

## نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس سپیده صفرپور دهکردی<sup>۱</sup>، پریش جعفری<sup>۲</sup>، نادرقلی قورچیان<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی انجام شد. مطالعه حاضر توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش همه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس (۱۹۷۵ نفر) در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند که از میان آنان ۶۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های حمایت سازمانی ایزنبرگر و همکاران (۲۰۰۱)، رهبری خدمتگزار قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸)، هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) و اشتیاق شغلی سالانوا و شافلی (۲۰۰۸) استفاده شد که پایایی آنها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۵، ۰/۹۰ و ۰/۸۱ محاسبه شد. داده‌ها با روش‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با مدل همزمان به کمک نرم‌افزار SPSS-19 تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مثبت و معنی‌دار داشتند. در این پژوهش متغیرهای پیش‌بین به‌طور معنی‌داری توانستند ۵۶/۴ درصد از تغییرات اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی را پیش‌بینی کنند که در این پیش‌بینی سهم حمایت سازمانی بیشتر از سایر متغیرها بود ( $P < 0/01$ ). با توجه به نتایج برای بهبود اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان به ترتیب حمایت سازمانی، هویت سازمانی و رهبری خدمتگزار را ارتقاء بخشید.

**کلید واژه‌ها:** حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار، هویت سازمانی، اشتیاق شغلی.

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۸/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۲۴

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
sepidehsafarpour@gmail.com

<sup>۲</sup> - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
pjaafari@yahoo.com

<sup>۳</sup> - استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
naghourchian@gmail.com

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که به شغل خود علاقه زیادی داشته و پیرانرژی و مشتاق باشند. چنین افرادی جذب کار خود شده و تکالیف شغلی خود را به بهترین شکل انجام می‌دهند (هیلتون و شرمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). یکی از مفاهیم مورد توجه سازمان‌ها اشتیاق شغلی<sup>۲</sup> است که برگرفته از رویکرد روانشناسی مثبت‌نگر می‌باشد. بر اساس رویکرد مثبت‌نگر اشتیاق شغلی نقطه مقابل فرسودگی شغلی (فرسودگی شغلی پاسخی به استرس طولانی‌مدت مرتبط با کار است که به صورت از دست رفتن منابع، نگرش منفی نسبت به شغل و کاهش خودکارآمدی شغلی آشکار می‌شود) است (سیمونز، پلانتا و کیکوتو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). اشتیاق شغلی به چگونگی درگیر شدن در کار و علاقه‌ای که به شغل دارند مربوط می‌باشد و مطالعات زیادی نشان می‌دهند که اشتیاق شغلی با متغیرهای مهمی مانند خروجی‌های سازمان، ترک سازمان و تعهد نسبت به سازمان، عملکرد تحصیلی کارکنان، کیفیت خدمات در ارتباط با مشتریان و عملکرد شغلی ارتباط دارد؛ به طوری که کارکنان مشتاق به طور کامل با سازمان یکی می‌شوند و سازمان را هویت خود می‌پندارند و شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود می‌پندارند (مرادی مقدم، جعفری و نبوی، ۱۳۹۶). اشتیاق شغلی یک حالت ذهنی مثبت نسبت به شغل است که با ویژگی‌های نیرومندی، وقف کار شدن و جذب توصیف می‌شود (کوری و مانگس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). اشتیاق شغلی دارای مولفه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری است. مولفه شناختی به چگونگی تفکر و یا ادراک کارکنان از شغل و سازمان، مولفه عاطفی به چگونگی احساس کارکنان و مولفه رفتاری به رفتارهای هدفمند در جهت تحقق اهداف سازمان اشاره دارد (پارک و گورسوی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). اشتیاق شغلی به میزان انرژی و دلبستگی به شغل و اثربخشی حرفه‌ای اشاره دارد و در صورتی که افراد دارای اشتیاق شغلی باشند در کار خود بی‌وقفه تلاش می‌کنند، در برابر سختی‌ها مقاومت و ایستادگی بیشتری نشان می‌دهند، زمان به سرعت می‌گذرد و فرد به رخدادهای اطرافش بی‌توجه یا کم‌توجه می‌باشد (والیرس، مک‌ایولیفی، هیلند، گالینگان و قی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

