

## طراحی الگویی از پیشایندها و پیامدهای زایندهی در کار برای کارکنان شرکت ملی حفاری ایران

سید اسماعیل هاشمی<sup>۱</sup> - نسیم خواجه پور<sup>۲</sup> - کیومرث بشلیده<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف تحقیق حاضر طراحی الگویی از برخی پیشایندها و پیامدهای زایندهی در کار برای کارکنان شرکت ملی حفاری ایران بود. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ نحوه جمع آوری داده‌ها از نوع پیمایشی و از نظر تجزیه و تحلیل داده‌ها از نوع هم‌بستگی بود. از بین کلیه کارکنان این شرکت ۲۱۱ نفر به عنوان نمونه آماری در تحقیق حاضر شرکت کردند. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری و با نرم‌افزارهای SPSS ویرایش ۲۱ و AMOS ویرایش ۲۱ انجام گرفت. شاخص‌های برازندگی نشان داد که الگوی فرضی پژوهش از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است. یافته‌های دیگر نشان دادند که در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیرهای جو اعتماد/احترام، با ضریب ۰/۱۶۸، تصمیم‌گیری اختیاری با ضریب ۰/۳۹۷ و بازخورد عملکرد با ضریب ۰/۱۹۳ با خودتعیینی رابطه مثبت دارند. همچنین، تصمیم‌گیری اختیاری و بازخورد عملکرد به ترتیب با ضرایب ۰/۳۳۳ و ۰/۲۱۵ با زایندهی در کار رابطه مثبت داشتند. نتایج بعدی نشان دادند که زایندهی در کار با ضریب تأثیر ۰/۳۰۲ با عملکرد شغلی و با ضریب تأثیر ۰/۲۳۹ با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارند. تحلیل‌های مربوط به روابط میانجی نشان دادند که متغیرهای جو اعتماد/احترام، تصمیم‌گیری اختیاری و بازخورد عملکرد از طریق خودتعیینی و زایندهی در کار بر عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند.

واژگان کلیدی: جو اعتماد و احترام، تصمیم‌گیری اختیاری، بازخورد عملکرد، زایندهی در کار، عملکرد شغلی

<sup>۱</sup> دانشیار گروه روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران، نویسنده مسئول (esmaeil2140@yahoo.com)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. khajepour.nasim@yahoo.com

<sup>۳</sup> استاد گروه روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. K.beshlides@scu.ac.ir

## مقدمه

زاینده‌گی در کار<sup>۱</sup> طی سال‌های اخیر مورد توجه محققان بسیاری قرار گرفته است (Hall, Roman, Thomas, Travis, Powell, Tennison, & Martin, 2009; Spreitzer & Porath, 2013; Thomas & Hall, 2008). نتایج پژوهش‌های این محققان نشان داده است که کارکنان زاینده، شور و سرزندگی بیشتر، انگیزه‌ی بالا تر، سلامت روان بیشتر، ترک شغل کمتر و کاهش علائم بیماری‌های جسمی را به دنبال دارد. زاینده‌گی در کار نه تنها عملکرد بهتر را به همراه دارد، بلکه افراد را به فرای وظیفه‌ی خود و کمک به همکاران هدایت می‌کند (Spreitzer & Porath, 2013). در صنایع، مدیرانی که خود را زاینده می‌دیدند سلامت روان بیشتر، شکایات جسمانی کمتر و هم‌چنین احساس فرسودگی کمتری را گزارش کردند. در این صورت زاینده‌گی در کار می‌تواند بر خود تنظیمی مؤثر باشد و بهزیستی بهتر را در طول زمان فعال کند، هم‌چنین تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که زاینده‌گی در کار ۱۶٪ افزایش عملکرد شغلی، ۹٪ افزایش رفتار شهروندی سازمانی، ۳۲٪ افزایش تعهد سازمانی، ۴۶٪ افزایش خشنودی شغلی و ۱۲۵٪ کاهش فرسودگی شغلی را به دنبال داشته است. علاوه بر این، بازخورد بیرونی دریافت شده از سوی همکاران درباره این که کارها را چطور انجام می‌دهند نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر افراد به سرزندگی و یادگیری در کارشان توجه کنند، می‌توانند خودتنظیمی برای عملکرد مداوم در طول زمان را داشته باشند و فرسودگی بالقوه را کم کنند. زیردستان رهبران زاینده آن‌ها را به عنوان مدل‌های نقشی که چگونه می‌توانند کار را انجام دهند در نظر می‌گیرند، آن‌ها به دنبال فرصت‌های ابتکار عمل‌اند و کسانی‌اند که همکاران را قادر به عمل می‌کنند. رهبران زاینده برای فعال کردن زیردستان زاینده آماده‌اند، یعنی برای فعال کردن پیروان زاینده مناسب‌تر هستند. زاینده‌گی در کار نشان دهنده بالندگی مستمر و تبدیل شدن به جای ماندن در یک حالت ثبات است (Ryff, 1989). به طور خلاصه، زاینده‌گی در کار درگیری‌های فعال و تعامل عمدی در روند رشد شخصی است (Robischek, 1989).

تاریخچه زاینده‌گی به نظریات آلدرفر (۱۹۷۲)، و مازلو (۱۹۴۳) برمی‌گردد، یعنی به زمانی

<sup>1</sup> Thriving at work

که زایندهی روانی نسبت به رشد جسمی ( Joseph & Calhoun & Tedeschi, 1998; Linley, 2008) یا مسیری رو به آینده (Hall et al., 2009; Thomas & Hall, 2008) رواج نداشت (Benson, 1998 Saakvitne, Tennen, & Affleck, 2009). بازنگری پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد زایندهی در کار به دلایل متعددی به عنوان یک موضوع مهم در زمینه توسعه رهبری و مدیریت مورد بازشناسی گسترده‌ای قرار گرفته است. زمانی که از زایندهی سخن به میان می‌آید منظور تجربه‌ی نیرویی حیات بخش و یادگیری است.

یکی از عواملی که می‌تواند بر احساس زایندهی در کار کارکنان اثرگذار باشد، خودتعیینی<sup>۱</sup> است (Spreitzer & Porath, 2013). با اشاره به خودتعیینی می‌توان فهمید که چه تمایلاتی رشد ذاتی افراد را فعال می‌کند و باعث توانمند شدن افراد می‌شود. با کنار هم گذاشتن خودتعیینی و زایندهی در کار می‌توان مدلی یکپارچه از رشد انسان در محیط کار را تکمیل کنیم. فرض خودتعیینی این است که هر فرد دارای تمایل ذاتی رشد روانی به سمت جلو است. در کل افراد تلاش می‌کنند تا چالش‌های مداوم و تجربیاتشان را به عنوان یک حس منسجم از خودشان یکپارچه کنند (Gagne & Deci, 2005).

