



## Designing the model of job enrichment establishment with the emphasis on employees behavioral dimension in iranian public organizations

Vali Haddadi<sup>1</sup>, Javad Mehrabi<sup>2</sup>, Mohammad Ataee<sup>3</sup>

1. Ph.D Candidate in Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: [vli\\_haddady20@yahoo.com](mailto:vli_haddady20@yahoo.com)

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: [mehrabijavad@QIAU.ac.ir](mailto:mehrabijavad@QIAU.ac.ir)

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: [mohamad.ataee@yahoo.com](mailto:mohamad.ataee@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 09 March 2022

Received in revised form  
31 March 2022

Accepted 21 April 2022

Published online 23  
October 2022

#### Keywords:

Task Attributes Theory,  
Job Design,  
Job Enrichment,  
Social Information  
Processing Model,  
Job Characteristics  
Model

### ABSTRACT

**Background:** Research on job enrichment performed in the last decade has mainly focused on Hackman and Oldham's job characteristics model. By considering a broader perspective and combining two theories of task attributes theory and social information processing model, the present study investigated job enrichment.

**Aims:** The purpose of this study was to design the model of job enrichment establishment with the emphasis on behavioral dimension in Iranian public organizations (case study: social security organization).

**Methods:** The present study was qualitative research, and data was collected through semi-structured interviews, and analyzed by qualitative content analysis method. Interviewees included two groups of academic experts specializing in human resource management, and managers and deputies in public organizations.

**Results:** The results emphasized several fundamental and developmental categories for implementing and developing the concept of job enrichment in public organizations. For example, the category of job policy-making as a fundamental factor in the process of job enrichment; the category of trends in job enrichment as the main axes of the process; employee's job psychological perceptions and job outcomes as behavioral and psychological outcomes of the job enrichment process; and, the environmental factors as an underlying and effective category.

**Conclusion:** What the findings showed in the form of a conceptual model was the importance of a dialectical view with a dynamic capability on the subject of job enrichment. Thus, public organizations need to pay special attention to two factors of job policy-making and intra-organizational environmental factors to increase the feasibility of job enrichment in the job framework and human resources because both can change the direction of job enrichment details, especially its axes, towards either success or failure.

**Citation:** Haddadi, V., Mehrabi, J., & Ataee, M. (2022). Designing the model of job enrichment establishment with the emphasis on employees behavioral dimension in iranian public organizations. *Journal of Psychological Science*, 21(116), 1631-1648.

<https://psychologicalscience.ir/article-1-1635-fa.html>

*Journal of Psychological Science*, Vol. 21, No. 116, November, 2022

© 2021 The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.21.116.1631](https://doi.org/10.52547/JPS.21.116.1631)



✉ **Corresponding Author:** Javad Mehrabi, Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

E-mail: [mehrabijavad@QIAU.ac.ir](mailto:mehrabijavad@QIAU.ac.ir), Tel: (+98) 9122097984

## Extended Abstract

### Introduction

Nowadays, public organizations have to cope with the steadily growing complexity and dynamism of operational environments, so they have moved toward the inclusion of new job duties and requirements to better respond to external developments. Research shows that this shift in approach by public organizations enables employees to manage effectively the evolving job roles by adding new attitudes to their jobs. They can also adapt well to job demands and resources (Sameer and Priyadarshi, 2021; Lichtenthaler and Fischbach, 2018). However, there is a challenge; how can a public organization adopt the most appropriate approach as a behavioral strategy framework in order to achieve their career goals? One of the most neglected approaches is the "job enrichment" approach, which, as a human resource development policy and a behavioral strategy (Putri and Setianan, 2019; Tumi et al, 2022), can create effectively a dynamic and productive working environment in the turbulent and complex organizational space of the public sector (Siengthai and Pila-Ngarm, 2016). Job enrichment is organized with job design (Sungkit and Meiyanto, 2015), with the purpose of enriching the nature of jobs from an employee perspective (employee-centered perspective) (Marta et al, 2021). Hackman & Oldham's (1976) job characteristics model is the most common and widely used model of job enrichment. It is based on the human motivation and employee perspective as the most effective employee-based bottom-up approach to job design and "job enrichment". Numerous studies performed on job enrichment have based their work on Hackman and Oldham's job characteristics model. Research shows that while Turner and Lawrence (1965) "Requisite Task Attributes Theory", and Salancik and Pfeffer (1978) "Social Information Processing Model" both have an enriched view of job design (Loghmani et al., 2017), they have been less studied and this research gap has not been addressed so far. In other words, although research performed based on the job characteristics model has greatly contributed to the development of the literature on job

enrichment, there is a lack of research with a theoretical approach to the subject of enrichment, especially in the context of the public sector organizations. Therefore, this study sought to address this theoretical gap and identify a framework through which the process of job enrichment can be implemented in the public sector organizational space. The present study also sought to combine the above three theories and achieve a comprehensive model in relation to "job enrichment" with a focus on cultural space and the public sector organizational structure, which requires close attention to the issue to improve employee productivity and performance.

### Method

This was a qualitative study that investigated the research findings using a qualitative content analysis technique. This study was based on the paradigm of interpretivism. The data was obtained through semi-structured interviews with academic experts, managers, and deputies of the Social Security Organization. The purposive judgmental sampling method was used for sampling so that the most appropriate samples were purposefully selected for the interview according to the knowledge obtained and activities performed by researchers in the academic and organizational environment. The selection criteria include, but not limited to, public management knowledge, and the executive activities background in the human resources department. Academics and Social Security executives need to have both characteristics to be included in the sample. Therefore, a high-sensitivity sampling was performed. Finally, 14 interviews were conducted. The individual interview data was implemented, analyzed, and coded until saturation so that the researcher's awareness of the concept studied and the interview biases increased. Coding was performed until two levels of first order open and second-order open coding to better identify common codes and find the saturation point. The saturation point is where the researcher can no longer deduce new codes from interviews. The process continued until the fourteenth interview, and finally, the interviews reached the saturation point and no more interviews were conducted. The analysis unit of the text of the interviews was selected a paragraph, and coding and

categorization were performed in four levels (open first-order, open second-order, axial, selective). The interview axes were designed based on the theoretical bases of the research. So the researcher designed the interview axes in the form of five questions based on a study he conducted on job enrichment and job design as the two main categories of the research. The data needed to be verified by academic experts so the interview was provided to six professors in the fields of public administration and human resources to express their views on the axes and outputs according to the research purpose. Finally, according to the corrections performed by experts and the professors' views, five questions were considered as the final axes of the interview.

**Results**

Having implemented the interview text, 329 open codes were obtained in the first stage. These codes

were scattered and required an order and internal coherence. To this end, among the codes obtained in the first stage the semantically shared codes were identified. To better understand the resulting codes, they were categorized at an enhanced level and finally 83 categories were resulted. Content analysis technique does not consider a limit for categorization and improves the level of categorization as far as the data allow. Therefore, the categorization level improved again, and the 83 categories were categorized into 19 new categories. However, the categories could also be upgraded to a larger level to better understand the topic and the coherence of the work. In the end, 5 final categories (aggregate dimensions: the job policy-making, job enrichment trends, employee's job psychological perceptions, environmental factors, and Job outcomes) were presented and coding and categorization were completed at this stage.

**Table 1. Final Structural Data**

No.	Third-order themes	Aggregate dimensions
1	Job Policy-Making	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Job Resource Development</li> <li>▪ Recruitment Structure Development</li> <li>▪ Job Brand Development</li> <li>▪ Job Tasks Management</li> </ul>
2	Trends In Job Enrichment	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enriching in the Core Job Characteristics</li> <li>▪ Enriching in the Job Knowledge Characteristics</li> </ul>
3	Employee's Job Psychological Perceptions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enriching in the Job Social Characteristics</li> <li>▪ Critical Psychological States</li> <li>▪ Work Environment Conditions</li> <li>▪ Organizational Climate</li> <li>▪ Team Climate</li> </ul>
4	Environmental Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizational Culture</li> <li>▪ Leadership Style</li> <li>▪ Work Environment Conditions</li> <li>▪ Attitudes</li> <li>▪ Performance</li> <li>▪ Motivational</li> </ul>
5	Job Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Psychological Well-Being</li> <li>▪ Behavioral</li> <li>▪ Cognitive</li> </ul>

