در سازمانم، کارکنان برای اهداف خود چشم‌انداز مشترکی دارند.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۵. من به سازمان و آینده خودم در سازمانم، تصویر مطلوبی دارم.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۶. من در سازمانم، به مسائل اطراف خود خوش‌بین هستم.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۷. من از انجام کار خود، خوشحال هستم.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۸. من نسبت به کارم مشتاق هستم و این شور و اشتیاق در کار را سرلوحه زندگی خودم قرار داده‌ام.
۱	۲	۳	۴	۵	۲۹. کارم را معمولاً با میل و اشتیاق انجام می‌دهم.
۱	۲	۳	۴	۵	۳۰. معمولاً من از شغل خودم رضایت کافی را دارم.
۱	۲	۳	۴	۵	۳۱. به شغلی که در سازمانم به عهده من گذاشته شده است، علاقه‌مند بوده و از انجام آن لذت می‌برم.
۱	۲	۳	۴	۵	۳۲. من به حفظ تعهد خود نسبت به اهداف سازمانی موظف هستم.

۳۳. من در سازمان، درگیری عمیق با فعالیت‌ها و رویدادهای سازمانی در ارتباط با شغل خود هستم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳۴. من در محیط کاری خود، انضباط و مقررات اداری را رعایت می‌کنم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳۵. من از وسایل کاری خود کاملاً مواظبت کرده و صرفه‌جویی را در مصرف آن‌ها، در سرلوح زندگی خود قرار داده‌ام. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳۶. من دوست دارم کارها، باکیفیت بالا انجام شود. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳۷. من در محل کار خود، پرنزوی هستم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳۸. من به کار خود تعلق خاطر داشته و همیشه درگیر به کار هستم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳۹. من در محل کار خود، بر انجام وظایف شغلی‌ام، تمرکز دارم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۰. من به شغل خود وابسته هستم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۱. ترک خدمت برایم، مشکل است. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۲. قادر هستم وظایف شغلی‌ام را در زمان‌های طولانی انجام دهم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۳. به اندازه گیری کار و زمان‌سنجی در کار، توجه می‌کنم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۴. بر خدمات بی‌نقص معتقد هستم و بر این باورم که خدمت باید بدون عیب و نقص انجام پذیرد. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۵. به بهبود کیفیت خدمات در سازمانم، توجه ویژه دارم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۶. در سازمان من، دواير کیفیت خدمات وجود دارد و به بهبود کیفیت خدمات رسیدگی می‌کند. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۷. در سازمان من، شایستگی‌های فردی برای توانمندسازی کارکنان مدنظر است. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۸. در سازمان من، افراد با توجه به توانمند بودن، بر نتایج کار مؤثر هستند. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴۹. در سازمان من، پاسخ‌گویی و ارتباط با ارباب رجوع موجب رضایت ارباب رجوع میشود. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵۰. اعتماد ارباب رجوع به سازمانم، به دلیل توجه به آن‌ها بالا است. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵۱. من به حاکمیت ارزش‌های دینی در سازمان خود پای‌بند هستم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵۲. من ارزش‌های اخلاقی در سازمان را رعایت می‌کنم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵۳. سازمان من بر عقلانیت دینی تأکید دارد. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵۴. در سازمان، مدیران به فرهنگ کار و کارآفرینی توجه ویژه‌ای دارند. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵۵. سازمان من، به فرهنگ مشارکت و تشریک مساعی تأکید دارد. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵۶. من در انجام کارهای خود در سازمان به وجدان کاری اعتقاد دارم. ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

