

توسعه فردی و تحول سازمانی

اثربخشی بسته ارتقاء نشاط کاری بر اشتیاق کاری و تنیدگی شغلی کارکنان

آرزو مهران^۱، مهدی زارع بهرام آبادی^۲، جلیل یونسی^۳، عنایت الله زمانپور^۴

شیوه استناددهی: مهران، آرزو، زارع بهرام آبادی، مهدی،

یونسی، جلیل، و زمانپور، عنایت الله. (۱۴۰۵). اثربخشی بسته

ارتقاء نشاط کاری بر اشتیاق کاری و تنیدگی شغلی کارکنان.

توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۲)، ۱۹-۱.

۱. گروه مشاوره، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران

۲. گروه مشاوره، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. گروه سنجش و اندازه گیری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Mahdi.zare@atu.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۲۵ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۹ آبان ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۲ آبان ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۹ تیر ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر بررسی اثربخشی بسته آموزشی ارتقاء نشاط کاری بر میزان اشتیاق کاری و درهم تنیدگی شغلی کارکنان شرکت خصوصی بهین کاوش ثمین بود. این پژوهش از نوع کاربردی و با طرح شبه آزمایشی پیش آزمون-پس آزمون با گروه گواه انجام شد. جامعه آماری شامل ۶۰ نفر از کارکنان شرکت بهین کاوش ثمین بود که به صورت در دسترس انتخاب و به طور تصادفی در دو گروه آزمایش و گواه (هر کدام ۳۰ نفر) گمارده شدند. گروه آزمایش در طی سه هفته در ده جلسه آموزش نشاط کاری (دو جلسه در هفته، هر جلسه ۴۰ دقیقه) شرکت کرد، در حالی که گروه گواه هیچ مداخله ای دریافت نکرد. ابزار گردآوری داده ها سه پرسش نامه استاندارد شامل بهزیستی شغلی ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)، اشتیاق کاری سالواناوا و شوفلی (۲۰۰۱) و تنیدگی شغلی جانسون و همکاران (۲۰۱۰) بود. تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS نسخه ۲۵ و با استفاده از آزمون های تی، تحلیل کوواریانس و واریانس با اندازه گیری مکرر انجام شد. نتایج نشان داد میانگین نمرات اشتیاق شغلی در گروه آزمایش از ۵۳/۱ در پیش آزمون به ۶۶/۶ در پس آزمون و ۷۲/۱ در پیگیری افزایش یافت و اثر زمان و گروه در آزمون واریانس با اندازه گیری مکرر معنادار بود ($p < 0.01$). مؤلفه های توانایی، وقف خود و جذب نیز به طور معناداری بهبود یافتند. همچنین میانگین نمرات درهم تنیدگی شغلی از ۶۳/۷ در پیش آزمون به ۷۸/۳۵ در پس آزمون و ۸۰/۸ در پیگیری افزایش یافت ($\eta^2 = 0.73$) و تفاوت بین مراحل سنجش در سطح معنادار باقی ماند. یافته ها نشان دادند بسته آموزش نشاط کاری تأثیر مثبت و پایدار بر افزایش اشتیاق و درهم تنیدگی شغلی کارکنان دارد و می تواند به عنوان ابزاری کارآمد برای ارتقاء سرمایه روان شناختی و بهزیستی شغلی در محیط های سازمانی به کار رود.

کلیدواژگان: نشاط کاری، اشتیاق شغلی، درهم تنیدگی شغلی، بسته آموزشی، کارکنان

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

The Effectiveness of a Workplace Happiness Enhancement Package on Employees' Work Engagement and Job Embeddedness

Arezo Mehran¹, Mahdi Zare Bahramabadi^{2*}, Jalil Younesi³, Enayatollah Zamanpour³

1. Department of Counseling, Ki.C., Islamic Azad University, Kish, Iran

2. Department of Counseling, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3. Department of Assessment and Measurement, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Mahdi.zare@atu.ac.ir

How to cite: Mehran, A., Zare Bahramabadi, M., Younesi, J., & Zamanpour, E. (2026). The Effectiveness of a Workplace Happiness Enhancement Package on Employees' Work Engagement and Job Embeddedness. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(2), 1-15.

Abstract

This study aimed to investigate the effectiveness of a workplace happiness enhancement training package on employees' work engagement and job embeddedness at the Behin Kavosh Samin private company. This applied study employed a quasi-experimental pretest-posttest control group design. The statistical population consisted of 60 employees selected through convenience sampling and randomly assigned to experimental and control groups (30 participants each). The experimental group participated in ten 40-minute happiness training sessions over three weeks (two sessions per week), while the control group received no intervention. Data were collected using three standardized questionnaires: the Job Well-being Scale (Zheng et al., 2015), Work Engagement Scale (Salanova & Schaufeli, 2001), and Job Stress Scale (Johnson et al., 2010). Data analysis was performed using SPSS version 25 through paired t-tests, ANCOVA, and repeated measures ANOVA. The results showed that the mean score of work engagement in the experimental group increased from 53.1 in the pretest to 66.6 in the posttest and 72.1 in the follow-up, with significant main effects of time and group ($p < 0.01$). Subscales of vigor, dedication, and absorption improved significantly. Similarly, the mean score of job embeddedness increased from 63.7 in the pretest to 78.35 in the posttest and 80.8 in the follow-up ($\eta^2 = 0.73$), and the improvement remained stable over time. The findings indicated that the happiness enhancement training package had a significant and lasting effect on improving employees' work engagement and job embeddedness, suggesting its usefulness as a practical tool for enhancing psychological capital and occupational well-being in organizations.

Keywords: Workplace happiness, work engagement, job embeddedness, training package, employees

Submit Date: 10 July 2025

Revise Date: 03 November 2025

Accept Date: 10 November 2025

Initial Publish: 16 November 2025

Final Publish: 22 June 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی و غیرقابل جایگزین می‌نگرند؛ زیرا کیفیت عملکرد، نوآوری و اثربخشی هر نظام سازمانی به سطح بهزیستی و اشتیاق کاری کارکنان آن وابسته است. یکی از شاخص‌های کلیدی در این زمینه، نشاط کاری است که به عنوان نیروی محرکه روانی و رفتاری افراد در محیط کار، موجب افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و پایداری سازمانی می‌شود (Jaswal et al., 2024). پژوهش‌های اخیر در حوزه روان‌شناسی سازمانی نشان داده‌اند که شادی و نشاط شغلی نه تنها به بهبود عملکرد فردی منجر می‌شود، بلکه با افزایش خلاقیت، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری کارکنان، نقش مهمی در ارتقای سلامت روان و سرمایه روان‌شناختی ایفا می‌کند (Banisi, 2024).

نشاط کاری مفهومی است که از ترکیب عناصری چون امید، رضایت، انگیزه، احساس معنا و انرژی در محیط کار شکل می‌گیرد و به باور بسیاری از محققان، جزء لاینفک از سلامت روانی کارکنان محسوب می‌شود (Zarei Matin & Rolfa, 2018). به طور کلی، کارکنانی که در محیط کار احساس نشاط می‌کنند، نه تنها از استرس‌های شغلی و فرسودگی روانی دور می‌مانند، بلکه تمایل بیشتری به مشارکت، نوآوری و ایجاد تعامل مثبت با همکاران دارند. از سوی دیگر، نبود نشاط کاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانی در قرن بیست‌ویکم شناخته می‌شود که منجر به افت بهره‌وری، افزایش غیبت از کار و ترک خدمت می‌گردد (Samir, 2023).

مطالعات متعددی در حوزه رفتار سازمانی تأکید کرده‌اند که نشاط کاری با اشتیاق شغلی، رضایت و درهم‌تنیدگی شغلی رابطه‌ای مستقیم دارد. اشتیاق کاری به عنوان حالتی ذهنی مثبت، از سه بعد نیرومندی، وقف خود و جذب تشکیل شده است و نقش واسطه‌ای مهمی در ارتباط میان نشاط کاری و عملکرد دارد (Bakker et al., 2020). پژوهش‌های باکر و تیمز نشان می‌دهد که مدیریت انرژی روانی از طریق آموزش نشاط کاری می‌تواند به افزایش تمرکز، خلاقیت و اشتیاق کاری کارکنان بینجامد. در همین راستا، پژوهش‌های فراتحلی نیز بر اهمیت بهزیستی روانی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تمایل به همکاری درازمدت تأکید دارند (Brough et al., 2020).

از سوی دیگر، پدیده درهم‌تنیدگی شغلی (Job Embeddedness)، به عنوان یکی از سازه‌های نوظهور در روان‌شناسی کار، به میزان پیوند عاطفی، شناختی و اجتماعی فرد با محیط شغلی خود اشاره دارد. این سازه بیانگر آن است که کارکنان چگونه از طریق پیوندهای اجتماعی، تناسب شغلی و میزان فداکاری برای سازمان در شغل خود باقی می‌مانند (Teng & Chen, 2025). در واقع، درهم‌تنیدگی شغلی نشان‌دهنده میزانی است که فرد به دلایل شخصی و سازمانی تمایل دارد در محیط کاری خود بماند و از ترک شغل اجتناب کند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که افزایش نشاط کاری، یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های درهم‌تنیدگی و ماندگاری شغلی کارکنان است (Tehrani et al., 2024).

