

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پنجم، شماره ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

## تبیین پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری با استفاده از طرح پژوهش ترکیبی

احمد عیسی خانی\*

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

علی اصغر فانی

استادیار دانشگاه تربیت مدرس

حسن دانایی فرد

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

ادبیات پژوهش در حوزه تعلق خاطر کاری، در طی یک دهه گذشته در سطره‌ی روش‌های کمی قرار داشته است. این مقاله به بررسی پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری با استفاده از پژوهش ترکیبی (ترتیبی - تبیینی) می‌پردازد. در این نوع پژوهش جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کمی و کیفی در یک مطالعه‌ی واحد در دو مرحله‌ی جداگانه انجام می‌شود. در این مقاله، با مطالعه‌ی ادبیات پژوهش، متغیرهای پژوهش شناسایی شده و نتیجه در قالب مدل مفهومی ارائه شده است. داده‌های تحقیق از بین ۳۵۸ نفر از کارشناسان یک گروه صنعتی (مشمول بر شرکت اصلی و شش شرکت تابعه) با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. مدل مفهومی تحقیق با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه و همچنین بهره‌گیری از فنون آمار توصیفی، استنباطی و مدلسازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. به منظور تبیین بیشتر و بهتر نتایج و آشکار شدن موارد مغفول در فاز کمی، ۱۸ مصاحبه عمیق انجام شده است. در پایان، تلفیق نتایج بخش کمی و کیفی به درک بهتر مساله پژوهش و تعمیق یافته‌های آن منجر شده است. نتایج و یافته‌های پژوهش نشان داد استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، مربی‌گری سرپرستی، بازخورد عملکرد، و فرصت‌های رشد یادگیری، ویژگی‌های شغلی، عدالت سازمانی، تناسب شغل با شاغل، قدردانی و قدرشناسی، مشارکت، شایستگی، حمایت سرپرستی و حمایت همکاران از جمله منابع شغلی تاثیرگذار بر تعلق خاطر هستند. منابع شخصی مانند: تعهد و مسئولیت‌پذیری، تاب‌آوری، خودبسنندگی، وظیفه‌شناسی، حرفه‌ای‌گرایی و پیش‌قدم، تاثیر بسزایی در تعلق خاطر کاری کارکنان دارند.

**کلید واژه‌ها:** تعلق خاطر کاری، پژوهش ترکیبی، ترتیبی - تبیینی، منابع شغلی، الزام‌های شغلی، منابع شخصی.

esakhani@modares.ac.ir

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۷/۱۲

## Explaining antecedents of work engagement using mixed method research design

**Ahmad Esakhani**

Assistant Professor of Islamic Azad University  
Qazvin branch

**Ali Asghar Fani**

Assistant Professor of Tarbiat Modares University

**Hassan Danee Fard**

Associate Professor of Tarbiat Modares University

### Abstract

Work engagement literature has been dominated by quantitative research methods. This article aims to study work engagement antecedents using mixed-method sequential explanatory design. This design starts with the collection and analysis of quantitative data followed by the subsequent collection and analysis of qualitative data. The qualitative phase of the study was designed to incorporate the outcomes of the first quantitative phase. Research variables were identified and presented in a conceptual model from literature review. Data was collected by questionnaire from 358 employees of a holding company comprised of seven industrial firms. Research conceptual model was tested by statistical techniques and structural equation modeling. In order to gain deep understanding and explaining results of quantitative results, 18 in-depth interviews were also conducted. Finally, combining quantitative results with qualitative findings led to better understanding and deepening the research results. Results and findings showed job autonomy, social support, supervisory coaching, performance feedback, learning and development opportunities, job characteristics, organizational justice, job-person fit, recognition, participation, supervisors; support and competency and coworker support were among job resources that had an impact on work engagement. It was further noticed that; commitment, resiliency, self-efficacy, conscientiousness, professionalism, proactive personality all have impact on work engagement.

**Key words:** Work engagement, Mixed method research, Sequential explanatory, Job resources, Personal resources, Job demands

### مقدمه

در طی سال‌های اخیر به موضوع تعلق خاطر کارکنان<sup>۱</sup> توجه و علاقه زیادی نشان داده شده است. بسیاری بر این عقیده هستند که تعلق خاطر کارکنان پیش‌بینی کننده نتایج کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی است (Harter, Schmidt, Hayes, 2002; Richman, Civiana, Shannona, Hillb & )

---

<sup>۱</sup>-Employee Engagement

انجام شده توسط شرکت‌های نظرسنجی و مشاوره نشان می‌دهد که میزان تعلق خاطر کارکنان در سازمان‌ها بسیار پایین و حتی رو به کاهش است (Federman, 2009; Leigh, 2005). و عمده‌ی سازمان‌ها از فقدان تعلق خاطر کارکنان رنج می‌برند که این موضوع منجر به تحمیل هزینه‌های گزافی به سازمان‌ها شده است (Leigh, 2005). با پذیرش اهمیت این مفهوم و تاثیرگذار بودن آن باید بتوان مجموعه عواملی را که در ایجاد این حس یا رفتار در کارکنان نقش محرک و پیش‌آیند را بازی می‌کنند، احصا نمود و در مقابل نتایج و پیامدهای رفتاری و عملکردی حاصل از آن را به درستی تبیین نمود. به استناد پژوهش‌های انجام شده، عوامل مختلفی در ایجاد تعلق خاطر کاری کارکنان موثر هستند. بیشتر مطالعات انجام شده در این حوزه، بر پژوهش‌های کمی متکی بوده است. این مقاله با هدف شناسایی جامع عوامل تاثیرگذار بر تعلق خاطر کاری و همچنین بهره‌گیری از رویکردهای نوین روش‌شناسی پژوهش ترکیبی، برای نخستین بار با استفاده از پژوهش ترکیبی-تبیینی به شناسایی پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری در یک گروه صنعتی (مشتمل بر هفت شرکت) پرداخته است. بهره‌گیری از این روش پژوهش ضمن رفع کاستی‌های روش‌های پژوهش کمی، می‌تواند به شناسایی و درک بهتر عوامل موثر بر ایجاد تعلق خاطر کاری کارکنان کمک نماید.

### پیشینه نظری پژوهش

#### تعریف و مفهوم تعلق خاطر کاری

ویلیام کان (۱۹۹۰) به عنوان 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 بکار گرفته یا ابراز می‌کنند. فقدان تعلق خاطر جداکردن خویش از نقش‌های کاری است. در فقدان تعلق خاطر، افراد به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش منفک هستند (Kahn, 1990, p.694).

شاوفلی و همکاران، تعلق خاطر را حالات ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار که توسط سه شاخص سرزندگی<sup>۱</sup>، فدایی شدن<sup>۲</sup> و مجذوب‌شدن<sup>۱</sup> متمایز می‌شود، تعریف می‌کنند. سرزندگی با سطح

<sup>۱</sup> - Vigor

<sup>۲</sup> -Dedication

بالایی از انرژی و تاب آوری ذهنی در حین کار متمایز می شود. *فدا/بی شدن* به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معنی داری<sup>۲</sup>، اشتیاق و چالش اشاره دارد. *مجدوب شدن*، با تمرکز کامل و مجدوب شدن شادمانه در کار، متمایز می شود که به موجب آن زمان به سرعت گذشته و منفک کردن خویش از کار برای فرد مشکل است (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002, p.74). در این مقاله برای اندازه گیری مفهوم تعلق خاطر، تعریف ارائه شده توسط شاولی و همکاران مدنظر بوده است.