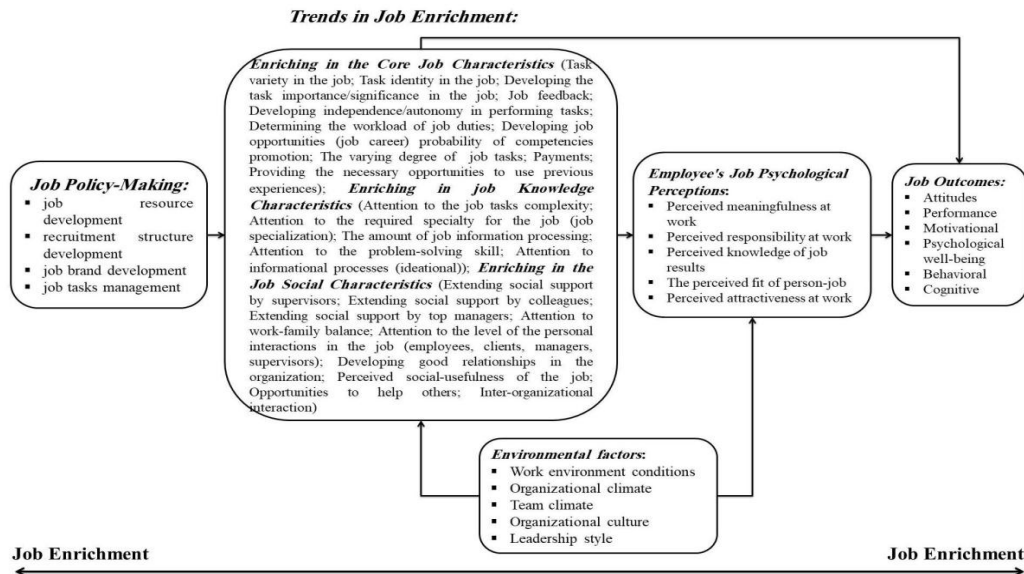


Figure 1. job enrichment model

## Conclusion

In the present study, the researchers investigated job enrichment with a comprehensive approach, as job enrichment would not be really realized if they only did job design or focused, for example, on Hackman & Oldham's job characteristics theory. In other words, as mentioned, the purpose of this study was not to develop a model to support job enrichment in the organization, but rather, to represent how to create an enriched job. The results indicated five general categories for job enrichment. It is of note that job enrichment is a reciprocal process and can be influenced by various factors. Therefore, it is not a one-step process and job design with the enrichment approach should also be dynamic to design dynamic jobs in the organization. In the end, it should be noted that the model presented in this study can be suggested for other organizations that intend to design and redesign their jobs as this research doesn't follow a cross-sectional or one-sided job design process but rather, it is an interactive and reciprocal process that organizations should consider in structuring their jobs.

## Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** The authors extracted this article from the PhD dissertation of the first author, in the Faculty of Management and Accounting, Qazvin Islamic Azad University.

**Funding:** This study was conducted as a PhD thesis with no financial support.

**Authors' contribution:** The first author was the senior author, the second were the supervisor (Corresponding Author) and the third was the advisor.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest for this study.

**Acknowledgments:** I would like to appreciate the supervisor, the advisors, the participants, and the authorities of the Social Security Organization in Tehran, Iran.



## طراحی مدل استقرار غنی سازی شغلی با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان‌های عمومی کشور

ولی حدادی<sup>۱</sup>، جواد محرابی<sup>۲</sup>، محمد عطایی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### چکیده

### مشخصات مقاله

**زمینه:** پژوهش‌هایی که طی سال‌های اخیر در زمینه غنی‌سازی شغلی انجام شده است، عموماً متمرکز بر مدل ویژگی‌های شغلی هاکنم و اولدهام بوده است. این پژوهش با نگاهی گسترده‌تر و با ترکیب دو تئوری دیگر از قبیل تئوری اسنادی کار و مدل پردازش اطلاعات اجتماعی به بررسی موضوع غنی‌سازی شغلی پرداخته است.

### نوع مقاله:

پژوهشی

**هدف:** هدف این مطالعه طراحی مدل استقرار غنی‌سازی شغلی با تأکید بر بعد رفتاری در سازمان‌های عمومی کشور است.

### تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۱/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۱

انتشار برخط: ۱۴۰۱/۰۸/۰۱

**روش:** این مطالعه یک پژوهش کیفی است و به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. مصاحبه‌شوندگان شامل دو گروه خبرگان دانشگاهی متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی و مدیران و معاونین در سازمان‌های عمومی با تأکید بر سازمان تأمین اجتماعی، بودند.

### کلیدواژه‌ها:

تئوری اسنادی کار،

طراحی شغلی،

غنی‌سازی شغلی،

مدل پردازش اطلاعات اجتماعی،

مدل ویژگی‌های شغلی

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش بر چندین مقوله‌ی بنیادین و توسعه‌ای در راستای پیاده‌سازی و توسعه مفهوم غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های عمومی، تأکید داشتند. از جمله می‌توان به مقوله‌ی سیاست‌گذاری‌های شغلی به عنوان عاملی اساسی و بنیادین در فرآیند غنی‌سازی شغلی، مقوله‌ی گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی به عنوان محورهای اصلی در طی این فرآیند؛ ادراکات روانشناختی کارکنان و پیامدهای شغلی به عنوان نتایج رفتاری و روانی حاصل از فرآیند غنی‌سازی شغلی و در نهایت عوامل محیطی به عنوان مقوله‌ای زمینه‌ای و مؤثر اشاره داشت.

**نتیجه‌گیری:** آنچه که یافته‌ها در قالب مدل مفهومی نشان دادند اهمیت نگاه دیالکتیکی با قابلیت‌پویایی به موضوع غنی‌سازی شغلی بوده است. به طوری که، سازمان‌های عمومی به منظور افزایش ضریب تحقق‌پذیری غنی‌سازی شغلی در چارچوب شغلی و منابع انسانی، نیازمند توجه به دو عامل سیاست‌گذاری‌های شغلی و عوامل محیطی درون‌سازمانی هستند. چرا که، هر دوی عوامل می‌توانند جهت و سمت و سوی جزئیات غنی‌سازی شغلی به‌ویژه محورهای آن را در مسیر موفقیت و یا نقطه مقابل آن دستخوش تغییرات کنند.

**استناد:** حدادی، ولی؛ محرابی، جواد؛ و عطایی، محمد (۱۴۰۱). طراحی مدل استقرار غنی‌سازی شغلی با تأکید بر بعد رفتاری کارکنان در سازمان‌های عمومی کشور. *مجله علوم*

*روانشناختی*، دوره بیست‌ویکم، شماره ۱۱۶، ۱۶۳۱-۱۶۴۸.

*مجله علوم روانشناختی*، دوره بیست‌ویکم، شماره ۱۱۶، پاییز (آبان) ۱۴۰۱.



© نویسنده‌گان.

✉ نویسنده مسئول: جواد محرابی، استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: [Mehrabijavad@QIAU.ac.ir](mailto:Mehrabijavad@QIAU.ac.ir)

تلفن: ۰۹۱۲۲۰۹۷۹۸۴

## مقدمه

در طی سال‌های اخیر، سازمان‌های بخش عمومی با یک‌سری چالش‌های جدی در منابع انسانی ناشی از عوامل داخلی و خارجی مواجهه بوده‌اند. علاوه بر مسائلی مانند بی‌انگیزگی، دستمزد نسبتاً پایین، تضعیف امنیت شغلی و غیره، سازمان‌های عمومی در جهان با مسائل مهمی همچون افزایش ضریب ترک شغل (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷)، رفتارهای بطالت‌گونه (چن و چنگ، ۲۰۱۸)، رفتارهای نامطلوب سازمانی (میائو و همکاران، ۲۰۲۰)، و غیبت‌گرایی در شغل (دوریوور و همکاران، ۲۰۲۱) روبرو هستند. با بروز چنین پدیده‌های رفتاری از سوی کارکنان، سازمان‌های عمومی غالباً به دنبال درمان‌های کوتاه‌مدت رفته و چندان در حل بحران‌های شغلی کارکنان موفق عمل نکرده‌اند (آگرانوف، ۲۰۱۴). چرا که سازمان‌های عمومی بعضاً به واسطه‌ی ساختارهای تنومند و گسترده (که شکل دولتی به خود می‌گیرند) و بروکراسی اداری‌شان، زمان چندانی برای درک و تحلیل مسأله و دستیابی به راه‌حل‌های عمیق‌تر صرف نکرده‌اند (تومو، ۲۰۱۹). اما امروزه، با افزایش پیچیدگی و پویایی در محیط‌های عملیاتی، سازمان‌های عمومی با هدف پاسخگویی بهتر به تحولات بیرونی، به سوی گنجانیدن نقش‌ها و الزامات شغلی جدید در مشاغل روی آورده‌اند. به زعم محققان، این تغییر رویکرد از سوی سازمان‌های عمومی موجب می‌گردد که کارکنان بتوانند به واسطه‌ی تزریق نگرش‌های تازه به شغل‌شان، مدیریت مؤثرتری را در نقش‌های شغلی در حال تکامل، داشته باشند. همچنین، می‌توانند سازگاری بالاتری را متناسب با تقاضاهای شغلی و منابع در اختیار ایجاد کنند (سمیر و پریادارشی، ۲۰۲۱؛ لیختنالتلر و فیسباخ، ۲۰۱۸). اما چالشی که در این زمینه وجود دارد، اتخاذ مناسب‌ترین رویکرد به عنوان چارچوب استراتژی رفتاری از سوی سازمان‌های عمومی به منظور دستیابی به اهداف شغلی‌شان می‌باشد. یکی از رویکردها که بسیار مورد غفلت واقع شده است، رویکرد «غنی‌سازی شغلی»<sup>۱</sup> است که در مقام یک سیاست توسعه‌ای منابع انسانی و یک استراتژی رفتاری (پوتری و سشیانان، ۲۰۱۹؛ تومی و همکاران، ۲۰۲۲)، می‌تواند در ایجاد یک شرایط کاری پویا و بهره‌ور در محیط‌های شغلی پرتلاطم و پیچیده (سینگتای و پیلانگارم، ۲۰۱۶)، در فضای سازمانی بخش عمومی مؤثر واقع گردد. غنی‌سازی شغلی

