

## **An Examination of the Consequences of Employee Engagement in the Iranian Gas Refining Industry through an Ethnographic Approach**

**Ghasem Bahramikia<sup>1</sup>, Ali Safari<sup>2\*</sup>, Ali Nasr Isfahani<sup>2</sup>, Omid Rahmani<sup>3</sup>**

- 1. Ph.D. Student, Mirdamad Campus, University of Isfahan, Isfahan, Iran*
- 2. Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran*
- 3. Master's holder in Industrial Management and Head of the Supplying, Planning and Human Resources Planning of Parsian Gas Refining Company, Mohr, Iran*

(Received: December 15, 2019; Accepted: February 5, 2020)

### **Abstract**

This study was carried out with the aim of explaining the employee engagement and its consequences for the Iranian gas refining industry.. The study is an ethnographic endeavor situated within a mixed method research design (qualitative and quantitative). The data obtained through interviews with 16 managers and employees of Parsian Gas Refining Company and the researchers' own observations in the field of research has been analyzed through thematic analysis. Based on the exploratory analysis of the research data in the qualitative section, the employee engagement was divided into organizational and occupational engagements, and the implications of employee engagement were divided into individual outcomes and organizational consequences. In order to test the fitness of the model, the quantitative part of the study was conducted, in which a researcher-made questionnaire was prepared based on the model developed in the qualitative section. After confirming the validity and reliability of the questionnaire, it was distributed among a sample of 120 managers and experts of Parsian Gas Refining Company who had been selected using stratified random sampling. After collecting the data, the developed model was tested for fitness through structural equation modeling in SMART PLS3 software. The results showed the suitability of the proposed model.

### **Keywords**

Employee engagement, Enthusiastic Employees, Ethnography, Gas Refining Industry, Parsian Gas Refining Company.

---

\* Corresponding Author Email: a.safari@ase.ui.ac.ir

## بررسی پیامدهای مشغولیت کارکنان در صنعت گاز ایران

قاسم بهرامی کیا<sup>۱</sup>، علی صفری<sup>۲\*</sup>، علی نصر اصفهانی<sup>۲</sup>، امید رحمانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، پردیس میرداماد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۲. دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی و رئیس تأمین، طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت پالایش گاز پارسیان، مهر، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۲ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶)

### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین مشغولیت کارکنان و پیامدهای آن در صنعت پالایش گاز ایران انجام گرفت. رویکرد پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) و به روش مردم‌نگاری است. داده‌های جمع‌آوری و تحلیل شده از مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت پالایش گاز پارسیان و مشاهده‌های خود محقق در میدان پژوهش به دست آمد و به روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. بر مبنای تحلیل مضمون داده‌های پژوهش در بخش کیفی، مشغولیت کارکنان در قالب مشغولیت سازمانی و مشغولیت شغلی و پیامدهای مشغولیت کارکنان به دو دسته پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تقسیم شدند. در بخش کمی، جهت برازش اعتبار مدل، اقدام به تهیه پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس الگوی تدوین‌شده از بخش کیفی شد. پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه، توزیع پرسشنامه در حجم نمونه ۱۲۰ نفری از مدیران و کارشناسان شرکت پالایش گاز پارسیان به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انجام شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، الگوی تدوین‌شده به وسیله نرم‌افزار SMART PLS3 برازش شد که نتایج نشان‌دهنده تأیید الگوی پیشنهادی بود.

### کلیدواژه‌گان

شرکت پالایش گاز پارسیان، صنعت پالایش گاز، کارکنان مشتاق، مردم‌نگاری، مشغولیت کارکنان.

## مقدمه

مفهوم مشغولیت کارکنان<sup>۱</sup> از دل جنبش روان‌شناختی مثبت پدیدار شده است که در آن محققان شروع کردند به تمرکز بر فهم عواملی که می‌توانند به رفتار مثبت انسان و پیامدهای مثبت مربوط به آن رفتار منجر شوند (Anthony et al 2017: 164). مطالعه تئوری بنیادی کان<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) مشغولیت فردی را «به‌کارگیری و بیان فردی ترجیح داده شده هم‌زمان» در رفتارهای کاری که ارتباط با کار و با دیگران را افزایش می‌دهد، حضور شخصی (جسمی، شناختی، احساسی)، و عملکردهای کامل نقش فعال مفهوم‌سازی کرد. مشغولیت کارکنان از مباحث جدید حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی است که از درون تحقیقات مربوط به فرسودگی شغلی ایجاد شده است (رستگار و همکاران ۱۳۹۴: ۲۵). لاک وود<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) مشغولیت کارکنان را یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان می‌داند. به عبارت دیگر، امروزه سازمان‌ها به کارکنان پراورزی و مشتاق نیاز دارند؛ کسانی که به شغل خود مشغولیت و علاقه فراوان داشته باشند. کارکنانی که به شغل خود مشغولیت دارند به طور کامل مجذوب شغلشان می‌شوند و تکالیف شغلی خود را به گونه مطلوب انجام می‌دهند (Leiter & Bakker 2010: 6). در سناریوی کسب‌وکار پویا، به طور مؤثر، مشغولیت کارکنان به یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است. محققان در تحقیقات گسترده عوامل شخصی و شغلی و سازمانی مرتبط با مشغولیت کارکنان را، که مستقیم یا غیر مستقیم این سازه را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بررسی کرده‌اند (Dhir & Shukla 2019: 2). مشغولیت کارکنان احساس تعهد عاطفی کارکنان به سازمان خود و اقداماتی است که برای اطمینان از موفقیت سازمان انجام می‌دهند. کارکنان با مشغولیت بالا، کارکنان مراقب، متعهد، پاسخگو، مشتاق و متمرکز بر نتایج هستند مراقبت، متعهد، پاسخگویی مشتاق و متمرکز بر نتایج هستند (Allen 2014: 1). در این پژوهش به روش مردم‌نگارانه به موضوع مشغولیت و طراحی الگوی مشغولیت کارکنان و تبیین پیامدهای این الگو به صورت بومی پرداخته شده است و ازین‌رو این پژوهش بین

- 
1. Employee Engagement
  2. Kahn
  3. Lockwood

پژوهش‌های مشابه نوآورانه است. همچنین، به دلیل پیامدهای مهم فردی و شغلی و سازمانی و فراسازمانی مشغولیت کارکنان مطالعه مشغولیت کارکنان و شناسایی پیامدهای آن در شرکت پالایش گاز پارسیان، در مقام دومین تولیدکننده گاز کشور و شرکتی که در بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی خود مشارکت فعال کارکنان را سرلوحه کار خود قرار داده است، بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، پژوهشگران در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ این سؤال‌ها بودند که الگوی مشغولیت کارکنان در شرکت گاز پارسیان چه ابعادی دارد و پیامدهای مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان چیست؟

### مروری بر مبانی نظری پژوهش

برای اولین بار کان (۱۹۹۰) مشغولیت فردی را چنین تعریف کرد: «کنترل اعضای سازمان بر نقش‌های کاری‌شان». به باور وی، در حالت مشغولیت، افراد به طور جسمی و شناختی و هیجانی خود را در کار و سازمان درگیر می‌کنند. مشغولیت وابستگی عاطفی و روانی به شغل و سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که به شدت متعهد است هویت خود را با شغل خود معین می‌کند، غالباً در سازمان مشارکت می‌کند، و از عضویت در سازمان لذت می‌برد (Harter et al 2003: 207). مشغولیت کارکنان نیروی مثبتی است که کارکنان را به سازمان، به صورت فیزیکی یا عاطفی یا شناختی، متصل می‌کند (Kahn 1990; Wellins & Concelman 2005: 2). ولش<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) می‌گوید کارکنان مزیت رقابتی برای سازمان فراهم می‌کنند و دارایی ارزشمند و کلیدی برای افزایش بهره‌وری سازمان‌اند. کارکنان با مشغولیت بالا با سازمان و اهداف آن ارتباط عاطفی دارند. آن‌ها به کار و سازمان خود علاقه نشان می‌دهند. آن‌ها منتظر کار، خلاق و حلال مسائل‌اند و به نیابت از سازمان درباره روش‌های انجام دادن کار و اهداف سازمان فکر می‌کنند و حتی زمانی که سرکار نیستند به کار فکر می‌کنند (Eaglebarger 2017: 113).