بر اساس بررسی پیشینه پژوهش، عواملی بسیار وجود دارند که می‌توانند به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق خودتعیینی بر زایندهی در کار شغلی مؤثر واقع شوند که از جمله این عوامل به جو اعتماد و احترام در محیط کار، تصمیم‌گیری اختیاری<sup>۲</sup> و بازخورد عملکرد<sup>۳</sup> می‌توان اشاره نمود. وجود جو اعتماد و احترام در سازمان می‌تواند زایندهی در کار را هم به طور مستقیم و هم در طول افزایش خودتعیینی، ترویج دهد (Spreitzer, 1995). وقتی افراد احساس کنند می‌توانند به هم اعتماد کنند، تمایل بیش‌تری به ریسک کردن پیدا می‌کنند (Edmonson, 1999; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). جو احترام و اعتماد، یادگیری و آزمایشگری رفتارهای جدید را تسهیل می‌کنند (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Spreitzer, 1995). زمانی که افراد در فضای اعتماد و احترام باشند به احتمال زیاد این باور را دارند که اعضای با ارزش و لایق سازمان هستند. این عوامل باعث

<sup>1</sup> Self-determination

<sup>3</sup> Performance feedback

<sup>2</sup> decision making discretion

می‌شوند تا افراد به احتمال بیش‌تری احساس نزدیکی به همکاران را داشته باشند (Rhoades & Eisenberger, 2002).

علاوه بر این، وقتی افراد در معرض بافت کاری که تصمیم‌گیری اختیاری را پرورش می‌دهند قرار می‌گیرند، احساس استقلال‌شان تقویت می‌شود. مخصوصاً وقتی با مشکلات مواجه‌اند، با انتخاب راه کارها یا اثر گذاشتن روی شرایط کار، باعث کم شدن تمرکز بر وظایف شان، می‌شود (Wood & Bandura, 1989). در مقابل نظریه‌ی خودتعیینی نشان می‌دهد وقتی افراد احساس استقلال دارند، احتمال حیات<sup>۱</sup> (وابسته به زندگی) برایشان بیشتر است (Deci & Ryan, 2000). احتمالاً تصمیم‌گیری انتخابی از طریق ابعاد نظریه‌ی خودتعیینی (شایستگی و ارتباطات) می‌تواند باعث افزایش بعد یادگیری زاینده‌گی در کار شود (Spreitzer & Porath, 2013).

از سوی دیگر، دسترسی به بازخورد نیز به احتمال زیاد با زاینده‌گی در کار و مخصوصاً با جزء شایستگی خودتعیینی مرتبط است. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که بازخورد باعث افزایش نتایج عاطفی می‌شود (Ammons, 1956; Vroom, 1964) و هم‌چنین آگاهی از شایستگی افراد را نیز فراهم می‌کند. با حل و فصل احساس عدم اطمینان (برای مثال درباره موفقیت‌های شخصی و انتظارات مافوق) بازخورد به افراد اجازه می‌دهد تا با دقت بیش‌تر و به راحتی خود را ارزیابی کنند و استرس‌های فردی را کاهش دهند (Ashford & Cummings, 1983).

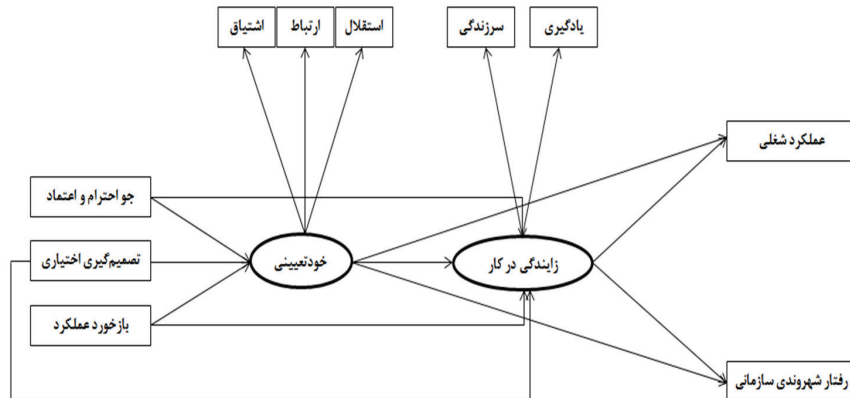
علاوه بر این پوراث، اسپریتزر، گیسون و گرانت (۲۰۱۲) به رابطه‌ی بین عملکرد و زاینده‌گی در کار پرداخته‌اند. به اعتقاد آن‌ها افراد زاینده به علت میل به حرکت به سمت جلو و یادگیری، از عملکرد بالاتری برخوردار خواهند بود. علاوه بر این، مدل نظری پیشرفته توسط اسپریتزر نشان می‌دهد، وقتی کارکنان احساس زاینده‌گی در کار می‌کنند، به دلیل این که به مسائل بیرون از وظایف رسمی خود به عنوان راهی برای یادگیری چیزهای جدید نگاه می‌کنند، به نیازهای افراد دیگری که در محیط کاری‌شان هستند، توجه می‌نمایند (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005).

با توجه به یافته‌های تحقیقات قبلی (برای مثال Spritzer & Porath, 2013 Abid &

<sup>۱</sup> Vital

(Ahmed, 2016; Spritzer et al., 2005)، تأثیری که زایندهی شغلی بر پیامدهای شخصی، شغلی و سازمانی، از جمله سلامت روان، فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی (Spritzer & Porath, 2013) داشته است، و شکاف پژوهشی بزرگی که در زمینه زایندهی در کار در کشورمان دیده می‌شود، به لحاظ نظری طراحی الگویی مانند الگوی پیشنهادی حاضر می‌تواند تصویر مناسبی از روابط متغیرهای مهم و اثرگذار بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی به دست دهد. در این راستا، این پژوهش می‌تواند در غنی‌سازی ادبیات حوزه زایندهی در کار، نقش به‌سزایی داشته باشد و الگوی ارائه شده می‌تواند به عنوان ابزاری سودمند برای پژوهش‌های آتی مورد استفاده قرار گیرد. به لحاظ کاربردی نیز یافته‌های این پژوهش می‌تواند به خط‌مشی‌گذاران و مدیران سازمان‌ها کمک نماید تا به بحث زایندهی در کار در سازمان‌ها نظری ویژه داشته و نقش آن را در افزایش احتمال عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مشخص کنند. هم‌چنین خلأ توجه به چگونگی توانمند کردن کارکنان در سلامت مثبت، نیکی و کارایی، پژوهشگران حاضر را بر آن داشت تا به طراحی و آزمون برخی از پیش‌ایندها و پیامدهای زایندهی در کار بپردازند. در الگوی طراحی شده به بررسی برخی از پیشایندهای مهم زایندهی در کار که عبارتند از: عناصر کلیدی از بافت اجتماعی، از جمله تصمیم‌گیری اختیاری، جو اعتماد و احترام و بازخورد عملکرد؛ خودتعیینی (با سه مؤلفه استقلال، شایستگی و ارتباط) به عنوان میانجی گر و پیامدها که عبارتند از: عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است. در این الگو فرض بر این است که متغیرهای پیش‌بین (از جمله جو اعتماد و احترام، تصمیم‌گیری اختیاری و بازخورد عملکرد) هم به طور مستقیم و هم از طریق خودتعیینی بر زایندهی در کار و هم‌چنین زایندهی در کار بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و هم‌چنین خودتعیینی هم به طور مستقیم و هم از طریق زایندهی در کار بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد.