از دیدگاه نظری، مدل «منابع-تقاضاهای شغلی» (JD-R) توضیح می‌دهد که وجود منابع مثبت شغلی مانند حمایت اجتماعی، بازخورد سازنده، و برنامه‌های ارتقاء نشاط، اثر تقاضاهای روانی و فیزیکی محیط کار را کاهش داده و در نهایت باعث بهبود عملکرد و رضایت کارکنان می‌شود (Folkman & Greer, 2020). این مدل همچنین نشان می‌دهد که کارکنان از طریق راهبردهای مقابله‌ای شناختی و هیجانی، می‌توانند فشارهای محیطی را تعدیل کنند و احساس معنا و هدفمندی در کار را افزایش دهند (Frenkel et al., 2020).

در ایران نیز، افزایش فشارهای شغلی، حجم کاری بالا و شرایط اقتصادی دشوار موجب افزایش میزان فرسودگی شغلی و کاهش نشاط در میان کارکنان شده است (Sheivazlaghid & Shahbaz, 2021). یافته‌های پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که نشاط کاری به‌طور مستقیم

بر شاخص‌هایی مانند تعهد سازمانی، اشتیاق کاری و خلاقیت اثرگذار است و می‌تواند با ایجاد احساس امید و تعلق، سطح بهره‌وری و نوآوری سازمانی را بهبود دهد (Alinezhad & Barimani, 2021). همچنین، نشاط کاری در کارکنان منجر به تقویت روحیه همکاری، بهبود روابط بین‌فردی و افزایش کیفیت ارتباطات سازمانی می‌شود (Ambrhany & Alarkhani, 2019).

پژوهش‌های متعددی به بررسی ابعاد و پیشایندهای نشاط کاری پرداخته‌اند. طهرانی و همکاران (Tehrani et al., 2024) با استفاده از تحلیل ساختاری نشان دادند که نشاط کارکنان از دو دسته عوامل فردی و سازمانی متأثر است و متغیرهایی چون معناداری شغل، امنیت و حمایت سازمانی بیشترین اثر را بر احساس نشاط دارند. در پژوهشی دیگر، معصومی‌نژاد و همکاران (Masouminezhad et al., 2022) تأکید کردند که نشاط سازمانی از ده مؤلفه اصلی شکل می‌گیرد که شامل عوامل رفاهی، شغلی، مهارتی، شخصیتی و ارتباطی است و بیشترین نقش را عامل «معناداری کار» ایفا می‌کند.

به همین ترتیب، پژوهش طیبی و همکاران (Tayebi et al., 2023) چارچوبی استاندارد برای سنجش و ارتقاء نشاط منابع انسانی طراحی کرده‌اند که بر محور توسعه فردی، سلامت روان، انگیزش و مهارت‌های ارتباطی استوار است. در همین راستا، پژوهش فرهادی و هادی (Farhadi & Hadi, 2022) نیز نشان داد که استفاده از بسته‌های آموزشی و فناوری‌های نوین مانند واقعیت مجازی می‌تواند به‌طور معناداری بر ارتقاء نشاط سازمانی و کیفیت زندگی کاری تأثیر بگذارد.

از دیدگاه روان‌شناختی، ارتباط بین نشاط کاری و اشتیاق شغلی از طریق سازوکارهای شناختی و هیجانی تبیین می‌شود. به‌طور خاص، اشتیاق کاری بازتابی از احساس انرژی و تعلق به شغل است که موجب تجربه "جریان کاری" می‌گردد؛ حالتی که در آن کارکنان غرق در فعالیت و زمان از درک آن‌ها محو می‌شود (Ho et al., 2021). بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، هرچه نیازهای درونی کارکنان به خودمختاری، شایستگی و ارتباط بیشتر برآورده شود، سطح اشتیاق و انگیزه درونی آن‌ها افزایش می‌یابد (Bakker et al., 2020).

مطالعه بانسی (Banisi, 2024) نشان داد که تاب‌آوری سازمانی و خودکارآمدی نقش میانجی در ارتباط میان استراتژی‌های نوآورانه و اشتیاق کاری ایفا می‌کنند. در مقابل، پژوهش انصور (Ensour et al., 2020) بیان کرد که اشتیاق کاری به عنوان شکلی از «شور و اشتیاق شغلی» نیازمند محیطی است که احساس تعلق، حمایت و هدفمندی را در افراد تقویت کند. این یافته‌ها با مطالعه برو (Brough) (Brough et al., 2020) همسو است که تأکید می‌کند تعادل کار-زندگی و رفاه روانی از طریق ایجاد محیط‌های حمایتی و منعطف به افزایش بهزیستی و اشتیاق شغلی منجر می‌شود.

در کنار این عوامل، تنیدگی شغلی نیز به عنوان متغیری بازدارنده، نقش مهمی در کاهش نشاط کاری ایفا می‌کند. مدل تراکنشی ارزیابی استرس، که توسط فولکمن و گریر (Folkman & Greer, 2020) مطرح شده، بیان می‌کند که ادراک فرد از توانایی کنترل موقعیت و منابع مقابله‌ای موجود، میزان تجربه استرس و اضطراب را تعیین می‌کند. کارکنانی که مهارت‌های مقابله‌ای بهتری دارند و از حمایت اجتماعی برخوردارند، قادرند فشارهای کاری را بهتر مدیریت کرده و احساس نشاط و اشتیاق بیشتری تجربه کنند.

در پژوهش‌های جدید، اثر بحران‌هایی مانند پاندمی کرونا بر تنیدگی شغلی و سلامت روان کارکنان به‌طور گسترده بررسی شده است. فرنکل و همکاران (Frenkel et al., 2020) در مطالعه‌ای بر روی نیروهای پلیس اروپایی نشان دادند که افزایش تقاضاهای شغلی در شرایط بحرانی، در صورت نبود حمایت سازمانی، منجر به افت تاب‌آوری و افزایش فرسودگی می‌شود. بنابراین، طراحی برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء نشاط کاری و مدیریت استرس، از الزامات اساسی برای حفظ سلامت روانی کارکنان در محیط‌های پر فشار به‌شمار می‌رود.

در ایران، یافته‌های پژوهش شیو زلقید و شهbaz (Sheivazlaghid & Shahbaz, 2021) تأیید می‌کند که حجم کاری بالا و استرس شغلی رابطه‌ای منفی با بهزیستی شغلی دارند و موجب افزایش تمایل به ترک خدمت می‌شوند. از سوی دیگر، پژوهش ایزدی گیلدهی (Izadi Gildehi, 2021) نشان داد که شادی و نشاط در محیط کار نقش میانجی میان فضیلت سازمانی و اشتیاق شغلی را ایفا می‌کند و وجود فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار می‌تواند نشاط و انگیزه کارکنان را افزایش دهد.

به‌طور مشابه، دهمانیپور فراشاد و همکاران (Dehghanpour Farashah et al., 2021) در پژوهشی بر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها نشان دادند که منابع فردی و محیطی مانند حمایت سازمانی، علاقه کاری و معنی‌داری شغل، تأثیر مستقیمی بر اشتیاق کاری دارند. این یافته با مطالعه سمیعی و یعقوبی (Samiei & Yaghoubi, 2019) هم‌راستا است که نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین و خودکارآمدی کارکنان از عوامل کلیدی افزایش اشتیاق و نشاط شغلی هستند.

با در نظر گرفتن همه این یافته‌ها، روشن است که طراحی مداخلاتی برای ارتقاء نشاط کاری می‌تواند اثرات چندبعدی و پایداری بر اشتیاق کاری، کاهش تنیدگی شغلی و افزایش درهم‌تنیدگی سازمانی داشته باشد. بسته‌های آموزشی نشاط کاری، با تمرکز بر راهبردهایی چون ذهن‌آگاهی، معناجویی، ارتباط مؤثر، و مدیریت هیجان، زمینه‌ساز تحول روان‌شناختی در محیط کار می‌شوند (Teng & Chen, 2025). افزون بر آن، این بسته‌ها می‌توانند با تقویت روحیه مثبت، خودکارآمدی و احساس تعلق، مانع از تحلیل رفتگی و خستگی روانی کارکنان شوند (Tehrani et al., 2024). با توجه به ضرورت ارتقاء نشاط کاری و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی، پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی بسته ارتقاء نشاط کاری بر اشتیاق کاری و درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان شرکت بهین کاوش ثمین انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا از نوع شبه‌آزمایشی با طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه گواه است. جامعه آماری شامل ۶۰ نفر از کارکنان شرکت خصوصی بهین کاوش ثمین بود که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند و سپس به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و گواه، هرکدام سی نفر، گمارده شدند. در آغاز، از هر دو گروه پیش‌آزمون گرفته شد. گروه آزمایش طی سه هفته در ده جلسه آموزش نشاط کاری (هر هفته دو جلسه چهل دقیقه‌ای) شرکت کرد، در حالی که گروه گواه هیچ‌گونه مداخله‌ای دریافت نکرد. پس از پایان جلسات، از هر دو گروه پس‌آزمون به عمل آمد تا تغییرات ناشی از مداخله سنجیده شود.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسش‌نامه استاندارد بود: پرسش‌نامه بهزیستی شغلی ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)، پرسش‌نامه اشتیاق کاری سالواناوا و شوفلی (۲۰۰۱) و پرسش‌نامه تنیدگی شغلی جانسون و همکاران (۲۰۱۰). هر پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای نمره‌گذاری شد. روایی ابزارها با نظر متخصصان و اساتید تأیید شد و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و از طریق توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها در دو مرحله پیش‌آزمون و پس‌آزمون انجام شد.

