

# خودمدیریتی روزمره و درگیری شغلی کارکنان: تحلیلی بر نقش میانجی منابع شغلی

میرعلی سید نقوی\*

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی(ره)، تهران، ایران

فروزان صفری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۰۱ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۵



**چکیده:** تقریباً در تمام کشورها عمده‌ترین بخش نیروی انسانی نظام بهداشتی را پرستاران تشکیل می‌دهند. یکی از مسائل مطرح شده در مشاغل پرستاری، پایین بودن یا نبودن رضایت شغلی پرستاران است، این امر می‌تواند به کاهش کیفیت مراقبت، ترک خدمت پرستاران و غیبت از کار منجر شود. کمبود پرستار و خروج بالای پرستاران از این حرفه یک معضل جهانی است. بنابراین، در پژوهش حاضر رابطه بین خودمدیریتی روزمره با منابع شغلی و درگیری شغلی پرستاران بیمارستان‌های ساسان و فیروزگر استان تهران بررسی شده است. این پژوهش روی نمونه‌ای ۲۰۲ نفری از پرستاران این دو بیمارستان استان تهران صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد هاتون و نک، به منظور بررسی خودمدیریتی روزمره، پرسشنامه جکسون و روتمن، برای بررسی منابع شغلی، هاگمن و اولدهام و پرسشنامه شاوفلی و بکر به منظور بررسی درگیری شغلی استفاده شده است. در این پژوهش برای بررسی روایی و تایید مدل و پایایی تحقیق از تحلیل عاملی تاییدی (CAF) و آلفای کرونباخ استفاده شده است و برای آزمون فرضیات تحقیق از معادلات ساختاری (SCM) استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد بین ابعاد خودمدیریتی روزمره و درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وجود رابطه مثبت و معنادار بین خودمدیریتی روزمره و منابع شغلی نیز تایید می‌شود، همچنین، رابطه مثبت و معناداری بین منابع شغلی و درگیری کارکنان وجود دارد.

واژگان کلیدی: خودمدیریتی روزمره، منابع شغلی، درگیری شغلی.

## مقدمه

جهان امروز جهانی فرایپیچیده با انتظارات و ویژگی‌هایی متفاوت از گذشته است. سازمان‌ها برای آماده کردن افراد برای مواجهه با چالش‌های این عصر فرایپیچیده نیازمند نگرستن از زاویه‌ای متفاوت و عمل کردن در مسیری متمایز هستند. سازمان‌های امروزی بیشتر به دنبال مشارکت و درگیر کردن بیشتر کارکنان‌اند (Welbourne, 2007: 46). درگیری شغلی عامل حیاتی در شکل‌دهی نتایج فردی و کاری کارکنان است و سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی باید در پی یافتن راهی برای ایجاد و حفظ سطح انرژی و اشتیاق کاری کارکنان باشند. بنابراین، به منظور افزایش سطح درگیری شغلی، باید در مورد عوامل مؤثر بر آن نگاهی واقع‌گرایانه و همه‌جانبه داشته باشیم چرا که افراد درگیر در کار خود را وقف شغل‌شان کرده و سعی‌شان بر این است که کار را به طور اثربخشی به انجام برسانند و نسبت به سازمان خود متعهدتر باشند. این پژوهش سعی دارد با استفاده از متغییر خودمدیریتی بهره‌دهی و اثربخشی و در نتیجه موفقیت سازمانی را افزایش دهد. در واقع، خودمدیریتی می‌تواند سازوکار اساسی مدیریت اثربخش افراد، سازمان‌ها و جوامع باشد. خودمدیریتی به کنترل کارکنان روی رفتار خودشان به جای کنترل از خارج توسط سرپرست اشاره دارد. می‌توان گفت، خودمدیریتی راهبردی است که از طریق منابع شغلی با درگیری کارکنان پیوند خورده و نتایج سازمانی مثبتی را به بار می‌آورد. همچنین، مطالعات متعدد نشان‌دهنده این است که رفتارهای مدیر، منابع مربوط به کار مانند (چگونگی آزادی عمل در تصمیم‌گیری، بازخورد در مورد کار، و فرصت‌هایی برای استفاده از مهارت) را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این منابع شغلی بر درگیری شغلی کارکنان تاثیر مثبتی دارند.

از طرفی امروزه توجه به نیروی انسانی، تعهد و درگیر در کار در مشاغلی مانند پزشکی و پرستاری با توجه به حساسیت‌های شغل و انتظارات بالا از شاغلین این‌گونه مشاغل، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. بنابراین، برای مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی شناسایی عوامل مؤثر بر بینش کارمندان و حفظ کارکنان متعهد مهم است. و به منظور رقابت موفقیت‌آمیز، همچنین جذب و حفظ پرستاران مجرب و حرفه‌ای، لازم است که از راهبردهای اساسی در جهت افزایش درگیری شغلی، منابع شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بهره‌گیری شود تا نتایج مثبتی برای سازمان به وجود بیاید. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده‌ی مطلوب از منابع انسانی، متکی به اقداماتی است که در پرتو آن‌ها جو و فضایی در سازمان ایجاد شود تا هر یک از کارکنان با رضایت کامل و احساس امنیت خاطر، حداکثر تلاش را در جهت مطلوبیت وظایف شغلی به کار ببرند. با توجه به پژوهش‌های انجام شده سازمان‌هایی که به کارکنان همان مسئولیتی را می‌دهند که در گذشته به عنوان یکی از وظایف مدیران به شمار می‌رفته، بسیار مولدتر و موفق‌تر از سازمان‌هایی هستند

که به این امر اقدام نکرده‌اند. همچنین، افراد، توانمندتر، متعهدتر، و مجذوب‌تر (درگیر در کار) در کار روزانه‌شان حاضر می‌شوند. پژوهش حاضر در مورد این که چگونه کارکنان می‌توانند خودشان را با توجه به منابع موجود در دسترس مدیریت کنند، و درگیری شغلی خود را به صورت روزانه تحت تاثیر قرار دهند متمرکز است. در واقع مطالعه حاضر متون مربوط به درگیری شغلی، منابع شغلی و خودمدیریتی را با بررسی رابطه بین خودمدیریتی روزمره، منابع شغلی و درگیری شغلی تحت تاثیر قرار می‌دهد. نمونه مورد بررسی پرستاران بیمارستان‌های ساسان و فیروزگر بود زیرا ما را قادر می‌ساخت رابطه پیشنهادی را در شرایط مناسب بررسی کنیم، چرا که این پرستاران به طور مستقل کار می‌کنند و اغلب با مدیرانشان تعامل نداشتند. بنابراین، با توجه به اهمیت بخش بهداشت و درمان و نقش مهم بیمارستان‌ها در ارتقای سلامت کشور پژوهش حاضر می‌کوشد تا عوامل و دیدگاه‌های تئوریکی را که درباره دانش مفهوم خودمدیریتی وجود دارد آشکار نماید و اهمیت به کار بستن آن را در ارائه خدمات پرستاری توضیح دهد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

