

مدل تعاملی انعطاف منابع انسانی و تحلیل رفتگی

جبار باباشاهی*، سلیمان احمدزاده**

حسین شریعت***، مهدی افخمی اردکانی****

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۳/۱۵

چکیده

انعطاف منابع انسانی با توسعه‌ی قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی و تجهیز بهتر کارکنان، تسهیل فرایندهای مدیریت منابع انسانی و فراهم آوردن قابلیت انطباق کارکنان با تقاضاهای متعدد و در حال تغییر، زمینه‌ی پیش‌گیری از تحلیل رفتگی آنان را فراهم می‌کند. هدف پژوهش حاضر، بررسی چگونگی پیش‌گیری از تحلیل رفتگی منابع انسانی از منظر ویژگی‌های شخصیتی و با نگاهی به ابتکارات مدیریت منابع انسانی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کارکنان ستاد وزارت راه و شهرسازی می‌باشد. روش انجام پژوهش، از نوع توصیفی همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. نتایج نشان می‌دهد که بین انعطاف کارکردی با خودباوری و انعطاف مهارتی با کانون واپایش درونی، رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد. ضمن آنکه بین انعطاف کارکردی و انعطاف رفتاری با کانون واپایش درونی رابطه‌ی معنادار مشاهده نشد. در نهایت اینکه، بین دو بعد شخصیتی کانون واپایش درونی و خودباوری با تحلیل رفتگی، رابطه‌ی منفی و معنادار وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: تحلیل رفتگی؛ انعطاف منابع انسانی؛ کانون واپایش درونی؛ خودباوری.

* نویسنده‌ی مسئول: استادیار دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران
J.Babashahi@ut.ac.ir
so_ahmadzadeh@yahoo.com
** دوره‌ی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
Dr-shariat@bardsiriau.ac.ir
*** استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
afkhamim@ripi.ir
**** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه، انتظارات بالای شغلی و فشار روانی ناشی از آن در هر شغلی، به ظهور پدیده‌ی «تحلیل رفتگی شغلی»^۱ منجر می‌شود. تحلیل رفتگی، به تغییرات منفی در نگرش، روحیه و رفتار افراد در برابر با فشارهای شغلی اطلاق می‌گردد. در این پدیده، فرد از لحاظ هیجان، دچار خستگی مفرط شده، نگرش و احساسات منفی نسبت به سازمان پیدا می‌کند و به تدریج در ایفای وظایف خویش احساس ناتوانی می‌کند (شافلی و دیگران^۲، ۱۹۹۴)؛ به نحوی که علاوه بر تحمیل هزینه‌هایی بر سازمان، می‌تواند بر عملکرد کارکنان، ارباب رجوع و سازمان آثار منفی بگذارد. از این رو، مطالعه‌ی عوامل ایجاد تحلیل رفتگی، می‌تواند در شناسایی، مدیریت و واپایش این پدیده کمک کند.

وزارت راه و شهرسازی، با رسالت ساخت زیربنای فنی کشور و فعالیت مؤثر در خصوص ترابری، ساخت مسکن و شهرسازی، نقش مهمی را در تحقق برنامه‌های راهبردی، توسعه‌ی اقتصادی و تحقق توسعه‌ی پایدار کشور ایفا می‌کند که این امر مهم را با تأمین راه‌ها و اداره‌ی امور ترابری کشور، ایجاد و توسعه‌ی تأسیسات زیربنایی و... محقق می‌سازد. رسالت‌ها و مأموریت‌های یادشده، مستلزم بهره‌مندی از منابع انسانی خلاق، توانمند و منعطف می‌باشد که ظرفیت تحمل فشارهای کاری و پذیرش مسئولیت‌های سازمانی را داشته باشند؛ ضمن آنکه سیاست‌گذاری حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی نیز بایستی از انعطاف لازم برخوردار باشد. از این رو، افزون‌بر تحلیل رفتگی، بررسی ابعاد و اثرات انعطاف منابع انسانی نیز در تشکیلات مزبور، موضوعی مفید و ضروری است.

نتایج مطالعات، حاکی از آن است که عوامل گوناگونی از قبیل: ویژگی‌های شغلی، تعارض شغلی و ابهام در نقش (کوین اسنوک و رزنتال^۳، ۱۹۶۴)، فقدان فرصت مناسب برای ارتقا (جکسون^۴، ۱۹۸۶) و خصوصیات شخصیتی (ماتسون و ایوانسویچ^۵، ۱۹۸۲) موجب شکل‌گیری پدیده تحلیل رفتگی می‌شوند. در پژوهش حاضر، پیش‌گیری از تحلیل رفتگی از منظر ویژگی‌های

1. Job Burnout
2. Schaufeli et al
3. Quinn & Rosental
4. Jackson
5. Mattson & Ivancevich

شخصیتی و با نگاهی به ابتکارات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد، به نحوی که با اعمال تغییراتی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی که به تقویت برخی ویژگی‌های شخصیتی منجر می‌گردد، زمینه‌های کاهش تحلیل رفتگی فراهم آید. در واقع، هدف پژوهش حاضر، تجزیه و تحلیل نحوه تأثیر انعطاف منابع انسانی بر کاهش تحلیل رفتگی کارکنان در وزارت راه و شهرسازی می‌باشد؛ به نحوی که زمینه برای ارائه‌ی الگویی مناسب فراهم آید.

