



Research Paper

Developing a pattern of job enthusiasm among employees in the sports and youth departments of Chaharmahal and Bakhtiari province

Tahmasab Shirvani

Assistant Professor, Faculty of Tourism, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 3 December 2024

Accepted: 11 April 2025

Abstract

Objective: The objective of this study was to develop a pattern of job enthusiasm among employees in the sports and youth departments of Chaharmahal and Bakhtiari province.

Methodology: This exploratory qualitative research utilized the grounded theory method. The research population consisted of faculty members in sports management, as well as managers and experts in human resource management. A purposive sampling method was applied employing the snowball technique. Data were gathered through semi-structured interviews, totaling 19 interviews, with theoretical saturation achieved after 17 interviews. The data were analyzed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. To confirm reliability, the test-retest method and recoding by other researchers were employed. Three interviews were recorded, resulting in an inter-rater reliability of 88%.

Results: The results showed that a total of 140 non-repeating initial codes were generated during the open coding process. These codes were grouped into 16 concepts based on thematic similarity. Then, these concepts were placed into six categories. These concepts and categories include: causal conditions (individual factors, organizational factors); background conditions (job factors); interfering factors (environmental conditions and limiting factors); central category (work enthusiasm, mental enthusiasm, supportive enthusiasm, and value enthusiasm); strategies (employee empowerment and training, improving the quality of work life, paying attention to health and organizational justice, and promoting employee-manager relations); and consequences (personal development, organizational development, and trans-organizational development).

Conclusion: To fully realize the benefits of fostering job enthusiasm among employees, it is essential to implement strategies focused on training and empowerment, health and organizational justice, improving the quality of work life, and strengthening employee-manager relationships. Based on the findings, managers of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari Province are advised to use the proposed pattern as a practical guide to enhance employee job enthusiasm.

Keywords: Employee empowerment, Job factors, Work enthusiasm, Personal development.

To cite this article:

Shirvani T. Developing a pattern of job enthusiasm among employees in the sports and youth departments of Chaharmahal and Bakhtiari province. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(2):413-428.
<https://doi.org/10.22044/shm.2025.15428.2698>

Corresponding Author: Tahmasab Shirvani

Email: tahma.shirvani@ut.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The purpose of the present study was to develop a model of job enthusiasm for employees of the sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province. The research method employed was exploratory and qualitative, utilising the grounded theory technique. Upon analyzing the data, a pattern of job enthusiasm for employees of the sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province was created. Based on the findings of this study, managers of the sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province are encouraged to utilize the proposed pattern as a guide to improve employee job enthusiasm.

Introduction

In today's world, organizations have realized that their most important assets are human resources. Human resources are crucial for the success and progress of any organization, and without them, no organization will be able to achieve its desired goals (1). Successful organizations today prioritize job efficiency, which is a key component in the work process and strategic decision-making. This focus helps organizations achieve their goals and maximize the return on employee activities. Job enthusiasm is one of the practical elements in improving job efficiency. It fosters a sense of cohesion and unity among employees (2).

Methodology and Approach

The present study was exploratory and aimed to expand existing knowledge and understanding regarding the presentation of a paradigmatic model of job engagement among employees of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province. This research was based on a qualitative data search and utilized the grounded theory method. The focus of the work was on Strauss and Corbin's approach. Qualitative interviews were conducted in a semi-structured manner to collect information. The statistical population of the study included sports management professors (faculty members), all current managers of the General Department of Sports and Youth of Chaharmahal and Bakhtiari province and its subordinate departments, and employees with at least 15 years of service and at least a master's degree (experts in the fields of sports, youth, and administration). The snowball technique was used for sampling. In this technique, sampling continues until the research reaches theoretical saturation and adequacy. In selecting the statistical sample for in-depth interviews, an attempt was made to use both individuals with university education (faculty members) and individuals with managerial and human resources experience. In this study, data from theoretical studies and interviews with experts were first analyzed in a data-driven manner so that the indicators obtained in this way could be used to design the desired model. Accordingly, 19 individuals were interviewed, and the researcher reached theoretical saturation from the 17th individual onwards. All interviews were recorded, and after each interview, the data were analyzed to establish the model.

Result and Conclusion

The results of the research showed that during the open coding process of the interviews, a total of 140 unique initial codes were generated. These codes then organized thematically into 16 concepts: causal conditions (individual and organizational factors); background conditions (job factors); interfering factors (environmental conditions and limiting factors); central category (work enthusiasm, mental enthusiasm, supportive enthusiasm and value enthusiasm); strategies (employee empowerment and training, improving the quality of work life, paying attention to health and organizational justice and promoting employee-manager relations) and consequences (personal development, organizational development and extra-organizational development). These concepts were then structured into a paradigmatic model of the category. A key finding of this research is that managers need to adopt a comprehensive and systematic approach to boost employee motivation. Relying solely on factors such as attractive salaries and benefits or increasing welfare facilities cannot increase employee job enthusiasm. Although research has been conducted on the factors affecting employee enthusiasm in sports organizations, a comprehensive model that reflects the dimensions and components of employee enthusiasm has not been presented. Based on the study findings, it is recommended that managers of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province utilize the proposed model as a practical tool to enhance



employee enthusiasm. Each component of the model can address different employee needs and expectations, demonstrating the organization's respect for roles. This, in turn, can lead to increased job enthusiasm among employees. To fully benefit from the outcomes of enhanced enthusiasm, it is crucial to implement employee training and empowerment strategies, pay attention to organizational health and justice, improve the quality of work life, and promote employee relations. According to the findings of this study, it is recommended that managers of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province use the proposed model of this study as a guide to enhance employees' job satisfaction. It is also suggested that, considering that one of the strategies for improving job satisfaction is to improve relations between employees and managers, a suitable platform be created for clear, transparent communication between managers of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province and employees. Despite the insights it provided, this study also has a limitation. In any qualitative work, due to the relative limitations of the resources used, some dimensions of the proposed model of this study may not be complete, or there may be other components that have not yet been identified. It is suggested that other methods be used in future studies to collect qualitative data, which may lead to the identification of other components.

Ethical Considerations: All ethical principles have been considered in the process of conducting this research.

Funding: This research has not received any financial support.

Authors' Contributions: The authors of this article have participated from the research implementation stage to the writing of the article.

Conflicts of interest: According to the author, there is no conflict of interest in this research.

Acknowledgement: The authors of this article would like to express their appreciation and gratitude to all those who helped them in conducting this research.

References

1. Rajabi M, Isfahani Z, Abdollahnejad F. The effect of transformational leadership on the performance of physical education teachers with the mediating role of identity and work engagement and the moderating role of activist personality. *Human Resource Management in Sports*, 2022; 9 (2):413-432. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11558.2430> [In Persian]
2. Pourhabibi Z, Seyed Javadin SR, Hosseinian S. Presenting a model of job satisfaction from the perspective of faculty managers and other university managers based on data analysis (case study: Guilan University of Medical Sciences). *Research in Medical Education*. 2024; 15 (2):47-60. Doi: 10.32592/rmegums.15.2.47 [In Persian]





مدیریت منابع انسانی و ورزش

مقاله پژوهشی

تدوین الگوی اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

طهماسب شیروانی

استادیار دانشکده گردشگری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۳

چکیده

هدف: هدف از تحقیق حاضر تدوین الگوی اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بوده است.

