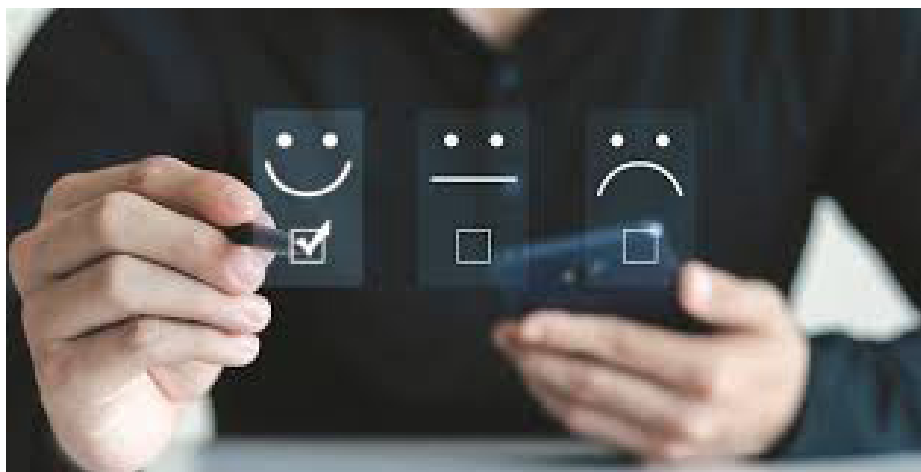




تحلیل اثرات اشتیاق کارکنان بر تعبیه شغلی با نقش واسطه‌ای

درگیری در کار و تعدیل‌کنندگی نظارت‌های سازمانی

(مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان)^۱

هادی سیف پور^۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی اثرات اشتیاق کارکنان بر تعبیه شغلی با نقش واسطه‌ای درگیری در کار و تعدیل‌کنندگی نظارت‌های سازمانی در ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان است. در این پژوهش، اشتیاق شغلی شامل دو بعد «اشتیاق هماهنگ» و «اشتیاق وسواسی» بوده و تأثیر هر یک بر میزان درگیری کاری و در نهایت بر تعبیه شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، نظارت‌های سازمانی (نظارت نادرست و نظارت سوءاستفاده‌کننده) به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در مدل لحاظ شده‌اند.

این تحقیق از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان در سال ۱۴۰۱ بوده که از میان آن‌ها ۱۲۰ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد تنگ و همکاران (۲۰۲۱) بوده که روایی محتوایی آن با نظر خبرگان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۷/۰ تأیید گردیده است. داده‌ها با نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شدند. نتایج نشان داد اشتیاق هماهنگ و وسواسی هر دو تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری کاری و تعبیه شغلی دارند. همچنین، درگیری در کار نقش میانجی معناداری در این رابطه ایفا می‌کند. در مقابل، نظارت‌های نادرست و سوءاستفاده‌کننده اثر مثبت اشتیاق بر تعبیه شغلی را تضعیف می‌نمایند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد محیط‌های کاری مثبت، فرصت‌های رشد فردی و نظارت‌های حمایتی می‌تواند اشتیاق و درگیری کاری کارکنان را افزایش داده و در نتیجه موجب ماندگاری و تعبیه شغلی بیشتر شود. این نتایج برای مدیران منابع انسانی به‌ویژه در بخش دولتی، حاوی پیام‌های عملی مهمی در زمینه‌ی بهبود نظام‌های انگیزشی و نظارتی است.

۱. این طرح با حمایت مالی موسسه کار و تامین اجتماعی انجام شده است.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با تغییرات گسترده‌ای در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی و فناورانه روبه‌رو بوده‌اند. در چنین شرایطی، منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌ی رقابتی سازمان‌ها شناخته می‌شوند. دیگر این باور وجود ندارد که فناوری یا سرمایه‌ی مالی تعیین‌کننده‌ی موفقیت سازمان‌هاست، بلکه رفتار، نگرش و اشتیاق کارکنان است که می‌تواند تفاوت میان سازمان‌های موفق و ناکام را رقم بزند. در میان مفاهیم نوین رفتار سازمانی، اشتیاق شغلی جایگاه ویژه‌ای یافته است. این مفهوم بیانگر نوعی انرژی درونی و هیجان مثبت نسبت به کار است که فرد را به تلاش مستمر و مشارکت فعال در سازمان وامی‌دارد. کارکنان مشتاق معمولاً بهره‌وری بیشتری دارند، نوآوری بیشتری نشان می‌دهند و تمایل کمتری به ترک سازمان دارند. باین‌حال، داشتن اشتیاق به‌تنهایی تضمینی برای ماندگاری کارکنان نیست، بلکه باید در محیطی قرار گیرند که امکان بروز و تداوم این اشتیاق را فراهم آورد.

از سوی دیگر، تعبیه شغلی یکی از جدیدترین مفاهیم در حوزه نگهداشت منابع انسانی است. این مفهوم بر مجموعه‌ی عواملی تمرکز دارد که موجب می‌شود فرد احساس کند به شغل و سازمان خود گره خورده است؛ عواملی مانند تناسب فرد با محیط کار، پیوندهای اجتماعی و هزینه‌های ترک خدمت. هرچه این پیوندها قوی‌تر باشند، احتمال ماندن فرد در سازمان افزایش می‌یابد.

در این میان، درگیری کاری حلقه واسطه‌ای میان اشتیاق و تعبیه شغلی است. کارکنانی که در کارشان درگیر هستند، انرژی ذهنی و عاطفی زیادی را صرف کار می‌کنند، از انجام وظایفشان لذت می‌برند و احساس تعلق بالایی نسبت به سازمان دارند.

با وجود اهمیت این عوامل، کیفیت نظارت‌های سازمانی می‌تواند مسیر اثرگذاری آن‌ها را تغییر دهد. در شرایطی که

کارکنان تحت نظارت‌های نادرست یا تحقیرآمیز قرار دارند، حتی بالاترین سطح اشتیاق نیز ممکن است فرسوده شود و اثر مثبتی بر ماندگاری نگذارد.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر اشتیاق کارکنان بر تعبیه شغلی، با نقش واسطه‌ای درگیری در کار و نقش تعدیل‌کنندگی نظارت‌های سازمانی انجام شده است. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی دولتی مانند ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان که عملکرد کارکنان به‌طور مستقیم با رضایت عمومی جامعه در ارتباط است، از اهمیت بالایی برخوردار است.