ادبیات نظری پژوهش

تحلیل رفتگی

تحلیل رفتگی، عارضه‌ی شغلی است که دربرگیرنده‌ی احساس فرسودگی و جدایی از کار^۱ است. احساس فرسودگی، هم دارای جوانب عاطفی و هم ابعاد فیزیکی و شناختی می‌باشد که ناشی از تقاضاهای شغلی زیاد است. جدایی از کار، اشاره به نوعی احساس از کار دارد که توأم با بی‌علاقگی به کار و اجرای خشک و مکانیکی آن دارد. جدایی از کار، همچنین به معنای فاصله گرفتن از کار و تجربه‌ی احساس نگرش منفی نسبت به اهداف کار، محتوای کار یا به‌طور کلی خودِ کار می‌باشد (دومروتی و دیگران، ۲۰۰۳). تحلیل رفتگی، به خستگی ناشی از فشارهای موجود در محل کار، نفس کار و همچنین تحلیل رفتگی قوا، سرخوردگی و گوشه‌گیری در کارکنان گفته می‌شود که در این حالت، کار اهمیت و معنای خود را برای فرد از دست می‌دهد، وی احساس خستگی مزمن می‌کند، خُلق و خوی پرخاشگرانه پیدا کرده، در روابط بین فردی تا اندازه‌ای بدبین و بدگمان شده و عمدتاً حالت منفی بافی خواهد داشت. در این وضعیت، تحمل و حوصله‌ی فرد به شدت کاهش یافته و عصبانیت، زودرنجی و دردهای جسمی از قبیل کمردرد، زخم معده و سردردهای مکرر بروز خواهد کرد که این پی‌آمدها، به غیبت کارکنان، ترک خدمت و در نتیجه افزایش هزینه‌های سازمان منجر می‌گردد (شافلی، ماسلش و مارک، ۱۹۹۴؛ سیدجوادی و شهبازمرادی، ۱۳۸۵: ۶۵). بنابراین، مفهوم تحلیل رفتگی از دیدگاه ماسلش^۲ شامل سه بعد می‌باشد:

1. Disengagement
2. Maslach

۱. فرسودگی عاطفی و احساسی^۱: تحلیل و تضعیف منابع ذهنی، خستگی و احساس فقدان انرژی
 ۲. زوال شخصیتی^۲: سردی، بی‌تفاوتی و بی‌علاقگی یا نگرش سرد و خشک نسبت به شغل (مسلش و جکسون، ۱۹۸۴)
 ۳. احساس عدم انجام موفقیت‌آمیز کارها^۳: تمایل به ارزیابی منفی عملکرد فردی که به احساس نقصان و اعتماد به نفس شغلی پایین منجر می‌شود (لالانی، ۲۰۰۶).
- وست (۲۰۰۵) نیز پی‌آمدهای تحلیل رفتگی را عملکرد ضعیف، بیزاری از مدیریت، ناتوانی در تصمیم‌گیری، کاهش همکاری بین افراد و واحدها و جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان بیان می‌کند (وست، ۲۰۰۵). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تحلیل رفتگی با عدم رضایت شغلی، کاهش کیفیت عملکرد و کاهش سطح اخلاق کاری رابطه‌ای مثبت و با تعهد سازمانی رابطه‌ای منفی دارد (لیتر و مسلش، ۱۹۸۸؛ جکسون و دیگران، ۱۹۸۷).

ویژگی‌های شخصیتی

دو متغیر شخصیتی مهم که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار می‌گیرد، خودباوری و کانون واپایش درونی می‌باشد. باندورا (۲۰۰۰)، خودباوری را به‌عنوان «باور فرد به توانایی‌های خود برای انجام موفقیت‌آمیز کارها و وظایف» تعریف می‌نماید. خودباوری، یکی از مهم‌ترین سازوکارهای روان‌شناختی برای تأثیر بر محیط می‌باشد؛ چرا که باور به قدرت ایجاد آثار مطلوب، زیربنای هرگونه تحولی در بشر می‌باشد. از سوی دیگر، کانون واپایش درونی ویژگی شخصیتی افرادی است که به باور خودشان، بر وقایع و پی‌آمدهای مؤثر بر زندگی خود نظارت دارند. این افراد، در صورت کسب موفقیت یا شکست، خود را مسئول آن موفقیت یا شکست می‌دانند (قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۲۱۶-۲۲۰).

1. Emotional Exhaustion
2. Depersonalization
3. Personal Unaccomplishment

انعطاف منابع انسانی

سیر شتابان تغییرات، سازمان‌ها را ناگزیر از حرکت در جهت انعطاف نموده است. انعطاف، به‌عنوان توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر و مهم محیط تعریف شده است که نیازمند توانایی‌ها و قابلیت‌های مناسب برای نشان دادن واکنش سریع نسبت به محیط می‌باشد و تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمان‌ها دارد (اعرابی و دانش‌پرور، ۱۳۸۵: ۶). انعطاف، از جنبه‌های مختلفی نظیر مدیریت منابع انسانی قابل تعریف است. مفهوم انعطاف منابع انسانی، به ظرفیت مدیریت منابع انسانی، در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به‌موقع با الزامات متغیر و متنوعی که از ناحیه‌ی محیط یا درون سازمان تحمیل می‌شوند، اشاره دارد (میلیمان و دیگران، ۱۹۹۱: ۳۲۵) همچنین، رایت و اسنل (۱۹۹۸) انعطاف منابع انسانی را به این صورت تعریف نمودند: «میزان برخورداری از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری توسط منابع انسانی سازمان که می‌تواند در محیط رقابتی، گزینه‌هایی را برای اتخاذ بدیل‌های راهبردی در اختیار سازمان قرار دهد؛ همچنین شناسایی، توسعه و اجرای کارکردهای ضروری منابع انسانی برای افزایش انعطاف ذاتی منابع انسانی می‌باشد» (رایت و اسنل، ۱۹۹۸: ۷۶۱).

انعطاف منابع انسانی، مجموعه فعالیت‌هایی است که سازمان برای تغییر در منابع انسانی و فرایندهای مربوط به مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد (زولو و وینتر، ۲۰۰۲). سازمان‌هایی که از انعطاف منابع انسانی برخوردارند، قابلیت سازگاری برای تغییر شرایط محیطی را دارا هستند؛ چرا که سازمان‌ها امکان سازمان‌دهی مجدد منابع انسانی خود را می‌یابند (بهاتاچاریا و دیگران، ۲۰۰۵). بعضی اندیشمندان بر این باورند که انعطاف منابع انسانی، یک مفهوم چندبعدی است. انعطاف منابع انسانی - به مثابه خصیصه یا ویژگی درونی یک سازمان - دارای سه مؤلفه می‌باشد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸):

۱. انعطاف کارکردی^۱: که توانایی در انجام طیف گسترده‌تری از وظایف را دربر می‌گیرد (یانگ ایبارا و ویرسما، ۱۹۹۹). به عبارت دیگر، انعطاف کارکردی، به میزان سازگاری و اجرایی شدن کارکردهای منابع انسانی برای طیف وسیعی از موقعیت‌ها، واحدها و بخش‌های مختلف سازمان اطلاق می‌گردد (بهاتاچاریا و دیگران، ۲۰۰۵).

