

## تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی مثبت در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی

محمدامین جمشیدیان<sup>۱</sup>

۱- نویسنده مسئول: دانش آموخته  
دکترای مدیریت، مدرس دانشگاه فنی و  
حرفه ای، اراک، ایران.

[M.A.Jamshidiyan@gmail.com](mailto:M.A.Jamshidiyan@gmail.com)

DOI:

10.30495/JMEMIAU.2022.693088

تاریخ دریافت مقاله:

۲۳ خرداد ۱۳۹۷

تاریخ پذیرش مقاله:

۳۰ خرداد ۱۴۰۱

تاریخ چاپ مقاله:

۱۵ مرداد ۱۴۰۱



### چکیده

**زمینه:** در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و دستیابی به اهداف موردنظر، عنصر انسان و توجه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مثبت کارکنان است. هدف: هدف از این پژوهش بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی مثبت در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی است. **روش‌ها:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی است. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است.

**یافته‌ها:** نتایج در خصوص فرضیه اول نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت (۰/۶۶) بر اشتیاق شغلی کارکنان دارد. نتایج در خصوص فرضیه دوم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت (۰/۸۱) بر سرمایه روان‌شناختی مثبت دارد. نتایج در خصوص فرضیه سوم نشان داد سرمایه روان‌شناختی مثبت تأثیر مثبت (۰/۳۹) بر اشتیاق شغلی کارکنان دارد. نتایج در خصوص فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت (۰/۹۷) دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به تأثیر مثبت اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان از طریق متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی مثبت، مدیران سازمان می‌توانند با افزایش مهارت، انگیزه، فرصت‌های شغلی و شرایط کاری مطلوب از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی و تقویت مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی مثبت، سطح اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، اشتیاق شغلی، سرمایه روان‌شناختی مثبت



در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هرروز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شد و اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. باین‌وجود مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که ازجمله می‌توان جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان و ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد (هاشمی و پور امین زاده، ۱۳۹۰). طی سال‌های اخیر، توجه به خصوصیات مثبت و ایجاد ارتباطات سازنده در مدیریت منابع انسانی در اولویت پژوهش‌های حوزه مدیریت قرار گرفته است. تنوع گسترده‌ای از فعالیت‌های مثبت‌گرای کاری در کارایی، حقوق و دستمزد، انگیزش و استراتژی‌های مربوط به آن، ساختار و فرهنگ‌ها به‌طور وسیع مورد مطالعه قرار گرفته و سهم آن‌ها در عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی سازمان‌ها مورد حمایت واقع شده است (یوسف و لوتانز، ۲۰۰۷). چارچوب تحقیقات رفتار سازمانی مثبت، به ریشه رفتارهای برتر شغلی نظر دارد و این رویکرد به دنبال ایجاد نقاط قوت در رفتار کارکنان به‌عنوان یک دارایی پایدار است. تئوری وسعت-ساخت فردریک سون (۲۰۰۲) بیان می‌دارد که تجربیات مثبت افراد، ظرفیت آنان را برای انجام فعالیت‌های مؤثر توسعه می‌بخشد و منابع شخصی‌شان را می‌سازد. این تئوری بیان می‌دارد که منابع روان‌شناختی مثبت، نیازمند سرمایه‌گذاری و توسعه است، تا تمام پتانسیل خود را آزاد سازد (خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌ها در محیط رقابتی با چالش‌های منابع انسانی و شرایط اقتصادی نامشخصی روبرو شده‌اند. شرایط رقابتی کنونی اشتیاق کارمند را برای سازمان به موضوعی مهم و دارای اولویت تبدیل کرده است (آیباس و سوات آکار، ۲۰۱۷). مطالعه پربین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۷ روی کارکنان ۱۶ کشور جهان نشان داد که در مجموع، ۲۴٪ کارکنان جهان اشتیاق شغلی ندارند، ۶۲٪ آن‌ها اشتیاق شغلی متوسطی دارند و تنها ۱۴٪ درصد از اشتیاق شغلی بالا و قابل توجهی برخوردار هستند (رام و پریهاکر، ۲۰۱۱). مدل منابع-تقاضا شغلی (JDR) یک چارچوب مفهومی از اشتیاق ارائه می‌دهد (دمروتای و باکر، ۲۰۱۱). در این مدل، اشتیاق با منابع و تقاضاهای شغلی سروکار دارد. تقاضاها به جنبه‌های فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی یا سازمانی شغل مربوط است که نیازمند تلاش یا مهارت‌های فیزیکی و ذهنی ثابتی است و بنابراین با هزینه‌های فیزیولوژیکی و روان‌شناختی خاصی مرتبط است (آیباس و سوات آکار، ۲۰۱۷). تقاضاهای شغلی با افزایش فرسودگی مرتبط است. از طرف دیگر، منابع شغلی ممکن است تقاضاهای شغلی را کاهش دهد و با افزایش اشتیاق مرتبط است (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۰). در مدل منابع-تقاضا شغلی، اشتیاق شغلی دو پیش‌بینی کننده اصلی دارد: منابع شغلی و منابع شخصی. اگرچه علاقه و تمایل زیادی به اشتیاق شغلی وجود دارد، اما در مورد اینکه چگونه اشتیاق شغلی می‌تواند تحت تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی قرار بگیرد اطلاعات ناچیزی وجود دارد. یک شکاف دیگر در این موضوع این است که چگونه تفاوت‌های شخصی می‌تواند بر روی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اشتیاق شغلی تأثیر بگذارد. این مطالعه بر اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان منابع شغلی و سرمایه روان‌شناختی مثبت<sup>۲</sup> به‌عنوان یک منبع شخصی تمرکز دارد. همچنین در این مطالعه سعی داریم این شکاف‌ها را با بررسی اینکه آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی تأثیر می‌گذارد، بکنیم.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمان‌ها، مانند فناوری و حق امتیازها با پدیده جهانی‌شدن و دیگر تغییرات محیطی، کارآمدی خود را ازدست داده‌اند؛ بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به‌عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می‌تواند

