eISSN: 2676-7821
Volume 7, Issue 4, Winter 2026, Pages 271 to 287

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

Original Article (Quantified)

Validation of employee job enthusiasm model

Mohsen Karami[1], Hassan Soltani[2], Ali Reza Rousta[3], Farzad Asayesh[3]

1- Department of Public Administration Ki.C, Islamic Azad University, Kish, Iran.
2- Department of management, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
3- Department of Business Management, ShQ.C., Islamic Azad University, Shahr-e Qods, Iran.

Receive:
03 September 2025
Revise:
06 October 2025
Accept:
12 October 2025

Keywords:
Job engagement, cognitive engagement, social engagement, physical-psychological engagement, value-moral engagement, emotional engagement

Abstract
The aim of this study is to validate the employee job enthusiasm model of the Petrochemical Terminals and Tanks Company. The present study is applicable in terms of its purpose and is a survey in terms of its nature and method. The statistical population of the present study includes employees of the Petrochemical Terminals and Tanks Company in the city of Asaluyeh, whose sample size was 205 people using the Cochran formula and simple sampling method. The collection tool in the present study is a researcher-made questionnaire. Confirmatory factor analysis using SPSS and LISREL software was used to analyze the findings. The findings showed that the "cognitive enthusiasm" dimension includes four subscales of professional development path, cognitive understanding, foresight, and resilience. The “emotional passion” dimension includes intrinsic motivation, positivity, effective financial incentives, and effective non-financial incentives; and the physical-psychological passion dimension includes managing job pressures, overcoming physical challenges in the workplace, and physical and mental balance; and the social passion dimension includes social approval, social interactions, and a supportive workplace; and the moral-value passion dimension includes approval of a sense of responsibility, moral impact, and the desire to do meaningful work.

Please cite this article as (APA): karami, M., Soltani, H., Rousta, A. R. and Asayesh, F. (2026). Validation of employee job enthusiasm model. *Management and Educational Perspective*, *7*(4), 271-287.

https://doi.org/10.22034/jmep.2025.544935.1568

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Hassan Soltani | **Email:** h.soltani@iau.ac.ir

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
Volume 7, Issue 4, Winter 2026, Pages 271 to 287

Extended abstract

Introduction

Today, due to economic issues and problems, employees face multiple work pressures and role conflicts in the organization, which often put a lot of work pressure on them. Therefore, the emphasis on promoting employee passion and enthusiasm is constantly increasing in workplaces (Ismaili, 2025). In recent years, researchers in the field of public administration have tested various job design methods such as job enrichment and job development methods, which clearly aim to identify the attitudinal and behavioral consequences of employees. This issue has gained particular importance in public administration discussions. The result of job design methods on human resources is the fact that often individual outcomes are considered, which is partly due to the nature of job designs. On one hand, in today's competitive market, most organizations face great challenges in retaining their valuable employees. Therefore, these employees face pressure and efforts from managers to stay in this job or profession (Tabaszewska & Sokołowska, 2019). On the other hand, job satisfaction is one of the key factors of job success that causes employees to show the best job performance. A high level of employee job satisfaction can lead to the growth of the company's economic situation, as employees will work hard for themselves and their company. Job satisfaction is a phenomenon that results from the level of happiness and satisfaction of employees with their work and its environment and leads to a high level of job engagement (Olsen, 2025).

Although employee engagement has many benefits, there is evidence that many employees in organizations do not have the necessary and sufficient engagement. Studies show that a high percentage of employees in workplaces suffer from burnout. For example, the results of a study conducted by Parker et al. (2023) showed that more than 60% of employees in some industries regularly experience symptoms of burnout. Studies show that many employees are not satisfied with their jobs. The results of a survey conducted by Gallup (2021) showed that only 15% of employees globally feel engaged, enthusiastic, and satisfied with their work. Employees who are less engaged are likely to be more likely to be absent from work. The results of a study conducted by Halbesleben (2010) showed that employees with low engagement are 37% more likely to be absent than employees with high engagement. According to the above, the main question of the present study is: how can the model of employee job engagement in a petrochemical terminal and storage company be validated?

Theoretical foundations

Job engagement

The concept of job engagement was proposed by Kahn (1990) and Li (2016). The term job engagement means the participation of employees in their work. The term job engagement may mean the connection of individuals with the body in which they work (Ali et al., 2021). The level of enthusiasm, attachment, and desired involvement with the job is job engagement. Job engagement means that employees are physically engaged, cognitively alert, and empathetically communicate with other people in the organization (Decuypere & Schaufeli, 2020).

Cheng (2024) examined the role of chain mediation of innovative self-efficacy and coordinated enthusiasm between reciprocal leadership and employee innovative behavior. Ambidextrous leadership is positively related to employee innovation behavior, while innovative self-efficacy and harmonious work engagement play a mediating role. Further analysis confirms that innovative self-efficacy and harmonious work engagement play a dual mediating role in the chain between ambidextrous leadership and employee innovation behavior, while Zhong-Yung thinking plays a moderating role between ambidextrous

eISSN: 2676-7821
Volume 7, Issue 4, Winter 2026, Pages 271 to 287
Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

leadership and innovative self-efficacy and between ambidextrous leadership and harmonious work engagement.
Gerami & Malekshahi (2023) investigated the relationship between servant leadership style and employee performance and job engagement (case study: Mobarakeh Steel Company, Isfahan). They showed that job engagement plays a mediating role between job motivation and innovative behavior, as well as between servant leadership style and job performance.

Research Methodology

The present study is applicable in terms of purpose and is of survey type in terms of nature and method. The statistical population of the present study includes employees of Petrochemical Terminals and Tanks Company in Assaluyeh city, whose sample size was 205 people using the Cochran formula and simple sampling method. The collection tool in the present study is a researcher-made questionnaire.

Research findings

Confirmatory factor analysis was used to analyze the findings using SPSS and LISREL software. The findings showed that the "cognitive enthusiasm" dimension includes four subscales of professional development path, cognitive understanding, foresight, and resilience. The "emotional passion" dimension includes intrinsic motivation, positivity, effective financial incentives, and effective non-financial incentives; and the physical-psychological passion dimension includes managing job pressures, overcoming physical challenges in the workplace, and physical and mental balance; and the social passion dimension includes social approval, social interactions, and a supportive workplace; and the moral-value passion dimension includes approving a sense of responsibility, moral impact, and the desire to do meaningful work.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of validating the job passion model of the employees of the Petrochemical Terminals and Tanks Company. The findings of the present study are consistent with the results of Shao (2023), Dehghanpour Farashah et al. (2021), Tang & Li (2021), Yaghoubi et al (2022), Gerami & Malekshahi (2024), Keshavarz & Sadeghi (2023) and Hosseinian et al. 2025).
Based on the results of the study, the following suggestions were made:
It is suggested that the organization provide employees with opportunities to participate in projects with a medium to high level of difficulty in line with their interests and skills.
It is suggested that the organization define a multi-stage reward system that provides financial rewards for achieving certain levels of individual or team goals. Employees who perform well or play a key role in a particular project should be allowed to work with flexible working hours on some days or do part of their work remotely. For example, a graphic designer could complete a project at home at night and only be physically present for the final presentation. This type of flexibility greatly increases non-monetary motivation. When new employees first arrive, or when implementing organizational changes, people may experience psychological stress.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷

علمی پژوهشی (کمی)

اعتباریابی الگوی اشتیاق شغلی کارکنان

محسن کرمی [۱]، **حسن سلطانی** [۲]، **علی رضا روستا** [۳]، **فرزاد آسایش** [۳]