۲. انعطاف رفتاری^۱: این بعد، بیانگر حدی است که کارکنان دارای مجموعه‌ی گسترده‌ای از الگوهای رفتاری اند که می‌توانند با الزامات خاص یک موقعیت سازگار شوند (رایت و اسنل، ۱۹۹۸). در واقع، انعطاف رفتاری، ظرفیت افراد برای سازگاری با شرایط متغیر و بروز رفتارهای مقتضی تحت شرایط مختلف است (لیپین و دیگران، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر، انعطاف رفتاری به انعطاف در الگوی رفتاری در کارکنان اشاره دارد که به راحتی می‌توانند با موقعیت‌های مختلف و شرایط متغیر سازگار باشند.

۳. انعطاف مهارتی^۲: به «تعداد کاربردهای بالقوه‌ی جایگزین که می‌توان مهارت‌های کارمند را در آنها مورد استفاده قرار داد» و «اینکه چگونه می‌توان به سرعت، افراد با مهارت‌های مختلف را سازمان‌دهی مجدد نمود» اشاره دارد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸: ۷۶۴-۷۶۵). به عبارت دیگر، اگر کارکنان یک سازمان، دارای تنوع وسیعی از مهارت‌ها باشند و بتوانند وظایف مختلف شغلی را برابر درخواست انجام دهند، گفته می‌شود که این سازمان درجه‌ی بالایی از انعطاف مهارتی را دارد.

خردمایه‌ی نظری پژوهش

در ادامه، به منظور تبیین فرضیات پژوهش و در راستای تشریح ادبیات نظری، روابط نظری میان ابعاد متغیرهای مستقل و متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد تا زمینه برای تدوین مدل مفهومی پژوهش فراهم آید.

پژوهشگران بر این باورند که تحلیل رفتگی با نوع شخصیت رابطه دارد (والتر و گوردون، ۱۹۹۸). افرادی که برای واپایش مشکلات خود در کار، از راهبردهای فعال و مناسب استفاده می‌کنند، کمتر دچار تحلیل رفتگی شغلی می‌شوند. در مقابل، افرادی که از راهبردهای کنار آمدن یا فرار کردن استفاده می‌کنند، بیشتر در معرض تحلیل رفتگی هیجانی و نگرشی قرار می‌گیرند (ماتسون و ایوانسویچ، ۱۹۸۲). مطالعات ماسلاچ (۲۰۰۱) نشان داد که نیم‌رخ افراد مستعد فرسودگی شغلی، نشان‌دهنده‌ی عزت نفس پایین و منبع واپایش بیرونی است (صفری و گودرزی،

1. Behavior Flexibility
2. Skill Flexibility

۱۳۸۸: ۸۹). به عبارت دیگر، افراد دارای کانون واپایش بیرونی، نسبت به درون واپایش‌ها، تنش و اضطراب بیشتری دارند؛ اما افراد دارای کانون واپایش درونی، خود را اشخاصی مسئول و قابل اعتماد درک کرده و به توانایی‌های خود باور دارند (نیستروم، ۱۹۸۳)، در افراد برون واپایشگر، این تنش و اضطراب زمینه‌های نارضایتی نسبت به شغل را فراهم آورده و به احساس یأس و نارضایتی و در نهایت به تحلیل رفتگی منجر می‌شود (وولفولک و هوی، ۱۹۹۰). همچنین، نتایج مطالعات میلر و اسمیت (۱۹۹۷) نشان داد که احساس ناتوانی توسط افراد موجب می‌شود که بدون یاور و ناامید شوند و هیچ احساسی نسبت به انجام امور نداشته باشند به نحوی که واپایش امور را از دست می‌دهند و احساس خستگی و یأس بر آنها مستولی می‌شود (میلر و اسمیت، ۱۹۹۷). بنابراین، فرضیه‌های اول و دوم پژوهش به صورت زیر پیشنهاد می‌گردد:

H₁: بین کانون واپایش درونی و تحلیل رفتگی، رابطه‌ای منفی و معنادار وجود دارد.

H₂: بین خودباوری و تحلیل رفتگی، رابطه‌ای منفی و معنادار وجود دارد.

همچنین بایستی یادآور شد، افزون بر اینکه، افراد از لحاظ داشتن ظرفیت برای مطابقت با تغییر متفاوت هستند و ویژگی‌های شخصیتی افراد در تعیین سطح سازگاری افراد نقش دارند (لپین و دیگران، ۲۰۰۰)، اما عواملی در شکل‌گیری و تقویت برخی ویژگی‌های شخصیتی نقش دارند. به طور مثال، خودباوری در اثر کسب تدریجی مهارت‌های شناختی، اجتماعی، ارتباطی و فیزیکی از طریق تجربه به وجود می‌آید؛ در مقابل، خودباوری اندک، با وضعیتی همراه است که احساس بیچارگی اکتسابی نامیده می‌شود (اندرسون و بتز، ۲۰۰۱). به اعتقاد اندیشمندان، عوامل مختلفی بر ویژگی‌های شخصیتی افراد مؤثرند که یکی از این موارد سیاست‌گذاری‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد به طور مثال، اعطای پاداش، آموزش مدیریت بر خود، مربی‌گری، آموزش و توسعه و طراحی مشاغل به صورت پیچیده و مستقل، درک خودباوری افراد را افزایش می‌دهد (سیدجوادی، ۱۳۸۳: ۶۸). به همین ترتیب، انواع گوناگون انعطاف منابع انسانی به شیوه‌های مختلف، سرمایه‌های انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

