

# تبیین پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی

علی‌اصغر فانی<sup>۱\*</sup>، احمد عیسی‌خانی<sup>۲</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت‌مدرس، تهران، ایران
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت‌مدرس، تهران، ایران
- ۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت‌مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۹۰/۱۱/۳۰

دریافت: ۹۰/۹/۱

## چکیده

در سالیان گذشته تعلق خاطر کاری یکی از موضوع‌های مورد علاقه مشاوران و پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی بوده است. این علاقه‌مندی مرهون وجود یافته‌های علمی نشان از تأثیرگذاری چشمگیر تعلق خاطر کاری بر نتایج عملکردی کسب و کار و در عین حال پایین بودن سطح تعلق خاطر کارکنان در سازمان‌ها بوده است که این امر خود هزینه‌های میلیارد دلاری در قالب بهره‌وری از دست رفته برای سازمان‌ها در برداشته است. عوامل مختلف (از جمله الزام‌های شغلی، منابع شغلی، منابع شخصی) به‌عنوان پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری و همچنین عوامل مختلف (از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و...) به‌عنوان پیامدهای تعلق خاطر کاری بیان شده‌اند. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف تبیین پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری و همچنین تأثیرگذاری تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) و منابع شخصی (خوداثربخشی، شخصیت پیش‌قدم، وظیفه‌شناسی) به‌عنوان پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری مطرح هستند و تعلق خاطر کاری به‌طور مثبت بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

**کلیدواژه‌ها:** تعلق خاطر کاری، تعهد سازمانی، منابع شغلی، منابع شخصی، الزام‌های شغلی.



## ۱- مقدمه

در سال‌های گذشته توجه و علاقه زیادی به موضوع تعلق‌خاطر کارکنان<sup>۱</sup> نشان داده شده است. بسیاری بر این عقیده هستند که تعلق‌خاطر کارکنان پیش‌بینی کننده نتایج کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی است [۱، صص ۲۶۸-۲۷۹؛ ۲:۳، صص ۱۸۳-۱۹۷]. با این حال حال نظرسنجی‌های انجام شده به وسیله شرکت‌های نظرسنجی و مشاوره نشان می‌دهد که میزان تعلق‌خاطر کارکنان در سازمان‌ها بسیار پایین و حتی رو به کاهش است [۴:۵، ص ۴] و عمده سازمان‌ها از وجود نداشتن تعلق‌خاطر کارکنان رنج می‌برند که این موضوع منجر به تحمیل هزینه‌های گزافی به سازمان‌ها شده است [۵، ص ۴]. در تبیین وضع اسفناک سازمان‌ها از نظر تعلق‌خاطر صاحب‌نظران از عبارتهایی مانند شکاف تعلق‌خاطر، حضور فیزیکی در محل کار، بازنشستگی حین شغل، نبود حضور روان‌شناختی در محل کار، درگیر شدن در امور شخصی، و کارکنان نامرئی استفاده کرده‌اند. از طرفی دیگر شکل‌گیری جنبش روانشناسی مثبت‌گرا نیاز به انجام پژوهش‌های سازمانی مثبت‌گرا و رفتار سازمانی مثبت‌گرا را تشویق می‌کند [۶، صص ۷۷۴-۸۰۰]. صاحب‌نظران این حوزه تعلق‌خاطر را یکی از مؤلفه‌های مورد توجه روان‌شناسی مثبت‌گرا ذکر کرده‌اند [۷، صص ۱۸۷-۲۰۰].

هدف نهایی این پژوهش تبیین رابطه پیش‌آیندهای تعلق‌خاطر کاری<sup>۲</sup> (الزام‌های شغلی، منابع شغلی، منابع شخصی، منابع سازمانی) با تعلق‌خاطر کاری و همچنین تأثیر تعلق‌خاطر کاری بر تعهد سازمانی است.

## ۲- پیشینه نظری

### ۱-۲- تعلق‌خاطر کاری

حالت‌های ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار به وسیله سه شاخص سرزندگی<sup>۳</sup>، فدایی‌شدن<sup>۴</sup> و مجذوب‌شدن<sup>۵</sup> متمایز می‌شود. سرزندگی با سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی در زمان کار متمایز می‌شود. فدایی‌شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معناداری، اشتیاق و چالش اشاره دارد. مجذوب‌شدن با تمرکز کامل و مجذوب‌شدن شادمانه در کار متمایز می‌شود که به موجب آن زمان به سرعت گذشته و جدا شدن از کار برای فرد مشکل است [۸].

## ۲-۲- منابع شغلی<sup>۶</sup> و تعلق خاطر کاری

منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارند که: الف) در دستیابی به اهداف شغلی مؤثر هستند؛ ب) الزام‌های شغل و هزینه‌های فیزیولوژیکی و روان‌شناختی مرتبط با آن را کاهش می‌دهند؛ ج) رشد، یادگیری و توسعه فردی را ترغیب می‌کنند [۹، ص ۳۱۲].