شکل (۱) الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱- الگوی پیشنهادی برخی پیشایندها و پیامدهای زایندهی در کار

با توجه به مدل پیشنهادی تحقیق، فرضیه‌های ذیل آزمون شدند:

- جو اعتماد و احترام بر خود تعینی اثر مثبت مستقیم دارد.
- تصمیم‌گیری اختیاری بر خود تعینی اثر مثبت مستقیم دارد.
- بازخورد عملکرد بر خود تعینی اثر مثبت مستقیم دارد.
- جو اعتماد و احترام بر زایندهی در کار اثر مثبت مستقیم دارد.
- تصمیم‌گیری اختیاری بر زایندهی در کار اثر مثبت مستقیم دارد.
- بازخورد عملکرد بر زایندهی در کار اثر مثبت مستقیم دارد.
- خود تعینی بر زایندهی در کار اثر مثبت مستقیم دارد.
- خود تعینی بر عملکرد شغلی اثر مثبت مستقیم دارد.
- خود تعینی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت مستقیم دارد.
- زایندهی در کار بر عملکرد شغلی اثر مثبت مستقیم دارد.
- زایندهی در کار بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت مستقیم دارد.
- جو اعتماد و احترام از طریق خود تعینی بر زایندهی در کار اثر مثبت غیرمستقیم دارد.

- تصمیم‌گیری اختیاری از طریق خود تعیینی بر زایندهی در کار اثر مثبت غیرمستقیم دارد.
- بازخورد عملکرد از طریق خود تعیینی بر زایندهی در کار اثر مثبت غیرمستقیم دارد.
- خود تعیینی از طریق زایندهی در کار بر عملکرد شغلی اثر مثبت غیرمستقیم دارد.
- خود تعیینی از طریق زایندهی در کار بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت غیرمستقیم دارد.

### روش‌شناسی

طرح پژوهش حاضر، طرح هم‌بستگی از طرق الگویابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) است. در پژوهش حاضر جامعه آماری تمامی کارکنان ستادی شرکت ملی حفاری ایران که در سال ۱۳۹۵ در این سازمان مشغول به کار بودند را شامل شد که از بین آن‌ها تعداد ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه در پژوهش شرکت کردند. روش نمونه‌گیری به این صورت بود که ابتدا فهرستی از کلیه کارکنان این شرکت تهیه و سپس با استفاده از نرم‌افزار انتخاب تصادفی که برای این منظور طراحی گردیده، تعداد ۲۵۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب و ابزارهای پژوهش (پرسش‌نامه) بین آن‌ها توزیع شد. از بین پرسش‌نامه‌های توزیع شده تعداد ۲۲۷ پرسش‌نامه برگشت داده شدند که از این تعداد ۲۱۱ مورد قابل استفاده بوده و نمونه این تحقیق را تشکیل داد.

میزان ضریب پایایی و اعتبار پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در جدول‌های (۱) و (۲) نشان داده شده است. برای سنجش زایندهی در کار از پرسش‌نامه زایندهی در کار که توسط پوراث و همکاران (۲۰۱۲) تهیه شده است، استفاده گردید. این پرسش‌نامه برای اولین بار در ایران جهت استفاده در پژوهش حاضر به فارسی ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. پوراث و همکاران (۲۰۱۲) ضریب پایایی این پرسش‌نامه را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ و اعتبار آن را در دو نمونه انجام شده تأیید کردند؛ برای اعتبار افتراقی و همگرا سازه‌های مرتبط مثل عاطفه مثبت ( $r = ۰/۴۹$ ،  $p < ۰/۰۰۱$ ) و عاطفه منفی ( $r = -۰/۳۱$ ،  $p < ۰/۰۰۱$ )، جهت‌گیری

<sup>۱</sup> Structural equation modeling (SEM)

هدف یادگیری ( $r = 0/37$ ،  $p < 0/01$ ) و جهت‌گیری هدف عملکردی-تأیید ( $r = 0/20$ ) غیر معنی‌دار) با زاینده‌گی در کار را گزارش دادند که نشان دهنده اعتبار این مقیاس می‌باشد. برای سنجش جو اعتماد و احترام از پرسش‌نامه جو اعتماد و احترام ساخته اسپریتزر و پوراث (۲۰۱۳) استفاده شد. این پرسش‌نامه برای اولین بار در ایران جهت استفاده در پژوهش حاضر به فارسی ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. اسپریتزر و پوراث (۲۰۱۳) در پژوهش خود ضریب پایایی این پرسش‌نامه را از طریق روش آلفای کرونباخ  $0/84$  گزارش نموده‌اند و آنان گزارش دادند که هم‌بستگی این پرسش‌نامه با پرسش‌نامه بی‌نزاکتی کورتینا و همکاران (۲۰۰۱) ( $r = 0/42$ ،  $p < 0/01$ ) است.

در پژوهش حاضر جهت سنجش تصمیم‌گیری اختیاری از مقیاس خودتعیینی در پرسش‌نامه توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد. وی ضریب پایایی مقیاس خودتعیینی را با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ در نمونه‌ای از یک سازمان صنعتی  $0/92$  و بازآزمایی، در نمونه‌ای از یک اداره بیمه  $0/49$  گزارش نموده است.

جهت سنجش خودتعیینی از پرسش‌نامه ناامیدی و خشنودی نیاز روانی اساسی ساخته چن، واستینکیست، بیرز، بونی، دسی، کاپ-ددر، دوریز، لنز، ماتوس، موراتیدیس، رایان، شلدون، سونز، پنگم، و ورستایف<sup>۱</sup> (۲۰۱۵a) استفاده شد. این مقیاس برای اولین بار در ایران جهت استفاده در پژوهش حاضر به فارسی ترجمه و مورد استفاده قرار گرفت. چن و همکاران (۲۰۱۵a) در پژوهش خود ضریب پایایی این پرسش‌نامه را از طریق روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای استقلال،  $0/77$ ، برای ارتباط،  $0/72$  و شایستگی،  $0/77$  گزارش نموده‌اند اعتبار این پرسش‌نامه توسط آنان در مدل سه عاملی  $CFI = 0/95$ ،  $SBS \chi^2 (239) = 433/32$ ،  $RMSEA = 0/04$ ،  $SRMR = 0/04$  گزارش شده است.

برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان از پرسش‌نامه درجه‌بندی نموداری پترسون (۱۹۹۲) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل دو فرم، یکی برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان غیر مدیر و دیگری برای ارزیابی عملکرد شغلی مدیران می‌باشد. اصلان پور جوکندان، شهبازی و ملکی (۱۳۹۱) پایایی این پرسش‌نامه را از طریق آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب  $0/85$  و

<sup>1</sup> Chen, Vansteenkiste, Beyers, Boone, Deci, Kaap-Deeder, Duriez, Lens, Matos, Mouratidis, Ryan, Sheldon, Soenens, Petegem, & Verstuyf



۰/۸۵ و روایی آن از طریق همبسته کردن آن با یک سؤال محقق ساخته ( $r = 0/61$ ,  $p < 0/001$ ) گزارش دادند.

برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی که توسط فره، پودساکف، و ارگان (۱۹۹۰) تهیه شده استفاده شد. در پژوهش شکرکن، نعیمی، نیسی و مهرابی زاده هنرمند (۱۳۸۰) طیف پایایی پرسش‌نامه بین ۰/۷۹ تا ۰/۹۱ و طیف اعتبار بین ۰/۴۵ تا ۰/۶۴ گزارش شد که مطلوب است.

جدول ۱- ضرایب پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش

ضریب پایایی		مقیاس
تصنیف	آلفای کرونباخ	
۰/۸۲	۰/۸۶	زایندهی در کار
۰/۷۹	۰/۷۸	یادگیری
۰/۸۳	۰/۷۶	سرزندگی
۰/۷۵	۰/۷۶	جو اعتماد/احترام
۰/۷۲	۰/۷۳	خودتعیینی
۰/۷۲	۰/۷۶	بازخورد عملکرد
۰/۸۹	۰/۸۸	نامیدی و خشنودی نیاز اساسی
۰/۸۱	۰/۸۰	استقلال
۰/۷۷	۰/۷۸	ارتباط
۰/۷۹	۰/۷۴	شایستگی
۰/۷۴	۰/۷۶	عملکرد شغلی
۰/۸۲	۰/۸۴	رفتار شهروندی سازمانی

جدول ۲- ضرایب روایی پرسش‌نامه‌های پژوهش

روایی سازه							پرسش‌نامه
RMSEA	CFI	IFI	مجدور خی نسبی	df	مجدور خی	شاخص‌ها	زاینده‌گی در کار
۰/۰۷۳	۰/۹۴۱	۰/۹۴۲	۲/۱۱۹	۳۴	۷۲/۰۴۵	ساختار دو عاملی	
۰/۰۵۸	۰/۸۸۱	۰/۸۸۳	۱/۷۱۳	۲۴۷	۴۲۳/۲۰۳	ساختار سه عاملی	ناامیدی و خشنودی نیاز روانی اساسی
روایی از طریق هم‌بستگی با یک سؤال محقق ساخته							پرسش‌نامه
سطح معنی داری							جو اعتماد و احترام
۰/۰۰۰۱							۰/۷۴
۰/۰۰۰۱							۰/۷۰
۰/۰۰۰۱							۰/۶۹
۰/۰۰۰۱							۰/۶۹
۰/۰۰۰۱							۰/۷۸
							رفتار شهروندی

### یافته‌ها

در این بخش به بررسی یافته‌های تحقیق خواهیم پرداخت. جدول (۳) شاخص‌های توصیفی مربوط به نمره‌های کسب شده کارکنان در متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. ماتریس ضرایب هم‌بستگی متغیرهای پژوهش در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۳- یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

شاخص توصیفی مقیاس	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
زایندهی در کار	۲۸/۶۸	۵/۶۷	۱۳	۴۶
یادگیری	۱۴/۳۸	۳/۲۸	۶	۲۵
سرزندگی	۱۴/۳۰	۲/۸۹	۵	۲۲
جو احترام و اعتماد	۱۰/۷۳	۳/۶۲	۴	۱۸
تصمیم‌گیری اختیاری	۹/۰۴	۱/۹۱	۴	۱۳
بازخورد عملکرد	۸/۸۹	۲/۴۴	۴	۱۴
خودتعیینی	۷۲/۳۱	۱۳/۳۲	۲۸	۱۵
استقلال	۲۵/۰۶	۵/۱۲	۸	۴۰
ارتباط	۲۳/۵۰	۵/۱۸	۸	۳۸
اشتیاق	۲۳/۷۵	۵/۷۷	۱۱	۳۹
عملکرد شغلی	۲۹/۲۹	۶/۵۱	۱۳	۴۷
رفتار شهروندی سازمانی	۶۶/۰۸	۹/۹۲	۲۶	۹۳

جدول ۴- ماتریس ضرایب هم‌بستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱. زایندهی در کار	-										
۲. یادگیری	۰/۹۲**	-									
۳. سرزندگی	۰/۹۱**	۰/۶۹**	-								
۴. جو احترام و اعتماد	۰/۳۳**	۰/۲۹**	۰/۲۲**	-							
۵. تصمیم‌گیری اختیاری	۰/۴۴**	۰/۳۹**	۰/۴۲**	۰/۳۹**	-						
۶. بازخورد	۰/۴۱**	۰/۳۸**	۰/۳۷**	۰/۳۷**	۰/۳۳**	-					

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
عملکرد											
۷. خودتعیینی	/۴۶**	/۴۴**	/۴۰**	/۳۵**	/۴۵**	/۳۷**	-				
۸. استقلال	/۲۵**	/۲۴**	/۲۱**	/۳۲**	/۴۲**	/۲۵**	/۸۳**	-			
۹. ارتباط	/۳۴**	/۳۲**	/۲۹**	/۳۲**	/۴۲**	/۳۱**	/۸۵**	/۶۴**	-		
۱۰. اشتیاق	/۵۴**	/۵۱**	/۴۸**	/۲۵**	/۲۹**	/۳۶**	/۸۱**	/۴۷**	/۵۰**	-	
۱۱. عملکرد شغلی	/۳۴**	/۳۸**	/۲۴**	/۱۷*	/۳۵**	/۲۵**	/۳۹**	/۳۷**	/۴۰**	/۲۱**	-
۱۲. رفتار شهروندی	/۲۷**	/۳۰**	/۲۰**	/۰.۸۸	/۲۰**	/۱۸**	/۲۱**	/۲۰**	/۲۱**	/۱۲	/۵۲**

