مقاله پژوهشی

طراحی و تبیین مدل غنی‌سازی مشاغل با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی

ولی حدادی [۱]، جواد محرابی [۲*]، محمد عطایی [۲]

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
[۲] استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

* **نویسنده مسؤول:** جواد محرابی
mehrabijavad@qiau.ac.ir

ارجاع: حدادی ولی، محرابی جواد، عطایی محمد. طراحی و تبیین مدل غنی‌سازی مشاغل با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت ۱۴۰۱؛ ۷(۳): ۸۰-۲۶۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۰۵
تاریخ اصلاح نهایی: ۱۴۰۱/۰۸/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۶

چکیده

زمینه و هدف: غنی‌سازی شغلی به عنوان یکی از تکنیک‌های طراحی شغل بر انگیزه‌بخشی درون‌شغلی در وظایف و مسئولیت‌های شغلی تأکید دارد تا بدین طریق به نتایج رفتاری مطلوب دست یافت. هدف این مطالعه طراحی و تبیین مدل غنی‌سازی مشاغل با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی بوده‌است.

روش پژوهش: روش پژوهش آمیخته و مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی و آزمون معادلات ساختاری در بخش کمی بوده‌است. داده‌های کیفی بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی از ۱۴ نفر (خبره دانشگاهی و مدیران و معاونین تأمین اجتماعی تهران) و داده‌های کمی مبتنی بر پرسشنامه ۶۶ سؤالی و در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای در میان ۳۲۷ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران با فرمول کوکران و نمونه‌گیری در دسترس به‌دست‌آمد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از رویکرد کدگذاری برای تحلیل متن مصاحبه‌ها و از آزمون SEM در نرم‌افزار Smart PLS 2 جهت سنجش فرضیه‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های کیفی ناظر بر مؤلفه‌هایی همچون سیاست‌گذاری‌های شغلی (توسعه منابع شغلی، توسعه ساختار کارمندیابی، توسعه برند مشاغل، مدیریت وظایف شغلی)؛ گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی (غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل، غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل، غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل)؛ ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل؛ عوامل محیطی (شرایط محیط شغلی، جو سازمانی، جو تیمی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری)؛ و پاسخ‌های رفتاری (نگرش‌ها، عملکرد، انگیزشی، رفاه روان‌شناختی، رفتاری، شناختی)، در ساختار غنی‌سازی مشاغل بوده‌است. یافته‌های کمی نیز نشان دادند مؤلفه‌های سیاست‌گذاری‌های شغلی و عوامل محیطی تأثیر به‌سزایی در پویایی گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی دارد. همچنین، گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی هم به‌طورمستقیم و هم غیرمستقیم از طریق ادراکات روان‌شناختی کارکنان توانسته است مؤلفه‌ی پاسخ‌های رفتاری را متأثر سازد.

نتیجه‌گیری: تأکید پارادایم این پژوهش بر اهمیت نگاه کل‌گرایانه با قابلیت‌پویایی به موضوع غنی‌سازی مشاغل بوده‌است؛ به‌گونه‌ای‌که، سازمان‌های بیمه‌ای جهت افزایش تحقق‌پذیری غنی‌سازی مشاغل، نیازمند توجه به ۲ عامل سیاست‌گذاری‌های شغلی و عوامل محیطی درون‌سازمانی هستند.

واژه‌های کلیدی: طراحی شغلی، غنی‌سازی مشاغل، مدل ویژگی‌های شغلی

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]

[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

مقدمه

با توجه به تغییرات و تحولات در محیط‌های شغلی سازمان-ها می‌بایست بر ارتقای توانایی‌های کارکنان و افزایش سطوح انگیزشی آن‌ها جهت دستیابی به اهداف مورد نظر تمرکز کنند. دراین‌زمینه، درک سازمان از کارکنان خود ابزاری ضروری برای موفقیت به‌شمار می‌رود (۱). برای اینکه بتوان کارکنان را با سیاست‌های توسعه‌ای سازمان همسو نمود، نیازمند یک پیوند زمینه‌ای از جنس موضوعات روان‌شناختی است. در این راستا، سیاست‌های توسعه‌ای غنی‌سازی شغلی به عنوان یک استراتژی رفتاری (۱،۲)، که به ایجاد یک شرایط کاری پویا در محیط‌های شغلی پرتلاطم و پیچیده می‌پردازد (۳)، مطرح شده‌است. این تأکیدات، در حقیقت وجهی مبنایی در چارچوب سیاست‌گذاری‌های توسعه‌ای سازمانی با هدف تحقق اهداف استراتژیک سازمانی است (۴). به‌طوریکه، امروزه سازمان‌های عمومی این درک را پیدا کرده‌اند که اساساً تحقق سیاست‌های سازمان از مسیر سیاست‌گذاری شغلی در تمامی بخش‌ها می-گذرد (۵،۶).

غنی‌سازی شغلی یک ساختار طراح‌گونه‌ی شغلی دارد (۷)، که هدف آن غنا بخشیدن به ماهیت مشاغل از منظر کارکنان می‌باشد (۸). طراحی و بازطراحی مشاغل، یک اقدام کلیدی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌گردد. طراحی شغلی بر صلاحیت‌های مشاغل تأثیر می‌گذارد و نگرانی که دراین‌باره وجود دارد مباحث هویتی و وضعیتی کارکنان است (۹). غنی-سازی تکنیکی است که درصدد هویت‌بخشی به مشاغل و توجه به حالت‌های روان‌شناختی کارکنان بوده و مانند یک سیستم مدیریتی عمل می‌کند که کارکنان بتوانند به توسعه مهارت‌های فردی از جنبه‌های مختلف بپردازند (۱۰). توجه به مقوله‌های رفتاری در ارتباط با عملکرد کارکنان از آنجایی اهمیت دارد که با رویکرد کل‌نگرانه و هم به صورت خطی، بر فرآیند «غنی-سازی شغلی» اثرگذارند (۱۱). کارکنان به واسطه‌ی ارزیابی‌های مثبت و منفی از شرایط و محتوای شغلی، در سازمان عمل می-نمایند که خود بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است (۱۲). «غنی‌سازی شغلی» می‌بایست یک فرآیند شخصی‌سازی‌شده و برگرفته از نظرات و پرداخت‌های خود کارکنان باشد (۱۳). غنی‌سازی شغلی ناظر بر درگیرسازی کل سازمان است (۱۴). غنی‌سازی بر بسترسازی برای توسعه و تحول مشاغل با جهت-گیری بلندمدت در راستای افزایش ضریب تحقق‌پذیری مقاصد سازمانی تأکید دارد (۱۵).

مطالعات خارجی گوناگونی در زمینه غنی‌سازی شغلی انجام شده‌است (۲۳-۳،۱۶). تأکید این پژوهش‌ها، بر تئوری ویژگی-های شغلی هاکمن و اولدهام در سال ۱۹۷۶، به عنوان نظریه بنیادین در «غنی‌سازی شغلی»، بوده‌است. این تئوری، یکی از رایج‌ترین و پرکاربردترین نظریه‌ها به‌شمار می‌رود و مبتنی بر رویکرد انگیزشی منابع انسانی به عنوان اثرگذارترین رویکردها به طراحی و «غنی‌سازی شغلی» از نگاه پایین به بالا و مبتنی بر دیدگاه کارکنان به شمار می‌رود. هر چند با بررسی مبانی نظری، مشخص شد که ۲ تئوری «اسنادی کار» ترنر و لاورنس در سال ۱۹۶۵، و مدل «پردازش اطلاعات اجتماعی» سالاناسیک و ففر در سال ۱۹۷۸، که نگاهی غنی‌شده به طراحی مشاغل دارند (۲۳)، نیز جزء تئوری‌هایی اساسی در پژوهش‌های مرتبط با غنی‌سازی شغلی به‌شمارمی‌روند که در این پژوهش نیز تلاش شده‌است با اتکای بر پیشینه نظری و مطالعات تجربی صورت‌گرفته، به طراحی مدل غنی‌سازی شغلی در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شود.

یکی از شکاف‌های مطالعات مورد بررسی مانند (۲۷-۳،۱۶)، عدم‌جامعیت در پاسخ‌های رفتاری کارکنان به غنی‌سازی شغلی بوده‌است. به‌عنوان مثال معنویت محیط شغلی (۲۴)، تعهد سازمانی (۲۵)، درگیری سازمانی (۱۶)، رضایت شغلی (۲۶)، رفتار شهروندی سازمانی (۱۷)، لذت‌جویی (۱۸)، رفتارهای ضدتولید (۱۹)، عملکرد درون‌نقشی (۲۷)، قصد ترک شغل (۲۱) و انگیزه شغلی (۲۳)؛ از جمله پاسخ‌های رفتاری بوده‌است که بدان اشاره داشته‌اند. این پاسخ‌های رفتاری به‌طورپراکنده در پژوهش‌ها بررسی شده‌اند و دسته‌بندی مشخصی که اساساً نشان دهد در نهایت غنی‌سازی شغلی به چه رفتارهای منتهی می‌گردد صورت نگرفته‌است. برهمین‌مبنا، نیازمند یک فرموله-بندی مجدد است که نشان داده‌شود غنی‌سازی شغلی به چه پاسخ‌های روان‌شناختی ـ جامعه‌شناختی منجر می‌شود و این موضوع از جمله محوری‌ترین شکاف‌هایی است که این پژوهش قصد دارد بدان پاسخ دهد. در ادبیات روان‌شناسی و جامعه-شناسی، رفتار پاسخی است که در مواجهه با یک کنش و یا پدیده از فرد سر می‌زند. این پاسخ می‌تواند وجه انتزاعی

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

داشته‌باشد و یا وجه عینی به‌خودبگیرد؛ یعنی، ممکن است پاسخ‌های رفتاری در رویارویی با هر پدیده‌ای به صورت ذهنی روی دهد و یا عینی (۲۸)؛ بنابراین، ازآنجایی‌که تأکید این پژوهش بر پرداخت به موضوع غنی‌سازی شغلی مبتنی بر وجه رفتاری است، مقصود از رفتار در این مطالعه هرگونه پاسخ روان‌شناختی و جامعه‌شناختی است که از فرد در برابر فرآیند غنی‌سازی شغلی روی می‌دهد.

