

## نقش میانجی پیوندکاری در ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه)

هادی فرهنگیان نیا<sup>۱</sup>، نریمان عبدی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. دانشکده علوم انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۳. نویسنده مسئول، دانشکده علوم انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین نقش میانجی پیوندکاری در ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی انجام شد. روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارمندان شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه تشکیل می‌دادند. تعداد نمونه ها ۱۴۷ نفر بود که به صورت تمام شمار و با انتخاب در دسترس انتخاب شدند. جهت جمع آوری اطلاعاتی از پرسش‌نامه‌های منابع شغلی باکر، پیوندکاری شاولفی و سالونزا و عملکرد سازمانی کاپلان و نورتون استفاده شد. روایی پرسش‌نامه توسط نظر سنجی از اساتید و متخصصان این رشته مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت که ضریب آلفای کرونباخ برای منابع شغلی (۰/۷۳۱)، پیوندکاری (۰/۸۱۰) و عملکرد سازمانی (۰/۷۹۸) بدست آمد. کلیه تجزیه و تحلیل یافته‌های این تحقیق در سطح خطای ۰/۰۵ و با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس و اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد: بین منابع شغلی و مؤلفه‌های آن (خودمختاری، حمایت اجتماعی، بازخورد، فرصت‌های رشد و توسعه، مربی‌گری)؛ بین پیوندکاری و مؤلفه‌های آن (انرژی، جذب، وقف) با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد مربی‌گری، جذب و وقف تنها مؤلفه‌های اثرگذار بر عملکرد سازمانی هستند. علاوه بر این مشخص گردید که پیوندکاری نقش میانجی معناداری بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه دارد. به طور کلی براساس یافته‌های پژوهش به مدیریت شعب بانک رفاه کارگران کرمانشاه پیشنهاد می‌شود که از طریق تجزیه و تحلیل مجدد شغل، به بازنگری در شرح شغل و شرح وظایف اقدام کند، اختیارات مشاغل را افزایش داده و فرصتی برای آزادی عمل و تصمیم‌گیری کارکنان ایجاد کرده و زمینه‌های بازخورد بیشتر در کار را فراهم کند.

**واژه‌های کلیدی:** منابع شغلی، پیوندکاری، عملکرد سازمانی، بانک رفاه کارگران، کرمانشاه.

## مقدمه

امروزه به دلیل گسترش و پیشرفت فن‌آوری، ماهیت کار نیز از سنتی و دستی به فکری و هوشی تبدیل شده است. از طرف دیگر، همه کسب و کارها در سراسر دنیا تحت فشار مستمر کاهش هزینه و افزایش ارزش قابل ارائه به مشتریان قرار دارند، از این‌رو، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال یافتن راه‌کارهایی هستند که بتوانند از طریق ارائه خدمات با کیفیت، انعطاف‌پذیری، نوآوری و پاسخ‌گویی سریع، از سایر رقبا متمایز شوند و به اثربخشی و کارایی دسترسی پیدا کنند. بسیاری بر این باورند که سازمان‌هایی می‌توانند در دنیای پر رقابت امروزی به فعالیت و حیات خود ادامه دهند که دارای عملکرد سازمانی بهینه و برتر نسبت به رقبا باشند و ضمن استفاده مناسب از فرصت‌ها، از تهدیدات به نفع خود سود ببرند (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها را به دو دسته عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی تقسیم می‌کنند. عوامل برون سازمانی شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و حقوقی هستند و عوامل درون سازمانی به اعتقاد باکر و دمروتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در برگزیده‌های مقوله‌های چون منابع شغلی، منابع شخصی، الزام‌های شغلی، تقاضاهای شغلی و پیوندکاری می‌باشند.

در سال‌های گذشته توجه و علاقه زیادی به موضوع پیوندکاری نشان داده شده است. بسیاری بر این عقیده هستند که پیوندکاری پیش‌بینی کننده نتایج کار کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد سازمانی است (هارتر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ میسیو همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). با این حال نظرسنجی‌های انجام شده بوسیله شرکت‌های نظرسنجی و مشاوران نشان می‌دهد که میزان پیوندکاری در سازمان‌ها بسیار پایین‌تر و حتی رو به کاهش است (فیدرمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). عمده سازمان‌ها از وجود نداشتن پیوندکاری کارکنان خود رنج می‌برند که این موضوع منجر به تحمیل هزینه‌های گزافی به سازمان‌ها شده است (برانهام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در تبیین وضع اسفناک سازمان‌ها از نظر پیوند داشتن با شغل خود صاحب نظران از عبارتهایی مانند شکاف پیوندکاری، حضور فیزیکی در محل کار، درگیر شدن در امور شخصی و کارکنان نامرئی استفاده کرده‌اند (یوسف و لاتنز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

از طرفی یکی دیگر از پیشایندهای عملکرد سازمانی منابع شغلی است که با اثرگذاری مثبت بر پیوندکاری هم‌افزایی‌های مثبتی بین فرد و سازمان به وجود می‌آورد (آلبرت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). در این راستا با توجه به رسالتی که بانک‌ها در ارائه خدمات بر عهده دارند، شناخت ویژگی‌ها و نیازهای کارکنان این بخش خدماتی، پاسخگویی مناسب و به موقع به این نیازها توسط مسئولان، سبب افزایش انگیزه و بهره‌وری در آنان می‌شود. مباحث منابع شغلی، پیوندکاری و عملکرد سازمانی هرکدام از مهم‌ترین موضوعاتی هستند که در هنگام سرمایه‌گذاری بانک‌ها باید مد نظر قرار گیرد. و به نظر می‌رسد دو متغیر که نقش مهمی در عملکرد سازمانی دارند، منابع شغلی و پیوندکاری است؛ بنابراین این تحقیق قصد دارد نقش واسطه‌ای پیوندکاری را در ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه بررسی کند.

