

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی تجربه معنی‌داری کار: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری

غلامرضا ملک‌زاده\*، آلا اکرامی‌فرد\*\*، محمدامین ملک‌زاده\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۲۴

### چکیده

معنی‌داری کار به نحوی فزاینده به‌عنوان یکی از خروجی‌های با ارزش شغلی که بر رفتارهای سازمانی کارکنان اثرگذار است، در سال‌های اخیر به‌شدت مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است و در پژوهش‌های مدیریت رفتار سازمانی برای درک و فهم پدیده‌های مرتبط با رفتار افراد در محل کار، به نحوی فزاینده مطالعه و بررسی می‌شود. در رابطه با تجربه معنی‌داری کار، پیشایندها و پیامدهای متعددی نقش دارند که بر معنی‌داری کار و تجربه آن مؤثرند و تبیین این عوامل و روابط میان آنها می‌تواند درک و فهم مدیران از شرایط محیط کار را افزایش داده و به آنها در افزایش بهره‌وری کمک کند. در پژوهش حاضر، عوامل مؤثر بر تجربه معنی‌داری کار با روش تحلیل نظام‌مند ادبیات موضوع، شناسایی و استخراج شد و سپس با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، رتبه‌بندی و سطوح مختلف آنها و مدل روابط میان عوامل کلیدی آن تعیین شد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این عوامل در پنج سطح قرار دارند، به گونه‌ای که تعهد شغلی، خدمت به دیگران و وابستگی شغلی بالاترین میزان اثرگذاری و ارزش‌های سازمانی و هدف‌های سازمانی، بیشترین تأثیرپذیری را نسبت به سایر عوامل دارند.

**کلیدواژه:** تجربه معنی‌داری کار؛ ارزش‌های سازمانی؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

\*. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول) malekzadeh@um.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت انتقال تکنولوژی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

ظهور فناوری‌های جدید و اقتصاد دانش بنیان یک سو و ایجاد و شکل‌گیری سازمان‌های دانش بنیان و دانش محرک از سوی دیگر، الزامات جدیدی درخصوص ویژگی‌های نیروی انسانی، محیط کار و عواملی نظیر: فرسودگی شغلی، بهره‌وری، تنش‌های شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان را بیش از گذشته مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار داده است. در این میان، کیفیت زندگی کاری کارکنان همواره به‌عنوان موضوعی بحرانی و تعیین‌کننده مطرح شده است و سازمان‌ها را بر آن داشته است تا با کشف راه‌های جدید بر کیفیت زندگی کاری کارکنان خود اثرگذار شوند. مطالعات مختلفی در این رابطه انجام شده است تا دریابیم "کارکنان تحت چه شرایطی بهترین عملکرد خود را دارند" (ک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) و چه اقداماتی باید صورت گیرد تا آنها به‌خوبی در کار خود در سازمان مشارکت<sup>۲</sup> کنند و با آن خوگیرند (ساکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در این رابطه نقش عوامل مختلفی نظیر: ارگونومی محیط کار، رهبری، معنویت در محیط کار و دیگر عوامل سازمانی و رفتاری توسط پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته است و برخی از محققان نظیر ریچ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و ساکس (۲۰۰۶) به این نکته اشاره کرده‌اند که به چه پیامدهایی باید توجه کرد تا نیروی کار با کار خود به‌خوبی هماهنگ شود و به هدف‌های سازمانی دست یابد. در مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده، بیش از ۴۲ عامل مختلف که بر مشارکت در کار کارکنان اثر می‌گذارند و بهره‌وری را افزایش می‌دهند، شناسایی شده است که می‌توان آنها را به دو گروه اصلی و عمده عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم کرد (وولارد و شاک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) که یکی از مهم‌ترین این عوامل در سطح فردی، که به سازمان نیز مرتبط است، معنی‌داری کار<sup>۶</sup> است (چالوفسکی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛ کان، ۱۹۹۰).

امروزه افراد شاغل، خروجی‌های متعددی نظیر دستمزد و پاداش‌ها را به‌واسطه انجام کار و وظایف خود دریافت می‌کنند که بسیار بیشتر از گذشته است. با این همه، مطالعات متعدد نشان

1. Ketter
2. Engagement
3. Saks
4. Rich
5. Wollard & Shuck
6. Work Meaningfulness
7. Chalofsky

می‌دهد که بسیاری از افراد شاغل در فعالیت‌های مختلف، میزان معنی‌داری کار خود را به‌عنوان یک خروجی یا ستاده، بسیار ارزشمندتر از سایر پاداش‌ها نظیر حقوق و دستمزد یا شرایط معمول کاری می‌دانند و کار معنی‌دار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین خروجی‌های شغل که افراد از کار و شغل خود انتظار دارند، ظاهر می‌شود و برای آنان بسیار ارزشمند است. همچنین مطالعات نشان داده است که تجربه کار معنی‌دار نه تنها برای فرد شاغل با ارزش است، بلکه برای خود سازمان هم می‌تواند عاملی مهم و ارزشمند باشد؛ چراکه کار معنی‌دار و تجربه کار معنی‌دار در سازمان‌ها باعث می‌شود افراد در سازمان‌ها مفهوم اشتغال را حس کنند (تاورز پیرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). احساس اشتغال به درجه و میزانی از درگیری و مداخله شاغلان در شغل خود و تعهدی که به سازمان دارند، مربوط می‌شود و مفهومی اساسی در رابطه با اشتغال و کار است. احساس اشتغال سازمانی به شدت به حفظ و نگهداری کارکنان و رضایت آنها از کار، وابستگی به کار و بروز رفتارهای فرا اجتماعی ارتباط دارد و بر رفتارهای سازمانی کارکنان اثرگذار است. به اعتقاد هاگمن و اولدهام<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) وقتی معنی‌داری کار توسط فرد تجربه شود، باعث می‌شود، فرد دارای انگیزش درونی شده و از رشد شخصی خود راضی و از فرصت‌ها استفاده کند. معنی‌داری کار می‌تواند برای سازمان‌ها و کارکنان دارای اهمیت بسیار زیاد باشد و بر کیفیت زندگی کاری اعضای سازمان اثر گذارد.

واحدهایی نظیر واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات که در سازمان‌های مختلف از جمله دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، ایجاد و توسعه یافته‌اند، به لحاظ نوع کاری که آنان را در زمره کارکنان دانشی قرار می‌دهد، از یک سو و اثرات ناشی از به‌کارگیری فناوری‌های جدید از سوی دیگر، تحت تنش‌های متعدد شغلی قرار می‌گیرند که پیامدهای مختلفی نظیر استرس و فرسودگی شغلی آنها را در پی دارد که این پیامدها نیز به‌نوبه خود به شدت بر کیفیت زندگی کاری آنها اثر می‌گذارد. بدیهی است درک این اثرات می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا الزامات کاری کارکنان خود را بهتر درک نمایند و باتوجه به مفاهیمی چون معنی‌داری کار و تجربه کار معنی‌دار به بهبود شرایط کاری بپردازند. در سازمان‌هایی با ویژگی‌هایی بسیار پیچیده‌تر از گذشته نظیر

1. Towers Perrin  
2. Hackman and Oldham

دانشگاه‌ها که امروزه واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات آنها به دلیل گستردگی کار و حساسیت بالا با چالش‌های مهمی نظیر خستگی، استرس و فرسودگی شغلی مواجه هستند، اهمیت این موضوع بسیار بیشتر است و اطلاع از عوامل مؤثر بر معنی‌داری کار می‌تواند برای برنامه‌ریزی‌های مختلف از جمله طراحی شغل، مورد استفاده مدیران قرار گیرد. به همین دلیل پژوهش حاضر، در پی آن است تا با احصای عوامل کلیدی مؤثر بر تجربه معنی‌داری کار در این واحدها، به مدل‌سازی و رتبه‌بندی این عوامل برای به‌کارگیری در طراحی فرایندهای کاری و سازمانی بپردازد و مدل تعامل بین این عوامل را تبیین نماید. با توجه به آنچه ذکر شد، سؤالات اصلی این تحقیق عبارتند از:

۱. چه عواملی بر معنی‌داری کار و تجربه معنی‌داری کار مؤثرند؟
۲. روابط میان این عوامل کلیدی در واحد مورد مطالعه به چه صورت است؟
۳. میزان نفوذ و وابستگی این عوامل به یکدیگر چگونه است و چگونه رتبه‌بندی می‌شوند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم معنی‌داری کار

برای روشن‌شدن اهمیت موضوع، درک مفهوم معنی‌داری، بسیار حیاتی است؛ چراکه معنی‌داری، نقشی حیاتی در زندگی انسان دارد و به اعتقاد هاریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) احساس خوب بودن، نشانه‌ای از آن است که معنی‌داری، انگیزاننده‌ای اثرگذار در کنترل محیط و کنترل دیگران است. اگرچه ریشه مفهوم معنی‌داری کار در علوم انسانی است نه نظریه‌های مدیریتی و با فرضیه‌های هستی‌شناسی مرتبط با ماهیت وجود فردی و شدن او مربوط می‌باشد و موضوعی است که به معنی‌داری وجود و نیاز به آن مرتبط می‌شود (آکتوف<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲) اما موضوعی مرتبط با نظریه‌های مدیریتی هم هست؛ چراکه "استقرار معنا در کار به‌عنوان روشی مورد توجه قرار می‌گیرد که انگیزش کارکنان و وابستگی آنها به کار را تسریع می‌کند" (می<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، ۱۱).

