

سنجش تاثیر تعالی سازمانی بر بهبود اشتیاق شغلی کارکنان و تاثیر آن بر خودکارآمدی سازمانی

دکتر وحید قلیپور^۱، احسان اسماعیلی^۲، رضا خرم دل^۳

^۱گروه مدیریت دولتی، عضو هیات علمی واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول)

^۲گروه مدیریت دولتی واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

^۳گروه مدیریت دولتی واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۸

Measuring the Impact of Organizational Excellence on Improving Employees' Job Motivation and Its Impact on Organizational Efficiency

Dr. Vahid Gholipour¹, Ehsan Ismaili², Reza Khoramdel³

Department of Public Administration, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran. (Author)

Department of Public Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Department of Public Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Received: (24/09/2021)

Accepted: (29/10/2021)

Abstract:

Organizational excellence models, if used properly, are effective tools that can institutionalize organizational concepts and values, formulate and implement strategic plans, use self-assessment methods, organizational learning and continuous improvement in organizations and identify the possibility. Provide the best processes and optimization. The growth of globalization, the dynamism and complexity of the economy, and the increase in competition necessitate the need for an integrated management model. Therefore, organizations, regardless of type, size, structure and level of maturity, need to choose appropriate management models to be successful and achieve excellence. Among the mechanisms of self-influence, none is more important and comprehensive than the belief in personal self-efficacy. If a person believes that he can not achieve the expected results, or believes that he can not prevent unacceptable behaviors, his motivation to do so will decrease. Although there are other factors that act as motivators of human behavior, they are all subject to individual belief.

Keywords

Organizational excellence, job motivation, organizational self-efficacy

چکیده

مدل های تعالی سازمانی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، به کارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه کاری را فراهم سازند. رشد جهانی شدن، پویایی و پیچیدگی اقتصاد و افزایش رقابت، نیاز به یک مدل مدیریتی یکپارچه را ضروری می سازد. لذا سازمان ها صرف نظر از نوع، اندازه، ساختار و سطح بلوغ، برای موفق بودن و دستیابی به تعالی نیازمند انتخاب مدل های مناسب مدیریتی هستند. در میان مکانیسم های نفوذ برخورد، هیچ کدام مهمتر و فراگیرتر از باور به خودکارآمدی شخصی نیست. اگر فردی باور داشته باشد که نمی تواند نتایج مورد انتظار را به دست آورد، و یا به این باور برسد که نمی تواند رفتارهای غیرقابل قبول شود، انگیزه او برای انجام کار کم خواهد شد. اگرچه عوامل دیگری وجود دارند که به عنوان برانگیزنده های رفتار انسان عمل می کنند، اما همه آنها تابع باور فرد هستند.

واژه های کلیدی:

تعالی سازمانی، اشتیاق شغلی، خودکارآمدی سازمانی

مقدمه

تعالی سازمانی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم میکند با گذشت زمان و اهمیت یافتن مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر و سرمایه‌های انسانی، ابعاد دیگری هم در نظام‌های سنجش عملکرد مورد توجه قرار گرفت. از اینرو تلاش‌هایی در راستای جستجوی کیفیت در همه سطوح سازمان و همه بخش‌های زنجیره ارزش انجام گرفت که پیدایش استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ دستاورد چنین دیدگاهی بود. هرچند با پیچیده تر شدن فضای کسب و کار، سازمان‌های نیازمند سازو کارهای جامع تری بودند (خالقی و همکاران، ۱۳۹۰)

اشتیاق شغلی کارکنان منافع بسیاری را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و افراد در پی دارد این منافع در سطوح متفاوتی از سازمان نمودار می‌گردد. بعضی منافع فقط در محیط داخلی سازمانی هویدا می‌گردند؛ در حالی که بعضی از منافع تأثیر مستقیمی بر ذی نفعان خارجی سازمان دارند. فرایندهای شناختی به عنوان بخشی از آسیب شناسی روانی موجب انتظارات و ادراکات نادرستی می‌گردند که فرد از کارآمدی خود دارد و این انتظارات می‌توانند به اضطراب و اجتناب‌های دفاعی از موقعیت‌های تهدید کننده منجر شوند. استدلال کلیدی بندورا (۱۹۸۶) درباره نقش باورهای خودکارآمدی در عملکرد انسان این است که سطح انگیزه، شرایط مطلوب و اعمال افراد، بیشتر بر پایه آنچه که آنها اعتقاد دارند قرار دارد، تا آنچه که واقعا درست است. به همین خاطر، چگونگی رفتار انسان می‌تواند به وسیله باورهایی که در مورد توانایی هایشان دارند، بهتر پیش بینی شود تا به وسیله آنچه که واقعا قادر به انجام دادن آن هستند. (قراچه و همکاران، ۱۳۹۶)

امروزه ادراک فرد از کارآمدی خود به عنوان میانجی شناختی عمل انسانی محسوب گشته و خودکارآمدی به یکی از حوزه‌های پژوهشی گسترده در روان شناسی بالادست روانشناسی صنعتی سازمانی مبدل شده است. از این رو، باورهای شخصی در مورد توانایی برای کنار آمدن با موقعیت‌های متفاوت را خودکارآمدی تعریف کرده اند همچنین، خودکارآمدی به باورها یا قضاوت‌های فرد در رابطه با توانایی‌های خود در انجام وظایف و مسئولیت‌هایش اشاره دارد کارکنان برای برقراری تعادل بین خواسته‌های شغلی و یا منابع کاری به دنبال تغییراتی در خود و محیط اطرافشان هستند و تلاش می‌کنند تا این تغییرات را به گونه‌های پیاده سازی کنند تا با علایق و توانایی‌های آنها منطبق باشد (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۴)

مبانی نظری

تعالی سازمانی

مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری جامع و مناسب برای سنجش عملکرد سازمان بشمار می‌آیند که کنترل و بهبود را تسهیل می‌کنند، سازمان‌ها به دنبال رشد و پیشرفت می‌باشند و برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف باید سازمان را بر اساس چشم انداز، استراتژی، برنامه‌های استراتژیک و اهداف بلند مدت مورد ارزیابی قرار داد. دیگر نمی‌توان سازمان را بر اساس نتیجه‌ی نهایی آن مورد سنجش قرار داد. از آنجا که یک محصول نهایی به تنهایی بیان‌گر نحوه‌ی عملکرد سازمان نیست، برای ارزیابی کیفی سازمان باید نتایج و فرایندها را در کنار هم مورد توجه قرار داد. مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه‌ی فرایندها و نتایج حاصل از این فرایندهاست. در نتیجه مدل تعالی سازمانی مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد کیفی سازمان است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل شامل نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبود فهرستی از برنامه‌های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. این ابزارها با توجه به دسته بندی سیمونز از اهرم‌های کنترل در دسته سیستم‌های کنترل تشخیصی جای می‌گیرد بررسیها هم نشان می‌دهد استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها موثر بوده است با توجه به قوت اینگونه مدل‌ها بسیاری از کشورها از مدل تعالی سازمانی به عنوان مبنایی برای تدوین جایزه‌های کیفیت و بهره‌وری در سطح ملی استفاده کرده اند که مقیاسی را برای مقایسه شرکت‌ها در سطح ملی دست می‌دهد (مشبکی، اصغر و فولادی، ۱۳۸۹: ۳۳) در سال‌های اخیر در کشور ما نیز این ابزارها اقبال ویژه‌ای یافته‌اند و سازمان‌های ایرانی هم (مانند شرکت‌های خودرویی و فولادی) مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (مدل EFQM) را که متداولترین مدل‌های تعالی در سطح جهان است (هاکانن، ۲۰۱۲: ۲۲) به عنوان مبنای سنجش و مقایسه عملکرد و کارایی خود مورد استفاده قرار داده‌اند. مدل‌های تعالی سازمانی با هدف اندازه‌گیری عملکرد

کلان سازمان همراه با نگرش فراگیر به تمامی ابعاد سازمان و در بر گرفتن همه ذینفعان ابداع شدند. نمونه ای از این مدل‌ها، جایزه دمیگ در آسیا، مدل مالکوم بالدريج در آمریکا و مدل EFQM است. جوایز کیفیت بسیاری در سراسر دنیا با الهام از این مدل‌ها توسعه یافته اند. شایان ذکر است از آنجا که گستره فعالیت سازمان‌ها جهانی شده و همگی از شرایط کم و بیش همانندی در رقابت برخوردارند، این مدل‌ها نیز در ویرایش‌های تازه خود تا اندازه زیادی همگرا شده اند و مفاهیم و ارزش‌هایی که به کار می‌گیرند به همدیگر نزدیک شده است در ایران با توجه به همکاری‌های اقتصادی و تجاری با کشورهای اروپایی و همچنین جامعیت مدل EFQM در طراحی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از این مدل بهره گرفته شد و سازمان‌ها نیز همین مدل را به کار می‌گیرند. (نجمی، و حسینی، ۱۳۸۹: ۵۵)

تعالی سازمانی

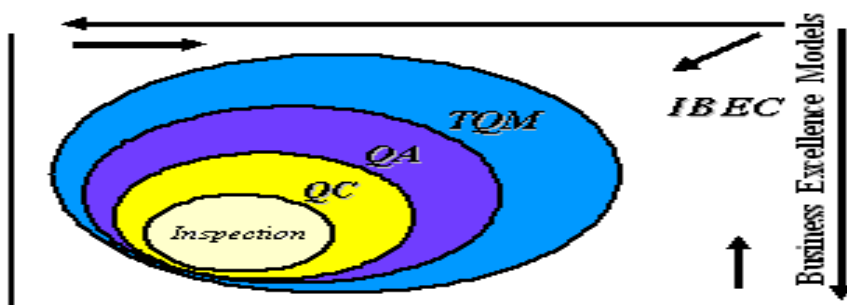
تاریخچه تعالی سازمانی

توجه به مقوله کیفیت و اهمیت آن در کسب و کارها به قبل از دهه ۵۰ در فعالیتهای بر می‌گردد که در ابتدا تمرکز بر بازرسی صددرصد و کنترل کیفیت بوده و در ادامه این روند با تغییراتی در سیستمها و شیوه‌های کنترلی تغییر یافت که این روند در جدول و شماتیک‌های ذیل ارائه شده است:

جدول ۱: روند تغییرات در سیستمها و شیوه‌های کنترلی (بوهم و همکاران، ۲۰۱۵)

بازرسی صددرصد و QC	قبل دهه ۵۰	توسعه کیفیت
QC & TQC	دهه ۵۰	
TQC & QA	دهه ۶۰	
QA & TQM	دهه ۷۰ و ۸۰	
تحول در TQM و رویکرد تعالی	دهه ۸۰ و ۹۰	
مدل‌های تعالی سازمانی	اواخر قرن بیستم و قرن بیست و یکم	

توسعه تاریخی مدیریت کیفیت



شکل ۱. توسعه تاریخی مدیریت کیفیت (Dijkers, s. E, et al. (2010).

با توجه به این که همه مدل‌های تعالی عملکرد براساس عناصر و ارزش‌های مدیریت کیفیت جامع TQM شکل گرفته‌اند، بررسی‌ها نشان می‌دهد که این مدل‌ها در حال حرکت به یک سمت و سو بوده و همگی جهت‌گیری یکسانی را دنبال می‌کنند. مدیریت کیفیت جامع روش متفاوتی را در نحوه ی نگرش به شیوه ی مدیریت فراهم می‌سازد و نوعی فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌بخشد که در آن هر یک از کارکنان می‌توانند مستقیماً در حوزه‌های مرتبط با کارشان و تصمیم‌سازی در این مورد مشارکت کنند. به گونه ای که ایجاد کیفیت وظیفه ی تمام کارکنان و سیستم‌های سازمانی قرار گیرد. در مدیریت کیفیت جامع نه تنها افراد مسئول ایجاد و حفظ کیفیت میباشند بلکه هر یک از اجزای سیستم‌های سازمانی موظفند که با ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب کیفیت را در سطح سازمانی ایجاد و گسترش دهند. مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند هم در سازمان‌های بزرگ و هم در سازمان‌های کوچک بکار گرفته شود هرچند

¹ Boehm, S.A., Dwertmann, D.J., Bruch, H. and Shamir, B.,

دکتر وحید قلیپور و همکاران: سنجش تاثیر تعالی سازمانی بر بهبود اشتیاق شغلی کارکنان و تاثیر آن بر خودکارآمدی سازمانی

روش‌ها و جزئیات اجرای آن‌ها متفاوت است (گلبادیان و گالیز، ۱۹۹۷: ۱۲۱).