چالش امروز فقط حفظ افراد با استعداد نیست، بلکه به طور کامل مشغول کردن این افراد و تسخیر ذهن و قلب آن‌ها در هر مرحله از زندگی کاری‌شان است. مشغولیت

1. Welch

کارکنان به منزله یک محرک مهم موفقیت کسب و کار در بازار رقابتی امروز ظهور کرده است و علاوه بر این می تواند عامل تعیین کننده موفقیت سازمانی باشد. مشغولیت بالقوه کارکنان نه تنها می تواند به طور قابل ملاحظه بر نگهداری و بهره‌وری و وفاداری کارکنان تأثیر بگذارد، بلکه پیوندی کلیدی برای رضایت مشتری و شهرت شرکت و ارزش کلی سهام‌داران است (Swarnalatha & Prasanna 2013: 2).

وجود کارمندی که داخل سازمان خود دارای مشغولیت بالاست به نفع همه سازمان است. کارکنان با مشغولیت بالا سازنده‌اند، استعدادهایشان را به کار می‌گیرند، روابط خلاق را توسعه می‌دهند، و از طریق این ارتباطات اثربخشی خود را تکثیر می‌کنند (Van Allen 2013). مشغولیت کارکنان به عنوان حدی که کارکنان به یک چیز یا شخص در سازمانشان متعهد شده، سخت کار می‌کنند و مدت زمانی که آن‌ها در این تعهد باقی می‌مانند تعریف شده است. تحقیقات نشان می‌دهد ارتباط بین کار کارمند و استراتژی سازمانی، از جمله درک اینکه چقدر شغل برای موفقیت سازمان مهم است، یکی از محرک‌های مهم مشغولیت کارکنان است. در حقیقت، عملکرد کارکنان با بالاترین سطح تعهد ۲۰ درصد بهتر است و ۸۷ درصد آن‌ها احتمالاً سازمان را ترک نخواهند کرد (Swarnalatha & Prasanna 2013: 2). نظرسنجی انجام شده توسط مؤسسه گالوپ و گزارش ارائه شده در نقد و بررسی کسب و کار هاروارد نشان داد در هر لحظه از زمان حدود ۳۰ درصد کارکنان هر شرکت به طور فعال دارای مشغولیت‌اند؛ در حالی که ۲۰ درصد به طور جدّ فاقد مشغولیت‌اند (Sanford 2002: 2). نمونه‌های بسیار از منافع مشغولیت کارکنان وجود دارد. نتایج مطالعه تقریباً پنجاه‌هزار کسب و کار، که شامل تقریباً یک و نیم میلیون کارمند در سی و چهار کشور بود، نشان داد سازمان‌های کاری که در نیمه بالای مشغولیت کارکنان رتبه‌بندی می‌شوند در نیمه پایانی دوبرابر شانس موفقیت دارند. این سازمان‌ها با دارا بودن ۹۹ درصد مشغولیت کارکنان، دارای چهار برابر موفقیت بیشتر از رقبای هستند (Van Allen 2013). کارکنان با مشغولیت بالا به افزایش ایمنی محل کار، عملکرد، کیفیت، رضایت مشتری، نتایج فروش، و رشد مالی باور پیدا می‌کنند (Jolton et al 2017). کارکنان با مشغولیت بالا با اشتیاق کار می‌کنند و به سازمان وابسته‌اند. آن‌ها نوآوری را در سازمان هدایت می‌کنند و سازمان را رو

به جلو حرکت می‌دهند. این کارکنان وفادار و متعهد و مبتکر و ارائه‌دهنده نتایج توصیف می‌شوند (Allen 2014: 2).

پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد کارکنان دارای مشغولیت، که با شوق و سرزندگی در محل کار حاضر می‌شوند و با همه وجود در شغل خویش ذوب می‌شوند و خود را وقف شغل خویش می‌کنند، پیامدهای کاری مطلوب و خوشایندی را تجربه می‌کنند. این افراد غیبت و نیت ترک کار کمتر و رضایت شغلی و مشغولیت سازمانی و عملکرد درون‌نقش و فرانش بیشتر دارند (Schaufeli & Bakker 2004: 314). به عبارت دیگر، کارکنانی که به کار خود احساس تعلق دارند عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند و به این ترتیب بر عملکرد کل سازمان تأثیر می‌گذارند. از طرف دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته نشان می‌دهد نبود حس تعلق خاطر در کارکنان به تحمیل هزینه‌هایی بر سازمان منجر می‌شود که قابل اغماض نیست.

### تمایز بین مشغولیت کارکنان و سازه‌های مشابه

#### مشغولیت کارکنان و رضایت شغلی<sup>۱</sup>

مشغولیت کارکنان و رضایت شغلی به نظر می‌رسد از یک پارچه برش داده می‌شوند؛ این دو در عمل و اندازه‌گیری به طور واضح با هم ارتباط دارند. با این حال، از نظر محققان مشغولیت کارکنان یک حالت روان‌شناختی فعال است؛ درحالی‌که رضایت ارزیابی اشیاع «ناشی از ارزیابی شغل یا تجربه شغلی» ثابت است (Locke 1976: 1300). مطمئناً مشغولیت کارکنان با رضایت شغلی مرتبط است و کارکنانی که دارای مشغولیت بالا هستند احتمالاً رضایت هم دارند. رضایت شغلی، با این حال، اغلب در سطح شغلی متمرکز شده است. در نتیجه، یک شاخص زمانی و عمومی از احساسات کارکنان است که به جای حرکت رو به جلو ایستاست (Brief & Weiss 2002: 281). به عبارت دیگر، رضایت شغلی به یک ادراک جهانی و عمومی مرتبط با شغل، که متمرکز بر اقتناع از تجربه کاری است، مربوط می‌شود (Shuck et al 2013; Shuck et al 2016: 14).

### تعهد سازمانی<sup>۱</sup> و مشغولیت کارکنان

تعهد سازمانی ممکن است بخشی از مشغولیت کارکنان به نظر برسد. تعهد سازمانی نمایانگر التزام به انجام دادن کار به شیوه‌ای هم‌سو با پیامد دل‌بستگی سازمانی است و شاخصی از احساسات نسبت به تجربه خود کار نیست؛ درحالی‌که مشغولیت کارکنان یک حالت انگیزشی فعال را توصیف می‌کند که دربرگیرنده تجربه کاری کامل است. به لحاظ مفهومی، مشغولیت کارکنان ممکن است به طور مثبت با سطوح بالای تعهد سازمانی، به‌ویژه تعهد عاطفی، مرتبط باشد (Shuck et al 2017: 957). ادعای پژوهشگران در این پژوهش این است که تعهد سازمانی و مشغولیت کارکنان می‌توانند، به طور متفاوت، ذهنی در نظر گرفته شوند؛ در عین حال عملاً هم‌زمان به طور مشترک اتفاق بیفتند (Shuck et al 2016).

