

## تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان

احمد عیسی خانی<sup>۱</sup>

**چکیده:** طی دهه گذشته مفهوم تعلق خاطر کاری، به دلیل تأثیرگذاری زیاد بر نتایج عملکردی سازمان، بسیار مورد توجه پژوهشگران و کارگزاران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفته است. این پژوهش به تبیین نقش منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) و منابع شخصی (خودبستگی، شخصیت پیش‌قدم و خصیصه وظیفه‌شناسی)، بر تعلق خاطر کاری کارکنان پرداخته است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، کارشناسان یک گروه صنعتی (مشمول بر شرکت مادر و شش شرکت تابعه اصلی) بودند. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه از بین اعضای جامعه آماری گردآوری شده است و مدل مفهومی پژوهش با استفاده از فن تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون شده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که منابع شغلی و منابع شخصی با تعلق خاطر کاری رابطه مثبت و معنادار داشته و هر دو به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری کارکنان تأثیرگذارند؛ اما میزان تأثیر منابع شغلی بیشتر از منابع شخصی است.

واژه‌های کلیدی: تعلق خاطر کاری، سرزندگی، فدایی‌شدن، مجذوب‌شدن، منابع شغلی، منابع شخصی.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۲/۳۱

نویسنده مسئول مقاله: احمد عیسی خانی

E-mail: esakhani@modares.ac.ir

**مقدمه**

امروزه بیش از هر زمان دیگری مدیران اعتقاد دارند، هنگامی که پای نوآوری، عملکرد سازمانی، رقابتی بودن و در نهایت موفقیت کسب و کار به میان می‌آید، کارکنان نقش حیاتی ایفا می‌کنند. برخلاف ساختارهای سازمانی سنتی که به‌طور شدیدی بر کنترل‌های مدیریتی، اصول اقتصادی کاهش هزینه، کارایی، جریان نقدینگی تأکید دارند، در سازمان‌های نوین از کارکنان انتظار می‌رود که پیش‌قدم<sup>۱</sup> و دارای ابتکار عمل بوده و به نرمی با دیگران کار کنند، مسئولیت توسعه حرفه‌ای خود را به‌عهده گرفته و به استانداردهای عملکرد با کیفیت بالا متعهد باشند. بنابراین به کارکنانی نیاز است که احساس پُرانرژی و فدایی بودن داشته و مجذوب کار خویش باشند. به بیان دیگر، سازمان‌ها به کارکنان دارای تعلق خاطر نیاز دارند. اما سازمان‌ها برای جذب، حفظ کارکنان خلاق، فدایی<sup>۲</sup> و کامیاب که سبب موفقیت سازمانی می‌شوند، چه اقداماتی را انجام می‌دهند؟ چه شرایطی موجب می‌شود که کارکنان با کار عجین شده و تلاش بیش از اندازه و مضاعفی را به‌نمایش گذاشته و در رویارویی با مشکلات صبوری به خرج دهند؟ (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲؛ عیسی‌خانی و فانی، ۱۳۹۱). پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهند، کارکنان دارای تعلق خاطر که با شوق و سرزندگی در محل کار حاضر می‌شوند و با تمام وجود در شغل خویش ذوب می‌شوند و خود را وقف شغل خویش می‌کنند، پیامدهای کاری مطلوب و خوشایندی را تجربه می‌کنند. این افراد دارای نرخ غیبت و نیت ترک کار کمتر، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد درون نقش و فرانش باالاتری دارند (ساکس، ۲۰۰۶؛ شاوفلی و باکر، ۲۰۰۴).

**بیان مسئله**

طی دهه اخیر، مفهوم تعلق خاطر کارکنان<sup>۳</sup> بسیار مورد توجه مشاوران، پژوهشگران و کارگزاران واقع شده است (هارتر، اشمیت و هایس، ۲۰۰۲؛ میسی، اشنايدر، باربارا و یونگ، ۲۰۰۹؛ ریچمن، سیویانا، شانونا، هیلب و بریننس، ۲۰۰۸). این توجه و علاقه‌مندی مرهون دلایل متعددی است. نخست اینکه نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این مفهوم، نقش تعیین‌کننده‌ای در نتایج عملکردی کسب و کار داشته است و سازمان‌هایی که کارکنان آنها از تعلق خاطر بالایی برخوردار هستند، نتایج عملکردی بسیار مناسبی را تجربه کرده‌اند. دوم، در کنار اثبات تأثیرگذاری این

1. Proactive
2. Dedicated
3. Employee Engagement

معادل‌سازی‌های مختلفی برای این واژه انجام شده است که می‌توان به پیوند کاری، دلبستگی کارکنان، درگیر شدن با شغل و عجین شدن با شغل اشاره کرد.

عنصر بر نتایج عملکردی کسب و کار، شواهد متعددی حاکی از این است که وضعیت تعلق خاطر کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و تعلق خاطر نداشتن کارکنان، برای سازمان‌ها هزینه‌های گزافی به دنبال دارد (فدرمن، ۲۰۰۹؛ لی، ۲۰۰۵). شاهد این ادعا را می‌توان در انگیزه پایین نیروی انسانی، نرخ بالای ترک کار و جابه‌جایی، پایین بودن میزان رضایت شغلی، بهره‌وری و عملکرد یافت که بیشتر سازمان‌ها از آن به نوعی رنج می‌برند. اهمیت تعلق خاطر از حیث تأثیرگذاری بر نتایج عملکردی سازمان و منابع انسانی، موجب شده است که پژوهشگران درصدد شناسایی مجموعه عوامل تأثیرگذار بر ایجاد تعلق خاطر برآیند.

البته تعلق خاطر مقوله‌ای نیست که به صورت لحظه‌ای رخ دهد. سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی باید در پی یافتن راهی برای ایجاد و حفظ سطح انرژی و اشتیاق کاری کارکنان باشند. راه دستیابی به این هدف، ایجاد فرهنگی است که در آن تعلق خاطر نه تنها یک قاعده است، بلکه پذیرای افرادی است که مناسب چنین محیطی هستند و با رفتارهای مؤید تعلق خاطر، ضمن ایجاد چرخه مثبت، به تقویت رفتار کاری همکاران دیگر نیز کمک می‌کنند. تعلق خاطر کاری برآیند سه عامل شغل، شاغل و سازمان است. افرادی با ویژگی‌های مثبت‌گرایی و وظیفه‌شناسی، معمولاً بیشتر به کارشان تعلق خاطر دارند و کار خود را با اشتیاق و انرژی بیشتری انجام می‌دهند، خود را وقف شغلشان کرده و ابتکار عمل دارند. کاری که افراد انجام می‌دهند آنها را مجذوب می‌کند و موجب می‌شود در کارشان اشتیاق و پافشاری بیشتری از خود نشان دهند و احساس رضایت‌مندی و تأمین نیازهایشان را تجربه کنند. وجود ویژگی‌هایی چون تنوع مهارت، اهمیت کار، هویت کار، استقلال و آزادی عمل و بازخورد، می‌تواند زمینه ایجاد تعلق خاطر را فراهم کند. همچنین رویکرد مدیریتی مناسب که محیطی مملو از اعتماد، عدالت، انصاف، و... ایجاد می‌کند، در تعلق خاطر کاری کارکنان تأثیرگذار است (میسی، اشنايدر، باربارا و یونگ، ۲۰۰۹).

اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی، بر مفاهیمی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تحلیل رفتگی و... متمرکز بوده است. هرچند این متغیرها در تبیین پیامدهای فردی و سازمانی نقش به‌سزایی دارند، اما متغیر تعلق خاطر کاری که یک مفهوم مثبت و جدید است (باکر و دمروتی، ۲۰۰۸)، نشان داده که قدرت تبیین مناسبی در پیش‌بینی نتایج فردی و کاری دارد (هارتر، اشمیت و هایس، ۲۰۰۲). همچنین پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که این متغیر همچون میانجی، در پیش‌بینی نتایج و پیامدهای فردی، اعم از رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی عمل می‌کند (شاوفلی و باکر، ۲۰۰۴؛ ساکس، ۲۰۰۶).

شرایط عمومی سازمان‌های مورد مطالعه، از بی‌انگیزگی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهد سازمانی حکایت دارند. شاهد این ادعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، سطح پایین رضایت شغلی، افزایش تعارض‌های درون‌سازمانی و نارضایتی مشتریان و مانند اینها یافت که عملکرد سازمان‌ها را به‌طور منفی تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین با توجه به تأثیر مستقیم و غیر مسقیم تعلق خاطر کاری روی نتایج و پیامدهای فردی و سازمانی، انتظار می‌رود شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد تعلق خاطر کاری، بتواند به بهبود شرایط عمومی سازمان و ارتقای عملکرد آن منجر شود.

این نوشتار درصدد پاسخ به این سؤال است که ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های شغلی، چه تأثیری بر تعلق خاطر کاری کارکنان دارند؟ برای پاسخ به این سؤال، دو دسته از عوامل (منابع شغلی و منابع شخصی) مورد توجه قرار گرفته است. هدف این مقاله، تبیین نقش و نحوه تأثیرگذاری منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) و منابع شخصی (خودبستگی، شخصیت پیش‌قدم و خصیصه وظیفه‌شناسی) در تعلق خاطر کاری کارکنان است.

## پیشینه پژوهش

### تعلق خاطر

واژه تعلق خاطر کارکنان، طی دهه گذشته به یکی از موضوعات داغ مدیریتی تبدیل شده است که از سوی انجمن‌های دانشگاهی و سازمان‌های مشاوره‌ای مانند تاورز واتسون، گالوپ، دی.دی.آی، مرسر و... گسترش یافته است. در کنار محبوبیت بسیار زیاد این مفهوم، هنوز مناقشه‌های زیادی درخصوص مفهوم‌سازی و تعریف آن وجود دارد که همین امر صاحب‌نظران را واداشته تا تفاوت این مفهوم با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عجین شدن با شغل<sup>۱</sup> را تبیین کنند (لیتل و لیتل، ۲۰۰۶؛ میسی و اشنايدر، ۲۰۰۸). رضایت شغلی حالت عاطفی مثبت یا خوشایندی است که فرد از ارزیابی شغل یا تجربه شغلی‌اش دارد. تعهد سازمانی، به‌میزان شناخته‌شدن فرد با سازمان و تعهد به‌اهداف آن است. رفتار شهروندی سازمانی رفتار داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی سازمان برای آن پاداشی در نظر گرفته نشده است؛ ولی به کارکرد بهتر سازمان کمک می‌کند. عجین شدن با شغل نیز به‌میزانی که فرد با شغلش هویت‌یابی می‌کند و شغل و عملکرد شغلی برایش اهمیت دارد، اطلاق می‌شود (لیتل و

لیتل، ۲۰۰۶). درخصوص تعریف مفهوم تعلق خاطر نیز اتفاق نظر یکسانی وجود ندارد. در ادامه به تعدادی از رایج‌ترین تعاریف اشاره می‌شود.

ویلیام کان (۱۹۹۲: ۶۹۴)، اولین پژوهشگر این حوزه، تعلق خاطر را استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری تعریف می‌کند. در تعلق خاطر، افراد در ایفای نقش، تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می‌کنند. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش‌های کاری است. در فقدان تعلق خاطر، افراد به‌طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش جدا شده‌اند.

روثبارد تعلق خاطر را حضور روان‌شناختی تعریف می‌کند که گرایش به حالتی دارد که دو مؤلفه اساسی توجه و مجذوب شدن<sup>۱</sup> را پوشش می‌دهد. «توجه» به در دسترس بودن شناختی و مقدار زمان تفکری اشاره دارد که فرد درباره نقش خود صرف می‌کند؛ در حالی که «مجذوب شدن» به معنای غرق شدن در نقش است و به شدت تمرکز فرد در یک نقش اشاره دارد (روثبارد، ۲۰۰۱: ۶۵۶).

پژوهشگران تحلیل رفتگی، تعلق خاطر را قطب متضاد یا آنتی‌تز تحلیل رفتگی تعریف می‌کنند. بنا به نظر مسلج و همکاران، تعلق خاطر با سه ویژگی انرژی، مشارکت و کفایت متمایز می‌شود که متضاد مستقیم سه بُعد تحلیل رفتگی (خستگی مفرط، بدبینی و بی‌کفایتی) است (مسلج، شوافلی و لیتر، ۲۰۰۱). پژوهش‌های انجام شده در مورد تعلق خاطر و تحلیل رفتگی، نشان داد که ابعاد اصلی تحلیل رفتگی (خستگی مفرط و بدبینی) و تعلق خاطر (سرزندگی و فدایی شدن) متضاد یکدیگر هستند (گونزالز - روما، شوافلی، باکر و لورت، ۲۰۰۶).

شوافلی و همکاران تعلق خاطر را حالات ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار تعریف می‌کنند که به وسیله سه شاخص سرزندگی<sup>۲</sup>، فدایی شدن<sup>۳</sup> و مجذوب شدن<sup>۴</sup> متمایز می‌شود. سرزندگی با سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی هنگام کار متمایز می‌شود. فدایی شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معناداری<sup>۵</sup>، اشتیاق و چالش اشاره دارد. مجذوب شدن با تمرکز کامل و مجذوب شدن شادمانه در کار متمایز می‌شود که به موجب آن، زمان به سرعت سپری شده و منفک کردن خویش از کار برای فرد مشکل است (شوافلی، سالانوا، گونزالز - روما و باکر، ۲۰۰۲).

- 
1. Attention and absorption
  2. Vigor
  3. Dedication
  4. Absorption
  5. Significance

هارتر و همکاران تعلق خاطر را مشارکت، رضایت و اشتیاق افراد تعریف می‌کنند که با استفاده از دوازده سؤال کلیدی سازمان گالوپ مورد سنجش قرار می‌گیرد (هارتر، اشمیت و هایس، ۲۰۰۲: ۲۶۹).

میسی، اشناپدر، باربارا و یونگ برای تعلق خاطر دو بُعد انرژی درونی (احساسی<sup>۱</sup>) و انرژی رفتاری (ظاهری<sup>۲</sup>) قائل هستند. در بُعد انرژی روانی که آن را احساس تعلق خاطر نیز می‌گویند، چهار مؤلفه اساسی احساس فوریت، احساس متمرکز بودن، احساس شدت و احساس اشتیاق مطرح هستند. در بُعد رفتاری نیز، چهار مؤلفه رفتاری پایداری، ابتکار عمل، گسترش نقش و سازگاری با تغییرات را ذکر می‌کنند. در این مقاله تعریف ارائه‌شده شاولفی و همکاران مدنظر است.

### منابع شغلی

منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارند که: الف) الزام‌های شغل و هزینه‌های فیزیولوژیکی و روان‌شناختی مرتبط با آن را کاهش می‌دهند؛ ب) در دستیابی به اهداف شغلی مؤثر هستند؛ ج) رشد، یادگیری و توسعه فردی را ترغیب می‌کنند. 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 (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷).