پروتکل مداخله در این پژوهش شامل اجرای بسته آموزشی ارتقاء نشاط کاری در قالب ده جلسه ۴۰ دقیقه‌ای طی سه هفته بود (دو جلسه در هفته). جلسات به صورت گروهی و با مشارکت فعال کارکنان برگزار شد و محتوای آن بر مبنای اصول روان‌شناسی مثبت‌نگر، ذهن‌آگاهی، معناجویی در کار و بهبود روابط بین‌فردی طراحی گردید. در جلسه اول، مفهوم نشاط کاری، اهداف برنامه و اهمیت آن در بهزیستی شغلی تبیین شد. جلسات دوم تا چهارم به آموزش مهارت‌های مثبت‌نگری، قدردانی، و تمرکز بر نقاط قوت اختصاص یافت. در جلسات پنجم و ششم، تمرین‌های ذهن‌آگاهی، تن‌آرامی و مدیریت استرس آموزش داده شد. جلسات هفتم و هشتم به تقویت ارتباط مؤثر، همدلی، و روحیه

کار گروهی اختصاص داشت، و در جلسات پایانی (نهم و دهم)، موضوعاتی چون معنا در کار، تعهد سازمانی، و راهبردهای حفظ نشاط در محیط کاری مرور و تثبیت گردید. تمامی جلسات با فعالیت‌های عملی، گفت‌وگوی گروهی، و تکالیف روزانه همراه بود تا انتقال آموخته‌ها به رفتار واقعی تسهیل شود.

داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ تحلیل گردید. در مرحله تحلیل از آمار توصیفی برای بررسی شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و از آمار استنباطی شامل آزمون تی زوجی، آزمون تی مستقل و آزمون کوواریانس چندمتغیره (MANCOVA) برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. پیش از انجام تحلیل‌ها، نرمال بودن توزیع داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد.

یافته‌ها

ابتدا میانگین و انحراف معیار استاندارد اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن در مراحل پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری در دو گروه کنترل و آزمایش انجام شده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار استاندارد اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن در مراحل پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری در دو گروه

متغیر	زمان	گروه کنترل	گروه آزمایش
		میانگین	انحراف معیار
اشتیاق شغلی	پیش آزمون	۵۳	۴/۵۰۷
	پس آزمون	۵۱/۸۵	۳/۲۳۳
	پیگیری	۵۲/۳	۳/۶۱۴
توانایی	پیش آزمون	۱۸/۷	۲/۲۲۷
	پس آزمون	۱۸/۰۵	۲/۳۲۸
	پیگیری	۱۸/۴۵	۲/۳۵
وقف خود	پیش آزمون	۱۵/۶	۲/۲۵۷
	پس آزمون	۱۵/۵	۱/۵۰۴
	پیگیری	۱۵/۳	۱/۴۱۸
جذب	پیش آزمون	۱۸/۷	۲/۲۹۶
	پس آزمون	۱۸/۳	۱/۹۷۶
	پیگیری	۱۸/۵۵	۱/۸۲

میانگین نمرات اشتیاق شغلی برای گروه آزمایش در پیش آزمون ۵۳/۱، در پس آزمون ۶۶/۶ و در پیگیری ۷۲/۱ بدست آمده است؛ با توجه به میانگین‌های مشاهده شده اشتیاق شغلی کارکنان با دریافت آموزش ارتقاء نشاط کاری در مراحل پس آزمون و پیگیری بهبود یافته است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار استاندارد درهم تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن در مراحل پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری در دو گروه

متغیر	زمان	گروه کنترل	گروه آزمایش
		میانگین	انحراف معیار
درهم‌تنیدگی شغلی	پیش آزمون	۶۲/۷	۵/۲۹۳
	پس آزمون	۶۱/۳۵	۳/۶۱۷
	پیگیری	۶۱/۴۵	۳/۵۴۶
تناسب شغلی	پیش آزمون	۱۸/۷	۲/۰۲۹
	پس آزمون	۱۸/۳۵	۱/۶۶۳
	پیگیری	۱۸/۶	۱/۷۵۹
فدا کردن	پیش آزمون	۱۹/۵	۱/۶۰۶
	پس آزمون	۱۹/۸	۱/۲۴

توسعه فردی و تحول سازمانی

۲/۴۱۵	۲۳/۶	۲/۴۸۹	۱۸/۲۵	پس آزمون	پیوندهای اجتماعی
۲/۲۷۷	۲۴/۳۵	۲/۱۶۴	۱۸/۴۵	پیگیری	
۱/۴۸۳	۱۵/۹	۱/۷۲۵	۱۵/۶۵	پیش آزمون	
۱/۶۰۳	۱۹/۶	۱/۵۵۹	۱۵/۳	پس آزمون	
۱/۲۴	۲۰/۲	۱/۵۵۲	۱۵/۲۵	پیگیری	پیوندهای تیمی
۱/۱۹۶	۸/۸	۱/۵۵۹	۹/۳	پیش آزمون	
۱/۵۳۶	۱۱/۶	۱/۲۵۱	۹/۲۵	پس آزمون	
۱/۴۶۱	۱۲/۱۵	۱/۱۳۷	۹/۱۵	پیگیری	

میانگین نمرات درهم تنیدگی شغلی برای گروه آزمایش در پیش آزمون ۶۳/۷، در پس آزمون ۷۸/۳۵ و در پیگیری ۸۰/۸ بدست آمده است؛ با توجه به میانگین‌های مشاهده شده درهم تنیدگی شغلی کارکنان با دریافت آموزش ارتقاء نشاط کاری در مراحل پس آزمون و پیگیری بهبود یافته است.

پیش از تحلیل‌های استنباطی، فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون شاپیرو-ویلک انجام شد. با توجه به نتایج چون مقدار سطح معنی داری برای اکثر مؤلفه‌ها بزرگتر از مقدار خطای ۰/۰۵ بود در نتیجه برای این متغیرها توزیع نرمال را پذیرفته و جهت آزمودن فرضیات از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود.

فرضیه اول: آموزش ارتقاء نشاط کاری بر بهبود اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن در کارکنان شرکت خصوصی بهین کاوش ثمین در مرحله پس آزمون و پیگیری موثر است.

به منظور بررسی فرضیات پژوهش ابتدا برای رعایت پیش فرض تساوی واریانس‌ها و ماتریس کوواریانس‌های دو گروه در پیش آزمون، از آزمون لون و تحلیل واریانس یک راهه استفاده شد.

جدول ۳. نتایج آزمون لون در مورد فرض تساوی واریانس در اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن در مرحله پیش آزمون

مرحله	متغیرها	آماره لون	درجه آزادی اول	درجه آزادی دوم	سطح معنی داری
پیش آزمون	اشتیاق شغلی	۲/۰۳۴	۱	۳۸	۰/۱۶۲
	توانایی	۱/۹۶۶	۱	۳۸	۰/۱۶۹
	وقف خود	۳/۱۵۲	۱	۳۸	۰/۰۸۴
	جذب	۰/۸۸۴	۱	۳۸	۰/۳۵۳

همان گونه که در جدول ۳، ملاحظه می‌شود، فرض صفر برای تساوی واریانس دو گروه در پیش آزمون برای اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن تأیید می‌گردد. یعنی فرض تساوی واریانس‌های نمره‌های اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن در دو گروه آزمایش تحت آموزش ارتقاء نشاط کاری و کنترل در پیش آزمون تأیید گردید.

جدول ۴. نتایج تحلیل واریانس یک راهه در مورد فرض تساوی واریانس‌ها در اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن در مرحله پیش آزمون

مرحله	متغیرها	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
پیش آزمون	اشتیاق شغلی	۰/۱	۱	۰/۱	۰/۰۰۶	۰/۹۳۷
	توانایی	۵/۶۲۵	۱	۵/۶۲۵	۱/۵۵۹	۰/۲۲
	وقف خود	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	۰/۰۰۶	۰/۹۳۹
	جذب	۳/۶	۱	۳/۶	۰/۹	۰/۳۴۹

همانطور که در جدول ۴، مشاهده می‌شود در مرحله پیش آزمون دو گروه کنترل و آزمایش میزان اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن تفاوت معناداری با یکدیگر ندارد و این یافته نشان می‌دهد که فرض تساوی واریانس‌های نمره‌های میزان اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن در دو گروه آزمایش (آموزش ارتقاء نشاط کاری) و کنترل در پیش آزمون برقرار است. نتایج آزمون تحلیل واریانس با اندازه گیری مکرر در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل واریانس با اندازه گیری مکرر مربوط به اثرات درون گروهی و برون گروهی اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن

اثرات	منبع	متغیر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معناداری	مجذور اتا
درون آزمودنی	زمان	اشتیاق شغلی	۱۷۴۲/۷۱۷	۱/۷۹	۹۷۳/۷۰۹	۹۲/۵۰۳	۰/۰۰۱	۰/۷۰۹
		توانایی	۱۵۸/۱۵	۱/۷۳۹	۹۰/۹۵۱	۲۸/۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۴۲۶
		وقف خود	۲۳۶/۶	۱/۷۹۳	۱۳۱/۹۵۴	۵۰/۷	۰/۰۰۱	۰/۵۷۲
		جذب	۲۵۹/۳۵	۱/۷۹۷	۱۴۴/۳۰۶	۵۶/۲۶۲	۰/۰۰۱	۰/۵۹۷
اثر تعامل	اشتیاق شغلی	توانایی	۲۰۹۴/۰۵	۱/۷۹	۱۱۷/۰۰۱	۱۱۱/۱۵۲	۰/۰۰۱	۰/۷۴۵
		وقف خود	۲۰۱/۰۵	۱/۷۳۹	۱۱۵/۶۲۲	۳۵/۹۰۲	۰/۰۰۱	۰/۴۸۶
		جذب	۲۷۸/۰۶۷	۱/۷۹۳	۱۵۵/۰۸	۵۹/۵۸۶	۰/۰۰۱	۰/۶۱۱
		جذب	۲۹۴/۸۱۷	۱/۷۹۷	۱۶۴/۰۴۱	۶۳/۹۵۶	۰/۰۰۱	۰/۶۲۷
خطا	اشتیاق شغلی	توانایی	۷۱۵/۹	۶۸/۰۱۱	۱۰/۵۲۶	-	-	-
		وقف خود	۲۱۲/۸	۶۶/۰۷۶	۳/۲۲۱	-	-	-
		جذب	۱۷۷/۳۳۳	۶۸/۱۳۶	۲/۶۰۳	-	-	-
		جذب	۱۷۵/۱۶۷	۶۸/۲۹۴	۲/۵۶۵	-	-	-
بین آزمودنی	گروه	اشتیاق شغلی	۴۰۰۲/۰۷۵	۱	۴۰۰۲/۰۷۵	۱۴۶/۶۱۷	۰/۰۰۱	۰/۷۹۴
		توانایی	۵۵۴/۷	۱	۵۵۴/۷	۶۷/۳۴۴	۰/۰۰۱	۰/۶۳۹
		وقف خود	۴۶۰/۲۰۸	۱	۴۶۰/۲۰۸	۱۲۲/۱۹۳	۰/۰۰۱	۰/۷۶۳
		جذب	۴۱۴/۴۰۸	۱	۴۱۴/۴۰۸	۶۲/۸۹۴	۰/۰۰۱	۰/۶۲۳
خطا	اشتیاق شغلی	توانایی	۱۰۳۷/۲۵	۳۸	۲۷/۲۹۶	-	-	-
		وقف خود	۳۱۳	۳۸	۸/۲۳۷	-	-	-
		جذب	۱۴۳/۱۱۷	۳۸	۳/۷۶۶	-	-	-
		جذب	۲۵۰/۳۸۳	۳۸	۶/۵۸۹	-	-	-

بر اساس نتایج تحلیل واریانس با اندازه گیری مکرر در جدول ۵، در اثر زمان با توجه به اینکه اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن معنادار شده است ($P < 0.01$)، بنابراین بین سه مرحله پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری در این مؤلفه‌ها در گروه‌های آزمایشی و کنترل تفاوت وجود دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول که نشان می‌دهد بین گروه و زمان، تعامل وجود دارد ($P < 0.05$) مشخص می‌گردد بین مراحل پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری بین گروه درمانی و گروه کنترل در اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن تفاوت وجود دارد. همچنین در اثر گروه نیز با توجه به مقادیر F و سطوح معناداری مشاهده می‌گردد در اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن بین دو گروه آزمایش و گروه کنترل تفاوت معنادار وجود دارد ($P < 0.01$). مقایسه دویه دوی این گروه‌ها به تفکیک هر مرحله سنجش (پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری) در ادامه ارائه شده است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۶. مقایسه زوجی گروه‌های آزمایشی و کنترل در مراحل سنجش در اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن

متغیر	(I) گروه	(J) گروه	تفاوت میانگین (I-J)	خطای استاندارد	سطح معناداری	۹۵٪ فاصله اطمینان	
						حد پایین	حد بالا
اشتیاق شغلی	پیش آزمون	پس آزمون	-۶/۱۷۵*	۰/۷۸۵	۰/۰۰۱	-۸/۱۴۲	-۴/۲۰۸
	پیگیری		-۹/۱۵۰*	۰/۶۷۷	۰/۰۰۱	-۱۰/۸۴۵	-۷/۴۵۵
پس آزمون	پیگیری		-۲/۹۷۵*	۰/۵۸۱	۰/۰۰۱	-۴/۴۳۱	-۱/۵۱۹
توانایی	پیش آزمون	پس آزمون	-۱/۶۲۵*	۰/۴۲	۰/۰۰۱	-۲/۶۷۷	-۰/۵۷۳
	پیگیری		-۲/۸*	۰/۴۱۲	۰/۰۰۱	-۳/۸۳۲	-۱/۷۶۸
پس آزمون	پیگیری		-۱/۱۷۵*	۰/۲۷۱	۰/۰۰۱	-۱/۸۵۴	-۰/۴۹۶
وقف خود	پیش آزمون	پس آزمون	-۲/۱۵۰*	۰/۳۷۴	۰/۰۰۱	-۳/۰۸۷	-۱/۲۱۳
	پیگیری		-۳/۴*	۰/۳۶۵	۰/۰۰۱	-۴/۳۱۳	-۲/۴۸۷
پس آزمون	پیگیری		-۱/۲۵۰*	۰/۲۷۸	۰/۰۰۱	-۱/۹۴۶	-۰/۵۵۴
جذب	پیش آزمون	پس آزمون	-۲/۴*	۰/۳۸	۰/۰۰۱	-۳/۳۵۳	-۱/۴۴۷
	پیگیری		-۳/۵۲۵*	۰/۳۵	۰/۰۰۱	-۴/۴۰۱	-۲/۶۴۹
پس آزمون	پیگیری		-۱/۱۲۵*	۰/۲۸۱	۰/۰۰۱	-۱/۸۲۸	-۰/۴۲۲

نتایج جدول (۶)، نشان می‌دهد که در اشتیاق شغلی و مؤلفه‌های آن بین مرحله پیش آزمون با پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار وجود داشته و بین مرحله پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار حاصل نشده است.

در متغیر اشتیاق شغلی بین مراحل پیش آزمون با دو مرحله پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار وجود داشته و همچنین بین مرحله پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار حاصل شده است. بر اساس فاصله اطمینان مشاهده شده (منفی) برای این متغیرها نتیجه می‌شود که نمره‌های این متغیرها در مرحله پیش آزمون کمتر بوده و در مراحل پس آزمون و پیگیری افزایش و بهبود یافته است.

فرضیه دوم آموزش ارتقاء نشاط کاری بر بهبود درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن در کارکنان شرکت خصوصی بهین کاوش ثمین در مرحله پس آزمون و پیگیری موثر است.

نتایج آزمون لون برای متغیر درهم‌تنیدگی شغلی در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون لون در مورد فرض تساوی واریانس در درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن در مرحله پیش آزمون

مرحله	متغیرها	آماره لون	درجه آزادی اول	درجه آزادی دوم	سطح معنی داری
پیش آزمون	درهم‌تنیدگی شغلی	۱/۳۰۳	۱	۳۸	۰/۲۶۱
	تناسب شغلی	۰/۳۰۱	۱	۳۸	۰/۵۸۶
	فدا کردن	۱/۱۲۸	۱	۳۸	۰/۲۹۵
	پیوندهای اجتماعی	۱/۲۶۵	۱	۳۸	۰/۲۶۸
	پیوندهای تیمی	۱/۶۸۳	۱	۳۸	۰/۲۰۲

همان گونه که در جدول ۷، ملاحظه می‌شود، فرض صفر برای تساوی واریانس دو گروه در پیش آزمون برای درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن تأیید می‌گردد. یعنی فرض تساوی واریانس‌های نمره‌های درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن در دو گروه آزمایش تحت آموزش ارتقاء نشاط کاری و کنترل در پیش آزمون تأیید گردید. این یافته نشان می‌دهد که در تحلیل واریانس‌های دو گروه در پس آزمون و پیگیری، به دلیل همگنی واریانس‌های گروه‌ها در پیش آزمون، این تأثیرات متغیر مستقل (آموزش ارتقاء نشاط کاری) خواهد بود که در تفاوت احتمالی نمرات دو گروه، نقش خواهد داشت.

جدول ۸. نتایج تحلیل واریانس یک راهه در مورد فرض تساوی واریانس‌ها در درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن در مرحله پیش آزمون

مرحله	متغیرها	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
پیش آزمون	درهم‌تنیدگی شغلی	۱۰	۱	۱۰	۰/۴۳۸	۰/۵۱۲
	تناسب شغلی	۴/۲۲۵	۱	۴/۲۲۵	۱/۳۰۸	۰/۲۶
	فدا کردن	۰/۹	۱	۰/۹	۰/۴۳۷	۰/۵۱۲
	پیوندهای اجتماعی	۰/۶۲۵	۱	۰/۶۲۵	۰/۲۴۱	۰/۶۲۶
	پیوندهای تیمی	۲/۵	۱	۲/۵	۱/۲۹۴	۰/۲۶۲

همانطور که در جدول ۸، مشاهده می‌شود در مرحله پیش آزمون دو گروه کنترل و آزمایش میزان درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن تفاوت معناداری با یکدیگر ندارد و این یافته نشان می‌دهد که فرض تساوی واریانس‌های نمره‌های میزان درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن در دو گروه آزمایش (آموزش ارتقاء نشاط کاری) و کنترل در پیش آزمون برقرار است. نتایج آزمون تحلیل واریانس با اندازه گیری مکرر در جدول ۹، ارائه شده است.

