



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

ولی حدادی (ID<sup>1</sup>)، جواد محرابی (ID<sup>2\*</sup>)، محمد عطایی (ID<sup>2</sup>)

<sup>1</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
<sup>2</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

\* نویسنده مسئول: جواد محرابی  
mehrabijavad@qiau.ac.ir

### 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 یابد. هدف این مطالعه طراحی و تبیین مدل غنی‌سازی مشاغل با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی بوده است.

**روش پژوهش:** روش پژوهش آمیخته و مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی و آزمون معادلات ساختاری در بخش کمی بوده است. 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 به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از رویکرد کدگذاری برای تحلیل متن مصاحبه‌ها و از آزمون SEM در نرم‌افزار 2 Smart PLS 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 بوده است. 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 به‌طور مستقیم 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 بوده است؛ به‌گونه‌ای که، 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

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): ۲۶۰-۸۰.

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

## مقدمه

گیری بلندمدت در راستای افزایش ضریب تحقق‌پذیری مقاصد سازمانی تأکید دارد (۱۵).

مطالعات خارجی گوناگونی در زمینه غنی‌سازی شغلی انجام شده است (۲۳-۳، ۱۶). تأکید این پژوهش‌ها، بر تئوری ویژگی-های شغلی هاگمن و اولدهام در سال ۱۹۷۶، به عنوان نظریه بنیادین در «غنی‌سازی شغلی»، بوده است. 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 به‌شمار 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 به‌شمار می‌روند که در این پژوهش نیز تلاش شده است 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)، عدم جامعیت در پاسخ‌های رفتاری کارکنان به غنی‌سازی شغلی بوده است. 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 بوده است که بدان اشاره داشته‌اند. این پاسخ‌های رفتاری به‌طور پراکنده در پژوهش‌ها بررسی شده‌اند و دسته‌بندی مشخصی که اساساً نشان دهد در نهایت غنی‌سازی شغلی به چه رفتارهای منتهی می‌گردد صورت نگرفته است. بر همین مینا، نیازمند یک فرموله-بندی مجدد است که نشان داده‌شود غنی‌سازی شغلی به چه پاسخ‌های روان‌شناختی - جامعه‌شناختی منجر می‌شود و این موضوع از جمله محوری‌ترین شکاف‌هایی است که این پژوهش قصد دارد بدان پاسخ دهد. در ادبیات روان‌شناسی و جامعه‌شناسی، رفتار پاسخی است که در مواجهه با یک کنش و یا پدیده از فرد سر می‌زند. این پاسخ می‌تواند وجه انتزاعی

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. در این زمینه، 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 شده است. 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 در این باره 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-

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 می‌باشد. 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 - کمی) در بازه‌ی زمانی پاییز و زمستان ۱۳۹۹ به‌انجام رسید. به‌منظور پیاده‌سازی آن، ابتدا، محقق به روش پیمایش به گردآوری داده‌های 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.

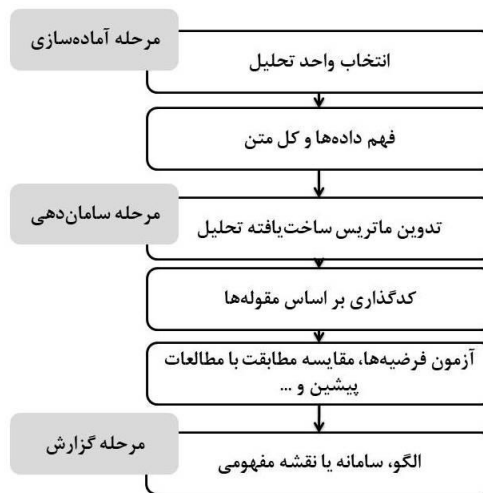
این پژوهش بر مبنای پارادایم عمل‌گرایی استوار است. از آنجایی که محقق مطالعه حاضر به دنبال یافتن بهترین روش دانستن در ارتباط با مدل غنی‌سازی شغلی با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی بود و نه مانند پارادایم‌های اثبات‌گرایی و فرااثبات‌گرایی که به دنبال تبیین و پیش‌بینی هستند و یا مانند 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