1. Hilton & Sherman

2. work engagement

3. Simone, Planta & Cicotto

4. Corey & Manges

5. Park & Gursoy

6. Vallieres, McAuliffe, Hyland, Galligan & Ghee

یکی از عوامل مرتبط با اشتیاق شغلی، حمایت سازمانی<sup>۱</sup> است (نیوجوکیتنی، ترسیویسین و زیدزیوناتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). حمایت سازمانی به معنای باور کارکنان درباره میزان ارزش قائل شدن سازمان برای تلاش‌ها و مشارکت‌های شغلی آنان و میزان تلاش سازمان برای رفاه و آسایش آنها می‌باشد (شن، جکسون، دینگ، یوان، ژائو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). حمایت سازمانی متأثر از سیاست‌هایی است که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکتی مثبت، بهبود عملکرد شغلی و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد (گادت و ترمبلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). کارکنان دارای حمایت سازمانی بالا معتقدند که باید با توجه به رفتارها و نگرش‌های مناسب در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان باشد و از این طریق حمایت سازمان را جبران کنند (مینگ-چو و منگ-هسیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). نتایج پژوهش‌های حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین حمایت سازمانی و اشتیاق شغلی می‌باشند (نیوجوکیتنی و همکاران، ۲۰۱۵؛ کیسنس و استینگهامبر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ فقیه آرام و خادمی، ۱۳۹۶؛ هاشم مطوری، ۱۳۹۶). برای مثال کیسنس و استینگهامبر (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین حمایت سازمانی ادراک شده، خودکارآمدی و اشتیاق شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود داشت. همچنین فقیه آرام و خادمی (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی با عنوان رابطه حمایت سازمانی و جو سازمانی نوآورانه با اشتیاق شغلی کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمان و جو سازمانی نوآورانه با اشتیاق شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار داشتند و این دو متغیر توانستند ۵۱ درصد از واریانس حمایت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کنند.

یکی دیگر از عوامل مرتبط با اشتیاق شغلی، رهبری خدمتگزار<sup>۷</sup> است (کلین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). رهبری شامل طیف گسترده‌ای از انواع شیوه‌ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل‌های سرمایه انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است که به موفقیت سازمان منجر می‌شود (چینیرا و بنتین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). در خصوص رهبری رویکردهای گوناگونی وجود دارد که یکی از رویکردهای نسبتاً جدید رهبری

1. organizational support

2. Naujokaitiene, Tereseviciene & Zydziunaite

3. Shen, Jackson, Ding, Yuan, Zhao & et al

4. Gaudet & Tremblay

5. Ming-Chu & Meng-Hsiu

6. Caesens & Stinglhamber

7. servant leadership

8. Klein

9. Chiniara & Bentein

خدمتگذار می‌باشد (یوشیدا، سندجایا، هیرست و کوپر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). رهبری خدمتگذار سبک رهبری جدید و مبتنی بر مبانی اخلاقی و بشردوستانه است و ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای آنان مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خلاقیت سازمانی و غیره برای رهبران سازمان سودمند باشند (واشینگتن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ به نقل از میرزاآقایی کیاکلایی، رجایی‌پور و شاوران، ۱۳۹۶). رهبری خدمتگذار با هدف بهبود رهبری در سازمان بر روی خدمت به دیگران تاکید داشته و منافع شخصی را فدای نافع دیگران می‌کند تا افراد از اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند (هارویکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش‌های حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین حمایت سازمانی و اشتیاق شغلی می‌باشند (کلین، ۲۰۱۴؛ کلرکو، بوکینوفی، راجا و ماتسیبورسکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ کردی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۴؛ آخرین، زاهدبابلان و نقی‌زاده باقی، ۱۳۹۳). برای مثال کلرکو و همکاران (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگذار و اشتیاق شغلی رابطه مستقیم و معنی‌دار داشتند. در پژوهشی دیگر کردی و ناستی‌زایی (۱۳۹۴) گزارش کردند که سبک رهبری خدمتگذار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌دار داشتند.

یکی دیگر از عوامل مرتبط با اشتیاق شغلی، هویت سازمانی<sup>۵</sup> است (امین بیدختی، جعفری و مرادی مقدم، ۱۳۹۵). هویت مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و کیفیتی است که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. همچنین هویت سازمانی ابتدا بر رفتار کارکنان و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تاثیر زیادی می‌گذارد (فراندسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). هویت سازمانی آن دسته از ویژگی‌هایی است که اعضای سازمان به‌عنوان ویژگی اصلی سازمان احساس می‌کنند. همچنین هویت سازمانی به‌معنای ادراک یکی بودن ارزش‌های فرد با سازمان یا تعلق داشتن به سازمان می‌باشد (ویرو و ریوارد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). هرچه افراد هویت بیشتری از سازمان کسب کنند بر این باور خواهند بود که سازمان آنها خروجی‌های با ارزش‌تری تولید می‌کند. علاوه بر آن، آنان باورهای مثبت و مطلوب‌تری نسبت به سازمان، شغل و حرفه خود خواهند داشت،

