

سنجش میزان عجین بودن شغلی بر اساس مدل Aon Hewitt (مورد مطالعه: نسل «زد» و کارکنان ماقبل آن در دانشگاه علم و صنعت ایران)

غلامعلی طبرسا^۱، محمد فتحیان^۲، زینب چائی‌چی^۳

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، دسته‌بندی جامعی از روشهای ارائه‌شده به منظور اندازه‌گیری میزان عجین بودن شغلی نیروی کار و نیز انتخاب جامع‌ترین روش برای بررسی میزان عجین بودن شغلی نسلهای مختلف در دانشگاه علم و صنعت ایران و بررسی شکاف بین نسلی و برنامه‌ریزی برای سیاستگذاری‌های آتی بود. **روش:** روش پژوهش، اکتشافی-توصیفی است. ابتدا با بررسی کتابخانه‌ای ادبیات و مدل‌های موجود، به دسته‌بندی جامعی از مدل‌ها پرداخته؛ سپس با بهره‌گیری از روش کوکران برای یافتن نمونه آماری در دانشگاه و پیاده‌سازی روش «آون هویت» با پرسشنامه‌های استاندارد آن با طیف لیکرت پنج‌گانه، به بررسی وضع موجود می‌پردازد. **یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** مدل‌های به دست آمده در دو دسته صنعتی و دانشگاهی، تقسیم‌بندی و مدل صنعتی «آون هویت» به عنوان مدل مرجع برگزیده شد. در پیاده‌سازی مدل «آون هویت»، نسل انفجار جمعیت در جایگاه نخست و نسل «وای» پایین‌ترین میزان عجین بودن را دریافت کرد. همچنین عوامل و شاخصهای مؤثر بر عجین بودن شغلی در مدل نشان داد که نسل «زد» انگاره متفاوتی از سایرین داشته و برخلاف سایر نسلها که رهبری و مدیریت را بالاترین عامل دانستند، شهرت سازمانی را در اولویت عجین بودن شغلی خود دید. همچنین مهم‌ترین عامل کاهش میزان عجین بودن شغلی در تمامی نسلها، فرایندهای سازمانی و در خصوص نسل «زد»، امور زیربنایی، به ویژه عدم تعادل کار و زندگی شناخته شد.

واژگان کلیدی: عجین‌سازی با شغل، شکاف بین نسلی، روش مؤسسه «آون هویت»، Aon Hewitt.

❖ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۳

۱. دکترای مدیریت؛ استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول). نشانی: تهران؛ ولنجک، دانشگاه شهید بهشتی، تلفن: ۰۲۱۲۲۴۳۱۸۸۶ / g_tabarsa@sbu.ac.ir

۲. دکترای مهندسی صنایع؛ استاد گروه مهندسی سیستم‌های هوشمند، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی؛ گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

الف) مقدمه

عجین سازی با شغل^۱ مفهومی نسبتاً نو در ادبیات مدیریت منابع انسانی است. کان^۲ آن را اولین بار در سال ۱۹۹۰ مطرح کرد. او ابتدا از اصطلاح «پرسونال اینجیجمنت»^۳ به معنای عجین سازی هر فرد از نیروی کار با شغل استفاده کرد و این مفهوم را بدین صورت تعریف کرد: به کارگیری فیزیکی، شناختی و عاطفی فرد در شغل (کان، ۱۹۹۰). تعریف ارائه شده توسط کان، به مرور کامل تر شد و اصطلاح به کار رفته توسط وی نیز رو به فراموشی رفت و به جای «پرسونال»، از کلمات «جاب»^۴، «ورک»^۵ (هر دو به معنای کار) و «ایمپلوی»^۶ (به معنای کارکنان) در کنار عبارت عجین سازی استفاده شد.

مفهوم عجین سازی به طور مستقیم با رضایت شغلی، انگیزش و عملکرد کارکنان مرتبط است و می تواند تأثیرات عمیقی به صورت توأمان بر فرد و سازمان داشته باشد و همچنانکه سلامت فیزیکی و روانی نیروی کار را به دنبال دارد، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک شغل می شود. بنابر این، نقش آن در مدیریت موفق نیروی کار، بسیار مؤثر و غیر قابل انکار است.

کارکنانی که با شغل خود عجین شده اند، معمولاً احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند؛ در انجام وظایف خود بیشتر تلاش می کنند و در مواجهه با چالشها مقاوم ترند. همچنین سازمانهایی که به پرورش این حس تعلق در کارکنان خود توجه می کنند، معمولاً از مزایای قابل توجهی نظیر کاهش غیبت، افزایش وفاداری و بهبود فرهنگ سازمانی برخوردار می شوند. روند رو به رشد مقالات حاضر نشان می دهد که این موضوع و اندازه گیری آن کماکان مورد توجه دانشمندان در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده و حائز اهمیت است.

نظریات متعددی برای بیان شکاف بین نسلی وجود دارد. نسلها یا انسانهای هم دوره، به افرادی اطلاق می شود که تقریباً با هم متولد شده، با هم رشد کرده و صاحب فرزند می شوند و حوادث اجتماعی - تاریخی مشابهی را تجربه می کنند. در تقسیم بندی معروف مطرح شده، عناوین نسلها شامل نسل خاموش، انفجار جمعیت، ایکس، وی و زد می باشند و هم اکنون تمامی آنها در محیط کار اشتغال دارند. (کینگر و کومار، ۲۰۲۳^۷)

-
1. Work Engagement
 2. Kahn
 3. Personal Engagement
 4. Job
 5. Work
 6. Employee
 7. King & Kumar

یکی از مسائل مطرح و چالشهای نوین در سازمانهای ایران و همچنین جهان، نحوه به کارگیری نسل «زد» در کار است؛ به نحوی که با توجه به اینکه این نسل به تازگی وارد بازار کار شده و شکاف بین نسلی فراوانی بین آنها و نسلهای پیشین وجود دارد، سازمانها بتوانند با حداکثر بهره‌وری و حداقل نرخ ترک شغل، از آنان در پیشبرد کارها استفاده کنند و در عین حال، رضایت شغلی و اشتیاق و تعهد بالای آنان را نیز همراه داشته باشند. بنابر این، مسئله نخست پژوهش حاضر، روشهای اندازه‌گیری میزان عجین بودن شغلی نسلهای مختلف و پس از آن، میزان عجین بودن هر نسل با شغل، که دریافت وجود یا نبود تفاوت میان‌نسلی لازمه سیاستگذاری‌های آتی سازمانهاست، می‌باشد. بر این اساس، سؤالاتی که پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخی برای آنهاست، به شرح ذیل است:

- چه مدلهایی برای اندازه‌گیری میزان عجین بودن نیروی کار با شغل وجود دارد؟
- آیا شکاف بین نسلی، معناداری در میزان عجین بودن نیروی کار با شغل وجود دارد؟
- به عبارت دیگر؛ آیا میزان عجین بودن نسل «زد» با سایر نسلها متفاوت است؟
- از منظر نسلهای مختلف، وضع موجود عناصر مؤثر بر عجین‌سازی با شغل در سازمان مورد مطالعه چگونه است و کدام‌یک بر عجین بودن شغلی آنها مؤثرتر است؟

۱. مبانی نظری

یک) عجین‌سازی با شغل

عجین‌سازی با شغل، اولین بار سال ۱۹۹۰ توسط کان مطرح شد؛ تعریف ارائه‌شده توسط وی، به کارگیری فیزیکی، عاطفی و شناختی فرد در محیط کار است (کان، ۱۹۹۰). پس از او، مفهوم متضاد عجین‌سازی با شغل با عنوان فرسودگی شغلی، توسط ماسلاخ و لیتل^۱ (۱۹۹۷) مطرح شد؛ آنان بیان داشتند که عجین بودن با شغل، با سه مؤلفه انرژی، مشارکت و کارایی بررسی می‌شود و نقطه مقابل آن بدبینی، خستگی و ناکارآمدی است.