داشته‌باشد و یا وجه عینی به‌خود بگیرد؛ یعنی، ممکن است پاسخ‌های رفتاری در رویارویی با هر پدیده‌ای به صورت ذهنی روی دهد و یا عینی (۲۸)؛ بنابراین، از آنجایی که 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 سازمان‌های عمومی در داخل کشور احساس می‌گردد. به‌طوری‌که با بررسی صورت‌گرفته ۲ مطالعه در محدوده‌ی دسترسی این پژوهش قرار داشت. نتایج مطالعه خانم‌محمدی (۱۳۹۶)، در میان کارکنان شهرداری استان گلستان بیانگر رابطه معنی‌دار میان استقلال کاری، هویت شغل و بازخورد با فرسودگی شغلی است (۲۹). نتایج مطالعه رجیبی و شیرازیان (۱۳۹۶)، در میان 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 نموده‌اند که نشان دهند چگونه این مؤلفه‌ها می‌تواند به غنی‌سازی شغلی منتهی گردد و بحث تبیینی را در این باره ارائه نکرده‌اند. همچنین، می‌توان از مطالعات دیگری که از مدل ویژگی‌های شغلی بهره برده‌اند نام برد؛ مانند نتایج ایمانی و همکاران (۱۳۹۴)، در میان 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)، در میان کارکنان بازنشسته‌ی نیروی انتظامی شهر مشهد نشان می‌دهد 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)، در میان 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 -

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. به‌همین خاطر، بخش کیفی در این مطالعه با محوریت گردآوری نظرات خبرگان درخصوص غنی‌سازی شغلی انجام گردید. الو 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.

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



شکل ۱: مراحل تحلیل محتوای کیفی

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 به‌خصوص 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. از آنجایی‌که مصاحبه‌ها به صورت تصویری در واتس‌آپ انجام شده‌بود امکان ضبط ویدیوی مصاحبه وجود نداشت. به‌همین

رویکرد نمونه‌گیری بخش کیفی هدفمند قضاوتی بود. همچنین، از آنجایی‌که 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

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:

- به نظر شما در طراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی، چه عوامل سطح کلان سازمانی می‌تواند تأثیرگذار باشد؟
  - به نظر شما، محیط درونی سازمان چگونه می‌تواند بر فرآیند شکل‌گیری غنی‌سازی شغلی اثرگذار باشد؟
  - به نظر شما، در طراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی، چه محورهایی را می‌توان به لحاظ وجودی و ماهیتی مشاغل مورد توجه قرار داد؟
  - از منظر دیدگاه‌های جامعه‌شناختی و روان‌شناختی، کارکنان چه واکنشی در برابر مشاغل غنی‌شده از خود نشان می‌دهند؟
  - به‌طور کلی، چه پیامدهایی را می‌توانید برای مشاغل غنی‌سازی‌شده 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 گویا 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 مصاحبه‌کننده، عدم کنترل بر فرایند و نتیجه تحقیق، کنترل تفاوت‌ها و

شباهت‌ها میان مصاحبه‌شوندگان و مصاحبه‌کننده 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 تأمین اجتماعی، علاقه و رضایت داشتن در پاسخگویی به سؤالات و از معیارهای

طرح گردید. تکنیک تحلیل محتوا، حدی برای مقوله‌بندی قائل نیست و تا جایکه 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 نایبستی 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.

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  $PLS_2$  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 ۱۳۹۹/۰۷/۲۳ در 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