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.
۲- گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.
۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۲ شهریور ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری: ۱۴ مهر ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۲۰ مهر ۱۴۰۴

چکیده

بررسی اعتباریابی الگوی اشتیاق شغلی کارکنان مورد مطالعه شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی در شهر عسلویه می‌باشد که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۵ نفر و با روش نمونه گیری ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که بعد «اشتیاق شناختی» شامل چهار زیر مقیاس مسیر توسعه حرفه‌ای، درک شناختی، آینده‌نگری و تاب‌آوری می‌باشد. بعد «اشتیاق هیجانی» شامل انگیزش درونی، مثبت‌نگری، محرک‌های اثربخش مالی و محرک‌های اثربخش غیرمالی و بعد اشتیاق اشتیاق جسمی–روانی شامل مدیریت فشارهای شغلی، غلبه بر چالش‌های فیزیکی محیط کار و تعادل جسمی و ذهنی و بعد اشتیاق اجتماعی شامل تأیید اجتماعی، تعاملات اجتماعی و محیط کار حمایتی و بعد اشتیاق اخلاقی–ارزشی شامل تأیید احساس مسئولیت، اثرگذاری اخلاقی و تمایل به انجام کار معنادار می‌باشد.

کلید واژه‌ها:
اشتیاق شغلی،
اشتیاق شناختی،
اشتیاق اجتماعی،
اشتیاق جسمی–روانی،
اشتیاق ارزشی–اخلاقی،
اشتیاق هیجانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): کرمی، محسن، سلطانی، حسن، روستا، علی رضا و آسایش، فرزاد. (۱۴۰۴). اعتباریابی الگوی اشتیاق شغلی کارکنان. *فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی*، ۷ (۴)، ۲۸۷-۲۷۱.

https://doi.org/10.22034/jmep.2025.544935.1568

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: حسن سلطانی
ایمیل: h.soltani@iau.ac.ir

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷

مقدمه

امروزه به دلیل مسائل و مشکلات اقتصادی، کارکنان با فشارهای کاری متعدد و تضاد نقش در سازمان مواجه هستند که اغلب فشار کاری زیادی را بر آن‌ها وارد می‌آورد. بنابراین، تأکید بر ترویج شور و اشتیاق شغلی کارکنان به طور مداوم در محیط‌های کاری در حال افزایش است (Ismaili, 2025). در سال‌های اخیر، پژوهشگران در زمینه مدیریت دولتی روش‌های مختلف طراحی شغلی همچون غنی‌سازی شغلی و روش‌های توسعه شغلی را آزمایش کرده‌اند که به وضوح هدف آن‌ها شناسایی پیامدهای نگرشی و رفتاری کارکنان است. این موضوع در مباحث مدیریت دولتی اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. نتیجه روش‌های طراحی شغلی بر منابع انسانی در نتیجه این واقعیت است که اغلب پیامدهای فردی مورد توجه قرار می‌گیرد که بخشی از آن به ماهیت طرح‌های شغلی بازمی‌گردد. از سوی دیگر، در بازار رقابتی امروز، اکثر سازمان‌ها با چالش‌های بزرگی برای حفظ کارکنان ارزشمند خود مواجه هستند. بنابراین، این کارکنان با فشار و تلاش از سوی مدیران برای ماندن در این شغل یا حرفه مواجه هستند (Tabaszewska & Sokołowska, 2019). از طرف دیگر، اشتیاق شغلی یکی از عوامل کلیدی موفقیت شغلی است که موجب می‌شود کارکنان بهترین عملکرد شغلی را از خود نشان دهند. سطح بالایی از اشتیاق شغلی کارکنان می‌تواند منجر به رشد وضعیت اقتصادی شرکت منجر می‌شود، چرا که کارکنان برای خود و شرکتشان سخت کار خواهند کرد. اشتیاق شغلی شغلی پدیده‌ای است که نتیجه سطح شادی و رضایت کارکنان از کار و محیط آن است و به سطح بالای درگیری با شغل می‌انجامد (Olsen, 2025).

اشتیاق کارکنان در محیط پرتلاطم سازمان‌های امروزی که با چالش‌های زیادی در زمینه مدیریت منابع انسانی رو به رو هستند بسیار حیاتی است. در دنیای امروز، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل رشد و پایداری سازمان‌ها به شمار می‌آید. اما کدام نیروی انسانی. نیروی انسانی ضعیف، فرسوده و ناراضی یا نیروی انسانی مشتاق، با انگیزه و درگیر در کار (Kuhn et al, 2024). سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد اشتیاق شغلی بقای خود را تضمین کنند. زیرا کارکنانی که به کار خود علاقه مند هستند، رابطه‌ای دلپذیر، مؤثر و فعال با کار خود برقرار می‌کنند. کارمند مشتاق کسی است که در کار خود درگیر می‌شود و به آن علاقه دارد. کارکنان مشتاق انجام کار خود هستند و احساس می‌کنند در موفقیت سازمان خود سهم دارند. کارمندان دارای شور و شوق شغلی سخت کوش با طرز فکر مثبت هستند که به آنها اجازه می‌دهد کارهای زیادی را در محیط کاری خود انجام دهند (Cheng, 2024).

در تحقیقی که توسط موسسه (Gallup, 2021) انجام شد کارمندان را به سه دسته کلی مشتاق، بی‌تحرک و غیرفعال طبقه‌بندی شدند. در این طبقه بندی کارمندان مشتاق کسانی هستند که با اشتیاق کار می‌کنند و ارتباط عمیقی با سازمان دارند و نوآوری را در سازمان هدایت می‌کنند و سازمان را به جلو می‌برند. کارمندان بی‌تحرک افرادی هستند که در طول روز کاری خود در خواب راه می‌روند، وقت می‌گذارند، اما انرژی یا اشتیاق را برای کارشان صرف نمی‌کنند. برخی از کارمندان غیرفعال نیز قبل از اینکه خسته شوند استراحت می‌کنند. این کارمندان کاری انجام نمی‌دهند، غیبت می‌کنند، با همکاران خود جر و بحث می‌کنند و حتی ممکن است رفتارهای غیر مولد از خود نشان دهند. آن‌ها به‌هیچ‌عنوان به موفقیت یا سازمان اهمیت نمی‌دهند. تنها از زندگی خود لذت می‌برند اما برای سازمان سازنده نیستند؛ به‌عبارت‌دیگر، آن‌ها کارمندانی هستند که اشتیاق شغلی پایینی دارند. در این راستا آنچه از بررسی تحقیقات گذشته بدست می‌آید این است که از یک طرف کارکنانی که از اشتیاق شغلی بالایی برخوردارند، معمولاً عملکرد بهتری دارند

eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷

و کمتر دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. این افراد تمایل دارند در راستای انجام مؤثر وظایف خود تلاش بیشتری کنند و به اهداف سازمان کمک کنند. در واقع، کارکنان با اشتیاق شغلی بالا، احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند و در نتیجه، احتمال جابجایی آن‌ها کاهش می‌یابد. به‌طور کلی، اشتیاق شغلی نه‌تنها بر روی فرد تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان نیز منجر شود (Wenström, 2016).