<sup>۱</sup> . Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper

<sup>۲</sup> . Washington

<sup>۳</sup> . Harwiki

<sup>۴</sup> . Clercq, Bouckennooghe, Raja & Matsyborska

<sup>۵</sup> . organizational identity

<sup>۶</sup> . Frandsen

<sup>۷</sup> . Vieru & Rivard

تلاش‌ها و تصمیم‌های خود را منطبق بر اهداف و منافع سازمان می‌کنند، مولدتر و با انگیزه‌تر می‌شوند و تمایل کمتری برای ترک سازمان از خود نشان می‌دهند (بوهم، دورتمان، براچ و شمیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). نتایج پژوهش‌های حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین حمایت سازمانی و اشتیاق شغلی می‌باشند (انازا و راترفورد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵؛ خسروی، ۱۳۸۹). برای مثال انازا و راترفورد (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی گزارش کردند که هویت سازمانی و اشتیاق شغلی رابطه معنی‌دار مستقیم داشتند. همچنین امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی با عنوان رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی هویت سازمانی به این نتیجه رسیدند که جامعه‌پذیری سازمانی، هویت سازمانی و اشتیاق شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌دار داشتند.

یکی از مهمترین مسائلی که ذهن مسئولان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌سازد، اشتیاق شغلی کارکنان و شیوه‌های ارتقای آن می‌باشد. اولین گام برای ارتقای اشتیاق شغلی، شناسایی عوامل مرتبط و موثر بر اشتیاق شغلی می‌باشد و پژوهش حاضر با چنین هدفی طراحی شده است. در بحث اهمیت و ضرورت این پژوهش می‌توان به چند نکته اشاره کرد. یکی اینکه پژوهش‌های بسیار اندکی با هدف پیش‌بینی اشتیاق شغلی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است. دیگری اینکه یکی از نارسائی‌های اصلی پژوهش‌های قبلی عدم توجه به نقش همزمان حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی می‌باشد. هنگامی که همه متغیرهای مذکور در یک مدل در نظر گرفته شوند، کدام‌یک سهم بیشتری در پیش‌بینی اشتیاق شغلی دارند. بر اساس مطالب ارائه شده هدف کلی این پژوهش بررسی نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

### فرضیه‌های تحقیق

۱. حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رابطه معنی‌دار دارد.

<sup>۱</sup>. Boehm, Dwertmann, Bruch & Shamir

<sup>۲</sup>. Anaza & Rutherford

۲. حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی توانایی پیش‌بینی معنی‌دار اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی را دارند.

۳. حمایت سازمانی بیشترین نقش را در پیش‌بینی معنی‌دار اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش همه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس (۱۹۷۵ نفر) در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند که تعداد ۶۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری از بین واحدهای دانشگاهی استان فارس (دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای آباء، ارسنجان، اقلید، بیضاء، جهرم، داراب، داریون، زرقان، سپیدان، سروستان، شیراز، صفاشهر، فسا، فیروزآباد، قادرآباد، کازرون، لارستان، لامرد و مرودشت) هفت دانشگاه به روش تصادفی انتخاب و سپس از هر دانشگاه دو دانشکده به روش تصادفی انتخاب و همه اعضای هیأت علمی تمام وقت آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از میان ۶۱۰ پرسشنامه توزیع شده همه آنها بازگشت داده شد و دلیل آن این بود که پژوهشگر در دانشکده منتظر می‌ماند تا پرسشنامه‌ها را جمع‌آوری کند. برای جمع‌آوری داده‌ها پس از بیان اصل رازداری و محرمانه ماندن اطلاعات و دریافت رضایت‌نامه شرکت آگاهانه در پژوهش از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد. **پرسشنامه حمایت سازمانی**<sup>۱</sup>: این پرسشنامه توسط ایزنبرگر، ارمیلی، ریکسونکل، لینچ و رودس<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۱ ساخته شد که دارای ۸ گویه است که با استفاده از مقیاس هفت درجه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۷=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات بین ۸ تا ۵۶ می‌باشد. نمره این ابزار با مجموع نمره گویه‌ها به دست می‌آید و نمره بالاتر به معنای حمایت سازمانی بیشتر می‌باشد. ایزنبرگر و همکاران (۲۰۰۱) روایی صوری و محتوایی ابزار را تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۴ گزارش کردند. همچنین شناور، بشلیده، هاشمی و نعیمی (۱۳۹۴) پایایی ابزار را با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش کردند. در این پژوهش پایایی به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد. **پرسشنامه رهبری**