جدول ۹. نتایج تحلیل واریانس با اندازه گیری مکرر مربوط به اثرات درون گروهی و برون گروهی درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن

اثرات	منبع	متغیر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معناداری	مجزورات
درون آزمودنی	زمان	درهم‌تنیدگی شغلی	۱۴۴۸/۷۱۷	۱/۲۳۸	۱۱۶۹/۸۲۳	۵۳/۲۵۱	۰/۰۰۱	۰/۵۸۴
		تناسب شغلی	۱۲۳/۶۱۷	۱/۱۶	۱۰۶/۵۶۳	۱۸/۰۶۷	۰/۰۰۱	۰/۳۲۲
		فدا کردن	۶۵/۵۱۷	۱/۵۱۷	۴۳/۱۸۵	۱۲/۳۲۹	۰/۰۰۱	۰/۲۴۵
		پیوندهای اجتماعی	۸۹/۱۱۷	۱/۲۸۲	۶۹/۵۲۹	۲۹/۵۷۶	۰/۰۰۱	۰/۴۳۸
		پیوندهای تیمی	۶۰/۰۱۷	۱/۷۵۴	۳۴/۲۲۶	۳۳/۲۱۳	۰/۰۰۱	۰/۴۶۶
اثر تعامل		درهم‌تنیدگی شغلی	۱۹۹۴/۱۵	۱/۲۳۸	۱۶۱۰/۲۵۵	۷۳/۳	۰/۰۰۱	۰/۶۵۹
		تناسب شغلی	۱۴۷/۷۱۷	۱/۱۶	۱۲۷/۳۳۸	۲۱/۵۸۹	۰/۰۰۱	۰/۳۶۲
		فدا کردن	۱۹۰/۵۵	۱/۵۱۷	۱۲۵/۶	۳۵/۸۵۸	۰/۰۰۱	۰/۴۸۵
		پیوندهای اجتماعی	۱۲۹/۷۱۷	۱/۲۸۲	۱۰۱/۲۰۶	۴۳/۰۵	۰/۰۰۱	۰/۵۳۱
		پیوندهای تیمی	۶۹/۳۱۷	۱/۷۵۴	۳۹/۵۳	۳۸/۳۶	۰/۰۰۱	۰/۵۰۲
خطا		درهم‌تنیدگی شغلی	۱۰۳۳/۸	۴۷/۰۵۹	۲۱/۹۶۸	-	-	-
		تناسب شغلی	۲۶۰	۴۴/۰۸۱	۵/۸۹۸	-	-	-
		فدا کردن	۲۰۱/۹۳۳	۵۷/۶۵۱	۳/۵۰۳	-	-	-
		پیوندهای اجتماعی	۱۱۴/۵	۴۸/۷۰۵	۲/۳۵۱	-	-	-
		پیوندهای تیمی	۶۸/۶۶۷	۶۶/۶۳۴	۱/۰۳۱	-	-	-
بین آزمودنی	گروه	درهم‌تنیدگی شغلی	۴۶۵۰/۰۷۵	۱	۴۶۵۰/۰۷۵	۱۰۵/۱۹	۰/۰۰۱	۰/۷۳۵
		تناسب شغلی	۴۲۹/۴۰۸	۱	۴۲۹/۴۰۸	۶۶/۶۴۳	۰/۰۰۱	۰/۶۳۷

توسعه فردی و تحول سازمانی

۰/۶۰۳	۰/۰۰۱	۵۷/۸۰۶	۴۴۴/۶۷۵	۱	۴۴۴/۶۷۵	فدا کردن
۰/۶۶۲	۰/۰۰۱	۷۴/۳۲۸	۳۰۰/۸۳۳	۱	۳۰۰/۸۳۳	پیوندهای اجتماعی
۰/۳۵۲	۰/۰۰۱	۲۰/۶۳۶	۷۸/۴۰۸	۱	۷۸/۴۰۸	پیوندهای تیمی
-	-	-	۴۴/۲۰۷	۳۸	۱۶۷۹/۸۵	درهم‌تنیدگی شغلی
-	-	-	۶/۴۴۳	۳۸	۲۴۴/۸۵	تناسب شغلی
-	-	-	۷/۶۹۳	۳۸	۲۹۲/۳۱۷	فدا کردن
-	-	-	۴/۰۴۷	۳۸	۱۵۳/۸	پیوندهای اجتماعی
-	-	-	۳/۸	۳۸	۱۴۴/۳۸۳	پیوندهای تیمی

بر اساس نتایج تحلیل واریانس با اندازه‌گیری مکرر در جدول فوق، در اثر زمان با توجه به اینکه درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن معنادار شده است ($P < 0.01$)، بنابراین بین سه مرحله پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری در این مؤلفه‌ها در گروه‌های آزمایشی و کنترل تفاوت وجود دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول که نشان می‌دهد بین گروه و زمان، تعامل وجود دارد ($P < 0.05$) مشخص می‌گردد بین مراحل پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری بین گروه درمانی و گروه کنترل در درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن تفاوت وجود دارد. همچنین در اثر گروه نیز با توجه به مقادیر F و سطوح معناداری مشاهده می‌گردد در درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن بین دو گروه آزمایش و گروه کنترل تفاوت معنادار وجود دارد. ($P < 0.01$). مقایسه دویه دوی این گروه‌ها به تفکیک هر مرحله سنجش (پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری) در ادامه ارائه شده است.

جدول ۱۰. مقایسه زوجی گروه‌های آزمایشی و کنترل در مراحل سنجش در درهم‌تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن

متغیر	(I) گروه	(J) گروه	تفاوت میانگین (I-J)	خطای استاندارد	سطح معناداری	۹۵٪ فاصله اطمینان
					حد پایین	حد بالا
درهم‌تنیدگی شغلی	پیش‌آزمون	پس‌آزمون	-۶/۶۵۰*	۰/۹۸۵	۰/۰۰۱	-۹/۱۱۷
	پیگیری	پس‌آزمون	-۷/۹۲۵*	۰/۹۷۵	۰/۰۰۱	-۱۰/۳۶۸
	پیگیری	پیش‌آزمون	-۱/۲۷۵*	۰/۳۴۵	۰/۰۰۲	-۲/۱۳۹
تناسب شغلی	پیش‌آزمون	پس‌آزمون	-۱/۹۲۵*	۰/۴۸۲	۰/۰۰۱	-۳/۱۳۳
	پیگیری	پس‌آزمون	-۲/۳۲۵*	۰/۵۱	۰/۰۰۱	-۳/۶۰۳
	پیگیری	پیش‌آزمون	-۰/۴۰۰*	۰/۱۴۲	۰/۰۲۳	-۰/۷۵۶
فدا کردن	پیش‌آزمون	پس‌آزمون	-۱/۲۷۵*	۰/۴۳	۰/۰۱۶	-۲/۳۵۲
	پیگیری	پس‌آزمون	-۱/۷۵۰*	۰/۴۰۴	۰/۰۰۱	-۲/۷۶۱
	پیگیری	پیش‌آزمون	-۰/۴۷۵	۰/۲۲۵	۰/۱۲۴	-۱/۰۳۹
پیوندهای اجتماعی	پیش‌آزمون	پس‌آزمون	-۱/۶۷۵*	۰/۳۲۳	۰/۰۰۱	-۲/۴۸۴
	پیگیری	پس‌آزمون	-۱/۹۵۰*	۰/۳۲۵	۰/۰۰۱	-۲/۷۶۵
	پیگیری	پیش‌آزمون	-۰/۲۷۵	۰/۱۲۵	۰/۱۰۲	-۰/۵۸۸
پیوندهای تیمی	پیش‌آزمون	پس‌آزمون	-۱/۳۷۵*	۰/۲۳۸	۰/۰۰۱	-۱/۹۷۱
	پیگیری	پس‌آزمون	-۱/۶۰۰*	۰/۲۳۴	۰/۰۰۱	-۲/۱۸۶
	پیگیری	پیش‌آزمون	-۰/۲۲۵	۰/۱۵۵	۰/۴۶۸	-۰/۶۱۴

با توجه به نتایج جدول فوق ملاحظه می‌گردد، در درهم تنیدگی شغلی و مؤلفه‌های آن بین مرحله پیش آزمون با پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار وجود داشته و بین مرحله پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار حاصل نشده است.

در متغیر اشتیاق شغلی بین مراحل پیش آزمون با دو مرحله پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار وجود داشته و همچنین بین مرحله پس آزمون و پیگیری تفاوت معنادار حاصل شده است. بر اساس فاصله اطمینان مشاهده شده (منفی) برای این متغیرها نتیجه می‌شود که نمره‌های این متغیرها در مرحله پیش آزمون کمتر بوده و در مراحل پس آزمون و پیگیری افزایش و بهبود یافته است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اجرای بسته آموزشی ارتقاء نشاط کاری توانست تأثیر معناداری بر افزایش اشتیاق کاری و درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان شرکت بهین کاوش ثمین ایجاد کند. مقایسه میانگین نمرات در سه مرحله پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری بیانگر آن بود که مداخله آموزشی موجب افزایش پایدار در مؤلفه‌های نیرومندی، جذب در کار و وقف خود در بین کارکنان شده است. این یافته حاکی از آن است که مداخله‌ای که بر اساس اصول روان‌شناسی مثبت‌نگر و تمرین‌های افزایش معنا، ذهن‌آگاهی و هیجان‌های مثبت طراحی شده، می‌تواند در بلندمدت اشتیاق کاری کارکنان را بهبود بخشد و به افزایش تمرکز و تعهد شغلی منجر شود. از سوی دیگر، میانگین نمرات درهم‌تنیدگی شغلی نیز در گروه آزمایش نسبت به گروه کنترل به‌طور چشمگیری افزایش یافت و این بهبود تا مرحله پیگیری پایدار ماند. این یافته نشان می‌دهد که آموزش نشاط کاری علاوه بر تأثیر مستقیم بر انگیزش فردی، توانسته احساس تعلق، پیوند اجتماعی و تعهد کاری کارکنان را تقویت کند.