انعطاف مهارتی سبب برخورداری سازمان از نیروهایی با مهارت‌های گسترده می‌شود که این نیروها، توانایی کاربرد این مجموعه مهارت‌های گسترده را تحت شرایط مختلف تقاضا دارند؛ در نتیجه، زمینه را برای ایجاد نتایج مورد نیاز برای بدیل‌های احتمالی سناریوهای مختلف و

بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کسب و کار فراهم می‌کند (لنگنیک- هال و لنگنیک- هال، ۱۹۸۸). همین وضعیت، موجب می‌شود که افراد باور بیشتری به توانایی‌های خود داشته باشند. از سوی دیگر، مهارت‌های گسترده، پیچیده‌تر و مشکل‌تر از آن هستند که بتوان از آنها تقلید کرد که همین شرایط برای سازمان موجب نوعی مزیت و برای افراد موجب اعتمادبه‌نفس و خودباوری می‌شود (بهاتاچاریا و دیگران، ۲۰۰۵).

انعطاف رفتاری، به شیوه‌های مختلف می‌تواند ارزش آفرینی کند: انعطاف رفتاری سبب می‌شود که افراد توانایی حضور و عملکرد مناسب در موقعیت‌های مختلف را به‌دست آورند و می‌توانند پیچیدگی‌های محیطی را درک نمایند؛ ضمن آنکه ظرفیت تحمل رفتارهای غیریکنواخت در آنها افزایش می‌یابد (لپین و دیگران، ۲۰۰۰). وجود چنین شرایطی، موجب می‌شود که افراد احساس شایستگی نمایند؛ یعنی، قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کارها دارند و توان چیره‌شدن بر ترس یا افسردگی را داشته و از لحاظ جسمانی و روانی قابلیت سازگاری بیشتری دارند. به‌عبارت دیگر، افراد با دارا بودن قابلیت‌های متعدد، احساس توانمندی می‌کنند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۸۴).

انعطاف کارکردی زمینه‌ساز ایجاد توانایی در منابع انسانی برای پذیرش مسئولیت‌ها و نقش‌های جدید و ارزش آفرینی در حوزه‌های مختلف می‌شود؛ به‌نحوی که زمینه را برای انعطاف رفتاری نیروی انسانی فراهم می‌آورد و فرصت‌های متعددی را پیش‌روی منابع انسانی قرار می‌دهد. دارا بودن همین فرصت‌ها، به منابع انسانی اعتمادبه‌نفس می‌بخشد (میلیمان و دیگران، ۱۹۹۱). مجهز شدن نیروی انسانی به ابزارها و قابلیت‌های بیشتر، به افزایش سطح خودباوری آنها منجر می‌گردد. همچنین بعضی اندیشمندان استدلال می‌کنند که انعطاف کارکردی، موجب افزایش سطح رضایت و انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌گردد (کوردری و دیگران، ۱۹۹۳).

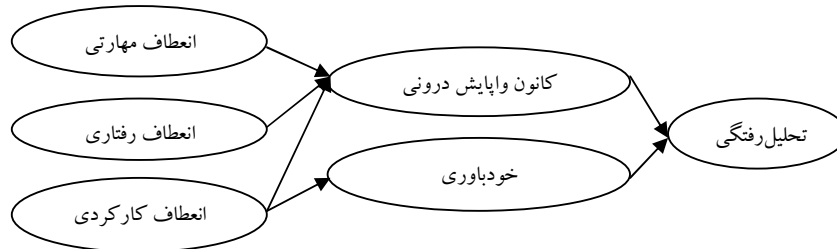
با توجه به شواهد نظری فوق، سایر فرضیه‌های پژوهش حاضر به ترتیب زیر پیشنهاد می‌گردند:

H_۳: بین انعطاف مهارتی و کانون واپایش درونی، رابطه وجود دارد.

H_۴: بین انعطاف رفتاری و کانون واپایش درونی، رابطه وجود دارد.

H_۵: بین انعطاف کارکردی و کانون واپایش درونی، رابطه وجود دارد.

H_۴: بین انعطاف کارکردی و خودباوری رابطه وجود دارد.
با توجه به بیان روابط مفهومی، مدل مفهومی پژوهش به ترتیب نمودار (۱) رسم می‌شود.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ مبانی فلسفی پژوهش در گروه پارادایم اثبات‌گرا قرار می‌گیرد. از نظر جهت‌گیری پژوهش، یک پژوهش کاربردی است. شیوه‌ی انجام پژوهش کمی بوده و از نظر گردآوری اطلاعات، جزو مطالعات توصیفی است. از لحاظ راهبردهای پژوهش، پژوهش حاضر از راهبرد همبستگی با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌نماید. در پژوهش حاضر، انعطاف منابع انسانی (متغیر مستقل)، ویژگی‌های شخصیتی (متغیر میانجی) و تحلیل رفتگی (متغیر وابسته) متغیرهای مدل مفهومی پژوهش را شکل می‌دهند.

