

اثربخشی آموزش تعالی یابی شغلی بر انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۲۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۰۷/۰۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۱۲

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

الهام عسکری^{۱*}، عبدالزهره نعیمی^۲ و سید اسماعیل هاشمی^۳

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی آموزش تعالی یابی شغلی بر انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی انجام شد. **روش:** این پژوهش از نوع آزمایشی بود که در آن از طرح پیش ازمون-پس ازمون-پیگیری سه ماهه با دو گروه آزمایش کنترل استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان بخش تولید و عملیات یک شرکت صنعتی در شیراز بود که از این تعداد ۴۰ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه گیری در دسترس انتخاب و به روش گمارش تصادفی در دو گروه ۲۰ نفری گمارده شدند. ابزارهای سنجش شامل پرسشنامه های انگیزش شغلی (هرزبرگ، ۱۳۸۳) و اشتیاق شغلی (اوترخت، ۲۰۰۲) بودند که در مراحل پیش ازمون و پس ازمون و پیگیری روی هر دو گروه اجرا شدند. برای گروه آزمایش، آموزش تعالی یابی شغلی اعمال شد که این جلسات آموزشی شامل هشت جلسه نود دقیقه ای بودند که در هشت هفته برگزار شدند و روی گروه گواه هیچ مداخله ای انجام نشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های تحلیل کوواریانس (چند متغیره و تک متغیره) در نرم افزار SPSS-24 استفاده شد. **یافته ها:** نتایج نشان داد که آموزش تعالی یابی شغلی به طور معنی داری موجب افزایش انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی ($P < 0.01$) گردید. **نتیجه گیری:** با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران پیشنهاد می شود که دوره های آموزش تعالی یابی شغلی برای همه کارکنان برگزار گردد تا افزایش انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی را شاهد باشند.

کلیدواژه ها: اشتیاق شغلی، انگیزش شغلی، تعالی یابی شغلی

۱. نویسنده مسئول: دکتری روان شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

askari.e88@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0012-2409>

۲. دکترای گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

۳. دکترای گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Effectiveness of Job crafting on Job Motivation and Job Engagement

Elham Askari (PhD)^{1*} , Abdolzehra Naami (PhD)² & Seyed Esmaeil Hashemi (PhD)³

Abstract

Aim: The Present Study Aimed To Investigate The Effectiveness Of The Job Excellence Training Program On Job Motivation And Job Engagement. **Method:** This Experimental Research Employed A Pretest-Posttest-Three-Month Follow-Up Design With Two Experimental And Control Groups. The Statistical Population Included All Employees Of The Production And Operations Departments Of An Industrial Company In Shiraz. From This Population. 40 Participants Were Selected By Convenience Sampling And Randomly Assigned Into Two Groups Of 20 Individuals Each. Measurement Tools Included The Job Motivation Questionnaire (Herzberg, 2004) And The Job Engagement Questionnaire (Utrecht. 2002). Which Were Administered At Pretest. Posttest. And Follow-Up Stages For Both Groups. The Experimental Group Received The Job Excellence Training Program Consisting Of Eight Ninety-Minute Sessions Over Eight Weeks. While No Intervention Was Conducted For The Control Group. Data Were Analyzed Using Multivariate And Univariate Analysis Of Covariance (MANCOVA And ANCOVA) In SPSS-24 Software. **Results:** The Findings Indicated That The Job Excellence Training Significantly Increased Job Motivation And Job Engagement ($P < 0.01$). **Conclusion:** Based On These Results. It Is Recommended That Managers Implement Job Excellence Training Programs For All Employees To Enhance Job Motivation And Engagement.

Key Words: Job Crafting. Job Engagement. Job Motivation

1. Corresponding Author: PhD of industrial and organizational psychology, educational and psychological department, Shahid Chamran university of ahvaz, ahvaz, iran

askari.e88@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0012-2409>

2. PhD of psychology, educational and psychological department, Shahid Chamran university of ahvaz, ahvaz, iran.

PhD of psychology, educational and psychological department, Shahid Chamran university of ahvaz, ahvaz, iran.

Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



مقدمه

در دنیای پیچیده و پرسرعت امروز، رفاه کارکنان و اشتیاق شغلی به یکی از نگرانی‌های اساسی سازمان‌ها که در پی دستیابی به موفقیت پایدار هستند، تبدیل شده است. عدم وجود انگیزش شغلی^۱ می‌تواند منجر به بروز مشکلات متعددی از جمله افزایش اضطراب شغلی^۲، فشار روانی^۳ و فرسودگی شغلی^۴ در میان کارکنان گردد (راکنیوسکا و بیکر^۵، ۲۰۲۱). این مسایل نه تنها بر سلامت روانی و جسمی کارمندان تاثیر می‌گذارد، بلکه عواقب گسترده‌ای برای عملکرد سازمان‌ها نیز به همراه دارد. کارکنانی که با این چالش‌ها مواجه هستند، معمولاً کاهش بهره‌وری^۶، افزایش نرخ غیبت^۷ و افت کیفیت خدمات^۸ و محصولات ارایه شده توسط سازمان‌های خود را تجربه می‌کنند (موند^۹، ۲۰۲۱؛ پترو و دموروتی^{۱۰}، ۲۰۲۴). در دنیای کاری امروز که با نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام^{۱۱} شناخته می‌شود، کارکنان با مجموعه‌ای بی‌سابقه از فشارهای روان‌شناختی، ساختاری و عملکردی مواجه هستند (بنت و لموان^{۱۲}، ۲۰۱۴). مدل‌های سنتی توسعه شغلی که عمدتاً بر کسب مهارت یا ارتقای سلسله‌مراتبی تمرکز دارند، دیگر برای توانمندسازی افراد به منظور شکوفایی در سازمان‌های مدرن کافی نیستند (سایکاس^{۱۳}، ۲۰۱۳). با تغییر مداوم محیط‌های کاری، ضرورت بازنگری در راهبردهای رشد حرفه‌ای و دستیابی به رضایت شغلی بیش از پیش احساس می‌شود (دوو و ون در هیدن^{۱۴}، ۲۰۱۵). انگیزش شغلی همواره به‌عنوان یکی از ارکان عملکرد و نوآوری انسانی مطرح بوده است. نظریه‌های نوین از جمله نظریه خودتعیین‌گری^{۱۵} بر اهمیت انگیزش درونی، خودمختاری و هدفمندی در حفظ عملکرد بالا و تعهد بلندمدت تأکید دارند (دسی و رایان^{۱۶}، ۲۰۱۷). در

1. Job Wellbeing
2. Job Anxiety
3. Mental Pressure
4. Job Burnout
۵. Roczniewska, M., & Bakker, A. B.
6. Productivity
7. Absence Rate
8. Quality Of Service
۴. Mond
10. Petro & demorotti
- 11 VUCA
- 12 Bennett & Lemoine
- 13 Savickas
- 14 De Vos & Van der Heijden
- 15 SDT
- 16 Deci & Ryan

محیط‌های کاری پویا، انگیزش بیشتر بر پایه تحریک درونی و هم‌راستایی اهداف شخصی با رسالت سازمانی بنا نهاده شده است (گارسیا و کیم^۱، ۲۰۲۰). انگیزش شغلی نیز به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در بهره‌وری و نوآوری، تحت تحولات مفهومی قرار گرفته است (شاوردی و حیدری، ۱۳۹۵). نظریه خودتعیین‌گری^۲ بیان می‌کند که انگیزش بیرونی به تنهایی نمی‌تواند عملکرد بلندمدت را حفظ کند و انگیزش درونی مبتنی بر خودمختاری، شایستگی و معنا نقش مؤثرتری دارد، (دسی و رایان^۳، ۲۰۰۰). باوجود این، بسیاری از برنامه‌های توسعه شغلی همچنان به پاداش‌های بیرونی تکیه دارند و از محرک‌های عمیق‌تر غفلت می‌کنند (گاگنه و دسی^۴، ۲۰۰۵). انگیزش شغلی، یکی از پیش‌نیازهای کلیدی عملکرد و رشد حرفه‌ای، در مدل‌های نوین مانند نظریه خودتعیین‌گری به محرک‌های درونی همچون خودمختاری، معنا و شایستگی اهمیت داده می‌شود (دسی و رایان^۵، ۲۰۰۰) در محیط‌های کاری ناپایدار، حفظ انگیزش بلندمدت نیازمند رویکردهایی هم‌راستا با انگیزه‌های درونی است. این تحقیق با تمرکز بر نقش برنامه‌های توسعه‌ای مبتنی بر هویت و عاملیت در تجدید انگیزش، به دغدغه‌های مهم مدیریت منابع انسانی پاسخ می‌دهد. اشتیاق شغلی به‌عنوان یک حالت ذهنی مثبت، پرنرژی و مرتبط با کار تعریف می‌شود که با سرزندگی، تعهد و غرق‌شدگی در وظایف شغلی همراه است. کارکنان مشتاق، نوآورتر، بهره‌ورتر و در برابر چالش‌ها مقاوم‌ترند (بیکر و دموروتی^۶، ۲۰۱۷). نظریه‌های نوین بر این نکته تأکید دارند که اشتیاق نه یک ویژگی ثابت، بلکه حالتی پویا است که از طریق مداخلات هدفمند مانند بازطراحی شغل و توسعه مبتنی بر توانمندی‌ها قابل پرورش است (ریچ، لی پاین و کرافورد^۷، ۲۰۱۰). اشتیاق شغلی، به‌عنوان حالتی پویا از سرزندگی، تعهد و غرق‌شدگی در کار، یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی موفقیت فردی و سازمانی محسوب می‌شود. (شافلی، سالانوا، گونزاله روما و بیکر^۸، ۲۰۰۲). اگرچه پژوهش‌ها عوامل مؤثر بر این حالت مانند خودمختاری، معناداری و استفاده از توانمندی‌ها را شناسایی کرده‌اند، طراحی مداخلاتی که این شرایط را به‌صورت فعالانه ایجاد کنند، همچنان یک چالش جدی است (بیکر و دموروتی^۹، ۲۰۱۷). اشتیاق