در ادامه، در تعاریف پر استناد این مفهوم، به تعریف جدید شاوفلی^۲ و همکاران (۲۰۰۲) که عبارت است از: حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار که با نشاط، فداکاری و جذب مشخص می‌شود، پرداخته شد و سه عنصر نشاط، فداکاری و جذب که توسط او و همکارانش بیان شد، پایه اندازه‌گیری این مفهوم در محیط کار قرار گرفت. از تعاریف

1. Maslach & Leiter
2. Schaufeli

جدیدتر این مفهوم که از آن استقبال شد، تعریف ساکس^۱ است که سال ۲۰۰۶ این مفهوم را اولین بار در کنار مشارکت سازمانی آورد و بیان داشت که عجین بودن با شغل، ترکیبی از مشارکت شغلی در سطح فرد و نیز مشارکت سازمانی است. او مشارکت فردی و سازمانی را هم‌راستا دانسته است (ساکس، ۲۰۰۶). در عجین‌سازی، فرد از ندای وظیفه فراتر می‌رود تا سطح مسئولیت را بالا برده، منافع سازمان را گسترده‌تر کند. عجین‌سازی به نوعی معیاری است که پیوند کارمند با محیط کارش را ارزیابی می‌کند. این مهم نشان‌دهنده اهمیت رو به رشد سرمایه انسانی و مشارکت روانی کارکنان در محل کار است. در این صورت سازمانها می‌توانند با صرف حداقل ورودی، خروجی را به حداکثر برسانند و لازمه آن این است که ضمیر فیزیکی، ذهنی و معنوی کارکنان را با شغل عجین کنند. (لالاتندو و ساجیت، ۲۰۱۷)

دو) نسل و تفاوت نسلی

نسله‌ها یا به عبارتی انسانهای هم‌دوره، به افرادی اطلاق می‌شود که تقریباً با هم متولد شده، با هم رشد کرده و صاحب فرزند می‌شوند و حوادث اجتماعی - تاریخی مشابهی را تجربه می‌کنند و مهم‌ترین وجه در هم‌نسل بودن، همین تجربه زیسته مشترک است (برکاپ، ۲۰۱۴). در هر جامعه‌ای متولدین هر دوره خاص می‌توانند دارای خصوصیات مشترکی بوده و تجربیات مشابهی را درک کرده باشند. برای مثال، صفر تا ۸ ساله‌ها، ۸ تا ۱۵ ساله‌ها و ...، یکی نسل جنگ باشد، دیگری نسل توسعه، دیگری نسل تکنولوژی و ... از اختلاف میان این نسله‌ها با عنوان شکاف بین نسلی یاد می‌شود. البته بسیاری از جامعه‌شناسان با عنوان شکاف مخالف بوده، واژه تفاوت را مرجح می‌دانند (کوثری، ۱۳۸۷). مرکز تحقیقات پیو^۴ که در آمریکا مستقر است، تقسیم‌بندی‌ای را برای نسله‌ها در جوامع غربی ارائه کرد که در ایران نیز با توجه به تجربیات نسلی موجود، از آن استقبال شد. نسله‌ها در این تقسیم‌بندی عبارتند از: نسل خاموش^۵ (۱۹۲۸-۱۹۴۵)، نسل انفجار جمعیت^۶ (۱۹۴۶-۱۹۶۴)، نسل ایکس (۱۹۸۰-۱۹۶۵-۸۰)، نسل وای (۱۹۹۶-۱۹۸۱) و نسل زد (۲۰۱۱-۱۹۹۷). به عقیده توانج^۷ و همکاران (۲۰۱۰)، هم‌اکنون تمامی نسله‌های نامبرده، مشغول کار در سازمانها می‌باشند و هر کدام مختصات و ویژگی‌های خاص خود را دارند.

-
1. Sacks
 2. Lalatendu & Sajeet
 3. Berkup
 4. Pew Research Center
 5. Silent Generation
 6. Baby Boomers
 7. Twenge

۲. پیشینه پژوهش

مروری بر مقالات تدوین شده در حوزه عجین سازی با شغل، نشان می دهد که تا کنون بیش از ۱۲۰۰۰ عنوان مقاله، فقط به زبان انگلیسی در این خصوص به چاپ رسیده است. اما مقالات و پژوهشهای مرتبط با اندازه گیری این مفهوم در سازمانها بسیار کمتر بوده است. در این بخش، تحقیقات انجام شده و مقالات نگاشته شده در خصوص اندازه گیری عجین بودن شغلی مرور و معرفی می شوند.

عطا^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله ای با عنوان «اضطراب اقلیمی، نگرش محیطی و عجین بودن شغلی در بین همکاران دانشگاه پرستاری؛ یک مطالعه توصیفی چندمرکزی»، در خصوص تغییرات اقلیمی که پدیده ای جهانی و فراگیر بوده و تأثیرات قابل توجهی بر ابعاد فیزیکی، اجتماعی و روانی رفاه انسان دارد، با استفاده از نمونه گیری خوشه ای به بررسی ۳۵۹ شرکت کننده از شمال و مرکز و غرب و شرق کشور مصر در حیطه پرستاری می پردازد و با استفاده از پرسشنامه استاندارد مقیاس اضطراب اقلیمی، نگرش زیست محیطی و مقیاس عجین بودن شغلی جس^۲ به بررسی ارتباط آنها با هم می پردازد. نتیجه این پژوهش حاکی از آن بود که اضطراب اقلیمی به شدت با نگرشهای زیست محیطی و عجین بودن شغلی در میان همکاران دانشگاهی پرستاری مرتبط است. اضطراب بالاتر نسبت به اقلیم با نگرش پایین تر نسبت به محیط زیست و کاهش عجین بودن شغلی همراه است.

سیلوا^۳ و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله ای با عنوان «عجین سازی مدیران مدارس با شغل: اعتبارسنجی نسخه پرتقالی مقیاس اوترخت»، با استفاده از نسخه عادی ۱۷ آیتمی اوترخت و با استفاده از نسخه ۹ آیتمی خلاصه شده آن، به بررسی وضعیت عجین بودن شغلی ۹۲۱ نفر از مدیران مدرسه در پرتقال پرداختند. پس از دریافت نتایج با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، ثابت شد که نسخه پرتقالی به عنوان ابزاری قابل اعتماد برای ارزیابی عجین بودن شغلی در میان مدیران مدارس پرتغالی پیشنهاد می شود و می تواند به عنوان ابزار غربالگری مؤثر در زمینه های آموزشی از آن استفاده کرد.

ناگوری^۴ (۲۰۲۲) در کتاب «مدیریت کسب و کارهای کوچک و کنترل محیط خارجی نامطمئن» (استراتژی های پیشرفته در کارآفرینی، آموزش و محیط زیست) و در فصلی از آن با عنوان «بهبود وضعیت عجین بودن کارکنان در شرکتهای کوچک و متوسط»، با بررسی

1. Atta
2. Job Engagement Scale (JES)
3. Silva
4. Nagori

شرکتهای کوچک و متوسط در انگلستان بدین نتیجه دست یافت که با اینکه ۸۷ درصد از این سازمانها مدعی برنامه ریزی برای بهبود میزان عجین بودن شغلی کارکنان خود در راستای افزایش بهره وری اند، تنها ۱۲ درصد آنها به معنای واقعی به آن ملزم اند. در ادامه برای بهبود وضعیت مورد بررسی با استفاده از مدل «آون هویت» به ارائه راهکار به آنان می پردازد و در نهایت بدین نتیجه دست یافت که بر اساس این مدل، اولویتها برای بهبود این سازمانها به ترتیب عبارتند از: کارهایی که افراد انجام می دهند، افرادی که با آنها کار می کنند، فرصتهای رشد، پاداشهای کلی، فرایندهای سازمانی و کیفیت زندگی کاری.

بوکولی و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله ای با عنوان «سیر تکاملی عجین سازی با شغل - حرکت به سوی یک ساختار اجتماعی و زمینه ای برای متعادل کردن رفاه و عملکرد به صورت پویا»، به بررسی مفهوم عجین سازی با شغل از ابتدای بیان آن در سال ۱۹۹۰ توسط کان تا کنون پرداخته و بیان کردند که عجین سازی با شغل، مفهومی پویاست و هنگامی که با فناوری های دیجیتال مدرن ترکیب شود، می توان آن را از طریق رویکردهای نوآورانه بررسی کرد. همچنین در این مقاله به بررسی ابعاد چند روش اصلی اندازه گیری عجین بودن شغلی کارکنان، از جمله روش اوترخت^۱ با ۱۷ آیتم و روش ساکس (مقیاس جوئس)^۲ پرداخته شده است. همچنین به سراغ روشی صنعتی تر رفته که به مطالعات مؤسسه گالوپ^۳ و سؤالات دوازده گانه آن می پردازد.