منابع شغلی به دلیل پرورش فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان نقش انگیزش درونی را بازی می‌کنند و به دلیل نقش ابزاری در دستیابی به اهداف کاری، نقش انگیزش بیرونی را نیز بازی می‌کنند [۱۰، صص ۲۱۱-۲۱۲]. منابع شغلی ممکن است در سطوح مختلف از قبیل سازمان (نظیر حقوق، فرصت‌های شغلی، امنیت شغلی)؛ روابط اجتماعی و میان فردی (حمایت سرپرست و همکاران، جوّ گروه)؛ سازمان کار<sup>۷</sup> (شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری)؛ سطح وظیفه (بازخورد عملکرد، تنوع مهارت، استقلال و آزادی عمل) قرار گیرد [۹، ص ۳۱۲].

شاوفلی و بکر (۲۰۰۴) شواهدی را درباره رابطه مثبت بین منابع شغلی (بازخورد عملکرد، حمایت اجتماعی، و مربی‌گری سرپرستی و تعلق خاطر کاری یافتند [۱۱، صص ۳۱۵-۲۹۳]. نتایج مطالعه هاکنن و همکاران (۲۰۰۶) نشان داد که کنترل شغلی، اطلاعات، حمایت سرپرستی، جوّ نوآورانه و جوّ اجتماعی همگی به شکل مثبت با تعلق خاطر رابطه دارند [۱۲، صص ۵۱۳-۴۹۵].

مانو و همکاران (۲۰۰۷) از یک طرح چندمقطعی برای بررسی تعلق خاطر و پیش‌آیندهای آن استفاده کردند که در آن منابع شغلی نسبت به الزام‌های شغلی تعلق خاطر را بهتر پیش‌بینی می‌کرد. کنترل شغلی و عزت نفس سازمانی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های سه بعد تعلق خاطر بودند [۱۳، صص ۱۷۱-۱۴۹]. بنابراین انتظار می‌رود که منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار باشند.

## ۲-۳- الزام‌های شغلی<sup>۸</sup> و تعلق خاطر کاری

الزام‌های شغلی به ابعاد فیزیکی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارد که نیازمند تلاش فیزیکی و روان‌شناختی پایدار از طرف کارکنان است و در این صورت با هزینه‌های



فیزیولوژیکی و روان‌شناختی خاصی مرتبط است [۱۴، ص ۵۰۱]. هر چند الزام‌های شغلی به‌ضرورت منفی نیستند اما زمانی که نیازمند تلاش زیاد برای حفظ سطح عملکرد مورد انتظار باشند، ممکن است منجر به بروز پاسخ‌های منفی مانند تحلیل‌رفتگی<sup>۱</sup> و خستگی مزمن شوند [۱۱، صص ۳۱۵-۲۹۳]. کنترل کار، فشار زمان و کار، حجم کار، الزام‌های عاطفی کار مشتری، محیط فیزیکی ناسازگار، ابهام در نقش، تضاد در نقش و اضافه بار نقش نمونه‌هایی از الزام‌های شغلی هستند. به‌طور عمومی منابع شغلی و الزام‌های شغلی همبستگی منفی با یکدیگر دارند، زیرا الزام‌های شغلی بالا ممکن است مانع از تحرک منابع شغلی شوند [۹، صص ۳۱۵-۳۱۲]. در مدل JD-R<sup>۱</sup> الزام‌های شغلی بالا و نبود منابع شغلی، زمینه مساعدی را برای بروز تحلیل‌رفتگی و کاهش تعلق خاطر ایجاد می‌کنند [۱۱، صص ۳۱۵-۲۹۳]. از طرف دیگر منابع شغلی بالا در ترکیب با الزام‌های شغلی بالا و یا پایین ممکن است به انگیزش بالا و تعلق خاطر منجر شوند [۹، صص ۳۱۵-۳۱۲]. به‌طور کلی در رابطه بین منابع شغلی و الزام‌های شغلی دو نوع اثر ذکر می‌شود: ۱- اثر محافظ منابع شغلی؛ ۲- نقش برجستگی منابع شغلی در بسترهای کاری با الزام‌های شغلی بالا.

بکر و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای دریافته‌اند که ترکیب الزام‌های شغلی بالا با منابع شغلی اندک به طرز معناداری تحلیل‌رفتگی (خستگی مفرد و بدبینی) را پیش‌بینی می‌کند. آن‌ها دریافته‌اند که حجم کار، الزام‌های عاطفی، الزام‌های فیزیکی و تداخل کار-منزل در زمانی که کارکنان استقلال و آزادی عمل، دریافت بازخورد و حمایت اجتماعی را تجربه کرده و یا روابط با کیفیت بالا با سرپرستان خود داشتند، به سطح بالایی از تحلیل‌رفتگی منجر نمی‌شد [۹، ص ۳۱۷]. در این پژوهش رابطه بین الزام‌های شغلی (فشار کاری، الزام‌های عاطفی و الزام‌های ذهنی) و تعلق خاطر به‌طور مستقیم آزمون شده است.