از این رو شاید بتوان گفت مدل EFQM نیز که از ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر بشمار می‌آید می‌تواند به صورت کلی برای همه سازمان‌ها فارغ از اندازه آن‌ها بکار بسته شود.

همچنین پژوهش‌هایی در بریتانیا و کانادا انجام شده است که نشان می‌دهد سازمان‌های کوچک و متوسط کمتر از سازمان‌های

معیارهای مدل دمینگ

- ۱- خط مشی
- ۲- سازمان و عملیات آن
- ۳- آموزش و جریان توسعه آموزشی
- ۴- گردآوری و توزیع اطلاعات و میزان مفید بودن آن‌ها
- ۵- تجزیه و تحلیل اطلاعات
- ۶- استانداردهای سازی
- ۷- کنترل و مدیریت
- ۸- تضمین کیفیت
- ۹- نتایج
- ۱۰- برنامه‌های آینده

ویرایش ۲۰۱۰ EFQM

جدیدترین ویرایش EFQM مربوط به ویرایش سال ۲۰۱۰ می‌باشد که تفاوت چندان زیادی نسبت به ۲۰۰۳ ندارد و در این ویرایش در دو معیار توانمند ساز و نتایج امتیازها همچنان هر کدام ۵۰۰ می‌باشد با این تفاوت که در تمامی معیارهای توانمند ساز امتیازات هر محور ۱۰۰ می‌باشد و به جای تکیه بر فرایندها در معیار پنج از فرایندها و محصولات و خدمات استفاده شده است همچنین در معیار نتایج به جای استفاده از معیار "نتایج کلیدی عملکردی" از واژه "کلیدی" استفاده شده است همچنین در نحوه امتیاز دهی، همه معیارها ۱۰۰ امتیازی شده فقط نتایج مشتریان و نتایج کلیدی ۱۵۰ امتیاز دارند در واقع در این ویرایش همه محورها ۱۰۰ امتیاز ولی نتایج مشتری و کلیدی ۱۵۰ امتیاز دارند (نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس، ۱۳۸۹: ۵۳).

روزشمار مدل EFQM در یک نگاه

- ۱۹۹۰- تشکیل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) توسط روسای ۱۴ شرکت برجسته اروپایی
- ۱۹۹۵- شکل‌گیری و معرفی جایزه کیفیت اروپا (EQA)
- ۱۹۹۶- شکل‌گیری و معرفی جایزه بخش خدمات عمومی
- ۲۰۰۰- شکل‌گیری و معرفی جایزه واحدهای عملیاتی
- ۲۰۰۲- طراحی مدل سرآمدی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط
- ۲۰۰۵- بازنگری اساسی مدل قبلی و معرفی مدل بهبود یافته
- ۲۰۰۶- معرفی ویرایش مدل سرآمدی بنگاه‌های کوچک و متوسط
- ۲۰۱۰- بازنگری در مدل و معرفی ویرایش جدید
- ۲۰۱۵- بازنگری در مدل و معرفی ویرایش جدید

جدول ۲: تغییرات اصلی در عناوین توانمندسازها و نتایج ویرایش‌های ۲۰۰۳-۲۰۱۵

ویرایش ۲۰۰۳	ویرایش ۲۰۱۵
۱- رهبری (۱۰٪)	۱- رهبری (۱۰٪)
۲- خط مشی و استراتژی (۸٪)	۲- استراتژی (۱۰٪)
۳- کارکنان (۹٪)	۳- کارکنان (۱۰٪)
۴- مشارکت ها و منابع (۹٪)	۴- مشارکت ها و منابع (۱۰٪)
۵- فرایندها (۱۴٪)	۵- فرآیندها، محصولات و خدمات (۱۰٪)
۶- نتایج مشتریان (۲۰٪)	۶- نتایج مشتریان (۱۵٪)
۷- نتایج کارکنان (۹٪)	۷- نتایج کارکنان (۱۰٪)
۸- نتایج جامعه (۶٪)	۸- نتایج جامعه (۱۰٪)
۹- نتایج کلیدی عملکردی (۱۵٪)	۹- نتایج کلیدی (۱۵٪)

مدل **EFQM** در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسيار شبیه است و تفاوت اصولی در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. هر دو این مدل‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار می‌گیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمان‌ها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینک یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت‌هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها، امتیاز دهی و رویه‌های اجرائی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است. از میان سه مدل دمینگ و مالکوم بالدريج و **EFQM** که از معروف‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی هستند مدل **EFQM** عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است. اعضای کمیته مرکزی **EFQM** از مدیران عامل شرکت‌های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز به عنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می‌شوند می‌باشند. کمیته اجرائی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمان‌ها بوده که نه تنها به عنوان نماینده تام‌الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می‌نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می‌نمایند. اعضای کمیته اجرائی **EFQM** در واقع نقش هدایت‌گر و پشتیبانی‌کننده استراتژی‌ها طرح‌های عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرح‌ها و نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمان‌ها را به عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپایی با **EFQM** مشارکت می‌نمایند (نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس، ۱۳۹۵: ۵)

معرفی محورهای مدل جایزه ملی کیفیت اروپا (EFQM) منطق رادار (RADAR)

سازمان‌ها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان‌ها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می‌باشند که مدل‌های تعالی دارای این ویژگی است.

رویکرد سنجش در خودارزیابی مدل **EFQM** براساس منطق رادار (RADAR) می‌باشد به این معنی که در تمامی معیارهای مدل، سازمان نخست باید هدف‌گذاری مناسب انجام دهد و سپس رویکرد منطقی و در خور جهت‌گیری‌های کلان سازمان تعریف کند و برای استقرار نظامند آن‌ها راهکاری ارائه دهد و سازو کاری برای ارزیابی و بهبود رویکرد مورد نظر توسعه دهد (امیری و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۳۰).

خروجی ارزیابی‌ها، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان است که بر اساس آن‌ها برنامه‌های بهبود برای افزایش اثر بخشی سازمان پیشنهاد می‌شود چنانچه پیشتر آمد می‌توان مدل EFQM را برای سازمان‌های بخش‌های مختلف بکار گرفت (هایند، ۲۰۰۴: ۱۹۴). از آنچه آمد می‌توان دریافت که مدل EFQM ابزاری است که تصویری از عملکرد سازمان در ۹ حوزه را ایجاد می‌کند. این مدل هم آنچه در سازمان انجام می‌گیرد (حوزه توانمندسازها) و هم نتایج برخاسته از آنچه انجام شده (حوزه نتایج) را در بر می‌گیرد که این دو حوزه با منطق رادار نگر بسته و سنجیده می‌شود.

چارچوب مدل برتری بر پایه نه حوزه ایجاد شده است. پنج حوزه از آن‌ها گروه توانمند سازها را تشکیل می‌دهند و بیان کننده ی نوع فعالیت‌های سازمان و چگونگی انجام آن‌ها است. چهار حوزه ی باقیمانده گروه نتایج را تشکیل می‌دهند و خواسته‌هایی را مشخص می‌کنند که سازمان باید با اجرای توانمند سازها به آن‌ها دست یابد. در مدل تعالی سازمانی برای هر یک از حوزه‌ها امتیازی در نظر گرفته میشود که کسب امتیازاتی در میزان پیشرفت زمانی در آن حوزه ی عملکرد می‌باشد. از دیگر ارکان اصلی مدل می‌توان معیارهای سنجش مورد استفاده در مدل اشاره نمود مدل تعالی سازمانی مبتنی بر ۹ معیار است که ۵ معیار مربوط به قابلیت‌ها (توانمندسازها) و ۴ معیار مربوط به نتایج هستند که سازمان‌ها با تمرکز بر قابلیت‌ها و افزایش توان آن‌ها به نتایج دست می‌یابد به عبارت دیگر نتایج معلول قابلیت‌ها هستند. معیارهای "توانمند ساز" آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای "نتایج" آنچه را که یک سازمان به دست می‌آورد" نتایج گبر اثر اجرای "توانمند سازها" بدست می‌آیند و "توانمند سازها" با گرفتن بازخورد از "نتایج" بهبود می‌یابند (بزرگی، ۱۳۸۹: ۱۳۶).

ارکان مدل‌های تعالی سازمانی (EFQM)

- توانمند سازها

۱- معیار یک: رهبری^۲

رهبران تعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دست‌یابی به آن‌ها را تسهیل می‌کنند. آن‌ها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن‌ها را به اجرا در می‌آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند (امیری و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۱).

رهبران الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند

مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند.

می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه مأموریت، آرمان و فرهنگ سازمانی
- ایجاد، توسعه و ایفای نقش الگو در ارزشها، اخلاق سازمانی و مسئولیتهای اجتماعی به منظور حمایت از فرهنگ سازمانی
- بازنگری و بهبود اثر بخشی رفتارهای شخصی رهبری
- مشارکت فعالانه در فعالیتهای بهبود
- ترغیب و تشویق به توانمند سازی (تفویض اختیاری)، خلاقیت و نو آوری، به عنوان مثال از طریق تغییر ساختار سازمان، سرمایه گذاری در آموزش و فعالیتهای بهبود.
- تشویق، حمایت و عمل بر اساس یافته‌های فعالیتهای یادگیری
- اولویت بنمندی فعالیتهای بهبود
- ترغیب و تشویق همکاری‌های درون سازمانی

شخصاً در مشارکت شرکت می‌کنند

مشارکت برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آن‌ها، شخصاً مشارکت می‌کنند.

می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- همسوسازی ساختار سازمان به منظور حمایت از پیاده سازی خط مشی و استراتژی.

¹ - Hides M.T., Davies J. and Jackson S

² - Leadership

- تعمیم مالکین شفاف برای فرآیندها.
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی جهت توسعه، جاری سازی و به روز آوری خط مشی و استراتژی
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی جهت اداره مؤثر سازمان
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی به منظور اندازه گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیند یا فرآیندهایی به منظور ترغیب، شناسایی، برنامه ریزی، و استقرار برنامه بهبود در جهت توانمندسازی رویکردها، به عنوان مثال از طریق خلاقیت، نوآوری و فعالیتهای یادگیری (بزرگی، ۱۳۸۹: ۱۳۶).

رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- برآوردن، درک و پاسخگویی به نیازها و انتظارات
- برقراری شراکت‌های تجاری و مشارکت در آنها
- برقراری فعالیتهای بهبود مشترک و مشارکت در آنها
- قدردانی از افراد و تیم‌های ذینفع بخاطر همکاری در کسب و کار، وفاداری و غیره
- مشارکت در مجامع حرفه ای، کنفرانس‌ها و سمینارها، به ویژه موارد مرتبط با ترویج و حمایت از تعالی
- ترویج، حمایت و مشارکت در فعالیتهایی با هدف بهبود محیط جهانی و همکاری سازمان با جامعه یا با در نظر گرفتن احترام به حقوق و منافع نسلهای آتی (بزرگی، ۱۳۸۹: ۱۳۷).

– رهبران، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- تفهیم مأموریت، آرمان، ارزشها، خط مشی و استراتژی، برنامه‌ها، اهداف و مقاصد به کارکنان به طور شخصی
- در دسترس کارکنان هستند به طور فعالانه و الهام بخش به سخنان آنان گوش می‌سپارند، آنان را متحد میکنند و پاسخگوی آنان هستند.
- کمک و پشتیبانی از کارکنان جهت دستیابی آنها به برنامه‌ها، اهداف و مقاصد خود.
- انگیزش و توانمندسازی کارکنان به منظور مشارکت در فعالیتهای بهبود
- قدردانی به موقع و مناسب از تلاشهای فردی و تیمی در کلیه سطوح سازمان.
- ترویج ترویج و تشویق فرصتهای برابر و تمایزات

رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می‌کنند.