### پیش آیندهای تعلق خاطر کاری<sup>۳</sup>

تعلق خاطر کاری، به عنوان یک متغیر در سطح فردی تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می گیرد. بر اساس نتایج پژوهش های قبلی عوامل متعددی به عنوان پیش آیند تعلق خاطر بیان شده اند. ویلیام کان به عنوان اولین پژوهشگر این حوزه، مجموعه ای از شرایط روانشناختی شامل معناداری، امنیت و دسترسی را در ایجاد تعلق خاطر موثر می داند (Kahn, 1990). پژوهش های دیگر که در چارچوب مدل الزام ها و منابع شغلی انجام شده است منابع شغلی را به عنوان عامل تاثیر گذار در تعلق خاطر کاری مطرح می کنند. پژوهش های انجام شده دیگر نیز بر نقش ویژگی های شغلی و ویژگی های فردی (منابع شغلی) تاکید دارند. در این پژوهش، با استناد به ادبیات پژوهش، پیش آیندهای تعلق خاطر کاری از چهار منظر زیر مطرح می شوند:

#### منابع شغلی و تعلق خاطر کاری

منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روانشناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارند که: الف) الزام های شغل و هزینه های فیزیولوژیکی و روانشناختی مرتبط با آن را کاهش می دهند؛ ب) در دستیابی به اهداف شغلی موثر هستند؛ ج) رشد، یادگیری و توسعه فردی را ترغیب می کنند. منابع شغلی به دلیل پرورش فرصت های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان نقش انگیزش درونی را بازی می کنند و به دلیل نقش ابزاری در دستیابی به اهداف کاری، نقش انگیزش بیرونی را نیز بازی می کنند (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

منابع شغلی ممکن است در سطوح مختلف از قبیل سازمان (نظیر حقوق، فرصت های شغلی، امنیت شغلی)؛ روابط اجتماعی و میان فردی (حمایت سرپرست و همکاران، جو تیم)؛ سازمان کار<sup>۱</sup> (شفافیت

<sup>۱</sup>-Absorption

<sup>۲</sup>-Significance

نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری؛ سطح وظیفه (بازخورد عملکرد، تنوع مهارت، استقلال و آزادی عمل) قرار گیرد (Bakker & Leitter, 2010). نتایج پژوهش‌های پیشین نشان داده است که منابع شغلی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تاثیرگذار هستند.

### منابع شخصی و تعلق خاطر کاری

منابع شخصی به خود ارزیابی‌های مثبت مرتبط با تاب‌آوری و حس فرد از توانایی‌های خویش در تاثیرگذاری موفقیت‌آمیز روی محیط اشاره دارد (Hobfal, Jhonson, Ennis & Jackson, 2003). به نحو متقاعد کننده‌ای 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. دلیل این است که هر چقدر منابع شخصی فرد بیشتر باشد، عزت نفس<sup>۲</sup> شخصی مثبت بیشتر باشد، انتظار می‌رود تطابق شخص با هدف<sup>۳</sup> بیشتری تجربه شود. افراد دارای تطابق شخصی با هدف از نظر درونی برای تعقیب اهداف برانگیخته می‌شوند و در نتیجه عملکرد و رضایت بالاتری را تجربه می‌کنند (Bakker & Demerouti, 2008). متغیرهای زیادی به عنوان منابع شخصی معرفی شده‌اند که برخی از آن‌ها به قرار زیر هستند: عزت نفس، خوش‌بینی، خوداثربخشی، خصیصه رقابتی بودن، شخصیت پیش‌قدم<sup>۴</sup>، برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، روان‌رنجوری، تجربه‌پذیری، بی‌صبوری و زودرنجی، تاب‌آوری. نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که برخی از خصیصه‌های شخصیتی به طور مثبت و برخی دیگر به طور منفی بر روی تعلق خاطر کاری تاثیرگذار هستند.

### الزام‌های شغلی و تعلق خاطر کاری

الزام‌های شغلی، به ابعاد فیزیکی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارند که نیازمند تلاش فیزیکی و روانشناختی پایدار از طرف کارکنان است و لذا با هزینه‌های فیزیولوژیکی و روانشناختی خاصی مرتبط است (Demerouti et al., 2001). در مدل اصلی الزام‌ها-منابع شغلی هیچ نوع رابطه‌ای بین تعلق خاطر و الزام‌های شغلی وجود ندارد. اما برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بین الزام‌های شناختی شغل و

<sup>1</sup> -Organization of Work

<sup>2</sup> -Self- Regard

<sup>3</sup> -Goal Self- Concordance

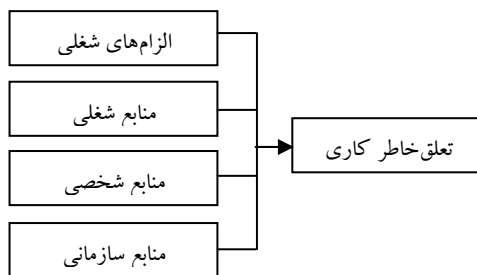
<sup>4</sup> -Proactive Personality

تعلق خاطر (سرزندگی و فدایی شدن) رابطه مثبت وجود دارد (Christian & Slaughter, 2007). در مقابل رابطه بین الزام‌های فیزیکی و عاطفی و حجم کاری با تعلق خاطر (سرزندگی و فدایی شدن) رابطه منفی ملایمی دارد. در مقابل، در مطالعه ی دیگر، بین حجم کار و تعلق خاطر (سرزندگی و فدایی شدن) رابطه مثبت وجود دارد (Halbesleben, 2010). بنا براین، می‌توان ادعا کرد که هنوز رابطه بین الزام‌های شغلی و منابع شغلی دقیقاً مشخص نیست. چرا به اعتقاد برخی از پژوهشگران الزام‌های شغلی به طور ضروری منفی نیستند (Bakker & Demerouti, 2007)؟ نتایج پژوهش فراتحلیل انجام شده، نشان می‌دهد که مثبت یا منفی بودن رابطه بین الزام‌های شغلی و تعلق خاطر به نوع ارزیابی کارکنان از الزام‌های شغلی بستگی دارد. الزام‌هایی که کارکنان، آن را بازدارنده تلقی می‌کنند با تعلق خاطر رابطه منفی؛ و الزام‌هایی که کارکنان، آن را به عنوان چالش ارزیابی می‌کنند با تعلق خاطر رابطه مثبت دارد (Crawford, LePine & Rich, 2010).

### منابع سازمانی و تعلق خاطر کاری

منابع سازمانی به میزان حمایتی بودن سیاست‌های سازمان و همچنین وجود بسترهای سازمانی حامی نیازها و خواسته‌های کارکنان اشاره دارد. ریچمن و همکاران (۲۰۰۸) مطالعه‌ای را در خصوص رابطه بین ادراک انعطاف‌پذیری، سیاست‌های حمایتی کار-زندگی و استفاده از ترتیبات رسمی و موقتی انعطاف‌پذیری برای تعلق خاطر کارکنان و ماندگاری مورد انتظار انجام دادند. نتایج حاصله نشان داد که ادراک انعطاف‌پذیری و سیاست‌های حمایتی کار-زندگی به طور مثبت با تعلق خاطر کارکنان ارتباط دارد (Richman et al., 2008). نتایج مطالعه پارکز و لنگ‌فورد (۲۰۰۸) نشان داد که در میان ۲۸ مقیاس جو، توازن کار-زندگی کمترین همبستگی (۰/۲۱) را با تعلق خاطر کارکنان داشت. تفسیر پژوهشگران از نتایج این است که کارکنان دارای تعلق خاطر بالا، گاهی اوقات توازن کار-زندگی را قربانی رسیدن به اهداف سازمانی می‌نمایند. به ویژه، اگر سازمان محیط کار حامی را به نحوی فراهم آورد (Parkez & Langford, 2008). پس وجود منابع سازمانی در تعلق خاطر کاری کارکنان تاثیر گذار است.

