

## بررسی ارتباط بین ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان با درگیری عاطفی - ذهنی

سیدمحسن علامه\*، عباس اسلامی فارسانی\*\*، محمد مالکی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۸/۱۲

### چکیده

درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان، پدیده‌ای تعاملی است که به تلاش دوطرفه از جانب کارکنان و سازمان نیازمند است. وجود آن در کارکنان نیازمند این است که افراد با حضور فیزیکی، عاطفی و شناختی به ایفای نقش کاری خود بپردازند. این پژوهش به بررسی ارتباط بین ابعاد کیفیت زندگی کاری با درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش را ۲۱۴ نفر از کارکنان کارخانه کاشی نیلو اصفهان تشکیل می‌دهند. برای سنجش مؤلفه‌های مربوط به متغیر کیفیت زندگی کاری از پرسشنامه استاندارد والتون (۱۹۷۳) استفاده شده و پرسشنامه درگیری عاطفی-ذهنی مربوط به شرکت مشاوره‌ای تاورزپیرین است. داده‌های جمع‌آوری شده به روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای PLS 2.0 smart و spss21 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج یافته‌ها نشان داد که کیفیت زندگی کاری بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان اثر مثبت دارد و مقدار آن  $0.683$  برآورد شد.

**کلیدواژه‌ها:** کیفیت زندگی کاری؛ درگیری عاطفی-ذهنی؛ کار معنی‌دار.

dr\_allameh@yahoo.com

aeslamif@gmail.com

maleki.mba@gmail.com

\* نویسنده مسئول: دانشیار دانشگاه اصفهان.

\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع).

\*\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.

## مقدمه

کسب موفقیت و رشد در سازمان‌های امروزی در گرو داشتن کارکنانی متعهد، پرانرژی و دارای دلبستگی به نقش و وظایف سازمانی است. کارکنانی که به شغل و نقش خود به دید اجبار می‌نگرند، در آینده‌ای نه‌چندان دور موجبات هدررفتن منابع سازمانی را فراهم آورده و بر عملکرد کلی سازمان تأثیر نامطلوبی را خواهند گذاشت و از سوی دیگر خود نیز دچار فرسایش شغلی می‌شوند. درگیری عاطفی - ذهنی<sup>۱</sup> اساساً یک مفهوم انگیزشی است که موجب می‌شود فرد فعالیت‌ها و توان و تلاش خود را بر نقش و وظیفه خود متمرکز سازد (کریستین، گارزا و اسلاتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). تلاش‌های اخیر در مورد بهبودبخشیدن به عملکرد سازمان، تأکید بر مفاهیم رفتار سازمانی مثبت دارد و درگیری عاطفی - ذهنی به عنوان یکی از برجسته‌ترین مفاهیم در میان مشاوران سازمانی مطرح می‌شود. یافتن آنچه که موجب بالارفتن درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان شود و بتواند به نوعی این پدیده را بین افراد سازمان تقویت نماید، خود موضوعی ارزشمند به‌شمار می‌رود. یکی از این موارد که بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان تأثیرگذار است، کیفیت زندگی کاری<sup>۳</sup> است. شغل، یک بخش مهم از زندگی هر فرد به‌شمار می‌رود. شغل افراد روی موقعیت و میزان رضایت آنها از زندگی تأثیرگذار است. امروزه کیفیت زندگی کاری یکی از جنبه‌های بسیار مهم از کیفیت زندگی است. علاوه بر آن داشتن سطح بالایی از کیفیت زندگی کاری، برای جذب و به‌کارگیری و حفظ کارکنان در هر سازمانی، امری مهم و حیاتی به‌شمار می‌رود. (بونرد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). کیفیت زندگی کاری، درک و دریافت ذهنی کارکنان از مطلوبیت‌های محیط کاری است. این پدیده با رفاه و آسایش کارکنان در محیط کار مرتبط است. دامنه و محدوده کیفیت زندگی کاری اگرچه بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است، ولی تأثیر بسزایی در زندگی خارج از محیط کار کارکنان، از جمله در مسائل خانوادگی و اوقات فراغت و نیازهای اجتماعی آنها خواهد گذاشت. زمانی که نیازهای کارکنان برآورده نشود، به احتمال زیاد نگرانی و اضطراب آنها در محیط کار افزایش می‌یابد که این امر نتایج نامطلوبی را بر آسایش کارکنان و عملکرد

1. Employee Engagement
2. Christian, Garza & Slaughter
3. Quality of Work Life
4. Boonrod

شغلی آنها خواهد گذاشت (کانتن و سادولا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). سازمانی که کیفیت زندگی کاری مطلوبی را برای کارکنان خود فراهم می‌سازد، به ایجاد یک تصویر خوب در ذهن افراد کمک نموده و به جذب و ماندگاری کارکنان سازمان، کمک شایانی می‌کند (نور و عبدالله<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). شاخص‌های بسیاری برای کیفیت زندگی کاری مطرح می‌شوند که شامل: پرداخت منصفانه و کافی، ایجاد انسجام و یکپارچگی اجتماعی و فراهم کردن فرصت‌هایی برای کارکنان از سوی سازمان برای ارتقای قابلیت‌های فردی، می‌باشد (کانتن و سادولا، ۲۰۱۲). بیشتر مطالعات و پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه کیفیت زندگی کاری بیشتر به بررسی ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و متغیرهایی مانند: رضایت شغلی، ترک خدمت کارکنان، جابه‌جایی شغلی و عملکرد شغلی متمرکز است. به هر حال به دلیل کمبود شواهد تجربی در مورد ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان، این پژوهش انجام گرفته است. در واقع هدف این پژوهش بر اثرگذاری کیفیت زندگی کاری و مؤلفه‌های آن بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان متمرکز است.