می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- درک محرکهای درونی و بیرونی تحولات سازمانی
- شناسایی تحولات مورد نیاز در سازمان شامل مدل سازمانی و روابط بیرونی آن
- رهبری ایجاد برنامه‌های تحول
- ایجاد اطمینان و سرمایه‌گذاری و تخصص منابع و حمایت از تحول
- مدیریت ریسک و ارائه مجموعه کلی برنامه‌های تحول
- اطمینان از اعمال مؤثر تحولات و مدیریت ذی‌نفعان
- تفهیم تحولات سازمانی و دلایل اعمال آنها به کارکنان و سایر ذی‌نفعان
- حمایت و توانمندسازی کارکنان در مدیریت تحول
- اندازه گیری و بازنگری اثر بخشی تحولات و تبادل دانش بدست آمده (بزرگی، ۱۳۸۹: ۱۳۸).

مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می‌شود که در جهان بیش از ۸۰ مدل درآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل‌های EFQM و بالدریج بوده و بسوی یکدیگر همگرا شده‌اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمانی گریزی نیست. لزوم رقابت پذیرش بخش صنعت و معدن با

رویکرد جهانی و توصیه‌های مشارکت‌ها و ادغام‌های صنعتی با جهان برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش باعث شد که در وزارت صنایع و معادن طراحی مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد مدل‌هایی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آن‌ها را پذیرفته و دنبال کرده بودند. طی سال‌های ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو مدل اصلی مالکوم بالدريج و EFQM و تغییراتی که احیاناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروه‌های کارشناسی و جمع‌آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با موسساتی که این مدل‌ها را دنبال می‌کردند و تهیه پیش‌نویس‌های لازم صورت گرفت پس در جلسات متعدد کمیته‌های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستم‌های مدیریت این پیش‌نویس‌ها مطرح و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی EFQM در تاریخ ۸۲/۳/۱۰ به تصویب رسید با تصویب مدل EFQM از سال ۱۳۸۲ این مدل در زیر مجموعه‌های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی را پی‌ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی تعدادی از سازمان‌های بزرگ دولتی و تعداد محدودی از سازمان‌های بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی موفق به پر کردن اظهار نامه جهت دریافت گواهینامه شدند (بزرگی، ۱۳۸۹: ۱۳۶).

اشتیاق شغلی و مفاهیم مرتبط

بحثی که عده‌ای در مورد اشتیاق شغلی مطرح کرده اند این است که تعاریفی که برای این مفهوم ارائه شده است شبیه به تعاریف دیگر ساختارهای شناخته شده مثل تعهد سازمانی و رفتار شهروندی (OCB) است. اما با وجود این که اشتیاق شغلی با دیگر سازمانی نگرش‌های مربوط به شغل مثل رضایت شغلی، دل‌بستگی شغلی، و انگیزش درونی مرتبط است، در عین حال با آنها تفاوت دارد. گروهی از محققان معتقدند که اشتیاق نشأت گرفته از دو مفهوم است که به صورت علمی شناخته شده و موضوع پژوهش‌های تجربی زیادی بوده است؛ تعهد و رفتار شهروندی سازمانی (مارکوس^۱، ۲۰۱۰).

اشتیاق شغلی با دو مفهوم بالا شباهت دارد. اما رایینسون و همکاران (۲۰۰۴) بیان کردند که نه تعهد و نه رفتار شهروندی سازمانی به اندازه‌ی کافی هر دو جنبه اشتیاق را منعکس نمی‌کند (زرگران مقدم، ۱۳۹۰). رافرتی و همکاران^۲ (۲۰۰۵) نیز اشتیاق شغلی را از دو مفهوم قبلی تعهد و رفتار شهروندی سازمانی متمایز کردند، به دلیل اینکه اشتیاق به وضوح نشان دهنده یک فرآیند متقابل دوطرفه بین کارکنان و سازمان است. طبق نظر ساکس^۳ (۲۰۰۶) تعهد سازمانی با اشتیاق متفاوت است؛ چرا که در آن اشاره به نگرش و دل‌بستگی فرد نسبت به سازمان است، در حالیکه اشتیاق صرفاً یک نگرش نیست. اشتیاق درجه‌ای است که یک فرد به کارش توجه می‌کند و مجذوب عملکرد نقش خود می‌شود. به علاوه در حالیکه شهروندی سازمانی شامل رفتارهای داوطلبانه و غیررسمی است که می‌تواند به همکاران و سازمان کمک کند تمرکز اشتیاق روی ایفای نقش رسمی است، نه صرفاً فرآیندها و رفتارهای داوطلبانه.

محورهای اشتیاق شغلی

با توجه به اهمیت بحث اشتیاق شغلی، جهت گیری بسیاری از پژوهش‌ها به سمت تعیین عواملی که منجر به اشتیاق کارکنان می‌شود، معطوف شد. مؤسسه مدیریت و توسعه پرسنل (CIPD) با پژوهش بر روی این مفهوم اذعان نمود که هیچ فهرست قطعی برای محورهای اشتیاق وجود ندارد. اما از نظر آنها محورهای اصلی اشتیاق عبارتند از:

۱) داشتن فرصت برای ارائه و پرورش نظرات از سوی کارکنان.

۲) آگاهی کارکنان از آنچه در سازمان رخ می‌دهد.

۳) اعتقاد کارکنان به اینکه مدیرشان به سازمان متعهد است (CIPD، ۲۰۰۶).

رابطه قوی مدیر – کارمند یک جزء مهم در اشتیاق کارکنان است. مؤسسه توسعه ابعاد بین‌المللی [۲۴] (۲۰۰۵) به عنوان یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه منابع انسانی، بیان می‌کند که مدیر برای ایجاد یک نیروی کار مشتاق باید پنج کار انجام دهد: توازن تلاشها با استراتژی، قدرت دادن، ترویج و ترغیب به همکاری و کار گروهی، کمک به افراد برای رشد و توسعه و حمایت و به رسمیت شناختن افراد. گزارش پرینز (۲۰۰۳) ده ویژگی محیط کار را که منجر به اشتیاق کارکنان می‌شود شناسایی کرد. سه ویژگی مهمتر در میان ۱۰

¹ markos

² Rafteri & ELT

³ Saks

ویژگی لیست شده توسط «پریز» عبارتند از: علاقه مدیریت ارشد به رفاه کارکنان، کار چالش برانگیز و اختیار و قدرت تصمیم‌گیری (مارکوس، ۲۰۱۰). گیبونز (۲۰۰۶) محرک‌های اشتیاق شغلی را به صورت زیر برشمرده است:

– اعتماد: میزانی که رهبران سازمان از کارکنان مواظبت کرده، حرف‌ها و نظراتشان را می‌شنوند و به آن پاسخ می‌دهند.
– ماهیت شغل: میزان مشارکت و استقلال کارکنان.
– رابطه بین عملکرد فردی و عملکرد سازمانی: مقداری که کارکنان مقاصد شرکت را درک می‌کنند و می‌دانند که چگونه به بهترین نحو در شیوه‌های دستیابی به آن مشارکت کنند.
– فرصت‌های رشد شغلی: میزان فرصت‌هایی که کارکنان برای رشد و ترفیع شغلی دارند و یا مسیر شغلی‌شان به روشنی تعریف شده باشد.

– فخر و مباهات به شرکت: مقداری که کارکنان از کار و سازمان خود راضی بوده و از آن احساس عزت نفس می‌کنند.
– همکاران و اعضای تیم: گرایش‌ها و نظرهای همکاران درباره‌ی شغل و شرکت.
– پرورش کارکنان: مقدار تلاشی که برای پرورش مهارت کارکنان صورت می‌گیرد.
– رابطه با مدیر مستقیم: مقداری که کارکنان برای این رابطه ارزش قائل هستند (گیبونز، ۲۰۰۶).
از مدیران همه سطوح سازمان انتظار می‌رود که با صداقت و درستی رفتار کنند، به کارکنان خود احترام بگذارند. به طور مؤثر با کارکنان گفتگو کنند و آنان را در تصمیم‌گیری درگیر نمایند. از طریق گفتگوهای چهره‌به‌چهره و دونفره روابط مطلوب را پرورش دهند و احساس کارکنان را نسبت به شغل‌شان سرشار از فخر و مباهات نمایند (هیوز و راگ، ۲۰۰۸). گیبونز (۲۰۰۶) تأکید مضاعفی بر اهمیت بعضی از این عوامل نموده و بیان داشته است که محرک‌های هیجانی چون رابطه‌ی فرد با مدیر مستقیم خود و تفاخر و مباهات در کار، چهار برابر بیشتر از محرک‌های عقلایی مثل پرداخت مزایا بر تلاش‌های کاری کارکنان مؤثرند.

بر اهمیت احساس ارزشمند بودن و درگیر بودن به عنوان یک محرک کلیدی اشتیاق کارکنان تأکید کردند. این احساس تحت تأثیر عناصر دیگری مثل مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فرصت‌هایی که کارکنان برای توسعه و پیشرفت در مشاغل‌شان دارند قرار می‌گیرد که هر یک تأثیر متفاوتی روی حدی که کارکنان احساس ارزشمند و درگیر بودن و به دنبال آن اشتیاق خواهند داشت، دارند (رابینسون و همکاران، ۲۰۰۴، نقل از زرگران مقدم، ۱۳۹۰). شکل ۱ براساس مدل تشخیصی رابینسون و همکاران (۲۰۰۴) ارائه شده است. مطابق نظر رابینسون و همکاران (۲۰۰۴) این مدل می‌تواند راهنمایی مفید برای سازمان نسبت به آن جنبه‌های زندگی کاری باشد که برای حفظ و بهبود اشتیاق کارکنان نیازمند توجه جدی است. بعضی از محرک‌ها در مدل بالا از الزامات ساسی یا قراردادی برای سازمان هستند (عوامل بهداشتی) مانند پرداخت و مزایای و بهداشت و ایمنی در حالی که دیگر محرک‌ها حوزه‌هایی هستند که سازمان باید برای اطمینان از ارتباطات مؤثر و مدیریت و همکاری، تلاش بیشتری انجام دهد (عوامل انگیزشی) (زرگران مقدم، ۱۳۹۰).

مدل محرک‌های شغلی (رابینسون و همکاران ۲۰۰۴، نقل از زرگران مقدم، ۱۳۹۰)

محققان پنا (۲۰۰۷) یک مدل جدید به نام «سلسله مراتب اشتیاق [۲۸]» ابداع کردند که شبیه مدل سلسله مراتب نیازهای مازلو است. در پایین این سلسله مراتب نیازهای اساسی پرداخت و مزایا قرار دارد. هنگامی که یک کارمند از این نیازها راضی است به فرصت‌های توسعه، امکان ترفیع و سپس سبک رهبری توجه می‌کند که در مدل معرفی شده است. در نهایت، هنگامی که همه موارد بالا پایین‌تر از سطح آرمان و آرزوی کارمند باشد، کارمند به توازن ارزش-معنی در کار توجه می‌کند که توسط حس ارتباط، داشتن هدف مشترک و حس معناداری در کار نشان داده می‌شود. شکل ۲ سلسله مراتب اشتیاق پنا (۲۰۰۷) را نشان می‌دهد.

