

تاثیر پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری  
The Effect of Reward on Happiness in the Workplace due to the Mediating  
Role of Work Involvement

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۱۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۰۷

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

H.Rajabifarjad., (Ph.D).,  
M.M.Ramezanzadeh., (MSc)., &  
M.khodaverdi., (MSc)

Abstract

**Aim:** This study aimed to investigate the relationship between reward and happiness with the mediating role of work conflict among the employees of the Agricultural Research Education and Extension Organization in Tehran. **Methods:** The research method is applied in terms of purpose and description-survey research in terms of implementation method. The statistical population of this study included all employees working in the Agricultural Jihad Training Center of Tehran province, that is, a total of 460 people, 210 of whom were selected as a statistical sample based on the Morgan table and simple random sampling. Research tools included Schaufeli and Bakker's Measurement of Work Engagement (2002), the Reward Satisfaction Scale of Pajuet et al. (2010), and the Oxford Happiness Inventory (1998). The collected data were analyzed using structural equation modeling with Smart PLS software. **Results:** A significant relationship was observed between the research variables and the research model ( $p \leq 0.01$ ). **Conclusion:** According to the research findings, by managing the organization correctly and purposefully, financial and non-financial reward mechanisms can improve happiness in the workplace and increase employee engagement.

**Keywords:** Rewards, Work Involvement, Happiness

حاجیه رجبی فرجاد<sup>۱</sup>، محمدمهدی رمضان زاده<sup>۲</sup> و  
محمد خدوردی<sup>۳</sup>

چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان رابطه پاداش بر شادکامی با نقش میانجی درگیری کاری در کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران صورت پذیرفت. **روش:** روش پژوهش از نظر هدف؛ کاربردی و از نظر روش اجرا یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران در سال ۱۳۹۸ بود که در مجموع ۴۶۰ نفر بودند که تعداد ۲۱۰ نفر از آن‌ها بر اساس جدول مورگان و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه درگیری در کار شافلی و همکاران (۲۰۰۲)، پاداش پاچو و همکاران (۲۰۱۰) و شادکامی در محیط کار آکسفورد (۱۹۹۸) بودند. داده‌های جمع آوری شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Smart PLS 3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. **یافته ها:** نتایج نشان داد که متغیر پاداش با ضریب مسیر ۰/۳۵۱ و مقدار معناداری ۲/۴۰ بر شادکامی در محیط کار از طریق نقش میانجی درگیری کاری تاثیر دارد ( $p \leq 0/01$ ). **نتیجه‌گیری:** باتوجه به یافته های پژوهش؛ مدیریت سازمان می تواند با به کارگیری صحیح و هدفمند مکانیسم های پاداش های مالی و غیر مالی شادکامی در محیط کار را بهبود بخشد و درگیری کاری کارکنان را افزایش دهد. **کلیدواژه‌ها:** پاداش، درگیری کاری، شادکامی

۱ نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.  
hajiehrajabi@yahoo.com

۲ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۳ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران، ایران.

## مقدمه

مهم‌ترین عامل در بهبود بهره‌وری در هر سازمانی، نیروی انسانی می‌باشد. نیروی انسانی، سرمایه اصلی سازمان‌های عصر نوین است. کارکنان با نقشی فزاینده، در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند. بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن می‌باشد. تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که نیروی انسانی می‌بایست در کانون هدف‌های اصلی قرار گیرد و از نگاه ابزاری به آن پرهیز شود. امروزه توجه عمیق به منابع انسانی موجود در سازمان و تلاش برای پدیدآوردن زمینه ارزشی تحت عنوان «کارمندان ما ارزشمندترین دارایی‌های ما هستند» به‌عنوان یک ضرورت برای بقای سازمان‌ها مطرح می‌باشد (جعفری و معمارزاده تهران، ۱۳۹۶). پژوهشگران یکی از عوامل موثر بر بهره‌وری در سازمان را شادکامی سازمانی می‌دانند که یکی از موضوعات بسیار حیاتی در روان‌شناسی و مدیریت می‌باشد (توستن، آوسی و ساهین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). چرا که افزایش شادکامی؛ کارکنان را با تغییرات سازگار می‌کند و موجب می‌شود تا کارکنان با خلاقیت بیشتر، مشتاقانه، ماهرانه و با نگرش مثبت و مسئولیت‌پذیری به انجام وظایف خود بپردازند (جاننیووارسونو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). کارکنان شاد با قدرت کار می‌کنند، با کیفیت بالاتری تولید ارزش می‌کنند، رضایت بیشتری از سوی سرپرست را جلب کرده و فرسودگی شغلی، غیبت و جابه‌جایی کمتری نسبت به سایر همکاران خود با سطح شادی کمتر دارند. بنابراین نه تنها شادی کارکنان براساس اصول باید برای مدیران مهم باشد، بلکه به این دلیل که کارکنان شاد کارکنان مولد هستند، به موفقیت سازمانی کمک می‌کنند (لایوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). همچنین کارکنان شاد امیدوار هستند، چالش‌ها و مهارت‌های کاری را به آسانی هضم می‌کنند، روی وظایف خود متمرکزند، به کار خود علاقه مند و قادر به حفظ احساسات مثبت هستند (کاولیا، میونن، تای، کاگاری، مافیابی و کاساکنده<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). شادی یکی از مهمترین و موثرترین نیازهای روانی است که آثار مثبت و مهمی در زندگی انسان دارد، ولی متأسفانه در بین محافل علمی کشور نادیده انگاشته شده است. به طوری که پلاچیک در کتابش به نقل از یکی از روانشناسان چنین می‌گوید: یکی از غریب‌ترین نشانه‌های مشخص عصر ما که کمتر قابل تفسیر است، غفلت از موضوع شادی است. شادی یکی از لوازم زندگی است که کسی را نمی‌توان یافت که آن را تجربه