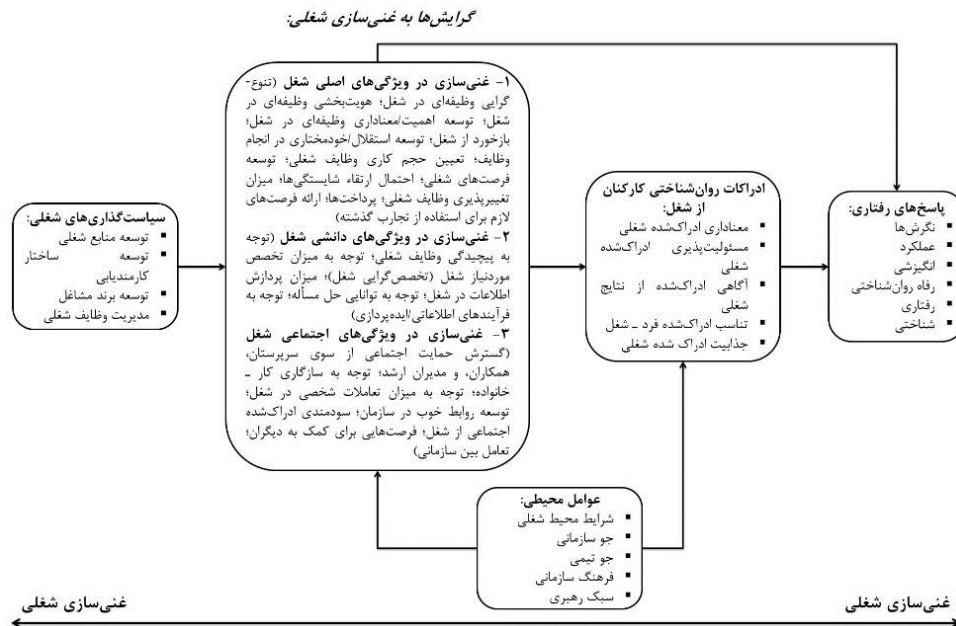


جدول ۲: مقوله‌بندی سطح نهایی (ساختار نهایی داده‌ها)

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌بندی سطح سوم	مقوله‌بندی سطح چهارم
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش ظرفیت اشتغال‌پذیری در شغل</li> <li>بالا بردن برد عملیاتی مشاغل</li> <li>تخصیص بهینه منابع سازمانی در مشاغل</li> <li>ارتقاء درون‌سازمانی پست‌ها</li> <li>تدوین یک برنامه استخدامی جذاب</li> <li>تأمین نیروی انسانی موردنیاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه منابع شغلی</li> <li>توسعه ساختار کارمندیابی</li> </ul>	<p>سیاست‌گذاری‌های شغلی ( employee's job ) psychological (perceptions)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>متمايزسازی یا خاص نمودن مشاغل</li> <li>ایجاد مزیت در ماهیت کارکردی مشاغل</li> <li>تسهیل در توافقات کارکردی وظایف</li> <li>توسعه عملکرد متعالی</li> <li>برنامه‌ریزی وظیفه‌ای جهت اقدام</li> <li>تحقق رفتارهای موردانتظار در مشاغل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه برند مشاغل</li> <li>مدیریت وظایف شغلی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنوع‌گرایی وظیفه‌ای در شغل</li> <li>هویت‌بخشی وظیفه‌ای در شغل</li> <li>توسعه اهمیت/معنی‌داری وظیفه‌ای در شغل</li> <li>بازخورد از شغل</li> <li>توسعه استقلال/خودمختاری در انجام وظایف</li> <li>تعیین حجم کاری وظایف شغلی</li> <li>توسعه فرصت‌های شغلی (پیشرفت شغلی)</li> <li>احتمال ارتقاء شایستگی‌ها</li> <li>میزان تغییرپذیری وظایف شغلی</li> <li>پرداخت‌ها</li> <li>ارائه فرصت‌های لازم برای استفاده از تجارب گذشته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل ( enriching in the core job ) (characteristics)</li> </ul>	<p>گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی ( trends in job ) (enrichment)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به پیچیدگی وظایف شغلی</li> <li>توجه به میزان تخصص موردنیاز شغل (تخصص‌گرایی شغل)</li> <li>میزان پردازش اطلاعات در شغل</li> <li>توجه به توانایی حل مسأله</li> <li>توجه به فرآیندهای اطلاعاتی (ایده‌پردازی)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل ( enriching in job knowledge ) (characteristics)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>گسترش حمایت اجتماعی از سوی سرپرستان</li> <li>گسترش حمایت اجتماعی از سوی همکاران</li> <li>گسترش حمایت اجتماعی از سوی مدیران ارشد</li> <li>توجه به سازگاری کار - خانواده</li> <li>توجه به میزان تعاملات شخصی در شغل (با کارکنان، مراجعه‌کنندگان، مدیران، سرپرستان)</li> <li>توسعه روابط خوب در سازمان</li> <li>سودمندی ادراک‌شده اجتماعی از شغل فرصت‌هایی برای کمک به دیگران</li> <li>تعامل بین سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل ( Enriching in the Job Social ) (Characteristics)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>معنی‌داری ادراک‌شده شغلی</li> <li>مسئولیت‌پذیری ادراک‌شده شغلی</li> <li>آگاهی ادراک‌شده از نتایج شغلی</li> <li>تناسب ادراک‌شده فرد - شغل</li> <li>جذابیت ادراک‌شده شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حالت‌های روان‌شناختی مهم</li> </ul>	<p>ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل ( enriching in the core ) (job characteristics)</p>