<sup>1</sup> Bakker & Demerouti

<sup>2</sup> Harter et al

<sup>3</sup> Macey et al

<sup>4</sup> Federman

<sup>5</sup> Branham

<sup>6</sup> Youssef & Luthans

<sup>7</sup> Albrecht

## بیان مسئله

عملکرد سازمانی یکی از مهم ترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریت است و بدون شک مهم ترین معیار سنجش موفقیت در سازمان ها به حساب می آید (مارچ وساتون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷)، صاحب نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند عملکرد در برگزیده مسائلی چون موفقیت سازمان، عملکرد گروه های درون سازمانی و رضایت فردی بوده و تجزیه و تحلیل در سطح فردی، گروهی و سازمانی اشاره دارد. فرهنگ لغت آکسفورد، عملکرد را انجام کامل یک کار و ارزیابی را فرایند بررسی و سنجش کیفیت، ارزش و ماهیت آن تعریف کرده است. تحقیقات و بررسی های گوناگون نشان داده است که عملکرد پدیده ای چند بعدی و سازه ای اجتماعی است (جانبی عنایت، ۱۳۹۱) و ترکیب گسترده ای از بخش های غیر ملموس هم چون افزایش دانش سازمانی و هم بخش های عینی و ملموس هم چون نتایج اقتصادی و مالی است. در عین حال سازمان های تجاری کنونی که با تغییرات سریع تکنولوژی، ریسک فزاینده، جهانی شدن، انتظارات و خصوصی سازی مواجه اند (کریکتو و یوسف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)، دیگر نمی توانند در چنین محیطی عملکرد را به طور سنتی و با روش های گذشته هدایت و کنترل نمایند و باید رویکردهای جدیدی اتخاذ کنند. علاوه بر آن امروزه بیش از هر زمان دیگری مدیران اعتقاد دارند، هنگامی که پای نوآوری، عملکرد سازمانی، رقابتی بودن و در نهایت موفقیت کسب و کار به میان می آید، کارکنان نقش حیاتی ایفا می کنند و برخلاف ساختارهای سازمانی سنتی که به طور شدیدی بر کنترل های مدیریتی، اصول اقتصادی، کاهش هزینه، کارایی، جریان نقدینگی تأکید دارند، در سازمان های نوین از کارکنان انتظار می رود که پیش قدم و دارای ابتکار عمل بوده و به نرمی با دیگران کار کنند، مسئولیت توسعه حرفه ای خود را به عهده گرفته و به استانداردهای عملکرد با کیفیت بالا متعهد باشند. از اینرو است که سازمان به کارکنانی نیاز دارد که پیوسته احساس پراورزی و فدایی بودن داشته و مجدوب کار خویش باشند به بیان دیگر، سازمان ها به کارکنانی نیاز دارند که با کار خود پیوند داشته باشند (عیسی خانی، ۱۳۹۲). در واقع این مفهوم نقش تعیین کننده ای در نتایج عملکردی کسب و کار داشته است و سازمان هایی که کارکنان آن ها از پیوندکاری بالای برخوردار هستند، نتایج عملکردی بسیار مناسبی را تجربه کرده اند علاوه بر آن در کنار اثبات تأثیرگذاری این عنصر بر نتایج عملکردی کسب و کار، شواهد متعددی حاکی از این است که وضعیت پیوندکاری کارکنان در بسیاری از سازمان ها از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و سازمان ها هزینه های گزافی را از این بابت متحمل می گردند (فدرمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). اما پیش از آن بیکر و دمورتی (۲۰۰۸) مدلی را در رابطه با پیوندکاری ارائه دادند که صرف این که کارکنان با کار خود پیوند داشته باشند و تنها این عامل بر عملکرد اثر گذار باشد، صحیح نیست چرا که عوامل مختلفی در این ارتباط می تواند نقش ایفا کند از جمله آن ها می توان به منابع شغلی اشاره کرد که در مدل ارائه شده نا تنها بر پیوندکاری اثر دارد بلکه به نوعی عملکرد را نیز دستخوش تغییر و تحول می کند. به عبارتی منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روان شناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارد که به دلیل پرورش فرصت های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان، نقش انگیزش درونی را بازی می کند و به دلیل نقش ابزاری در دستیابی به اهداف کاری، نقش انگیزش بیرونی را نیز بازی می کند.

به طور کلی یکی از فعالیت هایی که در جهت تحقق اقتصاد دانش محور و نیل به اهداف برنامه ششم توسعه در کشور باید صورت گیرد، توجه به نظام بانکی کشور است. هر چند تاکنون گام هایی در حوزه منابع انسانی، مدیریت دانش، آموزش و ساختار درون سازمانی در بانکداری کشور برداشته شده است اما به نظر نمی رسد که این اقدامات از انسجام کافی برخوردار باشند. بانک رفاه کارگران با بیش از چهار دهه تجربه در ارائه خدمات بانکی و به عنوان یکی از بانک های تجاری فعال کشور با بهره مندی بیش از ۱۰۹۴۲ نفر پرسنل و در اختیار داشتن ۱۰۶۷ شعبه در سراسر کشور توانسته از طریق ارائه خدمات مطلوب

<sup>2</sup> March & Sutton

<sup>9</sup> Crocitto & Youssef

<sup>10</sup> Federman

بانکی گام موثری در جهت اهداف اقتصادی کشور بردارد (به نقل از جانبی عنایت، ۱۳۹۱) از طرفی شاید به جرأت به توان گفت نقطه شروع هر سیاستی در سازمان پس از تدوین و ابلاغ همانا کارکنان آن سازمان هستند که به آن جامه عمل می-پوشانند و قطع به یقین اگر این افراد با کار خود پیوند نداشته باشند سازمان‌ها نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهند کما این که امروزه شاهد افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، افزایش تعارض‌های درون سازمانی و نارضایتی مشتریان و ... هستیم که عملکرد سازمان‌ها را به طور منفی تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین با توجه به اهمیت پیوندکاری و منابع شغلی در عملکرد سازمانی این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال است که پیوندکاری به عنوان نقش واسطه‌ای در ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی چه نقشی دارد

## اهداف پژوهش

### هدف کلی

هدف کلی این پژوهش بررسی نقش میانجی پیوندکاری در ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه می باشد.

### اهداف فرعی

۱. تعیین رابطه بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه.
۲. تعیین رابطه بین مؤلفه‌های منابع شغلی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه.
۳. تعیین رابطه بین منابع شغلی و پیوندکاری شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه.
۴. تعیین رابطه بین مؤلفه‌های منابع شغلی و پیوندکاری شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه.
۵. تعیین رابطه بین پیوندکاری و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه.
۶. تعیین رابطه بین مؤلفه‌های پیوندکاری و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه.

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه‌های اصلی

۱. بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۲. بین منابع شغلی و پیوندکاری شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۳. بین پیوندکاری و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. بین خودمختاری و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۲. بین حمایت اجتماعی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۳. بین بازخورد و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۴. بین فرصت‌های رشد و توسعه و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۵. بین مربی‌گری و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.

۶. بین جذب و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۷. بین انرژی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.
۸. بین وقف و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد.

### پیشینه تحقیق

عیسی‌خانی (۱۳۹۰) به طراحی مدل جامع پیوندکاری کارکنان با استفاده از رویکرد پژوهش ترکیبی پرداخت. جامعه آماری و محل اجرای پژوهش را، کارشناسان یک گروه صنعتی که مشتمل بر هفت شرکت بودند تشکیل می‌داد و در ادامه نتایجی که در بخش کمی بدست آمد نشان داد: منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربی‌گری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) و منابع شخصی (خودبستگی، شخصیت پیش‌قدم، وظیفه شناسی) به عنوان پیش‌آیندهای پیوندکاری مطرح هستند و این دو پیش‌آیند بخش زیادی از تغییرات پیوندکاری را تبیین می‌کنند.

زرگران‌مقدم (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر منابع و تقاضاهای شغلی بر فرسودگی و اشتیاق شغلی کارکنان براساس مدل منابع - تقاضاهای شغلی پرداخت. جامعه آماری پژوهش را کارکنان دیپلم و بالاتر واحدهای صف و ستاد مجتمع فولاد مبارکه اصفهان تشکیل دادند. نتایج حاصل از مدل سازی معادلات ساختاری تأثیر منابع شغلی بر اشتیاق و رابطه منابع و تقاضاهای شغلی را مورد تأیید قرار داد. اما تأثیر تقاضاها بر فرسودگی شغلی، تأثیر منابع بر فرسودگی شغلی، و رابطه فرسودگی و اشتیاق شغلی رد شد.