<sup>۱</sup>. organizational support questionnaire

<sup>۲</sup>. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades

**خدمتگزار<sup>۱</sup>**: این پرسشنامه توسط قلی‌پور و حضرتی در سال ۱۳۸۸ ساخته شد که دارای ۲۸ گویه است که با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات بین ۲۸ تا ۱۴۰ می‌باشد. نمره این ابزار با مجموع نمره گویه‌ها به دست می‌آید و نمره بالاتر به معنای رهبری خدمتگزار بیشتر می‌باشد. قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) روایی محتوایی ابزار را تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴ گزارش کردند. در این پژوهش پایایی به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ محاسبه شد. **پرسشنامه هویت سازمانی<sup>۲</sup>**: این پرسشنامه توسط چنی<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۳ ساخته شد که دارای ۱۸ گویه است که با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات بین ۱۸ تا ۹۰ می‌باشد. نمره این ابزار با مجموع نمره گویه‌ها به دست می‌آید و نمره بالاتر به معنای هویت سازمانی بیشتر می‌باشد. چنی (۱۹۸۳) روایی ابزار را تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش کرد. همچنین نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲) پایایی ابزار را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش کردند. در این پژوهش پایایی به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شد. **پرسشنامه اشتیاق شغلی<sup>۴</sup>**: این پرسشنامه توسط سالانوا و شافلی<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۸ ساخته شد که دارای ۱۷ گویه است که با استفاده از مقیاس شش درجه‌ای لیکرت (۱=بسیار کم تا ۶=بسیار زیاد) نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات بین ۱۷ تا ۱۰۲ می‌باشد. نمره این ابزار با مجموع نمره گویه‌ها به دست می‌آید و نمره بالاتر به معنای اشتیاق شغلی بیشتر می‌باشد. سالانوا و شافلی (۲۰۰۸) روایی همگرا ابزار را با پرسشنامه‌های خشنودی شغلی و دلبستگی شغلی تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش کرد. همچنین هاشم مطوری (۱۳۹۶) پایایی ابزار را با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش کرد. در این پژوهش پایایی به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی برای توصیف توزیع متغیرها و از

1. servant leadership questionnaire

2. organizational identity questionnaire

3. Cheney

4. work engagement questionnaire

5. Salanova & Schaufeli

ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای آزمون فرض‌های آماری استفاده شد. همچنین داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS-19 تحلیل شدند.

### یافته‌ها

آزمودنی‌ها ۶۱۰ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس با میانگین سنی  $46/32 \pm 4/89$  سال بودند، به طوری که ۴۰۷ نفر مرد (۶۶/۷۲٪) و ۲۰۳ نفر زن (۳۳/۲۸٪) شرکت داشتند. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار، هویت سازمانی و اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی ارائه شد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی میانگین، انحراف معیار و کمترین و بیشترین مقدار متغیرهای پژوهش (n=۶۱۰)

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
حمایت سازمانی	۳۲/۴۷۵	۵/۲۱۸	۲۴	۵۶
رهبری خدمتگزار	۷۳/۱۶۹	۱۱/۳۶۶	۳۲	۱۳۵
هویت سازمانی	۴۶/۴۸۱	۸/۵۶۰	۳۳	۸۱
اشتیاق شغلی	۵۰/۱۳۶	۹/۴۹۸	۲۶	۱۰۰

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی میانگین، انحراف معیار، کمترین مقدار و بیشترین مقدار متغیرهای حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار، هویت سازمانی و اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قابل مشاهده می‌باشد.

**فرضیه اول: حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رابطه معنی‌دار دارد.**

برای بررسی رابطه بین حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی از ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. ضرایب همبستگی حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با اشتیاق شغلی اعضای

هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی		
متغیرهای پیش‌بین / متغیر ملاک	اشتیاق شغلی	معنی‌داری
حمایت سازمانی	۰/۵۶۴	۰/۰۰۱
رهبری خدمتگزار	۰/۳۱۲	۰/۰۰۱
هویت سازمانی	۰/۴۶۷	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۲ نشان داد که حمایت سازمانی ( $r=0/564$ )، رهبری خدمتگزار ( $r=0/312$ ) و هویت سازمانی ( $r=0/467$ ) با اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مثبت و معنی‌دار داشتند ( $P<0/01$ ).