عوامل محیطی (environmental factors)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ محیط فیزیکی کار</li> <li>▪ تجهیزات موردنیاز شغلی</li> <li>▪ شرایط کار (دما، سر و صدا، فضای کار و غیره)</li> <li>▪ فناوری موردنیاز</li> <li>▪ ارگونومی محیط</li> </ul>	شرایط محیط شغلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تشویق به ابتکار و خلاقیت در کار</li> <li>▪ نوآوری‌گرایی</li> <li>▪ پذیرا بودن به تغییر</li> <li>▪ بلندپروازی در شغل</li> </ul>	جو سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تجربه تیمی</li> <li>▪ اعتماد تیمی</li> <li>▪ انعطاف‌پذیری تیمی</li> <li>▪ همزیستی تیمی</li> </ul>	جو تیمی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ جهت‌گیری‌های ارزشی در همکاری و مشارکت</li> <li>▪ هنجارهای ریسک‌پذیری</li> <li>▪ هنجارهای آزمون و خطا</li> <li>▪ پذیرش شکست</li> </ul>	فرهنگ سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رهبری تحول‌آفرین</li> <li>▪ رهبری خدمت‌گزار</li> <li>▪ رهبری تسهیمی</li> <li>▪ رهبری اخلاقی</li> </ul>	سبک رهبری
<b>پیامدهای شغلی (پاسخ‌های رفتاری) (job outcomes)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ افزایش درگیری شغلی</li> <li>▪ افزایش رضایت شغلی</li> <li>▪ افزایش تعهد سازمانی</li> <li>▪ افزایش درگیری سازمانی</li> </ul>	نگرش‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اثربخشی وظیفه‌ای</li> <li>▪ افزایش عملکرد درون‌نقشی</li> <li>▪ افزایش بهره‌وری شغلی</li> </ul>	عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ افزایش انگیزه درونی در شغل</li> <li>▪ افزایش زیست‌پذیری شغلی</li> </ul>	انگیزشی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کاهش استرس از موانع</li> <li>▪ کاهش اضطراب در کار</li> <li>▪ افزایش راحتی و آسایش در زندگی شغلی</li> <li>▪ امنیت شغلی بالاتر</li> </ul>	رفاه روان‌شناختی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کاهش رفتارهای ضدتولید در کار</li> <li>▪ افزایش رفتار شهروندی</li> <li>▪ کاهش ترک شغل</li> <li>▪ کاهش غیبت‌گرایی در کار</li> </ul>	رفتاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ افزایش یادگیری</li> <li>▪ افزایش ادراکات از نقش</li> <li>▪ ابهام‌زدایی از کارکردهای نقش</li> </ul>	شناختی





شکل ۲: مدل غنی‌سازی مشاغل در سازمان تأمین اجتماعی

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.