جامعه‌ی آماری پژوهش، شامل کارکنان رسمی در ستاد وزارت راه و شهرسازی (۶۲۵ نفر) بوده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است و حجم نمونه‌ی آماری، براساس فرمول زیر حدود ۱۵۰ نفر برآورد شده است. براساس تجربیات محققین، ۲۵ درصد بیشتر از حجم نمونه، پرسش‌نامه پخش شده است و در نهایت ۱۵۳ پرسش‌نامه‌ی کامل به‌دست آمده است:

$$n = \frac{Nt^2pq}{t^2pq + Nd^2} = \frac{625 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 + 625 \times (0.07)^2} = 150$$

از میان ۱۵۳ نفر، ۱۴ درصد زیر ۳۰ سال، ۴۷ درصد بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۳۲ درصد بین ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۷ درصد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۲۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۶۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ۱۰ درصد دارای مدرک کاردانی، ۲۰ درصد دارای مدرک دیپلم بودند. ۵۳٪ (۸۱ نفر) مرد و ۴۷٪ (۷۲ نفر) زن بودند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بوده است. برای سنجش تحلیل‌رفتگی، از مقیاس ماسلاچ و جکسون (۱۹۸۱)، کانون واپایش درونی از مقیاس اسپکتور (۱۹۸۸)، برای سنجش خودباوری از مقیاس چن و وانگ (۲۰۰۶) و برای سنجش انعطاف منابع انسانی از مقیاس بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۶) استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه‌ی آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس انعطاف منابع انسانی با ۱۰ سؤال ۰,۸۵، کانون واپایش درونی با ۸ سؤال ۰,۹۴، خودباوری با ۸ سؤال ۰,۹۲ و درنهایت ضریب آلفای کرونباخ مقیاس تحلیل‌رفتگی با ۲۰ سؤال ۰,۸۲ می‌باشد که این ضرایب، نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین، برای آزمون روایی سؤالات، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه، از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است که در این مرحله پرسش‌نامه‌ها با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان تأیید شد و این اطمینان به دست آمد که پرسش‌نامه، همان خصیصه‌ی مورد نظر را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسش‌نامه نیز، با کمک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه‌ی اول^۱ و روش استخراج تحلیل مؤلفه‌ی اصلی با چرخش واریماکس و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. در این مرحله، پرسش‌نامه، با حذف برخی سؤالات به دلیل نامتناسب بودن جایگاه آن در ساختار عاملی متغیرها حذف شد. درنهایت، پرسش‌نامه‌ای با ۴۰ سؤال، براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شد. برای عامل‌بندی این متغیرها براساس داده‌های استخراج شده از ۱۵۳ پرسش‌نامه، چندبار تحلیل عاملی گرفته شد که خروجی‌های آن به ترتیب جدول (۱) می‌باشد:

1. First-order exploratory factor analysis

جدول ۱. نتایج ناشی از تحلیل عاملی اکتشافی داده‌ها بر روی مدل

خودباوری	کانون واپایش درونی	تحلیل رفتگی	انعطاف منابع انسانی	
۰/۸۶۱	۰/۸۲۴	۰/۸۳۶	۰/۷۱۷	آزمون KMO
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	آزمون بارتلت
همگی بزرگ‌تر از ۰/۵۹۸	همگی بزرگ‌تر از ۰/۵۶۷	همگی بزرگ‌تر از ۰/۵۵۲	همگی بزرگ‌تر از ۰/۵۳۸	عدد اشتراکات عامل‌ها
۱	۱	۳	۳	تعداد عامل‌های تعیین شده
٪۷۰/۱	٪۶۴/۸	٪۷۱/۱	٪۶۷/۸	کل واریانس تبیین شده

آزمون KMO^۱ که شاخص کفایت نمونه‌برداری خوانده می‌شود، شاخصی است که مقادیر همبستگی مشاهده‌شده را با مقادیر همبستگی جزئی مقایسه می‌کند. مقدار کوچک KMO بیانگر آن است که همبستگی بین زوج متغیرها نمی‌تواند توسط متغیرهای دیگر تبیین گردد. سرنی و کیسر^۲ معتقدند که وقتی مقدار KMO بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، به راحتی می‌توان تحلیل عاملی نمود. بارتلت نیز بایستی کمتر از ۰/۰۵ باشد. از سوی دیگر، جدول اشتراکات، نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن سؤالات این حوزه در فرایند تحلیل عاملی می‌باشد. گفتنی است که اگر عدد اشتراکات حداقل برابر با ۰/۵ باشد، مورد پذیرش است. جدول کل واریانس تبیین شده نیز نشان می‌دهد که متغیرهای موجود می‌توانند به چند عامل بدل شوند و این عامل‌ها چند درصد از واریانس حوزه‌ی مورد نظر را تبیین می‌کنند و پوشش می‌دهند و نشان‌دهنده‌ی روایی سؤالات نیز می‌باشند (بزرگ‌تر از ۰/۶).

1. Kaiser-Meyer-Olkin
2. Cerney & Kaiser

روش‌های تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 15، برای سنجش همبستگی بین متغیرها (ابعاد انعطاف منابع انسانی، ابعاد شخصیت و تحلیل رفتگی) استفاده شد. سپس، رابطه‌ی علی بین متغیرهای مستقل و وابسته‌ی پژوهش، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم‌افزار Lisrel 8.54 آزمون شد. نتایج آزمون همبستگی در جدول (۲) آورده شده است:

جدول ۲. ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

انعطاف کارکردی	انعطاف‌پذیری مهارتی	انعطاف رفتاری	کانون واپایش درونی	خودباوری	تحلیل رفتگی	
1	۰.۴۱۵**	۰.۲۲۳**	۰.۳۰۹**	۰.۲۴۹**	-۰.۲۴۹**	انعطاف کارکردی
	1	۰.۴۲۵**	۰.۳۹۱**	۰.۰۸۵	-۰.۲۳۹**	انعطاف مهارتی
		1	۰.۲۰۸*	۰.۳۲۱**	-۰.۱۷۹*	انعطاف رفتاری
			1	۰.۱۲۸	-۰.۳۵۴**	کانون واپایش درونی
				1	-۰.۳۶۱**	خودباوری
					1	تحلیل رفتگی
$P < 0.05$ * $P < 0.01$ **						

همان‌طور که مشاهده می‌شود، تنها بین خودباوری و انعطاف مهارتی، رابطه‌ای معنادار وجود ندارد. بین ابعاد شخصیت و تحلیل رفتگی رابطه‌ای منفی و معنادار وجود دارد؛ ضمن آنکه بین ابعاد انعطاف منابع انسانی و کانون واپایش درونی و خودباوری (به‌جز مورد یاد شده) رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