---

1 Tosten, Avci & Sahin

2 Januwarsono

3 Layous

4 Kawalya, Munene, tayi, Kagaari, Mafabi, & Kasekende

تاثیر پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری

نکرده باشد و به عنوان یکی از حقوق جدایی ناپذیر انسان شناخته می شود (بری و پارسومان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸ و توماس، آمبرسینی و هاگز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

مطالعات انجام شده نشان می دهد که پاداش در فضای کاری می تواند بر شادکامی کارکنان تاثیرگذار باشد (گولیانی و شارما<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). پاداش، عبارت از پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد است. پاداش، ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد برای افزایش احتمال تکرار است. نظام مدیریت پاداش در بافت هر سازمان، تأمین نیازهای مالی و غیرمالی کارکنان را تضمین نموده و به میزان مشارکت آنان در کسب اهداف سازمان، پاداش مناسب می دهد. مدیریت پاداش در هر سازمانی اهمیت خاصی دارد؛ چراکه توان آن در انگیزه دادن کارکنان برای عملکرد بهتر، نامحدود است. راهبرد پاداش، دو ویژگی ارزشمند در رفتار انگیزشی کارکنان دارد. اولین ویژگی، بدون شک، عنصر نقدی مدیریت پاداش است که می تواند نیازهای کارکنان در سطوح پایین تر مانند عوامل بهداشتی یا نیازهای ایمنی و روانشناختی را تأمین نماید؛ دومین ویژگی، عنصر غیرنقدی مدیریت پاداش است که شامل مواردی نظیر: بازخور شغلی، مشارکت در تصمیمگیری و اهمیت و جالب بودن کار می باشد (هوآنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). تمامی سازمان ها به کارکنان خود به دلیل کاری که انجام می دهند، پول پرداخت می کنند. اما تفاوت های چشمگیری از لحاظ پرداخت به دلیل کارایی وجود دارد. بسیاری از سازمان ها از روش های مختلف به منظور پرداخت پرداخت پاداش استفاده می کنند. چرا که عموماً عقیده بر این است که کارمند با دیدن رابطه شغل و کارایی خوب و پاداش، بریا کار شدیدتر تحریک می شود و کارمند را به سر ذوق می آورد و زمینه را برای شادی کارمند فراهم می آورد (سایمون، جاج و هالورسن گانپولا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بسیاری از محققان روی سیستم پاداش ها بر مبنای رفتار فردی تمرکز کرده اند (ماتسون، توریورن و هیلگرن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). با این حال برخی مطالعات نیز اثرات مشوق های گروهی و سازمانی را در رفتار و نگرش فردی بررسی کرده اند. پاداش ها، ابزارهای استراتژیک قدرتمندی برای انگیزش و بهبود عملکرد کارکنان و گروه ها در سازمان است (ویکتور و هول<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). با وجود آن که وجود سیستم پاداش مهم ترین بعد افزایش بهره وری در هر سازمان است، اما باید در نظر داشته باشیم که اگر پاداش به طور مداوم و بدون رابطه منطقی با عملکرد پرداخت شود، فرد جهت انجام کار صحیح

---

1 Berry and Parasuraman

2 Thomas, Ambrosini & Hughes

3 Gulyani & Sharma

4 Huang

5 Simon, Judge and Halvorsen-Ganepola

6 Mattson, Torbiorn and Hellgren

7 Victor and Hoole

بی انگیزه می شود (حسینی و عبدالشاه، ۱۳۹۶). پاداش می تواند باعث افزایش رضایت کارکنان شود. پاداش برای جبران زحمات فرد و حرکت در جهت تحقق اهداف سازمانی اعطاء می شود. اگر پاداش در ازای انجام وظایف عادی و متعارف فرد باشد، حقوق و دستمزد و اگر به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از عرف باشد، شامل مواردی چون مزایا، ارتقاء و... می شود (علمدار، ۱۳۹۳).

برای اینکه نیروی انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش آفرینی برای سازمان شوند، لازم است شرایط برای آن فراهم گردد تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح درگیر در کار کردند (ادوارد و رحمان، ۲۰۱۶). تا دهه ۱۹۸۰ تاکید اغلب سازمان‌ها بر وفاداری کارکنان بود و کارفرمایان از کارکنان انتظار وفاداری و ماندگاری در سازمان را داشتند. پس از مدتی گرایش‌ها به سوی تعهد سوق پیدا کرد. امروزه با پیچیده‌تر شدن و افزایش رقابت جهانی نیاز به انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها پیش از پیش نمایان‌تر شده است. سازمان‌ها کوچک‌تر شده‌اند، قراردادهای موقت میان کارفرمایان و کارمندان زیادتر شده و استخدام مادام‌العمر رفته رفته معنای خود را از دست می‌دهد. سازمان‌های امروزی بیشتر به دنبال راه‌هایی می‌گردند تا از طریق آن کارکنان را به تلاش و کوشش بیشتر وادارند یا به اصطلاح به دنبال درگیر کردن بیشتر کارکنان در کار می‌باشند (ولیبِرِن، ۲۰۰۷). بر خلاف کارکنان درگیر در کار؛ کارکنان غیردرگیر خود را از انجام نقش کاری‌شان کنار کشیده، به طور عاطفی و شناختی عقب می‌نشینند. آن‌ها وظایف کاری خود را به طور ناقص انجام می‌دهند، رفتار آنها فاقد تلاش و کوشش لازم بوده و تبدیل به آدمواره‌های بی روح با حرکاتی ساعت وار و غیر ارادی می‌گردند (وو، لوکسیت و پارکر، ۲۰۱۵). درگیر شدن در کار مفهومی است که اخیراً وارد مباحث رفتار سازمانی شده و بیش از دو دهه از ظهور آن نمی‌گذرد. کارکنان درگیر در کار، معمولاً پرانرژی و فعال هستند؛ به طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی‌شان بر این است که کارشان را به طور اثربخشی به انجام برسانند (داینر، ۲۰۱۳). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که درگیری کارکنان در کار تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر سودآوری و بهره‌وری سازمان‌ها دارد (گلاب، فرس، فیشر و هوپه، ۲۰۱۴). و می‌تواند با