از طرف دیگر، اگرچه اشتیاق شغلی کارکنان مزایای فراوانی دارد، اما شواهد گوناگون حاکی از آن است که بسیاری از کارکنان در سازمان‌ها، از اشتیاق شغلی لازم و کافی برخوردار نیستند. مطالعات نشان می‌دهند که درصد بالایی از کارکنان در محیط‌های کاری دچار فرسودگی شغلی هستند. به عنوان مثال، نتایج مطالعه‌ای که توسط (Parker et al, 2023) انجام شد نشان داد که بیش از ۶۰ درصد از کارکنان در برخی از صنایع به طور منظم با علائم فرسودگی شغلی مواجه هستند. مطالعات نشان می‌دهند که بسیاری از کارکنان از کار خود راضی نیستند. نتایج نظرسنجی که توسط (Gallup, 2021) انجام شد نشان داد تنها ۱۵ درصد از کارکنان در سطح جهانی احساس می‌کنند که در کار خود درگیر و مشتاق هستند و از آن رضایت دارند. احتمالاً کارکنانی که از اشتیاق شغلی کمتری برخوردارند، بیشتر در معرض غیبت از کار قرار دارند. نتایج مطالعه‌ای که توسط (Halbesleben, 2010) انجام شد نشان داد کارکنان با اشتیاق شغلی پایین، ۳۷ درصد بیشتر از کارکنان با اشتیاق بالا غیبت می‌کنند. نتایج تحقیقات (Reig-Botella et al, 2024) انجام داد نشان داد که کارکنان با اشتیاق بالا معمولاً عملکرد بهتری دارند و در دستیابی به اهداف سازمانی موفق‌تر هستند. نرخ بالای جابجایی نیروی کار: کارکنانی که از اشتیاق شغلی کمتری برخوردارند، بیشتر تمایل به ترک شغل خود دارند. (Lestari & Margaretha, 2024) نشان دادند که ۷۰ درصد از کارکنان با اشتیاق پایین، به دنبال فرصت‌های شغلی جدید هستند. با توجه به مطالب یاد شده، سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که اعتباریابی الگوی اشتیاق شغلی کارکنان در شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی چگونه است؟

مبانی نظری

اشتیاق شغلی

مفهوم اشتیاق شغلی توسط (Kahn, 1990) مطرح شد (Li, 2016). عبارت اشتیاق شغلی به معنای مشارکت کارکنان در کار خود است. اصطلاح اشتیاق شغلی ممکن است به معنای ارتباط افراد با بدنه‌ای باشد که در آن کار می‌کند (Ali et al, 2021). میزان اشتیاق، دلبستگی و درگیری مطلوب با شغل اشتیاق شغلی است. اشتیاق شغلی به این معنا است که کارکنان به صورت فیزیکی درگیر هستند، به طور شناختی هوشیار و به صورت همدلانه با افراد دیگر در سازمان ارتباط برقرار می‌کنند (Decuypere & Schaufeli, 2020). اشتیاق شغلی یک حالت مثبت و رضایت بخش ذهنی در ارتباط با کار توصیف شده که در این وضعیت شخص خودش را به عنوان فردی توانمند برای پاسخگویی به تقاضاهای شغلی می‌داند و یک احساس نیرومندی و ارتباط مؤثر با فعالیتهای کارش دارد (Nadaf et al, 2019). زمانی که کارکنان احساس خوبی از کار داشته باشند اشتیاق شغلی کارکنان قوی‌تر می‌شود (Rožman & Strukelj, 2021). هنگامی می‌توان گفت که اشتیاق شغلی وجود دارد که از لحاظ جسمی شناختی و احساسی فرد خود را نسبت به یک شغل غرق نماید. افراد با اشتیاق شغلی بالا همه ابعاد فیزیکی شناختی و عاطفی خود را در انجام دادن مسئولیت به کار می‌گیرند. اشتیاق شغلی با

eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷

انرژی مشارکت و کفایت متمایز می‌شود و تفکری مثبت و واقعی است (Khorami et al, 2022). اشتیاق شغلی مفهومی است که نشان دهنده نوعی پیوند بین شاغل و شغل است. در واقع اگر کارکنان نگرش مثبتی نسبت به کار داشته و از آن لذت ببرند و آن را به عنوان ابزاری جهت رشد شخصی و توسعه اجتماعی تلقی نمایند احتمالاً بیش از پیش در فعالیتهای مرتبط با شغل خود درگیر می‌شوند (Yener et al,2012). اشتیاق شغلی سطح تعهد و مشارکتی است که کارکنان نسبت به سازمان و ارزشهای آن دارند کارکنان مشتاق با علاقه و انگیزه کار می‌کنند و به کار کردن در سازمان افتخار می‌کنند. چشم انداز ارزشها، اهداف و استراتژی‌های سازمان را می‌شناسند و با آنها همسو هستند تلاشی داوطلبانه و فراتر از وظایف شغلی برای رسیدن به اهداف سازمانی انجام می‌دهند و به طور فیزیکی، عاطفی و شناختی با کار خود درگیر هستند (Wang,2018) .

پیشینه پژوهش

(Cheng, 2024) به بررسی نقش میانجی‌گری زنجیروار خودکارآمدی نوآورانه و اشتیاق هماهنگ بین رهبری دوسویه و رفتار نوآورانه کارکنان پرداختند. رهبری دوسوتوان با رفتار نوآوری کارکنان ارتباط مثبتی دارد، در حالی که خودکارآمدی نوآورانه و اشتیاق کاری هماهنگ نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند. تجزیه و تحلیل بیشتر تأیید می‌کند که خودکارآمدی نوآورانه و اشتیاق کاری هماهنگ، نقش واسطه‌ای دوگانه زنجیره‌ای بین رهبری دوسوتوان و رفتار نوآوری کارکنان ایفا می‌کنند، در حالی که تفکر ژونگ-یونگ نقش تعدیل‌کننده بین رهبری دوسوتوان و خودکارآمدی نوآورانه و بین رهبری دوسوتوان و اشتیاق کاری هماهنگ ایفا می‌کند.

(Gerami & Malekshahi, 2023) به بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، پرداختند. نشان دادند که اشتیاق شغلی نقش میانجی بین انگیزش شغلی و رفتار نوآورانه و همچنین بین سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی دارد.

(Gilani et al, 2023) به بررسی ارائه مدل مفهومی الزامات و منابع شغلی مؤثر در اشتیاق شغلی کارکنان پرداختند. بر اساس نتایج کیفی تحقیق ۷ مؤلفه اصلی متشکل از ۶۴ گویه برای الزامات شغلی و منابع شغلی مؤثر در اشتیاق شغلی، شناسایی شده است. نتایج تحلیل کمّی نیز معنادار بودن ارتباط میان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل دهنده مدل را تأیید کرده است. این مدل می‌تواند برای مدیران منابع انسانی زمینه ساز طراحی برنامه‌های مداخله‌ای به منظور ارتقاء اشتیاق شغلی کارکنان بر اساس الزامات شغلی و منابع شغلی متناسب با سازمان تابعه خود باشد.

(Albrechtet al, 2023) به بررسی شرایط روانشناختی برای مشارکت کارکنان در تغییر سازمانی: آزمون یک مدل مشارکت در تغییر پرداختند. دریافتند که شرایط روان‌شناختی مرتبط با تغییر (مانند ایمنی و معناداری شغل) از طریق اشتیاق شغلی به افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان کمک می‌کند. مرور مطالعات اخیر، چه در حوزه داخلی و چه بین‌المللی، نشان می‌دهد که اشتیاق شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی، روان‌شناختی و فرهنگی قرار دارد.