## کیفیت زندگی کاری

تجربه‌های فرد در محیط کار و کیفیت زندگی کاری در ایجاد رضایت شغلی امری مؤثر به‌شمار می‌رود. پژوهشگران از دیدگاه‌های گوناگون این مفهوم را تشریح کرده و سعی نموده‌اند که شاخص‌های تعیین‌کننده آن را بیان نمایند (بگتاسوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). عموماً افرادی که از کار خود رضایت دارند، از کیفیت زندگی کاری بالایی برخوردار هستند و در مقابل افرادی که از شغل خود ناراضی هستند، سطح پایینی از کیفیت زندگی کاری را تجربه می‌کنند. بالا بودن کیفیت زندگی کاری برای هر سازمان، امری حیاتی و ضروری در جهت جذب و نگهداری کارکنان ماهر و توانمند به‌شمار می‌رود. شرکت‌هایی که دارای محیط کاری ایمن هستند و برای کارکنان کیفیت زندگی کاری بالاتری را فراهم می‌سازند، شانس بیشتری در استخدام، به‌کارگیری و حفظ کارکنان ارزشمند دارند. این شرکت‌ها از بازدهی و رشد فوق‌العاده‌ای نیز برخوردارند (هانگک،

1. Kanten & Sadullah  
2. Noor & Abdullah  
3. Bagtasos

لاولر و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). کیفیت زندگی کاری، فرایندی است که طی آن سازمان به کارکنان و نیازهای آنها احترام گذاشته و روش‌هایی برای پیاده‌سازی و دخالت آنها در تصمیمات سازمانی به کار می‌بندد، تا کارکنان بتوانند محیط کاری را خودشان طراحی نمایند. این متغیر توسط برداشت و حسی که کارکنان نسبت به شغل، همکاران و شرکت‌ها و مؤسسه‌های تأثیرگذار در ارتقا و رشد سازمان دارند، مشخص می‌شود (ابسر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). سنجش و ارزیابی کیفیت زندگی کاری، در اواخر ۱۹۶۰ آغاز شد که در ارتباط با ابعاد فردی کار و متمرکز بر ارتباط بین کارگر و محیط کاری بود (رز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ تاباسوم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). شیوه‌های بیان و معرفی کیفیت زندگی کاری متفاوت بوده و جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرند (تاباسوم و همکاران، ۲۰۱۱). برای کیفیت زندگی کاری، هشت مؤلفه می‌توان مطرح نمود که عبارت است از:

### ۱- پرداخت منصفانه و کافی<sup>۵</sup>

منظور پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت‌ها با معیارهای اجتماعی و معیارهای کارکنان و تناسب آن با دیگر انواع کار است. پاداش‌های تعلق‌گرفته به کارکنان در کار نیز بایستی بالاتر از حداقل استاندارد زندگی باشد (میرسپاسی، ۱۳۷۸: ۴۴۹).

### ۲- محیط کاری ایمن و بهداشتی<sup>۶</sup>

منظور ایجاد شرایط کاری ایمن از نظر فیزیکی و نیز تعیین ساعات کار منطقی است. همچنین محیط کاری بایستی اثرات آلودگی را که می‌تواند تأثیر معکوسی بر وضعیت فیزیکی و ذهنی کارکنان در محیط کار بر جای گذارد، کاهش دهد (ابطحی، ۱۳۷۳: ۲۲۴).

1. Huang, Lawler & Lei
2. Absar et al.
3. Rose et al.
4. Tabassum et al.
5. Adequate and Fair Compensation
6. Safe and Healthy Working Conditions

### ۳- توسعه قابلیت‌های انسانی<sup>۱</sup>

به فراهم بودن فرصت‌هایی چون استفاده از استقلال و خودکنترلی در کار، بهره‌مندشدن از مهارت‌های گوناگون، دسترسی به اطلاعات متناسب با کار و برنامه‌ریزی کار برای کارکنان اشاره دارد. در این راستا مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شوند که قابلیت برآورده‌نمودن نیاز سازمان به تولید و نیاز افراد به کارهای جالب، پرمعنا و چالشی را داشته باشد (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹: ۳۳۴).

### ۴- تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم<sup>۲</sup>

به معنی فراهم‌نمودن زمینه بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت و فرصت‌های به‌کارگیری مهارت‌های کسب‌شده و تأمین امنیت درآمد و اشتغال است (دولان و شولر: ترجمه طوسی و صائبی، ۱۳۸۰: ۵۵۸).

### ۵- یکپارچگی و انسجام اجتماعی<sup>۳</sup>

ایجاد یک فضا و جو کاری که احساس تعلق کارکنان و اینکه آنان مورد نیاز سازمان می‌باشند را تقویت می‌کند. در این راستا هر چیزی که بالقوه می‌تواند منجر به عدم شناسایی افراد با گروه‌هایی که بدان تعلق دارند، شود، بایستی از صحنه کار حذف شود. این موضوع شامل حذف ارزش حفظ اصالت منافع افراد در سازمان و تشویق به شکل‌گیری گروه‌های اجتماعی است (شرمهورن و دیگران: ترجمه پاریزی و دیگران، ۱۳۷۸: ۴۱).

### ۶- قانون‌گرایی در سازمان کار<sup>۴</sup>

منظور فراهم‌نمودن زمینه آزادی سخن کارکنان بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و نافذبودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی است. لذا باید در محیط کار رویه‌های خاص ناظر بر تضمین حقوق کارکنان وجود داشته باشد (دولان و شولر: ترجمه طوسی و صائبی، ۱۳۸۰: ۵۵۸).