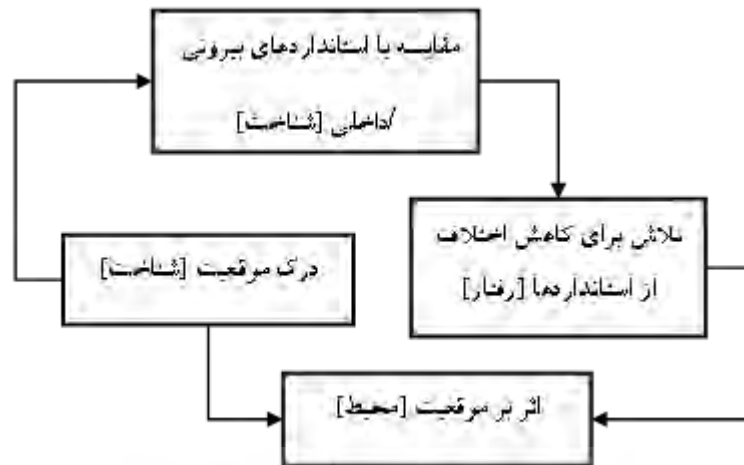
خودمدیریتی فرایندی است که در آن کارکنان رفتارشان را مدیریت و کنترل می‌کنند و افراد مسئول تصمیم‌گیری خود هستند. به طوری که در غیاب هر گونه کنترل خارجی، تصمیم‌هایی می‌گیرند که مورد پسندتر و مطلوب‌ترند و باعث دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد می‌شوند (Breevaart&et.al, 2014: 32). در واقع، این راهبرد به تسهیل مسئولیت‌پذیری منجر خواهد شد که تاثیرات مثبتی بر عملکرد و بازدهی در سازمان خواهد داشت و باعث بهبود کیفیت زندگی، وضعیت سلامت، عملکرد فیزیکی افراد و کاهش انزوای اجتماعی و عوامل خطرزا می‌شود. در حقیقت برای مدیریت اثربخش بر دیگران، ما ابتدا بایستی خودمان را به شیوه اثربخشی هدایت کنیم (Neck & Manz, 2012: 4).

خودمدیریتی روزمره<sup>۱</sup> نیز به موارد بالا اما به صورت روزانه اشاره دارد. در واقع، می‌توان گفت این راهبرد مربوط به زمانی است که هیچ تعاملی به صورت روزانه بین کارکنان و مدیر وجود ندارد و کارکنان مسئول کارهای روزانه خودشان هستند. به عبارتی، روزهای استفاده از این راهبرد، باعث می‌شود افراد از مهارت‌های بیشتری برای انجام کار بهره برده و از کار خود بازخورد دریافت کنند. بنابراین، در صورت عدم وجود رهبر به صورت روزانه، کارمند می‌تواند در صورت استفاده از این راهبرد تاثیر مثبتی بر محیط کار داشته و باعث بهبود عملکرد و بازدهی در سازمان شود. استفاده از این راهبرد در روزهای مکرر باعث ترغیب کارکنان برای دستیابی به اهداف و در

نتیجه موفقیت سازمانی می‌شود. بریوارت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، از چهار بعد خویشتن‌نگری، خودیادآوری، خودپاداشی و خودمجازاتی برای نشان دادن این راهبرد به صورت روزانه استفاده کردند. خویشتن‌نگری به معنی آگاهی افراد از زمان و چگونگی و چرایی رفتار خودشان است. این آگاهی ممکن است به تغییر رفتار افراد برای بهبود عملکردشان منجر شود. خودیادآوری به استفاده از یادآوری‌ای اشاره دارد که کمک می‌کند که افراد روی آنچه که لازم است انجام دهند تمرکز کنند، که کارکنان را قادر می‌سازد رفتارشان را طوری تطبیق دهند که عملکردشان بهبود یابد. خودپاداشی و خودمجازاتی به عنوان اصلاح انگیزه نامیده می‌شود. این راهبردها باعث تشویق رفتارهای مطلوب و جلوگیری از رفتارهای نامطلوب است (به عنوان مثال، امروز در هنگام غرق شدن در افکارم به مجرد اینکه عملکردم ضعیف باشد، سعی بر کنترل خود دارم) و در نتیجه حصول اطمینان از عملکرد موفق است. پژوهش این محققان و یافته‌های تجربی نشان می‌دهد تعامل و ترکیب این چهار عامل با هم مفهومی با عنوان خودمدیریتی به صورت روزمره ایجاد می‌کنند که موجب صرفه‌جویی در زمان و پول می‌شود و این می‌تواند به نفع سازمان باشد، چرا که در غیر این صورت باید هزینه‌های زیادی صرف مدیرانی که از خارج می‌آیند بشود (Breevart et al., 2014: 32).

چارچوب نظری برای خودمدیریتی توسط مانز (۱۹۸۶) در شکل ۱ نشان داده شده است و به طور عمده بر مفهوم وسیع‌تری از نظریه کنترل استوار است. از این منظر، یک نهاد (به عنوان مثال فرد یا گروه) خود را با درک موقعیت و مقایسه وضعیت فعلی با استانداردهای تعیین شده مقایسه می‌کند سپس فاصله بین وضع موجود و حالت مورد نیاز مشخص می‌شود که رفتاری برای کاهش اختلاف با حالت استاندارد صورت می‌گیرد. منظور از کاهش اختلاف رساندن وضع موجود به استانداردهای در نظر گرفته شده است، در واقع انتخاب رفتاری که عملکرد افراد را به استانداردهای در نظر گرفته شده نزدیک نماید (تلاش برای کاهش اختلاف از استانداردها). پس از آن تأثیر رفتار جدید ارزیابی می‌شود و به عنوان بازخورد در جهت ادراک از وضعیت ادغام شده و چرخه خودتنظیمی از نو آغاز می‌شود (Stewart et al, 2011: 186).

