

## تأثیر تقاضاهای شغلی بر تعلق خاطر شغلی کارکنان

محمد رحیم رهنما\* - امید علی خوارزمی\*\* - فاطمه بیگی نصرآبادی\*\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۲۳)

### چکیده

تقاضاهای شغلی اعم از تقاضاهای چالشی و بازدارنده از مهمترین پیش نیازهای تعلق خاطر شغلی هستند. هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر تقاضاهای چالش زا و تقاضاهای بازدارنده بر تعلق خاطر شغلی کارکنان و تعیین اثرگذارترین شاخص های تشکیل دهنده تقاضاهای چالشی و بازدارنده است. داده های پژوهش با استفاده از پرسشنامه از میان ۸۰ نفر کارمندان معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری مشهد گردآوری شدند و با استفاده از فنون توصیفی، استنباطی و مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد تقاضاهای چالشی به گونه ای مثبت بر تعلق خاطر شغلی تأثیر گذارند و تقاضاهای بازدارنده به گونه ای منفی بر تعلق خاطر شغلی تأثیر گذار هستند. دیگر یافته های پژوهش نشان داد فوریت زمانی بیش از سایر عوامل در شکل گیری تقاضاهای چالشی تأثیر گذار و سیاست های سازمانی نیز بیشتر از سایر عوامل در شکل گیری تقاضاهای بازدارنده تأثیر گذار است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد در محدوده مطالعه وضع تعلق خاطر شغلی و تقاضاهای چالشی بالاتر از سطح متوسط و وضعیت تقاضاهای بازدارنده در سطح متوسط قرار دارند.

واژگان کلیدی: تقاضاهای چالش زا، تقاضاهای بازدارنده، تعلق خاطر شغلی، شهرداری

مشهد

\* دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

\*\* استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت شهری، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول) ... beygi.fn@gmail.com

## مقدمه و بیان مساله

تعلق خاطر شغلی کارکنان به شرایط روانشناختی مثبت در فرد اشاره می کند که فرد را به درگیر نمودن فعالانه در نقش و سازمان خود سوق میدهد. (Avery et al., 2007) به عقیده اولریچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) موفقیت سازمان‌ها از سه ویژگی اساسی تعلق خاطر شغلی، کفایت و شایستگی و همکاری کارمندان ناشی می شود. به عبارت دیگر عملکرد صرفاً به شایستگی و قابلیت یا مهارت کارمندان بستگی ندارد بلکه به این بستگی دارد که چگونه کارمندان به طور عاطفی به کار و سازمان خود واکنش نشان می دهند. (Rurkkhum, 2010) کاهن<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) تعلق خاطر شغلی را قدرت یا توانایی شناخت فردی و مشغول شدن یا درگیری در شغلی ویژه تعریف می کند. از طرفی از متغیرهایی که در بسیاری از پژوهش‌ها به عنوان پیش نیاز عجزین شدن شغلی مطرح می شوند تقاضاهای شغلی<sup>۳</sup> هستند (Schaufeli, et al., 2004; Mauno et al., 2007; Karatepe, et al., 2009; Crawford, et al., 2010).

تقاضاهای شغل که در بعضی متون با عنوان الزامات شغل ترجمه شده است به جنبه های فیزیکی- اجتماعی- سازمانی یک شغل بر می گردد. که به تلاش فیزیکی- روانی پایدار احتیاج دارد (Llorens et al., 2006). تقاضای شغلی در دو دسته تقاضای چالشی<sup>۴</sup> و تقاضای بازدارنده<sup>۵</sup> قابل دسته بندی هستند. (Crawford, 2010) کارکنان میل دارند که به تقاضاهای چالشی به صورت فرصت های یادگیری، کسب موفقیت و یا بیان نوعی از رقابت که منتج به قدردانی و یا پاداش مادی می شود نگاه کنند. تقاضاهای بازدارنده این قدرت را دارند که رشد فردی، یادگیری و نیل به اهداف را خنثی کنند. کارمندان از این تقاضاها به عنوان محدودیت و یا عامل انسداد راه که مانع پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف و یا پاداش می شود، یاد می کنند. (Cavanaugh et al., 2005; Lepine et al., 2005; & Boswell et al., 2004) بنابراین تقاضاهای شغلی چالش زا ارتباط مثبتی با تعلق خاطر شغلی دارند و تقاضاهای بازدارنده، ارتباط منفی با تعلق خاطر شغلی دارند (Cavanaugh et al., 2000; Boswell et al., 2004 & Lepine et al., 2005).

مطالعاتی که در شهرداری های کشور های توسعه یافته انجام شده عموماً به مقوله منابع انسانی توجه زیادی کرده است (Cerecia, 2010; Bocatto et al., 2014). در این کشورها استراتژی ها به خوبی تعریف شده و کارمندان نیز آنها را درک کرده اند، استراتژی مدیریت منابع انسانی همراستا با ماموریت سازمان است و شهرداری از این ایده که مهمترین سرمایه

1 Ulrich

2 Kahn

3 Job Demands

4 Challenge Demands

5 Hindrance demands

سازمان کارکنانش هستند حمایت می‌کند (Wagar, 2014). در ایران نیز طی سالهای اخیر شهرداری‌ها توجه بیشتری به منابع انسانی و توسعه آن نشان داده‌اند. اما به نظر می‌رسد شهرداری‌های ایران با سرعت کمتری نسبت به دیگر سازمانها به این مهم توجه داشته‌اند به طوری که تحقیقات بسیار اندکی در زمینه مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها انجام شده است و پژوهشهایی که در شهرداری مشهد انجام شده است عموماً وضعیت را مطلوب ارزیابی نکرده‌اند. برای مثال بر اساس یافته‌های پژوهش جعفری و همکار (۱۳۸۸) کیفیت مدیریت منابع انسانی در شهرداری مشهد در حد متوسط است و مدیران شهرداری مشهد باید عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی را شناخته و از آن در اداره امور استفاده نمایند. همچنین عرفانیان خان زاده و همکار (۱۳۹۰) نشان دادند قدرت انگیزشی مشاغل سازمان پایین است و سازمان باید مشاغل را مجدداً بررسی کرده تا به مرحله غنای شغلی برسند.