- 
1. Human Progress Capabilities
  2. Opportunity for Continued Growth and Security
  3. Social Integration in Work Organization
  4. Constitutionalism in the Work Organization

## ۷- فضای کلی زندگی<sup>۱</sup>

این مؤلفه به برقراری توازن و تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های زندگی کارکنان که شامل: اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی می‌شود، مربوط می‌باشد. این عامل توجه به فعالیت‌های غیرکاری که افراد خارج از محیط کار درگیر آن هستند و بررسی تأثیر فعالیت‌های کار بر روی زندگی خصوصی کارکنان را نیز شامل می‌شود.

## ۸- وابستگی اجتماعی زندگی کاری<sup>۲</sup>

به چگونگی برداشت (ادراک) کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد. این مقوله اقدام‌هایی که در جهت افزایش درک کارکنان نسبت به مقاصد و اهداف سازمان و اهمیت مشارکت آن در تحقق آن اهداف انجام می‌گیرد، را نیز شامل می‌شود. همچنین می‌توان اشاره کرد که، کیفیت زندگی کاری بر ارزش‌های انسانی و مسئولیت‌های اجتماعی تأکید دارد (گوپتا و شارما<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

## درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان

مطابق گفته کاهن<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) درگیری ذهنی - عاطفی در برگیرنده «مطیع ساختن خود درونی افراد در جهت ایفای نقش شغلی آنهاست، کارکنانی که دارای درگیری عاطفی - ذهنی هستند، جسم، روح، عواطف و احساسات خود را در عمل به نقش خود به کار می‌بندند و خود را درگیر نقش می‌سازند». درگیری عاطفی - ذهنی که نقطه مقابل فرسودگی شغلی است، به‌عنوان مفهومی مستقل به کار می‌رود و دارای ساختاری متفاوت است که توسط ابزارهای مختلفی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد (گوپتا و کومار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). ریچ، لپین و کرافورد<sup>۶</sup> (۲۰۱۰). براساس نظر کاهن در سال ۱۹۹۰، برای درگیری ذهنی - عاطفی، ابعادی را معرفی کردند، از جمله: بعد فیزیکی،

1. Total Life Space
2. The Social Relevance of Work Life
- 3 . Gupta & Sharma
4. Kahn
5. Gupta & Kumar
6. Rich, Lepine & Crawford

بعد عاطفی و بعد شناختی. مفهوم درگیری عاطفی-ذهنی در سال‌های اخیر برای نشان دادن اثرات مثبت کار بر کیفیت زندگی به کار می‌رود و یک مفهوم گسترده است که مرکز اصلی خصوصیات همچون شور و اشتیاق در کار است (سوننتاج و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). این پدیده مفهومی چالشی، هدف‌گرا و مرتبط با شغل است که از طریق ابعادی همچون: توان و انرژی در کار<sup>۲</sup>، تعهد در کار<sup>۳</sup> و شیفتگی نسبت به کار<sup>۴</sup> توصیف می‌شود (برومند جزی، ۱۳۹۲). توان و انرژی، تبیین‌کننده سطح بالای انرژی و داشتن تمرکز ذهنی در موقع انجام کار است. به عبارتی فرد تمام توان و انرژی خود را در حین انجام وظیفه به کار می‌بندد. تعهد در کار اشاره به این دارد که فرد به شدت در شغل خود غرق می‌شود و به دید یک سرگرمی به شغل خود می‌نگرد و کار خود را چالش برانگیز می‌داند. جذابیت، بیانگر متمرکز شدن و جذب شدن کامل فرد در کار است، به نحوی که زمان برای فرد به سرعت سپری می‌شود و به بیان دیگر فرد با کار کردن از مشکلات جدا شده و موفقیت در کار را به عنوان پاداش مطلوب برای خود در نظر می‌گیرد (سیمپسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). به طور خلاصه، کارکنان دارای درگیری عاطفی-ذهنی سطح بالایی از انرژی و اشتیاق در کارشان دارند و در کار خود غرق می‌شوند (شیمازو و اسچائوفلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). زمانی که کارکنان درگیر شغل خود می‌شوند، یک تناسب و هماهنگی بین اولویت‌های کارکنان و اهداف سازمان به وجود می‌آید. نشانه‌ها و علائمی وجود دارد که نشان‌دهنده میزان درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان با عملکرد کاری آنها است (تمیک و تمیک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

## کار معنادار (پرمحتوا)<sup>۸</sup>

هرچند که شرکت و اطلاعات مهم هستند، اما به خودی خود در نتیجه بخشی کار پرمعنا و بنابراین درگیری عاطفی ذهنی کارکنان لازم نیستند. کار به تنهایی نیاز به عرضه موقعیت‌هایی چون

1. Sonnentag et al.
2. Vigore
3. Dedication
4. Absorption
5. Simpson
6. Shimazu & Schaufeli
7. Tomic & Tomic,
8. Rich Work