مدل سازی معادلات ساختاری

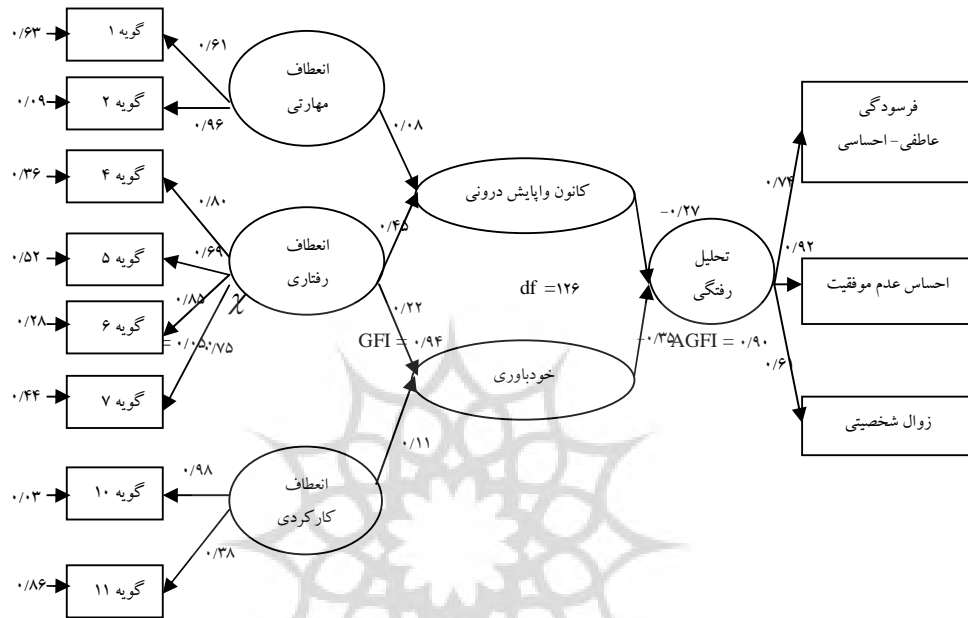
برای سنجش روابط علی میان متغیرهای پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون فرضیات، یک مدل ساختاری اجرا گردید. نمودار (۲) خروجی نرم افزار لیزرل را پس از اجرای مدل ساختاری در حالت استاندارد نشان می دهد. در این خروجی، تحلیل رفتگی با B، (فرسودگی عاطفی و احساسی با EE، احساس عدم موفقیت با PU، زوال شخصیتی با DP)، انعطاف کارکردی با FF، انعطاف مهارتی با SF و انعطاف رفتاری با BF، کانون واپایش درونی با CC، خودباوری با SS نشان داده شده اند. جدول (۳) نیز نتایج ضرایب استاندارد روابط علی پیشنهاد شده بین ابعاد انعطاف منابع انسانی، ویژگی های شخصیتی و تحلیل رفتگی را براساس خروجی لیزرل برای آزمون فرضیه ها نشان می دهد:

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیات به روش مدل سازی معادلات ساختاری
با استفاده از لیزرل (حالت استاندارد)

نتیجه	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیات
رد	۰.۷۳	۰.۰۸	انعطاف کارکردی \leftarrow^{+} کانون واپایش درونی
تأیید	۲.۱۳	۰.۲۲	انعطاف کارکردی \leftarrow^{+} خودباوری
تأیید	۳.۰۴	۰.۴۵	انعطاف مهارتی \leftarrow^{+} کانون واپایش درونی
رد	۱.۰۵	۰.۱۱	انعطاف رفتاری \leftarrow^{+} کانون واپایش درونی
تأیید	-۲.۵۳	-۰.۲۷	کانون واپایش درونی \leftarrow^{-} تحلیل رفتگی
تأیید	-۳.۶۳	-۰.۳۵	خودباوری \leftarrow^{-} تحلیل رفتگی
$\chi^2 = 174.54$ $df = 126$ $RMSEA = 0.050$ $GFI = 0.94$ $AGFI = 0.90$ $*P < 0.05$ $**P < 0.01$			

همان گونه که خروجی های نمودار (۲) نشان می دهد، بین ابعاد سه گانه ی انعطاف منابع انسانی و کانون واپایش درونی و خودباوری، همبستگی مثبتی وجود دارد که ضرایب انعطاف رفتاری منابع انسانی بالاتر می باشد؛ ضمن آنکه بین کانون واپایش درونی و خودباوری و تحلیل رفتگی همبستگی منفی وجود دارد (معناداری روابط در جدول (۳) بررسی شده است)؛ یعنی، افرادی که

باور به توانایی خود دارند و وقایع بیرونی را تابعی از توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود می‌دانند، کمتر دچار تحلیل رفتگی می‌شوند و آن را تجربه می‌کنند.



نمودار ۲. خروجی لیزرل در آزمون فرضیات (حالت استاندارد)

همان‌طور که خروجی‌ها نشان می‌دهد، اثر انعطاف کارکردی بر خودباوری و اثر انعطاف مهارتی بر کانون واپایش درونی معنادار است و تأیید می‌شود؛ یعنی، فراهم آوردن زمینه‌ی سازگاری کارکردهای منابع انسانی در موقعیت‌های مختلف، این باور را در منابع انسانی به وجود می‌آورد که آنان توان خلق آثار مطلوب را دارند و می‌توانند وظایف و مأموریت‌های‌شان را با موفقیت به انجام برسانند؛ ضمن آنکه، بهره‌مندی منابع انسانی از مهارت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مختلف، زمینه‌ی ایجاد اعتماد به نفس را در آنان فراهم می‌آورد؛ به نحوی که این واپایش وقایع و رویدادهای بیرونی را در حیطه‌ی توانمندی‌های خود می‌دانند. نکته‌ی قابل تأمل