در این راستا بررسی وضعیت متغیرهای تأثیرگذار و با اهمیت و شناسایی نحوه تأثیر و تأثرات این متغیرها و ارائه راهکارهایی جهت مدیریت اثربخش سرمایه‌های ارزشمند سازمان ضروری به نظر می‌رسد و از آنجا که از طرفی در بسیاری از متون تعلق خاطر شغلی کارمندان به عنوان یک خروجی با اهمیت از مجموعه اقدامات مدیریت و توسعه منابع انسانی قلمداد شده است و از طرف دیگر نباید از متغیرهایی که به بیان و بررسی شرایط و زمینه کاری کارمندان و شرایط محیط کاری کارمندان می‌پردازند غافل شد، لذا سوالات پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شوند:

- ۱) وضع متغیرهای تعلق خاطر شغلی، تقاضاهای چالشی شغلی و تقاضاهای بازدارنده شغلی در محدوده مطالعه در چه سطحی قرار دارند؟
- ۲) تقاضاهای چالشی شغلی بر تعلق خاطر شغلی چه تأثیری دارند؟
- ۳) تقاضاهای بازدارنده شغلی بر تعلق خاطر شغلی چه تأثیری دارند؟
- ۴) کدامیک از شاخص‌های تشکیل دهنده تقاضاهای چالشی و تقاضاهای بازدارنده تأثیر بیشتری در شکل دهی این متغیرها دارند؟

## ادبیات پژوهش

### تعلق خاطر شغلی

کاهن (۱۹۹۰) نخستین تئوری اساسی را درخصوص تعلق خاطر و ترک کار ایجاد نموده است. وی تلاش نمود که به این متغیر به طور مستقل و جداگانه در رفتار سازمانی توجه شود و عنوان کرد معنی دار بودن شغل، ایمنی در شغل و آمادگی برای قبول و ایفای نقش در شغل بسیار مهم هستند (Avery et al., 2007). کاهن تعلق خاطر شغلی را قدرت یا توانایی شناخت فردی و مشغول شدن در شغلی ویژه تعریف کرده است و اذعان دارد از شاخص‌های سنجش

میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم، کارکنان شاغل در آن سازمان‌ها است که میزان وفاداری و تعلق خاطر آنها باعث می‌شود که وظایف محوله را با کیفیت بالاتری انجام دهند.

تعلق خاطر شغلی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به شغل در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با شغل خود معین می‌کند، غالباً در سازمان مشارکت می‌کند و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. هارتر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، تعلق خاطر شغلی کارکنان را ترکیبی از متغیرهای احساسی و شناختی در محیط کار از جمله رضایت، شادی، شکوفایی و توجه به اثرات مثبت تعریف نمودند. کروگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، تعلق خاطر شغلی کارکنان را به عنوان عامل انگیزشی که تعریف‌کننده توانایی کارکنان در احساس قسمتی از فرایند کاری (فیزیکی، احساسی و شناختی) است تعریف می‌نماید. این تأثیرات مثبت منجر به کارایی برنامه‌های کاری و درنهایت نتایج کسب و کار می‌شود. شافلی<sup>۳</sup> و همکار (۲۰۰۴) تعلق خاطر شغلی را به عنوان یک وضعیت یا حالت ذهنی مثبت و شکوفایی مرتبط با کار تعریف نموده‌اند که بوسیله سه عامل نیرومندی<sup>۴</sup>، فداکاری<sup>۵</sup> و دلبستگی<sup>۶</sup> شکل می‌گیرد نیرومندی شامل تمایل برای صرف انرژی در کار و پایداری زمان مواجه شدن با مشکلات است. فداکاری بوسیله حس اهمیت، هواخواهی و چالش مشخص می‌شود و جذب حسی کاملاً متمرکز شده و خوشحالی در کار است (Woods, et al., 2014).

تحقیقات تأیید نموده‌اند که کارکنان با تعلق خاطر شغلی بالا، کمتر از طریق پاداش‌های پولی یا سایر انگیزاننده‌های بیرونی و بیشتر از طریق عوامل انگیزاننده‌های درونی همچون داشتن فرصت‌هایی برای رشد شغلی، ارزشمند شدن و رفتار عادلانه با آنها برانگیخته می‌شوند (Macey et al., 2008). پایین بودن تعلق خاطر شغلی منجر به عدم رضایت شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کندی کاری و غیبت‌های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد می‌شود (Brown, 1996). به طور کلی و با مطالعه پژوهش‌های متعدد در این زمینه عواملی همچون فرصت‌های پیشرفت شغلی و فرصت برای شرکت در تصمیم‌گیری‌ها (Gebauer et al., 2008)، انگیزش کاری و رضایت شغلی (Taghipour et al., 2013)، ویژگی‌های شخصیتی (Woods et al., 2014) و منابع و تقاضاهای شغلی (Mauno et al., 2007; Karatepe, et al., 2009; Crawford, et al., 2010; Bargagliotti, 2011; Gruman et al., 2011; Seppälä, et al., 2014; Warr et al., 2012) به عنوان پیش‌نیازهای تعلق خاطر شغلی کارکنان معرفی شده‌اند.

1 Harter  
2 Krug  
3 Schaufeli  
4 Vigor  
5 Dedication  
6 Absorption

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که در میان پیش نیازهای ایجاد تعلق خاطر شغلی از جمله متغیرهایی که در سالهای اخیر بیش از سایر متغیرها به عنوان پیش نیاز ایجاد تعلق خاطر شغلی معرفی شده است تقاضاهای شغلی هستند که در ادامه مورد بحث قرار میگیرند.

### تقاضاهای شغلی

تقاضای شغلی به جنبه های فیزیکی- اجتماعی- سازمانی یک شغل بر می‌گردد. که به تلاش فیزیکی- روانی پایدار احتیاج دارد.. تقاضاهای شغلی فرسودگی شغلی را به همراه خواهد داشت که به نوبه ی خود انتظار می رود که به خروجی های منفی همانند بیماری جسمی، ترک سازمان، غیبت و کاهش تعهد سازمانی منجر شود. اگرچه که تقاضاهای شغلی الزامات منفی نیستند اما ممکن است به عامل استرس شغلی تبدیل شوند. این حالت زمانی اتفاق می افتد که تقاضاهای شغلی با تلاش زیاد از سوی فرد همراه باشند و نتیجتاً هزینه های زیادی همچون افسردگی، اضطراب و یا ترک سازمان را در بر خواهند داشت (Maslach et al., 2001). تقاضای شغلی در دو دسته تقاضای چالشی و تقاضای بازدارنده قابل دسته بندی هستند (Crawford, 2010) که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است که تقاضاهای شغل چه چالشی و چه موانع منتج به واکنش های فشار متفاوت می‌شوند.