روش‌شناسی: روش تحقیق از نوع اکتشافی و دارای ماهیت کیفی است که از تکنیک نظریه داده بنیاد استفاده شده است. جامعه تحقیق شامل اعضاء هیات علمی مدیریت ورزشی، مدیران و کارشناسان آشنا با مدیریت منابع انسانی بودند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند استفاده شد و داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری گردید. داده‌ها حاصل از ۱۹ مصاحبه بود که از مصاحبه ۱۷ محقق به اشباع نظری رسید. داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای تایید پایایی از روش بازآزمون و کدگذاری مجدد توسط محققان دیگر استفاده شد که ۳ مصاحبه به عنوان نمونه کدگذاری شد و در نهایت پایایی میزان ۸۸ درصد به دست آمد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد در فرایند کدگذاری باز در مجموع تعداد ۱۴۰ کد اولیه غیرتکراری ایجاد شد. این کدها بر اساس مشابهت موضوعی در قالب ۱۶ مفهوم قرار گرفتند. سپس این مفاهیم در ۶ مقوله قرار گرفتند. این مفاهیم و مقوله‌ها عبارتند از: شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی)؛ شرایط زمینه‌ای (عوامل شغلی)؛ عوامل مداخله‌گر (شرایط محیطی و عوامل محدودکننده)؛ مقوله محوری (اشتیاق کاری، اشتیاق ذهنی، اشتیاق حمایتی و اشتیاق ارزشی)؛ راهبردها (توانمندسازی و آموزش کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، توجه به سلامت و عدالت سازمانی و ارتقاء روابط کارکنان و مدیران) و پیامدها (توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه فرا سازمانی).

نتیجه‌گیری: برای بهره‌گیری از پیامدهای توسعه اشتیاق شغلی کارکنان، نیاز است به راهبردهای آموزش و توانمندسازی، توجه به سلامت و عدالت سازمانی، بهبود کیفیت زندگی کاری و ارتقاء روابط کارکنان توجه گردد. با توجه به یافته‌های این پژوهش به مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری توصیه می‌شود برای تقویت اشتیاق شغلی کارکنان از الگوی پیشنهادی این پژوهش به عنوان راهنما استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، عوامل شغلی، اشتیاق کاری، توسعه فردی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

شیروانی طهماسب. تدوین الگوی اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۲(۲): ۴۲۸-۴۱۳. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15428.2698>

نویسنده مسئول: طهماسب شیروانی

Email: tahma.shirvani@ut.ac.ir



مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند، مهمترین سرمایه‌های آنان منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد (۱). رشد هر سازمانی درگرو داشتن نیروی انسانی متعهد، پر انرژی و دارای دلبستگی به شغل و وظایف مربوط است و کارکنانی که به دید اجبار به کار خود می‌نگرند، دچار فرسودگی شغلی شده و بر عملکرد سازمان تأثیر منفی می‌گذارند (۲). امروزه سازمان‌های موفق برای نیل به اهداف و بازدهی فعالیت‌های کارکنان به میزان مطلوب، کارایی شغلی را که از مهمترین مولفه‌ها در فرآیند کار و اتخاذ تصمیمات راهبردی سازمان‌ها است، مدنظر قرار می‌دهند. یکی از عناصر موثر در بهبود کارایی شغلی که موجب پدیدار شدن حس انسجام و وحدت میان کارکنان می‌گردد، اشتیاق شغلی است. اشتیاق شغلی، یک وضعیت مثبت و رضایت بخش ذهنی در ارتباط با کار توصیف شده که در این وضعیت، شخص احساس نیرومندی و ارتباط مؤثر با فعالیت‌های کارش دارد و خود را به عنوان فردی توانمند برای پاسخگویی به تقاضاهای شغلی می‌داند (۳). در طی سال‌های اخیر، مطالعه و پژوهش در زمینه روانشناسی مثبت یک رویکرد بدیع را برای بسیاری از روانشناسان اجتماعی پدید آورده است. این رویکرد بر مطالعه علمی تجربیات مثبت، شادی و بهزیستی روانشناختی و منابع انسانی مثبت به جای تأکید بر نشانه‌های اندوه و مفاهیم منفی، تمرکز دارد. اشتیاق شغلی یک مفهوم نسبتاً جدید و گسترده در زمینه مدیریت منابع انسانی است. توجه به اشتیاق شغلی در دل پژوهش‌های مربوط به افسردگی شغلی ایجاد شد. در طی مطالعاتی که در مورد افسردگی شغلی انجام گرفت، این سوال منطقی مطرح شد؛ آیا می‌شود کارکنانی را یافت که با قدرت زیاد کار کنند و عمیقاً با کارشان درگیر و در آن غرق شوند؟ و اگر این چنین است چه عاملی آنها را به این سمت هدایت می‌کند (۴).

اشتیاق کاری کارکنان در سازمان‌ها شامل سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری است. جنبه شناختی اشتیاق مربوط به باورهای کارمندان و کارکنان در مورد سازمان، مدیران و شرایط کار است. جنبه عاطفی اشتیاق کاری مربوط به چگونگی احساس کارمندان و نحوه نگرش و تفکر آن‌ها نسبت به سازمان، مدیران و شرایط کار است. جنبه رفتاری اشتیاق کاری کارکنان عاملی است که برای سازمان یا شرکت ایجاد ارزش افزوده کرده و در برگیرنده تلاش‌ها و کوشش‌های آگاهانه و داوطلبانه کارمندان برای افزایش سطح اشتیاق خود نسبت به کار است که در نهایت منجر به انجام وظایف با حذف وقت و علاقه بیشتر می‌شود (۵). وقتی کارکنان اشتیاقی نداشته باشند، حداقل تلاش خود را می‌کنند تا بتوانند یک روز کاری را پشت سر بگذارند. این افراد راضی هستند که دیگران کار بیشتری انجام دهند، در حالی که خودشان به راحتی مشغول فعالیت‌های غیرکاری می‌شوند (۴). از طرف دیگر، یک کارمند بی‌اشتیاق قادر به غلبه بر چالش‌ها نیست. هنگامی که با چالشی روبه رو می‌شود، ممکن است واکنشی نشان دهد که ناشی از نشانه‌ای است که به او می‌گوید دست از کاری که می‌کند بردارد. در صورتی که یک کارمند مؤثر، اشتیاق و انگیزه را یک ارزش ذاتی می‌داند و قبول یک چالش او را هیجان زده می‌کند (۶).

مطالعه پیشینه تحقیق درباره موضوع اشتیاق نشانگر این است که این بخش از تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی نسبتاً جدید بوده و دارای ادبیات غنی نیست (۲). با توجه به اینکه مفهوم اشتیاق دارای معنی گسترده بوده و از پیچیدگی بالایی برخوردار است لازم است این مفهوم مورد تحلیل قرار گیرد، زیرا به نظر می‌رسد هنوز درخصوص چهارچوب اصلی آن بین صاحب‌نظران اجماع کلی وجود ندارد (۷). در این راستا به بخشی از تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور که در سال‌های اخیر در زمینه اشتیاق شغلی کارکنان صورت پذیرفته اشاره می‌شود. آریانپور و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق خود بر تأثیر مثبت معنویت بر اشتیاق شغلی معلمان تربیت‌بدنی اشاره داشتند (۶). پورحبیبی و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیقی الگوی اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه را ارائه دادند و بیان کردند، عوامل فردی و شغلی، عوامل درون سازمانی و برون سازمانی می‌توانند زمینه برای بروز اشتیاق شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (۳). اسدی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود به تحلیل اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد

که به ترتیب سه عامل نیرومندی، جذب و وقف کار شدن بر اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور نقش دارند (۸). کمانگری و همکاران (۲۰۲۲) عوامل موثر بر اشتیاق شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که رهبری، محیط کار، استخدام، سامانه‌های منابع انسانی، ویژگی‌های شخصیتی، معناداری شغلی، ادراک عدالت سازمانی، سرمایه سازمانی، سرمایه روان‌شناختی و تعهد سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌دار دارند (۵). سنجرى و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه یادگیری سازمانی با خودکارآمدی عمومی و اشتیاق کاری در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی بیان کردند که رابطه معناداری بین یادگیری سازمانی و خودکارآمدی عمومی و نیز یادگیری سازمانی و اشتیاق کاری کارکنان وجود دارد. همچنین نتایج بیانگر این است که از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش قوی‌ترین متغیر در پیش‌بینی اشتیاق کاری کارکنان می‌باشد (۹). خسروی‌زاده و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی ارتباط عدالت سازمانی و اشتیاق شغلی با عملکرد سازمانی مریبان (مورد مطالعه: هیات‌های ورزشی شهر اراک) پرداختند که نتایج این تحقیق نشان داد که بین عدالت سازمانی و اشتیاق شغلی مریبان هیات‌های ورزشی شهرستان اراک رابطه آماری مثبت و معناداری وجود دارد (۱۰). ضیاءالدینی و رضانی (۲۰۱۳) در تحقیق خود به ارائه الگوی غنی‌سازی و اشتیاق شغلی برای سنجش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که میان غنی‌سازی شغلی و ابعاد آن با اشتیاق شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و میان اشتیاق شغلی و ابعاد آن با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد (۱۱). فرومکت^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، ایگاوا^۲ و همکاران (۲۰۲۴) و یان^۳ و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقات خود عنوان داشتند که اشتیاق شغلی کارکنان بر بهره‌وری، عملکرد سازمانی و تعهد حرفه‌ای تاثیر مثبت دارد و از طرفی، فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد (۱۲، ۱۳، ۱۴). ژانگ و شان^۴ (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان آیا اشتیاق کار به تعهد شغلی کارمند کمک می‌کند یا مانع آن می‌شود؟ بیان کردند که اشتیاق کاری هماهنگ با تعهد شغلی ارتباط مثبتی دارد، در حالی که اشتیاق وسواسی کار با تعهد شغلی ارتباط معناداری ندارد (۱۵). ورگاؤه^۵ و همکاران (۲۰۲۲) و بروئه و یاسری^۶ (۲۰۲۲)، در پژوهش‌های خود ارتباط اشتیاق کاری با ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و نتایج مرتبط با کار را مورد بررسی قرار دادند و بیان داشتند که اشتیاق کاری هماهنگ با وجدان کاری، برون‌گرایی، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی کارکنان و همچنین رضایت شغلی آنها ارتباط مثبت و معناداری دارد و از طرفی اشتیاق شغلی با فرسودگی و تحلیل رفتگی شغلی ارتباط منفی و معناداری دارد (۱۶، ۷). یوخیمینکو و شارما^۷ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان اشتیاق کاری و احساس رضایت اعضا هیات علمی دانشگاه بیان داشتند که اشتیاق کاری به طور مثبت به رضایت از شغل و زندگی، شادی ذهنی و آگاهی از اهداف می‌کند (۱۷).

ضرورت و اهمیت تحقیق حاضر در دو بعد علمی و کاربردی قابل طرح است. در بعد علمی، به طور کلی با توجه به محدودیت پژوهش در زمینه رفتار سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان و مشاهده نشدن پژوهشی در خصوص ارائه الگویی برای اشتیاق شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی (در تحقیق حاضر ادارات ورزش و جوانان)، انجام تحقیقات بیشتر برای درک بهتر وضعیت موجود ضروری است. به لحاظ کاربردی، فرایندهای بهبود رفتارهای سازمانی از قبیل آموزش و توجه به نیازهای درونی و بیرونی کارکنان شرایط را برای رشد و تکامل فردی و سازمانی آنان آماده می‌کند و همین طور توانمندسازی کارکنان را همراه خواهد داشت. به طور کلی، هدف غایی بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان این است که همواره به رضایت شغلی، بهبود کارایی کارکنان و اثربخشی سازمان بینجامد. نظر به موارد فوق، نباید سازمان‌های ورزشی را از این امر مستثنی کرد. ادارات کل ورزش و جوانان، به عنوان متولی ورزش در استان‌های کشور که به صورت مستقیم در امر هدایت ورزش جامعه دخیل هستند، در راستای واکنش سریع به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده محیط و

1. Phromket
2. Igawa
3. Yan
4. Jung and Sohn
5. Vergauwea
6. Breu and Yasseri
7. Yukhymenko and Sharma



استفاده بهینه از فرصت‌ها، نیازمند داشتن محیط سازمانی سالم و نیروی انسانی مشتاق است، شناخت وضع موجود و رفتار کارکنان و اقدام مؤثر در راستای تغییر نگرش مدیران و کارکنان، می‌تواند زمینه ساز توسعه ورزش کشور و به طور خاص ورزش استان‌ها شود (۱۸). با توجه به اهمیت اشتیاق شغلی و نقش مهم آن در بهره‌وری فردی و سازمانی، لزوم بررسی دقیق و موشکافانه این متغیر و شناسایی پیشایندها و عوامل ایجادکننده آن در جهت تحقق اهداف سازمانی بیش از پیش احساس می‌شود. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده در پژوهش‌های پیشین، این موضوع پژوهشی در سازمان‌های ورزشی کمتر مورد توجه بوده است. بر همین اساس از نظر محققان، پژوهش حاضر از تازگی و نوآوری مناسبی برخوردار بوده است. از آنجا که یکی از وظایف ادارات ورزش و جوانان، خدمت‌رسانی به افراد مختلف جامعه و همچنین ایجاد بستری مناسب برای انجام فعالیت‌های ورزشی توسط اقشار مختلف به منظور تأمین سلامت جسمی و روحی آنها است، این وظیفه مستلزم داشتن منابع انسانی مشتاق و با انرژی بالا است؛ بنابراین آنها در زمینه تحقق اهداف و مقاصد خود باید به نیروی انسانی خود و نیازمندی‌های شغلی آنان توجه خاصی مبذول دارند؛ لذا هدف از تحقیق حاضر ارائه الگوی پارادایمی اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با ارائه الگوی پارادایمی اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری انجام گردید. این تحقیق بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت کیفی بوده است و از روش نظریه داده بنیاد استفاده گردید. در این تحقیق رویکرد اشتراوس و کوربین^۱ محور کار قرار گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های کیفی به شکل نیمه ساختارمند استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید مدیریت ورزشی (اعضای هیات علمی)، کلیه مدیران حال حاضر اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری و ادارات تابعه شهرستانی و کارکنان با سابقه حداقل ۱۵ سال خدمت و دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد (کارشناسان حوزه‌های ورزش، جوانان و اداری) بودند. برای نمونه‌گیری از تکنیک گلوله برفی استفاده شد. در این تکنیک، نمونه‌گیری تا زمانی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه‌های عمیق سعی شد هم از افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیأت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی و منابع انسانی استفاده شود. در این تحقیق ابتدا داده‌های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب‌نظران مورد تحلیل داده بنیاد قرار گرفت تا شاخص‌های به دست آمده از این طریق جهت طراحی الگوی مطلوب مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس از ۱۹ نفر مصاحبه گرفته شد که از فرد ۱۷ به بعد محقق به اشباع نظری رسید. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به منظور پایه‌گذاری مدل صورت گرفت. برای تعیین پایایی و روایی از روش گوبا و لینکلن^۲ (۱۹۸۵) که مفهوم "موثق بودن"^۳ را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند، استفاده گردید (۱۹). این مفهوم از ۴ شاخص اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اتکاپذیری تشکیل شده‌است که در پژوهش حاضر به صورت خلاصه در جدول ۱ ارائه شده‌است.