## ۲-۴- منابع شخصی<sup>۱۱</sup> و تعلق خاطر کاری

منابع شخصی به خودارزیابی‌های مثبت مرتبط با تاب‌آوری و حس فرد از توانایی‌های خویش در تأثیرگذاری موفقیت‌آمیز روی محیط اشاره دارد [۱۵، صص ۶۳۲-۶۴۳]. به نحو متقاعدکننده‌ای نشان داده شده است که چنین خودارزیابی‌های مثبتی، هدف‌گذاری، انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی و زندگی، جاه‌طلبی‌های حرفه‌ای و سایر پیامدهای مطلوب را پیش‌بینی می‌کند [۱۰، صص ۲۱۴-۲۱۳]. متغیرهای زیادی به‌عنوان منابع شخصی معرفی

شده‌اند که برخی از آن‌ها به قرار زیر است: عزت نفس، خوش‌بینی، خوداثربخشی<sup>۲</sup>، خصیصه رقابتی بودن، شخصیت پیش‌قدم<sup>۳</sup>، برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، روان‌رنجوری، تجربه‌پذیری، بی‌صبوری و زودرنجی.

روثمن و استورم (۲۰۰۳) در یک پژوهش چند بخشی دریافتند که پلیس‌های با تعلق خاطر از سبک غلبه فعال<sup>۴</sup> استفاده می‌کنند. آن‌ها مسئله‌محور بودند و در تلاش برای رفع و یا آرایش مجدد عوامل استرس‌زا قدم‌های فعالی برمی‌داشتند [ص ۱۰، ۲۱۴].

زانتاپولو و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود بین تکنسین‌های مجرب هلندی نقش سه منبع شخصی (خوداثربخشی، عزت‌نفس سازمانی<sup>۵</sup> و خوش‌بینی) را در پیش‌بینی تعلق خاطر مورد مطالعه قرار دادند.

نتایج نشان داد که کارکنان با تعلق خاطر که خوداثربخشی بالایی دارند؛ باور دارند که قادر به تأمین الزام‌هایی هستند که در زمینه‌های مختلف روبه‌رو می‌شوند. بعلاوه کارکنان با تعلق خاطر این گرایش را داشتند که معمولاً پیامدهای خوبی را در زندگی تجربه کنند (خوش‌بینی)، و باور داشتند که می‌توانند با مشارکت در نقش‌هایی در درون سازمان نیازهای خویش را ارضا کنند (عزت نفس سازمانی) [صص ۱۲۱-۱۴۱].

لانگلان و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای دریافتند که تعلق خاطر با روان‌رنجوری پایین و برون‌گرایی بالا متمایز می‌شود [صص ۵۲۱-۵۳۲]. در مطالعه کیم و همکاران (۲۰۰۹) نتایج نشان داد که دو ویژگی شخصیتی روان‌رنجوری و وظیفه‌شناسی پیش‌بینی‌کننده تعلق خاطر و ویژگی روان‌رنجوری پیش‌بینی‌کننده تحلیل رفتگی هستند. به‌نحوی که روان‌رنجوری روی تحلیل‌رفتگی اثر مثبت و روی تعلق خاطر اثر منفی دارد [صص ۹۶-۱۰۴]. در این پژوهش رابطه بین منابع شخصی (خوداثربخشی، شخصیت پیش‌قدم و وظیفه‌شناسی) با تعلق خاطر کاری مورد آزمون قرار گرفته است.

## ۲-۵- منابع سازمانی و تعلق خاطر کاری

منابع سازمانی به‌میزان حمایتی بودن سیاست‌های سازمان و همچنین وجود بسترهای سازمانی حامی نیازها و خواسته‌های کارکنان اشاره دارد. ریچمن و همکاران (۲۰۰۸) مطالعه‌ای را درخصوص رابطه بین ادراک انعطاف‌پذیری، سیاست‌های حمایتی کار - زندگی و استفاده از ترتیب‌های رسمی و موقتی انعطاف‌پذیری برای تعلق خاطر کارکنان و



ماندگاری مورد انتظار انجام دادند.

نتایج به دست آمده نشان داد که ادراک انعطاف‌پذیری و سیاست‌های حمایتی کار-زندگی به طور مثبت با تعلق خاطر کارکنان ارتباط دارد [۳، صص ۱۸۳-۱۹۷]. نتایج مطالعه پارکز و لنگ فورد (۲۰۰۸) نشان داد که در میان ۲۸ مقیاس جو، توازن کار - زندگی کم‌ترین همبستگی (۲۱ درصد) را با تعلق خاطر کارکنان داشت.