به‌رغم توسعه مفهوم غنی‌سازی شغلی در مطالعات خارجی، کمبود پژوهش‌ها به موضوع غنی‌سازی به‌ویژه در بستر سازمان-های عمومی در داخل کشور احساس می‌گردد. به‌طوری‌که با بررسی صورت‌گرفته ۲ مطالعه در محدوده‌ی دسترسی این پژوهش قرار داشت. نتایج مطالعه خانمحمدی (۱۳۹۶)، درمیان کارکنان شهرداری استان گلستان بیانگر رابطه معنی‌دار میان استقلال کاری، هویت شغل و بازخورد با فرسودگی شغلی است (۲۹). نتایج مطالعه رجبی و شیرازیان (۱۳۹۶)، درمیان کارکنان شعب سازمان تأمین اجتماعی در استان همدان نیز مؤید تأثیر معنی‌دار ویژگی‌های شغلی بر رشد مسیر شغلی و قابلیت‌های تطبیق با آن است (۳۰). این مطالعات در محدوده‌ی تئوری ویژگی‌های شغلی باقی مانده‌اند و تلاش ننموده‌اند که نشان دهند چگونه این مؤلفه‌ها می‌تواند به غنی‌سازی شغلی منتهی گردد و بحث تبیینی را دراین‌باره ارائه نکرده‌اند. همچنین، می‌توان از مطالعات دیگری که از مدل ویژگی‌های شغلی بهره برده‌اند نام برد؛ مانند نتایج ایمانی و همکاران (۱۳۹۴)، درمیان کارکنان ستاد بانک رفاه در شهر تهران نشان می‌دهد از میان ۵ بعد مدل ویژگی‌های شغلی، ۳ بعد اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد بر کامیابی در کار، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند (۳۱)؛ نتایج مطالعه شیرازی و همکاران (۱۳۹۸)، درمیان کارکنان بازنشسته‌ی نیروی انتظامی شهر مشهد نشان می‌هد فرصت‌های رشد، چالش‌برانگیز بودن کار و استقلال کاری با فرسودگی شغلی رابطه‌ای معکوس و جنبه‌های فیزیکی کار رابطه‌ای مستقیم با فرسودگی شغلی کارکنان دارد (۳۲). نتایج پژوهش گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۴)، درمیان کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء سپاهان اصفهان نشان می‌دهد مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی برای رابطه بین حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب نقش متغیر واسطه‌ای را با رفتار مدنی ـ سازمانی ایفاء می‌کنند (۳۳). در این مطالعات ابعاد ویژگی‌های شغلی آزمون شده‌اند و به بحث غنی‌سازی شغلی نپرداخته‌اند. هدف این مطالعه ضمن پرداختن به بحث غنی‌سازی شغلی، کمک به توسعه خط مطالعاتی نظری و تجربی در ارتباط با رویکرد غنی‌سازی مشاغل در ساختارهای عمومی کشور می-باشد. تمرکز میدانی این مطالعه در سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های بخش عمومی می‌باشد. بنابراین، هدف مطالعه حاضر، طراحی مدل غنی‌سازی شغلی با تأکید بر بعد رفتاری در سازمان‌های عمومی کشور با محوریت سازمان تأمین اجتماعی بود.

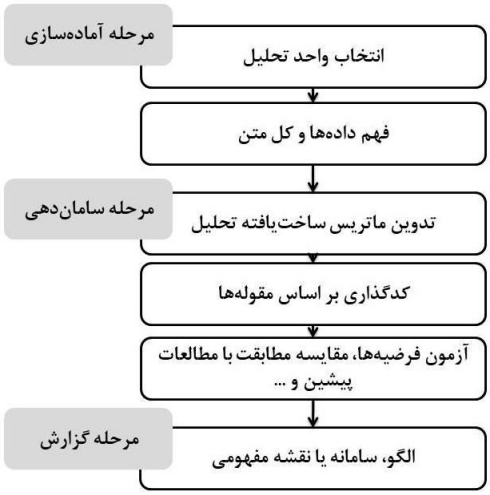
روش پژوهش

این پژوهش مبتنی بر رویکرد آمیخته (کیفی ـ کمی) در بازه‌ی زمانی پاییز و زمستان ۱۳۹۹ به‌انجام رسید. به‌منظور پیاده‌سازی آن، ابتدا، محقق به روش پیمایش به گردآوری داده-های زمینه‌ای با استفاده از ابزار مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته در جامعه خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونین سازمان تأمین اجتماعی اقدام نمود. سپس، مبتنی بر رویکرد تحلیل محتوای کیفی، به کدگذاری مصاحبه‌ها در نرم‌افزار کیفی MaxQDA 18 اقدام شد. در پایان این بخش، محقق مدل نهایی خود را در قالب «مدل غنی‌سازی مشاغل در سازمان تأمین اجتماعی» ارائه داد. برای اینکه مدل از پشتوانه‌ی تجربی بالاتری برخوردار باشد، می‌بایست مورد سنجش و آزمون قرار گیرد. به همین منظور، به واسطه‌ی پرسشنامه‌ی کمی ۶۶ سؤالی با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای که حاصل از یافته‌های بخش کیفی بوده‌است، محقق اقدام به توزیع پرسشنامه میان کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران نمود. سپس، بر پایه‌ی رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS)، به آزمون فرضیه‌های تدوین شده پرداخته شد.

این پژوهش برمبنای پارادایم عمل‌گرایی استوار است. ازآنجایی‌که محقق مطالعه حاضر به دنبال یافتن بهترین روش دانستن در ارتباط با مدل غنی‌سازی شغلی با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی بود و نه مانند پارادایم‌های اثبات‌گرایی و فرااثبات‌گرایی که به دنبال تبیین و پیش‌بینی هستند و یا مانند ساخت‌گرایی که در پی بازسازی سازه‌هایی است که افراد مطرح کرده تا به نوعی اجماع دست یابند، بر مبنای پارادایم «عمل‌گرایی» عمل نموده و بر اصالت

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

عمل تأکید داشته تا با انتخاب بهترین شیوه به سؤالات تحقیق دست یابد. به‌عبارتی، قصد تحقیق بر اساس پارادایم عمل‌گرایی این است که مدل غنی‌سازی شغلی را چگونه می‌توان طراحی نمود و به شناخت موضوع پی برد، به‌طوریکه، رسیدن به پاسخ‌های سؤالات تحقیق بسیار ضرورت دارد. این مطالعه از لحاظ رویکرد تحقیقی، آمیخته از نوع اکتشافی بود. بنابراین رویکرد پژوهش، ترکیبی از روش‌شناسی‌های کیفی و کمی بوده است که در آن از روش تحلیل محتوای کیفی جهت استخراج مؤلفه‌ها و سنجه‌های تحقیق و از روش‌های کمی (آزمون معادلات ساختاری) برای تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون مدل مفهومی استفاده شد. دلیل استفاده از روش کیفی در مطالعات ترکیبی این است که حوزه‌های پژوهشی که کمتر بدان پرداخته شده و با بررسی ادبیات نیز نمی‌توان اجماع دقیق‌تری درباره‌ی آن به‌دست‌داد، به بررسی نظرات خبرگان در آن حوزه اقدام می‌گردد. به‌همین‌خاطر، بخش کیفی در این مطالعه با محوریت گردآوری نظرات خبرگان درخصوص غنی‌سازی شغلی انجام گردید. اِلو و کینگاس، ۳ مرحله‌ی کلی آماده‌سازی، سامان‌دهی و گزارش فرآیند تحلیل و نتایج را در تحلیل محتوا تمیز داده‌اند (۳۴) که این مطالعه نیز بر اساس آن به تحلیل داده‌ها پرداخته است (شکل ۱). واحد تحلیل داده‌ها جمله، کدگذاری‌ها بر اساس ۴ مرحله و در نهایت ارائه مدل نهایی کیفی.



شکل ۱: مراحل تحلیل محتوای کیفی

رویکرد نمونه‌گیری بخش کیفی هدفمند قضاوتی بود. همچنین، ازآنجاییکه نمونه در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونین سازمان تأمین اجتماعی تهران بوده است، در ارتباط با خبرگان دانشگاهی از اعضای هیأت علمی در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بهره گرفته‌شد. از جمله موارد مورد تأکید در انتخاب خبرگان دانشگاهی تجربه یک فعالیت پژوهشی (رساله، پایان‌نامه، مقاله، کتاب، طرح پژوهشی) در زمینه طراحی شغل، توسعه شغلی و یا خود مفهوم غنی‌سازی شغلی بوده‌است که هرکدام از اعضای خبره دانشگاهی از حداقل یک فعالیت پژوهشی در این زمینه برخوردار بودند. طریقه انتخاب خبره دانشگاهی نیز با همکاری استاد راهنما، افرادی معرفی و با آنان ارتباط برقرار گردید و در صورت برخورداری از شروط مدنظر، نسخه‌ای از مصاحبه‌نامه برای آنان ارسال و سپس به تنظیم وقتی برای مصاحبه به صورت تماس تصویری با اساتید پرداخته شد؛ اما در ارتباط با نمونه‌ی مدیران و معاونین، معیارهای مورد تأکید در انتخاب آنان برای انجام مصاحبه، تجربه‌ی شغلی مرتبط با حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و به خصوص داشتن تجربه‌ی عملیاتی در ارتباط با طراحی شغل، تدوین شرح شغل، طبقه‌بندی مشاغل و فعالیت‌های مرتبط با مهارت‌افزایی کارکنان در ساختار سازمان تأمین اجتماعی بوده‌است. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام گرفتند و به‌طور میانگین هر مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه به طول انجامید. ازآنجایی‌که مصاحبه‌ها به صورت تصویری در واتس‌آپ انجام شده‌بود امکان ضبط ویدیوی مصاحبه وجود نداشت. به‌همین

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

منظور، هم‌زمان با صحبت‌های مصاحبه‌شونده، مصاحبه‌کننده به یادداشت‌برداری نکات مصاحبه‌شونده اقدام می‌نمود. سپس، پس از اتمام مصاحبه‌ها یادداشت‌ها بازنویسی گردید. علاوه‌براین، از مصاحبه‌شونده تقاضا شد که اگر نکته‌ی پایانی در ارتباط با بحث مورد گفتگو دارد، در فایلی جداگانه برای محقق ارسال نماید. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داده‌شد و درنهایت ۱۴ مصاحبه با جامعه خبرگان صورت گرفت. بدین ترتیب و بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده و فایل‌های تکمیلی مصاحبه‌شونده‌ها، متن مصاحبه مبتنی بر تکنیک کدگذاری در ۴ سطح (کدگذاری باز مرتبه اول، کدگذاری باز مرتبه دوم، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی) مقوله‌بندی شدند. مشخصات شرکت-کنندگان در تحقیق در جدول ۱ آورده شده‌است.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تخصص	سمت شغلی	ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت شغلی
۱	مرد	۴۵	مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی	۸	مرد	۴۱	دکتری	معاون منابع انسانی
۲	مرد	۵۲	مدیریت دولتی	عضو هیأت علمی	۹	مرد	۴۳	فوق لیسانس	کارشناس ارشد منابع انسانی
۳	مرد	۳۹	مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی	۱۰	مرد	۵۷	دکتری	مدیر منابع انسانی
۴	مرد	۴۰	مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی	۱۱	زن	۳۴	دکتری	کارشناس ارشد منابع انسانی
۵	مرد	۴۳	رفتار سازمانی	عضو هیأت علمی	۱۲	مرد	۴۹	فوق لیسانس	حوزه معاونت منابع انسانی
۶	مرد	۴۸	مدیریت دولتی	عضو هیأت علمی	۱۳	زن	۳۹	فوق لیسانس	حوزه معاونت منابع انسانی
۷	زن	۴۱	مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی	۱۴	زن	۴۰	دکتری	حوزه معاونت منابع انسانی

مصاحبه‌نامه به صورت نیمه‌ساختاریافته شامل سؤالات زیر طراحی گردیده بود:

۱) به نظر شما در طراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی، چه عوامل سطح کلان سازمانی می‌تواند تأثیرگذار باشد؟

۲) به نظر شما، محیط درونی سازمان چگونه می‌تواند بر فرآیند شکل‌گیری غنی‌سازی شغلی اثرگذار باشد؟

۳) به نظر شما، در طراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی، چه محورهایی را می‌توان به لحاظ وجودی و ماهیتی مشاغل موردت وجه قرار داد؟

۴) از منظر دیدگاه‌های جامعه‌شناختی و روان‌شناختی، کارکنان چه واکنشی در برابر مشاغل غنی‌شده از خود نشان می-دهند؟

۵) به‌طور کلی، چه پیامدهایی را می‌توانید برای مشاغل غنی-سازی‌شده در ارتباط با کارکنان برشمارید؟

به‌منظور بررسی پایایی بخش کیفی، از ۲ عنصر قابلیت اعتبار و اتکاء و برای روایی بخش کیفی از ۲ عنصر قابلیت انتقال و تأیید مبتنی بر دیدگاه گوبا و لینکلن استفاده شد. در ارتباط با بازتاب پذیری مطالعه، معیارهایی همچون عدم محدودسازی در گردآوری داده‌ها، پذیرش و مسئولیت موقعیت محقق، کنترل روابط قدرت میان مصاحبه‌شوندگان و مصاحبه کننده، عدم کنترل بر فرایند و نتیجه تحقیق، کنترل تفاوت‌ها و شباهت‌ها میان مصاحبه شوندگان و مصاحبه کننده و عدم ارائه هیچگونه پیش‌فرضی به مصاحبه‌شوندگان از سوی محقق انجام شد (۳۷-۳۵).

