

Research Paper

Designing Employee Work Engagement Model (Case Study: Airline of the Islamic Republic of Iran)

Alireza Yaghoubi^{*1} , Mandan Momeni², Ahmad Vedadi³ 

¹ PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, IRAN. E-Mali: 2A.yaghoubi@gmail.com

² Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, IRAN. E-Mali: Mandanmomeni@yahoo.com

³ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, IRAN. E-Mali: Ahvedadi@gmail.com



10.22080/jem.2023.20365.3421

Received:

November 28, 2020

Accepted:

March 13, 2022

Available online:

January 9, 2023

Keywords:

Work Engagement, Cognitive-motivational and behavioral trait, content analysis, Structural Equation Modeling

Abstract

In today's competitive and challenging world, organizations need committed, motivated and engage employees to succeed. There are many problems and complexities in creating, maintaining and promoting the work Engagement of employees, that ignoring them can cause significant damage to the performance of the organization and the relationship between the organization and employees. Lack of sufficient knowledge and the lack of statistics and information in this field at the national and organizational level and the novelty of this field make the need to know and codify a suitable model of work Engagement for our country is important and necessary. To this end, the present study seeks to design a model of employee work engagement. The research method was mixed qualitatively and quantitatively and in the first stage, to present the model, the qualitative method of content analysis using the opinions of 10 industry experts using in-depth semi-structured interviews was used and the effective factors in this field were identified and classified through coding. In the second stage of the research, the model presented in the qualitative stage was quantitatively tested using the opinions of 220 employees of the Airlines of the Islamic Republic of Iran. In the model evaluation section, the structural equation modeling method was used and the data were analyzed by Structural Equation Modeling. The results show the extraction of three dimensions of cognitive, motivational and behavioral and 11 components and 35 indicators, indicating that the model is significant and components of stability and resilience are important factors.

***Corresponding Author:** Alireza Yaghoubi

Address: PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, IRAN

Email: 2A.yaghoubi@gmail.com

Extended Abstract

1. Introduction

In the dynamic business scenario, engaging employees effectively has become one of the major challenges for various organizations (Dhir & Shukla, 2018). A look at the patterns and models presented and used in the world of work engagement shows that a unique model has not yet been presented and used, and thinkers have serious doubts about how these models work in different environments. There are currently no official statistics on the state of engagement at the national or organizational level. Statistics of industrialized countries also do not show a favorable situation. The results of various studies in different countries and organizations show a low work engagement among employees, which in turn, according to statistics, imposes a high cost on organizations and society. Regardless of the differences in these statistics, there is a requirement in today's competitive environment for doing research on this important field and explaining the necessary patterns and models and related cases.

2. Objective & Methodology

The purpose of this study is to find the reason for some employees' involvement and engagement in work and ways to increase it. To clarify the hidden angles of the subject and determine the pattern of engagement and its dimensions and components in the present study, the researcher seeks to answer the following questions:

(Main question) What is the appropriate pattern of employees' engagement?

(Sub-questions) What are the dimensions and components of an appropriate engagement pattern?

The present research uses a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) and has two stages.

The first stage is qualitative and uses thematic analysis. Due to the quality of the variables in this study, semi-structured in-depth interviews with experts were used to test the variables. The statistical population of this research in the qualitative stage included aviation management experts or managers in various fields. The data collection procedure continued until reaching theoretical saturation, i.e., the 10th interview. In the second stage, after determining the main components and indicators of the research, a questionnaire was developed in three sections with 35 questions.

3. Results/Findings

The purpose of this study was to design a pattern of employees' work engagement and an attempt was made to determine the dimensions and components of engagement with a mixture of qualitative and quantitative methods in addition to explaining the appropriate pattern. The results showed that the obtained pattern has good validity and reliability according to the dimensions, components and indicators. To design the pattern of engagement, three comprehensive themes, i.e., cognitive, motivational, and behavioral themes as well as eleven factors and thirty-five indicators were identified.

4. Implications

The valuable insight that this research offers is that to do a successful job, it is necessary to use three forces of thought

(cognitive), heart (motivational), and hand (behavioral). The existence and coordination between these three forces is important for the success of any activity. The synergy of these three forces can create a phenomenon called engagement. It can also be concluded that after the possibility of creating all personal and organizational resources, more engagement emphasizes sustainability and long efforts. In general, these results are consistent with the findings of previous research. Finally, it can be said that

"engagement requires length in addition to depth."

A look at the results of standardized factor load coefficients shows the high importance of the motivational dimension in employees' work engagement. At the same time, observing the two factors that have the highest rank among the factors shows that stability and resilience in the behavioral dimension are the most important factors of employees' work engagement.

References:

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., ... & Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature. *Health Services and Delivery Research*, 3(26), 1-424.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

علمی پژوهشی

طراحی الگوی اشتیاق کاری کارکنان (مورد مطالعه: شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران)

علیرضا یعقوبی*^۱ ID، ماندان مومنی^۲، احمد ودادی^۳ ID

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
^۲ استاد یار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

10.22080/jem.2023.20365.3421

چکیده

درجهان رقابتی و پر چالش امروزی سازمان‌ها برای موفقیت، نیاز به کارکنانی متعهد، با انگیزه و مشتاق دارند. مسائل و پیچیدگی‌های زیاد در ایجاد، حفظ و ارتقای اشتیاق کاری کارکنان وجود دارد که نادیده گرفتن آن‌ها باعث آسیب‌های قابل توجه به عملکرد سازمان و رابطه سازمان و کارکنان می‌شود. نبود شناخت کافی و موجود نبودن آمار و اطلاعات در این زمینه در سطح ملی و سازمانی و جدید بودن این حوزه ضرورت شناخت و تدوین الگوی مناسب اشتیاق کاری را برای کشور ما نیز مهم و ضروری می‌سازد. به همین منظور، پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی اشتیاق کاری کارکنان می‌باشد. روش پژوهش آمیخته بصورت کیفی و کمی بوده و در مرحله نخست، برای ارائه مدل از روش کیفی تحلیل مضمون با بهره‌گیری از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان صنعت با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساخت یافته استفاده شد و عوامل موثر در این زمینه از طریق کدگذاری شناسایی و طبقه‌بندی شدند. در مرحله دوم پژوهش، مدل ارائه شده در مرحله کیفی با استفاده از نظرات ۲۲۰ نفر از کارکنان شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران بصورت کمی آزمون شدند. در بخش ارزیابی و سنجش مدل از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده و داده‌ها بوسیله تحلیل‌های عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان دهنده استخراج سه بعد شناختی، انگیزشی و رفتاری و ۱۱ مولفه و ۳۵ شاخص بوده حاکم از آن است که مدل معنی دار می‌باشد. بر اساس نتایج کمی پژوهش نیز مولفه‌های پایداری و تاب‌آوری از مهمترین عوامل اشتیاق کاری کارکنان می‌باشند.

تاریخ دریافت:

۸ آذر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۲۲ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۹ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

اشتیاق کاری، ویژگی‌های شناختی-انگیزشی و رفتاری، تحلیل مضمون، مدلسازی معادلات ساختاری.

* نویسنده مسئول: علیرضا یعقوبی

آدرس: کرج دهقان ویلای دوم کوچه ششم پلاک ۱۴ کد پستی

۳۱۳۹۸۳۵۱۸۱

ایمیل: 2A.yaghoubi@gmail.com

۱ مقدمه

و چگونگی استفاده از آن در فرآیند انتقال کارکنان "سطح ابتدایی اشتیاق" به شرکای برتر (ابو داکار^۴ و ثمودی، ۲۰۱۹، ۱۱۵). آن گونه که یانگ^۵ و دیگران (۲۰۱۸)، اظهار می‌کنند؛ نیروی کار مشتاق برای اثربخشی سازمانی مهم است. اشتیاق کارکنان با افزایش بهره‌وری، بازده مالی و فروش مرتبط بوده است. موضوع با اهمیت این است که کلید مدیریت موفقیت آمیز تغییرات، از اعضای سازمان شروع می‌شود. در واقع، یک نیروی کار مثبت و مشتاق می‌تواند سازمانی را ایجاد یا از بین ببرد (پرنت و لاولیس^۶، ۲۰۱۸، به نقل از لاکوود^۷، ۲۰۰۷).

