

## The effect of psychological capital on work attachment with the role of mediating psychological empowerment

## تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری با نقش واسطه‌گری توانمندسازی روان‌شناختی

**Kheyrollah Sarboland. Ph.D**

Department of Management, Parsabad Moghan Branch, Islamic Azad University, Parsabad Moghan, Iran.

خیراله سربلند\*

گروه مدیریت، واحد پارس آباد مغان، دانشگاه آزاد اسلامی، پارس آباد مغان، ایران.

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of psychological capital on work attachment with the intermediate role of psychological empowerment. The forward-looking research is applied in terms of its purpose and is considered as a descriptive type of correlation in terms of method. The statistical population of this study was all employees of provincial governors and governors of East Azarbaijan province in 1396. Simple random sampling method was used. Using Karaji and Morgan table, the sample size was 246. The tools used in the Critical Care Questionnaire (Shafily et al., 2002), the Psychological Capital Questionnaire (Lutans et al., 2007) and the psychological empowerment questionnaire (Spraitze, 2000). Data were analyzed using SPSS18 software and structural equations. The results showed that, the effect of psychological capital on psychological empowerment (0.70), the effect of psychological empowerment as a mediator variable on job attachment (0.35) and the effect of psychological capital on work attachment (0.22) And all the hypotheses of this research are verified.

**Keywords:** psychological capital, work attachment, psychological empowerment, governorate, East Azarbaijan.

### چکیده

هدف پژوهش، بررسی تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی بود. پژوهش پیش رو از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی شمرده می‌شود. جامعه آماری این پژوهش همه کارکنان استانداری و فرمانداری‌های تابعه استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۶ بودند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده و با استفاده از جدول گرجسی و مورگان حجم نمونه ۲۴۶ به دست آمد. ابزارهای مورد استفاده پرسشنامه دلبستگی کاری (شافیلی و همکاران، ۲۰۰۲)، پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷) و پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی (اسپریتز، ۲۰۰۰) بودند. داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش توسط نرم‌افزار SPSS18 و با استفاده از آمار و معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد، میزان تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۷۰)، میزان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر میانجی بر دلبستگی کاری (۰/۳۵) و میزان تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری (۰/۲۲) می‌باشند و تمامی فرضیه‌های این پژوهش مورد تأیید هستند.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه روان‌شناختی، دلبستگی کاری، توانمندسازی روان‌شناختی، استانداری، آذربایجان شرقی.

## مقدمه

یکی از سازه‌های روان‌شناختی مربوط به رفتار کاری که توجه زیادی را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده، دلبستگی کاری است. باکر، آلبرچ و لیترا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱ معتقدند ارتباط روان‌شناختی کارکنان با کار، اهمیت و توجه بسیاری را در قرن بیست و یکم به خود اختصاص داده است. در دنیای کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت مؤثر، نه تنها به دنبال جذب و استخدام استعدادهای عالی هستند، بلکه باید کارکنان را توانایی و الهام ببخشند تا تمام توانایی‌هایشان را در انجام کار به کار گیرند (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳). دلبستگی کاری هم بر فرد و هم بر سازمان تأثیر می‌گذارد. از دید سازمانی دلبستگی کاری به عنوان کلیدی برای گشودن انگیزش کارمند و افزایش تولید محسوب شده است و از دید فردی کلیدی برای انگیزش عملکرد و رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می‌شود. دلبستگی کاری از طریق درگیر کردن کارمندان به طور عمیق در کارشان و بامعنا ساختن تجربه کاری، در اثربخشی سازمانی، تولید و روحیه کارمندی کمک می‌کند (باباییان، سیدتقوی، علیزاده و پورغلامی، ۱۳۹۱). پیامدهای مثبت دلبستگی کاری کارکنان در سازمان، ضرورت پرداختن به مسئله را روشن می‌سازد. کارکنانی که دلبستگی کاری دارند در کار خویش توانمندی بیشتری دارند، با فعالیت‌های کاری خود ارتباط بهتری برقرار می‌کنند و به تقاضاهای شغلی خود پاسخ بهتری می‌دهند، آن‌ها امیدواری بیشتری به کار خود دارند و به خستگی روحی یا فیزیکی کمتری دچار می‌شوند (راینی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

در سازمان‌های امروزی، از کارکنان انتظار می‌رود تا علاوه بر ابتکار، علاقه‌مند و ملزم به انجام وظایفشان در محیط‌های کاری باشند و در مقابل، سازمان‌ها نیز باید شرایط کاری مناسب و حمایت‌های لازم را برای کارکنان فراهم نمایند (کارت‌رایت و هولمس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). از سوی دیگر، با کاربرد فرایندهای تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، گسترش سریع مشاغل در بخش‌های ارائه‌دهنده خدمت، استفاده از

منابع برون‌سازمانی و کاربرد منعطف‌تر منابع انسانی، تغییرات در سازمان‌ها، تشدید و تحریک می‌شود (هاکانن، پرهونمی و تاتنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). رویکرد جدید رفتار سازمانی مثبت، در پاسخ به این تغییرات ایجاد شد، زیرا بر نظریه‌پردازی و کاربرد خصوصیات، اظهارات و رفتارهای مثبت کارکنان در سازمان‌ها، تأکید می‌کند. یکی از زیرساختارهای مهم این رویکرد، دلبستگی کاری کارکنان است که طی سال‌های اخیر در متون علمی، بازرگانی و روان‌شناسی سازمان، ظهور کرد (لیترا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