1. Harrison  
2. Aktouf  
3. May & et.al

هاکمن و اولدهام (۱۹۷۶، ۲۵۰) به این نکته اشاره کرده‌اند که فردی که معنی‌داری کار را تجربه می‌کند، می‌تواند انگیزش و رضایت درونی را در رشد شخصی و فرصت‌های پیش‌روی خود، تجربه کند. مازلو<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) نیز معتقد بود که انسان‌هایی که کار خود را معنی‌دار و دارای مقصد و منظوری مشخص ندانند، تمام ظرفیت‌های کاری خود را به کار نمی‌گیرند. برخی از محققان نیز بر این باورند که اساس معنی‌داری کار نه تنها به عنوان کلید رسیدن به انگیزش درونی فردی بالا باید مورد توجه قرار گیرد، بلکه باید به عنوان عامل مهمی برای توسعه و بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان و انگیزه‌دهنده‌ای مهم در کارکردهای سازمانی نیز محسوب شود (دوچان و پلومن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ میخائلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

انجام کار می‌تواند همراه با دریافت دستمزد یا به صورت داوطلبانه باشد، اما تعریف آن در تمامی منابع تقریباً یکسان است: کار، فعالیتی بهره‌ورانه است (هوقی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹) و به صورت خاص، کار، یک فعالیت انسانی با ارزش نهفته است که دارای اثرات سازنده در شخص انجام‌دهنده کار (از طریق شکل‌گیری مفاهیم و پاداش) و بر موضوعی که به سوی آن جهت‌گیری شده است (از طریق فرآیند و محصول)، می‌باشد (ناقتون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲) و معنی‌داری کار و تجربه کار معنی‌دار، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت کار دارد.

اگرچه مفهوم کار معنی‌دار، مفهوم جدیدی نیست (میلیمان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳) و از نظریه‌های انگیزشی نشئت می‌گیرد، ولی به دلایل متعدد، امروزه بیش از گذشته مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. نظریه‌های انگیزش کلاسیک و روان‌شناسی انسان در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ آن را به عنوان مفهومی مطرح می‌کنند که براساس آن، افراد دارای نیاز اساسی به کار معنی‌دار در زندگی خود هستند. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که معنی‌داری شامل معنای زندگی، داشتن مقصد و انسجام در زندگی است (رایف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰) و برخی دیگر مانند مازلو (۱۹۶۵) و آلدرفر<sup>۱</sup> (۱۹۷۲) آن را

1. Maslow  
2. Duchan & Plowman  
3. Michaelson  
4. Haughey  
5. Naughton  
6. Milliman  
7. Ryff

خودشکوفایی انسان دانسته‌اند و مک گرگور<sup>۲</sup> (۱۹۶۰) آن را به‌عنوان بیان تصورات، خلاقیت و قوه ابتکار معرفی می‌کند. لوک<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) آن را تابعی از ارزش‌های شخصی می‌داند و مارکوف و کلکه<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) از آن به‌عنوان ارزش ادراک‌شده یک هدف یا مقصد نسبت به استانداردهای شخصی یاد می‌کنند. به اعتقاد بامیستر<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) معنی‌داری کار دو وظیفه مهم بر عهده دارد که عبارتند از: ۱. امکان‌پذیر کردن طبقه‌بندی و اولویت‌بندی تجربه‌های شخصی افراد و ۲. تحریک نظم‌دهی شخصی حالت‌های فردی که این دو وظیفه می‌تواند نشان‌دهنده نقش قابل توجه آن در زندگی کار انسان‌ها باشد.

فایرلی<sup>۶</sup> (۲۰۱۱، ۵۱۰)، معنی‌داری کار را چنین تعریف می‌کند: "... شغل و دیگر مشخصه‌های محیط کار که دستیابی یا نگهداشت یک یا چند بعد از معنی‌داری را تسهیل می‌کند". چالوفسکی (۲۰۰۳، ۷۰) نیز معتقد است که "کار معنی‌دار به آنچه ما انجام می‌دهیم و آنچه از اقدامات زندگی خود ظاهر می‌سازیم، ماهیت و هویت خاص می‌دهد".

همه انسان‌ها می‌خواهند کارشان انعکاس‌دهنده این موضوع باشد که چه کسی هستند و در پی آن می‌باشند که معنای کار خود را دریابند؛ چرا که باید زندگی کاری خود را بهبود دهند (براون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). معنی‌داری را می‌توان به‌عنوان ارزشی تعریف کرد که ما بر اشیاء، رویدادها، پدیده‌ها و دیگران می‌گذاریم (بامیستر، ۱۹۹۱) و این تعریف از معنی‌داری این سؤال را برای فرد شاغل مطرح می‌کند که ارتباط من با اشیاء، رویدادها، پدیده‌ها و دیگران چیست؟ و در واقع وقتی شغل یک فرد ابعاد محوری متعددی نظیر: تنوع مهارت‌ها، هویت وظیفه‌ای و اهمیت شغل، را به وجود می‌آورد، فرد، معنی‌داری کار را تجربه می‌کند (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰).

کان<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) معتقد است که انسان‌ها معنی‌داری کار را وقتی تجربه می‌کنند که ورودی‌های

1. Alderfer
2. McGregor
3. Locke
4. Markow and Kleke
5. Baumeister
6. Fairlie
7. Brown
8. Kahn

هیجانی، شناختی و فیزیکی آنها ارزشمند و مهم باشد. به اعتقاد او معنی‌داری، یک پیش‌شرط روان‌شناسی برای عجز شدن با کار است. افرادی که معنی‌داری کار را تجربه می‌کنند کاملاً با کار خود عجز می‌شوند و احساس می‌کنند افرادی ارزشمند و مهم هستند و "فکر می‌کنند آنها تفاوت ایجاد کرده و برای پاداش کار نمی‌کنند".

معنی‌داری در بافت‌های کاری متفاوت به شکل‌های مختلفی مفهوم‌سازی<sup>۱</sup> شده است که برخی از مهم‌ترین آنها در جدول (۱) ارائه شده است. میان اغلب این تعاریف از معنی‌داری کار، مشترکات متعددی وجود دارد ولی برخی از این مفهوم‌سازی‌ها تا حدودی متفاوت با بقیه هستند و برسازه ساخته شده از این مفهوم، اثر می‌گذارند. بررسی تعاریف مورد اشاره، نشان می‌دهد که معنی‌داری کار با درک ارزشمندی و ارزش داشتن، همراه است. مفهوم‌سازی بست<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) و تردگولد<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) از معنی‌داری کار نشان می‌دهد که افراد به دلیل معنویت یا هدایت‌کننده‌های داخلی، ارزش‌ها را نتیجه‌گیری می‌کنند اما مفهوم‌سازی کریستنسن<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۵) از معنی‌داری کار نشان می‌دهد که ارزش در ابتدا از مشخصه‌های شغل و چگونگی سازمان‌دهی کار نشئت می‌گیرد.

جدول ۱. مفهوم‌سازی کار معنی‌دار

تعریف	محقق
ارزش هدف یا مقصد کار براساس قضاوت مرتبط با ایده‌ها یا استانداردهای خود فرد، معنی‌داری تناسب میان الزامات، نقش، باورها، ارزش‌ها و رفتار است.	اشپرایتزر <sup>۵</sup> (۱۹۹۵)
ادراک از کار به صورت که افراد را برانگیخته کند، آن را انجام دهند و همچنین احساساتی که با هدایت‌های داخلی آنها را به انجام کار فرامی‌خواند.	تروگلد (۱۹۹۹)
ادراکات فردی از معنویت در کار که خواست اولیه برای پیدا کردن معنا و مقصود در زندگی یک فرد است که بازنگری یکپارچه شده است.	بست (۲۰۰۳)
احساس ناشی از سازمان‌دهی کار و محتوای شغل.	کریستنسن و همکاران (۲۰۰۵)

توجه به این نکته مهم است که وقتی چیزی معنی‌دار باشد، به ما کمک می‌کند تا به این سؤال

1. Conceptualization
2. Bessette
3. Treadgold
4. Kristensen
5. Spreitzer

پاسخ داده شود که چرا من اینجا هستم؟ (پرات و آشفورث<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). معنی داری به عنوان "ارزش هدف یا مقصد کار تعریف می شود که براساس ایده ها یا استانداردهای شخصی مورد قضاوت قرار می گیرد" (می و همکاران، ۲۰۰۴، ۱۱). در رابطه با شغل و ادبیات مربوط به آن نیز معنی داری با حس ساختن و احساس اهمیت با توجه به ماهیت موجودیت یک فرد، تعریف می شود (استگر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و در مقابل بی معنا بودن کار اغلب همراه با فرسودگی، بی علاقه‌گی و عدم وابستگی است (می و همکاران، ۲۰۰۴). به این ترتیب، هرگاه فردی، کار خود را معنی دار می داند، موضوعی فردی و درون ذهنی را تجربه می کند که با اهمیت وجود یا مقصود کار در رابطه است. معنی داری کار می تواند حالتی روان شناختی در انسان نیز باشد (می و همکاران، ۲۰۰۴) و ابعاد مختلفی دارد که عبارتند از: داشتن مقصد و هدف، زندگی براساس ارزش ها و هدف ها، خودمختاری و استقلال، تلاش، موفقیت، شایستگی، برتری، تعهد، عجزین شدن با کار، خدمت به دیگران، خودباوری و خودکفایی (فایرلی، ۲۰۱۱) و کار معنی دار، اثرات قابل توجهی بر ادراک فرد از کار و عجزین شدن با آن دارد.

کار معنی دار دارای سه بعد متفاوت است که باید مورد توجه قرار گیرد: معنی داری کار، معنی داری محل کار و معنی داری حین انجام کار (چالوفسکی، ۲۰۱۰)؛ معنی داری کاربر کار روزانه افراد متمرکز می شود و توجه اصلی در این رابطه به جوانب جامعه شناسی و انسان شناسی نظیر هنجارها، ارزش ها و سنت ها می باشد. معنی داری محل کار به احساس تعلق فرد مربوط می شود و ناشی از رابطه اجتماعی با افراد دیگر است و بر تعهد، وفاداری و فداکاری متمرکز می شود که در محل کار ایجاد می شوند. معنی داری حین انجام کار به نقش افراد برمی گردد و راه و روش بیان معنا و مقصد ما از زندگی به واسطه فعالیت ها (کار) است که بخش عمده ای از ساعات کاری روزانه ما را تشکیل می دهند.

