

## عنوان مقاله: اثر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)

فریبرز رحیم‌نیا<sup>۱</sup> - قاسم اسلامی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۶

پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۸ روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

در ادبیات مدیریت، به منظور بهبود بهره‌وری سازمان، همواره به هدف‌گذاری برای کارکنان، طراحی شاخص‌هایی برای حصول اطمینان از دستیابی به این اهداف، و ارزیابی و کنترل مستمر کارکنان اشاره شده است. این نوع مدیریت، هزینه‌های زیادی را به سازمان‌ها تحمیل کرده و حتی ممکن است موجب کاهش کارایی و اثربخشی آنها شود. خودمدیریتی، راه‌حلی برای این مشکل است که این پژوهش آن را در یک چارچوب زمانی روزانه و در ارتباط با درگیری شغلی مورد بررسی قرار می‌دهد. پژوهش حاضر، کاربردی و از نوع پیمایشی-علی است. جامعه آماری آن شامل کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای مشهد است، که اندازه آن ۳۰۰ نفر است. حداقل حجم نمونه، ۱۵۶ نفر برآورد شد. روایی سازه‌ای ابزار پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد و ضریب آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۶۵ برای سازه‌های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تایید قرار داد. برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک الگوسازی مسیر به‌روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد خودمدیریتی روزانه به طور غیرمستقیم بر درگیری شغلی تاثیر فزاینده دارد. این اثر از طریق منابع شغلی تنوع مهارت‌های روزانه و بازخورد روزانه اعمال می‌شود. بر این اساس، فرصت‌های رشد روزانه، میانجی رابطه میان خودمدیریتی روزانه و درگیری شغلی نبود. در انتها، این نتایج به بحث گذاشته شد و پیشنهادهایی کاربردی برای مدیران و کارورزان ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** خودمدیریتی روزانه، منابع شغلی روزانه، درگیری شغلی، بهره‌وری، شرکت توزیع نیروی برق مشهد.

۱. استاد گروه مدیریت  
دانشگاه فردوسی مشهد  
(نویسنده مسئول)  
r-nia@um.ac.ir

۲. دانشجوی دکترای مدیریت  
رفتاری، دانشگاه فردوسی  
مشهد  
eslami\_ghasem@yahoo.  
com

## اثر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)

### مقدمه

با بررسی ادبیات مدیریت در زمینه بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان، مشاهده شد که مدیران همواره به مشخص کردن اهداف و برنامه‌ها برای کارکنان، طراحی شاخص‌هایی جهت حصول اطمینان از دستیابی به این اهداف و برنامه‌ها، و ارزیابی و کنترل مستمر کارکنان توصیه شده‌اند. اگر نگاه واقع‌بینانه‌ای داشته باشیم، می‌بینیم که این نوع مدیریت هزینه‌های زیادی را به سازمان‌ها تحمیل کرده و حتی ممکن است موجب کاهش کارایی و اثربخشی آنها شود. این پرسش مطرح است که اگر این‌طور نیست، چه باید کرد؟ این پژوهش پاسخ این پرسش را در مفهوم «خودمدیریتی» جست‌وجو می‌کند. خودمدیریتی، پیش‌نیاز اساسی مدیریت اثربخش افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع است، درحالی‌که اگر مکتوبات و پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت مورد بررسی قرار گیرد، با کمال تعجب مشاهده می‌شود که تقریباً هیچ‌یک از آنها آن‌طور که باید به اداره موثرتر خود، یا به اصطلاح، خودمدیریتی توجه نکرده‌اند. خودمدیریتی، فرآیند اصلاح رفتار خود از طریق اداره نظام‌مند محرک‌ها، فرآیندهای شناختی و نتایج اقتضایی است (رضائیان، ۱۳۷۲). به جای اینکه ارزش‌ها، نگرش‌ها یا شخصیت‌ها را تغییر دهد، بر اصلاح رفتار تمرکز دارد.

از طرفی، امروزه در یک نظام اقتصادی مبتنی بر دانش، معمولاً چنین جا افتاده است که دارایی مهم سازمان‌ها کارمندان ماهر آنها هستند و از دست دادن چنین کارمندانی برای هیچ سازمانی توجیه‌پذیر نیست. جذب و حفظ کارمندان ماهر چالش برانگیز است، زیرا این کارکنان معمولاً دارای گزینه‌های شغلی دیگری نیز هستند (Thomas, 2007; Joo & Mclean, 2006). با این حال، داشتن کارمندانی با مهارت‌های موردنیاز، برای کمک به یک سازمان به منظور دستیابی به اهدافش کافی نیست. مدیریت این کارمندان ماهر به‌طوری‌که آنها فعالانه و موفق عمل کنند و با کار و سازمان خود درگیر شوند لازم و ضروری است. توماس (۲۰۰۷) بیان می‌کند که موفقیت سازمان‌ها از سه خصوصیت مهم کارکنان آنها ناشی می‌شود: ۱. کفایت و شایستگی؛ ۲. درگیری؛ و ۳. همکاری. به عبارت دیگر، مهم آگاهی از این موضوع است که عملکرد صرفاً به شایستگی و قابلیت یا مهارت شناختی کارکنان بستگی ندارد، بلکه بسته به این است که کارکنان چگونه به کار و سازمان خود واکنش عاطفی نشان می‌دهند

(Thomas; 2007). بنابراین، درگیری شغلی کارکنان یک موضوع مهم برای مدیریت و توسعه منابع انسانی است. درگیری شغلی به عنوان شاخصی از سنجش سلامت سازمانی، در کنار سایر معیارهای مرسوم نظیر فروش، سود، گردش سرمایه و رضایتمندی مشتری قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهد میزان درگیری شغلی در افراد مختلف تا حد زیادی متفاوت است (Xanthopoulou & Bakker, 2012). کارکنانی که کاملاً با کارشان درگیر شده‌اند ممکن است بسته به میزان منابع شغلی‌شان در یک روز خاص، میزان درگیری با کارشان کاهش یا افزایش یابد (Xanthopoulou & Bakker, 2012; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011; Simbula, 2010). از این رو برای کارکنانی که در محیط‌های کاری با منابع شغلی زیاد (حمایت مدیریتی، دریافت بازخورد و اختیار تصمیم‌گیری) فعالیت می‌کنند، مهم است که به طور روزانه با شغل خود درگیر شده باشند. چندین مطالعه نشان داده است که رفتارهای خاص مدیریتی به منابع شغلی مانند اختیار تصمیم‌گیری، نحوه و زمان انجام کار، بازخورد عملکرد، حمایت اجتماعی و فرصت‌سازی برای استفاده از مهارت‌ها کمک می‌کند (Nielsen & Daniels, 2012; Piccolo, Colquitt, 2006; Purvanova et al., 2006; Tuckey et al., 2012). این منابع بر درگیری شغلی کارکنان تاثیر مثبت دارند، هرچند که انعطاف زمان و فضای انجام کار به طور روزافزونی در حال افزایش است (به عنوان مثال، در اداره، خانه، قطار و...). بنابراین، برای کارکنانی که مدت طولانی تحت نظارت مستقیم نیستند و به صورت مستقل کار می‌کنند، این مفهوم بسیار مهم‌تر است.