این است که با وجود یافته‌های مطالعات پیشین، بین انعطاف رفتاری و خودباوری و کانون واپایش درونی، رابطه‌ای معنادار مشاهده نشد و این رابطه تأیید نمی‌شود. این یافته، نیازمند پژوهش‌های بیشتری است. همچنین در پژوهش حاضر، تأثیر متغیرهای میانجی بر تحلیل رفتگی معنادار بوده و بین آنها رابطه‌ی معکوسی وجود دارد؛ یعنی، باورافراد به توانایی‌های‌شان و اعتقاد آنان به اینکه امور تحت نظارت آنهاست، موجب ایجاد نوعی احساس مثبت نسبت به انجام کارها می‌شود و آنها را سرشار از امید می‌گرداند؛ به نحوی که از انجام وظایف‌شان، کمتر دچار خستگی شده و وظایف خود را به نحو احسن به انجام می‌رسانند. مقادیر t بالاتر از ۲ بوده و معنادار است؛ اما اثر انعطاف رفتاری بر کانون واپایش درونی معنادار نیست و تأیید نمی‌شود. اعتبار و برازندگی مناسب این مدل تأیید می‌شود؛ زیرا مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی در مدل، کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰ درصد است؛ یعنی، کلیت مدل حاضر - که تلویحاً دال بر تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر پیش‌گیری از تحلیل رفتگی کارکنان است - تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، پژوهش حاضر، مسئله تحلیل رفتگی را مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش، تحلیل رفتگی، از منظر ویژگی‌های شخصیتی و با نگاهی به اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت؛ زیرا اندیشمندان معتقدند که منابع موجود برای مقابله با شرایط تنش بسیار کم هستند و از این رو، باید به ظرفیت‌های شخصی خود رجوع نموده و به آن تکیه نمایند؛ ضمن آنکه کلید اصلی برای بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها، اقدامات و ابتکارات و به‌طور کلی هنرنمایی مدیریت منابع انسانی می‌باشد (میلر و دیگران، ۱۹۸۸). هم‌راستا با این پژوهش، اندیشمندان زیادی، نقش عوامل شخصیتی را به‌عنوان عامل علی در شکل‌گیری تحلیل رفتگی مورد توجه قرار داده‌اند (مایر، ۲۰۰۷؛ کوکینوس، ۲۰۰۷؛ پیدمونت، ۱۹۹۳؛ بکر و دیگران، ۲۰۰۶). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که میان دو بعد شخصیتی کانون واپایش درونی و خودباوری با تحلیل رفتگی رابطه‌ای منفی و معنادار وجود دارد. در تأیید این یافته، مطالعه‌ی کوباسا (۱۹۸۲) نشان داد که شخصیت‌های نستوه، با ترکیبی از تعهد، مبارزه‌جویی و منبع واپایش درونی، تجربیات


تنش‌زای زندگی را به‌خوبی تحمل کرده و کمتر بیمار می‌شوند، افراد دارای کانون واپایش درونی، نه تنها فشار کمتری را تجربه می‌کنند، بلکه به پی‌آیندهای بهتری هم می‌رسند (کورانیان و همکاران، ۱۳۸۷)، چنین ویژگی‌هایی مختص افراد خستگی‌ناپذیر است که فشارهای روانی حرفه‌ای را خنثی می‌کنند، در مقابل رخداد‌های موجد فشار روانی، به‌طور اثربخش‌تری مقاومت می‌کنند؛ زیرا بر این باورند که نظارت زندگی خود را در دست دارند، عوامل تنش‌زا را پیش‌بینی می‌کنند، تحمل ابهام و تغییر در زندگی را دارند و نسبت به افراد عادی، آسیب‌های روانی کمتری را تجربه می‌نمایند (رضاییان، ۱۳۸۳: ۴۱). از سوی دیگر، افراد برون واپایشگر، به‌علت در اختیار داشتن راهبردهای انطباقی کمتر، زودتر دچار تحلیل‌رفتگی می‌شوند و احساس خستگی، ناامیدی و درماندگی می‌کنند (کاپل، ۱۹۹۲).

سایر فرضیه‌های پژوهش، بیانگر رابطه‌ی مثبت ابعاد انعطاف منابع انسانی و ویژگی‌های شخصیتی خودباوری و کانون واپایش درونی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که انعطاف کارکردی با خودباوری رابطه‌ی مثبت دارد و با کانون واپایش درونی فاقد رابطه است؛ همچنین بین انعطاف مهارتی با کانون واپایش درونی رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد و بین انعطاف رفتاری و کانون واپایش درونی رابطه‌ی مشاهده نشد. وجه مشترک سایر پژوهش‌ها این است که نگاه جامع به انعطاف منابع انسانی (که پی‌آمد یک فرایند یادگیرانه توسط سرمایه‌های انسانی است) مستلزم توجه هم‌زمان به سه بعد انعطاف منابع انسانی می‌باشد، زمینه‌ساز تحقق اهداف راهبردی سازمان‌ها می‌شود (کتکار و ست، ۲۰۱۰: ۱۱۹۲). یافته‌های پژوهش‌های دیگر، مؤید آن است که انعطاف مهارتی که از پشتوانه‌ی خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی بهره‌مند است، زمینه‌ساز انطباق با الزامات متعدد موقعیت‌های گوناگون است و توان افراد را برای واکنش نشان‌دادن به موقعیت‌های مختلف افزایش می‌دهد و موجب تجهیز منابع انسانی به مهارت‌های مورد نیاز و بهره‌برداری از آنها برای واپایش و مدیریت عدم اطمینان‌های محیطی و کاهش اضطراب‌های فردی و اعتمادبه‌نفس بالاتر می‌شود (کتکار و ست، ۲۰۱۰: ۱۱۷۶). همچنین انعطاف کارکردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که گنجینه‌ی استعدادها و مهارت‌های خود را به‌خوبی با تقاضاهای متغیر محیطی هماهنگ ساخته و فشار کاری را برای منابع انسانی قابل‌پذیرش و انجام‌پذیر سازد (کتکار و ست، ۲۰۱۰: ۱۱۹۲).