این مقاله تلاش دارد با اتکا بر مدل‌های نظری رفتار سازمانی مثبت و داده‌های تجربی، بینشی علمی برای مدیران منابع انسانی فراهم آورد تا بدانند چگونه می‌توان با ارتقای اشتیاق شغلی و بهبود نظام نظارتی، زمینه‌ی تعبیه شغلی و وفاداری بلندمدت کارکنان را فراهم کرد.

بخش اول: بیان مسئله پژوهش

در سال‌های اخیر، افزایش نرخ ترک خدمت، کاهش بهره‌وری و افت انگیزش کارکنان از چالش‌های جدی سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، به شمار می‌رود. تغییر نگرش نیروی کار، ظهور نسل‌های جدید کارکنان با انتظارات متفاوت و کاهش رضایت از شرایط کاری، موجب شده است که سازمان‌ها بیش از پیش به دنبال شناخت عواملی باشند که موجب ماندگاری، اشتیاق و درگیری مثبت کارکنان در محیط کار می‌شود. در این میان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود سطح بالایی از اشتیاق شغلی می‌تواند اثر چشمگیری بر بهبود عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد؛ اما پرسش اساسی این است که این اشتیاق چگونه و تحت چه شرایطی به ماندگاری و تعبیه شغلی کارکنان منجر می‌شود.

اشتیاق شغلی یکی از مفاهیم بنیادین روان‌شناسی مثبت در محیط کار است و به حالت ذهنی مثبتی اشاره دارد که در

برخلاف نظریه‌های سنتی ترک خدمت که بر رضایت یا تعهد تمرکز داشتند، نظریه تعبیه شغلی بر «پیوندهای فرد با محیط کار و جامعه» تأکید دارد. این پیوندها شامل تناسب فرد با سازمان، روابط اجتماعی در محیط کار و هزینه‌های روانی و اجتماعی ترک شغل است. کارکنانی که در محیط کار خود احساس تناسب و تعلق بیشتری دارند، احتمال ترک شغلشان بسیار پایین‌تر است.

بالین حال، حتی اگر کارکنان اشتیاق بالا و درگیری کاری قوی داشته باشند، کیفیت محیط نظارتی و مدیریتی می‌تواند این ارتباطات را تقویت یا تضعیف کند. نظارت‌های سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فضای کاری مثبت یا منفی دارند. زمانی که مدیران رفتار منصفانه، احترام‌آمیز و حمایتی با کارکنان دارند، اشتیاق و درگیری کاری افزایش می‌یابد؛ اما اگر نظارت‌ها تحقیرآمیز، ناعادلانه یا نادرست باشد، این عوامل مثبت تضعیف می‌شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نظارت نادرست و سوءاستفاده‌کننده می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی، استرس و کاهش اشتیاق کارکنان شود (Tepper, 2000).

در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران از جمله ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ساختارهای بوروکراتیک، روابط رسمی و گاه نظارت‌های خشک و کنترل‌گر وجود دارد. این نوع نظام نظارتی می‌تواند موجب کاهش انگیزش، خلاقیت و اشتیاق کارکنان شود. در چنین شرایطی، حتی کارکنان با اشتیاق بالا ممکن است به تدریج درگیری کاری خود را از دست بدهند و از نظر روانی از سازمان جدا شوند. در نتیجه، بررسی تأثیر اشتیاق شغلی در چنین بافتی و شناسایی نقش نظارت‌های سازمانی در این رابطه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

آن فرد با انرژی، تمرکز و علاقه فراوان به انجام وظایف خود می‌پردازد. کارکنان مشتاق معمولاً عملکرد بهتری دارند، کمتر دچار غیبت یا بی‌تفاوتی می‌شوند و تمایل بیشتری به همکاری و یادگیری نشان می‌دهند. با این حال، اشتیاق شغلی در صورتی به نتایج مطلوب سازمانی منجر می‌شود که به درگیری واقعی در کار تبدیل گردد. درگیری کاری، حالتی است که طی آن فرد زمان، انرژی و توان ذهنی خود را به‌صورت کامل در فعالیت‌های شغلی صرف می‌کند و شغل خود را بخش مهمی از هویت فردی‌اش می‌داند.



بر اساس مدل‌های انگیزشی رفتار سازمانی، درگیری کاری می‌تواند نقش میانجی میان اشتیاق شغلی و پیامدهای مثبت آن از جمله تعبیه شغلی ایفا کند. کارکنان زمانی در سازمان ماندگار می‌شوند که نه تنها شغل خود را دوست داشته باشند، بلکه احساس کنند شغلشان با ارزش‌ها و اهداف شخصی‌شان همخوانی دارد. در چنین شرایطی، اشتیاق درونی آنان به تعهد و ماندگاری بیرونی تبدیل می‌شود.

از سوی دیگر، تعبیه شغلی مفهومی است که برای توضیح چرایی ماندگاری کارکنان در سازمان مطرح شد.

از دیدگاه نظری، این پژوهش بر دو نظریه‌ی مهم استوار است:

نظریه‌ی حفظ منابع (Conservation of Resources Theory): بر اساس این نظریه (Hobfoll, 2001)، افراد تمایل دارند منابع ارزشمند خود مانند انرژی، روابط و موقعیت شغلی را حفظ کنند. اگر اشتیاق شغلی به عنوان یک منبع روانی افزایش یابد، احتمال حفظ موقعیت شغلی (تعبیه شغلی) نیز بیشتر می‌شود.

مدل دوگانگی اشتیاق (Dualistic Model of Passion): (Vallerand, 2008) بیان می‌کند که اشتیاق می‌تواند هماهنگ یا وسواسی باشد. اشتیاق هماهنگ ناشی از انگیزش درونی است و پیامدهای مثبتی مانند رضایت و ماندگاری دارد، در حالی که اشتیاق وسواسی ممکن است در اثر فشارهای بیرونی ایجاد شود و پیامدهای منفی نظیر استرس و تعارض شغلی به دنبال داشته باشد.