تفسیر پژوهشگران از نتایج این است که کارکنان با تعلق خاطر بالا گاهی اوقات توازن کار-زندگی را قربانی رسیدن به اهداف سازمانی می‌کنند؛ به‌ویژه اگر سازمان محیط کار حامی را به نحوی فراهم آورد [۱۹، صص ۲۶۷-۲۸۴]. در این پژوهش رابطه بین منابع سازمانی (توازن کار-زندگی، ارتباطات) با تعلق خاطر کاری آزمون شده است.

## ۲-۶- تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی قدرت نسبی شناخته‌شدن و مشارکت در یک سازمان خاص است که حداقل به وسیله سه عامل متمایز می‌شود:

الف) باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان؛

ب) تمایل به اعمال تلاش قابل توجه به نیابت از سازمان؛

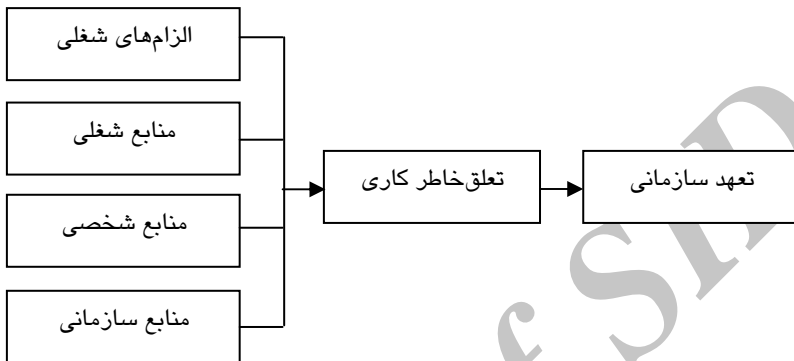
ج) تمایل قوی به تداوم عضویت در سازمان [۲۰؛ ۲۱، صص ۵۳۸-۵۱۱].

بر همین اساس میر و همکاران ابعاد سه‌گانه تعهد شامل تعهد عاطفی (وابستگی عاطفی مثبت به سازمان)، تعهد هنجاری (احساس التزام و دین به سازمان) و تعهد مستمر (تعهد به سازمان به دلیل بالا بودن هزینه‌های از دست دادن عضویت در سازمان) را مطرح کردند [۲۲، صص ۲۵۲-۲۷۶].

در ادبیات پژوهش، رابطه بین تعلق خاطر و تعهد سازمانی از زوایای مختلفی مطالعه شده است. ساکس (۲۰۰۶) و هاگانن و همکاران (۲۰۰۶) از منظر تعهد سازمانی محض؛ پارکز و لنگ فورد (۲۰۰۸) نیت ماندگاری؛ ساکس (۲۰۰۶) و شاوفلی و بکر (۲۰۰۴) از منظر نیت ترک کار یا نیت جابجایی؛ و ریچمن (۲۰۰۸) از بعد ماندگاری مورد انتظار مورد مطالعه قرار داده‌اند.

نتایج حاصل از مطالعات بالا نشان داد که تعلق خاطر با نیت ترک کار و نیت جابجایی رابطه منفی و با تعهد سازمانی و ماندگاری مورد انتظار رابطه مثبت دارد. همچنین شواهد متقنی در رابطه به نقش میانجی بین پیش‌آیندهای تعلق خاطر و پیامدهای آن (از جمله تعهد سازمانی) وجود دارد [۱۱، صص ۲۹۳-۳۱۵؛ ۲۳، صص ۶۰۰-۶۱۹]. این پژوهش تعهد سازمانی

را از منظر ابعاد سه‌گانه تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر مطالعه می‌کند تا بتواند دیدی جامع و روشن نسبت به تأثیر تعلق خاطر بر تعهد سازمانی ارائه کند.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

### ۳- فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه الف) منابع شغلی به‌طور مثبت بر روی تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.  
 فرضیه ب) الزام‌های شغلی به‌طور منفی بر روی تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.  
 فرضیه ج) منابع شخصی به‌طور مثبت بر روی تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.  
 فرضیه د) منابع سازمانی به‌طور مثبت بر روی تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.  
 فرضیه ه) تعلق خاطر کاری به‌طور مثبت بر روی تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

### ۴- روش‌شناسی پژوهش

#### ۴-۱- جامعه آماری و فنون جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش‌شناسی این پژوهش براساس مدل پیاز پژوهش<sup>۱۶</sup> از نظر هدف: توسعه‌ای؛ استراتژی: پیمایش؛ شیوه پژوهش: کمی؛ افق زمانی: تک‌مقطعی؛ رویه و تکنیک جمع‌آوری داده: پرسشنامه می‌باشد [۲۴]. جامعه آماری و محل اجرای پژوهش، یک گروه صنعتی مشتمل بر هفت شرکت می‌باشد. روش نمونه‌گیری استفاده‌شده، روش طبقه‌ای متناسب است که نسبت تعداد کارشناسان هر شرکت به تعداد کل کارشناسان شرکت‌های هفت‌گانه محاسبه و در تعیین تعداد نمونه استفاده