از منظری دیگر، پژوهشگران معتقدند که وقوع انعطاف رفتاری به توانمندسازی منابع انسانی

منجر می‌شود؛ چرا که به آنها قدرت تصمیم‌گیری و در نتیجه امکان یادگیری می‌دهد. از این‌رو، به‌منظور تحقق انعطاف و در نتیجه توانمندسازی منابع انسانی، اندیشمندان سفارش می‌کنند که واحدهای منابع انسانی به سمت طراحی شغل منعطف، چرخش و جابه‌جایی شغلی، ارزیابی عملکرد نتیجه‌گرا، آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی، ساعات کاری منعطف و ارتقا از درون سازمان حرکت کنند؛ به‌نحوی که زمینه را برای منعطف کردن مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان‌شان فراهم آورند (هانگ و کولن، ۲۰۰۱: ۳۵-۳۴).

در پایان، گفتنی است که با توجه به جدید بودن موضوع انعطاف منابع انسانی و اندک بودن مطالعات صورت گرفته در این حوزه، ظرفیت لازم برای پژوهش در این حوزه برای پژوهشگران وجود دارد. البته سفارش می‌شود که مطالعات با رویکردهای متنوع و با لحاظ نمودن متغیرها و مؤلفه‌های مختلف، در جوامع آماری مختلف و با بهره‌گیری از راهبردهای پژوهشی مختلف انجام شود، به امید آنکه زمینه‌ی تبیین بهتر موضوعات فوق و بهره‌گیری مناسب‌تر از سرمایه‌های انسانی، ضمن پیشگیری از عوارض نامناسب شغلی فراهم گردد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. تهران: انتشارات مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- عربی، سید محمد و دانش پرور، میترا (۱۳۸۶). **الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی**. فصلنامه‌ی **مطالعات مدیریت**، ش ۵۵.
- رضاییان، علی (۱۳۸۳). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**. تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین، سیدرضا و شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۵). **فرسودگی شغلی: پژوهشی در شرکت حفار نفت جنوب، فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران**، دوره اول، ش ۲، ص ۶۳-۸۷.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). **مدیریت رفتار سازمانی**. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- صفری، شهربانو و گودرزی، حسنیه (۱۳۸۸). **بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصیتی با فرسودگی شغلی در بین اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آزاد شهر**. فصلنامه‌ی **رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**، سال سوم، ش ۳، صص ۸۵-۱۰۱.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). **مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)**. تهران: انتشارات سمت.
- کورانیان، فرانک؛ خسروی، علیرضا و اسماعیلی، حبیب‌الله (۱۳۸۷). **بررسی ارتباط نستوهی و منبع کنترل با فرسودگی شغلی در پرستاران**. فصلنامه‌ی **افق دانش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد**، دوره ۱۴، ش یک، صص ۵۸-۶۷.
- Anderson, J. R., & Betz, J. (2001). A Hybrid Model of Categorization. *Psychonomic Bulletin and Review*, 8:629-647.
- Bakker, A. B., Van der Zee, K. I., Lewig, K.A. & Dollard, M.F. (2006). The Relationship between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors, *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance, *Journal of Management*, 31, 622-640.
- Capel, S. A. (1992). Stress and Burnout in Teachers. *European Journal of Teacher Education*, 15 (3), 197-211.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility. *Human Relations*, 46: 705-723.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, L., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12_23.
- Jackson, S. E., Turner, J., & Brief, A. (1987). Correlates of Burnout Among Public Service Lawyers. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 339-349.
- Huang, H, J & Cullen, J, B. (2001). Labour Flexibility and Related Hrm Practices: A Study of Large Taiwanese Manufacturer. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 18(1), 33-39.

- Ketkar, S & Sett, P, K. (2010). Environmental Dynamism, Human Resource Flexibility, and Firm Performance: Analysis of a Multi-level Causal Model". **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 8, 1173–1206.
- Kokkinos, C.M. (2007). Jobs Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers. **British Journal of Educational Psychology**, 77, 229-243.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 9, 297-308.
- Lelani Brand, Hons. (2006). **Burnout, Work Engagement and Workaholism Among Employees in the Insurance Industry**. South Africa.
- Lengnick-Hall CA., Lengnick-Hall ML. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Topology. **Acad Manage Rev**;13:454–70.
- Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. **Personnel Psychology**, 53: 563-594.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1984). Burnout in Organizational Settings. **Applied Social Psychology Annual**, 5, 133-153.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1982). **Behaviour Activity Profile - Type a Measure of Personality**. In J. M.
- Miller, L, H. & Smith, A. D. (1997). **The Stress Solution**. American Psychological Association. Washington, DC.
- Miller, K. I., Stiff, J. B., & Ellis, B. H. (1988). Communication and Empathy as Precursors to Burnout Among Human Service Workers. **Communication Monographs**, 55, 250-265.
- Milliman J., Von Glinow M.A., Nathan M. (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. **Acad Manage Rev**;16:318–39.
- Miner, M. H. (2007). Burnout in the First year of Ministry: Personality and Belief Style as Important Predictors. **Mental Health, Religion and Culture**, 10, 17-29.
- Nystrom, P. C. (1983). Managers' Salaries and their Beliefs about Reinforcement Control. **Journal of Social Psychology**, 120, 291-292.
- Piedmont, R.L. (1993). A longitudinal Analysis of Burnout in the Health Care Setting: The Role of Personal Dispositions. **Journal of Personality Assessment**, 61, 457_473.
- Schaufeli, W., B, Maslach, C., Marek, T. (1994). **Professional Burnout: Recent Developments in Theory & Research**, 1st.ed. Washington: Taylor & Francis Press.
- West, Jude (2005). **Avoiding Burnout Through Stress Management, Time Management and Delegation**. Iowa Nonprofit Resource Center.
- Woolfolk, A. & Hoy, W. K. (1990). Prospective Teachers' Sense of Efficacy and Beliefs about Control'. **Journal of Educational Psychology**, 82(1), 81-91.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, **Academy of Management Review**, 23, 756–772.
- Young-Ybarra C., Wiersema M. (1999), Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. **Organ Sci**;10:439–59.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, 13: 339-351.