

## بررسی عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران

معصومه بابایی خلجی<sup>۱</sup>، سیدعلی اکبر احمدی<sup>۲</sup>، مهدی شهبازی<sup>۳</sup>

**چکیده:** تعلق خاطر کاری، علایق فرد و تمایل او به انجام وظایف و ماندگاری در سازمان است. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف تبیین عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی تهران انجام شده است. در این پژوهش توصیفی - همبستگی، ۱۰۳ پرستار شاغل در بیمارستان چشم پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران، به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و بررسی شدند. برای اندازه‌گیری تعلق خاطر کاری از پرسشنامه هفده گویه‌ای UWES شافللی و بکر (۲۰۰۳) استفاده شد که عیسی‌خانی و همکاران (۱۳۹۱) بومی کرده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. برای بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی، و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. در ضمن، نرم‌افزار استفاده شده برای تحلیل داده‌ها نسخه ۱۶ SPSS بود. در این بررسی، نمونه آماری در دامنه سنی ۲۲ تا ۵۶ سال و دارای سابقه کاری ۷ ماه تا ۳۰ سال بودند. همچنین، مطالعه ما نشان می‌دهد هر سه شاخص به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند و از نظر رتبه منابع شخصی بیشتر از دو منبع دیگر یعنی شغلی و سازمانی تأثیرگذار بوده‌اند. کارکنان علاقه‌مند شغل، انرژی بسیار زیادی داشتند و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند. بیمارستان‌ها نیز همانند همه سازمان‌های دیگر، اگر دلبستگی شغلی را پرورش دهند و کارکنان را در سود و منفعت سازمان سهیم کنند، موفق‌تر خواهند بود.

**واژه‌های کلیدی:** بیمارستان چشم پزشکی، تعلق خاطر کاری پرستاری، تهران.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

۲. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: معصومه بابایی خلجی

E-mail: mbj20@yahoo.com

## مقدمه

امروزه، بخش بهداشت و درمان به دلیل ارتباط مستقیم با سلامت انسان‌ها یکی از مهم‌ترین حوزه‌های توسعه پایدار در جوامع بشری به شمار می‌آید. تحقق این امر نیازمند درمانگران سالم، شاداب، و باانگیزه است. از جمله درمانگران این بخش کادر پرستاری بیمارستان‌هایند. در تمام بخش‌های بیمارستانی به پرستارانی برخورد می‌کنیم که هنگام ورود به شغل پرستاری افراد منظم، دلسوز و علاقه‌مندی بوده‌اند، اما معمولاً پس از چند روز کارکردن و مواجه شدن با انبوهی از دشواری‌ها و استرس‌های شغلی در محیط کار، احساس خستگی می‌کنند و حتی مایل‌اند از کار خود کناره‌گیری کنند.

وقتی احساس تعلق و وفاداری سازمانی وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان به وجود می‌آید. در چنین محیطی که افراد با یکدیگر در طول زمان آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده‌اند، کارها بسیار ساده‌تر می‌شود و فعالیت‌های گروه به خوبی و با سرعت پیشرفت می‌نماید (طباطبایی و همکاران، ۱۳۸۰: ۳۶). مطالعه آن‌رانی (۲۰۱۲) نشان داد عواملی مانند ارتباطات و رفتار توأم با اعتماد، فرهنگ مسئولیت‌پذیری و روشن بودن وظایف، تعداد کافی پرستاران با کفایت، رهبری بصیر متخصص و قابل اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی، درک ارزش کار پرستاران و امکان رشد حرفه‌ای در ماندگاری آنان اهمیت دارد. هدف نهایی این پژوهش تبیین رابطه پیش‌شرط‌های تعلق خاطر کاری (منابع شخصی - منابع شغلی - منابع سازمانی) با تعلق خاطر کاری است.

## بیان مسئله

طی سال‌های اخیر توجه و علاقه زیادی به موضوع تعلق خاطر کارکنان<sup>۱</sup> نشان داده شده است. بسیاری بر این عقیده‌اند که تعلق خاطر کارکنان پیش‌بینی‌کننده نتایج کار کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی است (هارتر و هیس، ۲۰۰۲؛ میکی و همکاران، ۲۰۰۹؛ ریچمن و همکاران، ۲۰۰۶ به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸). در واقع، تعلق خاطر کاری سازه‌ای مثبت و دارای پتانسیل بالایی برای تبیین پیامدهای مطلوب سازمانی است. تعهد سازمانی یکی از متغیرهایی است که مدیریت همواره در صدد ارتقای آن است. کارکنان متعهد معمولاً به سازمان وفادارند و انگیزه و تمایل بیشتری به تداوم عضویت در سازمان دارند و معمولاً در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش مضاعفی به عمل می‌آورند. تحولات در محیط سازمانی و به تبع آن در روابط کاری امکان شناسایی عواملی را فراهم می‌آورد که ممکن است در کارکنان و

1. Employee engagement

سازمان رخ دهد (هیل تراپ، ۱۹۹۶ به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸). چنین شرایطی باعث افزایش تعلق خاطر کاری کارکنان می‌شود و دغدغه همیشگی و جدی است. در واقع، تعلق خاطر کاری، علایق فرد و تمایل او به انجام وظایف و ماندگاری در سازمان است و جاری بودن این انرژی در مجموعه علاوه بر انرژی مضاعفی که در افراد ایجاد می‌کند برای خود شخص، مجموعه شغلی و در حقیقت برای کل جامعه مفید و سازنده خواهد بود. تعلق خاطر کاری لازمه تمامی مشاغل از جمله شغل پرستاری است. وجود احساس تعلق سازمانی در مجموعه به مدیران سازمان کمک خواهد کرد تا از حضور افراد اطمینان حاصل کنند و با توجه به این اطمینان خاطر بتوانند برنامه‌های بلندمدتی برای مجموعه طراحی کنند (بکر، ۲۰۰۸: ۲۱۱-۲۱۲). عوامل مختلفی از جمله منابع شخصی - منابع شغلی - منابع سازمانی پیش شرط‌های تعلق خاطر کاری در نظر گرفته شده‌اند.