\* $p \leq 0.05$ , \*\* $p \leq 0.01$

بیشترین مقدار ضریب هم‌بستگی بین ابعاد زاینده‌گی در کار و خود سازه زاینده‌گی در کار و هم‌چنین کمترین مقدار هم‌بستگی بین عملکرد شغلی و جو اعتماد و احترام بود. هم‌چنین به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. برازنده‌گی الگوی پیشنهادی براساس ترکیبی از سنجه‌های برازنده‌گی جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها بر اساس برخی از شاخص‌های برازش در جدول (۵) نشان داده شده است. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول (۵) نشان می‌دهد، الگوی پیشنهادی از برازش ضعیفی برخوردار است. گام بعدی حذف مسیرهای غیرمستقیم در مدل بود؛ بنابراین، مسیر جو احترام و اعتماد به زاینده‌گی در کار و مسیر خودتعیینی به رفتار شهروندی سازمانی از الگوی پیشنهادی حذف شدند. گام بعدی ارتقای الگوی پیشنهادی از طریق هم‌بسته کردن خطاهای مسیر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و هم‌چنین، اشتیاق و زاینده‌گی در کار بود. جدول (۵) شاخص‌های برازنده‌گی الگوی نهایی را نشان می‌دهد. همان‌طور که اطلاعات جدول (۵) نشان می‌دهد، پس از هم‌بسته کردن خطاهای مسیر

عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و هم‌چنین اشتیاق و زایندهی در کار، شاخص‌های برازش بهبود یافتند و نتایج گویای آن است که الگوی نهایی از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است. جدول (۶) الگوی ساختاری، مسیرها و ضرایب استاندارد آن‌ها در الگوی نهایی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

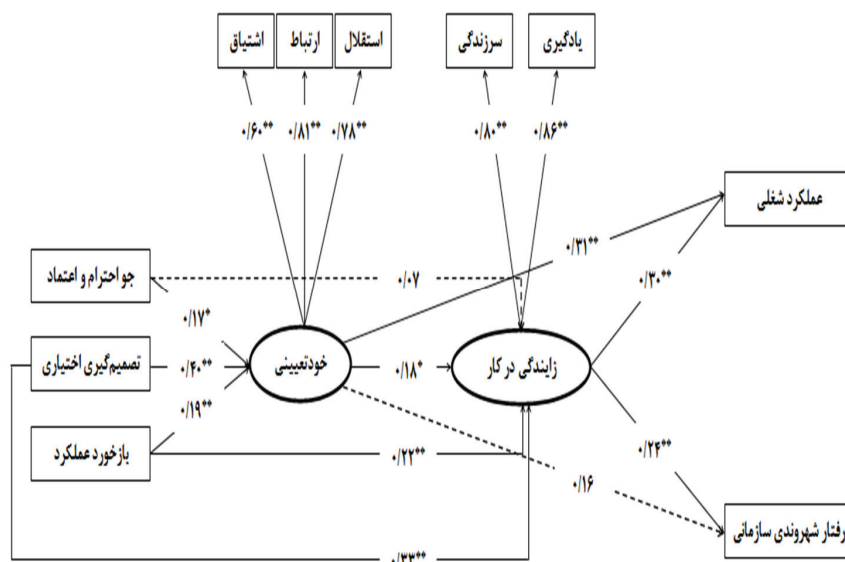
جدول ۵- شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی

شاخص‌های برازش متغیر	$\chi^2$	Df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۱۱۵/۵۱۱	۲۶	۴/۴۴۳	۰/۹۰۴	۰/۷۹۶	۰/۸۴۱	۰/۸۶۸	۰/۸۷۲	۰/۷۷۲	۰/۱۲۸
الگوی اصلاح شده	۱۱۹/۳۴۶	۲۸	۴/۲۶۲	۰/۸۹۹	۰/۸۰۱	۰/۸۳۵	۰/۸۶۶	۰/۸۶۹	۰/۷۸۴	۰/۱۲۵
الگوی نهایی	۴۲/۰۵۵	۲۶	۱/۶۱۸	۰/۹۶۴	۰/۹۲۳	۰/۹۴۲	۰/۹۷۶	۰/۹۷۷	۰/۹۵۹	۰/۰۵۴

جدول ۶- الگوی ساختاری، مسیرها و ضرایب استاندارد آن‌ها در الگوی نهایی پژوهش

نتیجه	سطح معنی داری	B	متغیر	مسیر	متغیر
فرضیه ۱ تأیید شد	۰/۰۲۵	۰/۱۶۸	خودتعیینی	←	جو احترام و اعتماد
فرضیه ۲ تأیید شد	۰/۰۰۱	۰/۳۹۷	خودتعیینی	←	تصمیم‌گیری اختیاری
فرضیه ۳ تأیید شد	۰/۰۰۹	۰/۱۹۳	خودتعیینی	←	بازخورد عملکرد
فرضیه ۴ تأیید نشد	۰/۳۵۵	۰/۰۶۸	زایندهی در کار	←	جو احترام و اعتماد
فرضیه ۵ تأیید شد	۰/۰۰۱	۰/۳۳۳	زایندهی در کار	←	تصمیم‌گیری اختیاری
فرضیه ۶ تأیید شد	۰/۰۰۱	۰/۲۱۵	زایندهی در کار	←	بازخورد عملکرد
فرضیه ۷ تأیید شد	۰/۰۳۷	۰/۱۸۱	زایندهی در کار	←	خودتعیینی
فرضیه ۸ تأیید شد	۰/۰۰۱	۰/۳۱۰	عملکرد شغلی	←	خودتعیینی
فرضیه ۹ تأیید نشد	۰/۰۷۳	۰/۱۶۰	رفتار شهروندی	←	خودتعیینی
فرضیه ۱۰ تأیید شد	۰/۰۰۱	۰/۳۰۲	سازمانی	←	خودتعیینی

نتیجه	سطح معنی داری	B	متغیر	مسیر	متغیر
فرضیه ۱۱ تأیید شد	۰/۰۰۳	۰/۲۳۹	عملکرد شغلی رفتار شهروندی سازمانی		زاینده‌گی در کار زاینده‌گی در کار



شکل ۲- الگوی نهایی پژوهش حاضر

شکل (۲) الگوی نهایی پژوهش حاضر و ضرایب مسیر در میان متغیرها را گزارش می‌دهد. همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌گردد، ضریب تمام مسیرهای مستقیم به طور کامل معنی‌دار به دست آمده است، بجز مسیر جو احترام و اعتماد به زاینده‌گی در کار. یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت استرپ (Bootstrap) بررسی شدند. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جدول (۷) مشاهده نمود.