1. Human Resource Management
2. Job Demand-Resource
3. Job Engagement
4. Positive Psychological Capital

به رشد شایستگی‌های محوری سازمان کمک کند. سیستم منابع انسانی که به‌طور مناسبی طراحی و اعمال شده باشد، می‌تواند در حکم یک دارایی اقتصادی و باارزش برای یک سازمان مورد توجه قرار گیرد.

## اقدامات مدیریت منابع انسانی و اشتیاق شغلی

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه برای کارمند یابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمند یابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان‌ها (دسلر، ۱۳۹۲).

در این مطالعه اقدامات مدیریت منابع انسانی از چهار جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرند: اقدامات مدیریت منابع انسانی افزایش دهنده مهارت (کارمند یابی، برنامه‌های آموزشی گسترده)، اقدامات مدیریت منابع انسانی افزایش دهنده انگیزه (فرصت‌های شغلی، امنیت شغلی، جبران عادلانه و ارزیابی‌های نتیجه‌گرا)، اقدامات مدیریت منابع انسانی افزایش دهنده فرصت (شرح شغل شفاف، مشارکت، اشتراک‌گذاری اطلاعات و توانمندسازی) و شرایط کاری مناسب.

اشتیاق شغلی میزان اشتیاق و دل‌بستگی و درگیری مطلوب با شغل است (شوفیلی و همکاران، ۲۰۰۲)، به تعبیری دیگر، از نظر باکر و لیتز (۲۰۰۹) حالتی از سلامت شغلی است که مثبت، خشنودکننده و برانگیزاننده است و بر این اساس کارکنان مشتاق انرژی زیادی داشته، بیشتر درگیر شغل می‌شوند و شدیداً با حرفه خود هم‌ذات‌پنداری می‌کنند.

اشتیاق شغلی نوعی تعهد شخصی و حرفه‌ای به شغل و سازمان محل کار فرد است که سه مؤلفه را در بردارد. اولین مؤلفه یعنی نیرومندی<sup>۱</sup> به سطوح بالایی از انعطاف‌پذیری ذهنی و پرانرژی بودن همراه با تمایل به تلاش و پافشاری در انجام وظایف اشاره دارد. فداکاری به‌عنوان دومین جزء اشتیاق شغلی، به تعامل و درگیر شدن کامل فرد با شغلش مربوط می‌شود؛ به‌نحوی که فرد حس می‌کند نقش مهمی در سازمان دارد و سرشار از احساساتی چون شوق، غرور و افتخار است. سومین مؤلفه یعنی جذب توصیفی از تمرکز کامل فرد در شغلش است که در آن فرد چنان با خرسندی مجذوب شغلش می‌شود که متوجه گذشت زمان نمی‌شود (باکر و همکاران، ۲۰۰۸).

پژوهشگران دریافته‌اند که اشتیاق شغلی به‌طور مثبت با منابع شغلی مرتبط است (سالانوا و همکاران، ۲۰۰۵). هالبلین و همکارانش (۲۰۱۴) منابع را این‌گونه تعریف کرده‌اند: هر آنچه شخص تصور می‌کند به او در رسیدن به اهدافش کمک می‌کند، منابع نام دارد. منابع شغلی به جنبه‌های فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی یا سازمانی شغل اطلاق می‌شود که می‌توانند در سطح سازمانی (مانند حقوق، فرصت‌های شغلی)، سطح میان فردی (مانند حمایت سرپرست و همکاران)، موقعیت شغلی خاص (مانند وضوح نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری) و در سطح وظیفه (مانند تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد عملکرد) تقسیم‌بندی شوند (دمروتای و

1. Vigor  
2. Dedication  
3. Absorption



## فصلنامه مهندسی مدیریت نوین - دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

باکر، ۲۰۱۱). بر اساس نظر هاکنن و همکاران (۲۰۰۶) منابع شغلی می‌تواند باعث رشد شخصی، یادگیری و تکامل شود و در رسیدن به اهداف مؤثر باشد.