1. Breevart Et Al



شکل ۱. چارچوب نظری برای خودمدیریتی

در واقع، طی دهه‌های اخیر به مبحث خودمدیریتی، به عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث علوم اجتماعی و علوم انسانی، از جمله حوزه مدیریتی و سازمانی، توجه شده و همواره از کاربردهای آن بحث شده است به طوری که می‌توان گفت خودمدیریتی در هنگام مقایسه با رویکرد کنترل‌گرا در مدیریت، به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. چرا که با کاهش تعداد مدیران، سرپرستان، و هزینه‌های انجام شده باعث می‌شود تا کارکنان یاد بگیرند خودشان روی رفتار خود تاثیر گذاشته و سطوح بالاتری از تعهد را نشان دهند. همچنین، باعث می‌شود کارمندان به طور مستقل مهارت‌های خودمدیریتی را برای حل مسائل و مشکلات، هم یاد گرفته و هم توسعه دهند. زمانی که افراد رفتارهایشان را به طور مثبت رهبری کنند و با ایجاد انگیزه و تفکرات مثبت و سازنده در خود برای رسیدن به اهداف و مدیریت بر وظایف و کارهایی که در سازمان انجام می‌شود گام بردارند، به تبع آن سازمان را در رسیدن به اهداف و بهبود عملکرد و بهره‌وری کمک می‌کنند.

### منابع شغلی

امروزه در سازمان‌ها انتظار می‌رود که کارکنان در کار خود درگیر و خلاق باشند و از خود ابتکار عمل نشان دهند. دستیابی به چنین وضعیتی، ایجاب می‌کند تا سازمان‌ها در محیط کار، شرایطی ایجاد کنند که منابع انگیزشی و انرژی‌زا به اندازه‌ی کافی وجود داشته باشد. این منابع انگیزشی

به عنوان منابع شغلی<sup>۱</sup> در نظر گرفته می‌شوند (Hakanen et al., 2006: 499). منابع شغلی جنبه‌های فیزیکی، روانی و سازمانی شغلی است که اولاً برای دستیابی به اهداف کاری ضروری بوده و ثانیاً موجب رشد و توسعه فردی می‌شوند. مطالعات پیشین نشان داده است که برخی منابع شغلی مانند استقلال، بازخورد و توسعه فرصت‌ها، و حمایت اجتماعی رابطه مثبتی با درگیری شغلی دارند. همچنین، مطالعات نشان می‌دهد کارمندان بیشتر در روزهایی مشارکت دارند که منابع شغلی بیشتری در دسترس دارند. منابع شغلی، کارکنان را در راستای تحقق اهداف ترغیب می‌کنند و موجب می‌شوند که کارکنان به شغل خود متعهدتر شده و با آن درگیر شوند (Hakanen et al., 2008: 79; Xanthopoulou et al., 2009: 236). در واقع، منابع شغلی شروع یک فرایند انگیزشی است که به تعهد و درگیری بالاتر کارمند منجر می‌شود. علاوه بر اینکه به درگیری شغلی کارکنان منجر می‌شوند از خستگی روانی کارکنان نیز جلوگیری می‌کنند (Hakanen et al., 2006: 497). این منابع به دلیل پرورش فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان، نقش انگیزش درونی و به دلیل دستیابی به اهداف کاری نقش انگیزش بیرونی را بازی می‌کنند (Bakker & Demerouti, 2007: 313). در این پژوهش، پاره‌ای از آن‌ها (تنوع مهارت، توسعه فرصت‌ها و بازخورد) بررسی می‌شود.

## درگیری شغلی

مفهوم «درگیری شغلی»<sup>۲</sup> به تازگی در ادبیات مدیریت، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. به گونه‌ای که این توجه نشان‌دهنده تأثیرگذاری چشم‌گیر درگیری شغلی بر نتایج عملکرد و در عین حال پایین بودن سطح درگیری کارکنان در سازمان‌ها بوده است (فانی و دیگران، ۱۳۹۱). بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که درگیری شغلی، پیش‌بینی‌کننده‌ی نتایج کارکنان، موفقیت سازمانی و بهبود عملکرد است. بنابراین سازمان‌ها امروزه به کارکنانی نیاز دارند که نسبت به شغلشان اشتیاق و علاقه زیادی دارند؛ چرا که کارکنان مشتاق به طور کامل مجذوب شغلشان می‌شوند و تکالیف شغلی‌شان را به طرز مطلوبی به انجام می‌رسانند. (Bakker & Leiter, 2010: 193) کان<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) در مورد درگیری شغلی این‌چنین می‌نویسد: «درگیری شغلی یک مفهوم روان‌شناختی است که در آن فرد از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری استفاده می‌کند». (kahn, 1990: 700) افراد در ایفای نقش، تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می‌کنند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت درگیری شغلی به

1. Job resource  
2. Job engagement  
3. Kahn

عنوان یک حالت ذهنی مثبت نسبت به شغل تعریف می‌شود که هدف اصلی آن افزایش تمایل به تلاش بیشتر در کار، انعطاف‌پذیری روانی در حین کار، مقاومت در برابر مشکلات و افزایش توان کارکنان است، و با سه بعد دل‌بستگی، توان و فداکاری مورد توجه قرار می‌گیرد (Schaufeli & Bakker: 2003: 4). توان با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی هنگام کار کردن، اشتیاق در کار و مقاومت در رویارویی با مشکلات کاری، توصیف می‌شود. کارمندی که توان زیادی نسبت به کار دارد در سطح بالایی نسبت به شغلش دارای انگیزه است و به احتمال زیاد هنگام مواجهه با سختی‌های کار از خود مقاومت نشان می‌دهد (Salanova et al, 2005: 1218). فداکاری به معنی مشتاق بودن در مورد کار و انگیزش درونی به وسیله وظایف کاری است و با تمرکز عمیق فرد نسبت به کار و به سختی جدا شدن از کار، گذشت سریع زمان، فراموش کردن همه چیزهای اطراف حین انجام کار توصیف می‌شود (Gonzalez et al, 2006: 166). دل‌بستگی کاملاً متمرکز شدن به کار و احساس اهمیت و تمایل به صرف تلاش بیشتر است و وجه مشخصه آن این است که برای فرد وقت سریع می‌گذرد و به سختی می‌تواند از کار خود جدا شود. اخیراً پژوهش‌ها نشان داده است که دل‌بستگی به میزان درگیری در کار مربوط است، به طوری که فرد گذر زمان را تشخیص نمی‌دهد (Bakker et al., 2014: 32).