در حال حاضر هیچ‌گونه آمار رسمی در باره وضعیت اشتیاق در سطح ملی یا سازمانی وجود ندارد. آمارهای کشورهای صنعتی نیز وضعیت مطلوبی را نشان نمی‌دهد. در آخرین آمار گالوپ^۸ (۲۰۲۰)، افراد مشتاق در امریکا را فقط ۳۷ درصد، افرادی که مشتاق نیستند ۴۷ درصد و افراد غیر مشتاق را ۱۵ درصد اعلام نموده است. نتایج بررسی‌های مختلف در کشورها و سازمان‌های گوناگون نشان از پایین بودن اشتیاق کاری در کارکنان است که به نوبه خود و طبق آمارها هزینه گزافی به سازمان‌ها و جامعه تحمیل می‌نماید. صرفنظر از اختلاف در این آمارها چه در خارج از کشور و چه در داخل، تحقیق و بررسی در این حوزه مهم و تبیین الگوها و مدل‌های مورد لزوم و تدقیق در موارد مربوط به آن خصوصاً در فضای رقابتی امروزی ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین مساله اصلی تحقیق این است که الگوی مناسب اشتیاق کارکنان چیست.

نکته قابل توجه در این موضوع این است که علاوه بر این که در کشور ما این موضوع جدید بوده و مسبقاً به سابقه نیست، شرایط حال حاضر کشور تبیین و توسعه الگوی مناسب اشتیاق را دوچندان می‌نماید. با توجه به موارد سیاسی و اقتصادی پیش آمده برای کشور ما و به خصوص

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع امروز هستند و منابع انسانی عمده‌ترین سرمایه و عامل راهبردی هر سازمان به حساب می‌آید. برای موفقیت در جهان کنونی سازمان‌ها نیاز به کارکنانی متعهد، با انگیزه و خلاق خواهند داشت. آن‌ها نیاز به کارکنانی دارند که خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند. بازدهی کارکنانی که بسیار با انگیزه‌اند یا آنان که از کار خود ناراضی بوده و بدون انگیزه‌اند، همواره مورد بحث و بررسی صاحب‌نظران بوده است تا جایی که هر دلیلی که باعث کاهش بهره‌وری، رضایت شغلی و شور و شوق کارکنان شود باعث نگرانی مدیران می‌باشد. در سناریوی کسب و کار پویا، سوق دادن کارکنان به سمت اشتیاق کاری به طور موثر به یکی از مهمترین چالش‌های سازمان‌های مختلف تبدیل شده است (دهیروشوکلا^۱، ۲۰۱۸: ۱). طی دو دهه گذشته، دانشمندان در زمینه منابع انسانی و رفتار سازمانی توجه زیادی به اشتیاق پایدار کارکنان در کار خود و همچنین نحوه سودمند بودن در عملکرد انسان داشته‌اند (وچول^۲ و دیگران، ۲۰۱۹، ۱).

میسی^۳ و همکاران (۲۰۰۹)، اظهار داشتند که در میان مدیران کسب و کار به ندرت اصطلاحی توانسته همانند عنوان اشتیاق کارکنان در سال‌های اخیر رونق گرفته باشد. نگاهی به الگوها و مدل‌های ارائه و استفاده شده در جهان نشان دهنده این است که هنوز الگویی یونیک و منحصر بفرد ارائه و بکارگیری نشده است و اندیشمندان نیز در نحوه و چگونگی کارکرد این مدل‌ها در محیط‌های مختلف شک و تردید جدی دارند. بنابراین، در این مرحله مطالعه و درک بیشتر از سطح اشتیاق کارکنان و چگونگی تحریک آن به حداکثر ممکن بسیار مهم است. ما باید درک کنیم که چه چیزی واقعاً کارکنان را برای به حداکثر رساندن بهره‌وری تحریک می‌کند

۵. Young

۶. Parent, J. & Lovelace, K.

۷. Lockwood

۸. Gallup

1. Dhir, S. & Shukla

2. K. Woocheol

3. Macey

4. Abu Daqar & Smoudy

اگرچه ابتدای امر با گشوده شدن دریچه مدیریت به روی این موضوع توسط کان^۱ در سال ۱۹۹۰ انتظار می‌رفت که این حوزه همچون مباحثی مانند تعهد، رضایت شغلی و ... به سرعت گسترش یافته و پیشرفت کند، ولی عملاً تحقیقات جدی تا دو دهه گذشته به تعویق افتاد. با توجه به اینکه مفهوم اشتیاق دارای معنی گسترده بوده و از پیچیدگی بالایی برخوردار است لازم است این مفهوم مورد تحلیل قرار گیرد زیرا به نظر می‌رسد هنوز در خصوص چهارچوب اصلی تعریف آن بین صاحب‌نظران اجماع کلی وجود ندارد.

تاکنون تعاریف بسیاری در مورد اشتیاق کاری مطرح شده است اما هنوز در این زمینه تعریفی که مورد قبول و تایید همگان باشد ارائه نشده است. ویلیام کان (۱۹۹۰)، نخستین تعریف رسمی اشتیاق کارکنان را ارائه کرد. او بیان می‌کند که در اشتیاق، مردم جهت ایفای نقش خودشان قوای جسمی، ادراکی و عاطفی خود را بروز داده و بکار می‌گیرند. او در مقاله خود چنین ادعا کرد؛ اشتیاق (یا عدم اشتیاق)، زمانی ایجاد می‌شود که افراد حین انجام کار در نقش (کاری) خود فرومی‌روند (ویا نقش خود را نمی‌پذیرند). از نظر او اشتیاق یک وضعیت چند بعدی با ویژگی‌های رفتاری، ادراکی و عاطفی است که توسط کارکنان در رابطه با کارشان تجربه می‌شود (بیلی^۲ و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۶-۲۵). اشتیاق کارکنان به طور کلی به عنوان سطح تعهد و مشارکت یک کارمند نسبت به سازمان خود و ارزش‌های آن تعریف می‌شود. هنگامی که یک کارمند مشتاق است، از مسئولیت خود در اهداف تجاری آگاهی دارد و برای موفقیت در اهداف سازمانی به همکاران خود انگیزه می‌دهد (آنیتا^۳، ۲۰۱۴: ۳۰۸). و اینکه اشتیاق کارکنان، تعهد عاطفی است که یک کارمند نسبت به سازمان و اهداف آن دارد (ابو داکار^۴ و ثمودی، ۲۰۱۹: ۱۲۸-۱۱۵). در مجموع اشتیاق مفهومی مبهم و چند وجهی است که به طرق مختلف در

تحریم اخیر کشورهای غربی و مشکلات جدی بوجود آمده در بخش‌های اقتصادی، تولیدی و خدماتی در داخل کشور ارتقا شاخص‌هایی همچون بهره‌وری، کارایی، اشتیاق و ... جایگاه بسیار مهم و غیر قابل انکاری در مباحث روز مدیریت دارد. در این شرایط مشتاق نگه داشتن کارمندان می‌تواند نگرانی اصلی باشد لذا این تحقیق در کشور ما باید حتی جدی‌تر از سایر کشورها پیگیری و دنبال شود تا با تکیه بر توانمندی منابع انسانی اثر تحریم، کمبودها و نارسایی‌های اقتصادی و تولیدی را کاهش داد. شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان شرکت حامل پرچم در کشور که بیشترین تاثیر را از شرایط موجود، تحریم و بیماری کرونا گرفته است صرفاً می‌بایستی با تکیه بر نیروی انسانی خود در نگهداری و نوسازی ناوگان و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری با فن آوری بالا اقدام نماید و این ممکن نخواهد بود مگر با نیروی انسانی متعهد و مشتاق.

این که چرا برخی از کارکنان درگیر کار شده و مشتاقانه فعالیت می‌کنند و یا چگونه می‌توان اشتیاق کاری را افزایش داد، هدف این تحقیق است. جهت روشن‌تر شدن زوایای پنهان موضوع و تعیین الگوی اشتیاق و ابعاد و مولفه‌های آن در تحقیق حاضر، محقق به دنبال پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

(سوال اصلی) الگوی مناسب اشتیاق کارکنان چیست؟

(سؤالات فرعی) ابعاد و مولفه‌های الگوی مناسب اشتیاق چه هستند؟

۲ پیشینه پژوهش

مطالعه پیشینه تحقیق درباره موضوع اشتیاق نشانگر این است که این بخش از تحقیقات در حوزه مدیریت جدید بوده و دارای ادبیات غنی نیست.