1 Garcia & Kim

2 Self-Determination Theory

3 Deci & Ryan

4 Gagné & Deci

5 Deci & Ryan

6 Bakker & Demerouti

7 Rich, LePine, & Crawford

8 Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker

9 Bakker & Demerouti

شغلی، حالتی از انرژی و تعهد در کار، از قوی‌ترین شاخص‌های عملکرد، نوآوری و پایداری منابع انسانی است (شافلی، سالانوا، گونزالز و بیکر^۱، ۲۰۰۲) با وجود مزایای آن، نرخ پایین اشتیاق در بسیاری محیط‌های کاری، به‌ویژه پس از همه‌گیری کرونا، زنگ خطری جدی است. این پژوهش تلاش دارد نشان دهد چگونه مدل‌های آموزشی روان‌شناسانه می‌توانند اشتیاق و منابع روانی پشتیبان آن را افزایش دهند. تمرین تعالی‌یابی شغلی به افراد کمک می‌کند تا انگیزه‌ها، نقاط قوت و اشتیاق خود را با وظایف روزانه کاری‌شان هماهنگ کنند و راه‌هایی برای تحقق بهتر انگیزه‌های خود بیابند (پارکر و بیندل^۲، ۲۰۱۷) این رفتار فعال و پیش‌نگر نه تنها تناسب فرد - شغل را بهبود می‌بخشد بلکه فرصتی برای بازنگری خلاقانه در نقش‌ها و افزایش معنا و رضایت شغلی فراهم می‌آورد (برگ و همکاران^۳، ۲۰۱۳) با این حال، تعالی‌یابی شغلی اگر به درستی مدیریت نشود، ممکن است منجر به استرس و تعارض با اهداف سازمانی گردد. (نعمی و شناور^۴، ۲۰۱۵)

یک رویکرد امیدوار کننده برای افزایش انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی، نظریه تعالی‌یابی شغلی است که توسط (ورزسینوسکی و داتون^۵، ۲۰۰۱) توسعه یافته است. تعالی‌یابی شغلی به تغییرات فعالی اشاره دارد که کارکنان در شغل خود ایجاد می‌کنند تا آن را با مهارت‌ها، علایق و ارزش‌های خود بهتر هماهنگ کنند (برونینگ و کمپیون^۶، ۲۰۱۸). این مفهوم به کارکنان اجازه می‌دهد تا نقش‌های خود را با تغییر وظایف، روابط و ادراکات مرتبط با کار خود بازتعریف کنند. تعالی‌یابی شغلی به کارکنان این امکان را می‌دهد که نقش‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که بهتر با نقاط قوت و علایق شخصی‌شان هماهنگ باشد (ژانگ و پارکر^۷، ۲۰۱۹). تعالی‌یابی شغلی به تغییرات فعالی که کارکنان در شغل خود ایجاد می‌کنند، اطلاق می‌شود و شامل سه مولفه اصلی است: تغییر وظایف، تغییر روابط و تغییر شناختی. تغییر وظایف به تغییر نوع یا دامنه وظایف انجام شده اشاره دارد، تغییر روابط بر روی تغییر تعاملات با همکاران و سرپرستان متمرکز است و تغییر شناختی مربوط به بازتعریف نحوه درک فرد از شغل خود می‌باشد.

ورزسینوسکی و داتون (۲۰۰۱) یک برنامه آموزشی نوآورانه برای تعالی‌یابی شغلی طراحی کرده اند که به عنوان شیوه‌ای برای افزایش معنا داری شغلی با هدف تقویت مهارت‌های شخصی

1 Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker

2 Parker & Bindl

3 Berg et al

4 Naami & Shenavar

5 Wrzesniewski & Dutton

6 Bruning, & Campion

7 Zhang & Parker

و اجتماعی کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است. ورزشینوسکی و داتون (۲۰۰۱) در چارچوب نظریه خود برنامه‌ای آموزشی برای تعالی‌یابی شغلی طراحی کردند که کارکنان را به بازاندیشی فعالانه در نقش‌ها و وظایف خود ترغیب می‌کرد. این برنامه بر این فرض استوار بود که افراد می‌توانند با تغییرات شناختی، رابطه‌ای و رفتاری در کار خود، معنا و رضایت بیشتری از شغلشان به دست آورند. محتوای برنامه شامل سه محور اصلی بود:

۱. بازآفرینی وظایف: تشویق کارکنان به بازتعریف یا گسترش فعالیت‌ها و مسئولیت‌های شغلی خود به گونه‌ای که با علایق و توانایی‌های شخصی‌شان هم‌راستا شود.

۲. بازآفرینی روابط: ایجاد یا تقویت تعاملات کاری مثبت و معنادار با همکاران، مشتریان یا مدیران برای افزایش احساس تعلق و حمایت اجتماعی در محیط کار.

۳. بازآفرینی شناختی: تغییر در نحوه ادراک و تفسیر فرد از شغل خود به منظور درک عمیق‌تر از ارزش و هدف آن در سطح فردی و سازمانی (ورزشینوسکی و داتن، ۲۰۰۱).

این برنامه به صورت مجموعه‌ای از جلسات آموزشی و کارگاه‌های تعاملی اجرا شد که در آن شرکت‌کنندگان از طریق تمرین‌های بازتابی، بحث‌های گروهی و طراحی مجدد وظایف کاری خود، فرصت یافتند معنا و هدف تازه‌ای در کارشان ایجاد کنند. نتایج اجرای برنامه نشان داد که مشارکت در فرایند بازآفرینی شغل موجب افزایش احساس معنا، انگیزش درونی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی در میان کارکنان می‌شود.

با ایجاد محیطی که تعالی‌یابی شغلی را تشویق می‌کند، سازمانها می‌توانند نگهداشت کارکنان را افزایش دهند. وقتی کارکنان احساس کنند که قادرند نقش‌های خود را شکل دهند و در کار خود معنا پیدا کنند کمتر احتمال دارد که سازمان را ترک کنند (تیمز^۱، ۲۰۱۸). این امر هزینه‌های ناشی از ترک خدمت را کاهش می‌دهد. تشویق تعالی‌یابی شغلی به ایجاد فرهنگی از توانمندسازی و خود مختاری در سازمان کمک می‌کند. این فرهنگ مثبت همکاری، نوآوری و سازگاری را بین کارکنان تقویت می‌کند (لیتنتالر و فیبا^۲، ۲۰۱۹). محیط حمایتی که در آن کارکنان بتوانند شغل خود را شکل دهند، منجر به سازمانی مقاوم‌تر خواهد شد که قادر است تغییرات را مدیریت کند. با اجازه دادن به کارکنان برای اینکه نقش‌های خود را فعالانه شکل دهند، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کاری متعهدتری پرورش دهند که بهره‌وری و نوآوری را به ارمغان می‌آورد و در نهایت منجر به بهبود انگیزش شغلی و موفقیت ادراک شده توسط کارکنان

1Tims

2 Lichtenthaler & Fischbach

می‌شود (ون وین گاردن و پل^۱، ۲۰۱۹). تعالی یابی شغلی با سطوح پایین تر استرس و فرسودگی شغلی مرتبط است. وقتی کارکنان می‌توانند بار کاری خود را تنظیم کرده یا بر روی وظایفی تمرکز کنند که برایشان لذت بخش است، فشار کمتری را تجربه کرده و بهزیستی بیشتری تجربه می‌کنند (تیمز، بیکر^۲، ۲۰۱۷). سازمان‌ها نیز از تعالی یابی شغلی بهره‌مند می‌شوند زیرا این امر منجر به افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. وقتی کارکنان در شغل خود رضایت دارند، معمولاً عملکرد بهتری دارند و نتایج با کیفیت تری تولید می‌کنند (کاستانتینی و همکاران^۳، ۲۰۲۲). این می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. بنابراین، ترویج تعالی یابی شغلی باید اولویت استراتژیک سازمان‌ها برای بهبود رفاه کارکنان و عملکرد کلی باشد.

