

Original Article (Quantified)

Designing a model of employee job performance quality based on job engagement factors and positive behavior

Nargessadat Mirtajadini¹ , Abbas Babaeinejad¹ , Reza Zeinalzadeh² ,
Saeed Sayadi³ 

1- Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

2- Department of Economic, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

3- Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

Receive:

01 June 2025

Revise:

06 August 2025

Accept:

18 October 2025

Abstract

The aim of this study is to present a model of employee job performance quality based on job attachment factors and positive behavior. The research method is applicable in terms of its purpose, quantitative in terms of implementation method, and descriptive-correlational in terms of nature and method. Employees of Islamic Azad Universities in the section 8 of the country, which were 1032 people, were used as the statistical population. Also, the sample size was estimated to be 284 people using the Karaji and Morgan table, and the sampling method at this stage was simple random. A standard questionnaire based on the 5-point Likert scale was used to collect research data. The content validity of the tool was confirmed by specialists and experts, and Cronbach's alpha and composite reliability were used to measure the reliability of the tool. By distributing the questionnaire, the validity of the tool was measured by the construct validity method (external model), convergent validity (AVE), and divergent validity. The AVE value for all variables should be greater than 0.5. SPSS and PLS software were used to analyze the data. The results showed that there is a significant relationship between job commitment and positive behavior with the way of the job tasks performance and its quality with employees, there is a significant relationship between job commitment and positive behavior with the level of employee commitment to work and responsibility, and there is a significant relationship between job commitment and positive behavior with the level of employee effort to achieve the organization's goals.

Keywords:

Positive behavior,
employee
commitment,
Job commitment,
Quality of employee
job performance,
Employee effort

Please cite this article as (APA): Mirtajadini, N., Babaeinejad, A., Zeinalzadeh, R. and Sayadi, S. (2025). Designing a model of employee job performance quality based on job engagement factors and positive behavior. *Management and Educational Perspective*, 7(3), 346-362.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.550917.1583>



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: Abbas Babaeinejad

Email: abbasbabaei@iau.ac.ir



Extended abstract

Introduction

Since the ninth decade of the twentieth century, a kind of reintegration between external and internal life has been taking shape. One of the important areas in which that integration has been raised is the business environment of organizations. Studies and research also show that providing a new paradigm for working in organizations is essential for work and life. In the 1970s, a new movement that promotes positive behavior as a characteristic of employees emerged, and among the new paradigms, the positive behavior paradigm in the workplace has gained considerable popularity in recent decades. According to many researchers, this new paradigm of the workplace is derived from quantum physics, cybernetics, chaos theory, cognitive sciences, Eastern and Western religions and rituals; and is in fact a reaction to the modern dry and mechanistic paradigm and has been considered one of the main trends in the 21st century (jung et al., 2021). This paradigm serves as a confirmation that employees enter the workplace with more than just their body and mind, and bring with them personal talent and unique spirit (Hong, 2019). From a social perspective, the most interesting thing for organizations is to have employees who do their jobs well. Good performance increases the productivity of the organization, which ultimately leads to an increase in the national economy (Abdulrahman et al., 2022). Performance is a composite construct according to which successful employees are characterized by a set of behaviors, so job performance is a multiple and broad criterion in which the set of carefully defined behaviors is used to express it (Pham et al., 2024). It is also believed that job performance is a composite construct based on which successful employees can be identified from unsuccessful ones through a set of specific criteria (Abdulrahman et al., 2022). One of the key factors affecting job performance is job engagement. Job engagement is a state of energy, enthusiasm, and focus that engages an individual in work activities. Employees with high job engagement feel meaningful and purposeful toward their tasks, are more resilient in the face of difficulties, and have a strong desire to grow and progress in the workplace (Akbari et al., 2023). Such a state causes the individual to be more motivated and enthusiastic about fulfilling organizational responsibilities, and as a result, the quality of job performance increases (Razmtalab et al., 2023). Job engagement is the perception that a person shows toward their work and dedicates their body and soul to their tasks, and the individual considers their job as the most important part of their life, and job satisfaction comes from performing their tasks. Greein et al. (2020) found that employees with high job engagement responded more to items related to internal factors, while employees who chose items related to external factors showed low job engagement. On the other hand, positive behavior is a set of positive characteristics and attitudes such as optimism, hope, trust, forgiveness, altruism, and satisfaction in work interactions that lead to the creation of a healthy and dynamic atmosphere in the organization. Employees who have a positive attitude not only show resilience and flexibility in the face of problems, but also help strengthen collective morale and increase organizational productivity by creating constructive and empathetic relationships in the workplace (Abdulrahman et al., 2022).

On the other hand, the higher education and university sector is considered one of the most important areas of sustainable development in human societies due to its direct connection with humans. Achieving this requires healthy, cheerful, and motivated employees. The effectiveness of the organization requires having competent employees who are interested in their jobs. Their desire increases the effort to achieve organizational goals. Organizational commitment, which is a consequence of work attachment, is the greatest human resource of universities that has a significant impact on increasing the quality of services. Dissatisfaction and lack of feeling of belonging and loyalty of employees to the organization leads to delays,

absenteeism (psychological-physical), and leaving the organization, which, in addition to numerous costs, also affects the morale of other employees. Employee performance also affects the morale of other employees. Therefore, the basic question of this research is: What is the appropriate model for explaining the quality of job performance of employees of Islamic Azad Universities in the section eight of the country based on job attachment factors and positive behavior?

Theoretical foundations

Quality of job performance

Job performance is one of the most fundamental concepts in organizational behavior and human resource management, which refers to the degree of success of employees in performing job duties and achieving organizational goals. Employee performance is not only the result of skills and abilities, but also a combination of motivation, attitude, work environment conditions and organizational interactions (Vaghari et al., 2023). Job performance quality focuses on the qualitative dimensions of task performance and is related to accuracy, creativity, teamwork, sense of responsibility and adherence to professional standards at work. In this view, performance is divided into two categories: task and contextual; task performance refers to the correct and effective execution of activities directly related to the job description, while contextual performance includes behaviors that indirectly contribute to improving the workplace and increasing productivity, such as cooperation, discipline and initiative in solving problems (Sayyed Naghavi et al., 2023).

Job Engagement

Job engagement, as one of the central concepts in positive psychology and organizational behavior, refers to a positive state of mind in which employees immerse themselves in their work with high energy, enthusiasm, and focus (Soltani et al., 2020). A job-engaged individual considers their job to be part of their personal identity and that performing tasks is not just a responsibility for them, but also a source of meaning and inner satisfaction. This concept is opposed to indifference and job burnout and makes employees feel proud, excited, and dynamic about doing their work. (Akbari et al., 2023).

Positive Behavior

Positive behavior is a concept derived from the positive psychology approach that emphasizes the growth and flourishing of human capabilities. In the workplace, positive behavior refers to attitudes and behaviors that are based on optimism, hope, trust, resilience, and altruism (Luthans et al., 2024). Employees with a positive attitude see problems as opportunities, gain energy from interacting with others, and exhibit more constructive behaviors when faced with challenges (Haji et al., 2023).