³. Anitha J

⁴. Abu Daqar & Smoudy

¹. Kahn

². Bailey

نظریه‌ی حفظ منابع، افراد در پی یافتن، حفظ و حمایت از منابع هستند. هنگامی که افراد احساس کنند منابع آن‌ها تهدید می‌شود یا در کسب منابع شکست بخورند، سراسیمه می‌شوند. بنابر این منابع شغلی، نقش انگیزشی مهمی ایفا می‌کنند (زانتاپولو و همکاران، ۲۰۰۸). مدل الزامات- منابع شغلی، کاربرد اختصاصی نظریه‌ی کلی حفظ منابع در مقوله‌ی کار و سازمان است. این مدل به مبحث اتلاف و ازدیاد منابع پرداخته و پتانسیل منابع مرتبط با شغل را برای افزایش انگیزش و ارتقای رفاه، مورد توجه قرار داده است (هاکاتن و همکاران، ۲۰۰۸). فرض اساسی مدل این است

که ویژگی‌های شغل را می‌توان به دو دسته‌ی کلی تقسیم کرد: مطالبات شغل و منابع شغل. مدل الزامات- منابع شغلی مشخص می‌کند که عدم اشتیاق نتیجه فرسودگی نیست بلکه به دلیل کمبود منابع شغلی است. در همان سال‌ها سارا کوک^۷ (۲۰۰۸)، چهار محرک اصلی اشتیاق را که شامل رفاه، اطلاعات، انصاف و مشارکت می‌باشد، را ارائه و اظهار نمود که هنگامی که این مولفه‌ها در کنار هم قرار می‌گیرند، بسیار توانمند عمل می‌کنند.

حوزه‌های مختلف تعریف می‌شود. این بدان معناست که ترسیم و جدا شدن مفهوم اشتیاق از ساختارهای مشابه آسان نیست. اشتیاق مفهومی جذاب است، و به جای جنبه منفی یک رابطه مثبت، حاکی از اشتیاق، تعهد، درگیری، انرژی، فداکاری و خوشایندی است. (امپراطوری^۱، ۲۰۱۷: ۲).

ابعاد اشتیاق کاری شافلی و همکاران: می‌توان گفت شافلی^۲ و همکاران (۲۰۰۲)، از کسانی هستند که با تحقیق در این حوزه نظرات قابل تاملی ارائه نموده‌اند. آن‌ها هدف (مقاله) خود را بررسی برخی از ویژگی‌های روان سنجی فهرست اشتیاق فردی که از سه بعد: توان^۳، سخت کوشی^۴ (فداکاری)، و شیفتگی^۵ (جذب)، تشکیل شده بیان نمودند. **توان:** که از داشتن انرژی بالا حتی در شرایط چالش برانگیز تعریف شده است. **سخت کوشی:** شور و شوق، غرور، الهام بخش بودن و اهمیت و عملکرد. **شیفتگی:** به جای کارآیی به عنوان داشتن تمرکز بالا در کار تعریف شده است.

مدل مطالبات - منابع شغلی: در میان ادبیات پژوهش، نظریه‌ی حفظ منابع^۶ و به طور مشخص، مدل الزامات- منابع شغلی بیشترین سهم را در تبیین عوامل موثر در اشتیاق داشته‌اند. بر اساس

5. absorption

6. Conservation of Resources (COR)

7. Sarah Cock

1. Imperatori

2. Schaufeli

3. Vigor

4. dedication

جدول ۱ پیشینه تحقیق

محقق	سال	یافته ها
شافلی و همکاران	۲۰۰۲	در این تحقیق ابعاد تحقیقات قبلی شامل سه بعد فیزیکی ادراکی و عاطفی و ابعاد توان، سخت کوشی و شیفتگی را در هم ادغام کرده نتیجه می گیرد که سه بعد احساسات، رفتار و ادراک می تواند تلفیقی از آن ها باشد (پرسشنامه اشتیاق).
کریستین و همکاران	۲۰۰۷	یافته ها ارتباط اشتیاق با نگرش های شغلی را نشان می دهد (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تعهد شغلی). یافته ها همچنین نشان می دهد که همانگونه که محققین انتظار داشتند اشتیاق به شکل مثبتی با استقلال رابطه دارد. همچنین اشتیاق بر عملکرد کاری و زمینه ای نیز تاثیر دارد.
توماس	۲۰۰۷	تحقیق نشان دهنده علاقه رو به رشد در موضوع اشتیاق به عنوان نیروی محرکه شخصی برای کمک بیشتر به موفقیت سازمانی است.
گریفین	۲۰۱۲	نگرش ها و رفتارهای مشترک در طول زمان به عنوان عملکرد تعامل اجتماعی و ارتباط در میان اعضای سازمان ظهور می کنند. هنجارهای اشتیاق کسانی که کمتر تعامل دارند احتمالاً تاثیر کمتری در سطح فردی اشتیاق داشته است.
آیتا	۲۰۱۴	تمام عوامل شناسایی شده، پیش بینی کننده اشتیاق کارکنان بود، اما متغیرهایی که تأثیر عمده ای داشتند، محیط کار، تیم و رابطه همکاران بودند. اشتیاق کارکنان تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان داشت.
فلچر و همکاران	۲۰۱۴	در این تحقیق علاوه بر ابعاد متداول اشتیاق الگویی به نام ISA را ذکر نموده که شامل ابعادی به نام های؛ اشتیاق منطقی، اشتیاق اجتماعی و اشتیاق عاطفی می باشد.
مایو	۲۰۱۶	اشتیاق نباید با معیارهای رضایت اشتباه گرفته شود و باید تفاوت بین شواهد و واقعیت اشتیاق و محرك هایی که باعث آن می شود، روشن شود.
رومنز و توبابن	۲۰۱۶	اگر سازمانی می خواهد فرهنگ اشتیاق را بسازد ابتدا رهبران باید الگوی آن شوند. این رهبران از سوالات، نظرات و یا چالش های جدی نمی ترسند.
رائو	۲۰۱۷	اشتیاق کارکنان مسیر دو طرفه است. این یک بازی برد برد برای کارمندان و کارفرمایان است. از این رو، کارفرمایان و کارکنان باید مالکیت نقش و مسئولیت خود را برای دستیابی به برتری و اثربخشی سازمانی داشته باشند.
دون هیران و ویسلی	۲۰۱۷	چارچوب مفهومی نشان می دهد که معنویت در محیط کار یک عامل سه بعدی است و شامل معنا در کار، حس مالکیت و هم راستایی با ارزش های سازمانی و تأثیر بر اشتیاق کارکنان است. استراتژی های عملی در این تحقیق ارائه شده است که، اگر اجرا شود، توسعه معنویت سازمانی را هدایت خواهد کرد.
اهوجا و چاتورودی	۲۰۱۷	رابطه ای مثبت بین دو متغیر، باز آفرینی شغلی و اشتیاق کارکنان وجود دارد. تحقیقات نشان از تاثیر مثبت استقلال، رهبری، پاداش و سپاسگزاری بر اشتیاق کارکنان دارد.
کری کاترمول	۲۰۱۸	یافته ها توضیح می دهد که با استفاده از رویکرد ساختاری تخت، و فرهنگ "تجربه - رهبری"، با کار تیمی و ارتباط، می تواند بسیار موفق در اشتیاق نیروی کار باشد.
پرنت و لاولیس	۲۰۱۸	کشف ارتباط بین اشتیاق کارکنان، روانشناسی سازمانی مثبت و توانایی فرد برای سازگاری با تغییرات سازمانی در حال انجام است. یافته ها نشان می دهد تعامل سازمانی تأثیر مثبتی بر توانایی فرد برای انطباق با تغییرات دارد.
ارسلان	۲۰۱۸	هر سه نوع بدبینی سازمانی (یعنی بدبینی ادراکی، بدبینی عاطفی و بدبینی رفتاری)، رابطه منفی با عملکرد کارکنان دارد، در حالیکه اشتیاق کارکنان این رابطه را تعدیل می کند. علاوه بر این، یافته های نشان می دهد که اکثر پاسخ دهندگان با سازمان هایشان خوشحال نیستند. آنها احساس می کنند که سازمان هایشان وعده های خود را برآورده نمی کنند، در واقع، به شیوه های مختلف به آن ها خیانت می کنند.
دهیر و شوکلا	۲۰۱۹	نقش تصویر سازمانی در اشتیاق کارکنان و بهبود عملکرد آن ها. این مطالعه به بررسی نقش ادراک کارکنان در مورد تصویر سازمانی و ارتباط آن با صرف انرژی کارکنان در نقش های کاری آن ها منجر شده است که موجب اشتیاق کارکنان و در نتیجه عملکرد آنها می شود.