دلبستگی کاری حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل است که با انرژی، فداکاری و جذابیت شغلی تعریف می‌شود. کارکنانی که دلبستگی زیادی به شغلشان دارند، انرژی بسیار زیادی داشته و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند (سالانوا، قونزالز و باکر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). پژوهش‌ها نشان داده‌اند دلبستگی کاری کارکنان با عملکرد ایمنی آن‌ها مرتبط است و مانعی در برابر اثر استرس‌ورهای شغلی بر فرد است (نووی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). کارکنانی که به مشاغل و سازمانشان دلبسته و متعهد است انرژی و تلاش بیشتری صرف انجام دقیق‌تر وظایف شغلی و رعایت مسائل ایمنی در کار می‌کنند که منجر به آسیب جسمی و روانی کمتر می‌شود (چین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). دلبستگی کاری عاملی اساسی در زندگی اغلب افراد است. کارکنان در محیط شغلی به‌طور ذهنی و هیجانی به وسیله میزانی که دلبسته کارشان هستند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند (ورد و پارک<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). دلبستگی کاری یک منبع مهم رضایت شغلی و نیاز مهم در محیط شغلی است (مای‌نیهان و پانندی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). دلبستگی کاری رابطه مثبتی با انگیزش درونی، انگیزش خدمت عمومی، بهره‌وری سازمانی (لامبرت و ایوقنی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲). رضایت از کار، کاهش غیبت، افزایش رفتارهای سازمانی (چین، ۲۰۰۹)، افزایش حرمت خود (گودارت و کارسپر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴). خودکارآمدی شغلی و همچنین رابطه منفی با فرسودگی، عدم تعهد به کار دارد (الانکومارن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۴). در واقع دلبستگی کاری همانندسازی

1. Bakker, Albrecht & Leiter  
3. Cartwright & Holmes  
5. Leiter  
7. Neveu  
9. Park & Word  
11. Lambert & Eugene  
13. Elankumaran

2. Rainey  
4. Hakanen, Perhoniemi & Tanner  
6. Salanova, Gonzalez & Bakker  
8. Chin  
10. Moynihan & Pandey  
12. Goddard & Casper

صورت لزوم تغییر مسیر رسیدن به هدف برای دستیابی به موفقیت)، خوش‌بینی (داشتن استناد مثبت درباره موفقیت‌های حال و آینده) و تاب‌آوری (پایداری هنگام رویارویی با مشکلات و سختی‌ها برای دستیابی به موفقیت)، زمانی که با یکدیگر ترکیب می‌شوند، تشکیل یک سازه روان‌شناختی سطح بالا را می‌دهند که سرمایه روان‌شناختی<sup>۲</sup> نامیده می‌شود؛ بنابراین می‌توان فرض کرد، سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری مؤثر باشد (نجاری، دانایی‌فرد، حضوری و صالحی، ۱۳۹۱). از جهت دیگر، مدل تقاضاها-منابع شغلی از رابطه سرمایه روان‌شناختی و دلبستگی کاری حمایت می‌کند. مطابق با این مدل، افراد دلبسته به کار، منابع شخصی از جمله خودکارآمدی و سبک مقابله فعالی دارند که به آن‌ها در کنترل و تأثیر بر محیط کارشان و رسیدن به موفقیت مسیر شغلی، کمک می‌کند (معمارزاده، ختایی و عباس‌زاده، ۱۳۹۱). همچنین بر اساس تئوری حفاظت از منابع هابفول، افراد تلاش می‌کنند تا منابع را حفظ، نگهداری و ایجاد کنند و هر آنچه برای آن‌ها تهدید می‌شود، به از دست رفتن یا کاهش واقعی این منابع ارزشمند منجر می‌شود (برزگر، دلاور، و واحدی، ۱۳۹۱). هابفول پیشنهاد می‌کند که به منظور توسعه و به دست آوردن منابع بیشتر، افراد منابعی که تحت تصرفشان است را به کار می‌گیرند و یا از منابعی که در محیطشان در دسترس آن‌ها است، استفاده می‌کنند (مجبی‌نورالدین‌وند، شهنی‌بیلاق و شریفی، ۱۳۹۳). از این جهت، منابع شخصی (مانند تجارب روان‌شناختی مثبت)، می‌توانند توسط افراد به کار گرفته شوند تا به آن‌ها کمک کند به کار خود دلبسته شوند و بدین ترتیب منابع شغلی و شخصی بیش‌تری را برای آن‌ها توسعه می‌دهد (موسوی‌ونه‌ری و ایروانی، ۱۳۹۵)؛ بنابراین می‌توان فرض کرد هنگامی که کارکنان از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردارند، دلبستگی کاری بیش‌تری خواهند داشت.

شایان ذکر است که سرمایه روان‌شناختی متفاوت از صفت‌های پایدار (مانند هوش) و قابلیت‌های شبه‌صفت مانند ویژگی‌های شخصیتی است (هویدا، مختاری، و فروهر، ۱۳۹۱). در واقع، سرمایه روان‌شناختی، یک منبع روان‌شناختی شبه‌حالت است. حالت‌ها (مثل روحیه مثبت و شادی) و صفت‌ها مستقل از یکدیگر هستند و به‌صورت مجزا

روان‌شناختی فرد با نوع کاری است که انجام می‌دهد، دلبستگی کاری تناسب بین شخص و محیط را افزایش می‌دهد به همین دلیل تعیین‌کننده اثرات سازمانی و انگیزش فردی است. ابعاد دلبستگی عبارت‌اند از: انرژی و توان، وقف شدن و جذب شدن (آلن، فرنچ و دومانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

**انرژی و توان:** سطح بالایی از انرژی و انعطاف ذهنی در هنگام کار کردن، تمایل برای صرف تلاش در کار خود و مقاومت در برابر مشکلات و سختی‌ها است.

**وقف‌شدن:** دلبستگی عمیق به یک کار و احساس اهمیت، غرور و شور و اشتیاق در کار هست.

**جذب‌شدن:** با تمرکز کامل و عمیقاً غوطه‌ور شدن در کار، به‌طوری‌که گذشت زمان برای فرد سریع بوده، جداشدن او از کار مشکل باشد.