### رابطه خودمدیریتی روزمره و درگیری شغلی

راهبرد خودمدیریتی روشی ساده و حمایتی است که مدیران می‌توانند از طریق آن کارکنان را به تلاش و کوشش بیشتر تر وادارند یا به اصطلاح دنبال درگیر کردن بیش تر کارکنانشان در کار باشند (Breevart et al., 2014: 32). نتایج حاصل از پژوهش بیکر و بال<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز همچنین نشان داد که رویکرد رهبری‌گرا با درگیری شغلی کامل می‌شود، و این یک عامل پیش‌بینی‌کننده در جهت رویکرد کارمندگراست. سانن تگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) به این نتیجه رسید که تأثیر خودمدیریتی روزمره بر درگیری شغلی روزمره کارکنان با نتایج مثبتی از جمله: ابتکار شخصی و رفتار کردن به صورت فعالانه و بازده مالی نتایج همراه است. هیون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که روش‌های خودمدیریتی، سازمان را قادر می‌سازد که کارکنان را فعالانه درگیر کار کنند. مانز و سیمز<sup>۴</sup> (۱۹۸۰ و ۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند که استفاده از راهبردهای خودمدیریتی باعث می‌شود که کارکنان در مواجهه با مسائل و مشکلات آگاهانه رفتار خود را کنترل کرده، در شغل روزمره

1. Bakker & Bal
2. Sonnentag
3. Heuven
4. Manz & Sims

خود درگیر شده و نسبت به شغل خود عملکرد بهتر و تعلق خاطر بیشتری داشته باشند. بریوارت و همکاران (۲۰۱۴) بیان کردند همه چهار بعد (خویشتن‌نگری، خودیادآوری، خودپاداشی، خودمجازاتی) خودمدیریتی روزمره رابطه مثبت با درگیری شغلی کارکنان دارد. فتاحی و همکاران (۱۳۹۱) بیان می‌کنند اینکه به کارکنان اجازه داده شود تا بر فرایند کار خویش نظارت داشته باشند، نقش بسزایی در توسعه قابلیت‌های کارکنان حوزه منابع انسانی، دلبستگی به کار و بهبود عملکرد ایفا می‌کند.

### رابطه منابع شغلی و درگیری شغلی کارکنان

یکی از حوزه‌هایی که به عنوان عامل اساسی برای موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان از آن یاد شده است، درگیری شغلی است. بنابراین، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی باید در پی یافتن راهی برای ایجاد و حفظ سطح انرژی و اشتیاق کاری کارکنان باشند. در خصوص رابطه بین منابع شغلی و درگیری شغلی می‌توان به کار مائونو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) اشاره کرد. پژوهش‌ها آن‌ها به این نتیجه رسید که منابع شغلی، پیش‌بین‌های مهم پیوندکاری (درگیری شغلی) هستند. ساکس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)؛ رنین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)؛ کارت رایت و هلمز<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) و سریواستوا و بهاتاگار<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) بیان کردند که بین درگیری شغلی و منابع شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های حاصل از پژوهش فرینی و تیرنن<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) در کاوش تسهیل‌کننده‌ها و موانع درگیری شغلی در پرستاری، حاکی از این مطلب است که هزینه‌های جسمی یا روانی ناشی از تقاضاهای شغلی (موانع درگیری شغلی) از طریق منابع شغلی تعدیل می‌شوند و از آن طریق به رشد و تحول فرد کمک می‌کنند. پژوهش روش‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱)، در خصوص بررسی رابطه بین منابع شغلی در بین ۱۳۶ نفر از کارکنان دانشگاه تهران نشان داد که منابع شغلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری با پیوندکاری (درگیری شغلی) دارد.

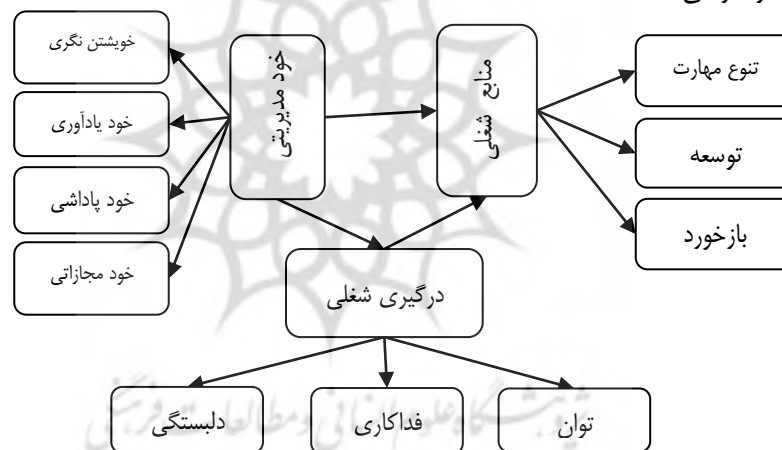
### رابطه خودمدیریتی روزمره و منابع شغلی

روش در فرایند خودمدیریتی برای اینکه افراد بتوانند نسبت به اهداف، مدیریت، و کنترل بر وظایف خود در سازمان پاسخ بدهند باید در محیط کار، شرایطی ایجاد شود که منابع انگیزشی و