جدول ۱. بررسی موثق بودن بخش کیفی تحقیق

Table 1. Checking the reliability of the qualitative part of the research

شاخص	فرآیند
اعتمادپذیری	صرف زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه شونده (حضور ۸ ماهه محققان در فرآیند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه‌ها)
انتقال‌پذیری	مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب و دریافت نظرهای خبرگانی که در پژوهش شرکت نداشتند
تأییدپذیری	مستندسازی و حفظ تمامی گام‌های پژوهش و مستندات در فرآیند پژوهش
اتکاپذیری	پایایی بازآزمون و کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه

1. Strauss and Corbin
2. Guba and Lincoln
3. Trustworthiness



همان طوری که در جدول ۱ اشاره گردید، برای سنجش میزان اتکاپذیری در این پژوهش از پایایی بازآزمون استفاده شده است. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه نمود که یک کدگذار یک متن را در دو زمان کدگذاری کرده باشد. میزان اتکاپذیری با استفاده از فرمول اسکات و کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه مطابق با جدول ۲ تأیید گردید.

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۲. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

Table 2. Percentage reliability through recoding method

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (درصد)
P4	۳۱	۱۴	۳	۹۰
P8	۲۵	۱۰	۵	۸۰
P12	۴۲	۱۸	۷	۸۶
کل	۹۸	۴۳	۱۵	۸۸

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده عبارتند از، گام اول: کدگذاری باز. ابتدا محتوای کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس کدگذاری باز آنها انجام شد. بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد گردید. این کدها اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود. در مرحله اول در مجموع ۱۷۲ کد اولیه از تجزیه و تحلیل ۱۹ مصاحبه تحقیق به دست آمد، که بعد از استخراج کدهای مشابه، ۱۴۰ کد متمایز مشخص گردید.

گام دوم: کدگذاری محوری. کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، کدهای تولید شده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد. در این مرحله، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند.

گام سوم: مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی). پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یاد شده کدگذاری باز و محوری شدند؛ نوبت به گروه‌بندی آنها رسید. در واقع هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد (۲۰).

یافته‌ها

در این تحقیق در مجموع با ۱۹ نفر مصاحبه گردید که مشخصات آن‌ها به شرح جدول ۳ و ۴ است.

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در تحقیق

Table 3. Characteristics of the research participant

تعداد	مسئولیت
۷	اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی
۷	مدیران ستادی و شهرستانی
۵	کارکنان با سابقه کاری حداقل ۱۵ سال و مدرک حداقل کارشناسی ارشد
۱۹	کل

جدول ۴. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

Table 4. Frequency distribution of demographic variables of the research participant

متغیر	طبقات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴	۸۲/۳
	زن	۵	۱۷/۷
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱	۵/۳
	کارشناسی ارشد	۸	۴۲/۱
	دکتری	۱۰	۵۲/۶
سابقه کاری	۱-۶ سال	۰	۰
	۷-۱۱ سال	۶	۲۳/۵
	۱۲-۱۶ سال	۸	۵۳
	۱۷ سال به بالا	۵	۲۳/۵
رشته تحصیلی	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۱۳	۶۸/۴
	سایر رشته‌ها	۶	۳۱/۶

در فرایند کدگذاری باز مصاحبه‌های انجام گرفته در مجموع تعداد ۱۴۰ کد اولیه غیر تکراری ایجاد شد. این تعداد از کدها بر اساس مشابهت موضوعی در قالب ۱۶ مفهوم شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی؛ شرایط زمینه‌ای (عوامل شغلی)؛ عوامل مداخله‌گر (شرایط محیطی و عوامل محدود کننده)؛ مقوله محوری (اشتقاق کاری، اشتقاق ذهنی، اشتقاق حمایتی و اشتقاق ارزشی) راهبردها (توانمندسازی و آموزش کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، توجه به سلامت و عدالت سازمانی و ارتقاء روابط کارکنان و مدیران) و پیامدها (توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه فرا سازمانی) قرار گرفتند. سپس این مفاهیم در قالب الگوی پارادایمی مقوله قرار گرفت. در جدول ۵ این مفاهیم همراه با کدهای باز مربوطه قابل مشاهده است.

جدول ۵. کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به مصاحبه‌های تحقیق

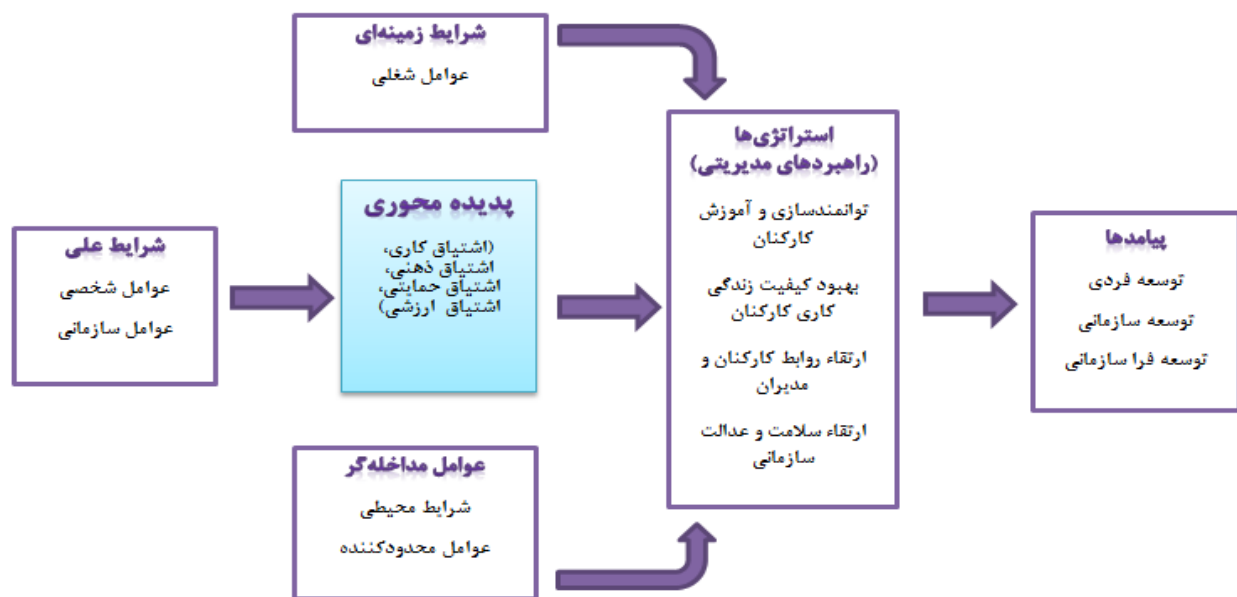
Table 5. Open codes, concepts and categories related to research interviews

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
شرایط علی	عوامل فردی	➤ نگرش مثبت به کار، اعتماد به نفس، تحصیلات و توانایی علمی، تجربه کاری، امید به آینده شغلی، هوش هیجانی، خودکارآمدی، کمال‌جویی، مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی، سلامت روان، سلامت جسم، وجدان کاری، تاب‌آوری.
	عوامل سازمانی	➤ قانون‌گرایی در سازمان، شفاف و روشن بودن مأموریت‌های سازمان، شفاف‌سازی مرتب اهداف و تقسیم کار، اهمیت به کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری سازمان، تخصص‌گرایی در مشاغل، جذب کارکنان متخصص در شغل مد نظر، جذب کارکنان سالم به لحاظ روانی و جسمانی.