**فرضیه دوم: حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی توانایی پیش‌بینی معنی‌دار اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی را دارند.**

**فرضیه سوم: حمایت سازمانی بیشترین نقش را در پیش‌بینی معنی‌دار اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی دارد.**

پیش از تحلیل داده‌ها با روش رگرسیون چندگانه، پیش فرض‌های آن بررسی شد که نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای هیچ یک از متغیرها معنی‌دار نبود، لذا فرض نرمال بودن تایید می‌شود. نتایج مقدار عامل تورم واریانس برای همه متغیرهای پیش‌بین تقریباً برابر با یک بود که از ۱۰ فاصله زیادی داشت، لذا فرض هم‌خطی چندگانه رد می‌شود. همچنین نتایج دوربین - واتسون نشان داد که مقدار آن برابر با ۱/۸۶۴ بود که از صفر و چهار فاصله داشت، لذا فرض همبستگی پسماندها نیز رد می‌شود. بنابراین پیش فرض‌های استفاده از رگرسیون چندگانه وجود دارد. بنابراین برای بررسی نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی از رگرسیون چندگانه با مدل همزمان استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شد.

**جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی**

**دانشگاه آزاد اسلامی**

متغیرهای پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	آماره F	df	معنی‌داری	$\beta$	معنی‌داری
حمایت سازمانی	۰/۷۵۱	۰/۵۶۴	۴۶/۰۸۲	۳	۰/۰۰۱	۰/۴۸۹	۰/۰۰۱
رهبری خدمتگزار				۶۰۶	۰/۰۰۱	۰/۳۰۳	۰/۰۰۱
هویت سازمانی						۰/۳۵۳	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۳ نشان داد که متغیرهای حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی نقش معنی‌داری در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی داشتند و متغیرهای مذکور توانستند ۵۶/۴ درصد از تغییرات اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی را پیش‌بینی کنند ( $P \leq 0/001$ ،  $R^2 = 0/564$ ). همچنین در این مدل به ترتیب متغیرهای حمایت سازمانی ( $\beta = 0/489$ ،  $P \leq 0/001$ )، هویت سازمانی ( $\beta = 0/353$ ،  $P \leq 0/001$ ) و رهبری خدمتگزار ( $\beta = 0/303$ ،  $P \leq 0/001$ ) نقش مستقیم و معنی‌داری در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی داشتند. بنابراین معادله رگرسیون به شرح زیر می‌باشد:

رهبری خدمتگزار  $0/303 +$  هویت سازمانی  $0/353 +$  حمایت سازمانی  $0/489 +$  اشتیاق شغلی

### بحث و نتیجه‌گیری

اشتقاق شغلی کارکنان یکی از مهمترین مسائلی که ذهن مسئولان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌سازد، لذا این پژوهش با هدف بررسی نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتقاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی با اشتقاق شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار داشت که این نتیجه با نتیجه پژوهش‌های قبل همسو بود (نیوجو کیتینی و همکاران، ۲۰۱۵؛ کیسنس و استینگهامبر، ۲۰۱۴؛ فقیه آرام و خادمی، ۱۳۹۶؛ هاشم مطوری، ۱۳۹۶). برای مثال نیوجو کیتینی و همکاران (۲۰۱۵) ضمن پژوهش گزارش کردند که حمایت سازمانی و اشتقاق شغلی رابطه مستقیم و معنی‌دار داشتند. در پژوهشی دیگر هاشم مطوری (۱۳۹۶) گزارش کرد بین حمایت سازمانی ادراک شده و اشتقاق شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. در تبیین این یافته بر مبنای نظر آلن، شور و گریفن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) می‌توان گفت طبق نظریه حمایت سازمانی کارکنان میزان توانایی سازمان را در پاداش دادن به تلاش‌های شغلی و برآورده کردن نیازهای اجتماعی - عاطفی خود ارزیابی می‌کنند و در این خصوص به یک باور کلی می‌رسند. محتوی این باور این است که چقدر سازمان به مشارکت‌ها و تلاش‌های مطلوب آنها بها می‌دهد و نگران و متوجه رفاه و آسایش آنان می‌باشد. همچنین بر اساس نظریه هنجار مبادله متقابل هنگامی که فرد یا سازمانی عمل مطلوبی به نفع دیگر انجام دهد، فرد دوم ملزم می‌شود تا به این رفتار مطلوب پاسخ دهد. بنابراین کارکنان به رابطه مبادله‌ای خود با سازمان به مبادله حمایتی که سازمان از آنها به عمل می‌آورد با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی مثبت و مطلوب خود ارزیابی می‌پردازند و این مبادلات بین کارکنان و سازمان به صورت متقابل می‌باشد. در نتیجه با افزایش حمایت سازمانی میزان اشتقاق شغلی کارکنان سازمان (اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی) افزایش می‌یابد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار با اشتقاق شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار داشت که این نتیجه با نتیجه پژوهش‌های قبل همسو بود (کلین، ۲۰۱۴؛ کلرکو و همکاران، ۲۰۱۴؛ کردی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۴؛ آخرین و همکاران، ۱۳۹۳). برای مثال کلرکو و همکاران (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار و اشتقاق شغلی رابطه مستقیم و معنی‌دار