---

1 Edwards and Rahman

2 Welbourne

3 Wu, Luksyte and Parker

4 Diener

5 Glaub, Frese, Fischer and Hoppe

تاثیر پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری

تاثیرپذیری از طرف محیط کار، سازمان را در دستیابی به اهداف سازمانی کمک نماید (ادوارد و رحمن، ۲۰۱۶). بر این اساس درگیری کارکنان در کار اهمیت والایی می‌یابد همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان درگیر در کار تمایل بیشتری نسبت به رفتارهای فرانقش به خصوص نسبت به مشتریان سازمان از خود نشان داده‌اند (زامپتاکیس و موستاکیس، ۲۰۱۵)، در نتیجه مشتریانی که با چنین کارکنانی در تعامل‌اند، راضی‌تر و وفادارترند (آریلا، هاکانن، اسچافلی، لوکونن و پاناکالیو، ۲۰۱۴، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، مطالعات انجام شده توسط هافمن، لوهمان، فیشر، وهس و بامیستر<sup>۳</sup>، (۲۰۱۴) نشان دادند که متغیر درگیری کارکنان، به متغیری میانجی در ارتباط بین مجموعه‌ای از پاداش‌ها و شیوه‌های منابع شغلی مطرح است. همچنین، درگیری کاری به عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین منابع شغلی (حمایت سرپرست و روابط بین فردی)، منابع شخصی (عزت نفس) و توانایی کار آینده (توانایی کارکرد فرد برای انجام کارها) را نشان داد.

بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که پژوهشی در خصوص بررسی روابط متغیرهای این پژوهش در سازمان‌های ایرانی صورت نگرفته است که این مسئله ضرورت بررسی تاثیرات متقابل ابعاد متغیرهای تحقیق را شادی در بین کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی نشان می‌دهد. از سوی دیگر بررسی جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد که کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی بهره‌وری کمی دارند و شواهد تجربی نشان می‌دهد میزان شادی در بین کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی به نحو مطلوب نمی‌باشد. با عنایت به این که کارکنان درگیر در کار تمایل بیشتری نسبت به اعمال رفتارهای فرانقش از خود به جای گذاشته و زمینه را برای رضایت بیشتر کارکنان فراهم خواهد نمود. از سوی دیگر، کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی انتظار دارند، از سطح مناسبی پرداختی برخوردار باشند و زمانی که پاداش مناسبی دریافت نمایند، نمی‌توان انتظار داشت که بتواند با شادی و شادکامی به کار خود بپردازند. از این رو پژوهش حاضر با هدف تعیین تاثیر پاداش بر شادکامی کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی با نقش میانجی درگیری کاری کارکنان صورت پذیرفت.

فرضیه کلی تحقیق: پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به متغیر میانجی درگیری کاری کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران تاثیر دارد.

---

1 Zampetakis and Moustakis

2 Airila, Hakanen, Schaufeli, Luukkonen and Punakallio

3 Hofmann, Luhmann, Fisher, Vohs and Baumeister

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق؛ توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شاغل در مرکز آموزش کارکنان جهادکشاورزی در سال ۱۳۹۸ بود (N=۴۶۰). با توجه به تعداد جامعه آماری در این تحقیق که ۴۶۰ بودند که تعداد ۲۱۰ نفر از آنها بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. به منظور انتخاب افراد از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. بدین منظور با استفاده از لیست کارکنان شاغل در مرکز قرعه کشی صورت گرفت تا هریک از کارکنان شانس برابری برای انتخاب شدن دارا باشند. پس از آن تعداد ۲۲۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع گردید. در نهایت ۲۱۵ پرسشنامه که به شیوه صحیح تکمیل شده بود؛ به محقق بازگردانده شد.

## ابزار پژوهش

۱. پرسشنامه درگیری در کار: به منظور سنجش اطلاعات مربوط به درگیری در کار از پرسشنامه استاندارد شافلی، سالانوا، گونزالز و باکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه از ۱۵ سوال تشکیل شده است که شامل سه زیرمؤلفه شور و حرارت در کار، وقف شدن در کار، غرق شدن در کار می باشد. پاسخ دهندگان در یک طیف لیکرت ۵درجه ای میزان موافقت یا مخالفت خود را با هریک از سوالات ابراز می دارند. برای بررسی پایایی این پرسشنامه یک تحقیق مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه مورد مطالعه به شیوه تصادفی ساده قرار گرفت که ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده عدد ۰/۸۶۸ را گزارش داد که نشان از پایایی مناسب ابزار پژوهش می باشد. در بررسی نهایی ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۹۰ به دست آمد. با توجه به اینکه این پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد است و در سطح مقالات بین المللی مورد استفاده قرار گرفته است روایی آن مورد تایید است. اما به منظور بومی سازی و حصول اطمینان، روایی صوری و محتوایی آن با دریافت نظر از ۱۰ عضو هیئت علمی دانشگاه مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی همگرا و واگرا پرسشنامه مورد بررسی و تایید قرار گرفت که گزارش آن در بخش یافته های این پژوهش قابل مشاهده است.
۲. پرسشنامه پاداش: به منظور سنجش اطلاعات مربوط به پاداش از پرسشنامه استاندارد پاچو، کوتزر و گونوله<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) استفاده شد. این پرسشنامه از ۱۱ سوال تشکیل شده است که شامل سه زیر مؤلفه پاداش مالی، غیرمالی و درونی می باشد. مشارکت کنندگان در یک طیف