### تقاضاهای شغلی چالشی

این تقاضاها گرایش به این دارند که به صورت تقاضاهای استرس آور مفید ارزیابی شوند کارکنان میل دارند که به این تقاضاها به صورت فرصت های یادگیری، کسب موفقیت و یا بیان نوعی از رقابت که منتج به قدردانی و یا پاداش مادی می‌شود نگاه کنند. تقاضاهای چالشی شامل عواملی از قبیل پتانسیل کاری یا حجم کاری، سطوح بالای مسئولیت و فشار زمانی هستند (Crawford et al., 2010). این تقاضاها معمولاً به این صورت ارزیابی می‌شوند که قدرت ارتقاء، رشد فردی و یا منفعت را دارند و احساسات مثبت افراد همچون اشتیاق، هیجان و نشاط را رها کرده و یا یک شیوه ی حل مشکل و افزایش تلاش همراه هستند. غالباً افراد تمایل دارند انرژی خود را وقف پاسخ به تقاضای چالشی شغل کنند. زیرا احساس اعتماد به نفس و امنیت بیشتری خواهند داشت و تلاش آنها، منجر به پاسخگویی موفقیت آمیز به این دسته تقاضاها می‌شوند. به عنوان مثال افرادی که سطوح بالایی از مسئولیت شغلی احساس می‌کنند و به طرز موفقیت آمیزی می‌توانند به تقاضاهای شغل از طریق سخت کوشی و انجام دقیق کارها پاسخ دهند بیشتر علاقه مند می‌شوند که برای فعالیت بیشتر انرژی بگذارند و این انرژی بیشتر با تعلق خاطر شغلی بیشتر انعکاس می‌یابد (Lepine et al., 2005).

### تقاضاهای شغلی بازدارنده

این نوع تقاضاها گرایش به این دارند که به صورت تقاضاهای استرس آور مخرب ارزیابی شوند و این قدرت را دارند که رشد فردی، یادگیری و نیل به اهداف را خنثی کنند. کارمندان از این عوامل به عنوان محدودیت و یا عامل انسداد راه که مانع پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف و یادداشت می‌شود، یاد می‌کنند (Lepine et al., 2005). تقاضاهای بازدارنده شامل عواملی از قبیل جر و بحث‌های کاری، سیاست‌های دست و پاگیر سازمانی، تعارض عاطفی، کمبود منابع، تعارض نقش و گرانباری نقش است (Crawford et al., 2010). این تقاضاها به این صورت ارزیابی می‌شوند که مانع رشد فردی یا منفعت هستند. بنابراین احساسات منفی همچون ترس، اضطراب و عصبانیت را بروز می‌دهند. از آنجا که افراد احساس می‌کنند تلاش‌هایشان برای غلبه بر تقاضاهای بازدارنده خنثی خواهد شد و تصور می‌کنند از خروجی‌های مثبت و معنادار باز خواهند ماند طبیعتاً انرژی و زمان کمتری برای حل این موانع خواهند داشت و به حالتی انفعالی روی خواهند آورد. بنابراین افراد تمایل پاسخگویی کمتری به تقاضای بازدارنده دارند (Cavanaugh et al., 2000).

### تاثیر تقاضاهای چالشی بر تعلق خاطر شغلی

تقاضاهای احساسات مثبت و فعال را تقویت و آزاد می‌کنند. افراد ممکن است عاشقانه برای پاسخ به تقاضاهای شغلی تلاش کنند چون باور دارند که انجام این کار هدفمند و مهم هست حتی با وجود اینکه می‌دانند انجام این کار همزمان باعث خستگی مفرط نیز خواهد شد (Crawford, et al., 2010; Lepine et al., 2005). لذا تقاضاهای چالشی به طور مثبتی با تعلق خاطر شغلی در ارتباط هستند.

### تاثیر تقاضاهای بازدارنده بر تعلق خاطر شغلی

تقاضاهای مانع منتج به احساسات منفی و منفعلانه خواهند شد. پاسخ‌دهی به تقاضای شغلی منجر می‌شود که کارمندان احساس تهی شدن و فرسودگی داشته باشند. اگر کارکنان مشاهده کنند که تقاضاهای شغلی آنها بیش از منابع شغل است به نوعی دچار تنش شده و برای کاهش این تنش سعی می‌کنند که میزان دلبستگی و وفاداری و صرف انرژی و توان خود برای کار را کاهش دهند که در مجموع تعلق خاطر شغلی آنها کاهش می‌یابد (Crawford, et al., 2010; Lepine et al., 2005). بنابراین تقاضاهای مانع، ارتباط منفی با درگیری شغلی دارند.

### پیشینه پژوهش

ویگار<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مدیریت روابط مردم و کارمندان در شهرداری» که

در بین ۲۵۰ شهرداری در کشور کانادا انجام داده است نشان داد که استراتژی‌ها به خوبی تعریف شده و کارمندان نیز آنها را درک کرده اند، استراتژی مدیریت منابع انسانی همراستا با ماموریت سازمان است، شهرداری از این ایده که مهمترین سرمایه سازمان کارکنانش هستند حمایت می‌کند، شهرداری از نظر آموزش به کارکنان، توانمند سازی، انتخاب کارکنان و پرداخت بر اساس عملکرد در سطح مطلوبی قرار دارد، روابط کارکنان و مدیران در سطح بالایی است، شهرداری از تشریک مساعی کارمندان و مدیران حمایت می‌کند، تعارضات سازمانی در حد مطلوبی قرار دارد و به کارمندان امتیازاتی اعطا می‌شود.

کراوورد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «ارتباط تقاضاها و منابع شغل با تعلق خاطر شغلی و فرسودگی شغلی» ابتدا با بررسی نتایج پژوهش‌های ۱۶ محقق در زمینه تعلق خاطر شغلی و تقاضاهای منابع شغل و مطالعه ۵۵ کتاب و مقاله، به بسط مبانی نظری پژوهش پرداختند. سپس با استفاده از مدل‌سازی ساختاری فرا بررسی<sup>۲</sup> به این نتیجه رسیدند که تقاضاهای شغل و فرسودگی شغلی به طریقه مثبتی با هم در ارتباط اند و منابع شغل و فرسودگی شغلی ارتباط منفی دارند. همچنین در حالی که منابع شغل و تعلق خاطر شغلی همبستگی مثبت دارند، تقاضاهای شغل به میزان زیادی به ماهیت تقاضا (چالشی یا بازدارنده) بستگی دارد. به نحوی که تقاضای بازدارنده با تعلق خاطر شغلی ارتباط منفی و تقاضای چالشی با تعلق خاطر شغلی رابطه مثبت دارد. همچنین مائونو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «منابع و تقاضاهای شغلی به عنوان پیش نیاز تعلق خاطر شغلی» که به صورت طولی و از طریق پرسشنامه و در دو سال ۲۰۰۳ و ۲۰۰۶ انجام شده است، داده‌های خود را در بین ۴۰۹ نفر از کارکنان سازمان بهداری فنلاند جمع‌آوری نمودند. نتایج نشان داد میانگین تعلق خاطر شغلی به خصوص توان و فداکاری در آزمایش‌های مکرر بین شرکت‌کنندگان در آن دوره زمانی تغییری نکرده است. نتایج وی نشان داد در آن دوره زمانی منابع شغلی و تقاضاهای شغلی، تعلق خاطر شغلی را پیش‌بینی می‌کنند.