اقدامات منابع انسانی می‌تواند از طریق افزایش مهارت لازم، انگیزه، فرصت و شرایط کاری مناسب بر اشتیاق شغلی به‌طور مثبت تأثیر بگذارد. در این شرایط، احتمال بیشتری می‌رود کارکنان در فعالیت‌های کاری به‌خاطر یک لذت شخصی تا اینکه به‌خاطر احساسی متحمل شده به آن‌ها شرکت کنند (آبباس و سوات آکار، ۲۰۱۷).

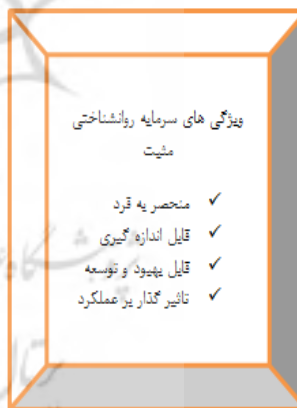
بر اساس نظر سالانوا و همکاران (۲۰۰۵) منابع سازمانی در محل کار تسهیل‌گر هستند چون به نظر می‌رسد کارکردهای انگیزشی بالقوه‌ای در افزایش سطح اشتیاق شغلی دارند.

دیمروتی و باکر (۲۰۱۱) ادعا می‌کنند که چون محیط‌های کاری مجهز، اشتیاق شغلی کارکنان را تسهیل می‌کند، سازمان‌ها باید منابع شغلی کافی از جمله بازخورد، حمایت اجتماعی و تنوع مهارت را به کارکنانشان عرضه کنند.

### نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی مثبت

ارزیابی مثبت از شرایط و احتمال رسیدن به موفقیت، مبتنی بر تلاش انگیزه‌محور و همراه با پشتکار را سرمایه روان‌شناختی مثبت می‌نامند (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). در ادبیات رفتار سازمانی مثبت، چهار منبع توانمندی روان‌شناختی شناسایی شده است. لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) این منابع را در کنار یکدیگر به‌عنوان مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی معرفی کرده‌اند. مفاهیم و ویژگی‌های این منابع در شکل ۱ ارائه گردیده است. گرچه به نظر می‌رسد از نظر لغوی، این مؤلفه‌ها بسیار شبیه به یکدیگر و قابل جایگزینی باشند، اما ادبیات سرمایه روان‌شناختی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا بین مفاهیم موجود در آنان تمایز قائل شده و تحلیل‌های تجربی نیز نشانگر اختلاف معنادار بین آن‌ها است (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷؛ برایان و همکاران، ۲۰۰۴).

خودکارآمدی	کانون تمرکز: از حال به آینده یاور و اعتقاد به قابلیت‌های فرد برای انجام منابع شناختی به منظور کسب نتایج خاص
امیدواری	کانون تمرکز: آینده داشتن انگیزه، اراده و مسیری برای دستیابی به اهداف
خوش‌بینی	کانون تمرکز: آینده نسبت دادن رویدادها و تجارب مثبت به عوامل درونی و پایدار
انعطاف‌پذیری	کانون تمرکز: از گذشته تا به حال داشتن توانایی سازگاری مثبت به هنگام واکنش به شرایط ناگوار



شکل ۱ مؤلفه‌ها، مفاهیم و ویژگی‌های سرمایه روان‌شناختی مثبت

برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی با تعهد، عملکرد، رضایت شغلی و رفاه رابطه مثبت دارد (آبباس و سوات آکار، ۲۰۱۷). مطالعات رابطه مثبت بین سرمایه روان‌شناختی مثبت و رفتارها و نگرش‌های شغلی کارکنان را تأیید می‌کنند (اوی و همکاران، ۲۰۱۱). کارکنان مشتاق منابع شخصی متعددی دارند و می‌تواند آن‌ها را از کارکنانی که سطح اشتیاق پایین‌تری دارند، متمایز کرد. در مدل منابع - تقاضا شغلی یک پیش‌بینی کننده اصلی دیگر اشتیاق شغلی، منابع شخصی همچون کارایی، امیدواری و انعطاف‌پذیری است. سرمایه روان‌شناختی مثبت را می‌توان به‌عنوان یک منبع شخصی در نظر گرفت. برخی از پژوهش‌های دریافتند که سرمایه روان‌شناختی مثبت با اشتیاق شغلی در ارتباط است (اوی و همکاران، ۲۰۰۸؛ ژانتوپولو و همکاران، ۲۰۰۹؛ تیو و همکاران، ۲۰۱۴). ژانتوپولو و همکاران (۲۰۰۷) پیشنهاد دادند که منابع شخصی می‌توانند خواه به‌عنوان تعدیل‌گر یا واسطه در رابطه بین عوامل محیطی و پیامدهای سازمانی عمل کنند یا آن‌ها ممکن است حتی روش درک