در این پژوهش، به استناد بررسی پیشینه نظری پژوهش، چهار عامل اصلی الزام‌های شغلی (فشار کاری، الزام‌های ذهنی و الزام‌های عاطفی)، منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، مربی‌گری سرپرستی، بازخورد، و فرصت‌های رشد یادگیری)، منابع شخصی (خودبسنده‌گی، شخصیت پیش‌قدم و خصیصه وظیفه‌شناسی)، منابع سازمانی (ارتباطات و توازن کار-زندگی) به عنوان پیش‌آیندهای تعلق خاطر، شناسایی شده‌اند. در ادامه، فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش استخراج شده از ادبیات نظری پژوهش، ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه الف) منابع شغلی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تاثیر گذار هستند.  
 فرضیه ب) الزام‌های شغلی به طور منفی بر تعلق خاطر کاری تاثیر گذار هستند.  
 فرضیه ج) منابع شخصی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تاثیر گذار هستند.  
 فرضیه د) منابع سازمانی به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تاثیر گذار هستند.

### روش شناسی پژوهش

روش شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش<sup>۱</sup> از نظر هدف: توسعه‌ای؛ استراتژی: پیمایش و مطالعه موردی؛ شیوه پژوهش: ترکیبی؛ افق زمانی: تک مقطعی؛ رویه و تکنیک جمع‌آوری داده: پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد (Danaee, Alvani & Azar, 2004)

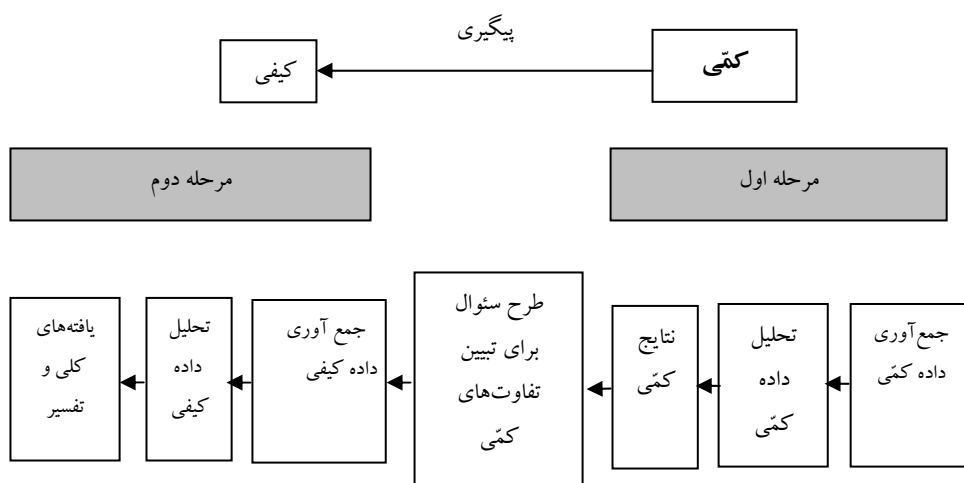
در این مقاله از روش پژوهش ترکیبی ترتیبی- تبیینی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. در این روش، بعد از جمع‌آوری کمی داده‌ها، از داده‌های کیفی برای تبیین یا گسترش نتایج کمی استفاده می‌شود. در این روش داده‌های کمی جمع‌آوری شده در مرحله اولیه، با جمع‌آوری داده‌های کیفی برای نتایج کمی که به تبیین بیشتر نیاز دارند (مانند تفاوت بین گروه‌ها، افراد با نمرات حدی، برون هشته‌ها یا نتایج غیرمنتظره) و یا تحلیل عمقی داده‌های کمی در مرحله دوم ادامه می‌یابد (Creswell & Plano Clark, 2007).

پژوهش ترکیبی ترتیبی- تبیینی نیز مانند هر طرح پژوهش، دارای نقاط قوت و محدودیت‌های خاص خود است. از مزیت‌های آن می‌توان به: سراسر بودن و فرصت کاوش داده‌های کمی به شکلی عمیق‌تر اشاره کرد. این طرح زمانی که در مرحله ی کمی مطالعه ی نتایج غیرمنتظره بروز می‌کنند،

<sup>۱</sup> -Research Onion

<sup>۲</sup> -Sequential Explanatory Design

می تواند بسیار مفید باشد (Morse, 1991). محدودیت این طرح زمان بر بودن و نیاز به منابع بیشتر برای جمع آوری و تحلیل هر دو نوع داده است. شکل ۱ تصویری از این طرح پژوهشی ارائه می کند.



شکل ۲: طرح پژوهش ترکیبی ترتیبی - تبیینی

#### مرحله کمی پژوهش (فاز نخست)

در مرحله کمی، سؤال پژوهش به بررسی نحوه و میزان تاثیر گذاری متغیرهای شناسایی شده از پیشینه نظری پژوهش و تطبیق نتایج مطالعات جاری با مطالعات قبلی پرداخته است. جامعه آماری و محل انجام پژوهش، یک گروه صنعتی فعال در صنعت خودرو مشتمل بر هفت شرکت می باشد. شرکت های مورد مطالعه از دامنه ی زنجیره ی ارزش این صنعت، انتخاب شده اند که شرکت اصلی تولید خودرو و شرکت های تابعه شامل: شرکت تامین کننده قطعات، شرکت طراحی مهندسی ابزار و تجهیزات، شرکت تحقیق، طراحی و تولید موتور، شرکت تهیه توزیع لوازم یدکی و خدمات پس از فروش، شرکت ارائه خدمات مهندسی صنعتی، شرکت فن آوری اطلاعات و ارتباطات می باشد. روش نمونه گیری مورد استفاده روش طبقه ای متناسب است که نسبت تعداد کارشناسان هر شرکت به تعداد کل کارشناسان شرکت های هفت گانه محاسبه شده و در تعیین تعداد نمونه مورد استفاده قرار گرفته است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کرجسی و مورگان ۳۵۶ نفر می باشد (Krejcie & Morgan, 1970). 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). در این پژوهش، برای تجزیه و



تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان از آمار توصیفی، و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش‌های آماری آزمون تک نمونه‌ای T، مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است (Homan, 2005). نرم‌افزار مورد استفاده برای تحلیل داده‌های کمی نسخه ۱۷ SPSS و LISREL ۸/۵۰ بوده است. تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان نشان می‌دهد ۷۲/۶ درصد مذکر و ۲۷/۴ درصد مونث، ۲۱/۲ درصد مجرد و ۷۸/۸ درصد متأهل، میانگین تجربه (سابقه کاری) پاسخ دهندگان ۱۱/۹۲ سال و میانگین سن پاسخ دهندگان ۳۶/۷۱ سال می‌باشد.

در مرحله کمی پژوهش، برای سنجش ابعاد الزامات شغلی (فشار کاری، الزامات عاطفی، الزامات ذهنی) و منابع شغلی (استقلال و خودمختاری، حمایت اجتماعی، بازخورد، مریگیری سرپرستی و فرصت‌های رشد و یادگیری) از پرسشنامه زانتاپولو و بکر (Bakker; Demerouti & Verbeke, 2004)؛ برای سنجش خودبسنندگی از پرسشنامه هشت گویه‌ای پرسشنامه خودبسنندگی عمومی<sup>۱</sup> (Chen; Gully & Eden, 2001)؛ برای سنجش شخصیت پیش‌قدم از ویرایش کوتاه ده گویه‌ای (Seibert; Kraimer & Crant, 2001)؛ برای سنجش وظیفه‌شناسی از پرسشنامه ۱۰ گویه‌ای پنج ویژگی مهم شخصیت (Goldberg, 2001)؛ برای سنجش ارتباطات و توازن کار زندگی از پرسشنامه QEAW استفاده شده است. برای سنجش تعلق خاطر کاری از پرسشنامه هفده گویه‌ای UWES<sup>۲</sup> (Schaufeli et al., 2002) استفاده شده است.

پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، استاندارد بوده و در پژوهش‌های متعددی مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ لذا، روایی محتوای آن محرز فرض شده است. اما به منظور حصول اطمینان از مفهوم بودن گویه‌ها، پرسشنامه‌های تهیه شده در اختیار ۱۲ تن از اساتید رشته مدیریت با تخصص‌های مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و روش تحقیق و همچنین ۱۰ تن از کارشناسان خبره قرار گرفت که بعد از اعلام نظر در خصوص نحوه ی ترجمه و نوع واژگان برگزیده اصلاحات لازم به عمل آمد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی (شاخص‌های برازش مدل و همچنین مقدار آزمون معناداری) نیز مناسب بودن پرسشنامه‌ها را تایید کرده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ

<sup>۱</sup>-General Self-Efficacy

<sup>۲</sup>-Utrecht Work Engagement Scale

استفاده شده است که نتایج نشان می‌دهد مقدار آلفای محاسبه شده برای تمامی پرسشنامه‌ها از ۰/۷ 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.

#### مرحله کیفی پژوهش (فاز دوم)

برای تشریح بیشتر نتایج و همچنین تعمیق آن، مطالعه از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق دنبال شده است. بعد از جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه و آزمون مدل پژوهش با استفاده از فنون آماری، در این مرحله از پژوهش، پژوهشگر به انجام مصاحبه در بین افراد منتخب جامعه آماری پرداخت. روش نمونه‌گیری در مرحله کیفی روش نمونه‌گیری هدفمند بود. مبنای انتخاب افراد داشتن تجربه و بصیرت کاری، دستاوردهای خاص و عملکرد برتر و به نوعی متمایز بودن این افراد در بین جامعه آماری بود. بدین منظور فهرست افراد دارای دستاورد خاص از کانون نام آوران گروه صنعتی که اطلاعات مربوط به همه کارکنان شاغل در گروه صنعتی که دارای دستاوردهای خاص در طی سال‌های گذشته (مانند همکار نمونه، مخترع برتر، پیشنهاد دهنده برتر، پژوهشگر برتر و...) می‌شد، اخذ و به عنوان مشارکت‌کنندگان مرحله کیفی پژوهش، انتخاب شدند. البته، به دلیل عدم آمادگی برخی از افراد برای مصاحبه یا مهیا نبودن شرایط انجام مصاحبه از طرف ایشان، افراد جایگزین مورد مصاحبه قرار گرفتند. میانگین سن مشارکت‌کنندگان در مرحله کیفی ۳۸ سال و میانگین تجربه ۱۲/۸۸ سال و سطح تحصیلات لیسانس و فوق‌لیسانس بود. مبنای خاتمه مصاحبه‌ها رسیدن به مرحله اشباع بود. زمانی بعد از انجام مصاحبه‌ها تکرار اطلاعات مشاهده شده، مبین این مطلب بود که اطلاعات به مرحله اشباع رسیده است ولی با این وجود برای حصول اطمینان انجام مصاحبه‌ها تا ۱۸ مورد ادامه یافت. مدت زمان مصاحبه بسته به شرایط مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه بود. در همه مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مشارکت‌کننده، محتوای مصاحبه ضبط شده و همزمان یادداشت برداری نیز انجام می‌شد.

یکی از نتایج فرعی بررسی ادبیات پژوهش و همچنین نتایج حاصل از مرحله کمی کمک به تدوین پروتکل و سوالات، مصاحبه بود. نظرات بیان شده‌ی بخش نظرات و پیشنهادات پرسشنامه و همچنین بررسی تنها مطالعه کیفی انجام شده درباره موضوع تحقیق به ویژه مطالعه ویلیام کان (۱۹۹۰) در تعیین سوالات مصاحبه بسیار موثر بودند. سوالات مصاحبه با توجه به هدف پژوهش و نوع روش بکار گرفته شده با نیت شناسایی مجموعه عوامل موثر در ایجاد تعلق خاطر کارکنان مطرح شدند. مضامین و سوالات اصلی مصاحبه عبارتند از:

- ویژگی‌های اصلی شغل شما چیست؟

- چه بخش یا چه ویژگی از شغل‌تان شما را از لحاظ درونی بیشتر درگیر می‌کند یا چالشی‌تر است؟
- گاهی مواقع که کارمان را انجام می‌دهیم آنقدر مجذوب کار می‌شویم که گذر زمان را حس نکرده و در کار خویش غرق می‌شویم و بدون خستگی بی‌وقفه کار می‌کنیم و حتی زمانی هم که در منزل هستیم دوست داریم زودتر به محل کار برگشته تا کارمان را ادامه دهیم، آیا تا کنون چنین تجربه‌ای را داشته‌اید؟
- در صورتی که حالات بیان شده فوق برای شما اتفاق افتاده است آیا این شرایط زائیده ویژگی‌های شغل است یا ویژگی‌های شخصیتی شما؟ به عبارت دیگر آیا فردی غیر از شما به این کار مشغول شود این حالات را تجربه خواهد کرد؟
- به طور یقین کار در سازمان، در یک بستر محیطی انجام می‌شود چه عوامل محیطی (اعم از سرپرست، همکاران و...) در ایجاد چنین حالتی موثر هستند؟
- اگر بخواهیم در سازمان یک ترکیب گسترده‌ای از کارکنان دارای تعلق‌خاطر را داشته باشیم چه اقداماتی باید انجام شود. به عبارت دیگر، پیش‌نیازهای داشتن نیروی کار دارای تعلق‌خاطر چیست؟

در مرحله کیفی، برای تحلیل مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته‌ی انجام شده از روش‌های مختلف کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، استفاده شده است (Strauss & Corbin, 1998). در این مرحله، متون حاصل از انجام مصاحبه مورد بررسی عمیق قرار گرفته و بر اساس گام‌های زیر کدگذاری شده‌اند: کاوش مقدماتی داده‌ها با استفاده از مطالعه‌ی یادداشت‌ها و محتوی مصاحبه (ضبط شده)؛ کدگذاری داده‌ها از طریق بخش‌بندی و عنوان‌بندی متون؛ استفاده از کدها برای تجمیع و تلفیق مضامین مشابه؛ برقراری ارتباط بین مضامین شناسایی شده؛ استخراج مدل (ساخت روایت) (Creswell, 2003). برای کدگذاری، کلیه مصاحبه‌های ضبط شده، بر روی کاغذ پیاده شد. در مرحله کدگذاری باز تمامی عبارت‌های کلیدی مشارکت‌کنندگان در رابطه با تعلق‌خاطر کاری، کدگذاری و با تلفیق مضامین مشابه، کدهای مختصر و کوتاهی تهیه شد. در ادامه با کدگذاری محوری، کدهای استخراج شده در مرحله قبل در قالب طبقات اصلی و فرعی تنظیم شدند. شکل ۳ الگوی تصویری روش‌شناسی پژوهش ترکیبی ترتیبی - تبیینی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

### نتایج و یافته‌های پژوهش نتایج مرحله کمی پژوهش<sup>۱</sup>

داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، با فنون آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱ میانگین، انحراف استاندارد، ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۱): میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرها

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

آزمون برازش مدل نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. جدول ۲ وضعیت

شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول (۲): وضعیت شاخص‌های برازش مدل پژوهش

معیارهای برازش مدل	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب	وضعیت برازش
RMSEA	۰/۰۷۸	کمتر از ۰/۱۰	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

اجرای آزمون معادلات ساختاری نشان داد که وجود منابع شغلی در ایجاد تعلق خاطر کاری موثر می‌باشند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو می‌باشد. ضریب همبستگی بین ابعاد منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل در کار، بازخورد عملکرد، حمایت سرپرستی، حمایت همکاران و فرصت‌های رشد و یادگیری) و ابعاد تعلق خاطر کاری (سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شدن) مثبت و معنی‌دار می‌باشد.