منابع شغلی ممکن است در سطوح مختلفی چون سازمان (مانند حقوق، فرصت‌های شغلی، امنیت شغلی)؛ روابط اجتماعی و میان‌فردی (حمایت سرپرست و همکاران، جو تیم)؛ سازمان کار<sup>۳</sup> (شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری) و سطح وظیفه (بازخورد عملکرد، تنوع مهارت، استقلال و آزادی عمل) قرار گیرد (باکر و لیتر، ۲۰۱۰).

بررسی تأثیر منابع شغلی بر تعلق خاطر کاری در پژوهش‌های متعددی مورد بررسی قرار گرفته است. شاولفی و بکر در یک مطالعه چند نمونه‌ای دریافتند که منابع شغلی (بازخورد، حمایت اجتماعی و مربی‌گری سرپرستی<sup>۴</sup>) پیش‌بینی‌کننده‌های تعلق خاطر هستند و تعلق خاطر رابطه بین منابع شغلی و ترک کار را میانجی‌گری می‌کند (شاولفی و باکر، ۲۰۰۴). در پژوهش هاکانن و همکاران مشخص شد که منابع شغلی (کنترل شغلی، نوآر بودن، تغییرپذیری،

---

1. Inside or feel  
2. Outside or look  
3. Organization of work  
4. Supervisory coaching

تماس‌های مثبت با بیماران، تماس با همکاران)، در غلبه بر الزام‌های شغلی دندان‌پزشکان مؤثر است و به تعلق خاطر افراد کمک می‌کند (هاکانن، باکر و دمروتی، ۲۰۰۵).

پژوهش ساکس (۲۰۰۶) نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعلق خاطر کاری را پیش‌بینی می‌کند. در پژوهش هاکانن، باکر و شاوفلی (۲۰۰۶) در بین معلمان مشخص شد که منابع شغلی (کنترل شغلی، حمایت سرپرستی، اطلاعات، بازخورد و جوّ نوآورانه) بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.

در پژوهش کوینسو و همکاران تجربه زندگی کاری شامل پاداش‌ها و قدرشناسی و تناسب ارزش‌ها، تمامی ابعاد تعلق خاطر را پیش‌بینی می‌کردند (کوینسو، برک و فیکسنبام، ۲۰۰۶). در پژوهشی باکر و همکاران دریافتند که منابع شغلی مانند محافظ عمل می‌کنند و آثار منفی رابطه بین الزام‌های شغلی (مانند سوء رفتار دانش‌آموزان) با تعلق خاطر را کاهش می‌دهند. از سوی دیگر، زمانی که معلمان با سوء رفتار دانش‌آموزان روبه‌رو هستند، منابع شغلی به‌طور خاص بر تعلق خاطر تأثیرگذار بودند (باکر، هاکانن، دمروتی و زانتاپولو، ۲۰۰۷).

مانو و همکاران دریافتند که کنترل شغلی و عزت نفس سازمانی، بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های تعلق خاطر هستند (مانو، کینونن و روکولاینن، ۲۰۰۷).

در پژوهش شاوفلی و همکاران افزایش در منابع شغلی (حمایت اجتماعی، استقلال، فرصت یادگیری و بازخورد عملکرد)، موجب افزایش تعلق خاطر می‌شد و تعلق خاطر به‌طور منفی دوره غیبت ناشی از بیماری را پیش‌بینی می‌کرد (شاوفلی، باکر و رینن، ۲۰۰۹).

پژوهش فرینی و تیرنن (۲۰۰۹) در کاوش تسهیل‌کننده‌ها و موانع تعلق خاطر کاری در پرستاری، نشان داد که حجم کاری بالا، فقدان کنترل، پاداش‌های ناکافی و نامتناسب، فقدان انصاف، ناهمگونی ارزش‌ها و فقدان اجتماع، از عوامل ایجادکننده تحلیل رفتگی به‌شمار می‌روند که به نوعی موانع تعلق خاطر در کار نیز هستند.

پژوهش روشن نژاد و همکاران، در خصوص بررسی رابطه بین منابع شغلی (اهمیت شغل، کنترل شغل، معناداری و پاداش درونی) در بین ۱۳۶ نفر از کارکنان دانشگاه تهران نشان داد که منابع شغلی رابطه مثبت و معناداری با پیوند کاری (تعلق خاطر کاری) دارد (روشن‌نژاد، شرافت و قلی‌پور، ۱۳۹۱).

نحوه تأثیرگذاری منابع شغلی بر تعلق خاطر کاری به این صورت است که وقتی کارکنان در محیط کار از حمایت همکاران و سرپرستان برخوردار بوده و در شغلشان استقلال و آزادی عمل داشته باشند و ماهیت شغل و سبک مدیریت به‌گونه‌ای باشد که فرد فرصت رشد و یادگیری

داشته باشد و از نتیجه کارش آگاه شود، احتمال اینکه با شوق و سرزندگی و با تمام وجود کار کرده و مجذوب شغلش شود، بیشتر می‌شود. نظریه مبادله اجتماعی که به وجود یک رابطه جبرانی متقابل بین فرد و سازمان اعتقاد دارد، تبیین‌گر این موضوع است. در واقع فرد با اعمال انرژی در کار و تلاش مضاعف، سعی می‌کند پاسخ‌گوی حمایت‌ها و فرصت‌هایی باشد که سازمان برای او فراهم می‌کند. این حمایت‌ها به مجموعه عواملی اشاره دارند که زمینه‌ساز دستیابی فرد به موفقیت‌های کاری و رشد و توسعه حرفه‌ای اوست. تحقق این امر، به‌انگیزش درونی و بیرونی می‌انجامد که موجب کارکردن مشتاقانه و شادمانه فرد در شغل می‌شود و این خود نشان از وجود تعلق خاطر است.

با توجه به استدلال‌های تبیینی فوق و نتایج پژوهشی به‌دست‌آمده، استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری، در دسته ابعاد اصلی منابع شغلی انتخاب شده‌اند. بر این اساس فرضیه زیر را می‌توان ارائه کرد:

منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) به‌طور مثبت در ایجاد تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.

### منابع شخصی

منابع شخصی به خودارزیابی‌های مثبت مرتبط با تاب‌آوری و حس فرد از توانایی‌های خویش، در تأثیرگذاری موفقیت‌آمیز روی محیط اشاره دارد (هوفبال، جانسون، انیس و جکسون، ۲۰۰۳). به‌طور متقاعدکننده‌ای نشان داده شده است که چنین خودارزیابی‌های مثبتی، هدف‌گذاری، انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی و زندگی، جاه‌طلبی‌های حرفه‌ای و پیامدهای مطلوب دیگر را پیش‌بینی می‌کند؛ زیرا هرچه منابع شخصی فرد و عزت نفس<sup>۱</sup> شخصی مثبت بیشتر باشد، انتظار می‌رود که فرد تطابق شخص با هدف<sup>۲</sup> بیشتری را تجربه کند. افراد دارای تطابق شخصی با هدف، از نظر درونی برای تعقیب اهداف برانگیخته می‌شوند و در نتیجه عملکرد و رضایت بالاتری را تجربه می‌کنند (باکر و دمروتی، ۲۰۰۸).