داشت؛ اما این رابطه به کیفیت درگیری آنان در کار و نیز نوع نظارت سازمانی بستگی دارد. در صورتی که نظارت‌ها عادلانه، حمایتی و شفاف باشند، اثر اشتیاق بر تعبیه شغلی تقویت می‌شود؛ در حالی که نظارت نادرست و تحقیرآمیز می‌تواند این رابطه را تضعیف نماید.

بخش دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱. اشتیاق شغلی (Work Engagement)

اشتیاق شغلی یکی از شاخص‌های اصلی در روان‌شناسی مثبت‌گرا و رفتار سازمانی نوین است و به عنوان حالتی ذهنی و هیجانی تعریف می‌شود که در آن فرد با انرژی، پشتکار و علاقه فراوان به انجام وظایف خود می‌پردازد (Schaufeli & Bakker, 2004). اشتیاق شغلی برخلاف رضایت شغلی یا تعهد سازمانی، حالت موقتی یا نگرشی نیست، بلکه یک وضعیت روانی پایدار است که در سه مؤلفه‌ی سرزندگی، وقف کار شدن و جذب در کار تجلی می‌یابد.

افرادى که از سطح بالایی از اشتیاق برخوردارند، معمولاً انرژی زیادی برای انجام وظایف خود دارند، احساس معنا و اهمیت نسبت به شغل‌شان می‌کنند و در انجام کار چنان غرق می‌شوند که گذر زمان را احساس نمی‌کنند.

با ترکیب این دو دیدگاه، می‌توان گفت کارکنانی که اشتیاق هماهنگ دارند و در کار خود درگیر می‌شوند، به احتمال زیاد در سازمان ماندگار خواهند بود؛ اما در محیط‌هایی که نظارت نادرست یا رفتار سوءاستفاده‌کننده وجود دارد، این رابطه تضعیف می‌شود.

بررسی ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که در سطح بین‌المللی مطالعات متعددی در زمینه‌ی اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی انجام شده است

(Bakker & Demerouti, 2017; Teng et al., 2021)، اما در فضای فرهنگی و اداری ایران و به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی دولتی، پژوهش جامعی که به بررسی هم‌زمان اثرات اشتیاق، درگیری کاری و نظارت‌های سازمانی بپردازد، وجود ندارد. از این‌رو، خلأ پژوهشی اصلی این تحقیق در این نکته نهفته است که اگرچه رابطه میان اشتیاق و ماندگاری کارکنان پیش‌تر بررسی شده است، اما نقش واسطه‌ای درگیری کاری و نقش تعدیل‌کنندگی نظارت‌های سازمانی در این رابطه کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

بنابراین، مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر را می‌توان این‌گونه بیان کرد:

کارکنان سازمان‌های دولتی در صورتی که دارای اشتیاق شغلی بالا باشند، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان خواهند

این ویژگی‌ها باعث می‌شود آنان در برابر مشکلات کاری مقاوم‌تر بوده، خلاق‌تر ببینند و عملکرد بهتری ارائه دهند (Bakker et al., 2011).

۲. درگیری در کار (Job Involvement)

درگیری در کار به میزان اهمیتی اشاره دارد که فرد برای شغل خود قائل است و درجه‌ای که شغل در هویت شخصی او ادغام شده است (Kanungo, 1982). فردی که در کار خود درگیر است، شغل را بخش اصلی زندگی خود می‌داند و انرژی ذهنی و عاطفی بالایی صرف انجام وظایفش می‌کند. درگیری کاری بالا معمولاً منجر به افزایش تعهد سازمانی، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی می‌شود.

درگیری در کار، از نظر مفهومی با اشتیاق تفاوت دارد. اشتیاق بیشتر به احساس مثبت و انرژی درونی اشاره دارد، در حالی که درگیری کاری بیانگر میزان شناسایی فرد با شغلش است. با این حال، این دو مفهوم ارتباط تنگاتنگی دارند. اشتیاق شغلی می‌تواند سطح درگیری کاری را افزایش دهد، زیرا فردی که از کار خود لذت می‌برد، تمایل بیشتری دارد تا خود را در کار غرق کند (Rich et al., 2010).

تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که درگیری کاری نقش واسطه‌ای میان اشتیاق و پیامدهایی همچون عملکرد، رضایت و ماندگاری ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، اشتیاق شغلی از طریق افزایش درگیری در کار، موجب می‌شود کارکنان وابستگی بیشتری به سازمان پیدا کنند و احتمال ترک خدمت کاهش یابد.

۳. تعبیه شغلی (Job Embeddedness)

مفهوم تعبیه شغلی نخستین بار توسط میچل و همکاران (۲۰۰۱) برای توضیح چرایی ماندن افراد در سازمان مطرح شد. این نظریه بیان می‌کند که دلایل ماندگاری کارکنان در سازمان صرفاً به عوامل درونی مانند رضایت یا تعهد محدود نمی‌شود، بلکه به میزان «پیوند» آنان با محیط کاری و زندگی اجتماعی‌شان بستگی دارد.

بر اساس مدل دوگانگی اشتیاق (Vallerand, 2008)، اشتیاق شغلی دو نوع دارد:

اشتیاق هماهنگ (Harmonious Passion)

ناشی از انگیزش درونی است و زمانی بروز می‌کند که فرد به صورت داوطلبانه به کاری علاقه‌مند می‌شود که با ارزش‌ها و اهداف شخصی‌اش هم‌سو است. این نوع اشتیاق معمولاً پیامدهای مثبتی مانند رضایت شغلی، درگیری کاری و ماندگاری در سازمان دارد.

اشتیاق وسواسی (Obsessive Passion)

زمانی شکل می‌گیرد که فرد به دلیل فشارهای بیرونی (مانند الزامات سازمانی یا ترس از شکست) به کار وابسته می‌شود و احساس می‌کند باید همیشه درگیر کار باشد. این نوع اشتیاق در کوتاه‌مدت ممکن است باعث افزایش عملکرد شود، اما در بلندمدت به استرس، خستگی و کاهش سلامت روانی منجر می‌گردد.