روشن‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین منابع شغلی و پیوندکاری را در نهادهای آموزشی هدف تحقیق خود قرار دادند. جامعه آماری آن کارکنان دانشگاه تهران بود. آن چه که حاصل شد نشان از این داشت که منابع شغلی رابطه مثبت و معناداری با پیوندکاری دارد.

ادیبی و همکاران (۱۳۹۱) رابطه بین تقاضاهای شغلی، منابع شغلی و کنترل شغلی با رفتارهای انحرافی کارکنان را در یک مطالعه موردی بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی در بندرعباس بود. یافته‌ها نشان داد که بین ترتیب در مرحله اول و ابهام و گرانباری نقش، در مرحله دوم ابهام و تعارض نقش همراه با آموزش و قدردانی، حمایت سرپرست و در مرحله سوم ابهام و گرانباری نقش، آموزش و قدردانی و حمایت سرپرست همراه با کنترل شغلی برای رفتارهای انحرافی دارای توان پیش‌بینی معنادار هستند.

سلم‌آبادی و همکاران (۱۳۹۲) به اندازه‌گیری رابطه اخلاق کار اسلامی با پیوندکاری در معلمان آموزش و پرورش پرداختند. جامعه هدف این تحقیق معلمان شهرستان خوسف در سال تحصیلی ۹۲-۹۳ بود. آن چه که حاصل شد این بود که بین اخلاق کار اسلامی با پیوندکاری و مؤلفه‌های آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین مشخص شد که اخلاق اسلامی قابلیت پیش‌بینی پیوندکاری معلمان را دارد.

عیسی‌خانی (۱۳۹۲) به تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در پیوندکاری کارکنان پرداخت. مشارکت کنندگان این تحقیق، کارشناسان یک گروه صنعتی (مشتمل بر شرکت مادر و شش شرکت تابعه اصلی) بودند. در ادامه مدل مفهومی را خود را با استفاده از فن تحلیل مسیر و مدل سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار دادند. نتایج بدست آمده بدین قرار بود: منابع شغلی و منابع شخصی با پیوندکاری رابطه مثبت و معناداری داشته و هر دو به طور مثبت بر پیوندکاری تأثیرگذارند؛ اما میزان تأثیر منابع شغلی بیشتر از منابع شخصی است.

هاکان و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) تحلیل رفتگی شغلی و پیوندکاری را در بین معلمان بررسی کردند. آن‌ها در ارتباط با تحقیق خود از معلمان وزارت آموزش و پرورش هلسینگی فنلاند<sup>۱۲</sup> بهره بردند. و مدلی را در ارتباط با الزام‌های شغلی طراحی و با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری آن را مورد آزمون قرار دادند. نتایج نشان داد بین الزام‌های شغلی (تقاضاهای شغلی) و منابع شغلی ارتباط متقابل وجود ندارد. منابع شغلی بر پیوندکاری اثر گذار است از طرفی پیوندکاری در میانجی منابع شغلی و تعهد سازمانی اثر مثبتی دارد. اما همین اثر با میانجی‌گری تحلیل رفتگی شغلی معنادار نیست.

سالونا و شاولفی<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸) به بررسی نقش واسطه‌ای پیوندکاری در ارتباط بین پیوندکاری و رفتار فعال پرداختند. این تحقیق دو جامعه مستقل داشت، نخست کارکنان تکنولوژی در اسپانیا و دوم مدیران مخابراتی در هلند. به جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد؛ نتایجی که بدست آمد این گونه بود که پیوندکاری نقش واسطه‌ای مؤثری در هر دو جامعه در ارتباط بین منابع شغلی و رفتار فعال داشت. اما پیش از این نتیجه در وهله اول مشخص شده بود که منابعی شغلی بر پیوندکاری اثر معناداری دارد.

فرینی و تیرن<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۹) به کاوش تسهیل کننده‌ها و موانع پیوندکاری پرداختند. از این‌رو با استفاده از یک تحقیق کیفی تعداد ۲۰ پرستار را مورد بررسی قرار دادند. و به این نتیجه دست یافتند که، حجم کاری بالا، فقدان کنترل، پاداش‌های ناکافی و نامتناسب، فقدان انصاف، ناهمگونی ارزش‌ها و فقدان اجتماع، از عوامل ایجاد کننده تحلیل رفتگی به‌شمار می‌روند که به نوعی موانع پیوند در کار نیز هستند.

ریچ و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰) اثرات پیوندکاری را بر عملکرد شغلی اندازه‌گیری کردند. جامعه آماری این تحقیق ۴۲۵ آتش نشان و سرپرستان آن‌ها بود. نتایج نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده، تجانس ارزش، دلبستگی شغلی، رضایت شغلی و انگیزش درونی همگی نقش واسطه‌ای معناداری بین پیوندکاری و عملکرد شغلی دارند.

دی‌برایان و رودت<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۱) مدل منابع - الزام‌های شغلی را به عنوان پیش‌بینی هویت کار و پیوندکاری با رویکرد مقایسه بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق کارمندان بودند. نتایج نشان داد مدل منابع- الزام‌های شغلی بیشترین واریانس را در ارتباط با پیوندکاری تبیین می‌کنند.

اینو و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۳) تقاضاهای شغلی، منابع شغلی و پیوندکاری را در کارکنان ژاپنی اندازه‌گیری کردند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان زن و مرد یک واحد تولیدی در ژاپن بود. یافته‌های این تحقیق این بود که پس ویژگی‌های دموگرافیک و پیوندکاری پایه، الزام‌های روانی و تصمیم‌گیری ارتباط معناداری با پیوندکاری دارند.

آلزیود و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۴) به بررسی نقش منابع شغلی در پیوندکاری پرداختند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان چهار دانشگاه دولتی در کشور اردن بود. نتایج این تحقیق در وهله اول نشان داد منابع شغلی بر پیوندکاری اثر دارد و در وهله دوم مشخص شد که از بین مولفه‌های منابع شغلی تنها حمایت اجتماعی، خودمختاری و بازخورد قابلیت اثرگذاری بر پیوندکاری را دارند. در این بین خودمختاری بیشترین و بازخورد عملکرد کمترین اثرگذاری را دارند.

<sup>11</sup> Hakanen, et al

<sup>12</sup> teachers of the Education Department of Helsinki Finland

<sup>13</sup> Salanova & Schaufeli

<sup>14</sup> Freeny & Tiernan

<sup>15</sup> Rich et al

<sup>16</sup> De Braine & Roodt

<sup>17</sup> Inoue et al

<sup>18</sup> Alzyoud et al

بدرکار و پندیتا<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۴) در بررسی مروری که هدف از آن مطالعه اثر پیوندکاری بر عملکرد کارکنان بود به این نتایج دست یافتند. اول این که زمانی پیوندکاری به وجود می‌آید که تعادل در زندگی کار هدایت و ارتباط وجود داشته باشد. و دوم پیوندکاری با اثرات مثبتی که از عوامل مذکور دریافت می‌کند نه تنها باعث می‌شود عملکرد کارکنان افزایش یابد بلکه از این طریق عملکرد سازمانی هم افزایش می‌یابد.