خودمختاری، تأثیرگذاری و پاداش‌های ذاتی دارد (بولمن و دیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). این اطلاعات اهمیت اثربخشی خودمختاری در کار، احساس درونی پاداش و رضایتمندی شخصی را منعکس می‌سازد. وقتی کارمندی تحت موقعیت خودمختاری قرار می‌گیرد، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و خلاقیت در کار به آنها داده می‌شود. هر چند که خودمختاری مستقیماً منجر به خلاقیت نمی‌شود، اما انعطاف‌پذیری کارکنان را در کارشان توسعه می‌بخشد. انعطاف‌پذیری باعث افزایش قدرت تصمیم‌گیری شخصی در کار می‌شود، این انعطاف‌پذیری باعث خلق موقعیت افزایش معنای شخصی در کار فرد می‌شود. تأثیر و پاداش ذاتی از دیگر عواملی هستند که توانایی خلق پرمعنا را بالا می‌برند (بولمن و دیل، ۱۹۹۱). این توانایی است که اثربخشی کار فرد را جهت خلق کار پرمعنا به طور فردی بالا می‌برد. افزایش اثربخشی و تأثیرگذاری موقعیت‌های کارمند تأثیرگذار کار پرمعنا را منجر خواهد شد. به علاوه وقتی کارمندی در کارش مؤثر واقع می‌شود احساس رضایتمندی شخصی در آن کار پدید می‌آید که کار پرمعنا را توصیف می‌کند. پاداش ذاتی مانند خشنودی شخصی و خودکفایی قوی از اجزاء کار پرمعنا هستند (بولمن و دیل، ۱۹۹۱). ایجاد کار پرمعنا در جنبه‌های مهم توسعه عملکرد و سودبخشی است. وتیلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) خلاقیت، نوآوری و درگیری عاطفی - ذهنی را به عنوان مفهومی که علائق و معنا را برای مردم متجلی می‌سازد به هم مربوط دانست. وتیلی معتقد است تماشای این که مردم برای صحبت‌های خود چگونه وقت می‌گذارند و به همدیگر گوش فرا می‌دهند، به همان نسبت می‌توانیم به درک آنچه برای آنها اهمیت دارد پردازیم. علاوه بر این طی آموزش‌های زندگی، شناخت خلاقیت افراد و تعهد بزرگترین منابع ما محسوب می‌شوند، به محض این که افراد به چیزی علاقه‌مند می‌شوند، خلاقیت، درگیر می‌شود. اگر بخواهیم فردی خلاق شود و نوآوری کند، رهبران و مدیران باید وی را به سمت موارد پرمعنا رهنمون سازند. ساده‌ترین راه برای کشف موارد پرمعنا توجه به صحبت‌های مردم و جایی است که انرژی صرف می‌کنند (وتیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). وتیلی می‌گوید درگیری افراد به موارد مهم درگیری عاطفی - ذهنی را در آنها ایجاد می‌کند. این موضوع بینشی در خصوص رابطه بین تأمین کار پرمعنا و موقعیت‌های طلب درگیری عاطفی - ذهنی در ما ایجاد می‌کند. وتیلی

1. Bolman & Deal  
2. Wheatly  
3. Wheatley



(۲۰۱۱) می‌گوید در رابطه‌ی کارمند- کارفرما برای کارکنان، خلاقیت توأم با کار حائز اهمیت است. این حقیقتی است که مردم درگیر این موضوع هستند که کارشان چگونه انجام می‌شود، مردمی را مشاهده می‌کنیم که در تمرین‌های آزادانه به خلق مواردی برای خودشان می‌پردازند (وتیلی، ۲۰۱۱). وتیلی معتقد است که مردم از آنچه خلق می‌کنند، پشتیبانی به عمل می‌آورند و کار پرمعنا را مستقیماً در ارتباط با کسانی که آن را خلق و انجام داده‌اند، بیان می‌کنند.

### ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان

پژوهش‌ها حاکی از وجود رابطه علی میان درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان و عملکرد آنان است و اکثر سازمان‌ها در تلاشند تا از هر تغییری جهت رشد و شکوفایی خود بهره ببرند (هارتر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). یکی از مفاهیم مرتبط دیگر با درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان، رضایت شغلی است که تحت عنوان «احساس کارکنان نسبت به شغلشان» تعریف می‌شود (هارتر و همکاران، ۲۰۰۲). در دنیای امروزی و با توجه به مطالب فوق آنچه منجر به تحقق این مهم می‌شود، توجه به عوامل کیفیت زندگی کاری و تلاش برای رشد آنان در کارکنان است. امروزه سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند حین ایفای نقش در سازمان، از خود ابتکار عمل نشان دهند، فعال باشند، با دیگران در اتمام وظایفشان همکاری کنند، مسئولیت پذیر باشند و برای تحقق نتایج عملکرد، در حد بالاتر از استاندارد متعهد باشند. به بیان دیگر، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که نسبت به کار خود درگیری عاطفی-ذهنی داشته باشند (باکر واسچائوفلی، ۲۰۰۸). کارکنان در حین درگیر شدن عاطفی-ذهنی، فقط از لحاظ جسمی نسبت به کار درگیر نمی‌شوند، بلکه فکر و روح آنان نیز به طور کامل درگیر می‌شود. واضح است چنین امری فقط از طریق تمرکز بر عملکردهای ضعیف، کارکنان با انگیزه پایین، بیماران روحی و افرادی که درگیری عاطفی-ذهنی ندارند، به دست نمی‌آید. گاهی اوقات با رساندن عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری به حد طبیعی می‌توان میزان بالایی از درگیری عاطفی-ذهنی را به وجود آورد. از سوی دیگر ارتقای عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در محیط‌های کاری امکان‌پذیر است و محیط کاری بسیار عالی همواره براساس سطوح درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان توصیف می‌شود (هارتر و

1. Harter et al.

همکاران، ۲۰۰۲). براساس آنچه بیان شد دو متغیر مورد بررسی در این پژوهش که کیفیت زندگی کاری و درگیری عاطفی-ذهنی است، لازم و ملزوم هم هستند و ارتباط تنگاتنگی میان این دو سازه مفهومی وجود دارد.