در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد. متغیرهای توصیفی در پرسشنامه عبارت بودند از جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، سابقه خدمت و سمت شغلی. همچنین، در بخش سؤالات کمی ۱۰ سؤال مربوط به سیاست‌گذاری‌های شغلی؛ ۹ سؤال مربوط به غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل؛ ۵ سؤال مربوط به غنی‌سازی شغلی در ویژگی‌های دانشی شغل؛ ۶ سؤال مربوط به غنی‌سازی شغلی در ویژگی‌های اجتماعی شغل؛ ۵ سؤال مربوط به ادراکات روان‌شناختی کارکنان؛ ۱۶ سؤال مربوط به عوامل محیطی؛ و ۱۵ سؤال مربوط به پاسخ‌های رفتاری؛ مورد پرسش قرار گرفتند. مجموعاً پرسشنامه شامل ۶۶ سؤال شد. سؤالات در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافقم ۵، موافقم ۴، تاحدودی ۳، مخالفم ۲ و کاملاً مخالفم ۱) مقیاس-بندی گردید. با توجه به حجم جامعه آماری ۲۱۷۸ نفری در سازمان تأمین اجتماعی تهران (شعبه‌های شرق و غرب)، براساس فرمول کوکران نمونه‌ای ۳۲۷ تایی محاسبه گردید که با نمونه‌گیری در دسترس وارد مطالعه شدند. از معیارهای ورود می‌توان به استخدام و کارمند بودن در سازمان تامین اجتماعی، علاقه و رضایت داشتن در پاسخگوئی به سؤالات و از معیارهای

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

خروج می‌توان به عدم پاسخگوئی صحیح، دقت و وقت کافی در پاسخگوئی به سوالات اشاره نمود. همچنین بررسی پایایی ابزار پژوهش (پرسشنامه) با آزمون آلفای کرونباخ و مقدار ۰/۹۸۷ و روایی آن با آزمون KMO انجام و تایید گردید. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS 2 استفاده‌شد. الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS شامل ۳ بخش شاخص‌های مدل اندازه‌گیری مانند روایی همگرا (سطح بحرانی ۰/۵)، پایایی ترکیبی (سطح ۰/۷)، روایی تشخیصی یا واگرا (بالای سطح ۰/۵)، شاخص‌های مدل ساختاری مانند ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا (۰/۱۹ ضعیف، ۰/۳۳ متوسط، ۰/۶۷ قوی)؛ و ضرایب مسیر (بتا)، ضرایب معنی‌داری مقدار Z (۱/۹۶ سطح معنی‌داری و اطمینان ۹۵ درصد)، ضریب Q^2 برای متغیرهای درون‌زای مدل (۰/۰۲ ضعیف، ۰/۱۵ متوسط، ۰/۳۵ قوی)، و معیار آزمون مدل کلی (GOF) (۰/۰۱ ضعیف، ۰/۲۵ متوسط، ۰/۳۶ قوی) بود (۳۸).

ضمناً این مطالعه با کد اخلاق ۱۶۲۳۳۷۵۸۷ در تاریخ ۱۳۹۹/۰۷/۲۳در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین مورد تأیید قرار گرفته‌است.

یافته‌ها

بخش کیفی

پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، در سطح اول ۳۲۹ کد باز به‌دست‌آمد. این کدها پراکنده و نیازمند یک نظم و انسجام بودند. به‌همین منظور، مجدداً به کدهای به‌دست‌آمده در مرحله اول مراجعه گردید و کدهایی که به لحاظ معنایی دارای اشتراک بودند، شناسایی و دسته‌بندی شدند. برای درک بهتر کدهای به‌دست‌آمده، می‌بایست در یک سطح ارتقاءیافته، مقوله‌بندی شوند؛ بنابراین، اقدام به مقوله‌بندی کدهای دسته‌بندی‌شده گردید و در پایان، ۸۳ مقوله در این مرحله طرح گردید. تکنیک تحلیل محتوا، حدی برای مقوله‌بندی قائل نیست و تا جاییکه بتوان و داده‌ها این امکان را بدهند، می‌بایست سطح مقوله‌بندی را نیز بهبود بخشید (۳۴)؛ بنابراین، دوباره به داده‌ها مراجعه و این بار سطح مقوله‌های مطرح‌شده در مرحله قبل مجدداً بهبود داده‌شد و ۸۳ مقوله‌ی قبلی، در ۱۹ مقوله‌ی جدید دسته‌بندی گردید. در این مرحله احساس می‌شد که می‌توان به مقوله‌بندی خاتمه داد؛ اما با مشاهده مقولات مشخص شد که می‌توان مقولات را نیز در یک سطح کلان و کلی‌تر برای درک بهتر موضوع و انسجام کار، ارتقاء داد. در پایان، ۵ مقوله‌ی نهایی ارائه گردید و کدگذاری و مقوله‌بندی در این مرحله پایان یافت. در جدول ۲، ساختار نهایی داده‌ها در ۳ سطح پایانی (کدگذاری باز مرتبه دوم، سوم و چهارم)، آورده شده‌است.

براساس یافته‌های بخش کیفی، مدل پارادایمی در شکل ۲، نمایش داده شده‌است. در این مدل مفهومی، غنی‌سازی شغلی نه یک متغیر مجزا، بلکه یک فرآیند کل‌نگر تلقی شده‌است. دلیل آن هم این است که با توجه به بررسی انجام شده، محقق دریافته‌است که نبایستی غنی‌سازی شغلی در یک مرحله‌ی مشخصی متوقف شود و یا محدود به یک بازه‌ی زمانی خاصی گردد. غنی‌سازی شغلی می‌بایست به عنوان یک فلسفه‌ی در حال پیشرفت در نگاه مدیران و رهبران سازمانی با محوریت مشاغل و نه متصدیان به‌شمار رود.

در ادامه، محقق براساس مدل کیفی، اقدام به کمی‌سازی مدل و تدوین فرضیه به منظور ورود به بخش کمی و انجام آزمون‌های آماری نمود تا مدل طراحی‌شده بخش کیفی را با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) مورد سنجش قرار دهد و صحت روابط و استحکام مدل به‌دست‌آمده مورد بررسی قرار گیرند و بدین ترتیب بتوان قابلیت تعمیم روابط مدل نهایی را افزایش داد.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

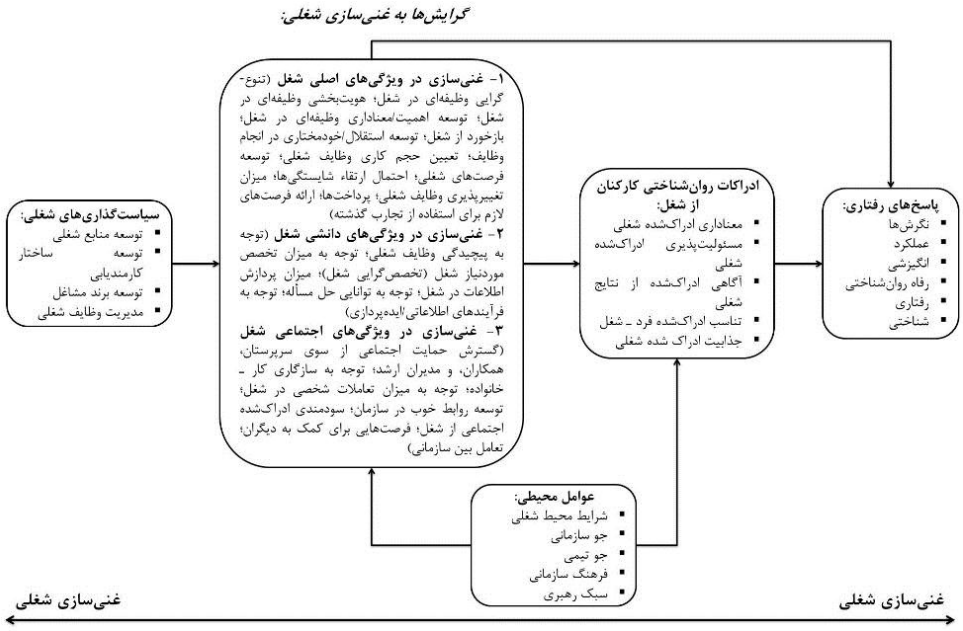
جدول ۲: مقوله‌بندی سطح نهایی (ساختار نهایی داده‌ها)

مقوله‌بندی سطح چهارم	مقوله‌بندی سطح سوم	مقوله‌های سطح دوم
سیاست‌گذاری‌های شغلی (employee's job psychological perceptions)	توسعه منابع شغلی	▪ افزایش ظرفیت اشتغال‌پذیری در شغل ▪ بالابردن برد عملیاتی مشاغل ▪ تخصیص بهینه منابع سازمانی در مشاغل ▪ ارتقاء درون‌سازمانی پست‌ها
	توسعه ساختار کارمندیابی	▪ تدوین یک برنامه استخدامی جذاب ▪ تأمین نیروی انسانی موردنیاز
	توسعه برند مشاغل	▪ متمایزسازی یا خاص نمودن مشاغل ▪ ایجاد مزیت در ماهیت کارکردی مشاغل
	مدیریت وظایف شغلی	▪ تسهیل در توافقات کارکردی وظایف ▪ توسعه عملکرد متعالی ▪ برنامه‌ریزی وظیفه‌ای جهت اقدام ▪ تحقق رفتارهای موردانتظار در مشاغل
گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی (trends in job enrichment)	غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل (enriching in the core job characteristics)	▪ تنوع‌گرایی وظیفه‌ای در شغل ▪ هویت‌بخشی وظیفه‌ای در شغل ▪ توسعه اهمیت/معنی‌داری وظیفه‌ای در شغل ▪ بازخورد از شغل ▪ توسعه استقلال/خودمختاری در انجام وظایف ▪ تعیین حجم کاری وظایف شغلی ▪ توسعه فرصت‌های شغلی (پیشرفت شغلی) ▪ احتمال ارتقاء شایستگی‌ها ▪ میزان تغییرپذیری وظایف شغلی ▪ پرداخت‌ها ▪ ارائه فرصت‌های لازم برای استفاده از تجارب گذشته
	غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل (enriching in job knowledge characteristics)	▪ توجه به پیچیدگی وظایف شغلی ▪ توجه به میزان تخصص موردنیاز شغل (تخصص‌گرایی شغل) ▪ میزان پردازش اطلاعات در شغل ▪ توجه به توانایی حل مسأله ▪ توجه به فرآیندهای اطلاعاتی (ایده‌پردازی)
	غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل (Enriching in the Job Social Characteristics)	▪ گسترش حمایت اجتماعی از سوی سرپرستان ▪ گسترش حمایت اجتماعی از سوی همکاران ▪ گسترش حمایت اجتماعی از سوی مدیران ارشد ▪ توجه به سازگاری کار ـ خانواده ▪ توجه به میزان تعاملات شخصی در شغل (با کارکنان، مراجعه‌کنندگان، مدیران، سرپرستان) ▪ توسعه روابط خوب در سازمان ▪ سودمندی ادراک‌شده اجتماعی از شغلفرصت‌هایی برای کمک به دیگران ▪ تعامل بین سازمانی
ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل (enriching in the core job characteristics)	حالت‌های روان‌شناختی مهم	▪ معنی‌داری ادراک‌شده شغلی ▪ مسئولیت‌پذیری ادراک‌شده شغلی ▪ آگاهی ادراک‌شده از نتایج شغلی ▪ تناسب ادراک‌شده فرد ـ شغل ▪ جذابیت ادراک شده شغلی