<sup>۱</sup> - برای کسب اطلاعات درباره نتایج تفصیلی مرحله کمی ر. ک. Fani et al., (2012)



شکل ۳: الگوی تصویری روش‌شناسی پژوهش ترکیبی ترتیبی - تبیینی

در مدل‌سازی معادلات ساختاری، ضریب مسیر تعیین شده برای رابطه بین منابع شغلی و تعلق خاطر کاری معادل ۰/۷۹ می‌باشد و ضریب معناداری محاسبه شده نیز ۲/۶۴ می‌باشد که حاکی از تایید تاثیرگذاری منابع شغلی بر تعلق خاطر می‌باشد. بنا براین، اگر کارکنان در انجام کار از طرف همکاران و سرپرستان حمایت شوند و از نتیجه کار خویش بازخورد دریافت کنند و در انجام کار فرصتی برای یادگیری و توسعه مهارت‌ها و رشد شغلی داشته باشند، کارکنان بیشتر حالت تعلق خاطر را تجربه می‌کنند. بنابراین، فرضیه‌ی تاثیرگذاری منابع شغلی بر تعلق خاطر کاری مورد تایید قرار می‌گیرد.

تحلیل‌های انجام شده در خصوص رابطه بین منابع شخصی و تعلق خاطر کاری نیز نشان داد که بین این دو، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بنا بر این، منابع شخصی (خصیصه و وظیفه شناسی، خودبستگی و شخصیت پیش‌قدم) با تعلق خاطر کاری، رابطه مثبت دارند. همان‌گونه که ضرایب همبستگی مثبت بین ابعاد منابع شخصی و ابعاد تعلق خاطر کاری نشان می‌دهد، افرادی که دارای چنین منابع شخصی (ویژگی‌های فردی) باشند تعلق خاطر بیشتری را در کار تجربه می‌کنند. یافته‌های این پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش‌های قبلی کاملاً سازگار است که برخی از افراد به طور ذاتی پتانسیل لازم را برای درگیر شدن در کار و تجربه کردن تعلق خاطر دارند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ضریب مسیر بین این دو متغیر را ۰/۳۵ و با عدد معناداری ۴/۳۷ خود حاکی از تاثیرگذاری منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری می‌باشد. بنا بر این، فرضیه‌ی تاثیرگذاری منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری مورد تایید قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از اجرای مدل کمی پژوهش، تاثیرگذاری الزامات شغلی بر تعلق خاطر کاری را تایید نکرد. هر چند که در ادبیات پژوهش، هیچ‌گاه این رابطه به صورت مستقیم مورد آزمون قرار نگرفته بود. پژوهش‌های انجام شده بیشتر بر نقش مثبت الزامات شغلی در تحلیل رفتگی متمرکز بوده است. در مطالعات دیگر به نقش محافظ منابع شغلی در زمانی که کارکنان، الزامات شغلی بالایی را تجربه می‌کنند پرداخته است. به بیان دیگر، در زمان افزایش الزامات شغلی نقش منابع شغلی برجسته می‌شود و چه بسا که منابع شغلی، نقش محافظ را در مقابل تحلیل رفتگی ایفا کنند. در این پژوهش رابطه بین ابعاد الزامات شغلی (الزامات ذهنی، الزامات عاطفی، فشار کاری) و تعلق خاطر کاری مثبت می‌باشد. ولی ضریب مسیر و ضریب معنی‌داری در رابطه بین این دو متغیر به ترتیب ۰/۰۱ و ۰/۱۳ می‌باشد که حاکی از عدم تاثیرگذاری الزامات شغلی بر تعلق خاطر کاری می‌باشد. شاید بتوان رابطه بین الزامات شغلی و تعلق خاطر کاری را این گونه بیان کرد که نوع برداشت کارکنان از الزامات شغل تعیین‌کننده‌ی رابطه آن با تعلق خاطر کاری باشد. زمانی که کارکنان الزامات شغلی را به شکل یک چالش نگاه می‌کنند و آن را به عنوان

تجربه‌ای مثبت برای یادگیری و یا تمرکز موثر در انجام کار تفسیر می‌کنند. این رابطه به صورت یک عامل در ایجاد تعلق‌خاطر عمل می‌کند. در مقابل، زمانی که این برداشت از الزامات شغل منفی باشد به تحلیل رفتگی منجر می‌شود. بنا بر این، فرضیه تاثیر‌گذاری الزام‌های شغلی بر تعلق‌خاطر کاری، مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

تاثیر‌گذاری منابع سازمانی بر تعلق‌خاطر نیز در این پژوهش، مورد تایید قرار نگرفت. ابعاد منابع سازمانی (توازن کار-زندگی و ارتباطات) با ابعاد تعلق‌خاطر کاری رابطه مثبتی را نشان می‌دهند ولی مدلسازی معادلات ساختاری تاثیر‌گذاری منابع سازمانی را بر تعلق‌خاطر تایید نمی‌کند. ضریب مسیر و ضریب معنی‌داری در رابطه بین این دو متغیر به ترتیب ۰/۲۷- و ۰/۸۶- می‌باشد. معمولاً تصور بر این است که در بسیاری از موارد یک نزدیکی بین دو مفهوم تعلق‌خاطر کاری و اعتیاد به کار، وجود دارد. چه بسا، افرادی که توازن بین کار و زندگی را تجربه نمی‌کنند ناشی از اعتیاد به کار باشد. از طرف دیگر، در برخی از موارد افراد دارای تعلق‌خاطر به دلیل درگیری شغلی بالا توازن کار و زندگی کمتری را تجربه می‌کنند. در پژوهش‌های پیشین وجود انعطاف‌پذیری در ترتیبات کاری (به صورت رسمی و موقت) که به نوعی به ایجاد توازن بین کار و زندگی کمک می‌کند، به ایجاد تعلق‌خاطر کاری منجر شده بود. در خصوص ارتباطات نیز باید گفت: تعلق‌خاطر کاری معمولاً در سطح فردی و شغلی تجربه می‌شود و شاید افراد مناسباتی را که در محیط نزدیک (شغل، فرد، همکاران و سرپرست) حاکم است و آن را در کار خود تجربه می‌کنند بیشتر در ایجاد حالت تعلق‌خاطر خویش تاثیر‌گذار تلقی می‌کنند. بنا بر این، فرضیه تاثیر‌گذاری منابع سازمانی بر تعلق‌خاطر کاری مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

ضریب تعیین معادله ساختاری حاصل از تحلیل‌های انجام شده ۰/۶۱ می‌باشد که نشان می‌دهد این پیش‌آیندها حدود ۶۱ درصد از تغییرات در تعلق‌خاطر کارکنان را تعیین می‌کنند. ۳۹ درصد از تغییرات در تعلق‌خاطر را عواملی غیر از این پیش‌آیندها تعیین می‌کنند.

$$WE = 0.0097*JD + 0.075*JR + 0.32*PR - 0.19*OR + e; \quad R^2 = 0.61$$

0.13                      2/97                      4/21                      -0.72

#### یافته‌های مرحله کیفی پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از اجرای بخش کمی پژوهش و تایید برخی از فرضیات و عدم تایید برخی دیگر، یک مطالعه کیفی برای تبیین موارد پنهان و موارد مربوط به فرضیه‌های تایید نشده انجام شد. در بخش پژوهش کیفی سعی شد که علاوه بر تبیین عوامل موثر به عوامل زمینه‌ای نیز پرداخته شود؛ زیرا پژوهشی با این موضوع قبلاً در سازمان انجام نشده بود. نتایج حاصل از انجام مصاحبه‌های عمیق در مرحله

کیفی پژوهش ضمن تایید مجدد فرضیه‌های تایید شده پژوهش به تبیین موارد پنهان و سایر عوامل موثر بر شرایط جامعه آماری منجر شد.