## بخش کمی

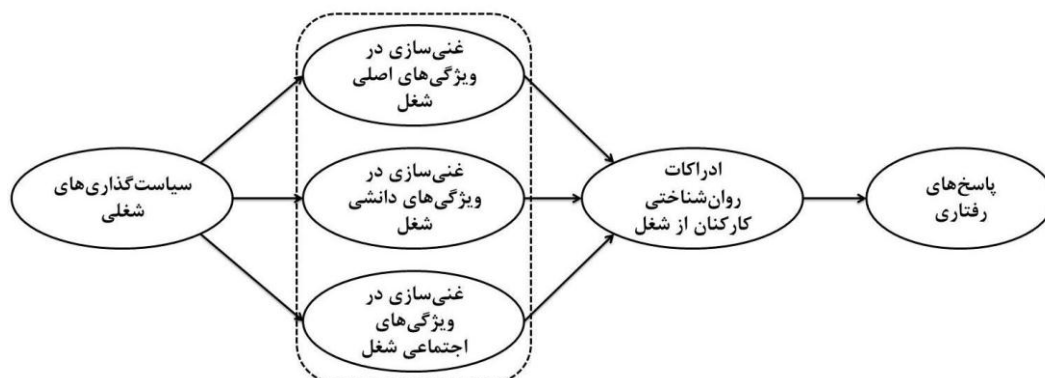
مبتنی بر مدل نهایی بخش کیفی، به طراحی مدل مفهومی بخش کمی پرداخته شد که در قالب مدل ۳ و مدل ۴ طراحی و ارائه گردیده‌است.

مطابق با شکل ۳، روابط زیر فرضیه‌سازی گردید.

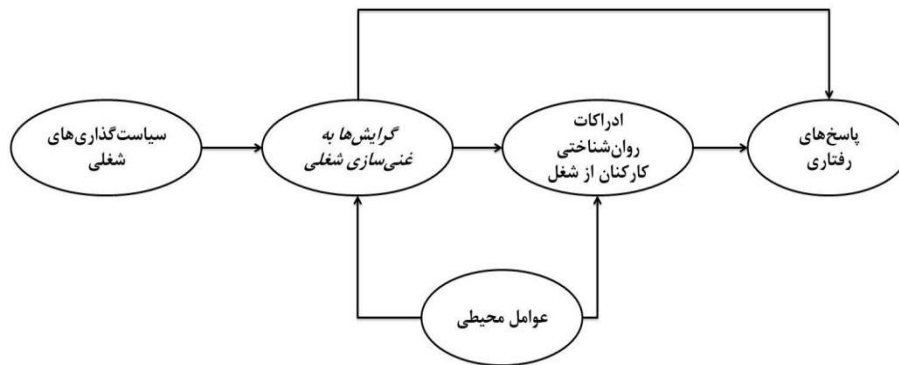
H1: سیاست‌گذاری‌های شغلی بر غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل تأثیر معنی‌داری می‌گذارد.

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

## گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی



شکل ۳: مدل مفهومی بخش کمی (مدل ۱)



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		کمتر از ۵ سال	۲۹	۸/۹
وضعیت تأهل	مجرد	۸۹	۲۷/۲	بین ۵ تا ۱۰ سال	۵۲	۱۵/۹	
	متاهل	۲۲۸	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	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 ۰/۵ KMO، معنی‌دار در سطح ۰/۰۵ p <

ساختاری در قالب آماره‌های روایی همگرا (AVE)، روایی واگرا، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ سازه‌های مدل در جدول ۵ قابل مشاهده است. 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 داده شده است.

مطابق با یافته‌های جدول ۴، تمامی متغیرها میانگینی بالاتر از ۳ گزارش دادند. همچنین مقادیر انحراف معیار و واریانس نیز ناظر بر نامتنجانس بودن گروه مورد مطالعه به لحاظ متغیرهای مورد سنجش بود. به عبارت دیگر، تفاوت و متوسط پراکندگی داده‌ها از میانگین بیشتر است. به علاوه، 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