1. Mauno et al
2. Saks
3. Rhenen
4. Cartwright & Holmes
5. Srivastava & Bhatnagar
6. Freeny & Tiernan



انرژی‌زایی به اندازه کافی وجود داشته باشد. چرا که منابع شغلی به دستیابی اهداف کاری کمک می‌کنند. هابفول<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود اظهار می‌دارد کارکنانی که از راهبردهای خودمدیریتی استفاده می‌کنند و اختیار و کنترل تصمیم‌گیری در مورد وظایف خود دارند، با انگیزه بیشتری منابع خود را ذخیره و به کار می‌گیرند. برای مثال، ارائه بازخورد در مورد چگونگی انجام کار این امکان را برای کارکنان فراهم می‌آورد زمانی که رفتارها ناکارآمد هستند از مهارت‌های مختلف استفاده نمایند (Breevart et al., 2014: 32). همچنین، زانتوپولو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود نشان دادند در روزهایی که کارکنان از راهبرد خودمدیریتی استفاده می‌کنند، در صورت نداشتن یک رهبر به صورت روزانه، محیطی به وجود می‌آید که در آن می‌توانند از مهارت‌های متنوع‌تری استفاده کنند، در مورد چگونگی انجام کار بازخورد دریافت کنند، و فرصت‌هایی را برای رشد و توسعه دارند. بنابراین، می‌تواند تاثیر مثبتی بر غنی بودن محیط کار داشته باشند. بر اساس بررسی پیشینه پژوهش، یک مدل مفهومی به شکل زیر برای پژوهش حاضر طراحی شد:



شکل ۲. مدل مفهومی (با اقتباس از مدل Breevaart, Bakker & Demerouti, 2014)

مطالعات بریوارت و همکاران نشان داد در روزهایی که کارمندان راهبردهای خودمدیریتی (خوبستن نگری، خود یادآوری، خود پاداشی، خودتوییحی) را به کار می‌برند از مهارت‌های متفاوت و زیادتری استفاده می‌کنند، در مورد درست انجام دادن مسئولیت خود از کارشان بازخورد دریافت کرده و فرصت‌هایی را برای رشد و توسعه دارند.

این محققان، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که افرادی که خودمدیریتی را به کار می‌برند و استقلال بیشتری دارند، در کار درگیرتر بوده، به خصوص در روزهایی با فشار کاری بالا و استقلال بیشتر تغییراتی را در محیط کار خود به وجود می‌آورند (Breevart et.al, 2014: 36). در پژوهش‌های مختلفی ارتباط بین فرایندهای خودمدیریتی و درگیری شغلی گزارش شده است. اما هنوز این پرسش بدون پاسخ مانده است که آیا ادراک کارکنان از منابع شغلی می‌تواند بر این رابطه مؤثر باشد. از سوی دیگر، پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهند که خودمدیریتی بر رضایت از کار، تعهد، دلستگی و در نهایت درگیری کارکنان نقش به سزا و قابل توجهی داشته است. همچنین، با بکارگیری متغیر میانجی تحت عنوان منابع شغلی به دنبال این هستیم که ببینیم آیا منابع شغلی که شامل سه بعد تنوع مهارت، فرصت‌های توسعه و بازخورد می‌شود، می‌تواند بر رابطه میان خودمدیریتی بر درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های ساسان و فیروزگر که سه بعد توان، دلستگی و فداکاری را در برمی‌گیرد، تأثیرگذار باشد یا خیر.

روش پژوهش: پژوهش حاضر در زمره تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد و از لحاظ هدف کاربردی است. روش تحقیق در پژوهش حاضر، از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی، است. قلمرو مکانی تحقیق شامل پرستاران بیمارستان‌های ساسان و فیروزگر است. حجم جامعه آماری ۴۲۷ نفر بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، حدود ۲۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شد. گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه صورت گرفته و پرسشنامه در چهار بخش تنظیم شده است، شامل: سؤالات بخش اول مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، سؤالات بخش دوم مربوط به خودمدیریتی است که بر مبنای مدل هاتون و نک (۲۰۰۲) طراحی شده، و دارای طیف لیکرت از ۱ تا ۵ است و موارد زیر را در سؤالات ۱ تا ۱۶ در برمی‌گیرد: (به هیچ وجه، خیلی کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد)، سؤالات بخش سوم مربوط به منابع شغلی است که بر مبنای مدل جکسون و رومن (۲۰۰۵)؛ هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) طراحی شده و مورد استفاده قرار گرفته و دارای ۱۳ سوال به صورت پاسخ در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت است. سؤالات بخش چهارم مربوط به درگیری شغلی است که سؤالات دارای طیف لیکرت از ۱ تا ۵ است و دارای ۱۶ سوال و به صورت مقابل گنجانده شده: (به هیچ وجه، خیلی کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد).

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که شامل مقادیر ۰.۸۴۶ برای خودمدیریتی، ۰.۹۰۶ برای منابع شغلی و برای درگیری شغلی ۰.۹۲۵ است. همچنین، به منظور ارزیابی روایی سازه متغیرهای پژوهش، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده که نتایج آن در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود. در بخش آمار استنباطی روش‌های آماری استفاده شده عبارت‌اند از: (۱) آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (به منظور تعیین نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه از این آزمون استفاده شده است). (۲) روش تحلیل مسیر در مدل معادلات ساختاری (به منظور بررسی سؤالات پژوهش و برازش مدل مفهومی پژوهش از این آزمون استفاده می‌شود). (۳) میانگین تک‌نمونه‌ای (به منظور بررسی وضعیت موجود متغیرهای پژوهش در جامعه آماری از آزمون «میانگین یک جامعه» استفاده شده است. با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه می‌توان در مورد مناسب بودن یا نبودن وضعیت موجود متغیرهای پژوهش در جامعه آماری قضاوت کرد).

یافته‌ها: تحلیل جمعیت‌شناختی پرسشنامه گردآوری شده حاکی از آن است که حدود ۴ درصد پاسخ‌دهندگان کمتر از یک سال، ۳۱ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۳۴ درصد بین ۴ تا ۶ سال، ۳۱ درصد بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت دارند. ۲ درصد پاسخ‌دهندگان دیپلم، ۹۰ درصد لیسانس، ۸ درصد فوق لیسانس‌اند.