با توجه به پیامدهای مثبتی که تعالی یابی شغلی در پی دارد، طراحی و آموزش تعالی یابی شغلی برای کارکنان یک ضرورت مهم محسوب می‌شود. اگرچه در گذشته برخی پیامدهای تعالی یابی شغلی مورد مطالعه قرار گرفته و نشان داده شده بود که تعالی یابی شغلی در پیش‌بینی بسیاری از متغیرهای سازمان سودمند بوده است و یکی از خلاءهای مهم باقی مانده در این زمینه به فقدان مطالعات آزمایشی و تجربی بر می‌گردد. به همین لحاظ در تحقیق حاضر با یک طرح آزمایشی و با استفاده از برنامه آموزشی تعالی یابی شغلی که توسط طراحی گردیده بود، اثر آموزش تعالی یابی شغلی بر افزایش انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های گذشته که به صورت همبستگی انجام شدند پا را فراتر گذاشته است و باعث درک رابطه بهتر علی میان تعالی یابی شغلی با متغیرهای وابسته این پژوهش می‌گردد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع آزمایشی^۴ با طرح پیش‌آزمون _ پس‌آزمون^۵ و یک مرحله پیگیری سه ماهه با گروه گواه^۶ بود. جامعه آماری مورد نظر شامل تمامی کارکنان واحد تولید یک شهرک صنعتی در شیراز در سال ۱۴۰۲ بود که این تعداد برابر با ۸۰۰

1 Van Wingerden, & Poell

3 Tims, Bakker

4 Costantini, Demerouti, Ceschi & Sartori

4 Experimental

5 Design Pretest-Posttest

6 Control Group

نفر بود. از بین جامعه آماری ۴۰ نفر به روش در دسترس^۱ انتخاب و به روش گمارش تصادفی در دو گروه آزمایش تعالی‌یابی شغلی و گروه گواه جایگزین شدند. ملاک‌های ورود به این پژوهش عبارت بودند از ابراز تمایل و رضایت آگاهانه از مشارکت در کار پژوهشی، عدم دریافت هرگونه مداخله یا آموزش به غیر از مداخله پژوهش حاضر، دارا بودن حداقل تحصیلات دیپلم، داشتن سابقه کاری بیش از دو سال و شرکت منظم در جلسات آموزشی. پس از انتخاب شرکت کنندگان از آنان پیش‌آزمون گرفته شد و سپس گروه آزمایش در هشت جلسه نود دقیقه‌ای مداخله آموزشی دریافت کردند و گروه گواه نیز هیچ مداخله‌ای دریافت نکرد. بعد از اتمام دوره آموزشی از هر دو گروه پس‌آزمون به عمل آمد.

ابزارهای پژوهش

پرسشنامه انگیزش شغلی

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه انگیزش شغلی است که بر پایه نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ طراحی شده است. این نظریه انگیزش شغلی را متشکل از دو دسته عوامل درونی (انگیزاننده‌ها) و عوامل بیرونی (بهداشت روانی) می‌داند. نسخه مورد استفاده در این پژوهش، نسخه‌ای بومی‌سازی شده و اعتباریابی شده توسط بخشی و همکاران (۱۳۸۳) است که با فرهنگ سازمانی و ساختار شغلی جامعه ایرانی تطبیق یافته است. پرسشنامه انگیزش شغلی توسط هرزبرگ طراحی شده و نسخه‌ای مورد استفاده در پژوهش حاضر، توسط بخشی و همکاران (۱۳۸۳) بومی‌سازی و اعتباریابی شده است. این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه بسته‌پاسخ بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می‌باشد.

جدول ۱. توزیع سؤالات پرسشنامه انگیزش شغلی بین خرده‌مقیاس‌ها

بُعد	شماره سؤالات
عوامل انگیزشی شامل عواملی مثل پیشرفت، رشد فردی، ماهیت کار، مسئولیت، شناسایی و موفقیت	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰
عوامل بهداشتی/حفظی شامل عواملی مثل حقوق و مزایا، شرایط کار، روابط انسانی، امنیت شغلی و سیاست‌های سازمان	۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰

1 Available Sampling Method

روایی مقیاس انگیزش شغلی

روایی این پرسشنامه در پژوهش ریان و دسی در سال ۲۰۲۴ تأیید شده است. وی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که ساختار دو عاملی عوامل درونی و بیرونی از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین، شاخص‌های برازش به دست آمده شامل $\chi^2 / df = 125.475$, $df = 1.491$, $RMSEA = 0.06$, $IFI = 0.91$, $CFI = 0.91$ (ریان و دسی، ۲۰۲۴). در مقاله ساشا^۱ در سال ۲۰۰۷، نویسنده ضمن بازنگری نظریه دو عاملی هرزبرگ، به تحلیل ابزارهای اندازه‌گیری انگیزش شغلی پرداخته و اعتبار نظری و تجربی ابزار مبتنی بر نظریه هرزبرگ را بررسی کرده و به برازش خوبی دست یافته است. (ساشا، ۲۰۰۷). این مطالعه لیندلر^۲ در سال ۱۹۹۸ بررسی عوامل انگیزشی در محیط‌های کاری کشاورزی و صنعتی، از پرسشنامه‌ای مبتنی بر نظریه هرزبرگ بهره برده و روایی محتوایی آن را از طریق نظر خبرگان تأیید کرده است (لیندلر، ۱۹۹۸). در پژوهش بخشی و همکاران در سال ۱۳۸۳ نسخه بومی شده پرسشنامه هرزبرگ تهیه و روایی محتوایی آن از طریق نظر متخصصان حوزه منابع انسانی تأیید شده است (بخشی، کاظمی و صادقی، ۱۳۸۳).

در پژوهش حاضر، برای تعیین روایی ابزار از روایی محتوایی و روایی همگرا استفاده گردید. برای بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار چند تن از اساتید متخصص در حوزه روان‌شناسی و مدیریت منابع انسانی قرار گرفت تا میزان تناسب گویه‌ها با هدف پژوهش بررسی گردد. نتایج بازخوردها نشان داد که گویه‌ها از وضوح، تناسب و کفایت لازم برخوردارند. همچنین، برای تعیین روایی همگرایی از یک سؤال کلی محقق ساخته در مورد احساس کلی معنا و رضایت شغلی استفاده شد که ضریب همبستگی ($p < 0.001$) آن با نمره کل پرسشنامه برابر با ۰.۸۰ به دست آمد. این یافته نشان‌دهنده روایی همگرایی مطلوب ابزار می‌باشد.

پایایی مقیاس انگیزش شغلی

ریان و دسی در سال ۲۰۲۴، از طریق الفای کرونباخ، ضریب پایایی مقیاس انگیزش شغلی را ۰.۸۸ گزارش کردند (ریان و دسی، ۲۰۲۴). در پژوهشی که اختر و ریاض انجام دادند، ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش همسانی درونی ۰.۸۳ به دست آوردند (اختر و ریاض، ۲۰۲۴). تیتن و مایر در مقاله خود، از نسخه‌ای از پرسشنامه انگیزش شغلی بر پایه نظریه هرزبرگ استفاده کردند و پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۸۰ تأیید کردند (تیتن و مایر

1 Sachau

2 Lindner

، ۱۹۹۸). راتانکن و اگانلانا در سال ۲۰۰۳ در پژوهش خود، پایایی ابزار سنجش انگیزش شغلی از طریق آزمون بازآزمایی و نیز آلفای کرونباخ بررسی شده که نتایج هر دو روش نشان‌دهنده ثبات مناسب ابزار بوده است (راتانکن و اگانلانا، ۲۰۰۳). در پژوهش بخشی و همکاران، برای سنجش پایایی پرسشنامه انگیزش شغلی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن برای کل مقیاس ۰٫۸۶ گزارش شده است. در پژوهش ابوالقاسمی و کریمی در سال ۱۳۹۵ از طریق ضریب آلفای کرونباخ دست آمده و برای عوامل درونی ۰٫۸۱ و برای عوامل بیرونی ۰٫۷۸ گزارش شده است. در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی مقیاس انگیزش شغلی از روش‌های تنصیف اسپیرمن-براون و آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج حاصل از بررسی پایایی این مقیاس در جدول ۳-۱۰ ارائه شده است.