اثر بخشی سازمان مستلزم داشتن کارکنان شایسته و علاقه‌مند به شغل است. میل آنان موجب افزایش کوشش برای تحقق اهداف سازمانی می‌شود. تعهد سازمانی که از پیامدهای تعلق خاطر کاری است بزرگ‌ترین منبع انسانی بیمارستان‌هاست که بر افزایش کیفیت خدمات تأثیر به‌سزایی دارد. عدم رضایت و عدم احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان، تأخیر، غیبت (روانی - فیزیکی) و ترک سازمان را به همراه دارد که علاوه بر هزینه‌های متعدد در روحیه سایر کارکنان نیز تأثیر دارد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف تبیین عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم‌پزشکی فارابی تهران انجام شده است.

## پیشینه نظری

### تعلق خاطر کاری

در خصوص تعریف تعلق خاطر دیدگاه جهان‌شمولی وجود ندارد. شرکت‌های مشاوره منابع انسانی تعاریفی دارند که با راهبردهایی سازگار است که درصدد ارتقای آن‌هایند. پژوهشگران دانشگاهی تحت تأثیر رشته‌ها و جهت‌گیری‌های نظری خویش‌اند. در این مقاله به دلیل قابل دسترس بودن و گذراندن فرایند ارزیابی‌های هم‌قطاران، بر دیدگاه پژوهشگران دانشگاهی متمرکز می‌شویم. ویلیام کان (۱۹۹۰: به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸)، اولین پژوهشگر حوزه تعلق خاطر، آن 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 می‌گیرند یا ابراز می‌کنند. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش‌های کاری است. در فقدان تعلق خاطر افراد به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش منفک می‌شوند.

شافلی و بکر (۲۰۰۴: ۲۹۵) به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، (۱۳۹۱: ۲۳-۳۸) تعلق خاطر کاری را حالات ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار تعریف می‌کنند که با سه شاخص سرزندگی<sup>۱</sup>، فدایی شدن<sup>۲</sup> و مجذوب شدن<sup>۳</sup> متمایز می‌شود. سرزندگی با سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی حین کار متمایز می‌شود. فدایی شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معناداری، اشتیاق و چالش اشاره دارد. مجذوب شدن، با تمرکز کامل و جذب شدن شادمانه در کار متمایز می‌شود که به موجب آن زمان به سرعت می‌گذرد و منفک کردن خویش از کار برای فرد مشکل است.

میسی و همکاران (۲۰۰۹: ۲۰-۳۵) برای تعلق خاطر دو بعد انرژی روانی (در باطن)<sup>۴</sup> و انرژی رفتاری (در ظاهر)<sup>۵</sup> را قایل شدند. در بعد انرژی روانی که آن را احساس تعلق خاطر نیز می‌نامند چهار مؤلفه اساسی احساس فوریت، احساس متمرکز بودن، احساس شدت، و احساس اشتیاق مطرح‌اند. بعد رفتاری نیز چهار مؤلفه پایداری، ابتکار عمل، گسترش نقش، و سازگاری با تغییرات را شامل می‌شود. با ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان هم‌افزایی‌های مثبتی بین فرد و سازمان رخ می‌دهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. این پیامدها عبارت‌اند از نگرش‌های شغلی مثبت و شناخته شدن قوی با کار (رضایت شغلی و تعهد سازمانی)؛ سلامت ذهنی و روانی از جمله احساسات مثبت و کاهش تحلیل‌رفتگی، عملکرد درون‌شغلی و برون‌شغلی بهتر، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش‌قدم، کسب منابع شغلی و شخصی (به‌خصوص خودبستگی). بالا بودن سطح تعلق خاطر کارکنان برای سازمان نیز پیامدهای مثبت زیر را به دنبال دارد: نگه‌داشتن نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از شرکت، عملکرد کسب‌وکار، بازدهی مالی یا کیفیت خدمات (آلبریت، ۲۰۱۰: ۲۱۰) به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، (۱۳۹۱: ۲۳-۳۸).

### منابع شغلی و تعلق خاطر کاری

منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارند که الف) در دستیابی به اهداف شغلی مؤثرند؛ ب) الزام‌های شغل و هزینه‌های فیزیولوژیکی و روان‌شناختی مرتبط با آن را کاهش می‌دهند؛ ج) رشد، یادگیری و توسعه فردی را ترغیب می‌کنند (بکر، ۲۰۰۷: ۳۱۲). منابع شغلی به دلیل پرورش فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان نقش انگیزش

1. Vigor
2. Dedication
3. Absorption
4. Inside or feel
5. Outside or look

درونی و به دلیل نقش ابزاری در دستیابی به اهداف کاری نقش انگیزش بیرونی را بازی می‌کند (بکر، ۲۰۰۸، ۲۱۱-۲۱۲). منابع شغلی ممکن است در سطوح مختلف از قبیل سازمان (نظیر حقوق، فرصت‌های شغلی، امنیت شغلی)؛ روابط اجتماعی و میان فردی (حمایت سرپرست و همکاران، جو گروه)؛ سازمان کار<sup>۱</sup> (شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری)؛ و سطح وظیفه (بازخورد عملکرد، تنوع مهارت، استقلال و آزادی عمل) قرارگیرد (بکر، ۲۰۰۷: ۳۱۲ به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸). شافلی و بکر (۲۰۰۴: ۲۹۳-۳۱۵) شواهدی را دربارهٔ رابطه مثبت بین منابع شغلی (بازخورد عملکرد، حمایت اجتماعی، و مربیگری سرپرستی) و تعلق خاطر کاری یافتند.