جدول ۷- نتایج بوت استراپ برای مسیرهای واسطه ای

نتیجه	سطح معنی داری	$\beta$	متغیر
فرضیه ۱۲ تأیید شد.	۰/۰۱۴	۰/۰۴۰	جو احترام و اعتماد ← خودتعیینی ← زایندهی در کار
فرضیه ۱۳ تأیید شد.	۰/۰۰۱	۰/۰۸۵	تصمیم‌گیری اختیاری ← خودتعیینی ← زایندهی در کار
فرضیه ۱۴ تأیید شد.	۰/۰۰۱	۰/۰۵۶	بازخورد عملکرد ← خودتعیینی ← زایندهی در کار
فرضیه ۱۵ تأیید شد.	۰/۰۰۱	۰/۰۵۴	خودتعیینی ← زایندهی در کار ← عملکرد شغلی
فرضیه ۱۶ تأیید شد.	۰/۰۰۱	۰/۰۷۲	خودتعیینی ← زایندهی در کار ← رفتار شهروندی سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین جو احترام و اعتماد با خودتعیینی رابطه مثبت وجود دارد؛ بنابراین فرضیه اول تأیید شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Porath, Spritzer, & Gibson, 2011; Spritzer et al., 2005; Spritzer & Porath, 2013) همسو و هماهنگ است. مطالعات بسیاری (Spritzer, 1995; Edmonson, 1999; Mayer et al., 1995) نشان داده‌اند که جو سازمانی سرشار از اعتماد و احترام می‌تواند انگیزش و نگرش مثبتی را نسبت به کار القاء کند، به طوری که رفتار سازمانی مثبت کارکنان و بهبود عملکرد فرد و گروه را القاء سازد.

هم‌چنین نتایج نشان داد که بین تصمیم‌گیری اختیاری با خودتعیینی رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Sonenshein, Dutton, Grant, Spritzer, & Sutcliffe, 2005; Spritzer & Porath, 2013; Ryan et al, 2010) همسو و هماهنگ است. در تبیین این یافته می‌توان گفت افرادی که در معرض محیطی قرار می‌گیرند که تصمیم‌گیری اختیاری را پرورش دهد احساس استقلال‌شان قوی‌تر شده و به

احتمال بیش تری رفتارهای عاملی (از جمله تمرکز بر وظیفه، شناسایی و محتاط بودن در برقراری ارتباط) را از خود نشان می‌دهند. تصمیم‌گیری اختیاری تمرکز بر وظیفه را پرورش می‌دهد و منجر می‌شود که فرد بیش تر احساس کنترل داشته باشد و به تمرین بیش تر انتخاب هایش درباره این که چه چیزی را چگونه انجام دهد می‌پردازد. زمانی که فرد احساس استقلال کند مستعد استاد شدن در مسئولیت هایش می‌شود و به احتمال بیش تر کنشگرانه و مصرانه در استفاده از مهارت هایش رفتار می‌کند. از سوی دیگر چون اختیار تصمیماتشان را دارند کمتر نسبت به فشارهایی که از محیط بیرونی است حساس می‌شوند و ظرفیت‌ها و شایستگی هایشان را در نظر می‌گیرند و برای ارتقاء آن‌ها تلاش می‌کنند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین بازخورد عملکرد با خودتعیینی رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی ( Bakker, Demeruti, & Sanz-Vergel, 2014; Spritzer & Porath, 2013) همسو و هماهنگ است. با توجه به نظریه‌ی مبادله اجتماعی بلو، اگر رابطه‌ای بین سرپرستان و زیردستان، رابطه‌ای دو طرفه و سازنده باشد کارکنان تمایل بیش تری به بروز رفتارهای مثبت و رفتارهایی که به بهبود عملکرد منجر می‌شوند، دارند. ارائه بازخورد منظم و رفع موانع موجود برای عملکرد کارآمد منجر به متمرکز شدن فرد بر وظایفش می‌شود و فرد احساس استقلال را تجربه می‌کند که منجر به انتخاب برای درگیر شدن در رفتارهایی که سازگار با ارزش خود و منافع شخصی است می‌گردد (Hofmann & Morgeson, 1999).

بین جو احترام و اعتماد با زاینده‌گی در کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود ندارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Edmonson, 1999; Porath et al., 2013; Schoorman et al., 1995; Spritzer & porath, 2013)

ناهمسو و ناهماهنگ می‌باشد. انتظار می‌رود زمانی که افراد در محیطی با جو احترام و اعتماد باشند تمایل بیش تری به ریسک داشته باشند و در این ریسک‌ها تجربیات جدیدی را کسب کنند. همان‌طور که برخی از پژوهشگران قبلی (مانند، Bunderson & Sutcliffe, 2002) مطرح کرده‌اند، بودن در این محیط‌ها منجر به این می‌گردد که فرد با تجربه احترام و اعتماد از سوی سرپرست یا همکارانش حس سرزندگی را تجربه کند.



جو احترام و اعتماد پاسخ‌هایی که منجر به ترویج زایندهی می‌شوند را افزایش می‌دهد؛ اما در خصوص یافته‌ی پژوهش حاضر می‌توان گفت که احساس زایندهی در کار از عوامل زیادی هم‌چون تصمیم‌گیری اختیاری، خودتعیینی، بازخورد عملکرد و... نیز تأثیر می‌پذیرد که می‌تواند اثری به مراتب قوی‌تر از جو احترام و اعتماد بر احساس زایندهی در کار داشته باشند.

بین تصمیم‌گیری اختیاری با زایندهی در کار رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی ( Spritzer & Porath et al., 2011; Brown & Ryan, 2003; Porath, 2013) همسو و هماهنگ است. در تبیین این یافته می‌توان عنوان کرد که به نظر می‌رسد وقتی فرد در بافت کاری با تصمیم‌گیری اختیاری قرار گیرد بیش‌تر احساس حیات می‌کند. فردی که تصمیم‌گیری اختیاری دارد، دنبال راه‌های جدیدی است تا باعث راهنمایی‌اش به جست‌وجوی احساس راحتی بیش‌تر برای یافتن فرصت‌های جدید و پذیرش ریسک‌های مربوط به آن است.

بین بازخورد عملکرد با زایندهی در کار رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی ( Quinn, Spritzer, & Lam, 2012)، همسو و هماهنگ است. دادن بازخورد به کارکنان منجر به افزایش دانش آنان می‌گردد، دانش حاصل تلاش برای فهمیدن چیزی‌های جدید است و همین بعدی از زایندهی یعنی همان یادگیری است، این دانش همان کلمه "آهان" است که پژوهشگران دیگر (Kaplan, 1995; Ryff, 1989) به آن اشاره کرده‌اند.