جدول ۲. ضرایب پایایی مقیاس انگیزش شغلی و خرده‌مقیاس‌ها در پژوهش حاضر

خرده مقیاس‌ها	آلفای کرونباخ	تنصیف اسپیرمن-براون
شناخت و قدردانی	۰٫۸۱	0.75
پیشرفت و توسعه شغلی	0.79	0.79
ماهیت کار	0.76	0.74
استقلال و مسئولیت	0.80	0.85
موفقیت و ارتقای شغلی	0.83	0.84
حقوق و دستمزد	0.74	0.75
خط‌مشی محیط کار	0.69	0.65
نحوه ارتباط با اطرافیان	0.72	0.78
امنیت شغلی	0.75	0.74
شرایط محیط کار	0.70	0.76
نحوه سرپرستی و نظارت	0.78	0.71
کل مقیاس	0.89	0.83

پرسشنامه اشتیاق شغلی

برای سنجش میزان اشتیاق شغلی^۱ در این پژوهش، از پرسشنامه اشتیاق شغلی اوترخت^۲ استفاده شد. این پرسشنامه در سال ۲۰۰۲ توسط شافلی، سالانوا، گونزالز-روما و بکر^۳ در دانشگاه اوترخت

1 Work Engagement

2 Utrecht Work Engagement Scale – Uwes

3 Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker

طراحی و اعتبارسنجی شد و از آن زمان تاکنون به یکی از ابزارهای اصلی در سنجش اشتیاق شغلی تبدیل شده است. نسخه مورد استفاده در این پژوهش نسخه اصلی ۱۷ گویه‌ای پرسشنامه است که سه مؤلفه اصلی اشتیاق شغلی را مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم نمره‌گذاری می‌شوند. ویژگی‌های روان‌سنجی: پرسشنامه اشتیاق شغلی تاکنون در پژوهش‌های بسیاری در کشورهای مختلف به کار رفته و روایی و پایایی بالایی از خود نشان داده است. در نسخه اصلی، ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس بین ۰٫۸۵ تا ۰٫۹۲ گزارش شده و سه بعد آن نیز به‌طور مجزا پایایی داشته‌اند. نسخه فارسی پرسشنامه نیز در چندین پژوهش داخلی ترجمه و بومی‌سازی شده و اعتبار آن در بافت فرهنگی ایران مورد تأیید قرار گرفته است. مزایای این ابزار: * استاندارد و دارای پشتوانه نظری و تجربی قوی قابلیت استفاده در سازمان‌های مختلف و گروه‌های شغلی گوناگون سنجش جامع ابعاد احساسی، شناختی و رفتاری درگیر بودن در کار توزیع سوالات پرسشنامه اشتیاق شغلی بین خرده‌مقیاس‌ها در جدول ۳-۷ ارائه شده است.

جدول ۳. توزیع سوالات پرسشنامه اشتیاق شغلی بین خرده‌مقیاس‌ها

شماره گویه‌ها	خرده‌مقیاس
۱، ۴، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۷	نشاط
۲، ۵، ۷، ۱۰، ۱۳	وقف
۳، ۶، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۶	جذب

روایی مقیاس اشتیاق شغلی

کریستین و همکاران در پژوهشی که در سال ۲۰۱۱ انجام دادند روایی این پرسشنامه را برابر با ۰٫۸۲ به دست آوردند. در مطالعه‌ای برای بررسی روایی این پرسشنامه از اعتبار محتوایی استفاده شد، بدین صورت که پرسشنامه‌ها در اختیار اساتید قرار گرفت و در خصوص این که آیا این مقیاس ازار مناسبی جهت بررسی اشتیاق شغلی هست نظرات آنان پرسیده شد که در نهایت سوالات این پرسشنامه مورد تایید آنها قرار گرفت (هارتر، اسمیت، هایز، ۲۰۰۲). شافلی و همکاران در سال ۲۰۰۲ این مقاله پایه‌ای است که در آن روایی پرسشنامه اشتیاق شغلی از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شده و ساختار سه‌عاملی ابزار (نشاط، وقف، جذب) تأیید گردید. (شافلی و همکاران، ۲۰۰۲). در مطالعه پرهیزگار و سلیمانی در سال ۱۳۹۶، سه عامل نشاط، جذب و وقف نمودن استخراج شد و مدل سه‌عاملی با داده‌ها برازش مناسبی داشت. ضریب روایی همگرا با سایر ابزارهای رضایت و درگیری شغلی نیز قابل قبول گزارش شد (پرهیزگار و سلیمانی، ۱۳۹۶).

در پژوهش حاضر، جهت بررسی روایی محتوای پرسشنامه، نظرات گروهی از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی اخذ گردید. اماره‌های برازش مربوط به این الگو $df=1.58$ ، $RMSEA=0.09$ ، $IFI=0.94$ ، $CFI=0.94$ ، $x^2/x^2=50.476$ است. بارهای عاملی کسب شده برای خرده مقیاس‌ها بین ۰٫۵۹ تا ۰٫۶۳ بودند که همگی در سطح ۰٫۰۱ معنادار بودند ($p < 0/01$). همچنین برای تعیین روایی همگرایی این پرسشنامه از یک سوال کلی محقق ساخته استفاده شد که ضریب اعتبار آن برابر با ۰٫۷۸ به دست آمد ($p < 0/001$).

پایایی مقیاس اشتیاق شغلی

اترخت و همکاران در پژوهش خود در سال ۲۰۰۲ پایایی این پرسشنامه را از طریق الفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر با ۰٫۹۰ و برای خرده مقیاس‌ها در دامنه ۰٫۵۰ تا ۰٫۸۶ به دست آوردند (اترخت و همکاران، ۲۰۰۲). همچنین، سهی در سال ۱۳۹۲ در یک مطالعه مقدماتی با نمونه‌ای ۳۰ نفری، ضریب پایایی را ۰٫۸۷ محاسبه کرد. در مقاله کلاسیک شافلی و همکاران^۱ پایایی درونی (آلفای کرونباخ) برای کل مقیاس بین ۰٫۸۵ تا ۰٫۹۲ و برای سه بعد اصلی بین ۰٫۸۰ تا ۰٫۹۰ گزارش شده است. در پژوهش سپالا و همکاران^۲، پایایی طولی (ثبات زمانی) پرسشنامه در چند نمونه با استفاده از روش بازآزمایی بررسی شد و ضریب بازآزمایی برای فاصله زمانی چهار هفته‌ای حدود ۰٫۷۹ تا ۰٫۸۵ گزارش شد. (سپالا و همکاران، ۲۰۱۵). در مطالعه کریمی و زارع در سال ۱۳۹۷، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ کل برابر با ۰٫۹۰ و برای ابعاد فرعی بین ۰٫۸۴ تا ۰٫۸۸ محاسبه شده است (کریمی و زارع، ۱۳۹۷). در پژوهش حاضر، بررسی پایایی با استفاده از روش‌های تنصیف اسپیرمن-براون و الفای کرونباخ انجام شد و نتایج در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. ضرایب پایایی مقیاس اشتیاق شغلی و خرده‌مقیاس‌های آن در پژوهش حاضر

مقیاس / خرده‌مقیاس	آلفای کرونباخ	تنصیف اسپیرمن-براون
نشاط	۰٫۸۵	۰٫۷۱
وقف	۰٫۸۲	۰٫۷۵
جذب	۰٫۸۷	۰٫۶۵

1 Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker

2 Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen, & Schaufeli

کل پرسشنامه	۰,۸۳	۰,۷۶
-------------	------	------

در این پژوهش از بسته آموزشی تعالی یابی شغلی مرکز تحقیقات سازمانی دانشگاه میشیگان (۲۰۰۷، بازبینی ۲۰۰۸) استفاده شد. این مداخله، مبتنی بر الگوی ورزشیوسکی و داتون (۲۰۰۸) و نظریه ساخت گرایی اجتماعی، در ۸ جلسه ۹۰ دقیقه ای طی ۸ هفته برگزار گردید. بسته آموزشی تعالی یابی شغلی جی سی ای مبتنی برالگوی ورزشیوسکی و داتون^۱ (۲۰۰۷)

جدول خلاصه جلسات بسته آموزشی تعالی یابی شغلی) ورزشیوسکی و داتون، (۲۰۰۷)

محتوای آموزشی فعالیت ها	هدف جلسه	مدت زمان	جلسه
معرفی اعضا و اهداف دوره، توضیح ساختار جلسات، قوانین مشارکت، اجرای پیش آزمون، استفاده از پاورپوینت و جزوه آموزش	آشنایی اولیه با پژوهش و شرکت کنندگان، تبیین اهداف و اجرای پیش آزمون	۹۰ دقیقه	پیش جلسه
معرفی مفهوم تعالی یابی شغلی و نقش بازطراحی فعالیت های روزمره در ایجاد معنا؛ ارائه مثال های واقعی و تمرین شناسایی بخش های قابل تغییر در شغل	آشنایی با مفهوم ساخت شغلی و تأثیر آن بر رشد حرفه ای	۹۰ دقیقه	۱
توضیح ابعاد سه گانه، انجام فعالیت های گروهی و مطالعات موردی؛ تمرین شناسایی ابعاد قابل تغییر در شغل فعلی	شناخت ابعاد سه گانه ساخت شغلی) وظیفه ای، شناختی، ارتباطی)	۹۰ دقیقه	۲
استفاده از ابزارهای خودارزیابی برای بررسی نقش های شغلی،	ارتقای خودآگاهی و	۹۰ دقیقه	۳