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
شرایط زمینه‌ای	عوامل شغلی	➤ معنی‌داری شغل، غنی‌سازی شغل، تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت، وجود بازخورد از شغل، دسترسی به اطلاعات در شغل، شناخت شغلی، سازگاری شغلی، رعایت شرایط احراز شغل، ارتقاء و گردش شغلی، احساس امنیت شغلی، مشخص بودن هویت نقش و وظیفه.
عوامل مداخله‌گر	شرایط محیطی	➤ وجود فرهنگ مشارکت، فرهنگ احترام متقابل به اعضای سازمان، تیم‌سازی و تأکید بر ارزش‌های کار تیمی، توجه به فرهنگ خلاقیت و نوآوری، وجود اخلاق حرفه‌ای در سازمان، وجود جوی سرشار از اعتماد و اطمینان، تکریم و حفظ کرامت، قدردانی از زحمات افراد پرتلاش و شایسته، با نشاط بودن محیط سازمان، وجود آرامش فکری در محیط کار، وجود شهرت سازمانی مناسب در جامعه، شرایط کاری ایمن و بهداشتی.
عوامل محدودکننده		➤ بی‌تفاوتی سازمانی، سکوت سازمانی، وجود سقف شیشه‌ای در سازمان، مشکلات معیشتی، جو سازمانی نامناسب، وجود رفتارهای انحرافی در سازمان، استرس و اضطراب کارکنان، ضعف در توانایی‌های کارکنان، فرسودگی شغلی، تحلیل رفتگی شغلی.
راهبردها	توانمندسازی و آموزش کارکنان	➤ آموزش حیطه‌های مختلف شغلی و سازمانی، ارائه پیشنهادهای جدید، آگاهی بیشتر کارکنان و مدیران از توانمندی‌های یکدیگر، افزایش سرعت در انجام دادن وظایف محوله، تفویض اختیار و اعتبار، افزایش انگیزش در استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری، ارتقاء خطرپذیری، افزایش روحیه تعاون و همکاری، توجه به یادگیری و دانش سازمانی، بهبود اعتماد سازمانی، تقویت اخلاق حرفه‌ای در بین کارکنان، آگاه‌سازی کارکنان از ابعاد مثبت اشتیاق شغلی، ایجاد فرصت‌های جدید برای بروز خلاقیت و نوآوری، یاری رسانی در فرایند یادگیری و انجام دادن امور به همکاران به ویژه کارکنان جدید سازمان.
بهبود کیفیت زندگی کاری		➤ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، بهبود امکانات رفاهی و تفریحی، دادن اطلاعات و آگاهی‌های واقعی شغلی، توجه به انگیزه‌های درونی، حجم کار منصفانه، سازماندهی بهینه کارکنان، توسعه و بهبود مدیریت عملکرد، ارائه فرصت‌هایی برای پیشرفت، کادرسازی تیمی، توسعه فضای اخلاقی در سازمان، حمایت سازمان از خانواده کارکنان، حقوق و مزایای مناسب در سازمان، ارائه فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد.
توجه به سلامت و عدالت سازمانی		➤ عدالت در برخورد، جلوگیری از تبعیض جنسیتی، از بین بردن تبعیض‌های سازمانی، اعطای مزایا بر حسب شایستگی، ایجاد زمینه‌های توسعه و ارتقاء عادلانه شغلی، جلوگیری از پارتی بازی، کاهش پنهان کاری‌های سازمانی، رسیدگی به شکایت‌ها، کاهش فساد اداری، وجود شفافیت امور، عدالت در توزیع حقوق و دستمزد، عدالت در توزیع مسئولیت‌ها و وظایف، رشد و ارتقاء شغلی بر حسب توانایی و شایستگی.
ارتقاء روابط کارکنان و مدیران		➤ توسعه‌ی ارتباطات راهبردی در محیط داخل و خارج از سازمان، افزایش ارتباطات سازمانی به ویژه ارتباط کارکنان با مدیران، توجه به نظرها و انتقادهای اطلاع‌رسانی مناسب به کارکنان درخصوص فعالیتهای سازمان، فرصت ارائه نظریه‌های کارکنان در امور، دسترسی راحت کارکنان به مدیر سازمان، ارتباط مؤثر مدیر با زیردست.
پیامدها	توسعه فردی	➤ رشد و پیشرفت، شکوفایی استعداد، ارتقاء توانمندی، کاهش رفتارهای مخرب و انحرافی، بهبود خلاقیت، افزایش انگیزه.
	توسعه سازمانی	➤ احساس رضایت شغلی، کاهش ترک شغل، افزایش بهره‌وری سازمان، غیبت کاری کمتر، کیفیت کاری بهتر، بهبود تعهد سازمانی، افزایش اعتماد به مدیریت.
	توسعه فرا سازمانی	➤ بهبود شهرت و برند سازمانی، رضایتمندی و وفاداری ارباب رجوع، اعتمادسازی ذینفعان خارجی از سازمان.
پدیده محوری	اشتیاق کاری	➤ اعتقاد به اثرگذاری در پیشرفت سازمان، اعتقاد به تفاهم بین همکاران، باور به رشد و پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی، آگاهی کامل از اهداف سازمانی، داشتن تفویض اختیار در شغل، پذیرش پیشرفت بر اساس نوع کار، لذت بردن از کار بر حسب عملکرد سازمان، مسئولیت‌پذیری در کار.
	اشتیاق ذهنی	➤ اعتقاد درونی به شغل، باور به پذیرش انتقاد یا نظر از مدیریت سازمان، درک شغل و موقعیت خود در سازمان، برقراری ارتباط مناسب با شغل، داشتن رضایت از شغل، احساس آرامش در محیط کار، باور به امنیت شغلی.
	اشتیاق حمایتی	➤ دارا بودن ارتباط صمیمانه همراه با حفظ حریم و چارچوب قانونی، باور به رسیدگی به خدمات رفاهی کارکنان، اعتقاد به حمایت منطقی و معقول از کارکنان، باور به شایسته سالاری در سازمان، اعتقاد به رفتار منصفانه در سازمان، پذیرش توجه سازمان به خانواده کارکنان، اعتقاد به برنامه‌ریزی سازمان برای توانمندسازی کارکنان.

مقوله	مفاهیم	کدهای باز
	اشتیاق ارزشی	➤ داشتن احساس خوشایند درخصوص ارزشمند بودن شغل، باور به داشتن ارزش معنوی شغل، اعتقاد به احترام سازمان به کارکنان، حفظ احترام کارکنان در حضور ارباب رجوع، اعتقاد به اینکه ارزش شغل برای مدیران مشخص است، باور به اینکه هر کارمندی جزئی از اهداف سازمان است، رسیدن به سطح مناسبی از وجهه اجتماعی با توجه به شغل.