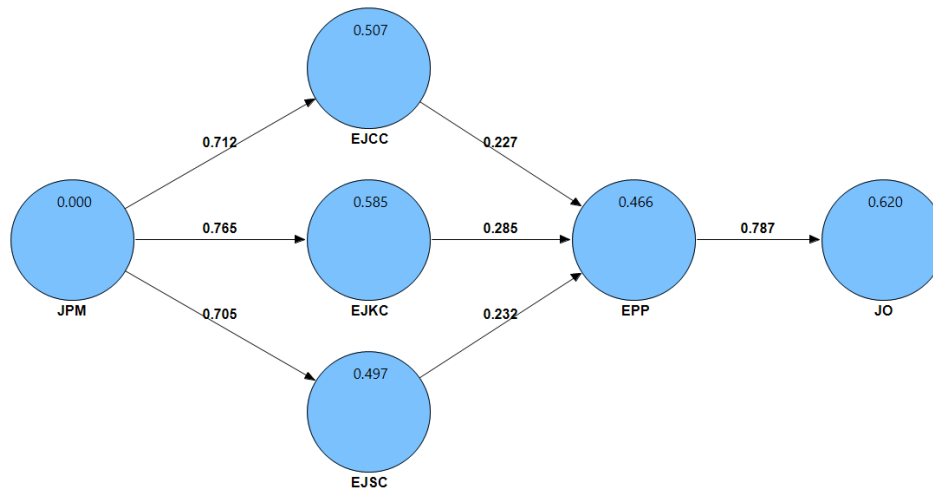
جدول ۵: مقادیر روایی همگرا، روایی واگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ سازه‌های مدل

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

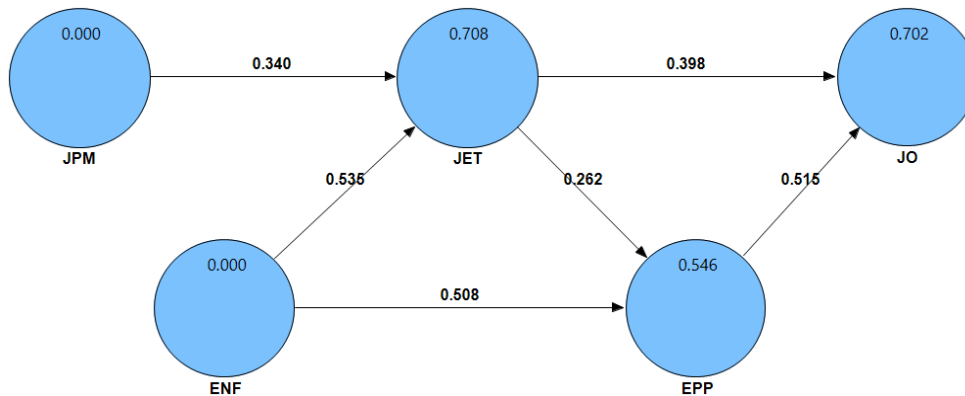
متغیرها تأیید گردید. ضرایب پایایی سازه‌های مدل هم در پایایی ترکیبی (CR) و هم آلفای کرونباخ، همگی بالای ۰/۷ به دست آمدند. اما مقادیر ضرایب پایایی ترکیبی بیشتر از مقادیر آلفای کرونباخ بودند.

اشکال ۵ تا ۸، نشان‌دهنده‌ی یافته‌های مدل ۲ 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.

با توجه به اینکه روابط فرضیه‌سازی شده 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 به دست آمد. در ارتباط با روایی واگرا، ضرایب آن از جذر AVE ها به دست می‌آید و می‌بایست بالای سطح ۰/۷ باشند؛ ضرایب روایی واگرای سازه‌ها، همگی بالای سطح مورد پذیرش بودند، بنابراین، روایی واگرا به مانند روایی همگرای سازه‌ها در تمامی



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



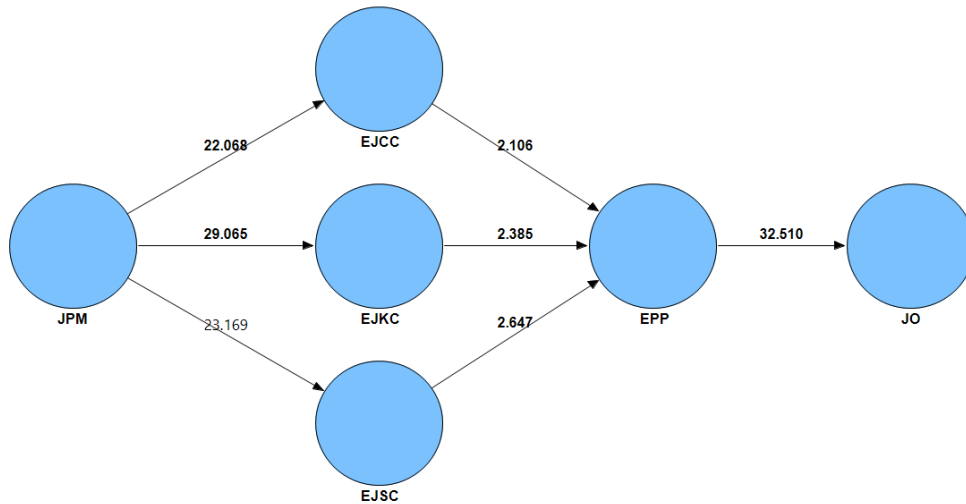
شکل ۶: مقادیر ضریب تعیین متغیرهای مکنون درون‌زای مدل و ضرایب مسیر (مدل ۲)