کانون توجه پژوهش حاضر این است که کارکنان چگونه می‌توانند خود را مدیریت کنند و بر درگیری شغلی روزانه‌شان تاثیر بگذارند. این مطالعه، اولین مطالعه داخلی است که رابطه خودمدیریتی روزانه و درگیری شغلی را بررسی می‌کند و به ادبیات موضوع این حوزه می‌افزاید. خودمدیریتی به کنترل کارکنان بر رفتارشان اشاره دارد، به جای اینکه از خارج توسط سرپرست کنترل شوند. مانز و سیم (۱۹۸۰) استدلال کرده‌اند که خودمدیریتی حتی ممکن است جایگزین رهبری شود، چراکه افرادی با خودمدیریتی بالا برای بسیاری از کارکردهای مدیریتی خود مانند نظارت بر عملکرد، اقدامات اصلاحی و جست‌وجوی منابع پاسخگو هستند (Manz & Sim, 1980). علاوه بر این، با این استدلال که خودمدیریتی منجر به غنی‌سازی محیط کار شده، و در نتیجه، درگیری شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد، در این مطالعه کیفیت رابطه خودمدیریتی و درگیری شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. گرچه در مطالعات گذشته چندین پیامد مثبت خودمدیریتی برای کارکنان و سازمان بررسی شده است (Murphy & Ensher, 2001; Raabe, Frese & Beehr, 2007; Uhl-Bien & Graen, 1998) شناخت بسیار کمی از سازوکارهای توضیح‌دهنده این اثرات وجود دارد.

## ادبیات نظری

### خودمدیریتی

خودمدیریتی به این معناست که کارکنان رفتارهایشان را مدیریت کنند و برای تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند پاسخگو باشند. همچنین، به این معنا که در نبود هرگونه کنترل بیرونی کارکنان تصمیماتی بگیرند که اگرچه جذابیت کمتری دارند، مطلوبیت بیشتری ایجاد می‌کنند (Manz & Sim, 1980). یکی از نظریه‌پردازان (Bandura, 1977)، خودمدیریتی را در قالب نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی قرار داده است. با بیان این نکته که «یک وجه برجسته از نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی، نقش ممتاز آن در ایجاد ظرفیت‌های خودتنظیمی است، به طوریکه افراد می‌توانند با تنظیم جاذبه‌های محیطی، ایجاد حمایت‌های شناختی و به بار آوردن نتایجی برای اعمال خود، بر رفتارشان نوعی کنترل داشته باشند». به عبارت دیگر، تا حدی که آدمی بتواند محیط خود و انعکاس آن در ذهن خود را کنترل کند، می‌تواند بر رفتار خودش تسلط داشته باشد. راهبردهای خودمدیریتی به ساخت‌دهی محیط کار و افزایش خودانگیزی کارکنان کمک می‌کنند. همچنین، سبب تسهیل رفتارهایی می‌شوند که تحقق استانداردهای عملکردی را در پی دارند (Breevaart et al., 2014; Hackman & Oldham, 1986; Manz & Sim, 1980). راهبری‌های خودمدیریتی، شامل خودمشاهده‌گری، خودهدف‌گذاری، خودپاداش‌دهی، خودراهنمایی و خودتنبیهی است (Houghton & Neck, 2002). خودمشاهده‌گری به این معناست که اشخاص از چرایی و چگونگی بروز رفتارهای خاص خود کاملاً آگاه هستند. این آگاهی ممکن است باعث شود که افراد به منظور بهبود عملکرد خود رفتارهایشان را تغییر دهند. هنگامی که اهداف، خاص، چالشی و دست‌یافتنی هستند، خودهدف‌گذاری به تحقق اهداف و عملکرد مطلوب کمک می‌کند (Locke & Latham, 1990). خودراهنمایی به استفاده از یادآورهای اشاره دارد که به اشخاص کمک می‌کند بر اموری که نیاز است انجام دهند تمرکز کنند، که به آنها کمک می‌کند رفتار خود را تنظیم کنند و عملکردشان را بهبود بخشند. خودپاداش‌دهی و خودتنبیهی نیز به تعدیل انگیزی اشاره دارند، به این معنا که رفتارهای مطلوب تقویت می‌شوند، درحالی‌که رفتارهای نامطلوب با عواقب بد تضعیف می‌شوند. هدف هردو این راهبری‌ها بر تشویق رفتارهای مطلوب و ممانعت از رفتارهای نامطلوب و در نتیجه اطمینان از عملکرد موفقیت‌آمیز قرار دارد (Frayne & Geringer, 2000). بر اساس نظریه جایگزین‌های رهبری (Kerr & Jermier, 1978)، خصیصه‌های مشخص کارکنان، وظایف و سازمان‌ها ممکن است رهبری را غیرضروری سازند. همان‌طور

که قبلاً عنوان شد، خودمدیریتی ممکن است جایگزین رفتارهای مدیر یا رهبر شود (Manz & Sim, 1980). بنابراین، خودمدیریتی می‌تواند برای سازمان‌ها مزیت‌آفرین باشد، چراکه منجر به صرفه‌جویی در پول و زمان می‌شود که در غیر این صورت باید برای مدیران بیرونی هزینه می‌شد (Manz & Sim, 1980; Markham & Markham, 1995). انتظار می‌رود در غیاب رهبر و مدیر، افراد خودمدیر، محیط و فضای کار روزانه خود را بهینه سازند که به درگیری شغلی روزانه آنها کمک می‌کند.

خودمدیریتی حالتی است که درون افراد نوسان می‌کند، به جای اینکه یک خصیصه ثابت باشد. مانز و سیم (۱۹۸۰، ۱۹۹۱) عنوان داشته‌اند که همگی ما تا حدودی و بسته به اقتضای خارجی، خودمدیریتی را به کار می‌بندیم. بررسی‌های پیرامون آموزش‌های خودمدیریتی همچنین نشان داده‌اند خودمدیریتی یک رفتار ثابت و پایدار نیست، بلکه آموزش‌پذیر و یاددانی است (Latham & Frayne, 1989; Frayne & Latham, 1978).

### منابع شغلی

منابع شغلی به جنبه‌های فیزیکی، روانشناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارد که ۱- برای دستیابی به اهداف شغلی، کارکردی هستند، ۲- مطالبات شغلی و هزینه‌های فیزیولوژیکی و روانی را کاهش می‌دهند، و ۳- رشد و توسعه شخصی را برمی‌انگیزند. این منابع ممکن است در سطح سازمان (مانند حقوق و دستمزد، فرصت‌های کارراهه، امنیت شغلی)، روابط بین فردی و اجتماعی (مانند حمایت سرپرست و همکار، جو گروهی)، سازمان کار (مانند شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری)، و در سطح وظیفه (مانند بازخورد عملکرد، تنوع مهارت، معناداری و هویت وظیفه، استقلال کاری) وجود داشته باشند (Bakker *et al.*, 2004). در واقع این مشخصه‌های کاری اخیر، همان ویژگی‌های شغلی کلاسیک در مدل هاگمن و آلدهام (۱۹۷۶) هستند (Hackman & Oldham, 1976). به طور کلی، مطالبات و منابع شغلی به طور معکوس هم‌بسته‌اند- مدل مطالبات/منابع فرسودگی شغلی، چراکه مطالباتی مانند فشار شغلی بالا و تعاملات احساسی با مشتریان مانع تجهیز منابع شغلی می‌شوند (Demerouti *et al.*, 2000, 2001; Bakker *et al.*, 2003). به همین طریق، منابع بالای شغلی مانند حمایت و بازخورد اجتماعی، ممکن است مطالبات شغلی را کاهش دهند.