۳ روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر آمیخته (کیفی و کمی)، می‌باشد. تحقیق حاضر از آن جنبه که به ارائه الگوی اشتیاق می‌پردازد و سعی در دستیابی و گسترش این بخش از حوزه مدیریت دارد از نوع تحقیق توسعه‌ای و از نظر ماهیت توصیفی و از این جهت که سعی در حل مشکل واقعی و بهبود وضعیت سازمان مربوطه را دارد کاربردی می‌باشد. از نظر روش (جمع آوری اطلاعات)، نیز این تحقیق به روش میدانی می‌باشد. برای پاسخ به سوالات توسعه‌ای تحقیق اغلب از استراتژی‌های پژوهش کیفی استفاده می‌شود. پژوهش حاضر دارای دو مرحله است.

۳،۱ مرحله اول:

این مرحله کیفی و از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. با توجه به کیفی بودن متغیرها در این تحقیق برای آزمون متغیر از ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساخت یافته با خبرگان استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی، خبرگان مدیریت هواپیمایی که شامل مدیران در حوزه‌های مختلف بود را شامل می‌شد. این کار تا آنجا پیش رفت که پس از مصاحبه با ۱۰ خبره اشباع نظری حاصل شد یعنی محتوای مصاحبه‌های جدیدی که انجام می‌شد با محتوای مصاحبه‌های پیشین همپوشانی زیادی داشتند.

۳،۲ مرحله دوم:

در مرحله دوم و پس از تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی تحقیق، در بخش کمی از پرسشنامه که بر اساس الگوی بدست آمده در مرحله قبل طراحی شد برای جمع آوری داده‌ها استفاده شد. سوالات پرسشنامه بر اساس یافته‌های حاصل از بخش کیفی و کمی تدوین گردیدند. پرسشنامه این مرحله با طیف پنج امتیازی از خیلی کم (امتیاز ۱)، تا خیلی زیاد (امتیاز ۵)، طراحی شده است. پرسشنامه این مرحله در سه بخش و حاوی ۳۵ سؤال است. برای حصول اطمینان از روایی صوری و محتوا، پرسش نامه پژوهش به تأیید

خبرگان، صاحب‌نظران و استادان دانشگاهی رسید که در نهایت ۳۵ سؤال مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کمی پژوهش نیز جهت سنجش روایی پرسشنامه نیاز از روایی محتوایی استفاده شده است. بدین منظور برای اطمینان، پرسشنامه مقدماتی در اختیار اساتید و متخصصان قرار گرفت و از ایشان خواسته شد تا نظرات خود را در خصوص تمامی جنبه‌های موضوع (استحکام سوالات، رابطه منطقی پرسش‌ها و مناسب بودن طراحی سوالات)، بیان نمایند. برای روایی سازه پرسشنامه نیز از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید و برای پایایی پرسشنامه از ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. برای بررسی همبستگی هر عامل با سوالات خود از روایی همگرا و برای مقایسه میزان همبستگی یک عامل با سوال‌هایش در مقابل همبستگی آن عامل با سایر عامل‌ها از روایی واگرا استفاده شد.

در روش تحلیل عاملی تأییدی حداقل حجم نمونه بر اساس عامل‌ها تعیین می‌شود نه متغیرها. اگر از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شود، حدود ۲۰ نمونه برای هر عامل (متغیر پنهان)، لازم است (حبیبی، عدن و، ۱۳۹۶، به نقل از جکسون، ۲۰۰۳). برای حجم نمونه در معادلات ساختاری با توجه به استفاده از نرم افزار Smart PLS2 (مدل سازی مسیر PLS) در تحلیل عاملی تأییدی با توجه به وجود ۱۱ عامل در این پژوهش، و تعیین ۲۰ نمونه برای هر عامل حجم نمونه تعداد ۲۲۰ نمونه تعیین گردید. تعداد جامعه (شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران)، محدود و بر اساس آخرین آمار واحد منابع انسانی ۸۸۰۰ نفر بوده و در بخش کمی از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردید.

۴ تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همانگونه که قبلاً ذکر شد برای درک اشتیاق کاری کارکنان از راهبرد پژوهش آمیخته استفاده گردیده است. این راهبرد از الگوی متوالی با تقدم روش

در سه سطح، مضامین پایه^۱ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، سازمان دهنده^۲ (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، و مضامین فراگیر^۳ (مضامین عالی در بر گیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل)، را نظام مند می کند و نقشه ای از کل مضامین ارائه می کند که مضامین با توجه به رابطه اعم و اخص با یکدیگر در آن شبکه جای گذاری شده اند. منابع اطلاعاتی بخش کیفی پژوهش شامل دو زمینه پیشینه پژوهش و مصاحبه های نیمه ساخت یافته انجام شده با خبرگان بوده است. نتایج حاصل از کدگذاری در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

کیفی صورت گرفته از این رو، در بخش اول یافته های بخش کیفی که به روش تحلیل مضمون انجام شده ارائه و بررسی می شود.

مرحله کیفی:

علت استفاده از روش تحلیل مضمون این بود که باید ابتدا مضامین و مقوله های اشتیاق کاری شناسایی می شد. شناسایی این مضامین، در تدوین الگوی اشتیاق کاری ضروری بود. به عبارتی بر پایه این مضامین الگوی نهایی تدوین و طراحی شد. در این مرحله تحلیل داده ها طی سه مرحله انجام شده است: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی. این روش، بر اساس یک رویه مشخص و

جدول ۲ ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی اشتیاق کاری کارکنان

مضامین مضامین پایه (شاخص ها)	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تفسیر مثبت رویدادها، توجه فرد به جنبه مثبت کار اجتناب از شکایت و نق زدن	خوش بینی	شناختی (ادراکی)
تمرکز بالا در کار، درگیری با کار، احساس گذشت سریع زمان ضمن کار	جذب در کار (شیفتگی)	
مورد احترام قرار گرفتن، ارزشمندی کار، به دست آوردهای شما اهمیت داده می شود	احساس ارزشمندی	
کار فرصتی برای کمک به دیگران، کار فرصتی برای ساختن همراستایی ارزش های فرد با ارزش های سازمان و جامعه وجود شرایط رشد و شکوفایی در محیط کار	معناداری	انگیزشی
سختی کار را به عنوان چالش پذیرفتن، داشتن اعتماد به نفس، تاکید بیشتر براراده تا شرایط و شانس	خود کارآمدی	
علاقه به داشتن کنترل در امور (برای دستیابی به اهداف)	علاقه	
کاری را که انجام می دهم دوست دارم، من برای این کار ساخته شده ام، احساس خوشبختی با انجام این کار	تعهد	رفتاری
مهم بودن وظایف شغلی، انگیزه مندی در فعالیت های سازمانی، تمایل قوی برای ادامه عضویت در سازمان	انتظارات مالی رفاهی	
حمایت مالی، حمایت های آموزشی بهداشتی حمایت در جهت رشد شخصی و کاری	تاب آوری	
توان شروع دوباره پس از شرایط نامطلوب، معنویت سعی در تطبیق با تغییرات محیط	پایداری	رفتاری
تلاش بلند مدت، عدم دلسردی، کوشش برای انجام کار به نحو کامل	توان	
انرژی، وجود شور و شوق، سلامتی		