Uraon et al. (2024) in a study titled "The Effect of Perceived Justice of Performance Appraisal Methods on Job Satisfaction and Intention to Stay: The Mediating Role of Job Commitment" examined the role of perceived justice in performance appraisal processes. Data were collected through 650 structured questionnaires among employees of 50 information technology companies, and 503 samples were analyzed. The analysis method was structural equation modeling with partial least squares. The results showed that the perception of justice of performance appraisal has a positive and significant effect on job satisfaction, intention to stay, and job enthusiasm. Also, job enthusiasm partially mediates between perceived justice and job satisfaction and intention to stay.

Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlational in terms of method. Employees of Islamic Azad Universities in the section eight of the country,



numbering 1032, were used as the statistical population. Also, the sample size was estimated to be 284 using the Karaji and Morgan table, and the sampling method at this stage was simple random. To collect data, a standard questionnaire on a five-point Likert scale was used. The findings from the Cronbach's alpha test and composite reliability to measure the reliability of the research tool are reported in Table 2. To examine the validity of the tool, content validity (expert opinion) was used and its validity was confirmed. Then, by distributing the questionnaire, the validity of the tool was measured with three methods: construct validity (external model), convergent validity (AVE), and divergent validity. The AVE value for all research variables must be greater than 0.5. In order to test the research hypotheses, structural equation modeling was used in the context of the smart pls2 statistical software.

Research findings

The research findings showed that job engagement and positive behavior play an important and synergistic role in improving the quality of performance, increasing commitment and responsibility, and strengthening employees' efforts to achieve organizational goals. Employees who feel a sense of belonging and have a positive attitude toward their jobs perform their duties with greater accuracy, creativity, and discipline, and show higher motivation to achieve goals.

Discussion and Conclusion

The research findings showed that job engagement and positive behavior play a key and synergistic role in improving the quality of performance, increasing commitment and responsibility, and strengthening employees' efforts to achieve organizational goals. In other words, employees who feel a sense of belonging and have a positive attitude toward their jobs not only perform their duties with higher accuracy and quality, but also show greater commitment and strive with greater motivation to achieve organizational goals.

Data analysis showed that employees with high job commitment and positive attitudes perform their tasks with more accuracy, order, creativity, and responsibility. This finding is consistent with the studies of Ebadi et al. (2021) and Greein et al. (2020), which have introduced job commitment as a factor in improving the quality of job performance. Also, Luthans et al. (2024) showed that positive behavior improves problem solving and professional interactions. These findings emphasize that in order to improve the quality of performance; in addition to skills and knowledge, employees' psychological resources and positive attitudes should be strengthened. The results showed that employees who are committed and positive have a higher commitment to their work and carry out their responsibilities more seriously. This result is consistent with Uraon et al. (2024), which showed the mediating role of job enthusiasm in the relationship between perceived justice and job commitment. Positive behavior also increases the level of commitment and responsibility of employees by enhancing motivation and resilience. These findings confirm the importance of creating a supportive and positive work environment to maintain commitment and reduce employee turnover. The findings showed that job engagement and positive attitude increase employees' effort to achieve organizational goals. These results are consistent with Jiang et al. (2024) and Rego et al. (2021), who showed that positive attitude and intrinsic motivation enhance employees' active participation and effort to achieve goals. Therefore, cultivating attachment and positive attitude not only affects the quality of tasks, but also the purposeful effort of employees.

ارائه مدل کیفیت عملکرد شغلی کارکنان مبتنی بر فاکتورهای دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا

نرگس السادات میرتاج‌الدینی^۱ , عباس بابایی نژاد^۱ , رضا زینل زاده^۲ , سعید صیادی^۱ 

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲- گروه اقتصاد، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل کیفیت عملکرد شغلی کارکنان مبتنی بر فاکتورهای دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا است، روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کمی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی قطب ۸ کشور که به تعداد ۱۰۳۲ نفر به عنوان جامعه آماری استفاده شده است. همچنین حجم نمونه آماری با استفاده از جدول کرجی و مورگان به تعداد ۲۸۴ نفر برآورد شد و روش نمونه‌گیری در این مرحله به روش تصادفی ساده صورت پذیرفت. جهت گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی محتوایی ابزار توسط متخصصین و خبرگان تأیید و برای سنجش پایایی ابزار، روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد استفاده قرار گرفته است. با توزیع پرسشنامه، روایی ابزار با روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا سنجیده شده است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد، نتایج نشان داد که بین دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا با نحوه‌ی انجام وظایف شغل و کیفیت آن با کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد، بین دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا با میزان تعهد کارکنان به کار و مسئولیت‌پذیری ارتباط معناداری وجود دارد. بین دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا با میزان تلاش کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.

تاریخ دریافت: ۱۱ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۵ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۶ مهر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

رفتار مثبت گرا،

تعهد کارکنان،

دلبستگی شغلی،

کیفیت عملکرد شغلی کارکنان،

تلاش کارکنان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): میرتاج‌الدینی، نرگس السادات، بابایی نژاد، عباس، زینل زاده، رضا و صیادی، سعید. (۱۴۰۴). ارائه مدل کیفیت عملکرد شغلی کارکنان مبتنی بر فاکتورهای دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۳)، ۳۴۶-۳۶۲.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.550917.1583>



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: عباس بابایی نژاد

ایمیل: abbasbabaei@iau.ac.ir

مقدمه

از دهه نود قرن بیستم نوعی یکپارچگی مجدد بین زندگی بیرونی و درونی در حال شکل گیری بوده است. یکی از حوزه‌های مهمی که آن یکپارچگی در آن مطرح شده است محیط کسب و کار سازمان‌هاست. مطالعات و پژوهش‌ها هم نشان می‌دهند که ارائه پارادایم جدید برای کار در سازمان برای کار و زندگی ضروری است. در سال ۱۹۷۰ جنبش جدیدی که رفتار مثبت گرا را به عنوان ویژگی کارکنان مطرح می‌کند، ظهور کرد و در میان پارادایم‌های جدید، پارادایم رفتار مثبت گرا در محیط کار در دهه‌های اخیر شهرت قابل توجهی پیدا کرد. به عقیده بسیاری از پژوهشگران، این پارادایم جدید محیط کار، برگرفته از فیزیک کوانتوم، علوم سایبرنتیک، نظریه آشوب، علوم شناختی، مذاهب و آیین‌های شرقی و غربی است و در واقع واکنشی به پارادایم خشک و مکانیسمی مدرن است و آن را به عنوان یکی از اصلی‌ترین روندها در قرن بیست و یکم قلمداد کرده‌اند (Jung et al., 2021). این پارادایم به عنوان تاییدی است بر این که کارکنان با چیزی بیش از جسم و فکر خود وارد محیط کار می‌شوند و استعداد شخصی و روح منحصر به فرد را با خود به همراه می‌آورند (هونگ، ۲۰۱۹).