تایپال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی که با عنوان «درگیری عاطفی-ذهنی در هشت کشور اروپایی» روی ۷۸۶۷ نفر در کشورهای بلغارستان، فنلاند، آلمان، مجارستان، هلند، پرتغال، سوئد و انگلستان انجام داده‌اند، به این نتیجه رسیدند که سطوح درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان در کشورهای مختلف براساس چهار بخش اقتصادی که: تجارت خرده فروشی، امور مالی و بانکداری، ارتباطات و بیمارستان‌های دولتی هستند، متفاوت است. در عین حال نتایج نشان می‌دهد که تقاضای شغلی، درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان را کاهش می‌دهد در حالی که اختیار در کار و حمایت‌های اجتماعی درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان را افزایش می‌دهد و اثر این عوامل در کشورهای گوناگون یکسان بوده است. سادولا و کانتن در سال ۲۰۱۲ پژوهشی را در بیک کارخانه تولید سنگ مرمر در کشور ترکیه انجام دادند و نتیجه یافته‌ها نشان داد که بین ابعاد کیفیت زندگی کاری و درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان ارتباط مثبتی وجود دارد. البته همان‌طور که قبلاً گفته شد، به دلیل پژوهش‌های اندکی که در زمینه رابطه بین کیفیت زندگی کاری و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان انجام گرفته، این پژوهش صورت گرفته است.

## مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

پرسش اصلی تحقیق: آیا بین کیفیت زندگی کاری و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان کاشی و سرامیک نیلو اصفهان ارتباط وجود دارد؟

هدف تحقیق: بررسی ارتباط میان کیفیت زندگی کاری و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان کاشی و سرامیک نیلو اصفهان.

فرضیه H: بین کیفیت زندگی کاری و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.

فرضیه H1: بین پرداخت منصفانه و کافی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود

دارد.

1 . Tipaleh et al.

فرضیه H2: بین محیط ایمن و بهداشتی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.

فرضیه H3: بین تأمین فرصت رشد و امنیت و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.

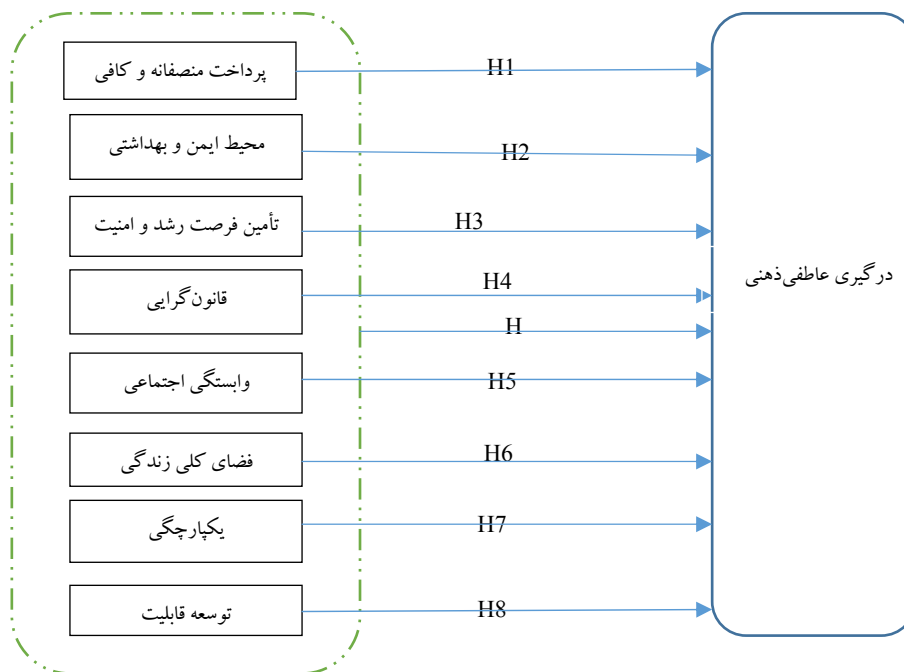
فرضیه H4: بین قانون‌گرایی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.

فرضیه H5: بین وابستگی اجتماعی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.

فرضیه H6: بین فضای کلی زندگی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.

فرضیه H7: بین یکپارچگی و انسجام اجتماعی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.

فرضیه H8: بین توسعه قابلیت و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان ارتباط وجود دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

مدل پژوهش، الگویی است که نشان‌دهنده برداشت ذهنی پژوهشگر از رابطه بین مؤلفه‌های پژوهشی است. بر این اساس با توجه به دیدگاه پژوهشگر مبنی بر اینکه میان مؤلفه‌های دومتغیر اصلی پژوهش ارتباط متقابلی وجود دارد، مدل حاضر ارائه شده است. به عبارت دیگر ارتقای کیفیت زندگی کاری در کارکنان منجر به درگیری بیشتر آنان از لحاظ عاطفی ذهنی می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۲۱۴ نفر از ۴۷۹ نفر کارکنان کاشی و سرامیک نیلو تشکیل می‌دهد. در این پژوهش تلاش بر این بوده است که تأثیر ابعاد کیفیت زندگی کاری بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. از آنجا که در پژوهش‌های انجام گرفته به تأثیر این ابعاد بر درگیری عاطفی کمتر توجه شده است، لذا شرکت‌ها و سازمان‌هایی که دنبال ایجاد این ویژگی در کارکنان خود هستند، می‌توانند از نتایج آن بهره‌مند شوند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌ای متشکل از دو بخش است که در یک بخش، ابعاد کیفیت زندگی کاری با استفاده از پرسشنامه استاندارد والتون<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) و در بخش دیگر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان توسط پرسشنامه شرکت تاورز پرین<sup>۲</sup> مورد سنجش قرار گرفت. شرکت کنندگان در پژوهش روی طیف پنج‌گانه (۱- بسیار کم) (بسیار مخالف) تا ۵- بسیار زیاد (بسیار موافق)) به پرسش‌ها پاسخ دادند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای spss21 و smartPLS 2.0 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

### ارزیابی پایایی مدل اندازه‌گیری

مطابق گفته اندرسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)، در صورت بزرگ‌تر بودن مقادیر آلفای کرونباخ از