به این ترتیب، می توان گفت که معنی داری کار با جوانب شناختی، فیزیکی و هیجانی کار درهم آمیخته است و حالتی است که با ارزش و اهمیت یک تجربه خاص در یک محیط و بافت

---

1. Pratt & Ashforth  
2. Steger



مشخص همراه است و با ایده‌آل‌های فردی یا استانداردهای شخصی، مورد قضاوت و سنجش قرار می‌گیرد. به این ترتیب، معنی‌داری کار را می‌توان از چند منظر مورد توجه قرارداد: ۱. داشتن مقصود و اهمیت یک موضوع یا شیء، ۲. نیتی که همراه یک کار است و ۳. شناخت یا وضوح موضوع در یک بافت و محیط.

### معنی‌داری کار و طراحی مجدد شغل

از نقطه نظر سازمانی، روندهای موجود در جهان امروز با ایجاد فشارهایی همراه است که باعث می‌شود کارکنان در کارشان بهره‌ورتر باشند. به این دلیل هم کارکنان و هم سازمان‌ها مزایای طراحی مجدد مشاغل را راهی می‌دانند که براساس آن معنی‌داری کار، بیشتر شده و شکل جدیدی به خود می‌گیرد. به این ترتیب طراحی شغل در سازمان‌ها می‌تواند تا حد زیادی بر تجربه معنی‌داری کار افراد اثرگذار باشد (هاکمن و اولدهام، ۲۰۰۷).

طراحی کار و شغل به عنوان یک پارادایم در اقتصاد صنعتی مطرح شد و به همین دلیل، مدیریت علمی و نظریه‌های دیوان‌سالاری بر ساده‌سازی و تخصصی‌شدن مشاغل، تقسیم‌بندی مشخص نیروهای کار، خطوط گزارش‌دهی وظیفه‌ای روشن و تکیه بر روش‌ها و کنترل‌های مدیریتی مشخصی تأکید می‌کنند (گیلبرث<sup>۱</sup>، ۱۹۱۴)، ولی طراحی شغل بر مبنای انتظارات روان‌شناختی، بر خروجی‌های کار و اثربخشی وظایف شاغل متمرکز می‌شود (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۵؛ هاکمن و لاولر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰). طراحی شغل شامل تعیین وظایف و روابط اختصاص یافته به یک فرد در مجموعه سازمان است (ایلگن و هولن بک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱).

پنج عامل نگرش شغلی<sup>۴</sup> و وظیفه‌ای شامل: اهمیت، تنوع، هویت، خودمختاری و بازخورد شغل به رسیدن به حالت‌های بحرانی روان‌شناختی معنی‌داری، مسئولیت‌پذیری و دانش حاصل از نتایج کار، ختم می‌شوند که آنها نیز به نوبه خود با ارتقای انگیزش شغلی، عملکرد، اثربخشی و رضایت

---

1. Gilbreth  
2. Hackman & Lawler  
3. Ilgen & Hollenbeck  
4. Job Attitude

شغلی همراهند (هاکمن و ساتله<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷). طراحی مجدد مشاغل، مسیری بحرانی به سوی معنی‌داری در کارهای مدرن در بافت‌های سازمانی امروزی است (ورزشنیوسکی، برگ و داتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

یکی از نظریه‌های مهم در طراحی مشاغل که از نظر انگیزشی مهم است، نظریه خودرأیی<sup>۳</sup> است. نظریه خودرأیی با این پیش‌فرض همراه است که جهت‌گیری‌های انگیزشی هدایت‌کننده رفتار، پیامدهای مهمی برای مقررات سالم رفتاری و احساس خوب بودن روان‌شناختی دارند. براساس این نظریه، بین انگیزش درونی و بیرونی براساس هدف‌ها و دلایل محرک رفتار، تفاوت وجود دارد. افراد خودمختار، خود برانگیخته و خودرأی هستند و داوطلبانه عمل می‌کنند، درحالی‌که وقتی خودمختاری وجود ندارد، کنترل‌های ادراک‌شده، محدودیت‌ها و فشارهای ناشی از بافت اجتماعی یا نیروهای داخلی، اثر گذارهای اصلی بر آن محسوب می‌شوند که باید مورد توجه قرار گیرند (ریان و دسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ دسی و ریان، ۱۹۸۵). به اعتقاد برخی از پژوهشگران، در جستجوی معنا بودن، رفتاری مبتنی بر خودرأیی است و نه تنها برای افراد مهم است، بلکه به‌عنوان نیاز اولیه برای افزایش خروجی‌های مثبت در بافت‌های فرهنگی متفاوت نیز عمل می‌کند (چیرکوف<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

وقتی کارکنان یک سازمان معنی‌داری را در کار خود تجربه می‌کنند، بهبود در عملکردهای سازمانی نظیر: میزان بهره‌وری نیروی کار (نک و میلمان<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴)، نگهداشت استعدادها، مدیریت تغییر اثربخش و تعهد بالاتر کاری مشاهده می‌شود و کیفیت زندگی کاری را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (هولبخ و اسپرینگت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ میلمان و همکاران، ۲۰۰۳). معنی‌داری کار وقتی ایجاد و تجربه می‌شود که بین ارزش‌های شخصی شاغل و هدف‌های کاری، تناسب وجود داشته باشد ولی در مقابل فرسودگی شغلی از عدم تناسب میان نیت شخصی یک فرد و واقعیت‌های شغلی او شکل گرفته و به وجود می‌آید. به بیانی دیگر، معنی‌داری کار وقتی رخ می‌دهد که بین ارزش‌های

1. Hackman & Suttle
2. Wrzesniewski, Berg & Dutton.
3. Willful Theory
4. Ryan & Deci
5. Chirkov
6. Neck & Milliman
7. Holbeche & Springett

فردی شاغل و هدف‌های کاری او تناسب وجود داشته باشد (شافلی و انزمان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ اسپرایترز، ۱۹۹۵).

وقتی مشخصه‌های شغلی یک فرد با ارزش‌های شخصی او هم‌خوانی و تناسب داشته باشد، آن فرد کار خود را معنی‌دار تلقی می‌کند. اگرچه وقتی بین این دو به دلیل فقدان منابع شغلی (یا مازاد تقاضا) عدم تطابق وجود داشته باشد، فقدان معنی‌داری، جای خود را به احساس خستگی، بدبینی و کاهش اثربخشی حرفه‌ای می‌دهد. بر این مبنا که کار معنی‌دار و فرسودگی ناشی از تناسب یا عدم تناسب شغل و شاغل است و می‌توان انتظار داشت که رابطه‌ای منفی میان این دو وجود داشته باشد. مستندات تجربی متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد، اثر معنی‌داری کار، بر فرسودگی شغلی منفی است و معنی‌داری کار و کار معنی‌دار باعث کاهش فرسودگی شغلی می‌شود (کارترایت و هولمز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ لی ترو هاروی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ می و همکاران، ۲۰۰۴).

عوامل متعددی نظیر خودمختاری، رضایت شغلی، عجز شدن باکار، روابط کاری خوب و یادگیری در شغل معنی‌دار با اهمیت و تأثیرگذار تلقی شده‌اند. درعین حال، تمایل به معنی‌داری کار نیز بر مشارکت در کار و وابستگی شغلی و افزایش تعهد کاری به شدت اثرگذار است (دیک و دوفی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ شافلی و باکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ هولت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

### پیشینه پژوهش

شواهد متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد، معنی‌داری کار همانند نبردی برای بهبود کیفیت زندگی کاری است و بر عواملی مختلفی از کار نظیر: افزایش خودمختاری کارکنان، توسعه ارتباطات و تعاملات بین فردی کارکنان و مدیران و کارفرمایان، توسعه سبک‌ها و مهارت‌های مدیریتی که اثر قوی بر جهت‌گیری سازمان دارند، اثرگذار است. بررسی‌های مختلفی در رابطه با معنی‌داری کار انجام شده است اما بررسی‌های محققان نشان می‌دهد که رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر

1. Schaufeli & Enzmann
2. Cartwright & Holmes
3. Leiter & Harvie
4. Dik & Duffy
5. Schaufeli & Bakker
6. Hult

تجربه کار معنی دار کمتر مدنظر پژوهشگران قرار گرفته است. در ادامه به برخی از مهم ترین پژوهش های انجام شده در رابطه با معنی داری کار و تجربه کار معنی دار اشاره می شود. در جدول (۲) برخی از پژوهش های انجام شده در این زمینه نشان داده شده است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

نتیجه	عنوان	محقق
بین رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد و بین معنی داری در کار و عضویت در سازمان رابطه معنی دار مثبتی وجود دارد.	نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران	ضیائی و همکاران (۱۳۸۷)
بیان معنا و مفهوم معنی داری در کار و تأثیرات بالقوه آن در محیط کار، منابع بالقوه معنی داری کار. ارائه راه کارهایی جهت افزایش معنی داری کارکنان.	بررسی معنی داری در کار	فروهر و همکاران (۱۳۹۳)
بین معنویت در کار و سه مؤلفه معنی داری کار، احساس همبستگی و همسویی ارزش ها با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.	سنجش رابطه بین معنویت در کار و تعهد سازمانی کارکنان اداری دانشگاه علوم پزشکی زاهدان	ناستی زائی و همکاران (۱۳۹۴)
چهار الگوی ذهنی در مورد کار معنی دار در میان مدیران شرکت ها پدیدار شد. بیان عبارتند از: انتظار از کار، نگرش نسبت به کار، ماهیت کار و ویژگی های فردی.	شناسایی الگوهای ذهنی مدیران شرکت ها پدیدار شد	ملک زاده و رحیم نیا (۱۳۹۵)
انسان ها معنی داری را هنگامی تجربه می کنند که به ارزش خود، مفید بودن و ارزشمندی در هنگامی که تفاوتی ایجاد می کنند، دست یابند.	شرایط روان شناختی کارکنان و عجین شدن و عجین نشدن با کار	کان (۱۹۹۰)
طراحی شغل می تواند نقطه شروع تغییراتی باشد که کارکنان در وظایف و روابط خود در محیط کار اعمال می کنند.	طراحی یک شغل: کارکنان به عنوان طراح فعال کارشان	ورزسنیوسکی و داتون (۲۰۰۱)
معنی داری محل کار به احساس تعلق فرد مربوط می شود و ناشی از رابطه اجتماعی با افراد دیگر است و بر تعهد، وفاداری و فداکاری متمرکز می شود که در محل کار ایجاد می شوند.	خودرهبری اندیشه: ارضای معنوی در زندگی سازمانی	پرات و آشفورت (۲۰۰۳)
خروجی های مثبت کاری نظیر عجین شدن فرد با کار و تعهد سازمانی منافع بلندمدت سازمانی هستند که به اقدامات منجر به معنی داری کار، کمک می کنند.	پیشایندها و پسایندهای عجین شدن با کار	ساکس (۲۰۰۶)
بیان سه بعد متفاوت کار معنی دار: معنی داری کار، معنی داری محل کار و معنی داری حین انجام کار.	سازه نوظهور برای کار معنی دار	چالوفسکی (۲۰۱۰)
تبیین اهمیت معنی داری کار و بررسی آن به عنوان یک فلسفه اخلاقی در کارایی و اشتغال	اهمیت معنی داری کار	میخائلسون (۲۰۱۰)