جعفری و همکارش در سال ۱۳۸۸ در پژوهشی با عنوان «بررسی کیفیت مدیریت منابع انسانی در شهرداری مشهد و عوامل موثر بر آن» به معرفی هشت مولفه موثر بر کیفیت مدیریت منابع انسانی پرداخته و در مجموع مقدار آنرا در حد متوسط ارزیابی نمودند. همچنین نشان دادند متغیر خط مشی به عنوان یک عامل درون سازمانی قوی‌ترین تاثیر مثبت را بر کیفیت مدیریت منابع انسانی داشته است. همچنین عرفانیان خان زاده و همکار (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «رابطه ویژگی‌های شغلی با سطح انگیزش کارکنان سازمان میادین میوه و تره بار مشهد» نشان دادند اهمیت شغل، استقلال شغلی و بازخورد بر انگیزش کارکنان تاثیر دارند اما قدرت انگیزشی مشاغل سازمان پایین است.

1 Crawford  
2 Meta-analysis  
3 Mauno

عیسی خانی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «تبیین پیش آیندهای تعلق خاطر کاری با استفاده از طرح پژوهشی ترکیبی» را در بین ۳۵۸ نفر از کارشناسان یک گروه صنعتی انجام دادند. وی در پژوهش کمی خود به این نتیجه رسیدند که منابع شغلی، منابع فردی و منابع سازمانی به طریقی مثبت بر تعلق خاطر شغلی تاثیر گذارند و تقاضاهای شغلی تاثیری بر تعلق خاطر شغلی ندارند. همچنین در پژوهش کیفی عواملی از قبیل مسئولیت پذیری، حرفه ای گرای و رسالت فرا سازمانی به عنوان سایر عواملی که بر تعلق خاطر شغلی تاثیر گذارند شناخته شد. همچنین میر هاشمی و همکار (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «رابطه بین ادراک از عوامل محیط کار (نقش های شغلی، ویژگی های شغل، سبک نظارتی و ساختار سازمانی) و سطح درگیری شغلی اعضای هیات علمی» را در بین ۲۱۴ نفر از اعضای هیات علمی تمام وقت و نیمه وقت پنج واحد دانشگاه آزاد اسلامی انجام دادند. نتایج نشان داد از بین ۱۱ بعد محیط کار تنها سه بعد هویت تکلیف، سبک نظارتی و چالش شغلی با درگیری شغلی اعضای هیات علمی همبستگی معنی دار دارند.

### روش پژوهش

با توجه به مدل پیاز پژوهش که توسط ساندرز و همکاران (۲۰۰۹) ارائه شده پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر استراتژی پیمایش و مطالعه موردی، شیوه پژوهش کمی، افق زمانی تک مقطعی و تکنیک جمع آوری داده ها پرسشنامه می باشد.

جامعه آماری کارمندان معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری مشهد هستند که تعداد آنها ۹۹ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که حجم نمونه تحقیق تعداد ۸۰ نفر محاسبه شد و نمونه گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه است که بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از عدد ۱ (کاملاً مخالفم) تا عدد ۵ (کاملاً موافقم) تدوین شده است. پرسشنامه پژوهش علاوه بر سنجش متغیر های جمعیت شناختی شامل سوالات تقاضاهای چالشی و بازدارنده شغلی است که گویه های آن از پژوهش کراوفورد و همکاران (۲۰۱۰) استخراج شده همچنین سوالات تعلق خاطر شغلی از پژوهش شافلی و همکار (۲۰۰۶) گرفته شده است.

### یافته ها

#### آمار توصیفی

از نظر ویژگی های جمعیت شناختی حدود ۶۹ درصد پاسخگویان مرد و مابقی زن هستند. بیشتر کارمندان (۵۷ درصد) در بازه سنی ۳۰ تا ۳۹ سال قرار داشته و حدود ۶۴ درصد افراد



متاهل و مابقی مجرد هستند. از نظر میزان تحصیلات حدود ۴۷ درصد افراد لیسانس و ۳۵ درصد افراد دارای تحصیلات فوق لیسانس هستند و بیشتر کارمندان (۳۷ درصد) دارای سابقه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال هستند. سایر تحلیل ها و آزمون فرضیات پژوهش در ادامه ذکر می شوند.

### وضعیت متغیرهای پژوهش

در خصوص وضعیت متغیرهای پژوهش، از آنجا که توزیع متغیرها نرمال است (جهت خلاصه شدن مطلب از ذکر نتایج آزمون سنجش نرمال بودن متغیرها خودداری می شود)، از آزمون مقایسه میانگین جامعه با عدد ثابت یا T تک نمونه ای استفاده می شود. از آنجا که سوالات پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم (ارزش ۱)، تا کاملاً موافقم (ارزش ۵) ارزش گذاری شده است. لذا میانگین متغیرها با عدد ۳ مقایسه می شوند. بر این اساس فرض های  $H_0$  (به شرح میانگین برابر با ۳) و  $H_1$  (به شرح میانگین مخالف با ۳) مطرح می شوند. با توجه به جدول ۱ نتیجه می شود که میانگین متغیرهای تعلق خاطر شغلی و تقاضاهای چالش زای شغلی از حد متوسط اندکی بیشتر است و در سطح تشخیص ۰/۰۵ در ناحیه تایید فرض  $H_1$  قرار دارند که نشان دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب این متغیرهاست. اما تقاضاهای بازدارنده شغلی در سطح تشخیص ۰/۰۵ در ناحیه رد فرض  $H_1$  قرار دارد و نشان دهنده این است که میانگین این متغیر با عدد ۳ برابر است که ناچیز بودن عدد ستون اختلاف میانگین برای این متغیر نیز تایید کننده این مطلب است. بنابراین میانگین متغیرهای تقاضاهای چالشی شغلی و تعلق خاطر شغلی که از عوامل مثبت در محیط کاری هستند از حد متوسط اندکی بیشتر است و میانگین تقاضاهای بازدارنده شغلی در حد متوسط است.