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

عوامل محیطی (environmental factors)	شرایط محیط شغلی	▪ محیط فیزیکی کار ▪ تجهیزات موردنیاز شغلی ▪ شرایط کار (دما، سر و صدا، فضای کار و غیره) ▪ فناوری موردنیاز ▪ ارگونومی محیط
	جو سازمانی	▪ تشویق به ابتکار و خلاقیت در کار ▪ نوآوری‌گرایی ▪ پذیرابودن به تغییر ▪ بلندپروازی در شغل
	جو تیمی	▪ تجربه تیمی ▪ اعتماد تیمی ▪ انعطاف‌پذیری تیمی ▪ همزیستی تیمی
	فرهنگ سازمانی	▪ جهت‌گیری‌های ارزشی در همکاری و مشارکت ▪ هنجارهای ریسک‌پذیری ▪ هنجارهای آزمون و خطا ▪ پذیرش شکست
	سبک رهبری	▪ رهبری تحول‌آفرین ▪ رهبری خدمت‌گزار ▪ رهبری تسهیمی ▪ رهبری اخلاقی
پیامدهای شغلی (پاسخ‌های رفتاری) (job outcomes)	نگرش‌ها	▪ افزایش درگیری شغلی ▪ افزایش رضایت شغلی ▪ افزایش تعهد سازمانی ▪ افزایش درگیری سازمانی
	عملکرد	▪ اثربخشی وظیفه‌ای ▪ افزایش عملکرد درون‌نقشی ▪ افزایش بهره‌وری شغلی
	انگیزشی	▪ افزایش انگیزه درونی در شغل ▪ افزایش زیست‌پذیری شغلی
	رفاه روان‌شناختی	▪ کاهش استرس از موانع ▪ کاهش اضطراب در کار ▪ افزایش راحتی و آسایش در زندگی شغلی ▪ امنیت شغلی بالاتر
	رفتاری	▪ کاهش رفتارهای ضدتولید در کار ▪ افزایش رفتار شهروندی ▪ کاهش ترک شغل ▪ کاهش غیبت‌گرایی در کار
	شناختی	▪ افزایش یادگیری ▪ افزایش ادراکات از نقش ▪ ابهام‌زدایی از کارکردهای نقش

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]
راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، سال هفتم شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱، شماره پیاپی ۲۵



شکل ۲: مدل غنی‌سازی مشاغل در سازمان تأمین اجتماعی

بخش کمی

مبتنی بر مدل نهایی بخش کیفی، به طراحی مدل مفهومی بخش کمی پرداخته شد که در قالب مدل ۳ و مدل ۴ طراحی و ارائه گردیده‌است.

مطابق با شکل ۳، روابط زیر فرضیه‌سازی گردید.

H1: سیاست‌گذاری‌های شغلی بر غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H2: سیاست‌گذاری‌های شغلی بر غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

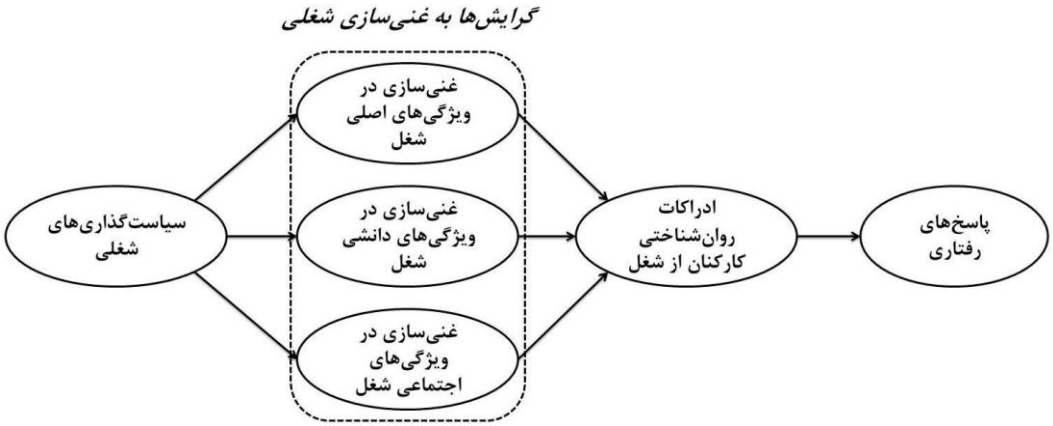
H3: سیاست‌گذاری‌های شغلی بر غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H4: غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل بر ادراکات روان-شناختی کارکنان از شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H5: غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل بر ادراکات روان-شناختی کارکنان از شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

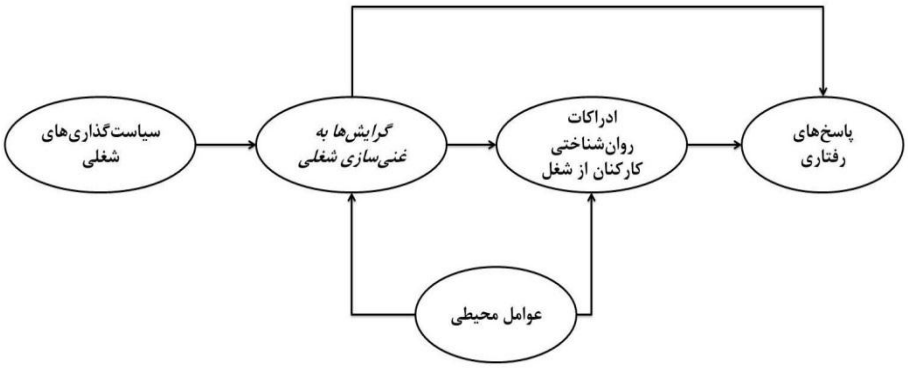
H6: غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل بر ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H7: ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل بر پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی) تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.



شکل ۳: مدل مفهومی بخش کمی (مدل ۱)

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]



شکل ۴: مدل مفهومی بخش کمی (مدل ۲)

مطابق با شکل ۴، روابط زیر فرضیه‌سازی شدند:

H1: سیاست‌گذاری‌های شغلی بر گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H2: گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی بر ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H3: ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل بر پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی) تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H4: گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی بر پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی) تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H5: عوامل محیطی بر گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

H6: عوامل محیطی بر ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

در جدول ۳ و ۴، خلاصه‌ای از آمار توصیفی در ارتباط با متغیرهای کیفی و کمی پرسشنامه آورده شده‌است.

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای کیفی پرسشنامه

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۴۵	۴۴/۳	**تحصیلات**	دکتری	۵۶	۱۷/۱
	مرد	۱۸۲	۵۵/۷	**سابقه خدمت**	کمتر از ۵ سال	۲۹	۸/۹
وضعیت تأهل	مجرد	۸۹	۲۷/۲		بین ۵ تا ۱۰ سال	۵۲	۱۵/۹
	متأهل	۲۳۸	۷۲/۸		بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱۴۴	۴۴
تحصیلات	کاردانی	۳۵	۱۰/۷		بیش از ۱۵ سال	۱۰۲	۳۱/۲
	کارشناسی	۱۴۰	۴۲/۸	**سمت شغلی**	ستاد مدیریت درمان	۲۱۵	۶۵/۷
	کارشناسی ارشد	۹۶	۲۹/۴		دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی	۱۱۲	۳۴/۳

جدول ۴: آمار توصیفی متغیرهای کمی پرسشنامه

متغیرها	انحراف معیار ± میانگین	واریانس	کمینه	بیشینه	ضریب KMO *	مقدار p **
سیاست‌گذاری‌های شغلی	۳/۸۵ ± ۰/۸۴۱	۰/۷۰۷	۱/۵۰	۵	۰/۹۰۲	
ویژگی‌های اصلی شغل	۳/۵۶ ± ۰/۸۴۲	۰/۷۱۰	۱/۱۱	۵	۰/۹۰۳	
ویژگی‌های دانشی شغل	۳/۷۳ ± ۰/۸۸۶	۰/۷۸۵	۱/۴۰	۵	۰/۸۳۰	
ویژگی‌های اجتماعی شغل	۳/۶۹ ± ۰/۸۰۹	۰/۶۵۵	۱/۰۰	۵	۰/۸۴۴	< ۰/۰۰۱
ادراکات روان‌شناختی	۳/۸۱ ±۰/۸۷۶	۰/۷۶۸	۱/۴۰	۵	۰/۸۱۳	
عوامل محیطی	۳/۸۵ ± ۰/۶۵۲	۰/۴۲۵	۱/۵۶	۵	۰/۹۰۵	
پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	۳/۸۰ ± ۰/۸۲۹	۰/۶۸۷	۱/۰۷	۵	۰/۹۳۱	

* معنی‌دار در سطح KMO > ۰/۵، معنی‌دار در سطح p < ۰/۰۵

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

مطابق با یافته‌های جدول ۴، تمامی متغیرها میانگینی بالاتر از ۳ گزارش دادند. همچنین مقادیر انحراف معیار و واریانس نیز ناظر بر نامتنجانس‌بودن گروه مورد مطالعه به لحاظ متغیرهای مورد سنجش بود. به‌عبارت‌دیگر، تفاوت و متوسط پراکندگی داده‌ها از میانگین بیشتر است. به‌علاوه، ضریب KMO در متغیرهای کمی پژوهش بالای ۰/۵ و در سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد گزارش شد که نشان از کفایت داده‌ها در تحلیل عاملی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری دارد. سایر یافته‌های مربوط به آزمون معادلات ساختاری در قالب آماره‌های روایی همگرا (AVE)، روایی واگرا، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ سازه‌های مدل در جدول ۵ قابل مشاهده‌است. در پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و روایی واگرا، مقادیر بالای ۰/۷ نشان‌دهنده‌ی سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد. همچنین، برای روایی همگرا می‌بایست این مقدار بالای ۰/۵ باشد که نشان‌دهنده‌ی همسانی یا اعتبار درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد. یافته‌های مقادیر عنوان‌شده در جدول ۵ نشان داده‌شده‌است.