در فرایند کدگذاری محوری، مقوله "اشتیاق شغلی کارکنان" به عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد و مقوله‌های به دست آمده در خانه‌های پارادایم تحقیق داده بنیاد جاسازی شد. بدین ترتیب که بخش‌های شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها تدوین گردید (شکل شماره ۱).



شکل ۱. الگوی پارادایمی اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

Figure 1. Paradigmatic model of Job Enthusiasm of employees of sports and youth departments of Chaharmahal and Bakhtiari province

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق تلاش شد با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، الگوی مناسب اشتیاق شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری تدوین شود. بر این اساس، الگوی نهایی تحقیق حاضر، مشتمل بر ۶ مقوله اصلی و ۱۶ مفهوم ارائه شد. در این الگو، اشتیاق شغلی مناسب به عنوان مقوله اصلی یا پدیده محوری انتخاب شد که یک متغیر وابسته تحت تاثیر شرایط گوناگونی قرار گرفت. در الگوی ارائه شده در این تحقیق، شرایط علی به عنوان عواملی که به صورت مستقیم بر پدیده اصلی تاثیرگذار بود، مشتمل بر دو مقوله عوامل فردی شامل نگرش مثبت به کار، اعتماد به نفس، تحصیلات و توانایی علمی، تجربه کاری، امید به آینده شغلی، هوش هیجانی کارکنان، خودکارآمدی، کمال‌جویی، مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی، سلامت روان کارکنان، سلامت جسم کارکنان، وجدان کاری کارکنان، تاب‌آوری کارکنان و عوامل سازمانی مشتمل بر قانون‌گرایی در سازمان، شفاف و روشن بودن مأموریت‌های سازمان، شفاف‌سازی مرتب اهداف و تقسیم کار، اهمیت به کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری سازمان، تخصص‌گرایی در مشاغل، جذب کارکنان متخصص در شغل مد نظر، جذب کارکنان سالم به لحاظ روانی و جسمانی بوده است. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات دیگر هم‌خوانی داشته است. از جمله پورحبیبی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود عنوان کردند، کارکنانی که دارای ویژگی تاب‌آوری و صبر و شکیبایی هستند از درجه اشتیاق شغلی بیشتری برخوردار هستند. کارکنانی که تاب‌آوری بیشتری دارند صبورتر هستند و می‌توانند اشتیاق را در خود حفظ

کنند، اما افرادی که تاب‌آوری کم‌تری دارند و دنبال بهانه می‌گردند نمی‌توانند این مشکلات را تحمل کنند و دل‌سرد می‌شوند (۳). ورگائوه و همکاران (۲۰۲۲) و بروئه و یاسری (۲۰۲۲) در مطالعه خود عنوان کردند که اشتیاق کاری هماهنگ با وجدان کاری، برون‌گرایی، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی کارکنان آنها ارتباط مثبت و معناداری دارد (۱۷، ۷). کمانگری و همکاران (۲۰۲۲) تخصص‌گرایی، جذب و استخدام صحیح کارکنان را بر حفظ اشتیاق شغلی آنها در ادامه مسیر شغلی موثر دانسته‌اند (۵). یعقوبی و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق خود بیان داشتند، کارکنانی که رتبه بالایی در خوش‌بینی، خودکارآمدی و تاب‌آوری دارند، به خوبی می‌توانند منابع شغلی خود را بسیج کنند و به‌طور کلی بیشتر در کارشان مشتاق هستند (۲). شخصیت یکی از عوامل مؤثر و پیش‌بینی‌کننده اشتیاق شغلی است، ویژگی‌های شخصیتی ارتباط تنگاتنگی با انگیزه و اشتیاق شغلی کارکنان داشته به‌طوری‌که می‌توانند مسیر رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده را هموار سازند (۱۵). نکته حائز اهمیت این است که مدیران ادارات ورزش و جوانان لازم است این موضوع را درک کنند که بین کارکنان تحت نظارت آنها تفاوت‌های فردی وجود دارد. هرچه آگاهی مدیران از تنوع و گوناگونی این تفاوت‌ها و اساس آن بیشتر باشد، احتمال اینکه بتوانند تلاش‌های افراد تحت نظارت خود را همراه با اشتیاق بالا در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان هدایت کنند، بیشتر خواهد بود.

راهبردهای افزایش و بهبود اشتیاق شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری عبارت بود از توانمندسازی و آموزش کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، توجه به سلامت و عدالت سازمانی و ارتقاء روابط کارکنان و مدیران. نتایج این بخش تحقیق با نتایج تحقیق سنجرى و همکاران (۲۰۲۲) که در مطالعه خود عنوان داشتند توانمندسازی کارکنان، اشتیاق شغلی را افزایش می‌دهد و وقتی کارکنان احساس می‌کنند توانمند شده‌اند، این حس باعث افزایش اشتیاق آنها به کار می‌شود، همسو است (۹). آریانیپور و همکاران (۲۰۲۴) کیفیت روابط بین مدیران و کارکنان را به عنوان یک پیوند اساسی و حیاتی برای افزایش میزان اشتیاق کاری کارکنان عنوان کردند که با نتایج تحقیق حاضر در این بخش هم‌خوانی دارد (۶). کمانگری و همکاران (۲۰۲۲) و خسروی‌زاده و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش‌های خود از عدالت سازمانی به عنوان متغیری مؤثر بر سطح اشتیاق شغلی کارکنان اشاره کردند و بیان داشتند عدالت سازمانی بستری مناسب برای رشد اشتیاق شغلی فراهم می‌کند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که در سازمان با آنها منصفانه رفتار می‌شود، اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند، احساس ارزشمندی می‌کنند، از کار خود راضی‌تر هستند و به سازمان متعهدتر می‌شوند (۵، ۱۰). یکی از راهکارهای حیاتی در افزایش اشتیاق شغلی در بین کارکنان در سازمان، بسترسازی مناسب برای برقراری ارتباط واضح، روشن و شفاف از طرف مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری به وسیله نشر و اشتراک‌گذاری اطلاعات صحیح از چشم‌انداز، انتظارات و اهداف و آرمان‌های سازمان با کارکنان است. زمانی که مدیران سازمان فرصت‌های گفتگو و مباحثه را در سازمان گسترش دهند، این مسئله باعث ایجاد اعتماد و بهبود درک کارمندان و کارکنان از کلیت سازمان و ساخت فضای حمایتی از کار تیمی و گروهی کارمندان سازمان می‌شود. ارتباطات روشن و شفاف در سازمان، جریان آزاد دریافت پیشنهادات، بازخورد و ارائه گزارش را در میان کارکنان و مدیران افزایش می‌دهد و موجب بهبود اشتیاق شغلی آنها می‌گردد (۲)؛ همچنین در تبیین راهبرد ارتقاء سلامت و عدالت سازمانی می‌توان بیان کرد که کارکنان در برابر رفتارهای غیر عادلانه هیجان‌های منفی و در برابر رفتارهای عادلانه هیجان‌های مثبت مشخصی نشان می‌دهند. عدالت زمانی توسط کارکنان ادراک می‌شود که آنان احساس کنند در مقایسه با سایر کارکنان که مشارکت و سرمایه‌گذاری مشابهی دارند، درآمد و جایگاهی مناسب و برابر به دست می‌آورند. علاوه بر آن، کارکنان دوست دارند که سازمان در پرداخت حقوق و مزایا عادلانه عمل کند؛ همچنین بسیاری از کارکنان آگاهانه و از روی میل قبول می‌کنند که حقوق کمتری بگیرند، اما در جایی کار کنند که باب میلشان باشد، سازمان را عادلانه ببینند و احساس برابری کنند؛ بنابراین زمانی که کارکنان درک کنند که سیاست‌های سازمان بر پایه عدل و انصاف است، اشتیاق کاری خود را بیشتر و مطلوب‌تر ارزیابی می‌نمایند.