شده است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کرجسی و مورگان ۳۵۶ نفر می‌باشد. از میان ۴۴۸ عدد پرسشنامه توزیع شده در مجموع ۳۵۸ پرسشنامه کامل برای انجام تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت (نرخ پاسخ ۸۱/۴۷ درصد). در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی، و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است [۲۵]. نرم‌افزار استفاده‌شده برای تحلیل داده‌ها نسخه ۱۷ SPSS و ۸/۵۰ LISREL بوده است. تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد ۷۲/۶ درصد مذکر و ۲۷/۴ درصد مؤنث، ۲۱/۲ درصد مجرد و ۷۸/۸ درصد متأهل، میانگین تجربه (سابقه کاری) پاسخ‌دهندگان ۱۱/۹۲ سال و میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۳۶/۷۱ سال است.

#### ۴-۲- ابزار سنجش و روایی و پایایی آن

برای سنجش ابعاد الزام‌های شغلی (فشار کاری، الزام‌های عاطفی، الزام‌های ذهنی) و منابع شغلی (استقلال و خودمختاری، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی و فرصت‌های رشد و یادگیری) از پرسشنامه زانتاپولو و بکر [۲۶، صص ۸۳-۱۰۴]؛ برای سنجش خوداثربخشی از پرسشنامه هشت‌گویه‌ای GSE<sup>۱۷</sup> چن، گولی و ادن [۲۷، صص ۶۲-۸۳]؛ برای سنجش شخصیت پیش‌قدم از ویرایش کوتاه ده گویه‌ای بیتمن و گرانت [۲۸، صص ۸۴۵-۸۷۴]؛ برای سنجش وظیفه‌شناسی از پرسشنامه ده گویه‌ای پنج ویژگی مهم شخصیت [۲۹]؛ برای سنجش ارتباطات و توازن کار زندگی از پرسشنامه QEAW [۳۰]؛ برای سنجش تعهد سازمانی از ویرایش تجدید نظر شده هجده گویه‌ای میر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳ [۲۲، صص ۲۷۶-۲۵۲]؛ و برای سنجش تعلق خاطر کاری از پرسشنامه هفده گویه‌ای UWES<sup>۱۸</sup> شاولفی و همکاران استفاده شده است.

پرسشنامه‌های پژوهش حاضر، در پژوهش‌های متعددی استفاده شده‌اند. از این رو روایی محتوای آن محرز فرض شده است. اما به‌منظور به‌دست آوردن اطمینان از بومی‌سازی گویه‌ها، پرسشنامه‌های تهیه شده در اختیار تعدادی از اساتید رشته مدیریت و همچنین کارشناسان خبره قرار گرفت که بعد از اعلام نظر درخصوص نحوه ترجمه و نوع واژگان برگزیده اصلاحات لازم به عمل آمد.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نیز تأییدی نیز مناسب بودن پرسشنامه‌ها را تأیید کرده است.



برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج نشان می‌دهد مقدار آلفای محاسبه شده برای تمامی پرسشنامه‌ها از ۰/۷۰۷ بیشتر است و در این میان کم‌ترین مقدار آلفا به پرسشنامه حمایت اجتماعی و وظیفه‌شناسی با مقدار ۰/۷۰۸ و بیش‌ترین مقدار به پرسشنامه فرصت‌های رشد و یادگیری با مقدار ۰/۹۱ تعلق دارد.

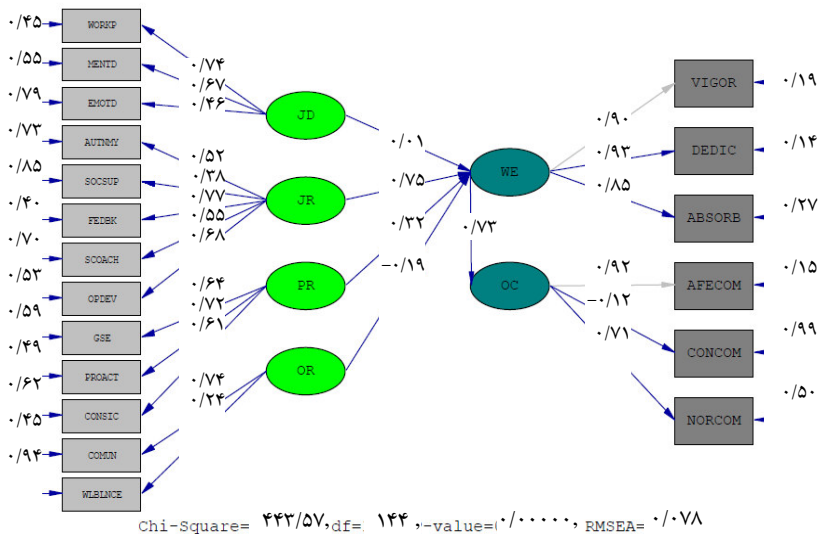
## ۵- نتایج

جدول ۱ اطلاعاتی درباره ضریب همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