به لحاظ وجودی، یک ساختار طراحی‌گونه‌ی شغلی دارد (سانگکیت و میانو، ۲۰۱۵)، که هدف آن غنا بخشیدن به ماهیت مشاغل از منظر کارکنان (دیدگاه کارمندمحور) است (مارتا و همکاران، ۲۰۲۱). غنی‌سازی شغلی را می‌توان به زعم هورناتنگ و همکاران (۲۰۱۰)، جزء رویکردهای مدرن طراحی شغلی (دیدگاهی پایین به بالا) دانست که در نظر دارد از منظر کارکنان به طراحی شغل پرداخته و بدان معنا داد (اوپرا و همکاران، ۲۰۱۹). در مقابل، رویکردهای کلاسیک طراحی شغلی (دیدگاهی بالا به پایین) مانند ساده‌سازی و یا استانداردسازی، می‌تواند منجر به اختلال عملکردی و گاه‌ها حتی به رفتارهای ضدتولید از سوی کارکنان منجر شود (اولدهام و فرید، ۲۰۱۶). از آنجایی که توانگری و کفایت‌گری در شغل از منظر کارکنان، محور پارادایم غنی‌سازی شغلی است (یانگ و لی، ۲۰۰۹) و به واسطه‌ی اهمیت سازمان‌های عمومی و تأثیرگذاری اجتماعی که بر نحوه‌ی تفکر، هویت‌بخشی و احساس مردم می‌گذارند (واندراگر و مارکس، ۲۰۲۲)، چنانچه خلاء ادراکی و روانی کارکنان از شغل نادیده گرفته شود (مک‌نمار، ۱۹۷۳)، این فرآیند می‌تواند اثرات نامطلوبی را بر نیروی انسانی در سازمان‌های بخش عمومی و متعاقباً بر فضای اجتماعی برجای گذارد (رایت و پانندی، ۲۰۰۸؛ لو و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، غنی‌سازی شغلی را می‌توان به عنوان مکانیسمی در ساختار سازمانی بخش عمومی توصیف نمود که درصدد طراحی شبکه‌ای از وظایف درون‌نقشی با توجه به تأثیرگذاری‌ها و تأثیرپذیری‌های متقابل میان فرد و سازمان و محیط بیرونی می‌باشد (وایت، ۱۹۸۶).

مدل ویژگی‌های شغلی هاکنم و اولدهام (۱۹۷۶)، به عنوان نظریه بنیادین در «غنی‌سازی شغلی»، یکی از رایج‌ترین و پرکاربردترین مدل‌ها به شمار می‌رود و مبتنی بر رویکرد انگیزشی منابع انسانی به عنوان اثرگذارترین رویکردها به طراحی و «غنی‌سازی شغلی» از نگاه پایین به بالا و مبتنی بر دیدگاه کارکنان به شمار می‌رود. بیشتر مطالعاتی هم که در زمینه غنی‌سازی شغلی انجام گرفته‌اند (رای و ماهشوارتی، ۲۰۲۱؛ اسمیت و دینانزیو، ۲۰۲۰؛ زمان و همکاران، ۲۰۲۰؛ نصیر و همکاران، ۲۰۲۰؛ استین و فاندرووت، ۲۰۱۹؛ دروئری، ۲۰۱۹؛ آگاروال و گوپتا، ۲۰۱۸؛ لقمانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ سینگتای و پیلانگارم، ۲۰۱۶)، مدل ویژگی‌های شغلی هاکنم و اولدهام را اساس کار خود قرار داده‌اند. در حالی که، با بررسی مطالعات

<sup>1</sup>. Job Enrichment

می‌گذرد. استین و فاندرووت (۲۰۱۹)، در مطالعه خود عنوان داشتند که رابطه میان خطوط قرمز و رضایت شغلی تاحدودی به نقش میانجی ویژگی‌های شغلی (اثربخشی شغلی و تعامل شغلی) ارتباط دارد. خطوط قرمز باعث کاهش در اثربخشی شغلی و تعامل شغلی متخصصان بهزیستی می‌گردد. دروئری (۲۰۱۹)، نیز نشان داد که غنی‌سازی شغلی اثر مستقیمی بر قصد بازگشت کارکنان ندارد، اما به طور خطی از طریق درگیری شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار بوده است. آگاروال و گوپتا (۲۰۱۸)، نیز بر این یافته‌ها تأکید داشتند که درگیری شغلی توانست نقش میانجی را در رابطه میان ویژگی‌های شغلی و قصد ترک شغل مدیران را ایفاء نماید. لقمانی و همکاران (۲۰۱۷)، اظهار داشتند که تخصص‌گرایی و پردازش اطلاعات به عنوان عناصر اصلی شغلی شناخته شدند. همچنین، پیامدهای رفتاری و انگیزشی اساساً از طریق تنوع مهارتی و اهمیت وظیفه به دست می‌آید. معناداری شغلی با رضایت از رشد، انگیزش کار درونی و اثربخشی ارتباط معناداری را نشان داد. یافته‌های مطالعه سینگتای و پیلانگارم (۲۰۱۶)، نیز نشان دادند که ممکن است وقتی بنگاه‌ها اقدام به بازطراحی شغلی بزنند، در مرحله اول، تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان خواهد گذاشت. به همین منظور می‌بایست، طی فرآیند بازطراحی شغلی، رضایت کارکنان را مدنظر داشته باشند تا بازطراحی شغلی منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد. تمرکز میدانی این مطالعه در سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های بخش عمومی کشور بوده است. امروزه، سازمان تأمین اجتماعی با مشکلات عدیده‌ای در حوزه‌های مختلفی اعم از سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری سازمانی، محیطی، کسب و کار، منابع انسانی، سرمایه‌گذاری و... مواجهه است. اصلی‌ترین رکن هر سازمانی نیروی انسانی آن سازمان می‌باشد. چرا که، این نیروی انسانی است که اهداف سازمان را تحقق می‌بخشد. بنابراین، در سازمان تأمین اجتماعی، به رغم اهمیتی که منابع انسانی برایش دارد و نقش جدی‌تری که واحد منابع انسانی، به ویژه در سال‌های اخیر در فضای سیاست‌گذاری و تدوین استراتژی سازمانی در این سازمان پیدا کرده است، اما کماکان با چالش‌های درون‌شغلی زیادی دست و پنجه نرم می‌کند. طبیعتاً، تریق یک نگاه جدیدتر به ماهیت مشاغل لازمه‌ی تغییر و تحول در فضای منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی است،

مشخص شد که دو تئوری «اسنادی کار»<sup>۱</sup> ترنر و لاورنس (۱۹۶۵) و مدل «پردازش اطلاعات اجتماعی»<sup>۲</sup> سالاناسیک و ففر (۱۹۷۸)، که نگاهی غنی‌شده به طراحی مشاغل دارند (لقمانی و همکاران، ۲۰۱۷)، کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند و این مطلب شکافی است که تاکنون بدان پرداخته نشده است. به عبارت دیگر، اگرچه پژوهش‌ها مبتنی بر مدل ویژگی‌های شغلی به توسعه ادبیات در ارتباط با مفهوم غنی‌سازی شغلی بسیار کمک نموده‌اند، اما کمبود پژوهش‌ها با نگاه‌های تئوریکال به موضوع غنی‌سازی و علی‌الخصوص در بستر سازمان‌های بخش عمومی شدیداً احساس می‌گردد. بنابراین، این پژوهش به دنبال پرداختن به چنین شکاف نظری و شناسایی چارچوبی بود که از طریق آن بتوان فرآیند غنی‌سازی شغلی در فضای سازمانی بخش عمومی را پیاده‌سازی نمود. به همین خاطر، این پژوهش درصدد ترکیب سه تئوری فوق و دستیابی به یک الگوی جامع در ارتباط با «غنی‌سازی شغلی» با محوریت فضای فرهنگی و ساختار سازمانی بخش عمومی بوده است، که نیازمند دقت و توجه وافر به این مقوله در راستای دستیابی به بهره‌وری و عملکرد مطلوب‌تر کارکنان می‌باشد.