چودھاری و چترجی^۴ (۲۰۲۲) در مقاله ای با عنوان «شرکت سی.جی.پی.ال - جان سالم به در بردن در زمان آشفتگی از طریق تمرکز بر عجین سازی کارکنان با شغل»، با بررسی وضع موجود عجین بودن شغلی کارکنان در این شرکت که یک نیروگاه بزرگ و راهبردی در هندوستان با ظرفیت ۴۰۰۰ مگاوات است، با پیاده سازی مدل «آون هویت»^۵ به بررسی وضع موجود سازمان پرداخته و با تمرکز روی نقاط ضعف و تلاش در راستای بهبود آن، به افزایش میزان عجین بودن شغلی کارکنان تا ۷۱ درصد دست می یابد. این پژوهش نشان داد که ارتباطات رهبری ناکافی، ابهام در سیاستهای مربوط به افراد، عدم اطمینان در مورد سلامت مالی نیروگاه، موقعیت دورافتاده و عدم وجود برنامه شغلی فردی در زمان کاهش پروژه ها نقاط ضعف اصلی سیستم بوده است.

1. UWES
2. Job and Organizational Engagement Scale (JOES)
3. Gallup
4. Choudhury & Chatterjee
5. Aon Hewitt

اوکتانوف^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری و ارتقای عجین بودن کارکنان با شغل» (مورد مطالعه: سازمان پی.تی در اندونزی)، به اندازه‌گیری وضع موجود عجین بودن کارکنان با شغل در این سازمان با استفاده از مدل «آون هویت» پرداخته و پس از بررسی به این نتیجه دست یافتند که دلیل مشارکت پایین در کار و نرخ بالای ترک شغل در این سازمان، نبود شناخت کافی از کار، عدم پرداخت مشوقهای لازم و نیز عدم تعادل بین کار و زندگی برای کارکنان است.

عبدالرحمن و فبریانسیاح (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی و ارتقای عجین بودن شغلی در سازمان سی.وی کریسبار»، با استفاده از دو مدل «آون هویت» و «دیلویت» در حوزه عجین سازی با شغل، با توجه به مشکل اعلامی از سوی مدیران سازمان نامبرده مبنی بر ترک شغل بالا و تعهد کاری پایین، به بررسی وضع موجود در آن و ارائه راهکارهایی برای اصلاح آن پرداخته‌اند. نتیجه پژوهش حاکی از آن است که دو عامل انگیزه کار و رفاه کارکنان، به عنوان عوامل کلیدی مؤثر در عجین بودن شغلی و کاهش ترک شغل کارکنان شناسایی شد. در راستای سیاستگذاری در حوزه این دو عامل نیز پیشنهادهایی به مدیران ارائه می‌دهد.

گالانت و مارتینز^۲ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری تغییرناپذیری عجین بودن شغلی در میان گروه‌های نژادی مختلف»، به بررسی قابلیت اعتبار روش اندازه‌گیری عجین بودن شغلی در میان گروه‌های نژادی مختلف پرداختند تا اگر به نتایج مشابهی از میان گروه‌ها با ویژگی‌های مشابه رسیدند، قابلیت اعتبار این روشها را تأیید کنند. بدین منظور، در میان ۱۱۷۵ نفر از گروه‌های مختلف که در مؤسسات مالی فعال بودند، اندازه‌گیری را انجام داده و از آنجا که به نتایج مشابه برای گروه‌های نزدیک به هم رسیدند، اعتبار روشهای اندازه‌گیری عجین بودن شغلی را تأیید کردند.

قنبری و همکاران (۱۳۹۳) نیز در مقاله‌ای با عنوان «روایی و پایایی فرم کوتاه‌شده مقیاس عجین سازی با شغل اوترخت»، با نمونه‌گیری از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان و با استفاده از فرم اصلی و فرم کوتاه‌شده مقیاس اوترخت و مقایسه آن دو با مقیاس مطرح شده توسط کاننگو (۱۹۸۲) و بررسی پایایی، روایی ظاهری و روایی سازه، بدین نتیجه دست یافتند که مقیاس کوتاه‌شده اوترخت نیز از اعتبار لازم برای اندازه‌گیری عجین بودن شغلی کارکنان برخوردار است.

بررسی پژوهشهای انجام شده نشان می دهد که تعداد مقالات در موضوع اندازه گیری مفهوم عجین سازی با شغل، بسیار اندک است و آنها نیز با یک یا نهایت دو روش مرسوم در اندازه گیری، به بررسی و محاسبات مرتبط با این مفهوم پرداخته اند. تا کنون پژوهشی که به طور جامع سعی در گردهمایی روشها داشته باشد، در پیشینه ملاحظه نشد. بنابر این، پژوهش حاضر سعی دارد تا در اقدامی نوین، تمامی مدلها و روشهای اندازه گیری عجین سازی با شغل را کنار هم بررسی و مقایسه کند و دسته بندی جامعی از انواع آنها ارائه دهد. همچنین موضوع حضور نسل «زد» در سازمانها و شکاف بین نسلی و بررسی تفاوت های نسل جدید و نسلهای قبل در میزان عجین بودن در کار و نیز در تفاوت نگاه به عوامل مهم تر و اثر گذارتر در حوزه عجین سازی با شغل، مسئله ای حائز اهمیت است که در پژوهشهای قبلی بررسی نشده بود.

ب) روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، اکتشافی- توصیفی است؛ زیرا ابتدا با بررسی کتابخانه ای ادبیات و مدل های موجود، سعی در ارائه دسته بندی جامعی از کلیه مدلها در بررسی میزان عجین بودن نیروی کار با شغل و نیز شفاف سازی و روشن کردن مفاهیم در این حوزه داشته باشد. سپس با بررسی مدلها و انتخاب مدل برتر که جامعیت بیشتری داشته باشد و بیشترین ابعاد را در بررسی عجین بودن شغلی لحاظ کرده باشد، به اندازه گیری عجین سازی با شغل پرداخته شد. مدل انتخابی در میان مدل های موجود، مربوط به مؤسسه «آون هویت» بوده که از پیشگامان در زمینه مفهوم عجین سازی با شغل است و با وجود ابعاد اصلی و فرعی در کنار یکدیگر و امکان طرح سؤالاتی مرتبط با هر بعد و بررسی جامع تر و در عین حال با سهولت اجرای بیشتر، این امر را فراهم ساخت تا با طرح شش سؤال از ابعاد اصلی و ۲۳ سؤال از گویه های فرعی آن، بررسی همه جانبه ای از وضعیت موجود عجین بودن شغلی کارکنان سازمان مورد مطالعه که دانشگاه علم و صنعت می باشد، فراهم آید.

پس از انتخاب مدل، ابتدا تعداد جامعه آماری (۱۵۴۳ نفر) که کارکنان دانشگاه علم و صنعت به تفکیک هر نسل (انفجار جمع ۷۴یت، ایکس، وی و زد) بود، یافته شد. سپس حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران برای هر نسل برآورد شد؛ مجموع نمونه بررسی شده ۶۷۷ نفر است. در ادامه، پرسشنامه طراحی شده با استفاده از مدل مؤسسه آون هویت در اختیار پاسخ دهندگان از نسلهای مختلف قرار داده شد. گفتنی است که پاسخ دهندگان با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند.

سنجش میزان عجین بودن شغلی بر اساس مدل ... ۱۲۱

این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج گانه بررسی شد و با استفاده از شش سؤال مربوط به سه مؤلفه اصلی مرتبط با عجین بودن شغلی و ۲۳ سؤال مرتبط با گویه‌های فرعی، وضعیت موجود و میزان عجین بودن برای هر نسل، محاسبه و مهم‌ترین ابعاد مؤثر بر این مفهوم از منظر پاسخ‌دهندگان نیز بررسی شد.