این مدل نشان می‌دهد که کارکنان در پی یافتن معنی در کار هستند. پنا (۲۰۰۷) معناداری در کار را به عنوان وضعیتی تعریف می‌کند که یک شغل از طریق ارزش قائل شدن برای کارکنان، قدردانی، ایجاد حس تعلق و هماهنگی با سازمان و احساس سهیم بودن در سازمان، تحقق اهداف را برای کارمند به ارمغان می‌آورد. در این مدل، همانطور که سلسله مراتب به سمت بالا صعود می‌کند و بالقوه‌ی بیشتری را جذب می‌کند و کارکنان موجود خود را نیز مشتاق‌تر می‌سازد. از نظر ونس [۲۹] (۲۰۰۶)، اشتیاق کارکنان به طور جدایی‌ناپذیری با اقدامات کارفرما مرتبط است. برای روشن کردن این موضوع که اقدامات کارفرما بر عملکرد و اشتیاق شغلی تأثیر می‌گذارد

¹ Gibonz

² Penna

او یک مدل عملکرد شغلی ارائه داد. بر طبق این مدل، اشتیاق شغلی کارمند نتیجه ویژگیهای شخصی مثل داشتن، مهارت، تواناییها، خلق و خو، نگرش و شخصیت؛ محتوای سازمانی شامل رهبری، تنظیم محیط فیزیکی و اجتماعی و شیوه های منابع انسانی است که مستقیماً بر فرد، فرآیند و محتوای اجزای عملکرد شغلی تأثیر می گذارد (مارکوس، ۲۰۱۰).

سلسله مراتب اشتیاق (پنا، ۲۰۰۷ به نقل از میرزادارانی، ۱۳۹۲)

اکثر محرک هایی که منجر به اشتیاق شغلی می شوند ماهیت غیرمالی دارند؛ بنابراین هر سازمانی که از رهبری متعهد برخوردار است می تواند به سطح مطلوب اشتیاق با صرف هزینه های کم دست پیدا کند. توجه ویژه ای باید به این امر شود که سازمانها پاداشها را غیرمالی انتخاب کنند، مخصوصاً به طوریکه احساس قدردانی افراد و حس تقدیر از آن ها را تقویت کنند و همچنین آن ها را ترغیب نمایند تا بیشتر خود را به شغل متعهد نمایند (هولکو و همکاران، ۲۰۱۲). این به این معنی نیست که مدیران باید جنبه های مالی کارکنان را نادیده بگیرند. در واقع عملکرد باید با پاداش در ارتباط باشد. همانطور که اشاره شد هیچ فهرست قطعی برای محرکهای اشتیاق وجود ندارد. هر یک از مدلها و مطالعات تحقیقاتی طیف وسیعی از عوامل مختلف و اهمیت هر یک را در تحریک اشتیاق کارکنان مورد بحث قرار داده است. آنچه می توان نتیجه گرفت این است که سازمان در درجه اول قدرت نفوذ بر روی طیف وسیعی از عوامل (قراردادی و خارج از قرارداد) را دارد و کارکنان نیز درجات مختلفی از اهمیت برای هر یک از این عوامل قائلند (میرزادارانی، ۱۳۹۲).

ابعاد اشتیاق شغلی

اشتیاق شغلی کارکنان یک مجموع هی ذهنی خوشبینانه، انگیزشی به کار محور است؛ که به وسیله شور و شوق در کار، پشتکار در کار، و غرق شدن در کار توصیف می شود (شوفلی و همکاران، ۲۰۰۶، سالانووا و همکاران، ۲۰۰۵ و هایس^۲، ۲۰۰۹، به نقل از میرزادارانی، ۱۳۹۲).

— شور و شوق در کار: در یک مکان کاری شور و شوق به وسیله سطوحی از انرژی، انعطاف پذیری و نشاط روانی توصیف می گردد (استورم^۳، ۲۰۱۰) و برای دستیابی به موفقیت در رقابت ها و مبارزه ها، عنصر حیاتی به شمار می آید (هایس، ۲۰۰۹). مشارکت بالای کارکنان، می تواند میزان شور و شوق کارکنان را در انجام کار افزایش دهد (کاهان^۴، ۲۰۱۰).

— پشتکار در کار: کارکنان پر تکاپو و پویا مایل به انجام تلاش بیشتر و فوق العاده در انجام وظایف شان هستند. پشتکار به وسیله پشتکار، در هنگام مواجه با مشکلات نیز بر انجام کار به شیوه درست پافشاری می کنند (هایس، ۲۰۰۹).

— غرق شدن در کار: غرق شدن در کار نوعی درگیری ادراکی است که شامل توجه مزمز و مداوم بوده و غوطه وری در شغل را موجب می گردد. غرق شدن در کار نشان دهنده این است که چگونه یک کارمند در کار خود فرو می رود و به طور کامل در شغل خود درگیر می شود. افرادی که در کار خود غرق شده اند، شدیداً بر انجام وظایف شان متمرکز شده و هوشیاری خود را نسبت به محیط از دست می دهند (هایس، ۲۰۰۹)؛ بنابراین در هنگام انجام کار، زمان برای آنها به سرعت سپری می شود. جدا شدن این افراد از کاری که انجام می دهند، برای آنان بسیار سخت است (بلدو^۵، ۲۰۰۷، و لاک وود^۶، ۲۰۰۷). آنان فراتر از وظایف خود عمل کرده و به نتایج فراتر از انتظار نیز دست می یابند (هایس، ۲۰۰۹).

ترکیب تمام مؤلفه های فوق باعث می گردد تا افراد به صورت ارادی و خودکار به انجام وظایف و مسئولیتهای خود پرداخته و بدون نیاز به حضور سرپرست، کارهای خود را به نحو احسن انجام دهند (مای و همکاران، ۲۰۰۴، نقل از عسگری، ۱۳۹۰). میسی و اشنایدر^۷ (۲۰۰۸) بیان کرده اند که تعامل میان ابعاد اشتیاق شغلی کارکنان از بعد شور و شوق در کار آغاز می گردد که اشاره به دیدگاه کارکنان نسبت به محیط کاری آن ها دارد (گلانتز^۷، ۲۰۱۰). پس از آن بنا به همبستگی بالای سطوح شور و شوق در کار و توانایی کارکنان در آزادی عمل برای تصمیم گیری، پشتکار افراد در کار افزایش می یابد و از دیگر سو، همبستگی بالای شور و شوق در کار و غرق شدن

¹ HOLKO 7 elt

² Hayase

³ Storm

⁴ Kahan

⁵ Lockwood

⁶ Macey & schneider

⁷ Glantz

در کار، موجب ایجاد علاقه مندی شدید به کار و غوطه وری بیشتر کارکنان برای انجام وظایف می شود (کاپولا، ۲۰۰۸).

استراتژیهای مناسب جهت افزایش اشتیاق شغلی

کیفیت روابط بین مدیران و کارکنان به عنوان یک پیوند حیاتی برای افزایش اشتیاق شغلی کارکنان به حساب می آید. علاوه بر رهبران، مدیران مستقیم نیز نقش اساسی در افزایش سطح اشتیاق شغلی کارکنان بازی می کنند (گیبونز، ۲۰۰۶). تحقیقات نشان می دهد اعتماد مدیران و نیز اعتماد افراد به میل درونی شان به شغل می تواند ابزاری برای افزایش اشتیاق شغلی کارکنان در کارشان باشد (چوکتای و باکلی^۱، ۲۰۱۱).

استراتژی اثرگذار دیگر در افزایش اشتیاق شغلی کارکنان، مسطح سازی ساختاری سازمانهاست. ساختارهای سازمانی کوتاه، استقلال داخلی و پاسخگویی کارکنان را از طریق تعامل بیشتر میان اعضای سازمان افزایش می دهد (تیچی و کاردول^۲، ۲۰۰۲، نقل از عسگری، ۱۳۹۰). سیروتا (۲۰۰۵) مؤثرین ساختار برای سازمان را ساختاری می داند که مشتمل بر تیمهای خود مدیریتی باشد. او بیان داشته است که سازمانها برای افزایش و نگهداری سطح اشتیاق شغلی کارکنان خود باید بر موقعیت برنده - برنده، اعتماد پایدار، دیدگاه بلندمدت، برتری، شایستگی، تصمیم گیری یکپارچه، ارتباطات باز، نفوذ متقابل، شناخت، پیگیری و درمان روزه روز و اشتراک مالی متمرکز باشند.

یکی از استراتژیهایی که می تواند موجب افزایش اشتیاق شغلی شود، در نظر گرفتن زمانهای کافی و مناسبی جهت فراغت افراد از شغلشان می باشد. تعهدات شغلی تحت تأثیر تجربی است که در طول فراغت از کار حاصل می شود. تجزیه و تحلیل ها نشان می دهد که این جدائی فکری و روانی در طول استراحت کوتاه مدت به طور قابل توجهی می تواند تغییرات را در اشتیاق شغلی پیش بینی کند، جداسازی فکری و فیزیکی از تقاضاهای مرتبط با کار به افراد اجازه می دهد که منابع و نیروهای تقلیل یافته را ترمیم کنند که این ترمیم خود را در افزایش حالات مثبت در کار ظاهر می کند. بعد از یک استراحت کوتاه مدت، یک شخص کاملاً مشتاق به کار از خود اشتیاق شغلی بیشتری را نشان می دهد نسبت به فردی که اشتیاق کمتری در کار دارد. یعنی فرد کاملاً مشتاق به کار خیلی بهتر تمام نیروی بدست آمده اش را صرف کار می کند (کوهنل و دیگران^۳، ۲۰۰۹). سونتیتج^۴ و همکاران (۲۰۰۸) نیز اذعان دارند زمانی که اشتیاق شغلی بالا است، جدایی روانی از شغل در طول زمان استراحت بسیار مهم است. به خصوص کارکنان با اشتیاق شغلی بالا نیاز به زمان استراحت دارند تا بتوانند خودشان را از کار دور کنند. دور شدن از کار بهتر است با فعالیتهای و مسئولیتهای باشد که با شغل فرد مرتبط نباشد. از آنجایی که کارکنان با اشتیاق شغلی بالا سطح پایینی از خستگی ها و ناراحتی ها را تجربه می کنند، همین امر باعث می شود که آنها منابع شناختی و احساسات بیشتری برای رسیدگی کردن به فشارهای موقع کار داشته باشند و همچنین قادر باشند اتفاقات منفی کار را به اتفاقات مثبت کار تبدیل کنند. فعالیت اشخاص از طریق توسعه دادن راهکارهای کاری موفق و همچنین افزایش سطح انگیزه های درونی و بیرونی افراد می تواند باعث افزایش اشتیاق آنها شود. در اینصورت فعالیت اشخاص را باید به عنوان یک منبع برای تعهدات شغلی دانست. منابع شخصی مثل باور به سودهای شخصی باعث افزایش سطح اشتیاق شغلی فرد می شود. به دنبال تعریف و طرز کار ارائه شده از فعالیت اشخاص، این امر می تواند به عنوان منابع شخصی برای کاهش تقاضاهای شغلی، رسیدن به اهداف شغلی، و یا رشد اهداف فردی در نظر گرفته شود که تمام این موارد باعث افزایش اشتیاق شغلی کارمندان می شود (دکیرز و همکاران^۵، ۲۰۰۹). استراتژی های اشتیاق شغلی کارکنان برای سازمان ها با اندازه های مختلف، متفاوت می باشد. مطالعات نشان داده است که سازمانهای کوچک در زمینه اشتیاق شغلی کارکنان به مزایای بزرگی دست یافته اند. افرادی که در سازمانهای کوچک مشغول به کار هستند، نسبت به افرادی که در سازمانهای بزرگ کار می کنند، نگرش بهتری در مورد شغل و رهبران خود دارند (گیبونز، ۲۰۰۶).