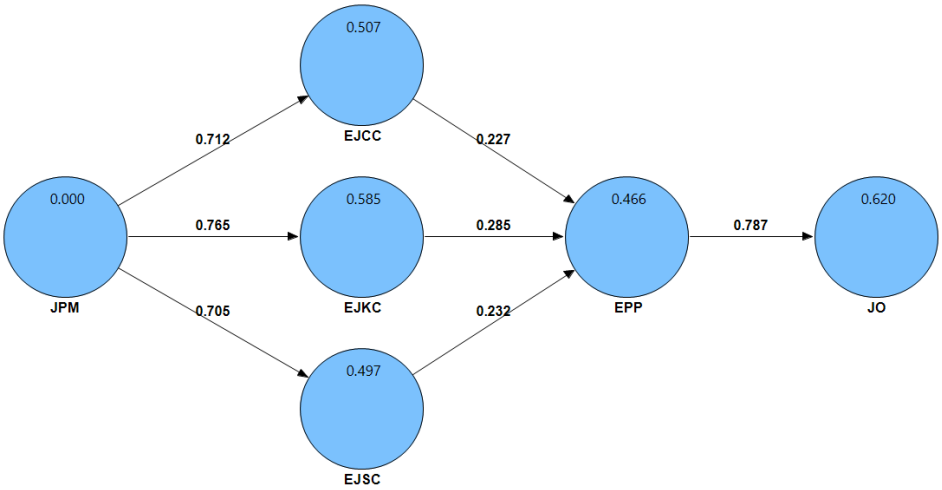
جدول ۵: مقادیر روایی همگرا، روایی واگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ سازه‌های مدل

ردیف	متغیر	اختصار لاتین	روایی همگرا (AVE)	روایی واگرا	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
مدل ۱						
۱	سیاست‌گذاری‌های شغلی	JPM	۰/۵۷۰	۰/۷۵۵	۰/۹۲۹	۰/۹۱۶
۲	غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل	EJCC	۰/۵۵۱	۰/۷۴۲	۰/۹۱۷	۰/۸۹۷
۳	غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل	EJKC	۰/۶۸۲	۰/۸۲۹	۰/۹۱۴	۰/۸۸۳
۴	غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل	EJSC	۰/۶۰۱	۰/۷۷۵	۰/۹۰۰	۰/۸۶۷
۵	ادراکات روان‌شناختی کارکنان	EPP	۰/۶۰۵	۰/۷۷۸	۰/۸۸۳	۰/۸۳۷
۶	پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	JO	۰/۵۱۶	۰/۷۱۸	۰/۹۴۰	۰/۹۲۹
مدل ۲						
۱	سیاست‌گذاری‌های شغلی	JPM	۰/۵۷۰	۰/۷۵۵	۰/۹۲۹	۰/۹۱۶
۲	گرایش‌های غنی‌سازی شغلی	JET	۰/۵۰۳	۰/۷۰۹	۰/۹۵۳	۰/۹۴۷
۳	ادراکات روان‌شناختی کارکنان	EPP	۰/۶۰۵	۰/۷۷۸	۰/۸۸۴	۰/۸۳۷
۴	عوامل محیطی	ENF	۰/۵۰۴	۰/۷۱۰	۰/۹۲۳	۰/۹۱۰
۵	پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	JO	۰/۵۱۵	۰/۷۱۷	۰/۹۴۰	۰/۹۲۹

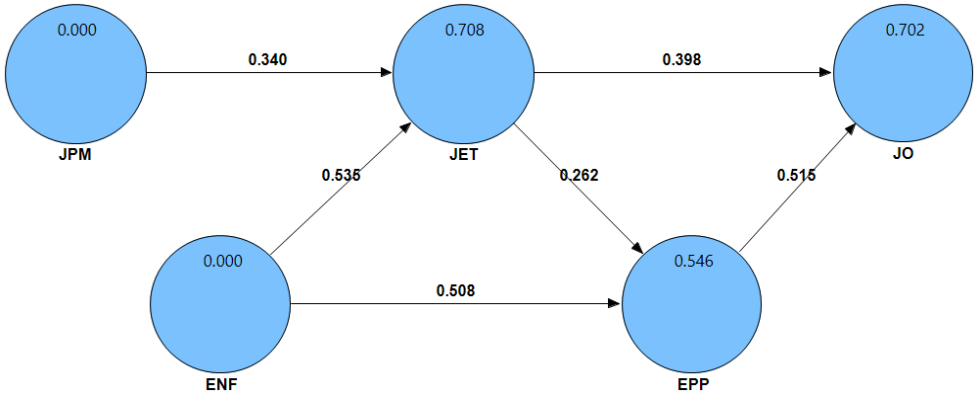
با توجه به اینکه روابط فرضیه‌سازی‌شده در ۲ مدل ترسیم شده‌اند، خروجی مربوط به هر مدل جداگانه آورده می‌شود. در ارتباط با ضریب AVE، در میان گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی، بیشترین مقدار متعلق به غنی‌سازی شغلی در ویژگی‌های دانشی شغل ۰/۶۸۲ می‌باشد؛ اما همین مقدار برای خود سازه‌ی گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی در مدل ۲ برابر با ۰/۵۰۳ برآورد شد. در هر ۲ حالت، ضریب AVE بالای سطح ۰/۵ به‌دست‌آمد. در ارتباط با روایی واگرا، ضرایب آن از جذر AVE ها به‌دست‌می‌آید و می‌بایست بالای سطح ۰/۷ باشند؛ ضرایب روایی واگرای سازه‌ها، همگی بالای سطح مورد پذیرش بودند، بنابراین، روایی واگرا به‌مانند روایی همگرای سازه‌ها در تمامی متغیرها تأیید گردید. ضرایب پایای سازه‌های مدل هم در پایایی ترکیبی (CR) و هم آلفای کرونباخ، همگی بالای ۰/۷ به‌دست‌آمدند. اما مقادیر ضرایب پایایی ترکیبی بیشتر از مقادیر آلفای کرونباخ بودند.

اشکال ۵ تا ۸، نشان‌دهنده‌ی یافته‌های ۲ مدل کمی تحقیق می‌باشند که در بخش ساختاری رویکرد PLS مورد آزمون قرار گرفتند. شکل‌های ۵ و ۶، مدل مفهومی را در شرایط ضرایب مسیر و ضرایب تعیین در هر ۲ مدل پژوهش نمایش می‌دهد و شکل‌های ۷ و ۸، نشان‌دهنده‌ی مدل مفهومی در شرایط ضرایب معنی‌داری است.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]



شکل ۵: مقادیر ضریب تعیین متغیرهای مکنون درون‌زای مدل و ضرایب مسیر (مدل ۱)



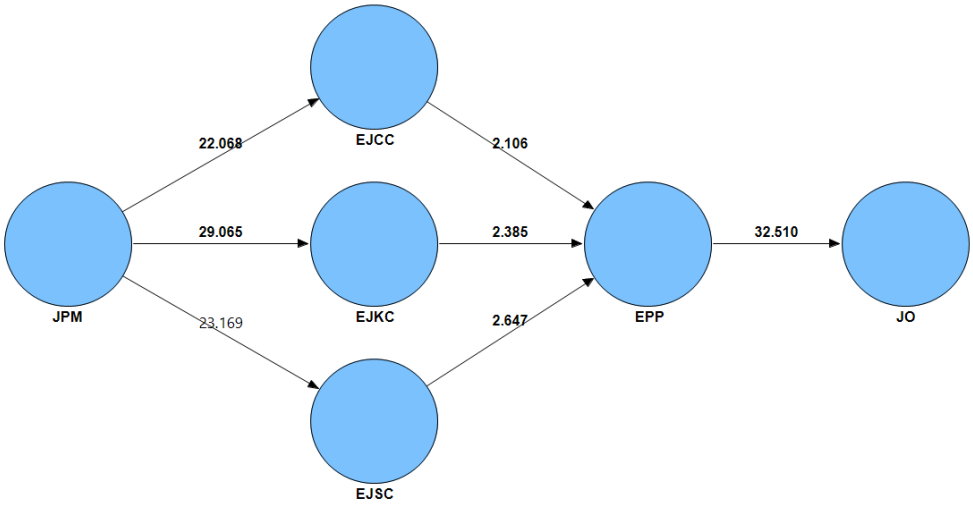
شکل ۶: مقادیر ضریب تعیین متغیرهای مکنون درون‌زای مدل و ضرایب مسیر (مدل ۲)

در شکل ۵ (مدل ۱)، نتایج نشان از تأثیر قابل‌توجه سازه‌ی JPM بر گرایش‌های غنی‌سازی شغلی به‌ویژه EJKC داشت. باوجوداینکه هر ۳ بعد مربوط به JET یعنی EJCC، EJKC و EJSC را به‌طور مستقیم بالای ۷۰ درصد تحت تأثیر قرار داده است، اما با سازه‌ی EJKC ارتباط قوی‌تر و معنی‌دارتری را برقرار نموده‌است. همچنین، میزان اثرگذاری هر ۳ بعد EJCC، EJKC و EJSC برسازه‌ی EPP به ترتیب برابر با ۰/۲۲۷، ۰/۲۸۵، و ۰/۲۳۲ بوده‌است که هر ۳ سازه توانستند به میزان ۰/۴۶۶ (برازشی بالاتر از سطح متوسط ۰/۳۳) سازه‌ی EPP را توجیه‌پذیر کنند. بدین معنا که، سازه‌ی EPP توانست به میزان ۴۶/۶ درصد از تغییرات مربوط به خود را تحت تأثیر ۳ بعد JET تبیین سازد. همچنین، ضریب مسیر رابطه میان EPP با JO برابر با ۰/۷۸۷ برآورد گردید که نشان تأثیرگذاری سازه‌ی EPP بر JO به میزان ۷۸/۷ درصد میان ۲ سازه می‌باشد. آنچه از یافته‌های SEM در مدل ۱ برآمد این مطلب بوده است که گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی به‌شدت تحت تأثیر JPM قرار دارند، اما در این مدل ابعاد گرایش‌های غنی‌سازی شغلی نتوانستند به میزان بالایی بر EPP اثرگذار باشند.