1 Schaufeli, Salanova, Gonzalez and Bakker

2 Pajo, Coetzer and Guenole

تاثیر پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری

لیکرت ۵ درجه ای میزان موافقت یا مخالفت خود را با هریک از سوالات اعلام می کنند. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در تحقیق مقدماتی برابر با ۰/۹۳۶ به دست آمد و در تحقیق نهایی عددی برابر با ۰/۹۵۳ حاصل شد که نشان از پایایی مناسب ابزار تحقیق دارد. با توجه به اینکه این پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد است و در سطح مقالات بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفته است روایی آن مورد تایید است. اما به منظور بومی‌سازی و حصول اطمینان، روایی صوری و محتوایی آن با دریافت نظر از ۱۰ عضو هیئت علمی دانشگاه مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی همگرا و واگرا پرسشنامه مورد بررسی و تایید قرار گرفت که گزارش آن در بخش یافته‌های این پژوهش قابل مشاهده است.

۳. پرسشنامه شادکامی در محیط کار: به منظور سنجش اطلاعات مربوط به شادکامی در محیط کار از پرسشنامه استاندارد آکسفورد (۱۹۹۸) استفاده شد که از ۱۰ سوال تشکیل شده است. شرکت کنندگان در این پژوهش در یک طیف لیکرت ۵ درجه ای میزان موافقت یا مخالفت خود را با هریک از سوالات اعلام می کنند. فرانسیس، برو، لستر و فیلیپچاک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در تحقیق خود ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه را بین ۰/۸۹ تا ۰/۹۰ گزارش کردند. در ایران این پرسشنامه توسط علی پور و نوربالا (۱۳۷۸) ترجمه شده و صحت برگردان آن توسط هشت متخصص تایید شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز ۰/۹۸ به دست آمد (عابدی، میرشاه‌جعفری و لیاقتدار، ۱۳۸۵) همچنین در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲۷ به دست آمد که نشان از پایایی قوی پرسشنامه دارد. با توجه به اینکه این پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد است و در سطح مقالات بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفته است روایی آن مورد تایید است. اما به منظور بومی‌سازی و حصول اطمینان، روایی صوری و محتوایی آن با دریافت نظر از ۱۰ عضو هیئت علمی دانشگاه مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی همگرا و واگرا پرسشنامه مورد بررسی و تایید قرار گرفت که گزارش آن در بخش یافته‌های این پژوهش قابل مشاهده است.

### یافته‌های پژوهش

از میان ۲۱۰ نفر از کارکنانی که پرسشنامه را تکمیل کردند تعداد ۱۱۶ نفر معادل ۵۵ درصد مرد و ۹۴ نفر معادل ۴۵ درصد خانم بودند که از این تعداد ۶ نفر (۳٪) با مدرک دیپلم، ۱۳ نفر (۵۴٪) مدرک فوق دیپلم، ۸۸ نفر (۴۲٪) مدرک لیسانس و ۳ نفر (۱٪) مدرک فوق لیسانس داشتند. تعداد ۵۷ نفر (۲۷٪) کمتر از ۳۰ سال، ۹۵ نفر (۴۵٪) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۶ نفر (۱۷٪) بین ۴۰ تا

۵۰ سال و ۲۲ نفر (۱۱٪) بالای ۵۰ سال سن داشتند. همچنین تعداد ۳۹ نفر (۱۹٪) از این تعداد را مدیران و ۱۷۱ نفر (۸۱٪) را کارشناسان تشکیل می دادند.

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده، ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته شد. به دلیل اینکه آماره آزمون در سطح خطای ۵٪ بیش تر از مقدار بحرانی است، فرضیه صفر، یعنی نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود. لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق بایستی از روش‌های ناپارامتریک استفاده کنیم. بدین منظور با توجه به اینکه در نرم افزار Smart PLS شرط نرمال بودن ملاک نیست از این نرم افزار برای آزمون معادلات ساختاری استفاده شد.

بررسی مدل معادلات ساختاری از دو بخش بررسی برازش مدل و بررسی فرضیه‌های تحقیق تقسیم می‌شود. بررسی برازش مدل از سه بخش تشکیل می‌شود:

۱. **برازش مدل‌های اندازه‌گیری:** برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری پایایی و روایی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. براساس اطلاعات جدول ۱ با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای پرسشنامه‌های هر سه متغیر مورد بررسی بالاتر از ۰/۷ است در نتیجه ابزار اندازه‌گیری از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱: نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

ردیف	متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
۱	پاداش	۰/۸۹۰	۰/۹۱۶	۰/۶۴۶
۲	درگیری کاری	۰/۹۵۳	۰/۹۵۸	۰/۶۱۰
۳	شادکامی محیط کار	۰/۹۲۷	۰/۹۳۸	۰/۶۰۶

به منظور بررسی روایی همگرا از معیار AVE استفاده می‌شود (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). براساس نتایج مندرج در جدول یک با توجه به اینکه AVE همه پرسشنامه‌ها از ۰/۵ بیشتر است می‌توان نتیجه گرفت که ابزار پژوهش از روایی همگرا برخوردار است. یکی دیگر از راه‌های بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری روایی واگرا است که روش بارهای عاملی متقابل و روش فورنل و لارکر مورد سنجش قرار می‌گیرد. به زعم فورنل و لارکر روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد.