جدول ۱. ضرایب همبستگی پیرسون و ضرایب پایایی و روایی برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)
خویش‌نگری	1									
خودپادآوری	0.525	1								
خودپاداشی	0.347	0.497	1							
خود مجازاتی	0.33	0.326	0.68	1						
تنوع مهارت	0.483	0.447	0.416	0.594	1					
بازخورد	0.407	0.374	0.38	0.429	0.588	1				
توسعه فرصت‌ها	0.403	0.268	0.31	0.338	0.492	0.789	1			
توان	0.352	0.325	0.438	0.441	0.51	0.606	0.671	1		
فداکاری	0.367	0.374	0.424	0.484	0.505	0.493	0.483	0.672	1	
دلبستگی	0.258	0.321	0.252	0.352	0.447	0.517	0.503	0.537	0.701	1
میانگین واریانس تبیین شده	0.55	0.512	0.509	0.51	0.694	0.634	0.607	0.535	0.61	0.762
پایایی ترکیبی	0.829	0.806	0.803	0.806	0.901	0.868	0.884	0.873	0.887	0.941

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌باشد و \* معناداری ضرایب در سطح اطمینان ۹۵٪ است.

یک نوع از روابط متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی

(هم‌خوانی<sup>۱</sup>) است. همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت‌دار<sup>۲</sup> و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی<sup>۳</sup> ارزیابی می‌شود. جدول ۱ به بررسی رابطه خطی بین متغیرها می‌پردازد. تمامی ضرایب همبستگی در سطح اطمینان ۹۹٪ مثبت و معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۱ درصد است و با علامت \*\* مشخص شده‌اند).

جدول ۱ همچنین شاخص‌های روایی و پایایی را نشان می‌دهد. تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس (AVE<sup>۴</sup>) بالاتر از ۰.۵ هستند، پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجند. مقدار ضریب پایایی (CR) و آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰.۷ بالاترند و نشان از پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری است.

### ارزیابی تناسب مدل<sup>۵</sup>

وقتی گفته می‌شود مدل با یکسری داده‌های مشاهده شده تناسب دارد، که ماتریس کوواریانس ضمنی مدل با ماتریس کوواریانس داده‌های مشاهده شده هم‌ارز (معادل) باشد یعنی وقتی ماتریس باقیمانده و عوامل (عناصر آن) نزدیک صفر باشند. البته این تناسب به روش تخمین، به مدل، ویژگی‌های داده‌های مشاهده شده و... بستگی دارد.

مهم‌ترین شاخص تناسب مدل<sup>۶</sup> آزمون مجذور کای است. البته استفاده از این آزمون متضمن رعایت یکسری مفروضاتی است که در برخی از موارد امکان نقض این مفروضات وجود دارد. با گسترش نارضایتی از آزمون مجذور کای، یکسری شاخص‌های ثانویه<sup>۷</sup> به وجود آمد. شاخص‌های تناسب ثانوی از قبیل، NFI<sup>۸</sup>، GFI<sup>۹</sup> و AGFI<sup>۱۰</sup>، شاخص‌های تناسب مدل هستند، در این شاخص‌ها هر چه ارزش آن‌ها بیشتر باشد، مدل تناسب بهتری دارد. وضعیت شاخص‌های ارزیابی تناسب مدل حاکی از برازش مناسب مدل است. در شکل ۳ و ۴ مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل نشان داده شده است. تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است. به بیان دیگر، مدل و چارچوب کلی معنادار و قابل پذیرش است. به منظور بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق در شکل ۳ و ۴ خلاصه شده‌اند. بارهای عاملی سازه‌های تحقیق همگی در دو سطح خطای ۵ درصد و

1. Association
2. Nondirectional
3. Co Relational Analysis
4. Average Variance Extracted
5. Evaluation of Fit
6. Goodness of Fit
7. Adjunct Fit Index
8. Goodness of Fit Index
9. Normed Fit Index
10. Adjusted Goodness Of Fit Index

یک درصد آزمون شده‌اند، تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند (آماره‌ی  $t$  خارج بازه  $-۲.۵۸$  تا  $+۲.۵۸$  قرار گرفته‌اند) و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوط ایجاد کنند. شکل ۳ و ۴ مدل تحقیق را در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب ( $t$ -value) را نشان می‌دهد. در این تحقیق متغیر خودمدیریتی روزمره در ابعاد خویشتن‌نگری، خودیادآوری، خودپاداشی و خودمجازاتی برونزا و متغیرهای منابع شغلی و درگیری شغلی درونزا هستند. روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) را اصطلاحاً بارهای عاملی<sup>۱</sup> گویند. معادلات ساختاری نیز روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان‌اند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۲</sup> گفته می‌شود. بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوط سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچک‌تری داشته باشد سهم کمتری در اندازه‌گیری سازه مربوط ایفا می‌کند.

### تحلیل فرضیه‌های تحقیق

این پژوهش یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی دارد که فرضیه‌ی اصلی به صورت زیر است. در ادامه هر کدام از فرضیه‌ها بررسی شده است.

#### فرضیه اصلی

خودمدیریتی روزمره از طریق افزایش منابع شغلی به ارتقای سطح درگیری شغلی کارکنان منجر می‌شود.

#### فرضیه‌های فرعی

بین خودمدیریتی روزمره و منابع شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
 بین منابع شغلی و درگیری شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
 بین خودمدیریتی روزمره و درگیری شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد

### جدول ۲. نتایج آزمون آماری

1. Loading Factor
2. Path Coefficient

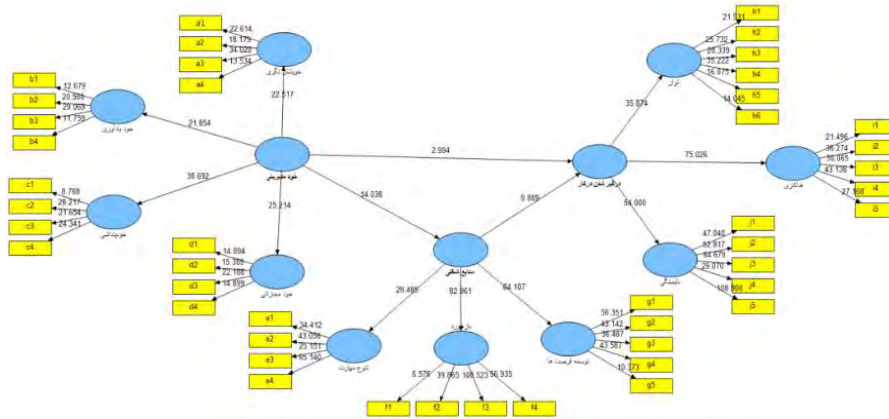
فرضیه‌های پژوهش	بتا	آماره t	R <sup>2</sup>	Sig	جهت رابطه	نتیجه
خودمدیریتی روزمره منابع شغلی	0.606	14.038	0.367	0.001	+	تایید
خودمدیریتی روزمره درگیری شغلی کارکنان	0.191	2.994	0.513	0.003	+	تایید
منابع شغلی درگیری شغلی کارکنان	0.584	9.889		0.001	+	تایید