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که اشتیاق شغلی با پیامدهای متعددی مانند افزایش رضایت شغلی، کاهش غیبت، بهبود عملکرد فردی و افزایش تعهد سازمانی ارتباط دارد (Christian et al., 2011). از دیدگاه نظریه حفظ منابع (Hobfoll, 2001)، اشتیاق شغلی نوعی منبع روان‌شناختی است که کارکنان برای مقابله با فشارها و استرس‌های کاری از آن استفاده می‌کنند.

تعبیه شغلی دارای سه مؤلفه اصلی است:

تناسب (Fit): میزان سازگاری ارزش‌ها، مهارت‌ها و اهداف فرد با سازمان و محیط کاری.
پیوندها (Links): تعداد و کیفیت روابط اجتماعی فرد با همکاران، سرپرستان و افراد خارج از سازمان.
فداکاری (Sacrifice): هزینه‌های روانی، اجتماعی یا مادی که فرد در صورت ترک سازمان باید بپردازد.

هرچه این سه بعد قوی‌تر باشند، احتمال ماندگاری فرد در سازمان افزایش می‌یابد. تعبیه شغلی از دیدگاه نظریه حفظ منابع، نوعی سازوکار محافظتی است که به کارکنان کمک می‌کند منابع ارزشمند خود (روابط، موقعیت، حمایت) را حفظ کنند (Halbesleben & Wheeler, 2008).

تحقیقات نشان داده‌اند که تعبیه شغلی اثر معناداری بر کاهش تمایل به ترک خدمت، افزایش تعهد سازمانی و ارتقای رفتارهای شهروندی دارد (Lee et al., 2014). همچنین مشخص شده است که اشتیاق شغلی می‌تواند از طریق افزایش تناسب و پیوندهای اجتماعی در محیط کار، تعبیه شغلی را تقویت کند.

۴. نظارت‌های سازمانی

(Organizational Supervision)

نظارت‌های سازمانی مجموعه رفتارها و روش‌هایی است که مدیران از طریق آن‌ها عملکرد کارکنان را هدایت، کنترل و ارزیابی می‌کنند. کیفیت نظارت، نقش تعیین‌کننده‌ای در انگیزش، رضایت و عملکرد کارکنان دارد. نظارت‌های نادرست یا تحقیرآمیز می‌تواند منجر به استرس شغلی، کاهش اشتیاق و حتی رفتارهای پرخاشگرانه در محیط کار شود.

نظارت نادرست (Improper Supervision) معمولاً زمانی رخ می‌دهد که مدیران فاقد مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی کافی باشند و نتوانند بازخورد سازنده ارائه دهند

یا از قدرت خود به شیوه‌ای منصفانه استفاده کنند. نظارت سوءاستفاده‌کننده (Abusive Supervision) مفهومی است که نخستین بار توسط تپر (۲۰۰۰) معرفی شد و به الگوی رفتاری سرپرستانی اشاره دارد که به صورت مکرر کارکنان را تحقیر یا تهدید می‌کنند.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نظارت‌های سوءاستفاده‌کننده موجب کاهش اعتماد سازمانی، فرسودگی شغلی و تضعیف اشتیاق کاری می‌شود (Aryee et al., 2008). در مقابل، نظارت حمایتی و عادلانه، اشتیاق و تعهد را تقویت می‌کند. بر همین اساس، انتظار می‌رود کیفیت نظارت سازمانی بتواند رابطه میان اشتیاق شغلی، درگیری کاری و تعبیه شغلی را تعدیل کند.

۵. مرور پژوهش‌های پیشین

الف) پژوهش‌های خارجی

(Teng et al. 2021) در پژوهشی بر روی کارکنان هتل‌ها نشان دادند که اشتیاق هماهنگ اثر مثبت و معناداری بر تعبیه شغلی دارد و این رابطه از طریق درگیری کاری میانجی‌گری می‌شود. همچنین نظارت نادرست رابطه بین اشتیاق و تعبیه شغلی را تضعیف می‌کند.

(Bakker & Demerouti 2017) تأکید کردند که اشتیاق شغلی یکی از پیش‌بین‌های اصلی عملکرد شغلی است و منابع شغلی مانند حمایت سرپرست نقش مهمی در حفظ اشتیاق دارند.

(Hu et al. 2019) نشان دادند که اشتیاق کاری از طریق درگیری در کار موجب بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی می‌شود.

(Zhang & Li 2020) به این نتیجه رسیدند که نظارت‌های سوءاستفاده‌کننده تأثیر منفی بر درگیری کاری و اشتیاق کارکنان دارد و موجب کاهش ماندگاری شغلی می‌شود

ب) پژوهش‌های داخلی

عابدپور (۱۳۹۸) نشان داد که اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد. هاشمی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی روی کارکنان بانک‌ها دریافتند که منابع شغلی و حمایت سرپرست اثر مستقیم بر اشتیاق شغلی دارند.

زرگران مقدم (۱۳۹۱) به بررسی تفاوت میان دلبستگی شغلی و اشتیاق پرداخت و نتیجه گرفت که اشتیاق شغلی اثر قوی‌تری بر ماندگاری کارکنان دارد.

فرحزاده (۱۴۰۰) در پژوهشی بر کارکنان بخش خدمات دولتی تأکید کرد که طراحی نظام‌های نظارتی حمایتی می‌تواند اشتیاق و درگیری کاری را افزایش دهد.

۶. جمع‌بندی مبانی نظری

با توجه به مرور مبانی نظری و پژوهش‌های گذشته، می‌توان نتیجه گرفت که اشتیاق شغلی (به‌ویژه اشتیاق هماهنگ) از طریق درگیری کاری، موجب افزایش تعبیه شغلی کارکنان می‌شود. درعین‌حال، کیفیت نظارت‌های سازمانی می‌تواند این مسیر را تقویت یا تضعیف کند.