در بخش کیفی تحلیل مضامین مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که ویژگی‌های شغل در ایجاد تعلق خاطر موثر می‌باشند. هم سو با یافته‌های پژوهشی هاگمن و الدهام که بیان می‌کنند برخی از ابعاد شغل دارای پتانسیل انگیزشی بالا برای ایجاد تجربه معنی‌داری در شغل هستند (Hackman & Oldham, 1980). مشارکت‌کنندگان در پژوهش نیز ویژگی‌هایی چون تنوع، استقلال و آزادی عمل، وجود بازخورد و همچنین اهمیت و هویت کار را به عنوان عواملی بر شمرند که منجر به درگیر شدن فرد در شغل و تجربه کردن حالت تعلق خاطر می‌شود. بنا بر این، ماهیت شغل و ابعاد و ویژگی‌ها در ایجاد تعلق خاطر در کارکنان موثر هستند؛ به بیان دیگر، برخی از افراد ابعاد تعلق خاطر را در شغل به دلیل نیازمندی‌های خاص آن شغل تجربه می‌کنند.

بررسی‌های مضامین مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که برخی افراد از ظرفیت‌های بالقوه بیشتری برای تجربه حالت تعلق خاطر در کار برخوردار هستند. افرادی که دارای خصیصه‌های وظیفه‌شناسی و احساس تعهد و مسئولیت در انجام کار بودند بیشتر در کار خویش مجذوب می‌شدند و تلاش بیشتری نسبت به سایرین انجام می‌دادند. در کنار این ویژگی‌های فردی خصیصه‌های دیگری چون پیش قدم بودن و تاب‌آوری و خودبستگی، فرد را در کار بیشتر درگیر می‌کند. علاوه بر این نوع نگرش به کار و حرفه‌ای‌گرایی به عنوان ویژگی فردی دیگری مطرح شد که دارا بودن آن می‌تواند به تجربه تعلق خاطر کمک کند، زیرا برخی افراد به شغل، به عنوان چیزی فراتر از وسیله کسب معاش و ارتزاق نگاه می‌کنند، بلکه شغل و چالش‌های آن را به عنوان یک منبع رشد و یادگیری، و خود شغل را به عنوان نماد شخصیت حرفه‌ای خویش تلقی می‌کنند. بنا بر این در انجام کار بیشتر ابعاد سرزندگی، مجذوب شدن و فدایی شدن را تجربه می‌کنند.

البته، ویژگی‌های مربوط به شغل و خصیصه‌های فردی در زمانی که بین این دو، تناسب و سازگاری وجود داشته باشد و به عبارتی بین شغل و شاغل تناسب وجود داشته باشد خود را به شکل علاقه‌مندی به شغل نشان می‌دهد. افرادی که در شغل مورد علاقه خود به فعالیت می‌پردازند و با آن تناسب دارند شغل خود را معنی‌دار تجربه می‌کنند. همسو با پژوهش‌های پیشین (May et al., 2004) که ادعا می‌کنند غنی‌سازی شغل به ایجاد حس معنی‌داری منجر می‌شود و حس معنی‌داری به تعلق خاطر منجر می‌شود؛ این قضیه از بین دیدگاه‌ها و صحبت‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش کاملاً مشهود بود.



علاوه بر این، فضای عمومی سازمان و شرایط حاکم بر آن به عنوان عوامل مداخله‌گری عمل می‌کنند که در تجربه حس معنی‌داری توسط کارکنان نقش بازی می‌کنند. معمولاً اقدامات منابع انسانی در سطح سازمان به‌ویژه، اقدامات حوزه استخدام و انتصاب، مدیریت عملکرد و پاداش، میزان عدالت و انصاف ادراک شده توسط کارکنان و همچنین میزان اعتماد سازمانی تاثیرگذار بالایی دارند. زمانی که سازمان در تصمیمات خود رویکردهای عقلانی و شایستگی محور اتخاذ نمی‌کند، کارکنان در اصالت اهداف و رویکردهای سازمان دچار تردید می‌شوند. در واقع کارکنان معنی‌داری اقدامات خود را در سایه درک معنی‌داری و عقلانیت‌محوری و هدف‌مداری اقدامات بزرگتر سازمان تفسیر می‌کنند. علاوه بر این، مشارکت کنندگان در پژوهش بر شرایط اولیه‌ای تاکید می‌کردند که جز الزامات اولیه هر رابطه کاری قلمداد می‌شود. حقوق و مزایای منصفانه و تامین‌کننده نیازهای اولیه، فراهم کردن زمینه‌های رفاه کارکنان و همچنین شرایط محیط کاری، از دید مشارکت کنندگان در زمره موارد پایه‌ای و اولیه قلمداد می‌شدند. هر چند صاحب نظران بر این عقیده هستند که پرداخت‌های پولی نمی‌تواند در ایجاد تعلق‌خاطر موثر باشد ولی عدم تامین این حداقل‌ها ممکن است به منفک شدن فکری و عاطفی فرد با سازمان منجر شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هرچند که تعلق‌خاطر کاری در یک دهه اخیر به عنوان یک سوژه‌ی داغ مدیریتی مورد پژوهش قرار گرفته است و سازمان‌های مشاوره‌ای و محافل دانشگاهی به مطالعه و پژوهش در این زمینه مشغول هستند، اما همه‌ی پژوهش‌های انجام شده مبتنی بر روش‌های کمی بوده‌اند. این پژوهش، با هدف رفع این خلأ روش‌شناسی با بهره‌گیری از رویکرد پژوهش ترکیبی (ترتیبی-تبیینی) انجام شد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو بود. بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی توانست به تبیین، تفهیم و تعمیق بهتر پیش‌آیندهای تعلق‌خاطر کاری کمک کرده و جنبه‌های مغفول پژوهش‌های کمی را آشکار کند. پیش‌آیندهای زیادی در ایجاد تعلق‌خاطر کاری مطرح هستند، اما دامنه‌ی پژوهش‌های انجام شده بیشتر به مدل الزام‌ها و منابع شغلی، ویژگی‌های شغلی و منابع شخصی محدود شده و جنبه‌های دیگر مانند عوامل سازمانی که نقش زمینه‌ساز ایجاد تعلق‌خاطر کاری هستند از نظرها دور مانده‌اند.