دلبستگی کاری افراد اهمیت بسیاری داشته و اختلال در آن زمینه‌ساز بروز بسیاری از چالش‌ها و مشکلات سازمانی است. به همین دلیل پژوهش‌گران درصدد یافتن راه‌هایی جهت ارتقاء دلبستگی کاری هستند. در بررسی پیشینه تحقیق به پژوهش‌هایی می‌توان اشاره کرد که متوجه نقش مثبت و معناداری سرمایه روان‌شناختی در دلبستگی کاری شده و در نتیجه پایانی خود استفاده از برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مؤلفه‌های مثبت را جهت ارتقا دلبستگی کاری توصیه کرده‌اند (برای مثال، طباطبایی‌نسب، سبک‌رو و فلاحی ۱۳۹۶، نظامی و گیوران ۱۳۹۵، بر این اساس در پژوهش‌های روان‌شناسی کار، ادراک سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی کارکنان در راستای دلبستگی کاری معرفی شده است که بدون تأمین آن، امکان رسیدن به سطوح بالاتر دلبستگی کاری امکان‌پذیر نخواهد بود.

عوامل متعدد فردی و زمینه‌های مختلف اجتماعی هرکدام به‌نوعی در تعیین دلبستگی کاری افراد مؤثرند. یکی از عواملی که شناخت آن می‌تواند در ارتقاء کیفیت دلبستگی شغلی نقش داشته باشد و امروزه به‌عنوان حلقه مفقوده دلبستگی کاری شناخته شده است، سرمایه روان‌شناختی است (عیسی‌زادگان، میکائیلی، و مروئی‌میلان، ۱۳۹۳). عوامل روان‌شناختی مثبت مانند، خودکارآمدی (داشتن اعتمادبه‌نفس به‌منظور تعهد و تلاش لازم برای موفقیت در وظایف چالش‌برانگیز)، امیدواری (پایداری در جهت هدف و در

انگیزشی است که مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را در بر دارد. توانمندسازی روان‌شناختی اشاره به تجربه فردی از تجارب انگیزش درونی دارد که مبتنی بر شناخت‌هایی است که او در رابطه با نقش کاری‌اش دارد (هاشمی‌نصرت‌آبادی، باباپورخیرالدین، و بهادری‌خسروشاهی، ۱۳۹۱).

داده‌های به دست آمده از گزارش روند جهانی دل‌بستگی در سال ۲۰۱۵ نشان می‌دهد که در چند سال اخیر تجارب کاری به‌ویژه از جنبه‌های توانمندسازی، خودمختاری و احساس به نتیجه رساندن یا انجام دادن، به‌عنوان پیش‌آیندهای دل‌بستگی روند افولی دارند و کارکنان دل‌بسته فاقد احساس توانمندی در خطر سرخوردگی، فرسودگی و بی‌اعتنایی هستند (باکر، آلبرچت و لیتز، ۲۰۱۱). همچنین درک نقش توانمندسازی در سازمان به ایجاد نگرش‌های مثبت کاری مانند دل‌بستگی کاری می‌انجامد (اوقو، انیشی، ۲۰۱۴). افزون بر این، جنبه‌های روان‌شناختی یا سازمانی به‌عنوان منابع پیش‌بینی‌کننده دل‌بستگی کاری هستند (گل‌پرور، و جعفری، ۱۳۹۲). توانمندسازی روان‌شناختی چهار بعد معناداری، شایستگی، داشتن حق انتخاب و مؤثر بودن را دارد. توانمندسازی روان‌شناختی فرایندی است که موجب رشد کارکنان شده و کارکنان توانمند قادرند راه‌حل‌هایی مناسبی برای حل مشکلات پیدا کنند. کارکنان توانمند همیشه قدرت بیش‌تری برای استقلال، تصمیم‌گیری و عمل در فرایند کاری خود دارند از این‌رو زمان و انرژی بیش‌تر برای یادگیری، به چالش کشیدن چیزهای جدید و به اشتراک گذاشتن دانش خود با دیگر کارکنان صرف می‌کنند که آموزش، به چالش کشیدن چیزهای جدید و اشتراک‌گذاری دانش به نوبه خود می‌تواند طرح‌های خلاقانه بیش‌تری ایجاد کند (استاندر، روسمان، ۲۰۱۰)؛ بنابراین ما می‌توانیم نتیجه بگیریم که توانمندسازی عاملی مؤثر برای رفتار نوآورانه خواهد بود همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند کارکنانی که از لحاظ توانمندسازی روان‌شناختی در دل‌بستگی کاری اشتیاق نشان می‌دهند، تمایل بیش‌تری برای صرف وقت و تلاش در انجام وظایف نشان داده و کارآمدی بیش‌تری در مواجهه با مشکلات شغلی دارند.

دسته‌بندی می‌شوند (آوی، لوتانز و یوسف، ۲۰۱۰). لذا سرمایه روان‌شناختی را می‌توان از طریق مداخله‌هایی مانند آموزش، توسعه داد. از این‌رو سرمایه روان‌شناختی در مقایسه با صفات عمدتاً ثابت و قابلیت تغییر و توسعه دارد (تامسون، ایمون و والتر، ۲۰۱۵)؛ بنابراین مدیران با شناسایی نوع و میزان تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دل‌بستگی کاری کارکنان، می‌توانند گام‌های مؤثری در جهت عملکرد بالاتر کارکنان در استانداری و فرمانداری‌های استان آذربایجان شرقی بردارند.

برخی پژوهش‌گران معتقدند که ممکن است توانمندسازی روان‌شناختی که ارزیابی فرد از تجربه توانمندسازی است. به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده دل‌بستگی قابل طرح باشد بر این اساس، پژوهش‌های انجام گرفته در همین ارتباط مبین رابطه و تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر دل‌بستگی کاری است (برای مثال، یعقوبی و همکاران ۱۳۹۶، نادری و صفرزاده ۱۳۹۳، تیلور ۲۰۱۳، رحیمی و نوروزی ۲۰۱۲، پیتز ۲۰۱۰، عزیزپور ۱۳۹۱، ارتاک ۲۰۰۷).