در این پژوهش پیامدهای توسعه اشتیاق شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری عبارت بودند از پیامدهای توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه فرا سازمانی که مواردی مانند رشد و پیشرفت کارکنان، شکوفایی استعداد کارکنان، ارتقاء توانمندی کارکنان، کاهش رفتارهای مخرب و انحرافی کارکنان، بهبود خلاقیت، افزایش انگیزه کارکنان، احساس رضایت شغلی کارکنان،

کاهش ترک شغل کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمان، غیبت کاری کمتر کارکنان، کیفیت کاری بهتر، بهبود تعهد سازمانی کارکنان، افزایش اعتماد به مدیریت، بهبود شهرت و برند سازمانی، رضایتمندی و وفاداری ارباب رجوع و اعتمادسازی ذینفعان خارجی از سازمان را شامل می‌شدند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش ضیاءالدینی و رمضانی (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. آنها در تحقیق خود عنوان داشتند بین اشتیاق شغلی و ترک خدمت کارکنان، رابطه معکوس و قوی وجود دارد. به این معنا که هر چه سطح اشتیاق شغلی کارکنان بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت آنها کمتر است و برعکس، هر چه سطح اشتیاق شغلی کارکنان پایین‌تر باشد، احتمال ترک خدمت آنها بیشتر است (۱۱). ایگاوا^۱ و همکاران (۲۰۲۴) و یان و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقات خود عنوان داشتند که اشتیاق شغلی کارکنان بر بهره‌وری، عملکرد سازمانی و تعهد حرفه‌ای تاثیر مثبت دارد و از طرفی فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد که با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشند (۱۳، ۱۴). یکی دیگر از کدهایی که در مقوله پیامدها مشخص گردید، تعهد سازمانی بود. ژانگ و شان (۲۰۲۲) در پژوهش خود بیان داشتند که اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی، دو مفهوم بسیار مرتبط و مهم برای موفقیت سازمان هستند. سازمان‌هایی که بر افزایش اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی کارکنان خود تمرکز می‌کنند، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و به اهداف خود دست یابند؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری بر روی این دو مفهوم، یک استراتژی هوشمندانه برای هر سازمانی است (۱۵). یوخیمینکو و شارما^۲ (۲۰۲۰) در مطالعه خود بیان داشتند که اشتیاق کاری به طور مثبت به رضایت از شغل و زندگی، شادی ذهنی و آگاهی از اهداف می‌کند (۱۷) که با نتایج تحقیق در این بخش هم‌سو است. در راستای تبیین نتایج این بخش از پژوهش می‌توان گفت اشتیاق شغلی کارکنان منافع بسیاری را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و افراد در پی دارد. این منافع در سطوح مختلفی از سازمان نمایان می‌شود. بعضی از منافع فقط در محیط داخلی سازمان هویدا می‌گردند، درحالی که بعضی از منافع تأثیر مستقیمی بر ذینفعان خارجی سازمان دارند. مزایای داخلی اشتیاق شغلی شامل بهبود مدیریت، کاهش غیبت کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، افزایش ایمنی، قابلیت استفاده بیشتر از داوطلبان داخلی با استفاده از برنامه‌های جانشین‌سازی، کاهش جابجایی کارکنان و افزایش انگیزه آنها است. مزایای خارجی اشتیاق شغلی کارکنان شامل افزایش حاشیه سود و درآمد، افزایش سطح وفاداری مشتریان و افزایش جذب کارکنان با استعداد خارج از سازمان است. این اثرات مثبت نه تنها به نفع سازمان بلکه به نفع تک تک کارکنان است. این مزایا ممکن است شامل افزایش بهره‌وری کارکنان، بالا رفتن دستمزد، افزایش عزت نفس و بهبود سلامتی کارکنان باشد (۲۰).

یافته ارزشمندی که این پژوهش به صورت عام ارائه می‌دهد این است که مدیران برای تقویت انگیزش کارکنان باید نگاه جامع و سیستمی داشته باشند. تمرکز صرف بر یک یا چند عامل نظیر حقوق و مزایای جذاب، افزایش امکانات رفاهی و مانند آن نمی‌تواند موجب افزایش اشتیاق شغلی کارکنان شود. اگرچه پژوهش‌هایی درباره عوامل مؤثر بر اشتیاق کارکنان سازمان‌های ورزشی انجام شده‌اند، اما الگویی جامع که منعکس کننده ابعاد و مؤلفه‌های اشتیاق کارکنان باشد، ارائه نشده است. باتوجه به یافته‌های این پژوهش به مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری توصیه می‌شود، برای تقویت اشتیاق شغلی کارکنان از الگوی پیشنهادی این پژوهش به عنوان راهنمای عملی استفاده کنند. هریک از این مؤلفه‌ها قادرند نیازها و انتظارات متفاوت کارکنان را برآورده سازند. به کارگیری این الگوی جامع برای کارکنان به این معنا خواهد بود که سازمان برای نیازها، انتظارات و نقش‌آفرینی آنها ارزش و احترام قائل است؛ در نتیجه، کارکنان هم درصدد جبران متقابل بر می‌آیند و اشتیاق شغلی آنها افزایش پیدا می‌کند. در این راستا، پیشنهادات زیر که بر اساس نتایج تحقیق حاضر است، ارائه می‌گردد.

- با توجه به اینکه یکی از راهبردهای بهبود اشتیاق شغلی، ارتقاء روابط بین کارکنان و مدیران عنوان شد پیشنهاد می‌گردد، بسترسازی مناسب برای برقراری ارتباط واضح، روشن و شفاف از طرف مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری با کارکنان است.

1. IGAWA

2. Yukhymenko and Sharma



- با توجه به اینکه عوامل فردی به عنوان یکی از مقوله‌ها در الگوی تحقیق حاضر مشخص گردید، پیشنهاد می‌گردد جهت تشخیص سطح بالای برخی ویژگی‌های فردی شامل؛ خوش بینی، خودکارآمدی، تاب‌آوری، پایداری، توان و مسئولیت‌پذیری باید سیاست‌های روشنی برای استخدام افراد واجد شرایط در سازمان موجود بوده و مدیران ضمن تلاش در فرایند استخدام و استفاده از افراد خبره جهت سنجش متقاضیان، نسبت به انتخاب افرادی با این ویژگی‌ها در کنار توانی‌های فنی و تخصصی مورد لزوم اهتمام بورزند.
 - مدیران باید سعی نمایند با آموزش‌های لازم در زمینه مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای که در این پژوهش به آن اشاره شده‌است، زمینه افزایش اشتیاق کارکنان را مهیا نمایند.
 - با توجه به اینکه مقوله عدالت و سلامت سازمانی از جمله راهبردهای بهبود اشتیاق شغلی کارکنان بوده است، پیشنهاد می‌گردد مدیران به‌صورت شفاف در پرداخت حقوق و مزایا اقدام نمایند و همچنین ارتقاء سازمانی کارکنان بر حسب شایستگی آنها باشد.
 - با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد مدیران از کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها دعوت کنند که می‌تواند بر بهبود اشتیاق شغلی کارکنان موثر باشد.
 - پیشنهاد می‌گردد برای افزایش انگیزه و عملکرد در سازمان، می‌توانند سیستمی ایجاد کنید که بر اساس آن کارمندان اگر طی زمان مقرر وظایف خود را به بهترین نحو تحویل دهند، پاداش دریافت کنند.
 - با توجه به اینکه در تحقیق حاضر توجه به خانواده کارکنان برای بهبود اشتیاق شغلی اشاره شده است، پیشنهاد می‌گردد مدیران در مناسبت‌های مختلف از خانواده کارکنان تجلیل نمایند و از آنها دعوت نمایند در برنامه‌های مناسبتی سازمان حضور داشته باشند.
- این پژوهش با وجود بینش‌هایی که ارائه داد، یک محدودیت هم دارد. در هر کار کیفی به دلیل محدود بودن نسبی منابع استفاده شده، شاید برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده برای گردآوری داده‌های کیفی به روش‌های دیگر استفاده شود تا شاید منجر به شناسایی مؤلفه‌های دیگری شود. علاوه بر این، اهمیت هریک از مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی این پژوهش برای کارکنان ادارات مختلف ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری با یکدیگر متفاوت است و عملکرد هر اداره نیز در هر حوزه می‌تواند متفاوت باشد. در اینجا توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آینده، اهمیت این مؤلفه‌ها از دید کارکنان ارزیابی شود.