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی تجربه معنی‌داری کار: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری

کار معنی‌دار رابطه منفی با دو بعد از ابعاد فرسودگی شغلی دارد ولی تنوع مهارتی و هویت و وظیفه، اثرات مستقیم بر بدبینی و اثربخشی حرفه‌ای دارند.	اثر تنوع مهارت، اهمیت کار، هویت کار و خودمختاری بر فرسودگی شغلی: نقش واسط کار معنی‌دار	برمنر و کاریره <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)
ایجاد احساس تعلق به کار، منافع ناشی از معنی‌داری کار و عوامل مؤثر بر کار معنی‌دار	کار معنی‌دار: دلیلی برای استقلال	روئسلر (۲۰۱۲)
خروجی‌های کاری ناشی از معنی‌داری، رضایت شغلی، طراحی ابزاری برای اندازه‌گیری	پرورش معنی‌داری در کار	استگرو، فیچ مارتین و اوندر (۲۰۱۳)
رهبری اثر شدیدی بر معنی‌داری کار دارد و بر خروجی‌های کار اثر می‌گذارد. شدت این اثر بر سلامت روح و روان افراد بسیار زیاد است و رابطه میان رهبری و کار معنی‌دار در سازمان‌های عمومی بسیار زیاد می‌باشد.	رهبری و کار معنی‌دار	تامرز و نیز <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)
درک محتوای کار معنی‌دار و ارائه این مفهوم براساس عواطف مثبت و تبیین ارتباط آن با عجز شدن در کار.	مفهوم‌سازی کار معنی‌دار به عنوان نیاز بنیادی انسان	یثومون (۲۰۱۴)
بررسی دیدگاه‌های مختلف در رابطه با معنی‌داری کار و بررسی اثر آن بر افراد شاغل	آموزش‌های کاتولیکی: به‌سوی معنی‌داری کار	تالبان (۲۰۱۵)
تبیین روابط میان متغیرهای انگیزشی و معنی‌داری کار	خودمختاری و کار معنی‌دار: بررسی قیود اجتماعی اقتصادی	بلیک، کلسی و دافی <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)

با وجود پژوهش‌های مختلفی که درباره معنی‌داری کار در ایران و کشورهای مختلف انجام شده، در عین حال یکی از خلأهای پژوهشی حاضر که کمتر مورد توجه قرار گرفته است، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر تجربه معنی‌داری کار در سازمان‌ها به‌خصوص در رابطه با سازمان‌هایی است که کارکنان دانشی در آنها کار و فعالیت می‌کنند. از آنجا که در یک سازمان دانشی و پویا، کارها را نمی‌توان کاملاً تعریف کرد، مدیران و کارکنان باید کارشان را معنی‌دار یافته و معنی‌داری کار را تجربه کنند. به دلیل ضرورت پرداختن به این مهم، در این پژوهش سعی شده است، عوامل کلیدی مؤثر بر معنی‌داری کار، شناسایی و روابط بین آنها تبیین شود تا در تعریف مشاغل مورد استفاده قرار گیرد.

1. Bremner, & Carriere
2. Tummers, & Knies
3. Blake Kelsey, & Duffy

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. داده‌های لازم برای یک طرح پژوهشی را می‌توان از منابع گوناگون مانند مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی متون و روش‌های میدانی مانند پرسشنامه و مصاحبه گردآوری کرد. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌های مرتبط با تحقیق استفاده شده است. جامعه پژوهش، شامل کارشناسان واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) دانشگاه فردوسی مشهد است. نمونه‌گیری هدفمند به دو دسته نمونه‌گیری سهمیه‌ای و قضاوتی تقسیم می‌شود که در این پژوهش از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد که براساس آن افرادی به‌عنوان نمونه (خبیره) انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنظر در بهترین موقعیت قرار دارند. به‌عبارتی دیگر، طرح نمونه‌گیری قضاوتی زمانی مطرح می‌شود که طبقه محدودی از افراد دارای اطلاعاتی هستند که محقق به دنبال آنهاست. در این تحقیق، منظور از افراد خبره، کسانی هستند که آشنایی کاملی با فعالیت‌های واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات داشته و در این حوزه صاحب‌نظرند. با توجه به هدف و مسئله‌ای که این پژوهش دنبال می‌کند، راهبرد اصلی آن مدل‌سازی معادلات تفسیری ساختاری<sup>۱</sup> است که شرح آن در ادامه خواهد آمد. گام‌ها و فرایندهای این روش در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها تبیین خواهد شد.

## مدل‌سازی ساختاری تفسیری

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری که توسط وارفیلد<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) مطرح شد، روشی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. به‌عبارتی دیگر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، نوعی یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند. این روش بر مبنای علوم ریاضی و نظریه گراف، علوم اجتماعی و

1. Interpretive Structural Modelling

2. Warfield

تصمیم‌گیری گروهی، طراحی شده است و کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم می‌نماید و تشخیص روابط درونی میان متغیرها را امکان‌پذیر می‌سازد و روشی مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر است.

مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک مدل تفسیری است؛ چرا که این قضاوت گروه است که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر باهم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای با هم دارند. بدین معنا که تصمیم بر مبنای قضاوت‌های گروهی گرفته می‌شود و سؤال محوری در آن این است که: آیا رابطه‌ای بین عناصر مختلف وجود دارد یا خیر؟ و در صورت مثبت بودن جواب، ارتباط آنها چگونه است؟ از طرف دیگر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدلی ساختاری هم هست؛ به این معنا که در آن بر مبنای روابط میان متغیرها، ساختاری کلی از مجموعه پیچیده عناصر اقتباس می‌شود و در نهایت نوعی مدل‌سازی است؛ یعنی این که روابط عناصر و ساختار کلی، در یک مدل نمودار کلی مجسم می‌شود.

### جمع‌آوری اطلاعات و نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده، از نوع پژوهش‌های توصیفی است. روش جمع‌آوری داده در این پژوهش، طراحی و توزیع پرسشنامه میان گروه خبرگان است. در این پژوهش، پرسشنامه‌ای برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای تحلیل به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به کار برده شد. در پرسشنامه‌ای که برای این روش طراحی شد، از خبرگان خواسته شد تا نوع رابطه بین عوامل موردنظر را از نظر اثرگذاری و اثرپذیری بر یکدیگر مشخص نمایند.

جامعه آماری در مدل‌سازی ساختاری تفسیری متشکل از متخصصان و خبرگان است و پیشنهاد شده است، به‌طور معمول از نظرات حداقل پنج خبره استفاده شود (ماندال و دشموخ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ سوتی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). البته در برخی از منابع (اصغرپور، ۱۳۸۲)، تعداد خبرگان توصیه شده

1. Mandal, & Deshmukh  
2. Soti

برای مشارکت در نظرسنجی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ۱۲ نفر ذکر شده است که در این پژوهش ۱۵ نفر از کارشناسان ارشد واجد شرایط به‌عنوان پانل خبرگان انتخاب شدند که در نهایت ۱۳ پرسشنامه کامل شده توسط آنها ملاک تحلیل قرار گرفت. براین اساس، در این پژوهش از نظرات کارشناسان با سابقه بالا و دارای دانش وسیع در رابطه با موضوع مورد بررسی استفاده شد. ۱۳ نفر کارشناس خبره و صاحب‌نظر همگی بیش از ۵ سال در واحد مذکور فعالیت داشته‌اند و تجربه و دانش لازم در رابطه با موضوع مورد بررسی را داشتند.

## یافته‌های پژوهش

### مرحله اول) تعیین عوامل مؤثر

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهای امضا مینی شروع می‌شود که مربوط به مسئله یا موضوع می‌باشند. این متغیرها از طریق مطالعه ادبیات موضوع یا از طریق مصاحبه با خبرگان به دست می‌آید. مرور ادبیات معنی‌داری کار و کار معنی‌دار و تجربه آن و تحلیل‌های ارائه شده در این حوزه، دایره گسترده‌ای از عوامل را پیشروی محققان قرار می‌دهد. با مرور نظام‌مند ادبیات، می‌توان مجموعه مفاهیمی را یافت که این مفاهیم بیش از مفاهیم دیگر، تکرار شده است. با توجه به گستردگی، سطح پیچیدگی و اهمیت موضوع، پژوهشگران مختلف معنی‌داری کار را با رویکردهای مختلف و روش‌های گوناگون مورد بررسی قرار داده‌اند.

برای نظام‌مند شدن فرایند جستجو و بررسی پیشینه موضوع، در این پژوهش از مرور نظام‌مند استفاده شد تا به بررسی پژوهش‌هایی که بیشترین ارتباط را با عوامل مؤثر بر معنی‌داری کار دارند، پردازیم. براین اساس، از دیدگاه همینگوی و برتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) استفاده شد که مراحل آن عبارتند از: ۱. تعریف هدف مناسب، ۲. جستجوی ادبیات موضوع در پایگاه‌ها و منابع معتبر، ۳. بررسی مقالات با توجه به سؤال پژوهش و با در نظر گرفتن کیفیت مقالات و روش مورد استفاده آنها، ۴. ترکیب نتایج با توجه به سؤال مرور نظام‌مند و ۵. بحث و نتیجه‌گیری.