در فضای پویای سازمان‌های امروزی، عملکرد شغلی کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها شناخته می‌شود (Shang et al., 2024). کیفیت عملکرد شغلی نه تنها به مهارت‌ها و دانش فردی کارکنان بستگی دارد، بلکه متأثر از نگرش‌ها، انگیزش‌ها و حالات روان‌شناختی آنان در محیط کار است (Abdulrahman et al., 2022). کارکنانی که از نظر عاطفی و ذهنی درگیر شغل خود هستند، معمولاً از سطح بالاتری از بهره‌وری، خلاقیت و رضایت شغلی برخوردارند و تأثیر مثبتی بر تحقق اهداف سازمانی می‌گذارند (Pham et al., 2024). برای اینکه سازمانی به اهدافش دسترسی پیدا کند، کارکنان باید کارهایشان را در سطح قابل قبولی از کارایی انجام دهند این مسأله برای سازمان‌های دولتی که عملکرد ضعیفشان زمینه را برای شکست در انجام خدمات عمومی و نیز برای شرکت‌های خصوصی که عملکرد ضعیف آنها زمینه ورشکستگی آنها را فراهم می‌آورد امری حیاتی و ضروری است (Vaghari et al., 2023).

از دیدگاه اجتماعی، جالب‌ترین نکته برای سازمانها این است که کارکنانی داشته باشند که کارهایشان را به خوبی انجام دهند عملکرد خوب، بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد که در نهایت به افزایش اقتصاد ملی منجر می‌شود (Abdulrahman et al., 2022). عملکرد یک سازه ترکیبی است که بر طبق آن کارکنان موفق در مجموعه‌ای از رفتارها مشخص می‌شود بنابراین عملکرد شغلی یک ملاک چندگانه و گسترده است که در آن مجموع رفتارهایی که به دقت تعریف شده‌اند برای بیان آن مورد استفاده قرار می‌گیرد (Pham et al., 2024).

همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه ترکیبی است که بر پایه آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاکهای مشخص، قابل شناسایی هستند (Abdulrahman et al., 2022).

یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد شغلی، دلبستگی شغلی^۱ است. دلبستگی شغلی حالتی از انرژی، اشتیاق و تمرکز است که فرد را درگیر فعالیت‌های کاری می‌کند. کارکنان دارای دلبستگی شغلی بالا، نسبت به وظایف خود احساس معنا و هدفمندی دارند، در برابر دشواری‌ها تاب‌آوری بیشتری نشان می‌دهند و تمایل زیادی به رشد و پیشرفت در محیط کار

¹ Job Engagement

دارند. چنین حالتی موجب می‌شود که فرد با انگیزه و اشتیاق بیشتری به انجام مسئولیت‌های سازمانی پردازد و در نتیجه، کیفیت عملکرد شغلی افزایش یابد (Razmtalab et al., 2023).

دلبستگی شغلی عبارت است از تصویری که شخص نسبت به کارش نشان می‌دهد و روحش را وقف وظایفش می‌نماید و فرد به شغلش به عنوان مهمترین بخش از زندگی‌اش توجه می‌کند و رضایت شغلی از انجام وظایفش ناشی می‌شود. (Green et al., 2020) دریافتند که کارکنان دارای دلبستگی شغلی بالا بیشتر به ماده‌های مرتبط به عوامل درونی پاسخ می‌دهند در عین حال کارکنان که ماده‌های مرتبط با عوامل بیرونی را انتخاب کردند دلبستگی پائینی از شغلشان را نشان می‌دادند. دلبستگی شغلی موجب بهبود عملکرد شغلی و موجب رضایت مشتری، سودآوری و بهره‌وری می‌شود، برای یک کارمند دلبستگی با کار قسمت لاینفکی از شخصیتش خواهد بود. در این رساله با توجه به اهمیت موضوع به طراحی الگوی کیفیت عملکرد شغلی کارکنان مبتنی بر فاکتورهای دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا پرداخته شده‌اند (jian et al., 2024).

از سوی دیگر، رفتار مثبت گرا^۱ مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و نگرش‌های مثبت مانند خوش‌بینی، امید، اعتماد، بخشش، نوع‌دوستی و رضایت در تعاملات کاری است که منجر به ایجاد جوّ سالم و پویا در سازمان می‌شود. کارکنانی که نگرش مثبت گرا دارند، نه تنها در مواجهه با مشکلات از خود پایداری و انعطاف نشان می‌دهند، بلکه با ایجاد روابط سازنده و همدلانه در محیط کار، به تقویت روحیه جمعی و افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کنند (Abdulrahman et al., 2022).

از طرفی بخش آموزش عالی و دانشگاه به دلیل ارتباط مستقیم با انسان‌ها یکی از مهم‌ترین حوزه‌های توسعه پایدار در جوامع بشری به شمار می‌آید. تحقق این امر نیازمند کارکنان سالم، شاداب و با انگیزه است. اثربخشی سازمان مستلزم داشتن کارکنان شایسته و علاقمند به شغل است. میل آنان موجب افزایش کوشش برای تحقق اهداف سازمانی می‌شود. تعهد سازمانی که از پیامدهای تعلق خاطر کاری است بزرگ‌ترین منبع انسانی دانشگاه‌هاست که بر افزایش کیفیت خدمات تأثیر به‌سزایی دارد. عدم رضایت و عدم احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان، تأخیر، غیبت (روانی- فیزیکی) و ترک سازمان را به همراه دارد که علاوه بر هزینه‌های متعدد در روحیه سایر کارکنان نیز تأثیر دارد. عملکرد کارکنان در روحیه سایر کارکنان نیز تأثیر دارد. بنابراین، پرسش اساسی این پژوهش آن است که: مدل مناسب برای تبیین کیفیت عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی قطب ۸ کشور بر اساس فاکتورهای دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا چگونه است؟

مبانی نظری

کیفیت عملکرد شغلی

عملکرد شغلی یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است که به میزان موفقیت کارکنان در انجام وظایف شغلی و تحقق اهداف سازمان اشاره دارد. عملکرد کارکنان تنها نتیجه‌ی مهارت و توانایی نیست، بلکه ترکیبی از انگیزش، نگرش، شرایط محیط کار و تعاملات سازمانی است (Vaghari et al., 2023). کیفیت عملکرد شغلی بر ابعاد کیفی انجام وظایف تمرکز دارد و به دقت، خلاقیت، کار تیمی، احساس مسئولیت و رعایت استانداردهای

¹ Positive-Oriented Behavior

حرفه‌ای در کار مربوط می‌شود. در این دیدگاه، عملکرد به دو دسته‌ی وظیفه‌ای و زمینه‌ای تقسیم می‌شود؛ عملکرد وظیفه‌ای به اجرای صحیح و مؤثر فعالیت‌هایی اشاره دارد که مستقیماً با شرح شغل مرتبط‌اند، در حالی که عملکرد زمینه‌ای شامل رفتارهایی است که به شکل غیرمستقیم به بهبود فضای کاری و افزایش بهره‌وری کمک می‌کنند، مانند همکاری، نظم، و ابتکار در حل مسائل (Sayed Naghavi et al., 2023).

