نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۳

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

سید اسماعیل هاشمی[۱] - نسیم خواجه پور[۲] - کیومرث بشلیده[۳]

چکیده

هدف تحقیق حاضر طراحی الگویی از برخی پیشایندها و پیامدهای زایندگی در کار برای کارکنان شرکت ملی حفاری ایران بود. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ نحوه جمع‌آوری 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 زایندگی در کار رابطه مثبت داشتند. نتایج بعدی نشان دادند که زایندگی 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 زایندگی در کار بر عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند.

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

[۱] دانشیار گروه روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران ، نویسنده مسئول(esmaeil2140@yahoo.com)

[۲] کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. khajepour.nasim@yahoo.com

[۳] استاد گروه روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. K.beshlideh@scu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

زایندگی در کار[1] 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. زایندگی در کار نه تنها عملکرد بهتر را به همراه دارد، بلکه افراد را به فرای وظیفه‌ی خود و کمک به همکاران هدایت می کند (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 زایندگی در کار می‌تواند بر خود تنظیمی مؤثر باشد و بهزیستی بهتر را در طول زمان فعال کند، هم‌چنین تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که زایندگی 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 می دهند 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 می توانند 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. زایندگی در کار نشان دهنده بالندگی مستمر و تبدیل شدن به جای ماندن در یک حالت ثبات است (Ryff, 1989). به طور خلاصه، زایندگی در کار درگیری‌های فعال و تعامل عمدی در روند رشد شخصی است (Robischek, 1989).

تاریخچه زایندگی به نظریات آلدرفر (۱۹۷۲)، و مازلو (۱۹۴۳) برمی گردد، یعنی به زمانی

[1] Thriving at work

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

یکی از عواملی که می‌تواند بر احساس زایندگی در کار کارکنان اثرگذار باشد، خودتعیینی[1] است (Spreitzer & Porath, 2013). با اشاره به خود تعیینی می‌توان فهمید که چه تمایلاتی رشد ذاتی افراد را فعال می‌کند و باعث توانمند شدن افراد می‌شود. با کنار هم گذاشتن خودتعیینی و زایندگی 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. درکل 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 زایندگی در کار شغلی مؤثر واقع شوند که از جمله این عوامل به جو اعتماد و احترام در محیط کار، تصمیم‌گیری اختیاری[2] و بازخورد عملکرد[3] می توان اشاره نمود. وجود جو اعتماد و احترام در سازمان می‌تواند زایندگی در کار را هم به طور مستقیم و هم در طول افزایش خود تعیینی، 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). علاوه بر این، 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

[1] Self-determination
[2] decision making discretion
[3] Performance feedback

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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 می دهند 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 خود تعیینی نشان می‌دهد وقتی افراد احساس استقلال دارند، احتمال حیات[1] (وابسته به زندگی) برایشان بیشتراست (Deci & Ryan, 2000). احتمالاً تصمیم‌گیری انتخابی از طریق ابعاد نظریه‌ی خودتعیینی (شایستگی و ارتباطات) می‌تواند باعث افزایش بعد یادگیری زایندگی در کار شود (Spreitzer & Porath, 2013).

از سوی دیگر، دسترسی به بازخورد نیز به احتمال زیاد با زایندگی 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، گیبسون و گرانت (۲۰۱۲) به رابطه‌ی بین عملکرد و زایندگی 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 زایندگی در کار می‌کنند، به دلیل این که به مسائل بیرون از وظایف رسمی خود به عنوان راهی برای یادگیری چیزهای جدید نگاه می کنند، 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 Abid & Spritzer & Porath, 2013