ملاحظات اخلاقی: تمامی اصول اخلاقی در فرآیند انجام این پژوهش مورد توجه بوده است.

حامی مالی: این پژوهش هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

مشارکت نویسندگان: نویسنده این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسنده، تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: نویسنده مقاله حاضر از همه کسانی که در انجام این پژوهش آنها را یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نماید.

References

1. Rajabi M, Isfahani Z, Abdollahnejad F. The effect of transformational leadership on the performance of physical education teachers with the mediating role of identity and work engagement and the moderating role of activist personality. *Human Resource Management in Sports*, 2022; 9(2):413-432. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11558.2430> [In Persian]
2. Yaghoubi AR, Momeni M, Vadadi, A. Designing a Model of Employee Work Enthusiasm (Case Study: Islamic Republic of Iran Airlines). *Executive Management Research Journal*, 2024; 14(28): 459-482. Doi: 10.22080/JEM.2023.20365.3421 [In Persian]
3. Pourhabibi Z, Seyed Javadin SR, Hosseinian S. Presenting a model of job satisfaction from the perspective of faculty managers and other university managers based on data analysis (case study: Guilan University



- of Medical Sciences). Research in Medical Education. 2024; 15 (2): 47-60. Doi: 10.32592/rmegums.15.2.47 **[In Persian]**
4. Khorami A; Taghipourian MJ, Farrokhshersht B, Salimian, MA. Designing a job satisfaction model in the context of Corona in the banking sector. Journal of Social Capital Empowerment, 2022: Volume 5, No. 1. Doi: 20.1001.1.26456222.1401.5.1.4.8 **[In Persian]**
 5. Kamangari A, Shojaei S, Ahmadi, M. Designing a model of factors affecting employees' job satisfaction. Journal of Resource Management in the Police Force, 2022: No. 36, pp. 129-152. <https://search.ricest.ac.ir/dl/search/defaultta.aspx?DTC=8&DC=1278311> **[In Persian]**
 6. Arianpour S, Khalili MR, Bagheri H. The effect of spirituality on job satisfaction of physical education teachers with the mediating role of job virtue. Human Resources Management in Sports, 2024: 11(1): 191-207. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13522.2575> **[In Persian]**
 7. Breu A, Yasseri T. What drives passion? An empirical examination of the impact of personality trait interactions and job environments on work passion. Curr Psychol. 2022: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02717-8>.
 8. Asadi M, Imanzadeh M, Mohamardzadeh M, Azizian N. Analysis of job satisfaction of employees of the General Sports and Youth Departments of the Northwest of the Country. Quarterly Journal of Sports Sciences, published online on August 14, 2022. https://journals.iau.ir/article_683975.html **[In Persian]**
 9. Sanjari M, Esmaceli MR, Tabari, Fa. Investigating the Relationship between Organizational Learning with General Self-Efficacy and Work Enthusiasm in Sports and Youth Departments of Markazi Province. Sports Management Studies, 2020: 12(59), pp. 251-268. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.1982> **[In Persian]**
 10. Khosravizadeh E, Kamankesh A, Moghaddisi H, Zohrehvandian K. The relationship between organizational justice and job satisfaction with the organizational performance of coaches (case study: Arak city sports boards). Organizational Behavior Management Studies in Sports, 2019: Volume 6, No. 1, pp. 55-63. <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.45213.1913> **[In Persian]**
 11. Zia-O-Dini M, Ramezani S. A model of enrichment and job satisfaction for measuring the degree of employees' willingness to leave the service. Strategic Management Studies, 2013: No. 15, pp. 177-199. Doi: 20.1001.1.22286853.1392.4.15.8.6 **[In Persian]**
 12. Phromket C, Mettathamrong J, Prajudtasri J. Innovative Work Behavior Capability and Job Enthusiasm for Excellence on Proactive Job Effectiveness of Employees in the Thai Telecommunications Equipment Sector, ABAC Journal, 2024: 44(1): 56-68. <https://doi.org/10.59865/abacj.2024.7>
 13. IGAWA J, FUKUZAKI T, IOTAKE R, NAKANISHI D. Does Enthusiasm for Work Lead to Typical Burnout? A Three-Wave Panel Study with Caregivers, Japanese Psychological Research, 2024: Volume 66, No. 3, 276–289. <https://doi.org/10.1111/jpr.12407>
 14. Yan X, Zhou Y, Zhang K, Cui G. Perceived Teacher Enthusiasm and Professional Commitment: The Mediating Role of Boredom and Learning Engagement, Psychology Research and Behavior Management, Psychology Research and Behavior Management, 2023: Vol 16, 1149-1163. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S400137>
 15. Jung Y, Sohn YW. Does work passion benefit or hinder employees' career commitment? The mediating role of work-family interface and the moderating role of autonomy support. PLoS ONE, 2022: 17(6): e0269298. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269298>.
 16. Vergauwea J, Willea B, Caluwéb E, Fruyt F. Passion for work: Relationships with general and maladaptive personality traits and work-related outcomes. Personality and Individual Differences, 2020: Volume 185. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111306>.
 17. Yukhymenko M, Sharma G. Passion for Work and Well-Being of Working Adults. Journal of Career Development, 2020: DOI: 10.1177/0894845320946398.
 18. Shirvani Tahmasb, Omid AR, Safari S. Developing an Organizational Virtue Model Based on Professional Ethics and Organizational Justice of Employees of Sports and Youth Departments of Chaharmahal and



- Bakhtiari Province. Human Resource Management in Sports; 2024: 11(1)113-130. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13653.2584> **[In Persian]**
19. Guba EG, Lincoln, YS. Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry, Educational Communication and Technology Journal, 1985: 30 (4), 233-252.
20. Bazargan Harandi, A. An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences, Publisher: Didar Book, 2015: pp. 96-97. **[In Persian]**
21. Soleimani E, Noori Pourliavoli R, Ahmadi H, Moeini M. Investigating the Effect of Personality Traits on Career Success with the Mediating Role of Job Satisfaction of Employees of Mohaghegh Ardabili University. Career and Organizational Counseling, 2019: 12(42), 49-72. 10.52547/JCOC.12.1.49 **[In Persian]**