### درگیری ذهنی و عاطفی شغلی<sup>۲</sup> و مشغولیت کارکنان

درگیری شغلی و مشغولیت کارکنان احتمالاً فضای مفهومی مشابهی در میان می‌گذارند. با این حال در کاربرد این دو ساختار کانون توجهات متفاوت است. مثلاً درگیری شغلی درجه است که فرد به طور روان‌شناختی با کارش شناسایی می‌شود درحالی‌که مشغولیت کارکنان یک حالت روان‌شناختی انگیزشی است (Shuck et al 2017: 958).

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد این پژوهش کیفی و استراتژی آن در بخش کیفی مردم‌نگاری و در بخش کمی توصیفی از نوع پیمایشی است. پژوهشگران در این پژوهش به دنبال آن بودند که ابتدا با روش مردم‌نگاری<sup>۳</sup> ابعاد مشغولیت کارکنان و پیامدهای آن را شناسایی کنند و سپس در بخش کمی پژوهش، با ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته، علاوه بر آزمون اعتبار مدل، میزان تأثیر هر یک از پیامدهای شناسایی شده را بر مشغولیت بیازمایند.

مردم‌نگاری نیازمند سطحی از غوطه‌وری محقق در میدان تحقیق است و از آنجا که محقق، خود، عضو شرکت پالایش گاز پارسیان بود و به مدت هفده سال در میدان تحقیق

- 
1. Organizational Commitment
  2. Job Involvement
  3. Ethnography

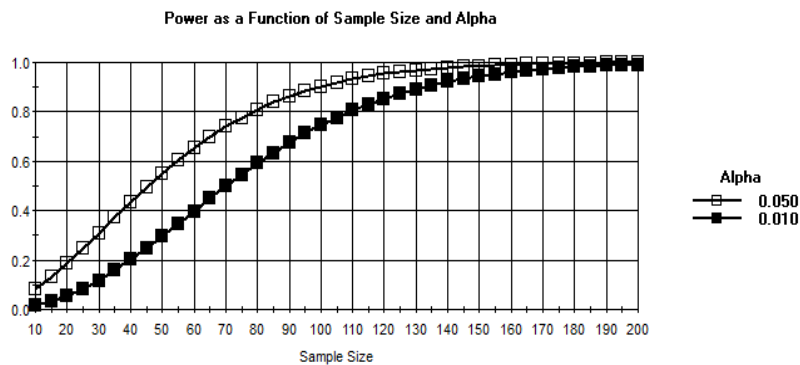
حضور داشت، شرط غوطه‌وری در میدان تحقیق و مشاهده مشارکتی در این پژوهش به‌خوبی اجرا شد. مردم‌نگاری، به منزله یک استراتژی تحقیق، تقریباً همیشه شامل ترکیبی از سه روش کلیدی است که عبارت‌اند از: مشاهده مشارکتی، مصاحبه، استفاده از بازنمایی‌های بصری مانند نقشه و نمودار. بنابراین در بخش کیفی پژوهش پیامدهای مشغولیت در محل کار از طریق مصاحبه با مطلعان و مشاهده فعالیت‌های روزانه کارکنان استخراج شد و سپس در بخش کمی تأثیر مشغولیت کارکنان بر پیامدهای مشغولیت کارکنان سنجیده شد. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان آمده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	پست سازمانی	سابقه خدمت	تحصیلات
۱	حسابدار ارشد کالا و اموال	۱۲	دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری
۲	رئیس حسابداری پیمان‌ها و اسناد و اعلامیه‌ها	۱۸	دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری
۳	مسئول حقوق و دستمزد امور کارکنان	۱۵	دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی
۴	رئیس برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی	۱۶	کارشناس ارشد مدیریت صنعتی
۵	رئیس IT	۲۰	کارشناس ارشد مهندسی صنایع
۶	رئیس پالایش گاز	۱۷	کارشناس ارشد مهندسی شیمی- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
۷	رئیس عملیات نوبت‌کاری	۱۶	کارشناس ارشد مهندسی شیمی
۸	رئیس خدمات رفاهی	۱۷	کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی
۹	رئیس حسابداری	۱۶	دکترای مدیریت مالی
۱۰	حسابدار ارشد اموال و کالا	۱۶	کارشناس ارشد جامعه‌شناسی
۱۱	رئیس مدیریت برنامه‌ریزی مهندسی	۱۸	کارشناس ارشد مهندسی صنایع
۱۲	رئیس تعمیرات ابزار دقیق	۱۸	کارشناس ارشد مهندسی الکترونیک
۱۳	رئیس تعمیرات و جانشین مدیر عملیات	۲۲	کارشناس ارشد برق
۱۴	مهندس ارشد تعمیرات برق	۱۹	دکترای برق
۱۵	رئیس دفتر مدیرعامل	۱۷	کارشناس ارشد مدیریت دولتی
۱۶	مدیر تحلیل سیستم‌ها	۱۲	کارشناس ارشد مهندسی مکانیک



جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران و کارشناسانی بود که در خصوص عوامل ایجادکننده مشغولیت اطلاعات و درک بیشتری داشتند. در بخش کیفی، پس از مصاحبه با شانزده نفر، داده‌ها به اشباع رسید و برای اطمینان بیشتر با سه نفر دیگر نیز مصاحبه شد که در این مصاحبه‌ها داده جدیدی ارائه نشد. داده‌های گردآوری شده با رویکرد تحلیل مضمون براون<sup>۱</sup> و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری تحقیق شامل همه مدیران و کارشناسان شرکت پالایش گاز پارسیان به تعداد ۳۵۰ نفر بودند. نوع نمونه‌گیری احتمالی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در پنج طبقه - مدیریت عملیات، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مهندسی، مدیریت مالی، واحدهای مستقل - بود. حجم نمونه آماری در بخش کمی بر اساس نرم‌افزار Sample-power با در نظر گرفتن سناریوی سطح اطمینان ۹۹ درصد ۱۲۰ نفر برآورد شد که نمودار آن در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. تعیین حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۹ درصد

در قسمت کمی جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. روایی نیز به روش روایی محتوایی و سازه، با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS3، محاسبه و تأیید شد. همچنین، نسبت روایی محتوایی<sup>۲</sup> لاووشه به‌دست‌آمده برای تک‌تک سؤالات بالاتر از حد مجاز ۰/۴۹ بود.

1. Braun & Clarke
2. Content Validity Ratio

در این پژوهش از روش حداقل مجذورات جزئی<sup>۱</sup> به منظور آزمون مدل کیفی استفاده شد. مدل پژوهش حاضر از نوع توسعه‌ای و کاربردی است و PLS بهترین روش برای ارزیابی این‌گونه مدل‌های تازه‌تولدیافته است (Alqahtani 2017). این روش حتی با اندازه نمونه کوچک نیز قابلیت اجرا دارد (Henseler et al 2016) و با توجه به اندازه نمونه این پژوهش روش PLS جهت آزمون مدل مناسب بود. تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزار PLS شامل دو مرحله است (Ahamed et al 2015). ابتدا مدل اندازه‌گیری از طریق مقادیر ضرایب بار عاملی، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، روایی همگرا و واگرا ارزیابی و سپس مدل ساختاری ارزیابی می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، با استفاده از روش‌های مشاهده مشارکتی و مصاحبه و دیدن تعاملات روزمره و نحوه انجام دادن کار کارکنان، سعی شد پیامدهای مشغولیت کارکنان شناسایی شود؛ که ابتدا بخشی از روایت مردم‌نگارانه مربوطه بیان می‌شود. سپس، با استفاده از روش تحلیل تماتیک، به مفهوم‌سازی، مقوله‌بندی، سازماندهی، و الگوسازی موضوعی درباره مشغولیت کارکنان پرداخته می‌شود.