جدول ۱: وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین متغیر	انحراف معیار	آماره t	Sig	اختلاف میانگین
تقاضاهای چالش زا	۳/۳۸۶	۰/۹۷۶	۳/۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۳۸۶
تقاضاهای بازدارنده	۲/۹۶۵	۰/۷۶۹	-۰/۴۰۰	۰/۶۹۰	۰/۰۳۴
تعلق خاطر شغلی	۳/۶۸۸	۰/۶۵۱	۹/۴۶۳	۰/۰۰۰	۰/۶۸۸

### روشهای آزمون آماری

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است هالاند (۱۹۹۹) پیشنهاد داده است که

بهتر است مدل یابی PLS در دو مرحله انجام شود، مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه گیری از طریق برآورد روایی و پایایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است.

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای تأیید روایی ابزار اندازه گیری روایی محتوا، روایی سازه، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفته است. روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص های اندازه گیری و ادبیات موجود ایجاد می شود که این روایی توسط نظرات اساتید و تعدادی از کارشناسان سازمان حاصل شد. روایی سازه نشان می دهد که آیا نشانگرها ساختار های عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری سازه های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می آورند که جهت بررسی آن از مقادیر تی (t-value) استفاده می شود که اگر بزرگ تر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشند، در سطح اطمینان ۹۵٪ این روایی مورد تایید است نتایج حاصل از روایی سازه در جدول ۲ نشان داده شده است که بیانگر معنادار بودن آن است. روایی همگرا به این اصل بر می گردد که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه ای داشته باشند. طبق نظر فورنل<sup>۱</sup> و همکار (۱۹۸۱)، معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس های خروجی (AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد. نتایج حاصل از روایی همگرا در جدول ۳ نشان داده شده است که بیانگر معنادار بودن آن است. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی این متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر کدام از سازه های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه ها در مدل باشد (اقتباس از Choua et al., 2009). همانگونه که در جدول ۴ نشان داده شده است برای تمامی متغیرها این روایی نیز مورد تایید است. بررسی پایایی نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت گرفت که مقدار آن پس از حذف دو سوال برای کل سوالات پرسشنامه ۰/۷۸ و برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ محاسبه شد.

جدول ۲: روایی سازه و روایی همگرای پرسشنامه پژوهش

متغیر	خرده مقیاس ها	بار عاملی	آماره t	نتیجه	CR
تقاضاهای چالشی (CD)	سطوح بالای مسئولیت (CD1)	۰/۶۴۲	۵/۲۲۱	معنادار	۰/۷۹۰
	حجم کار (CD2)	۰/۳۴۵	۲/۰۶۷	معنادار	
	فوریت زمانی (CD3)	۰/۹۱۳	۲۰/۳۷۷	معنادار	

1 Fornell

متغیر	خرده مقیاس ها	بار عاملی	آماره t	نتیجه	CR
تقاضاهای بازدارنده (HD)	جر و بحث های کاری (HD1)	۰/۵۱۰	۲/۰۵۱	معنادار	۰/۸۰۰
	سیاست های دست و پا گیر سازمانی (HD2)	۰/۸۲۲	۵/۳۳۹	معنادار	
	تعارض عاطفی (HD3)	۰/۷۴۳	۳/۴۱۰	معنادار	
	کمبود منابع (HD4)	۰/۷۳۱	۴/۰۷۷	معنادار	
	تعارض نقش (HD5)	۰/۷۵۱	۵/۷۰۹	معنادار	
	گرانباری نقش (HD6)	۰/۴۰۶	۲/۶۹۶	معنادار	
تعلق خاطر شغلی (JE)	نیرومندی (JE1)	۰/۹۰۲	۴۲/۷۷۲	معنادار	۰/۹۰۲
	جذب (JE2)	۰/۷۸۶	۱۱/۰۱۸	معنادار	
	فداکاری (JE3)	۰/۹۰۳	۳۲/۸۱۷	معنادار	

جدول ۳: روایی همگرایی پرسشنامه پژوهش

متغیرها	تقاضاهای چالشی (CD)	تقاضاهای بازدارنده (HD)	تعلق خاطر شغلی (JE)
میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	۰/۸۵۵	۰/۵۳۵	۰/۷۵۴

جدول ۴: روایی واگرایی پرسشنامه پژوهش

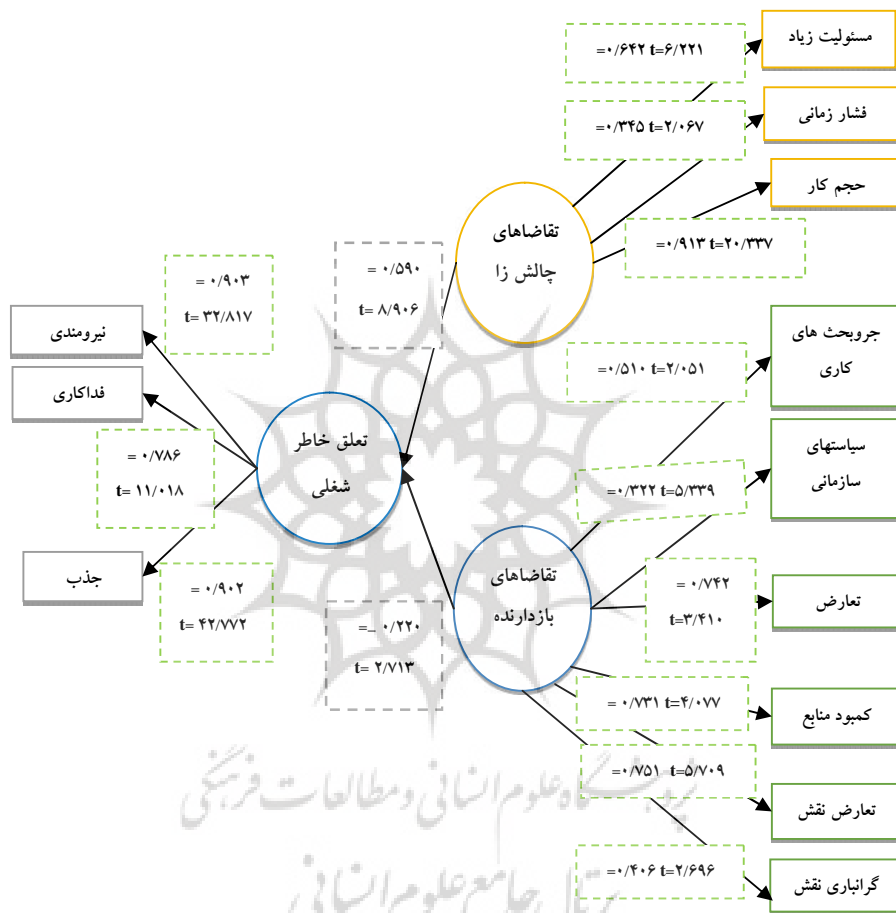
متغیرها	تعلق خاطر شغلی (JE)	تقاضاهای بازدارنده (HD)	تقاضاهای چالشی (CD)	جذر AVE
تقاضاهای چالشی (CD)	۱			۰/۸۱۲
تقاضاهای بازدارنده (HD)		۱		۰/۹۲۵
تعلق خاطر شغلی (JE)	۱			۰/۷۳۲