3. global

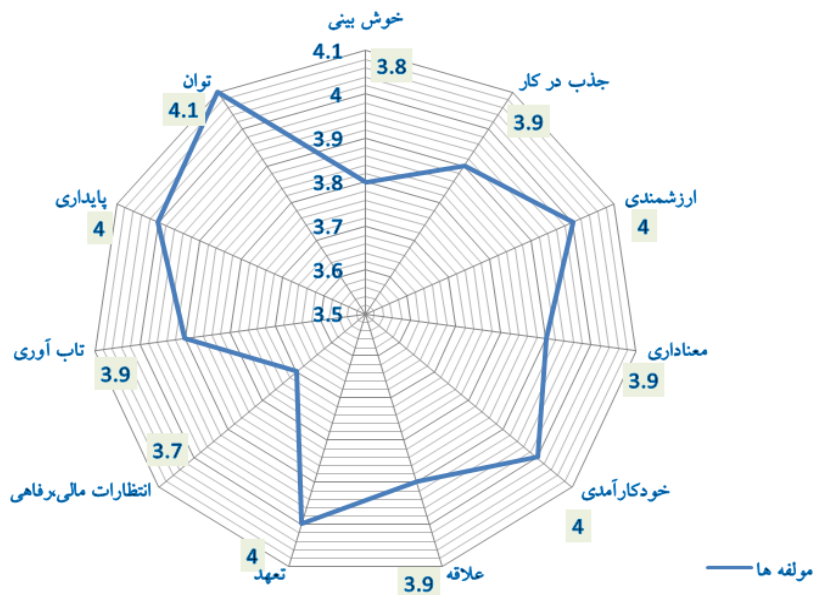
1. basic

2. organizing

مرحله کمی:

آزمون الگوی ارائه شده در بخش کیفی به صورت کمی انجام شده است. آزمون‌های مورد استفاده به ترتیب در این بخش ارائه می‌گردد.

آماره های توصیفی مولفه‌ها:



شکل ۴ آماره های توصیفی، میانگین مولفه‌ها

نرمالیتی سوالات و مولفه‌های پرسشنامه

(آزمون کولموگروف-اسمیرنوف):

برای بررسی نرمال بودن آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد تا از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل گردد.

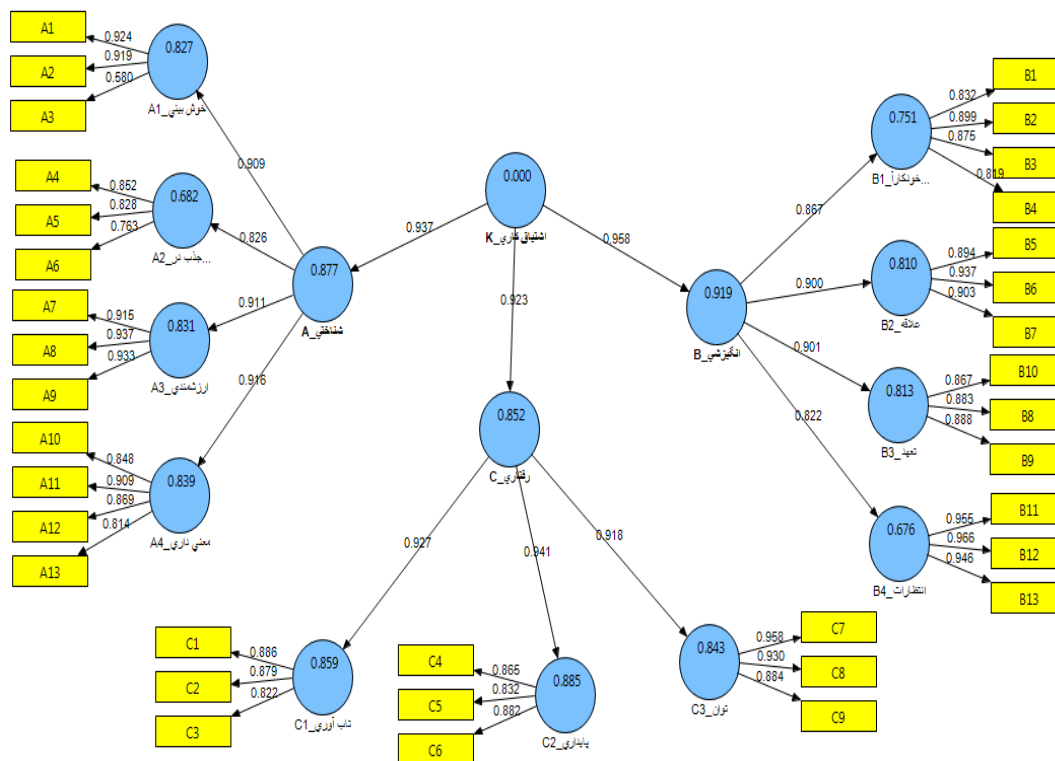
جدول ۳ نتایج آزمون نرمالیتی برای مولفه های پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	مقدار آزمون نرمالیتی	سطح معنی داری	متغیرهای تحقیق	مقدار آزمون نرمالیتی	سطح معنی داری
خوش بینی	۱,۶٪	۰/۰۰۰	خودکارآم دي	۱,۴٪	۰/۰۰۰
جذب در کار	۱,۵٪	۰/۰۰۰	علاقه	۱,۴٪	۰/۰۰۰
احساس ارزشمندی	۱,۷٪	۰/۰۰۰	تعهد	۱,۵٪	۰/۰۰۰
معنی داری	۱,۲٪	۰/۰۰۰	انتظارات	۱,۷٪	۰/۰۰۰
شناختی	۱٪	۰/۰۰۰	انگیزشی	۰,۹٪	۰/۰۰۰

عاملی تاییدی مفهومی پژوهش از نرم افزار مدل سازی معادلات ساختاری اسمارت پی ال اس استفاده می شود.

با توجه به جدول شماره (۲)، و با وجود اینکه مقدار معنی داری آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای همه ی مولفه ها کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد. به عبارتی با توجه به این آزمون فرض نرمال بودن داده ها برای این مولفه ها تایید نمی شود. بنابراین برای مدل تحلیل

بررسی برازش مدل پژوهش:



شکل ۵ مدل ضرایب استاندارد

مطلب است که واریانس بین عامل و سوالات آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن عامل بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

پایایی؛ ضرایب بارهای عاملی:
بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سوالات یک عامل با آن عامل محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، موید این

جدول ۴ ضرایب بارهای عاملی

رفتاری			اشتیاق کاری				شناختی				سوالات پرسش امه
			انگیزشی								
۳C توان	۲C پایداری	۱C تاب آوری	۴B انتظارات	۳B تعهد	۲B علاقه	۱B خودکارآمدی	۴A معناداری	۳A ارزشمند	۲A جذب‌در کار	۱A خوشی نی	
										۰/۹۲۴	۱A
										۰/۹۱۹	۲A
										۰/۵۸۰	۳A
									۰/۸۵۲		۴A
									۰/۸۲۸		۵A
									۰/۷۶۳		۶A
								۰/۹۱۵			۷A
								۰/۹۳۷			۸A
								۰/۹۳۳			۹A
							۰/۸۴۸				۱۰A
							۰/۹۰۹				۱۱A
							۰/۸۶۹				۱۲A
							۰/۸۱۴				۱۳A
						۰/۸۳۲					۱B
						۰/۸۹۹					۲B
						۰/۸۷۵					۳B
						۰/۸۱۹					۴B
					۰/۸۹۴						۵B
					۰/۹۳۷						۶B
					۰/۹۰۳						۷B
				۰/۸۸۳							۸B
				۰/۸۸۸							۹B
				۰/۸۶۷							۱۰B
			۰/۹۵۵								۱۱B
			۰/۹۶۶								۱۲B
			۰/۹۴۶								۱۳B

		۰/۸۸۶							۱C
		۰/۸۷۹							۲C
		۰/۸۲۲							۳C
	۰/۸۶۵								۴C
	۰/۸۳۲								۵C
	۰/۸۸۲								۶C
/۹۵۸									۷C
۰									
/۹۳۰									۸C
۰									
/۸۸۴									۹C
۰									

نشانگر پایایی قابل قبول می‌باشد. در برخی از موارد نیز مقدار ۰/۶ را ملاک قرار می‌دهند.

پایایی؛ پایایی ترکیبی:

در این روش پایایی عامل‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی عامل‌ها با یکدیگر محاسبه می‌گردد. همان‌طور که در جدول شماره ۴ مشخص شده است، مقدار مربوط به این معیارها یعنی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی عامل‌های پژوهش در همه عامل‌ها بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

در مدل تحقیق به بررسی ضرایب بارهای عاملی هریک از سوال‌های مربوط به ۱۱ عامل فرعی و ۳ عامل اصلی پرداخته‌ایم. در جدول ۳ ضرایب بارهای عاملی مربوط به عامل‌های تحقیق از ۰/۵ بیشتر می‌باشد (عمدتاً بالای ۰/۸). در صورتی که پس از اجرای مدل، به سوال‌هایی با بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ برخورد کنیم، مجبور به حذف آن سوال هستیم.