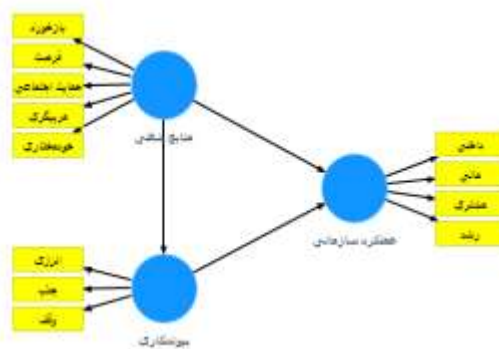
کاسنس و استین‌گلاهانبر<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۴) ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده و پیوندکاری را بررسی کردند. ابزار این تحقیق پرسشنامه‌های بودند که به صورت آنلاین از طریق شبکه جهانی اطلاعات به کارکنان دو شرکت خصوصی در بلژیک<sup>۲۱</sup> ارسال شد. نتایجی که حاصل شد نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده بر خودکارآمدی اثر مثبت دارد در ادامه این روند، همین متغیرها اثر مثبت بر پیوندکاری می‌گذارند و این گونه است که زمانی که پیوندکاری حاصل شود بدنبال آن رضایت شغلی، عملکرد نقشی و فرانشی ایجاد می‌شود.

سالمین و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۴) منابع شغلی و پیوندکاری را با نقش میانجی خوش‌بینی در بین مدیران جوان بررسی کردند. نتایج گویایی این مطلب بود که هم منابع شغلی و هم خوش‌بینی یک اثر مثبت بر پیوندکاری و مولفه‌های آن انرژی، جذب و وقف بر جای می‌گذارد.

چن و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۵) نیز در تحقیق دیگری با عنوان ارتباط بین خودمختاری تیم و توسعه عملکرد محصولات جدید به این نتیجه دست پیدا کردند که، بین خودمختاری تیم و عملکردهای شکل گرفته رابطه معناداری وجود دارد.

لی و همکاران<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۵) نقش واسطه‌ای انگیزش کنترل و انگیزش خودمختاری را در ارتباط بین تناسب ارزش و پیوندکاری بررسی کردند. جامعه آماری این تحقیق ۷۶۷ نفر از معلمان جمهوری خلق چین بود. نتیجه‌ای که حاصل شد این بود که انگیزش خودمختاری نقش واسطه‌ای مثبت و معناداری در اثرگذاری تناسب ارزش بر پیوندکاری معلمان دارد. در مقابل انگیزش کنترل نیز به عنوان واسطه بین تناسب ارزش و پیوندکاری مؤثر عمل می‌کند اما این اثر منفی است.

## مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش

<sup>19</sup> Bedarkar & Pandita

<sup>20</sup> Caesens & Stinglhamber

<sup>21</sup> Belgian

<sup>22</sup> Salminen et al

<sup>23</sup> Chen et al

<sup>24</sup> Li et al

## روش پژوهش

روش انجام تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود. که از حیث گردآوری داده ها میدانی و به از لحاظ هدف، کاربردی تلقی می-گردید.

## جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق را کلیه کارمندان شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه تشکیل می‌دادند.

جدول ۱، تعداد اعضای جامعه

| تعداد | گروه     |
|-------|----------|
| ۳۷    | زن       |
| ۱۷۹   | مرد      |
| ۲۱۶   | تعداد کل |

## نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

به علت محدودیت جامعه، نمونه آماری برابر با جامعه در نظر گرفته می‌شود. لذا کلیه کارمندان شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه (۲۱۶) نفر در تحقیق شرکت کردند. روش نمونه‌گیری انتخاب در دسترس بود

## آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه شماره (۱): بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد. با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی، می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۴۳۶ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد متوسط می‌باشد. بدین معنی که با بالا رفتن سطح منابع شغلی، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت خوبی بالا خواهد بود.

## جدول ۲، ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر      |
|----------------|--------------|------------|
| ضریب همبستگی   | سطح معناداری | منابع شغلی |
| ۰/۴۳۶          | ۰/۰۰۱        |            |

نتایج جدول ۳ و مقدار ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که بین متغیر پیش بینی و متغیر ملاک همبستگی نسبتاً مناسبی وجود دارد. از طرفی مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 \text{adj} = ۰/۱۸۵$ ) نشان می‌دهد متغیر پیش‌بین منابع شغلی توانسته ۱۸/۵ درصد از



تغییرات متغیر ملاک عملکرد سازمانی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۸۱/۵ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد.

جدول ۳، خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل منابع شغلی و عملکرد سازمانی

| خلاصه مدل |                      |       |             |                       |
|-----------|----------------------|-------|-------------|-----------------------|
| مدل       | ضریب همبستگی چندگانه | $R^2$ | $R^2_{adj}$ | خطای استاندارد برآورد |
| ۱         | ۰/۴۳۶                | ۰/۱۹۰ | ۰/۱۸۵       | ۰/۴۳۸                 |

متغیر پیش‌بین: منابع شغلی متغیر ملاک: عملکرد سازمانی

براساس نتایج جدول ۴، مقدار به دست آمده  $F(۳۴/۰۷۶)$  در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار است، در واقع این نتیجه نشان می‌دهد که متغیر پیش‌بین از قدرت تبیین لازم برخوردار بوده و قادر است میزان تغییرات و واریانس متغیر ملاک را توضیح دهد. به عبارتی، مدل رگرسیونی تحقیق، مدل تقریباً خوبی است و به کمک آن قادریم تغییرات متغیر ملاک عملکرد سازمانی را براساس متغیر پیش‌بین منابع شغلی تبیین کنیم.

جدول ۴، نتایج تحلیل واریانس

| مدل       | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | F      | Sig   |
|-----------|---------------|------------|-----------------|--------|-------|
| رگرسیون   | ۶/۵۴۹         | ۱          | ۶/۵۴۹           | ۳۴/۰۷۶ | ۰/۰۰۱ |
| باقیمانده | ۲۷/۸۶۶        | ۱۴۵        | ۰/۱۹۲           |        |       |
| کل        | ۳۴/۴۱۴        | ۱۴۶        |                 |        |       |

با توجه به یافته‌ها در جدول ۵، ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر عملکرد سازمانی (۰/۴۳۶) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین، می‌توان گفت که متغیر منابع شغلی شعب بانک رفاه کرمانشاه بر رشد عملکرد سازمانی آن‌ها مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر منابع شغلی، میزان عملکرد سازمانی به مقدار ۰/۴۳۶ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

جدول ۵، نتایج ضرایب تاثیر رگرسیونی متغیر پیش بین بر متغیر ملاک

| مدل        | متغیر پیش-<br>بین | ضرایب غیر استاندارد |                    | Sig   |
|------------|-------------------|---------------------|--------------------|-------|
|            |                   | خطای<br>استاندارد   | ضرایب<br>استاندارد |       |
| ۱          | B                 | Beta                | t                  |       |
| (ثابت)     | ۳۲۸۲              | -                   | ۸/۷۵۸              | ۰/۰۰۱ |
| منابع شغلی | ۰/۳۹۴             | ۰/۴۳۶               | ۵/۸۳۷              | ۰/۰۰۱ |

فرضیه شماره (۲): بین مولفه خود مختاری و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره ۶ ماتریس همبستگی، می توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ بین خودمختاری و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۴۰۳ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد متوسط می باشد. بدین معنی که با بالا رفتن سطح خودمختاری، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت خوبی بالا خواهد بود.