همان‌گونه که اشاره شد، متغیر دیگری که می‌تواند با دل‌بستگی کاری در ارتباط باشد، توانمندسازی روان‌شناختی است. سازمان‌هایی که کارکنانشان از توانمندسازی روان‌شناختی بالایی دارند سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها رشد، و بالندگی آسان در سایه دل‌بستگی کارکنان تسریع می‌شود. توانمندسازی کارکنان نخستین بار ۴۰ سال پیش توسط کانتر معرفی شد توانمندسازی به‌عنوان یک فرایند با ارائه اطلاعات مفید شرایط ناتوان‌کننده را شناسایی و حذف می‌کند، در نتیجه خودکارآمدی فرد افزایش پیدا می‌کند. توانمندسازی شامل دو رویکرد اساسی ساختاری و انگیزشی است (دکلرک و استاندر، ۲۰۱۴). اصل رویکرد ساختاری به نظریه‌های قدرت و تبادل اجتماعی بازمی‌گردد که در آن توانمندسازی متمرکز بر ساختارهای اجتماعی است که باعث ارتقاء تسهیم قدرت در تمام سطوح سازمانی می‌شوند (کوینونس، بروک و وایت، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه مطالعه حاضر در جستجوی کسب دانش در مورد مشارکت توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط با سرمایه روان‌شناختی و دل‌بستگی کاری است. رویکرد انگیزشی توانمندسازی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیش‌ترین تمرکز در پیشینه بر رویکرد

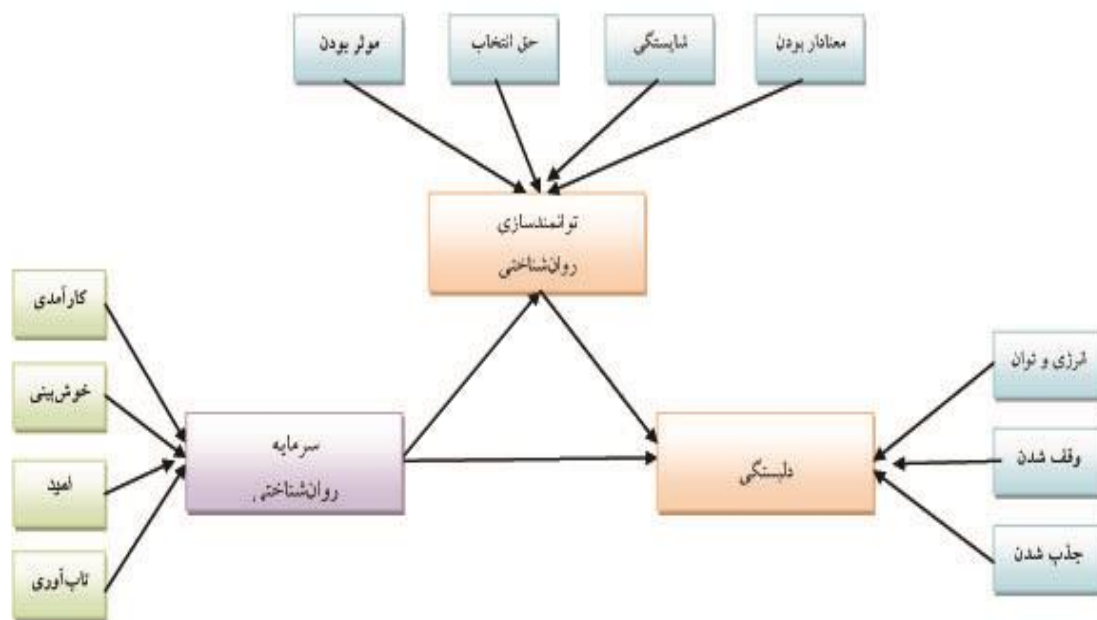
فرضیه اول: سرمایه روان‌شناختی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

فرضیه دوم: سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

فرضیه سوم: توانمندسازی روان‌شناختی بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

فرضیه چهارم: سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی شغلی کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر معنادار دارد.

مطالعه‌ای که تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی را به‌طور هم‌زمان در چنین جامعه آماری بررسی کند یافت نشد که این خلأ پژوهشی، ضرورت مطالعه حاضر را آشکار می‌سازد. با توجه به آنچه اشاره شد، بر این اساس هدف این پژوهش پاسخ‌گویی به این سؤال اساسی است که آیا سرمایه روان‌شناختی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر دلبستگی کاری تأثیر دارد؟ بر این اساس مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ طراحی گردیده و همچنین، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: مطالعه حاضر یک پژوهش توصیفی-همبستگی بوده که در سال ۱۳۹۶ به انجام رسیده است. جامعه آماری پژوهش را تمام کارکنان استانداری و فرمانداری‌های تابعه استان آذربایجان شرقی تشکیل داده‌اند. از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و حجم نمونه به کمک جدول گرجسی و مورگان ۲۴۶ نفر تعیین شد. با در نظر گرفتن این جدول ۲۶۰ پرسشنامه توزیع شد و تعداد ۲۴۶ پرسشنامه سالم گردآوری شد.

## ابزار سنجش

پرسشنامه دلبستگی کاری<sup>۱</sup>: پرسشنامه دلبستگی کاری (شافیلی و همکاران، ۲۰۰۲)، دارای سه مؤلفه انرژی و توان، وقف شدن و غرق شدن و ۱۷ گویه است. پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به صورت بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم تنظیم شدند. بدیهی است که در مورد گویه‌های معکوس، امتیازبندی فوق به صورت عکس است. روایی صوری این پرسش‌نامه توسط چند تن از اساتید دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت و همچنین روایی سازه نیز

با استفاده از معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. سازندگان این مقیاس مقدار پایایی آن را ۰/۹۳ گزارش دادند. در این پژوهش هم پایایی برابر با ۰/۸۲ محاسبه شد. دو نمونه از سؤالات پرسش‌نامه عبارت‌اند از:

- بیش‌تر علائق من در زندگی، با شغل کنونی‌ام مرتبط است.
- برای من، شغلم قسمت بسیار بزرگی از خودپنداره من است.

**پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup>:** برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتز (۲۰۰۰)، که دارای دوازده گویه بوده استفاده شد. این متغیر سه گویه برای سنجش بعد معنادار بودن، سه گویه برای سنجش شایستگی، سه گویه برای سنجش داشتن حق انتخاب و سه گویه برای سنجش مؤثر بودن دارد. پرسش‌های این متغیر در طیف پنج گزینه‌ای است که عدد ۱ تا ۵ شدت توافق (عدد ۱ کاملاً مخالفم و عدد ۵ کاملاً موافقم) را مشخص می‌کند. روایی صوری پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی توسط چند تن از اساتید دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت و همچنین روایی سازه نیز با استفاده از معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. سازندگان این مقیاس مقدار پایایی آن را ۰/۹۰ گزارش دادند. در این پژوهش هم پایایی برابر با ۰/۸۵ محاسبه شد. دو نمونه از سؤالات پرسشنامه عبارت‌اند از:

- بر مهارت‌هایی که برای انجام دادن وظایف شغلی مورد نیاز است تسلط دارم.
- فعالیت‌های شغلی‌ام، برای من شخصاً ارزشمند (معنی‌دار) هستند.

**پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی<sup>۲</sup>:** این پرسشنامه توسط لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، ساخته شده و دارای ۲۴ گویه است که ۴ بُعد سرمایه روان‌شناختی را اندازه‌گیری می‌کند و شامل، کارآمدی<sup>۳</sup>، خوش‌بینی<sup>۴</sup>، امید<sup>۵</sup> و تاب‌آوری<sup>۶</sup> است. هرکدام از این ابعاد شامل ۶ گویه هستند. حداکثر نمره در هر مؤلفه ۲۶ و حداقل ۶ است. اگرچه این مقیاس نسبتاً جدید است. ولی شواهد زیادی حاکی از اعتبار و پایایی مناسب این مقیاس در مطالعات انجام شده به دست آمده است و ابعاد

چهارگانه این ابزار نیز در این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفته است. روایی صوری این پرسشنامه، توسط چند تن از اساتید دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت، همچنین روایی سازه نیز با استفاده از معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. میزان پایایی این پرسشنامه در مطالعات پیشین ۰/۸۵ گزارش شده است (لوتانز، ۲۰۰۴). همچنین در مطالعه حاضر میزان پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۰ به دست آمد که از نظر روان‌سنجی در حد خوب و قابل قبولی است. دو نمونه از سؤالات پرسشنامه عبارت‌اند از:

- راه‌حل‌های زیادی درباره مسائل مربوط به شغل من وجود دارد.
- اگر من در کار و موقعیتی گیر بیفتم می‌توانم راهی برای خلاص شدن از آن بیابم.

برای تحلیل داده‌های به دست آمده از پژوهش حاضر، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون الگو و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

#### یافته‌ها

برای برازش متغیرها و مؤلفه‌های آن با داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار لیزرل استفاده می‌شود. شاخص‌های برازش در جدول ۱ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، شاخص‌ها دارای برازش مناسب هستند (تمامی شاخص‌های برازش تطبیقی بیش‌تر از ۰/۹) همچنین، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، معیار دیگری است که در صورتی که بیش‌تر از هشت درصد باشد، مدل نامناسب تشخیص داده می‌شود. با توجه به اینکه مقدار این خطا در مدل ۰/۰۶۸ به دست آمده است، برازش مدل، مناسب ارزیابی می‌شود؛ بنابراین نیازی به آرایش (Indices Modification) مدل نبوده و آزمون فرضیات با استفاده از مدل اولیه اجرا می‌شود.

شکل ۲ که همان خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معناداری است میزان معناداری ضرایب همبستگی روابط مشخص شده در شکل قبل را نشان می‌دهد. چنانچه آماره t

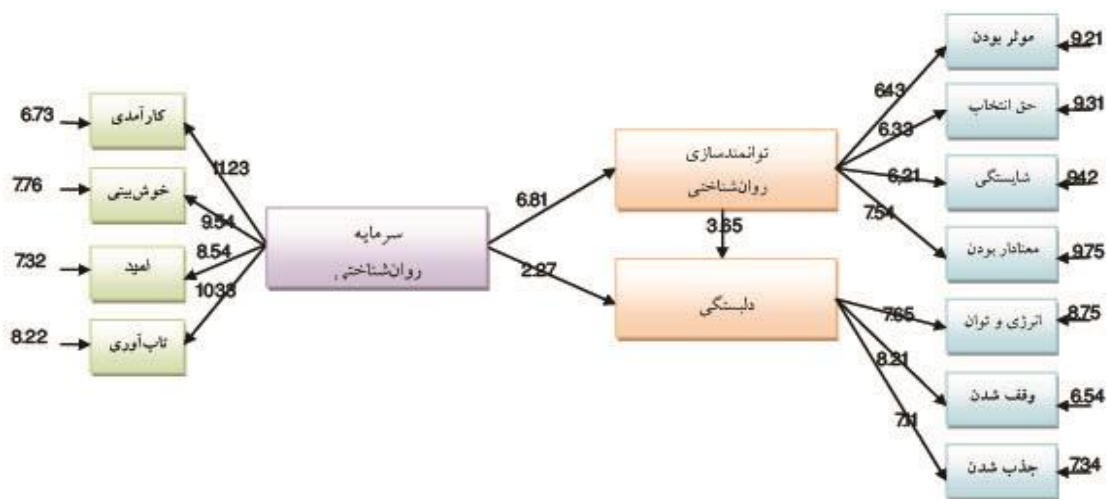
1. Psychological Empowerment Questionnaire  
3. Self-efficacy  
5. Hope

2. Psychological Capital Questionnaire  
4. Optimism  
6. Resiliency

با سطح اطمینان ۹۰ درصد به دست آمده در این خروجی بزرگ‌تر از ۱/۶۴ باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند و در غیر این صورت عدد به دست آمده برای ضرایب مسیر، از نظر آماری قابل قبول نیست. با در نظر گرفتن ضرایب معناداری