نتایج مطالعهٔ هاکانن و همکاران (۲۰۰۶: ۴۹۳-۵۱۳ به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸) نشان داد کنترل شغلی، اطلاعات، حمایت سرپرستی، جو نوآورانه و جو اجتماعی همگی به شکل مثبت با تعلق خاطر رابطه دارند. مانو و همکاران (۲۰۰۷: ۱۴۹-۱۷۱) از طرح چندمقطعی برای بررسی تعلق خاطر و پیشایندهای آن استفاده کردند که در آن منابع شغلی نسبت به الزام‌های شغلی تعلق خاطر را بهتر پیش‌بینی می‌کردند. کنترل شغلی و عزت نفس سازمانی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های سه بعد تعلق خاطرند. بنابراین، انتظار می‌رود منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربیگری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذار باشند. نتایج مطالعات فانی و همکاران (۱۳۹۱) نیز نشان داد منابع شغلی (استقلال و آزادی و عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرست‌تبع فرصت‌های رشد و یادگیری) پیشایندهای تعلق خاطر کاری‌اند و تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

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

الزام‌های شغلی به ابعاد فیزیکی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارد که نیازمند تلاش فیزیکی و روان‌شناختی پایدار از طرف کارکنان است. در این صورت با هزینه‌های فیزیولوژیکی و روان‌شناختی خاصی مرتبط است (دمروتی و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۰۱). هر چند الزام‌های شغلی به ضرورت منفی نیستند، اما زمانی که نیازمند تلاش زیاد برای حفظ سطح عملکرد مورد انتظار باشند، ممکن است به بروز پاسخ‌های منفی مانند تحلیل‌رفتگی<sup>۳</sup> و خستگی مزمن بینجامند (شافلی و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۹۳-۳۱۵). کنترل کار، فشار زمان و کار، حجم کار، الزام‌های عاطفی

1. Organization of work  
2. Job demands  
3. Burnout

کار مشتری، محیط فیزیکی ناسازگار، ابهام در نقش، تضاد در نقش و اضافه بار نقش نمونه‌هایی از الزام‌های شغلی‌اند. به طور عمومی منابع شغلی و الزام‌های شغلی همبستگی منفی با یکدیگر دارند، زیرا الزام‌های شغلی بالا ممکن است مانع از تحرک منابع شغلی شوند (بکر و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۱۲-۳۱۵).

در مدل (JD-R) الزام‌های شغلی بالا و نبود منابع شغلی، زمینه مساعدی را برای بروز تحلیل رفتگی و کاهش تعلق خاطر ایجاد می‌کنند (شافلی و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۹۳-۳۱۵). از طرف دیگر، منابع شغلی بالا در ترکیب با الزام‌های شغلی بالا یا پایین ممکن است به انگیزش بالا و تعلق خاطر منجر شوند (بکر و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۱۲-۳۱۵ به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸).

به‌طور کلی، در رابطه بین منابع شغلی و الزام‌های شغلی دو نوع اثر ذکر می‌شود:

۱. اثر محافظ منابع شغلی؛

۲. نقش برجستگی منابع شغلی در بسترهای کاری با الزام‌های شغلی بالا.

بکر و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای دریافتند ترکیب الزام‌های شغلی بالا با منابع شغلی اندک به طور معناداری تحلیل رفتگی (خستگی مفرط و بدبینی) را پیش‌بینی می‌کرد. آن‌ها دریافتند حجم کار، الزام‌های عاطفی، الزام‌های فیزیکی و تداخل کار-منزل زمانی که کارکنان استقلال و آزادی عمل، دریافت بازخورد و حمایت اجتماعی را تجربه کردند یا روابط با کیفیت بالا با سرپرستان خود داشتند، به سطح بالایی از تحلیل رفتگی منجر نمی‌شد (بکر و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۱۷ به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸).

در این پژوهش رابطه بین الزام‌های شغلی (فشار کاری، الزام‌های عاطفی و الزام‌های ذهنی) و تعلق خاطر به طور مستقیم آزمون شده است. نتایج مطالعات فانی و همکاران (۱۳۹۱) و عیسی‌خانی و همکاران (۱۳۹۱) نیز نشان داد الزام‌های شغلی پیش‌بین تعلق خاطر کاری مطرح‌اند و تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر تعهد سازمانی تأثیر گذار است.

### منابع شخصی و تعلق خاطر کاری

منابع شخصی به خودارزیابی‌های مثبت مرتبط با تاب‌آوری و حس فرد از توانایی‌های خویش در تأثیرگذاری بر محیط اشاره دارد (هاب‌فول و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۳۲-۶۴۳). به نحو متقاعدکننده‌ای نشان داده شده است چنین خودارزیابی‌های مثبتی، هدف‌گذاری، انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی و زندگی، جاه‌طلبی‌های حرفه‌ای و سایر پیامدهای مطلوب را پیش‌بینی

می‌کند (بکر و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۱۳-۲۱۴). متغیرهای زیادی منابع شخصی معرفی شده‌اند که برخی از آن‌ها به قرار زیرند: عزت نفس، خوش‌بینی، خوداثربخشی<sup>۱</sup>، خصیصه رقابتی بودن، شخصیت پیش‌قدم<sup>۲</sup>، برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، روان‌رنجوری، تجربه‌پذیری، بی‌صبوری و زودرنجی.