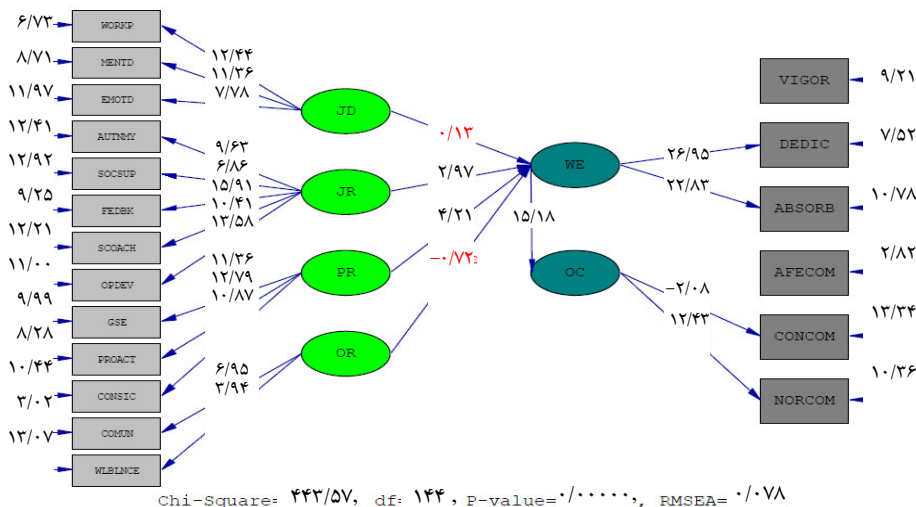
جدول ۱ میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرها

OC	WE	OR	PR	JR	JD	انحراف استاندارد	میانگین	متغیرها
-	-	-	-	-	۱	۰/۶۱۲	۳/۰۹۹	الزام‌های شغلی (JD)
-	-	-	-	۱	۰/۲۸۶	۰/۶۲۵	۳/۳۶۷	منابع شغلی (JR)
-	-	-	۱	۰/۲۷۸	۰/۳۲۷	۰/۵۰۶	۴/۴۳۱	منابع شخصی (PR)
-	-	۱	۰/۳۶۴	۰/۴۹۵	۰/۲۰۴	۰/۶۲۸	۳/۳۰۹	منابع سازمانی (OR)
-	۱	۰/۳۹۵	۰/۴۵۹	۰/۵۵۰	۰/۳۳۷	۰/۷۳۳	۳/۳۷۱	تعلق خاطر کاری (WE)
۱	۰/۵۵۹	۰/۳۳۵	۰/۲۱۴	۰/۳۴۹	۰/۲۷۰	۰/۹۱۱	۴/۰۸۱	تعهد سازمانی (OC)

بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی سنجه‌های پژوهش نوبت به آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش می‌رسد. برای انجام این مهم از روش معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. شکل ۲ خروجی نرم‌افزار (حالت استاندارد) را برای آزمون مدل پژوهش نشان می‌دهد. شکل ۳ مدل را در ضریب معناداری نشان می‌دهد. جدول ۲ وضعیت شاخص‌های برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲ نتایج مدل مفهومی پژوهش (مدل استاندارد)



شکل ۳ نتایج مدل مفهومی پژوهش (مدل معناداری)

### جدول ۲ وضعیت شاخص‌های برازش مدل پژوهش

معیارهای برازش مدل	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب	وضعیت برازش
RMSEA	۰/۰۷۸	کمتر از ۰/۰۸	مناسب
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹	مناسب
نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰/۸۴	بیشتر از ۰/۸	مناسب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹	مناسب

اطلاعات مندرج در شکل‌های ۲ و ۳ نشان می‌دهد که مقدار آماره محاسبه شده برای تأثیرگذاری الزام‌های شغلی بر تعلق خاطر، و تأثیرگذاری منابع سازمانی بر تعلق خاطر از مقدار آماره  $t$  (۱/۹۶) کمتر است. بنابراین فرضیه «ب» و فرضیه «د» پژوهش تأیید نمی‌شوند. مقدار آماره محاسبه شده برای تأثیرگذاری منابع شغلی بر تعلق خاطر، و تأثیرگذاری منابع شخصی بر تعلق خاطر از مقدار آماره  $t$  (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. پس تأثیرگذاری مثبت منابع شغلی و منابع شخصی بر تعلق خاطر تأیید می‌شود. بنا بر این فرضیه‌های «الف» و «ج» پژوهش تأیید می‌شود.