تحقیقات نشان داده‌اند که کیفیت عملکرد شغلی رابطه‌ی تنگاتنگی با احساس عدالت، رضایت شغلی و سلامت روان کارکنان دارد. زمانی که محیط کاری از حمایت عاطفی و روانی برخوردار باشد، کارکنان تمایل بیشتری برای بروز رفتارهای فراتر از وظیفه دارند. در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها، کیفیت عملکرد کارکنان نقشی کلیدی در ارتقای سطح خدمات، رضایت دانشجویان و اثربخشی برنامه‌های آموزشی دارد. کارکنانی که کار خود را با دقت، علاقه و احساس مسئولیت انجام می‌دهند، نه تنها موجب تسهیل فرآیندهای اداری و آموزشی می‌شوند، بلکه به شکل غیرمستقیم در بهبود اعتبار و جایگاه علمی دانشگاه نیز مؤثرند (Ghanbarzadeh et al., 2024).

دلبستگی شغلی

دلبستگی شغلی به‌عنوان یکی از مفاهیم محوری در روان‌شناسی مثبت و رفتار سازمانی، به حالت ذهنی مثبتی اشاره دارد که طی آن کارکنان با انرژی، اشتیاق و تمرکز بالا در کار خود غوطه‌ور می‌شوند (Soltani et al., 2020). فرد دلبسته‌ی شغلی، شغلش را بخشی از هویت شخصی خود می‌داند و انجام وظایف برای او نه صرفاً یک مسئولیت، بلکه یک منبع معنا و رضایت درونی است. این مفهوم در برابر بی‌تفاوتی و فرسودگی شغلی قرار دارد و باعث می‌شود کارکنان از انجام کار احساس غرور، هیجان و پویایی کنند. (Akbari et al., 2023) به باور پژوهشگران، دلبستگی شغلی دارای ابعاد سرزندگی، وقف‌شدگی و غرق‌شدگی است؛ یعنی فرد با انرژی فراوان کار می‌کند، به شغل خود افتخار می‌ورزد و در انجام وظایف چنان غرق می‌شود که گذر زمان را احساس نمی‌کند (Jiang et al., 2024).

کارکنانی که سطح بالایی از دلبستگی شغلی دارند، معمولاً خلاق‌تر، وفادارتر و مقاوم‌تر در برابر فشارهای کاری هستند. دلبستگی شغلی به‌طور مستقیم بر عملکرد فردی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حتی سلامت روانی اثرگذار است. در دانشگاه‌ها، دلبستگی کارکنان می‌تواند عاملی تعیین‌کننده در کیفیت خدمات آموزشی و اداری باشد، زیرا افرادی که نسبت به کار خود اشتیاق و تعهد دارند، در تعامل با استادان، دانشجویان و همکاران رفتار حرفه‌ای‌تر و مسئولانه‌تری از خود نشان می‌دهند. ایجاد بسترهای حمایتی، نظام پاداش عادلانه، فرصت رشد و مشارکت در تصمیم‌گیری از جمله عواملی است که می‌تواند دلبستگی شغلی را در میان کارکنان دانشگاهی تقویت کند و در نهایت به بهبود عملکرد و رضایت سازمانی بینجامد.

رفتار مثبت‌گرا

رفتار مثبت‌گرا مفهومی است برگرفته از رویکرد روان‌شناسی مثبت‌گرا که بر رشد و شکوفایی توانمندی‌های انسان تأکید دارد. در محیط کار، رفتار مثبت‌گرا به نگرش‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که بر پایه‌ی خوش‌بینی، امید، اعتماد، تاب‌آوری و نوع‌دوستی شکل گرفته‌اند (Luthans et al., 2024). کارکنان دارای نگرش مثبت، مشکلات را فرصت می‌بینند، از تعامل با دیگران انرژی می‌گیرند و در مواجهه با چالش‌ها رفتارهای سازنده‌تری بروز می‌دهند (Haji et al., 2023). چنین نگرشی نه تنها باعث کاهش تنش‌های درون‌سازمانی می‌شود، بلکه روحیه‌ی همکاری، رضایت و انگیزه را در میان

کارکنان افزایش می‌دهد. رفتار مثبت‌گرا باعث می‌شود کارکنان به جای تمرکز بر ضعف‌ها، بر قوت‌ها و راه‌حل‌ها متمرکز شوند و از شکست‌ها به عنوان فرصت یادگیری استفاده کنند (Taghviyan et al., 2019). از دیدگاه نظریه‌پردازانی مانند لوتانز و یوس، رفتار مثبت‌گرا بخشی از سرمایه‌ی روان‌شناختی کارکنان است و می‌تواند نقشی کلیدی در بهبود عملکرد و رفاه سازمانی ایفا کند (Hasan Nangir et al., 2024). در محیط دانشگاهی، رفتارهای مثبت‌گرا از جمله خوش‌رویی، همکاری، احترام متقابل و امید به آینده، جوّ کاری مطلوبی ایجاد می‌کنند که در آن همدلی و انگیزش افزایش می‌یابد. این رفتارها روابط انسانی را بهبود بخشیده و زمینه‌ی بروز خلاقیت و ابتکار را فراهم می‌کنند (Asci et al., 2020). زمانی که کارکنان از نگرش مثبت برخوردار باشند، در مواجهه با تغییرات یا فشار کاری، انعطاف و پایداری بیشتری نشان می‌دهند و عملکردی با کیفیت‌تر از خود بروز می‌دهند. از این رو، توسعه‌ی رفتارهای مثبت‌گرا می‌تواند یکی از راهبردهای کلیدی برای ارتقای کیفیت عملکرد در دانشگاه‌ها باشد.

پیشینه پژوهش

Uraon et al. (2024) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ادراک عدالت از شیوه‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی و قصد ماندن: نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی»، به بررسی نقش عدالت ادراک‌شده در فرآیندهای ارزیابی عملکرد پرداختند. داده‌ها از طریق ۶۵۰ پرسشنامه ساختاریافته میان کارکنان ۵۰ شرکت فناوری اطلاعات جمع‌آوری شد و ۵۰۳ نمونه مورد تحلیل قرار گرفت. روش تحلیل از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی بود. نتایج نشان داد ادراک عدالت از ارزیابی عملکرد تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی، قصد ماندن و اشتیاق شغلی دارد. همچنین، اشتیاق شغلی به‌طور جزئی نقش میانجی میان عدالت ادراک‌شده و رضایت شغلی و قصد ماندن را ایفا می‌کند.