## درگیری شغلی

درگیری شغلی به شرایط روانشناختی مثبت در فرد اشاره دارد که وی را به درگیری فعال در نقش و سازمان خود وامی‌دارد (Avery *et al.*, 2008). هارتر و همکارانش (۲۰۰۳)، درگیری شغلی کارکنان را ترکیبی از متغیرهای احساسی و شناختی در محیط کار، از جمله رضایت، شادی، شکوفایی و مثبت‌اندیشی تعریف کرده‌اند (Harter *et al.*, 2003). کراگ (۲۰۰۸) هم درگیری شغلی کارکنان را توانایی آنها برای درک فرآیند کاری (فیزیکی، احساسی و شناختی) دانسته و از آن به عاملی انگیزشی تعبیر می‌کند. این تاثیرات مثبت منجر به کارایی برنامه‌های کاری، و در نهایت، خروجی کسب‌وکار می‌شود (Krug, 2008).

اولین نظریه در زمینه درگیری شغلی کارکنان را کوهن پایه‌گذاری کرد و این مفهوم را بار اول در سال ۱۹۹۰ مورد استفاده قرار داد (Avery *et al.*, 2008). براساس پژوهش‌های وی، درگیری بالای کارکنان با شغل، در پاسخ به سه پرسش شکل می‌گیرد که افراد به طور ناخودآگاه از خود می‌پرسند: ۱. ارتقای عملکرد چگونه برای من معنا پیدا می‌کند؟ (معناداری روانی)، ۲. چه میزان امنیت برای ارتقای عملکرد وجود دارد؟ (امنیت روانی)، و ۳. چقدر امکان دارد که من عملکرد خود را ارتقا بخشم؟ (امکان دسترسی روانی). معناداری روانی، حسی است که به سرمایه‌گذاری از خود بر ایفای نقش و عملکرد آن باز می‌گردد، و اجزای کار عوامل مهمی‌اند که در این زمینه نقش آفرینی می‌کنند. امنیت روانی، احساس امنیت در نشان دادن خویش بدون ترس از عواقب منفی آن است و روابط بین فردی، سبک‌های مدیریت و هنجارهای سازمانی عوامل عمده‌ای در شکل‌دهی آن به شمار می‌روند. امکان دسترسی روانی، حسی است که دربرگیرنده منابع روانی، انگیزشی و فیزیکی ضروری برای سرمایه‌گذاری خویشتن در ایفای عملکرد نقش است (Kahn, 1990).

ماسلاچ و همکاران (۲۰۰۱)، عنوان می‌کنند که درگیری شغلی می‌تواند نقطه مقابل از کارافتادگی شغلی باشد. کارکنانی با درگیری شغلی بالا از آمادگی کاری پایدار، کنترل و حق انتخاب در کار، شناخت و پاداش کافی برای تلاش، حس جمعی بودن محیط کار، تدبیر عادلانه و حس با مفهوم بودن کار برخوردارند، اما کارکنانی با تجربه از کارافتادگی شغلی، دارای حجم کاری بیش از حد، ضعف در کنترل کار، پاداش ناکافی، عدم عدالت و تعارض ارزشی میان خود و سازمان‌شان روبه‌رو هستند (Maslach *et al.*, 2001). شافلی و بکر (۲۰۰۴) نیز عنوان کرده‌اند از کارافتادگی شغلی و درگیری شغلی با یکدیگر رابطه معکوس دارند. آنها درگیری شغلی را به عنوان یک موقعیت ذهنی شکوفا، مثبت و مرتبط با کار تعریف می‌کنند که بر اساس توانایی، فداکاری و جذابیت شکل

می‌گیرد (Schaufeli & Bakker, 2004). توانایی به تمایل برای صرف تلاش بیشتر در کار و ایستادگی درمقابل مشکلات پیش رو، فداکاری به حس اهمیت، اشتیاق و چالش‌گری، و جذابیت به حس تمرکز کامل بر کار، خوش‌بینی و مجذوب کار شدن بازمی‌گردد. برخلاف آن، از کارافتادگی شغلی با فرسودگی بالا، رفتارهای غیرکارکردی در محیط کار و تاثیر حرفه‌ای پایین درگیر است (Maslach *et al.*, 2001).

### توسعه فرصیات و ارائه الگوی مفهومی پژوهش

راهبردهای خودمدیریتی به منظور افزایش کارایی و احتمال دستیابی به اهداف و عملکرد برتر به کار گرفته می‌شوند (Manz, 1986). از آنجا که منابع شغلی جنبه‌هایی از یک شغل هستند که به دستیابی به اهداف کاری کمک می‌کنند (Bakker & Demerouti, 2007)، برای خودمدیریتی بسیار برجسته هستند. این اشخاص دارای اختیار و کنترل لازم برای تصمیم‌گیری هستند که پیش‌نیازی برای ایجاد تغییر در محیط کار از سوی کارکنان است (Tims & Bakker, 2010). از آنجا که منابع شغلی برای افراد ارزش ذاتی دارند و افراد نیز برای دستیابی، محافظت و دستیابی دوباره به این منابع برانگیخته می‌شوند (Hobfoll, 2002)، این آزادی عمل برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام کار باعث می‌شود که افراد خودمدیر منابع شخصی خود را تجمیع کنند. به عنوان مثال، در روزهایی که افراد از خودهدف‌گذاری استفاده می‌کنند، اهداف خاصی وضع می‌کنند که برای آنها فرصت‌هایی برای کسب مهارت‌های جدید (یعنی فرصت‌های رشد) هستند. مثال دیگر این است که آگاهی و نظارت بر رفتار شخصی (یعنی خودمشاهده‌گری) بازخوردهایی فراهم می‌سازد درمورد اینکه یک شخص تا چه اندازه کار خود را خوب انجام می‌دهد، و هنگامی که رفتارها غیرکارکردی هستند، ممکن است نیازمند به‌کارگیری مهارت‌های مختلف باشد.