متغیرهای زیادی به‌منزله منابع شخصی معرفی شده‌اند که برخی از آنها عزت نفس، خوش‌بینی، خودبستگی<sup>۳</sup>، خصیصه رقابتی بودن، شخصیت پیش‌قدم<sup>۴</sup>، برون‌گرایی، سازگاری،

---

1. Self- regard  
 2. Goal self- concordance  
 3. Self efficacy  
 4. Proactive personality



وظیفه‌شناسی، روان‌رنجوری، تجربه‌پذیری، بی‌صبری و زودرنجی، تاب‌آوری را شامل می‌شوند. برخی از این منابع به‌طور مثبت و برخی دیگر، به‌طور منفی بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند. پژوهش روئمن و استورم (۲۰۰۳) در بین پلیس‌های کشور آفریقای جنوبی نشان داد که پلیس‌های دارای تعلق خاطر، از سبک غلبه‌ فعال استفاده می‌کردند. آنها مسئله‌محور بودند و برای حذف یا تغییر عوامل استرس‌زا قدم‌های فعالی برمی‌داشتند.

پژوهش بکر، جیرولد و ریجسویک (۲۰۰۶) در بین معلمان مدرسه (زن) نشان داد که سه منبع شخصی تاب‌آوری، خودبستگی و خوش‌بینی، در تعلق خاطر کاری مؤثر بودند و علاوه‌بر آن، حمایت اجتماعی تیم و همکاران، فرصت‌های رشد و حمایت اجتماعی همکاران صمیمی، تغییرات خاص در تعلق خاطر کاری را تبیین می‌کردند.

در پژوهش زانتاپولو و همکاران تأثیر سه منبع شخصی (خودبستگی، عزت نفس سازمانی و خوش‌بینی) بر تعلق خاطر کاری مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج نشان داد که کارکنان دارای تعلق خاطر در هر سه منبع در سطح بالایی قرار داشتند (زانتاپولو، باکر، دمروتی و شاولفی، ۲۰۰۷). همین مطالعه را زانتاپولو و همکاران در سال ۲۰۰۹ تکرار کردند، نتایج نشان داد این سه منبع نقش به‌سزایی در تبیین تغییرات در تعلق خاطر کاری در طی زمان دارند (زانتاپولو، باکر، دمروتی و شاولفی، ۲۰۰۹).

هالبرگ و همکاران در بررسی رابطه رفتار نوع الف بر تعلق خاطر کاری دریافتند که مؤلفه تلاش برای موفقیت (موفقیت‌جویی) روی تعلق خاطر کاری تأثیر مثبتی دارد و درمقابل مؤلفه بی‌صبری یا زودرنجی به‌طور منفی بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است (هالبرگ، جوهانسن و شاولفی، ۲۰۰۷).

در پژوهش کیم، شین و سوانگر (۲۰۰۹) در خصوص رابطه بین پنج ویژگی مهم شخصیت و تعلق خاطر، مشخص شد که در میان تمامی ابعاد شخصیتی، وظیفه‌شناسی با تعلق خاطر ارتباط مثبتی دارد. درمقابل، روان‌رنجوری به‌طور منفی روی تعلق خاطر تأثیر دارد.

پژوهش کاراتب و اولیید (۲۰۰۹) نشان داد که خصیصه رقابتی بودن، روی تمامی ابعاد تعلق خاطر تأثیرگذار است؛ در حالی که خودبستگی تنها بر یک بُعد از تعلق خاطر تأثیرگذار بود.

در پژوهش دیکرز و همکاران نشان داده شد که شخصیت پیش‌قدم بر دو بُعد تعلق خاطر کاری (فدایی‌شدن و مجذوب‌شدن) تأثیرگذار است (دیکرز، جانسن، لانگ، وینکنبرگ و کوچ، ۲۰۱۰).

با توجه به اینکه شخصیت افراد در تعیین نگرش و رفتار افراد مؤثر است و بین نگرش و رفتار افراد رابطه وجود دارد، بنابراین انتظار می‌رود که برخی از خصیصه‌های شخصیتی در رفتار کاری افراد مؤثر باشند. برای مثال، نتایج بیش از نیم قرن پژوهش نشان داده است که افرادی که نسبت

به خود و دنیای پیرامون نگرش مثبتی دارند، پیامدهای مطلوبی را در زندگی تجربه می‌کنند. این افراد از کارشان راضی‌تر هستند، نرخ غیبت کمتری دارند، با دیگران به خوبی کار می‌کنند، سردرد و حمله قلبی کمتری دارند و از رابطه زناشویی پایدارتری بهره می‌برند (میسی، اشنایدر، باربارا و یونگ، ۲۰۰۹).

از جمله خصیصه‌هایی که بر تعلق خاطر کاری تأثیر مثبتی دارند، می‌توان به وظیفه‌شناسی، خودبستگی، پیش‌قدم‌بودن، تاب‌آوری و... اشاره کرد. ماهیت این ویژگی‌ها به گونه‌ای است که موجب می‌شود افراد رفتارهایی را از خود نشان دهند که با ابعاد سه‌گانه تعلق خاطر کاری بیشتر سازگار است. این همسویی موجب افزایش ظرفیت فردی برای تجربه تعلق خاطر در محیط کار می‌شود.

خودبستگی به باور شخص، در مورد قابلیت‌هایش برای تحریک و بسیج انگیزش، منابع شناختی و مجموعه‌ای از اقدامات لازم برای برآورده کردن تقاضاهای یک موقعیت خاص تعریف می‌شود. با توجه به ابعاد سه‌گانه تعلق خاطر کاری و همچنین پایداری این افراد در انجام کار، به نظر می‌رسد افراد دارای ویژگی خودبستگی، ظرفیت مناسبی برای تجربه تعلق خاطر کاری دارند. شخصیت پیش‌قدم به حالتی پایدار برای نوآوری‌های فردی در دامنه وسیعی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها گفته می‌شود. یک فرد با شخصیت پیش‌قدم، فردی تصور می‌شود که تحت تأثیر محدودیت‌ها و نیروهای موقعیتی قرار ندارد و بر تغییرات محیط مؤثر است (بیتمن و کرانت، ۱۹۹۳).

افراد دارای تعلق خاطر، معمولاً پایداری بیشتری در کار از خود نشان می‌دهند، ابتکار عمل دارند و دامنه نقششان را گسترش می‌دهند؛ پس افراد دارای شخصیت پیش‌قدم، بیشتر مستعد تجربه کردن تعلق خاطر کاری هستند. شواهد تجربی حاکی از این است که این مقوله با پیامدهای سازمانی مانند عملکرد شغلی، تحمل استرس در مشاغل طاقت‌فرسا، اثربخشی رهبری، مشارکت در ابتکارات سازمانی و کارآفرینی ارتباط مثبتی دارد (کرانت، ۲۰۰۰).

خصیصه وظیفه‌شناسی پنج ویژگی مهم شخصیتی<sup>۱</sup>، گرایش به نمایش خودنظمی، اقدام وظیفه‌شناسانه و موفقیت‌جویی، رفتارهای برنامه‌ریزی‌شده و نظم و قابل اتکا بودن را بیان می‌کند. افراد وظیفه‌شناس نسبت به دیگران در انجام کار مصر بوده، فداکاری بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت‌پذیر هستند. بدیهی است شخصی که از این خصیصه برخوردار است،

خود را وقف شغل کرده با شدت و تلاش مضاعفی کار می‌کند و مجذوب کارش می‌شود. همه این موارد حاکی از این است که این افراد، شرایط و زمینه مساعدی برای تجربه تعلق خاطر دارند. پژوهش‌های متعدد نشان داده است در بین ابعاد پنج‌گانه، دو خصیصه وظیفه‌شناسی و ثبات عاطفی بیشترین تأثیر را بر نگرش‌های مرتبط با کار (رضایت شغلی، رضایت از زندگی) و در نتیجه بر عملکرد شغلی دارند (لاک، ۲۰۰۹).