ج) یافته‌های پژوهش

سؤال اول: چه روشهایی برای اندازه‌گیری میزان عجین بودن نیروی کار با شغل وجود دارد؟

برای پاسخ‌دهی به این سؤال، همان‌طور که در بخش پیشین مطرح شد، به سراغ متون، مقالات و کتب موجود در حوزه عجین‌سازی نیروی کار با شغل رفته، تمامی روشهای ابداعی از ابتدای خلق این مفهوم تا کنون بررسی شدند که در این قسمت به تحلیل و ارائه دسته‌بندی‌ای از آنها پرداخته می‌شود.

یک) روش مؤسسه گالوپ^۱

مدل مؤسسه گالوپ به عقیده‌ای بسیاری از صاحب نظران برای بررسی رضایت و اشتیاق شغلی نیز کاربرد دارد؛ اما در باب عجین بودن شغلی نیز از آن استفاده می‌شود. هرچند مدل ارائه‌شده توسط این مؤسسه مربوط به سال ۱۹۹۷ است، اما هنوز با اهمیت و پرکاربرد است. در این مدل، ۱۲ سؤال مطرح شده است که دو سؤال نخست در باب نیازهای پایه، چهار سؤال برای مشارکت فردی، چهار سؤال برای کار تیمی و دو سؤال انتهایی هم در باب رشد و توسعه فردی است. چهار عامل اساسی را به عنوان عوامل اصلی در طرح سؤالات این مؤسسه شناسایی کرده‌اند که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

- روشن و منطقی و متناسب بودن انتظارات متقابل فرد و سازمان (شغل)؛ بدین معنا که انتظارات سازمان، شغل و مدیر از فرد، روشن بوده و فرد (شاغل) بتواند انتظارات و خواسته‌های خود را نیز از سازمان تأمین کند و طرفین در عین داشتن فرصتی برای مشارکت و گفتگو، بتوانند توافق لازم را نیز حاصل کنند.
- داشتن سهم و مشارکت؛ بدین معنا که کارمندان احساس اهمیت کنند و احساس کنند جدی گرفته شده، می‌توانند ایده‌پردازی کرده و در تصمیم‌سازی‌ها شرکت کنند.

- تناسب بین شاغل و شغل؛ بدین معناست که هرکس در مناسب‌ترین جایگاه در سازمان قرار گرفته و بین صلاحیتها، علایق، دانش و مهارت و ویژگی‌های شخصی و شخصیتی از یک سو و الزامات شغلی و فرهنگ سازمانی از سوی دیگر تناسب وجود دارد.
- داشتن فرصتهایی برای رشد، پیشرفت و یادگیری؛ به این معنا که کارکنان مایل‌اند رشد کنند، بهتر شوند و بالاتر روند. (دلاکروز، ۲۰۲۳)

دو) مدل مؤسسه مشاوره آی.ای.اس^۲

مؤسسه آی.ای.اس که در حوزه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، از مؤسسات معتبر در دنیاست، سال ۲۰۰۳ با پیشبرد پژوهشی وسیع در سطح بیش از ۱۴۰۰۰ کارمند در ۱۴ سازمان، به عوامل ذیل برای اندازه‌گیری عجین بودن شغلی کارکنان دست یافت: آموزش، فرصتهای پرورش کارکنان و مسیرهای رشد شغلی؛ سرپرستان مستقیم؛ ارزیابی عملکرد؛ ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛ فرصتهای برابر و رفتار منصفانه؛ حقوق و مزایا؛ سلامت و ایمنی کارکنان؛ رضایت از شغل؛ همکاری. (راجاگوپال و آبراهام، ۲۰۰۷)

سه) مدل مؤسسه «آون هویت»

مؤسسه آون هویت در سالهای ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱، با بررسی ۹.۷ میلیون نفر در بیش از ۳۱۰۰ سازمان در تمامی قاره‌های آسیا، اروپا، آمریکا و آفریقا، به تحقیقاتی در حوزه عجین‌سازی شغلی پرداخت که نتیجه آن، ارائه مدلی در سال ۲۰۱۲ بود که نسخه تکمیلی و تکامل‌یافته آن را نیز در سال ۲۰۱۵ ارائه داد. این مؤسسه در سال ۲۰۱۵ مدلی را ارائه می‌دهد که به نسبت مدل‌های قبلی کامل‌تر و نیز به‌روزتر است. این مؤسسه با مرکزیتی در انگلستان دارای بیش از ۳۰.۰۰۰ متخصص از ۹۰ کشور بوده و ۲۰.۰۰۰ مشتری در جهان دارد. مدل آن بر سه رکن اساسی کوشش کردن، گفتن و ماندن استوار است و امکان امتیازدهی برای مقوله عجین‌سازی را نیز فراهم می‌آورد. منظور از «گفتن»، صحبت کردن از نوع مثبت درباره سازمان برای کارکنان فعلی، آتی و مشتریان است؛ «ماندن» نیز داشتن احساس قوی به تعلق و میل به بودن، به عنوان بخشی از سازمان است و در نهایت، «کوشش کردن»، با انگیزه و پرتلاش بودن به منظور موفقیت در شغل و موفقیت سازمانی است. شکل ۱، تصویر مدل و جدول ۱، اجزا و عناصر آن را نشان می‌دهند. (اونلیر، ۲۰۱۵)

1. DelaCruz
2. International Employment Studies (IES)
3. Rajagopal & Abraham
4. Oehleer

سنجش میزان عجین بودن شغلی بر اساس مدل ... ♦ ۱۲۳



شکل ۱: مدل مؤسسه آون هویت

در ادامه و در قالب جدول ۱، اجزا و عناصر (فرعی) مدل که زیرمجموعه هر کدام از موارد شش گانه مذکورند، آورده شده است.

جدول ۱: اجزا و عناصر مدل (اوتلیر، ۲۰۱۵)

مؤلفه ها	شاخصها
برند شرکت	شهرت
	ارزش پیشنهادی کارفرما
	مسئولیت اجتماعی سازمان
رهبری	رهبر ارشد سازمان
	مدیر واحد
	فرصت های شغلی
عملکرد	آموزش و ارتقا
	مدیریت عملکرد
	مدیریت افراد
	پاداش و تشویق
	مزایا
امور زیربنایی	امنیت شغلی
	ایمنی در کار

فضای کاری	
تعادل بین کار و زندگی	
ارتباطات سازمانی	کار
توانمندسازی و آزادی عمل	
وظایف کاری	فرایندهای سازمانی
همکاری	
تمرکز بر مشتری	
تنوع و همه‌پذیری	
زیرساختهای ارزیابی	
استخدام استعدادها	

چهار) مقیاس جس^۱

این مقیاس توسط ریچ^۲ و همکاران (۲۰۱۰) بر مبنای تعریف اولیه توسط کان (۱۹۹۰) ارائه شد که دارای سه بعد فیزیکی، شناختی و احساسی است. مقیاس جس با طرح شش سؤال برای هر بعد، در مجموع دارای ۱۸ سؤال است که با طیف هفت گانه لیکرت، آزمون می‌شوند. موضوع سؤالات مقیاس جس، به تفکیک بخشهای سه گانه، در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول ۲: سؤالات مقیاس جس

عنوان	سؤالات
عجین بودن فیزیکی	درباره سخت کار کردن، انرژی گذاشتن در کار و توان جسمی خود را با اشتیاق خرج کار کردن.
عجین بودن شناختی	درباره متمرکز بودن در کار، حس تمرکز همراه با داشتن اشتیاق، جذب کار شدن و توجه به کار.
عجین بودن عاطفی	درباره احساس مثبت داشتن، احساس غرور کردن نسبت به کار و احساس شوق داشتن نسبت به کار.

پنج) مقیاس جوئس^۳

این مقیاس توسط ساکس (۲۰۰۶) ارائه شده است. او نخستین فردی بود که بحث عجین بودن شغلی را در کنار تعریف برای هر فرد با شغل، عجین بودن و مشارکت سازمانی را نیز مطرح و عجین سازی را به صورت توأمان عجین بودن فردی و سازمانی بیان کرد. مقیاس مطرح شده

-
1. Job Engagement Scale (JES)
 2. Rich
 3. Job and Organizational Engagement Scale (JOES)

سنجش میزان عجین بودن شغلی بر اساس مدل ... ۱۲۵

توسط ساکس نیز در مجموع شامل ۱۱ سؤال است که شش سؤال آن در خصوص عجین سازی با شغل و پنج سؤال دیگر در خصوص مشارکت سازمانی است.