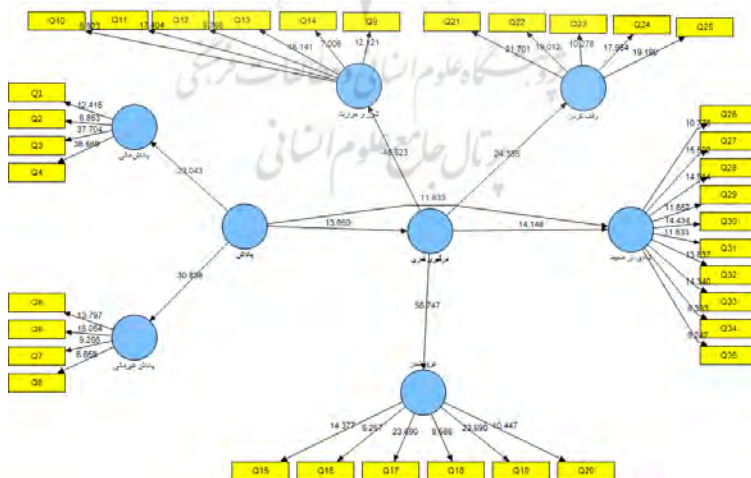


جدول ۲: مقادیر روایی و اگرایبی

نام متغیر	۱	۲
پاداش	۰/۸۰۳	
درگیری کاری	۰/۷۸۸	۰/۷۸۱
شادکامی محیط کار	۰/۷۹۲	۰/۶۰۲

با توجه به جدول ۲، مقدار میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای موجود در قطر اصلی ماتریس، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است؛ بنابراین، می‌توان اظهار داشت که روایی و اگرای مدل در حد مناسبی است. ۲. معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختاری: معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل اعداد معناداری  $t$ ، معیار  $R^2$  یا  $R$  Squares و معیار افزونگی می باشد که در ادامه مورد بررسی قرار می گیرد:

**الف) اعداد معناداری  $t$ :** ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل بخش ساختاری، اعداد معناداری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۰۵ است. البته باید توجه داشت که اعداد  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید. برای این کار باید از معیارهای دیگر استفاده نمود. همان‌طور که در شکل ۱ قابل رویت است، مقادیر اعداد معناداری بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مقادیر اعداد معناداری بین پاداش، درگیری کاری و شادکامی در محیط کار

ب) معیار  $R^2$  یا  $R$  Squares: دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفت. با توجه به جدول ۳ مقادیر  $R^2$  نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۳: مقادیر  $R^2$  و معیار افزونگی

ردیف	متغیر	مقادیر اشتراکی	$R^2$	معیار افزونگی
۱	پاداش	۰/۶۴۶	-	-
۲	درگیری کاری	۰/۶۱۰	۰/۷۸۹	۰/۴۸۱
۳	شادکامی محیط کار	۰/۶۰۶	۰/۸۳۱	۰/۵۰۳

پ) معیار افزونگی<sup>۱</sup>: این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر  $R^2$  مربوط به آن‌ها بدست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تاثیر می‌پذیرد. در خصوص این شاخص معیار مشخصی معین نشده است و هرچه مقدار آن بیشتر باشد نشان از برازش بهتر بخش ساختار مدل در یک تحقیق می‌باشد. در جدول ۳ نتایج معیار افزونگی گزارش شده است.

۳. معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی: الف) معیار GOF: معیار  $GOF^2$  مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. این معیار که توسط تننهاوس، آماتو و اسپوسیتو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معرفی گردیده است برای مقادیر  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  به ترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهد. باتوجه به اینکه مقدار GOF در این پژوهش عدد  $0/219$  گزارش شده است؛ برازش بخش کلی قابل قبول است.

ب) آزمون سوبل: یکی از آزمونهای پرکاربرد بای سنجش معناداری تاثیر میانجیگری یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر، آزمون سوبل است. در آزمون سوبل مقدار Z-Value در صورت بیشتر بودن از  $1/96$ ، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید کرد. در این پژوهش مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برابر با  $2/64$  شد.

1 Redundancy

2 Goodness Of Fit

3 Tenenhaus, Amato, Esposito

تاثیر پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری

لذا تاثیر متغیر میانجی معنادار بوده است. علاوه بر آزمون سوبل، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره‌ی شمول واریانس ( $VAF^1$ ) استفاده می‌شود. باتوجه به اینکه آماره  $VAF$  در این پژوهش برابر  $0/351$  گزارش شد لذا میانجی‌گری جزئی قابل استنتاج است.

### نتیجه آزمون فرضیه کلی تحقیق

براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه کلی پژوهش؛ پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به متغیر میانجی درگیری کاری کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران تاثیر دارد. نتایج آزمون سوبل نشان داد که پاداش با ضریب مسیر  $0/351$  و مقدار معناداری  $2/640$  بر شادکامی در محیط کار از طریق میانجی درگیری کاری کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران تاثیر دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به متغیر میانجی درگیری کاری کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران تاثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات گالیانی و شارمان (۲۰۱۸) همخوانی دارد. بر اساس مطالعات رایان و دسی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، درگیری کاری کارکنان بر اساس نظریه خودتعیینی به عنوان متغیر میانجی مطرح است. نظریه خودتعیینی، بر انگیزه درونی و در نظر گرفتن سه نیاز اصلی روانشناختی یعنی نیاز به استقلال، نیاز به شایستگی و نیاز به ارتباط است که برای رشد و رفاه افراد مهم است (کراوفورد، رایچ، باکمن و برگرون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). نیاز به استقلال به معنی انتخاب و اراده در انجام رفتارهای خود است. نیاز به شایستگی توانایی فرد در کسب نتایج مطلوب و احساس موثر بودن و تسلط بر محیط است. بر اساس نظریه خودتعیینی، منابع شغلی (پاداش کارکنان) ارتباطی مثبت با نگرش کارکنان (شادکامی کارکنان) دارد. به زعم کراوفورد و همکاران (۲۰۱۴)، درگیری کاری کارکنان می‌تواند از طریق پاداش بر شادکامی کارکنان تاثیر داشته باشد. زمانی که کارکنان در قبال کاری که انجام می‌دهند، پاداش دریافت می‌کنند، احساس شور و شغف می‌کنند. در این بین، آنها اشتیاق پیدا می‌کنند تا کارهای طاقت فرساتری را حتی انجام دهند (کاستا و همکاران، ۲۰۱۴). به زعم گالیان و شارمان (۲۰۱۸) کارکنان درگیر در کار، معمولاً پرنرزی و فعال هستند. به طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار می‌کنند و تلاش دارند تا کارشان را به طور مثبتی به انجام برسانند.