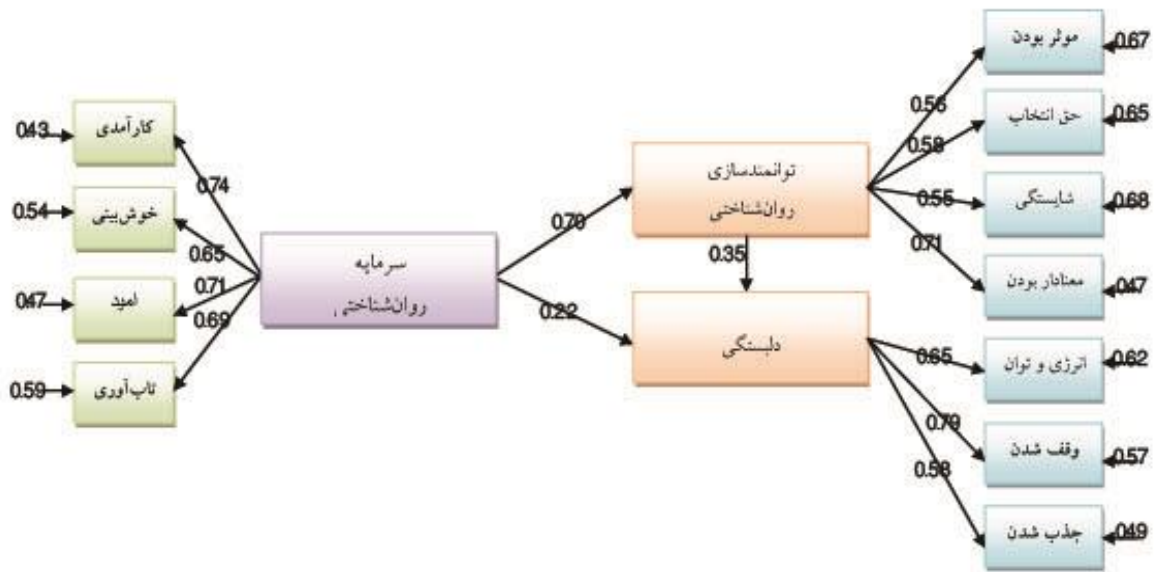
جدول ۱. میزان برازش کلی مدل تحقیق

نام پارامتر	مقدار	مقدار مجاز
نسبت کای اسکور به درجه آزادی	۲/۱۵۲	کمتر از ۳
ریشه میانگین مجذور تقریبی خطا (RMSEA)	۰/۰۶۸	کمتر از ۰/۰۸
شاخص برازش غیر نرم (NNFI)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازندگی (GFI)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹



شکل ۲. مدل در حالت ضرایب معناداری

شکل‌های ۲ و ۳ به همراه با جدول ۲ نتایج آزمون فرضیه می‌دهند. شکل ۲ نمایانگر مدل اعداد معناداری و شکل ۳ پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. ضرایب استاندارد میان متغیرهای پژوهش است.



شکل ۳. مدل در حالت استاندارد

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود. میزان تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۰، میزان تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری ۰/۲۲ است. میزان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر دلبستگی کاری

جدول ۲. نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	میزان تأثیر	معناداری	تأیید یا رد
سرمایه روان‌شناختی ← توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۰	۶/۸۱	تأیید
سرمایه روان‌شناختی ← دلبستگی کاری	۰/۲۲	۲/۷۷	تأیید
توانمندسازی روان‌شناختی ← دلبستگی کاری	۰/۳۵	۳/۶۵	تأیید

نتایج جدول ۲ نشان دهنده اثر مثبت و معنادار سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی، و همچنین اثر مثبت و معنادار توانمندسازی روان‌شناختی بر دلبستگی کاری است. لذا این نتایج از فرضیه‌های اول و سوم تحقیق حمایت می‌کند.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه	میزان تأثیر	نتیجه
توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر میانجی بر تأثیرگذاری بین سرمایه روان‌شناختی و دلبستگی کاری مطرح است.	۰/۲۵	تأیید



یافته‌های این پژوهش می‌تواند همسو با نظریه لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) در نظر گرفته شود مبنی بر اینکه مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی دارای هم‌افزایی هستند و کل سرمایه روان‌شناختی از مجموعه مؤلفه‌های خود بیش‌تر است. این نکته گویای این مطلب است که به کل سرمایه روان‌شناختی به‌صورت یکجا نگریسته شود و توجه به تمام ابعاد آن در یک رویکرد جامع برای افزایش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از موفقیت بیش‌تری در زمینه تحقق توانمندسازی روان‌شناختی برخوردار است.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که سرمایه روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنادار بر دلبستگی کاری تأثیر دارد. این یافته با نتایج حاصل از پژوهش، پائیک و همکاران ۲۰۱۵، ژانتوپولو و همکاران ۲۰۰۹، آلن و همکاران ۲۰۱۲، هم‌خوانی دارد. همچنین طباطبایی، سبک‌رو و فلاحی ۱۳۹۶، نظامی و گیوران ۱۳۹۵، در مطالعه خود نتایج مشابهی را گزارش کرده‌اند خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌رویی و تاب‌آوری، به‌طور مشترک باعث افزایش دلبستگی کارکنان به کار می‌شوند؛ بنابراین کارکنانی که به توانایی خود در انجام وظایف مربوط به شغل و پیدا کردن راه‌های جایگزین برای حل مسائل باور دارند، حتی زمانی که با مسائل کاری روبه‌رو می‌شوند، انرژی و شور و شوق خود را از دست نخواهند داد، و سطحی از خوش‌بینی و امیدواری در مورد موفقیت‌های آتی دارند و در نتیجه دلبستگی‌شان به کار کاهش نمی‌یابد.

نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنادار بر دلبستگی کاری دارد. در نتیجه فرضیه سوم پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. این یافته با نتایج حاصل از پژوهش، قربانی‌زاده ۱۳۹۲، و پرز ۲۰۰۲، هم‌خوانی دارد یعنی کارکنانی که از نظر روان‌شناختی توانمند و توانا هستند به کارشان دلبسته و وفادار بوده‌اند، همچنین در تحقیقات پرز، ۲۰۰۲ نشان داده شده است که توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک سازه انگیزشی، با افزایش کفایت نفس افراد، آن‌ها را ترغیب می‌کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها در خود را بسیج کنند که این اعمال موجبات دلبستگی بیشتر کارکنان به کارشان خواهد بود.

نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی بر توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۰ علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر دلبستگی کاری ۰/۳۵ اثر می‌گذارد که حاصل ۰/۷۰ و ۰/۳۵ این تأثیر ۰/۲۵ است که بیش‌تر از تأثیر مستقیم ۰/۲۲ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد که بدین طریق از فرضیه چهارم پژوهش نیز حمایت می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان استانداری و فرمانداری‌های تابعه استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. کارکنان دلبسته به کار با افزایش حضور فیزیکی، شناختی و دلبستگی عاطفی کاملاً در کار درگیر می‌شوند و به عملکرد پویا و کاملی دست پیدا می‌کنند. از طرفی تفاوت اساسی در عملکرد کارکنان دلبسته و غیر دلبسته به کار بیان‌کننده اهمیت این موضوع در بهبود کارایی و اثربخشی در سازمان است. در نتیجه این پژوهش با بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی، در ارتباط بین سرمایه روان‌شناختی و دلبستگی کاری سعی در تبیین هر چه بهتر عوامل مؤثر بر دلبستگی کاری است.

نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که سرمایه روان‌شناختی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های تحقیق با مطالعات انجام شده توسط رضایی‌جندانی و همکاران (۱۳۹۴)، شپیرا و تماچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، هم‌خوانی و مطابقت دارد. نویسندگان زیادی مانند لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، لوتانز و یوسف (۲۰۰۷) و غیره اهمیت سرمایه روان‌شناختی و آثار آن را بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را مطرح کرده‌اند، بدین معنا که بین مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امیدواری، انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی) با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، یعنی هرچه سطح سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن افزایش یابد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.

را با نتایج حاصل از این پژوهش مقایسه کنند. این مطالعه عوامل شخصی بالقوه و سایر عوامل ناشناخته دیگر که می‌توانند دلبستگی کارکنان به کار را تحت تأثیر قرار دهند، شامل نمی‌شود. از این رو به پژوهش‌گران آینده و علاقه‌مند در این حوزه پیشنهاد می‌شود، در پژوهش خود به نقش عوامل تعدیل‌گری همچون جنسیت، وضعیت تأهل و ... در بررسی روابط توجه کنند. همچنین از نقش سایر متغیرها، از جمله تیپ‌های شخصیتی، حمایت‌های سازمانی مختلف بررسی شود.

### تشکر و قدردانی

نویسنده این مقاله، از همه کارکنان استانداری و فرمانداری‌های تابعه استان آذربایجان شرقی که بدون مساعدت آن‌ها این پژوهش به نتیجه مطلوب نمی‌رسید کمال تشکر و قدردانی را دارد.

### منابع

- بابایی، ع.، سید تقوی، م.، علیزاده، ح.، و پورغلامی، م. (۱۳۹۱). تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر رضایت شغلی افسران مرد ناجا، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۷ (۳)، ۳۴۵-۳۴۶.
- برزگر، م.، دلاور، ع.، و واحدی، ح. (۱۳۹۱). نقش واسطه‌ای الگوی چهاربخشی هدف‌های پیشرفت و راهبردهای شناختی در رابطه بین نظریه‌های ضمنی هوشی و پیشرفت تحصیلی (یک مدل علی)، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳ (۲)، ۸۶-۷۱.
- طباطبایی‌نسب، س.م.، سبک‌رو، م.، فلاحی، م. (۱۳۹۶). تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر دلبستگی کاری با نقش میانجی تعارض کار-خانواده در پرستاران، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت پرستاری*، ۶ (۱)، ۳۱-۲۰.
- عیسی‌زادگان، ع.، میکائیلی، ف.، و مروئی‌میلان، ف. (۱۳۹۳). رابطه بین امید، خوش‌بینی و معنای تحصیلی دانش‌آموزان دوره پیش‌دانشگاهی، *مجله روان‌شناسی مدرسه*، ۳ (۲)، ۱۵۲-۱۳۷.
- گل‌پرور، م.، جعفری، م. (۱۳۹۲). نقش محافظت‌کننده سرمایه روان‌شناختی در برابر اثر تعارض و سرریز شدگی کار خانواده بر بهزیستی روان‌شناختی پرستاران، *مجله علمی دانشکده پرستاری و مامایی همدان*، ۲۱ (۴)، ۳۳-۲۲.
- میرمحمدی، م.، و رحیمیان، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۳ (۴)، ۲۰۳-۱۸۲.

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر میانجی و به‌صورت جزئی مطرح است. یافته‌های تحقیق با مطالعات انجام شده توسط لوتانز (۲۰۰۷)، یعقوبی (۱۳۹۶)، هم‌خوانی دارد. از این رو، سرمایه روان‌شناختی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر عمیق و مثبتی بر دلبستگی کارکنان دارد. به زعم پاتریک و لاشینگر (۲۰۰۶) شرایط کاری که فراهم‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی افراد باشد، احساس حمایت و احساس کمال و تمامیت در کار آنان را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد.

با در نظر گرفتن نتایج حاصل از پژوهش پیشنهادها زیر به مسئولین استانداری و فرمانداری‌های استان آذربایجان شرقی ارائه می‌گردد:

- با توجه به این که سرمایه روان‌شناختی قابل یادگیری و توسعه است. پیشنهاد می‌شود با دعوت از روان‌شناسان و اساتید مجرب در این زمینه، دوره‌های آموزشی منظمی را برای کارکنان در نظر بگیرند.