### برازش مدل ساختاری

مرحله دوم در رویه هالاند بهره گیری از تحلیل مسیر، ضریب تعیین و شاخص برازندگی مدل است. در تحلیل مسیر روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می یابند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می شوند. مفهوم تحلیل از طریق ویژگی عمده آن، به معنای نمودار مسیری است که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می سازد (هومن، ۱۳۸۷). شکل ۱ مدل

معادلات ساختاری، نمودار مسیر مدل پژوهش و معناداری آزمون را نشان می دهد. معناداری نتایج حاصل از آزمون را با استفاده از آماره  $t$  نشان داده می شود. از آنجا که تمامی مقادیر از  $1/96$  بیشتر هستند لذا نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری قابل اتکا است.

شکل ۱: ضرایب عاملی، ضرایب مسیر و معناداری مدل پژوهش



### ضریب تعیین

ضریب تعیین بیان کننده درصد تغییرات وابسته به وسیله متغیرهای مستقل است. با توجه به شکل ۱ ضریب تعیین مدل برازش شده پژوهش مشاهده می شود. بر این اساس ۴۲ درصد تغییرات متغیر تعلق خاطر شغلی تحت تاثیر متغیرهای منابع شغلی و رشد مسیر شغلی است و مابقی آن عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده اند.

## شاخص برازندگی مدل

به منظور سنجش مدل و برازندگی آن به بررسی شاخص برازندگی مدل پرداخته میشود. هدف اولیه از بکارگیری مدلسازی معادله ساختاری است یافتن یک مدل نظری است که دارای معنا و مفهوم نظری و کاربردی باشد. معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است «Gof» نام دارد. چنانچه این معیار بزرگتر یا مساوی با ۰/۵ باشند، مدل مناسب میباشد (Tenenhaus et al., 2005). در این پژوهش مقدار شاخص GOF برابر ۰/۶۱۴ حاصل شد که نشان دهنده مناسب بودن مدل است.

## بحث

همانگونه که قبلاً ذکر شد با توجه به ماهیت دو گانه تقاضاهای شغلی و جای گرفتن آنها در دو دسته تقاضاهای چالش زا و تقاضاهای بازدارنده باید تأثیر آنها بر تعلق خاطر شغلی به طور مجزا بررسی شوند. در خصوص تأثیر تقاضاهای چالش زا بر تعلق خاطر شغلی همانگونه که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می شود ضریب این مسیر ۰/۵۹۰ برآورد شده است و با توجه به اینکه مقدار آماره t از سطح معنی داری آن یعنی ۱/۹۶ بیشتر است می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر، تقاضاهای چالش زا تأثیر مثبتی بر تعلق خاطر شغلی دارند. اما در خصوص تأثیر تقاضاهای بازدارنده بر تعلق خاطر شغلی با توجه به شکل ۱ و جدول ۴ ضریب این مسیر ۰/۲۲۰- برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره t از سطح معنی داری آن یعنی ۱/۹۶ بیشتر است می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است. و با توجه به منفی بودن ضریب مسیر، تقاضاهای بازدارنده تأثیری منفی بر تعلق خاطر شغلی دارند.

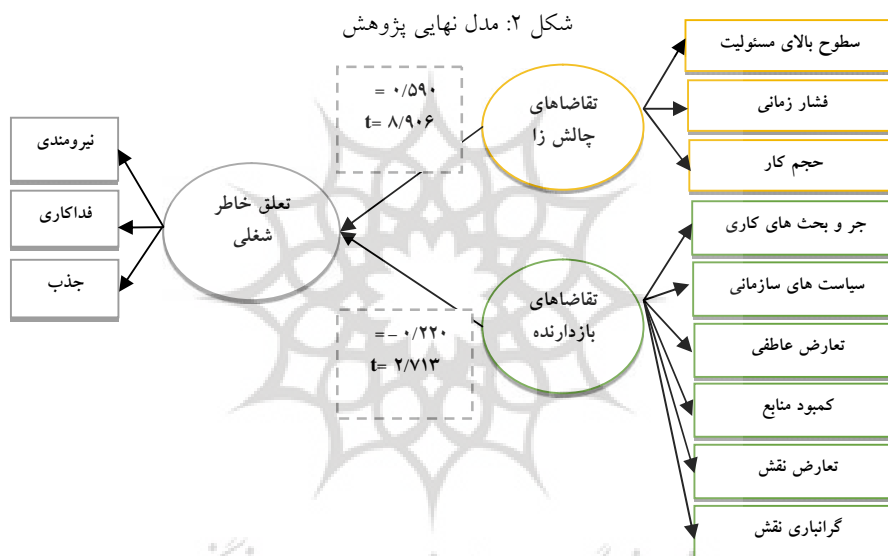
جدول ۵: ضریب رگرسیونی و معناداری روابط مبتنی بر فرضیات پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t	نتیجه
دوم ←	تقاضاهای چالش زا تعلق خاطر شغلی	۰/۵۹۰	۸/۹۰۶	تایید فرضیه
سوم ←	تقاضاهای بازدارنده تعلق خاطر شغلی	-۰/۲۲۰	۲/۷۱۳	تایید فرضیه

در ادامه جهت بررسی تأثیر گذارترین عوامل در شکل دهی تقاضاهای چالش زا و بازدارنده از بار عاملی شاخص ها استفاده می شود. بار عاملی بزرگتر نشان دهنده تأثیر گذاری بیشتر آن

شاخص در شکل دهی متغیر مورد نظر است. همانگونه که در جدول ۲ و شکل ۱ نشان داده شده است. مقدار آماره  $t$  از سطح معنی داری آن یعنی  $۱/۹۶$  بیشتر است می توان نتیجه گرفت که بارهای عاملی مذکور در در سطح خطای  $۰/۰۵$  معنی دار است. از میان شاخص های تشکیل دهنده تقاضاهای چالشی فوریت زمانی و پس از آن سطوح بالای مسئولیت تاثیر بیشتری در شکل دهی این متغیر دارند و از میان شاخص های تشکیل دهنده تقاضاهای بازدارنده سیاست های دست و پا گیر سازمانی و پس از آن تعارض نقش، تعارض عاطفی و کمبود منابع تاثیر بیشتری در شکل دهی تقاضاهای بازدارنده دارند.