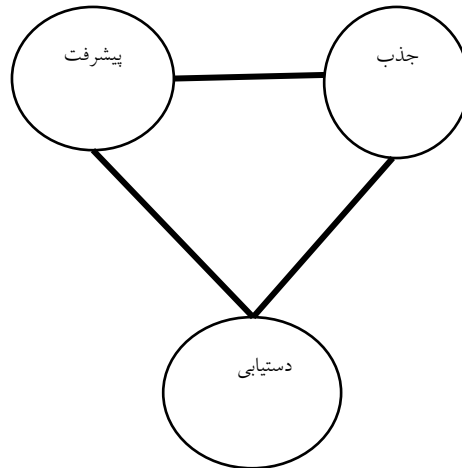
¹ Chughtai and Buckley

² Tichy and Cardwell

³ Kuhnel et al

⁴ Sonnentag

⁵ Dikkers et al

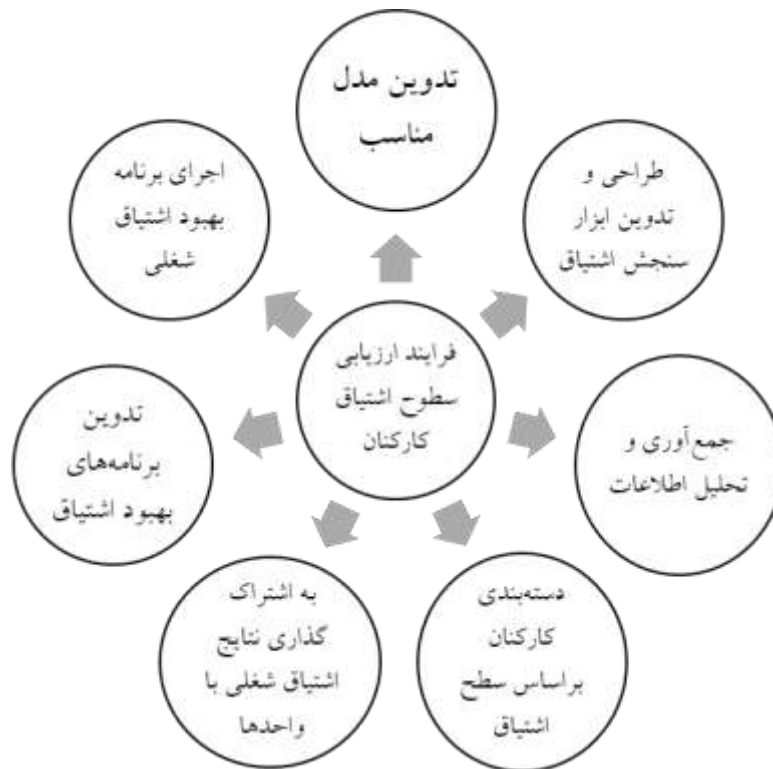


شکل ۲: فرایند اشتیاق کارکنان (شفیعی حقیقی، ۱۳۹۷)

مزایای افزایش اشتیاق شغلی کارکنان

اشتیاق شغلی کارکنان منافع بسیاری را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و افراد در پی دارد (گیبونز، ۲۰۰۶). این منافع در سطوح متفاوتی از سازمان نمودار میگردد. بعضی منافع فقط در محیط داخلی سازمانی هویدا می گردند؛ در حالیکه بعضی از منافع تأثیر مستقیمی بر ذی نفعان خارجی سازمان دارند. مزایای داخلی اشتیاق شغلی کارکنان شامل بهبود مدیریت دانش، کاهش غیبت کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، افزایش ایمنی، قابلیت استفاده بیشتر از داوطلبان داخلی با استفاده از برنامه های جانشین پروری، کاهش جابجایی کارکنان و افزایش انگیزه ی آنان می باشد (عسگری، ۱۳۹۰). مزایای خارجی اشتیاق شغلی کارکنان شامل افزایش بهره وری، افزایش حاشیه سود و درآمد، افزایش سطح وفاداری مشتریان و افزایش توانایی جذب کارکنان با استعداد از خارج از سازمان با اتکا به شدت کارفرمای برگزیده شده می باشد (گیبونز، ۲۰۰۶، به نقل از میرزادارانی، ۱۳۹۲).

اثرات مثبت اشتیاق شغلی کارکنان نه تنها به نفع سازمان، بلکه به نفع تک تک کارکنان می باشد. این مزایا ممکن است شامل افزایش بهره وری کارکنان، بالارفتن نرخ دستمزد، افزایش عزت نفس و بهبود سلامتی کارکنان باشد (ساکز، ۲۰۰۶). اکسل رود [(۲۰۰۲) علاوه بر موافقت با مزایای برشمرده برای افزایش اشتیاق شغلی کارکنان، درباره تأثیر پیاده سازی اشتباه این استراتژی هشدار داده و بیان داشته است که اگر اشتیاق شغلی کارکنان به صورت ناصحیح و ناقص اجرا گردد، بدبینی و تردید همچون بیماری فراگیر همه سازمان را در برخواهد گرفت (عسگری، ۱۳۹۰).



شکل ۳:- فرایند ارزیابی سطوح اشتیاق کارکنان (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶)

خودکارآمدی^۱

مفهوم خودکارآمدی که عامل اصلی در تئوری یادگیری اجتماعی است، ابتدا در بستر روانشناسی اجتماعی از سوی بندورا شکل گرفت. در تئوری بندورا^۲ منظور از خودکارآمدی شخصی احساس‌های شایستگی، کفایت و قابلیت در کنار آمدن با زندگی است. همچنین بندورا خودکارآمدی را بر میزان ادراک ما از درجه کنترلی که بر زندگی مان داریم، تعریف می‌کند (کاردان حلویی و همکاران، ۱۳۹۵). بندورا خودکارآمدی را به عنوان عقیده به توانایی‌های فرد در سازماندهی و اجرای یک سری اعمال مورد نیاز برای رسیدن به یک هدف تعریف می‌کند. خودکارآمدی به قضاوت‌هایی در مورد اینکه چقدر یک نفر خوب می‌تواند روش‌های مورد نیاز برای رویارویی با شرایط آینده را به کار ببرد، می‌پردازد. خودکارآمدی ادراک شده همچنین پیمانه‌ای برای سنجش میزان مهارت‌های یک فرد در یک حوزه نیست، بلکه باور فرد در این زمینه است که با در اختیار داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تحت شرایط مختلف چه کاری از دستش برمی‌آید؛ به عبارت دیگر بین این موضوع که فرد چه مهارت‌هایی را دارا است و این مسأله که با داشتن این مهارت‌ها و تحت شرایط مختلف چه اقدامی انجام خواهد داد، تفاوت دارد. یعنی فرد ممکن است علیرغم دارا بودن مهارت‌های لازم برای انجام یک عمل و علیرغم اشراف بر نحوه‌ی انجام آن عمل، به دلیل داشتن باورهای خودکارآمدی ضعیف، عملکرد ناموفقی داشته باشد (عبداللهی پور و همکاران، ۱۳۹۵). بندورا معتقد است باورهای خودکارآمدی دارای سه بعد است: سطح، تعمیم‌پذیری و توانمندی این سه بعد عبارت‌اند از:

۱. سطح: کارآمدی یک فرد در یک قلمرو ممکن است در حد کارهای ساده، متوسط و یا شامل سطوح سخت شود. اگر هیچ مانعی وجود نداشته باشد، انجام آن کار ساده بوده و هر کس ممکن است احساس خودکارآمدی بالا در مورد انجام آن کار را داشته باشد.

۱ . Self-efficacy

۲ . Bandura

۲. تعمیم پذیری: افراد ممکن است در یک قلمرو و یا بخش کوچکی از کار خود را کارآمد بدانند. تعمیم پذیری در خودکارآمدی از چند عامل تأثیر می پذیرد: تشابه فعالیت ها، حیطة بروز آنها، کیفیت شرایط و خصوصیات اشخاصی که آن رفتار یا فعالیت به آنها مربوط است.

۳. توانمندی: هر قدر باورهای خودکارآمدی قویتر باشند، دوام بیشتری می یابند و رابطه بیشتری با رفتارهای فرد پیدا میکنند (یوسف پور اوندی و همکاران، ۱۳۹۶).

منابع خودکارآمدی

بر طبق نظریه‌ی شناختی - اجتماعی درک افراد از خودکارآمدی نسبت به یک تکلیف بر پایه‌ی نشانه‌هایی شکل می‌گیرد که از چهار منبع اطلاعاتی به دست می‌آید: ۱- تجربیات ماهرانه یا موفقیت‌آمیز (تجربه‌های قبلی، موفقیت، شکست) ۲- تجربیات الگوبرداری در مورد مشاهده‌ی عملکردها، موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران ۳- ترغیب اجتماعی (ترغیب کلامی از هم‌نوعان، همکاران و خویشاوندان) و ۴- حالت‌های عاطفی و فیزیولوژیکی که افراد بر اساس آن توانایی، نیرو و آسیب‌پذیری خود را نسبت به عملکرد نادرست مورد قضاوت قرار می‌دهند (فیروز و جوکار، ۱۳۹۶).

الف) تجربیات موفق

این منبع اشاره به مهارت حقیقی فرد از یک کار خاص مربوط است. تجربیات گذشته‌ی فرد مجموعه‌ی کلی تجربیاتی را ایجاد میکند که به شرایط جدید منتقل می‌شود. حس پشتکاری کارآمدی زمانی که فرد قادر است بر موانع چالش برانگیز با پشتکار فائق آید، پیشرفت می‌کند. تجربه‌ی ای که اطمینان فرد به توانایی‌هایش را مهیا می‌سازد و به فرد اجازه می‌دهد که مشکلات و شکست‌ها را بدون از دست دادن اعتماد به نفس تحمل کند.

ب) تجربیات جانشینی

افراد هنگامی نسبت به تجربه‌های الگوبرداری به شدت حساس می‌شوند که آشنایی کافی با آنچه که باید انجام دهند، ندارند، مشاهده موفقیت الگوها به ایجاد باور مشاهده‌گران در مورد توانایی‌هایشان برای دستیابی به موفقیت کمک می‌کند (اعتماد اهری و تختی پور، ۱۳۹۴).

ج) ترغیب کلامی

هدف ترغیب کلامی، القا کردن به فرد برای مواجه شدن با کار یا به کار بردن توانایی‌های خود برای موفقیت است. کسانی که به صورت کلامی متقاعد شده‌اند، دارای توانایی‌های خاصی هستند و در صورتی که مشکل خاصی رخ دهد، تلاش بیشتری به خرج می‌دهند. معمولاً به سختی می‌توان تشویق مثبت، باورهای مربوط به خودکارآمدی را تقویت کرد، در حالی که این باورها از طریق ارزیابی‌های منفی تضعیف می‌شود. ترغیب کلامی معمولاً توسط والدین، معلمان، همسران، دوستان و درمانگران انجام می‌شود. برای اینکه قانع‌سازی کلامی موثر افتد، باید واقع‌بینانه باشد (سلیمانی و هویدا، ۱۳۹۲).

د) حالت‌های عاطفی و فیزیکی

حالت فیزیکی نیز بر باورهای مربوط به خودکارآمدی تأثیر می‌گذارد. مردم میزان اعتماد خود را به هنگام انجام یک عمل از طریق حالت عاطفی‌ای که تجربه می‌کنند می‌سنجند. واکنش‌های عاطفی منفی، همچون اضطراب، فشار عصبی و ترس می‌تواند دیدگاه‌های مرتبط با خودکارآمدی را تنزل دهد (اعتماد اهری و تختی پور، ۱۳۹۴).

برداشت انسان از خودکارآمدی

برداشت انسان از خودکارآمدی گسترده است و موارد زیر را در بر می‌گیرد:

۱. افراد به چه فعالیت‌هایی می‌پردازند.

۲. برای چه مدت در مقابل موانع ایستادگی می‌کنند.

۳. واکنش‌های هیجانی افراد به هنگام پیش‌بینی یک موقعیت یا هنگام وقوع آن چگونه است؟

بدیهی است که تفکر، انگیزش، احساسات و رفتار انسان در موقعیت‌هایی که به توانایی خود احساس اطمینان می‌کند، متفاوت با رفتار وی در موقعیت‌هایی است که در آنها احساس عدم امنیت یا فقدان صلاحیت دارد. درک انسان از خودکارآمدی بر الگوهای تفکر، انگیزش، عملکرد و برانگیختگی هیجانی فرد تأثیر می‌گذارد (سلطانی و پیروی، ۱۳۹۴).