نتایج به دست آمده از ضریب مسیر، آماره‌ی t و سطح معناداری نشان می‌دهد که:

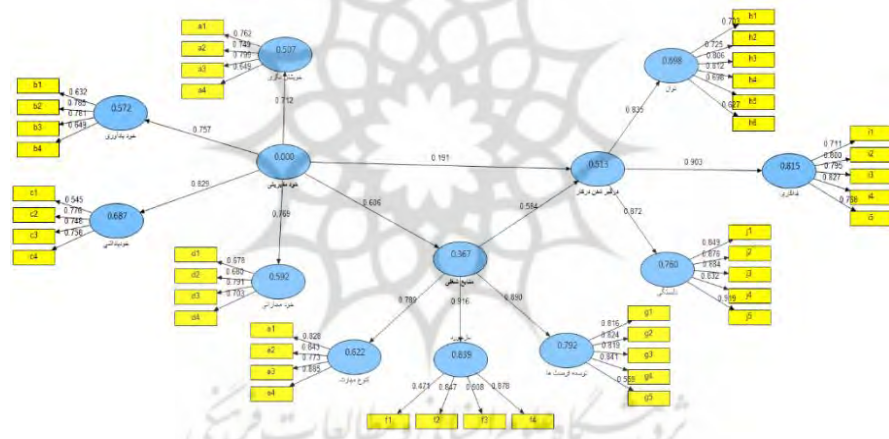
۱. بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. از این رو، می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود و خودمدیریتی روزمره بر منابع شغلی تاثیر دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت خودمدیریتی روزمره بر منابع شغلی تاثیر مستقیم و معنادار دارد. ضریب تعیین برای منابع شغلی برابر ۰/۳۶۷ شده است. بنابراین، خودمدیریتی روزمره، ۳۶/۷٪ از تغییرات متغیر منابع شغلی را توضیح می‌دهد.

۲. بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. از این رو، می‌توان گفت که فرض محقق با ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود و خودمدیریتی روزمره بر درگیری شغلی کارکنان تاثیر دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت خودمدیریتی روزمره بر درگیری شغلی کارکنان تاثیر مستقیم و معنادار دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. از این رو، می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود و منابع شغلی بر درگیری شغلی کارکنان تاثیر دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت منابع شغلی بر درگیری شغلی کارکنان تاثیر مستقیم و معنادار دارد.



شکل ۳. پژوهش در حال تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۴. مدل پژوهش در حال قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value)

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر خودمدیریتی روزمره بر منابع شغلی و درگیری شغلی پرستاران بیمارستان‌های ساسان و فیروزگر بود. نتایج نشان می‌دهد که خودمدیریتی به واسطه منابع شغلی بر درگیری شغلی پرستاران این دو بیمارستان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر در زمینه تأثیرگذاری خودمدیریتی روزمره بر منابع شغلی و درگیری شغلی کارکنان با نتایج پژوهش‌های بریوارت و همکاران (۲۰۱۴) همسوست. این پژوهش نشان می‌دهد که در

روزهایی که کارکنان از راهبردهای خودمدیریتی استفاده می‌کنند، می‌توانند از مهارت‌های بیشتر و متفاوت استفاده کنند، از کار خود بازخورد دریافت کنند، و فرصت‌هایی برای رشد و توسعه داشته باشند، که این کار به بهبود مهارت‌های شغلی، ترویج روحیه همکاری و تعاون در میان کارکنان شده و جوی فراهم می‌شود که در آن کارمند یقین دارد که می‌تواند به سطوح بالاتر، حتی مدیریت برسد؛ کارکنان متعهدتر و فعال‌تر شده، و به کار خود دلستگی بیشتری پیدا کرده و در کار خود درگیرتر شوند. همچنین، نتیجه پژوهش حاضر در زمینه‌ی تأثیرگذاری مثبت و معنادار ابعاد خودمدیریتی بر منابع شغلی با پژوهش دمروتی و همکاران (۲۰۱۲) و تیم و بکر (۲۰۱۰)، هابفول (۲۰۰۲)، فرینی و گرینگر (۲۰۰۰) همسوست؛ به این معنا که مدیران سازمان‌ها با مدد جستن از شیوه خودمدیریتی و دادن استقلال و آزادی عمل بیشتر به کارکنان می‌توانند از قابلیت‌ها و توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان به منظور بهبود در محیط کار استفاده نمایند. بنابراین، کارکنان علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی نسبت به شغل و سازمان خود، احساس وفاداری و تعهد داشته باشند و از انجام وظیفه خود احساس رضایت کنند. تأثیرگذاری مثبت و معنادار ابعاد منابع شغلی بر درگیری شغلی کارکنان از یافته‌های دیگر پژوهش حاضر است. بریوارت و همکاران (۲۰۱۴)، ساکس (۲۰۰۶)؛ رنن و همکاران (۲۰۰۹)؛ کارت رایب و هلمز و سربواستاوا و بهاتاگار (۲۰۰۸)، مائونو و همکاران (۲۰۰۷)، سالانوا و همکاران (۲۰۰۵)، روشن‌نژاد و همکاران نیز، نتایج مشابهی را ارائه کرده‌اند. این یافته مبین آن است که به منظور افزایش سطح درگیری شغلی، در مورد عوامل مؤثر بر آن نگاهی واقع‌گرایانه و همه‌جانبه داشته باشیم. زمانی که کارکنان در محیط کار از حمایت همکاران و سرپرستان برخوردار بوده و در شغلشان تنوع مهارت داشته باشند و ماهیت شغل و سبک مدیریت به گونه‌ای باشد که فرد فرصت رشد و یادگیری داشته باشد و از نتیجه کارش آگاه شود (بازخورد)، احتمال اینکه با تمام وجود کار کند، زیاد است. بدیهی است فردی که از این خصایص برخوردار است، خود را وقف شغل کرده، با شدت و تلاش مضاعفی کار می‌کند، مجذوب شغلش شده، فداکاری بیشتری از خود نشان داده و مسئولیت‌پذیر است. نتیجه دیگر پژوهش نشان داد که خودمدیریتی روزمره بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و با نتایج پژوهش‌های بریوارت و همکاران (۲۰۱۴)، مانز و سیمز (۱۹۹۱، ۱۹۸۰)، زانتویولو و همکاران (۲۰۰۹)، سانن تگ (۲۰۰۳)، بیکر و بال (۲۰۱۰)، فتاحی و همکاران (۱۳۹۱) همسوست. این یافته نشان می‌دهد افرادی که خودشان مدیر خود هستند معتقدند که می‌توانند به طور مؤثر با رویدادها و شرایطی که مواجه می‌شوند برخورد کرده و در واقع مشکلات را چالشی برای یادگیری بیشتر می‌بینند نه تهدیدی که باید از آن اجتناب کنند و فعالانه موقعیت جدید را جستجو می‌کنند. آن‌ها علائق خود را در حیطه چیزهایی که می‌توانند