(Shao, 2023) به بررسی مدلی از اشتیاق معلم، خودکارآمدی معلم، سرسختی و رفاه معلم در میان معلمان زبان انگلیسی به عنوان زبان خارجی پرداختند. نتایج نتایج نشان داد که خودکارآمدی و سرسختی معلم با سلامت روان معلم ارتباط

مثبتی دارند و از اهمیت این ویژگی‌های معلم در ارتقای سلامت معلم حمایت می‌کنند. علاوه بر این، مشخص شد که اشتیاق معلم از طریق میانجیگری سرسختی معلم، تأثیر غیرمستقیمی بر سلامت روان معلم دارد و شواهدی برای اهمیت انگیزه و مشارکت معلم در ارتقای سلامت معلم ارائه می‌دهد.

(Salajqeh & Hashemabadi, 2022) به بررسی طراحی و اعتبار یابی الگوی اشتیاق شغلی کارکنان بانک مسکن کرمان پرداختند. نتایج گویای آن است که ۱۵۵ گزاره مفهومی اولیه با ۲۲ مقوله فرعی و ۵ گزاره مقوله اصلی در قالب مدل پارادایمی شامل موجبات علی (۵ مقوله)، پدیده اصلی (اشتیاق شغلی)، راهبردها (۱۱ مقوله)، ویژگی‌های زمینه‌ای (۱۰ مقوله)، عوامل مداخله گر (۵ مقوله)، پیامد (۴ مقوله)، شناسایی و روابط بین آنها در قالب مدل پارادایمی ترسیم و ارائه شد.

(Yaghoubi et al, 2022) به طراحی الگوی اشتیاق کاری کارکنان پرداختند. نتایج نشان دهنده سه بعد شناختی، انگیزشی و رفتاری و ۱۱ مؤلفه و ۳۵ شاخص بود. بر اساس نتایج کمی نیز مولفه‌های پایداری و تاب‌آوری از مهمترین عوامل اشتیاق کاری کارکنان می‌باشند.

(Malekpour lapari et al, 2022) به بررسی نقش میانجی اشتیاق شغلی در مدل رفتارهای کاری نوآورانه بر اساس توانمندسازی روان شناختی پرداختند. نتایج نشان داد که توانمندسازی روان شناختی به واسطه اشتیاق شغلی بر رفتارهای کاری نوآورانه به میزان ۰/۶۶۷ تأثیر دارد. بنابراین همه متغیرها به صورت مثبت و مستقیم بر همدیگر تأثیرگذار بوده‌اند. این پژوهش درک اهمیت توانمندسازی روان شناختی به عنوان یک پیش‌نیاز ضروری برای رفتارهای کاری نوآورانه کمک می‌کند و بینش جدیدی را برای سازمان‌ها ارائه می‌دهد تا رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان را تشویق کنند.

(Khorami et al, 2022) به بررسی طراحی مدل اشتیاق شغلی در شرایط کرونا در بخش بانکداری پرداختند. یافته‌ها نشان داد که برای افزایش اشتیاق شغلی در شرایط کرونایی باید بر اشتیاق ادراکی تمرکز کرد که بدین منظور برای تقویت آن مدیران باید بر اشتیاق‌های ارزشی، معنوی، مالی، به عنوان اولویت کار خود تأکید نمایند .همچنین دو مؤلفه دیگر از این مدل (اشتیاق حمایتی، اشتیاق روحی) به عنوان میانجی عمل می کنند.

(Akbari & Raheli Naming, 2020) به بررسی تحلیل ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی با اشتیاق شغلی با میانجیگری اخلاق حرفه‌ای پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی مطلوب و قوی می‌تواند به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم عاملی مؤثر و قدرتمندی در بالا بردن اخلاق حرفه‌ای و اشتیاق شغلی کارکنان باشد.

(Safarzadeh & Naemi, 2020) به بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اشتیاق به کار با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مقطع متوسطه شهر سبزوار در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ پرداختند. یافته‌ها نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اشتیاق به کار نقش میانجی‌گری دارد؛ رهبری مثبت‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی با ضریب مسیر ۰/۴۳ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین توانمندسازی روان‌شناختی بر اشتیاق شغلی با ضریب مسیر ۰/۳۲ تأثیر معناداری دارد.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و در چارچوب پژوهش‌های توسعه‌ای قرار دارد. متناسب با ماهیت مسئله و اهداف تحقیق، از یک طرح پژوهشی ترکیبی به‌صورت اکتشافی-تبیینی متوالی بهره گرفته شده است؛ به این معنا که ابتدا داده‌ها در بخش کیفی از تحلیل مضمون گردآوری و تحلیل شده و سپس در این پژوهش در بخش کمی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. شیوه گردآوری داده‌ها بر پایه پرسشنامه محقق‌ساخته اجرا گردید که سؤالات آن مبتنی بر مفاهیم و مضامین استخراج‌شده از بخش کیفی طراحی شده بود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی می‌باشد. با توجه به حجم جامعه (۴۴۰ نفر) و استفاده از فرمول کوکران، نمونه‌ای به حجم ۲۰۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع گردید. روایی ابزار از طریق روایی ظاهری، محتوایی و سازه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. همچنین، جهت اطمینان از پایایی، از آلفای کرونباخ برای سنجش همسانی درونی استفاده شد. نتایج نشان داد که هر پنج سازه اصلی دارای ضریب آلفا بالای ۰,۷۰ بودند که بیانگر پایایی قابل قبول پرسشنامه است. جهت تحلیل آماری و مدل‌سازی تأییدی، از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و LISRELنسخه ۸,۸ بهره گرفته شد تا ساختار عاملی مدل مورد آزمون قرار گیرد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ابتدا از بخش کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون بر اساس چارچوب شش‌مرحله‌ای پیشنهادی براون و کلارک (Braun & Clarke, 2006) مضامین اشتیاق شغلی استخراج شد.

جدول ۱. مضامین به دست آمده از اشتیاق شغلی

مضامین فراگیر	مضمون سازماندهنده	مضامین پایه
اشتیاق شغلی کارکنان	اشتیاق شناختی	مسیر توسعه فردی
		توسعه حرفه‌ای
		درک شناختی
		احساس رشد
		آینده‌نگری
	اشتیاق هیجانی	انگیزش درونی
		مثبت‌نگری
		تاب‌آوری
		مدیریت فرسایش شغلی
		محرک‌های اثربخش مالی
		محرک‌های اثربخش غیر مالی
	اشتیاق اجتماعی	تأیید اجتماعی
		تعاملات اجتماعی

		محیط کار حمایتی
	اشتیاق جسمی-روانی	مدیریت فشار شغلی
		غلبه بر چالش‌های فیزیکی
		تعادل جسمی و ذهنی
	اشتیاق اخلاقی-ارزشی	احساس مسئولیت
		اثرگذاری اخلاقی
		تمایل به انجام کار معنادار

در ادامه به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی و آمار توصیفی متغیرهای تحقیق پرداخته شده است. بیش‌ترین تعداد پاسخگویان را مردان با ۶۲ درصد و زنان نیز ۳۸ درصد از پاسخگویان را تشکیل دادند. ۱۸/۳ درصد پاسخ‌دهندگان درصد در فاصله سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۹/۷ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال و ۳۲ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشته‌اند. ۱۰/۷ درصد مدرک فوق دیپلم، ۶۵/۸ درصد مدرک کارشناسی و ۱۲ درصد نیز مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند.