روثمن و استورم (۲۰۰۳) در پژوهشی چندبخشی دریافتند پلیس‌های دارای تعلق خاطر از سبک غلبه فعال<sup>۳</sup> استفاده می‌کنند. آن‌ها مسئله‌محورند و در تلاش برای رفع یا آرایش مجدد عوامل استرس‌زا قدم‌های فعالی برمی‌دارند (بکر و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۱۴).

زانتاپولو و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود بین تکنسین‌های مجرب هلندی نقش سه منبع شخصی (خوداثربخشی، عزت نفس سازمانی<sup>۴</sup> و خوش‌بینی) را در پیش‌بینی تعلق خاطر مطالعه کردند. نتایج نشان داد کارکنان با تعلق خاطر که خوداثربخشی بالایی دارند، باور دارند که قادر به تأمین الزام‌هایی‌اند که در زمینه‌های مختلف روبه‌رو می‌شوند. به علاوه، کارکنان با تعلق خاطر این گرایش را داشتند که معمولاً پیامدهای خوبی را در زندگی تجربه کنند (خوش‌بینی) و باور داشتند که می‌توانند با مشارکت در نقش‌هایی در درون سازمان نیازهای خویش را ارضا کنند (عزت نفس سازمانی) (زانتاپولو و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۲۱-۱۴۱).

لانگان و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای دریافتند تعلق خاطر با روان‌رنجوری پایین و برون‌گرایی بالا متمایز می‌شود (لانگیلان و همکاران، ۲۰۰۹: ۵۲۱-۵۳۲). در مطالعه کیم و همکاران (۲۰۰۹) نتایج نشان داد دو ویژگی روان‌رنجوری و وظیفه‌شناسی پیش‌بینی‌کننده تعلق خاطر و ویژگی روان‌رنجوری پیش‌بینی‌کننده تحلیل‌رفتگی است، به نحوی که روان‌رنجوری روی تحلیل‌رفتگی اثر مثبت و روی تعلق خاطر اثر منفی دارد (کیم و همکاران، ۲۰۰۹: ۹۶-۱۰۴؛ به نقل از عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳-۳۸).

در این پژوهش رابطه بین منابع شخصی (خوداثربخشی، شخصیت پیش‌قدم و وظیفه‌شناسی) با تعلق خاطر کاری آزمون شد.

### منابع سازمانی و تعلق خاطر کاری

منابع سازمانی به میزان حمایتی بودن سیاست‌های سازمان، همچنین وجود بسترهای سازمانی حامی نیازها و خواسته‌های کارکنان اشاره دارد. ریچمن و همکاران (۲۰۰۸) مطالعه‌ای را در

1. Self- efficacy
2. Proactive personality
3. Active coping style
4. Organization based self esteem

خصوص رابطه بین ادراک انعطاف‌پذیری، سیاست‌های حمایتی کار-زندگی و استفاده از ترتیب‌های رسمی و موقتی انعطاف‌پذیری برای تعلق خاطر کارکنان و ماندگاری مورد انتظار انجام دادند. نتایج به دست آمده نشان داد ادراک انعطاف‌پذیری و سیاست‌های حمایتی کار-زندگی به طور مثبت با تعلق خاطر کارکنان ارتباط دارد (ریچمن و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۸۳-۱۹۷). نتایج مطالعه پارکز و لنگ‌فورد (۲۰۰۸) نشان داد میان ۲۸ مقیاس جو، توازن کار-زندگی کمترین همبستگی (۲۱ درصد) را با تعلق خاطر کارکنان داشت. تفسیر پژوهشگران از نتایج این است که کارکنان با تعلق خاطر بالا گاه توازن کار-زندگی را قربانی رسیدن به اهداف سازمانی می‌کنند، به ویژه اگر سازمان محیط کار حامی را به نحوی فراهم آورد (پارکس و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۶۷-۲۸۴). در این پژوهش رابطه بین منابع سازمانی (توازن کار-زندگی، ارتباطات) با تعلق خاطر کاری آزمون شده است. نتایج مطالعات فانی و همکاران (۱۳۹۱) و عیسی‌خانی و همکاران (۱۳۹۱) نیز نشان داد منابع سازمانی پیش‌بین تعلق خاطر کاری مطرح‌اند و تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

در این پژوهش فرضیه‌ها به شرح زیر تدوین شده‌اند:

- فرضیه ۱: منابع شغلی بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند.
- فرضیه ۲: الزام‌های شغلی بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند.
- فرضیه ۳: منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند.
- فرضیه ۴: منابع سازمانی بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند.
- فرضیه ۵: بین منابع شغلی و منابع سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۶: بین منابع شخصی و منابع سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۷: بین سن کارکنان و منابع سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۸: بین سابقه کاری کارکنان و منابع سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روش مورد استفاده توصیفی-پیمایشی است. در پژوهش حاضر، جامعه آماری همه پرستاران شاغل در بیمارستان چشم‌پزشکی فارابی (۱۴۲ نفر) بودند. با روش نمونه‌گیری تصادفی منظم و فرمول کوکران، ۱۰۳ نفر از افراد این جامعه نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد.