بنابراین با توجه به استدلال‌ها، شواهد پژوهشی، قدرت تبیین‌گری و نتایج تأیید شده، سه بُعد از منابع شخصی شامل خودبستگی، خصیصه وظیفه‌شناسی و شخصیت پیش‌قدم انتخاب شده‌اند. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

منابع شخصی (خودبستگی، خصیصه وظیفه‌شناسی و شخصیت پیش‌قدم) به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.

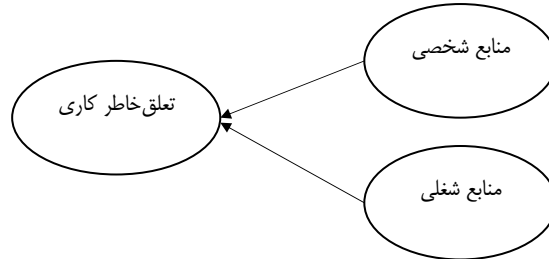
### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

بررسی ادبیات پژوهش نشان داد که عمده پژوهش‌های حوزه تعلق خاطر کاری به مدل الزام‌ها - منابع شغلی ۱ محدود شده است (شاوفلی و باکر، ۲۰۰۴؛ باکر و دمروتی، ۲۰۰۷؛ هاکانن، باکر و دمروتی، ۲۰۰۵؛ باکر، هاکانن، دمروتی و زانتاپولو، ۲۰۰۷؛ مانو، کینونن و روکالینن، ۲۰۰۷؛ شاوفلی، باکر و رینن، ۲۰۰۹).

بر اساس این مدل، منابع شغلی در ایجاد تعلق خاطر کاری و الزام‌های شغلی در ایجاد تحلیل‌رفتگی شغلی مؤثر هستند. تعلق خاطر کاری به پیامدهای مثبت و تحلیل‌رفتگی به پیامدهای منفی منجر می‌شوند. همچنین بر اساس نظریه حفظ منابع ۲ و پژوهش‌های انجام شده در حوزه سرمایه روان‌شناختی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا، نشان داده است که افراد برخوردار از برخی از خصیصه‌های شخصیتی و ابعاد سرمایه روان‌شناختی، در ایجاد پیامدهای مثبت کاری مؤثر هستند (لوتانز، نورمن، آوولیو و آوی، ۲۰۰۸).

بنابراین به‌منظور پر کردن شکاف پژوهشی موجود و توسعه دامنه مدل‌های مورد استفاده در مطالعه تعلق خاطر کاری، در پژوهش پیش‌رو ابعاد منتخبی از نظریه‌های فوق ترکیب شده است تا با رویکرد جدیدی به تبیین موضوع تعلق خاطر کاری پرداخته شود. با استناد به بررسی پیشینه پژوهش و نتایج به‌دست‌آمده، مدل مفهومی (شکل ۱) و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

- 
1. Job Demands-Resources (JD-R)
  2. Conservation of resource (COR)



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی ۱: منابع شغلی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.  
فرضیه‌های فرعی:

- استقلال و آزادی عمل به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است.
- حمایت اجتماعی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است.
- بازخورد به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است.
- مربی‌گری سرپرستی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است.
- فرصت‌های رشد و یادگیری به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.

فرضیه اصلی ۲: منابع شخصی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.  
فرضیه‌های فرعی:

- خودبستگی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است.
- شخصیت پیش‌قدم به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است.
- خصیصه وظیفه‌شناسی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش<sup>۱</sup>، از نظر هدف: کاربردی؛ استراتژی: پیمایش؛ شیوه پژوهش: کمی؛ افق زمانی: تک‌مقطعی و از نظر رویه و روش جمع‌آوری داده: پرسش‌نامه است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳).

برای اندازه‌گیری ابعاد منابع شغلی (استقلال و خودمختاری، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی و فرصت‌های رشد و یادگیری) از پرسش‌نامه باکر، دمرتوی و وربک

(۲۰۰۴)؛ برای اندازه‌گیری خودبستگی از پرسش‌نامه هشت‌گویه‌ای خودبستگی عمومی<sup>۱</sup> (چن، گولی و ادن، ۲۰۰۱)؛ برای اندازه‌گیری شخصیت پیش‌قدم از ویرایش کوتاه ده‌گویه‌ای بیتمن و کرانت (سیبرت، کرامیر و کرانت، ۲۰۰۱)؛ برای اندازه‌گیری وظیفه‌شناسی از پرسش‌نامه ده‌گویه‌ای پنج‌ویژگی مهم شخصیت (گلدبرگ، ۲۰۰۱)، و برای اندازه‌گیری تعلق خاطر کاری از پرسش‌نامه هفده‌گویه‌ای<sup>۲</sup> (شاوفلی و سالانوا، گونزالز - روما و باکر، ۲۰۰۲) استفاده شده است. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، در پژوهش‌های متعددی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، به همین دلیل روایی محتوایی آن محرز فرض شده است، اما به‌منظور حصول اطمینان از بومی‌سازی گویه‌ها، پرسش‌نامه‌های تهیه‌شده در اختیار شماری از استادان رشته مدیریت و همچنین کارشناسان خبره قرار گرفت که پس از دریافت نظر آنان در خصوص نحوه ترجمه و نوع واژگان برگزیده، اصلاحات لازم اعمال شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نیز، مناسب بودن پرسش‌نامه‌ها را تأیید کرده است.

شاخص KMO و آزمون بارتلت نشان می‌دهد که داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب بوده و نمونه کفایت لازم را دارد. شاخص KMO محاسبه‌شده برای ابزارهای اندازه‌گیری منابع شغلی، منابع شخصی و تعلق خاطر کاری به ترتیب ۰/۷۷۶، ۰/۷۴۹ و ۰/۷۶۱. به‌دست آمده است. آزمون بارتلت هر سه ابزار نیز معنادار است. بنابراین ماتریس همبستگی، یکه (واحد) نیست. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج نشان می‌دهد، مقدار آلفای محاسبه‌شده برای تمام پرسش‌نامه‌ها از ۰/۷ بیشتر است و در این میان، کمترین مقدار آلفا به پرسش‌نامه حمایت اجتماعی و وظیفه‌شناسی با مقدار ۰/۷۱ و بیشترین مقدار به پرسش‌نامه فرصت‌های رشد و یادگیری با مقدار ۰/۹۱ تعلق دارد. جامعه آماری و محل انجام پژوهش، یک گروه صنعتی فعال در صنعت خودرو مشتمل بر هفت شرکت است.<sup>۳</sup> روش نمونه‌گیری مورد استفاده روش طبقه‌ای متناسب است که نسبت تعداد کارشناسان هر شرکت به تعداد کل کارشناسان شرکت‌های هفت‌گانه محاسبه و برای تعیین تعداد نمونه مورد استفاده قرار گرفته است (جدول ۱).

با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۳۵۶ نفر است. داده‌های این پژوهش در فاصله زمانی اردیبهشت تا تیر ۱۳۹۰ جمع‌آوری شده است.

1. General Self Efficacy

2. Utrecht Work Engagement Scale

۳. به‌منظور رعایت اصل امانت‌داری و محرمانگی اطلاعات، اسامی شرکت‌ها درج نشده است.