جدول ۲. وضعیت توصیفی ابعاد اشتیاق شغلی

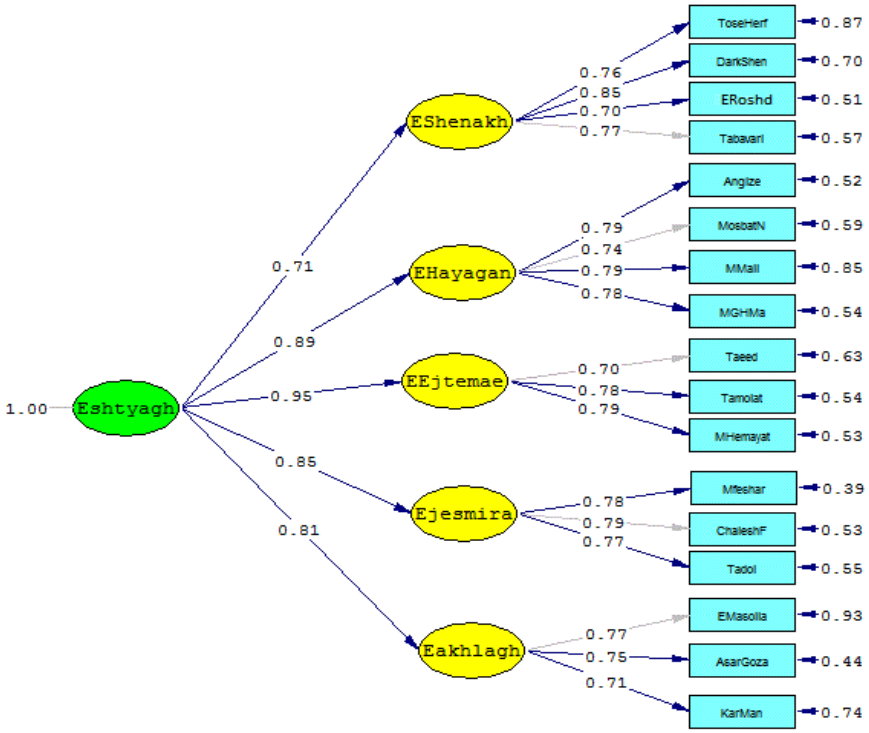
متغیرها		میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
اشتیاق شناختی	مسیر توسعه فردی	۳/۳۲	۱/۲۵	۱/۵۶	۰/۳۲	۰/۰۱
	توسعه حرفه‌ای	۳/۵۵	۱/۲۳	۱/۵۱	۰/۶۱	۰/۳۹
	درک شناختی	۳/۶۶	۱/۰۹	۱/۱۹	۰/۶۵	۰/۳۲
	احساس رشد	۳/۱۱	۱/۱۸	۱/۴۱	۰/۲۹	۰/۷۰
	آینده‌نگری	۳/۰۶	۱/۳۰	۱/۷۰	۰/۱۲	۰/۲۳
اشتیاق هیجانی	انگیزش درونی	۳/۴۷	۱/۱۲	۱/۲۶	۰/۴۹	۰/۵۶
	مثبت‌نگری	۳/۵۳	۱/۱۹	۱/۴۳	۰/۶۰	۰/۵۰
	تاب‌آوری	۳/۴۳	۱/۱۴	۱/۳۱	۰/۴۵	۰/۵۷
	مدیریت فرسایش شغلی	۳/۰۸	۱/۲۶	۱/۶۰	۰/۶۶	۱/۰۵
	محرک‌های اثربخش مالی	۳/۹۶	۱/۰۸	۱/۱۷	۰/۵۱	۰/۵۶
	محرک‌های اثربخش غیر مالی	۳/۷۸	۱/۱۸	۱/۴۰	۰/۶۵	۰/۷۸
اشتیاق اجتماعی	تأیید اجتماعی	۳/۸۸	۱/۱۲	۱/۲۵	۰/۶۳	۰/۳۶
	تعاملات اجتماعی	۳/۴۸	۱/۱۱	۱/۲۳	۰/۴۷	۰/۵۳
	محیط کار حمایتی	۳/۴۳	۱/۲۲	۱/۴۹	۰/۶۶	۰/۴۸
اشتیاق جسمی-روانی	مدیریت فشار شغلی	۳/۲۳	۱/۱۶	۱/۳۵	۰/۳۲	۰/۲۱
	غلبه بر چالش‌های فیزیکی	۳/۵۰	۱/۰۸	۱/۱۷	۰/۷۰	۰/۱۰
	تعادل جسمی و ذهنی	۳/۶۴	۱/۱۰	۱/۲۲	۰/۷۷	۰/۸۸

اشتیاق اخلاقی- ارزشی	اثرگذاری اخلاقی	۳/۴۶	۱/۰۷	۱/۱۴	۰/۵۸	۰/۳۷
	تمایل به انجام کار معنادار	۳/۱۲	۱/۱۷	۱/۳۶	۰/۲۸	۰/۹۳
	احساس مسئولیت	۳/۶۳	۱/۰۵	۱/۱۱	۰/۷۵	۰/۱۸

آزمون نرمال بودن داده‌ها: نتایج آزمون کولموگروف–اسمیرنوف سطح معناداری متغیرهای این پژوهش را بیشتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد بنابراین با احتمال ۰/۹۵ که متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال هستند.

آزمون تحلیل عاملی اکتشافی: در این بخش به تحلیل عاملی اکتشافی پرداخته شده است. در ابتدا آزمون کفایت نمونه مورد بررسی قرار گرفته است. مقدار KMO برابر است با ۰/۸۸ درصد به دست آمده که بیشتر از مقدار مفروض ۰/۵۰ درصد است و با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۰۰) آزمون بارتلت معنادار است؛ بنابراین، با توجه به کفایت نمونه‌برداری و معناداری آزمون بارتلت، ماتریس همبستگی داده‌ها برای ورود به معادلات ساختاری امکان‌پذیر است.

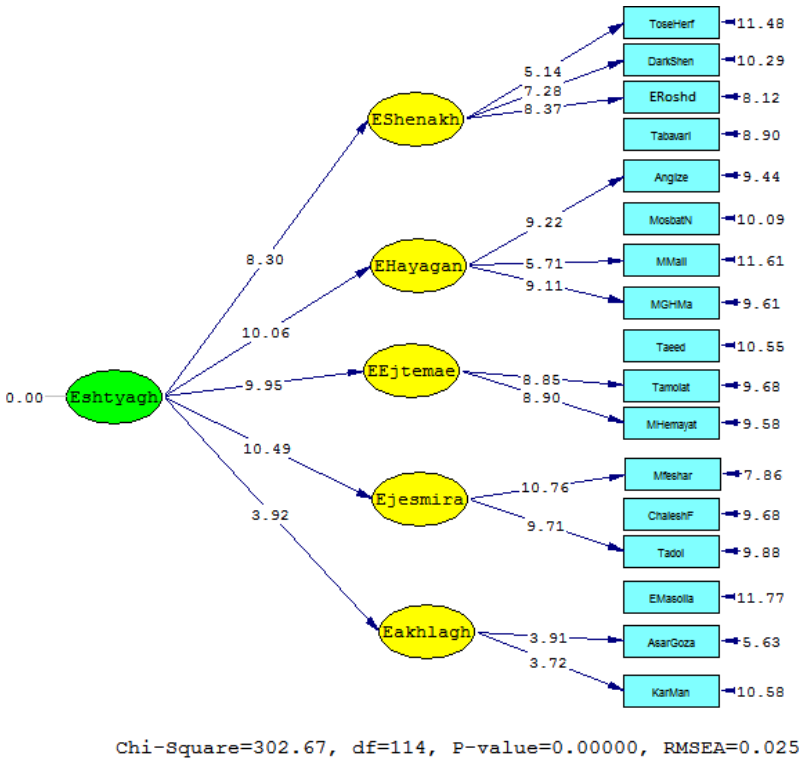
تحلیل عاملی تاییدی: در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه آزمون شود. پس از اینکه مدل اجرا شد دو مورد از زیرمقیاس های اشتیاق شغلی بار عاملی مناسب کسب نکردند و از مدل حذف شدند و مدل اصلاحی مجدداً اجرا شد. آزمون برازندگی در تحلیل تأییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از ۸٪؛ شاخص $\frac{x^2}{df}$ کمتر از سه باشد. مقدار (T-Value) ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز بزرگ‌تر از ۱,۹۶ و کوچک‌تر از ۱,۹۶- باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است. همان‌طور که در نمودار (۱) و (۲) مشاهده می‌شود، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در مدل تأیید شده است.