تأثیر خودکارآمدی بر فرایندهای انگیزشی

باورهای خودکارآمدی در نحوه‌ی مقابله‌ی افراد با موقعیت‌های مختلف در دست‌یابی به اهداف تأثیر می‌گذارد. آنها همچنین اثر

وسعی بر فرایندهای انگیزشی دارند. این فرایندها عبارت اند از:

۱. انتخاب: باورهای خودکارآمدی با انتخاب اهداف درارتباط اند(یعنی افراد دارای باورهای خودکارآمدی بالا، اهداف پیچیده تری راه، که متضمن تلاش بیشتری هستند، انتخاب میکنند).
 ۲. تلاش، پشتکار و عملکرد: افراد دارای باورهای خودکارآمدی بالا، تلاش و مداومت بیشتری در کارها دارند و در مقایسه با افراد دارای باورهای خودکارآمدی پایین، عملکرد بهتری از خود نشان می دهند.
 ۳. هیجان: افراد دارای باورهای خودکارآمدی بالا در مقایسه با افراد دارای خودکارآمدی پایین در زمینه ی انجام دادن تکالیف خلق و خوی بهتری دارند (یعنی اضطراب و افسردگی کمتری را تجربه می کنند).
 ۴. مقابله با موقعیت های فشارزا: افراد با باورهای خودکارآمدی بالا در مقایسه با افراد با باورهای خودکارآمدی پایین، بیشتر می توانند با موقعیت های فشارزا و نومیدکننده کنار بیایند
- اگر افراد مطمئن باشند که می توانند از عهده ی تکالیف دشوار برآیند، تلاش جدی تری برای موفق شدن می کنند. به افرادی که در موقعیت خاصی (تحصیلی، ارتباطی، شغلی و...) کارایی شخصی ندارند، می توان آموزش داد که به توانایی خود برای موفق شدن بیشتر اعتماد کنند و بدین ترتیب، احساس ارزشمندی و امکان موفقیت خود را تقویت کنند(فیاضی و همکاران، ۱۳۸۹).

راهکارهایی برای غلبه بر ضعف ها و رسیدن به خودکارآمدی بالا

قرار دادن/گرفتن در معرض تجربه های موفق از طریق ترتیب دادن هدف های قابل دسترس و بدین وسیله، افزایش دادن امکان حصول عملکرد.

با قرار دادن/گرفتن شخص در معرض الگوهای مناسبی که در عمل موفق اند و بدین وسیله، افزودن تجربه های جانشینی موفق او. فراهم آوردن متقاعدسازی و تشویق های کلامی جهت عملکرد موفق روش های مختلفی دارد؛ از جمله می توان گفت که من توانایی عملکرد موفق را دارم.

با تقویت برانگیختگی فیزیولوژیکی از طریق رژیم غذایی و برنامه های ورزشی، نیرومندی و انرژی حیاتی را می توان افزایش داد. (ترک لادانی، ۱۳۸۹).

حیطه های خودکارآمدی

خودکارآمدی دارای حیطه های مختلفی است که عبارتند از:

خودکارآمدی اجتماعی: به معنی ادراک فرد از توانمندی خود در رسیدن به معیارهای اجتماعی و ارتباطات اجتماعی است(سپهریان آذر و همکاران، ۱۳۹۳).

خودکارآمدی آموزشی: به معنای ادراک فرد از توانمندی خود در یارگیری، حل مسائل آموزشی و دستیابی به موفقیت های تحصیلی است(فولادی و همکاران، ۱۳۹۷).

خودکارآمدی هیجانی: به معنای ادراک فرد از توانمندی خود در کنترل و مدیریت هیجان ها و افکار منفی است(افروز و همکاران، ۱۳۹۲).

ویژگی های کلیدی خودکارآمدی

افراد باورهای خودکارآمدی خود را از طریق تغییر چهار منبع اطلاعاتی شکل می دهند:

عملکرد قبلی: یعنی تجارب انجام موفقیت آمیز رفتارهای مورد نظر.

تجربه جانشینی: یعنی سرمشق قرار دادن مدلی هایی که کار را با موفقیت انجام می دهند.

متقاعدسازی کلامی: یعنی کسب تشویق و حمایت دیگران.

برانگیختگی هیجانی-فیزیولوژیکی: یعنی اضطراب مرتبط با رفتار(احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

در ادبیات کلی مدیریت و سازمان، اطلاعات تجربی از خودکارآمدی نتایج همسانی را ایجاد کرده است. خودکارآمدی با عملکردهای کاری نظیر بهره وری، از پس وظایف مشکل برآمدن، انتخاب شغل، یادگیری و پیشرفت و تطابق با فناوری نوین مرتبط شده است.

بحث فوق متضمن چهار نتیجه است:

افرادی که اعتقادات محکمی درباره توانمندی هایشان دارند بیش تر موفق اند و در فعالیت هایشان کوشاترند.

افرادی که از وظایف و موقعیت هایی که موجب افت ظرفیت آنها می شود اجتناب می کنند.

افراد در جست و جوی فعالیت هایی هستند که بتوانند از عهده آنها برآیند. افراد خودکارآمد باورهای خود را از طریق تجارت مهارت، الگوسازی، ترغیب و برانگیختگی هیجانی توسعه می دهند(اثرزاده و همکاران، ۱۳۹۰).

ارتباط خودکارآمدی و یادگیری و عملکرد

- خودکارآمدی از پنج طریق می تواند بر یادگیری و عملکرد در محیط کار تأثیرگذار باشد:
۱. خودکارآمدی بر اهدافی تأثیر می گذارد که افراد برای خود انتخاب می کنند. باورهای خودکارآمدی بر سطح چالش برانگیزی اهدافی که افراد انتخاب می کنند و نیز میزان تعهد آنها به اهداف برگزیده مؤثر است.
 ۲. خودکارآمدی بر یادگیری و تلاش افراد تأثیر می گذارد. کارکنان به اندازه باورهای خودکارآمدی یاد گرفته، عمل نموده و به تلاش و کوشش اقدام می نمایند.
 ۳. خودکارآمدی موجب تداوم تلاش افراد در انجام کارهای سخت و جدید می شود. باورهای خودکارآمدی بر میزان اصرار کارکنان در مواجهه با انجام کارهای چالش برانگیز مؤثر است.
 ۴. خودکارآمدی بر میزان انعطاف پذیری کارکنان در مواجهه با موقعیت های نامطلوب تأثیرگذار است. باورهای خودکارآمدی بر چگونگی مواجهه کارمند با ناامیدی تأثیر می گذارد. افراد خودکارآمد، سریع تر از افرادی که سطح باور خودکارآمدی آنها پایین است، توان خود را در مواجهه با مشکلات، باز می یابند.
 ۵. باورهای خودکارآمدی بر میزان استرس و اضطرابی تأثیرگذار است که افراد هنگام انجام کار تجربه می کنند. افراد با سطح پایین خودکارآمدی در مقایسه با افراد خودکارآمد، ممکن است واکنش همراه با استرس شدیدتری در برابر چالش ها از خود بروز دهند. این به نوعی می تواند بر عملکرد آنها و میزان استقامت آنها در برابر چالش ها تأثیرگذار باشد(دهقان سفید کوه و همکاران، ۱۳۹۶).

عوامل اثرگذار بر خودکارآمدی

دیدگاه شناختی اجتماعی، در شکل گیری و تغییر باورهای خودکارآمدی، دیدگاه مثبتی بر عاملیت اتخاذ کرده است که، در آن، افراد تولید کننده تجربیات و شکل دهنده رویدادها هستند. در میان سازوکارهای عاملیت انسانی، هیچ یک نافذتر از باورهای کارآمدی شخصی نیست. این باور اساس عاملیت انسان را تشکیل می دهد. بندورا(۲۰۰۰) با توجه به تحول، سازگاری و دگرگونی انسانی سه نوع عامل اثرگذار را مشخص کرده است که عبارت است از:

- عاملیت شخصی: تابع رفتار فرد است. بر اساس این، افراد تا حدودی محصول محیط خودشان هستند، اما، به وسیله انتخاب، آفرینش و تغییر شرایط محیط، مولد محیط هم محسوب می شوند. این توانایی آنها را قادر می سازد تا رشته رویدادها را تحت تاثیر قرار می دهند و در شکل دادن به زندگیشان نقش داشته باشند(اثرزاده و همکاران، ۱۳۹۰).
- عاملیت وکالتی: اثرگذاری از طریق انتخاب کننده صورت می گیرد. در این حالت، فرد برای نیل به اهداف خود نخست محیط انسانی مجاور خود را تحت تاثیر قرار می دهد. در واقع، در بسیاری از فعالیت ها، افراد کنترل مستقیم بر شرایط اجتماعی و فعالیت های حقوقی، که زندگیشان را تحت تاثیر قرار می دهد، ندارند. در چنین شرایطی آنان بهزیستی را از طریق شخص دیگر(وکالت)جست و جو می کنند. در این سبک عاملیت، که نوعی واسطه اجتماعی است، افراد سعی می کنند فرد یا افراد مشخص و اثرگذار را انتخاب کنند تا به پیامدهایی که مطلوب آنان است دست یابند.
- عاملیت اثرگذار جمعی: نوع سوم عاملیت است که طی آن افراد به صورت گروهی برای شکل دادن به آینده خود اقدام می کنند. اتکای متقابل عملکرد انسانی به عملکرد دیگران عاملیت جمعی را پرورش می دهد. باورهای مشترک به توانایی در تاثیرگذاری به وسیله کنش جمعی مفهوم عاملیت جمعی است. باورهای کارآمدی جمعی تعهد و انگیزش گروهی در نیل به اهداف، انعطاف پذیری در برابر بلایا و تحقق عملکرد را پرورش می دهد(بهرنگی و همکاران، ۱۳۹۵).

نوع دیگر عاملیت سازمانی است، عاملیت سازمانی از طریق اعمال هدفمند سازمان در نیل به اهداف آموزش و نیز تفاوت های سازمان در هدف گزینی دیده می شود. از سوی دیگر، گودارد و دیگران(۲۰۰۰)، برای درک بهتر الگوی کارآمدی جمعی، یادگیری سازمانی را مطرح کردند. سازمان ها نیز همانند افراد یاد می گیرند و اندیشه یادگیری سازمانی بر منبای فعالیت شناختی یادگیری فردی قرار دارد. به عبارت ساده تر، سازمان ها فرایندهایی را به کار می برند که با فرایندهای یادگیری افراد یکسان است و عملکرد سازمانی به دانش، یادگیری جانشینی، خودگردانی و خوداندیشی فردی اعضا سازمان بستگی دارد(اثرزاده و همکاران، ۱۳۹۰).

ابعاد خودکارآمدی

الف) سطح: باورهای خودکارآمدی از لحاظ سطح متفاوت است. به طوری که باورهای خودکارآمدی در حوزه ای ممکن است در حد فعالیت های ساده، متوسط و دشوار باشند، لذا انتخاب فعالیت ها باید مبتنی بر میزان و نیرومندی احساس خودکارآمدی افراد باشد. انتخاب نادرست یک فعالیت منجر به تضعیف احساس خودکارآمدی می گردد. افراد در رویارویی با فعالیت ها و تکالیف خیلی ساده، احساس کاذب، خودکارآمدی و در مواجهه با فعالیت ها و تکالیف خیلی دشوار احساس عدم خودکارآمدی خواهند کرد.

ب) نیرومندی: باورهای خودکارآمدی ضعیف در اثر تجارب ناموفق به سهولت بی اعتبار می گردند اما افرادی که اعتماد با این نسبت به توانایی هایی خود دارند، در برابر مشکلات و سختی ها نیز کارآمدی خود را حفظ می کنند. بنابراین، احساس خودکارآمدی هر چقدر نیرومندتر باشد، ثبات و دوام آن بیشتر و رابطه بیشتری نیز با رفتار پیدا می کند.