منابع شغلی، درگیری شغلی را افزایش می‌دهند، چراکه آن را به طور ذاتی برمی‌انگیزند (Demerouti *et al.*, 2001). منابع شغلی می‌توانند با کمک به تحقق اهداف کاری باعث انگیزه بیرونی شوند و با برآوردن نیازهای اساسی کارکنان انگیزه درونی ایجاد کنند. برای مثال، فرصت بهبود مهارت‌های یک شخص، ممکن است نیاز وی برای احساس صلاحیت در کار را ارضا کند. نتایج چندین مطالعه مرتبط درمورد رابطه روزانه میان منابع شغلی و درگیری شغلی نشان می‌دهد کارکنان در روزهایی که منابع شغلی بیشتری در دسترس است بیشتر با کار خود درگیر می‌شوند. به‌عنوان مثال، ژان توپولو و همکارانش (۲۰۰۸) نشان دادند که مهمانداران هواپیما در روزهایی که حمایت اجتماعی بیشتری از جانب همکارانشان دریافت می‌کنند، درگیری کاری بیشتری دارند

(Xanthopoulou *et al.*, 2008). آنها در مطالعه‌ای دیگر (۲۰۰۹) نشان دادند که کارکنان یک رستوران فست‌فود یونانی در روزهایی که اختیار کاری بیشتری داشتند و بیشتر راهنمایی شدند، درگیری بیشتری با شغل خود داشتند (Xanthopoulou *et al.*, 2009).

در ادامه، این پژوهش به ارزیابی فرآیندی پرداخته که از طریق آن خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی اثر می‌گذارد. تا به اینجا به این بحث پرداخته شد که افراد خودمدیر هرگاه که قادر باشند منابع خود را تجهیز می‌کنند، چراکه افراد تمایل دارند منابع خود را انباشته و محفوظ نگه دارند (Hobfoll, 2002). به عنوان مثال، هاکنان و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که منابع شغلی سطح وظیفه‌ای باعث افزایش درگیری شغلی افراد شده، و به نوبه خود، انباشتگی منابع شغلی آنها را بیشتر می‌سازد (Hakanen *et al.*, 2008). به طریق مشابه، بکر و بال (۲۰۱۰) نشان دادند منابع شغلی هفتگی با درگیری شغلی هفتگی رابطه مثبت دارد، اما همان منابع شغلی هفتگی دارای اثر مثبت ناچیزی بر منابع شغلی هفته آینده نیز هستند (Bakker & Bal, 2010). لورنز و همکاران (۲۰۰۷) دریافتند منابع وظیفه‌ای، باور به کارآمدی منابع شخصی را افزایش می‌بخشد و باعث درگیری وظیفه‌ای افراد می‌شود. به علاوه، خود درگیری وظیفه‌ای نیز باور به کارآمدی را افزایش می‌دهد، که منابع وظیفه‌ای بیشتری برای افراد فراهم می‌آورد. مجموعه این مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان به انباشتن منابع خود در محل کار متمایل هستند (Llorens *et al.*, 2007). از آنجا که منابع شغلی نقطه شروع یک فرآیند انگیزشی هستند که به درگیری شغلی بالاتر بر یک مبنای روز به روز می‌انجامد (Xanthopoulou *et al.*, 2008, 2009)، انتظار می‌رود که خودمدیریتی از طریق تجهیز منابع شغلی بر درگیری شغلی اثرگذار باشد. باتوجه به این توضیحات، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است:

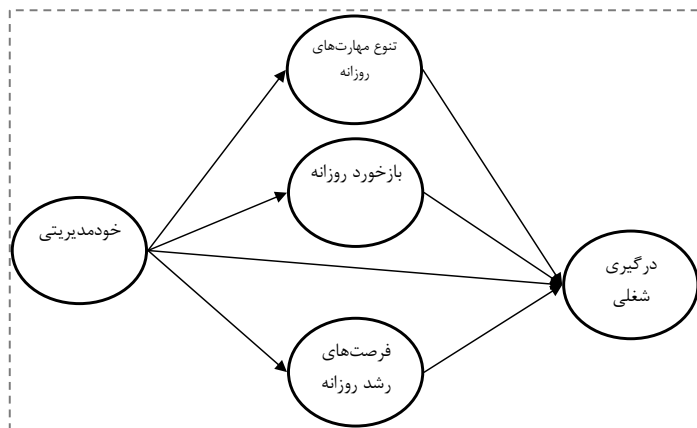
**فرضیه ۱:** اثر خودمدیریتی روزانه بر منابع شغلی روزانه (تنوع مهارت، بازخورد و فرصت‌های رشد) مثبت و معنادار است.

**فرضیه ۲:** اثر منابع شغلی روزانه بر درگیری شغلی روزانه مثبت و معنادار است.

**فرضیه ۳:** خودمدیریتی روزانه با میانجی‌گری منابع شغلی روزانه (تنوع مهارت، بازخورد و فرصت‌های رشد) بر درگیری شغلی روزانه اثرگذار است.

بر اساس آنچه توضیح داده شد الگوی مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود. در این مدل خودمدیریتی به مثابه متغیر مستقل، منابع شغلی روزانه (تنوع مهارت، بازخورد و فرصت‌های رشد) به مثابه متغیر میانجی و درگیری شغلی به مثابه متغیر وابسته است.





شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش اقتباس از Breevaart et al., 2014

## روش پژوهش

جامعه آماری پژوهش ۳۰۰ نفر از کارشناسان برق منطقه‌ای خراسان بودند. برای تعیین حجم نمونه ابتدا ۳۰ نفر از کارکنان انتخاب شدند و با توجه به انحراف معیار به دست آمده حجم نمونه ۱۵۶ نفر تعیین شد. ۱۶۰ پرسشنامه به طور حضوری میان کارکنان توزیع شد و ۱۵۷ پرسشنامه برگشت داده شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی - تحلیلی بود. به منظور جمع‌آوری داده از پرسشنامه مطالعه بریوارت و همکاران (Breevaart et al., 2014) استفاده شده است که دارای ۳۱ پرسش بود.

خودمدیریتی روزانه با ۱۳ گویه از راهبردهای رفتاری موجود در پرسشنامه خودرهبری (Houghton & Neck, 2002) اندازه‌گیری شد. هریک از متغیرهای تنوع مهارت‌های روزانه، بازخورد روزانه و فرصت‌های رشد روزانه با سه پرسش از مطالعه بکر و همکاران (۲۰۰۴) اندازه‌گیری شدند (Bakker, 2004). درگیری شغلی روزانه نیز با سنجه ۹ پرسشی اسکافلی و همکاران (۲۰۰۶) سنجیده شد (Schaufeli et al., 2006). روایی سازه پرسشنامه با اجرای تحلیل عاملی تاییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. ابتدا باید از ساختار عاملی داده‌ها مطمئن شد. بنابراین، از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد: مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۵۰ این شاخص نشان‌دهنده کفایت حجم داده‌ها برای تحلیل عاملی است و اگر سطح معناداری آزمون بارتلت از ۰/۰۵ کوچک‌تر باشد، ساختار داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، مقدار شاخص و آزمون برای همه متغیرهای پژوهش از مقادیر بیان شده بیشتر است. برای بررسی معناداری بارهای

عاملی براساس یک قاعده تجربی، بارهای عاملی بزرگتر از  $\pm 0/3$  مورد قبول و بارهای عاملی بزرگتر از  $\pm 0/5$  مطلوب هستند (کلاتتری، ۱۳۹۱). مشاهده می‌شود که بارهای عاملی هیچ کدام از گویه‌های پرسشنامه مورد قبول بود و معناداری آنها مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برای متغیرها ارزیابی شد. مقدار این ضریب برای تمامی متغیرها از حداقل قابل قبول بیشتر بوده و از پایایی لازم برخوردار است. به منظور بررسی روابط رگرسیونی میان متغیرها به صورت تجزیه و تحلیل چندمتغیره، تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس به کار گرفته شد. بنابراین تمام متغیرها به طور همزمان و در یک مرحله وارد مدل ساختاری شدند و با توجه به ضرایب استاندارد و عدد معناداری خروجی نرم‌افزار نسبت به تایید یا رد فرضیه‌های مربوط به روابط میان متغیرهای پژوهش اقدام شد.