به این ترتیب مدل نهایی پژوهش به شرح شکل ۲ ارائه می شود.



### نتیجه گیری و ارائه پیشنهاد

هدف از انجام این پژوهش بررسی تاثیر تقاضاهای شغلی چالش زا و بازدارنده بر تعلق خاطر شغلی کارکنان و آگاهی از وضعیت این متغیرها در معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری مشهد است. علاوه بر این پژوهش حاضر به بررسی این مساله نیز می پردازد که کدامیک از شاخص های تشکیل دهنده تقاضاهای چالشی و بازدارنده به میزان بیشتری در شکل دهی این متغیرها تاثیر گذارترند.

نتایج حاصل از مدل یابی معادلات ساختاری نشان می دهد که تقاضاهای چالشی شغلی بگونه ای مثبت (ضریب مسیر =  $۰/۵۹۰$ ) و تقاضاهای بازدارنده شغلی بگونه ای منفی (ضریب

مسیر = ۰/۲۲۰-) بر تعلق خاطر شغلی تأثیر گذار است. این یافته منطقی به نظر میرسد چرا که بر اساس ادبیات موجود انتظار می رود تقاضاهای چالش زا با اینکه استرس آور بوده و خستگی و فرسودگی را به دنبال دارند اما محرک رشد و توسعه فردی و دستیابی به اهداف کاری هستند. بنابراین تقاضاهای چالش زا تأثیر مثبتی بر تعلق خاطر شغلی دارند. اما تقاضاهای بازدارنده که استرس آور و مخرب بوده و مانع دستیابی به اهداف کاری می شوند و خستگی و فرسودگی را به دنبال دارند تأثیری منفی بر تعلق خاطر فرد نسبت به شغل وی دارند. این یافته با نتایج پژوهش کراوفورد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) همسو است. اما پژوهش های شافلی<sup>۲</sup> و همکار (۲۰۰۴)، ماونو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، کراتپ<sup>۴</sup> و همکار (۲۰۰۹) و عیسی خانی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داده اند که تقاضاهای شغلی تأثیری بر تعلق خاطر شغلی نداشته اند که این امر با نتایج پژوهش حاضر غیر همسو است. با بررسی این پژوهش ها مشخص شد که آنها تقاضاهای شغلی را به عنوان یک متغیر در نظر گرفته و بار مفهومی مثبت بعضی تقاضاها که در پژوهش حاضر از آن بعنوان تقاضاهای چالشی نام برده شد را در نظر نگرفته اند. اما کراوفورد<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) این دو دسته تقاضاها را بصورت جداگانه مورد بررسی قرار داده است که از مدل وی در پژوهش حاضر استفاده شده است.

نتایج محاسبات نشان میدهد که وضعیت متغیرهای تعلق خاطر شغلی و تقاضاهای چالش زای شغلی بالاتر از سطح متوسط قرار دارند این امر نشان دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب این متغیرهاست چرا که تعلق خاطر شغلی و تقاضاهای چالشی از عوامل مثبت در محیط کار می باشند و با توجه به ماهیت مشاغل در محدوده مطالعه که علاقمندی کارکنان و توجه و خلاقیت آنها را طلب می کند میانگین بالاتر از متوسط مطلوب است. این مطلب برای سازمان ارزشمند است که عواملی همچون فوریت انجام برخی وظایف، مسئولیت های زیاد کاری و حجم کاری بالا عواملی هستند که اگر چه فشارهای فیزیکی و روانی را دنبال دارند اما از نگاه کارمندان زمینه رشد و توسعه و پیشرفت آنها را فراهم می آورند. از دیگر نتایج پژوهش این است که وضعیت تقاضاهای بازدارنده شغلی در سطح متوسط قرار دارند. همانگونه که ذکر شد تقاضاهای بازدارنده شغلی از جمله عوامل منفی در محیط کار است و میانگین کمتر این متغیر سطح مطلوبتری است.

دیگر یافته های پژوهش نشان داد از میان مولفه های تشکیل دهنده تقاضاهای چالشی فوریت زمانی و سطوح بالای مسئولیت کاری از تأثیر گذارترین عوامل در شکل دهی این متغیر هستند

1 Crawford  
2 Schaufeli  
3 Mauno  
4 Karatepe  
5 Crawford

و از میان مولفه های تشکیل دهنده تقاضاهای بازدارنده عوامل سیاست های دست و پا گیر سازمانی، تعارض عاطفی، تعارض نقش و کمبود منابع به ترتیب تاثیر گذار ترین عوامل شکل دهنده این متغیر هستند. لذا سازمان باید در جهت کاهش سطح این عوامل تلاش کند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد ۴۲ درصد تغییرات متغیر تعلق خاطر شغلی تحت تاثیر تقاضاهای چالشی و بازدارنده شغلی است که نشان دهنده تاثیر گذاری و اهمیت بالای این متغیر ها در شکل گیری تعلق خاطر شغلی است لذا به پژوهشگران پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی از آنجا که دو دسته تقاضاهای چالشی و بازدارنده بار مفهومی متفاوتی دارند آنها را بصورت جداگانه مورد تحلیل قرار داده و با توجه به سایر پژوهش ها و همچنین انجام مصاحبه سایر عواملی که بتوانند بر شکل گیری تعلق خاطر شغلی تاثیر گذار باشند را شناسایی، آزمون و اولویت بندی نمایند.