Jiang et al. (2024) در پژوهشی با عنوان «هدایت مشارکت کارکنان از طریق ارتباطات مسئولیت اجتماعی شرکتی و انگیزه‌های ادراک‌شده: نقش مشارکت رسانه‌های اجتماعی و دلبستگی شغلی»، به بررسی نحوه تأثیر استراتژی‌های ارتباطی مسئولیت اجتماعی شرکتی بر میزان مشارکت کارکنان پرداختند. این پژوهش با استفاده از داده‌های نظرسنجی آنلاین و معادلات ساختاری انجام شد. نتایج نشان داد که ارتباطات مؤثر مسئولیت اجتماعی شرکتی، از طریق ایجاد انگیزه‌های درونی و مشارکت رسانه‌ای، موجب افزایش مشارکت شغلی و سازمانی کارکنان می‌شود.

Mohammadzadeh et al., (2023) به بررسی «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر عملکرد شغلی با تبیین نقش میانجی دلبستگی شغلی» پرداختند، این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی است. نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای انجام گرفته است و حجم نمونه براساس فرمول کوکران تعیین گردید که سرانجام ۲۳۷ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی و عملکرد شغلی آنان اثر دارد و همچنین تأثیر مثبت دلبستگی شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان نیز تأیید گردید. در ضمن، نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و عملکرد شغلی آنان تأیید شد.

Razmtalab et al. (2023) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و عملکرد سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهرستان سرعین»، از روش توصیفی-همبستگی استفاده کردند. جامعه آماری شامل ۱۰۴ معلم و مدیرآموزگار

بود که به صورت تمام شماری بررسی شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های رفتار سازمانی مثبت گرا و عملکرد سازمانی جمع آوری و با SPSS تحلیل شد. نتایج نشان داد میان مؤلفه‌های رفتار سازمانی مثبت گرا شامل خود کارآمدی، تاب آوری و خوش بینی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ اما بین امیدواری و عملکرد سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد.

Zaker et al. (2023) در پژوهشی با عنوان «تأثیر شخصیت کارمندان و دلبستگی به جریان کار بر رفتار مشتری مدارانه با نقش میانجی تعهد سازمانی»، به بررسی ارتباط میان ویژگی‌های فردی و نگرش‌های کاری در بانک شهر مشهد پرداختند. روش تحقیق توصیفی-همبستگی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. یافته‌ها نشان داد شخصیت کارمندان و دلبستگی به کار آن‌ها بر تعهد سازمانی و رفتار مشتری مدارانه تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین، تعهد سازمانی نقش میانجی میان دلبستگی شغلی و رفتار مشتری مدارانه را ایفا می‌کند.

Haghparsat et al. (2021) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری مثبت گرا بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش میانجی عجین شدن در شغل و سرمایه روان‌شناختی مثبت»، در میان مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان تهران انجام شد. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. داده‌ها با نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شدند. نتایج نشان داد رهبری مثبت گرا به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه روان‌شناختی مثبت و عجین شدن در شغل) بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه دلبستگی شغلی، رفتار مثبت گرا و کیفیت عملکرد کارکنان، مطالعات محدودی به بررسی ترکیبی این دو عامل و تأثیر هم‌افزای آن‌ها بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. همچنین، نقش رفتار مثبت گرا در محیط‌های آموزشی و دانشگاهی به‌ویژه در ایران کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در نتیجه، مدل جامعی که دلبستگی شغلی و رفتار مثبت گرا را به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده کیفیت عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی قطب ۸ کشور بررسی کند، هنوز وجود ندارد و این موضوع شکاف اصلی پژوهش حاضر را شکل می‌دهد.

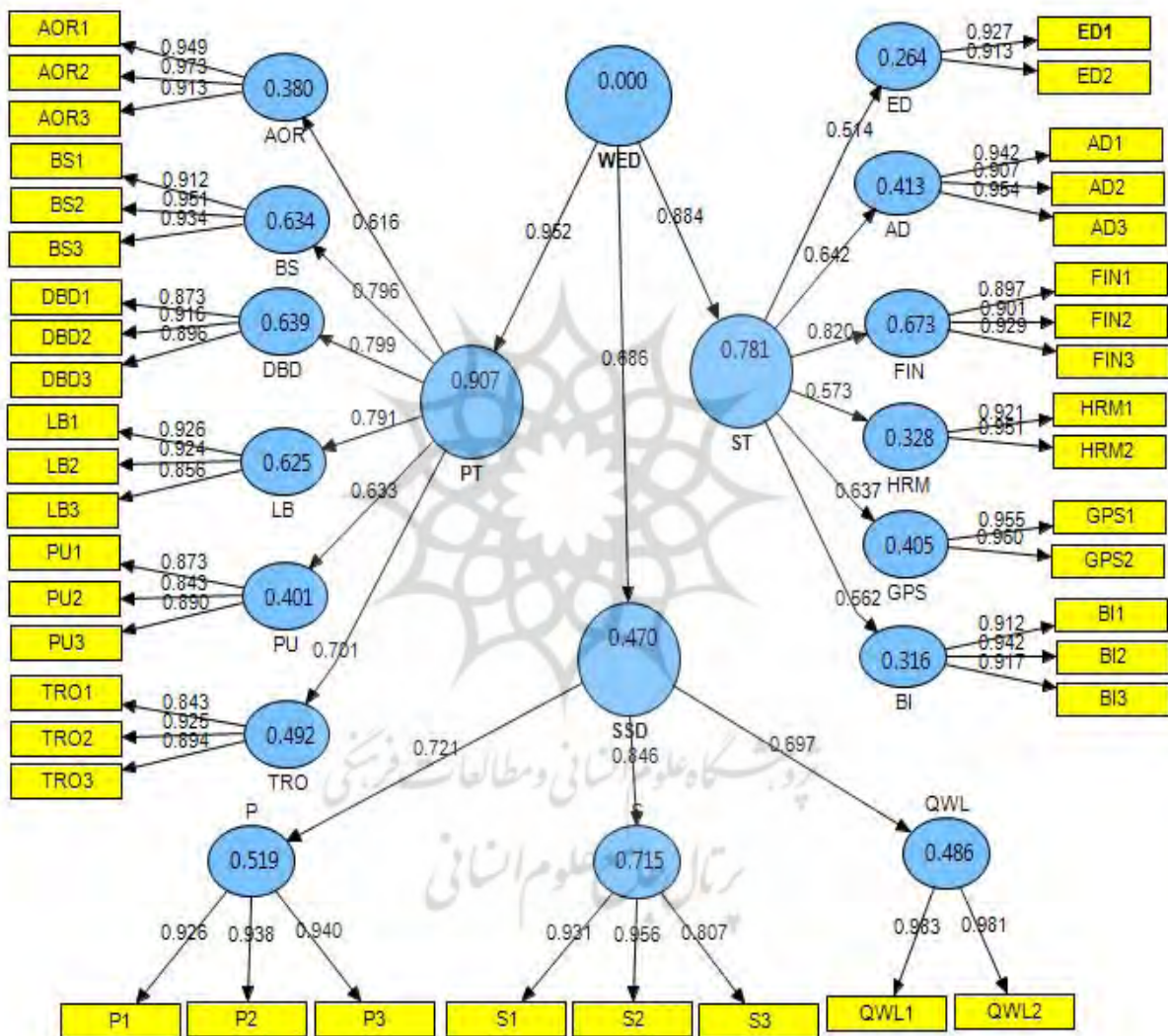
روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی است. کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی قطب ۸ کشور که به تعداد ۱۰۳۲ نفر به عنوان جامعه آماری استفاده شده است. همچنین حجم نمونه آماری با استفاده از جدول کرجی و مورگان به تعداد ۲۸۴ نفر برآورد شد و روش نمونه‌گیری در این مرحله به روش تصادفی ساده صورت پذیرفت. جهت گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته شد. یافته‌های حاصل از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است. جهت بررسی روایی ابزار، از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده و اعتبار آن تأیید شده است. سپس با توزیع پرسشنامه، روایی ابزار با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا مورد سنجش قرار گرفته است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای پژوهش باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری در بستر نرم‌افزارهای آماری smart pls2 استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