در ارتباط با پیشینه پژوهش همانگونه که عنوان گردید، تفکر غالب در زمینه غنی‌سازی شغلی مربوط به مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام بوده است. از جمله این مطالعات می‌توان به یافته‌های رای و ماهشواری (۲۰۲۱)، نیز نشان از این موضوع داشت که ویژگی‌های شغلی به طور مستقیم بر درگیری شغلی و درگیری شغلی بر رضایت شغلی و درگیری سازمانی اثرگذار هستند. یافته‌های اسمیت و دینانزیو (۲۰۲۰)، که نشان دادند متغیرهایی از قبیل بازخورد از همکار، حمایت همکار، استقلال شغلی و قدرت توانستند اثر تعدیلی را در رابطه میان تمامی ابعاد صفات شخصیت و پیامدهای شغلی از خود نشان دهند. همچنین می‌توان به مطالعه زمان و همکاران (۲۰۲۰)، اشاره نمود که یافته‌های آن نشان دادند که هر دو تئوری ویژگی‌های شغلی و خودتعیینی هم به طور مستقیم بر لذت‌جویی کارکنان و هم به طور غیرمستقیم به واسطه‌ی انگیزه‌های درونی و بیرونی شغلی اثرگذار بوده‌اند. نصیر و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه خود نشان دادند که ویژگی‌های شغلی اثر مستقیمی بر استرس‌های منع‌کننده، رفتارهای شغلی ضدتولید، عملکرد درون‌نقشی، رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت

<sup>1</sup>. Requisite Task Attributes Theory

<sup>2</sup>. Social Information Processing Model

**ب) ابزار**

جهت تدوین محورهای مصاحبه، مبتنی بر مبانی نظری پژوهش اقدام شد. بدین ترتیب که، محقق بر اساس مطالعه از ارائه مدل استقرار غنی‌سازی شغلی و طراحی شغل به عنوان دو مقوله‌ی اصلی در پژوهش، انجام داده بود، به طراحی محورهای مصاحبه در قالب پنج سؤال اقدام نمود. از آنجایی که بنا بود داده‌ها بر مبنای این محورها گردآوری گردد، نیازمند تأییدپذیری از سوی خبرگان دانشگاهی داشت. به همین خاطر، با هماهنگی اساتید، مصاحبه‌نامه در اختیار شش تن از اساتید مدیریت دولتی و منابع انسانی قرار گرفت تا نظر و دیدگاه‌شان را درباره‌ی محورها و خروجی که می‌توان با توجه به هدف تحقیق داشت، اعلام کنند. در نهایت، با توجه به اصلاحات خبرگان و نظر اساتید، پنج سؤال زیر به عنوان محورهای نهایی مصاحبه‌نامه در نظر گرفته شد:

- به نظر شما در طراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های عمومی، چه عوامل سطح کلان سازمانی می‌تواند تأثیرگذار باشد؟
- به نظر شما، محیط درونی سازمان چگونه می‌تواند بر فرآیند شکل‌گیری غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های عمومی اثرگذار باشد؟
- به نظر شما، در طراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های عمومی، چه محورهایی را می‌توان به لحاظ وجودی و ماهیتی مشاغل مورد توجه قرار داد؟
- از منظر دیدگاه‌های جامعه‌شناختی و روانشناختی، کارکنان سازمان‌های عمومی، چه واکنشی در برابر مشاغل غنی‌شده از خود نشان می‌دهند؟
- به طور کلی، چه پیامدهایی را می‌توانید برای مشاغل غنی‌سازی‌شده در فضای سازمانی بخش عمومی برشمارید؟

**یافته‌ها**

پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، در سطح اول ۳۲۹ کد باز به دست آمد. این کدها پراکنده و نیازمند یک نظم و انسجام درونی بودند. به همین منظور، مطابق با آنچه که این پژوهش دنبال می‌نمود، مجدداً به کدهای به دست آمده در مرحله اول مراجعه گردید و کدهایی که به لحاظ معنایی دارای اشتراک بودند، شناسایی و دسته‌بندی شدند. اما، هنوز مقوله‌بندی انجام نشده است. به همین منظور، برای درک بهتر کدهای به دست آمده، می‌بایست این کدها در یک سطح ارتقاء یافته، مقوله‌بندی شوند. بنابراین،

تا بدین طریق بتواند چارچوب محکم‌تری را برای طراحی و توسعه مشاغل خود پی‌ریزی نماید. بر این اساس، هدف این مطالعه از ارائه مدل استقرار غنی‌سازی شغلی، پاسخگویی به این سؤال است که چه عوامل زمینه‌ساز فردی، سازمانی و پیامدهایی را می‌توان در ارتباط با طراحی غنی‌سازی شغلی کارکنان، شناسایی نمود؟

**روش**

**الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان:** این پژوهش یک مطالعه کیفی بوده که با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی به بررسی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. این مطالعه بر پارادایم تفسیرگرایی استوار بوده است. داده‌های این مطالعه با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونین سازمان تأمین اجتماعی به دست آمد. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی بهره گرفته شد. یعنی با توجه به شناخت و فعالیتی که محققان در فضای دانشگاهی و سازمانی داشتند، به طور هدفمند، مناسب‌ترین نمونه‌ها برای انجام مصاحبه انتخاب گردید. از جمله شاخص‌های انتخاب این افراد می‌توان به دانش مدیریت دولتی و سابقه فعالیت اجرایی در بخش منابع انسانی اشاره نمود. در واقع، هم اساتید دانشگاهی و هم مدیران سازمان تأمین اجتماعی می‌بایست هردوی این دو ویژگی را دارا باشند تا بتوانند در تور نمونه‌گیری قرار بگیرند. به همین خاطر، انتخاب نمونه‌ها با حساسیت بالایی انجام گرفت. در پایان ۱۴ مصاحبه انجام گرفت. برای رسیدن به سطح اشباع نیز، با انجام هر مصاحبه، داده‌های آن مصاحبه پیاده‌سازی و به تحلیل و کدگذاری پرداخته شد. دلیل این کار هم افزایش سطح آگاهی محقق نسبت به ماهیت مفهوم مورد بررسی و هم احتمالاً ارباب‌هایی که ممکن است چارچوب مصاحبه دچار آن شود. کدگذاری‌ها تا دو سطح باز مرتبه اول و باز مرتبه دوم انجام می‌شد تا بهتر بتوان کدهای مشترک را شناسایی نمود و نقطه‌ی اشباع را پیدا کرد. یعنی جایی که دیگر محقق کد جدیدی را نتواند از دل مصاحبه‌ها استنباط نماید. این فرآیند تا مصاحبه چهاردهم ادامه داشت و در نهایت مصاحبه‌ها به سطح اشباع رسیدند و دیگر مصاحبه‌ای انجام نگرفت. واحد تحلیل متن مصاحبه‌ها، پاراگراف، انتخاب گردید و کدگذاری و مقوله‌بندی در چهار سطح (مرتبه اول، مرتبه دوم، مرتبه سوم، مرتبه چهارم) انجام شد.



این احساس می‌شد که می‌توان به مقوله‌بندی خاتمه داد. اما، با مشاهده مقولات این احساس شد که می‌توان مقولات را نیز در یک سطح کلان و کلی‌تر برای درک بهتر موضوع و انسجام کار، ارتقاء داد. در پایان، ۵ مقوله‌ی نهایی ارائه گردید و کدگذاری و مقوله‌بندی در این مرحله پایان یافت. در جدول (۱)، ساختار نهایی داده‌ها در سه سطح پایانی (کدگذاری مرتبه دوم، سوم و چهارم)، آورده شده است.

اقدام به مقوله‌بندی کدهای دسته‌بندی شده گردید و در پایان، ۸۳ مقوله در این مرحله طرح گردید. تکنیک تحلیل محتوا، حدی برای مقوله‌بندی قائل نیست و تا جایی که بتوان و داده‌ها این امکان را بدهند، می‌بایست سطح مقوله‌بندی را نیز بهبود بخشید. بنابراین، دوباره به داده‌ها مراجعه گردید و این بار سطح مقوله‌های مطرح شده در مرحله قبل مجدداً بهبود داده شد و ۸۳ مقوله‌ی قبلی، در ۱۹ مقوله‌ی جدید دسته‌بندی گردید. در این مرحله