---

1 Variance Accounted For

2 Ryan and Deci

3 Crawford, Rich, Buckman and Bergeron

نتایج حاصل از این پژوهش همانگونه که انتظار می رفت فرضیه کلی پژوهش را تایید کرد. در کارکنان ایرانی با توجه به وضع معیشتی، تورم و گرانی؛ ابزار پاداش مالی می تواند با افزایش درگیری کاری و ایجاد روحیه شادکامی تاثیرات دوچندانی را در افزایش عملکرد سازمان های ایرانی داشته باشد و از سوی دیگر افزایش شادکامی به برخورد مناسب با مشتریان و ارباب رجوع منجر می شود. مسائل رفتاری، شادابی در محیط کار موجب از بین رفتن اضطراب و نگرانی می شود و افراد با انگیزه بالا برای تأمین نیازهای جسمی، روانی، عاطفی و معنوی خود فعالیت می کنند. احساس شادی و نشاط در محیط کار یکی از ضروریات کار است و نقش رؤسا و همکاران در ایجاد فضای شاد برای محیط کار بسیار با اهمیت است.

یکی از عوامل افزایش شادی و درگیری کاری؛ رضایت شغلی است که پاداش با افزایش و بهبود رضایت شغلی بر درگیری در کار و شادی کارکنان تاثیرگذار است. سیستم های پاداش از جمله ابزارهای مهمی هستند که مدیران می توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. سیستم پاداش از تمامی عناصر تشکیل دهنده ی سازمان مانند اشخاص، فرآیندها، قوانین و مقررات و فعالیت های تصمیم گیری که در تخصیص پرداخت های جبرانی و مزایایی که در قبال تشریک مساعی کارکنان به آنان پرداخت می شود و مؤثر می باشند، تشکیل شده است.

لذا با توجه به نتایج حاصله ضروری است مدیران مرکز آموزش جهاد کشاورزی با برنامه ریزی صحیح به منظور افزایش و هدفمند کردن پاداش های مالی و غیرمالی و همچنین سایر عوامل مؤثر بر افزایش درگیری شغلی و شادکامی، عملکرد سازمانی را ارتقا بخشند. اگر مدیران سازمان نتوانند محیطی مناسبی را برای کارکنان فراهم نمایند، کارکنان از انجام نقش خود کنار کشیده می شوند و این عقب نشینی به صورت عاطفی و ساختی خواهد بود. و در این وضعیت آنها وظایف خود را به طور ناقص انجام می دهند.

براساس یافته های پژوهش پاداش بر درگیری کاری کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران تاثیر دارد. نتایج به دست آمده با مطالعات بهاری و حق شناس (۱۳۹۴)، هولکونین، سارکی، هاگونن و سوئینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و گالیانی و شارمان (۲۰۱۸) تطبیق دارد. به زعم استورم<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) سطح مشارکت کارکنان بر اساس ادراکات آنها نسبت به بازگشتی که پس از انجام کار دریافت می کنند، متفاوت است. بنابراین، انتظار می رود اگر کارمندان مقدار بیشتری از مزایا (منابع شغلی) را برای عملکرد وظیفه خود درک کنند، کارکنان احتمال بیشتری درگیری در کار

1 Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen and Sweins

2 storm

تاثیر پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری

را خواهند داشت. ماسلاچ، شافلی و لیترا<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌دارند که فقدان پاداش به کارکنان باعث استرس و فرسودگی کارکنان می‌شود. بر این اساس، پاداش کارکنان مناسب برای افزایش سطح تعامل کارکنان در محل کار ضروری است. همچنین نشان می‌دهد که وقتی کارکنان کارفرمای خود را به عنوان سرمایه‌گذاری در رفاه آنها ارزیابی می‌کنند، از طریق تخصیص منابع کافی، یعنی پاداش (منابع شغلی)، بیشتر از طریق نتایج مثبت کار، مانند مشارکت در کار، متضرر می‌شوند. بسیاری از تحقیقات در گذشته، روابط بین مولفه‌های مختلف پاداش و مشارکت کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی بیانگر وجود رابطه بین پاداش و درگیری کارکنان بوده است. صاحب نظران معتقدند برای اینکه استراتژی‌های مدیریت پاداش بتوانند به نحو مطلوبی با عوامل محیطی سازگار باشد نیاز به مشارکت کارکنان است. به خصوص مشارکت در مشخص ساختن اینکه چه رفتاری شایسته پاداش دادن است و چگونه باید صورت بگیرد و برنامه پاداشی بایستی مطابق اهداف تعیین شده از طریق این مشارکت باشند. در حقیقت، زمانی که کارکنان به سطحی از ادراک برسند که احساس نمایند، میزان پاداش پرداختی برای آنها با ارزش است و اگر احساس نمایند که در نتیجه تلاش، دستیابی به پاداش بسیار محتمل است با جدیت و سختکوشی بیشتری سعی در انجام شایسته وظایف خویش خواهند بود.