### روایت مردم‌نگارانه پژوهش

یکی از مضامین بنیادی در مطالعه حاضر چیستی مشغولیت کارکنان است. در واقع، قبل از شناسایی پیامدهای مشغولیت، لازم است چیستی مشغولیت کارکنان بررسی شود. این کار بر مبنای تحلیل مضمونی مصاحبه‌های انجام‌گرفته و مشاهدات مشارکتی و غیر مشارکتی در میدان پژوهش انجام شد. به طور کلی، مشغولیت زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان به شغلشان علاقه‌مند باشند و از آن لذت ببرند و به منظور دستیابی به اهداف سازمانی مرتبط با شغل خود حداکثر تلاش خود را به کار گیرند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه چنین گفت: «به نظرم مشغولیت کارکنان یعنی اینکه کارکنان از روی میل و رغبت و اشتیاق

درگیر کار و مسائل سازمان شوند ... این جانب اشتیاق کارکنان را بهتر کار کردن، بیشتر کار کردن، مؤثرتر کار کردن، و راندمان کاری بالا می‌دانم و معتقدم رضایت و شور اشتیاق برای انجام دادن کار باکیفیت موجب حرکت سازمان به سمت تعالی می‌شود».

بر مبنای مشاهدات میدانی محقق، در شرکت پالایش گاز پارسیان، می‌توان مشغولیت کارکنان در شرکت را یک حالت ثابت روحی و روانی دانست که می‌تواند پیامدهای مثبت فراوانی برای شرکت داشته باشد. یادداشتی که در ادامه می‌آید یکی از یادداشت‌های حاصل از مشاهدات میدانی محقق در شرکت پالایش گاز است: «مشغولیت کارکنان یک حالت نسبتاً ثابت روانی است که بر اساس آن کارکنان احساس عمیق و مثبت نسبت به سرنوشت و منافع سازمان و خود از خودشان نشان می‌دهند و دارای چنان اراده و علاقه‌ای هستند که فراتر از وظایف و مسئولیت‌های مقرر کار می‌کنند و با برقراری تعادل بین زندگی کاری و زندگی شخصی، با توجه به کار اقماری، در زمان حضور در شرکت، سعی می‌کنند فرد مفید و مؤثری برای شرکت باشد و با اقدامات خود و تعریف جنبه‌های مثبت کار و شرکت، حمایت و پشتیبانی خانواده را نسب به شرکت جلب کنند و سخت‌کوشی، مشارکت‌پذیری، ارائه ایده‌های نو، خلاقیت، چابکی، وجدان کاری، فداکاری، دلسوزی و پشتکار را سرلوحه کار خود قرار دهند. به نظرم با توجه به اینکه شرکت پالایش گاز پارسیان در بسیاری از موارد برای کارکنان سنگ تمام می‌گذارد، این پیوند احساسی و عمیق بین کارکنان و سازمان باید برقرار شود و کارکنان نگرش مثبت به کار و سازمان داشته باشند و فراتر از وظایف مصوب برای سازمان تلاش کنند».

به طور کلی، مشغولیت کارکنان به معنای غرق شدن کارکنان در شغل خویش و اهداف سازمانی مرتبط با شغلشان است. به طور کلی، مشغولیت کارکنان به معنای غرق شدن آنان در شغل خویش از یک طرف و اهداف سازمانی مرتبط با شغلشان از طرف دیگر است. بر مبنای تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش، می‌توان به دو بعد بنیادی مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان اشاره کرد: مشغولیت شغلی و مشغولیت سازمانی. مشغولیت شغلی با شغل فرد مرتبط است و مشغولیت سازمانی با سازمانی مرتبط است که فرد در آن مشغول کار است.

مشاهدات میدانی محقق در شرکت بیانگر این است که با در نظر گرفتن مؤلفه دلبستگی و تعلق شغلی تعادل بین زندگی شخصی و شغلی و سازمانی میان کارکنان شرکت در وضعیت مناسبی قرار دارد: «از اقدامات مثبت که مدیران این شرکت یا به عبارت کلی تر سازمان انجام داده است دو هفته کار و دو هفته استراحت کردن کارکنانی است که لازم است بیشتر در کنار خانواده بمانند. همچنین شرکت همکاری اش را با کارکنان در خصوص مرخصی های استحقاقی و سایر موارد که با امور شخصی فرد در ارتباط است تا حد متوسط به بالا انجام می دهد».

در زمینه دلبستگی و تعلق سازمانی به منزله ابعاد مشغولیت سازمانی مشاهدات میدانی محقق در شرکت بیانگر آن است که بیشتر کارکنان در این شرکت دلبستگی و تعلق به شرکت دارند: «اینکه کارکنان نسبت به اهداف شرکت و مأموریت ها و آرمان های شرکت پالایش گاز پارسیان احساس غرور و افتخار می کنند و هر جا می روند با غرور و افتخار می گویند توی این شرکت کار می کنند یعنی مشغولیت»، «مثال تعلق سازمانی کارکنانی هستند که اخلاق حرفه ای و سازمانی و ارزش ها و هنجارها و فرهنگ سازمانی را رعایت می کنند؛ کارکنانی که به سازمان وفادارند و به عبارتی هویت خود را در سازمان می بینند و تعهد و تعلق سازمانی بالایی دارند. در این شرکت بارزترین مصداق برای این موضوع تلاش چشمگیر کارکنان در طول سال جهت کیفیت مطلوب گزارش های عملکرد شرکت و همچنین پرداختن به تعهدات مربوط به گاز و میعانات گازی است».

پس از بحث در زمینه مشغولیت و احصای مؤلفه ها و ابعاد آن، پیامدهای مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان بررسی می شود. بر مبنای کدگذاری و تحلیل مضمونی داده های پژوهش، می توان پیامدهای مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان را در دو بعد پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی جای داد. پیامدهای فردی تغییراتی هستند که در وجود شخصی و فردی کارکنان رخ می دهند و در نهایت منافع سازمانی را به دنبال دارند. بر مبنای تحلیل مضمونی و کدگذاری داده های پژوهش، پیامدهای فردی شامل بهبود بهزیستی روان شناختی کارکنان و افزایش رضایت شغلی است.

همچنین، محقق بر مبنای مشاهدات میدانی خویش و تجربه فعالیت چندین ساله در شرکت پالایش گاز پارسیان در ارتباط با بهبود بهزیستی روان‌شناختی کارکنان می‌گوید: «کارکنانی که مشغولیت و درگیری بیشتری در شرکت دارند و مسائل مرتبط با شرکت آن‌ها بیشتر است اعتماد به نفس بالاتری دارند و خود را کارمندان مهمی قلمداد می‌کنند. به راحتی حاضر نمی‌شوند برای خود و دیگر کارکنان مشکلات روانی و روحی ایجاد کنند. اگر مشکلی پیش بیاید، سعی می‌کنند خودشان آن را حل کنند. در کل این افراد مسئولیت‌پذیری بالایی دارند». بعد دوم پیامدهای مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان پیامدهای سازمانی است. بر مبنای کدگذاری و تحلیل مضمونی مشاهدات مشارکتی و غیر مشارکتی و مصاحبه با کارکنان و مدیران شرکت، پیامدهای سازمانی مشغولیت کارکنان عبارت‌اند از: تولید پایدار، توسعه بهره‌وری سازمانی، توسعه تعهد و مشارکت سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان، و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان.