### جدول ۱. مقوله‌بندی سطح نهایی (ساختار نهایی داده‌ها)

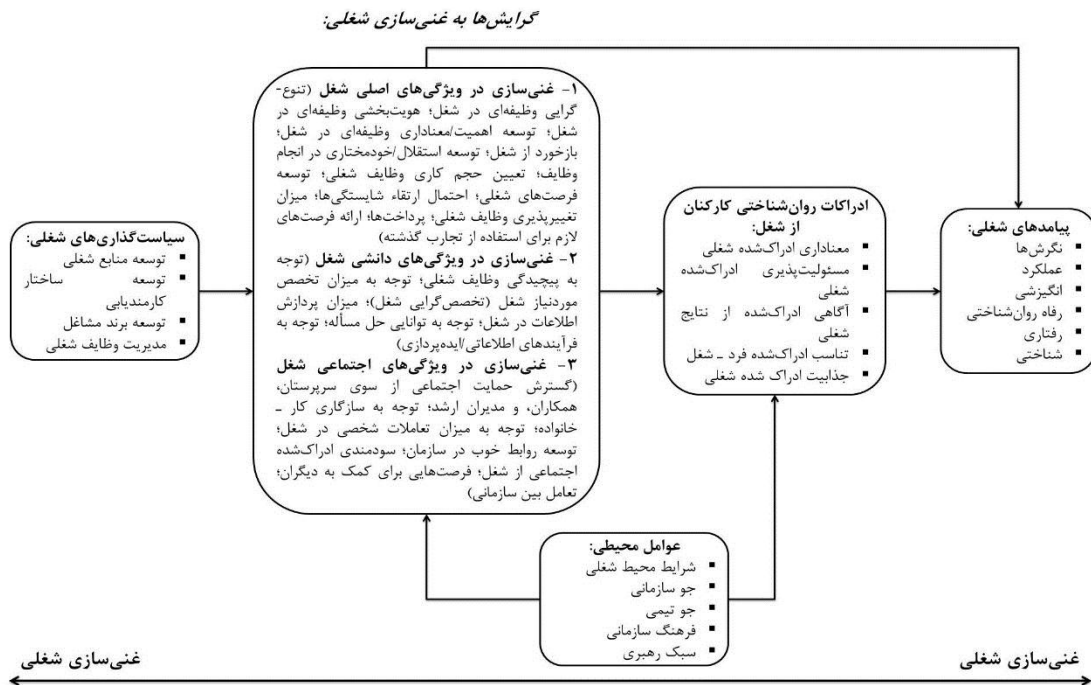
مقوله‌بندی سطح چهارم	مقوله‌بندی سطح سوم	مقوله‌های سطح دوم
سیاست‌گذاری‌های شغلی	توسعه منابع شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ افزایش ظرفیت اشتغال‌پذیری در شغل</li> <li>▪ بالابردن برد عملیاتی مشاغل</li> <li>▪ تخصیص بهینه منابع سازمانی در مشاغل</li> <li>▪ ارتقاء درون‌سازمانی پست‌ها</li> <li>▪ تدوین یک برنامه استخدامی جذاب</li> <li>▪ تأمین نیروی انسانی موردنیاز</li> <li>▪ متمایزسازی یا خاص نمودن مشاغل</li> <li>▪ ایجاد مزیت در ماهیت کارکردی مشاغل</li> <li>▪ تسهیل در توافقات کارکردی وظایف</li> <li>▪ توسعه عملکرد متعالی</li> <li>▪ برنامه‌ریزی وظیفه‌ای جهت اقدام</li> <li>▪ تحقق رفتارهای موردانتظار در مشاغل</li> <li>▪ تنوع‌گرایی وظیفه‌ای در شغل</li> <li>▪ هویت‌بخشی وظیفه‌ای در شغل</li> <li>▪ توسعه اهمیت/معناداری وظیفه‌ای در شغل</li> <li>▪ بازخورد از شغل</li> <li>▪ توسعه استقلال/خودمختاری در انجام وظایف</li> <li>▪ تعیین حجم کاری وظایف شغلی</li> <li>▪ توسعه فرصت‌های شغلی (پیشرفت شغلی)</li> <li>▪ احتمال ارتقاء شایستگی‌ها</li> <li>▪ میزان تغییرپذیری وظایف شغلی</li> <li>▪ پرداخت‌ها</li> <li>▪ ارائه فرصت‌های لازم برای استفاده از تجارب گذشته</li> <li>▪ توجه به پیچیدگی وظایف شغلی</li> <li>▪ توجه به میزان تخصص موردنیاز شغل (تخصص‌گرایی شغل)</li> <li>▪ میزان پردازش اطلاعات در شغل</li> <li>▪ توجه به توانایی حل مسأله</li> <li>▪ توجه به فرآیندهای اطلاعاتی (ایده‌پردازی)</li> <li>▪ گسترش حمایت اجتماعی از سوی سرپرستان</li> <li>▪ گسترش حمایت اجتماعی از سوی همکاران</li> <li>▪ گسترش حمایت اجتماعی از سوی مدیران ارشد</li> <li>▪ توجه به سازگاری کار - خانواده</li> </ul>
مدیریت وظایف شغلی	توسعه ساختار کارمندیابی	
توسعه برند مشاغل		
مدیریت وظایف شغلی		
غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل		
گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی		
غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل		
غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل		

مقوله‌بندی سطح سوم	مقوله‌بندی سطح چهارم	مقوله‌های سطح دوم
ادراکات روان‌شناختی کارکنان از شغل	حالت‌های روان‌شناختی مهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توجه به میزان تعاملات شخصی در شغل (با کارکنان، مراجعه‌کنندگان، مدیران، سرپرستان)</li> <li>▪ توسعه روابط خوب در سازمان</li> <li>▪ سودمندی ادراک‌شده اجتماعی از شغل</li> <li>▪ فرصت‌هایی برای کمک به دیگران</li> <li>▪ تعامل بین سازمانی</li> <li>▪ معناداری ادراک‌شده شغلی</li> <li>▪ مسئولیت‌پذیری ادراک‌شده شغلی</li> <li>▪ آگاهی ادراک‌شده از نتایج شغلی</li> <li>▪ تناسب ادراک‌شده فرد - شغل</li> <li>▪ جذابیت ادراک‌شده شغلی</li> <li>▪ محیط فیزیکی کار</li> <li>▪ تجهیزات موردنیاز شغلی</li> <li>▪ شرایط کار (دما، سر و صدا، فضای کار و ...)</li> <li>▪ فناوری موردنیاز</li> <li>▪ ارگونومی محیط</li> <li>▪ تشویق به ابتکار و خلاقیت در کار</li> <li>▪ نوآوری‌گرایی</li> <li>▪ پذیرا بودن به تغییر</li> <li>▪ بلندپروازی در شغل</li> <li>▪ تجربه تیمی</li> <li>▪ اعتماد تیمی</li> <li>▪ انعطاف‌پذیری تیمی</li> <li>▪ همزیستی تیمی</li> <li>▪ جهت‌گیری‌های ارزشی در همکاری و مشارکت</li> <li>▪ هنجارهای ریسک‌پذیری</li> <li>▪ هنجارهای آزمون و خطا</li> <li>▪ پذیرش شکست</li> <li>▪ رهبری تحول‌آفرین</li> <li>▪ رهبری خدمت‌گزار</li> <li>▪ رهبری تسهیمی</li> <li>▪ رهبری اخلاقی</li> <li>▪ افزایش درگیری شغلی</li> <li>▪ افزایش رضایت شغلی</li> <li>▪ افزایش تعهد سازمانی</li> <li>▪ افزایش درگیری سازمانی</li> <li>▪ اثربخشی وظیفه‌ای</li> <li>▪ افزایش عملکرد درون‌نقشی</li> <li>▪ افزایش بهره‌وری شغلی</li> <li>▪ افزایش انگیزه درونی در شغل</li> <li>▪ افزایش زیست‌پذیری شغلی</li> <li>▪ کاهش استرس از موانع</li> </ul>
	شرایط محیط شغلی	
	جو سازمانی	
	جو تیمی	
	عوامل محیطی	
	فرهنگ سازمانی	
	سبک رهبری	
	نگرش‌ها	
	عملکرد	
	انگیزشی	
	رفاه روان‌شناختی	
	پیامدهای شغلی	

مقوله‌های سطح سوم	مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌بندی سطح چهارم
رفتاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش اضطراب در کار</li> <li>افزایش راحتی و آسایش در زندگی شغلی</li> <li>امنیت شغلی بالاتر</li> <li>کاهش رفتارهای ضدتولید در کار</li> <li>افزایش رفتار شهروندی</li> <li>کاهش ترک شغل</li> <li>کاهش غیبت‌گرایی در کار</li> <li>افزایش یادگیری</li> <li>افزایش ادراکات از نقش</li> <li>ابهام‌زدایی از کارکردهای نقش</li> </ul>	شناختی

همانگونه که ذکر شد و با توجه به هدف مطالعه که طراحی مدلی در زمینه غنی‌سازی شغلی بوده است، مقوله‌های سطح سوم در سطح بهینه‌تری بهبود داده شدند که این مقوله‌های نهایی مبنای طراحی مدل قرار گرفتند. هدف از انجام این کار درک بهتر مدل و روابط میان مفاهیمی است که ترسیم گردیده است. در پایان، پنج مقوله‌ی «سیاست‌گذاری‌های شغلی»؛

«گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی»، «ادراکات روانشناختی کارکنان از شغل»، «عوامل محیطی» و «پیامدهای شغلی» در ارتباط با مدل غنی‌سازی شغلی به دست آمد. مدل نهایی پژوهش بر مبنای این مقولات نهایی در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل غنی‌سازی شغلی