از آنجائیکه درگیری کاری بر شادکامی کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران تاثیرگذار است. نتیجه به دست آمده با مطالعات خنیف، امیری، چندقی و احمدی (۱۳۸۹)، وو و همکاران (۲۰۱۵) و گالیانی و شارما (۲۰۱۸) همخوانی دارد. با توجه به نظر شافلی و همکاران (۲۰۰۲)، درگیری کاری کارکنان شامل سه بعد است. ابعاد اول شامل نیرویی است که به معنای انعطاف پذیری ذهنی در هنگام کار است. دومین ابعاد شامل فداکاری است که بدین معنی است که احساس موفقیت و درگیر شدن در کار را تجربه می‌کند. بعد سوم شامل جذب است که به معنای بودن است. تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که وقتی کارکنان پاداش‌هایی را در قالب خودمختاری، قدردانی از کار، یادگیری و فرصت‌های رشد، دریافت می‌کنند، بیشتر احتمال دارد که مشتاق باشند و تلاش‌های بیشتری را در دستیابی به وظایف تعیین شده انجام دهند (باکر، تیمز و درکز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این اشتیاق برای یادگیری مهارت‌های جدید ایجاد می‌کند، انرژی خود را افزایش می‌دهد. اقدام و اهداف تعیین شده، که به آنها کمک می‌کند طیف گسترده‌ای از راه حل‌های ممکن را ایجاد کنند، و پس از آن باعث افزایش احساسات آنها می‌شود. وقتی افراد احساس موفقیت در کار، تجربه می‌کنند، آنها تمایل دارند احساسات مثبتی از افتخار و شور و

---

1 Maslach, Schaufeli and Leiter

2 Bakker, Tims and Derks

شوق داشته باشند که سطح شادکامی آنها را افزایش دهد (بارانیک و ابی، ۲۰۱۶). بر اساس یافته های حاصل از پژوهش پاداش بر درگیری کاری کارکنان مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان تهران تاثیر دارد. نتایج به دست آمده با مطالعات بهاری و حق شناس (۱۳۹۴)، سارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و گالیانی و شارمان (۲۰۱۸) سازگاری دارد. با توجه به یافته های تحقیق می توان ادعا نمود که پاداش یک منبع مهم برای ایجاد انگیزه در کارکنان قلمداد نمود. از نظر رابینز (۱۳۹۱)، مدیر از قدرت پاداش می تواند در جهت تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان بهره گیرد. اگر چه می توان ادعا نمود که تمامی مدیران به نحوی دارای قدرت پاداش هستند، لیکن، مدیریت پاداش از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت سازمان بایستی بتواند با فراهم نمودن سازکاری مناسب، کارکنان به شرکت در فعالیتهای مختلف سازمان هدایت نماید و با اقدامات مناسب بتوانند نگرشی مثبت را در کارکنان ایجاد نمایند. نگرشی که بتواند کارکنان را شغلهای هدایت نمایند و فرد بتواند وظایف محوله را به نحوی مطلوبی ایفا نماید. در حقیقت، می توان انتظار داشت تا کارکنان با درگیر شدن در کار، جسم و روح خود را وقف سازمان نمایند و فرد، شغل خود را به عنوان مهمترین بخش از زندگی خود قلمداد نماید و با رضایت کامل به وظایف خود بپردازد. با توجه به یافته های فوق می توان استنباط کرد که پاداش پرداختی به فرد به هر نحوی باشد که وی را تهییج نماید، کار به تبعیت از مدیر پرداخته و کارمند خود را به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی به استخدام سازمان در می آید و تلاش می کند تا عملکرد خود را ارتقا بخشد.

به طور کلی با توجه به نقش میانجی درگیری کاری کارکنان در ارتباط بین پاداش و شادکامی در محیط کار پیشنهاد مب گردد: (۱) استراتژی مدیریت عملکرد و پاداش مورد بازاندیشی مجدد قرار گیرد و در معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان، نوآوری و پیشگامی ملاک برتر باشد نه محافظه کاری و دنباله روی. (۲) مدل مناسبی برای تعیین میزان و نوع پاداش برای کارکنان در سازمان تدوین گردد. (۳) تدوین شرایط و صلاحیتهای لازم برای طی مسیره های پیشرفتهای شغلی. (۴) مدیران فضایی را فراهم آورند تا کارکنان از دغدغه های روزمره فارغ باشند. پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه به همراه فراهم کردن شرایط کاری مطلوب و تامین رفاه کارکنان نقش اساسی را ایفاء می کنند. (۵) پاداش باید در سازمان با توجه به تلاش ها، استعدادها، معلومات و مهارتهای فردی تخصیص داده شود. (۶) اطمینان پیدا کردن از اینکه کارکنان، پاداش ها را به عنوان ارزش کار و تلاششان بدانند. (۷) به منظور جلوگیری از پاداش

1 Baranik and Eby

2 Sarma

تاثیر پاداش بر شادکامی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری

های رابطه ای و بدور از ضابطه سازکار نظارتی بر مدیران در اعطا پاداش ایجاد شود. در انجام هر پژوهشی با توجه به ماهیت ویژه‌ای که داراست محدودیت‌های خاصی وجود خواهد داشت. در زیر به تعدادی از محدودیت‌ها و موانعی که محقق در طی انجام مراحل پژوهش با آن مواجه گشته اشاره شده است:

۱. مطلوب از ابزارهایی مانند مصاحبه و مشاهده در انجام پژوهش استفاده می شد اما به دلیل عدم همکاری کارکنان به ابزار پرسشنامه در جمع آوری داده ها اکتفا شد.
- ۲- باتوجه به حجم سوالات پرسشنامه، ممکن بود کارکنان دقت کافی در تکمیل فرم ها نداشته باشند که این مسئله توسط پژوهشگران قابل کنترل نبود.