یکی از مهمترین مقوله‌هایی که در بخش کیفی برجسته بود ضرورت وجود تناسب بین شغل و شاغل و علاقمندی به شغل و ارتباط آن با تعلق‌خاطر کاری بود. به بیان مشارکت کنندگان در پژوهش، پیش شرط اصلی تجربه تعلق‌خاطر کاری وجود تناسب بین شغل و شاغل است که موجب علاقه مندی به کار

می‌شود. در صورت عدم تناسب شغل با شاغل هر گونه اقدامی در راستای ایجاد تعلق خاطر کاری نمی‌تواند نتایج مطلوبی را به دنبال داشته باشد. از طرف دیگر، ویژگی‌های شغل نیز به عنوان عاملی تاثیرگذار در ایجاد تعلق خاطر کاری مطرح هستند. نتایج این پژوهش دامنه منابع شخصی را نیز به حوزه‌های فراتر از ویژگی‌های فردی شناخته شده گسترش داد. و عوامل فردی جدیدی؛ مانند: مسئولیت‌پذیری، حرفه‌ای‌گرایی و رسالت‌فراسازمانی را مطرح کرد که در دامنه پژوهش‌های تعلق خاطر تاکنون مورد توجه قرار نگرفته‌اند. رویکردها و روش‌های مدیریتی نیز نقش تاثیرگذاری در ایجاد تعلق خاطر کاری دارند؛ ولی نکته مهمی که در این پژوهش آشکار شد موضوع شایستگی‌ها و رویکردهای مدیریتی است که می‌تواند زمینه‌ساز حس اعتماد متقابل، بین کارکنان و مدیران شود. همان‌گونه که پژوهش ویلیام کان (۱۹۹۰) نشان داد وجود امنیت و اعتماد در محیط کار باعث می‌شود افراد تمام وجود خود را در ایفای نقش‌های کاری‌شان به کار گیرند. از این رو شایستگی و حمایت مدیران منبع شکل‌گیری اعتمادی است که می‌تواند تجربه تعلق خاطر را در کارکنان افزون نماید.

در ادبیات پژوهش، ابعاد مربوط به برخی از ویژگی‌های شغل و همچنین حمایت‌های همکاران و سرپرستی جز منابع شغلی قلمداد می‌شوند. در تحلیل بخش کیفی پژوهش، مشخص شد که شایستگی و حمایت سرپرستی به اذعان بسیاری از مشارکت‌کنندگان، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد تعلق خاطر کاری دارد که این یافته‌های بخش کمی کاملاً مطابقت دارد. بنا بر این، هرچند که وجود برخی از خصیصه‌های شخصیتی می‌تواند موجود ایجاد تعلق خاطر باشد ولی شایستگی و حمایت سرپرستی با توجه به نقشی که می‌تواند در زمینه‌سازی برای بهره‌مندی از توانایی‌های بالقوه فراهم کند؛ بسیار چشمگیر است. جدول ۳ نتایج بخش کمی و یافته‌های بخش کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در محتوی جدول نیز مشخص است یافته‌های بخش کیفی ضمن همسویی با نتایج بخش کمی از عمق بیشتری برخوردار بوده و زوایای گسترده‌ای را از موضوع تشریح می‌کنند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

بنا بر این، بر اساس تلفیق نتایج مدل کمی و کیفی پژوهش پیشنهاد‌های کاربردی زیر می‌تواند به ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان کمک کند.

- در ساختار مشاغل موجود در سازمان به گونه‌ای بازاندیشی شود که ابعاد اصلی شغل (تنوع، اهمیت، انعطاف‌پذیری، استقلال و آزادی عمل و بازخورد) تقویت شوند و کارکنان شغل خود را شغلی معنی‌دار احساس کنند.

- در انتخاب کارکنان خصیصه‌های فردی (وظیفه‌شناسی، تاب‌آوری، خودبستگی، مسئولیت‌پذیری، پیش‌قدم بودن، حرفه‌ای‌گرایی و...) که موجب ایجاد تعلق خاطر می‌شوند بیشتر مورد توجه قرار گیرد.
- تمامی فرایندهای انتخاب و استخدام با در نظر گرفتن حصول اطمینان از تناسب شغل با شاغل طراحی شوند. از بکارگیری افرادی در مشاغل که با آن تناسبی ندارند پرهیز شود. کلید ایجاد تعلق خاطر، در وجود تناسب بین شغل و شاغل و استخدام درست، نهفته است.
- رویکردهای مدیریت و سرپرستی کارکنان مورد بازاندیشی قرار گیرد و با نگاه‌های انسان‌گرایانه و با رویکردهای توسعه‌ای به هدایت کارکنان پرداخته شود. اعطای اختیار و آزادی عمل، ارائه بازخورد کاری، حمایت، فراهم کردن فرصت‌های رشد و یادگیری از طرف سرپرست به ایجاد دلگرمی در کارکنان و در نهایت ایجاد تعلق خاطر کاری منجر می‌شود.
- در گزینش مدیران و سرپرستان، معیارهای کفایت: شایستگی و توانایی، به‌جد مورد توجه قرار گیرد و از انتخاب فرد بر مبنای همسویی دیدگاه‌ها و علائق با فرد مافوق پرهیز شود.
- مدیران رویکردها و اقداماتی را بیشتر مورد توجه قرار دهند که بستر سازمانی لازم را برای ایجاد تعلق خاطر کاری فراهم می‌کند. به بیان دیگر اقدامات مدیریتی و کارویژه‌های سازمانی باید بر محور ایجاد فرهنگ سازمانی حامی تعلق خاطر کاری طراحی یا سازماندهی مجدد شوند.
- اقدامات مدیران، سرپرستان و همچنین فرهنگ حاکم بر سازمان باید ارتقا دهنده‌ی حس معنی‌داری حضور و فعالیت کارکنان در سازمان شود.

### جدول (۳): نتایج بخش کمی و یافته‌های بخش کیفی

نتایج مرحله کمی	یافته‌های مرحله کیفی
منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، مربی‌گری سرپرستی، بازخورد، و فرصت‌های رشد یادگیری) با همبستگی مثبت (۰/۵۵) و ضریب مسیر (۰/۷۹)، منابع شخصی (خودبستگی، شخصیت پیش‌قدم و خصیصه وظیفه‌شناسی) با ضریب همبستگی (۰/۴۵۹) و ضریب مسیر (۰/۳۵) به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند. ضریب تعیین معادله ساختاری پژوهش ۰/۶۱ است.	ویژگی‌های شغلی (تنوع کار، استقلال و آزادی عمل، چالش و یادگیری، اهمیت کار، بازخورد کار) و ویژگی‌های فردی (تعهد و مسئولیت‌پذیری، تاب‌آوری، خودبستگی، وظیفه‌شناسی، حرفه‌ای‌گرایی، پیش‌قدم بودن، رسالت‌فراسازمانی) در تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.
	شایستگی و حمایت سرپرستی و حمایت همکاران، حمایت اجتماعی، تشویق و انگیزش، عدالت و انصاف، ارتباطات اثربخش، سبک رهبری، اعطای اختیارات (فرصت‌های رشد یادگیری)، قدردانی و قدرشناسی، مشارکت، بازخورد عملکرد.
	شایسته‌سالاری، مدیریت عملکرد و پاداش، رفاه کارکنان، شرایط و منابع کاری، عدالت سازمانی، اعتماد، ارتباطات به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در تعلق خاطر کاری تأثیرگذار هستند.
	تناسب شغل با شاغل منجر به علاقمندی به شغل می‌شود که تأثیر بسزایی در تعلق خاطر کاری کارکنان دارد.

### محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش نیز، مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی روبرو بود. و همانند سایر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، بر روی داده‌های خوداظهاری متکی بود و این نتیجه‌گیری علی، رابطه‌ی بین متغیرها را محدود می‌سازد؛ هرچند که بخش عمده‌ای از یافته‌های این پژوهش با یافته‌های موجود در ادبیات پژوهش سازگار می‌باشد. بنابراین، ضرورت انجام پژوهش‌های طولی و تجربی برای دستیابی به نتیجه‌گیری‌های قطعی، لازم است.