1. Hemingway & Brereton



در پژوهش حاضر محققان با مطالعه پیشینه نظری، کلیدواژه‌هایی که نماینده ایده اصلی پژوهش هستند را تعیین و در پایگاه‌ها و منابع اطلاعاتی مختلف در دسترس، جستجو کردند. بازه زمانی برای تحقیقات، حفاصل سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۱۶ انتخاب شد. هدف جستجوی اولیه، آشنایی کلی با مفهوم موردنظر و تعیین کلیدواژه‌ها بود تا جستجوی بعدی بر مبنای آن انجام شود. در جستجوی بعدی، تعداد محدودتری از منابع علمی مرتبط انتخاب شد. سپس معیارهایی به منظور پالایش نتایج و انتخاب نهایی منابع در نظر گرفته شد که عبارتند از: منبع علمی باید به بررسی عامل یا عوامل مؤثر پرداخته باشد، منبع علمی باید در حوزه‌ای خاص محدود شده باشد و کلی نباشد، منبع مورد استفاده از منابع معتبر باشد.

بر اساس معیارهای فوق، چکیده و کلیدواژه‌های به دست آمده، بررسی شد که در نهایت حدود ۵۰ منبع در بازه زمانی موردنظر انتخاب و وارد فرآیند تحلیل شد و بررسی دقیق مضامین آنها صورت گرفت و پس از کدگذاری عوامل و بررسی جامعیت آنها و میزان تکرار و اهمیت آنها، سیزده عامل اصلی اثرگذار انتخاب شدند. به این ترتیب عوامل کلیدی مؤثر بر تجربه کار معنی‌دار، عبارتند از: هدف‌های سازمانی، ارزش‌های سازمانی، خودمختاری شغلی، میزان تلاش در کار، موفقیت‌های شغلی، شایستگی‌های فردی، برتری طلبی، تعهد شغلی، خدمت به دیگران، وابستگی شغلی، خودباوری، مسئولیت‌پذیری و سبک رهبری مدیران. در جدول (۳) عوامل مورد بررسی و مهم‌ترین منبع مرتبط با هر یک از آنها نشان داده شده است.

در این پژوهش بر اساس عامل‌های شناسایی شده (جدول ۳) و با نظرسنجی از کارشناسان خبره واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه، مدل‌سازی انجام شده است. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، ابزار استفاده شده در پژوهش، پرسشنامه طراحی شده به صورت مقایسات زوجی عوامل شناسایی شده است و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا با مقایسه دوبه‌دوی عوامل، رابطه آنها (عدم وجود رابطه، وجود رابطه یک‌طرفه، وجود رابطه متقابل) را مشخص کنند.

جدول ۳. عوامل مؤثر بر معنی داری کار

منابع	تعریف	عامل
اسکروگینز (۲۰۰۸)، استگر، دیک و دافی (۲۰۱۰)، روسو <sup>۱</sup> ، دکاس، ورزشیوسکی (۲۰۱۰)	اهدافی که برای مشخص کردن پیامدهای مورد انتظار و هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان برقرار می‌شود.	هدف‌های سازمانی
می و همکاران (۲۰۰۴)، چالوفسکی (۲۰۱۰)، بامیستر (۱۹۹۱)، برمنز و کاریره (۲۰۱۱)	اصول و باورها یا استانداردهای پذیرفته شده توسط افراد سازمان.	ارزش‌های سازمانی
فایرلی (۲۰۱۱)، هاگمن (۱۹۷۷)، ریان و دسی (۲۰۰۰)، دسی و ریان (۱۹۸۵)	آزادی خودگردانی و استقلال در انجام وظایف شغلی.	خودمختاری شغلی
فایرلی (۲۰۱۱)، ریف و کیز (۱۹۸۱)، برگ و دوتون (۲۰۱۰)	سعی و مساعی به کاربرده شده برای انجام کار توسط شاغل.	میزان تلاش در کار
فایرلی (۲۰۱۱)، لوک (۲۰۰۲)، اسکروگینز (۲۰۰۸)	موفقیت‌های ارزشمندی که فرد در حیطه کاری و شغلی خود به دست می‌آورد.	موفقیت‌های شغلی
فایرلی (۲۰۱۱)، لیتز و هاروی (۱۹۹۸)، اسکروگینز (۲۰۰۸)، شامیر (۱۹۹۱)	صلاحیت و توانایی‌های فردی برای انجام کارهای درست در شغل.	شایستگی‌های فردی
شافلی و بکر (۲۰۰۴)، فییرلی (۲۰۱۱)، هاگمن و ساتله (۱۹۷۷)	تلاش فرد برای رسیدن به کیفیت و وضعیتی برتر نسبت به دیگران در شغل و محل کار.	برتری طلبی
فییرلی (۲۰۱۱)، هولت (۲۰۰۵)، گلدن هوی، تابا، و نتر (۲۰۱۴)	وابستگی روحی و روانی فرد به شغل خود در سازمان.	تعهد شغلی
میلمان و همکاران (۲۰۰۳)، فییرلی (۲۰۱۱)، برمنز و کاریره (۲۰۱۱)	کمک و یاری به دیگران در محیط کاری.	خدمت به دیگران
دیک و دوفی (۲۰۰۸)، ریان و دسی (۲۰۰۰)	میزانی وابستگی و مشارکت که یک فرد با کارش.	وابستگی شغلی
کان (۱۹۹۰)، هارتر (۲۰۰۲)، هولبخه و اسپرینگت (۲۰۰۴)، میلمان و همکاران (۲۰۰۳)	اطمینان از خود در قضاوت شخصی، توانایی‌ها، قدرت و غیره.	خودباوری
پرات و آشفورت (۲۰۰۳)، هول و بونه ما (۲۰۱۵)	پاسخ‌گویی در حیطه قدرت، کنترل یا مدیریت خود.	مسئولیت‌پذیری
تامرزونیز (۲۰۱۳)، پرات و آشفورت (۲۰۰۳)، برگ، داتون و ورزشیوسکی (۲۰۱۳)	سبک و سیاق رهبر در ارائه مسیر، اجرای برنامه‌ها و انگیزش افراد.	سبک رهبری

مرحله دوم: به دست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری

این ماتریس، یک ماتریس به ابعاد عناصر است که این عناصر در سطر و ستون اول آن، به ترتیب ذکر می‌شوند. آنگاه روابط دوجه‌دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شوند. برای تعیین روابط بین عناصر از یک طیف چهارتایی به صورت زیر استفاده شده است (بولانوس و همکاران، ۲۰۰۵).

1. Rosso

۳. عامل سطر i روی ستون j کاملاً مؤثر است (تأثیر زیاد)  
 ۲. عامل سطر i روی ستون j اثر می‌گذارد (تأثیر متوسط)  
 ۱. عامل سطر i روی ستون j تأثیر اندکی دارد (تأثیر کم)  
 ۰. عامل سطر i روی ستون j کاملاً بی‌اثر است (بدون تأثیر)

نتایج به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های توزیع و جمع‌آوری شده، با هم جمع و اعداد به‌دست‌آمده در جدول (۴) مشخص شد. با توجه به تعداد پرسشنامه‌های نهایی قابل‌استفاده، در هر یک از خانه‌های این جدول اعدادی بین صفر تا سی و نه قرار خواهند گرفت.

جدول ۴. ماتریس خود تعاملی ساختاری عوامل مؤثر بر معنی‌داری کار

سبک رهبری مدیران	مسئولیت‌پذیری	خودباوری	وابستگی شغلی	خدمت به دیگران	تعهد شغلی	برتری‌طلبی فردی	شایستگی‌های فردی	موفقیت‌های شغلی	میزان تلاش در کار	خودمختاری شغلی	ارزش‌های سازمانی	هدف‌های سازمانی	عوامل مؤثر بر تجربه معنی‌داری کار
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۹	۰	۰	۰	۰	هدف‌های سازمانی
۶	۴	۰	۰	۰	۱۱	۸	۰	۰	۰	۲۸	۰	۰	ارزش‌های سازمانی
۰	۲۵	۰	۶	۱۱	۶	۲۷	۳۱	۰	۳۱	۰	۲۷	۳۱	خودمختاری شغلی
۰	۲۹	۲۷	۱۳	۰	۰	۳۲	۲۸	۲۷	۰	۲۶	۲۷	۳۰	میزان تلاش در کار
۰	۲۸	۱۳	۲۱	۴	۰	۳۲	۳۱	۰	۱۲	۲۸	۲۸	۳۵	موفقیت‌های شغلی
۰	۰	۰	۰	۰	۶	۳۲	۰	۲۹	۲۷	۰	۲۷	۳۷	شایستگی‌های فردی
۰	۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳۴	۱۲	۰	۰	۲۹	۳۷	برتری‌طلبی
۲۹	۳۲	۲۷	۲۹	۰	۰	۰	۰	۶	۰	۰	۳۶	۳۵	تعهد شغلی
۰	۲۹	۲۶	۰	۰	۱۲	۲۹	۰	۰	۳۰	۲۶	۲۷	۲۹	خدمت به دیگران
۳۵	۰	۲۴	۰	۰	۰	۷	۳۴	۴	۱۵	۲۶	۲۶	۲۷	وابستگی شغلی
۰	۲۶	۰	۰	۰	۳۰	۳۲	۰	۶	۰	۰	۳۶	۲۶	خودباوری
۲۱	۰	۰	۰	۶	۰	۳۷	۳۰	۲۶	۲۹	۳۶	۳۷	۲۸	مسئولیت‌پذیری
۰	۲۷	۰	۰	۰	۲۶	۱۷	۲۷	۷	۲۶	۲۶	۳۲	۱۲	سبک رهبری مدیران

### مرحله سوم: طراحی ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی با تعیین روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس به دست آمده در مرحله قبل و طی دو مرحله به دست می آید. در مرحله اول ابتدا یک مقیاس عددی واحد در نظر گرفته و اعداد جدول مرحله قبل را با آن مقایسه می کنیم. در صورتی که عدد مربوطه در جدول از مقیاس بزرگ تر باشد، در جدول جدید از عدد یک و در غیر این صورت از عدد صفر استفاده می کنیم (بولانوس و همکاران، ۲۰۰۵). بولانوس و همکارانش برای یافتن عدد مقیاس از فرمول  $m = 2 \times n$  استفاده می کنند که در آن  $m$ : عدد مقیاس و  $n$  تعداد پرسشنامه های جمع آوری شده است. برای این تحقیق عدد مقیاس ۲۶ به دست می آید. در مرحله دوم، ماتریس

به دست آمده در مرحله اول را با ماتریس واحد جمع می کنیم:  $RM = M + I$

$RM$  = ماتری س دستیابی،  $M$  = ماتریس به دست آمده در مرحله اول،  $I$  = ماتریس واحد.

$$M = \begin{cases} a_{ij} = 1 & \text{if } a_{ij} \geq m \\ a_{ij} = 0 & \text{if } a_{ij} < m \end{cases}$$

حاصل این محاسبات که به ماتریس دستیابی منجر می شود در جدول (۵) آمده است.