<sup>1</sup> . Allen, Shore & Griffen

داشتند. در پژوهشی آخرین و همکاران (۱۳۹۳) گزارش کردند که سبک رهبری خدمتگزار با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار داشت. در تبیین این یافته بر مبنای نظر طهماسبی، عباسی، فتاحی و یوسفی امیری (۱۳۹۶) می‌توان گفت که کار کردن در کنار یک رهبر خدمتگزاری که نیازها و خواسته‌های کارکنان را مقدم بر منافع خود و سازمان می‌داند موجب شکل‌گیری احساس مثبت در آنها در رابطه با شغل می‌شود. چون کارکنان احساس می‌کنند که گوش شنوایی برای شنیدن حرف‌ها آنها و ابراز کردن خود دارند. روحیه خدمتگزاری در رهبران موجب ایجاد و تشویق جوی صمیمانه در سازمان می‌شود. بنابراین کارکنان به‌طور مشتاقانه و همراه با انگیزه و تمایل قوی کار کرده و خود را درگیر در شغل خود می‌کنند. همچنین افراد دارای سبک رهبری خدمتگزار صادقانه زیردستان خود را در اطلاعات شریک می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که در اخذ تصمیمات، منافع آنان در نظر گرفته شده است. در این شرایط هنگامی که کارکنان اعتماد رهبری سازمان را به خود درک کنند، دارای نگاه مثبت‌تری به سازمان و شغل می‌شوند که این عوامل باعث بهبود اشتیاق شغلی می‌شود.

نتایج دیگر نشان داد که هویت سازمانی با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار داشت که این نتیجه با نتیجه پژوهش‌های قبل همسو بود (انازا و راترفورد، ۲۰۱۲؛ امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵؛ خسروی، ۱۳۸۹). برای مثال انازا و راترفورد (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هویت سازمانی و اشتیاق شغلی رابطه معنی‌دار مستقیم داشتند. در پژوهشی دیگر خسروی (۱۳۸۹) گزارش کرد که هویت سازمانی با اشتیاق شغلی کارکنان یک شرکت صنعتی رابطه مثبت و معنی‌دار داشت. در تبیین این یافته بر مبنای نظر وحیدی، برزگر و احمدی (۱۳۹۶) می‌توان گفت که هویت سازمانی چیزی است که کارکنان درباره سازمان دریافت، حس و فکر می‌کنند و به‌عنوان یک فهم معمول مشترک از ارزش‌ها و ویژگی‌های روشن سازمان پذیرفته می‌شود. همچنین هویت سازمانی نقش محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌نماید. مدیران سازمان‌ها از سازوکارهای نمادین به منظور ترویج و تثبیت یک هویت ممتاز استفاده نموده و این هویت ممتاز و برجسته باعث بوجود آمدن خودتنظیمی در نزد افراد برای دستیابی به اهداف سازمان شده و به افراد جهت مواجهه با موقعیت‌های مختلف کمک می‌نماید. بنابراین با افزایش هویت سازمانی میزان اشتیاق شغلی افزایش می‌یابد.