جدول ۳: سؤالات مقیاس جوئس

عنوان	سؤالات
عجین بودن شغلی ^۱	خود را وقف کار کردن و زمان را از دست دادن از شدت غرق شدن در کار.
عجین بودن سازمانی ^۲	خود را وقف سازمان کردن و احساس غرور از در سازمان بودن.

شش) مدل شرکت دیلویت^۳

دیلویت، شرکتی معتبر است که سال ۱۸۴۵ در لندن تأسیس شده و هم‌اکنون در بیش از ۴۰ کشور جهان گسترش یافته و در زمینه مدیریت و حسابداری از سازمانهای پیشرو و صاحب سبک است. این شرکت پس از دو سال صرف زمان در بحث عجین سازی نیروی کار با شغل، سال ۲۰۱۵ مدلی را در قالب پنج محور اصلی ارائه داد که هر کدام از آنها نیز دارای چهار زیرمحور بودند. محورهای اصلی این مدل عبارتند از: کار را معنادار ساختن،^۴ مدیریت عملی،^۵ محیط کاری مثبت، داشتن فرصت رشد و اعتماد به رهبری. (اوکتانوف و همکاران، ۲۰۲۰)

جدول ۴: مدل دیلویت

				
انجام کار معنادار	مدیریت عملی	محیط کاری مثبت	داشتن فرصت رشد	اعتماد به رهبری
استقلال	تعریف اهداف روشن و شفاف	فضای کاری انعطاف پذیر	آموزش و حمایت در ارتباط با شغل	مأموریت و هدفمندی
انتخاب مناسب افراد	مربی گری	فضای کاری انسان گرا	تسهیل تحرک استعدادها	سرمایه گذاری مستمر روی افراد
تیمهای کوچک و قدرتمند	سرمایه گذاری در توسعه مدیریت	فرهنگ شناخته شدن	یادگیری خودهدایت شده و منعطف	شفافیت و صداقت

1. Job Engagement
2. Organizational Engagement
3. Deloitte Employee Engagement Framework
4. Meaningful Work
5. Hands-on Management

الهام بخش بودن	فرهنگ یادگیری مؤثر	محیط کاری متنوع و فراگیر	استفاده از روشهای نوین ارزیابی عملکرد	زمان استراحت
----------------	-----------------------	-----------------------------	---	--------------

هفت) مقیاس اوترخت^۱

این مقیاس که می توان آن را پراستندترین مقیاس در بحث اندازه گیری و بررسی میزان عجین بودن شغلی در تحقیقات انجام شده تا کنون دانست، سال ۲۰۰۲ توسط شاوفلی ارائه شده است که همنام دانشگاه محل تدریس او در هلند بوده و بر مبنای تعریف ارائه شده توسط وی می باشد که عجین سازی را در سه محور قدرت، فداکاری و جذب بیان می دارد. مقیاس اوترخت در مجموع شامل ۱۷ سؤال است که پنج سؤال آن مربوط به فداکاری و برای هر یک از محورهای قدرت و جذب هم شش سؤال دارد. جدول ۵، حوزه کلی سؤالات این مقیاس را بیان می دارد. (شاوفلی و همکاران، ۲۰۰۲)

جدول ۵: سؤالات مقیاس اوترخت

عنوان	سؤالات
قدرت	به معنای کاربست توان و انرژی فیزیکی در کار است. شش سؤال این بخش، در باب صرف انرژی در کار، توانایی انجام کار در ساعات طولانی با کمترین میزان خستگی و ... است.
فداکاری	سؤالات این بخش در خصوص مفتخر بودن به کار و حضور در سازمان، الهام بخش بودن کار برای افراد، کم چالش بودن کار و ... است.
جذب	سؤالات این بخش به نوعی در پی دریافت میزانی است که فرد غرق در کار شده و حین کار توجهش از اطراف برداشته می شود و در عین کار زیاد، نشاط نیز دارد.

هشت) روش مشترک ۳/اف/۱۶ آی^۲

سال ۲۰۲۰ در کشور هند، مقاله ای با عنوان «ارتقای روش اندازه گیری عجین بودن شغلی با دریافت تجربیات بهترین شرکتها در هند» توسط شروتیریا و دهانا^۳ نوشته شد. آنان بیان داشتند از آنجا که روشهای متعددی برای اندازه گیری میزان عجین بودن شغلی وجود دارد و بعضاً همپوشانی هایی نیز دارند و در آنها دو دسته نگاه صنعتی (برای سازمانهایی که روش ارائه دادند) و دانشگاهی (مقیاسهای موجود برای تحقیقات دانشگاهی) وجود دارد؛ لازم است یک روش مشترک ایجاد شود تا همپوشانی ها را در کنار هم لحاظ کند. از این رو، با پرسش از

1. Utrecht Work Engagement Scale
2. 3 Factors / 16 Items
3. Shrotryia & Dhana

سنجش میزان عجین بودن شغلی بر اساس مدل ... ◇ ۱۲۷

۱۵ مدیر عامل برتر در میان شرکتهای هندی با روش نظریه داده بنیاد و نیز تأیید و دسته بندی معیارهای به دست آورده با تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و در نهایت، آزمون مقیاس ایجاد شده در میان ۳۳۲ نفر از چند سازمان در هند، به یک پرسشنامه با سه عامل و ۱۶ بخش رسیدند. البته این پرسشنامه هنوز به اندازه مقیاسهای بیان شده قبلی فراگیر نشده است؛ زیرا هم جدیدتر است و هم به اذعان خود نویسنده، ابعاد بیان شده با فرهنگ مردم هند سازگارتر است و نمی توان لزوماً برای تمامی جوامع آنها را مناسب دانست اما قابل استفاده است.

جدول ۶: سؤالات مقیاس مشترک

عنوان	سؤالات
هماهنگی ^۱	هفت سؤال از جمله: هماهنگی اهداف فردی و سازمانی فرد در محیط کار، احساس ارزشمندی در محل کار و دانستن انتظارات محیط کار به طور دقیق از فرد.
اثربخشی ^۲	پنج سؤال از جمله: بذل تمام تلاش و توجه به کار، استفاده از فرصتهای رشد و ارتقای شغلی در محیط کار.
عملگرا بودن ^۳	چهار سؤال از جمله: احساس پر دستاورد بودن در محل کار، احساس ارزشمندی و عزت نفس با کاری که انجام می دهد و باقی ماندن در محل کار تا به اتمام رساندن کاری که بر عهده دارد.

مقایسه و دسته بندی روشها: پیش از این، تمامی مقیاسها و مدل های ارائه شده در اندازه گیری عجین بودن شغلی، بررسی و مرور شدند. یافته ها حاکی از آن است که مدل های بررسی شده، در دو دسته صنعتی و دانشگاهی قابل ارزیابی اند و در مدل های ارائه شده دانشگاهی، مقیاس اوترخت بیشترین استفاده را در پژوهشها داشته و در میان مدل های صنعتی و ارائه شده توسط مؤسسات و شرکتهای معتبر، مدل دیلویت، گالوپ و آون هویت بیشترین کاربرد را دارند که در این میان، مدل آون هویت از جامعیت بیشتری برخوردار است و سهولت بالاتری در اجرا دارد. در این میان، روش مشترکی که در کشور هند مطرح شده، اگرچه به روزتر و جدیدتر است، اما در پژوهشهای بعدی از آن استفاده نشده است. این مدلها در جدول ۷ ارائه شده اند.