این پژوهش، به عنوان اولین پژوهش دانشگاهی در حوزه تعلق خاطر کارکنان بود و ابزارهای اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش برای اولین بار در کشور به کار گرفته می‌شد. تخصصی بودن و خاص بودن گویه‌های این سنج‌ها و در بعضی موارد، عدم استنباط مفهومی یکسان از گویه‌های در بین جامعه آماری، شاید به استنباط‌های متفاوت و در نتیجه، پاسخگویی متفاوت منجر شده باشد. بنا بر این، برای دستیابی به یک سنج با شاخص‌های روایی و پایایی و بکارگیری مکرر این ابزار و نرم‌الایز کردن آن ابزار برای خاص جامعه ایران می‌تواند مناسب باشد.

این پژوهش، در یک صنعت خاص به بررسی موضوع تعلق خاطر کارکنان پرداخته است. لذا، نتایج حاصل از این پژوهش نمی‌تواند دامنه تعمیم بالایی داشته باشد. لازم است که این پژوهش در سایر بخش‌های کسب و کار نیز انجام گیرد و یک مطالعه در چند بخش انجام شود تا تفاوت‌ها و شباهت‌های بین بخش‌های مختلف کسب و کار مشخص‌تر شود.

کارشناسان دامنه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را تشکیل می‌دادند که عمدتاً در مشاغل تخصصی و کارشناسی فعالیت می‌کنند. لذا، ترکیب اعضای جامعه آماری پژوهش نیز به عنوان یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش مطرح است.

هر چند که در پژوهش حاضر افراد شاغل در مشاغل کارشناسی مورد مطالعه قرار گرفتند؛ ولی پژوهش بر متمایزسازی ماهیت مشاغل مورد مطالعه تمرکز نداشت. بنابراین، گسترده‌گی ترکیب مشاغل مورد مطالعه، دامنه‌ی تعمیم‌پذیری یافته‌های آن را محدود می‌سازد.

### جهت‌گیری پژوهش‌های آتی

نتایج این پژوهش نشان داد که تعلق خاطر کاری سازه‌ای است که می‌تواند به عنوان موضوعی ارزنده برای پژوهش‌های آتی باشد. با توجه به شکل‌گیری و گسترش روندهای مربوط به پژوهش سازمانی مثبت‌گرا و همچنین رفتار سازمانی مثبت‌گرا که تحولات شگرف در حوزه انسانی سازمان را نوید می‌دهد، این سازه نیز، به عنوان یکی از مفاهیم موجود در متن پژوهش‌های مثبت‌گرایی در سازمان می‌تواند به اهرمی

برای فراهم کردن زمینه‌های کامیابی انسانی در سازمان‌ها باشد. پژوهش حاضر تلاش کرده است که مجموعه‌ای از متغیرهایی که به عنوان پیش‌آیندهای تعلق خاطر سازمانی عمل می‌کنند در یک پژوهش جامع به معرض آزمون بگذارد. به طور یقین مجموعه عواملی که به عنوان پیش‌آیند عمل می‌کنند تنها محدود به متغیرهای مورد مطالعه‌ی این پژوهش نمی‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از بخش کمی و کیفی پژوهش موارد زیر جهت پژوهشهای آتی پیشنهاد می‌گردد:

- ویژگی‌های شغلی به عنوان یکی از عوامل تاثیر گذار در ایجاد تعلق خاطر کاری کارکنان مطرح است. ارزیابی میزان تعلق خاطر کارکنان بر مبنای ویژگی‌های شغلی می‌تواند به طراحی مشاغل دارای پتانسیل کافی برای ایجاد تعلق خاطر کاری کمک کند. این مهم می‌تواند با انتخاب گروه‌های خاصی از مشاغل که هشیاری و مجذوب شدن در کار به عنوان الزام شغل مطرح است مورد پژوهش قرار گیرد. مشاغلی چون کارکنان برج مراقبت، بازرسان پلیس (کارآگاهان)، معلمان، هنرمندان و ... از نظر ساختار شغلی به گونه‌ای هستند که مجذوب شدگی، فدایی شدن و سرزندگی در بعضی موارد جزء الزامات انجام موفقیت آمیز شغل می‌باشند. لذا، پژوهش در این حوزه دستاوردهای علمی ارزشمندی به همراه خواهد داشت.
- در طی دهه‌های اخیر، اقدامات منابع انسانی، نقش تاثیر گذاری را در ارتقای نتایج عملکردی کارکنان و سازمان ایفا کرده است. بررسی رابطه بین اقدامات حوزه منابع انسانی و تعلق خاطر کاری کارکنان نیز می‌تواند به عنوان موضوع پژوهشی دیگر مطرح باشد.
- در اندازه‌گیری ویژگی‌های فردی افراد، انبوهی از نظریه‌های شخصیت ارائه شده است که به تبیین خصیصه‌های شخصیتی افراد می‌پردازد. تعیین رابطه خصیصه‌های مطرح در تئوری شخصیت (اعم از پنج ویژگی شخصیتی، کانون کنترل و ...) با تعلق خاطر می‌تواند به تبیین وجه شخصی تعلق خاطر کاری کمک کند.
- سبک رهبری مدیران، تاثیر گذاری بسیاری بر روی عملکرد کارکنان دارد، شناسایی و تبیین رابطه بین سبک‌های رهبری و تعلق خاطر کاری می‌تواند به شناسایی رویکردهای رهبری و مدیریتی موثر در تعلق خاطر کاری کارکنان کمک کند.
- تعلق خاطر کاری به عنوان یک سازه‌ی مثبت در ادبیات رفتار سازمانی، مطرح است در این میان نیز سرمایه‌ی روان‌شناختی نیز خود تبیین کننده‌ی ظرفیت‌های افراد برای تجربه‌ی پیامدهای

مطلوب در زندگی شغلی و شخصی محسوب می‌شود، بررسی رابطه‌ی بین ابعاد سرمایه‌ی روان‌شناختی و تعلق‌خاطر کاری می‌تواند یک زمینه‌ی پژوهشی دیگر باشد.

## References

- 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, 83-104.
- Chen, G.; Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale, *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area, *Congress Paper in 67th Annual Meeting of Academy of Management*, Philadelphia, PA, August.
- Crawford, E. R.; LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Cresswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. USA: Sage.
- Daneefard, H.; Alvani, S. M., & Azar, A. (2002). *Qualitative research methodology: comprehensive approach*, Tehran: publication of Saffar. (in Persian)
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; De Jonge, J.; Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 279-286.
- Fani, A.; Esakhani, A., & Danaeefard, H. (2012). Explaining antecedents of work engagement and its effect on organizational commitment, *Modares (Management Research in Iran)*. 16(2), 100-120 (in Persian)
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: a roadmap for creating Profits, optimizing performance, and increasing loyalty*, USA: Jossey-Bass.
- Goldberg, L. R. (2001). International personality item pool website. <http://ipip.ori.org/ipip>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Addison- Wesley, reading, MA.

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta- analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources and consequences, in A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds), *Work Engagement: Recent Developments in Theory and Research*, New York: Psychology Press, 102–117.
- 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, 268-279.
- 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, 632-643.
- Homan, H. (2005). Structural equation modeling using LISREL, Tehran: publication of Samt. (in Persian)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- 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.
- Macey, W. H.; Schneider, B.; Barbara, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantages*. UK: Willey- Blackwell.
- May, D. R.; Gilson, R. L., & Harter L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40, 120–123
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). 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*, 14, 267–284
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B.; 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.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.