جدول ۱: روایی و پایایی پرسشنامه

متغیر	مولفه	گویه	بار عاملی	آزمون بار تلت	شاخص KMO	واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
خودمدیریتی روزانه	خود هدف گذاری	امروز، من هدف‌های مشخصی را برای عملکرد خودم قرار دادم.	۰/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۵۵۳	۵۳/۲۷۱	۰/۸۲۲
		امروز، در راستای اهداف خاصی که برای خودم وضع کرده بودم کار کردم.	۰/۷۸۶				
		امروز، درمورد اهدافی که قصد دارم در آینده به آنها برسم فکر کردم.	۰/۵۳۷				
خود پاداش دهی	خود پاداش دهی	امروز، وقتی که وظیفه محوله را به‌خوبی انجام دادم خودم را به چیز لذت‌بخشی که دوست دارم مهمان کردم.	۰/۸۷۹	۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	۷۷/۳۳۲	۰/۸۲۲
		امروز، وقتی که کارم را خوب انجام دادم به خودم با چیزی مثل یک شام خوب، تماشای فیلم، خرید و... پاداش دادم.	۰/۸۷۹				

ادامه جدول ۱: روایی و پایایی پرسشنامه

متغیر	مولفه	گویه	بار عاملی	آزمون بارتلت	شاخص KMO	واریانس تیین شده	آلفای کرونباخ
خودمدیریتی روزانه	خود تنبیهی	امروز، وقتی که عملکرد ضعیفی داشتم کاملاً در خودم فرو رفتم.	۰/۸۴۸	۰/۰۰۰	۰/۶۳۸	۷۳/۱۰۵	۰/۸۲۲
		امروز، وقتی که وظیفهام را به خوبی انجام ندادم در ذهنم به سختی با خودم برخورد کردم.	۰/۹۱۹				
		امروز، وقتی که کارم را ضعیف انجام دادم احساس گناه کردم.	۰/۷۹۳				
	خود مشاهده‌گری	امروز، کاملاً حواسم به خودم بود که به چه اندازه کارم را خوب انجام می‌دهم.	۰/۷۸۸	۰/۰۱۹	۰/۵۷۸	۵۰/۴۸۱	
		امروز، به اینکه کارم را خوب انجام می‌دهم یا نه، کاملاً توجه داشتم.	۰/۶۷۰				
		امروز، من پیشرفت خودم را در کارهایی که انجام می‌دهم، پیگیری کردم.	۰/۶۶۸				
خود راهنمایی	امروز، من از یادداشت‌های مکتوب برای یادآوری کارهایی که نیاز بود انجام دهم، استفاده کردم.	۰/۹۱۵	۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	۸۳/۷۲۰		
	امروز، من از یادآوری‌های سفت‌وسختی (مانند یادداشت‌های مکتوب و کامپیوتری، یادآور گوشی همراه و...) برای کمک به حفظ تمرکز بر کارهای موردنیاز استفاده کردم.	۰/۹۱۵					
تنوع مهارت‌های روزانه		امروز، برای انجام کارم از توانایی‌های مختلف استفاده کردم.	۰/۶۴۷	۰/۰۰۰	۰/۵۵۵	۶۱/۴۴۴	
		امروز، به همه اطلاعات مرتبط و موردنیاز برای کارم دسترسی داشتم.	۰/۷۹۷				
		امروز، شغل من زمینه خودگردانی (نظم شخصی برای اداره) مرا فراهم کرد.	۰/۸۸۸				

ادامه جدول ۱: روایی و پایایی پرسشنامه

متغیر	مؤلفه	گویه	بار عاملی	آزمون بارتلت	شاخص KMO	واریانس تیین شده	آلفای کرونباخ
بازخورد روزانه	-	امروز من اطلاعات کافی در مورد اهداف و انتظارات کاری ام دریافت کردم.	۰/۸۰۹	۰/۰۰۰	۰/۵۷۴	۲۱۷/۶۰	۰/۶۶۰
		امروز من اطلاعات کافی در مورد نتایج کارم دریافت کردم.	۰/۹۱۷				
		در هنگام نیاز، همکارانم به درخواست‌های روزانه من برای کمک پاسخ می‌دهند.	۰/۵۵۹				
فرصت‌های رشد روزانه	-	امروز، کار من فرصتی برای یادگیری چیزهای جدید برایم فراهم کرد.	۰/۹۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۵۴	۶۶/۲۶۶	۰/۶۹۱
		امروز، کار من زمینه لازم برای پرورش توانایی‌هایم را فراهم کرد.	۰/۹۲۵				
		سرپرست من از قدرت نفوذش برای کمک به مشکلات کاری روزانه‌ام استفاده می‌کند.	۰/۵۲۴				
درگیری شغلی	نیرومندی	من احساس می‌کنم که امروز سرشار از انرژی هستم.	۰/۹۰۸	۰/۰۰۰	۰/۷۲۲	۷۷/۸۴۵	۰/۹۱۴
		امروز، من مشتاق کار کردن بودم.	۰/۸۷۱				
		امروز، از اینکه به سختی کار کردم احساس خوشحالی داشتم.	۰/۸۶۸				
	فداکاری	امروز احساس می‌کنم که در انجام شغلم قوی و نیرومند هستم.	۰/۸۸۹	۰/۰۰۰	۰/۷۱۸	۷۵/۹۱۲	
		امروز، شغلم منبع امید و شور و شوق من بود.	۰/۸۸۱				
		امروز، غرق در کارم شده بودم.	۰/۸۴۳				
فریفتگی		هنگامی که امروز صبح از خواب برخاستم، شوق سر کار رفتن داشتم.	۰/۸۶۵	۰/۰۰۰	۰/۶۸۷	۷۰/۸۸۳	
		امروز، از کاری که انجام دادم احساس غرور داشتم.	۰/۸۷۰				
		امروز در حال کار کردن به شدت هیجان‌زده بودم.	۰/۷۸۸				

## یافته‌ها

### آمار توصیفی

بررسی اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد سن ۳۰ درصد افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۴/۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۱/۳ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۴/۳ درصد بالای ۵۰ سال بود. ۵۱/۳ درصد از آنها مرد و بقیه زن بودند. همچنین سابقه شغلی ۵۰ درصد از افراد، زیر ۵ سال، ۲۶/۸ درصد زیر ۱۰ سال و ۲۳/۲ درصد نیز بالای ۱۰ سال بود. از آنجا که یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، تحلیل همبستگی نیز بین متغیرهای پژوهش انجام شده است. ضریب همبستگی پیرسون میان تمام متغیرهای پژوهش، در جدول ۲ ارائه شده است. همچنین، میانگین و انحراف معیار متغیرها نیز در این جدول قابل مشاهده است.