### مرحله چهارم: تعیین سطح عوامل

برای تعیین سطح و اولویت عوامل، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز برای هر عامل تعیین می شود. مجموعه دستیابی هر عامل، شامل عواملی می شود که از این عامل تأثیر می پذیرند و مجموعه پیش نیاز شامل عواملی می شود که بر این عامل تأثیر گذارند. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دستیابی به دست می آید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش نیاز هر عامل، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می شود. سپس نوبت به تعیین سطح عوامل می رسد. در اولین جدول، عاملی دارای بالاترین سطح است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل آنها را از جدول حذف نموده و با بقیه عناصر باقی مانده جدول بعدی را تشکیل می دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می کنیم و اینکار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می یابد.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل مؤثر بر معنی‌داری کار

سبک رهبری مدیران	مسئولیت‌پذیری	خودباوری	وابستگی شغلی	خدمت به دیگران	تعهد شغلی	برتری‌طلبی فردی	شایستگی‌های فردی	موفقیت‌های شغلی	میزان تلاش در کار	خودمختاری شغلی	ارزش‌های سازمانی	هدف‌های سازمانی	عوامل مؤثر بر تجربه معنی‌داری کار
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	هدف‌های سازمانی
۰	۰	۰	۰	۰	۱۱	۸	۰	۰	۰	۱	۰	۰	ارزش‌های سازمانی
۰	۱	۰	۶	۱۱	۶	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	خودمختاری شغلی
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	میزان تلاش در کار
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	موفقیت‌های شغلی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	شایستگی‌های فردی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	برتری‌طلبی
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	تعهد شغلی
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	خدمت به دیگران
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	وابستگی شغلی
۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	خودباوری
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	مسئولیت‌پذیری
۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	سبک رهبری مدیران

بر اساس توضیحات پیشین مشاهده می‌شود که در عوامل ۱ و ۲ مجموعه دریافتی و مشترک به‌طور کامل یکسان هستند؛ بنابراین این دو عامل که عبارت‌اند از هدف‌های سازمانی و ارزش‌های سازمانی در سطح اول مدل جای خواهند گرفت؛ یعنی این دو عامل در مدل نهایی بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل و کمترین تأثیرگذاری را بر آنها دارند و به همین خاطر بالاترین سطح مدل را به خود اختصاص می‌دهند. جدول (۶) نشان‌دهنده عوامل سطح اول است.

جدول ۶. تعیین سطح عوامل (سطح اول)

عوامل	شماره عوامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
هدف‌های سازمانی	۱	۵	۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳	۵	اول
ارزش‌های سازمانی	۲	۳	۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳ ۱۳	۳	اول
خودمختاری شغلی	۳	۱۲-۷-۴-۲-۱	۱۲-۱۱-۱۰-۹-۵-۴-۲	۱۲-۴-۲	
میزان تلاش در کار	۴	۱۲-۷-۶-۵-۳-۲-۱	۱۳-۱۲-۹-۶-۳	۱۲-۶-۳	
موفقیت‌های شغلی	۵	۷-۶-۴-۳-۲-۱	۱۲-۶-۴-۱	۶-۴-۱	
شایستگی‌های فردی	۶	۷-۵-۴-۲-۱	۱۳-۱۲-۱۰-۷-۵-۴-۳	۵-۷	
برتری طلبی	۷	۶-۲-۱	۱۲-۱۱-۹-۶-۵-۴-۳	۶	
تعهد شغلی	۸	۱۲-۱۱-۱۰-۲-۱	۱۳-۱۱-۹	۱۱	
خدمت به دیگران	۹	۱۲-۱۱-۷-۴-۳-۲-۱ ۱۲	۰	۰	
وابستگی شغلی	۱۰	۱۳-۶-۳-۲-۱	۰	۰	
خودباوری	۱۱	۱۲-۸-۷-۲-۱	۹-۸-۴	۸	
مسئولیت‌پذیری	۱۲	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۳-۱۱-۹-۸-۵-۴-۳	۵-۴-۳	
سیک رهبری مدیران	۱۳	۱۲-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۱۰-۸	۸	

جدول (۷) نیز سطح دوم عوامل را نشان می‌دهد. با توجه به جدول فوق عوامل ۳، ۶ و ۷ یعنی خودمختاری، شایستگی‌های فردی و برتری طلبی نیز در سطح دوم مدل قرار می‌گیرد.

جدول (۸) عوامل سطح سوم را نشان می‌دهد که عوامل ۴، ۵، ۱۲ هستند. یعنی میزان تلاش در کار، موفقیت‌های شغلی و مسئولیت‌پذیری در این سطح جای می‌گیرند.

جدول ۷. تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

سطح	مشترک	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دریافتی	عوامل	
دوم	۱۲-۷-۴	۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۵-۴	۱۲-۷-۴	۳	خودمختاری شغلی
	۱۲-۶-۳	۱۳-۱۲-۹-۶-۳	۱۲-۷-۶-۵-۳	۴	میزان تلاش در کار
	۶-۴	۱۲-۶-۴	۷-۶-۴-۳	۵	موفقیت‌های شغلی
دوم	۷-۵-۴	۱۳-۱۲-۱۰-۷-۵-۴-۳	۷-۵-۴	۶	شایستگی‌های فردی
دوم	۶	۱۲-۱۱-۹-۶-۵-۴-۳	۶	۷	برتری طلبی
	۱۱	۱۳-۱۱-۹	۱۲-۱۱-۱۰	۸	تعهد شغلی
	۰	۰	۱۲-۱۱-۸-۷-۴-۳	۹	خدمت به دیگران
	۰	۰	۱۳-۶-۳	۱۰	وابستگی شغلی
	۸	۹-۸-۴	۱۲-۸-۷	۱۱	خودباوری
	۵-۴-۳	۱۳-۱۱-۹-۸-۵-۴-۳	۷-۶-۵-۴-۳	۱۲	مسئولیت‌پذیری
	۸	۱۰-۸	۱۲-۸-۷-۶-۴-۳	۱۳	سبک رهبری مدیران

جدول ۸. تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

سطح	مشترک	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دریافتی	عوامل	
سوم	۱۲-۵	۱۳-۱۲-۹-۵	۱۲-۵	۴	میزان تلاش در کار
سوم	۴	۱۲-۴	۴	۵	موفقیت‌های شغلی
	۱۱	۱۳-۱۱-۹	۱۲-۱۱-۱۰	۸	تعهد شغلی
	۰	۰	۱۲-۱۱-۸-۴-۳	۹	خدمت به دیگران
	۰	۰	۱۳-۶-۳	۱۰	وابستگی شغلی
	۸	۹-۸-۴	۱۲-۸	۱۱	خودباوری
سوم	۵-۴	۱۳-۱۱-۹-۸-۵-۴	۵-۴	۱۲	مسئولیت‌پذیری
	۰	۱۰-۸	۱۲-۸-۶-۴-۳	۱۳	سبک رهبری مدیران

در جدول (۹)، عوامل سطح چهارم نشان داده شده‌اند که عوامل ۱۱، ۱۳ هستند. عوامل خودباوری و خوداتکائی و سبک رهبری مدیران در این سطح جای می‌گیرند.

جدول ۹. تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

سطح	مشترک	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دریافتی	عوامل	
	۱۱	۱۳-۱۱	۱۱-۱۰	۸	تعهد شغلی
	۰	۰	۱۱-۸	۹	خدمت به دیگران
	۰	۰	۱۳	۱۰	وابستگی شغلی
چهارم	۸	۹-۸	۸	۱۱	خودباوری
چهارم	۸	۱۰-۸	۸	۱۳	سبک رهبری مدیران

جدول (۱۰)، عوامل سطح پنجم را نشان می‌دهد که عوامل ۸، ۹ و ۱۰ یعنی تعهد شغلی، خدمت به دیگران و وابستگی شغلی می‌باشند.

جدول ۱۰. تعیین سطح عوامل (سطح پنجم)

سطح	مشترک	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دریافتی	عوامل	
پنجم	۰	۱۳	۹	۸	تعهد شغلی
پنجم	۰	۰	۹	۹	خدمت به دیگران
پنجم	۰	۰	۰	۱۰	وابستگی شغلی

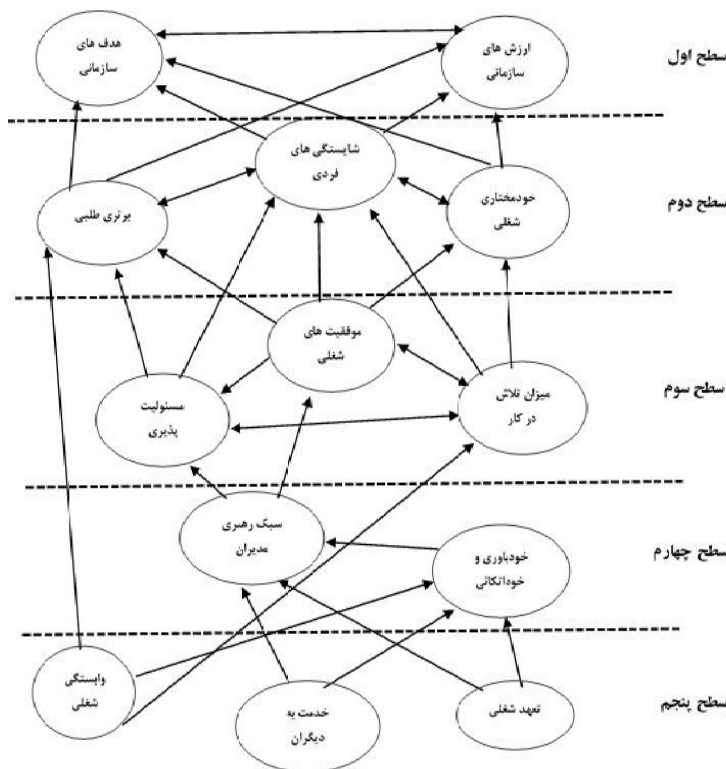
### مرحله پنجم: ترسیم مدل عوامل کلیدی موفقیت

پس از تعیین سطح عوامل می‌توان روابط آنها با یکدیگر را در قالب یک مدل بر اساس اطلاعات به‌دست آمده از ماتریس دستیابی نشان داد (شکل ۱).