انجام دهند گسترش می‌دهند و تعهد و دلبستگی عجیبی نسبت به انجام دادن کار دارند. با توجه به یافته‌های بالا می‌توان نتیجه گرفت مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه‌های گرانبها و فراهم کردن مسیر پیشرفت شغلی بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. و از آنجا که نمی‌توان مثل گذشته بر اساس شیوه‌های سنتی آن‌ها را وادار به کار کرد در سازمان‌های امروزی نیاز بیشتری به مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان است و در حقیقت تغییر سبک مدیریت از حالت‌های مدیریت استبدادی به سمت شیوه‌های مدیریت مشارکتی می‌تواند منجر به موفقیت هر چه بیشتر سازمان شود. از طرفی با افزایش رقابت‌ها، پیچیدگی و تغییر ساختارهای بخش بهداشت و درمان، چالش‌های پیش روی مدیران نیز روز به روز بیشتر می‌شود. به علاوه کارکرد، اهداف و ساختار این سازمان‌ها بسیار متفاوت بوده و بیش از هر صنعت دیگری به نیروی انسانی وابسته و متکی است. از این رو توجه به نیروی انسانی، تعهد و درگیری شغلی در مشاغل مانند پزشکی و پرستاری با توجه به حساسیت‌های شغل و انتظارات بالا از شاغلین این گونه مشاغل، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. بنابراین، مدیران این سازمان‌ها با مدد جستن از شیوه خودمدیریتی می‌توانند از قابلیت‌ها و توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان به منظور بهبود در محیط کار استفاده نمایند. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت درگیری شغلی به عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثر بخشی سازمان، کمک می‌کند. هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت.

### پیشنهادها

با توجه به اینکه متغیر خودمدیریتی تأثیر مثبتی بر درگیری کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود با آموزش مدیران و تدوین و اجرای برنامه‌های خودمدیریتی و سنجش مستمر میزان موفقیت این برنامه‌ها، گامی در جهت بهبود و تقویت خودمدیریتی در سازمان برداشته شود، تا حداقل از این طریق بتوان زمینه‌ی رشد و پیشرفت شغلی کارکنان را فراهم کرده که خود عامل مهمی در درگیری شغلی کارکنان است.

پیرو مطلب بالا و با توجه به حساسیت شغل پرستاری پیشنهاد می‌شود از طریق نشست با سرپرستان، این امکان برای کارکنان فراهم شود که نسبت به اهداف و نیز جایگاه شغل خود، در رابطه با سایر مشاغل و اهداف سازمان، شناخت کافی به دست آورند. در نتیجه درک بهتری از معنای کار خود داشته باشند و بتوانند قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را در راستای اهداف شغل و سازمان به کار گیرند.

از آن جا که سهم منابع شغلی در تاثیرگذاری بر درگیری کارکنان زیاد است از این رو، پیشنهاد می شود مدیران بیمارستان ها با ایجاد محیط کار غنی و دادن استقلال و آزادی عمل به نیروی انسانی، موجبات ارائه خدمات مستمر، مطلوب و مؤثر توسط آن ها را فراهم آورده و در آرایه مراقبت های بهداشتی و درمانی با کیفیت بالا و به صورت اثربخش نقش مؤثرتری را ایفا کنند.

با توجه به اینکه درگیری شغلی پرستاران در محیط های خدماتی به ویژه بیمارستان ها با توجه به پیچیدگی و حساسیت بالای امور اهمیت ویژه ای می یابد. از این رو، پیشنهاد می شود مدیران با ایجاد فضای مناسب و تقویت منابع، توان بالقوه کارکنان را به کار گیرند و از این طریق عملکرد سازمان را بهبود بخشند.

به سازمان مورد بررسی و دیگر سازمان ها، پیشنهاد می شود برای ایجاد و تقویت درگیری شغلی و بهره مندی از پیامدهای مثبت آن، به منابع شغلی و نقش تعیین کننده آن در ایجاد انگیزه و درگیری شغلی توجه کافی کنند.

در همین راستا و با توجه به یافته های پژوهش می توان به سازمان مذکور پیشنهاد داد که از طریق بازخورد، تنوع وظایف، فرصت های توسعه مشاغل جذاب تر، با معناتر و چالشی تر برای مصدیان ایجاد کنند که این امر به نوبه خود می تواند به سطح بالاتری از درگیری شغلی منجر شود.

از آنجا که از دید افراد شرکت کننده در این پژوهش فداکاری و دلبستگی کارکنان رضایت بخش و بالا نبوده است. بنابراین به بیمارستان های مذکور پیشنهاد می شود این دو بعد از درگیری شغلی را مد نظر قرار داده، و در زمینه بهبود این دو بعد، اقدامات لازم را به عمل آورند.

## مآخذ

- عیسی‌خانی، احمد، فانی، علی‌اصغر، دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۶، ۳۸-۲۳.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (1), 31° 38.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Freney, Y. M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46(12), 1557-1565.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361° 368.

- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Journal Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2013). *Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of serviceclimate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the utrecht work engagement scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands.
- Rhenen, W. V., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: Case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*, 40 (5), 253-260.
- Stewart, G. L., Courtright S. H., & Manz C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345° 356.
- Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and workengagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235° 244.
- Welbourne, T. (2007). Engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*, 44(4), 45-51.