اطلاعات مدل و نتایج به دست آمده نشان از تأثیرگذاری مثبت تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی دارد. ضریب مسیر (۰/۷۳) و مقدار آماره محاسبه شده (۱۵/۱۸) نشان‌دهنده تأیید این تأثیرگذاری می‌باشد. به این ترتیب فرضیه «ه» پژوهش نیز تأیید می‌شود. معادله ساختاری رابطه بین متغیرهای تحقیق و ضریب تعیین آن‌ها به شرح زیر است:

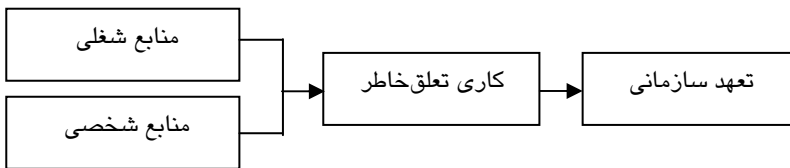
$$WE = ۰/۰۰۹۷*JD + ۰/۷۵*JR + ۰/۳۲*PR - ۰/۱۹*OR + e; \quad R^2 = ۰/۶۱$$

$$۰/۱۳ \quad ۲/۹۷ \quad ۴/۲۱ \quad -۰/۷۲$$

$$OC = ۰/۷۳*WE + e; \quad R^2 = ۰/۵۴$$

$$۱۵/۱۸$$

براساس نتایج پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر اصلاح شده و به عنوان مدل عملیاتی ارائه می‌شود.



شکل ۴ مدل عملیاتی پژوهش

## ۶- نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که وجود منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) در محیط کار به همراه دارا بودن منابع شخصی (خودآثربخشی، شخصیت پیش‌قدم و وظیفه‌شناسی) که خود را در قالب خصیصه‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری نشان می‌دهند، نقش به‌سزایی در تعلق خاطر کارکنان می‌توانند داشته باشند، که در این میان نقش منابع شغلی نسبت به منابع شخصی بیش‌تر است که این خود گواهی بر این عبارت کلیدی است که می‌گوید: «افراد به‌وسیله سازمان‌ها استخدام می‌شوند ولی برای انسان‌ها کار می‌کنند». علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که وجود محیط کاری با پتانسیل انگیزشی بالا می‌تواند در ایجاد تعلق خاطر کاری مؤثر باشد و مدیران سازمان‌ها باید در ایجاد چنین محیطی اهتمام کافی داشته باشند. ترکیب منابع شغلی با خصیصه‌های شخصیتی مثبت نیز می‌تواند در تعلق خاطر مؤثر باشد چرا که تأثیرگذاری منابع شغلی با این خصیصه‌ها می‌تواند با ایجاد نمودهای رفتاری چون پذیرش مسئولیت، انجام کار به بهترین نحو ممکن، ادای دین و وظیفه، پرهیز از بی‌تفاوتی و پیش‌قدم شدن در بهبود امور خود به درگیر شدن ذهنی، قلبی و جسمی کارکنان در کار منجر شود. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش پیشین به‌طور کامل مطابقت دارد. هر چند تأثیرگذاری مستقیم الزام‌های شغلی و منابع سازمانی بر تعلق خاطر در این پژوهش مورد تأیید قرار نگرفت ولی همان‌گونه که در نتایج پژوهش‌های پیشین مشخص است، الزام‌های شغلی با تحلیل‌رفتگی رابطه مستقیم دارد و تحلیل‌رفتگی قطب متضاد تعلق خاطر است. البته نوع تفسیر کارکنان از الزام‌های شغلی تعیین‌کننده نحوه تأثیرگذاری آن بر تعلق خاطر است. اگر الزام‌های شغلی به شکل چالش‌های کاری مثبت دیده شوند، می‌توانند نقش مثبت در تعلق خاطر داشته باشند، همچنین در صورت ضعیف بودن منابع شغلی، این عوامل زمینه‌ساز بروز تحلیل‌رفتگی می‌باشند. به هر حال تبیین رابطه مستقیم بین الزام‌های شغلی با تعلق خاطر نیازمند پژوهش‌های بیش‌تر است. هر چند که روابط غیرمستقیم آن

در گذشته به بوته آزمون گذاشته شده است.

نتایج نشان می‌دهند که این پیش‌آیندها در مجموع بخش قابل توجهی از تغییرات در تعلق‌خاطر کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. پژوهش‌های پیشین نقش تعلق‌خاطر کاری را در ایجاد نتایج مطلوب عملکرد سازمانی (رشد فروش، سودآوری، و...) و همچنین پیش‌بینی پیامدهای مطلوب سازمانی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، نیت ترک کار، میل به ماندگاری و...) تبیین کرده‌اند.