گرایش به غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل اشاره دارد. این گرایش در مورد ماهیت و فلسفه‌ی شغل می‌باشد. جایی که طراحان مشاغل به هنگام بحث درباره‌ی کم و کیف یک شغل، می‌بایست در همان ابتدای کار این

**بحث و نتیجه‌گیری**  
چنانکه یافته‌ها در شکل (۱)، نشان می‌دهند، در ارتباط با عوامل زمینه‌ساز فردی مهم در خصوص غنی‌سازی شغلی، سه گرایش شناسایی گردید. اولین

بیش را در شغل ایجاد کنند که اساساً یک شغل خوب با غنای بالا از چه ویژگی‌هایی می‌بایست برخوردار باشد. چالشی که در ارتباط با غنی‌سازی شغلی مشاهده گردید این بوده است که صرفاً سازمان اقدام به ایجاد یک شغل بدون در نظر گرفتن ماهیت و فلسفه‌ای شغل بوده است و سطح انتظارات منطقی که می‌توان در شغل گنجانید. وقتی شغل اشتباه تعریف شود، مسلماً چارچوب‌بندی رفتاری و تفکری که در ادامه‌ی آن می‌آید دچار انحراف می‌گردد. بنابراین، طراحان سازمانی می‌بایست ویژگی‌های اصلی شغل را به عنوان ماهیت و فلسفه شغل در نظر بگیرند تا بدین طریق بتوانند غنی‌سازی را در مشاغل پیاده کنند.

گرایش دیگری که در غنی‌سازی بدان اشاره شد، موضوع غنی‌سازی در ویژگی‌های دانشی شغل است. آنچه که در یافته‌های این مقوله بسیار مورد توجه بود، اشاره همه مصاحبه‌شوندگان به موضوع دانش و اطلاعات بوده است. اینکه تا چه حد توسعه دانش می‌تواند به نیروی انسانی هم در تحقق خود و هم برآورده‌سازی انتظارات شغلی تعیین‌کننده باشد. علی‌الخصوص که در عصر کنونی که سرتاسر آن را فناوری اطلاعات دربر گرفته و راه‌گیزی از آن نیست، اهمیت این توجه چندین برابر می‌شود. سرعت تغییرات در زمینه دانش نوین مبتنی بر فناوری اطلاعات نسبت به دهه‌ی گذشته شتاب فرآیندهای گرفته و امروزه مشاهده می‌شود که حتی ساختار وظیفه‌ای مشاغل نیز به سوی استفاده از فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی در حال حرکت بیشتر است. بنابراین، اینکه گفته می‌شود می‌بایست غنی‌سازی را در موضوعات دانشی مورد توجه قرار داد، کاملاً با تغییرات و تحولات عصر کنونی منطبق می‌باشد و جزء ضروریات طراحی مشاغل و غنی‌سازی شغلی به شمار می‌آید.

گرایش دیگری که یافته‌ها بدان اشاره داشتند، موضوع غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی شغل است. به هر حال، هرچقدر که در دو مورد قبلی خیلی خوب عمل شود و نسبت به موضوعات اجتماعی توجهی نگردد، غنی‌سازی را نمی‌توان به طور تمام و کمال پیاده‌سازی نمود. هر چه که باشد، انسان عنصری اجتماعی است و با تعامل و ارتباط سرزنده است. برخورداری از حال خوب ناشی از یک شغل با ماهیت اجتماعی خوب است. سازمان‌ها می‌بایست همانگونه که برای دستیابی به اهداف کسب و کار نیروی انسانی را بکار می‌گیرند تا به واسطه‌ی تلاش‌هایی که انجام می‌دهند به منافع خود دست یابند، به همان حساسیت و جدیت نیز باید

فضای لازم برای ارتباط و تعامل را با هدف دستیابی به یک بستر اجتماعی پویا و سرزنده تبدیل سازند. نباید نگاه ربات‌گونه به انسان داشت. بنابراین، طراحان مشاغل می‌بایست بدین نکته توجه داشته باشند که انجام یک وظیفه در هر صورت در یک بستر اجتماعی رخ می‌دهد. نباید نگاه سکولاری به غنی‌سازی شغلی داشته باشند. بگویند شغل یک چیز است و نیروی انسانی عنصر دیگر و این دو را از هم تفکیک سازند. بلکه باید پیوند عمیقی میان انجام وظایف شغلی با محیط اجتماعی انجام شغل در طراحی مشاغل با رویکرد غنی‌سازی شغلی ایجاد کنند. عامل دیگری که بسیاری از مطالعات در ادبیات مربوط به مدل ویژگی‌های شغلی نیز بدان اشاره داشتند، مقوله‌ی حالت‌های روانشناختی مهم می‌باشد که تحت عنوان ادراکات روانشناختی کارکنان طرح گردید. اما با این تفاوت که در بیشتر مطالعات، حالت‌های روانشناختی محدود به سه مؤلفه‌ی معناداری ادراک‌شده شغلی، مسئولیت‌پذیری ادراک‌شده شغلی و آگاهی ادراک‌شده از نتایج شغلی می‌شد. در این پژوهش دو شاخص دیگر یعنی تناسب ادراک‌شده فرد - شغل و جذابیت ادراک‌شده شغلی را نیز به مقوله‌ی حالت‌های روانشناختی مهم افزوده گردید. بدین ترتیب، از منظر این پژوهش، حالت‌های روانشناختی که تا قبل از این در سه مؤلفه عنوان می‌گردید، به پنج مؤلفه‌ی شکل (۳) توسعه یافته است.

مقوله‌ی سیاست‌گذاری‌های شغلی ناظر بر رفتارهایی است که سازمان به ویژه در سطح مدیریت منابع انسانی صورت می‌دهد. اگرچه بسیاری از تصمیمات در سطح مدیریت ارشد سازمان اتخاذ می‌گردد، اما در این بین نقشی که مدیر منابع انسانی ایفاء می‌نماید بسیار حائز اهمیت است. اینکه مدیر منابع انسانی موجودیتی فعال از واحد منابع انسانی در سازمان نشان دهد و یا موجودیتی منفعل، اثر و نتیجه آن را می‌توان در عملکرد کارکنان به وضوح مشاهده نمود. این نکته را باید در نظر داشت که غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های می‌تواند به خوبی اجراء شود که از ساختار قدرتمند، مؤثر، نقش‌آفرین و محوری در مدیریت منابع انسانی برخوردار باشد. به ویژه در ارتباط با سازمان تأمین اجتماعی این موضوع به خوبی احساس شد. اگرچه هنوز منابع انسانی با آن نقشی که باید ایفاء کند، فاصله دارد، اما در مقابل اراده و عزم جدی، مشاهده شد که قصد تحول در ساختار منابع انسانی و رویکردشان در تعریف و بازتعریف مشاغل را دارند. بنابراین، اینکه یافته‌ها نشان دادند سیاست‌گذاری‌های شغلی به عنوان یک عامل تعیین‌کننده در

ارتباط با گرایش‌های غنی‌سازی شغلی در سازمان در نظر گرفته می‌شود، بیشتر می‌توان اثر آن را ناشی از قدرت مدیریت منابع انسانی دانست که می‌تواند به واسطه‌ی نظرات خود به غنی‌سازی شغلی جهت دهد، سرعت آن را کم و یا زیاد کند، آن را برای همه ایجاد کند و چشم‌اندازی ایجاد کند که ممکن است دیگر رهبران سازمانی از آن غافل شده باشند.

مقوله‌ی دیگر اشاره به عوامل محیط شغلی دارد. به جزء شرایط محیط شغلی که ناظر بر وجه فیزیکی و تجهیزاتی محیط کار است، سایر موارد ناظر بر وجه غیرملموس محیط شغلی است. وقتی صحبت از جو تیمی و سازمانی می‌گردد، این چیزی مانند کامپیوتر نیست که به طور عینی قابل مشاهده باشد. بلکه یک حس و یا یک ادراک است که در درون روابط اعضا نهفته است. یا وقتی صحبت از فرهنگ سازمانی می‌شود، عنصری است که ترویج‌کننده‌ی ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایی است که می‌تواند نه تنها زندگی کاری کارکنان را متأثر سازد، بلکه زندگی اجتماعی آنان را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد. مانند هویتی که از شغل به دست می‌آورد. هویتی که فرد می‌تواند با آن خود را در جامعه تعریف کند. اما در میان عوامل محیطی، مفهومی که بسیار بر آن تأکید شد، سبک رهبری رهبران سازمان بوده است. اهمیت سبک رهبری در آنجایی است که کارکنان به واسطه‌ی بازخوردی که از رهبران سازمان در تعاملات و ارتباطات‌شان با آنان دریافت می‌کنند، اقدام به پردازش و ارزیابی اطلاعات کرده و نتیجه‌ای که به دست می‌آید بسیار می‌تواند در ادراکات آنان در موضوعاتی مانند معناداری شغلی، هویت شغلی، استقلال و آزادی و غیره اثرگذار باشد.