جدول ۶، ارتباط بین خودمختاری و عملکرد سازمانی

| متغیر     | عملکرد سازمانی |
|-----------|----------------|
| خودمختاری | ضریب همبستگی   |
|           | سطح معناداری   |
|           | ۰/۴۰۳          |
|           | ۰/۰۰۱          |

فرضیه شماره (۳): بین مولفه حمایت اجتماعی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۷، می توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ بین حمایت اجتماعی و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۳۸۱ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد نسبتاً ضعیف می باشد. بدین معنی که با بالا رفتن سطح حمایت اجتماعی، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت ضعیفی بالا خواهد بود.

جدول ۷، ارتباط بین حمایت اجتماعی و عملکرد سازمانی

| متغیر         | عملکرد سازمانی |
|---------------|----------------|
| حمایت اجتماعی | ضریب همبستگی   |
|               | سطح معناداری   |
|               | ۰/۳۸۱          |
|               | ۰/۰۰۱          |

فرضیه شماره (۴): بین مولفه بازخورد و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۸، می توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ بین بازخورد و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۳۶۹ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد نسبتا ضعیف می باشد. بدین معنی که با بالارفتن سطح بازخورد، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت ضعیفی بالا خواهد بود.

جدول ۸، ارتباط بین بازخورد و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر   |
|----------------|--------------|---------|
| ضریب همبستگی   | سطح معناداری | بازخورد |
| ۰/۳۶۹          | ۰/۰۰۱        |         |

فرضیه شماره (۵): بین مولفه فرصت های رشد و توسعه و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۹، می توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ بین فرصت های رشد و توسعه و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۲۳۷ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد نسبتا ضعیف می باشد. بدین معنی که با بالارفتن سطح فرصت های رشد و توسعه، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت ضعیفی بالا خواهد بود.

جدول ۹، ارتباط بین فرصت های رشد و توسعه و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر                |
|----------------|--------------|----------------------|
| ضریب همبستگی   | سطح معناداری | فرصت های رشد و توسعه |
| ۰/۲۳۷          | ۰/۰۰۱        |                      |

فرضیه شماره (۶): بین مولفه مربی گری و توسعه و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۱۰، می توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ بین مربی گری و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۳۹۵ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد نسبتا ضعیف می باشد. بدین معنی که با بالارفتن سطح مربی گری، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت ضعیفی بالا خواهد بود.

جدول ۱۰، ارتباط بین مربی گری و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر    |
|----------------|--------------|----------|
| سطح معناداری   | ضریب همبستگی | مربی گری |
| ۰/۰۰۱          | ۰/۳۹۵        |          |

نتایج جدول ۱۱ و مقدار ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که بین متغیرهای پیش بینی و متغیر ملاک همبستگی نسبتاً مناسبی وجود دارد. از طرفی مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2_{adj} = ۰/۱۸۳$ ) نشان می‌دهد متغیر پیش‌بین مؤلفه‌های منابع شغلی توانسته ۱۸/۳ درصد از تغییرات متغیر ملاک عملکرد سازمانی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۸۱/۷ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد.

جدول ۱۱، خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل مؤلفه‌های منابع شغلی و عملکرد سازمانی

| خلاصه مدل |                      |       |             |                       |
|-----------|----------------------|-------|-------------|-----------------------|
| مدل       | ضریب همبستگی چندگانه | $R^2$ | $R^2_{adj}$ | خطای استاندارد برآورد |
| ۱         | ۰/۴۹۵                | ۰/۲۱۱ | ۰/۱۸۳       | ۰/۴۳۸                 |

متغیر پیش‌بین: مؤلفه‌های منابع شغلی متغیر ملاک: عملکرد سازمانی

براساس نتایج جدول ۱۲، مقدار به دست آمده  $F(۷/۵۲۶)$  در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار است، در واقع این نتیجه نشان می‌دهد که متغیر پیش‌بین از قدرت تبیین لازم برخوردار بوده و قادر است میزان تغییرات و واریانس متغیر ملاک را توضیح دهد. به عبارتی، مدل رگرسیونی تحقیق، مدل تقریباً خوبی است و به کمک آن قادریم تغییرات متغیر ملاک عملکرد سازمانی را براساس متغیر پیش‌بین منابع شغلی تبیین کنیم.

جدول ۱۲، نتایج تحلیل واریانس

| مدل                  | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | F     | Sig   |
|----------------------|---------------|------------|-----------------|-------|-------|
| رگرسیون باقیمانده کل | ۷/۲۴۹         | ۵          | ۱/۴۵۰           | ۷/۵۲۶ | ۰/۰۰۱ |
|                      | ۲۷/۱۶۵        | ۱۴۱        | ۰/۱۹۳           |       |       |
|                      | ۳۴/۴۱۴        | ۱۴۶        |                 |       |       |

با توجه به یافته‌ها در جدول ۱۳، ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر عملکرد سازمانی (۰/۲۶۲) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ تنها برای مؤلفه مربی‌گری معنادار است. بنابراین، می‌توان گفت که متغیر مربی‌گری شعب بانک رفاه کرمانشاه بر رشد عملکرد سازمانی آن‌ها مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر مربی‌گری، میزان عملکرد سازمانی به مقدار ۰/۲۶۳ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

جدول ۱۳، نتایج ضرایب تاثیر رگرسیونی متغیر پیش بین بر متغیر ملاک

| Sig   | t     | ضرایب استاندارد | ضرایب غیر استاندارد |       | مدل                  |
|-------|-------|-----------------|---------------------|-------|----------------------|
|       |       | Beta            | خطای استاندارد      | B     | متغیر پیش-بین        |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۳۳۷ | -               | ۰/۲۸۷               | ۲/۳۹۶ | (ثابت)               |
| ۰/۲۱۳ | ۱/۲۵۰ | ۰/۱۳۸           | ۰/۰۷۹               | ۰/۰۹۹ | خودمختاری            |
| ۰/۱۴۰ | ۱/۴۸۵ | ۰/۱۵۹           | ۰/۰۷۱               | ۰/۱۰۶ | حمایت اجتماعی        |
| ۰/۷۲۶ | ۰/۳۵۲ | ۰/۰۴۲           | ۰/۰۸۰               | ۰/۰۲۸ | بازخورد              |
| ۰/۴۷۴ | ۰/۷۱۷ | ۰/۰۶۸           | ۰/۰۷۵               | ۱/۰۵۴ | فرصت‌های رشد و توسعه |
| ۰/۰۱۲ | ۲/۵۳۴ | ۰/۲۶۳           | ۰/۰۷۷               | ۰/۱۹۶ | مربی‌گری             |

فرضیه شماره (۷): بین پیوندکاری و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۱۴، می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ بین پیوندکاری و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۵۴۲ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد متوسط می‌باشد. بدین معنی که با بالا رفتن سطح منابع شغلی، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت خوبی بالا خواهد بود.