در نهایت پیشنهادات کاربردی پژوهش به شرح زیر ارائه می شوند:

- از آنجا که تقاضاهای چالشی بر تعلق خاطر شغلی تاثیر مثبت و نقاضاهای بازدارنده بر تعلق خاطر شغلی تاثیر منفی می گذارند لذا پیشنهاد می شوند سازمان نسبت به تقاضاهای شغلی حساسیت بیشتری داشته و همواره سعی نماید سطح مطلوبی از تقاضاها را حفظ نماید تا مشاغل برای کارمندان جذابیت بیشتری داشته باشد و کارکنان حس علاقمندی خود به شغل و سازمانشان را بتوانند در سطح مطلوبی حفظ نمایند.
- از آنجا که وضعیت متغیر تقاضاهای چالشی از سطح متوسط بیشتر است لذا پیشنهاد می شود با توجه به اینکه بیشتر کارمندان در سنین جوانی قرار دارند سازمان از انرژی و علاقه آنها نسبت به فعالیت های چالشی استفاده کرده و مشاغل را بگونه ای طراحی یا بازنگری کند که برای اشخاص مستعد و علاقمند وظایفی چالشی تر در نظر بگیرد. به این ترتیب پیشنهاد می شود سازمان با افزایش سطوح مسولیت افراد و تعیین وظایفی در سطوح بالاتر یا به اصطلاح توسعه عمودی شغل و غنی سازی شغل و چالشی نمودن وظایف افراد مستعد می تواند هم سطح عملکرد کلی خود را بهبود بخشد و هم در دستیابی به اهداف سازمانی با سرعت بیشتری پیش رود.
- از آنجا که وضع متغیر تقاضاهای بازدارنده در سطح متوسط است لذا پیشنهاد می شود سازمان تلاش بیشتری در جهت کاهش سطح مولفه های تشکیل دهنده آن داشته باشد. در این راستا پیشنهاد می شود سازمان به خصوص در زمینه سیاست گذاری ها و تصمیم گیری ها در سطح کلان سازمانی بگونه ای عمل نماید که محیط کاری حمایت گرانه و تسهیل کننده برای کارمندان فراهم آورد و در سطوح عملیاتی و کارشناسی تلاش در جهت کاهش تعارضات سازمانی داشته باشد که این امر می تواند با آموزش روسا و سرپرستان سازمان و برگزاری



جلساتی جهت گفتگوی صمیمانه کارمندان با سرپرست خود انجام شود و فضایی ایجاد شود که کارکنان بتوانند آزادانه مسائل و مشکلات کاری و ناراحتی های خود را مطرح کرده و به این ترتیب از بار خستگی و فرسودگی کارمندان کاسته شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- جعفری، مصطفی و توحیدیان، خلیل اله. (۱۳۸۸). بررسی کیفیت مدیریت منابع انسانی شهرداری مشهد و عوامل موثر بر آن، *مشهد پژوهی*، سال اول، شماره دوم، ۹۱-۶۳.
- عرفانیان خان زاده، حمید و ذبیحی، محمد رضا. (۱۳۹۰). رابطه ویژگی های شغلی با سطح انگیزش کارکنان سازمان میادین میوه و تره بار مشهد، *مشهد پژوهی*، سال چهارم، شماره ۷، صص ۶۴-۴۱.
- عیسی خانی، احمد، فانی، علی اصغر و دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۲). تبیین پیش آیند های تعلق خاطر شغلی با استفاده از طرح پژوهشی ترکیبی، *پروژه‌نامه مدیریت تحول*، سال پنجم، شماره ۱۰، ۲۴-۱.
- میر هاشمی، مالک و پاشا شریفی، حسن. (۱۳۸۹). رابطه بین ادراک از عوامل محیط کار (نقش های شغلی، ویژگی های شغل، سبک نظارتی و ساختار سازمانی) و سطح درگیری شغلی اعضای هیات علمی، *مطالعات روان شناختی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهراء*، دوره ۶، شماره ۴، ۸۳-۵۷.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۷). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، انتشارات سمت، چاپ دوم.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction, with coworkers, and engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No .6, pp.1542-1556.
- Bargagliotti, L. A. (2011). Work engagement in nursing: a concept analysis, *Journal of Advanced Nursing*, 1-15.
- Bocatto A., Perez-de-Toledo, E. (2014). Human Resources Management as a mediator of political reengagement in the participatory budget of municipalities in Brazil, Social Science Electronic Publishing.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165-181.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement, *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- Ceresia, F. (2010). The Individual-Organization Fit between Organizational Culture and Individual Values as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Italian Municipality: The Role of Human Resource Management in a Public Organization, Management and Service Science (MASS): *International Conference on Wuhan*.
- Choua, S. W., & Chen, P. Y. (2009). The influence of individual differences

on continuance intentions of enterprise resource planning (ERP). *Int. J. Human Computer Studies*, 67 (6), 484–496

Crawford E.R., LePine J.R., 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*, Vol. 95, No. 5, 834–848.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39–50.

Gebauer, J., Lowman, D., & Gordon, J. (2008). Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results. New York, NY: Penguin.

Gruman J. A. & Saks A. M. (2010). Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review* 21, 123–136.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2003). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.

Hulland, J. (1999). Use of partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Journal of Strateg Manage*, Vol.20, pp.195–204.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Karatepe, O. M., Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement, in *ternational Journal of Hospitality Management* 28, 504–512.

Krug, R. M. (2008). Fulfilling the promise of personal engagement: Recognizing realistic process requirements. *Organization Development Journal*, Vol.26, No. 1, pp. 63-68.

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378–391.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp. 3-30.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Mauno S., Kinnunen U., Ruokolainen M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study, *journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.

Rurkkhum. S. (2010). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations. A Dissertation submitted to the Faculty of the graduate school of the University of Minnesota.

Saunders, Mark ; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2009). Research methods for business students. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.

Seppälä, P., Hakanen J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. &

Schaufeli, W. (2014). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Published online on 07 May 2014, 1-16.

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*, No 25, 293-315.

Taghipour, A. & Khadem Dezfuli, Z. (2013). Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement, *Social and Behavioral Sciences*, 84, 149 – 154.

Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling, computational statistics and Data Analysis, Vol. 48, No. 1, pp. 159-205.

Ulrich, D. The talent trisection.. (2007). *Workforce Management*, Vol.86, No.15. Van Dijk, M. P. (2006). *Managing Cities in Developing Countries, The Theory and Practice of Urban Management*. Chinese: Renmin University Press.

Wagar, T., (2014). *Managing People and Labour Relations in Municipal Government*, Queen's University IRC.

Warr, P. & Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person-Job Fit, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17, No. 2, 129-138.

Woods S. A. & Sofat, J. A. (2014). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness, *Journal of Applied Social Psychology*, 43, pp. 2203-2210.