به بیان دیگر، اشتیاق شغلی → درگیری کاری → تعبیه شغلی یک مسیر اصلی است، در حالی که نظارت نادرست و سوءاستفاده‌کننده نقش تعدیل‌گر در این روابط دارند. این مدل مفهومی، پایه‌ی اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد.

◀ بخش سوم: مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و مرور پژوهش‌های گذشته، مدل مفهومی تحقیق حاضر بر اساس الگوی تنگ و همکاران (۲۰۲۱) طراحی شده است. در این مدل، اشتیاق شغلی

(در دو بعد هماهنگ و وسواسی) به‌عنوان متغیر مستقل، درگیری در کار به‌عنوان متغیر میانجی، و تعبیه شغلی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. همچنین، نظارت‌های سازمانی (نظارت نادرست و سوءاستفاده‌کننده) به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده‌اند که می‌توانند شدت رابطه میان اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی را تغییر دهند.

مدل مفهومی این پژوهش بر پایه‌ی دو نظریه‌ی اصلی استوار است:

نظریه حفظ منابع

(Conservation of Resources Theory – Hobfoll, 2001): بیان می‌کند که افراد تمایل دارند منابع ارزشمند خود مانند انرژی، زمان، روابط اجتماعی و موقعیت شغلی را حفظ کنند. اشتیاق شغلی به‌عنوان یک منبع روانی می‌تواند باعث حفظ و تقویت تعهد و ماندگاری کارکنان شود.

مدل دوگانگی اشتیاق

(Dualistic Model of Passion – Vallerand, 2008): که دو نوع اشتیاق هماهنگ (مثبت و خودانگیخته) و وسواسی (اجباری و بیرونی) را معرفی می‌کند. این دو نوع اشتیاق پیامدهای متفاوتی در رفتار کارکنان ایجاد می‌کنند. در این مدل، فرض بر این است که اشتیاق شغلی منجر به افزایش درگیری کاری می‌شود، درگیری کاری نیز به افزایش تعبیه شغلی می‌انجامد. اما زمانی که نظارت‌های نادرست و سوءاستفاده‌کننده وجود داشته باشند، این اثرات مثبت تضعیف می‌شوند.

اگر بخواهیم رابطه‌ی میان متغیرها را به‌صورت شماتیک بیان کنیم:

اشتیاق هماهنگ / وسواسی → درگیری کاری → تعبیه شغلی
با نقش تعدیل‌کننده‌ی نظارت نادرست و سوءاستفاده‌کننده

۲. تبیین روابط بین متغیرها

(Rich et al., 2010). لذا درگیری کاری متغیری میانجی در مسیر تأثیر اشتیاق بر تعبیه شغلی است.

۲-۱. رابطه اشتیاق شغلی و درگیری کاری

اشتیاق شغلی یکی از قوی‌ترین پیش‌بین‌های درگیری کاری است. کارکنان مشتاق معمولاً از کار خود انرژی می‌گیرند و نسبت به وظایفشان احساس تعلق دارند. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که اشتیاق بالا، سطح درگیری در کار را افزایش می‌دهد (Bakker et al., 2011). بنابراین، انتظار می‌رود میان این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود داشته باشد.

۲-۲. رابطه درگیری کاری و تعبیه شغلی

درگیری کاری سبب می‌شود کارکنان به لحاظ ذهنی و هیجانی در سازمان حضور فعال داشته باشند و کارشان را بخشی از هویت خود بدانند. این وضعیت باعث افزایش تناسب و پیوندهای اجتماعی با محیط کار می‌شود و به تقویت تعبیه شغلی منجر می‌گردد (Mitchell et al., 2001).

۲-۳. رابطه اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی

اشتیاق شغلی از طریق افزایش انگیزش درونی و رضایت از کار، تمایل کارکنان به ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد. کارکنان مشتاق معمولاً احساس می‌کنند که سازمان برای آن‌ها ارزشمند است و ترک آن با هزینه‌های روانی و اجتماعی همراه خواهد بود (Vallerand, 2008). از این‌رو، اشتیاق شغلی تأثیر مستقیمی بر تعبیه شغلی دارد.

۲-۴. نقش میانجی درگیری کاری

درگیری کاری به‌عنوان سازوکار روان‌شناختی میان اشتیاق و تعبیه شغلی عمل می‌کند. بدین معنا که اشتیاق باعث می‌شود کارکنان در کارشان بیشتر درگیر شوند و این درگیری، احساس تعلق و ماندگاری را افزایش می‌دهد.

۲-۵. نقش تعدیل‌کنندگی نظارت‌های سازمانی

کیفیت نظارت سازمانی می‌تواند جهت و شدت رابطه میان اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی را تغییر دهد. در محیط‌هایی با نظارت حمایتی و منصفانه، کارکنان احساس امنیت، اعتماد و احترام بیشتری دارند و اثر مثبت اشتیاق بر ماندگاری تقویت می‌شود. در مقابل، در محیط‌هایی با نظارت نادرست یا تحقیرآمیز، حتی کارکنان مشتاق نیز ممکن است احساس خستگی، بی‌انگیزگی یا تمایل به ترک خدمت کنند (Tepper, 2000). بنابراین، نظارت‌های نادرست و سوءاستفاده‌کننده نقش تعدیل‌کننده منفی دارند.

۳. فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مدل مفهومی و مبانی نظری، فرضیه‌های زیر تدوین شده‌اند:

فرضیه‌های اصلی

اشتیاق شغلی (هماهنگ و وسواسی) تأثیر مثبت و معناداری بر تعبیه شغلی کارکنان دارد.
درگیری کاری نقش میانجی در رابطه بین اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی دارد.
نظارت‌های سازمانی (نظارت نادرست و سوءاستفاده‌کننده) رابطه بین اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی را تعدیل می‌کنند.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه ۱-۱: اشتیاق هماهنگ تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری کاری دارد.
فرضیه ۱-۲: اشتیاق وسواسی تأثیر مثبت و معناداری بر

درگیری کاری دارد.

فرضیه ۲-۱: درگیری کاری تأثیر مثبت و معناداری بر تعبیه شغلی دارد.
فرضیه ۳-۱: نظارت نادرست رابطه بین اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی را تضعیف می‌کند.