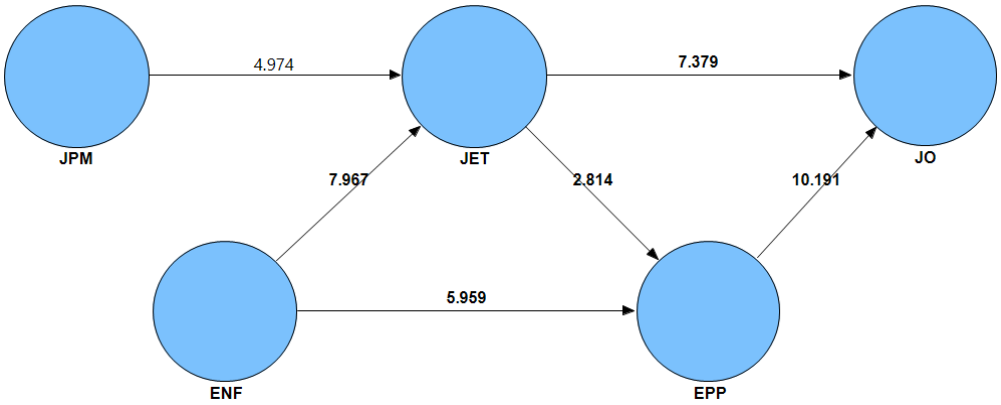
اما در شکل ۶ (مدل ۲)، سازه‌ی دیگری در نقش متغیر مستقل با عنوان ENF وارد مدل گردید تا مشخص شود میزان تغییرپذیری سازه‌ی JET چه میزان می‌باشد. یافته‌ها نشان دادند با حضور ENF در مدل، میزان ضریب تعیین JET (۰/۷۰۸)، به‌عنوان یک سازه‌ی مجزا نسبت به موقعی که ابعاد آن به‌طور جداگانه در مدل ایفای نقش می‌کردند (EJCC: ۰/۵۰۷، EJKC: ۰/۵۸۵، EJSC: ۰/۴۹۷) بالاتر بوده‌است و نکته قابل‌توجه اینکه تأثیر سازه‌ی ENF (۰/۵۳۵) نسبت به

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

سازه‌ی JPM (۰/۳۴۰) بیشتر بوده‌است. ازاین‌رو، می‌توان این‌گونه عنوان داشت که تأثیرگذاری ENF از JPM بر JET بالاتر می‌باشد. همچنین، سازه‌ی ENF توانست همراه با JET به میزان بیشتری از تغییرات مربوط به EPP (۰/۵۶۴) را تبیین سازد و این نشان از نقش مؤثر سازه‌ی ENF درزمینه‌ی غنی-سازی شغلی دارد.



شکل ۷: ضرایب معنی‌داری Z (مدل ۱)



شکل ۸: ضرایب معنی‌داری Z (مدل ۲)

آنچه از یافته‌های هر دو مدل به‌دست‌آمد این مطلب است که برای اینکه بتوان گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی را بیشتر تقویت نمود، می‌بایست هر دو سازه‌ی JPM و ENF را موردتوجه قرارداد تا بتوان بدین طریق هم ضریب تبیین‌کنندگی EPP را افزایش داد و هم انتظار بیشتری را در بروز JO داشت.

معیار پیش‌بینی‌کننده‌ی مدل (Q^2)

هدف این شاخص توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی می‌باشد. مقادیر بالای ۰ نشان می-دهد که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد (جدول ۶).

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

جدول ۶: قدرت پیش‌بین مدل، مقادیر Q^2

مدل ۱		
سازه	1-SSE/SSO (Q^2)	سطح برازش (۰/۰۲ ضعیف، ۰/۱۵ متوسط و ۰/۳۵ قوی)
غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل	۰/۲۷۱	برازش در سطح بالاتر از متوسط
غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل	۰/۳۹۵	برازش در سطح قوی
غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل	۰/۲۹۱	برازش در سطح بالاتر از متوسط
ادراکات روان‌شناختی کارکنان	۰/۲۶۵	برازش در سطح بالاتر از متوسط
پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	۰/۲۹۲	برازش در سطح بالاتر از متوسط
مدل ۲		
سازه	1-SSE/SSO (Q^2)	سطح برازش (۰/۰۲ ضعیف، ۰/۱۵ متوسط و ۰/۳۵ قوی)
گرایش‌های غنی‌سازی شغلی	۰/۳۴۶	برازش نزدیک به سطح قوی
ادراکات روان‌شناختی کارکنان	۰/۳۰۹	برازش در سطح بالاتر از متوسط
پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	۰/۳۴۱	برازش نزدیک به سطح قوی

مقدار Q^2 در ابعاد مربوط به گرایش‌های غنی‌سازی شغلی همگی بالاتر از سطح متوسط برازش شدند. در این میان، ضریب سازه‌ی غنی‌سازی شغلی در ویژگی‌های دانشی با مقدار ۰/۳۹۵ بیشترین میزان پیش‌بینی‌کنندگی را همه ابعاد به دست آورده است. آنچه موردتوجه است، مقدار دو سازه‌ی وابسته‌ی مدل یعنی ادراکات روان‌شناختی کارکنان و پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)، هنگامی‌که ابعاد گرایش‌های غنی‌سازی شغلی همگی (در مدل ۲) با یکدیگر درنظرگرفته‌شوند، سطح پیش‌بینی‌کنندگی ادراکات روان‌شناختی کارکنان و پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی) افزایش می‌یابد.

برازش مدل کلی

با توجه به فرمول GOF و مقادیر ضرایب $\overline{\text{Communalities}}$ و $\overline{R^2}$ که در جدول ۷ آمده‌است مقدار GOF محاسبه شد.

$$\text{GoF} = \sqrt{\overline{\text{Communalities}} \times \overline{R^2}}$$

$$\text{GOF} = \sqrt{0.566 \times 0.579} = 0.436$$

جدول ۷: میانگین مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل

مدل ۱		
سازه	ضرایب اشتراکی	ضرایب تعیین
سیاست‌گذاری‌های شغلی	۰/۵۷۰	——
غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل	۰/۵۵۱	۰/۵۰۷
غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل	۰/۶۸۲	۰/۵۸۵
غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل	۰/۶۰۱	۰/۴۹۷
ادراکات روان‌شناختی کارکنان	۰/۶۰۵	۰/۴۶۶
پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	۰/۵۱۶	۰/۶۲۰
مدل ۲		
سیاست‌گذاری‌های شغلی	۰/۵۷۰	——
گرایش‌های غنی‌سازی شغلی	۰/۵۰۳	۰/۷۰۸
ادراکات روان‌شناختی کارکنان	۰/۶۰۵	۰/۵۴۶
عوامل محیطی	۰/۵۰۴	——
پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	۰/۵۱۵	۰/۷۰۲
میانگین	۰/۵۶۶	۰/۵۷۹

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]
راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، سال هفتم شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱، شماره پیاپی ۲۵

بنابراین با توجه به ۳ سطح برازش یعنی ۰/۰۱ برازش ضعیف، ۰/۲۵ برازش متوسط و ۰/۳۶ برازش قوی؛ می‌توان ضریب ۰/۴۳۶ را به‌عنوان برازش قوی مدل در نظر گرفت.

بررسی کلی فرضیه‌های تحقیق بر اساس یافته‌ها

با توجه به مدل تحقیق، در جدول ۸ برحسب روابط میان سازه‌ها فرضیه‌های تحقیق نیز تعیین گردید که نتایج هرکدام بر اساس ضرایب معنی‌داری Z و ضرایب بتا گزارش شد.

جدول ۸: نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های مدل ۱ بخش کمی				فرضیه‌های مدل ۲ بخش کمی			
فرضیه	ضریب مسیر	ضریب معنی‌داری	نتیجه	فرضیه	ضریب مسیر	ضریب معنی‌داری	نتیجه
H1	۰/۷۱۲	۲۲/۰۶۸	تأیید فرضیه	H1	۰/۳۴۰	۴/۹۷۴	تأیید فرضیه
H2	۰/۷۶۵	۲۹/۰۶۵	تأیید فرضیه	H2	۰/۲۶۲	۲/۸۱۴	تأیید فرضیه
H3	۰/۷۰۵	۲۳/۱۶۹	تأیید فرضیه	H3	۰/۵۱۵	۱۰/۱۹۱	تأیید فرضیه
H4	۰/۲۲۷	۲/۱۰۶	تأیید فرضیه	H4	۰/۳۹۸	۷/۳۷۹	تأیید فرضیه
H5	۰/۲۸۵	۲/۳۸۵	تأیید فرضیه	H5	۰/۵۳۵	۷/۹۶۷	تأیید فرضیه
H6	۰/۲۳۲	۲/۶۴۷	تأیید فرضیه	H6	۰/۵۰۸	۵/۹۵۹	تأیید فرضیه
H7	۰/۷۸۷	۳۲/۵۱۰	تأیید فرضیه	-			

بحث

یافته‌ها در بخش کیفی، حکایت از ۵ مقوله‌ی کلی در ارتباط با غنی‌سازی مشاغل داشت. البته، در اینجا ذکر این نکته الزامی است که غنی‌سازی مشاغل یک فرآیند کل‌نگر است و می‌تواند از عوامل گوناگونی تأثیر پذیرد. بنابراین، نباید در یک مرحله متوقف شود و برای اینکه بتوان مشاغلی پویا در سازمان طراحی نمود می‌بایست نگاه به رویکرد طراحی شغل با رویکرد غنی-سازی نیز یک رویکرد پویا و فعالی باشد. یکی از مقوله‌های نهایی به‌دست‌آمده سیاست‌گذاری‌های شغلی سازمان می‌باشد. این مقوله ناظر به این موضوع است که در سطح کلان سازمانی و جایی که رهبران و تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان به سیاست‌گذاری در بخش‌های مختلف خود به‌ویژه منابع انسانی می‌پردازند، فلسفه‌ای که از شغل‌ها در سطح سازمان دنبال می-کنند و یا قصد دستیابی به آن را دارند، می‌تواند بر رویکردشان به طراحی و غنی‌سازی شغلی اثرگذار باشد. سیاست‌گذاری نوعی پرداختن به هدف‌گذاری در مشاغل است (۳۹). این موضوع، شاید یکی از جنبه‌هایی باشد که در طراحی‌های شغلی مورد غفلت واقع شود و زمانی که سازمان‌ها اقدام به طراحی و یا بازطراحی‌های شغلی می‌کنند، ممکن است از مسیر درست‌تر پرداخت به غنی‌سازی دور شوند. بنابراین، توصیه می‌شود پیش از اینکه به طراحی مشاغل و غنی‌سازی آنان مبادرت کنند، ابتدا رویکرد فلسفی خود را از مشاغل مشخص کنند و سپس دست به غنی‌سازی شغلی بزنند. این مقوله، چیزی بود که در بسیاری از مطالعات که درزمینه‌ی ویژگی‌های شغلی و یا غنی‌سازی شغلی انجام شده بود (مانند ۲۳-۱۶،۱۷،۲۰)، موردتوجه قرار نگرفته بود.

مقوله‌ی بعدی دیگر تحت عنوان «گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی» مطرح گردید. این مقوله نیز ناظر به ۳ وجه انگیزشی، روان‌شناسی و اجتماعی غنی‌سازی شغلی دارد. دراین‌باره، مطالعات مختلف، خیلی محدود به ابعاد ویژگی‌های شغلی شده بودند (۲۴-۲۲، ۱۹) و اساساً کمتر به توسعه ابعاد ویژگی‌های اصلی پرداختند. اما، آنچه باید در خصوص مقوله‌های ذیل غنی-سازی در ویژگی‌های اصلی شغل موردتوجه قرار داد این است که این مقوله‌ها به نسبت ۲ سطح دانشی (۲۳،۴۰) و اجتماعی (۴۱)، بیشتر می‌توانند حالت‌های روان‌شناختی (۲۳)، مثبت‌تری را در کارکنان ایجاد کنند. حالت‌های روان‌شناختی اشاره به ادراکات کارکنان از ویژگی‌های شغلی دارند. به‌عبارت‌دیگر، ناظر بر چگونگی واکنش کارکنان به آن ویژگی‌ها در سازمان می-باشد. به‌همین‌خاطر گفته شد که صرفاً بررسی یک رویکرد شاید نتوان سازمان‌ها را در طراحی به مشاغل غنی‌شده‌ی کامل، هدایت کرد. چراکه باید مشاغل به‌گونه‌ای طراحی شوند که

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences
www.mshsj.ssu.ac.ir
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

کارکنان را از روزمرگی برهانند و آنان را در مسیر یک رفتار مبتنی بر تغییر هدایت کنند (۴۲).