بین خودتعیینی با زایندهی در کار رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی ( Ryan, Bernstein, & Brown, 2010; Chen et al., 2015b; Spritzer & Porath, 2013) همسو و هماهنگ است. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که خودتعیینی که تمایلات رشد ذاتی افراد را فعال می‌کند، می‌تواند منجر به توانمندی و احساس سرزندگی شود و بهزیستی را به دنبال داشته باشد. همان‌طور که در نظریه یادگیری اجتماعی بندورا نیز این مسئله صادق است. زمانی که کارکنان همکاران خود را در حال انجام کارهایشان و پیامدهای آن را می‌بینند یاد می‌گیرند و این یادگیری حسی از زنده بودن را به آن‌ها القا می‌کند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین خودتعیینی با عملکرد شغلی رابطه مثبت وجود دارد؛ بنابراین فرضیه هشتم تأیید شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Baard, 2002; Ryan & Deci, 2000; Spritzer & Porath, 2013)، همسو و هماهنگ است. براساس نظریه خودتعیینی، دادن آزادی انتخاب به مردم منجر به توانمندسازی فردی، حس والاتری از استقلال و سطح بالاتری از علاقه به یک تکلیف می‌شود. این نیز به نوبه خود، سبب می‌شود تا مردم برای انجام دادن تکلیف وقت و تلاش بیش‌تری صرف کنند، بیش‌تر به رفتارهای خود انگیزته بپردازند و جهت ارتقا تبحر و تکمیل تکلیف مسئولیت بیش‌تری را بپذیرند لذا عملکرد بهتری را داشته باشند.

بر خلاف انتظار رابطه بین خودتعیینی و رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دار نبود. این یافته با پژوهش‌های قبلی (Spritzer & Porath, 2013; Zhang & Chen, 2013) همسو نمی‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد متغیرهای دیگری چون سبک‌های رهبری، زاینده‌گی در کار و متغیرهای میانجی گر مانند خودتعیینی سهم بیش‌تری در تبیین واریانس زاینده‌گی دارند.

نتایج نشان داد بین زاینده‌گی در کار و عملکرد شغلی رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با پژوهش‌های قبلی (Muraven, Gagne, & Rosman, 2008; Porath et al., 2011, 2012) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته به این نکته اشاره می‌کنیم که کارکنان زاینده به علت داشتن میل به حرکت و رشد و هم‌چنین میل به یادگیری دارای عملکرد بالاتری هستند. زاینده‌گی در کار نه تنها مکانیزمی است که هم به وسیله توجه به شکاف موجود در عملکرد و هم از طریق تغییر در حس زاینده‌گی برای ارزیابی این که آیا به حفظ و تجدید زاینده‌گی در کار اقدام شود یا نه ایجاد می‌شود. زاینده‌گی در کار فعالیت‌های انطباقی است که به افراد کمک می‌کند تا زمینه‌های کاریش را خلق کند یا آن را تغییر دهند تا عملکرد بالاتری را داشته باشند.

نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده وجود رابطه‌ی مثبت قابل توجهی بین زاینده‌گی در کار و رفتار شهروندی سازمانی بود. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Muraven et al., 2008; Porath et al., 2011; Spritzer & Porath, 2013) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت زمانی که افراد احساس زاینده‌گی کنند چون با تجربه حس

یادگیری و سرزندگی به مسائلی خارج از وظیفه رسمی خود به عنوان راهی برای یادگیری چیزهای جدید نگاه می‌کنند به فراتر از وظیفه خود رفته و به نیازهای کارکنان دیگر در محل کارش توجه می‌کنند.

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که تصمیم‌گیری اختیاری از طریق خودتعیینی بر زایندهی در کار رابطه مثبت معنی‌دار دارد که این یافته با پژوهش‌های قبلی (Porath et al., 2011; Spritzer & Porath, 2013) همسو می‌باشد. در تبیین این رابطه می‌توان گفت که وقتی افراد در موقعیت با جو اعتماد و احترام قرار دارند به احتمال بیش‌تر احساس شایستگی و مؤثر بودن و توانایی تسلط بر چالش‌ها در محیط را دارند، زمانی که محیط کاری سرشار از احترام و اعتماد باشد افراد تمایل بیش‌تری برای ریسک کردن دارند و به احتمال بیش‌تر باور دارند که عضو لایق سازمان‌اند و خود را با ارزش‌تر ادراک می‌کنند که این عامل منجر به نزدیکی افراد به هم می‌گردد تا با هم در مرادده باشند و این افزایش ارتباط بین کارکنان با دادن حس استقلال منجر به یادگیری جنبه‌های متفاوتی در فرد می‌گردد و از آنجایی که افراد به دنبال پاسخ‌دهی به نیاز پیشرفت خود هستند با تجربه این افزایش دانش احساس سرزندگی می‌کنند. بودن در محیطی به دور از بی‌زاکتی منجر به تجربه خودتعیینی شده و از طریق خودتعیینی کارکنان رشد، زایندهی و توسعه روانی را تجربه خواهند کرد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، تصمیم‌گیری اختیاری از طریق خودتعیینی بر زایندهی در کار اثر مثبت داشت. این فرضیه در پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفت. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های قبلی (Porath et al., 2011; Spritzer & Porath, 2013) می‌باشد. در تبیین این رابطه می‌توان بیان کرد که فردی که در معرض بافت کاری که تصمیم‌گیری اختیاری را پرورش می‌دهد قرار دارد، احساس استقلالش افزایش می‌یابد؛ تصمیم‌گیری اختیاری فرصتی برای فرد فراهم می‌کند تا کنترل بیش‌تری در کارهایشان داشته باشند و انتخاب‌هایشان را تمرین کنند؛ هم‌چنین منجر به انجام کارها بدون کنترل خارجی می‌گردد و به بهبود انتخاب‌های افراد منجر می‌گردد. فرد در این شرایط استقلال دارد و در فعالیت‌های ارادیش سرزندگی را احساس کند. مطابق با یافته اسپریتزر و پوراث (۲۰۱۳) این تصمیم‌گیری اختیاری از طریق بعد شایستگی و ارتباط

منجر به افزایش یادگیری زاینده می‌شود، وقتی افراد درباره نحوه انجام کارشان تصمیم بگیرند.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که بازخورد عملکرد از طریق خودتعیینی بر زاینده‌گی در کار اثر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Porath et al., 2011; Spritzer & Porath, 2013) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان نتیجه گرفت که بازخورد باعث افزایش نتایج عاطفی (Ammons, 1956; Vroom, 1964) و دانش درباره شایستگی افراد می‌شود. طبق نظریه ثبات شناختی، فرد ارزش بیشتری برای حفظ عضویت سازمانی قائل است. از طرفی فرد بر اساس میزان ارزیابی‌های مثبتی که از خود دارد که حاصل توجه و ارزش سازمان و بازخوردهای دریافتی نسبت به او می‌باشد، سعی در به انجام رساندن وظایف به نحوی دارد که تأییدی باشد بر شایستگی که در خود احساس می‌کند. با دادن بازخورد به افراد، احساس عدم اطمینان کارکن و استرس‌های وی کاهش می‌یابد و راحت‌تر می‌تواند خود را ارزیابی کند. در این ارزیابی به برقراری ارتباط سازنده با سایر کارکنان نیاز دارد تا بتواند به احساس شایستگی و تسلط و اثربخشی در کارش دست یابد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، خودتعیینی از طریق زاینده‌گی در کار بر عملکرد شغلی اثر مثبت غیرمستقیم معنی‌دار دارد. این یافته‌ها مطابق با پژوهش‌های قبلی (مانند Deci & Ryan, 2004; Spritzer & Porath, 2013) است. برای تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که خودتعیینی با فعال کردن تمایلات رشد ذاتی افراد می‌تواند منجر به توانمندی و احساس سرزندگی شود و بهزیستی را به دنبال داشته باشد. زمانی که کارکنان در کارشان استقلال داشته باشند و با همکاران خود ارتباط مؤثر برقرار کنند و شایستگی را تجربه کنند طبق گفته دسی و رایان (۲۰۰۴) نشاط بیشتر را تجربه خواهند کرد و این نشاط منجر به افزایش عملکرد می‌گردد.