در شکل ۵ (مدل ۱)، نتایج نشان از تأثیر قابل‌توجه سازه‌ی JPM بر گرایش‌های غنی‌سازی شغلی به‌ویژه EJCC و EJKC و باوجود اینکه 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 معنی‌داری را برقرار نموده است. همچنین، میزان اثرگذاری هر ۳ بعد EJCC، EJKC و EJSC بر سازه‌ی EPP به ترتیب برابر با ۰/۲۲۷، ۰/۲۸۵ و ۰/۳۳۲ بوده است 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

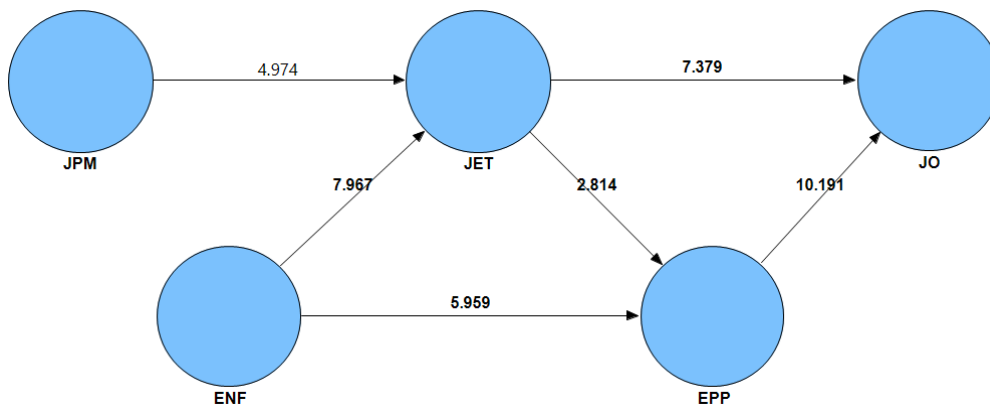
EPP بر JO به میزان ۷۸/۷ درصد میان ۲ سازه می‌باشد. آنچه از یافته‌های SEM در مدل ۱ برآمد این مطلب بوده است که گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی به‌شدت تحت تأثیر JPM قرار دارند، اما در این مدل ابعاد گرایش‌های غنی‌سازی شغلی نتوانستند به میزان بالایی بر EPP اثرگذار باشند. اما در شکل ۶ (مدل ۲)، سازه‌ی دیگری در نقش 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 بوده است و نکته قابل‌توجه اینکه تأثیر سازه‌ی ENF (۰/۵۳۵) نسبت به

به میزان بیشتری از تغییرات مربوط به EPP (۰/۵۶۴) را تبیین سازد و این نشان از نقش مؤثر سازهی ENF در زمینه غنی سازی شغلی دارد.

سازهی JPM (۰/۳۴۰) بیشتر بوده است. از این رو، می توان این گونه عنوان داشت که تأثیرگذاری ENF از JPM بر JET بالاتر می باشد. همچنین، سازهی ENF توانست همراه با JET



شکل ۷: ضرایب معنی داری Z (مدل ۱)



شکل ۸: ضرایب معنی داری Z (مدل ۲)

معیار پیش بینی کننده ی مدل ( $Q^2$ ) هدف این شاخص توانایی مدل ساختاری در پیش بینی کردن به روش چشم پوشی می باشد. مقادیر بالای ۰ نشان می دهد که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده اند و مدل توانایی پیش بینی دارد (جدول ۶).