علاوه بر آن نتایج نشان داد حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی توانستند به‌طور معنی‌داری اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی را پیش‌بینی کنند. نتایج این پژوهش در زمینه توانمند بودن حمایت سازمانی با نتایج پژوهش‌های (کیسنس و استینگهامبر، ۲۰۱۴؛ فقیه آرام و خادمی، ۱۳۹۶)، در زمینه توانمند بودن رهبری خدمتگزار با نتایج پژوهش‌های (کلرکو و همکاران، ۲۰۱۴؛ آخرین و همکاران، ۱۳۹۳) و در زمینه توانمند بودن هویت سازمانی با نتایج پژوهش‌های (انازا و راترفورد، ۲۰۱۲؛ خسروی، ۱۳۸۹) همسو بود. برای مثال فقیه آرام و خادمی (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند حمایت سازمان و جو سازمانی نوآورانه توانستند ۵۱ درصد از واریانس حمایت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کنند. در پژوهشی دیگر کلرکو و همکاران (۲۰۱۴) و آخرین و همکاران (۱۳۹۳) گزارش کردند رهبری خدمتگزار توانایی پیش‌بینی اشتیاق شغلی را داشت. همچنین انازا و راترفورد (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هویت سازمانی توانایی پیش‌بینی معنی‌دار اشتیاق شغلی را داشت. در تبیین توانمند بودن نقش حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان گفت افرادی که معتقدند سازمان برای تلاش‌ها و مشارکت‌های شغلی آنان ارزش زیادی قائل است و به دنبال رفاه و آسایش کارکنان می‌باشد (افراد دارای حمایت سازمانی)، افرادی که رهبران خود را خدمتگزار خود می‌بینند و لمس می‌کنند که رهبران منافع کارکنان را به منافع خود و سازمان ترجیح می‌دهند (افراد دارای رهبر خدمتگزار) و افرادی ارزش‌های خود و سازمان را یکی می‌دانند، از بودن در سازمان لذت می‌برند و به آن احساس تعلق می‌کنند (افراد دارای هویت سازمانی) در زندگی شغلی و خانوادگی خود اضطراب و استرس کمتری دارند، معتقدند که در هنگام مواجهه با چالش‌ها و مشکلات شغلی و حتی خانوادگی به تنهایی و یا با کمک سازمان بر آنها فائق می‌آیند که این عوامل ابتدا باعث افزایش رضایت شغلی و در نهایت باعث افزایش اشتیاق شغلی می‌شود. تبیین دیگر اینکه متغیرهای حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با بسیاری از شاخص‌های منفی مثل استرس، افسردگی، عزت نفس پایین و غیره رابطه منفی و با بسیاری از شاخص‌های مثبت مانند شادکامی، امید، تاب‌آوری و غیره رابطه مثبت دارند. بنابراین هنگامی که چنین شاخص‌هایی با هم برای پیش‌بینی یک متغیر روانشناختی مثبت مثل اشتیاق شغلی در نظر گرفته شوند، می‌توانند آن را پیش‌بینی کنند، لذا طرح حمایت سازمانی،

رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی نقش معنی‌داری در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی داشتند.

دستاورد پژوهش اینکه حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مثبت و معنی‌دار داشتند و وقتی که متغیرهای مذکور به‌طور همزمان برای پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی در نظر گرفته شوند می‌تواند ۵۶/۴ درصد از تغییرات اشتیاق شغلی آنها را پیش‌بینی کنند که سهم حمایت سازمانی بیش از سایر متغیرها بود. پس آنچه در پیش‌بینی اشتیاق شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی نقش عمده‌ای ایفا می‌کند در درجه نخست باور فرد در مورد میزان اهمیت قائل شدن سازمان برای تلاش‌ها و مشارکت‌های شغلی کارکنان و تلاش سازمان برای بهبود رفاه و آسایش کارکنان خود می‌باشد. با توجه به نتایج مسئولان، برنامه ریزان، روانشناسان و مشاوران سازمان‌ها به‌ویژه سازمان دانشگاه آزاد اسلامی برای افزایش اشتیاق شغلی اعضای خود به ترتیب حمایت سازمانی، هویت سازمانی و رهبری خدمتگزار را در اعضا ارتقاء بخشند که برای تحقق این هدف استفاده از کارگاه‌های آموزشی می‌تواند مفید باشد.