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱- خودمدیریتی روزانه	۵/۳۳	۰/۸۲				
۲- تنوع مهارت‌های روزانه	۵/۳۰	۰/۸۹	۰/۴۹**			
۳- بازخورد روزانه	۵/۰۶	۰/۹۸	۰/۵۵**	۰/۵۲**		
۴- فرصت‌های رشد روزانه	۵/۱۲	۱/۰۴	۰/۳۹**	۰/۳۶**	۰/۷۲**	
۵- درگیری شغلی	۵/۱۵	۱/۱۲	۰/۵۳**	۰/۶۰**	۰/۵۹**	۰/۴۷**

### آمار استنباطی

#### بررسی مدل‌ها

در مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی نیز همزمان دو مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد: مدل اندازه‌گیری که ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند و مدل ساختاری که ارتباط متغیرهای پنهان با یکدیگر را اندازه‌گیری می‌کند (Wu, 2010). در این مرحله بررسی می‌شود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای

آشکار اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر (با روایی همگرا و افتراقی). روایی همگرا توسط معیار میانگین واریانس استخراج‌شده مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان‌دهنده میزان واریانس است که یک سازه از شاخص‌هایش به دست می‌آورد. برای این معیار فارنل و لاکر (۱۹۸۱) مقادیر بیشتر از ۰/۵ را پیشنهاد می‌کنند چرا که این مقدار تضمین می‌کند حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط شاخص‌ها تعریف می‌شود (Fornell & Larcker, 1981). در ادامه نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا در پژوهش حاضر ارائه شده است.

جدول ۳: روایی همگرای سازه‌های پژوهش

متغیر روایی همگرا	خودمدیریتی روزانه	تنوع مهارت‌های روزانه	بازخورد روزانه	فرصت‌های رشد روزانه	درگیری شغلی
معیار AVE	۰/۵۸۸	۰/۶۰۶	۰/۵۷۷	۰/۶۴۹	۰/۸۵۳

برای ارزیابی اعتبار افتراقی باید بررسی شود که آیا میزان میانگین واریانس استخراج‌شده برای یک سازه، بیشتر از توان دوم همبستگی میان آن سازه و سازه‌های دیگر مدل هست یا خیر. این بررسی نشان می‌دهد که آیا یک سازه از سازه‌های دیگر مدل متفاوت است یا خیر (Fornell & Larcker, 1981). در جدول ۴ مقادیر محاسبه‌شده نشان داده شده است. ملاحظه می‌شود که تمامی سازه‌ها با شرایط مورد نظر مطابقت دارند و بنابراین می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از روایی افتراقی برخوردارند.

جدول ۴: روایی واگرایی سازه‌های پژوهش

متغیر نشانگر	خودمدیریتی روزانه	تنوع مهارت‌های روزانه	بازخورد روزانه	فرصت‌های رشد	درگیری شغلی
خودهدف‌گذاری	۰/۷۳۴				
خودپاداش‌دهی	۰/۷۴۷				
خودتنبیهی	۰/۸۱۴				
خودمشاهده‌گری	۰/۸۵۸				
خودراهنمایی	۰/۶۷۱				
گویه ۱۴		۰/۷۵۳			
گویه ۱۵		۰/۷۲۴			

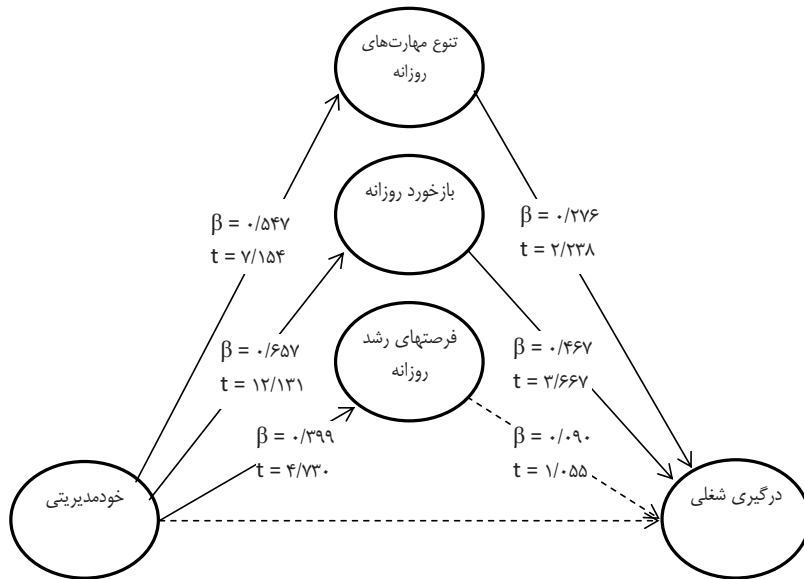
ادامه جدول ۴: روایی واگرای سازه‌های پژوهش

متغیر نشانگر	خودمدیریتی روزانه	تنوع مهارت‌های روزانه	بازخورد روزانه	فرصت‌های رشد	درگیری شغلی
گویه ۱۶		۰/۸۵۳			
گویه ۱۷			۰/۹۰۲		
گویه ۱۸			۰/۹۱۰		
گویه ۱۹			۰/۵۰۳		
گویه ۲۰				۰/۸۵۶	
گویه ۲۱				۰/۸۸۱	
گویه ۲۲				۰/۶۶۴	
نیرومندی					۰/۹۴۱
فداکاری					۰/۸۹۳
فریفتگی					۰/۹۳۶

برای بررسی مدل ساختاری نیز از آزمون استون-گیسر استفاده می‌شود. ضریب  $Q^2$  یک معیار ناپارامتریک است. این معیار برای ارزیابی اعتبار پیش‌بین متغیرهای مکنون در مدل استفاده می‌شود. مقادیر  $Q^2$  معمولاً نزدیک به مقدار  $R^2$  است، اگرچه بر خلاف ضرایب  $R^2$ ، ضرایب  $Q^2$  مقادیر منفی را نیز می‌توانند اختیار کنند (Kock, 2012). در پژوهش حاضر مقادیر آزمون استون-گیسر بالاتر از صفر محاسبه شده است که نشان می‌دهد مدل پژوهش ظرفیت و توان پیش‌بینی لازم را دارد (Sanchez, A.; Ligerio, 2010).