آنچه از یافته های هر دو مدل به دست آمد این مطلب است که برای اینکه بتوان گرایش ها به غنی سازی شغلی را بیشتر تقویت نمود، می بایست هر دو سازهی JPM و ENF را مورد توجه قرارداد تا بتوان بدین طریق هم ضریب تبیین کنندگی EPP را افزایش داد و هم انتظار بیشتری را در بروز JO داشت.

جدول ۶: قدرت پیش‌بین مدل، مقادیر  $Q^2$ 

مدل ۱	
سازه	1-SSE/SSO ( $Q^2$ )
غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل	۰/۲۷۱
غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل	۰/۳۹۵
غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل	۰/۲۹۱
ادراکات روان‌شناختی کارکنان	۰/۲۶۵
پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	۰/۲۹۲
مدل ۲	
سازه	1-SSE/SSO ( $Q^2$ )
گرایش‌های غنی‌سازی شغلی	۰/۳۴۶
ادراکات روان‌شناختی کارکنان	۰/۳۰۹
پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی)	۰/۳۴۱

پیش‌بینی‌کنندگی ادراکات روان‌شناختی کارکنان و پاسخ‌های رفتاری (پیامدهای شغلی) افزایش می‌یابد.

### برازش مدل کلی

با توجه به فرمول GOF و Communalities و  $R^2$  که در جدول ۷ آمده‌است مقدار GOF محاسبه شد.

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

$$GoF = \sqrt{0.566 \times 0.579} = 0.436$$

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 در نظر گرفته شوند، سطح

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

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

بنابراین با توجه به ۳ سطح برازش یعنی ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶، ۰/۴۳۶ را به عنوان برازش قوی مدل در نظر می‌توان ضریب ۰/۴۳۶ را به عنوان 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 هر کدام بر اساس ضرایب معنی‌داری Z و ضرایب بتا گزارش شد.

جدول ۸: نتایج فرضیه‌های تحقیق

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

### 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 غنی‌سازی 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 می‌کنند 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 در زمینه‌ی ویژگی‌های شغلی و یا غنی‌سازی شغلی انجام شده بود (مانند ۲۳-۱۶، ۱۷، ۲۰)، مورد توجه 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. در این باره، 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 غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل مورد توجه 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. به عبارت دیگر، ناظر بر چگونگی واکنش کارکنان به آن ویژگی‌ها در سازمان می‌باشد. به همین خاطر 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



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 رابطه-ای مدنظر قرار گیرد که می‌بایست در مطالعات دیگر به‌طور عمیق‌تر 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 در این‌باره 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. در هر صورت، 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 روبرو 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

کارکنان را از روزمرگی برهاند 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 روان-شناختی، 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. در واقع، 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 در این‌باره صورت‌گرفته است. 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 از آن جهت می‌بایست در چارچوب غنی‌سازی شغلی موردتوجه قرار گیرد که اساساً می‌تواند هم تسهیل‌کننده

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 گرایش‌های 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 غنی‌سازی، از منظر کارکنان پرداخته شود. یعنی، از طریق جلساتی مصاحبه مانند به صورت 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. در این باره، 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 در این باره 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 مذاقه قرار گیرد. غنی‌سازی شغلی بنیانی است برای رشد و پیشرفت کارکنان، مشاغل، و سازمان. غنی‌سازی 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. به‌همین خاطر 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.

### سیاسگذاری

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. ع

جمع‌آوری داده‌ها: و. ح

تحلیل داده‌ها: و. ح

نگارش و اصلاح مقاله: و. ح. ج. 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 منافی 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.

- 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, McMahan 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: 10.1080/23311975.2020.1807707.
- 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.



- 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 Colledge 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.



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.





## Research Article

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

Vali Haddadi <sup>1</sup> , Javad Mehrabi <sup>2\*</sup> , Mohammad Ataei <sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Ph.D. student of Public Administration, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

\* **Corresponding Author:** Javad Mehrabi

[mehrabijavad@qiau.ac.ir](mailto:mehrabijavad@qiau.ac.ir)

### ABSTRACT

**Citation:** Haddadi V, Mehrabi J, Ataei 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.

**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 <sub>2</sub> 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