جدول ۱۴، ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر     |
|----------------|--------------|-----------|
| سطح معناداری   | ضریب همبستگی | پیوندکاری |
| ۰/۰۰۱          | ۰/۵۴۲        |           |

نتایج جدول ۱۵ و مقدار ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که بین متغیر پیش‌بینی و متغیر ملاک همبستگی متوسطی وجود دارد. از طرفی مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 \text{ adj} = ۰/۲۸۹$ ) نشان می‌دهد متغیر پیش‌بین پیوندکاری توانسته ۲۸/۹ درصد از تغییرات

متغیر ملاک عملکرد سازمانی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۷۱/۱ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد.

جدول ۱۵، خلاصه آماره های مربوط به برازش مدل پیوندکاری و عملکرد سازمانی

| خلاصه مدل |                      |       |             |                       |
|-----------|----------------------|-------|-------------|-----------------------|
| مدل       | ضریب همبستگی چندگانه | $R^2$ | $R^2_{adj}$ | خطای استاندارد برآورد |
| ۱         | ۰/۵۴۲                | ۰/۲۹۴ | ۰/۲۸۹       | ۰/۴۰۹                 |

متغیر پیش‌بین: پیوندکاری متغیر ملاک: عملکرد سازمانی

براساس نتایج جدول ۱۶، مقدار به دست آمده  $F(۶۰/۲۴۸)$  در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار است، در واقع این نتیجه نشان می‌دهد که متغیر پیش‌بین از قدرت تبیین لازم برخوردار بوده و قادر است میزان تغییرات و واریانس متغیر ملاک را توضیح دهد. به عبارتی، مدل رگرسیونی تحقیق، مدل تقریباً خوبی است و به کمک آن قادریم تغییرات متغیر عملکرد سازمانی را براساس متغیر پیش‌بین منابع شغلی تبیین کنیم.

جدول ۱۶، نتایج تحلیل واریانس

| مدل       | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | F      | Sig   |
|-----------|---------------|------------|-----------------|--------|-------|
| رگرسیون   | ۱۰/۱۰۲        | ۱          | ۱۰/۱۰۲          | ۶۰/۲۴۸ | ۰/۰۰۱ |
| باقیمانده | ۲۴/۳۱۲        | ۱۴۵        | ۰/۱۶۸           |        |       |
| کل        | ۳۴/۴۱۴        | ۱۴۶        |                 |        |       |

با توجه به یافته‌ها در جدول ۱۷، ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر عملکرد سازمانی (۰/۵۴۲) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین، می‌توان گفت که متغیر پیوندکاری شعب بانک رفاه کرمانشاه بر رشد عملکرد سازمانی آن‌ها مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر پیوندکاری، میزان عملکرد سازمانی به مقدار ۰/۵۴۲ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

جدول ۱۷، نتایج ضرایب تاثیر رگرسیونی متغیر پیش بین بر متغیر ملاک

| مدل | متغیر پیش-<br>بین | ضرایب               |                 | Sig   |
|-----|-------------------|---------------------|-----------------|-------|
|     |                   | ضرایب غیر استاندارد | ضرایب استاندارد |       |
| ۱   |                   | B                   | Beta            | t     |
|     | (ثابت)            | ۱/۹۹۹               | -               | ۸/۲۳۰ |
|     | پیوندکاری         | ۰/۴۷۵               | ۰/۵۴۲           | ۷/۷۶۲ |

فرضیه شماره (۸): بین مولفه انرژی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۱۸، می توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ بین انرژی و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۴۳۳ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد نسبتا متوسط می باشد. بدین معنی که با بالارفتن سطح انرژی، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت متوسط بالا خواهد بود.

جدول ۱۸، ارتباط بین انرژی و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر |
|----------------|--------------|-------|
| سطح معناداری   | ضریب همبستگی | انرژی |
| ۰/۰۰۱          | ۰/۴۳۳        |       |

فرضیه شماره (۹): بین مولفه جذب و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۱۹، می توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ بین جذب و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۵۴۲ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد نسبتا متوسط می باشد. بدین معنی که با بالارفتن سطح جذب، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت متوسط بالا خواهد بود.

جدول ۱۹، ارتباط بین انرژی و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر |
|----------------|--------------|-------|
| سطح معناداری   | ضریب همبستگی | جذب   |
| ۰/۰۰۱          | ۰/۵۴۲        |       |

فرضیه شماره (۱۰): بین مولفه وقف و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی ۲۰، می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ بین وقف و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. از طرفی، مقدار این رابطه که برابر با ۰/۴۷۰ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد نسبتاً متوسط می‌باشد. بدین معنی که با بالا رفتن سطح وقف، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت متوسط بالا خواهد بود.

جدول ۲۰، ارتباط بین وقف و عملکرد سازمانی

| عملکرد سازمانی |              | متغیر |
|----------------|--------------|-------|
| ضریب همبستگی   | سطح معناداری | وقف   |
| ۰/۴۷۰          | ۰/۰۰۱        |       |

### نتیجه گیری

بی‌شک عملکرد تابعی از داده (قابلیت‌ها) و همچنین ستاده‌ها (اهداف) است و بهینه بودن آن به خوی خود تحقیق نمی‌یابد؛ مگر آن که عوامل مؤثر بر آن مشخص و تبیین شده باشد (چن و همکاران، ۲۰۰۴). از این‌رو در پژوهش حاضر به تبیین نقش میانجی پیوندکاری در ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه پرداخته شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه اول نشان داد که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. مقدار این رابطه که برابر با ۰/۴۳۶ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد متوسط می‌باشد. بدین معنی که با بالا رفتن سطح منابع شغلی، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت خوبی بالا خواهد بود. از طرفی، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 \text{adj} = 0/185$ ) نشان داد متغیر پیش‌بین منابع شغلی توانسته ۱۸/۵ درصد از تغییرات متغیر ملاک عملکرد سازمانی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۸۱/۵ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. همچنین نتایج ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر عملکرد سازمانی (۰/۴۳۶) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار بود. بنابراین، می‌توان گفت که متغیر منابع شغلی شعب بانک رفاه کرمانشاه بر رشد عملکرد سازمانی آن‌ها مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر منابع شغلی، میزان عملکرد سازمانی به مقدار ۰/۴۳۶ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیق‌های چانگ و آنجلین (۲۰۱۰)؛ ناکاگوا (۲۰۱۴) همخوان است. به نظر می‌رسد منابع شغلی الزام‌های شغل و هزینه‌های فیزیولوژیکی و روان‌شناختی مرتبط با آن را کاهش می‌دهند؛ در دست‌یابی به اهداف شغلی مؤثر هستند؛ رشد، یادگیری و توسعه فردی را ترغیب می‌کنند. همچنین به دلیل پرورش فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان، نقش انگیزش درونی و به دلیل نقش ابزاری در دستیابی به اهداف کاری، نقش انگیزش بیرونی را نیز بازی می‌کند (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷). از این‌رو باعث افزایش عملکرد سازمانی نیز می‌شوند.