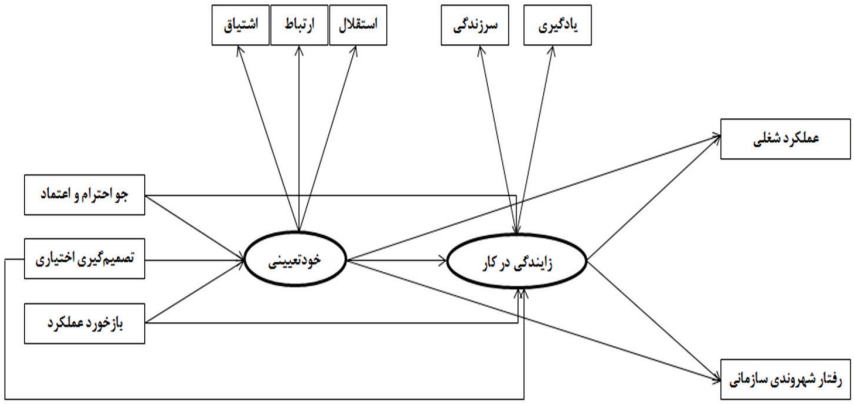
[1] Vital

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

(Ahmed, 2016; Spritzer et al., 2005)، تأثیری که زایندگی 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 زایندگی در کار در کشورمان دیده می‌شود، به لحاظ نظری طراحی الگویی مانند الگوی پیشنهادی حاضر می تواند 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 زایندگی در کار، نقش به سزایی 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 خط مشی‌گذاران و مدیران سازمان‌ها کمک نماید تا به بحث زایندگی 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 چگونه توانمند کردن کارکنان در سلامت مثبت، نیکی و کارایی، پژوهشگران حاضر را بر آن داشت تا به طراحی و آزمون برخی از پیش آیندها و پیامدهای زایندگی در کار بپردازند. در الگوی طراحی شده به بررسی برخی از پیشایندهای مهم زایندگی 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 پیش بین (از جمله جو اعتماد و احترام، تصمیم‌گیری اختیاری و بازخورد عملکرد) هم به طور مستقیم و هم از طریق خود تعیینی بر زایندگی در کار و هم‌چنین زایندگی در کار بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و هم‌چنین خودتعیینی هم به طور مستقیم و هم از طریق زایندگی در کار بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد.

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]



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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

روش‌شناسی

طرح پژوهش حاضر، طرح هم‌بستگی از طرق الگویابی معادلات ساختاری[1] (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 زایندگی در کار از پرسش‌نامه زایندگی 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 ($r = -۰/۳۱$، $p <۰/۰۱$)، جهت‌گیری

[1] Structural equation modeling (SEM)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

هدف یادگیری (r = ۰/۳۷، p <۰/۰۱) و جهت‌گیری هدف عملکردی-تأیید (r = ۰/۲۰، غیر معنی دار) با زایندگی 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 ۰/۸۴ گزارش نموده‌اند و آنان گزارش دادند که هم‌بستگی این پرسش‌نامه با پرسش‌نامه بی‌نزاکتی کورتینا و همکاران (۲۰۰۱) (r = ۰/۴۲، p < ۰/۰۱) است.

در پژوهش حاضر جهت سنجش تصمیم‌گیری اختیاری از مقیاس خودتعینی در پرسش‌نامه توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد. وی ضریب پایایی مقیاس خودتعینی را با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ در نمونه‌ای از یک سازمان صنعتی ۰/۹۲ و بازآزمایی، در نمونه‌ای از یک اداره بیمه ۰/۴۹ گزارش نموده است.

جهت سنجش خودتعینی از پرسش‌نامه ناامیدی و خشنودی نیاز روانی اساسی ساخته چن، واستینکیست، بیرز، بونی، دسی، کاپ-ددر، دوریز، لنز، ماتوس، موراتیدیس، رایان، شلدون، سوننز، پتگم، و ورستایف[1] (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، ۰/۷۷، برای ارتباط، ۰/۷۲ و شایستگی، ۰/۷۷ گزارش نموده‌اند اعتبار این پرسش‌نامه توسط آنان در مدل سه عاملی (χ^2 (۲۳۹) =۴۳۳/۳۲، SBS، CFI =۰/۹۵، RMSEA =۰/ ۰۴، SRMR =۰/۰۴) 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. اصلان‌پور جوکندان، شهبازی و ملکی (۱۳۹۱) پایایی این پرسش‌نامه را از طریق آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۵ و

[1] Chen, Vansteenkiste, Beyers, Boone, Deci, Kaap-Deeder, Duriez, Lens, Matos, Mouratidis, Ryan, Sheldon, Soenens, Petegem, & Verstuyf

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

۰/۸۵ و روایی آن از طریق همبسته کردن آن با یک سؤال محقق ساخته (r =۰/۶۱، p ۰/۰۰۱ >) 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، نعامی، 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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۲- ضرایب روایی پرسش‌نامه‌های پژوهش

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

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۳- یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