پس از غنی‌سازی ویژگی‌های اصلی شغل، مقولات ذیل غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی است که نقش تعیین‌کنندگی بیشتری دارند. مقوله‌ی بعدی تحت عنوان عوامل محیطی مطرح شد. این مقوله در وهله‌ی اول شرایط محیط شغلی، کارکنان به لحاظ فیزیکی، چیدمانی، تجهیزاتی، فضای اختصاص داده‌شده و ارگونومی را موردتوجه قرار می‌دهد. از دیگر عوامل می‌توان جو سازمان (۴۳)، جو تیمی (۴۴)، فرهنگ (۴۵) و سبک رهبری (۴۶)، را نام برد و به‌عنوان فرآیندهایی در نظر گرفته می‌شوند که کارکنان به پردازش اطلاعات حاصله از آن‌ها در خصوص ارزیابی‌های شغلی‌شان استفاده می‌کنند. در پایان نیز، پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)، در ۶ سطح نگرش‌ها (۴۷)، عملکرد (۴۸)، انگیزشی (۲۳)، رفاه روان‌شناختی، رفتاری و شناختی (۱۹،۲۱،۲۲)، دسته‌بندی گردید.

در بخش کمی نیز، یافته‌ها بر این موضوع در هر دو مدل بررسی‌شده تأکید داشته‌اند که سیاست‌گذاری‌های شغلی ازجمله عوامل مؤثر در گرایش‌های کارکنان به غنی‌سازی شغلی می‌باشد. درواقع، آن چیزی که در مطالعات پیشین به‌خصوص مبتنی بر تئوری ویژگی‌های شغلی موردتوجه قرار نگرفته بود، سطح سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های عمومی است که پرداخت به مقوله‌ی غنی‌سازی شغلی را تحت تأثیر این سیاست‌ها قرار می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر، پیش از آنکه سازمان‌های عمومی بتوانند به موضوعات توسعه‌ای مانند غنی‌سازی شغلی در کارکنان خود بپردازند، نیازمند بازنگری در رویکرد خط‌مشی سازمانی‌شان می‌باشند که آیا اساساً چنین وجهی در توسعه و پیشرفت منابع انسانی وجود دارد یا خیر، و تا چه میزان منابع برای این منظور تخصیص داده‌شده و سرمایه‌گذاری دراین‌باره صورت‌گرفته‌است. مورد بعدی در یافته‌های کمی نقشی بوده که سازه‌ی عوامل محیطی بر گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی ایفاء نموده است. یعنی آنجایی که جزئیات غنی‌سازی شغلی از سوی سازمان برنامه‌ریزی و به اجرا درمی‌آید، عوامل محیطی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند نتایج و دستاوردهای آن را تحت تأثیر قرار دهد و ضریب توفیق سازمان‌ها را کم و یا زیاد نماید. عوامل محیطی ازآن‌جهت می‌بایست در چارچوب غنی‌سازی شغلی موردتوجه قرار گیرد که اساساً می‌تواند هم تسهیل‌کننده و هم مانع شونده در موفقیت و یا شکست غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های عمومی باشد. البته، اینکه سیاست‌گذاری‌های شغلی بر عوامل محیطی تأثیرگذار است یا نه، می‌تواند به‌عنوان رابطه‌ای مدنظر قرار گیرد که می‌بایست در مطالعات دیگر به‌طور عمیق بدان پرداخته شود.

غنی‌سازی شغلی به‌عنوان یکی از رویکردهای انگیزشی در طراحی و بازطراحی مشاغل مطرح می‌باشد. این مطالعه برای پاسخگویی به هدف پژوهش، به تلفیق دو تئوری اسنادی کار، و پردازش اطلاعات اجتماعی با تئوری ویژگی‌های شغلی مبادرت نمود و به‌صورت جامع به طراحی مدلی درزمینه‌ی غنی‌سازی شغلی پرداخته‌است. مدل ارائه‌شده باعث گسترش بینش و رویکرد همه‌جانبه‌تری در مدیران سازمانی نسبت به موضوع غنی‌سازی شغلی می‌دهد. همچنین این پژوهش نگاه جدیدتری را به توسعه غنی‌سازی شغلی در سازمان‌ها می‌دهد که می‌تواند حتی تئوری‌های رفتاری، انگیزشی و اجتماعی دیگری نیز دراین‌باره در نظر گرفته شود و موردبررسی قرار گیرد. این پژوهش، تلاش نموده‌است غنی‌سازی شغلی را از حصار حرکت بر اساس یک تئوری، آزاد ساخته و این بینش را ایجاد نماید که برای توسعه غنی‌سازی شغلی نیازمند به‌کارگیری سایر تئوری‌ها نیز می‌باشد. هر تحقیقی به لحاظ قلمرو مکانی دچار محدودیت است. درهرصورت، اینکه این پژوهش در شهر تهران انجام‌گرفته است (شعب شرق و غرب)، خود نیز می‌تواند پژوهش را با محدودیت مواجه کرده باشد. عموماً یکی از محدودیت‌هایی که هر پژوهشی با آن روبه‌رو است، اعتماد پاسخگویان به سؤالات به‌ویژه در بعد پرسشنامه است که این تحقیق نیز از آن مستثنی نبوده است. این پژوهش در بستر سازمان‌های عمومی انجام‌شده است. طبیعتاً اگر در ساختار سازمانی دولتی و با بدنه‌ی بخش خصوصی انجام بگیرد، ممکن است نتایج تحقیق متفاوت باشد. یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق مربوط به ابزار پژوهش می‌گردد. گاهی افراد، ادراکی که در ذهن دارند و آنچه را که بیان می‌کنند متفاوت است. بنابراین ممکن است پاسخ‌دهندگان درک یکسانی از سؤالات پرسشنامه نداشته باشند که این موضوع خود با محدودیت مواجه است. مدل نهایی به‌دست‌آمده شامل ۵ مقوله‌ی کلی سیاست‌گذاری‌های شغلی، گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی، ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل، عوامل محیطی و پاسخ‌های رفتاری بوده است. طبیعتاً، حصول

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

این ۵ مقوله در پژوهش خود نوعی محدودیت می‌باشد. چراکه، این مقولات حاصل استنباط پژوهشی محقق بوده‌است. چه‌بسا، پژوهشگر دیگری، استنباط دیگری با شرایط یکسان از یافته‌ها داشته باشد.

نتیجه‌گیری

یکی از اقدامات موردتوجه در خصوص رویکرد غنی‌سازی شغلی، ایجاد ارتباط میان سیاست‌گذاری‌های شغلی با گرایش-های غنی‌سازی شغلی از طریق همسوسازی استراتژیک درونی به لحاظ محتوایی و اجرایی است. برای بهبود محتوا و اجرای غنی‌سازی شغلی، ابتدا بهتر است در ۳ وجه جهت‌گیری غنی-سازی، از منظر کارکنان پرداخته شود. یعنی، ازطریق جلساتی مصاحبه مانند به‌صورت فردی و یا گروهی به استخراج جزئیات مربوط به غنی‌سازی شغلی نزد کارکنان در یک بازه‌ی زمانی بلندمدت پرداخت. البته، این نکته را باید مدنظر داشت که ممکن است کارکنان در وهله‌ی اول ادراک و یا بینشی که سازمان از غنی‌سازی شغلی دارد را نداشته باشند. یعنی یک شکاف ادراکی وجود داشته باشد. دراین‌باره، سازمان پیش از آنکه وارد مباحث تعاملی با کارکنان شود، ابتدا می‌بایست نیروی انسانی را از نیات طرح مدنظرش آگاه سازد. همچنین، یکی از راه‌های مؤثر در این زمینه نیز درگیر سازی و مداخله‌ی کارکنان در طراحی و اجرای رویکرد غنی‌سازی شغلی است. این امر، به‌نوبه‌ی خود بسیار کارآمدتر از هر اقدام آموزشی صرف در سازمان می‌باشد. برای اینکه سازمان تأمین اجتماعی بتواند اثربخشی فزاینده‌ای را دراین‌باره داشته‌باشد می‌بایست عناصر عمومی مانند جو تیمی، جو سازمانی، فرهنگ، شرایط محیط شغلی و سبک رهبری را در ارتباط با محتوا و پیاده‌سازی غنی‌سازی شغلی مدنظر داشته باشد. یعنی در کنار اینکه به جستجوی جزئیات غنی‌سازی شغلی نزد کارکنان برمی‌آید، در یک نگاه گسترده‌تر، اثراتی که به‌عنوان مثال خود فرهنگ سازمانی بر ادراکات شغلی کارکنان می‌گذارد و موجب شده است که مثلاً چنین دیدگاهی را از شغل به دست آورند و آن را عرضه کنند نیز مورد مداقه قرار گیرد. غنی‌سازی شغلی بنیانی است برای رشد و پیشرفت کارکنان، مشاغل، و سازمان. غنی-سازی شغلی حتی می‌تواند سطح حرفه‌ای‌گرایی در سازمان را نیز توسعه دهد و مشخص می‌نماید که چه افرادی برای چه مسئولیت‌های در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مناسب هستند. این رویکرد خط‌مشی‌گذاری آینده‌نگرانه از مشاغل موجب ایجاد ساختارهای یا برای جذب چنین نیروهایی و یا برای پرورش چنین نیروهایی، می‌گردد. به‌همین‌خاطر برای اینکه بتوان شکل بنیادی‌تری به چارچوب غنی‌سازی در مشاغل داد، می‌بایست وجه سیاست‌گذاری آن را تقویت نمود تا بتوان نتایج مطلوبی را کسب کرد.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله از اساتید راهنما و مشاور این تحقیق و نیز مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران که در انجام این تحقیق یاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

طراحی پژوهش: و. ح، ج. م، م. ع

جمع‌آوری داده‌ها: و. ح

تحلیل داده‌ها: و. ح

نگارش و اصلاح مقاله: و. ح، ج. م، م. ع

سازمان حمایت‌کننده

این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت دولتی در دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی قزوین می‌باشد و از سوی هیچ سازمانی مورد حمایت مالی قرار نگرفته است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

References

1)Tumi NS, Hasan AN, Khalid J. Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. Business Perspectives and Research 2022; 10(1): 121-39. doi: 10.1177/22785337219953.