جدول ۷: دسته بندی روشها

روشهای دانشگاهی	روشهای صنعتی
مقیاس اوترخت (۲۰۰۲)	مدل مؤسسه گالوپ (۱۹۹۷)

1. Alignment
2. Effectiveness
3. Action-Oriented

مقیاس جونس (۲۰۰۶)	روش مؤسسه آی.ای.اس (۲۰۰۳)
مقیاس جس (۲۰۱۰)	مدل شرکت دیلویت (۲۰۱۵)
	مدل مؤسسه آون هویت (۲۰۱۵)
روش مشترک	
مدل 3F/16 (۲۰۲۰)	

سؤال دوم: آیا شکاف بین نسلی معناداری در میزان عجین بودن نیروی کار با شغل وجود دارد؟ به عبارتی دیگر؛ آیا میزان عجین بودن نسل «زد» با سایر نسلها متفاوت است؟ برای پاسخ به این سؤال، به بررسی کارکنان نسلهای مختلف در دانشگاه علم و صنعت ایران پرداخته شد. تعداد کارکنان این دانشگاه، ۱۵۴۳ نفر، شامل کارمندان و اعضای هیئت علمی و نیز شاغلان در مراکز رشد و نوآوری است. جدول ۸ به تفکیک هر نسل، تعداد جامعه آماری را در دانشگاه و تعداد نمونه انتخابی (با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای پنج درصد) ارائه می‌دهد. گفتنی است که انتخاب اعضا نیز با نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است که در آن، همگی اعضا شانس مساوی برای حضور در نمونه آماری را داشته‌اند و از آنجا که در هر نسل در دانشگاه علم و صنعت ایران، جامعه آماری همگن بوده است، به صورت تصادفی افراد برای پاسخ‌دهی گزینش شدند.

جدول ۸: تعداد جامعه و نمونه آماری به تفکیک نسل در دانشگاه علم و صنعت ایران

تعداد کل اعضا: ۱۵۴۳ نفر				
نسل انفجار جمعیت	نسل ایکس	نسل وی	نسل زد	
جامعه آماری	۱۲۱	۵۱۴	۷۱۲	۲۰۲
نمونه آماری	۸۳	۲۱۷	۲۴۵	۱۳۲

برای بررسی میزان عجین بودن شغلی، تمامی روشهای مطرح شده در بخش قبل بررسی شد. از آنجا که روش «آون هویت» هم جدید و به روزتر بود و هم اجزا و عناصر بیشتر و کامل تری را بررسی می‌کرد و همچنین در مقالات بیشتری هم به دلیل سهولت در اجرا و هم به دلیل جامعیت، به عنوان روش مورد قبول واقع شده بود؛ به عنوان روش اصلی برگزیده نویسنده انتخاب شد.

همان‌طور که در بخش قبل بیان شد، در مدل «آون هویت» برای سه دستاورد عجین بودن شغلی که عبارتند از: گفتن، ماندن و تلاش کردن، شش محرک یا شش بُعد تعریف شده و برای هر کدام از این ابعاد نیز مؤلفه‌هایی بیان شده است. با ارائه پرسشنامه مرتبط با این روش،

ابتدا شش بعد اصلی با طیف لیکرت پنج‌گانه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت تا میزان عجین بودن شغلی در قالب درصد به دست آید. مقادیر (درصد‌های) به دست آمده برای میزان عجین بودن به تفکیک نسلها در جدول ۹ آورده شده است.

جدول ۹: میزان عجین بودن کارکنان نسلهای مختلف در دانشگاه علم و صنعت ایران

نسل انفجار جمعیت	نسل ایکس	نسل وای	نسل زد
٪۷۷.۵	٪۵۴.۵۸	٪۴۸.۸۰	٪۶۸.۷۷

با توجه به اعداد به دست آمده، نسل انفجار جمعیت، بیشترین میزان عجین بودن شغلی را برخوردار است و بر خلاف تصور، نسل «زد» در جایگاه دوم قرار گرفته است و اتفاقاً این نسل «وای» هستند که بیشترین جمعیت را نیز در این دانشگاه به خود اختصاص داده و تنها نسلی بودند که میزان مشارکت کاری آنان کمتر از ۵۰ درصد بوده است؛ لذا نیازمند بررسی‌های عمیق و سیاستگذاری‌های شغلی بهتری است.

سؤال سوم: از منظر نسلهای مختلف، وضع موجود عناصر مؤثر بر عجین‌سازی با شغل در سازمان مورد مطالعه چگونه است و کدام یک بر عجین بودن شغلی آنها مؤثرتر است؟

برای پاسخ به این سؤال، لازم بود تا ابعاد فرعی و به عبارتی؛ اجزا و عناصر مؤثر بر سه بعد اصلی عجین‌سازی با شغل، شامل گفتن، ماندن و تلاش کردن، در خصوص هر نسل بررسی شود. این امر با بررسی گویه‌های مرتبط با هر مؤلفه در مدل ارائه‌شده توسط مؤسسه «آون هویت» و در اختیار قرار دادن پرسشنامه ۲۳ سؤالی از آنها و استفاده از طیف لیکرت پنج‌گانه بررسی شد. پاسخ هر نسل در ارتباط با وضع موجود هر کدام از عناصر در سازمان مورد مطالعه، در قالب جدول ۱۰ قابل رؤیت است.

جدول ۱۰: وضعیت ابعاد مؤثر بر عجین‌سازی با شغل در دانشگاه علم و صنعت ایران

مؤلفه	نسل انفجار جمعیت	نسل ایکس	نسل وای	نسل زد
برند شرکت	٪۸۰	٪۶۳.۳۳	٪۶۳.۸۰	٪۷۸.۹۴
رهبری	٪۹۰	٪۷۶.۲۵	٪۶۷.۸۵	٪۷۹.۴۷
عملکرد	٪۸۱.۲۵	٪۶۰	٪۵۵.۷۱	٪۷۶.۵۷
امور زیربنایی	٪۶۹	٪۵۴	٪۶۲.۵۷	٪۷۵.۱۶
کار	٪۸۰	٪۶۰.۸۳	٪۶۲.۸۵	٪۷۸.۶۰
فرایندهای سازمانی	٪۶۴	٪۵۳	٪۵۵.۱۴	٪۷۶

هر کدام از مؤلفه‌های نامبرده که به تفکیک درصد مطرح شدند، دارای شاخصه‌ایی می‌باشند که آنها نیز به تفکیک در مدل «آون هویت» مطرح شده‌اند. در جدول ۱۱ درصد هر کدام از شاخصها قابل رؤیت است.

جدول ۱۱: وضعیت شاخصهای مؤثر بر عجين سازی با شغل در دانشگاه علم و صنعت ايران

مؤلفه ها	شاخصها	نسل انفجار جمعيت	نسل ايكس	نسل وای	نسل زد
برند شرکت	شهريت	٪۸۵	٪۷۰	٪۶۵.۷	٪۸۵.۲۶
	ارزش پيشنهادی کارفرما	٪۷۰	٪۵۵	٪۵۱.۴۳	٪۷۱.۵۷
	مسئوليت اجتماعي سازمان	٪۸۵	٪۶۵	٪۷۴.۲۸	٪۸۰
رهبري	رهبر ارشد سازمان	٪۸۵	٪۷۵	٪۶۷.۱۴	٪۷۶.۸۴
	مدیر واحد	٪۹۵	٪۷۷.۵	٪۶۸.۵۷	٪۸۲.۱
عملکرد	فرصتهای شغلي	٪۸۵	٪۶۵	٪۶۱.۴۳	٪۷۳.۷
	آموزش و ارتقا	٪۸۵	٪۵۷.۵	٪۵۱.۴۳	٪۸۰
	مدیریت عملکرد	٪۷۵	٪۵۵	٪۴۷.۱۴	٪۷۴.۷۳
	مدیریت افراد	٪۸۰	٪۶۲.۵	٪۶۲.۸۵	٪۷۷.۸۹
	پاداش و تشويق	٪۷۵	٪۵۵	٪۴۷.۱۴	٪۷۴.۷۳
امور زیربنایی	مزایا	٪۶۰	٪۳۷.۵	٪۴۰	٪۶۳.۱۶
	امنیت شغلي	٪۸۰	٪۶۷.۵	٪۶۵.۷۱	٪۶۵.۵۵
	ایمني در کار	٪۶۰	٪۵۲.۵	٪۷۵.۷۱	٪۸۹.۴۷
	فضای کاری	٪۷۰	٪۶۰	٪۶۸.۵۷	٪۸۲.۱
	تعادل بین کار و زندگی	٪۷۵	٪۵۲.۵	٪۶۲.۸۶	٪۷۸.۹۵
کار	ارتباطات سازمانی	٪۸۰	٪۷۲.۵	٪۶۷.۱۴	٪۷۸.۹۵
	توانمندسازی و آزادی عمل	٪۸۰	٪۵۰	٪۵۷.۱۴	٪۸۱
	وظایف کاری	٪۸۰	٪۶۰	٪۶۴.۲۸	٪۷۵.۷۸
فرایندهای سازمانی	همکاری	٪۷۵	٪۵۵	٪۵۷.۱۴	٪۸۰
	تمرکز بر مشتری	٪۶۰	٪۶۵	٪۶۵.۷۱	٪۷۸.۹۴
	تنوع و همه پذیری	٪۶۵	٪۵۰	٪۶۱.۴۳	٪۷۵.۷۸
	زیرساختهای ارزیابی	٪۶۰	٪۵۰	٪۴۱.۴۳	٪۶۴.۲
	استخدام استعدادها	٪۶۰	٪۴۵	٪۵۰	٪۸۱