جدول ۱. سهم هر یک از شرکت‌ها در نمونه‌گیری

شرکت	تعداد کارشناسان	فراوانی نسبی	سهم نمونه	تعداد پرسش‌نامه توزیع شده
۱	۲۸۸۳	٪۵۸/۴۳	۲۰.۸	۲۴۶
۲	۶۲۸	٪۱۲/۷۳	۴.۵	۶۰
۳	۵۵۰	٪۱۱/۱۵	۴.۰	۵۰
۴	۱۸۵	٪۳/۷۵	۱.۳	۱۷
۵	۳۸	٪۰/۷۵	۰.۳	۱۰
۶	۳۶۳	٪۷/۳۶	۲.۶	۳۰
۷	۲۸۸	٪۵/۸۴	۲.۱	۳۵
جمع	۴۹۳۴	٪۱۰۰	۳۵.۶	۴۴۸

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 نیز، از آمار توصیفی استفاده شده است.

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های علوم رفتاری و اجتماعی، تجزیه و تحلیل چندمتغیره است؛ زیرا ماهیت این‌گونه موضوعات چندمتغیره بوده و نمی‌توان آنها را با شیوه دومتغیری - که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود - حل کرد. روش تحلیل مسیر، تعمیمی از رگرسیون مرکب است که می‌تواند علاوه بر بیان آثار مستقیم و غیرمستقیم، اثر کل هر یک از متغیرهای مستقل را برای متغیرهای وابسته نشان دهد و با بیان منطقی، روابط و همبستگی مشاهده شده بین آنها را تفسیر کند.

یکی دیگر از روش‌های فراگیر در این حوزه، مدل‌سازی معادلات ساختاری است که در دو شکل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرد (آذر، ۱۳۸۱). بنابراین با توجه به سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش که به دنبال بررسی علی و سنجش میزان تأثیرگذاری هستند، از کارکردهای مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم‌افزارهای مورد استفاده برای تحلیل داده‌ها، اس.پی.اس.اس نسخه ۱۷ و لیزرل (۸/۵۰) بوده است.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، نشان می‌دهد که ۷۲/۶ درصد آنها مذکر و ۲۷/۴ درصد مؤنث و از میان آنها ۲۱/۲ درصد مجرد و ۷۸/۸ درصد متأهل هستند. میانگین تجربه (سابقه کاری) پاسخ‌دهندگان ۱۱/۹۲ سال و میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۳۶/۷۱ سال است.

برای بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آزمون آماری معنادار بودن همبستگی بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد. اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی متغیرها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی متغیرها

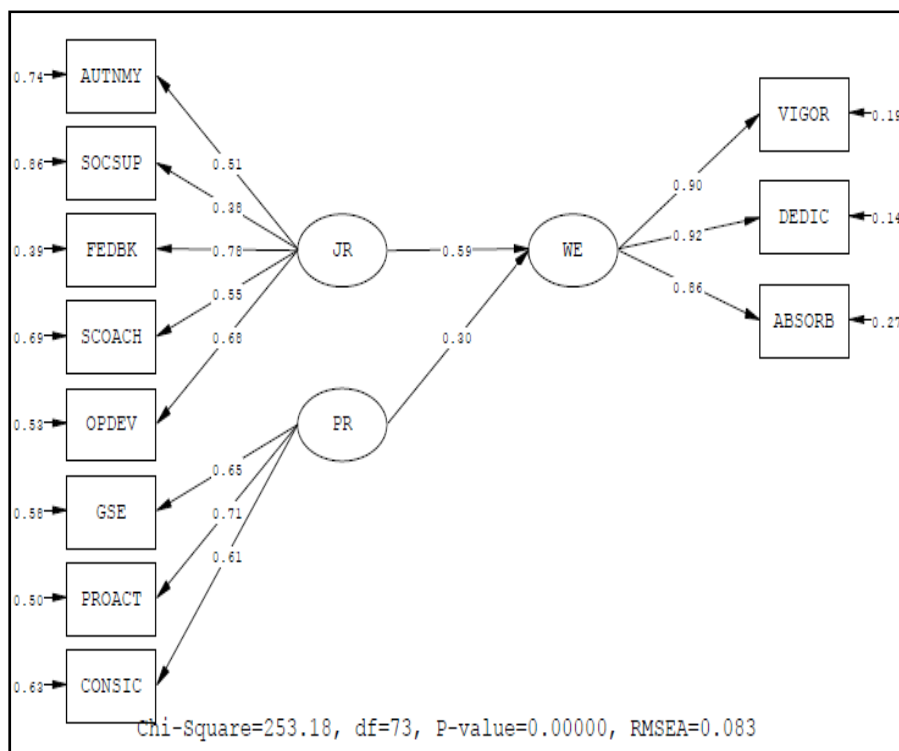
متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی با تعلق خاطر کاری
تعلق خاطر کاری	۳/۳۷	۰/۷۳۳	۱
استقلال و آزادی عمل	۳/۷۹	۰/۷۴۱	-۰/۳۵۳
حمایت اجتماعی	۳/۴۰	۰/۹۳۵	-۰/۱۶۷
بازخورد	۳/۳۸	۰/۸۵۷	-۰/۵۲۷
مربی‌گری سرپرستی	۳/۲۱	۰/۹۶۳	-۰/۲۹۴
فرصت‌های رشد و یادگیری	۳/۰۳	۱/۰۲۸	-۰/۵۴۱
خودبستگی	۳/۸۹	۰/۵۵۹	-۰/۴۰۲
شخصیت پیش‌قدم	۵/۳۱	۰/۸۱۷	-۰/۳۴۰
خصیصه وظیفه‌شناسی	۴/۰۸	۰/۵۳۵	-۰/۳۶۵

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج آزمون شاخص‌های برازش مدل حاکی از برازش مناسب مدل اندازه‌گیری است. شاخص‌های برازش مدل در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. وضعیت شاخص‌های برازش مدل پژوهش

معیارهای برازش مدل	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب	وضعیت برازش
RMSEA	۰/۰۸۳	کمتر از ۰/۱۰	مناسب
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹	مناسب
نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰/۸۷	بیشتر از ۰/۸	مناسب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۴	بیشتر از ۰/۹	مناسب

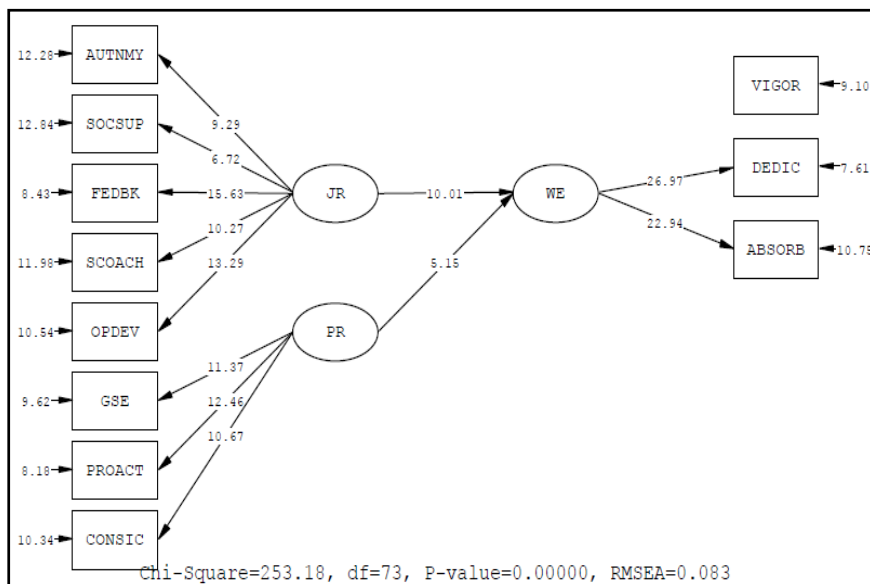
نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که منابع شغلی و منابع شخصی به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند. ضریب مسیر بین منابع شغلی و منابع شخصی و تعلق خاطر کاری، به ترتیب ۰/۵۹ و ۰/۳۰ است و عدد معناداری محاسبه‌شده نیز برای هر دو مسیر از ۱/۹۶ بزرگتر بوده که نشان‌دهنده معناداری رابطه بین متغیرها است. خروجی‌های حاصل از اجرای نرم‌افزار لیزرل برای آزمون مدل مفهومی پژوهش در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل‌سازی معادلات ساختاری (حالت تخمین استاندارد)