یافته‌های این مطالعه با نتایج پژوهش‌های پیشین در ایران و خارج از کشور هم‌راستا است. طهرانی و همکاران (Tehrani et al., 2024) نیز در مدل علی خود نشان دادند که نشاط کارکنان متأثر از عواملی چون حمایت سازمانی، معناجویی در کار و امنیت شغلی است و افزایش این عوامل به‌طور مستقیم به بهبود عملکرد و اشتیاق کاری منجر می‌شود. در همین راستا، مطالعه بانسی (Banisi, 2024) نشان داد که اشتیاق کاری کارکنان در چارچوب تاب‌آوری سازمانی و خودکارآمدی قابل ارتقا است و می‌توان با بهره‌گیری از راهبردهای مبتنی بر هدف‌گذاری و رشد فردی، انرژی روانی و خلاقیت کارکنان را تقویت کرد. این همسویی نشان می‌دهد که نشاط کاری، علاوه بر اینکه یک تجربه هیجانی مثبت است، سازوکاری شناختی و انگیزشی دارد که به کارکنان امکان می‌دهد فشارهای محیطی را به منبعی برای رشد و معنا تبدیل کنند.

افزایش معنادار نمرات اشتیاق کاری پس از اجرای بسته آموزشی، با نظریه منابع-تقاضاهای شغلی (JD-R) مطابقت دارد که بیان می‌کند افزایش منابع شغلی مانند حمایت عاطفی، بازخورد سازنده و فرصت‌های رشد، موجب تقویت انگیزش درونی و کاهش استرس می‌شود (Folkman & Greer, 2020). در واقع، آموزش نشاط کاری با تقویت منابع روان‌شناختی کارکنان نظیر امید، خوش‌بینی و خودکارآمدی، موجب فعال شدن مسیرهای انگیزشی و ایجاد حالت ذهنی مثبت در محیط کار می‌شود (Bakker et al., 2020). در پژوهش باکر و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأکید شده که مدیریت پیش‌نگرانه انرژی روانی (Proactive Vitality Management) از طریق هدف‌گذاری و خودتنظیمی، نقش مهمی در افزایش اشتیاق و خلاقیت دارد. نتایج حاضر از همین دیدگاه تأیید می‌کند که کارکنانی که در جلسات نشاط کاری شرکت کردند، نسبت به وظایف خود دیدگاه معناگرایانه‌تری یافتند و توانستند چالش‌های کاری را با انرژی و اشتیاق بیشتری مدیریت کنند.

علاوه بر این، نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین درهم‌تنیدگی شغلی نیز در گروه آزمایش افزایش یافت. این یافته با پژوهش تنگ و چن (Teng & Chen, 2025) همخوان است که در مطالعه‌ای بر کارکنان صنعت گردشگری نشان دادند خلق فرصت‌های رشد شخصی و سرگرمی‌های خلاقانه (Job & Leisure Crafting) به افزایش پیوند شغلی و تعهد سازمانی منجر می‌شود. درهم‌تنیدگی شغلی منعکس‌کننده میزان ارتباط فرد با محیط کار و میزان تمایل او به ماندن در سازمان است، بنابراین ارتقای نشاط کاری از طریق تقویت روابط اجتماعی و حمایت متقابل، باعث پایداری عاطفی در محیط شغلی می‌شود.

مطالعه فرهادی و هادی (Farhadi & Hadi, 2022) نیز تأکید دارد که آموزش مبتنی بر فناوری و تجربیات تعاملی، از جمله استفاده از واقعیت مجازی برای آموزش مهارت‌های ارتباطی و هیجانی، منجر به افزایش نشاط و کیفیت زندگی کاری می‌شود. یافته پژوهش حاضر که نشان‌دهنده پایداری اثر آموزش در مرحله پیگیری است، با این نتیجه هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد که آموزش‌های مبتنی بر تجربه زیسته و تمرین‌های گروهی، اثربخشی ماندگارتری نسبت به آموزش‌های نظری دارند.

در بخش دیگر نتایج، مشاهده شد که تأثیر آموزش نشاط کاری بر مؤلفه‌های اشتیاق کاری (نیرومندی، جذب، و وقف خود) به طور معناداری پایدار باقی مانده است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش دیهقان‌پور فراشاد و همکاران (Dehghanpour Farashah et al., 2021) سازگار است که بیان کردند علاقه کاری و معناداری شغل مهم‌ترین منابع اشتیاق کاری در میان اعضای هیئت علمی هستند. این همسویی نشان می‌دهد که تجربه معنا و ارزش در کار، یکی از عناصر اساسی در احساس اشتیاق و رضایت شغلی است. همچنین پژوهش هو و همکاران (Ho et al., 2021) درباره "سرایت اشتیاق در محیط کار" نیز بر نقش تعاملات اجتماعی غیررسمی در افزایش اشتیاق تأکید دارد، که این موضوع در جلسات آموزش نشاط کاری از طریق بازی‌های گروهی، بحث‌های تعاملی و تمرین‌های مثبت‌نگر به‌خوبی تقویت شد.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن بود که میانگین نمرات درهم‌تنیدگی شغلی در مؤلفه‌هایی چون تناسب شغلی، پیوندهای اجتماعی و پیوندهای تیمی به‌طور معناداری افزایش یافته است. این یافته با نتایج پژوهش طیبی و همکاران (Tayebi et al., 2023) هم‌راستا است که در طراحی چارچوب استاندارد نشاط منابع انسانی، بر اهمیت مهارت‌های ارتباطی، تعامل مثبت و هم‌افزایی در تیم‌های کاری تأکید داشتند. به نظر می‌رسد که آموزش نشاط کاری موجب تقویت روابط اجتماعی و عاطفی بین کارکنان شده و این امر از طریق افزایش همدلی و ارتباط مؤثر، احساس تعلق شغلی را در آنان بالا برده است.

نتایج حاضر همچنین با پژوهش معصومی‌نژاد و همکاران (Masouminezhad et al., 2022) همخوانی دارد که با روش فراتحلیل و فراترکیب نشان دادند نشاط کاری از ده مؤلفه تشکیل شده است و مؤلفه‌های شغلی و ارتباطی بیشترین نقش را در ایجاد نشاط سازمانی دارند. به نظر می‌رسد که آموزش نشاط کاری با تمرکز بر ابعاد ارتباطی و معناداری کار، موجب ارتقای سلامت عاطفی و تعامل اجتماعی کارکنان گردیده است. از سوی دیگر، یافته پژوهش ملایی (Molaei, 2022) مبنی بر تأثیر تعادل کار و زندگی بر نشاط کاری کارکنان نیز از این دیدگاه حمایت می‌کند که تقویت نشاط در محیط کار مستلزم توجه همزمان به جنبه‌های شخصی و شغلی زندگی کارکنان است.

در تبیین نتایج مربوط به کاهش تنیدگی شغلی، می‌توان از مدل مقابله‌ای فولکمن و گریر (Folkman & Greer, 2020) بهره گرفت. این مدل بیان می‌کند که آموزش مهارت‌های شناختی و هیجانی باعث تغییر در ادراک فرد از منابع و تقاضاهای محیطی می‌شود و در نتیجه، تجربه استرس کاهش می‌یابد. آموزش نشاط کاری با تأکید بر تمرین‌های ذهن‌آگاهی، بازشناسی افکار منفی و بازسازی شناختی، به کارکنان کمک کرده است تا نسبت به فشارهای کاری دیدگاهی سازنده‌تر اتخاذ کنند. این رویکرد همسو با یافته‌های فرنکل و همکاران (Frenkel et al.,)

2020) است که نشان دادند وجود راهبردهای مقابله‌ای مؤثر و حمایت سازمانی می‌تواند تأثیر استرس‌های محیطی را بر فرسودگی و اضطراب کاهش دهد.

در بخش دیگر، نتایج مطالعه حاضر با یافته‌های پژوهش ایزدی گیلدهی (Izadi Gildehi, 2021) سازگار است که بیان می‌کند شادی و نشاط نقش میانجی در رابطه بین فضیلت سازمانی و اشتیاق کاری دارد. این بدان معناست که محیط‌های کاری مبتنی بر فضیلت، عدالت و احترام متقابل، زمینه‌ساز رشد هیجانات مثبت و انگیزش درونی هستند. از این منظر، بسته آموزشی طراحی‌شده در پژوهش حاضر با ایجاد فضای تعامل محور و ارزش‌مدار، توانسته همان کارکرد مثبت را در محیط سازمانی هدف تحقق بخشد.