1. Walton
2. Towers Perrin
3. Anderson

مقدار ۰.۷۰، پایایی متغیرهای مدل اندازه‌گیری مورد تأیید می‌باشد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از جدول (۱)، مقادیر آلفای کرونباخ، همگی متغیرهای مدل مورد نظر از ۰.۷ بزرگتر می‌باشند، در نتیجه متغیرهای مورد نظر از پایایی لازم برخوردار هستند. مقدار پایایی مرکب (CR) در ستون جدول (۱) برای تمامی متغیرها از ۰.۷۰ بیشتر است و در نتیجه همه متغیرها از پایایی مرکب برخوردار هستند (چن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). چنانچه مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه از مقدار ۰.۵۰ بیشتر باشد، مدل از روایی همگرا برخوردار است و در نتیجه هر سازه بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌های خود را پوشش می‌دهد (فورنل و لارکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). طبق نتایج به‌دست آمده از نرم‌افزار smart PLS 2.0، مقادیر AVE در جدول (۱)، همگی از ۰.۵۰ بیشتر می‌باشند و در نتیجه روایی همگرای مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. چنانچه در ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون<sup>۳</sup>، جذرمیانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد، مدل از روایی واگرا برخوردار است (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). طبق نتایج به‌دست آمده در جدول (۱)، همبستگی هر سازه با خودش بیش از همبستگی با دیگر سازه‌ها می‌باشد.

جدول ۱- پایایی و روایی همگرای مدل اندازه‌گیری

سازه	معرف	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
پرداخت منصفانه و کافی	Q1	۰.۷۹۲	۰.۷۰۱	۰.۷۸۶	۰.۵۵۳
	Q2	۰.۶۵۷			
	Q3	۰.۷۷۴			
محیط ایمن و بهداشتی	Q4	۰.۷۹۲	۰.۷۳۲	۰.۸۲۱	۰.۶۰۹
	Q5	۰.۸۷۹			
	Q6	۰.۶۵۱			
فرصت رشد			۰.۷۴۰	۰.۸۳۶	۰.۵۶۱
	Q7	۰.۷۹۳			

1. Chin
2. Fornell & Larcker
3. Correlation of Latent Variable

(ادامه) جدول ۱- پایایی و روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری

سازه	معرف	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
فرصت رشد	Q8	۰.۶۷۷			
	Q9	۰.۷۹۱			
	Q10	۰.۷۹۲			
قانون‌گرایی	Q11	۰.۸۲۴	۰.۷۸۱	۰.۸۵۹	۰.۶۰۴
	Q12	۰.۷۷۷			
	Q13	۰.۷۶۴			
	Q14	۰.۷۹۳			
وابستگی اجتماعی	Q15	۰.۷۹۵	۰.۷۳۶	۰.۸۴۱	۰.۷۲۷
	Q16	۰.۹۰۶			
فضای کلی زندگی	Q17	۰.۷۳۱			
	Q18	۰.۷۸۲			
	Q19	۰.۷۸۳			
	Q20	۰.۷۵۳			
یکپارچگی	Q21	۰.۷۵۵	۰.۷۱۲	۰.۸۱۸	۰.۵۳۱
	Q22	۰.۶۲۹			
	Q23	۰.۷۹۱			
	Q24	۰.۷۳۰			
توسعه قابلیت	Q25	۰.۷۰۸	۰.۸۱۱	۰.۸۶۸	۰.۵۷۰
	Q26	۰.۷۳۴			
	Q27	۰.۶۸۴			
	Q28	۰.۷۹۸			
	Q29	۰.۸۳۹			
درگیری عاطفی ذهنی	Q30	۰.۵۹۶	۰.۸۸۵	۰.۸۸۷	۰.۵۳۵
	Q31	۰.۸۲۹			
	Q32	۰.۷۹۳			
	Q33	۰.۸۳۳			
	Q34	۰.۷۹۰			
	Q35	۰.۶۴۳			
	Q36	۰.۵۸۵			

جدول ۲- روایی واگرا و همبستگی متغیرهای مکنون

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱- درگیری عاطفی ذهنی	۰.۷۳۱								
۲- فضای کلی زندگی	۰.۲۷۶	۰.۷۷۳							
۳- قانون‌گرایی	۰.۵۵۲	۰.۳۹۰	۰.۷۷۷						
۴- محیط ایمن و بهداشتی	۰.۴۳۲	۰.۴۱۴	۰.۴۷۸	۰.۷۸۰					
۵- پرداخت منصفانه	۰.۴۵۸	۰.۲۲۰	۰.۴۳۹	۰.۴۳۱	۰.۷۴۳				
۶- فرصت رشد	۰.۶۵۸	۰.۳۱۳	۰.۶۳۱	۰.۵۷۰	۰.۵۰۰	۰.۷۴۸			
۷- توسعه قابلیت	۰.۵۳۵	۰.۴۶۷	۰.۵۶۵	۰.۴۵۹	۰.۳۶۸	۰.۴۶۹	۰.۷۵۴		
۸- وابستگی اجتماعی	۰.۵۵۸	۰.۳۲۲	۰.۶۲۶	۰.۵۱۷	۰.۴۸۰	۰.۵۵۵	۰.۴۸۹	۰.۸۵۲	
۹- یکپارچگی	۰.۵۴۹	۰.۴۹۵	۰.۵۹۴	۰.۴۵۲	۰.۳۵۳	۰.۵۸۹	۰.۶۲۲	۰.۵۳۷	۰.۷۲۸

همان‌طور که مشاهده می‌شود جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر است، بنابراین مدل از روایی واگرا برخوردار می‌باشد.