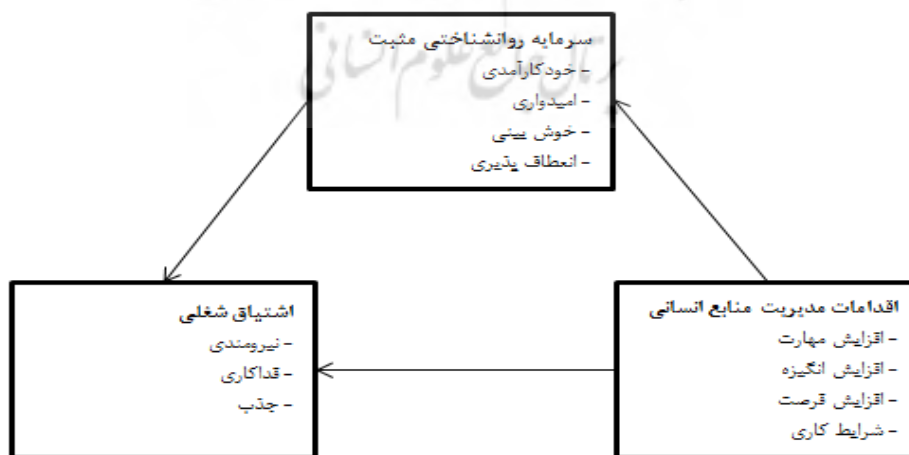
افراد از محیط، سازمان‌دهی آن و عکس‌العملشان به آن را تعیین کنند. بر اساس مطالعه سوییت من و لوتان (۲۰۱۰) سرمایه روان‌شناختی به‌طور مثبت با منابع شغلی مرتبط است. سرمایه روان‌شناختی (به‌عنوان یک منبع شخصی) می‌تواند به‌عنوان یک میانجی در نظر گرفته شود و در توضیح می‌توان گفت عاملی در جهت پیش‌بینی‌کننده رابطه بین، اقدامات و معیار منابع انسانی (به‌عنوان منابع شغلی) و اشتیاق شغلی است. در مجموع، چارچوب نظری منابع شغلی و منابع شخصی، اشتیاق شغلی را تسهیل می‌کند (بارون و کنی، ۱۹۸۶). به‌علاوه مطالعه لوتانز و مکاران (۲۰۰۸) نشان داد که جوسازمانی حمایت‌کننده نقشی تسهیل‌گر در ایجاد سرمایه روان‌شناختی کارکنان دارد. در مدل منابع - تقاضا شغلی، چون اقدامات منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان منابع شغلی در نظر گرفته شوند و سرمایه روان‌شناختی می‌تواند به‌عنوان منبع شخصی در نظر گرفته شود، بنابراین می‌توان فرض کرد که سرمایه روان‌شناختی این قابلیت را دارد که بر سطح اشتیاق متأثر از اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد و در روابط بین اقدامات منابع انسانی و اشتیاق شغلی مداخله کند. حالت روان‌شناختی مثبت فرد برای به دست آوردن منابع شغلی و منبع شخصی مفید است و به‌عنوان مقدمات پیش‌بینی اشتیاق شغلی عمل می‌کند (آبیاس و سوات آکار، ۲۰۱۷). ژانتوپولو و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند کارمندی که منابع شغلی کافی دارند احساس مؤثر بودن، مهم بودن برای سازمان، خوش‌بین بودن نسبت به آینده را دارند و متعاقباً دارای اشتیاق شغلی هستند. همچنین در رابطه متقابل و دوطرفه، سرمایه روان‌شناختی می‌تواند در بهره‌مندی و استفاده از منابع شغلی کمک کند (پنگ و همکاران، ۲۰۱۳). سرمایه روان‌شناختی می‌تواند رابطه مثبتی با اقدامات مدیریت منابع انسانی برقرار کند و به‌نوبه خود در انجام امور منابع انسانی تسهیل‌کننده واقع شود (آبیاس و سوات آکار، ۲۰۱۷).

## مدل مفهومی

با بررسی ادبیات تحقیقاتی مرتبط با موضوع و با در نظر گرفتن نحوه ارتباط متغیرهای تحقیق مدل مفهومی به‌صورت شکل ۲ طراحی گردیده است.

## فرضیات

- ۱- اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- ۲- اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه روان‌شناختی مثبت تأثیر مثبت دارد.
- ۳- سرمایه روان‌شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- ۴- اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.