جلسه	مدت زمان	هدف جلسه	محتوای آموزشی فعالیت‌ها
		تحلیل نقش‌های شغلی فردی	شناسایی ارزش‌ها و علایق کاری، بحث گروهی درباره نقاط قابل توسعه
۴	۹۰ دقیقه	بهبود روابط کاری و تعاملات مثبت	آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر، گوش‌دادن فعال، بازخورد سازنده و همدلی؛ تمرین ایفای نقش و بحث درباره شبکه حمایتی و مدیریت تعارض
۵	۹۰ دقیقه	افزایش احساس معنا و هدفمندی در کار	بررسی مفهوم معنا در کار، فعالیت‌های تأملی (نوشتن بیانیه مأموریت شخصی)، تحلیل ارتباط ارزش‌های فردی با وظایف شغلی
۶	۹۰ دقیقه	بازطراحی وظایف شغلی برای ایجاد تغییرات مثبت	شناسایی فعالیت‌های ناکارآمد، ارائه راهکارهای جایگزین، طراحی برنامه فردی برای اعمال تغییرات تدریجی در کار
۷	۹۰ دقیقه	شناسایی موانع ساخت شغلی و طراحی راهکارهای مقابله	تحلیل موانع فردی و سازمانی (مقاومت مدیران، کمبود منابع، زمان)، کار گروهی برای یافتن راهکارها، آموزش انعطاف‌پذیری و حل مسئله
۸	۹۰ دقیقه	جمع‌بندی، ارزیابی و تعهد به ادامه تغییرات	مرور مفاهیم و تجربیات، ارائه برنامه اقدام شخصی، اجرای پس‌آزمون و جمع‌آوری بازخورد شرکت‌کنندگان

در پژوهش حاضر از بسته آموزشی تعالی‌یابی شغلی تعالی‌یابی شغلی که توسط ورزشینوسکی و داتن در سال ۲۰۰۷ طراحی گردیده، استفاده شده است. این بسته آموزشی تحت عنوان «ساختن معنا در کار» و مبتنی بر نظریه ساخت شغلی تعالی‌یابی شغلی تدوین شده

و در قالب هشت جلسه ۹۰ دقیقه‌ای طی هشت هفته برای ارتقای سطح انگیزش، درگیری شغلی، و حس معنا در کار ارائه گردیده است.

پیش‌جلسه: هدف: آشنایی اولیه با اعضای گروه، تبیین اهداف پژوهش، معرفی ساختار جلسات و اجرای پیش‌آزمون.

شرح: در این جلسه، اعضای گروه آزمایش با دعوت‌نامه رسمی در محل تعیین‌شده حضور پیدا کردند. پژوهشگر ابتدا خود را معرفی کرد و از شرکت‌کنندگان خواست که به نوبت خود را معرفی نمایند. سپس توضیحاتی درباره اهداف بسته آموزشی، محتوای کلی جلسات، زمان‌بندی، روش اجرا و قوانین مربوط به مشارکت فعال ارائه شد. در این جلسه، پیش‌آزمون جهت سنجش اولیه متغیرهای موردنظر پژوهش انجام شد. برای استانداردسازی جلسات، آموزش‌دهنده از پاورپوینت، جزوه چاپی و تصاویر آموزشی بهره برد تا درک مفاهیم تسهیل گردد.

جلسه اول: هدف: افزایش آگاهی نسبت به مفهوم ساخت شغلی و تأثیر آن بر رشد حرفه‌ای.

شرح: در این جلسه، ابتدا مفهوم تعالی یابی شغلی معرفی شد. توضیح داده شد که چگونه افراد می‌توانند با بازطراحی فعالیت‌های روزمره خود، به شغلشان معنا ببخشند و احساس مالکیت و درگیری بیشتری نسبت به آن داشته باشند. پژوهشگر با ذکر مثال‌های واقعی و مطالعات موردی نشان داد که چگونه کارکنان در موقعیت‌های شغلی مختلف با ساخت مجدد کار خود توانسته‌اند انگیزه، خلاقیت و رضایت شغلی را افزایش دهند. تمریناتی برای شناسایی بخش‌های قابل تغییر در شغل فعلی شرکت‌کنندگان ارائه شد.

جلسه دوم: هدف: شناخت دقیق ابعاد سه‌گانه ساخت شغلی وظیفه‌ای، شناختی، و ارتباطی

شرح: در این جلسه، هر یک از ابعاد ساخت شغلی به تفصیل توضیح داده شد:

بعد وظیفه‌ای: تغییر در محتوای وظایف و فعالیت‌های روزانه. بعد شناختی: بازتعریف و ادراک مجدد از معنا و هدف شغل. بعد ارتباطی: تغییر در تعاملات و کیفیت روابط کاری. با انجام فعالیت‌های گروهی و مطالعه موردی، شرکت‌کنندگان یاد گرفتند که چگونه هر بعد از ساخت شغلی می‌تواند به بهبود تجربه کاری منجر شود. از آن‌ها خواسته شد تا مواردی از هر بعد را در محیط کاری خود شناسایی و تحلیل کنند.

جلسه سوم: هدف: ارتقاء خودآگاهی و تحلیل نقش‌های شغلی فردی.

شرح: شرکت‌کنندگان با استفاده از ابزارهای خودارزیابی، وضعیت فعلی نقش‌های شغلی خود را بررسی کردند. آن‌ها یاد گرفتند که چگونه باورها، ارزش‌ها و تجارب پیشین در شکل‌گیری تجربه کاری آنان مؤثر بوده‌اند. تمریناتی برای شناسایی نقاط قوت، علایق و ارزش‌های کاری

شخصی انجام شد تا ارتباط آن‌ها با ساخت شغلی مشخص گردد. سپس شرکت‌کنندگان نقاط قابل تغییر و توسعه در نقش فعلی خود را یادداشت کرده و با گروه به اشتراک گذاشتند.

جلسه چهارم: هدف: بهبود کیفیت روابط کاری و ایجاد تعاملات مثبت با همکاران.

شرح: در این جلسه، اهمیت روابط اجتماعی سالم در محیط کار مورد تأکید قرار گرفت. تکنیک‌های ارتباط مؤثر، گوش‌دادن فعال، بازخورد سازنده و همدلی معرفی شدند. شرکت‌کنندگان تمریناتی را در قالب ایفای نقش انجام دادند تا مهارت‌های ارتباطی خود را ارتقا دهند. همچنین درباره چگونگی ایجاد شبکه حمایتی در محل کار و مدیریت تعارضات سازمانی بحث شد.

جلسه پنجم: هدف: افزایش احساس معنا و هدفمندی در شغل.

شرح: تمرکز اصلی این جلسه بر یافتن و تقویت معنای شخصی در کار بود. پژوهشگر اهمیت حس هدف در ارتقاء انگیزه درونی، تاب‌آوری و رضایت شغلی را بیان کرد. با استفاده از فعالیت‌های تأملی (مثل نوشتن بیانیه مأموریت شخصی) شرکت‌کنندگان ارزش‌های بنیادین خود را شناسایی کرده و بررسی کردند که تا چه میزان این ارزش‌ها در شغل فعلی بازتاب یافته‌اند. در پایان جلسه، راهکارهایی برای همراستا کردن شغل با اهداف شخصی ارائه شد.

جلسه ششم: هدف: بازطراحی وظایف شغلی برای ایجاد تغییرات مثبت و معنادار.

شرح: این جلسه به تمرین عملی تغییر در ساختار فعالیت‌های کاری اختصاص داشت. شرکت‌کنندگان فهرستی از فعالیت‌های تکراری، کسل‌کننده یا ناکارآمد را تهیه کردند و برای هر مورد پیشنهادهایی جهت جایگزینی، تغییر یا حذف ارائه دادند. با راهنمایی پژوهشگر، آن‌ها برنامه‌ای فردی برای اعمال تغییرات کوچک و تدریجی در محیط کار طراحی کردند که با منابع، توانمندی‌ها و شرایط سازمانی آنان هماهنگ باشد.

جلسه هفتم: هدف: شناسایی موانع اجرای ساخت شغلی و طراحی راهکارهای مقابله‌ای.

شرح: در این جلسه، به موانع فردی و سازمانی اجرای تغییرات شغلی پرداخته شد. شرکت‌کنندگان تجربیات خود را درباره مقاومت مدیران، کمبود زمان، نبود منابع یا فرهنگ سازمانی بازدارنده مطرح کردند. سپس با کار گروهی و بارش فکری، راهکارهایی برای عبور از این موانع ارائه شد. همچنین، نقش انعطاف‌پذیری و مهارت‌های حل مسئله در پیشبرد ساخت شغلی توضیح داده شد.