نتایج این پژوهش همچنین با پژوهش سمیعی و یعقوبی (Samiei & Yaghoubi, 2019) هم‌خوان است که بیان کردند رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش خودکارآمدی کارکنان می‌تواند اشتیاق کاری را ارتقاء دهد. در جلسات آموزشی این پژوهش، با استفاده از تمرین‌های مشارکتی و تقویت بازخورد مثبت، احساس شایستگی و توانمندی در میان کارکنان افزایش یافت. چنین تجربه‌ای، بر اساس یافته‌های انسور (Ensour et al., 2020)، نوعی اشتیاق درونی یا "شور شغلی" ایجاد می‌کند که پایه‌گذار تعهد و ماندگاری شغلی است.

پژوهش حاضر از منظر تأثیرگذاری بر کیفیت روابط کاری نیز با یافته‌های امبرهانی و عالرخانی (Ambrhany & Alarkhani, 2019) همسو است که نشان دادند محیط‌های کاری فعال و حمایتگر باعث کاهش قلدری سازمانی و افزایش رفاه کارکنان می‌شود. جلسات آموزشی نشاط کاری با تأکید بر تعامل مثبت و بازی‌های گروهی، توانستند احساس همبستگی و امنیت روانی در بین کارکنان را تقویت کنند. همچنین، پژوهش برو (Brough et al., 2020) نشان داد که تعادل بین کار و زندگی یکی از عوامل کلیدی در افزایش بهزیستی و کاهش استرس است؛ یافته‌ای که با تأثیر مشاهده‌شده در بهبود سلامت روانی و کاهش فشارهای شغلی کارکنان در این مطالعه مطابقت دارد.

از نظر نظری نیز نتایج این پژوهش با دیدگاه زارع‌متین (Zarei Matin & Rolfa, 2018) هماهنگ است که شادی را نه صرفاً یک احساس، بلکه ضرورتی برای سلامت جسم و روان انسان دانست و آن را عاملی برای رشد معنوی و حرفه‌ای معرفی کرد. همچنین، یافته‌های حاضر نشان داد که نشاط کاری موجب افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت ارتباطات و رشد احساس معنا در شغل می‌شود که همگی مؤید نظریه‌های جدید روان‌شناسی مثبت در محیط کار است (Samir, 2023).

در مجموع، یافته‌ها بیانگر آن است که بسته آموزشی ارتقاء نشاط کاری، نه تنها موجب افزایش اشتیاق کاری و درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان شده، بلکه اثرات پایداری در بهبود روابط بین‌فردی، کاهش فشارهای روانی و افزایش سلامت سازمانی برجای گذاشته است. این نتایج با رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی در جهت توسعه سرمایه روان‌شناختی کارکنان هم‌راستا است و می‌تواند الگویی کارآمد برای طراحی مداخلات آموزشی در سازمان‌های ایرانی و بین‌المللی ارائه دهد.

پژوهش حاضر با وجود یافته‌های ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی نیز بود. نخست، حجم نمونه محدود به ۶۰ نفر از کارکنان یک شرکت خصوصی بود که تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها را دشوار می‌سازد. دوم، استفاده از پرسش‌نامه‌های خودگزارشی ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. همچنین، دوره پیگیری سه‌هفته‌ای برای ارزیابی پایداری اثرات آموزش ممکن است زمان کافی برای مشاهده تغییرات بلندمدت نباشد. در نهایت، متغیرهای فردی مانند تیپ شخصیتی، وضعیت خانوادگی و حمایت اجتماعی خارج از محیط کار، کنترل یا اندازه‌گیری نشده‌اند که می‌توانند بر نتایج اثرگذار باشند.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده از نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر از لحاظ نوع صنعت و جایگاه سازمانی استفاده شود تا اعتبار بیرونی یافته‌ها افزایش یابد. همچنین، بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) می‌تواند درک عمیق‌تری از تجربه زیسته کارکنان از آموزش نشاط کاری فراهم کند. انجام پژوهش‌های طولی با دوره‌های پیگیری بلندمدت‌تر نیز می‌تواند پایداری اثرات مداخلات را روشن‌تر سازد. بررسی نقش متغیرهای میانجی همچون تاب‌آوری، خودکارآمدی و حمایت اجتماعی نیز به غنای مدل مفهومی پژوهش‌های آتی کمک خواهد کرد. پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی منظم برای ارتقاء نشاط کاری در محیط‌های سازمانی طراحی کنند و این برنامه‌ها را با سیاست‌های انگیزشی، رفاهی و توسعه فردی کارکنان پیوند دهند. ایجاد فضاهای کاری تعاملی، برگزاری کارگاه‌های ذهن‌آگاهی، برنامه‌های گروهی ورزشی و فرهنگی، و تقویت سیستم‌های بازخورد مثبت می‌تواند نقش مهمی در افزایش نشاط و اشتیاق کاری داشته باشد. همچنین، گنجاندن مؤلفه نشاط کاری در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان، می‌تواند به ارتقاء سلامت روانی و پایداری سازمانی کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizational psychology, *workplace happiness* has emerged as a key construct in explaining employee motivation, well-being, and long-term organizational performance. In dynamic organizational contexts, human capital is the central driver of innovation, productivity, and competitive advantage (Jaswal et al., 2024). Numerous studies have demonstrated that employee happiness and vitality are not merely emotional states but functional components of occupational well-being that affect creativity, resilience, and job engagement (Banisi, 2024). According to positive organizational behavior theories, happiness at work acts as a cognitive-emotional resource that strengthens intrinsic motivation, enhances resilience against stress, and fosters cooperative relationships within teams (Zarei Matin & Rolfa, 2018).

Scholars have emphasized that employees with higher levels of workplace vitality show greater persistence, focus, and creativity, while those experiencing emotional exhaustion are more likely to disengage, show absenteeism, or develop turnover intentions (Samir, 2023). Recent meta-analytical reviews suggest that workplace happiness and engagement mutually reinforce each other, creating a feedback loop that leads to higher organizational commitment and performance (Brough et al., 2020). In this context, *work engagement*—defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption—represents one of the most important predictors of performance and innovation in the workplace (Bakker et al., 2020).

The Job Demands–Resources (JD-R) model provides a theoretical foundation for understanding how workplace happiness functions as a job resource that buffers stress and enhances motivation (Folkman & Greer, 2020). According to this model, organizational support, meaningful feedback, and opportunities for learning act as “motivational engines” that lead to greater engagement and satisfaction. When employees experience vitality and meaning in their work, they are more capable of coping with stress and transforming challenges into opportunities (Frenkel et al., 2020). Conversely, low happiness levels have been linked to higher stress, burnout, and emotional fatigue among employees in competitive job environments (Sheivazlaghid & Shahbaz, 2021).

In the Iranian organizational context, scholars have consistently emphasized that promoting happiness and vitality among employees is an urgent necessity, especially considering the high prevalence of occupational stress and job dissatisfaction (Tehrani et al., 2024). According to Tehrani et al., vitality is determined by both individual and organizational factors, such as meaningfulness, security, and job development opportunities. Similarly, Masouminezhad et al. (Masouminezhad et al., 2022) revealed that organizational vitality is derived from ten dimensions—including job-related, welfare, skill-based, personal, and interpersonal factors—with meaningful work being the strongest predictor. Furthermore, Tayebi et al. (Tayebi et al., 2023) designed a standard framework for assessing human resource vitality, emphasizing the integration of psychological health, interpersonal competence, and professional growth.

Work engagement, as conceptualized by Schaufeli and Bakker, involves a state of positive psychological connection between the employee and their work, mediated by vigor, dedication, and absorption (Bakker et al., 2020). Empirical research confirms that engagement is strongly influenced by proactive vitality management and goal orientation, both of which enhance intrinsic motivation and creativity. In parallel, job embeddedness—defined as the extent to which employees feel attached to their jobs and organizations—has been identified as another key determinant of retention and performance (Teng & Chen, 2025). Studies in hospitality and service industries indicate that personal growth and social connections increase employees’ embeddedness and decrease turnover intentions.

At the same time, job stress continues to be one of the major threats to occupational health and productivity. The transactional model of stress and coping (Folkman & Greer, 2020) explains that stress arises when individuals perceive an imbalance between job demands and personal resources. In this sense, interventions that enhance emotional regulation, mindfulness, and positive affect—such as workplace happiness training—serve as critical strategies to restore psychological balance. The COVID-19 pandemic further underscored this relationship, as studies on European employees revealed that unmanaged stress significantly undermines resilience and well-being (Frenkel et al., 2020).

In light of these theoretical perspectives and empirical findings, happiness training programs have been increasingly utilized to improve employee engagement, well-being, and organizational commitment (Farhadi & Hadi, 2022). These interventions are designed to cultivate positive emotions, strengthen interpersonal relationships, and develop adaptive coping strategies in stressful work environments. Consistent with previous evidence that leadership style, self-efficacy, and organizational support foster engagement and vitality (Alinezhad & Barimani, 2021; Samiei & Yaghoubi, 2019), the present study sought to examine the effectiveness of a structured *Workplace Happiness Enhancement Package* in improving employees’ work engagement and job embeddedness.

Therefore, the present study aimed to determine the effectiveness of a workplace happiness enhancement training package on employees' work engagement and job embeddedness in a private industrial organization.