Chi-Square=302.67, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.025

نمودار ۱. مدل اندازه‌گیری مدل نهایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷

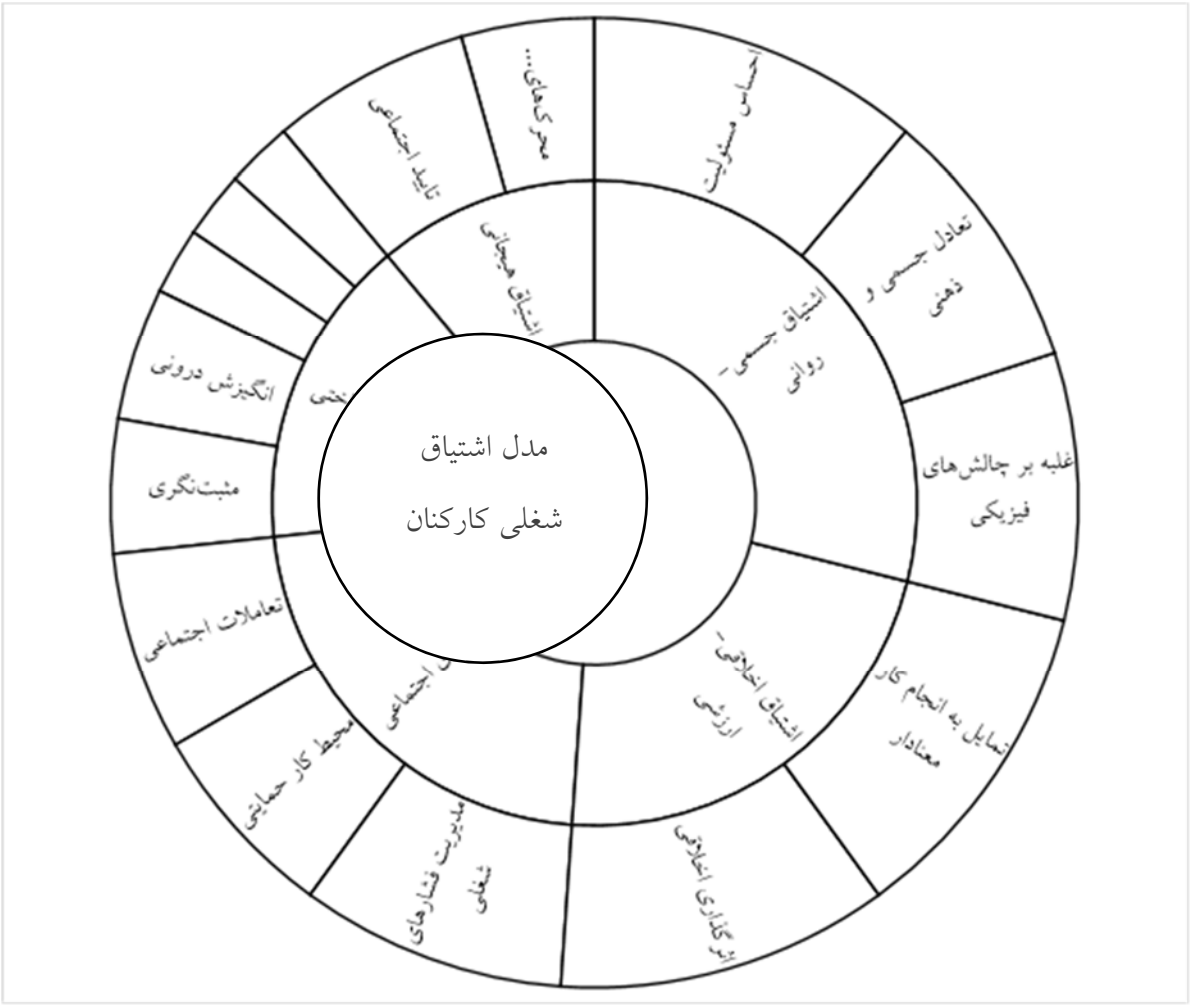


Chi-Square=302.67, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.025

نمودار ۲. مدل اندازه‌گیری متغیر مدل نهایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری

الگوی مقدار تقسیم کای اسکوئر بر درجه آزادی عدد ۲/۶۵ به‌دست آمده که کوچک‌تر از حد استاندارد ۳ است، مقدار RMSEA نیز عدد ۰/۰۲۵ به‌دست‌آمده که از ۰/۰۸ کمتر است و مقدار P-Value نیز کوچک‌تر از ۰/۰۵ به‌دست‌آمده، ازاین‌رو این الگو برازنده است بنابراین عضویت تمامی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی اشتیاق شغلی پذیرفته می‌شود. سایر شاخص‌های برازش مدل نیز بالاتر از ۹۰ درصد به دست آمدند. الگوی نهایی پژوهش را می‌توان در نمودار (۳) مشاهده نمود.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷



نمودار ۳. مدل نهایی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که یکی از یافته‌های برجسته، بار عاملی بالای بعد «اشتیاق شناختی» می‌باشد که با ضریب ۰,۷۱ در سطح قابل قبولی قرار گرفت. زیرمقیاس‌های این بعد نیز مسیر توسعه حرفه‌ای فرد با ۰,۷۶، درک شناختی با ۰,۸۵، آینده‌نگری با ۰,۷۰ و تاب‌آوری با بار عاملی ۰,۷۷. این نتایج نشان می‌دهد که اشتیاق شناختی به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی اشتیاق شغلی، نقشی محوری در درگیری ذهنی، افق فکری و پایداری فردی کارکنان ایفا می‌کند و باید در سیاست‌های توسعه منابع انسانی به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات (Shao et al, 2023) و (Dehghanpour Farashah et al, 2021) هم‌راستاست.

بعد «اشتیاق هیجانی» نیز به سطحی از علاقه، انگیزش و احساسات مثبت فرد نسبت به شغل و محیط کاری خود اشاره دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در این بعد، نشان‌دهنده‌ی بار عاملی قوی و معنادار (۰,۹۵) بود که دلالت بر انسجام مفهومی بالا و هم‌راستایی آیتم‌ها در تبیین این سازه دارد. این بعد با چهار زیرمقیاس انگیزش درونی است که با بار عاملی ۰,۷۹ نقش بسیار مهمی در تبیین اشتیاق هیجانی دارد. این مؤلفه بیانگر علاقه‌مندی و تمایل ذاتی فرد به انجام کار،

eISSN: 2676-7821
دوره ۷، شماره ۴، پیاپی ۲۶، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۲۷۱ تا ۲۸۷