پایایی؛ ضرایب آلفای کرونباخ:

معیاری برای ارزیابی پایداری درونی بوده و نشان‌دهنده میزان همبستگی عامل و سوالات مربوط به آن می‌باشد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷

جدول ۵ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
A خوشبینی ۱	۰/۸۵۹	۰/۷۴۸
A جذب درکار ۲	۰/۸۵۶	۰/۷۴۹
A ارزشمندی ۳	۰/۹۴۹	۰/۹۲۰
A معناداری ۴	۰/۹۱۹	۰/۸۸۳
A شناختی	۰/۹۴۸	۰/۹۳۹
B خودکارآمدی ۱	۰/۹۱۷	۰/۸۷۹
B علاقه ۲	۰/۹۳۶	۰/۸۹۸
B تعهد ۳	۰/۹۱۱	۰/۸۵۳
B انتظارات ۴	۰/۹۶۹	۰/۹۵۲

۰/۹۴۷	۰/۹۵۳	B انگیزشی
۰/۸۲۷	۰/۸۹۷	C تاب آوری ۱
۰/۸۲۴	۰/۸۹۵	C پایداری ۲
۰/۹۱۵	۰/۹۴۶	C توان ۳
۰/۹۳۸	۰/۹۴۸	C رفتاری
۰/۹۷۵	۰/۹۷۷	K اشتیاق کاری

روایی واگرا:

روایی واگرا معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که مقایسه میزان همبستگی بین سوال‌های یک عامل با آن عامل در مقابل همبستگی آن سوال‌ها با عامل‌های دیگر را بررسی می‌نماید. خروجی معادلات ساختاری در این بخش نشان داد که سوال‌های مربوط به هر عامل نسبت به خود آن عامل همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به عامل‌های دیگر.

روایی همگرا:

یکی از معیارهایی که به بررسی مدل‌های اندازه‌گیری می‌پردازد روایی همگراست که به بررسی همبستگی هر عامل با سوالات خود می‌پردازد. معیار AVE^1 نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر عامل با سوالات خود می‌باشد. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک عامل با سوالات خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است و مقدار مناسب برای آن بیشتر یا مساوی ۰/۵ می‌باشد.

جدول ۶ بررسی روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	AVE
A خوشبینی ۱	۰/۶۷۸
A جذب درکار ۲	۰/۶۶۵
A ارزشمندی ۳	۰/۸۶۱
A معناداری ۴	۰/۷۴۱
A شناختی	۰/۵۸۹
B خودکارآمدی ۱	۰/۷۳۴
B علاقه ۲	۰/۸۳۱
B تعهد ۳	۰/۷۷۳
B انتظارات ۴	۰/۹۱۳
B انگیزشی	۰/۶۱۲
C تاب آوری ۱	۰/۷۴۴
C پایداری ۲	۰/۷۳۹

¹ . Average Variance Extracted

۰/۸۵۵	۳	C توان
۰/۶۷۱		C رفتاری
۰/۵۴۹		K اشتیاق کاری

(متغیرهای آشکار)، کاری ندارد و تنها عامل‌های پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد.

ضرایب معنی‌داری t :

ضرایب معنی‌داری^t اولین و اساسی‌ترین معیار برای بررسی برازش مدل عاملی تاییدی می باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین عامل‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌ها پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ است (اعداد فوق نشان دهنده صحت رابطه بوده و شدت رابطه بین عامل‌ها را نمی‌توان با آن سنجید).

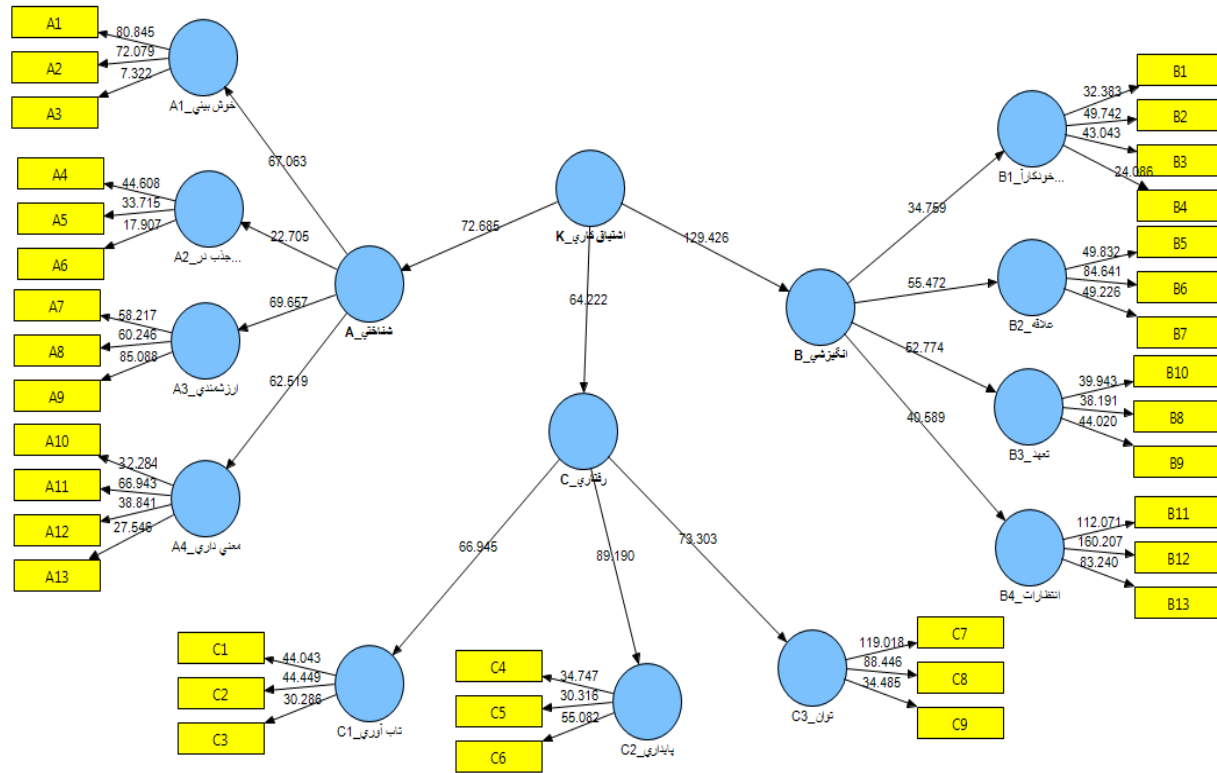
با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ می‌باشد و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای تحقیق را تایید نمود.

آزمون مدل ساختاری:

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات

جدول ۷ ضرایب معنی‌داری

T-Value	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد	بررسی رابطه‌ها درون مدل ساختاری تحقیق
۶۷/۰۶۳	۰/۰۱۴	۰/۹۰۹	A شناختی A -> خوشبینی ۱
۲۲/۷۰۵	۰/۰۳۶	۰/۸۲۶	A شناختی A -> جذب در کار ۲
۶۹/۶۵۷	۰/۰۱۳	۰/۹۱۱	A شناختی A -> ارزشمندی ۳
۶۲/۵۱۹	۰/۰۱۵	۰/۹۱۶	A شناختی A -> معنا داری ۴
۳۴/۵۷۹	۰/۰۲۵	۰/۸۶۷	B انگیزشی B -> خودکارآمدی ۱
۵۵/۴۷۲	۰/۰۱۶	۰/۹۰۰	B انگیزشی B -> علاقه ۲
۵۲/۷۷۴	۰/۰۱۷	۰/۹۰۱	B انگیزشی B -> تعهد ۳
۴۰/۵۸۹	۰/۰۲۰	۰/۸۲۲	B انگیزشی B -> انتظارات ۴
۶۶/۹۴۵	۰/۰۱۴	۰/۹۲۷	C رفتاری C -> تاب آوری ۱
۸۹/۱۹۰	۰/۰۱۱	۰/۹۴۱	C رفتاری C -> پایداری ۲
۷۹/۳۰۳	۰/۰۱۳	۰/۹۱۸	C رفتاری C -> توان ۳
۷۲/۶۸۵	۰/۰۱۳	۰/۹۳۷	K اشتیاق کاری A -> شناختی
۱۲۹/۴۲۶	۰/۰۰۷	۰/۹۵۸	K اشتیاق کاری B -> انگیزشی
۶۴/۲۲۲	۰/۰۱۴	۰/۹۲۳	K اشتیاق کاری C -> رفتاری



شکل ۶ مدل ضرایب معنی داری - مدل ساختاری

مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به جدول شماره ۱۰ مقادیر R^2 برای همه عامل‌های وابسته مدل در حد متوسط و قوی بوده و با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری، تایید می‌شود.