همچنین، محقق بر مبنای مشاهدات میدانی خویش و شرکت در جلسات متعدد عملیاتی حوزه مهندسی و عملیات در شرکت پالایش گاز پارسیان در ارتباط با تولید پایدار نقل قول مدیرعامل شرکت، مدیر عملیات، و مدیر مهندسی را بدین شکل بیان می‌کند: «ما واقعاً باید به همه مسائل مربوط به نسل‌های بعدی هم توجه کنیم؛ من جمله تولید صیانتی. الان ما با مسائل جدی و بحران‌هایی مثل کمبود آب و آلودگی مواجهیم. ما باید به سمتی حرکت کنیم که آلودگی کمتری تولید شود و این با در پیش گرفتن تولید پاک و سالم و پایدار امکان‌پذیر است. البته، برای این کار ما مدیران و مسئولان نمی‌توانیم تنهایی اقدام کنیم. باید کارکنان و مردم هم پشتیبان ما باشند و کمک کنند».

بر مبنای کدگذاری داده‌های پژوهش مؤلفه‌های مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان در جدول ۲ آمده است.

بر مبنای کدگذاری داده‌های پژوهش می‌توان گفت پیامدهای شکل‌گیری مشغولیت کارکنان در شرکت پالایش گاز پارسیان عبارت‌اند از: پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی. جزئیات جدول ۳ آمده است.

جدول ۲. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی مشغولیت کارکنان

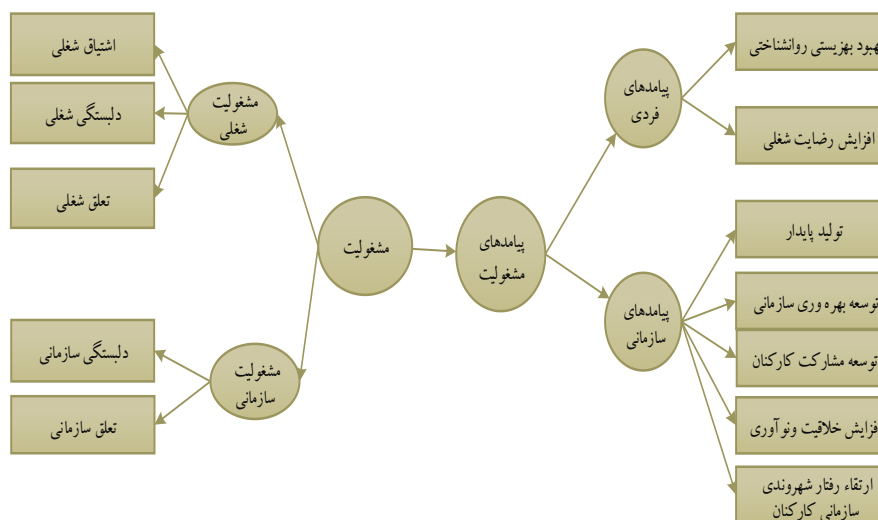
مفاهیم	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
اشتیاق در انجام دادن کار/ رغبت کاری/ شادابی در حین انجام دادن وظایف/ عشق به کار	اشتیاق شغلی	مشغولیت شغلی	مشغولیت کارکنان
غرق شدن در کار/ دل‌بستگی شغلی/ کار به مثابه زندگی	دل‌بستگی شغلی	تعلق شغلی	مشغولیت کارکنان
تعلق فیزیکی و ذهنی به شغل/ سخت‌کوشی/ دقت کاری بالا	تعلق شغلی	دلبستگی سازمانی	مشغولیت سازمانی
احساس غرور در سازمان/ هم‌سویی فرد و سازمان در اهداف، و ...	دلبستگی سازمانی	تعلق سازمانی	سازمانی
احساس تعلق به سازمان/ تعلق سازمانی بالا/ هم‌سویی با اهداف سازمانی	تعلق سازمانی		

جدول ۳. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی پیامدهای مشغولیت کارکنان

مفاهیم	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
احساس کارآمدی/ احساس مسئولیت/ اعتماد به نفس بالا/ عزت نفس بالا/ باور به مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان/ خودکارآمدی بالا/ خودشکوفایی	بهبود بهزیستی روان‌شناختی کارکنان	پیامدهای فردی	پیامدهای فردی
افزایش رضایت از همکاران/ افزایش رضایت از مافوق/ افزایش رضایت از ماهیت شغل/ افزایش رضایت از حقوق و مزایای شغل/ افزایش رضایت از فرصت‌های ترفیع	افزایش رضایت شغلی	پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی
تولید صیانتی/ تولید ایمن/ تولید بهره‌ور/ تولید پاک/ تولید پایدار	تولید پایدار	پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی
افزایش بهره‌وری/ کاهش خسارت‌های سازمانی/ بازدهی سازمانی بیشتر/ بهره‌وری سازمانی بالاتر/ افزایش کارایی سازمانی/ افزایش سود مالی سازمان	توسعه بهره‌وری سازمانی	پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی
مشارکت مؤثر کارکنان/ تقویت حس مشارکت بیشتر کارکنان/ تقویت فرهنگ کار تیمی/ تقویت مدیریت مشارکتی/ مزیت رقابتی بالاتر به دلیل مشارکت بیشتر سازمانی	توسعه مشارکت کارکنان	پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی
تحرك سازمانی/ ایجاد فضای رقابتی مثبت/ تقویت خلاقیت سازمانی/ تقویت چالاکی سازمانی/ تقویت شادابی سازمانی/ فراهم شدن بستر نوآوری و خلاقیت نوآوری در سازمان	افزایش خلاقیت و ارتقای رفتار	پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی
افزایش وجدان کاری/ افزایش همکاری و مشارکت داوطلبانه/ توسعه ادب و نزاکت/ افزایش وفاداری/ افزایش نوع‌دوستی کارکنان/ افزایش آداب اجتماعی کارکنان	افزایش خلاقیت و ارتقای رفتار	پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی

پیامدهای مشغولیت کارکنان

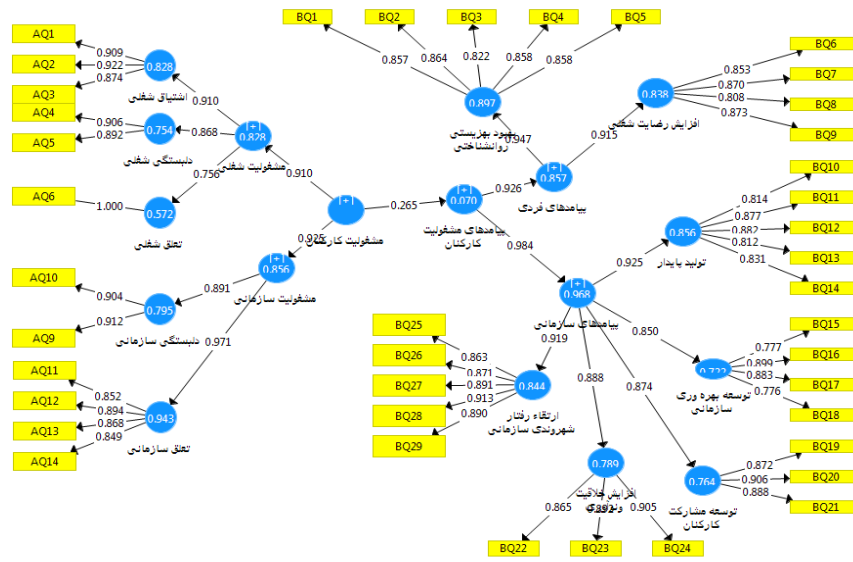
به طور کلی مدل نهایی مشغولیت کارکنان و پیامدهای آن در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲. الگوی حاصل از بخش کیفی پژوهش

### مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

در الگوسازی معادلات ساختاری ابتدا باید مدل اندازه‌گیری ارزیابی شود. بدین منظور دو معیار پایایی و روایی مقیاس سنجش بررسی می‌شود. برای بررسی پایایی از چهار معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)،  $\rho_a$  و AVE استفاده می‌شود. مقادیر قابل قبول برای هر سه معیار اول ۰/۷ و برای معیار آخر بالاتر از ۰/۵ است. اگر پژوهش از نوع اکتشافی باشد، مقادیر بالای ۰/۴ نیز برای ضرایب بارهای عاملی سؤالات قابل قبول است (Wang 2010). شکل ۲ خروجی نرم‌افزار SMART PLS3 در حالت تخمین ضرایب استاندارد است. طبق شکل ۲ همه ضرایب بارهای عاملی سؤالات در محدوده قابل قبول قرار دارند ( $>0/4$ ). این وضعیت بیانگر مناسب بودن سؤالات برای اندازه‌گیری متغیرهای مورد نظر است. سایر نتایج حاصل از آزمون مدل اندازه‌گیری در جدول ۴ آمده است.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۴. آزمون‌های پایایی مدل

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR	Rho_A	AVE
اشتیاق شغلی	۰.۸۸۵	۰.۹۲۹	۰.۸۸۵	۰.۸۱۳
دلبستگی شغلی	۰.۷۶۳	۰.۸۹۴	۰.۷۶۷	۰.۸۰۸
تعلق شغلی	۱	۱	۱	۱
دلبستگی سازمانی	۰.۷۸۷	۰.۹۰۴	۰.۷۸۸	۰.۸۲۵
تعلق سازمانی	۰.۸۸۹	۰.۹۲۳	۰.۸۹۰	۰.۷۵۰
بهبود بهزیستی روان‌شناختی	۰.۹۰۶	۰.۹۳۰	۰.۹۰۶	۰.۷۲۶
افزایش رضایت شغلی	۰.۸۷۳	۰.۹۱۳	۰.۹۰۶	۰.۷۲۶
تولید پایدار	۰.۸۹۹	۰.۹۲۵	۰.۹۰۱	۰.۷۱۲
توسعه بهره‌وری سازمانی	۰.۸۵۴	۰.۹۰۲	۰.۸۵۸	۰.۶۹۹
توسعه مشارکت کارکنان	۰.۸۶۷	۰.۹۱۹	۰.۸۶۸	۰.۷۹۰
افزایش خلاقیت و نوآوری	۰.۸۶۵	۰.۹۱۷	۰.۸۶۶	۰.۷۸۷
ارتقای رفتار شهروندی سازمانی	۰.۹۳۱	۰.۹۴۸	۰.۹۳۳	۰.۷۸۵



طبق جدول ۴، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، آزمون پایایی rho\_A و آزمون پایایی اشتراکی برای همه متغیرهای پژوهش بالاتر از مقادیر قابل قبول است. بنابراین پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش تأیید می‌شود.

به منظور بررسی روایی مدل اندازه‌گیری در روش معادلات ساختاری، توسط نرم‌افزار pls، از دو شاخص روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. روایی همگرا بر اساس مقادیر میانگین واریانس استخراجی<sup>۱</sup> (AVE) و همچنین مقایسه آن با پایایی ترکیبی انجام می‌شود. در بررسی مقادیر AVE مقدار مناسب برای آن بالاتر از ۰/۵ است. طبق جدول ۵، مقدار شاخص مذکور برای متغیرهای پژوهش در محدوده قابل قبول ( $>0/5$ ) قرار دارد که نشان‌دهنده روایی مناسب مدل به لحاظ این شاخص است. همچنین در همه حالت‌ها پایایی ترکیبی باید بیشتر از این شاخص باشد که بر اساس جدول ۴ این رابطه برقرار است.

جدول ۵. آزمون فورنل و لارکر<sup>۲</sup>

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱. ارتقای رفتار شهروندی	۰.۸۸۶										
۲. اشتیاق شغلی	۰.۱۹۳	۰.۹۰۲									
۳. افزایش خلاقیت و نوآوری	۰.۷۹۳	۰.۱۵۱	۰.۸۸۷								
۴. افزایش رضایت شغلی	۰.۷۱۴	۰.۱۰۷	۰.۶۳۰	۰.۸۵۱							
۵. بهبود بهزیستی روان‌شناختی	۰.۷۳۵	۰.۱۵۹	۰.۷۱۷	۰.۷۳۸	۰.۸۵۲						
۶. تعلق سازمانی	۰.۱۸۴	۰.۵۴۰	۰.۱۲۸	۰.۲۵۰	۰.۲۳۷	۰.۸۶۶					
۷. تعلق شغلی	۰.۲۶۲	۰.۵۳۲	۰.۱۳۵	۰.۱۷۶	۰.۲۱۴	۰.۶۲۹	۱				
۸. توسعه بهره‌وری سازمانی	۰.۶۸۳	۰.۰۹۲	۰.۶۳۵	۰.۷۳۸	۰.۶۸۰	۰.۲۳۰	۰.۱۷۶	۰.۸۳۶			
۹. توسعه مشارکت کارکنان	۰.۷۳۲	۰.۰۹۵	۰.۸۵۵	۰.۶۷۱	۰.۶۸۳	۰.۱۸۲	۰.۱۵۲	۰.۶۹۴	۰.۸۸۹		
۱۰. تولید پایدار	۰.۸۱۱	۰.۱۱۳	۰.۷۴۵	۰.۷۵۳	۰.۶۸۱	۰.۱۶۴	۰.۱۲۳	۰.۷۹۷	۰.۷۱۶	۰.۸۴۴	
۱۱. دل‌بستگی سازمانی	۰.۱۹۱	۰.۴۹۵	۰.۱۸۱	۰.۲۳۶	۰.۲۲۳	۰.۷۵۷	۰.۵۵۵	۰.۲۱۰	۰.۱۹۴	۰.۱۶۴	۰.۹۰۸