فرضیه ۳-۲: نظارت سوءاستفاده‌کننده رابطه بین اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی را تضعیف می‌کند.

۴. نتیجه‌گیری بخش مدل مفهومی

مدل پژوهش حاضر تلفیقی از نظریه‌های انگیزشی و رفتار سازمانی مثبت است. در این مدل، اشتیاق شغلی منبعی روانی تلقی می‌شود که می‌تواند از طریق درگیری در کار، به شکل‌گیری تعبیه شغلی منجر شود. با این حال، اگر نظارت‌های سازمانی ناعادلانه یا تحقیرآمیز باشند، این مسیر تضعیف خواهد شد.

مدل پیشنهادی می‌تواند چارچوبی تحلیلی برای مدیران منابع انسانی فراهم کند تا بدانند چگونه با ارتقای اشتیاق کارکنان و اصلاح نظام‌های نظارتی، ماندگاری و وفاداری شغلی کارکنان را افزایش دهند.

◀ بخش چهارم: روش‌شناسی پژوهش

۱. نوع و روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. این تحقیق از نوع همبستگی می‌باشد، زیرا هدف اصلی آن بررسی روابط میان متغیرهای مختلف (اشتیاق شغلی، درگیری کاری، تعبیه شغلی و نظارت‌های سازمانی) در یک مدل علی است. داده‌های پژوهش به صورت میدانی و از طریق توزیع پرسشنامه در بین کارکنان جمع‌آوری شده‌اند. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

(SEM) و نرم‌افزار Smart PLS انجام شده است تا روابط مستقیم، غیرمستقیم و تعدیل‌کننده بین متغیرها به صورت هم‌زمان بررسی گردد. همچنین از نرم‌افزار SPSS برای آمار توصیفی و پیش‌پردازش داده‌ها استفاده شده است.

۲. جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان در سال ۱۴۰۱ می‌باشد. بر اساس آمار دریافتی، تعداد کارکنان این ادارات حدود ۱۷۰ نفر برآورد شد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید که با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، حجم نمونه‌ی مناسب برابر با ۱۲۰ نفر تعیین شد.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده است؛ بدین معنا که از بین کارکنان تمام ادارات تابعه استان (در شهرهای اصفهان، نطنز، کاشان، نجف‌آباد و خمینی‌شهر) نمونه‌هایی به صورت تصادفی انتخاب شدند.

۳. ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد بوده است. این پرسشنامه بر اساس مطالعات پیشین به‌ویژه مدل تنگ و همکاران (۲۰۲۱) طراحی و بومی‌سازی شده است. پرسشنامه شامل پنج بخش و در مجموع ۳۰ گویه است که بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) تنظیم شده‌اند.

۴. روایی و پایایی ابزار

برای اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه، گویه‌ها توسط چند تن از اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفتند و اصلاحات لازم انجام شد.

کنند. همچنین، داده‌ها صرفاً برای اهداف علمی استفاده شده و نتایج به‌صورت کلی و ناشناس گزارش شده است.

۷. خلاصه روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است، داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد از ۱۲۰ نفر از کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان گردآوری شد و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS) تحلیل گردید. اعتبار و پایایی ابزار تأیید شد و روش تحقیق از نظر علمی دارای روایی قوی می‌باشد.

۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

برای درک بهتر ترکیب نمونه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت. از میان ۱۲۰ پرسشنامه‌ی جمع‌آوری‌شده، ۶۹ نفر (۵۸٪) مرد و ۵۱ نفر (۴۲٪) زن بودند. از نظر سن، ۴۲٪ در بازه‌ی سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۱٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و مابقی کمتر از ۳۰ یا بالاتر از ۵۰ سال بودند. از نظر سابقه خدمت، میانگین سابقه‌ی کاری حدود ۴/۱۰ سال به‌دست آمد. از نظر تحصیلات، ۵۲٪ دارای مدرک کارشناسی، ۳۵٪ کارشناسی ارشد و ۱۳٪ دارای مدرک دیپلم یا فوق‌دیپلم بودند. همچنین، بیش از ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان وضعیت استخدام رسمی یا پیمانی داشتند و مابقی قراردادی بودند. این ترکیب نشان می‌دهد که نمونه‌ی انتخاب‌شده، از تنوع مناسبی برخوردار است و می‌تواند نماینده‌ی جامعه آماری پژوهش باشد.

۲. بررسی نرمال بودن و کفایت داده‌ها

برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها جهت مدل‌سازی، آزمون‌های نرمال بودن توزیع متغیرها و کفایت نمونه بررسی شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان

برای سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha) و پایایی ترکیبی (Composite Reliability - CR) استفاده شد. نتایج نشان داد که مقادیر آلفا و CR برای همه متغیرها بالاتر از ۷/۰ بوده است که نشان‌دهنده‌ی پایایی مناسب ابزار می‌باشد. علاوه بر این، روایی همگرا (Convergent Validity) با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بررسی گردید که مقادیر به‌دست‌آمده برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۵/۰ بود. همچنین برای اطمینان از روایی واگرا (Discriminant Validity) از ملاک فورنل-لارکر استفاده شد که تمایز مفهومی بین سازه‌ها را تأیید کرد.

۵. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها دو بخش در نظر گرفته شد

الف) آمار توصیفی

در این بخش، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و نوع استخدام مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که حدود ۵۸٪ از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۲٪ زن بودند؛ میانگین سنی آن‌ها ۳۸ سال و میانگین سابقه خدمت ۱۰ سال بود. از نظر تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به کارشناسی (۵۲٪) و کارشناسی ارشد (۳۵٪) بود.