برای سنجش ابعاد الزام‌های شغلی (فشار کاری، الزام‌های عاطفی، الزام‌های ذهنی) و منابع شغلی (استقلال و خودمختاری، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربیگری سرپرستی و فرصت‌های



رشد و یادگیری) از پرسشنامه زانتاپولو و بکر (۲۰۰۷: ۸۳-۱۰۴)، برای سنجش خوداثربخشی از پرسشنامه هشت گویه‌ای (GSE)<sup>۱</sup> (چن و همکاران، ۲۰۰۱: ۶۲-۸۳)، برای سنجش شخصیت پیش‌قدم از ویرایش کوتاه ده گویه‌ای بیتمن و گرانت (سیبرت و همکاران، ۲۰۰۱: ۸۴۵-۸۷۴)، برای سنجش وظیفه‌شناسی از پرسشنامه ده گویه‌ای پنج ویژگی مهم شخصیت (گلدبرگ، ۲۰۰۱)، برای سنجش ارتباطات و توازن کار - زندگی از پرسشنامه QEAW، برای سنجش تعلق خاطر کاری از پرسشنامه هفده گویه‌ای UWES<sup>۲</sup> شافلی و همکاران استفاده شد. پرسشنامه‌های پژوهش حاضر در پژوهش‌های متعددی استفاده شدند. از این‌رو، روایی محتوای آن محرز فرض شده است. اما به منظور به دست آوردن اطمینان از بومی‌سازی گویه‌ها، پرسشنامه‌های تهیه شده در اختیار تعدادی از اساتید رشته مدیریت، همچنین کارشناسان خبره قرار گرفت که بعد از اعلام نظر در خصوص نحوه ترجمه و نوع واژگان برگزیده اصلاحات لازم به عمل آمد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد مقدار آلفای محاسبه شده برای تمامی پرسشنامه‌ها از ۰/۷۰ بیشتر است و در این میان کمترین مقدار آلفا به پرسشنامه حمایت اجتماعی و وظیفه‌شناسی با مقدار ۰/۷۱۱ و بیشترین مقدار به پرسشنامه فرصت‌های رشد و یادگیری با مقدار ۰/۹۲۵ تعلق دارد.

### یافته‌های پژوهش

۱۰۳ پرستار زن و مرد از سنین کمترین ۲۲ سال تا بیشترین ۵۶ سال و سابقه کاری از ۷ ماه تا ۳۰ سال در بیمارستان چشم‌پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه چشم‌پزشکی تهران انتخاب شدند. تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد ۸۶ درصد مؤنث و ۱۴ درصد مذکر، ۳۶ درصد مجرد و ۶۴ درصد متأهل، ۳۶ درصد رسمی و ۴۵ درصد پیمانی، ۱۵ درصد طرحی و ۱ درصد قراردادی‌اند. از نظر سطح تحصیلات ۱۰ درصد فوق‌دیپلم، ۸۸ درصد کارشناسی، و ۲ درصد کارشناسی‌ارشد بودند. ۸ درصد پاسخ‌دهندگان در درمانگاه‌ها و ۶۴ درصد در اتاق عمل‌ها، ۲۶ درصد در بخش‌های جراحی، و ۲ درصد در بخش ICU مشغول به کارند. از نظر شیفت کاری ۲۹ درصد صبح‌کار، ۴ درصد شب‌کار و ۶۷ درصد شیفت در گردش بودند (جدول ۱).

1. General self efficacy  
2. Utrecht work engagement scale

جدول ۱. بررسی مشخصات فردی و دموگرافیک

پارامترهای مورد بررسی	فراوانی	درصد
زن	۸۶	۸۶
مرد	۱۴	۱۴
مجرد	۳۶	۳۶
متاهل	۶۴	۶۴
فوق دیپلم	۱۰	۱۰
کارشناسی	۸۸	۸۸
کارشناسی ارشد	۲	۲
درمانگاه	۸	۸
اتاق عمل	۶۴	۶۴
بخش جراحی	۲۶	۲۶
بخش آی سی یو	۲	۲
صبح و عصرکار	۲۹	۲۹
شب کار	۴	۴
شیفت در گردش	۶۷	۶۷

میانگین به دست آمده در آزمون t نشان داد منابع شخصی (عزت نفس، خوش بینی، خود اثربخشی، خصیصه قابتی بودن، شخصیت پیش قدم، برون گرایی، سازگاری، و وظیفه شناسی) در پرسنل پرستاری زن ۲۹/۸۲ و انحراف معیار ۱۲/۷۹، و در پرسنل مرد میانگین ۶۴/۸۰ و انحراف معیار ۱۲/۴۵ است. میانگین به دست آمده در زمینه منابع شغلی در سطوح مختلف از قبیل سازمان (نظیر حقوق، فرصت های شغلی، امنیت شغلی) روابط اجتماعی و میان فردی (حمایت سرپرست و همکاران - جو گروه)، سطح وظیفه (بازخورد عملکرد - تنوع مهارت - استقلال و آزادی عمل) در پرسنل پرستاری زن ۸۸/۵۳، انحراف معیار ۱۲/۶۸ و در پرسنل مرد ۶۱، انحراف معیار ۱۳/۹۱ است. میانگین به دست آمده در زمینه منابع سازمانی (برنامه ریزی توازن کار - زندگی) در پرسنل زن ۶/۳۷، انحراف معیار ۲/۴۵ و در پرسنل مرد ۷/۱۴، انحراف معیار ۳/۳۴ به دست آمد (جدول ۲). هر سه شاخص مورد مطالعه (منابع شخصی، منابع شغلی و منابع سازمانی) به طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند و از نظر رتبه منابع شخصی بیش از دو منبع دیگر یعنی شغلی و سازمانی تأثیرگذار بودند.