### ارزیابی مدل ساختاری

طبق نتایجی که از الگوریتم BT در نرم‌افزار mart PLS 2.0 به دست آمد، فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به مقادیر مشخص شده در جدول (۳) فرضیه اصلی با

مقادیر  $(\beta=0.683)$  و  $(t=17.063)$ ، در سطح  $p < 0.001$  معنی‌دار است، در نتیجه کیفیت زندگی کاری بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه H1، با مقادیر  $(\beta = 0.105)$  و  $(t= ۳.۰۹۴)$ ، مورد تأیید قرار گرفت. چون مقدار  $t$  از ۱.۹۶ بالاتر بود. در نتیجه پرداخت منصفانه بر درگیری عاطفی ذهنی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

فرضیه H2، با مقادیر  $(\beta = 0.125)$  و  $(t=0.568)$ ، مورد تأیید قرار نگرفت، چون مقدار  $t$  از ۱.۹۶ کمتر بود و در نتیجه محیط ایمن و بهداشتی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر معنی‌دار ندارد.

فرضیه H3، با مقادیر  $(\beta = 0.352)$  و  $(t=6.747)$ ، در سطح  $p < 0.001$  معنی‌دار است، بنابراین تأمین فرصت رشد بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه H4، با مقادیر  $(\beta = 0.064)$  و  $(t= 1.455)$ ، مورد تأیید قرار نگرفت. در نتیجه قانون‌گرایی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر معنی‌دار ندارد.

فرضیه H5، با مقادیر  $(\beta = 0.177)$  و  $(t= 4.316)$ ، در سطح  $p < 0.001$  معنی‌دار است، بنابراین وابستگی اجتماعی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه H6، با مقادیر  $(\beta = 0.043)$  و  $(t= 1.133)$ ، مورد تأیید قرار نگرفت. در نتیجه فضای کلی زندگی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر معنی‌دار ندارد.

فرضیه H7، با مقادیر  $(\beta = 0.154)$  و  $(t= 3.557)$ ، در سطح  $p < 0.001$  معنی‌دار است، بنابراین یکپارچگی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد.

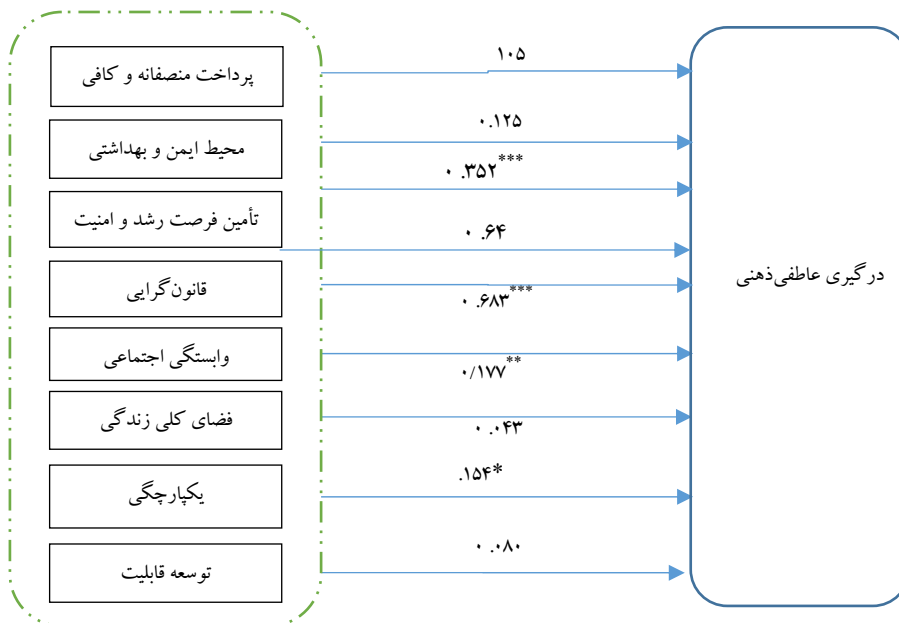
فرضیه H8، با مقادیر  $(\beta = 0.080)$  و  $(t=1.645)$ ، مورد تأیید قرار نگرفت. در نتیجه توسعه قابلیت بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأثیر معنی‌دار ندارد. مدل ساختاری پژوهش در شکل (۲) قابل مشاهده است.



جدول ۳- ضرایب مسیر و آزمون فرضیه‌ها

تأیید/رد	t آماری	ضریب مسیر (β)	مسیر مورد نظر و فرضیه
تأیید	۱۷.۰۶۳	۰.۶۸۳***	H کیفیت زندگی کاری ← درگیری عاطفی-ذهنی
تأیید	۳.۰۹۴	۰.۱۰۵**	H1 پرداخت منصفانه و کافی ← درگیری عاطفی-ذهنی
رد	۰.۵۶۸	۰.۱۲۵	H2 محیط ایمن و بهداشتی ← درگیری عاطفی-ذهنی
تأیید	۶.۷۴۷	۰.۳۵۲***	H3 تأمین فرصت رشد ← درگیری عاطفی-ذهنی
رد	۱.۴۵۵	۰.۰۶۴	H4 قانون‌گرایی ← درگیری عاطفی-ذهنی
تأیید	۴.۳۱۶	۰.۱۷۷**	H5 وابستگی اجتماعی ← درگیری عاطفی-ذهنی
رد	۱.۱۳۳	۰.۰۴۳	H6 فضای کلی زندگی ← درگیری عاطفی-ذهنی
تأیید	۳.۵۵۷	۰.۱۵۴**	H7 یکپارچگی ← درگیری عاطفی-ذهنی
رد	۱.۶۴۵	۰.۰۸۰	H8 توسعه قابلیت ← درگیری عاطفی-ذهنی