جدول ۵: آزمون استون-گیسر برای متغیرهای مکنون

سازه	معیار $Q^2$
خودمدیریتی روزانه	۰/۳۹
تنوع مهارت‌های روزانه	۰/۱۴
بازخورد روزانه	۰/۲۰
فرصت‌های رشد روزانه	۰/۰۷
درگیری شغلی	۰/۴۰



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش

### آزمون فرضیه‌ها

پس از اطمینان از اعتبار مدل، نسبت به آزمون فرضیه‌ها اقدام شد. مبنای معناداری ضرایب مسیر، بزرگ‌تر بودن عدد معناداری متناظر با آنها از مقدار  $1/96 \pm$  است. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، عدد معناداری گزارش شده برای ضریب مسیر ( $0/09$ ) فرصت‌های رشد روزانه به درگیری شغلی  $1/055$  برآورد شده است، که از مقدار  $1/96$  کوچک‌تر بوده و معنادار نیست. ضرایب سایر مسیرها تایید شد و ضریب اثر ( $0/65$ ) خودمدیریتی روزانه بر بازخورد روزانه قوی‌ترین اثر بود. از این رو فرضیه اول به طور کامل و فرضیه دوم به طور جزئی مورد تایید قرار می‌گیرد. مسیر خودمدیریتی روزانه به درگیری شغلی هم غیرمعنادار است. لازم به ذکر است که در راستای آزمون فرضیه میانجی‌گری، یک مدل دیگر نیز بررسی شد تا مشخص شود که در شرایط عدم حضور متغیرهای میانجی (منابع شغلی روزانه)، ضریب اثر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی  $0/572$  و معنادار است. از آنجا که این ضریب اثر در مدل اصلی و با حضور متغیرهای میانجی غیرمعنادار شده بود، می‌توان گفت نقش متغیرهای منابع شغلی در این میان میانجی کامل است، بنابراین فرضیه سوم پژوهش نیز به طور جزئی (باتوجه به رد میانجی‌گری متغیر فرصت‌های رشد روزانه) مورد تایید قرار می‌گیرد. جدول ۶ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.



جدول ۶: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب اثر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
۱	خودمدیریتی ← تنوع مهارت	۰/۵۴۷	۷/۱۵۴	تایید کامل
	خودمدیریتی ← بازخورد	۰/۶۵۷	۱۲/۱۳۱	
	خودمدیریتی ← فرصت‌های رشد	۰/۳۹۹	۴/۷۳۰	
۲	تنوع مهارت ← درگیری	۰/۲۷۶	۲/۲۳۸	تایید جزئی
	بازخورد ← درگیری	۰/۴۶۷	۳/۶۶۷	
	فرصت‌های رشد ← درگیری	۰/۰۹۰	۱/۰۵۵	
۳	خودمدیریتی ← تنوع مهارت ← درگیری	۰/۱۵۰	-	تایید جزئی
	خودمدیریتی ← بازخورد ← درگیری	۰/۳۰۶	-	
	خودمدیریتی ← فرصت‌های رشد ← درگیری	۰/۰۳۵	-	

### نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری منابع شغلی بود. به‌طور کلی، در این پژوهش سه فرضیه تدوین شد و از داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان شرکت توزیع نیروی برق منطقه‌ای مشهد برای آزمون آنها استفاده شد. آنطور که در شکل شماره ۲ مشخص است، مدل فرض این پژوهش در حدود ۵۳ درصد از واریانس متغیر وابسته یعنی درگیری شغلی را پیش‌بینی کرد. این پژوهش از دو طریق به بسط ادبیات این حوزه از مدیریت کمک می‌کند: اول اینکه نشان می‌دهد خودمدیریتی روزانه و منابع شغلی روزانه سازوکارهای مکملی هستند که موجب بهبود درگیری شغلی کارکنان می‌شوند، و دوم اینکه نیاز به توجه بیشتر به نقش خودمدیریتی برای کاهش هزینه‌های مدیریتی و نظارتی سازمان، و بهبود بهره‌وری آن را آشکار می‌سازد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد خودمدیریتی روزانه بر منابع شغلی روزانه (تنوع مهارت، بازخورد و فرصت‌های رشد روزانه) موثر است و این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. این نتیجه با یافته‌های مطالعه Breevaart et al., (2014) مطابقت دارد. همچنین، در راستای آزمون فرضیه دوم و با بررسی اثرات منابع شغلی روزانه بر درگیری شغلی مشخص

شد که اثر تنوع مهارت و بازخورد بر درگیری شغلی، معنادار، و اثر فرصت‌های رشد بر درگیری شغلی، غیرمعنادار است. رد اثر فرصت‌های رشد روزانه بر درگیری شغلی، مغایر با یافته‌های مطالعه Breevaart *et al.*, (2014) است، که احتمالاً این مهم ناشی از متفاوت بودن ساختار کار در سازمان‌های ایرانی با انواع خارجی است، و اینکه در سازمان‌های داخلی، فرصت‌های رشد (بالاخص شخصی و معنوی، و نه لزوماً شغلی) کمتری وجود داشته یا بلندمدت‌تر است. باتوجه به این نتایج، می‌توان اظهار داشت که بالا بردن تنوع مهارت‌ها و ارائه بازخورد روزانه سبب می‌شود کارکنان به‌طور فعال در نقش خود عمل کنند و تلاش‌های خودمدیریتی آنها به ثمر نشیند. پیرو آزمون فرضیه سوم پژوهش یعنی اثر متغیر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی از طریق متغیرهای میانجی‌گر منابع شغلی نیز مشخص شد نقش این متغیرها در این رابطه میانجی‌گری کامل است (به استثنای مسیری که از فرصت‌های رشد روزانه می‌گذرد) و اثر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی، صرفاً به‌صورت غیرمستقیم اعمال می‌شود. این نتایج نیز به‌طور جزئی با یافته‌های مطالعه Breevaart *et al.*, (2014) مطابقت دارد.

آن‌گونه که جزییات یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، خودمدیریتی روزانه، منابع شغلی روزانه (چه بازخوردی که از سوی همکاران ارائه می‌شود و چه مهارت‌هایی که به‌وسیله خود فرد ایجاد می‌شود) را افزایش می‌دهد. از این رو، به مدیران و دست‌اندرکاران امر پیشنهاد می‌شود با استفاده از اصول و فوونی که در ادبیات مدیریت توسط افرادی مانند (1990) Seligman برای بهبود مهارت خودمدیریتی ابداع شده است، این ویژگی مهم را در کارکنان خود نهادینه کنند. آموزش‌های مدیریت فردی باعث ایجاد فرصتی برای سازمان‌ها می‌شود تا محیط کاری کارمندان خود را بهبود بخشند و در نتیجه، تعامل کاری کارمندان را افزایش دهند. به‌علاوه، سازمان‌ها در پول و وقت خود صرفه‌جویی می‌کنند، چرا که کارمندانی که راهبردهای مدیریت فردی را فرا می‌گیرند کمتر به کنترل و نظارت خارجی نیاز دارند. از آنجا که در راهبرد خودمدیریتی نیازی به ناظر نیست در نتیجه، آموزش این راهبرد مزیت بسیار مهمی دارد. برای آموزش خودمدیریتی گوشزد کردن موارد زیر می‌تواند برای کارکنان مفید باشد: ۱. خودمدیریتی کارا و اثربخش به این مفهوم است که شما باید وظایف و کارهای هرروزه خود را به‌طور موثر سازماندهی و برنامه‌ریزی کنید. به منظور بیشترین بهره از زمان موجود، هر روز باید اولویت‌ها (مهم‌ترین کارها کدامند) را مشخص کنید و ابتدا آنها را تکمیل کنید؛ ۲. کارها معمولاً در سه مقوله قرار می‌گیرند: الف- کارهایی که باید انجام شوند، ب- کارهایی که بهتر است انجام شوند و ج- کارهایی که کمترین اهمیت را دارند و اصلاً نیازی به انجام آنها نیست؛ ۳. توصیه می‌شود فهرستی از همه کارهایی که قرار است هر

روز به سرانجام برسانید، تهیه کنید. سپس یک نظام ارزیابی برای فهرست خود تنظیم کنید، برای مثال «الف» برای مهم‌ترین کارها، «ب» برای کارهای در اولویت بعدی، و «ج» برای کارهای کم‌اهمیت. اگر زمان اجازه داد، می‌توانید کارهای گروه «ج» را نیز تکمیل کنید. ۴- به تهیه یک برنامه زمان‌بندی، می‌توانید زمان تکمیل هر کار را کنترل کنید. برنامه زمان‌بندی را بر مبنای احتمال وجود یکسری شرایط غیرقابل پیش‌بینی، تهیه و تنظیم کنید.