بررسی مدل پژوهش طی دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مدل بیرونی پژوهش، در مرحله دوم، مدل درونی پژوهش بررسی شده است.

در مرحله اول، بار عاملی مربوط به شاخص‌های سنجیده‌شده هر متغیر، بررسی شد بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ مطلوب هستند. مدل در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی اولیه در شکل (۱)، نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری حالت تخمین ضرایب استاندارد (بارهای عاملی)

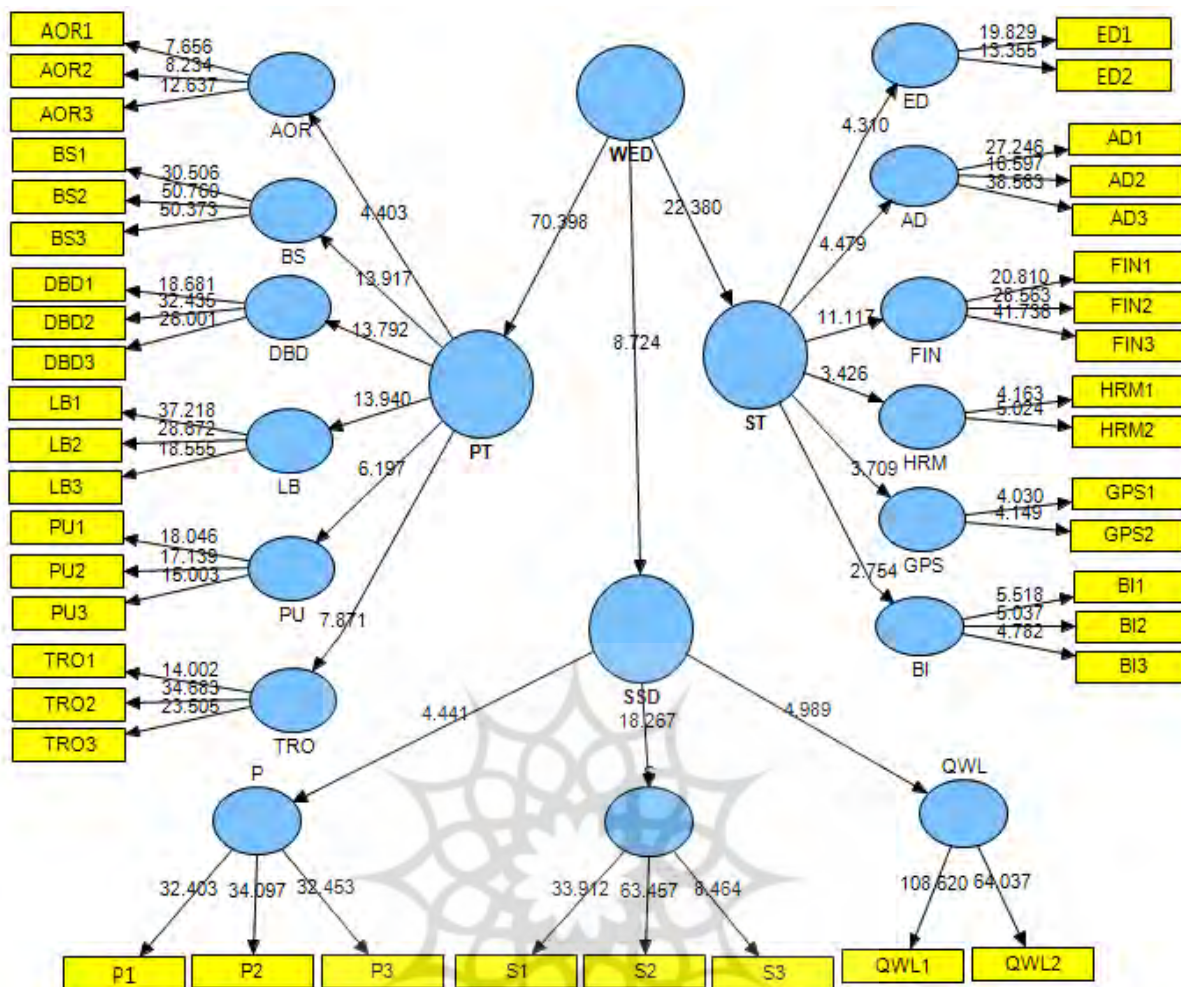
در نرم‌افزار smart pls برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری از نظر پایایی معیارهای ضرایب بار عاملی، پایایی مرکب CR و برای بررسی روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری از معیار متوسط اشتراک AVE و برای بررسی روایی واگرایی این مدل‌ها جدول فورنل و لارکر را ارائه می‌دهد.

در جدول (۲) مقدار ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و معیار متوسط اشتراک برای هر یک از سازه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
رهبری معنوی	TRO	۰/۸۶۵	۰/۹۱۸
تعهد سازمانی	DBD	۰/۸۷۶	۰/۹۲۴
رضایت شغلی	AOR	۰/۹۴۰	۰/۹۶۲
وابستگی شغلی	BS	۰/۹۲۵	۰/۹۵۲
استقلال شغلی	PU	۰/۸۳۸	۰/۹۰۲
ویژگی‌های شغلی	LB	۰/۸۸۶	۰/۹۲۹
رفتار مثبت گرای سازمانی	ED	۰/۸۱۹	۰/۹۱۷
رفتار مثبت گرای آموزشی	AD	۰/۹۲۷	۰/۹۵۴
رفتار مثبت گرای اخلاقی	FIN	۰/۸۹۵	۰/۹۳۵
رفتار مثبت گرای فردی	HRM	۰/۸۶۰	۰/۹۳۴
رفتار مثبت گرای حرفه‌ای	GPS	۰/۹۰۹	۰/۹۵۶
رفتار مثبت گرای انسانی	BI	۰/۹۱۴	۰/۹۴۶

مطابق با جدول (۲) ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل می‌باشد. همین‌طور مقادیر پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین مقدار تمام مقادیر AVE بالاتر از ۰/۴ است، پس برازش مدل مناسب است. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۲/۵۸ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است (Davari & Rezazade, 2013).