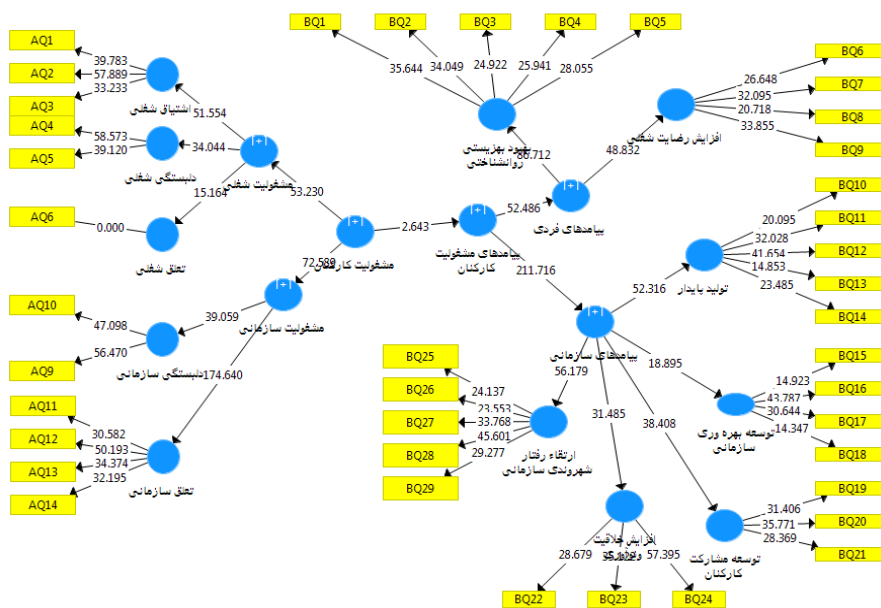
1. Average Variance Extracted

2. Fornell &amp; Larcker

دومین شاخص به منظور بررسی روایی مدل اندازه‌گیری فرمول فرمول فورنل و لارکر است. طبق این معیار جذر AVE هر متغیر (مرتبه اول) باید از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر باشد. طبق توضیحات مذکور، بر اساس اعداد جدول ۶ اعداد قطر اصلی ماتریس (جذر مقادیر AVE) از مقادیر همبستگی بین متغیرها بیشتر است. بنابراین، روایی و اگرایی مدل اندازه‌گیری با این شاخص تأیید می‌شود.

### مدل ساختاری (مدل درونی)

پس از بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، در مرحله بعد، لازم است مدل ساختاری (درونی) پژوهش، که در واقع رابطه بین متغیرهای پژوهش را می‌سنجد، بررسی شود (Chen et al 2016). بدین منظور ضرایب مسیر و معناداری آن بررسی می‌شود. شکل ۴ خروجی نرم‌افزار SMARTPLS3 را در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد. طبق شکل ۴ مقادیر همه ضرایب خارج از بازه  $-1/96$  و  $1/96$  هستند؛ پس معنادارند.



شکل ۴. مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری

جدول ۶. آزمون فرضیه

نتیجه	Sig	T.VALUE	B	فرضیه
معنادار	.۰۰۰	۲,۶۴۳	.۲۶۵	مشغولیت کارکنان بر پیامدهای مشغولیت کارکنان تأثیرگذار است.

به دلیل اینکه sig کمتر از ۵ درصد است و نیز مقدار T.VALUE خارج از بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود. با توجه به مقدار B، که برابر با ۰/۲۶۵ است، متغیر مشغولیت کارکنان بر پیامدهای مشغولیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

هنسلر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) اعلام کردند  $F^2$  برای هر متغیر محاسبه می‌شود تا سهم آن در  $R^2$  محاسبه شود و سپس با سه عدد ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵، که به ترتیب برای اندازه تأثیر کوچک و متوسط و بزرگ است، مقایسه شود. جدول ۷ نشان‌دهنده اندازه تأثیر مشغولیت کارکنان بر پیامدهای مشغولیت است.

جدول ۷. مقادیر اندازه تأثیر متغیرهای مدل ساختاری

اندازه اثر	f-squared	R2 Excluded	R2 Included	مسیر
متوسط به پایین	۰,۰۷۶	۰,۰۷۶	۰,۰۷۶	مسیر مشغولیت کارکنان بر پیامدهای مشغولیت کارکنان

به منظور ارزیابی برازش کلی مدل‌های معادلات ساختاری از معیار نیکویی برازش، که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را هم‌زمان بررسی می‌کند، استفاده می‌شود. ورتلس<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) مقادیر ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای نیکویی برازش کلی مدل تعیین کردند. مقدار شاخص مذکور با رابطه ۱ به دست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{\text{comunality} * R^2} \quad (1)$$

1. Henseler
2. Wetzels

با توجه به میانگین  $R^2$  و میانگین مقادیر اشتراکی به ترتیب با مقادیر ۰/۰۷۶ و ۰/۷۸۵۱ طبق رابطه ۱ مقدار شاخص GOF برای مدل پژوهش تقریباً ۰/۲۵ است. بنابراین برآزش کلی مدل پژوهش در سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

### نتیجه و پیشنهادها

هدف از این مطالعه ارائه الگویی از مشغولیت کارکنان و پیامدهای مشغولیت کارکنان در صنعت پالایش گاز ایران بود که با استفاده از رویکرد ترکیبی و به صورت موردی در شرکت پالایش گاز پارسیان انجام گرفت. بدین منظور، با مصاحبه با مدیران و کارشناسان مربوطه و مشاهدات محقق، داده‌های لازم جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل با استفاده از تجزیه و تحلیل مضمون صورت گرفت. خروجی این بخش ابعاد مشغولیت کارکنان و پیامدهای آن بود.

روایت تفسیری مشغولیت کارکنان در این شرکت دربرگیرنده مشغولیت شغلی و مشغولیت سازمانی بود؛ مشغولیت شغلی مرتبط با شغل فرد و مشغولیت سازمانی مرتبط با سازمانی که فرد در آن مشغول به کار بود. هرچند در نهایت این دو بعد ممکن است با هم مرتبط باشند و قابل تفکیک در عرصه عینی و واقعی نباشند. مشغولیت شغلی، خود، دارای سه بعد اشتیاق شغلی، دلبستگی شغلی، و تعلق شغلی است و مشغولیت سازمانی دارای دو بعد دلبستگی سازمانی و تعلق سازمانی؛ چنان که در پژوهش‌های کاهن (۱۹۹۰)، هاتر و همکارانش (۲۰۰۳)، ولینس و کانسیلمن (۲۰۰۵)، لیتر و باکر (۲۰۱۰)، و آلن (۲۰۱۴) به این موضوعات اشاره شده است.

روایت تفسیری پیامدهای مشغولیت کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان را می‌توان از این موضوع آغاز کرد که مشغولیت میان کارکنان این شرکت چه پیامدهای مثبتی می‌تواند داشته باشد. این پیامدها را به طور کلی می‌توان به دو بخش پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تقسیم کرد. اولین پیامد مثبت و البته فردی مشغولیت در شرکت پالایش گاز پارسیان بهبود بهزیستی روان‌شناختی کارکنان است. وقتی این اتفاق شکل بگیرد، سازمان کارکنانی توسعه یافته از لحاظ روان‌شناختی خواهد داشت که هم آمادگی بر عهده گرفتن مسئولیت‌های سازمانی را دارند هم زمینه را برای اعمال و اثرگذاری دیگر پیامدها آماده خواهند کرد. وقتی

بهبودی روان‌شناختی کارکنان بهبود پیدا کند، طبیعتاً، می‌توان انتظار داشت که تعلق خاطر سازمانی آنان هم افزایش پیدا کند. کارکنان در این حالت رضایت شغلی دارند و خود را بخشی از سازمان می‌دانند و هویت سازمانی آن‌ها قوی است. این پیامدهای فردی زمینه را برای شکل‌گیری پیامدهای سازمانی فراهم می‌کند. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های شوفلی و باکر (۲۰۰۴)، آلن (۲۰۱۴)، و ایگل‌بارگر (۲۰۱۷) مشابهت دارد.