- در فرایند انتخاب و استخدام کارکنان، از آزمون‌هایی برای سنجش سطح سرمایه روان‌شناختی آنان استفاده شود، تا کارکنانی استخدام شوند که از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردارند.

- با توجه به یافته‌ها و بحث‌های نظری پیرامون این پژوهش پیشنهاد می‌شود که با افزایش و تقویت سرمایه روان‌شناختی و ابعاد آن، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را نیز افزایش دهند، که این امر با بالا رفتن اعتماد متقابل بین کارکنان، افزایش احساس معناداری و مهم بودن در محیط کاری، افزایش حس خودمختاری و استقلال کاری کارکنان در ارتباط با مسائل مربوطه، افزایش احساس شایستگی کارکنان در انجام امور و افزایش حس مؤثر بودن کارکنان در نتیجه با افزایش دلبستگی کاری همراه است.

به‌عنوان برخی از محدودیت‌های پژوهش، باید توجه داشت که نمونه این پژوهش تنها کارکنان استانداری و فرمانداری‌های استان آذربایجان شرقی را شامل می‌شود و بنابراین در رابطه با جوامع دیگر اطلاعی در دسترس نیست. بر همین اساس، بایستی در تعمیم نتایج این پژوهش به دیگر جوامع محتاط بود. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گران آینده به بررسی این موضوع در جوامع دیگر، از جمله سایر سازمان‌های دولتی در سایر استان‌ها بپردازند و نتایج خود

- crew. *Master's Thesis, Human resource management.*
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16(2)*, 199-208.
- De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turnover Intention: the Role of Psychological Empowerment. *Journal of Positive Management, 5(3)*, 28-45.
- Elankumaran, S. (2004). Personality, Organizational Climate and Job Involvement: An Empirical Study. *Journal OF Human Values, 10(2)*, 117-130.
- Hakanen, J. (2008). Perhoniemi R & Tanner S. 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.
- Goddard, T., Casper, W. (2004). Examination of the relationships among general and work specific self-evaluations work-related control beliefs and job attitudes. *Applied Psychology, 5 (3)*, 349-370.
- Coetzer, C., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organization. *Southern African.*
- Lambert, E., & Eugene, A. (2012). Paoline III EA. Exploring potential antecedents of job involvement an exploratory study among Jail Staff. *Criminal Justice and Behavior, 3(9)*, 264-286.
- Leiter, P. (2010). Making Sense of Work Life, A Structural Model of Burnout. *Journal of Applied Social Psychology, 40(1)*, 57-75.
- Moynihan, P., & Pandey, J. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society, 39(7)*, 803-832.
- Neveu, J. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior, 2 (8)*, 21-42.
- Nezamii, A., & Givaran, H. (2016). An investigation of the effect of psychological capital on the burnout of nurses in a military hospital in Tehran. *Ebnesina - IRIAF Health Administration, 18(1)*, 44-51. [Persian]
- Quinones, M., 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.
- Rainey, G. (2003). Understanding and managing public organizations (2nd Ed.). *San Francisco: Jossey-Bass. Business Review, 12(4)*, 27-42.
- Saks, M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21(7)*, 60-79.
- موسوی ونهری، ف.، و ایروانی، م. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین پیوند معنوی و سرمایه روان‌شناختی با بهزیستی معنوی پرستاران بخش ویژه، *فصلنامه مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی*، ۲ (۱)، ۳۵-۲۸.
- معمارزاده، غ.، ختایی، م.، و عباس‌زاده، ش. (۱۳۹۱). رابطه بین مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی، *مجله پژوهش‌های مدیریت واحد علوم و تحقیقات*، ویژه‌نامه ۹۶، ۱-۱۰.
- محبی نورالدین‌وند، م.، شهینی‌بیلاق، م.، و شریفی، ح. (۱۳۹۳). رابطه سرمایه روان‌شناختی (امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی) با هدف‌های پیشرفت و عملکرد تحصیلی دانشجویان سال اول، *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، ۲ (۱۳)، ۷۹-۶۳.
- نجاری، ر.، دانایی‌فرد، ح.، حضوری، م.، و صالحی، ع. (۱۳۹۱). بررسی و تعیین نقش سرمایه روان‌شناختی در پیامدهای سازمانی، *مجله مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱ (۲)، ۳۶-۲۳.
- هاشمی نصرت‌آبادی، ع.، باباپورخیرالدین، ج.، و بهادری خسروشاهی، ج. (۱۳۹۱). نقش سرمایه روان‌شناختی در بهزیستی روانی با توجه به اثرات تعدیلی سرمایه اجتماعی، *پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی*، ۱ (۴)، ۱۴۲-۱۲۳.
- هویدا، ر.، مختاری، ح.، و فروهر، م. (۱۳۹۱). رابطه مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های تعهد سازمانی، *مجله پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۲ (۳)، ۵۶-۴۳.
- Avey, B., Luthans, F., & Youssef, C. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, 36(24)*, 30-52.
- Allen, D., French, A., & Dumani, S. (2015). Meta-analysis of work=family conflict mean differences: Does national context matter. *Journal of Vocational Behavior, 9 (3)*, 90-110.
- Bakker, A. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics, 46(2)*, 67-75.
- Bakker, A., Albrecht, L., & Leiter, M. (2011). Key question regarding work engagement, *European journal of work and organizational psychology, 20(1)*, 4-28.
- Chin, C. (2009). The effect of person-supervisor fit and person-workgroup fit on role performance, job satisfaction and perceived support: The airline

- Salanova, M., Gonzalez, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Stander, W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity, and employee engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.
- Thompson, R., Lemmon, G., & Walter, J. (2015). Employee engagement and positive psychological capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 95-185.
- Ugwu, F. O., & Onyishi, I. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological. *Business Review*, 11(3), 17-32.
- Word, J., & Park, M. (2009). Working across the divide job involvement in the public and nonprofit sectors. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), 103-133.