بنابراین همه فرضیه‌های پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری مثبت منابع شغلی و منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری مورد تأیید قرار می‌گیرد. میزان تأثیرگذاری منابع شغلی بر تعلق خاطر کاری از منابع شخصی بیشتر است.





شکل ۳. مدل‌سازی معادلات ساختاری (حالت ضرایب معناداری)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله به بررسی نقش و نحوه تأثیرگذاری منابع شغلی و منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری کارکنان پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که منابع شغلی و منابع شخصی با تعلق خاطر کاری رابطه مثبتی دارند. همچنین نتایج نشان داد که منابع شغلی و منابع شخصی به‌طور مثبتی روی تعلق خاطر کاری کارکنان تأثیرگذار هستند. تحلیل تفصیلی نتایج پژوهش حاکی از این است که وجود منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کارکنان تأثیرگذار هستند و افرادی که در کار خود منابع شغلی کافی در اختیار داشته باشند، تجربه تعلق خاطر بیشتری خواهند داشت که این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین (شاوفلی و بکر، ۲۰۰۴؛ هاکانن، باکر و شاوفلی، ۲۰۰۶؛ شاوفلی، باکر و رینن، ۲۰۰۹؛ روشن‌نژاد، شرافت و قلی‌پور، ۱۳۹۱) مطابقت دارد. کارکنانی که در شغل خویش استقلال و آزادی عمل دارند، مورد حمایت سرپرست و همکاران خود هستند و از نتیجه کارشان مطلع می‌شوند با انگیزه و تلاش مضاعفی به کار می‌پردازند که این امر موجب می‌شود فرد با انرژی، شوق و اشتیاق بیشتری در محل کار حاضر شود و طبیعی است که چنین شرایطی موجب می‌شود که فرد با تمام وجود خود را وقف و جذب شغلش کند. بنابراین شغل و ماهیت آن، می‌تواند در ایجاد تعلق خاطر کاری مؤثر باشد. از سوی دیگر، وجود

منابع شخصی - که میزان برخورداری شخص از خصیصه‌های شخصیتی موجب تعلق خاطر را بیان می‌کند - پیش‌بینی‌کننده تعلق خاطر کاری کارکنان است. افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند خودبستگی، خصیصه وظیفه‌شناسی و پیش‌قدم‌بودن هستند، احتمال بالایی دارد که تعلق خاطر کاری را تجربه کنند. این نتایج نیز با نتایج پژوهش‌های پیشین (بکر، جیروالد و ون ریجسویک، ۲۰۰۶؛ زانتاپولو، باکر، دمروتی و شاوفلی، ۲۰۰۷؛ کیم و شین، ۲۰۰۹؛ کاراتب و اولیید، ۲۰۰۹ و دیکرز، جانسن، لانگ، وین کنبرگ و کویچ، ۲۰۱۰) همسو است. افرادی که این ویژگی‌های سه‌گانه را دارند با شدت و انرژی بالا کار می‌کنند، درقبال انجام وظایف احساس مسئولیت می‌کنند، برای پیشبرد اهداف شغلی فراتر از انتظارات تعریف‌شده فعالیت می‌کنند و با ابتکار عمل، دامنه کاری و نقش خود را گسترش می‌دهند. اتخاذ چنین رفتارهایی، موجب می‌شود فرد در شغل خویش جذب شده و با اعمال انرژی مضاعف، خود را وقف شغلش کند. این‌گونه است که منابع شخصی در ایجاد تعلق خاطر کاری تأثیرگذار می‌شوند.

ضرایب مسیر محاسبه‌شده بین منابع شغلی و منابع شخصی با تعلق خاطر کاری، به‌ترتیب برابر با ۰/۵۹ و ۰/۳۰ است که نشان می‌دهد، منابع شغلی نسبت به منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذاری بیشتری دارد و مؤید این نکته است که هرچند برخورداری از برخی خصیصه‌های شخصیتی، ظرفیت فرد را برای تجربه‌کردن تعلق خاطر کاری در شغل فراهم می‌کند، اما منابع شغلی که بیان‌کننده میزان تطابق سبک‌ها و رویه‌های مدیریتی و همچنین ظرفیت شغل برای فراهم‌کردن تجربه تعلق خاطر کاری است، می‌تواند فرصت بروز نموده‌های رفتاری و عینی خصیصه‌های شخصیتی را محدود کرده یا گسترش دهد. به بیان دیگر، دلیل بالابودن میزان تأثیر منابع شغلی نسبت به منابع شخصی، در این است که ایجاد منابع شغلی (فراهم‌کردن حمایت اجتماعی، فرصت رشد و...) آسان‌تر است؛ چرا که با تغییر سبک مدیریت یا تغییر شغل، می‌توان تا حدود زیادی این منابع را فراهم کرد. شاهد این ادعا را می‌توان در افرادی یافت که در یک شغل خاص یا تحت سرپرستی یک مدیر خاص کار می‌کنند و تعلق خاطر به کارشان ندارند، بسیار بی‌انگیزه هستند و تلاش مضاعفی نمی‌کنند؛ ولی با تغییر شغل یا تغییر فرد سرپرست، همان فرد بی‌انگیزه به نیروی کار ممتاز با انرژی و مشتاق تبدیل می‌شود که خود را وقف شغل و سازمان می‌کند. از سوی دیگر، تغییر خصیصه‌های شخصیتی تا حدود زیادی دشوار است و اگر در انتخاب کارکنان دقت لازم به‌عمل نیامده باشد و افراد از این ویژگی‌ها برخوردار نباشند، سازمان پس از ورود آنها دیگر اقدام خاصی نمی‌تواند انجام دهد. بنابراین فراهم‌کردن منابع شغلی، یکی از مهم‌ترین راه‌کارهایی است که می‌توان برای ایجاد تعلق خاطر در کارکنان

انجام داد و وجود هر دو منبع، برای ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان لازم است؛ ولی میزان اهمیت منابع شغلی نسبت به منابع شخصی بیشتر است.