همچنین نتایج آزمون فرضیه های دوم، سوم، چهارم، پنجم و ششم در مورد ارتباط مؤلفه‌های منابع شغلی و عملکرد سازمانی نشان داد که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ بین مؤلفه‌های منابع شغلی و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. مقدار این روابط به صورت مستقیم (مثبت) و در حد متوسط می‌باشد. بدین



معنی که با بالارفتن سطح مؤلفه‌های منابع شغلی، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت خوبی بالا خواهد بود. از طرفی مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 \text{adj}=0/183$ ) نشان می‌دهد متغیر پیش‌بین مؤلفه‌های منابع شغلی توانسته ۱۸/۳ درصد از تغییرات متغیر ملاک عملکرد سازمانی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۸۱/۷ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. همچنین نتایج ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر عملکرد سازمانی (۰/۲۶۲) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ تنها برای مؤلفه مربی‌گری معنادار بود. بنابراین، می‌توان گفت که متغیر مربی‌گری شعب بانک رفاه کرمانشاه بر رشد عملکرد سازمانی آن‌ها مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر مربی‌گری، میزان عملکرد سازمانی به مقدار ۰/۲۶۳ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد. این نتیجه نیز با نتایج تحقیق‌های چانگ و آنجلین (۲۰۱۰)؛ ناکاگوا (۲۰۱۴) و چن و همکاران<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۵) همخوان است. در تبیین این نتیجه این استنباط می‌شود که مربی‌گری در سازمان‌ها یک رابطه کوتاه مدت برای بهبود عملکرد از طریق تسهیل یادگیری است که تابع شرایط و زمینه‌های فردی ویژه است. البته گاهی اوقات می‌تواند شکل گروهی و تیمی نیز به خود بگیرد. مدیر (در نقش مربی) در این رویکرد سعی می‌کند که در نقش یک تسهیل‌کننده براساس برنامه‌های عملیاتی و هدف محور با کارکنان خود برای کسب سطح مطلوبی از خوداندیشی و خود تشخیصی، به فعالیت بپردازند. این اقدام مربی (مدیر) به افراد و تیم‌ها در حل چالش‌های کاری و یا حتی شخصی کمک می‌کند. به طور کلی، مربی (مدیر) نقش غیردستوری دارد، به طوری که در زمانی که لازم بداند یا در مواردی که احساس می‌شود که سیر عملکرد سازمان در جهتی قرار گرفته است که خلاف استراتژی تعیین شده برای سازمان است، وارد عمل می‌شود و تذکرات لازم را ارائه می‌دهد. البته باید توجه داشت که ارائه ارشاد نیاز به درک عمیقی از مسائل روانی داشته و خود به تخصص نیاز دارد. همچنین گاهی اوقات ارائه ارشاد در خارج از حوزه اختیارات و اقدامات مربی (مدیر) سازمان است (ولسی و همکاران، ۲۰۱۱).

همچنین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه هفتم نیز نشان داد با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ بین پیوندکاری و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. مقدار این رابطه که برابر با ۰/۵۴۲ است، به صورت مستقیم (مثبت) و در حد متوسط می‌باشد. بدین معنی که با بالارفتن سطح منابع شغلی، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت خوبی بالا خواهد بود. از طرفی مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 \text{adj}=0/289$ ) نشان می‌دهد متغیر پیش‌بین پیوندکاری توانسته ۲۸/۹ درصد از تغییرات متغیر ملاک عملکرد سازمانی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۷۱/۱ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. همچنین نتایج ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر عملکرد سازمانی (۰/۵۴۲) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین، می‌توان گفت که متغیر پیوندکاری شعب بانک رفاه کرمانشاه بر رشد عملکرد سازمانی آن‌ها مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر پیوندکاری، میزان عملکرد سازمانی به مقدار ۰/۵۴۲ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیق‌های سالونا و همکاران (۲۰۰۵)؛ ریچ و همکاران (۲۰۱۰)؛ بدرکار و پندیتا (۲۰۱۴) همخوان است. به نظر می‌رسد زمانی پیوندکاری به وجود می‌آید که تعادل در زندگی کاری هدایت شده باشد در نتیجه پیوندکاری با اثرات مثبتی که از عوامل مذکور دریافت می‌کند نه تنها باعث می‌شود عملکرد کارکنان افزایش یابد بلکه از این طریق عملکرد سازمانی هم افزایش پیدا کند.

همچنین نتایج آزمون فرضیه‌های هشتم، نهم و دهم در مورد رابطه بین مؤلفه‌های پیوندکاری و عملکرد سازمانی نشان داد که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ بین مؤلفه‌های پیوندکاری و عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کارگران شهر کرمانشاه رابطه وجود دارد. مقدار این روابط به صورت مستقیم (مثبت) و در حد متوسط می‌باشد. بدین معنی که با بالارفتن سطح مؤلفه‌های پیوندکاری، میزان عملکرد سازمانی نیز به نسبت متوسطی بالا خواهد بود. از طرفی مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 \text{adj}=0/307$ ) نشان می‌دهد متغیر پیش‌بین مؤلفه‌های پیوندکاری توانسته ۱۸/۵ درصد از تغییرات

<sup>25</sup> Chen et al

متغیر ملاک عملکرد سازمانی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۸۱/۵ درصد) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. همچنین نتایج ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر عملکرد سازمانی (۰/۴۰۸، ۰/۲۰۶) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ تنها برای جذب و وقف معنادار است. بنابراین، می‌توان گفت که مؤلفه‌های جذب و وقف شعب بانک رفاه کرمانشاه بر رشد عملکرد سازمانی آن‌ها مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه‌های جذب و وقف، میزان عملکرد سازمانی به ترتیب مقدار ۰/۴۰۸ و ۰/۲۰۶ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیق بدرکار و پندیتا (۲۰۱۴) همخوانی داشت. به نظر می‌رسد هنگامی که پای نوآوری، عملکرد سازمانی، رقابتی-بودن و در نهایت موفقیت کسب و کار به میان می‌آید، کارکنان نقش حیاتی ایفا می‌کنند و برخلاف ساختارهای سازمانی سنتی که به طور شدیدی بر کنترل‌های مدیریتی، اصول اقتصادی، کاهش هزینه، کارایی، جریان نقدینگی تأکید دارند، در سازمان‌های نوین از کارکنان انتظار می‌رود که پیش قدم و دارای ابتکار عمل بوده و به نرمی با دیگران کار کنند، مسئولیت توسعه حرفه‌ای خود را به عهده گرفته و به استانداردهای عملکرد با کیفیت بالا متعهد باشند. از اینرو است که سازمان به کارکنانی نیاز دارد که پیوسته احساس پرنرژ و فدایی بودن داشته و مجذوب کار خویش باشند به بیان دیگر، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که با کار خود پیوند داشته باشند.