## منابع

- بهاری سجهرود، باقر. (۱۳۹۴). *بررسی اثرات سیستم پاداش به کارکنان بر رفتارهای ایمن در بیمارستان بعثت*، پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب.
- جعفری؛ امیر، و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۶). شناسایی مولفه های موثر بر بهره وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی. *مجله طب نظامی*. ۱۹(۳): ۲۳۴-۲۴۴.
- حسینی، سید شهاب الدین، و عبدالشاه، محمد. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین انواع پاداش و رضایت شغلی پرسنل- مطالعه موردی: بانک گردشگری. *مشلوره شغلی و سازمانی*. ۹(۳۳): ۹۰-۱۰۹.
- خنیف، حسین، امیری، علی نقی، چندقی، غلامرضا، و احمدی، هادی. (۱۳۸۹). درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۸(۲۱): ۱۷۷-۲۰۰.
- داوری، علی، و رضازاده، آرش. (۱۳۹۵). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*، چاپ دوم، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رابینز، استیفن. (۱۳۹۱). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۹).
- علمدار، آقا کریم. (۱۳۹۳). *ایجاد و تقویت رفتارهای ایمن سازمانی در کارکنان معادن*، پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی خمین.
- علی پور، احمد، و نوربالا، احمدعلی. (۱۳۷۸). بررسی مقدماتی پایایی و روایی پرسشنامه شادکامی آکسفورد در دانشجویان دانشگاه های تهران. *مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی ایران*. ۵(۲۱): ۵۵-۶۶.

عابدی، محمدرضا، میرشاه‌جعفری، ابراهیم، و لیاقتدار، محمدجواد. (۱۳۸۵). هنجاریابی پرسش‌نامه شادکامی آکسفورد در دانشجویان دانشگاه‌های اصفهان. *مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی ایران*. ۱۲(۲): ۹۵-۱۰۰.

- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*. 28(1): 87-105.
- Baranik, L. E., & Eby, L. (2016). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: The mediating role of positive affect. *Personnel Review*. 45(4): 626-642.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*. 80(1): 173-186.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (2008), *Services marketing starts from within*, in Varey, R.J. and Lewis, B.R. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge..
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In *Employee engagement in theory and practice*. (pp. 71-95). Routledge.
- Diener, E. (2013). The remarkable changes in the science of subjective well-being. *Perspectives on Psychological Science*. 8(6): 663-666.
- Edwards, T. V., & Rahman, N. (2016). Entrepreneurial firm success in corporate venture capital. *Academy of Management Proceedings*. 1: 16193.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*. 18(1): 39-50.
- Francis, L. J., Brown, L. B., Lester, D., & Philipchalk, R. (1998). Happiness as stable extraversion: A cross-cultural examination of the reliability and validity of the Oxford Happiness Inventory among students in the UK, USA, Australia, and Canada. *Personality and individual differences*. 24(2): 167-171.
- Gulyani, G. and Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-based HRM*. 6(3):255-271.
- Glaub, M. E., Frese, M., Fischer, S., & Hoppe, M. (2014). Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*. 13(3): 354-379.
- Hofmann, W., Luhmann, M., Fisher, R. R., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2014). Yes, but are they happy? Effects of trait self control on affective well being and life satisfaction. *Journal of personality*. 82(4): 265-277.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., & Sweins, C. (2012). Total rewards perceptions and work engagement in elder-care organizations: findings from



- Finland and Italy. *International Studies of Management & Organization*. 42(1): 24-49.
- Huang, H. (2016). *Workplace happiness: organizational role and the reliability of self-reporting* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
- Januwarsono S.(2015) Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work: Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*. 7(8): 918-925.
- Kawalya, C., Munene, J. C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S., & Kasekende, F. (2019). Psychological capital and happiness at the workplace: The mediating role of flow experience. *Cogent Business & Management*. 6(1): 1685060.
- Layous, K. (2019). *Promoting happiness in the workplace*. In *Creating psychologically healthy workplaces*. Edward Elgar Publishing.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*. 52(1): 397-422.
- Mattson, M., Torbiörn, I., & Hellgren, J. (2014). Effects of staff bonus systems on safety behaviors. *Human Resource Management Review*, 24(1), 17-30.
- Pajo, K., Coetzer, A., & Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business Management*. 48(3): 281-301.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*. 55(1): 68.
- Sarma, E. J. (2002). Workplace motivation: kindle positive thoughts. *Express Computer*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, 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.
- Strom, D. L. (2010). *Workplace engagement: The roles of transformational leadership and interactional justice in producing engaged employees*. Western Illinois University.
- Simon, L.S., Judge, T.A. and Halvorsen-Ganepola, M.D. (2014), In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being, *Journal of Vocational Behavior*. 76(3): 534-546.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*. 1(2):739-742.
- Thomas, L., Ambrosini, V., & Hughes, P. (2019). The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(18): 2628-2660.
- Tosten, R., Avci, Y. E., & Sahin, E. (2018). The relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: the sample of physical education and sport. *European Journal of Educational Research*. 7(1): 151-157.
- Victor, J. A., & Hoole, C. (2021). The development and validation of the Rewards Desirability Inventory. *SA Journal of Human Resource Management*. 19(0): 1-12.

- Welbourne, T. (2007). Engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*. 44: 45-51.
- Wu, C. H., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*. 121(3): 917-937.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management*. 10(4): 413-433.