نتایج به دست آمده در جدول ۱۰، نشان دهنده وضع موجود مؤلفه های مؤثر بر عجين سازی با شغل از منظر نسلهای مختلف است و جدول ۱۱ نیز تمامی شاخصهای مؤثر بر

آن را به تفکیک نشان می‌دهد. به نوعی می‌توان با بررسی عوامل موجود در مدل «آون هویت» و تحلیل وضعیت آنها در دانشگاه علم و صنعت ایران، به مهم‌ترین و مؤثرترین آنها در میزان عجین بودن هر نسل با شغل دست یافت. لذا مهم‌ترین عامل افزایش عجین بودن شغلی نسل انفجار جمعیت، رهبری و آنچه سبب کاستی آن شده، فرایندهای سازمانی است. این عوامل برای نسل «ایکس» نیز دقیقاً همانند همان نسل انفجار جمعیت است.

جالب اینجاست که مهم‌ترین و مؤثرترین عامل از منظر نسل «وای» در افزایش عجین بودن شغلی، باز هم رهبری و آنچه سبب کاستی آن شده، فرایندهای سازمانی است. اما در نسل «زد»، نوع نگاه تغییر می‌یابد. آنها برند شرکت را به نوعی هم‌ارز با رهبری، مؤثر در افزایش عجین بودن شغلی دانسته و از طرفی، امور زیربنایی را مهم‌ترین عامل در کاهش عجین بودن شغلی می‌دانند و این امر نشان‌دهنده آن است که انگاره این نسل از سازمان از سایرین متفاوت است؛ هرچند میزان و عدد عجین بودن شغلی بالاتری از نسل «ایکس» و «وای» دارند.

د) بحث و نتیجه‌گیری

عجین‌سازی با شغل، مفهومی نسبتاً نو در ادبیات مدیریت منابع انسانی است. مروری بر این مفهوم، نشان‌دهنده آن است که از ابتدای خلق آن تا کنون که حدود ۳۰ سال می‌گذرد، بیش از ۱۲۰۰۰ مقاله در این زمینه نگاشته شده است و موضوع ارائه روش و مدلی به منظور سنجش وضع موجود آن در سازمانها، مورد توجه پژوهشگران این عرصه بوده است که البته تعداد مقالات نگاشته شده و پژوهشهای انجام‌شده در باب اندازه‌گیری آن، در مقایسه با تعداد کل مقالات نگاشته شده بسیار اندک است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که تا کنون به طور جامع، تمامی مدلها و روشهای اندازه‌گیری عجین بودن شغلی یکجا دیده نشده‌اند. لذا با مرور مقالات نگاشته شده در این زمینه، در پژوهش حاضر سعی شد تا تمامی مدلها و روشها بررسی و مرور شوند. در کل، هشت روش شناسایی و بررسی شد که در دو دسته صنعتی و دانشگاهی جای گرفتند. مقیاس برتر مورد استفاده، روش آون هویت بوده است. مدل برگزیده، تنها مدل دو بخشی است که در یک بخش با توجه به تجربه زیسته کارکنان، ابعاد عجین بودن شغلی در سازمان در شش بُعد کلی و ۲۳ زیرمؤلفه بررسی می‌شود و در بخش دیگر، سه عامل گفتن، تلاش کردن و

ماندن، هر کدام با دو سؤال، موضوع عجین بودن شغلی را اندازه می گیرند. اما در سایر روشها تفاوتهایی وجود دارد.

روشهای دانشگاهی، مقیاس اوترخت (۲۰۰۲)، مقیاس جوئس (۲۰۰۶) و مقیاس جس (۲۰۱۰) می باشند که همگی تک بعدی بوده و هر کدام سؤالاتی مشخص در بررسی عجین بودن شغلی در سازمانها دارند؛ یعنی عملاً بخش دوم مدل برگزیده را شامل می شوند. کمترین تعداد سؤال (۱۱ سؤال) مربوط به مقیاس جوئس است و تنها روش دانشگاهی است که سؤالات آن در دو دسته شغلی و سازمانی تقسیم بندی می شود. مقیاس جس از تعریف اولیه کان در سه دسته فیزیکی، شناختی و عاطفی استفاده می کند و ۱۸ سؤال دارد و در نهایت، پرکاربردترین روش دانشگاهی، مقیاس بسیار پراستناد اوترخت است که ۱۷ سؤال دارد و دسته بندی آن توسط شوافلی انجام شده است.

دسته دوم، روشهای صنعتی اند. به عبارت دیگر؛ مدلهایی در حوزه عجین سازی اند که توسط مؤسسات مطرح در این حوزه بیان شده اند. چهار مدل در این حوزه شناسایی شدند. قدیمی ترین آنها، مدل مؤسسه گالوپ است که سال ۱۹۹۷ ارائه شد. پس از آن، روش مؤسسه آی.ای.اس (۲۰۰۳)، مدل شرکت دیلویت (۲۰۱۵) و مدل مؤسسه آون هویت (۲۰۱۵) معرفی شده اند. در نهایت، در روشهای صنعتی، دو مدل کامل تر و جدیدتر مربوط به شرکت دیلویت و مؤسسه آون هویت می باشد. تمامی مدلهای صنعتی در مقایسه با روش برگزیده، ابعاد کمتری را در سازمان بررسی کرده و تنها مدلی که با بهره گیری از تجربه زیسته کارکنان و تعیین ارتباط وضع موجود با عجین بودن شغلی کارکنان به اندازه گیری این مفهوم می پردازد، مدل برگزیده است.

مدلی دیگر که در سال ۲۰۲۰ ارائه و به عنوان روش مشترک از آن یاد شد، در کشور هند با استفاده از متخصصان این حوزه، به جمع و کنار هم قرار دادن تمامی شاخصهای برگرفته از مدلهای نگاشته شده در حوزه عجین سازی با شغل پرداخته است و سه عامل هماهنگی (با ۷ سؤال)، اثربخشی (با ۵ سؤال) و عمل گرا بودن (با ۴ سؤال) را در این بخش گنجانده است؛ که البته باز هم از دسته تک بعدی و در عین حال تعمیم پذیری به خارج از کشور هند، بسیار محدود است.

در پژوهش حاضر به بررسی و اندازه گیری عجین بودن شغلی کارکنان دانشگاه علم و صنعت ایران پرداخته شد. برای این امر، به علت جامعیت و لحاظ کردن حداکثر متغیرهای

ممکن، دو وجهی بودن و در عین حال سهولت در کاربرد و کاربست حداکثری در پژوهشهای صورت گرفته به عنوان مدل اصلی، از روش مؤسسه آون هویت بهره برده شد. بررسی نتایج پژوهشهای انجام شده با استفاده از مدل آون هویت حاکی از آن است که تا کنون در سازمانهای متعددی از این مدل بهره گرفته شده تا با استفاده از آن به بهبود وضعیت عجین بودن شغلی کارکنان پرداخته شود و با یافتن علل کاهش آن، برای افزایش مشارکت کاری برنامه ریزی صورت گیرد. برای مثال، همان طور که در پیشینه مطرح شد، این مدل در شرکتهای کوچک و متوسط در انگلستان، در شرکتهای خصوصی در اندونزی و در نیروگاههای هندوستان به طور گسترده پیاده شد و به علل کاهش عجین بودن شغلی دست یافته شد. اما پژوهش حاضر در اقدامی نوین، از این مدل برای بررسی وضعیت عجین بودن شغلی به تفکیک نسلها در دانشگاه علم و صنعت ایران می پردازد تا شکاف بین نسلی و نیز نوع تفاوت نگاه در نسلهای مختلف در حوزه عجین بودن شغلی یافت شود.