شکل ۲، مدل معادلات ساختاری در حالت ضریب معناداری Z

کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q^2)

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. (Hensler et al, 2009) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی است، محاسبه می‌گردد (Davari & Rezazade, 2013).

جدول ۳. کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q^2)

ضریب تعیین شده	ضریب تعیین
۰/۶۱۶	۰/۶۲۱

میزان ضریب تعیین در مدل مربوط به فرضیه‌های پژوهش برابر با ۰,۶۳ می‌باشد که نشان می‌دهد، متغیر ویژگی‌های شخصیتی به میزان ۶۱ درصد قدرت تبیین و توضیح دهندگی کیفیت عملکرد شغلی را دارد. با توجه به بررسی فرضیه‌های تحقیق برازش ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بودن آنها را تأیید کرد. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید و ضرایب مسیر نیز نشان‌دهنده تأثیر مثبت یا منفی یک متغیر بر متغیر دیگر می‌باشد (Davari & Rezazade, 2013).

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که دلبستگی شغلی و رفتار مثبت‌گرا نقش کلیدی و هم‌افزا در ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان، افزایش سطح تعهد و مسئولیت‌پذیری، و تقویت تلاش آنان برای تحقق اهداف سازمانی دارند. به عبارت دیگر، کارکنانی که نسبت به شغل خود احساس تعلق و تعهد دارند و نگرش مثبت نسبت به محیط کار و وظایف خود نشان می‌دهند، نه تنها وظایف خود را با دقت و کیفیت بالاتر انجام می‌دهند، بلکه تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود بروز می‌دهند و انگیزه بالاتری برای تحقق اهداف سازمان دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که کیفیت عملکرد شغلی تنها به مهارت‌ها و دانش کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه ترکیبی از انگیزش درونی، تعهد شغلی و نگرش مثبت است که موجب انجام وظایف با بهره‌وری و دقت بیشتر می‌شود.

تحلیل داده‌ها نشان داد که کارکنانی که دلبستگی شغلی بالایی دارند، فعالیت‌های خود را با نظم، خلاقیت و سرزندگی بیشتری انجام می‌دهند. این نتیجه با یافته‌های Ebadi et al. (2021) و Greein et al. (2020) همسو است، که دلبستگی شغلی را به عنوان عامل مؤثر در بهبود کیفیت عملکرد شغلی معرفی کرده‌اند. این مطالعات نشان می‌دهند کارکنانی که به شغل خود تعلق خاطر دارند، نه تنها کارهای روزمره خود را با دقت بیشتری انجام می‌دهند، بلکه با احساس مسئولیت و انگیزه در جهت تحقق اهداف سازمان نیز تلاش می‌کنند. افزون بر این، یافته‌های Luthans et al. (2024) نشان داد که رفتار مثبت‌گرا موجب بهبود توانایی حل مسئله، تعاملات حرفه‌ای و مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های سازمانی می‌شود. این نتایج تأکید می‌کنند که برای ارتقای کیفیت عملکرد شغلی، باید علاوه بر مهارت و دانش، منابع روان‌شناختی کارکنان و نگرش مثبت آن‌ها نیز تقویت شود.

نتایج همچنین نشان داد که دلبستگی شغلی و رفتار مثبت‌گرا تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر تعهد کارکنان به شغل و مسئولیت‌پذیری آنان دارد. کارکنانی که دارای نگرش مثبت هستند، در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای کاری انعطاف‌پذیری بیشتری نشان می‌دهند و با انگیزه بیشتری وظایف خود را انجام می‌دهند. این یافته با نتایج مطالعه Uraon et al. (2024) همخوانی دارد، که نشان داد اشتیاق شغلی نقش واسطه‌ای میان ادراک عدالت از شیوه‌های ارزیابی عملکرد و تعهد شغلی کارکنان را ایفا می‌کند. به عبارتی، ایجاد عدالت و شفافیت در محیط کار به همراه پرورش انگیزه و دلبستگی شغلی، موجب افزایش تعهد کارکنان و کاهش احتمال ترک خدمت آنان می‌شود. رفتار مثبت‌گرا نیز با تقویت تاب‌آوری، اعتماد به نفس و امید کارکنان، سطح مسئولیت‌پذیری و تعهد آنان را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها اهمیت طراحی محیط کاری حمایتی و مثبت برای ارتقای تعهد و حفظ کارکنان را تأیید می‌کند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که دلبستگی شغلی و نگرش مثبت کارکنان موجب افزایش تلاش آنان برای تحقق اهداف سازمان می‌شود. کارکنانی که نسبت به کار خود تعلق خاطر و نگرش مثبت دارند، نه تنها وظایف روزمره خود را به بهترین شکل انجام می‌دهند، بلکه فعالانه در دستیابی به اهداف کلان سازمان نیز مشارکت می‌کنند. این نتیجه با یافته‌های Jiang et al. (2024) و Rego et al. (2021) همسو است که نشان دادند انگیزه درونی و نگرش مثبت نقش مهمی در افزایش مشارکت و تلاش هدفمند کارکنان دارد. به عبارت دیگر، پرورش دلبستگی شغلی و رفتار مثبت‌گرا موجب می‌شود کارکنان نه تنها وظایف خود را با کیفیت انجام دهند، بلکه با انرژی و انگیزه، در تحقق اهداف راهبردی سازمان نقش فعال ایفا کنند.

از دیدگاه عملی، یافته‌های این پژوهش پیامدهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و به ویژه در محیط دانشگاهی دارد. برای ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان، لازم است مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی برنامه‌هایی برای افزایش دلبستگی شغلی و نگرش مثبت طراحی کنند. این اقدامات می‌تواند شامل ارائه فرصت‌های رشد و ارتقا، نظام‌های پاداش عادلانه، ایجاد محیط کاری حمایتی، و آموزش مهارت‌های روان‌شناختی مثبت باشد. همچنین توجه به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تشویق به تعامل سازنده و همدلی بین کارکنان می‌تواند سطح انگیزه، تعهد و کیفیت عملکرد کارکنان را به طور همزمان افزایش دهد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که دلبستگی شغلی و رفتار مثبت‌گرا به عنوان منابع روانی و رفتاری مهم، نقش مکمل و تقویت‌کننده در ارتقای کیفیت عملکرد، تعهد و تلاش هدفمند کارکنان دارند و توجه به آن‌ها می‌تواند به بهبود اثربخشی سازمان و تحقق اهداف استراتژیک دانشگاه‌ها کمک کند.