جدول ۲. بررسی نتایج بخش‌های منابع شخصی، منابع شغلی و منابع سازمانی بر حسب جنس

انحراف معیار $\pm$ میانگین	جنس	پارامترهای مورد بررسی
۲۹/۸۲ $\pm$ ۱۲/۷۹	زن	منابع شخصی P = ۰/۶
۶۴/۸۰ $\pm$ ۱۲/۴۵	مرد	
۵۳/ ۸۸ $\pm$ ۶۸/۱۲	زن	منابع شغلی p = ۰/۶
۶۱ $\pm$ ۱۳/۹۱	مرد	
۶/۳۷ $\pm$ ۲/۴۵	زن	منابع سازمانی P = ۰/۰۳
۷/۱۴ $\pm$ ۳/۳۴	مرد	

جدول ۳ ضریب همبستگی و میزان ارتباط بین منابع شغلی، منابع شخصی، سن، سابقه و منابع سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضریب همبستگی و میزان ارتباط بین منابع شغلی، منابع شخصی، سن، سابقه و منابع سازمانی

منابع سازمانی	ضریب همبستگی	پارامترهای مورد بررسی
۰/۶۵۴**	ضریب همبستگی پیرسون	منابع شغلی
	سطح معناداری	
	تعداد نمونه	
۰/۳۸۴**	ضریب همبستگی پیرسون	منابع شخصی
	سطح معناداری	
	تعداد نمونه	
۰/۱۳۲	ضریب همبستگی پیرسون	سن
	سطح معناداری	
	تعداد نمونه	
۰/۰۱۶	ضریب همبستگی پیرسون	سابقه
	سطح معناداری	
	تعداد نمونه	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه، به طور مستمر شاهد ورود متون جدید به حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی هستیم. تنوع مفاهیم و واژگان گاهی به حدی زیاد است که قایل شدن مرزی مشخص بین آن‌ها برای کارگزاران و اندیشه‌ورزان بسیار دشوار می‌نماید و چه بسا بعد از معرفی مفهوم جدید مقالات متعددی در تبیین تفاوت‌ها و شباهت‌های بین مفاهیم ارائه می‌شود. مفهوم تعلق خاطر کارکنان و

به تعبیری دیگر دل‌بستگی تمام عیار کارکنان به کار و سازمان نیز از این موضوع مستثنا نیست. به ظاهر این گونه است که در حوزه مدیریت نیز دچار عارضه مدگرایی شده‌ایم و این عارضه در برخی موارد توان فکری، ذهنی و حتی عملی سازمان را تحلیل می‌برد، اما فارغ از مناقشات نظری در خصوص مفهوم تعلق خاطر و سازگاری یا ناسازگاری بین یافته‌های پژوهشی یا میزان اهمیت نوع رویکردهای پژوهشی رایج، نظرسنجی‌های انجام شده در کشورها و شرکت‌های مختلف حاکی از پایین بودن میزان تعلق خاطر و دل‌بستگی تمام عیار کارکنان به سازمان‌هاست. نتایج نظرسنجی‌ها نشان می‌دهند که فقدان تعلق خاطر برای سازمان‌ها هزینه‌های گزاف میلیارد دلاری به دنبال دارد (ابوالعالی، ۱۳۹۱؛ لیگ، ۲۰۰۵؛ کروتون، ۲۰۰۸؛ کولان، ۲۰۰۹ به نقل از عیسی‌خانی و فانی، ۱۳۹۱). در عین حال تعلق خاطر کارکنان تأثیر بسیار چشمگیری بر نتایج عملکردی کسب‌وکار دارد (هارتر و همکاران، ۲۰۰۲؛ ۲۶۸-۲۷۹؛ ریچمن و همکاران، ۲۰۰۸؛ کوک، ۲۰۰۸ به نقل از عیسی‌خانی و فانی، ۱۳۹۱). بنابراین، اهمیت موضوع ایجاب می‌کند که ریشه‌های تعلق خاطر کارکنان واکاوی شود.

در بررسی ما ۱۰۳ پرستار زن و مرد از سنین ۲۲ سال تا ۵۶ سال و با سابقه کاری ۷ ماه تا ۳۰ سال در بیمارستان چشم‌پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه چشم‌پزشکی تهران نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج مطالعه ما نیز نشان می‌دهد هر سه شاخص به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند و از نظر رتبه منابع شخصی بیشتر از دو منبع دیگر یعنی شغلی و سازمانی تأثیرگذار بوده‌اند. کارکنان علاقه‌مند به شغل، انرژی بسیار زیادی داشتند و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند. شافلی و بکر (۲۰۰۴) شواهدی را درباره رابطه مثبت بین منابع شغلی (بازخورد عملکرد- حمایت اجتماعی و مربیگری سرپرستی و تعلق خاطر کاری) یافتند. شرکت در برنامه‌های آموزشی مداوم به طور مستقیم سبب ارتقای عملکرد پرستاران و افزایش بهره‌وری آنان می‌شود، خطرات شغلی و حوادث شغلی را کاهش، جو سازمانی را بهبود و رضایت‌مندی شغلی را افزایش می‌دهد (چاکرابورتی و همکاران، ۲۰۰۶؛ ۲۱-۲؛ ۸). ایفای نقش مناسب مدیران پرستاری باعث افزایش تعهد حرفه‌ای و ارتقای اعتماد به نفس در پرستاران خواهد شد. منظور از اجرای نقش مربیگری سوپروایزران این است که هنگام انجام و نظارت بر کار پرستاران، ابعاد نقش مربیگری را به کارگیرندگان شامل حمایت کردن، بازخورد دادن، تسهیل نمودن و آموزش دادن است. در واقع، به جای انتقال اطلاعات، استفاده از مهارت‌ها در پرسنل را تشویق نمایند و آنان را در جهت توان‌مندی هدایت کنند تا بتوانند پاسخ‌های خود را بیابند و به خود انگیزه دهند (رابرتسون و همکاران، ۱۹۹۹؛ ۱۰۸-۱۱۳). ایفای نقش در مدیران پرستاری مانع ترک خدمت پرستاران می‌شود و در این میان سوپروایزر بالینی به عنوان ناظر، در حین نظارت بالینی