آزمون بوت‌استرپ (Bootstrap) برای تعیین معناداری روابط (با سطح اطمینان ۹۵٪)

شاخص نیکویی برازش (GOF) برای ارزیابی کلی مدل

۶. ملاحظات اخلاقی پژوهش

در تمام مراحل تحقیق، اصول اخلاق پژوهش رعایت گردید. شرکت در مطالعه داوطلبانه بود و از شرکت‌کنندگان خواسته شد اطلاعات شخصی خود را به‌صورت محرمانه ثبت

داد که مقادیر انحراف از نرمالی در محدوده قابل قبول ($Sig > 0.05$) بوده و داده‌ها برای تحلیل PLS مناسب هستند. همچنین مقدار $KMO = 0.87$ و آزمون بارتلت ($Sig < 0.001$) نشان‌دهنده‌ی کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی بود.

۳. مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

مدل اندازه‌گیری پژوهش شامل پنج سازه اصلی است: اشتیاق هماهنگ، اشتیاق وسواسی، درگیری کاری، تعبیه شغلی و نظارت سازمانی.

بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، تمامی بارهای عاملی گویه‌ها بالاتر از 0.6 بوده‌اند و نشان می‌دهد که گویه‌ها به‌خوبی ابعاد مفهومی سازه‌ها را اندازه‌گیری کرده‌اند.

مقادیر پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) نیز از حد استاندارد بالاتر بودند ($CR > 0.5$ و $AVE > 0.5$). این یافته‌ها نشان‌دهنده‌ی روایی همگرایی مناسب مدل هستند.

همچنین مقادیر جذر AVE هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر بود که روایی واگرایی مدل را تأیید می‌کند. بنابراین، مدل اندازه‌گیری از دقت و اعتبار مناسبی برخوردار است.

۴. مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها

در گام بعد، مدل ساختاری با استفاده از روش بوت‌استرپ (Bootstrap) در نرم‌افزار Smart PLS آزمون شد تا ضرایب مسیر (β)، مقادیر t و ضریب تعیین (R^2) برای متغیرهای وابسته مشخص شود.

۴-۱. ضرایب تعیین (R^2)

مقدار R^2 برای متغیر «درگیری کاری» برابر 0.57

و برای متغیر «تعبیه شغلی» برابر 0.62 به‌دست آمد که نشان‌دهنده‌ی قدرت تبیین بالای مدل است. به بیان دیگر، اشتیاق شغلی حدود 57% از واریانس درگیری کاری و در مجموع، متغیرهای مستقل حدود 62% از تغییرات تعبیه شغلی را تبیین می‌کنند.

۵. تحلیل روابط میانجی

برای بررسی نقش درگیری کاری به‌عنوان متغیر میانجی، از روش بوت‌استرپ برای مسیر غیرمستقیم استفاده شد. نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم اشتیاق هماهنگ بر تعبیه شغلی از طریق درگیری کاری برابر با 0.26 ($t = 84/5$) و اثر اشتیاق وسواسی بر تعبیه شغلی از طریق درگیری کاری برابر با 0.17 ($t = 12/4$) است.

با توجه به معناداری این ضرایب، فرضیه میانجی‌گری درگیری کاری تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد که درگیری کاری سازوکاری روانی است که اثر اشتیاق شغلی بر ماندگاری کارکنان را توضیح می‌دهد.

۶. تحلیل نقش تعدیل‌کنندگی نظارت‌های سازمان

برای آزمون فرضیه‌های مربوط به نقش تعدیل‌کننده، اثرات متقابل (Interaction Terms) میان اشتیاق شغلی و متغیرهای نظارت نادرست و سوءاستفاده‌کننده در مدل وارد شد. نتایج نشان داد:

نظارت نادرست، رابطه‌ی مثبت میان اشتیاق شغلی و تعبیه شغلی را تضعیف می‌کند.

نظارت سوءاستفاده‌کننده نیز اثر مشابهی دارد و موجب کاهش شدت اثر اشتیاق بر تعبیه شغلی می‌شود.

به بیان دیگر، حتی اگر کارکنان از سطح بالایی از اشتیاق برخوردار باشند، در صورتی که احساس کنند مدیران رفتار تحقیرآمیز، ناعادلانه یا غیرمنصفانه دارند، اثر مثبت اشتیاق بر ماندگاری و پیوند سازمانی آنان کاهش می‌یابد.

۷. شاخص نیکویی برازش (GOF)

مقدار شاخص GOF برای مدل برابر ۵۲/۰ محاسبه شد که از حد آستانه‌ی ۳۶/۰ بیشتر است. این مقدار نشان‌دهنده‌ی برازش قوی مدل ساختاری می‌باشد و بیانگر آن است که مدل پژوهش توانسته روابط بین متغیرها را به‌خوبی توضیح دهد.

۸. جمع‌بندی یافته‌ها

به‌طور خلاصه، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که:

اشتیاق هماهنگ و وسواسی هر دو تأثیر مثبت بر درگیری کاری دارند.

درگیری کاری به‌طور معناداری بر تعبیه شغلی اثرگذار است.

درگیری کاری نقش میانجی میان اشتیاق و تعبیه شغلی را ایفا می‌کند.

نظارت‌های نادرست و سوءاستفاده‌کننده اثرات مثبت اشتیاق بر تعبیه شغلی را تضعیف می‌کنند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اشتیاق کاری نیروی محرکه‌ای درونی برای ایجاد ماندگاری کارکنان است، اما تحقق کامل اثر آن نیازمند نظارت‌های عادلانه و فضای حمایتی در سازمان است.

◀ بخش پایانی: بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱. بحث و تفسیر نتایج

هدف اصلی پژوهش حاضر، تحلیل اثرات اشتیاق کارکنان بر تعبیه شغلی با نقش واسطه‌ای درگیری در کار و تعدیل‌کنندگی نظارت‌های سازمانی بود. نتایج حاصل از تحلیل مدل ساختاری نشان داد که اشتیاق شغلی (اعم از هماهنگ و وسواسی) تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری

کاری و تعبیه شغلی دارد.

این یافته‌ها هم‌راستا با پژوهش‌های

(Bakker & Demerouti 2017) و (Teng et al. 2021)

است که بیان می‌کنند کارکنان مشتاق، سطح بالاتری از انرژی و درگیری در کار از خود نشان می‌دهند و به‌دلیل احساس معنا و رضایت، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند.