\* P<0.05 , \*\* P<0.01 , \*\*\* P<0.001



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش

### شاخص نیکویی برازش (GOF)

ضریب تعیین یا همان مقدار  $R^2$  برای مقادیر ۰.۱۹، ۰.۳۳، ۰.۶۷، به ترتیب ضعیف و متوسط و خوب گزارش می‌شود که در مدل مورد نظر برابر ۰.۵۲۰ است که این مقدار نشان‌دهنده آن است که مدل در شرح متغیر وابسته که همان درگیری عاطفی-ذهنی بود، در سطح بالاتر از متوسط قرار دارد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج مدل ساختاری پژوهش، از بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده کیفیت زندگی کاری، تأمین فرصت رشد و امنیت دارای بیشترین میزان تأثیر بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان بوده است. سازه‌هایی نظیر یکپارچگی و انسجام اجتماعی و یکپارچگی و پرداخت منصفانه و کافی نیز دارای تأثیر معنی‌دار بر درگیری عاطفی-ذهنی می‌باشند. البته در مجموع سازه کیفیت زندگی کاری به همراه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر درگیری عاطفی است. با توجه به این نتایج، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- پیاده‌سازی یک نظام منسجم پرداخت حقوق و مزایا به طوری که افراد به این سامانه اطمینان کامل داشته و آن را یک سامانه منصف، قلمداد کنند.
- ۲- برنامه‌ریزی و پیش‌بینی برای پرداخت حقوق کارکنان برای جلوگیری از پایین آمدن کیفیت زندگی کاری در افراد و به تبع آن افت شدید درگیری عاطفی-ذهنی در کارکنان در زمانی که سازمان با مشکل مواجه می‌شود.
- ۳- سازمان شرایطی را به وجود آورد که فرصت و امکان پیشرفت و موفقیت در کار برای تمامی کارکنان به یک اندازه باشد و افراد از این لحاظ خود را با دیگر افراد یکسان بدانند.
- ۴- گماردن افراد بر سر کارهایی که فرد مورد نظر در آن کار امکان به کارگیری حداکثر مهارت‌های آموخته شده خود را داشته باشد.
- ۵- برگزاری کلاس‌های آموزشی برای افزایش مهارت در کارکنان جهت افزایش رضایت در افراد به امید امکان پیشرفت و موفقیت بیشتر.
- ۶- اگر مشکل یا خطایی در ادراک کارکنان در مورد مسئولیت‌های اجتماعی سازمان وجود

دارد، با برگزاری جلسه‌ها و کلاس‌های آموزشی از جمله افزایش آشنایی کارکنان با قوانین حاکم بر جامعه در مورد شغل مورد نظر، یا وظایف سازمان در قبال محیط زیست، سطح آگاهی افراد بالا رود.

۷- اگر سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی خود مانند حفاظت محیط زیست و احترام به قوانین حاکم بر جامعه ارج بگذارد، این امر باعث می‌شود کارکنان خود را در مسئولیت‌های اجتماعی دخیل دانسته و باعث افزایش کیفیت زندگی کاری آنها و به تبع آن افزایش درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان می‌شود.

## منابع

- برومند جزی، راضیه (۱۳۹۱)، تحلیل رابطه سرمایه روان‌شناختی با درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.
- بطحی، سید حسین (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ دوم.
- دولان، شیمون ال و رندال اس. شولد (۱۳۸۰)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شرمر هورن، جان آر. و هانت جیمز جی. (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و محمد علی بابایی، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۱)، تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، *مجله اقتصاد و مدیریت*، شماره ۱۵.

- Absar, M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*, 62(2), 31-42.
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of Work Life: A Review of Literature. *DLSU Business and Economic Review*, 20(2), 1-8.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Boonrod, W. (2009). Quality of Working Life: Perceptions of Professional Nurses at Phramongkutklo Hospital. *J Med Assoc Thai*, 92(1), 7-15.
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinions on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22, vii-xvi.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gupta, M., & Sharma, P. (2011). Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees In Jammu Region. *Sri Krishna International Research & Educational Consortium*, 2(1), 79-89.
- Harter, J., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.

- Kupta, V., and Kumar,s. (2013). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement, **Employee Relations**, 35(1), 61-78.
- Huang, T.C., Lawler, J., & Lei, C.Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 35(6), 735-750.
- Noor, S. M., & Abdullah, M. A. (2012). Quality Work Life Among Factory Workers in Malaysia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 35, 739-745.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. **Academy of Management Journal**, 53(3), 617-635.
- Rose, R.C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K., (2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. **Journal of Social Sciences**, 2 (2), 61-67.
- 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, 495- 502.
- Simpson, M. R.(۲۰۰۶). Engagement at Work: A Review of the Literature. **Journal of Nursing Studies**. 46(7), ۱۰۱۲-۱۰۲.
- Sonnentag, Sabine, Mojza, Eva J, Binnewies, Carmen, & Scholl, Annika. (2008). Being Engaged at Work and Detached at Home: A Week-Level Study on Work Engagement, Psychological Detachment, and Affect. **Work & Stress**, 22(3), 257-276.
- Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K., (2011). A Comparative Analysis of Quality of Work Life Among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh. **World Journal of Social Sciences**, 1( 1), 17- 33.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work Engagement in Eight European Countries: The Role of Job Demands, Autonomy, and Social Support. **International Journal of Sociology and Social Policy**, 31(7/8), 486-504.
- Tomic, M., & Tomic, E., (2010). Existential Fulfilment, Workload and Work Engagement Among Nurses. **Journal of Research in Nursing**. 1- 12.
- Wheatley, M. (2011). Leadership and the New Science: **Discovering Order in a Chaotic World: Read HowYou Want. com.**