معیار R^2 :

R^2 (R Squares) معیاری می‌باشد که نشان دهنده تاثیر یک عامل برون زا بر یک عامل درون زاست. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاکی برای

جدول ۸ مقادیر R Square برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	R Square
A خوشبینی ۱	۰/۸۲۷
A جذب درکار ۲	۰/۶۸۲
A ارزشمندی ۳	۰/۸۳۱
A معناداری ۴	۰/۸۳۹
A شناختی	۰/۸۷۷
B خودکارآمدی ۱	۰/۷۵۱
B علاقه ۲	۰/۸۱۰
B تعهد ۳	۰/۸۱۳
B انتظارات ۴	۰/۶۷۶
B انگیزشی	۰/۹۱۹
C تاب‌آوری ۱	۰/۸۵۹
C پایداری ۲	۰/۸۸۵
C توان ۳	۰/۸۴۳
C رفتاری	۰/۸۵۲

داد که الگوی بدست آمده با توجه به ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، دارای روایی و پایایی مناسبی می‌باشند. در راستای طراحی الگوی اشتیاق سه مضمون فراگیر؛ شناختی، انگیزشی و رفتاری و یازده عامل و سی و پنج شاخص شناسایی شد.

نتایج عمده پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که منابع شغلی، منابع شخصی و منابع سازمانی از پیش‌آیندهای مهم اشتیاق کاری کارکنان می‌باشد. منابع شغلی عبارتند از جنبه‌های فیزیکی، روانی، یا سازمانی شغل که برای دست‌یابی به اهداف کاری ضروری بوده، موجب رشد و توسعه فردی می‌شوند. منابع شغلی شامل استقلال، حمایت سرپرست، حمایت اجتماعی از همکاران، مربیگری و بازخورد عملکرد، داشتن اختیار تصمیم‌گیری، مهارت لازم برای انجام کار، جو سازمانی خوب، دسترسی به اطلاعات و مربیگری و پاداش‌ها می‌باشد و می‌توانند

آزمون مدل کلی؛ معیار خوبی برازش:

معیار GOF^1 مربوط به بخش کلی مدل‌های ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش مدل ساختاری پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۷۸۰ برای GOF ، نشان از برازش مناسب مدل دارد.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق طراحی الگوی اشتیاق کاری کارکنان بود و تلاش شد تا با آمیخته‌ای از روش‌های کیفی و کمی علاوه بر تبیین الگوی مناسب، ابعاد و مولفه‌های اشتیاق نیز مشخص گردد. نتایج نشان

¹. Goodness Of Fit

بیشتری برای تجربه حالت اشتیاق در کار برخوردار هستند. افرادی که دارای ویژگی‌های خوش‌بینی و تاب‌آوری و جذب در کار هستند بیشتر در کار خویش درگیر می‌شوند. افرادی که دارای ویژگی‌های خودکارآمدی و توان هستند کوشش بیشتری نسبت به سایرین انجام می‌دادند. در کنار این ویژگی‌های فردی، عوامل دیگری چون علاقه و معناداری فرد را در کار بیشتر درگیر می‌کنند. علاوه بر این تعهد و پایداری فرد به عنوان ویژگی فردی دیگری مطرح شد که دارا بودن آن می‌تواند به تجربه اشتیاق کمک کند، زیرا برخی افراد به شغل چیزی فراتر از وسیله کسب درآمد نگاه می‌کنند، بلکه شغل و چالش‌های آن را به عنوان یک منبع رشد می‌دانند.

نتایج حاصل از انجام مصاحبه‌های عمیق در مرحله کیفی پژوهش منتج به موارد آشکار و پنهان دیگری گردید در بخش کیفی تحلیل مضامین مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که پاشنه آشیل ایجاد اشتیاق کاری در وجود تناسب بین شغل و شاغل و استخدام هوشمندانه نهفته است و باید از بکارگیری افرادی در مشاغلی که با آن تناسبی ندارند پرهیز شود چرا که هزینه‌انگیزه‌مندی و مشتاق کردن این افراد (اگر امکان داشته باشد)، بسیار بالاست.

بینش ارزشمندی که این پژوهش ارائه می‌دهد این است که برای انجام موفق کار احتیاج به استفاده از سه نیروی فکر(شناختی)، قلب(انگیزشی) و دست(رفتاری)، می‌باشد. وجود هماهنگی بین این سه نیرو برای موفقیت هر فعالیتی مهم است. هم‌افزایی این سه نیرو می‌تواند پدیده‌ای به نام اشتیاق را ایجاد نماید.

موجب انگیزش درونی یا بیرونی شوند. منابع شخصی به خصوصیات فردی کارمندان اشاره دارد شامل؛ خوش‌بینی، خودکارآمدی، تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و عزت نفس. کارکنانی که رتبه بالایی در خوش‌بینی، خودکارآمدی، تاب‌آوری دارند، به خوبی می‌توانند منابع شغلی خود را بسیج کنند و به طور کلی بیشتر در کارشان مشتاق هستند. علاوه بر دو منبع فوق منابع سازمانی نیز از پیش‌آیندهای اشتیاق می‌باشند. منابع سازمانی به میزان حمایتی بودن سیاست‌های سازمان و همچنین وجود بسته‌های سازمانی حامی نیازها و خواسته‌های کارکنان اشاره دارد. پژوهش حاضر با این موارد بصورت کلی همخوانی دارد. مرور تحقیقات قبلی نشان از خلا یک الگو و دسته‌بندی برای ابعاد و مولفه‌های مفهوم اشتیاق دارد. نکته مهمی که محقق در این تحقیق توانسته به آن دست یابد گروه بندی جدید برای این عوامل می‌باشد و برای حفظ همبستگی مولفه‌ها و شاخص‌ها و دقت در گروه‌بندی محقق علاوه بر مباحث مدیریت به مطالعه در مباحث روانشناسی رفتاری و شناختی مبادرت نموده است.

نگاهی به نتایج ضرایب بارهای عاملی استاندارد شده نشان از اهمیت بالای بعد انگیزشی در اشتیاق کاری کارکنان دارد. ضمن این که مشاهده دو عامل که بالاترین رتبه را در بین عوامل دارند نشان می‌دهد که پایداری و تاب‌آوری در بعد رفتاری از مهمترین عوامل اشتیاق کاری کارکنان است.

بررسی‌های مضامین مصاحبه‌های انجام شده نشان می‌دهد که برخی افراد از ظرفیت‌های بالقوه



شکل شماره ۶- ابعاد اشتیاق کارکنان

۱. استفاده از مدل برای ارزیابی و ارتقای اشتیاق کاری کارکنان (با توجه به بومی بودن آن).

۲. جهت تشخیص سطح بالایی برخی ویژگی‌های روانشناختی فرد شامل؛ خوش بینی، خود کارآمدی، تاب آوری، پایداری، توان و مسئولیت پذیری باید سیاست‌های روشنی برای استخدام افراد واجد شرایط در سازمان موجود بوده و مدیران ضمن تلاش در فرایند استخدام، و استفاده از افراد خبره جهت سنجش متقاضیان، نسبت به انتخاب افرادی با این ویژگی‌ها در کنار توان‌های فنی و تخصصی مورد لزوم اهتمام بورزند.

۳. از موارد دیگری که می‌توان نام برد مهیا نمودن فضای سازمان همچون توانمند سازی کارکنان و تشویق است که در کنار تناسب شغل و شاغل، می‌تواند سازمان‌ها را نسبت به حفظ اشتیاق کارکنان امیدوارتر نماید.

۴. مدیران باید سعی نمایند با آموزش‌های لازم در سازمان در زمینه مهارت‌های رفتاری و اجتماعی لازم، زمینه افزایش اشتیاق کارکنان را مهیا نمایند. در حوزه‌های شناختی و عاطفی نیز آموزش می‌تواند به افزایش خوشبینی کمک نماید.

تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از میان این سه عامل برای اشتیاق کاری عامل رفتاری اهمیت زیادی دارد و این اهمیت مولفه‌هایی چون تاب‌آوری و پایداری که به معنی تلاش مضاعف است را برای اشتیاق نشان می‌دهد. می‌توان اینگونه نیز نتیجه گرفت که پس از امکان و ایجاد تمام منابع شخصی و سازمانی، اشتیاق بیشتر بر پایداری و تلاش طولانی تاکید دارد. بصورت عمومی این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو می‌باشند. در آخر می‌توان اینگونه بیان نمود که "اشتیاق علاوه بر عمق نیاز به طول دارد".

باید یادآوری شود که در ایجاد اشتیاق کاری کارکنان عوامل مختلفی تاثیر گذار می‌باشند و ایجاد و حفظ اشتیاق دارای نتایج و پیامدهای مطلوب هم برای فرد، خانواده، سازمان و جامعه می‌باشد لذا بر اساس رهنمودهای این حوزه راه کارهای متنوعی قابل طرح می‌باشد.

پیشنهادات ارائه شده به مدیران برای بهبود وضعیت اشتیاق کاری در سازمان‌ها را در مجموع می‌توان به این شرح خلاصه نمود:

پذیری، استقلال و بازخورد مناسب شود، افراد را به کار خود علاقمند درگیر و مشتاق می‌نماید.

۱۱. استفاده از مدل برای ارتقا و بهبود اشتیاق کاری در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران با توجه به اینکه این پژوهش در این سازمان انجام شده است. خصوصاً اینکه در هواپیمایی تنوع بسیار گسترده‌ای از مشاغل وجود دارد که به افراد با ویژگی‌ها، توانایی‌ها و تخصص‌های گوناگون نیاز دارد و هنگام استخدام هر فرد باید برای شغل مورد نظر گزینش و استخدام شود و عدم رعایت آن باعث کاهش اشتیاق و افزایش هزینه برای شرکت خواهد شد.

پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی

بررسی وضعیت موجود و مطلوب اشتیاق کاری در سازمان‌های کشور، خصوصاً در سطح ملی.

بررسی اثر گذاری ویژگی‌هایی چون جنسیت، سابقه کاری و یا تحصیلات بر اشتیاق کاری.

بازآزمایی الگوی ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان‌های دولتی، نهادها و یا شرکت‌های خصوصی و مقایسه یافته‌ها و شناخت عمیق‌تر مولفه‌ها در سازمان مورد مطالعه.

۵. افراد می‌بایست مسئولیت رشد شخصی خود را به عهده گرفته و سازمان نیز در این امر به آنان کمک کند.

۶. مدیرانی که می‌خواهند کارمندانشان با اشتیاق شوند، تشخیص می‌دهند که انگیزه‌ها باید براساس معیارهای عینی تخصیص داده شوند و انگیزه کارمندان مختلف چیزهای مختلف است.

۷. در مواردی افزایش حقوق و مزایا بصورت مستقیم و گاهی بصورت افزایش خوشبینی می‌تواند به افزایش اشتیاق کاری کمک کند.

۸. مدیران با فراهم نمودن سازو کارهایی زمینه افزایش حس معناداری مشاغل در سازمان را فراهم آورند. مواردی همچون غنی سازی شغلی، توسعه شغلی، چرخش شغلی، مهندسی شغلی و...

۹. مدیران می‌توانند از طریق معنادار کردن مشاغل، ارتقای سطح دانش و مهارت‌های کاری کارکنان به افزایش خودکارآمدی و تاب‌آوری دست یابند.

۱۰. تعریف مجدد مشاغل و وظایف به شکلی که باعث بهبود مولفه‌هایی همچون عدالت، انعطاف

منابع

- Abu Daqar, M. & Smoudy, A., (2019). "Employee Engagement Level: The Transform from Employee to Partner." Published by Canadian Center of Science and Education, *Modern Applied Science*, 13 (7), 115-128.
- Ahuja, Jaya., Chaturvedi, Nidhi.,(2017)," Job Crafting and Employee Engagement: A multivariate study", *Management Review*, 34(1).
- Anitha J.,(2014),"Determinants of employee engagement and their impact on employee performance" *International Journal of Productivity and Performance Management*,63(3), 308-323.
- Arslan, Muhammad.,(2018), "Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee Engagement" *Journal of Global Responsibility*,9,415-431.
- Bailey, C., Adrian, M., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J. & Currie, G., (2015)"Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature"Book, *HEALTH SERVICES AND DELIVERY RESEARCH*, VOL. 3 ISSUE 26 June 2015 ISSN 2050-4349.
- Cattermole, G., (2018)," Creating an employee engagement strategy for millennial", *Strategic HR Review*.
- Christian, MS., Garza, AS., Slaughter, JE.,(2007), "Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance" *Personnel Psychol*,64:89-136.
- Cook, S.,(2008)"The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction", London and Philadelphia: Kogan Page,book : ISBN 978 0 7494 4944 5
- Demerouti, E.,Bakker,A.B.,Nachreiner,F.,Schaueli,W.B.,(2001)"The job demand-resource model of burnout ", *Journal of applied psychology* . 86(3),499.
- Devendhiran,S., Wesley, J.R.,(2017)," Spirituality at work: enhancing levels of employee engagement", *An International Journal*,31(5)9-13.
- Dhir, S., & Shukla, A., (2018). "Role of organizational image in employee engagement and performance". *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 971-989.
- Fletcher, Luke. and ect.,(2014)," Measuring Employee Engagement and Interpreting Survey Results", *Institute for Employment Studies*, IES project code: 00294-2987.
- Gallup, <https://www.gallup.com/178517/state-global-workplace.aspx>.

- Griffin ,Barbara.,(2015),” Collective norms of engagement link to individual engagement”, **Journal of Managerial Psychology**,30,7,847-860.
- Habibi, A. Adnvar, M. (2017) “ Structural Equation Modeling and Factor Analysis”. Tehran, **Jihad Daneshgahi Publishing Organization**[In persian].
- Hakanen , J.J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner .S.,(2008),“Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness”, **Journal of Vocational Behavior**, 73, 78-91.
- Imperatori, B.,(2017),”**Engagement and Disengagement at Work, Drivers and Organizational Practices to Sustain**”, published by Springer Nature, **Book** , ISBN 978-3-319-51885-5.
- Kahn,W.A.,(1990),” Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **The Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Mayo, Andrew,(2016),” The measurement of engagement”, **Strategic HR Review**,15,83-89.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbara, K.M. and Young, S.A., (2009),”**Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice and Competitive Advantages**”book, Willey-Blackwell, Oxford.
- MacLeodMauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M., (2007),“Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study”, **Journal of Vocational Behavior**, 70, 149-171.
- Maslach, C., Leiter. M.P.,(2008).“Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, **Journal of Applied Psychology**, 93(3), 498-512.
- Mauno,S., Kinnunen,U., Ruokolainen,M., (2007),“Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study”, **Journal of Vocational Behavior**, 70,149-171.
- Parent,J.D.,Lovelace,K.J.,(2018),” Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability” **On the Horizon**, 26(3),206-214.
- Rao, M.S.,(2017),” Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement”, **Industrial and Commercial Training**, 49(3).
- Romans,J., Tobaben, J.,(2016),” Our take: building engagement cultures”, **Strategic HR Review**, 15(2)76-82.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002)” The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory analytic approach”, **Journal of Happiness Studies**, 3, 71-92.

Thomas, C.H., (2007), "A New Measurement scale for employee Engagement: scale development, pilot test & replication" **Department of Management Northern Illinois University, Academy of Management ,proceeding, Published, (1)1- 6.**

Woocheol, K., Soo

Jeoung, H. & Jiwon, P., (2019) "Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or 'Nice to Have'?", **Sustainability**, 11, 1050.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., (2008), "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement", **Journal of Vocational Behavior**, 74, 235-244.

Young, H.R., Glerum, D.R., Wang, W., Joseph, D.L., (2017), "Who are the most engaged at work? A meta analysis of personality and employee engagement", **WILY JOURNAL OF ORGANISATION BEHAVIOR**, 39(10), 1330-1346.