ج) عمومیت: افراد ممکن است در حد یک حوزه یا تنها بخشی از آن حوزه را کارآمد بدانند. باورهای خودکارآمدی در این بعد، متأثر از عواملی همچون شباهت فعالیت ها و حیطه بروز آنها در رفتارهای شناختی و عاطفی، کیفیت شرایط و ویژگی های افرادی که آن رفتار یا فعالیت به آنان مربوط می گردد، می باشد (خلیلیان و افلاکی فرد، ۱۳۹۵).

رابطه تعالی سازمانی بر بهبود اشتیاق شغلی

گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقمندی مدیران و کارشناسان عرصه صنعت و شده است. EFQM خدمات به بهبود مستمر منجر به افزایش تقاضا برای استقرار شناسایی توانمندی سازمان ها و نتایج حاصل از به کارگیری رویکردهای ساختاریافته به عنوان فعالیت های مدیریت نوین شناخته شده و سازمان ها برای تعیین نقاط قوت، حوزه های بهبود و مسیر تعالی به طور گسترده از این مدل استفاده می کنند.

اشتیاق شغلی یک وضعیت احساسی است که یک محیط کاری حمایت گر ایجاد کرده و موجب خروجی هایی مانند بهبود اثربخشی میشود. معنای لغوی آن میتواند معادل درگیر شدن با کار باشد، مانند زمانی که یک خلبان خود را در میانه یک جنگ هوایی میاندازد که معمولاً از این واژه استفاده میشود. اما بدلیل منفی بود کلمه درگیری در زبان فارسی پیشنهاد میشود از واژه های مثبت دیگری استفاده شود.

باید توجه کرد که در این تعریف و تعاریف متعدد دیگر engagement یک شرایط احساسی است که میتواند بوجود بیاید، اگرچه شخصیت افراد نیز در ایجاد و رشد این احساس موثر است، اما به تنهایی نمیتواند این شرایط احساسی را در فرد ایجاد کند. این شرایط احساسی بیش از هر چیز تحت تاثیر محیط کاری است که فرد در آن فعالیت میکند. یعنی مجموعه عواملی که یک محیط کاری را شکل میدهند میتوانند این اشتیاق و انگیزه را بوجود آورده و یا نابود کنند.

تاثیر تعالی سازمانی بر خودکارآمدی سازمانی

از اینرو خودکارآمدی نقش مهمی را در روند کار و فعالیت کارکنان در سازمان فراهم می نماید. بر اساس تئوری شناختی اجتماعی بندورا (۱۹۸۶)، به نقل از خواستار، (۱۳۸۷)، عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت افراد شاغل، قضاوت های آنها در مورد خودکارآمدی شان است. اصطلاح خودکارآمدی بر نظریه شناختی- اجتماعی بندورا مبتنی است و به باور شخص در مورد این که چگونه به خوبی می تواند در تغییر موثر باشد، دلالت دارد (مهراپی زاده هنرمند، کریم نژاد و خواجه الدین، ۱۳۹۲). پارسکوا، بتا و پیاچینی (۲۰۰۸)، خودکارآمدی را به عنوان قضاوت شخصی در مورد قابلیت یک فرد برای پذیرش رفتارها و اعمال معین در جهت تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار تعریف کرده است. در دیدگاه شناختی رفتاری، رفتار آدمی نه تنها در کنترل عوامل بیرونی و محیطی نیست، بلکه فرایندهای شناختی نقش تعیین کننده ای در رفتار دارند.

فرایندهای شناختی به عنوان بخشی از آسیب شناسی روانی موجب انتظارات و ادراکات نادرستی می گردند که فرد از کارآمدی خود دارد و این انتظارات می توانند به اضطراب و اجتناب های دفاعی از موقعیت های تهدید کننده منجر شوند.

نتیجه گیری

بررسیها هم نشان می دهد استفاده از مدل های تعالی سازمانی در بهبود عملکرد سازمانها موثر بوده است با توجه به قوت اینگونه مدلها بسیاری از کشورها از مدل تعالی سازمانی به عنوان مبنایی برای تدوین جایزه های کیفیت و بهره وری در سطح ملی استفاده کرده اند که مقیاسی را برای مقایسه شرکتها در سطح ملی دست می دهد

امروزه با توجه به تنوع بالای نیروی کار، یک رویکرد یکسان، برای اشتیاق شغلی همه ی کارکنان موفق نخواهد بود. به دلیل گستردگی دامنه ی نیازهای کارکنان، توجه به انعطاف پذیری امری ضروری است. کیفیت روابط بین مدیران و کارکنان به عنوان یک

پیوند حیاتی برای افزایش اشتیاق شغلی کارکنان به حساب می آید. علاوه بر رهبران، مدیران مستقیم نیز نقش اساسی در افزایش سطح اشتیاق شغلی کارکنان بازی می کنند. تحقیقات نشان می دهد اعتماد مدیران و نیز اعتماد افراد به میل درونی شان به شغل می تواند ابزاری برای افزایش اشتیاق شغلی کارکنان در کارشان باشد. مدیران موظف به شناسایی مؤلفه های کلیدی اشتیاق شغلی کارکنان و طراحی روش هایی جهت ارزیابی پیشرفت کارکنان در این زمینه می باشند. اشتیاق شغلی به میزان انرژی و دلبستگی به شغل و اثر بخشی حرفه ای اشاره دارد و دارای سه بعد جذب، نیرومندی و وقف خود می باشد. جذب به میزان تمرکز و غرق شدن فرد در کار خود اشاره دارد. در این حالت به این دلیل فرد سرسختانه درگیر کار خود می شود که تجربه کاری برای او بسیار لذت بخش است. در بعد نیرومندی، فرد در راستای انجام کار خود تلاش قابل ملاحظه ای اعمال کرده و در موقعیت های دشوار پافشاری بیشتری می کند. سومین بعد اشتیاق شغلی وقف خود در کار می باشد که با درگیری شدید روانی کارکنان در کار مشخص شده و ترکیبی از احساس معنی داری، اشتیاق و چالش است و با مفهوم دلبستگی شغلی وجه مشترک بسیاری دارد و به درجه ای که فرد از لحاظ روانی خود را وابسته به شغل می داند اطلاق می شود و هر چه سلامت سازمانی افزایش یابد میزان جذب، نیرومندی و وقف معلمان نیز افزایش پیدا می کند

با توجه به مطالب ارائه شده برای توانمند کردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و با نشاط سازند و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند. و احساس توانمندی را با برگزاری گردهمائیهای دوره ای به منظور پرورش دوستی در میان کارکنان افزایش دهند. در ارتباطات اداری، آنان گاه می توانند یک شوخی یا پیامی نشاط آور را که موجب کاهش تنش می شود، بگنجانند. آنان همچنین می توانند در فراهم آوردن بازخورد یا توصیف موفقیت، تعبیرات مبالغه آمیز به کار ببرند همچنین آنان می توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به روشنی از چگونگی تاثیر کار خود بر نتایج سازمانی آگاهی دارند. و می توانند برای تشخیص تهدیدات خارجی یا چالشهایی که روبه رو شدن با آنها اجتناب ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردسته تشویق کنندگان، با ایراد سخنرانیهای پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی، همچنین با سرمایه گذاری روی بعضی اصول از قبیل: داشتن اهداف و مقاصد روشن، خود مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می شوند، به توانمند شدن کارکنان و افزایش خودکارآمدی کمک کنند.

منابع

- احمدی، محمدسعید، حاتمی، حمیدرضا، احدی، حسن، اسدزاده، حسن (۱۳۹۲)، تاثیر آموزش مهارت های ارتباطی بر باورهای خودکارآمدی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دختر، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزش، سال ۴، شماره ۴، صص ۱۱۸-۱۰۵
- اسدیان، سیروس، قاسم زاده، ابوالفضل، قلی زاده، حمزه (۱۳۹۶)، نقش اخلاق و صلاحیت های حرفه ای بر باورهای خودکارآمدی معلمان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۲، شماره ۳، صص ۴۴-۳۳.
- اعتماد اهری، علاءالدین و تختی پور، مریم (۱۳۹۴)، بررسی رابطه میزان خود نظم دهی و خودکارآمدی با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان های دخترانه منطقه ۲ تهران، فصلنامه تحقیقات آموزشی، سال ۷، شماره ۱، صص ۶۴-۳۳
- افتخار صعادی، زهرا و باوی، ساسان (۱۳۹۲). رابطه تعارض کار- خانواده و خانواده - کار یا اشتیاق شغلی و رضایت زنانشویی در کارمندان. مجله روان شناسی اجتماعی. سال هشتم، شماره ۲۷، صص ۸۳-۹۹
- افروز، غلامعلی، ارجمندنی، علی اکبر، تقی زاده، حسین، قاسم زاده، سوگند، اسدی، رضیه (۱۳۹۲)، بررسی مقایسه ای باورهای خودکارآمدی و سلامت روان در میان دانش آموزان تیزهوش و عادی، مجله مطالعات ناتوانی، دوره ۳، شماره ۳، صص ۳۸-۲۷.
- امیری، محمد رضا و محمد رضا سکاکی (۱۳۸۸)، " راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان براساس مدل تعالی، تحقیقی از دانشکده مدیریت دانشگاه علوم و تکنولوژی منچستر، تهران: سرآمد.
- انصاری جابری، مسعود (۱۳۸۸). ارزیابی مرکز تربیت مربی کرج با استفاده از الگوی تعالی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- بابالویی، علیرضا و انصاری شهیدی، مجتبی (۱۳۹۶)، اثربخشی آموزش مهارت های ارتباطی بین فردی بر خودکارآمدی کارکنان بانک، مجله پیشرفت های نوین در علوم رفتاری، دوره ۲، شماره ۱۰، صص ۵۱-۴۲
- بزرگی، فرزاد (۱۳۸۹)، "اصول و مبانی نظری مدل تعالی"، مدیریت شماره ۸۹
- بلوکی، ندا و احسان عباسپور، ۱۳۹۵، نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تعالی سازمان، کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان،

بهرنگی، محمدرضا، زبردی آشتی، آرش، توانا، فاطمه، نصیری، رحیمعلی (۱۳۹۵)، کاربردشناسی‌های نظریه خودکارآمدی بندورا با الگوی مدیریت آموزش ریاضی راهبردی جدید در رشد خودکارآمدی دانش‌آموزان پسر دوره متوسطه، مجله مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، سال ۵، شماره ۲، صص ۹-۴۴

پورعباس، علی (۱۳۸۷). اثر بخشی شرکت در کارگاه‌های خودکارآمدی حرف‌های بر اشتیاق شغلی کارمندان دانشگاه اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

پیرحیاتی، سهیلا؛ نیسی، عبدالکاسم؛ و نعمی، عبدالزهره (۱۳۹۱). رابطه تعارض کار-خانواده و خانواده - کار یا اشتیاق شغلی و میل ماندن در شغل در کارکنان یک شرکت پتروشیمی در ماهشهر. یافته‌های نو در روانشناسی. سال هفتم، شماره ۳۳، صص ۹۵-۱۱۴

ترک‌لادانی، فاطمه (۱۳۸۹)، تأثیر خودکارآمدی بر موفقیت افراد در زندگی، فصلنامه آموزش، تحلیلی و اطلاع‌رسانی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۸-۴

جعفری، معصومه (۱۳۹۷)، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و هوش اخلاقی با خودکارآمدی شغلی معلمان مقطع متوسطه ناحیه دو شهر اردبیل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

خالقی و حاج کریمی. (۱۳۹۰). بومی‌سازی نظام وزن دهی مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا در شرکت‌های تحت پوشش سازمان. ۴۴-گسترش و نوسازی صنایع ایران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم شماره ۵ بهار و تابستان، ۳۹۰-۳۹۶

خلیلیان، زینب و افلاکی فرد، حسین (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر آموزش مهارت‌های زندگی بر خودکارآمدی و افزایش شادکامی دانش‌آموزان دختر دوره دوم متوسطه، مجله پژوهش‌های مشاوره، جلد ۱۵، شماره ۵۹، صص ۹۶-۷۶

رازانی، عبدالحمید (۱۳۸۸)، آشنایی با مدل‌های برتری سازمانی، تهران، انتشارات امام، ۱۳۸۸.