شاخص توصیفی / مقیاس	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
زایندگی 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. زایندگی در کار	-										
۲. یادگیری	/۹۳**	-									
۳. سرزندگی	/۹۱**	/۶۹**	-								
۴. جو احترام و اعتماد	/۳۳**	/۲۹**	/۳۲**	-							
۵. تصمیم‌گیری اختیاری	/۴۴**	/۳۹**	/۴۲**	/۳۹**	-						
۶. بازخورد	/۴۱**	/۳۸**	/۳۷**	/۳۷**	/۳۳**	-					

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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**	۰/۶۴**	-		
۱۰. اشتیاق	/۵۴**	/۵۱**	/۴۸**	/۲۵**	/۲۹**	۰/۳۶**	/۸۱**	/۴۷**	/۵۰**	-	
۱۱. عملکرد شغلی	/۳۴**	/۳۸**	/۲۴**	/۱۷*	/۳۵**	/۲۵**	/۳۹**	/۳۷**	/۴۰**	/۲۱**	-
۱۲. رفتار شهروندی	/۲۷**	/۳۰**	/۲۰**	/۰۸۸	/۲۰**	/۱۸**	/۲۱**	/۲۰**	/۲۱**	/۱۲	/۵۲**

*p ≤ ۰/۰۵ , **p ≤ ۰/ ۰۱

بیش‌ترین مقدار ضریب هم‌بستگی بین ابعاد زایندگی در کار و خود سازه زایندگی 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. برازندگی الگوی پیشنهادی براساس ترکیبی از سنجه‌های برازندگی 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 زایندگی 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 زایندگی در کار بود. جدول (۵) شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی را نشان می‌دهد.

همان‌طور که اطلاعات جدول (۵) نشان می‌دهد، پس از همبسته کردن خطاهای مسیر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و هم‌چنین اشتیاق و زایندگی 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

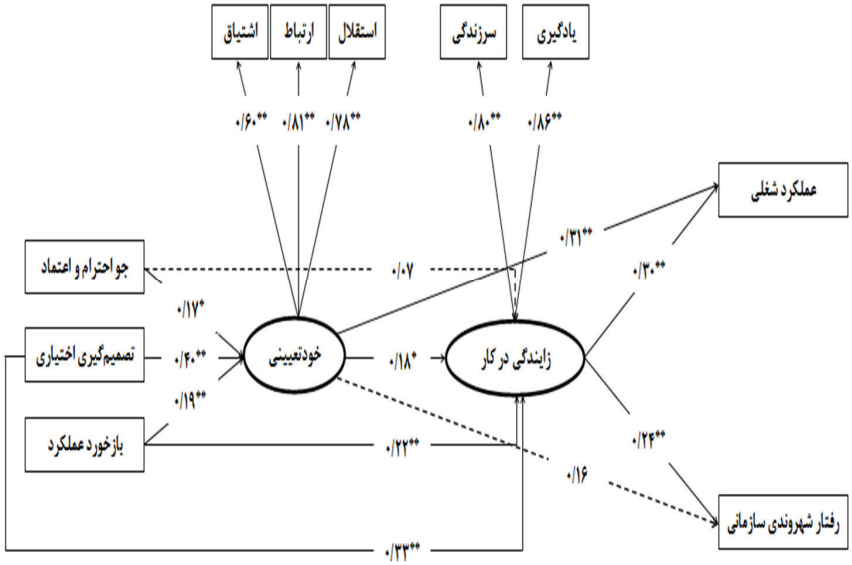
شاخص‌های برازش متغیر	χ^2	Df	$\chi 2/df$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۱۱۵/۵۱۱	۲۶	۴/۴۴۳	۰/۹۰۴	۰/۷۹۶	۰/۸۴۱	۰/۸۶۸	۰/۸۷۲	۰/۷۷۲	۰/۱۲۸
الگوی اصلاح شده	۱۱۹/۳۴۶	۲۸	۴/۲۶۲	۰/۸۹۹	۰/۸۰۱	۰/۸۳۵	۰/۸۶۶	۰/۸۶۹	۰/۷۸۴	۰/۱۲۵
الگوی نهایی	۴۲/۰۵۵	۲۶	۱/۶۱۸	۰/۹۶۴	۰/۹۲۳	۰/۹۴۲	۰/۹۷۶	۰/۹۷۷	۰/۹۵۹	۰/۰۵۴

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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