در نهایت آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد منابع شغلی به صورت غیر مستقیم و از طریق اثرگذاری مثبت بر پیوندکاری در عملکرد سازمانی شعب بانک رفاه کرمانشاه مؤثر است. اما به صورت مستقیم در مدل تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی ندارد. از آنجای که این تحقیق برای اولین است که از پیوندکاری به عنوان متغیر واسطه‌ای بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی استفاده می‌کند، لذا تحقیق تحقیق مسنجمی که همخوانی یا عدم همخوانی را با آن قیاس کنیم وجود ندارد. اما آنچه از این نتیجه استنباط می‌شود این است که عملکرد سازمانی در شعب بانک رفاه کرمانشاه و براساس نتایج حاصل از این تحقیق تابعی از منابع شغلی و پیوندکاری می‌باشد. در واقع منابعی شغلی با افزایش پیوندکاری موجبات افزایش عملکرد سازمانی را فراهم می‌آورد. هر چند که نتایج آزمون مدل نشان داد منابع شغلی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی اثر معناداری ندارد. به نظر می‌رسد این نتیجه تحت تأثیر رویکرد سیستمی قرار گرفته باشد که در مدل معادلات ساختاری از آن پیروی می‌کند چرا که نتایج آزمون ارتباط بین منابع شغلی و عملکرد سازمانی نشان داد که این دو متغیر با هم رابطه مثبت و معناداری دارند.

## منابع:

۱. ادیبی، زهرا، گل‌پرور، محسن. و مصاحبی، محمد. رضا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تقاضاهای شغلی، منابع شغلی، و کنترل شغلی با رفتارهای انحرافی کارکنان: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی. فصلنامه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، شماره ۲۲، صص: ۱۰۷-۱۱۶.
۲. جلوه‌داری ممقانی، بهرام. (۱۳۸۵). تعالی سازمانی EFQM. تهران: مرکز تحقیقات صنعتی ایران.
۳. حاجی کریمی، توریح. (۱۳۸۱). مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی. تهران: تدبیر.
۴. روشن‌نژاد، مژگان. شرافت، شاپور. و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین منابع شغلی و پیوندکاری در نهادهای آموزشی مطالعه موردی دانشگاه تهران. مدیریت دولتی، شماره ۳، صص ۱۰۷-۱۲۲.
۵. ساکلند، جان. (۱۳۸۶). تعالی سازمانی فراگیر - دست‌یابی به عملکرد کلاس جهانی. ترجمه الوندی، محسن. تهران: رسا.
۶. سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. چاپ نوزدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

۷. سلم آبادی، مجتبی. فاتحی، حمید. میرزایی فندخت، امید. غلامی استند، علی. و زارعی موسویه، مهدی (۱۳۹۲). رابطه اخلاق کار اسلامی با تعلق خاطر کاری در معلمان آموزش و پرورش شهرستان خوسف. کنفرانس مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
۸. شریف خلیفه سلطانی، مصطفی. نصر اصفهانی، محمد. رضا. و شیاسی، مریم. (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین مشارکت در تصمیم‌گیری، آزادی عمل و رعایت عدالت با ارتقاء انگیزه کار معلمان. علوم اجتماعی، شماره ۵۷، صص: ۸۶-۹۰.
۹. عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۲). تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان. مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۷۳-۹۶.
۱۰. فانی، علی. اصغر. عیسی‌خانی، احمد. و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). تبیین پیش‌آینده‌های تعلق خاطر کاری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۲.
۱۱. قاسمی، وحید. (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics. چاپ دوم، تهران: انتشارات جامعه شناسان.
۱۲. قربانی‌زاده، وجه‌الله. حسی بدرآبادی، حسن. و ابراهیم‌زاده، حسن. (۱۳۹۱). نقش تعدیل‌کننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۶، صص: ۱۳۵-۱۶۱.
۱۳. قلیچ‌لی، بهروز. و غلام‌زاده، داریوش. (۱۳۹۳). مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات صفار.
۱۴. موسی‌خانی، مرتضی. و حق‌خواه، داوود. (۱۳۸۶). بررسی میزان آمادگی مدیران دانشگاه آزاد قزوین برای اجرای طرح بهبود عملکرد. دانشگاه آزاد قزوین. طرح پژوهشی.
۱۵. نجمی، منوچهر. و حسینی، سیروس. (۱۳۸۳). چرخشی در حرکت به سوی سرآمدی سازمانی با استفاده از مدل سرآمدی EFQM. مجله استاندرد، شماره ۱۴۹.

16. Albrecht, S. L. (2010). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice: Edward Elgar Publishing.
17. Alzyoud, A. A., Othman, S. Z., & Isa, M. F. M. (2014). Examining the Role of Job Resources on Work Engagement in the Academic Setting. Asian Social Science, 11(3), p103.
18. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research: Psychology Press.
19. Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. Journal of Nursing Management, 21(3), 529-540. Doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x.
20. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 133, 106-115.
21. Chen, J., Reilly, R. R., Lynn, G. S., & Neubaum, D. O. (2013). Team Autonomy and New Product Development Performance. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

22. Chung, N. G., & Angeline, T. (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees? *African Journal of Business Management*, 4(9), 1837-1843.
23. Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
24. De Braine, R., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(2), 11.
25. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
26. Drentea, P., Clay, O. J., Roth, D. L., & Mittelman, M. S. (2006). Predictors of improvement in social support: Five-year effects of a structured intervention for caregivers of spouses with Alzheimer's disease. *Social science & medicine*, 63(4), 957-967.
27. Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*: John Wiley & Sons.
28. Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2), 447-488.
29. Grant, A. M. (2007). Past, present and future: the evolution of professional coaching and coaching psychology. *Handbook of coaching psychology: a guide for practitioners*, 23-39.
30. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
31. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
32. 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.
33. Li, M., Wang, Z., You, X., & GAO, J. (2015). Value congruence and teachers' work engagement: The mediating role of autonomous and controlled motivation. *Personality and Individual Differences*, 80, 113-118.
34. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*: John Wiley & Sons.
35. 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.
36. Nakagawa, Y., Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., Nakanishi, M., Hiro, H. (2014). Job Demands, Job Resources, and Job Performance in Japanese Workers: A Cross-sectional Study. *Industrial health*, 52(6), 471.

37. Quiñones, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.
38. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
39. Salminen, S. R., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2014). Job Resources and Work Engagement: Optimism as Moderator among Finnish Managers. *Journal of European Psychology Students*, 5(1), 69-77.
40. Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial health*, 47(5), 495-502.
41. Tracey, W. (2004). *The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives: Managers and Practitioners*.
42. Van Rensburg, Y. J., Boonzaier, B., & Boonzaier, M. (2014). The job demands-resources model of work engagement in South African call centres. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1).
43. Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 140-153.
44. Wolsey, C., Minten, S., & Abrams, J. (2011). *HRM in the Sport and Leisure Industry: Routledge*.
45. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
46. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244