شکل ۲ مدل مفهومی

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در روزه تحقیقات ملی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی است. طبق آمار اداره امور کارکنان، این اداره کل دارای ۲۴۵ کارمند است. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران (رابطه ۱) استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{1.96^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{245} \left( \frac{1.96^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 149.833 \approx 150 \quad (1)$$

در فرمول کوکران به طور معمول؛ حداکثر اشتباه مجاز (d) معادل ۰/۰۵، ضریب اطمینان ۰/۹۵، t=۱/۹۶ و مقادیر p و q نیز هر کدام معادل ۰/۵ و حجم جامعه N در نظر گرفته می شود. مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته می شود. زیرا اگر P=۰/۵ باشد n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می کند و این امر سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه است. جهت سنجش متغیرهای اقدامات مدیریت منابع انسانی، سرمایه روان شناختی مثبت و اشتیاق شغلی از پرسشنامه بومی شده آیاس و سوات آکار (۲۰۱۷) که در پژوهش های خود برای سنجش این متغیرها بکار گرفته اند، استفاده شده است. این پرسشنامه در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت سنجیده شده است، روایی پرسشنامه توسط جمعی از متخصصین جامعه آماری و صاحب نظران مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرون باخ مورد تأیید قرار گرفته است. مقدار آلفای کرون باخ برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۱۰ است. (جدول ۱)

## تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است، که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی ملی و همچنین لیزرل نامیده شده است.

جدول ۱ تعداد سؤال های طراحی شده برای سنجش هر متغیر و ضریب آلفای کرون باخ سؤال ها

متغیر	ابعاد	نوع مقیاس	تعداد سؤال ها	آلفای کرون باخ
اقدامات مدیریت منابع انسانی	مهارت انگیزه فرصت شرایط کاری خود کارآمدی	پنج درجه ای لیکرت	۴۸	۰/۸۲۵
سرمایه روان شناختی مثبت	امیدواری خوش بینی انعطاف پذیری نیرومندی	پنج درجه ای لیکرت	۲۴	۰/۷۶۰
اشتیاق شغلی	فداکاری جذب	پنج درجه ای لیکرت	۹	۰/۷۸۰

در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموعه هایی از متغیرهای مکنون، یک ساختار ملی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر آن هاست. بدین ترتیب، این مدل شامل دو بخش: (۱) مدل اندازه گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری

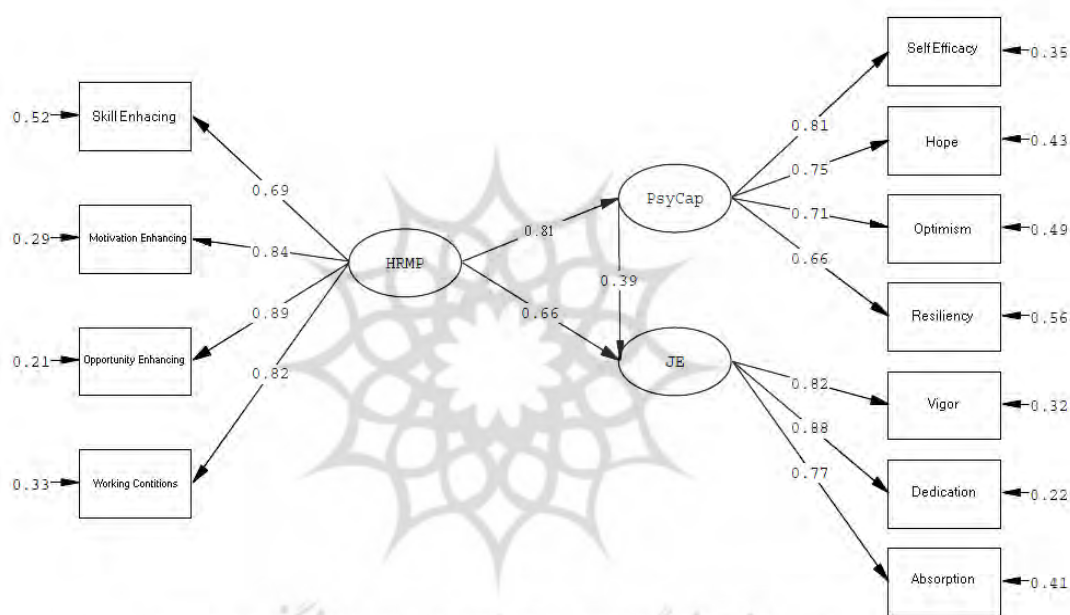


است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط ملی میان آنها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گونه‌هایی که از طریق ممیزی و پرسش از کارکنان اندازه‌گیری می‌شوند، توصیف می‌شود (جمشیدیان، ۱۳۹۶). در متدولوژی معادلات ساختاری دودسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می‌شود:

اول: گاما (γ) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برونزا و یک متغیر مکنون درونزا است.  
دوم: بتا (β) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون درونزا و یک متغیر مکنون درونزای دیگر است.

## نمودار ضرایب مسیر

شکل ۳، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیر-مکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می‌دهد، در نمودار زیر ضرایب مسیر برای مدل تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش‌ها، نشان‌دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها است که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به دست آمده است. بیضی‌ها، نشانگر متغیرها و مستطیل‌ها نشان‌دهنده سؤالات مربوط به این متغیرها می‌باشند.