بر اساس جداول تعیین سطح، دو عامل ارزش‌های سازمانی و هدف‌های سازمانی در سطح اول یعنی در بالای مدل قرار می‌گیرند و سایر عوامل، پایین‌تر از آنها خواهند بود. در سطح دوم خودمختاری، شایستگی‌های فردی و برتری‌طلبی قرار دارند که در واقع به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده و تقویت‌کننده عوامل سطحی عمل می‌کند. طبق نتایج نشان داده‌شده در جداول میان این سه عامل نیز تأثیر متقابل وجود دارد. در سطح سوم میزان تلاش در کار، موفقیت‌های شغلی و



مسئولیت‌پذیری قرار دارند. در سطح چهارم خودباوری و سبک رهبری مدیران قرار دارند که بر سطوح بالاتر تأثیر گذارند. در نهایت در سطح پنجم عوامل تعهد شغلی، خدمت به دیگران و وابستگی شغلی قرار گرفته‌اند. این عوامل در حقیقت بستر سایر عوامل محسوب می‌شوند.



شکل ۱. مدل روابط بین عوامل مؤثر بر معنی‌داری کار

### مرحله ششم: تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی<sup>۱</sup>

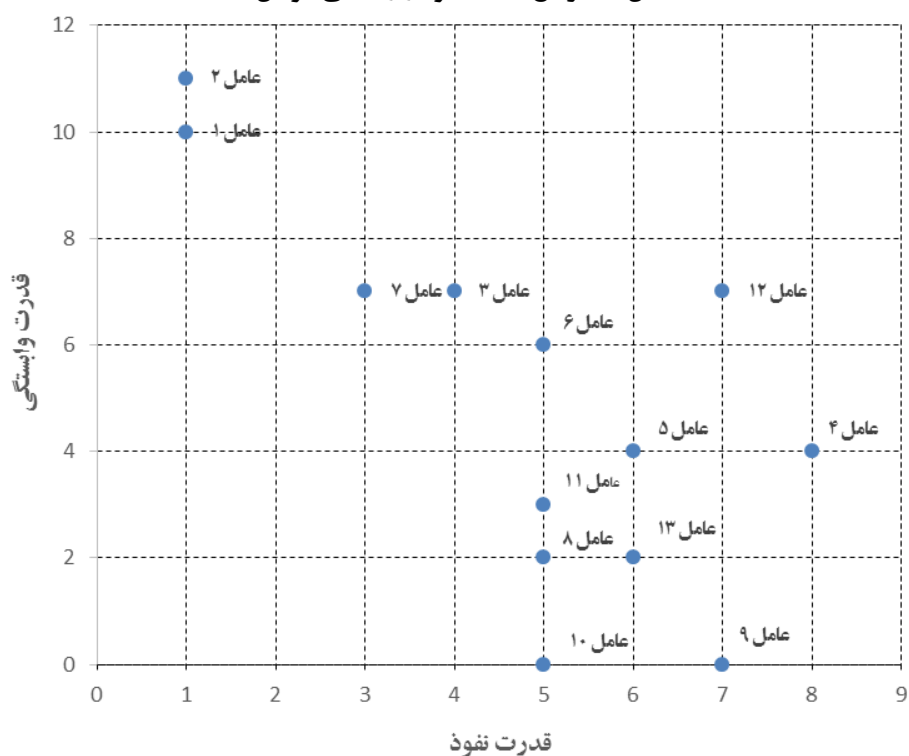
هدف تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ- (MICMAC) تشخیص و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی متغیرهاست. در این تحلیل، متغیرها بر اساس قدرت هدایت (جمع ضرایب یک عامل در سطر) و

1. Cross-Impact Matrix Multiplication Applied to Classification (MICMAC)

وابستگی (جمع ضرایب یک عمل درستون) به چهار دسته تقسیم می‌شوند (یاوری، ۱۳۹۱، ۲۰۷) که در شکل (۲) ترسیم شده است.

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
قدرت نفوذ	۱	۲	۸	۶	۵	۳	۵	۷	۵	۵	۵	۷	۶
میزان وابستگی	۱۰	۱۱	۷	۴	۴	۶	۷	۲	۰	۰	۳	۷	۲

شکل ۲. ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی عوامل



دسته اول، متغیرهای مستقلند که شامل عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیفند. دو عامل در این دسته قرار می‌گیرند که عبارتند از وابستگی شغلی و خدمت به دیگران؛ (عوامل ۹ و ۱۰) که هم قدرت هدایتی زیادی دارند و همبستگی آن به سایر عوامل

صفر است. دسته دوم متغیرهای وابسته محض هستند که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدیدند. در این دسته نیز تنها متغیرهای هدف‌های سازمانی و ارزش‌های سازمانی (عوامل ۱ و ۲) قرار دارند که قدرت هدایتی کمی بر سایر متغیرها دارد، اما وابستگی آن به سایر عوامل زیاد است. بیشترین عوامل در دسته سوم یعنی متغیرهای پیوندی می‌گنجند. این عوامل هدایت‌گر سایر عوامل و نیز وابسته به آنها هستند؛ بنابراین تغییر در آنها کل سیستم را متأثر خواهد کرد. در این دسته، عوامل خودمختاری، میزان تلاش در کار، موفقیت‌های شغلی، شایستگی‌های فردی، برتری‌طلبی، خودباوری و خوداتکائی، مسئولیت‌پذیری و سبک رهبری مدیران قرار دارند (عوامل ۱۲، ۱۱، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱۳). میزان تلاش در کار (عامل ۴) بیشترین قدرت هدایت‌گری در میان عوامل را دارد و در عین حال، ارزش‌های سازمانی (عامل ۲) دارای بیشترین وابستگی به سایر عوامل است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

وقتی سخن از معنی‌داری کار در یک سازمان به میان می‌آید، ناگزیر فرایندها و نتیجه معنی‌داری کار و تجربه کار معنی‌دار اهمیتی مضاعف پیدا می‌کند و در نتیجه موضوع اصلی برای سازمان‌ها، ارائه پاسخی معتبر به دغدغه مدیران و جلب اعتماد آنها برای طراحی سازمان و مشاغل آن سازمان خواهد بود. همان‌گونه که در مباحث پیشین گفته شد مسئله این تحقیق، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر تجربه معنی‌داری کار در واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات بود. با توجه به بررسی پیشینه تحقیق، تاکنون چنین پژوهشی در کشور که به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر معنی‌داری کار در واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و در دانشگاه‌های کشور پرداخته باشد، انجام نشده است. همانند سایر پژوهش‌ها، محدودیت اصلی این پژوهش مشکلات مربوط به جلب همکاری تعداد بیشتری از خبرگان برای صرف وقت و تعیین اثر عوامل بر یکدیگر که کاری زمان‌بر و مستلزم دقت است، می‌باشد. در عین حال که برای تعمیم این نتایج به سازمان‌های دیگر باید با احتیاط عمل کرد.

برای پاسخ‌گویی به سؤال اصلی پژوهش، مقالات و کتاب‌های مربوط به موضوع تحقیق به‌عنوان محدوده موضوعی تحقیق انتخاب شد و از میان آنها با تحلیل نظام‌مند، ۱۳ عامل کلیدی مؤثر بر تجربه معنی‌داری کار در این واحدها مشخص شد. این عوامل از تحلیل مضمون مستندات معتبر موجود احصاء و طبقه‌بندی شدند و سپس با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری سطح‌بندی شدند که به تعیین پنج سطح در میان این عوامل منجر شد.

در سطح اول ارزش‌های سازمانی و هدف‌های سازمانی قرار گرفت، بدین معنا که این دو عامل در مدل نهایی بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل و کمترین تأثیرگذاری را بر آنها دارند.

در سطح دوم خودمختاری، شایستگی‌های فردی و برتری‌طلبی قرار می‌گیرند. تأثیر به‌سزای وابستگی شغلی بر شایستگی‌های فردی حکایت از ضرورت توجه بر این عامل مهم و عوامل مؤثر بر آن در طراحی شغل و فرایندهای مربوطه دارد.

سطح سوم شامل میزان تلاش در کار، موفقیت‌های شغلی و مسئولیت‌پذیری است که سبک رهبری مدیران می‌تواند تأثیر مضاعفی بر عوامل کلیدی این سطح از مدل داشته باشد.

سطح چهارم در این مدل را خودباوری و سبک رهبری مدیران رقم می‌زند.

در سطح پنجم، عوامل تعهد شغلی، خدمت به دیگران و وابستگی شغلی قرار می‌گیرند.

پس از بررسی الگوی تعاملی بین عوامل کلیدی مؤثر بر معنی‌داری کار می‌توان راهبردهای عملی را به مدیران در راستای مواجهه مؤثرتر با سازمان‌دهی این واحدها ارائه داد که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود.

۱. بر مبنای مدل استخراج‌شده، بیشترین تأثیر و تأثر عوامل را تعهد شغلی و خدمت به دیگران دارند که نشان‌دهنده اهمیت پرداختن به دغدغه‌های اصلی به‌عنوان انتظاری اساسی، بنیادی و بحرانی در فرایند معنی‌دار کردن مشاغل است و مدیران براساس عملکرد خود باید پاسخ معتبر و عملی به این انتظارات بدهند.