2)Putri WH, Setianan AR. Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement. Problems and Perspectives in Management 2019; 17(2): 518-26. doi: 10.21511/ppm.17(2).2019.40.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]

[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

3)Siengthai S, Pila-Ngarm P. The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship 2016; 4(2): 162-80. doi: 10.1108/EBHRM-01-2015-0001.
4)Stefurak T, Morgan R, Johnson RB. The relationship of public service motivation to job satisfaction and job performance of emergency medical services professionals. Public Personnel Management 2020; 49(4): 590-616. doi: 10.1177/0091026020917695.
5)Piasna A, Burchell B, Sehnbruch K. Job quality in European employment policy: one step forward, two steps back?. Transfer: European Review of Labour and Research 2019; 25(2): 165-80. doi: 10.1177/ 1024258919832213.
6) Piatak JS, Douglas JW, Raudla R. The role perceptions of government professionals: the effects of gender, educational field, and prior job sector. Public Management Review 2020; 22(10): 1515-34. doi: 10.1080/14719037.2019.1642949.
7)Sungkit FN, Meiyanto IS. Pengaruh job enrichment terhadap employee engagement melalui psychological meaningfulness sebagai mediator. Gadjah Mada Journal of Psychology 2015; 1(1): 61-73. doi: 10.22146/gamajop.7354.
8)Marta IA, Supartha I, Dewi IG, Wibawa I. Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: the mediating role of work motivation and job satisfaction. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business 2021; 8(1): 1031-40. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031.
9)Chen Y, Currie G, Mc Givern G. The role of professional identity in HRM implementation: evidence from a case study of job redesign. Human Resource Management Journal 2022; 32(2): 283-98. doi: 10.1111/ 1748-8583.12399.
10) Haroon A, Shakil T. Gauging the effect of job enrichment on employee performance with the mediating role of employee motivation: evidence from private banking sector of Pakistan. Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation 2021; 3(1): 135-46. doi: 10.52633/jemi.v3i1.56.
11) Cemane KB. Job enlargement and job enrichment-a meta-analytic study [master thesis]. Kalamazoo, Michigan: Western Michigan university 1980; 23-4.
12) Rehan M, Iqbal MZ, Fatima A, Nawab S. Organizational cynicism and its relationship with employee's performance in teaching hospitals of Pakistan. Int J Econ Manag Sci 2017; 6(3): 1-6. doi: 10.4172/2162-6359.1000413.
13) Feder I. Customized job enrichment and its effect on job performance. 1st ed. USA: Dissertation Com; 1999: 3-5.
14) Bornstein S, Heritage M, Chudak A, Tamblyn R, McMahon M, Brown AD. Development of enriched core competencies for health services and policy research. Health Services Research 2018; 53(52): 4004-23. doi: 10.1111/1475-6773.12847.
15) Ruiz-Palomo D, León-Gómez A, García-Lopera F. Disentangling organizational commitment in hospitality industry: the roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. International Journal of Hospitality Management 2020; 90(179): 102637. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102637.
16) Rai A, Maheshwari S. Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. Management Research Review 2021; 44(1): 133-57. doi: 10.1108/MRR-10-2019-0442.
17) Smith RW, DeNunzio MM. Examining personality—job characteristic interactions in explaining work outcomes. Journal of Research in Personality 2020; 84: 103884. doi: 10.1016/j.jrp.2019. 103884.
18) Zaman U, Nawaz S, Javed A, Rasul T. Having a whale of a time: linking self-determination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. Cogent Business & Management 2020; 7(1): 1-15. doi: 0.1080/23311975. 2020.1807707.
19) Naseer S, Donia MB, Syed F, Bashir F. Too much of a good thing: the interactive effects of cultural values and core job characteristics on hindrance stressors and employee performance outcomes. Human Resource Management 2020; 59(3): 271-89. doi: 10.1002/hrm. 21993.
20) Steijn B, Van der Voet J. Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: when prosocial motivation and red tape collide. Public Administration 2019; 97(1): 64-80. doi: 10.1111/padm.12352.
21) Drewery D. Retaining contingent frontline staff through job enrichment: the case of seasonal student workers. Managing Sport and Leisure 2019; 24(6): 387-99. doi: 10.1080/23750472.2019.1684835.
22) Agarwal UA, Gupta V. Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: a moderated-mediation analysis. Personnel Review 2018; 47(2): 353-77. doi: 10.1108/PR-09-2016-0229.
23) Loghmani M, Taylor T, Ramzaninejad R. Job characteristics and psychological states of football referees: implications for job enrichment. Managing Sport and Leisure 2017; 22(5): 342-57. doi: 10.1080/23750472.2018.1426488.
24) Iqbal Q, Ahmad NH, Ahmad B. Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: a study on SMEs. Journal of Science and Technology Policy Management 2021; 12(3): 463-90. doi: 10.1108/JSTPM-02-2018-0022.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

25) Islam T, Tariq J, Usman B. Transformational leadership and four-dimensional commitment: mediating role of job characteristics and mode rating role of participative and directive leadership styles. Journal of Management Development 2018; 37(9/10): 666-83. doi: 10.1108/JMD-06-2017-0197.
26) Rogers SE, Miller CD, Flinchbaugh C, Giddarie M, Barker B. All internships are not created equal: job design, satisfaction, and vocational development in paid and unpaid internships. Human Resource Management Review 2021; 31(1): 1-13. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100723.
27) Han SH, Oh EG, Kang SP. The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. Leadership & Organization Development Journal 2020; 41(4): 519-33. doi: 10.1108/LODJ-04-2019-0181.
28) Furnham A. The psychology of behaviour at work: the individual in the organization. 1st ed. UK: Psychology Press; 2005: 16-9.
29) Khanmohammadi A. Examine the relationship between organizational health and job enrichment and job burnout mediation (case study: Golestan municipality). [master thesis]. Mahdasht: Payame Noor university; 2017. [Persian]
30) Rajabi P, Shirazian Z. An investigation of the effect of job characteristics on the development of job path and its adaptive capabilities. Journal of Research in Human Resource Management 2018; 9(4): 107-27. [Persian]
31) Imani H, Gholipour A, Seyed Javadin SR. Investigating the impact of job characteristics model on thriving at work (case study: bank Refah). Journal of Administration 2016; 7(4): 783-802. doi: 10.22059/JIPA.2015.51735. [Persian]
32) Shirazi A, Shojaeian A, Gholami M. The relationship between job characteristics, job burnout, willingness to quit, and early retirement of law enforcement staff. Resource Management in the Police 2019; 7(2): 53-76. [Persian]
33) Golparvar M, Vakili N, Ashja A. Structural model for transformational leadership components, job enrichment and organizational citizenship behavior. Journal of Management & Development Process 2015; 27(1): 95-114. doi: 20.1001.1.17350719.1393.27.1.5.8. [Persian]
34) Elo S, Kyngäs H. The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 2008; 62(1): 107-15. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.
35) Lincoln YS, Guba EG. Naturalistic Inquiry. 1st ed. USA: Sage; 1985: 332-50.
36) Dodgson JE. Reflexivity in qualitative research. Journal of Human Lactation 2019; 35(5): 220-2.
37) Abrica EJ. Institutional researcher reflexivity: how IR professionals can utilize researcher reflexivity in qualitative students. Community Collede Journal of Research and Practice 2019; 43(12): 880-90.
38) Davari A, Rezazadeh A. Structural equation modeling with PLS. 1st ed. Tehran: Jahad Daneshgahi press organization; 2013: 67-100. [Persian]
39) Liu M, Huang Y, Zhang D. Gamification's impact on manufacturing: enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries 2018; 28(1): 38-51. doi: 10.1002/ hfm.20723.
40) Shujahat M, Wang M, Ali M, Bibi A, Razzaq S, Durst S. Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. Journal of Knowledge Management 2020; 25(4): 770-95. doi: 10.1108/JKM-03-2020-0232.
41) Jabeen Q, Nadeem MS, Raziq MM, Sajjad A. Linking individuals' resources with (perceived) sustainable employability: perspectives from conservation of resources and social information processing theory. International Journal of Management Reviews 2022; 24(2): 233-54.
42) Ali A, Wang H, Boekhorst JA. A moderated mediation examination of shared leadership and team creativity: a social information processing perspective. Asia Pacific Journal of Management 2021; 28: 1-33. doi: 10.1007/s10490-021-09786-6.
43) Mutonyi BR, Slåtten T, Lien G. Organizational climate and creative performance in the public sector. European Business Review 2020; 32(4): 615-31. doi: 10.1108/EBR-02-2019-0021.
44) Black J, Kim K, Rhee S, Wang K, Sakchutchawan S. Self-efficacy and emotional intelligence: influencing team cohesion to enhance team performance. Team Performance Management: an International Journal 2019; 25(2/1): 100-19. doi: 10.1108/TPM-01-2018-0005.
45) Elsbach KD, Stigliani I. Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. Journal of Management 2018; 44(6): 2274-306. doi: 10.1177/0149206317744252.
46) Wadei KA, Chen L, Frempong J, Appienti WA. The mediation effect of ethical leadership and creative performance: a social information processing perspective. The Journal of Creative Behavior 2021; 55(1): 241-54. doi: 10.1002/jocb.449.
47) Schriesheim CA, Liu Y. Distinguished scholars invited essay: becoming a good sport and a better performer: a social information processing view of authentic leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies 2018; 25(2): 141-52. doi: 10.1177/1548051817740323.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]
[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

48) Wood S, Van Veldhoven M, Croon M, De Menezes LM. Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being. Human Relations 2012; 65(4): 419-45. doi: 10.1177/0018726711432476.

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]

[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]

Research Article

Designing and Explaining the Model of Job Enrichment with the Emphasis on Employee's Behavioral Dimension in Social Security Organization

Vali Haddadi [1], Javad Mehrabi [2*], Mohammad Ataee [2]

[1] Ph.D. student of Public Administration, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
[2] Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

* **Corresponding Author:** Javad Mehrabi
mehrabijavad@qiau.ac.ir

Citation: Haddadi V, Mehrabi J, Ataee M. Designing and Explaining the Model of Job Enrichment with the Emphasis on Employee's Behavioral Dimension in Social Security Organization. Manage Strat Health Syst 2022; 7(3): 260-80.

Received: July 27, 2021
Revised: November 02, 2022
Accepted: December 07, 2022

Funding: The authors have no support or funding to report.

Competing Interests: The authors have declared that no competing interest exist.

A B S T R A C T

Background: As a job design technique, job enrichment emphasizes intra-job motivation in job duties and responsibilities to achieve appropriate behavioral outcomes. The present study aims to design and explain a job enrichment model considering the behavioral dimension of employees in Social Security Organization.

Methods: The research method was conducted based on qualitative content analysis and testing structural equations from quantitative perspective. Qualitative data were collected by semi-structured interviews with a purposive judgmental sampling. It was conducted on 14 people (academic experts, managers and deputies of Tehran's Social Security Organization). Researchers collected quantitative data by a 66-item questionnaire based on a 5-point Likert scale distributed among 327 employees of Tehran's Social Security Organization. It was done through Cochran's formula and convenience sampling method. Coding approach was used to analyze qualitative data, and the interview scripts and the SEM test in the Smart PLS $_2$ package were used to test the hypotheses.

Results: Qualitative findings focused on components such as job policymaking (developing job resource, recruitment structure, and job brand; and job responsibilities' management); trends in job enrichment (enriching the core job characteristics, job knowledge characteristics, and job social characteristics); employee's job psychological perceptions; environmental factors (working environment conditions, organization and team's climate, organizational culture, leadership style); behavioral responses (attitudes, performance, motivation; behavioral, cognitive, psychological well-beings) in the structure of job enrichment. Quantitative findings also indicated that the components of job policymaking and environmental factors have a significant effect on the dynamics of trends in job enrichment. Trends in job enrichment, in turn, have direct and indirect impacts on the components of behavioral responses through employees' psychological perceptions.

Conclusion: This study's paradigm emphasizes the importance of a holistic view with a dynamic capability for job enrichment. Accordingly, 2 factors of job policymaking and intra- organizational environmental factors should be considered by insurance organizations to increase the opportunities for self-realization of job enrichment.

Key words: Job design, Jobs enrichment, Job characteristics model

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-17]

[DOI: 10.18502/mshsj.v7i3.11395]