صرف‌نظر از پاداش‌های بیرونی است و ریشه در احساس معنا و رضایت درونی دارد. دومین زیرمقیاس، مثبت‌نگری (۰,۷۴) است که نشان‌دهنده‌ی نگرش امیدوارانه و مثبت نسبت به کار، همکاران و آینده شغلی است. در کنار این دو مؤلفه درونی، دو زیرمقیاس دیگر نیز نقش مکمل دارند: محرک‌های اثربخش مالی (با بار عاملی ۰,۷۹) و محرک‌های اثربخش غیرمالی (با بار عاملی ۰,۷۸). این دو زیرمقیاس به مشوق‌هایی اشاره دارند که در فضای سازمانی به کارکنان ارائه می‌شود و نقش مهمی در حفظ و تقویت اشتیاق ایفا می‌کنند. محرک‌های مالی شامل دستمزد منصفانه، پاداش و مزایا بوده، در حالی که محرک‌های غیرمالی شامل قدردانی، فرصت‌های یادگیری، ترفیع و احساس دیده‌شدن و ارزش‌مندی در محیط کار می‌شود. ترکیب این عناصر نشان می‌دهد که اشتیاق عاطفی نه‌تنها از درون فرد سرچشمه می‌گیرد، بلکه به‌شدت تحت تأثیر سیستم‌های پاداش و فرهنگ سازمانی نیز قرار دارد. مطابق با این یافته‌ها، مطالعات پیشین نیز بر اهمیت جنبه‌های عاطفی اشتیاق شغلی تأکید کرده‌اند. به‌ویژه، تحقیق (Yaghoubi et al, 2022) و (Tang & Li, 2021) همراستا است.

یکی دیگر از ابعاد کلیدی شناسایی‌شده در این پژوهش، اشتیاق شغلی جسمی-روانی است که به توانایی فرد در حفظ سطحی پایدار از انرژی بدنی، تاب‌آوری روانی و آمادگی ذهنی در مواجهه با شرایط کاری اشاره دارد. این بعد، برخلاف جنبه‌های صرفاً شناختی یا عاطفی، بر انسجام و هماهنگی بین ذهن و بدن در بستر شغلی تأکید دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که این بعد با بار عاملی ۰,۸۵ از قوی‌ترین ساختارهای موجود در مدل نهایی محسوب می‌شود که نشان از اهمیت بالای آن در تجربه‌ی اشتیاق شغلی دارد. زیرمقیاس‌های این بعد شامل «مدیریت فشارهای شغلی»، «غلبه بر چالش‌های فیزیکی محیط کار» و «تعادل جسمی و ذهنی» بودند که به‌ترتیب با بارهای عاملی ۰,۷۸، ۰,۷۹ و ۰,۷۸ در سطح مطلوبی قرار گرفتند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین به‌ویژه مطالعات (Yaghoubi et al, 2022)، (Gerami & Malekshahi, 2024) هم‌راستا هستند.

بعد اجتماعی اشتیاق شغلی یکی از ابعاد کلیدی و تأثیرگذار در تجربه کاری افراد است که به شدت با کیفیت روابط بین‌فردی، حس تعلق سازمانی و رضایت از تعاملات روزمره در محیط کار گره خورده است. در این پژوهش، اشتیاق اجتماعی با بار عاملی ۰,۹۵ بالاترین میزان برازش را در میان ابعاد شناسایی‌شده به خود اختصاص داد، که این امر نشان‌دهنده نقش برجسته و حیاتی آن در ساختار کلی اشتیاق شغلی کارکنان است. درواقع، کارکنانی که از نظر اجتماعی در محیط کار احساس پیوند، احترام متقابل و تأیید جمعی را تجربه می‌کنند، به‌مراتب انگیزه و تعهد بیشتری برای حضور فعال در فعالیت‌های شغلی دارند. سه زیرمقیاس اصلی برای این بعد شناسایی شد: «تأیید اجتماعی» با بار عاملی ۰,۷۰، «تعاملات اجتماعی» با بار عاملی ۰,۷۸، و «محیط کار حمایتی» با بار عاملی ۰,۷۹. تأیید اجتماعی اشاره به تجربه‌ی دیده‌شدن، ارزش‌گذاری شدن و مورد تشویق قرار گرفتن از سوی همکاران و مدیران دارد؛ این عامل می‌تواند انگیزه‌های درونی فرد را تقویت کند و به افزایش تعلق سازمانی بیانجامد. تعاملات اجتماعی شامل کیفیت، عمق و بسامد روابط کاری روزمره است؛ کارمندانی که در بستر روابط بین‌فردی سالم، مؤثر و همدلانه فعالیت می‌کنند، احساس نشاط، همکاری و پایداری بیشتری را تجربه می‌کنند. در نهایت، محیط کار حمایتی به ادراک کارکنان از سطح حمایت‌های عاطفی، سازمانی و ارتباطی در فضای کاری بازمی‌گردد، که نقش مهمی در تقویت اشتیاق و کاهش فرسودگی ایفا می‌کند. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های (Hosseinian et al, 2025) هم‌راستا است.

اشتیاق اخلاقی–ارزشی به معنای درگیری کارکنان با کار بر مبنای باورهای اخلاقی، تعهدات ارزشی و تمایل به اثرگذاری مثبت در محیط کار است؛ این درگیری فراتر از انگیزه‌های مالی یا شناختی بوده و به هویت اخلاقی فرد گره خورده است. در این بعد، سه زیرمقیاس اصلی شناسایی و در مدل تأیید شدند: «احساس مسئولیت» با بار عاملی ۰٫۷۷، «اثرگذاری اخلاقی» با بار عاملی ۰٫۷۵، و «تمایل به انجام کار معنادار» با بار عاملی ۰٫۷۱. احساس مسئولیت، به تعهد درونی فرد نسبت به وظایف خود، صرف‌نظر از نظارت بیرونی یا پاداش، اشاره دارد. این حس تعهد اخلاقی، مبنای بسیاری از رفتارهای مثبت سازمانی است. اثرگذاری اخلاقی نیز ناظر بر تمایل فرد برای ایفای نقش فعال در ارتقاء استانداردهای اخلاقی در محیط کار، ترویج انصاف، عدالت، صداقت و انسان‌گرایی است. زیرمقیاس سوم یعنی تمایل به انجام کار معنادار، به تجربه‌ی ارزشی از کار مربوط می‌شود؛ جایی که فرد شغل خود را نه صرفاً یک وظیفه، بلکه بخشی از تحقق خود، کمک به دیگران و یا مشارکت در یک هدف بزرگ‌تر می‌بیند. از منظر نظری نیز، یافته‌های مربوط به این بعد با مطالعات (Tang & Li, 2021) هم‌راستا است.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه گردید:

پیشنهاد می‌شود سازمان برای هر کارمند، بر اساس شایستگی‌ها و علایق حرفه‌ای، یک مسیر شغلی روشن طراحی کند. مثلاً برای یک کارشناس اداری، مشخص شود که در صورت کسب گواهی‌نامه‌های خاص، مهارت در تحلیل داده، و دستیابی به نتایج بالا، در عرض چند سال به سِمت مدیر ارتقاء یابد. این برنامه با جلسات فصلی با مدیر منابع انسانی همراه شود تا فرد بازخورد دقیق و مشاوره هدفمند دریافت کند. پیشنهاد می‌شود سازمان باشگاهی با عنوان «باشگاه توسعه حرفه‌ای منابع انسانی» تشکیل دهد که در آن، کارکنان با عملکرد بالا به عنوان «منتور» با کارکنان تازه‌وارد یا کم‌تجربه کار کنند. برای مثال، یک کارشناس منابع انسانی باتجربه، هر ماه یک جلسه منتورینگ با دو نفر از همکاران جوان‌تر داشته باشد. این تعامل باعث انتقال تجربه، افزایش انگیزش و شفاف‌شدن مسیر رشد حرفه‌ای می‌شود.