انجام این پژوهش همانند هر نوع پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه بود. ابزار مورد استفاده برای سنجش متغیر تعلق خاطر کاری، برای نخستین بار در ایران (با توجه به محدوده زمانی انجام پژوهش و اطلاع پژوهشگر) مورد استفاده قرار می‌گرفت. هرچند تلاش زیادی برای حصول اطمینان از روایی و پایایی انجام شد، اما نرمال‌سازی آن برای جامعه ایران، خود به پژوهشی جداگانه نیاز داشت. این پژوهش در بین کارشناسان یک صنعت خاص انجام شد و همین امر دامنه تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش را محدود می‌کرد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسش‌نامه بود که خود این ابزار نیز محدودیت‌هایی داشت. بنابراین انجام پژوهش در صنایع دیگر و با بهره‌گیری از رویکردهای نوین پژوهش، اعم از کیفی و ترکیبی و همچنین آزمون سایر ابعاد مربوط به منابع شغلی و منابع شخصی توصیه می‌شود.

براساس نتایج این پژوهش، مدیران باید رویکردهای مدیریتی‌ای را اتخاذ کنند که حامی و تقویت‌کننده تعلق خاطر کاری کارکنان باشند. یکی از اقداماتی که مدیران برای ایجاد تعلق خاطر کارکنان می‌توانند انجام دهند، کارهایی است که پیش از ورود و پیوستن فرد به سازمان باید انجام شود. افرادی باید در اولویت انتخاب قرار گیرند که از ظرفیت شخصیتی لازم برای تعلق خاطر برخوردار هستند. در فرایند انتخاب کارکنان ویژگی‌های شخصیتی چون خودبستگی، پیش‌قدم‌بودن و وظیفه‌شناسی، معیارهای اولیه انتخاب در نظر گرفته شوند؛ زیرا برخورداری از این خصیصه‌ها می‌تواند ظرفیت اولیه لازم را برای تعلق خاطر کاری ایجاد کند. البته این معیارها در انتخاب مدیران نیز باید مدنظر قرار گیرد؛ چون آنان نیز در ایجاد فضای کاری مملو از تعلق خاطر نقش شایان توجهی دارند. فرایندهای انتخاب نیز با بهره‌گیری از ابزارهای نوین انتخاب، مانند مراکز (کانون) ارزیابی و مصاحبه‌های رفتاری مبتنی بر شایستگی انجام شود.

با توجه به نقش ویژگی‌های شغلی در ایجاد تعلق خاطر کاری، ابعاد و ویژگی‌های شغلی در مشاغل موجود تقویت شود که این امر نیاز به بازاریابی در ساختار مشاغل موجود دارد. این مشاغل باید به گونه‌ای بازطراحی شوند که برای کارکنان چالش فکری ایجاد کند و افراد بتوانند با استقلال و آزادی عمل در شغلشان فعالیت کنند، تا ضمن کمک به فرد برای آگاهی از نتایج کاری، در رشد و یادگیری حرفه‌ای او نیز مؤثر باشد.

رویکردهای مدیریتی نیز باید حول محور ایجاد تعلق خاطر کاری باشد. اعطای استقلال و آزادی عمل در انجام کار، ارائه بازخورد کاری، حمایت اجتماعی و بهره‌گیری از الگوهای مربی‌گری در هدایت کارکنان و فراهم کردن فرصت‌های رشد و یادگیری، می‌تواند زمینه‌ساز تعلق

خاطر کاری کارکنان باشد. مدیران باید با احترام و انصاف با کارکنان رفتار کنند، روابطی توأم با اعتماد متقابل ایجاد کنند و قدردان فعالیت‌ها و تلاش‌های کارکنان باشند. این امر ضرورت توجه بیشتر به مؤلفه‌های هدایت و رهبری کارکنان و همچنین بازطراحی مشاغل با هدف زمینه‌سازی برای تجربه‌ی تعلق خاطر از طریق تقویت ابعاد شغلی را بیش از پیش نمایان می‌کند.

نظام‌های مدیریت عملکرد کارکنان، باید به‌گونه‌ای طراحی شود که هدف‌گذاری، ارائه‌ی بازخورد عملکرد، شناسایی فرصت‌های توسعه، یادگیری و پیشرفت شغلی را به‌طور خاص مورد توجه قرار دهد.

بدیهی است انجام این اقدامات از سوی مدیران و سازمان، زمینه‌ساز شکوفایی پتانسیل‌های فردی کارکنان در حوزه‌ی تعلق خاطر کاری است که ضمن ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان، به نتایج عملکرد سازمانی پایدار می‌انجامد.

### منابع

- آذر، ع. (۱۳۸۱). تحلیل مسیر و علت‌یابی در علم مدیریت. *مجله‌ی مجتمعی آموزش عالی قم*، ۴ (۱۵): ۹۶-۵۹.
- دانایی فرد، ح؛ الوانی، س. م. و آذر، ع. (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. چاپ اول، تهران: انتشارات صفار.
- روشن نژاد، م؛ شرافت، ش. و قلی‌پور، آ. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین منابع شغلی و پیوند کاری در نهادهای آموزشی (مطالعه‌ی موردی: دانشگاه تهران). *مدیریت دولتی*، ۴ (۳): ۱۲۲-۱۰۷.
- عیسی‌خانی، الف. و فانی، ع. ا. (۱۳۹۱). واکاوی ریشه‌های تعلق خاطر کارکنان با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی. *نشریه منابع انسانی*، ۴ (۲۱): ۲۶-۲۱.
- عیسی‌خانی، الف. (۱۳۹۲). ریشه‌های دلبستگی کارکنان ایرانی به شغل و سازمان. *گزیده مدیریت*، ۱۴۲: ۲۴-۱۶.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3): 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3): 209-223.
- Bakker, A.B. & Leiter, M. (2010). *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*. UK, Psychology press.

- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43 (1) 83-104.
- Bakker, A.B., Gierveld, J.H. & Van Rijswijk, K. (2006). Success factors among female school principals in primary teaching: A Study on Burnout, Work Engagement, and Performance. *Right Management Consultants*, Diemen.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational Psychology*, 99(2): 274-284.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2):103-118.
- Chen, G., Gully, S., M. & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4 (1): 62-83.
- Crant, J. M. (2002). Proactive behavior in organization, *Journal of management*, 26(3): 435 - 462.
- Dikkers, J. S.E., Jansen, P. G.W., Lange, A. H., Vinckenburg, C. J. & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*, 15 (1): 59-77.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. USA, Jossey-Bass.
- Freaney, Y.M. & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing, *International Journal of Nursing Studies*. 46(12): 1557-1565.
- Goldberg, L.R. (2001). *International Personality Item Pool website*. Retrieved from <http://ipip.ori.org/ipip>.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1): 165-174.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43 (6): 495-513.

- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113: 479-87.
- Hallberg, U. E., Johansson, G. & Schaufeli, W.B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48: 135-142.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between Employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2) 268-79.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3): 632-643.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Karatepe, O.M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees, work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 28: 504-512.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*. 28: 96-104.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*. 25(4): 299-310.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970), Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Leigh, B. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act before It's Too Late*. USA, AMACOM.
- Little, B., Little, P., (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues, *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(1): 111-120.
- Locke, E. A., (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, UK.

- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 219-238.
- Macey, W.H., Schneider, B., (2008). The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3-30.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbara, K.M., & Young, S.A., (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantages*. UK, Willey- Blackwell.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70:149-171.
- Richman, A. L., Civiana, J. T., Shannona, L. L., Hillb, J. E., & Brennanc, R. T. (2008). 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*, 11(2): 183-197.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 655-684.
- Rothman, S. & Storm, K. (2003). Work engagement in the South African Police Service. paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, 14-17 May, Lisbon.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. B., Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 30 (7): 893-917.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample

confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.

Seibert, S.E., Kraimer M. L. & Crant, M. J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4): 845-874

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2):121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3): 235–244.