مطابق یافته‌های این پژوهش، خودتعیینی از طریق زاینده‌گی در کار بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت غیرمستقیم معنی‌دار دارد. این یافته‌ها مطابق با پژوهش‌های قبلی (مانند Deci & Ryan, 2004; Spritzer & Porath, 2013) است. برای تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که خودتعیینی بیانگر احساس استقلال، شایستگی و ارتباط

است و استقلال به اراده -حسی که از رفتار فرد ناشی و توسط فرد تصدیق می‌شود- برمی‌گردد. اشتیاق درگیر حس کارآمدی در معامله با محیط (Bandura, 1977) و تأثیر گذاشتن از استفاده منابع دورتر (Ryff, 1989)؛ و ارتباط، به احساس اتصال به همکاران و داشتن حس تعلق برمی‌گردد (Bowlby, 1979). مطابق با تحقیقات دسی و رایان (۲۰۰۰) این سه بعد تغذیه‌کننده‌های روانی برای رشد و توسعه روانی هستند. خودتعیینی از طریق تجربه زایندهی در کار که با تلاش برای یادگیری روش‌های جدید حل مسئله در کار و ارتباط بیش‌تر و داشتن احساس شایستگی فرد را به فرای وظیفه می‌برد و وی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی با انگیزه‌تر می‌نماید.

### منابع

اصلانیور جوکندان، محمد، شهبازی، فاطمه، و ملکی، رضا (۱۳۹۰). رابطه نیرومندی در کار با سلامت و عملکرد شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی اهواز. یافته‌های نو در روان‌شناسی، سال ۷، شماره ۲۱، زمستان ۱۳۹۰، ۶۵-۷۳.

شکرکن، حسین، نعمی، عبدالزهر، نیسی، عبدالکاسم، و مهربانی زاده هنرمند، مهناز (۱۳۸۰). بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه‌های اهواز، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۳(۸)، ۱-۲۲.

- Abid, G. H., & Ahmed, A. (2016). Multifacetedness of Thriving: Its Cognitive, Affective, and Behavioral Dimensions. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 121-130.
- Alderfer, C. (1972). Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings, 3rd ed., New York: Free Press.
- Ammons, R. B. (1956). Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation. *Journal of General Psychology*, 54, 279-299.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 370-398.

- Baard, P. P. (2002). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and not-for-profit settings. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 11(1), 389-411.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Benson, P. & Scales, P. (2009). The definition and preliminary measurement of thriving in adolescence. *The Journal of Positive Psychology*, 4(1), 85-104.
- Bowlby, J. (1979). *The Making and Breaking of Affectional Bonds*. Tavistock, London, UK.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: The role of mindfulness in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2002). Why some teams emphasize learning more than others: Evidence from business unit management teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 4(1), 49-84.
- Calhoun, L. & Tedeschi, R. (1998). Beyond recovery from trauma: Implications for clinical practice and research. *Journal of Social Issues*, 54(2), 357-371.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54, 245-266.
- Chen, B., Van Assche, J., Vansteenkiste, M., Soenens, B., & Beyers, W. (2015b). Does psychological need satisfaction matter when environmental or financial safety is at risk? *Journal of Happiness Studies*, 16 (3), 745-766.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E., Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R., Sheldon, K., Soenens, B., Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), PP: 216-236.
- Cortina, L M., Magley, V. J., Williams, J., & Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1), 64-80.
- Deci E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.

- Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction . *Journal of Management*, 16 (4), 705-721.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Hall, J. M., Roman, M. W., Thomas, S. P., Travis, C. B., Powell, J., Tennison, C. R. & Martin, T. (2009). Thriving as becoming resolute in narratives of women surviving childhood maltreatment. *American Journal of Orthopsychiatry*, 79(3), 375-386.
- Hofmann D. A, & Morgeson F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286– 296.
- Joseph, S. & Linley, A. (2008). Trauma, recovery and growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Kaplan, R. & Kaplan. S. (1995). The Experience of Nature: *A Psychological Perspective*. Ulrich's Books Inc., Ann Arbor, MI.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.
- Mayer, R. C. Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 709–734.
- Muraven, M.; Gagne, M. & Rosman, H. (2008). Helpful self-control: Autonomy support vitality, and depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 573-585.
- Paterson, D. G. (1992). The Scott company graphic rating scale. *Journal of personnel research*, 1, 361-376.
- Porath, C. L., Shapiro, D. L. & Duffy, M. K. (2004). When does perceived incivility lead to production deviance? A test of a system wide perspective. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Porath, C. L.; Spreitzer, G. & Gibson, C. (2011). Toward Human Sustainability: How Organizations Can Enable More Thriving at Work (accepted)", *Organizational Dynamics*.
- Porath, C., Spreitzer, B., Gibson, C. & Garnett, F.G. (2012). Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2), 250-75.
- Quinn, R., Spreitzer, G. M. & Lam, C. F. (2012). A Comprehensive Review and Integrative Framework of Energy at Work. *Academy of Management Annals*, 14, 337-396.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Robischek, C. (1998). Personal growth initiative: The construct and its measure. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30 (4), 183-198.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryan, R. M., Bernstein, J. & Brown, K. W. (2010). Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29 (1), 95-122.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Saakvitne, K. W., Tennen, H., & Affleck, G. (1998). Exploring thriving in the context of clinical trauma theory: Constructivist self- developmental theory. *Journal of Social Issues*, 54(2), 279-299.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Sonenshein, S., Dutton, J., Grant, A., Spritzer, G., & Sutcliffe, K. (2005). Narratives of growth at work: Learning from employees' stories. Working paper, Ross School of Business, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Spreitzer, G. M. & Porath, Ch. L (2013). Self-Determination as Nutrient for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Edited by Marylène Gagné. 1-36.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G., K. Sutcliffe, J. Dutton, S. Sonenshein, A. M., & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science* 16(5), 537-549.
- Thomas, S. P. & Hall, J. (2008). Life trajectories of female child abuse survivors thriving in adulthood. *Qualitative Health Research*, 18(2), 149-166.
- Vroom, V. H. (1964). *Work motivation*. Wiley, New York, NY.



- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Zhang, Y. & Chen, C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 534-543.