بنابراین، عوامل محیطی که در بسیاری از مطالعات مربوط به غنی‌سازی شغلی که غالباً مبتنی بر مدل ویژگی‌های شغلی بررسی شده بود، نادیده گرفته شده است. در حالی که به شدت می‌تواند فرآیند غنی‌سازی را دچار تغییر و تحول کند. سؤال سوم تحقیق به شناسایی پیامدهای شغلی ناشی از غنی‌سازی شغلی کارکنان پرداخته است. یافته‌ها در شش مقوله نگرش‌ها، عملکرد، انگیزشی، رفاه روانشناختی، رفتاری و شناختی دسته‌بندی شدند. همانگونه که میلز (۱۹۷۵)، مطرح ساخته است، آیا می‌توان ساختار و محتوای شغل را به گونه‌ای طراحی نمود که کارکنان احساس متمایزی نسبت به خود و زندگی شغلی‌شان داشته باشند؟ (آمستوت و همکاران، ۱۹۷۶). بنابراین، سازمان‌ها برای درک و تعریف بهتری از پست‌ها و تصدی‌های‌شان درون سازمان می‌بایست به شناسایی و ساختارمندی

وظایف، التزام‌های قانونی و اخلاقی، و مسئولیت‌های کارکنان در شغل پردازند که این موارد تحت عنوان فرآیند طراحی شغل صورت می‌گیرد (یانسون و مان، ۲۰۲۰). دو رویکرد اصلی در طراحی شغل وجود دارد: یکی غنی‌سازی شغلی و دیگری مهندسی شغل. رویکرد غنی‌سازی شغلی از آن جهت بیشتر مورد توجه مدیران و محققان حوزه‌ی منابع انسانی قرار گرفته است که ماهیت شغل را جالب‌تر، چالش‌برانگیزتر و قابل توجه‌تر می‌نماید. یکی از مشکلاتی که سازمان‌ها عموماً در زمینه طراحی شغلی دارند، ولو اینکه ادعا کنند آنان قصد دارند که مشاغلی غنی‌شده ارائه دهند، این است بیشتر به حمایت از غنی‌سازی شغلی (اورپن، ۱۹۷۹)، در طراحی‌های شغلی می‌پردازند تا اینکه به تولید محتواها و نتایج سودمند برای کارکنان پردازند. بنابراین، وقتی سازمان‌ها این قصد را می‌کنند که به طراحی و یا بازطراحی شغلی پردازند، در عین حالی که به توسعه مسئولیت‌ها و وظایف شغلی می‌پردازند، بایستی به بالابردن ظرفیت و قابلیت‌های انگیزشی، روانشناختی و اجتماعی، هم در خصوص ارتباطی که کارکنان با شغل خود می‌گیرند و هم سطح کنش‌ها و ارتباطاتی که با همکاران، مدیران، مراجعه‌کنندگان و محیط، پردازند، تا بدین طریق بتوانند نتایج مطلوب و اهدافی که از مشاغل دنبال می‌کنند را تحقق بخشند. بنابراین، در طراحی شغلی با رویکرد غنی‌سازی می‌بایست یک پیوند عمیق میان شغل و جنبه‌های انگیزشی، روانشناسی و اجتماعی (محیط شغلی) ایجاد شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۱). در این پژوهش نیز محققان با یک رویکرد جامع به بررسی موضوع غنی‌سازی شغلی پرداختند. چراکه، صرفاً اگر بنا بود که تنها یک طراحی شغلی انجام دهند و یا به عنوان نمونه بر تئوری ویژگی‌های شغلی اولدهام و هاگمن را محور کار قرار دهند، در هر صورت، غنی‌سازی شغلی به معنای حقیقی رخ نمی‌داد. به عبارت دیگر، همانگونه که عنوان شد، قصد این مطالعه ارائه یک مدل برای حمایت از غنی‌سازی شغلی در سازمان نبوده است، بلکه، چگونگی ایجاد یک شغل غنی‌شده را بازنمایی می‌نماید.

یافته‌ها حکایت از پنج مقوله‌ی کلی در غنی‌سازی شغلی دارد. البته، در اینجا ذکر این نکته الزامی است که غنی‌سازی شغلی یک فرآیند رفت و برگشتی است و می‌تواند از عوامل گوناگونی تأثیر بپذیرد. بنابراین، نباید در یک مرحله متوقف شود و برای اینکه بتوان مشاغلی پویا در سازمان طراحی نمود می‌بایست نگاه به رویکرد طراحی شغل با رویکرد غنی‌سازی نیز یک رویکرد پویا و فعالی باشد. یکی از مقوله‌های نهایی به دست آمده در این

مطالعه سیاست‌گذاری‌های شغلی سازمان می‌باشد. این مقوله ناظر به این موضوع است که در سطح کلان سازمانی و جایی که رهبران و تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان به سیاست‌گذاری در بخش‌های مختلف خود به ویژه منابع انسانی می‌پردازند، فلسفه‌ای که از شغل‌ها در سطح سازمان دنبال می‌کنند و یا قصد دستیابی به آن را دارند، می‌تواند بر رویکردشان به طراحی و غنی‌سازی شغلی اثرگذار باشد. سیاست‌گذاری نوعی پرداختن به هدف‌گذاری در مشاغل است (لیو و همکاران، ۲۰۱۸). این موضوع، شاید یکی از جنبه‌هایی باشد که در طراحی‌های شغلی مورد غفلت واقع شود و زمانی که سازمان‌ها اقدام به طراحی و یا بازطراحی‌های شغلی می‌کنند، ممکن است از مسیر درست‌تر پرداخت به غنی‌سازی دور شوند. بنابراین، توصیه می‌شود که پیش از اینکه به طراحی مشاغل و غنی‌سازی آنان مبادرت کنند، ابتدا رویکرد فلسفی خود را از مشاغل مشخص کنند و سپس دست به غنی‌سازی شغلی بزنند. این مقوله، چیزی بود که در بسیاری از مطالعات که در زمینه ویژگی‌های شغلی و یا غنی‌سازی شغلی انجام شده بود (مانند: اسمیث و دینانزیو، ۲۰۲۰؛ آگاروال و گوپتا، ۲۰۱۸؛ دروئری، ۲۰۱۹؛ رای و ماهشواری، ۲۰۲۱؛ استین و فاندرووت، ۲۰۱۹؛ لقمانی و همکاران، ۲۰۱۷)، مورد توجه قرار نگرفته بود.

مقوله‌ی بعدی دیگر تحت عنوان «گرایش‌ها به غنی‌سازی شغلی» مطرح گردید. این مقوله نیز ناظر به سه وجه انگیزشی، روانشناسی و اجتماعی غنی‌سازی شغلی دارد. در این باره، مطالعات مختلف خیلی محدود به ابعاد ویژگی‌های شغلی شده بودند (اقبال و همکاران، ۲۰۲۱؛ آگاروال و گوپتا، ۲۰۱۸؛ نصیر و همکاران، ۲۰۲۰)، و اساساً کمتر به توسعه ابعاد ویژگی‌های اصلی پرداختند. اما، آنچه که باید در خصوص مقوله‌های ذیل غنی‌سازی در ویژگی‌های اصلی شغل مورد توجه قرار داد این است که این مقوله‌ها به نسبت دو سطح دانشی (فراکارولی و همکاران، ۲۰۱۷؛ راجرز و همکاران، ۲۰۲۱)، و اجتماعی (جابین و همکاران، ۲۰۲۱؛ فراکارولی و همکاران، ۲۰۱۷؛ پیرو و همکاران، ۲۰۲۰؛ راجرز و همکاران، ۲۰۲۱)، بیشتر می‌توانند حالت‌های روانشناختی (لقمانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ آلان و همکاران، ۲۰۱۸؛ فراکارولی و همکاران، ۲۰۱۷)، مثبت‌تری را در کارکنان ایجاد کنند. حالت‌های روانشناختی اشاره به ادراکات کارکنان از ویژگی‌های شغلی دارند. به عبارت دیگر، ناظر بر چگونگی واکنش کارکنان به آن ویژگی‌ها در سازمان می‌باشد. به همین خاطر گفته شد که صرفاً بررسی یک

رویکرد شاید نتوان سازمان‌ها را در طراحی به مشاغل غنی‌شده‌ی کامل، هدایت کرد. چرا که باید مشاغل به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان را از روزمره‌گی برهانند و آنان را در مسیر یک رفتار مبتنی بر تغییر هدایت کنند (مارینوا و همکاران، ۲۰۱۵).