اولین پیامد مثبت سازمانی این است که با شکل‌گیری و تداوم مشغولیت در سازمان تولید پایدار ایجاد می‌شود. این تولید جنبه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی را هم در کنار جنبه‌های اقتصادی مد نظر قرار می‌دهد. در این حالت، می‌توان توسعه بهره‌وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسین را هم انتظار داشت. این موضوع طبیعتاً به مدیریت بهتر و منسجم‌تر منابع انسانی کمک خواهد کرد. وقتی نیروهای انسانی به صورت دقیق و بر اساس عملکرد و کارکرد مدیریت شوند و امتیازاتی چون تفویض اختیار و مزایا و حقوق و ... به صورت منطقی میان آنان توزیع شود عدالت سازمانی بهتر اجرا خواهد شد. در واقع، توزیع قدرت سازمانی به منظور مدیریت صحیح منابع انسانی در نتیجه مشغولیت می‌تواند عدالت سازمانی بهتر را هم به بار بیاورد. این عوامل در کنار هم مشارکت سازمانی و حس مشارکت‌گروهی را در شرکت پالایش گاز پارسین افزایش خواهد داد و در نهایت همه این عوامل می‌توانند خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی را به دنبال داشته باشند و از فرسودگی سازمانی جلوگیری کنند و شرکت پالایش گاز پارسین را بر اساس ارکان جهت‌ساز آن به جلو و به سمت آینده‌ای روشن به حرکت درآورند. علاوه بر این، مشغولیت در شرکت پالایش گاز پارسین بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را به دنبال خواهد داشت. مشغولیت کارکنان وجدان کاری آن‌ها را افزایش می‌دهد و همکاری و مشارکت داوطلبانه در مسائل مرتبط با شرکت را بهبود می‌بخشد و کارکنان از لحاظ آداب اجتماعی و سازمانی رشد خواهند کرد. این موضوع می‌تواند سبب افزایش و بهبود نوع‌دوستی کارکنان شود و در سطحی کلان‌تر آداب اجتماعی کارکنان را بهبود بخشیده و آن را توسعه دهد. علاوه بر این، وفاداری کارکنان به شرکت، اهداف، چشم‌اندازها، و ارزش‌های سازمانی شرکت محقق

خواهد شد. نتایج پژوهش‌های اسوارنالاتا و پراسانا (۲۰۱۳)، ون آلن (۲۰۱۳)، آلن (۲۰۱۴)، ژولتن و همکارانش (۲۰۱۷)، و ایگل بارگر (۲۰۱۷) با این نتیجه مشابهت دارد.

در مرحله دوم، به منظور سنجش اعتبار مدل و بررسی پیامدهای مشغولیت کارکنان، از نرم‌افزار SMART PLS3 استفاده شد. نتایج این بخش نشان داد الگوی مشغولیت کارکنان و پیامدهای آن برازش مناسب دارد. این پژوهش به ساختن یک الگوی اختصاصی و مشخص برای سازمان مورد نظر با روش آمیخته کمک کرد. در حقیقت، مطالعه حاضر با تجزیه و تحلیل دیدگاه کارشناسان می‌تواند به محققان در شناسایی ابعاد مشغولیت کارکنان و پیامدهای مشغولیت کمک کند. تحقیقات این‌چنینی می‌توانند روشی برای مدیران فراهم کنند تا مفهوم مشغولیت کارکنان را درک کنند و از پیامدهای مشغولیت کارکنان در سازمان خود آگاه باشند. علاوه بر این، روش استفاده‌شده در این مطالعه به مطالعات مشابه در سازمان‌های دیگر کمک خواهد کرد و با تکامل دانش در این زمینه می‌توان یک الگوی جامع و کامل را در آینده ارائه داد. یکی از محدودیت‌های این مطالعه عدم جامع بودن مدل توسعه‌یافته برای شناسایی ابعاد مشغولیت کارکنان و شناسایی پیامدهای مشغولیت کارکنان بود. در این رابطه محققان علاقه‌مند می‌توانند با استفاده از سایر روش‌های تحقیق کیفی - مانند نظریه داده‌بنیاد، دلفی، پدیدارشناسی، و غیره - این مدل را توسعه دهند. همان‌طور که اشاره شد، شناخت ابعاد مشغولیت و پیامدهای حاصل از آن اولین قدم برای شناسایی مشغولیت کارکنان است و تحقیقات بیشتر برای شناسایی پیامدهای مشغولیت لازم است. اندازه کوچک نمونه محدودیت دیگر این مطالعه بود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدل توسعه‌یافته در نمونه‌های بزرگ‌تر و همچنین سایر سازمان‌های مشابه بررسی شود و شباهت‌ها و تفاوت نتایج به‌دست‌آمده را بررسی کنند. در این مطالعه مصاحبه و مشاهده و اعتبارسنجی مدل در یک بازه زمانی خاص انجام شد؛ درحالی‌که گذشت زمان ممکن است شدت و ضعف پیامدهای مشغولیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود اطلاعات در دوره‌های مشخص جمع‌آوری و جهت برازش الگو استفاده شود.

## منابع

رستگار، عباس علی؛ جواد فقیهی پور؛ جواد قلیچ لی (۱۳۹۴). تعلق خاطر کارکنان، تهران، دارالفنون.

## References

- Allen, M. (2014). Employee Engagement – A Culture Change- *Managing Director of People Results Ltd.*
- Alqahtani, F. H. (2017). “The acceptance of corporate wiki use for knowledge diffusion 9 purposes”, *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 69 No. 6, pp. 642-659.
- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. (2017). Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2), pp. 163-195.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brief, A. K. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect and the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, pp. 279–307.
- Chen, I.-S. & Tseng, F.-T. (2016). “The relevance of communication media in conflict contexts and their effectiveness: A negotiation experiment”, *Computers in Human Behavior*, Vol 59, Jun, pp. 134-141.
- Dhir, S. & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), pp. 971-989.
- Eaglebarger, S. (2017). Engaging employees beyond the office freebies. *Strategic HR Review*, 16(3), pp. 112-116.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: *A review of the Gallup studies. Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, pp. 205-224.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ash, P. R. (2016). “Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20.
- Jolton, J., Tate, R., & Shah, N. (2017). “Evolving and engaging work experience: building foundations and creating distinction”, available at: [www.pwc.com/people-analytics](http://www.pwc.com/people-analytics) (accessed July 12, 2018).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 692-724.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). London and New York: Psychology Press.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lockwood, Nancy R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, Mar 2007, Vol. 52 Issue 3, Special section, pp. 1-11, 11 p.
- Rastegar, A. A., Faghihipour, J., & Ghalich Lee, J. (2015). Staff Recognition, Tehran, First Edition, Dar al-Fonoon Publications. (in Persian)
- Sanford, B. (2002). "The high cost of disengaged employees: interview with Curt Coffman", *Gallup Business Journal*, Vol. 15 (April), pp. 1-2.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, Volume 25, pp. 293-315.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), pp. 953-977.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct & implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12, pp. 11–35. doi: 10.1177/1534484312463921.
- Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2016). Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Decomposing variance in employee engagement using job attitude measures. *Group and Organizational Management*. (Advance online publication.) doi: 10.1177/1059601116642364.
- Swarnalatha, C. & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: *HR's strategic role*. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(1), pp. 1-6.
- Van Allen, S. (2013). "Engagement at work: its effects on performance continues in tough economic times: key Findings from Gallup's Q12 Meta-Analysis of 1.4 million employees", *Gallup*.
- Wang, X. (2010). The Relationship between the Five-Factor Personality and Conflict Management Styles in a Manufacturing Setting, *Ph.D. Thesis*, University of Phoenix.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), pp. 328-346.
- Wellins, R. & Concelman, J. (2005). "Creating a culture for engagement", *Workforce Performance Solutions*, Vol. 4, pp. 1–4.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration", *MIS Quarterly*, Vol. 33 No. 1, pp. 177-195.