درگیری کاری نیز نقش میانجی مؤثری میان اشتیاق و تعبیه شغلی ایفا کرد. این نتیجه با مطالعات (Rich et al. 2010) و (Hu et al. 2019) سازگار است و بیان می‌کند که اشتیاق زمانی به ماندگاری واقعی منجر می‌شود که به درگیری فعال در وظایف کاری تبدیل گردد. درواقع، کارکنانی که درگیر کار خود هستند، شغل را بخش مهمی از هویت خود می‌دانند و کمتر احتمال دارد سازمان را ترک کنند.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که نظارت‌های نادرست و سوءاستفاده‌کننده تأثیر منفی بر رابطه‌ی میان اشتیاق و تعبیه شغلی دارند. این نتیجه نیز با نتایج پژوهش (Tepper 2000) و (Zhang & Li 2020) مطابقت دارد. بر اساس این یافته‌ها، رفتارهای تحقیرآمیز، کنترل بیش‌ازحد، بی‌اعتمادی و سرزنش‌های غیرمنصفانه از سوی مدیران، سبب تضعیف اثرات مثبت اشتیاق و درگیری کاری می‌شوند. کارکنان در چنین محیط‌هایی احساس بی‌ارزشی می‌کنند و تمایلشان به ماندن در سازمان کاهش می‌یابد.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که اشتیاق شغلی یک منبع ارزشمند در محیط کار است که در صورت وجود ساختارهای مدیریتی حمایتی، می‌تواند به تعهد، ماندگاری و عملکرد بالای کارکنان منجر شود. اما در محیط‌های ناسالم با نظارت‌های نادرست، همین اشتیاق می‌تواند فرسوده شود و کارکرد خود را از دست دهد.

۲. نتیجه‌گیری کلی

ترویج فرهنگ اعتماد و احترام: ایجاد فضای کاری مثبت و کاهش رفتارهای سرپرستی تحقیرآمیز. ایجاد نظام پاداش عادلانه: پیوند دادن نتایج عملکرد با ارتقای شغلی و قدردانی از تلاش‌های داوطلبانه کارکنان.

ب) پیشنهادهای پژوهشی

بررسی مدل پژوهش در سایر سازمان‌های خدماتی و صنعتی برای مقایسه نتایج. افزودن متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر دیگر مانند اعتماد سازمانی، عدالت ادراک‌شده یا رهبری تحول‌گرا. انجام مطالعات کیفی (مصاحبه یا مشاهده) برای درک عمیق‌تر تجربیات کارکنان در مورد اشتیاق و نظارت سازمانی اجرای پژوهش‌های طولی برای بررسی پایداری اثرات اشتیاق در بازه‌های زمانی مختلف.

۴. محدودیت‌های پژوهش

داده‌ها بر اساس خوداظهاری کارکنان جمع‌آوری شده‌اند که ممکن است با سوگیری پاسخ همراه باشد. جامعه آماری محدود به ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان بوده و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط انجام شود.

پژوهش از نوع مقطعی است و روابط علی در طول زمان مورد آزمون قرار نگرفته‌اند.

۵. جمع‌بندی نهایی: پژوهش حاضر با تکیه بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت، نشان داد که اشتیاق شغلی از طریق درگیری در کار، تأثیر چشمگیری بر تعبیه شغلی کارکنان دارد. درعین‌حال، کیفیت نظارت‌های سازمانی نقش مهمی در تداوم یا تضعیف این رابطه دارد. بنابراین، مدیران باید توجه داشته باشند که اشتیاق کارکنان، سرمایه‌ای روانی است که اگر در محیطی حمایتی و منصفانه پرورش یابد، می‌تواند نیروی محرکه‌ی رشد و توسعه سازمان باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که: اشتیاق شغلی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های تعبیه شغلی است. هر چه کارکنان به کار خود علاقه‌مندتر باشند، احساس تناسب و پیوند قوی‌تری با سازمان پیدا می‌کنند. درگیری کاری سازوکار روان‌شناختی میان اشتیاق و ماندگاری است. اشتیاق باعث درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان می‌شود و این درگیری به ماندگاری و وفاداری تبدیل می‌گردد. نظارت‌های سازمانی می‌توانند نقش حمایتی یا بازدارنده داشته باشند. در محیط‌هایی که نظارت ناعادلانه و تحقیرآمیز وجود دارد، حتی کارکنان مشتاق نیز انگیزه‌ی خود را از دست می‌دهند. سازمان‌هایی که بر اشتیاق شغلی سرمایه‌گذاری می‌کنند، از مزایایی همچون عملکرد بالا، رضایت کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت بهره‌مند می‌شوند؛ اما شرط لازم برای پایداری این اشتیاق، وجود مدیریت انسانی و نظارت عادلانه است.

۳. پیشنهادهای کاربردی

بر مبنای یافته‌ها، پیشنهادهای زیر برای مدیران، سیاست‌گذاران و پژوهشگران ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادهای مدیریتی و اجرایی

تدوین برنامه‌های ارتقای اشتیاق شغلی: از طریق آموزش‌های انگیزشی، تشویق نوآوری و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد فردی.

بهبود نظام نظارت سازمانی: آموزش مدیران برای پرهیز از کنترل خشک و استفاده از روش‌های بازخورد حمایتی و ارتباط انسانی.

تقویت درگیری کاری: از طریق طراحی شغل‌های معنادار، واگذاری مسئولیت‌های متنوع و دادن استقلال نسبی به کارکنان.

1. Abedpour, M. (2019). The relationship between work engagement and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 7(2), 45–58.
2. Aryee, S., Chen, Z., Sun, L., & Debrah, Y. (2008). Abusive supervision and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 571–588.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
4. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
5. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
6. Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2019). The job demands-resources model: A review. *Work & Stress*, 33(3), 259–278.
7. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
8. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
9. Teng, C., Chen, M., & Chang, Y. (2021). Passion and job embeddedness: The mediating role of work engagement. *Service Industries Journal*, 41(9–10), 631–652.
10. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
11. Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 55–77.
12. Zhang, X., & Li, H. (2020). Abusive supervision and employee engagement: The moderating role of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 201–216.