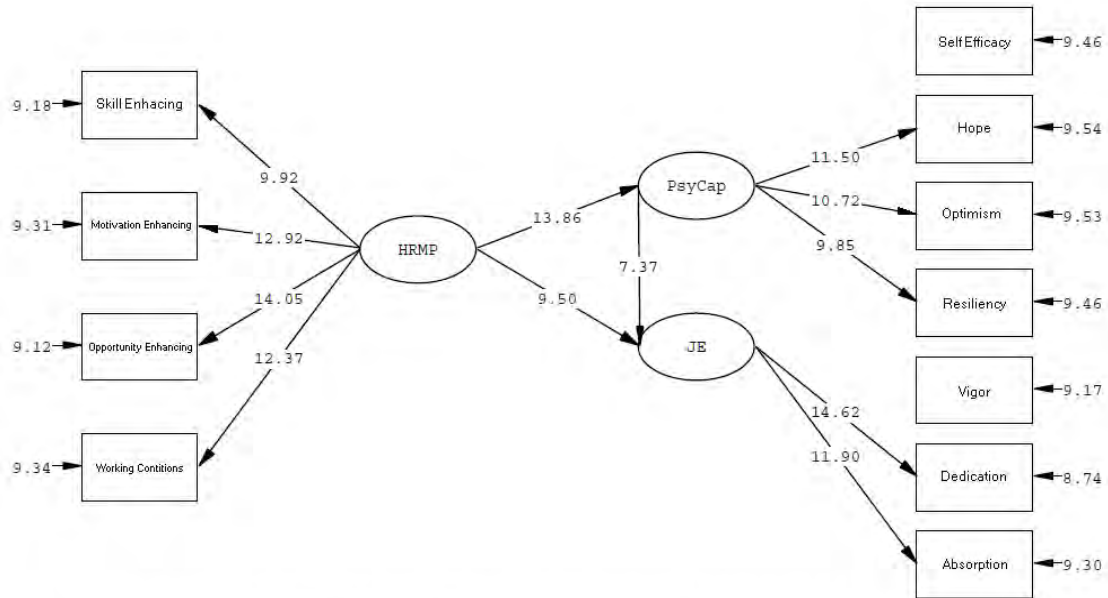


Chi-Square=98.90, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

شکل ۳ مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

## نمودار مقادیر آماره t

شکل ۴ مقادیر آماره آزمون را برای هر ضریب نشان می‌دهد. در اینجا، برای هر پارامتر در مدل یک مقدار t مشاهده شده، به دست می‌آید و می‌توان این گونه تفسیر کرد که زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و مقدار t مشاهده شده بیشتر ۱/۹۶ باشد با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه به دست آمده معنی دار است.



Chi-Square=98.90, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

شکل ۴ مقدار آماره  $t$  برای هر یک از ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

## آزمون های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می‌رسد که تناسب این مدل با داده‌هایی که محقق جمع‌آوری کرده است، بررسی گردد از این رو برخی از آزمون‌های نیکویی برازش برای داده‌های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام می‌پذیرد تا این تناسب بررسی گردد. (جدول ۲).

جدول ۲ مقدار شاخص‌های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل	نتیجه برازش
۱	$\chi^2/df$	کمتر از ۲ عالی کمتر از ۳ مناسب	۲/۴۱	مناسب
۲	RMSEA	کمتر از ۰/۰۶ عالی کمتر از ۰/۰۸ مناسب	۰/۰۶	مناسب
۳	NNFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۴	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	مناسب
۵	GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱	مناسب
۶	NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۷	AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰	مناسب



## خلاصه و نتایج مدل ساختاری

جدول ۳ به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات برای مدل را نشان می‌دهد. همچنین جدول ۴ تأثیر مستقیم و غیرمستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول ۳ خلاصه و نتایج مدل ساختاری

روابط	ضریب ساختاری	T	مقایسه با مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← اشتیاق شغلی	۰/۶۶	۹/۵۰	۹/۵۰ > ۱/۹۶	قبول
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← سرمایه روان‌شناختی مثبت	۰/۸۱	۱۳/۸۶	۱۳/۸۶ > ۱/۹۶	قبول
سرمایه روان‌شناختی مثبت ← اشتیاق شغلی	۰/۳۹	۷/۳۷	۷/۳۷ > ۱/۹۶	قبول

جدول ۴ تأثیر مستقیم و غیرمستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی

روابط	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← سرمایه روان‌شناختی مثبت	۰/۸۱	-	-
سرمایه روان‌شناختی مثبت ← اشتیاق شغلی	۰/۳۹	-	-
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← اشتیاق شغلی	۰/۶۶	$۰/۸۱ \times ۰/۳۹ = ۰/۳۱$	$(۰/۶۶) + (۰/۳۱) = ۰/۹۷$

## تحلیل یافته‌ها

اکنون با استفاده از تحلیل‌های انجام گرفته و نتایج به دست آمده مطابق با جدول ۳ و جدول ۴ فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است:

فرضیه اول پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و اشتیاق شغلی کارکنان برابر است با (۰/۶۶) و مقدار T به دست آمده برای این ضریب  $۹/۵۰ > ۱/۹۶$  است که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار است در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی، اشتیاق شغلی کارکنان ۰/۶۶ واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه دوم پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه روان‌شناختی مثبت تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه روان‌شناختی مثبت برابر است با (۰/۸۱) و مقدار T به دست آمده برای این ضریب  $۱۳/۸۶ > ۱/۹۶$  است که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار است در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت بر سرمایه روان‌شناختی مثبت دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی، سرمایه روان‌شناختی مثبت ۰/۸۱ واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم پژوهش، سرمایه روان‌شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده میزان ضریب مسیر میان سرمایه روان‌شناختی مثبت و اشتیاق شغلی کارکنان برابر است با (۰/۳۹) و مقدار T به دست آمده برای این ضریب  $۷/۳۷ > ۱/۹۶$  است



که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار است در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت سرمایه روان شناختی مثبت تأثیر مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در سرمایه روان شناختی مثبت، اشتیاق شغلی کارکنان ۰/۳۹ واحد افزایش می یابد.

فرضیه چهارم پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی سرمایه روان شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها، میزان ضریب مسیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی گری سرمایه روان شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان برابر است با (۰/۹۷) و مقدار  $t$  به دست آمده برای این ضریب  $t > 1/96$  است که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار است در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی گری سرمایه روان شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی گری سرمایه روان شناختی مثبت، اشتیاق شغلی کارکنان ۰/۹۷ واحد افزایش می یابد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این مطالعه بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی سرمایه روان شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان بود. در این راستا چهار فرضیه مطرح گردید که فرضیه اول نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد که با پژوهش های دیمروتی و باکر (۲۰۱۱) و آبیاس و سوات آکار (۲۰۱۷) مطابقت دارد. فرضیه دوم نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه روان شناختی مثبت تأثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش های سوییت من و لوتان (۲۰۱۰) و آبیاس و سوات آکار (۲۰۱۷) مطابقت دارد. فرضیه سوم نشان داد که سرمایه روان شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش های تیو و همکاران (۲۰۱۴) و آبیاس و سوات آکار (۲۰۱۷) مطابقت دارد. فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی سرمایه روان شناختی مثبت بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش های بارون و کنی (۱۹۸۶) و آبیاس و سوات آکار (۲۰۱۷) مطابقت دارد. با توجه به تأثیر مثبت اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان از طریق متغیر میانجی سرمایه روان شناختی مثبت، مدیران سازمان می توانند با افزایش مهارت، انگیزه، فرصت های شغلی و شرایط کاری مطلوب از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی و تقویت مؤلفه های سرمایه روان شناختی مثبت، سطح اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند.

با توجه به یافته ها و نتایج تحقیق پیشنهادها ذیل به مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی ارائه می گردد:

- با افزایش مهارت کارکنان از طریق برگزاری دوره های آموزشی به عنوان یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی، و تقویت مؤلفه های سرمایه روان شناختی مثبت به عنوان سازه ای قابل توسعه، سطح اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند.
- با ایجاد انگیزه در منابع انسانی از طریق جبران سالانه و ارزیابی نتیجه گرا در خصوص عملکرد کارکنان، آن ها را از میزان موفقیتشان در امور سازمان آگاه ساخته تا همواره احساس کارآمدی نمایند و به تبع این اقدامات سطح اشتیاق شغلی آن ها افزایش یابد.
- از طریق آزادی عمل، استقلال، اشتراک گذاری اطلاعات و مشارکت کارکنان در امور سازمان، احساس کارآمدی، امیدواری، خوش بینی و انعطاف پذیری را در کارکنان تقویت نموده تا سطح اشتیاق شغلی کارکنان افزایش یابد.
- با ایجاد یک محیط کاری مناسب برای کارکنان از طریق سیاست ها و رویه ها منابع انسانی و توجه بیشتر به ادراک کارکنان در محیط سطح اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند.

این مطالعه به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اشتیاق شغلی کارکنان از طریق متغیر میانجی سرمایه روان شناختی مثبت پرداخت. با توجه به اینکه این پژوهش در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی انجام شده است و این محدودیت در تعمیم و تفسیر نتایج باید مدنظر قرار گیرد، پژوهش های آتی می توانند با در نظر گرفتن جامعه آماری وسیع تر این محدودیت را برطرف کنند.