پس از غنی‌سازی ویژگی‌های اصلی شغل، مقولات ذیل غنی‌سازی در ویژگی‌های اجتماعی است که نقش تعیین‌کنندگی بیشتری را دارند. مقوله بعدی تحت عنوان عوامل محیطی مطرح شد. این مقوله در وهله‌ی اول شرایط محیط شغلی (فراکارولی و همکاران، ۲۰۱۷؛ پیرو و همکاران، ۲۰۲۰)، کارکنان به لحاظ فیزیکی، چیدمانی، تجهیزاتی، فضای اختصاص داده‌شده و ارگونومی را مورد توجه قرار می‌دهد. از دیگر عوامل می‌توان به جو سازمان (علی و همکاران، ۲۰۲۱؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۰)، جو تیمی (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۸؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۰)، فرهنگ (راهارگو و همکاران، ۲۰۱۸؛ السباخ و اشتیگیلانی، ۲۰۱۸) و سبک رهبری (لو و همکاران، ۲۰۲۱؛ هان و اوه، ۲۰۲۰؛ وادی و همکاران، ۲۰۲۱)، نام برد و به عنوان فرآیندهایی در نظر گرفته می‌شوند که کارکنان به پردازش اطلاعات حاصله از آن‌ها در خصوص ارزیابی‌های شغلی‌شان استفاده می‌کنند. در پایان نیز، پیامدهای شغلی، در شش سطح نگرش‌ها (شریشیم و لیو، ۲۰۱۸؛ آگاروال و گوپتا، ۲۰۱۸؛ دروئری، ۲۰۱۹)، عملکرد (لقمانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ نصیر و همکاران، ۲۰۲۰؛ هان و اوه، ۲۰۲۰)، انگیزشی (لقمانی و همکاران، ۲۰۱۷)، رفاه روانشناختی (وود و همکاران، ۲۰۱۲)، رفتاری (آگاروال و گوپتا، ۲۰۱۸؛ دروئری، ۲۰۱۹؛ نصیر و همکاران، ۲۰۲۰)، و شناختی (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۸)، دسته‌بندی گردید. مسلماً، هرچه مشاغل نزد کارکنان از معنای بیشتری برخوردار باشد، رفتارهای مطلوب‌تری را از خود در سازمان بروز می‌دهند. در پایان، لازم به ذکر است که مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان یک الگوی پیشنهادی برای دیگر سازمان‌هایی که خواهان طراحی و بازطراحی مشاغل خود هستند مورد توجه قرار گیرد. چراکه، نگاهی که این پژوهش دنبال نمود، اساساً یک فرآیند طراحی شغل مقطعی و یا یک‌طرفه نبوده است. بلکه، یک فرآیند هم‌کنشی و رفت و برگشتی است که سازمان‌ها می‌بایست در ساختارمندی مشاغل خود آن را مورد ملاحظه قرار دهند.

### ملاحظات اخلاقی

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول است در رشته مدیریت دولتی در دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین می‌باشد. تاریخ تصویب پروپوزال مورخ ۱۳۹۹/۰۷/۲۳ است.

**حامی مالی:** این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی می‌باشد.

**نقش هر یک از نویسندگان:** نویسنده اول محقق اصلی این پژوهش می‌باشد. نویسنده دوم استاد راهنما و نویسنده سوم استاد مشاور رساله هستند.

**تضاد منافع:** نویسندگان هیچ تضاد منافی در رابطه با این پژوهش اعلام نمی‌نمایند.

**تشکر و قدردانی:** بدین وسیله از اساتید راهنما و مشاور این تحقیق و نیز مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران که در انجام این تحقیق یاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## References

- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions. *Personnel Review*, 47(2), 353-377. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Agranoff, R. (2014). Local governments in multilevel systems: Emergent public administration challenges. *The American Review of Public Administration*, 44(4), 47S-62S. <https://doi.org/10.1177/0275074013497629>
- Ali, A., Wang, H., & Boekhorst, J. A. (2021). A moderated mediation examination of shared leadership and team creativity: a social information processing perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-33. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09786-6>
- Chen, J. C. C., & Cheng, C. Y. (2018). Solving social loafing phenomenon through Lean-Kanban: A case study in non-profit organization. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 984-1000. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0299>
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2889-2909. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- Drewery, D. (2019). Retaining contingent frontline staff through job enrichment: the case of seasonal student workers. *Managing Sport and Leisure*, 24(6), 387-399. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1684835>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. (2017). Job design and older workers. In *Age Diversity in the Workplace*. Emerald Publishing Limited, Bingley, 139-159. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120170000017008>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Han, S. H., & Oh, E. G. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(4), 519-533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2021). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 463-490. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- Jabeen, Q., Nadeem, M. S., Raziq, M. M., & Sajjad, A. (2022). Linking individuals' resources with (perceived) sustainable employability: Perspectives from conservation of resources and social information processing theory. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 233-254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12276>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620-632. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>
- Liu, J., Wang, Y., & Zhu, Y. (2020). Climate for innovation and employee creativity: An information processing perspective. *International Journal of Manpower*, 41(4), 341-356. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2017-0030>
- Liu, M., Huang, Y., & Zhang, D. (2018). Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(1), 38-51. <https://doi.org/10.1002/hfm.20723>
- Liu, Y., Wang, S., Zhang, J., & Li, S. (2022). When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. *Psychological Reports*, 125(3), 1573-1600. <https://doi.org/10.1177/00332941211027320>
- Loghmani, M., Taylor, T., & Ramzaninejad, R. (2017). Job characteristics and psychological states of football referees: implications for job enrichment. *Managing Sport and Leisure*, 22(5), 342-357. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1426488>
- Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E. (2017). The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.05.007>
- Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2021). Servant leadership effectiveness do religious atmosphere and housing



- price matter social information-processing Perspective. *Current Psychology*, 40(8), 3944-3957. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00337-3>
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104-120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.006>
- Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1031-1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>
- McNamar, T. (1973). White Collar Job Enrichment: The Pay Board Experience. *Public Administration Review*, 33(6), 563-568. <https://doi.org/10.2307/974570>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 213-233. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21385>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 39-91. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Naseer, S., Donia, M. B. L., Syed, F., & Bashir, F. (2020). Too much of a good thing: The interactive effects of cultural values and core job characteristics on hindrance stressors and employee performance outcomes. *Human Resource Management*, 59(3), 271-289. <https://doi.org/10.1002/hrm.21993>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virgã, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human relations*, 32(3), 189-217. <https://doi.org/10.1177/001872677903200301>
- Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: The mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518-529. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.40)
- Raharjo, K., Nurjannah, N., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346-1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133-157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Rogers, S. E., Miller, C. D., Flinchbaugh, C., Giddarie, M., & Barker, B. (2021). All internships are not created equal: Job design, satisfaction, and vocational development in paid and unpaid internships. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100723. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100723>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Sameer, S. K., & Priyadarshi, P. (2021). Interplay of organizational identification, regulatory focused job crafting and job satisfaction in management of emerging job demands: evidence from public sector enterprises. *International Review of Public Administration*, 26(1), 73-91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1848024>
- Schriesheim, C. A., & Liu, Y. (2018). Distinguished Scholars Invited Essay: Becoming a Good Sport and a Better Performer: A Social Information Processing View of Authentic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 141-152. <https://doi.org/10.1177/1548051817740323>

- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. *In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162-180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Smith, R. W., & DeNunzio, M. M. (2020). Examining personality Job characteristic interactions in explaining work outcomes. *Journal of Research in Personality*, 84, 103884. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103884>
- Steijn, B., & van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80. <https://doi.org/10.1111/padm.12352>
- Sungkit, F. N., & Meiyanto, I. S. (2015). Pengaruh job enrichment terhadap employee engagement melalui psychological meaningfulness sebagai mediator. *Gajah Mada Journal of Psychology*, 1(1), 61-73. <https://doi.org/10.22146/gamajop.7354>
- Tomo, A. (2019). Bureaucracy, Post-Bureaucracy, or Anarchy? Evidence from the Italian Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 482-496. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1485045>
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Umstot, D. D., Bell, C. H., & Mitchell, T. R. (1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 379. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.379>
- Vaandrager, D., & Marks, P. (2022). Disclosing Public Values: Citizens' Perspectives Based on Group Model Building. *Public Performance & Management Review*, 45(2), 282-307. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2034655>
- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254. <https://doi.org/10.1002/jocb.449>
- Wang, L., Jiang, W., Zhang, H., & Lin, H. (2020). Leader information seeking, team performance and team innovation: Examining the roles of team reflexivity and cooperative outcome interdependence. *Information Processing & Management*, 57(6), 102343. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102343>
- Wang, T. K., Jang, B. J., Ju, H. J., & Kim, H. (2017). Fulfilling the promises: the impacts of employment relationship on turnover intention. *International Review of Public Administration*, 22(4), 364-379. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412048>
- White, J. D. (1986). On the growth of knowledge in public administration. *Public administration review*, 46(1), 15-24. <https://doi.org/10.2307/975438>
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Yang, S. B., & Lee, K. H. (2009). Linking empowerment and job enrichment to turnover intention: The influence of job satisfaction. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13-24. <https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805152>
- Yanson, R., & Mann, M. J. (2020). Wrapping Blocks: A Fun Way to Teach Job Design. *Management Teaching Review*, 5(2), 144-162. <https://doi.org/10.1177/2379298119836418>
- Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking self-determination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1807707. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1807707>