پیشنهاد می‌شود سازمان به کارکنان فرصت دهد که در پروژه‌هایی با سطح دشواری متوسط تا بالا که با علایق و مهارت‌های آن‌ها هماهنگ است، مشارکت کنند.

پیشنهاد می‌شود سازمان یک نظام پاداش چندمرحله‌ای تعریف کند که به ازای دستیابی به سطوح مشخصی از اهداف فردی یا تیمی، پاداش مالی تعلق گیرد. به کارمندانی که عملکرد بالایی دارند یا در پروژه خاصی نقش کلیدی دارند، امکان داده شود برخی روزها با ساعات کاری شناور کار کنند یا بخشی از کار را دورکاری انجام دهند. مثلاً یک طراح گرافیک بتواند پروژه را شب‌ها در خانه تکمیل کند و فقط برای ارائه نهایی حضور فیزیکی داشته باشد. این نوع انعطاف، انگیزش غیرمالی را به‌شدت بالا می‌برد. در بدو ورود کارکنان جدید، یا هنگام اجرای تغییرات سازمانی، افراد ممکن است دچار فشار روانی شوند.

پیشنهاد می‌شود سازمان برای هر فرد یک همیار مشخص کند، مثلاً یکی از کارکنان باسابقه که از نظر رفتاری قابل اعتماد است. این فرد نقش حامی اولیه را دارد و به پرسش‌ها، چالش‌ها و مشکلات روزمره پاسخ می‌دهد. کارکنان باید بدانند در صورت بروز تعارض، فشار یا مشکل می‌توانند با مدیر یا واحد منابع انسانی گفت‌وگوی محرمانه داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود یک سامانه آنلاین برای ارسال بی‌نام پیشنهاد، شکایت یا دغدغه ایجاد شود، که به کارکنان اطمینان دهد که در سازمان تنها نیستند. مثلاً فردی می‌تواند بدون ذکر نام، اعلام کند که در واحدش رفتار تبعیض‌آمیز دیده شده و منابع انسانی موظف باشد رسیدگی کند.

پیشنهاد می‌شود سازمان ارزیابی ارگونومیک برای میزها، صندلی‌ها، نورپردازی، تهویه و ابزارهای کاری انجام دهد. مثلاً برای کارکنانی که ساعات طولانی پشت رایانه می‌نشینند، استفاده از صندلی ارگونومیک، میز، یا مانیتور با پایه مناسب ضروری است.

Reference

Akbari, T., & Raheli Namin, M. (2020). Structural analysis of the relationship between organizational culture and job motivation mediated by professional ethics. Applied Educational Leadership, 1(3), 1-16. (In Persian).

Albrecht, S. L., & Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. Frontiers in Psychology, 14, 1071924. DOI:10.3389/fpsyg.2023.1071924

Ali, Z., & Khan, S., & Ali, R. (2021). Work Engagement: A Comparative Study of Bank. Education and Health Professionals. Psychology and Education Journal. 58(4). 3518-3521.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa

Cheng, C. (2024). Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour. Leadership & Organization Development Journal, 45(4), 578-601. DOI:10.1108/LODJ-07-2023-0355

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. German Journal of Human Resource Management. 34(1). 95-69. https://doi.org/10.1177/2397002219892197

Dehghanpour Farashah, A., & Pourezzat, A. A., & Gholipour, A., & vaezi, R. (2021). Designing a Model of Faculty Members Work Engagement. Organizational Behaviour Studies Quarterly, 10(3), 113-142. (In Persian).

Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report**.** https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/state-of-the-global-workplace-2021-download.pdf.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, job satisfaction, and job performance. Stress and Health, 26(3), 220-230.

Hosseinian, S., & Seyed Javadin, S. R., & Taban, M. (2025). Designing the Model of Employees' job Enthusiasm and the Factors Affecting it in Gilan University of Medical Sciences. Qom University of Medical Sciences Journal, 19, 0-0.

Ismaili, M. (2024). The effect of job enthusiasm and job regeneration on job attachment and preventing abusive supervision in the work of the ministry of sports and youth. TMP Universal Journal of Research and Review Archives, 3(3). DOI:10.69557/ujrra.v3i3.95

Kahn, W. A. (1990). Psychic conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal. 33(4), 692-724. https://doi.org/10.2307/256287

Khorami, A., & Taghi Pourian, M.J., & Farrokh Seresht, B., & Salimian, M.A. (2022). Designing a Job Enthusiasm Model in the Corona Situation in the Banking Sector, Journal of Human Capital Empowerment, 1(5), 57-70. DOI: 20.1001.1.26456222.1401.5.1.4.8 .(In Persian).

Kuhn, C., & Hagenauer, G., & Gröschner, A., & Bach, A. (2024). Mentor teachers' motivations and implications for mentoring style and enthusiasm. Teaching and Teacher Education, 139, 104441. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104441.

Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. Management Science Letters, 11(1), 157-170. DOI:10.5267/j.msl.2020.8.019

Li, Y. (2016). The impact of leadership behavior on employee engagement. Lawrence Technological University.

Malekpour lapari, K., & Dastanpoor, T., & Bakhtyarirenani, A. (2022). The Mediating Role of Job Enthusiasm in the Model of Innovative Work Behaviors Based on Psychological Empowerment. Research on Educational Leadership and Management, 6(24), 153-169. doi: 10.22054/jrlat.2023.71702.1640 .(In Persian).

Nadaf, M., & Mehrabi, A., & Salarvand, J. (2019). Social exchange of organization and innovative work behavior: focused on mediating role of work engagement (Studied Case: Iran National Steel Industrial Group). Innovation Management in Defensive Organizations, 2(3), 129-154. doi: 10.22034/qjimdo.2019.101888 .(In Persian).

Parker, G., & Tavella, G., & Eyers, K. (2023). Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery. DOI:10.4324/9781003333722.

Olsen, G. R. (2025). Enthusiasm and alienation: how implementing automated journalism affects the work meaningfulness of three newsroom groups. Journalism Practice, 19(2), 304-320. https://doi.org/10.1080/17512786.2023.2190149

Reig-Botella, A., & Fernández-del Río, E., & Ramos-Villagrasa, P. J., & Clemente, M. (2024). Don't curb your enthusiasm! The role of work engagement in predicting job performance (No. ART-2024-138654). DOI:10.5093/jwop2024a5

Rožman, M., & Strukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. Economic Research-Ekonomska Istraživanja. 34(1), 775-806. DOI:10.1080/1331677X.2020.1804967

Salajqeh, S., & Hashemabadi, P. (2022). Presenting a model of job engagement of Kerman Maskan Bank employees based on grounded theory, First National Conference on Applied Research in Modern Management and Accounting Sciences, Alborz, https://civilica.com/doc/1642288 .(In Persian).

Shao, G. (2023). A model of teacher enthusiasm, teacher self-efficacy, grit, and teacher well-being among English as a foreign language teachers. Frontiers in Psychology, 14, 1169824. DOI:10.3389/fpsyg.2023.1169824

Tabaszewska, E., & Sokołowska, A. (2019). Towards a turquoise organization – personal change of employees and its socio-cultural barriers. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 63(9):200-210. DOI:10.15611/pn.2019.9.17

Tang, X., & Li, X. (2020). Role stress, burnout, and workplace support among newly recruited social workers. Research on Social Work Practice, 31(5), 529-540. https://doi.org/10.1177/1049731520984534

Wang, J. (2018). Innovation and government intervention: A comparison of Singapore and Hong Kong. Research Policy, 47(2), 399-412. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.008

Wenström, S. (2020). Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work.–Defining positive organization and positive leadership in VET.

Yener, M., & Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. Procedia Social and Behavioral Sciences: 58: 724-733. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1050