جلسه هشتم: هدف: جمع‌بندی، ارزیابی پیشرفت و تعهد به ادامه تغییرات.

شرح: جلسه پایانی به مرور کلی مفاهیم، فعالیت‌ها و تجربیات دوره اختصاص داشت. شرکت‌کنندگان نقاط یادگیری خود را به اشتراک گذاشتند و برنامه‌های اقدام شخصی خود را که

در طی جلسات تهیه کرده بودند ارائه دادند. هر فرد متعهد شد که اقدامات مشخصی را در هفته‌های آینده در محل کار اجرا کند. سپس آزمون پس‌آزمون انجام شد و فرم بازخورد نیز برای ارزیابی دوره بین شرکت‌کنندگان توزیع گردید.

اعتبارسنجی برنامه آموزشی تعالی‌یابی شغلی مبتنی بر الگوی ورزشینوسکی و

داتن (۲۰۰۱) نشان داد که روایی محتوا با نظر ۵ متخصص برابر ۰,۹۱ و روایی صوری با ارزیابی ۷ نفر از جامعه هدف بالاتر از ۴ از ۵ بود. پایایی نیز با آلفای کرونباخ ۰,۸۸ تأیید شد که بیانگر روایی و پایایی مطلوب بسته آموزشی است.

روش اجرا

این پژوهش با کد اخلاق ۱۴۰۲,۰۸۶IR.SCU.REC. و مجوز ورود به جامعه آماری از شهرک صنعتی اجرا شد. پس از انتخاب گروه‌های آزمایش و گواه و توضیح اهداف و محرمانگی پاسخ‌ها، پیش‌آزمون انجام و پرسشنامه‌ها تکمیل گردید. گروه آزمایش طی ۸ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای آموزش تعالی‌یابی شغلی دریافت کرد و گروه گواه بدون مداخله ماند. پس از مداخله، پس‌آزمون اجرا و داده‌ها با تحلیل کوواریانس چندمتغیری در SPSS-۲۴ تحلیل شد.

یافته‌ها

نمونه پژوهش حاضر شامل ۴۰ شرکت‌کننده بود که میانگین و انحراف معیار سن آنان در گروه آزمایش به ترتیب برابر با ۳۷ و ۶/۱۴ و در گروه گواه به ترتیب برابر با ۳۹ و ۶/۴۵، میانگین و انحراف معیار سابقه خدمت شرکت‌کنندگان در گروه آزمایش و در گروه گواه به ترتیب برابر با ۱۵/۵۲ و ۹/۷۴۰ و در گروه گواه به ترتیب برابر با ۱۲/۵۲۵ و ۷/۷۲ بود. در هر دو گروه شرکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی بیش‌ترین فراوانی و شرکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر کم‌ترین فراوانی را به خود اختصاص دادند.

در جدول زیر میانگین و انحراف معیار نمرات انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در دو گروه آزمایشی و گواه در مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون و پیگیری گزارش شده است.

جدول ۵. شاخص‌های توصیفی انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در پیش‌آزمون و پس‌آزمون و پیگیری

گروه آزمایش و گواه

گروه آزمایش						گروه کنترل					
پیش‌آزمون		پس‌آزمون		پیگیری		پیش‌آزمون		پس‌آزمون		پیگیری	
متغیرها	SD	M	SD	M	SD	SD	M	SD	M	SD	M
	SD	M	SD	M	SD	SD	M	SD	M	SD	M

انگیزش شغلی	۱۷/۰۳	۴/۶۳	۲۱/۳۹	۵/۰۳	۲۰/۳۳	۵/۲۷	۱۷/۶۳	۴/۷۰	۱۷/۴۱	۴/۳۹	۱۸/۰۶	۵/۲۴
اشتیاق شغلی	۱۲/۳۴	۲/۱۶	۱۴/۴۷	۲/۷۱	۱۴/۵۶	۲/۸۵	۱۳/۲۵	۲/۳۸	۱۳/۴۲	۲/۶۰	۱۳/۰۱	۲/۲۰

به منظور اجرای تحلیل کوواریانس باید چند پیش فرض اصلی برقرار باشد، از این رو، مفروضه‌های آن توسط محقق مورد بررسی قرار گرفتند. این پیش فرض‌ها عبارتند از بهنجار بودن، همگنی ماتریس کوواریانس، همگنی واریانس‌ها و همگنی شیب‌های رگرسیون. از مون باکس^۱ برای متغیرهای انگیزش شغلی ($F=0/75$, $P=0/70$, $F=90/64$) و اشتیاق شغلی ($F=0/36$, $P=0/83$, $F=93/17$) معنادار نبود، از این رو می‌توان بیان داشت که شرط همگنی کوواریانس به درستی رعایت شده است. از مون لوین^۲ نیز برای انگیزش شغلی ($P=0/29$) و اشتیاق شغلی ($P=0/64$) معنادار نبود پس در نتیجه شرط برابری واریانس‌های بین گروهی نیز رعایت گردیده است. مقدار F تعامل پیش از مون‌ها و پس از مون‌ها در سطوح عامل در متغیرهای انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در سطح $0/01$ نیز معنادار نشد؛ از این رو مفروضه ی همگنی رگرسیون نیز برقرار می‌باشد. با توجه به اینکه پیش فرض‌های استفاده از از مون تحلیل کوواریانس به درستی رعایت شده اند پس در نتیجه تحلیل کوواریانس قابل اجرا می‌باشد. در جدول زیر نتایج کلی تحلیل کوواریانس چند متغیری گزارش شده است.

جدول ۶. نتایج کلی تحلیل کوواریانس چند متغیری

نام از مون	مقدار	فراوانی	درجه آزادی فرضیه ها	خطای درجه آزادی	p	اندازه اثر
اثر پیلای ^۳	۰/۷۱۴	۲۳/۴۵	۳	۳۶	۰/۰۰۱	۰/۷۶
لامبدا ویلکز ^۴	۰/۰۵۹	۲۳/۴۵	۳	۳۶	۰/۰۰۱	۰/۷۶
اثر هتلینگ ^۵	۱۱/۳۷	۲۳/۴۵	۳	۳۶	۰/۰۰۱	۰/۷۶
بزرگ ترین ریشه خطا ^۶	۱۱/۳۷	۲۳/۴۵	۳	۳۶	۰/۰۰۱	۰/۷۶

1 Box Test

2 Levene's Test

3 Pillai's Trace

4Wilks' Lambda

5 Hotelling's Trace

6Roy's Largest Root

بر اساس نتایج جدول نتایج هر چهار آزمون اثر پیلاپی، لامبدای ویلکز، اثر هتلینگ و بزرگ ترین ریشه خطا نشان داد که متغیر مستقل (روش آموزشی) بر متغیرهای وابسته موثر بوده است ($p < 0/01$). بر این مبنا می‌توان بیان داشت که آموزش تعالی یابی شغلی حداقل بر یکی از متغیرهای وابسته تاثیر معنی داری داشته است. با توجه به اینکه آزمون چند متغیری معنی دار است؛ از این رو، می‌توان به ارزیابی جداگانه ی تاثیر متغیر مستقل بر هریک از متغیرهای وابسته پرداخت. در جدول ۴ نتایج آزمون کوواریانس تک متغیری در متن مانکوا برای نمره‌های پس آزمون متغیرهای وابسته ارایه شده است.

جدول ۷. نتایج تحلیل کوواریانس تک متغیری در متن مانکوا برای متغیرهای وابسته در مرحله ی پس آزمون

منبع	متغیر	مجموع مجذورات	Df	میانگین مجذورات	F	p	اندازه اثر
گروه	انگیزش شغلی	۸۷/۱۵	۱	۸۷/۱۵	۵۶/۷۳	۰/۰۰۱	۰/۵۹۷
	اشتیاق شغلی	۷۱/۵۸	۱	۷۱/۵۸	۵۰/۴۶	۰/۰۰۱	۰/۴۶۹

نتایج مندرج در جدول نشان می‌دهند که بین گروه‌های آموزش تعالی یابی شغلی و گواه در متغیرهای وابسته انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در سطح $0/01$ تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر مداخله آموزش تعالی یابی شغلی باعث افزایش انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی گردید.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی آموزش تعالی یابی شغلی بر انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی انجام گرفت. نتایج آزمون تحلیل کواریانس چند متغیره در مراحل پس آزمون و پیگیری نشان داد که برنامه آموزش تعالی یابی شغلی موجب افزایش انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در کوتاه مدت و بلند مدت هستند ($p < 0/01$). از این رو میتوان به‌ای نتیجه رسید که آموزش تعالی یابی شغلی منجر به افزایش انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی می‌گردد.