### منابع

- آخرین، پیمان؛ زاهدبابلان، عادل و نقی‌زاده باقی، عباس. (۱۳۹۳). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی پرستاران. *مجله توسعه و پژوهش در پرستاری و مامایی*، ۱(۱)۱۱، ۹۸-۹۱.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ جعفری، سکینه و مرادی مقدم، مجید. (۱۳۹۵). رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی هویت سازمانی. *مجله مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۳(۴)، ۵۸۲-۵۶۳.
- خسروی، ولی‌اله. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه هویت سازمانی، انگیزش کارراهه و مالکیت روانشناختی با انگیزش شغلی و اشتیاق کاری در کارکنان یک شرکت صنعتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- شناور، فضل‌الله؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی، سیداسماعیل و نعیمی، عبدالزهره. (۱۳۹۴). بررسی نقش میانجی‌گری تعارض کار-خانواده در رابطه بین استرس و حمایت اجتماعی با خشنودی شغلی و خشنودی خانوادگی. *مجله دست‌آوردهای روان‌شناختی*، ۱(۱)۴، ۱۳۲-۱۱.
- طهماسبی، رضا؛ عباسی، داوود؛ فتاحی، مهدی و یوسفی امیری، مظاهر. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان. *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱(۱)۱۵، ۱۸۶-۱۶۵.
- فقیه آرام، بتول و خادمی، محسن. (۱۳۹۶). رابطه حمایت سازمانی و جو سازمانی نوآورانه با اشتیاق شغلی کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. *مجله مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱(۱)۱۰، ۱۴۶-۱۳۳.

قلی‌پور، آرین و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران. **مجله پژوهش‌های مدیریت**، ۲(۳)، ۲۷-۵.

کردی، الهه و ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان مدارس استثنایی. **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، ۷(۲۳)، ۹۱-۶۸.

مرادی مقدم، مجید؛ جعفری، سکینه و نبوی، سیده مریم. (۱۳۹۶). روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۱(۲)، ۸۴-۶۷.

میرزاآقایی کیاکلایی، میترا؛ رجایی‌پور، سعید و شاوران، سیدحمیدرضا. (۱۳۹۶). رابطه خلاقیت دبیران، ادراک آنان از رهبری خدمتگزار و معنویت محیط کاری در دبیرستان‌ها شهر اصفهان. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۱(۲)، ۱۶۴-۱۴۹.

نصر اصفهانی، علی و آقاباباپور دهکردی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. **مجله جامعه‌شناسی کاربردی**، ۲۴(۴)، ۱۶۲-۱۳۹.

وحیدی، علی‌اکبر؛ بزرگر، مجید و احمدی، عبدالله. (۱۳۹۶). نقش واسطه‌گری امنیت شغلی در رابطه بین هویت سازمانی با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر مرودشت. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۸(۲)، ۱۰۳-۸۵.

هاشم مطوری، حمید. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سرمایه روانشناختی و حمایت سازمانی ادراک شده با اشتیاق شغلی پرستاران. **نشریه روان‌پرستاری**، ۵(۲)، ۵۱-۴۵.

Allen, D. G., Shore L. M., & Griffen R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. **Journal of Management**, 29(1), 99-118.

Anaza, N. A., & Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. **Journal of Service Management**, 23(5), 616-639.

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. **The Leadership Quarterly**, 26(2), 156-171.

Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes La relation entre le soutien organizationnel percu et l'engagement au travail: analyse du rôle du sentiment d'efficacité personnelle et de ses conséquences. **Revue Europeenne de Psychologie Appliquee/European Review of Applied Psychology**, 64(5), 259-267.

Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and study of organizational communication. **Quarterly Journal of Speech**, 69(2), 143-158.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. **The Leadership Quarterly**, 27(1), 124-141.

Clercq, D. D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyorskya, G. (2014). Servant leadership and work engagement: the contingency effects of leader-follower social capital. **Human Resource Development Quarterly**, 25(2), 183-212.

Corey, A., & Manges, S. (2016). Shared governance and work engagement in the emergency nurses: reality or perception. **Journal of Emergency Nursing**, 42(6), 469-470.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Frandsen, S. (2017). The silver bullet of branding: Fantasies and practices of organizational identity work in organizational identity change process. *Scandinavian Journal of Management*, 33(4), 222-234.
- Gaudet, M., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: the role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 663-675.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Hilton, N., & Sherman, R. O. (2015). Promoting work engagement: one medical center's journey. *Nurse Leader*, 13(6), 52-57.
- Klein, N.D. (2014). *The relationship between servant leadership and employee engagement: The mediating roles of trust and fit*. Omaha, NE: Creighton University.
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.
- Naujokaitiene, J., Tereseviciene, M., & Zydziunaite, V. (2015). Organizational support for employee engagement in technology-enhanced learning. *SAGE Journals*, 5(4), 1-9.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.