می‌تواند باعث افزایش تعهد حرفه‌ای پرستاران و افزایش رشد حرفه‌ای آنان شوند و فضایی را در محیط ایجاد کنند که موجب ارتقای اعتماد به نفس در پرستاران و بهبود روحیه کاری آنان گردد (تسدال، ۱۹۹۹: ۱۰۸).

تحقیقات نشان داده‌اند بیشترین عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی و روحیه پرسنل در تمام حرفه‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی سازمان، عادلانه بودن حقوق و مزایای شغلی، شرایط مناسب کاری، و انجام کارهای چالشی است که برای افراد جالب و انگیزشی باشد. همچنین، وجود دوستان و همکاران مناسب است (آموس و هریک، ۲۰۰۵: ۱۰-۱۶). باندورا (۱۹۸۶: ۳۹) معتقد است در میان جنبه‌های گوناگون خودآگاهی<sup>۱</sup> شاید هیچ‌کدام از مفاهیم به اندازه خود اثربخشی در زندگی روزمره انسان مؤثر نباشد. مارش (۱۹۹۶) تاب‌آوری را توانایی عبور از دشواری‌ها و غلبه به شرایط در زندگی تعریف کرد. تاب‌آوری نه فقط افزایش قدرت تحمل و سازگاری فرد در برخورد با مشکل است، بلکه مهم‌تر از آن حفظ سلامت روانی و ارتقا را در پی دارد. تاب‌آوری به افراد توانایی می‌بخشد تا با مشکلات و ناملایمات زندگی و شغلی روبه‌رو شوند بدون اینکه دچار آسیب شوند و حتی این موقعیت را فرصتی برای ارتقا و رشد شخصیت خود استفاده کنند (ماسلاچ و جکسون، ۱۹۹۳).

در واقع، نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد وجود منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربیگری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) در محیط کار به همراه دارا بودن منابع شخصی (خوداثربخشی، شخصیت پیش‌قدم و وظیفه‌شناسی) که خود را در قالب خصیصه‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری نشان می‌دهند، نقش به‌سزایی در تعلق خاطر کارکنان دارند. در این میان نقش منابع شخصی نسبت به منابع شغلی بیشتر است.

علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد وجود محیط کاری با پتانسیل انگیزشی بالا در ایجاد تعلق خاطر کاری مؤثر است و مدیران سازمان‌ها باید در ایجاد چنین محیطی اهتمام کافی داشته باشند. ترکیب منابع شغلی با خصیصه‌های شخصیتی مثبت نیز در تعلق خاطر مؤثرند چرا که تأثیرگذاری منابع شغلی با این خصیصه‌ها با ایجاد نمودهای رفتاری چون پذیرش مسئولیت، انجام کار به بهترین نحو ممکن، ادای دین و وظیفه، پرهیز از بی‌تفاوتی و پیش‌قدم شدن در بهبود امور خود به درگیر شدن ذهنی، قلبی و جسمی کارکنان منجر می‌شود. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های پیشین به طور کامل تطابق دارد. هر چند تأثیرگذاری مستقیم الزام‌های شغلی و منابع سازمانی بر تعلق خاطر در این پژوهش تأیید شد، همان‌گونه که این امر در پژوهش‌های پیشین مشخص است، الزام‌های شغلی با تحلیل رفتگی رابطه مستقیم دارد و

تحلیل رفتگی قطب متضاد تعلق خاطر است. البته، نوع تفسیر کارکنان از الزام‌های شغلی تعیین‌کننده نحوه تأثیرگذاری آن بر تعلق خاطر است. اگر الزام‌های شغلی به شکل چالش‌های کاری مثبت دیده شوند، نقش مثبتی در تعلق خاطر خواهند داشت. همچنین، در صورت ضعیف بودن منابع شغلی، این عوامل زمینه‌ساز بروز تحلیل رفتگی می‌شوند. نتایج نشان می‌دهند این عوامل در مجموع بخش قابل توجهی از تغییرات در تعلق خاطر کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. پژوهش‌های پیشین نقش تعلق خاطر کاری را در ایجاد نتایج مطلوب عملکرد سازمانی (رشد فروش، سودآوری و جزآن)، همچنین پیامدهای مطلوب سازمانی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، نیت ترک کار، میل به ماندگاری و جزآن) را تبیین کرده‌اند.

برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود بررسی آزمون‌های توانمندسازی و آموزشی هر ماه در تمامی واحدها به‌طور گسترده اجرا گردد. همچنین، سازمان‌هایی که دلبستگی شغلی را پرورش می‌دهند عموماً دستمزد خوبی به کارکنان می‌دهند و آن‌ها را در سود و منفعت سازمان سهیم می‌کنند. لذا، لازم است این روند در بیمارستان‌ها نیز بررسی شود. همچنین، راهکارهای مدیریتی پیشنهادی برای افزایش تعلق خاطر پرستاران بیمارستان فارابی به شرح زیر است:

- بالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان؛
- بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار؛
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری؛
- ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری؛
- تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی؛
- حذف موانع کاری؛
- تأکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌شود؛
- ایجاد نظام‌های مناسب تشویق و تنبیه؛
- حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار؛
- استقلال نسبی برای انجام وظایف؛
- زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان؛
- غنی‌سازی شغلی؛
- اعطای تسهیلات؛
- محول کردن سطح بالاتری از مسئولیت به افراد در انجام شغل.

## منابع

- ابوالعلائی، ب. (۱۳۹۱). چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم. چاپ اول. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- جی، ت.؛ جی، ک.؛ جی، ک. (۱۳۸۴). تحول و توسعه سازمان. ترجمه کوروش برارپور. تهران: فرازاندیش سبز.
- قاضی طباطبایی، م.؛ مرجایی، س. ه. (۱۳۸۰). بررسی عوامل مؤثر بر خوداثربخشی دانشجویان دانشگاهی دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری دانشگاه تهران، (پژوهشی در حوزه حوزه روان شناسی اجتماعی و جامعه شناسی علم). فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. (۱۹): ۳۱-۵۷.
- عیسی خانی، ا.؛ فانی، ع.ا. (۱۳۹۱). واکاوی ریشه های تعلق خاطر کارکنان با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- عیسی خانی، ا.؛ فانی، ع.ا.؛ دانایی فرد، ح. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، ۵(۱۶): ۳۸-۲۳.
- فانی، ع.ا.؛ عیسی خانی، ا.؛ دانایی فرد، ح. (۱۳۹۱). تبیین پیش آندهای تعلق خاطر کاری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۶(۲): ۱۶۷-۱۵۱.
- Amos, M., Hu J., Herrick, C. (2005). The impact of teambuilding on communication and job satisfaction of nursing staff. *Journal for Nurses in Staff Development - JNSD*, 21(10): 10-16.
- Runy, L.A. (2012). *Nurse Retention. Hospitals & Health Networks*. Available from: [http://www.hhnmag.com/hhnmag\\_app/jsp/articledisplay.jsp?dcrpath=HHNMAG/PubsNewsArticle/data/0601HHN\\_FEA\\_Gatefold&domain=HHNMAG](http://www.hhnmag.com/hhnmag_app/jsp/articledisplay.jsp?dcrpath=HHNMAG/PubsNewsArticle/data/0601HHN_FEA_Gatefold&domain=HHNMAG). Accessed Jun 10 2012.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work Engagement. *Career Development International*, 13 (3): 209-223.
- 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., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3): 187-200.
- 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.

- Chakraborty, N., Sinha, B.N., Nizamie, SH., Sinha, V.K., Akhtar, S., Beck, J., Binha, B. (2006). Effectiveness of continuing nursing education program in child psychiatry. *J Child Adolesc Psychiatr Nurs.* 19(1): 21-28.
- Chen, G., Gully, S.M., Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1): 62-83.
- Colan, J.L. (2009). *Engaging the hearts and minds of all your employees*. USA: Mc Graw Hill
- Cook, S. (2008). *Essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. London, GBR: Kogan Page.
- Croston, D. (2008). *Employee engagement: the people first approach to building a business*. Australia: Moonstone.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied Psychology*, 86 (3): 499-512.
- 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*. <http://ipip.ori.org/ipip>.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43 (6): 495-513.
- 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): 268-279.
- 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(3):632-43
- Kahn, W.A., (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kandulapati, S. & Manchala, D.G. (2011). relationship between employee engagement and commitment: a study at IVRCL. *International journal of research In commerce, IT & management*, 1(3): 44-48.



- 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 (1): 96-104.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L.J.P., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40 (3): 521-532.
- Lee, A.C., Tiwari, A.F., Hui Choi, E.W., Yuen, K.H., Wong, A. (2005). Hong Kong nurses' perceptions of and participation in continuing nursing education. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 36(5): 205-212.
- Leigh, B. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. USA: AMACOM.
- Luthans, F., Youssef, M.C. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5): 774-800.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbara, K.M., Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantages*. Willey- Blackwell, UK.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1993). *Manual of the Maslach Burnout Inventory*. (2nd edition). Paloalto: Consulting Psychologist Press Inc.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1):149-171.
- 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 (3): 267-284.
- Prater, L., Neatherlin, J.S. (2001). Texas nursing respond to mandatory continuing education. *J Contin Educ Nurs*. 32(3): 126-132.
- 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.
- Robertson, E.M., Higgins, L., Rozmus, C., Robinson, J.P. (1999). *Association between continuing education and job satisfaction of nurses employed in*

*long-term care facilities. Journal of Continuing Education in Nursing.* 30(3): 108-113.

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., Salanova, M., Gonzalez, R.V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). *UWES Utrecht work engagement scale: Test manual Unpublished manuscript*. Department of Psychology, Utrecht University.

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.

Simon, L.A. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, USA: Edward Elgar Publishing.

Teasdale, K. (2000). Practical approaches to clinical supervision. *Journal of professional nursing*, 15 (9): 579 – 583.

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.