۲. سازمان‌ها به منظور ایجاد محیط مناسب برای ارتباط بین کارکنان و مدیران، باید شرایطی را فراهم کنند تا آنها بتوانند با مطالعه و شرکت در کارگاه‌های آموزشی و سایر روش‌هایی که تجربه شده است، کار را برای خود و همکارانشان معنی‌دار کرده و توانمندی لازم برای طراحی مجدد مشاغل بر مبنای معنی‌داری کار را به دست آورند و در آن مشارکت نمایند.
۳. ایجاد، حفظ و توسعه هویت سازمانی و محیط کاری غیرپدرسالارانه که در معنابخشی به کار بسیار مؤثر است. توجه به امکان ایجاد سرمایه اجتماعی و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی، در طراحی مشاغل مدنظر قرار گیرد و با بهره‌گیری از آنها، نگرش مثبت کارکنان نسبت به کار حفظ شود.
۴. توصیه می‌شود تعاریف مناسب از نوع کارهایی که در این نوع از واحدها انجام شود، ارائه گردد، تا به این وسیله جایگاه اجتماعی مناسب برای کارکنان شاغل در این گونه مشاغل ایجاد شود.
۵. در طراحی مشاغل، سازمان‌ها باید علاوه بر ویژگی‌ها و الزامات تخصصی و حرفه‌ای مشاغل و تأکید بر ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های فردی را نیز مورد توجه قرار دهند و امکان ایفای نقش مطابق با خواست و نیازهای فردی کارکنان را فراهم نمایند.

## منابع

- اصغرپور، محمدجواد (۱۳۸۲). **تصمیم‌گیری گروهی و نظریه بازی‌ها با رویکرد پژوهش عملیاتی**. چاپ اول. انتشارات دانشگاه تهران.
- ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیانگی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. **مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان، ۶۷-۸۶.
- فروهر، محمد؛ احسان ملکی، شیمیا و رشید، سیدباقر (۱۳۹۳). **معنی‌داری در کار: معنا و منابع**. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها. شیراز، مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.
- ملک‌زاده، غلامرضا و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۵). الگوی ذهنی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان کشور نسبت به

- معناداری کار: کاربرد روش کیو. **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، دوره ۲۵، شماره ۸۱، ۱-۲۴.  
ناستی‌زایی، ناصر؛ سلیمی، سمانه و نجفی، معصومه (۱۳۹۴). سنجش رابطه بین معنویت در کار و تعهد سازمانی کارکنان اداری دانشگاه علوم پزشکی زاهدان. **طلوع بهداشت**، دوره ۱۴، شماره ۲ (مسلسل ۵۰)، ۷۹-۸۹.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism. **Academy of Management Review**, 17, 407-431.
- Baumeister, R. F. (1991). **Meanings of life**. New York, NY: Guilford Press.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.). **Purpose and meaning in the workplace**. (81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bessette, J. L. (2003). **Meaningful Work: A Study of Human Resource Professionals in the Nevada Gaming Industry**. University of Nevada, Reno.
- Blake, A. A., Kelsey, L. A., & Duffy, R. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. **Front Psychol**, 7, 71.
- Bolanos, R., Fontela, E., Nenclares, A. & Pastor, P. (2005). Using interpretive structural modeling in strategic decision-making groups. **Manag Decis**, 43 (6), 877-895.
- Bremner, N. & Carriere, J. (2011). The Effects of skill variety, task significance, task identity and autonomy on occupational burnout in a hospital setting and the mediating effect of work meaningfulness. **Telfer school of Management**, WP. 11.02.
- Brown, T. A., Di Nardo, P. A., Lehman, C. L. & Campbell, L. A. (2001). Reliability of DSM-IV anxiety and mood disorders: Implications for the classification of emotional disorders. **Journal of Abnormal Psychology**, 110, 49-58.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. **Human Resource Management Review**, 16, 199-208.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. **Human Resource Development International**, 6, 69-83.
- Chalofsky, N. (2010). **Meaningful workplaces: Reframing how and where we work**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y. & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, 84, 97-109.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press.
- Dik, B. J., Steger, M. F., Fitch-Martin, A. R. & Onder, C. C. (2013). Cultivating Meaningfulness at Work. In: Hicks J., Routledge C. (Eds.) **the Experience of Meaning in Life**, Springer: Dordrecht.
- Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2008). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research practice. **The Counselling Psychologist**, 8, 48–61.
- Duchon, D. & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**, 16 (5), 807-833.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes. **Advances in Developing Human Resources**, 13 (4), 508-525.
- Geldenhuis, M., Laba, K. & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. **SA Journal of Industrial Psychology**, 40 (1), 1-10.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. & Carter, D. (1983). Phases of Progressive Burnout and Their Work Site Covariant: Critical Issues in OD Research and Praxis. **The Journal of Behavioral Science**, 19 (4), 461-481.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 250–279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wiley.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, 55, 259-86.
- Hackman, J. R. & Suttle, J. L. (1977). **Improving Life at Work**. Scott Foresman and Company.
- Hackman, JR. & Oldham, G. R. (2007). **Work redesign** (6 Ed.). New York: Addison.
- Harrison, M. M. (2009). **Finding meaning in the every day: An in-depth investigation of meaningful work experiences**. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. UMI No.(3336035).
- Haughey, J. C. (1989). **Converting 9 to 5**. New York: Crossroad Publishing.
- Hemingway, P. & Brereton, N. (2009). **What is a systematic review?** Available from: [www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/syst-review.pdf](http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/syst-review.pdf)
- Holbeche, L. & Springett, N. (2004). **In search of meaning in the workplace**. UK: Roffey Park Institute.
- Hoole, C. & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across

- generational cohorts. **SA Journal of Human Resource Management**, 13 (1), 11-22.
- Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six Western countries. **Organization Studies**, 26 (2), 249-270.
- Ilggen, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial/Organizational Psychology**. (2 ed., 2, 165-207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33 (4), 692-724.
- Ketter, P. (2008). what's the big deal about Employee Engagement?. **Training & Development Journal**, 62 (2), 44-49.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire -a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, 31(6), 438-449.
- Leiter, M. P. & Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: burnout as a mediating construct. **Anxiety, Stress, and Coping**, 11, 1-25.
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work. Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). **Group & Organization Management**, 37 (5), 655-685.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. (1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Mandal, A. & Deshmukh, S. G. (1994). Vendor Selection Using Interpretive Structural Modelling (ISM). **International Journal of Operations & Production Management**, 14 (6), 52-59.
- Markow, F. & Kleke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment. **The International Journal of Organizational Analysis**, 13 (1), 8-27.
- Maslow, A. H. (1970). **Motivation and personality** (2th Ed.). New York, NY: Harper and Row.
- May, D. R., Richard, L. G. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 11-37.
- McGregor, D. (1960). **The human side of enterprise**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Michaelson, C. (2005). Meaningful motivation for work motivation theory. **Academy**



- of **Management Review**, 30 (2), 235–238.
- Michaelson, C. (2009). Meaningful work and moral worth. **Business and Professional Ethics Journal**, 28 (1–4), 27–48.
- Michaelson, C. (2010). The importance of meaningful work. **MIT Sloan Management Review**, 51(2), 12–13.
- Michaelson, C. (2011). Whose responsibility is meaningful work?. **Journal of Management Development**, 30 (6), 548–557.
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M. & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. **Journal of Business Ethics**, 121(1), 77-90 .
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, 16, 426–447.
- MOW International Research Team. (1987). **the meaning of working**. New York: Academic Press.
- Naughton, M. (1992). The Good Stewards: Practical Applications of the Papal Vision of Work. **Journal of Business Ethics**, 14 (11), 923-935.
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. **Journal of Managerial Psychology**, 9, 9–16.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.). **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. (308–327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, 53, 617-635.
- Roesser, B. (2012). Meaningful Work: Arguments from Autonomy. **Journal of Political Philosophy**, 20, 71–93.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in organizational behavior**, 30, 91-127 .
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, 55, 68–78.
- Ryff, C. D. (2000). Meaning of life, In A. E. Kazdin (Ed.). **Encyclopedia of psychology**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of work engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 21, 600–619.

- Schaufeli, W., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. **Career Development International**, 14 (3), 204-220.
- 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**, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. **Work and Stress**, 9, 356-362.
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.). **Work engagement: A handbook of essential theory and practice**. (69-84). London and New York: Psychology Press.
- Soti, A., Goel, R. K., Shankar, R. & Kaushal, O. P. (2010). Modeling the Enablers of Six Sigma Using Interpreting Structural Modeling. **Journal of Modeling in Management**. 5 (2), 124-141.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**, 38 (5), 1442-1465.
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2010). Measuring Meaningful Work: the work and Meaning Inventory (WAMI). **Journal of Career Assessment**, 20 (3), 322-337.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L. & Rothmann, S. (2013). Engaging in Work Even When It Is Meaningless. **Journal of Career Assessment**, 21(2), 348-361.
- Steger, M., Dik, B. & Duffy R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). **Journal of Career Assessment**, 20 (3), 322-337.
- Tablan, F. J. (2015). Catholic Social Teachings: Toward a Meaningful Work. **Journal of Business Ethics**, 128, 291.
- Towers, P. (2003). **working today: The Towers Perrin 2003 talent report**. New York: Author.
- Treadgold, R. (1999). Transcendent Vocations: Their Relationship to Stress, Depression, and Clarity of Self-Concept. **Journal of Humanistic Psychology**, 39 (1), 81-105.
- Tummers, L. G. & Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. **Public Admin Rev**, 73, 859-868.
- Warfield, J. W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling. **IEEE Transactions on Systems Men and Cybernetics**, 4 (1), 51-81.
- Wollard, K. K. & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A

- structured review of the literature. **Advances in Developing Human Resources**, 13 (4), 429-446.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Re-visioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, 26 (2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. **Harvard Business Review**, June, 114-117.
- Wu, W. W. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. **Expert Systems with Applications**, 37 (1), 134-13
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. **Journal of Business Ethics**, 125 (2), 235-251.