نتایج آزمون تحلیل کواریانس تک متغیره نشان داد که آموزش تعالی یابی شغلی میتواند باعث افزایش انگیزش شغلی شود ($p < 0/01$) و در دراز مدت نیز اثر خود را حفظ کند ($p < 0/05$)

(. یافته‌های این پژوهش در خصوص تاثیر تعالی‌یابی شغلی بر انگیزش شغلی با نتایج پژوهش‌های دسی و رایان (۲۰۰۰)، ژانگ و پارکر (۲۰۲۱)، هرجو و همکاران (۲۰۲۰)، اختر و ریاض (۲۰۲۴)، پاتری (۲۰۲۵)، کلیک (۲۰۲۴) همسو است. در این بخش، به تبیین نحوه تأثیر مداخله تعالی‌یابی شغلی بر اساس رویکرد ورزشینوسکی و داتن بر انگیزش شغلی پرداخته می‌شود؛ تمرکزی که بر ابعاد شناختی، وظیفه‌ای و رابطه‌ای تعالی‌یابی شغلی شغل دارد و نحوه‌ی شکل‌گیری انگیزش درونی را در پرتو این مداخله توضیح می‌دهد. مداخله تعالی‌یابی شغلی بر این اصل استوار است که کارکنان می‌توانند به‌جای پذیرش منفعلانه ساختار شغلی تحمیل‌شده، نقش فعالی در بازتعریف شغل خود ایفا کنند. در این الگو، فرد از طریق سه مسیر کلیدی بازآفرینی وظایف، بازسازی روابط و بازتفسیر شناختی شغل تجربه کاری خود را با نیازها، ارزش‌ها و علایق شخصی همسو می‌سازد. این فرآیند، بستر مناسبی برای تقویت انگیزش درونی فراهم می‌کند، چراکه به فرد حس معنا، اختیار، و ارتباط عمیق با شغل می‌بخشد آن‌ها از طریق تعریف مجدد وظایف به‌صورت معنادار، شکل‌دهی به روابط شغلی رضایت‌بخش‌تر و تفسیر مجدد هدف شغل، درگیر روانی بیشتری در کار پیدا کردند. یکی از مکانیسم‌های کلیدی در تأثیر تعالی‌یابی شغلی بر انگیزش، احساس کنترل و عاملیت است. کارکنانی که می‌توانند مرزهای شغلی را بازتعریف کنند، احساس می‌کنند در طراحی نقش شغلی خود مشارکت دارند. این تجربه اختیار و مالکیت روان‌شناختی، موجب می‌شود افراد شغل خود را حاصل انتخاب آگاهانه بدانند، نه تحمیل سازمانی، که همین امر انگیزش را به‌صورت درونی و پایدار افزایش می‌دهد. همچنین، تعالی‌یابی شناختی موجب می‌شود فرد شغل را نه صرفاً مجموعه‌ای از وظایف، بلکه بخشی از هدفی والاتر و معنادار درک کند. از سوی دیگر، زمانی که کارکنان روابط کاری خود را به‌گونه‌ای طراحی می‌کنند که منجر به تعاملات مثبت، حمایت روانی، و بازخورد سازنده شود، انگیزش آن‌ها افزایش می‌یابد. یکی دیگر از مکانیسم‌های مهم، تطابق فعالیت‌های شغلی با توانایی‌ها و علایق فرد است. زمانی که افراد می‌توانند بخش‌هایی از شغل را که با مهارت‌های آن‌ها همخوان‌تر است برجسته کنند، احساس شایستگی و اعتماد به‌نفس بیشتری پیدا می‌کنند. این احساس توانمندی، از عناصر بنیادی انگیزش درونی به‌شمار می‌رود. همچنین تعالی‌یابی شغلی شغل به افراد این امکان را می‌دهد که با افزودن چالش‌های جدید یا نقش‌های مکمل، از تکراری شدن و یکنواختی شغل جلوگیری کنند. در مجموع، مدل تعالی‌یابی شغلی با فراهم کردن فضایی برای معنا، اختیار، رشد فردی و بازآفرینی خلاقانه نقش شغلی، به تقویت انگیزش شغلی درونی، پایدار و پویا منجر می‌شود. کارکنانی که از این رویکرد بهره‌مند می‌شوند، نه‌تنها عملکرد بهتری دارند، بلکه در مواجهه با چالش‌های محیط کار نیز تاب‌آوری، اشتیاق و خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند.

سازمان‌هایی که زمینه‌ساز این نوع از تعالی یابی شغلی باشند، می‌توانند سرمایه‌انگیزی نیروی انسانی خود را به شکلی عمیق و ماندگار تقویت کنند.

از دیگر نتایج آزمون تحلیل کوواریانس تک متغیره این بود که آموزش تعالی یابی شغلی می‌تواند باعث افزایش اشتیاق شغلی شود ($p < 0/01$). همچنین نتایج آزمون تحلیل کوواریانس تک متغیره در مرحله پیگیری نشان داد که اثربخشی روش آموزش تعالی یابی شغلی در درازمدت نیز پایدار مانده است ($p < 0/05$).

این یافته در خصوص تاثیر تعالی یابی شغلی بر اشتیاق شغلی با نتایج پژوهش‌های نتالی و دیویی (۲۰۲۴)، لگویا و توپا (۲۰۲۴)، ژانگ، تیمز و پارکر (۲۰۲۵) همسو است. در تبیین‌ای یافته می‌توان بیان داشت که مطالعه و تحلیل رویکرد تعالی یابی شغلی شغل در چارچوب الگوی معنا دار نشان می‌دهد که این رویکرد نقش مؤثری در ارتقای اشتیاق شغلی کارکنان ایفا می‌کند. اشتیاق شغلی به‌عنوان یک وضعیت روانی مثبت و پایدار، شامل سه مؤلفه کلیدی انرژی، تعهد و غرق‌شدگی در کار است و شکل‌گیری آن به‌طور مستقیم با نحوه تجربه و معنابخشی فرد به شغل خود ارتباط دارد. تعالی یابی شغلی شغل، به‌واسطه فعال‌سازی مؤلفه‌های وظیفه‌ای، ارتباطی و شناختی شغل، بستری فراهم می‌آورد که کارکنان بتوانند این سه مؤلفه را به‌شکل همزمان تجربه کنند و تداوم بخشند. در بُعد وظیفه‌ای، تعالی یابی شغلی شغل با فراهم کردن امکان بازآفرینی آگاهانه محتوا و ساختار فعالیت‌های کاری، این فرصت را فراهم می‌کند تا فرد وظایف خود را بر اساس علایق، توانمندی‌ها و نقاط قوت شخصی بازتعریف کند. این بازتعریف، به افزایش احساس انرژی و نشاط منجر می‌شود، چرا که افراد زمانی که درگیر فعالیت‌هایی هم‌راستا با استعدادها و ارزش‌هایشان هستند، تجربه‌ای لذت‌بخش‌تر و هدفمندتر از کار دارند. در بُعد ارتباطی، تعالی یابی شغلی شغل زمینه‌ساز بازسازی و بهبود تعاملات بین‌فردی در محیط کار است. شکل‌گیری این نوع ارتباطات مثبت و معنادار، احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به نقش شغلی ایجاد می‌کند و موجب تقویت تعهد هیجانی به کار و سازمان می‌شود. این تعهد، به‌عنوان مؤلفه دوم اشتیاق شغلی، نقش مهمی در پایداری مشارکت فعالانه فرد در محیط کاری ایفا می‌کند. در سطح شناختی، فرد از طریق بازتفسیر معنای شغل، آن را در چارچوب اهداف شخصی، ارزش‌های اخلاقی و رسالت زندگی خود جای می‌دهد. افزون بر این، تعالی یابی شغلی شغل موجب افزایش حس خودکارآمدی و کنترل روان‌شناختی نسبت به محیط کار می‌شود. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند عامل شکل‌دهنده مسیر شغلی خود هستند، انگیزه درونی آن‌ها برای تلاش، رشد و مشارکت پایدارتر می‌شود. مهم‌تر از همه، این رویکرد چرخه‌ای مثبت و تقویت‌کننده ایجاد می‌کند. تجربه افزایش اشتیاق شغلی از طریق تعالی یابی شغلی شغل، انگیزه فرد را برای تداوم این بازطراحی‌ها افزایش می‌دهد. به‌عبارت دیگر، هرچه فرد اشتیاق بیشتری

نسبت به کار خود احساس کند، تمایل بیشتری برای بهبود وظایف، روابط و معنا در کار خواهد داشت. این چرخه، به تدریج کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی، عملکرد و حتی سلامت روانی کارکنان را ارتقا می‌دهد. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که این رویکرد از طریق بازآفرینی وظایف، تنظیم روابط کاری و بازتفسیر معنای شغل، سه مؤلفه انرژی، تعهد و غرق‌شدگی را به‌شکلی هماهنگ در تجربه کاری افراد فعال می‌کند. سازمان‌هایی که زمینه اجرای این رویکرد را فراهم سازند، نه تنها با کارکنانی پرشور، خلاق و وفادار مواجه خواهند شد، بلکه می‌توانند انتظار بهره‌وری بالاتر، کیفیت خدمات بهتر و پایداری بیشتر در سرمایه انسانی خود داشته باشند.