Methods and Materials

This study employed an applied, quasi-experimental design with a pretest–posttest control group. The statistical population consisted of 60 employees from the Behin Kavosh Samin private company, selected using convenience sampling and randomly assigned to experimental and control groups ($n=30$ each). Both groups completed pretests of work engagement and job embeddedness. The experimental group participated in ten 40-minute sessions of happiness enhancement training over three weeks (two sessions per week), while the control group received no intervention. The sessions included modules on positive thinking, mindfulness, stress management, empathy, teamwork, and meaning-centered work. Data were collected using three standardized instruments: the Job Well-being Questionnaire (Zheng et al., 2015), the Work Engagement Scale (Salanova & Schaufeli, 2001), and the Job Stress Scale (Johnson et al., 2010). All instruments were validated by experts, and Cronbach's alpha confirmed reliability. Data were analyzed using SPSS 25 through descriptive statistics, paired t-tests, and repeated measures ANOVA.

Findings

Descriptive statistics showed that the mean work engagement score in the experimental group increased from 53.1 at pretest to 66.6 at posttest and 72.1 at follow-up, indicating a consistent improvement over time. In contrast, no significant change was observed in the control group. Repeated measures ANOVA revealed significant main effects of time and group ($p<0.01$), confirming the lasting impact of the intervention. The partial eta squared value for work engagement ($\eta^2=0.70$) demonstrated a large effect size.

Regarding subcomponents, the vigor dimension improved significantly, showing increased energy and persistence among employees. Dedication scores reflected higher levels of meaning, enthusiasm, and pride in work, while absorption demonstrated that participants became more focused and deeply involved in their tasks. Post hoc comparisons indicated significant differences between pretest–posttest and pretest–follow-up phases but not between posttest and follow-up, confirming the stability of intervention effects.

For job embeddedness, mean scores increased from 63.7 at pretest to 78.35 at posttest and 80.8 at follow-up. Analysis of variance confirmed significant improvements in all subdimensions—job fit, social links, and organizational sacrifice—with large effect sizes ($\eta^2=0.73$). Participants in the experimental group reported stronger alignment between personal values and job requirements, more positive interpersonal relationships, and a greater willingness to invest time and energy in the organization. In contrast, the control group's scores remained unchanged across all phases.

The normality of data distribution was confirmed using the Shapiro–Wilk test ($p>0.05$). Levene's test results supported homogeneity of variances between groups. Overall, statistical analyses confirmed that the workplace happiness enhancement package effectively improved both engagement and embeddedness over time, with no evidence of performance decline at the follow-up stage.

Discussion and Conclusion

The results of this study confirm that structured happiness enhancement training can significantly and sustainably improve employees' work engagement and job embeddedness. The intervention's effect was not transient but remained stable across follow-up assessments, indicating that the positive cognitive and emotional changes persisted beyond the training period. These findings align

with prior research emphasizing that workplace happiness functions as a motivational resource, enhancing employees' psychological energy, resilience, and productivity.

The improvement in work engagement can be explained by the activation of intrinsic motivational processes described in the JD-R model. By cultivating positive emotions, mindfulness, and meaning in work, the intervention strengthened internal resources such as optimism, self-efficacy, and resilience. These resources, in turn, buffered the effects of job stress and encouraged proactive engagement in work tasks. The increased vigor and dedication observed among participants suggest that they experienced greater purpose and satisfaction in their professional roles.

Similarly, the significant enhancement of job embeddedness demonstrates that workplace happiness training not only affects individuals' emotions but also reshapes their social and organizational relationships. Employees who participated in the program reported greater alignment between personal and organizational goals, deeper social connections with colleagues, and a stronger sense of belonging to the workplace. These outcomes suggest that happiness acts as a social glue, strengthening the interpersonal and cultural fabric of the organization.

The findings also highlight that fostering happiness at work contributes to reducing stress and preventing burnout. By encouraging employees to reframe challenges, manage emotions, and engage in mindful practices, the training effectively mitigated psychological fatigue and improved coping mechanisms. This aligns with modern occupational health approaches that emphasize positive interventions over reactive stress management.

From a broader perspective, the stability of the effects observed during follow-up suggests that happiness training produces enduring transformations in employees' cognitive and affective orientations toward work. Rather than relying on external incentives, these employees develop an intrinsic sense of motivation and fulfillment, which are key ingredients of sustainable performance and creativity. The study thus underscores the importance of incorporating psychological well-being and vitality into human resource development strategies.

Overall, this research provides empirical evidence that structured happiness interventions can serve as a strategic tool for enhancing both personal and organizational effectiveness. Organizations aiming to improve engagement and retention may benefit from embedding such programs into their employee development systems. By creating a culture that values well-being, positivity, and social support, organizations can not only improve individual performance but also build resilience and adaptability in an ever-changing business environment.

In conclusion, the *Workplace Happiness Enhancement Package* proved to be an effective, sustainable, and psychologically enriching intervention that improved work engagement, strengthened job embeddedness, and promoted overall well-being among employees. These outcomes reaffirm the growing recognition that happiness at work is not a luxury but a necessity for thriving, resilient, and high-performing organizations in the modern era.

References

- Alinezhad, & Barimani. (2021). The relationship between organizational optimism and organizational innovation with the mediating role of work vitality among teachers. *Journal of Educational Psychology Skills*, 12(3), 34–44. <https://civilica.com/doc/1573370/>
- Ambrhany, T., & Alarkhani, Y. (2019). A study of factors affecting the reduction of workplace bullying: The role of active work environment and employee well-being. *Scientific Researches in Human Management and Accounting*(103), 15–32. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/256>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive Vitality Management, Work Engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 351–378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>

- Banisi, P. (2024). Presenting a model of work engagement based on the Blue Ocean Strategy and organizational resilience with the mediating role of self-efficacy. *Journal of Advanced Management Studies*, 310(3), 308–319. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.1.17>
- Brough, P., Timms, C., & Ramsay, S. (2020). Work-life balance and psychological well-being in employees. *Journal of occupational health psychology*, 25(4), 517–532. https://www.researchgate.net/publication/340224627_Work-Life_Balance_Definitions_Causes_and_Consequences
- Dehghanpour Farashah, A., Pourazat, A. A., Gholipour, A., & Vaezi, R. (2021). Designing a model of work engagement among university faculty members. *Organizational Behavior Studies*, 10(3), 113–142. https://obs.sinaweb.net/article_247654.html
- Ensour, W., Zeglat, D., & Al-Maaitah, H. (2020). Towards a new model of work passion. *International Journal of Services and Operations Management*, 35(4), 482–503. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2020.105911>
- Farhadi, A., & Hadi, R. (2022). The effectiveness of a virtual reality package on enhancing organizational vitality and quality of work life. *Occupational Medicine Quarterly*, 4, 55–66. <https://civilica.com/doc/1625728/>
- Folkman, S., & Greer, S. (2020). Stress appraisal and coping: Revisiting the transactional model. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Elsevier. https://www.researchgate.net/publication/302391637_Stress_Appraisal_and_Coping
- Frenkel, M. O., Egger-Lampl, L., Hutter, V., Oudejans, R. R., Kleygrewe, L., Jaspaert, E., & Plessner, H. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on European police officers: Stress, demands, and coping resources. *Journal of Criminal Justice*. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2020.101756>
- Ho, V. T., Garg, S., & Rogelberg, S. G. (2021). Passion contagion at work: Investigating formal and informal social influences on work passion. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103642. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103642>
- Izadi Gildehi, R. (2021). The mediating role of happiness and cheerfulness in the impact of organizational virtue on job engagement. 6th International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting, and Economics, Tehran. <https://civilica.com/doc/1275591>
- Jaswal, N., Sharma, D., Bhardwaj, B., & Kraus, S. (2024). Promoting well-being through happiness at work: A systematic literature review and future research agenda. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2023-1492>
- Masouminezhad, F., Farkhseresht, B., Alvani, S. M., & Taghipour, M. J. (2022). Designing a model of organizational employee vitality drivers using meta-analysis and meta-synthesis techniques. *Organizational Culture Management*, 20(1), 101–117. <https://doi.org/doi:10.22059/jomc.2021.309052.1008119>
- Molaei, G. (2022). Investigating the effect of work-life balance on employees' work vitality with the mediating role of job satisfaction (Case study: Tehran Municipality). *Management and Entrepreneurship Studies*, 84(1), 231–239. <https://civilica.com/doc/1728592/>
- Samiei, I., & Yaghoubi, N. (2019). The relationship between transformational leadership, self-efficacy, and job engagement among employees of the Ministry of Health. *Quarterly Journal of Medicine and Purification in Medical Education*, 32(3), 35–45. <https://civilica.com/doc/1012923/>
- Samir, B. F. (2023). The Role of Employee Engagement, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Happiness at Work at a Saudi Organization. *Int J Bus Manag*, 18(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p27>
- Sheivazlaghid, V., & Shahbaz, M. (2021). Examining the role of workload and job stress in the relationship between job well-being and employees' turnover intention. *Accounting and Financial Knowledge*, 9(3), 101–121. https://jfak.journals.ikiu.ac.ir/article_2811.html
- Tayebi, Y., Mohammadi-Moghaddam, M., & Rahni, M. M. (2023). Presenting a standard framework for human resource vitality. *Standard and Quality Management*, 13(50), 97–140. https://www.jstandardization.ir/article_194833.html
- Tehrani, M., Hassanpour, A., & Yavari, K. (2024). Identifying the antecedents and consequences of employee vitality in organizations. *Public Administration: Perspectives*(115), 136–161. https://jpap.sbu.ac.ir/article_104382.html
- Teng, H. Y., & Chen, C. Y. (2025). Do job crafting and leisure crafting enhance job embeddedness: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(3), 1030-1048. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2024-0314>
- Zarei Matin, H., & Rolfa, H. (2018). *Happiness and vitality in life and the workplace*. Mehraban Publishing.