رحیمی، فرج‌الله، نداف، مهدی، ظفرپور امیرآباد، جابر (۱۳۹۶)، الگوی چندسطحی پیش‌بیننده پیامدهای خودکارآمدی کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۹، شماره ۲، صص ۱۱۷-۹۳

رشید بیگی، مهدی، شریعت‌مداری، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی رابطه میان استقرار نظام تعالی سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور (مطالعه موردی استان تهران). پایان‌نامه غیر دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده علوم اجتماعی. ۱۳۹۴. کارشناسی ارشد

زالی، محمد رضا و گودرزی، کبری (۱۳۹۶)، شناسایی ویژگی‌های مربوط به اشتیاق به کار رهبران کارآفرین، توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۱۴۰-۱۲۱

زرگران مقدم، صدیقه (۱۳۹۰). تأثیر منابع و تقاضاهای شغلی بر فرسودگی و اشتیاق شغلی کارکنان (مورد مطالعه: مجتمع فولاد مبارکه اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

سلطانی، ایرج و دل‌بهراری، وحیده (۱۳۹۶)، مدیریت اشتیاق شغلی سرمایه‌انسانی (از نظریه تا عمل)، انتشارات ارکان دانش.

شاه منصور، اشرف و سکوت‌آرانی، مهدی (۱۳۹۴)، تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی کارکنان (در شهرداری شهرستان آران و بیدگل)، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۱، صص ۴۸-۴۳

شفیعی حقیقی، ع. ۱۳۹۷. بررسی تأثیر حمایت سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان با نقش میانجی فضیلت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان فارس، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد لارستان.

شمس‌مورکانی، غلامرضا؛ میزپور، سمیرا (۱۳۹۰). میزان کاربرد مولفه‌های مدل تعالی سازمانی فولادی، اسما، کجیاف، محمدباقر، قمرانی، امیر (۱۳۹۷)، اثربخشی آموزش سرزندگی تحصیلی بر موفقیت تحصیلی و خودکارآمدی تحصیلی دانش‌آموزان دختر، نشریه آموزش و ارزشیابی، سال ۱۱، شماره ۴۲، صص ۵۳-۳۷

فیروزی، محمدرضا، جوکار، مریم (۱۳۹۶)، ارائه‌ی مدلی برای رضایت از یادگیری در مدارس هوشمند بر اساس خودکارآمدی کامپیوتر، قابلیت سیستم، ویژگی محتوی و تعامل با نقش واسطه‌ای انتظار عملکرد و جو یادگیری، مجله پژوهش‌های برنامه‌درسی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۶۹-۴۴

قراچه، س، دیره، ع، امینی نژاد، غ. ۱۳۹۶. تعیین رابطه بین خودارزشیابی‌های محوری با اشتیاق شغلی در زنان شاغل سرپرست خانوار کمیته امداد شهر اهواز، فصلنامه زن و جامعه، سال ۸، شماره ۱، صص ۵۶-۳۷

کردان، شهریار، مومنی، خدامراد، نوری پورلیولی، رقیه، مهدیان، محمد جعفر، علیخانی، مصطفی (۱۳۹۵)، رابطه خودکارآمدی و تاب‌آوری با اثربخشی مدیران دوره‌ی متوسطه، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۸، شماره ۲۷، صص ۱۳۸-۱۲۴

کبیرزاده، کیانوش (۱۳۹۲)، بررسی رابطه اشتیاق کاری با رضایت مشتریان شعب بانک مسکن استان ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

کشاوری، لقمان، پورسلطانی زرنندی، حسین، برارزاده، حسین (۱۳۹۴)، طراحی مدل ارتباطی خودکارآمدی و تعهد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۲، صص ۲۰۱-۱۸۳

دکتر وحید قلیپور و همکاران: سنجش تاثیر تعالی سازمانی بر بهبود اشتیاق شغلی کارکنان و تاثیر آن بر خودکارآمدی سازمانی

مرادی مقدم، م. ۱۳۹۶. رابطه جامعه پذیری سازمانی و اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی هویت سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان

مشبکی، اصغر (۱۳۸۹)، "مدیریت استراتژیک، با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر و کلاس جهانی"، تهران: ترمه.

مصباحی، مریم، اسماعیلی طرزی، زهره (۱۳۹۴)، بررسی رابطه اتوماسیون اداری با خودکارآمدی کارکنان در دانشگاه پیام نور مرکز کرمان، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری

مهرداد، علی (۱۳۸۹). روانشناسی صنعتی و سازمانی. تألیف و ترجمه علی مهرداد. تهران: انتشارات جنگل.

میرزادارانی، حمیده (۱۳۹۲). اشتیاق شغلی دریچه ای به سوی نشاط اجتماعی. نشریه علوم اجتماعی، شماره ۶۲، ص ۶۲-۷۰.

نجمی، منوچهر و سیروس حسینی (۱۳۸۹)، "مدل تعالی، از ایده تا عمل"، تهران: سرآمد.

نعیمی، عبدالزهرا و پیریایی، صالحه (۱۳۹۰). رابطه ابعاد انگیزش شغلی خودتعیین کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان.

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره سوم، شماره ۹، ص ۲۳-۴۱.

نوری، ابوالقاسم؛ عریضی، حمیدرضا؛ زارع، راضیه؛ و بابامیری، محمد (۱۳۸۹). ارتباط مؤلفه های اشتیاق شغلی با ابعاد تعهد سازمانی. فصلنامه های تازه های روانشناسی صنعتی/سازمانی، سال اول، شماره پنجم.

همایینی دمیرچی، ا، میرکمالی، س، همایون آریا، ش. ۱۳۹۷. بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی گری اشتیاق شغلی (مطالعه موردی: دانشکده های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران)، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۹، شماره ۲، صص ۲۹۶-۱۷۵

یوسف پور اوندری، قدیر، ملک زاده، غلامرضا، عرفانیان خانزاده، حمید (۱۳۹۶)، نقش واسط معنویت سازمانی در رابطه رهبری اخلاقی و خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد)، مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، سال ۱۴، صص ۲۶۱-۲۲۱

- Abbey, A., Dickson, J., (2003) R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal* (25), 362-368.
- Akram, Jalal(2011), *Enterprise Resource Planning: An Empirical Study of Its Impact on Job Performance*, *International Journal of Business and Information*, Vol6, No 1, pp 77-90
- Ali Khalifa, Sabrein Mahmoud, Ali Awad, Nadia Hassan(2018), *The Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behavior As Perceived By Medical-Surgical Care Nurses*, *Journal of Nursing and Health Science*, Vol 7, No 4, pp 31-37
- Andersson, Johanna(2014) *Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity*, Umeå School of Business and Economics,
- Anik, Herminingsih, &Reza, Kasuri(2018), *Personality, Relation to Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, *European Research Studies Journal*, pp 371-377
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2013) *Authentic Leadership Development: Getting to the Root Of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16, 315 – 338
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2010). *Key Questions Regarding Work Engagement*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20. 4-28
- Boehm, S.A., Dwertmann, D.J., Bruch, H. and Shamir, B., 2015. *The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance*. *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp.156-171
- Borio, C. and Zhu, H., (2012) *Capital regulation, risk-taking and monetary policy: a missing link in the transmission mechanism?*. *Journal of Financial Stability*, (8)4, pp 236-251
- Bvznjany Farhi, B. Mahdavi, M. Abbasi. (2010). *Factors influencing job satisfaction or dissatisfaction*, *Jornal of Human Rasource Management*. 2(3): 10 –21.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). *Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Christian, M. & Garza, A. & Salaughter, J. (۲۰۱۱). "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". *Personnel Psychology Magazine*. Vol. ۶۴, pp. ۱۳۶-۸۹
- Chughtai, A. & Buckley F. (۲۰۱۱). *Work engagement antecedent, the mediating role of learning goal orientation and job performance*. *Career development International*. Vol. ۱۶, No. ۷, pp. ۷۰۵-۶۸۴

- Dikkers, s. E, et al. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study.. Career development International. Vol. 15, No. 1, pp. 59-77.
- Edem, Maxwell, Eli, Ayawo, Martin, Abiemo(2020), Self-esteem, organizational citizenship behavior and commitment among university students, Journal of Applied Research in Higher Education.
- Fatma, abed, Amal, Hebashy Elewa(2016), The Relationship between Organizational Support, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior as Perceived by Staff Nurses at Different Hospitals, Journal of Nursing and Health Science, Volume 5, Issue 4, pp 113-123
- Glantz, J. CH. (۲۰۱۰). "Employee Engagement Surveys: From Request for Proposal to Return on Investment". A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Psychology in Organization Development Alliant International University Marshall Goldsmith School of Management Fresno Campus.
- Godson, Ahiabor(2014), the impact of corporate culture on productivity of firms in ghana: a case of vodafone Ghana, problems of management, Vol9, No3, pp 173-189
- Hakanen, J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2012). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resource, European Journal of Oral Science, Vol. 113, pp. 479-487.
- Handsome, Cassandra(2016), The Role Of Organizational Design And Communication On Productivity, University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing
- Hong, K & Kim, Y (2009), The critical success factors for ERP implementation:an organizational fit perspective.Information& Management 40.
- Honri, H. Rezayean, A. Kozechian, H. Ehsani, M. (2003). "The relationship between motivation and productivity of man power in the Physical Education Organization of Iran", No.27.pages:54-45
- Hulkko, K. & Sart, D. & Hakonen, A. & Sweins C. (۲۰۱۲). Total rewards perception and work engagement in elder-care organization. Studies of Mgt & Org Magazine. Vol. ۴۲,No. ۱, pp. -۳۴ ۴۹.
- Ikeda, K., Ikeda, K., Marshall, A. and Marshall, A(2016)How successful organizations drive innovation. Strategy & Leadership,44(3), pp 9-19
- Jiang, Weiping, Zhao, Xianbo, Ni, Jiongbin(2017), The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, www.mdpi. com/journal/sustainability,
- Johnston, M.W. and Marshall, G.W.,(2016), Sales force management: Leadership, innovation, technology. Routledge.
- Katariina, Salmela, Katja, Upadyaya(2018), Contents lists available atScienceDirectJournal of Vocational Behaviorjournal homepage: www.elsevier.com/locate/jvbRole of demands-resources in work engagement and burnout indifferent career stages, Journal of Vocational Behavior, Vol 108, pp 190-200
- Kathleen, Everling(2013), Professional Development and Self-Efficacy of Texas Educators and the Teaching of English Language Learners, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 3, No 19, pp 1-8
- Kimutai, Kipkoech Sammy, Kwambai, Mercy(2017), Effect of Office Automation on Organizational Effectiveness of Public Universities in Kenya, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 7, No 12, pp 1061-1071
- Liu, Xin(2018), Effect of Professional Development and Self-efficacy on Teachers' Job Satisfaction in Swedish Lower Secondary School, Department Of Education And Special Education.
- Markos, S. (۲۰۱۰). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management. ۵, ۸۶-۸۹

- Otto, O(2018), Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance, *International Journal of Law and Management*.
- Petri, Böckerman(2010), The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data, *Helsinki Center of Economic Research*, No297, pp 1-23
- Prize, C(2015), Effect of enterprise resource planning system on innovation, *Journal of High Technology Management Research*, Vol8, No 11, pp 111-120
- Richardson, A(2013), Effect of enterprise resource planning system on organizational productivity, Vol 60, No 17, pp 30-39
- Sanchez, P.J., Martí'nez, L., Garcí'a-Martí'nez, C., Herrera, F., Herrera- Viedma, E., (2009), A fuzzy model to evaluate the suitability of installing an enterprise resource planning system. *Information Sciences*, 179(14): 2333–2341
- Smith, edwardson, (2008), "Improving organizational productivity" ,*international journal of management sciences*
- Yaseen, S.G. (2009). Critical Factors Affecting Enterprise Resource Planning Implementation: An Explanatory Case Study. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 9(4): 359-363.