## منابع

- جمشیدیان، محمد امین. (۱۳۹۶). تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان با تاکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی. فصلنامه مهندسی مدیریت نوین، ۱۵ (۲ و ۱)، تابستان، ص ۸۹-۱۰۵
- خلیفه سلطانی، حشمت؛ والی، فرزانه و صحت، سعید. (۱۳۹۳). تاثیر سرمایه روانشناختی مثبت مدیران بر بهبود عملکرد کارکنان: مطالعه ای در شرکت بیمه ملت شهر تهران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۹، شماره ۳۳، بهار، ص ۴۷-۷۴
- دسلر، گری. (۱۳۹۲). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دهم، دفتر پژوهش های فرهنگی
- رسولی، رضا. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، تهران، دانشگاه پیام نور
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی و دانشگاهی (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، چاپ سیزدهم
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چاپ هشتم، تهران: نگاه دانش
- هاشمی، سید حامد و پور امین زاده، سعیده. (۱۳۹۰). چالش های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، فصلنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۶، مهرماه، ص ۲۱-۴
- Aybas, M, and Cevat Acar, A. (2017). The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363-372
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R. M and Palmer, N.F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time, *Journal of occupational health psychology*, 15 (1), 17-28
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., and Mhatre, K.H. (2011), Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., and Luthans, F. (2008), Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Bakker, A. B, and Leiter, M. P. (2009). *Work engagement: The essential theory and research*. Psychology Press, New Yourk, NY.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., and Taris T. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work and Stress*, 22(3): 187-201.
- Bakker, A.B, and Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 147-154
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173- 1182.
- Bryant, F. B. and Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing Hope and Optimism: Two Sides of a Coin, or Two Separate Coins? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23 ( 2), 273-302.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., and Rich, B.L. (2010), Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Demerouti, E., and Bakker, A.B. (2011), The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., and Schaufeli, W.B. (2006), Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.



- Halbesleben, J.R., Neveu, J.P., Paustian-Underdahl, S.C., and Westman, M. (2014), Getting to the COR understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Avey, J. B, and Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 541-572
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., and Avey, J.B. (2008), The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
- Pnng, J., Jnarg, .. , Zhang, J., oooa, R., oong, .. , nnng, .. , Zhang ,, and iia o, .. (2013), Th mpac of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLoS One*, 8(12), 193.
- Ram, P., and Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J.M. (2005), Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217- 1227.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In: Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., Soane, E., editors. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W.B, and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293– 315.
- Schoufeli, W. B., Marftinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. and Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students. *Journal of cross-culture psychology*, 23, 464-481.
- Shane, J. L. and Snyder, C. R. (Eds). (2001). *Oxford handbook of positive psychology* 2nd edition (PP. 313.321). Oxford University Press.
- Storey, J. (ed) (2001). *Human Resource Management: A Sritical text (2enedn)*, London: Routledge.
- Sweetman, D., and Luthans, F. (2010), The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In: Arnold Bakker, A.B., Leither, M.P., editors. *Work Engagement a Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press. p54-68.
- Teo, S., Roche, M., Pick, D., and Newton, C.J. (2014), Psychological capital as moderator of organizational change demands on nursing stress. In: 74th Annual Meeting of the Academy of Management, 1-5 August 2014. Philadelphia, PA: Pennsylvania Convention Center.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., and Schaufeli, W.B. (2007), The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., and Schaufeli, W.B. (2009), Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Youssef, C.M, and Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33 (5), 774

## The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Job Engagement With an Emphasis on The Mediating Role of Positive Psychological Capital in The Headquarters of Roads and Urban Development Markazi Province

Mohammad Amin Jamshidian<sup>1</sup>

Received: 13 Jun 2018, Accepted: 23 Jul 2022, published: 6 Aug 2022

### Abstract:

**Background:** In today's competitive world, one of the important tools for the development and survival of the organization and the achievement of goals, is the human element and attention to the capabilities and positive capacities of employees.

**Purpose:** The purpose of this research is to examine the effect of human resource management practices on employees' job engagement with an emphasis on the mediating role of positive psychological capital in the headquarters of roads and urban development markazi province.

**Methodology:** The present research in terms of goal is an applied type and in terms of the nature and method is causal. The statistical population was employees in the headquarters of roads and urban development markazi province. In order to estimate the sample size of Cochran formula has been used that the sample size of 150 was calculated. In this research, simple random sampling method is used. The data collection tool is a questionnaire.

**Findings:** The results of the first hypothesis showed that HRM practices have a positive effect (0/66) on job engagement. The results of the second hypothesis showed that HRM practices have a positive effect (0/81) on positive psychological capital. The results of the third hypothesis show that positive psychological capital has a positive effect (0/39) on job engagement. The results of the fourth hypothesis showed that HRM practices have a positive effect (0/97) on job engagement through the mediating variable of positive psychological capital.

**Conclusion:** Regarding the positive effect of HRM practices on Employees' Job Engagement through the mediating variable of positive psychological capital, Managers can increase the level of Employees' Job Engagement by increasing their skills, motivation, job opportunities and desirable working conditions through HRM practices and strengthening the components of positive psychological capital.

**Keywords:** Human Resource Management, Job Engagement, Positive Psychological Capital