در تبیین نوآوری این پژوهش میتوان گفت در ایران، نوآوری این پژوهش در تمرکز هم‌زمان بر تعالی‌یابی شغلی به‌عنوان یک رویکرد آموزشی و سنجش اثرات آن بر انگیزش و اشتیاق شغلی است؛ از جمله محدودیت‌های این پژوهش محدود بودن جامعه آماری به کارکنان بخش تولید و عملیات که همگی مرد هستند، امکان تعمیم نتایج پژوهش به کارکنان زن، کارکنان واحدهای مدیریت و برنامه ریزی، خدمات پشتیبانی و فروش و بازاریابی سازمانها را با محدودیت روبرو می‌سازد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، روش خودسنجی مورد استفاده قرار گرفت؛ زیرا به دلیل مسایل درون سازمانی امکان به کار بردن سایر روش‌های جمع‌آوری داده‌ها هم چون مشاهده و مصاحبه وجود نداشت. به پژوهشگران آینده توصیه می‌گردد که پژوهش دیگری را با همین عنوان روی کارکنان زن، کارکنان واحدهای مدیریت و برنامه ریزی، خدمات پشتیبانی و فروش و بازاریابی انجام دهند تا بتوان نتایج بدست آمده در جوامع مختلف شغلی را با هم مقایسه نمود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاقی پژوهش: این مقاله با کد مصوبه اخلاق IR.SCU.REC.1402.086 برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز است و پروپوزال نیز در تاریخ ۱۴۰۲/۱۰/۲۰ مورد تایید و تصویب نهایی دانشگاه قرار گرفت و کد اخلاق در تاریخ ۱۴۰۲/۱۱/۱۶ دریافت شد. حامی مالی: این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی انجام گردید. نقش هر کدام از نویسندگان: نویسنده اول، مجری و محقق اصلی این پژوهش است. نویسنده دوم، استاد راهنما و نویسنده سوم نیز استاد مشاور رساله هستند. تضاد منافع: هیچ گونه تضاد منافع وجود نداشته است. تشکر و قدردانی: بدین وسیله از استاد راهنما و مشاور و تمام کارکنانی که در این پژوهش همکاری لازم را به عمل آوردند، تشکر و قدردانی می‌گردد. این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

منابع

- شاوردی، تهمینه و حیدری، حسین. (۱۳۹۵). ابعاد و مولفه‌های هویت شغلی؛ ارائه الگوی سنجش مشاوره شغلی و سازمانی 8(28)، 152-179.
- نعیمی، و شِناور، (۲۰۱۵). چالش‌های ساخت شغل: توازن مزایا و ریسک‌ها. فصلنامه روان‌شناسی سازمانی ایران، ۲ (۱)، ۴۵-۶۰.
- نعیمی، و شِناور، (۲۰۱۵). ساخت شغل: رویکردی نوین در طراحی شغل و انگیزش. پژوهش‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ۲ (۴)، ۷۱-۸۴.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards A Model Of Work Engagement. Development International. 13(3). 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock And Looking Forward. Journal Of Occupational Health Psychology, 22 (3), 273–285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock And Looking Forward. Journal Of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2003). Using The Job Demands–Resources Model To Predict Burnout And Performance. Human Resource Management, 43(1), 83-104.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What Vuca Really Means For You. Harvard Business Review, 92(1/2), 27.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What Is job crafting And Why Does It Matter. Retrieved Form The Website Of Positive Organizational Scholarship On April, 15, 2011.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). job crafting And Meaningful Work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), Purpose And Meaning In The Workplace (Pp. 81–104). American Psychological Association.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting And Meaningful Work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), Purpose And Meaning In The Workplace (Pp. 81–104).
- Berg, J., Dutton, J., Wrzesniewski, A., & Baker, W. (2013). Job Crafting Exercise.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A Role–Resource Approach–Avoidance Model Of job crafting: A Multimethod Integration And Extension Of job crafting Theory. Academy Of Management Journal, 61(2), 499-522.
- Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2022). Implementing job crafting Behaviors: Exploring The Effects Of A job crafting Intervention Based

- On The Theory Of Planned Behavior. The Journal Of Applied Behavioral Science. 58(3), 477-512.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior. Plenum.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" And "Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. Psychological Inquiry. 11(4), 227-268.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation And Psychological Well-Being Across Life's Domains. Canadian Psychology. 49(1), 14-23.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs In Motivation, Development, And Wellness. Guilford Publications.
 - Du, Y., Luo, J., & Su, Y. (2025). job crafting Towards Strengths And Interests: How Overqualification Enhances Creativity?. The Service Industries Journal. 1-25.
 - Dutton, J. E., & Wrzusinski, C. (2021). Positive Identity And Job Redesign For Sustainable S. Journal Of Vocational Behavior. 124, 103545.
 - Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2015). The Motivation At Work Scale: Validation Evidence In Two Languages. Educational And Psychological Measurement. 75(6), 1004-1034.
 - Garcia, M., & Kim, S. (2020). Intrinsic Motivation And Organizational Commitment: A Meta-Analysis. Human Resource Management Review. 30(3), 100-108.
 - Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. Journal of Extension. 36 (3), 1-8.
 - Mond, J., Verma, R., & Tripathi, A. (2023). Linking Job And Family Demands-Resources To Job Satisfaction And Affective Commitment: The Mediating Role Of job crafting. International Journal Of Workplace Health Management. 16(1), 45-62.
 - Naami, A., & Hashemi, S. E. (2022). The Effectiveness Of Training Use Of Character Strengths On The Transformational And Ethical Leadership Of Middle Managers. International Journal Of Psychology (Ipa), 16(2), 251-286.
 - Naami, A., Gheysari, S., & Mohammadhosseini, A. (2023). Exploring The Relationship Of Perceived Social Support And Work Volition With Job Satisfaction And Turnover Intention: The Mediating Role Of Decent Work. International Journal Of Psychology (Ipa), 17(1), 37-61.

- Naami, A., Shamsi, M., Hashemi, S. E., & Beshlideh, K. (2014). The Moderating Role Of Occupational Well-Being In The Relationship Of Job Satisfaction And Psychological Capital With Organizational Creativity. *Industrial And Organizational Psychology Studies*. 1(2). 71-88.
- Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2017). job crafting: The Role Of Proactive Behaviors In Shaping Work Experience. In A. B. Bakker & K. Daniels (Eds.), *A Day In The Life Of A Happy Worker* (Pp. 117–144). Routledge.
- Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2017). job crafting: Theoretical Extensions And Future Research Directions. *Journal Of Organizational Behavior*. 38(2). 237-241.
- Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2017). job crafting And Proactivity: A Multi-Level Model. In B. M. Staw & A. M. Brief (Eds.), *Research In Organizational Behavior* (Vol. 37. Pp. 81-103). Elsevier.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One Hundred Years Of Work Design Research: Looking Back And Looking Forward. *Journal Of Applied Psychology*. 102(3). 403–420.
- Parker, S. K., Tims, M., & Sonnentag, S. (2025). Top-Down And Bottom-Up Work Design: A Multilevel Perspective On How job crafting And Work Characteristics Interrelate. *Journal Of Business And Psychology*. 1-18.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). job crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement. *Journal Of Organizational Behavior*. 33(8). 1120–1141.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*. 53(3). 617–635.
- Roczniowska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & Von Thiele Schwarz, U. (2023). job crafting Interventions: What Works, For Whom, Why, And In Which Contexts? Research Protocol For A Systematic Review With Coincidence Analysis. *Systematic Reviews*. 12(1). 10.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*. 6 (4). 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>
- Savickas, M. L. (2013). Construction Theory And Practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Development And Counseling: Putting Theory And Research To Work* (2ND Ed., Pp. 147–183). Wiley.

- Schaefer, A., & Bormann, K. C. (2025). Unpacking The Dynamics Of Illegitimate Tasks: How Variability And Previous Experiences Ignite job crafting And Meaningful Work. *Work & Stress*, 1-20.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10 (4), 459–481.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact Of Personal Resources And job crafting Interventions On Work Engagement And Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). job crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work. *Academy Of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting Research: A Hierarchical Structure Of job crafting Concepts And Integrative Review. *Journal Of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.
- Zhang, Y., Liu, L., & Chen, H. (2025). Strengths-Based job crafting And Employee Creativity: The Role Of Job Self-Efficacy And Workplace Status. *Frontiers In Psychology*, 16, Article 10037.