نتایج این پژوهش نشان داد که تعلق‌خاطر کاری به‌طور مثبت بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است و بخش قابل توجهی از تغییرات در تعهد سازمانی را تبیین می‌کند. فراهم کردن محیط کاری مناسب می‌تواند باعث ایجاد حس سرزندگی، مجذوب‌شدن و فدایی‌شدن در افراد شود که این حس ضمن کمک به بهبود عملکرد افراد، ماندگاری آن‌ها در سازمان و میل به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان را ارتقا بخشیده و به شکل‌گیری یک سازمان کارآمد کمک می‌کند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Employee Engagement
2. Work Engagement
3. Vigor
4. Dedication
5. Absorption
6. Job Resources
7. Organization of Work
8. Job Demands
9. Burnout
10. Job Demand- Resource Model
11. Personal Resources
12. Self-Efficacy
13. Proactive Personality
14. Active Coping Style
15. Organization Based Self Esteem
16. Research Onion
17. General Self Efficacy
18. Utrecht Work Engagement Scale



## ۸- منابع

- [1] Harter J. K., Schmidt F.L., Hayes T. L.; "Business-unit level relationship between Employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 2002
- [2] Macey W.H., Schneider B., Barbara K.M., Young S.A.; Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantages; Willey- Blackwell, UK, 2009
- [3] Richman A. L., Civiana J. T., Shannona L. L., Hillb J. E., Brennanc R. T.; "The relationship of perceived flexibility, supportive work\_life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. Community", *Work & Family*, Vol. 11, No. 2, 2008.
- [4] Federman B.; Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and Increasing loyalty; Jossey-Bass, USA, 2009.
- [5] Leigh B.; The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late; AMACOM, USA, 2005.
- [6] Luthans F., Youssef M. C.; "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience"; *Journal of Management*, Vol. 33, No. 5, 2007
- [7] Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter M. P., Taris T. W.; Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology"; *Work & Stress*, Vol. 22, No. 3, 2008,
- [8] Schaufeli W.B., Bakker A.B.; UWES\* Utrecht work engagement scale: Test manual Unpublished manuscript; Department of Psychology, Utrecht University.2003
- [9] Bakker A. B., Demerouti E.; "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, , 2007.
- [10] Bakker A. B., Demerouti E.; "Towards a model of work Engagement"; *Career*

- Development International*, Vol. 13, No. 3, 2008.
- [11] Schaufeli W.B. , Bakker A.B.; "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004.
- [12] Hakanen J. J., Bakker A. B., Schaufeli W. B.;"Burnout and work engagement among teachers", *Journal of School Psychology*, Vol.43, 2006.
- [13] Mauno S., Kinnunen U., Ruokolainen M.;"Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study"; *Journal of Vocational Behavior*,Vol. 70, 2007.
- [14] Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W.B.;"The job demands-resources model of burnout"; *Journal of applied Psychology*,Vol. 86, 2001.
- [15] Hobfoll S.E., Johnson R.J., Ennis N., Jackson A.P.;"Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women"; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, 2003.
- [16] Xanthopoulou D., Bakker A. B.,"Demerouti E., Schaufeli W. B.; The role of personal resources in the job demands-resources model"; *International Journal of Stress Management* , Vol. 14, No. 2, 2007.
- [17] Langelaan S., Bakker A. B.,Van Doornen Lorenz J.P., Schaufeli Wilmar B.;"Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?"; *Personality and Individual Differences*,Vol. 40, 2006.
- [18] Kim H. J., Shin K. H., S N.;"Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimension"s; *International Journal of Hospitality Management*,Vol. 28, 2009.
- [19] Parkes L. P., Langford P.H.;"Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organizations"; *Journal of Management & Organization*,Vol. 14, 2008.

[۲۰] مشبکی ا.، دوستار م.؛ تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی



کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری؛ فصلنامه علمی - پژوهشی مدرس علوم

انسانی، پاییز ۱۳۸۶.

[21] Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A.; "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 1993.

[22] Allen N. J., Meyer J. P.; "Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, 1996.

[23] Saks A. M.; "Antecedents and consequences of employee engagement"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, 2006.

[۲۴] دانایی فرد ح، الوانی س. م، آذر ع؛ روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع؛ چاپ اول، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۸۳.

[۲۵] هومن ح. ع؛ مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل؛ چاپ اول؛ تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۴.

[26] Bakker A.B., Demerouti E., Verbeke W.; "Using the job demands resources model to predict burnout and performance"; *Human Resource Management*, Vol. 43, 2004.

[27] Chen G., Gully S. M., Eden D.; "Validation of a new general self-efficacy scale"; *Organizational Research Methods*, Vol. 4, No. 1, 2001.

[28] Seibert S. E., Kraimer M. L., Crant M. J.; "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success"; *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 4, 2001.

[29] Goldberg L. R. ;International Personality Item Pool website; [http:// ipip.org/ipip](http://ipip.org/ipip), 2001.

[30] <http://www.marcvaneldhoven.com/ques.html>.