شکل ۲- الگوی نهایی پژوهش حاضر

شکل (۲) الگوی نهایی پژوهش حاضر و ضرایب مسیر در میان متغیرها را گزارش می دهد. 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 زایندگی 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۷- نتایج بوت استراپ برای مسیرهای واسطه ای

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

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 پروش دهد احساس استقلال‌شان قوی‌تر شده و به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

احتمال بیش‌تری 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 بیش‌تر احساس کنترل داشته باشد و به تمرین بیش‌تر 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 بیش‌تر 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, & 2013 Sanz-Vergel, 2014; Spritzer & Porath,) 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 بیش‌تری 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 زایندگی 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 بیش‌تری 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

بین تصمیم‌گیری اختیاری با زایندگی در کار رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Brown & Ryan, 2003; Porath et al., 2011; Spritzer & 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 جست وجوی احساس راحتی بیش‌تر برای یافتن فرصت‌های جدید و پذیرش ریسک‌های مربوط به آن است.

بین بازخورد عملکرد با زایندگی در کار رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Porath et al., 2012; Spritzer & Porath, 2013; 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 زایندگی یعنی همان یادگیری است، این دانش همان کلمه "آهان " است که پژوهشگران دیگر (Kaplan, 1995; Ryff, 1989) به آن اشاره کرده‌اند.

بین خودتعیینی با زایندگی در کار رابطه مثبت وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی (Chen et al., 2015b; Ryan, Bernstein, & Brown, 2010; 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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 انگیخته 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، زایندگی در کار و متغیرهای میانجی گر مانند خودتعیینی سهم بیش‌تری در تبیین واریانس زایندگی دارند.

نتایج نشان داد بین زایندگی 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. زایندگی در کار نه تنها مکانیزمی است که هم به وسیله توجه به شکاف موجود در عملکرد و هم از طریق تغییر در حس زایندگی برای ارزیابی این که آیا به حفظ و تجدید زایندگی در کار اقدام شود یا نه ایجاد می‌شود. زایندگی در کار فعالیتی انطباقی است که به افراد کمک می‌کند تا زمینه کاریش را خلق کند یا آن را تغیر دهند تا عملکرد بالاتری را داشته باشند.

نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده وجود رابطه‌ی مثبت قابل توجهی بین زایندگی 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 زایندگی کنند چون با تجربه حس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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 زایندگی 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 باارزش‌تر ادراک می‌کنند که این عامل منجر به نزدیکی افراد به هم می‌گردد تا با هم در مراوده 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 بی‌نزاکتی منجر به تجربه خودتعیینی شده و از طریق خودتعیینی کارکنان رشد، زایندگی و توسعه روانی را تجربه خواهند کرد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، تصمیم‌گیری اختیاری از طریق خودتعیینی بر زایندگی 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 انتخاب هایشان 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

یافته‌های این پژوهش نشان داد که بازخورد عملکرد از طریق خودتعیینی بر زایندگی 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 زایندگی 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 بیش‌تری را تجربه خواهند کرد و این نشاط منجر به افزایش عملکرد می‌گردد.

مطابق یافته‌های این پژوهش، خودتعیینی از طریق زایندگی 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

است و استقلال به اراده -حسی که از رفتار فرد ناشی و توسط فرد تصدیق می‌شود- برمی گردد. اشتیاق درگیر حسِ کارآمدی در معامله با محیط (Bandura, 1977) و تأثیر گذاشتن از استفادهِ منابع دورتر (Ryff, 1989)؛ و ارتباط، به احساس اتصال به همکاران و داشتن حس تعلق برمی گردد (Bowlby, 1979). مطابق با تحقیقات دسی و رایان (۲۰۰۰) این سه بعد تغذیه‌کننده‌های روانی برای رشد و توسعه روانی هستند. خودتعیینی از طریق تجربه زایندگی 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

اصلانپور جوکندان، محمد، شهبازی، فاطمه، و ملکی، رضا (۱۳۹۰). رابطه نیرومندی در کار با سلامت و عملکرد شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی اهواز. *یافته های نو در روان شناسی* ،سال ۷، شماره ۲۱، زمستان ۱۳۹۰، ۷۳-۶۵.

شکرکن، حسین، نعامی، عبدالزهرا، نیسی، عبدالکاظم، و مهرابی 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)، ۲۲-۱.

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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., Spreizer, 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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 Nutriment 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]