در دانشگاه علم و صنعت ایران، با روش کوکران تعداد نمونه آماری از کل جامعه آماری کارکنان برای هر نسل یافته شد و سپس با پرسشنامه شش سؤالی، از سه وجه اصلی و ۲۳ سؤالی از شاخصهای مؤثر بر عجین سازی با شغل، وضع موجود و نگرش افراد سنجیده شد. بیشترین نرخ عجین بودن شغلی در دانشگاه، مربوط به نسل انفجار جمعیت با ۷۷.۵ درصد و کمترین آن مربوط به نسل «وای» با ۴۸.۸ درصد است. نسل «زد» در این سنجش با ۶۸.۷۷ درصد، در رده دوم و نسل «ایکس» هم در رده سوم قرار می گیرد. این نتیجه بر خلاف تصور بوده است که نرخ حداقلی در این باب به نسل «وای» مرتبط باشد.

نکته حائز اهمیت دیگر این بود که هر سه نسل «انفجار جمعیت»، «ایکس» و «وای»، موضوع رهبری (مدیر ارشد و مدیر واحد) را مهم ترین عامل در عجین بودن شغلی خود اعلام کردند و موردی هم که سبب کاستی آن شده بود، فرایندهای سازمانی و به ویژه نبود زیرساختهای ارزیابی بوده است. اما در خصوص نسل «زد» هر چند که امتیاز مربوط به رهبری و مدیریت کماکان بسیار بالا بوده، اما برند شرکت و به طور ویژه شناخته تر بودن آن، بسیار حائز اهمیت است؛ از طرفی، عاملی که عجین بودن آنان را کم می کند، امور زیربنایی، از جمله مزایا و امنیت شغلی است و وجود تعادل کار و زندگی هم برای آنان عاملی است که میزان عجین بودن را کاهش می دهد. حال آنکه برند شرکت برای نسل «وای»، عامل کاهش عجین بودن شغلی در دانشگاه علم و صنعت بوده است. در حوزه کار هم، نسل «ایکس» از شرایط آزادی عمل در کار در دانشگاه، کمترین رضایت را دارند. نکته حائز اهمیت دیگر

این است که نسل «وای» که کمترین نرخ عجین بودن با شغل را داشته‌اند، از پاداش و تشویق و همچنین مزایا، کمترین میزان رضایت را داشته‌اند.

با توجه به نتایج به دست آمده ناشی از پیاده‌سازی مدل در دانشگاه علم و صنعت ایران، برای تمامی نسلها در این دانشگاه، بحث مزایا در کنار حقوق، موضوعی است که نگران‌کننده بوده و نقدی مبنی بر عدم وجود مزایای کافی در کنار حقوق پرداختی وجود دارد. لذا توجه مدیران دانشگاه به این حوزه حائز اهمیت است. همچنین نسل «ایکس» و «وای»، موضوع توانمندسازی و آزادی عمل را دچار چالش می‌بینند. لذا پیشنهاد می‌شود برای افراد در هر موقعیت شغلی، متناسب با مسئولیت محوله، دوره‌های افزایش آگاهی، دانش و مهارت برگزار شده و امکان به کارگیری آموزه‌های جدید در کار نیز به آنان داده شود.

پیشنهادی دیگر برای دانشگاه، بهبود و گسترش زیرساختهای ارزیابی عملکرد کارکنان است؛ زیرا به بیان تمامی نسلها، این امر به خوبی و با نظم و زمانبندی مشخص در دانشگاه صورت نمی‌گیرد. در این میان، نسل «زد» به طور خاص به واژه امنیت شغلی بسیار بیشتر از سایرین اشاره دارد که ناشی از به کارگیری آنان در شرکت‌های دانش‌بنیان موجود در مراکز نوآوری و رشد دانشگاه است. با توجه به نوع استخدام آنان که با کارکنان رسمی دانشگاه متفاوت است، این امر قابل درک است؛ لذا پیشنهاد می‌شود با حمایت بیشتر از این شرکتها، امکان استخدامهای بلندمدت نیروی کار برای آنان فراهم آید. در نهایت، در خصوص نسل «وای» با دغدغه پاداش و تشویق، انتخاب کارکنان برتر در دوره‌های زمانی مشخص مثلاً سالیانه، پس از پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد صحیح که پیشتر مطرح شد، حائز اهمیت است.

در خصوص محدودیتهای تحقیق، گفتنی است که پژوهش حاضر در دانشگاه علم و صنعت ایران انجام شده است که نسل «زد» در آن به طور رسمی کمتر بوده و عمده آنها به طور قراردادی در پژوهشکده‌های مستقر در دانشگاه یا در شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز نوآوری و رشد مستقر حضور داشتند. همچنین مدل استفاده شده در تحقیق حاضر، «آون هویت» بود که یکی از مدل‌های صنعتی است؛ لذا پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر سازمانها، به ویژه سازمانهای غیر دولتی تکرار شده و نتایج آن با نتیجه فعلی مقایسه شود. همچنین بهره‌گیری از سایر روشهای اندازه‌گیری نرخ عجین بودن شغلی، به ویژه روش اوترخت که مطرح‌ترین روش در حوزه روشهای دانشگاهی است و مقایسه نتایج آن با روش فعلی هم می‌تواند پیشنهادی کاربردی باشد.

منابع

- کوثری، م. (۱۳۸۷). «نسل ایکس، وای و زد و سیاستگذاری فرهنگی در ایران». راهبرد فرهنگ.
- Abdurrohman, M. & H. Febriansyah (2019). "Analyzing Employee Engagement Improvement in CV. Crisbar Using AON Hewitt and Deloitte Model". *The International Conference of Business and Banking Innovations*.
- Atta, M.H.R et al. (2024). "Climate anxiety, environmental attitude, and job engagement among nursing university colleagues: a multicenter descriptive study". *BMC Nursing*, 23(1): 133.
- Berkup, S. (2014). "Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19): 218-229.
- Choudhury, S. & D. Chatterjee (2022). "CGPL- Survival Through Engagement at a Time of Turbulence". *Global Business Review*, 2(23): 460-478.
- DelaCruz, M. (2023). *An Exploration of the Relationship between the perceptions of authenticity in leadership and self evaluation of work engagement*. Texas: lake University.
- Gallant, W. & N. Martins (2018). "Measurement Invariance of Employee Engagement Across Race Groups". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-24.
- Kahn, W. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, P. 692.
- Kinger, N. & S. Kumar (2023). "Generational Differences in Work Values hn the Workplace". *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2): 204-221.
- Lalatendu, K. & P. Sajeet (2017). "Research and recommendations for employee engagement: Revisiting the employee-organization linkage". *Development and learning in organizations: An international journal*, 17-19.
- Maslach, C. & C.A. Leiter (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Nagori, R. (2022). "Improving employee engagement in small and medium enterprises". *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship)*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 151-177.
- Oehler, K. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagemen*. UK: Aon.com.
- Oktanofa, A.; F. Arliawan & A. Gustomo (2020). "Measuring and Improving Employee Engagement (A study in PT. Svara Inovasi Indonesia)". *Surabaya, IPTEK Journal of proceedings*, 425-431.

- Rajagopal, N. & S. Abraham (2007). **"Employee Engagement - Application of IES Tool"**. *Management and Labor Studies*, 390-401.
- Rich, B.; J. Lepine & E. Crawford (2010). **"Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance"**. *Academy of Management*, 617-635.
- Sacks, A. (2006). **"Antecedents and consequences of employee engagement"**. *Journal of Managerial Psychology*.
- Schaufeli, W.; M. Salanova, V. Gonzalez-Roma & A. Bakker (2002). **"The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample CFA approach"**. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Shrotryia, K. & U. Dhana (2020). **"Development of employee engagement measuer: Experiences from best companies in India"**. *Measuring Business Excellence*, 319-343.
- Silva, J.C.; M. Ferreira, P. Pacheco & A. Alme (2023). **"School leadership engagement: validation of the Portuguese version of UWES scale"**. *Frontiers in Education*.
- Twenge, J.; S. Campbell, . Hoffman & C. Lance (2010). **"Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing"**. *Journal of Management*, 1117-1142.
- Kowsari, M. (2008). **"Generation X, Y and Z and Cultural policy making in Iran"**. *Culture strategy*. (In Persian).