این نتایج تأکید می‌کنند که در کنار مهارت و دانش، توجه به سلامت روانی، انگیزه درونی و نگرش مثبت کارکنان، از عوامل کلیدی موفقیت سازمانی به شمار می‌رود.

بنابراین براساس نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود برای ارتقای کیفیت انجام وظایف کارکنان، برنامه‌های انگیزشی و کارگاه‌هایی طراحی شود که تعلق خاطر و انگیزه کارکنان نسبت به شغل خود را افزایش دهد. همچنین، ارائه پروژه‌ها و چالش‌های تخصصی که مهارت و توانمندی کارکنان را به کار می‌گیرد، می‌تواند کیفیت عملکرد شغلی را بهبود بخشد. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود آموزش مهارت‌های روان‌شناسی مثبت و تاب‌آوری در محیط کار اجرا شود تا نگرش مثبت و خلاقیت کارکنان تقویت گردد.

پیشنهاد می‌شود نظام‌های پاداش و تقدیر منصفانه‌ای طراحی شود که تلاش و تعهد کارکنان را به رسمیت بشناسد و موجب افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری و اعطای مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان فراهم گردد تا حس تعلق و مسئولیت‌پذیری آن‌ها تقویت شود. ایجاد محیط کاری حمایت‌کننده و تشویق رفتارهای مثبت‌گرا نیز توصیه می‌شود تا تعهد و پایبندی کارکنان به اهداف سازمان افزایش یابد.

پیشنهاد می‌شود اهداف فردی کارکنان با اهداف کلان سازمان به‌روشنی ارتباط داده شود تا انگیزه و تلاش برای تحقق اهداف افزایش یابد. همچنین، آموزش مهارت‌های هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و خودمدیریتی به کارکنان پیشنهاد می‌شود تا توانایی پیگیری و تحقق اهداف سازمانی در آن‌ها تقویت شود. افزون بر این، توسعه مهارت‌های روان‌شناختی مثبت و



تاب‌آوری به کارکنان پیشنهاد می‌شود تا در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات، تلاش و مشارکت آن‌ها برای رسیدن به اهداف سازمان افزایش یابد.

References

- Abdulrahman Tuama Al-Doori, S., & Tareq, E. (2022). The impact of job satisfaction and job motivation on employee's performance: Moderating effect of job autonomy. <https://doi.org/10.4206/aus.2021.n26.3.16>
- Akbari, P., Nazari, K. and Sheykh Alishahi, S. (2023). The effect of the role of critical leadership styles and the mechanism of employees' psychological distress on employees' engagement. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 62-87. doi: <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378928.1146> (in Persian)
- Aşçı, M. S. (2020). Positive organizational behavior and threats of new work forms. *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0058-3.ch013>
- Ebadi Far, S., & Mesbahi, M. (2021). Mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between employee empowerment and customer relationship management (case study of Kerman Melli Bank branches). *Journal of Business Management and Entrepreneurship*, 2, 1–17. <https://doi.org/10.22034/jbme.2022.322392.1011> (in Persian)
- Ghanbarzadeh, A., & Jafarian Yasar, H. (2024). Investigating the role of spiritual leadership in social responsibility and social capital of junior high school teachers in Darreshahr city. *Journal of New Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*, 7(71), 111–129. <https://civilica.com/doc/2077360> (in Persian)
- Haghparast, K., & Rastgar, A. (2021). Investigating the impact of positive leadership on employee innovative behaviors: The mediating role of job engagement and positive psychological capital in knowledge-based companies. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 39, 143–172. <https://doi.org/10.1001.1.23221518.1400.10.3.5.4> (in Persian)
- Haji, J., Zahed Babolan, A., Vafaeifar, G., & Rahmani Barouji, P. (2023). Explaining the mediating role of teacher empowerment in the relationship between level five leadership and the desire to perform extra-role behaviors. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(63), 19–33. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.423986.3072> (in Persian)
- Hasan Nangir, S. T., Faghihi, A. H., & Daneshfard, K. (2024). Identifying dimensions and components of organizational communication with an emphasis on positive organizational behavior in governmental sports organizations (Case Study: Ministry of Sports and Youth). *Second National Conference on New Research in Sport Sciences*. (in Persian)
- Jiang, H., & Luo, Y. (2024). Driving employee engagement through CSR communication and employee perceived motives: The role of CSR-related social media engagement and job engagement. *International Journal of Business Communication*, 2, 13–24. <https://doi.org/10.1177/2329488420960528>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Luthans, F., & Peterson, S. (2024). Introduction and summary to special issue on positive organizational behavior (POB) and psychological capital (PsyCap). *Organizational Dynamics*, 53(4), 101079. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101079>
- Mansouri, S., Manzari Tavkoli, H., Babaei, A., Shoua, Z., & Sharafi, S. (2024). DANP composite analysis of spiritual leadership factors based on extra-role behaviors in large industries of Kerman province. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4, 201–221. <https://doi.org/10.22034/jnam.2025.542608.1121>

- Mohammadzadeh, f., hosseinali, b., mosayen, s. (2023), Investigating the effect of psychological empowerment of employees on job performance by explaining the mediating role of job commitment, *Razi Medical Sciences*, 7, 1-30, <https://www.sid.ir/paper/1434794/fa> (in Persian).
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Razmtalab, N. (2023). Investigating the relationship between positive organizational behavior and organizational performance among elementary teachers in Sarein city. *Journal of Positive Behavior in Educational Organizations*, 3, 1–14. <https://doi.org/10.22098/PBEO.2023.13487.1031> (in Persian).
- Shang, K.-C., Kuo, S.-Y., Hsu, S.-W., Lai, P.-L., & Ye, K.-D. (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business & Management*, 52, 101072. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.101072>
- Soltani, M., & Jafari, M. (2020). The impact of work engagement on well-being and control at work: Mediating role of psychological capital. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 95, 161–185. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.41761.3288> (in Persian).
- Sayyed Naghavi, M. A., & Jafari Farsani, J. (2023). The relationship between perceived quality of the leader-member exchange style and organizational citizenship behavior. *Research and Planning in Higher Education*, 16(2), 115–126. https://journal.irphe.ac.ir/article_702730.html?lang=en (in Persian)
- Uraon, R., & Kumarasmy, R. (2024). The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: The mediating role of job engagement. *Employee Relations*, 46, 408–431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Vaghari, S., & Filshor, M. (2023). Investigating the impact of transformational leadership on organizational performance in small and medium businesses in Tehran. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 2, 42–55. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2024.428465.1041> (in Persian).
- Zaker, S., & Zabihi, M. (2023). Investigating the effect of employees' personality and attachment to work flow on customer-oriented behavior with the mediating role of organizational commitment. *Journal of Studies in Management*, 2, 1–15. <https://doi.org/10.22034/JSM.2023.412786.1018> (in Persian).