اگرچه یافته‌های پژوهش حاضر، بینشی مهم در باب تعامل خودمدیریتی روزانه با منابع شغلی روزانه برای اثرگذاری بر درگیری شغلی ارائه می‌کند، چندین محدودیت بر آن مترتب است. نخست اینکه هدف آن بررسی خودمدیریتی کارکنان، فارغ از تاثیر عوامل مداخله‌گر احتمالی بود (با توجه به محدودیت در زمان، هزینه و حجم کار). پژوهش فعلی در حوزه علوم انسانی و اجتماعی واقع شده است و امکان تاثیرپذیری نتایج آن از برخی متغیرهای مداخله‌گر مانند جنسیت، سن و سال، سطح تحصیلات و سابقه شغلی دور از ذهن نیست. همچنین، از آنجا که پژوهش حاضر تعامل میان متغیرها را مد نظر داشت تا تغییرات آنها در طول زمان، طرح پژوهشی مقطعی برای توصیف روابط میان متغیرها به کار گرفت، اما محدودیت اصلی طرح مقطعی این است که به دلیل گردآوری داده‌ها در یک دوره زمانی واحد، توانایی محدودی در شناسایی روابط علت و معلولی میان متغیرها دارد.

به طور کلی، به دلیل نو بودن مفهوم خودمدیریتی (روزانه) در محیط‌های کاری، مطالعات میدانی اندکی در این زمینه صورت پذیرفته است. در مطالعه حاضر که تنها مطالعه داخلی در این زمینه است، یکی از پیامدهای شغلی خودمدیریتی روزانه مورد بررسی قرار گرفت. مطالعات آتی می‌توانند رابطه این متغیر با متغیرهای سازمانی مانند تعهد سازمانی را بررسی کنند. همچنین با توجه به اینکه ادبیات مدیریت موارد مختلف و متعددی برای منابع شغلی متصور است، پژوهشگران دیگر می‌توانند منابع شغلی دیگری مانند حمایت سرپرست و حمایت سازمانی را در تکمیل این مطالعه مورد بررسی قرار دهند. همچنین پژوهش‌های آتی می‌تواند با استفاده از مدل این پژوهش در سازمان‌هایی که به صورت دورکاری اداره می‌شوند و کارکنان به ندرت با مدیر خود تعامل دارند مورد بررسی قرار گیرد. به طوری که مشخص شود تا چه اندازه خودمدیریتی کارکنان می‌تواند جایگزین مدیریت و رهبری سازمانی شود.

## الف) فارسی:

رضائیان، علی (۱۳۷۲). خودمدیریتی. دانش مدیریت، شماره ۲۲، صص ۶۴-۷۳.  
 کلانتری، خلیل (۱۳۹۱). پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی (با استفاده از نرم‌افزار SPSS)، چاپ پنجم، تهران: انتشارات فرهنگ صبا.

## ب) انگلیسی:

- Avery, D. R.; McKay, P. F. & Wilson, D. C. (2008). Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction with Coworkers, and Employee Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp. 189-206.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 309-328.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), pp. 83-104.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), pp. 341-356.
- Bakker, A. B.; Van Emmerik, H. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), pp. 464-489.
- Bandura, a. (1977). Social Learning Theory, Englewood cliffs, n-j. Rentice-hall, 1977, p. 13.
- Breevaart, K.; Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Daily Self-Management and Employee work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), pp. 31-38.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2000). A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), pp. 454-464.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-resources Model of Burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*: University of Akron Press.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, pp. 382-388.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (2000). Self-management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 361-372.
- Frayne, C. A. & Latham, G. P. (1987). Application of Social Learning Theory to Employee Self-management of Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 387-392.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279.
- 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, pp. 78-91.
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and The Life Well-lived* (205-224). Washington, DC American Psychological Association.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6, pp. 307-324.
- 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), pp. 672-691.
- Joo, B. K. B. & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), pp. 228-257.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp. 375-403.
- Kock, N. (2012). WarpPLS 3.0 user manual. Scriptwarp systems. Laredo, texas, USA.
- Krug, R. M. (2008). Fulfilling the Promise of Personal Engagement: Recognizing

- Realistic Process Requirements. *Organization Development Journal*, 26(1).
- Llorens, S.; Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. & Salanova, M. (2007). Does a Positive gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist? *Computers in Human Behavior*, 23, pp. 825-841
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), pp. 3-30.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, pp. 585-600.
- 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), pp. 361-367.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1995). Self-management and Self-leadership Reexamined: A Levels of Analysis Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 343-359.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp. 397-422.
- Murphy, S. E. & Ensher, E. A. (2001). The Role of Mentoring Support and Self-management Strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*, 27(4), pp. 229-246.
- Nielsen, K. & Daniels, K. (2012). Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers' Working Conditions and Well-being? *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 383-397.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 327-340.
- Purvanova, R. K.; Bono, J. E. & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19(1), pp. 1-22.
- Raabe, B.; Frese, M. & Beehr, T. A. (2007). Action Regulation Theory and Career Self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), pp. 297-311.
- Sanchez, A.; Ligerio, F. (2010). An Institutional Approach to the Environmental Management Systems of Golf Courses in Andalusia, European. *Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1 (Issue 1), pp. 24-38.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.

- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp. 701-716.
- Simbula, S. (2010). Daily Fluctuations in Teachers' Well-being: A Diary Study Using the Job Demands-Resources Model. *Anxiety, Stress & Coping*, 23(5), pp. 563-584.
- Thomas, C. H. (2007). A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot test, and Replication. *Paper Presented at the Academy of Management Proceedings*.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, pp. 1-9.
- Tims, M.; Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 121-131.
- Tuckey, M. R.; Bakker, A. B. & Dollard, M. F. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), p. 15.
- Uhl-Bien, M. & Graen, G. B. (1998). Individual Self-management: Analysis of Professionals' Self-managing Activities in Functional and Cross-functional Work Teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), pp. 340-350.
- Wixom, B. H. & Watson, H. J. (2001). An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success. *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 17-32.
- Wu, W. W. (2010). Linking Bayesian Networks and PLS Path Modeling for Causal Analysis. *Expert Systems with Applications*, 37(1), pp. 134-139.
- Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. (2012). Daily Work Engagement: The Significance of Within-person Fluctuations. In A. B. Bakker & K. Daniels (Eds.), *A day in the life of a happy worker* (pp. 25-40). Hove Sussex: Psychology Press.
- 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, pp. 235-244
- 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, pp. 345-356.