

# تأثیر سرمایه روانشناختی مثبت مدیران بر بهبود عملکرد کارکنان: مطالعه‌ای در شرکت بیمه ملت شهر تهران

دریافت: ۱۳۹۳/۷/۱۰

پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۱۳

حشمت خلیفه سلطانی \*

فرزانه والی \*\*

سعید صحت \*\*\*

## چکیده:

در مدیریت سنتی بر نقش سرمایه انسانی، مالی، اقتصادی و اجتماعی در سازمانها توجه فراوانی شده، اما در نظریه‌های مدیریت سازمانی نوین، توجه محققان سازمانی غالباً به توانمندیها و صفات مثبت افراد و اهمیت آنها معطوف گردیده است. در جهان رو به تحول و توسعه‌ی امروزی، داشتن دانش و تکنولوژی‌های پیشرفته، مهارت‌ها و تجربه‌های شغلی و تعاملات اجتماعی مدیریت نیروی انسانی، الزاماً به موفقیت سازمان‌ها منجر نمی‌شوند و به عبارتی سازمان‌ها به عواملی نیاز دارند که به عنوان مزیت رقابتی آنها محسوب گردد. در تحقیقات سالهای اخیر یکی از شاخصهای مزیت رقابتی در سازمانها، صفات مثبت کارکنان بوده و بیانگر ضرورت وجود سرمایه جدیدی به نام سرمایه روانشناختی میباشد. این پژوهش از جهت هدف بنیادی بوده و در آن تلاش گردیده سرمایه روانشناختی مدیران و ارتباط آن را با عملکرد و مشارکت کارکنان بررسی و تأثیر آن بر ارتقای سرمایه روانشناختی کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد. به این منظور شرکت بیمه ملت به عنوان جامعه آماری تعیین گردید و میان ۱۶۰ نفر از کارکنان و مدیران این شرکت که به صورت تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری یافته‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان داده است که سرمایه روانشناختی مثبت مدیران به مشارکت کارکنان منجر و موجب بهبود عملکرد آنان می‌گردد. ضمن آنکه این تأثیر به ارتقای کیفیت سرمایه روانشناختی کارکنان منتهی و باعث ایجاد ارزش افزوده در عملکرد کارکنان می‌گردد.

**مفاهیم کلیدی:** سرمایه روانشناختی مثبت مدیران، مشارکت کارکنان، عملکرد سازمانی

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

مثبت‌گرایی به عنوان یک پدیده فکری ارتباط مستقیم با روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت دارد و تحقیق درباره‌ی آن می‌تواند نتایج مناسبی را برای هر نهاد اجتماعی به همراه داشته باشد. بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که روان‌شناسان، در خصوص تجربیات ذهنی ارزشمند که موجب پیامدهای مطلوب، سلامت روان‌شناختی (سلیگمن و میهالی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و تمرکز بر رفتارهای اثربخش، به ویژه لذت بردن از کار، امید به آینده، علاقه به همکاری با دیگران و عشق به توسعه شرایط اجتماعی می‌شود، اطلاعات مختصری دارند (فردریکسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). رایت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که تاکید روی جنبه‌های منفی سرشت انسان‌ها در حوزه روان‌شناسی، دلیل قاطعی است که تحقیقات کمتری در رابطه با شناخت خصوصیات مثبت و کاربردی در رفتار سازمانی کارکنان صورت گرفته است. طی سال‌های اخیر، توجه به خصوصیات مثبت و ایجاد ارتباطات سازنده در مدیریت منابع انسانی در اولویتهای پژوهش‌های حوزه‌ی مدیریت قرار گرفته است. تنوع گسترده‌ای از فعالیت‌های مثبت‌گرای کاری در کاربایی، حقوق و دستمزد، انگیزش و استراتژی‌های مربوط به آن، ساختارها و فرهنگ‌ها به طور وسیع مورد مطالعه قرار گرفته و سهم آنها در عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی سازمان‌ها مورد حمایت واقع شده‌است (لوتانز و یوسف<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). چارچوب تحقیقات رفتار سازمانی مثبت، به ریشه‌ی رفتارهای برتر شغلی نظر دارد و این رویکرد به دنبال ایجاد نقاط قوت رفتار کارکنان به عنوان یک دارایی پایدار می‌باشد. تئوری وسعت - ساخت فردریکسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌دارد که تجربیات مثبت افراد، ظرفیت آنان را برای انجام فعالیت‌های موثر توسعه می‌بخشد و منابع شخصی‌شان را می‌سازد. این تئوری بیان می‌دارد که منابع روان‌شناختی مثبت، نیازمند سرمایه‌گذاری و توسعه است، تا تمام پتانسیل خود را آزاد سازد. به عبارتی پژوهش‌های مثبت‌گرای سازمانی به بررسی کلیه متغیرهای موثر و مولد در محیط کار مثبت سازمان‌ها می‌پردازد (لوتانز و یوسف، ۲۰۰۷). ویژگی‌های سازمان‌های مثبت، از رفتارها، صفات و حالات مثبت‌گرایی منابع انسانی آنها ناشی می‌شود. هرچند که ممکن است یک گروه از افراد مثبت نگر، لزوماً در یک تیم مثبت یا سازمان جمع نشوند.

یک ایدئولوژی بشر دوستانه شامل همدردی، تعالی، تاب‌آوری و دیگر ویژگی‌های مثبت، قادر است سازمان‌ها را با قابلیت‌های پویای مورد نیاز برای تطبیق و واکنش به تغییرات محیطی - با استفاده از استراتژی‌هایی که از طریق سرمایه انسانی ارزش افزوده ایجاد خواهد کرد - تجهیز کند (لوتانز و یوسف، ۲۰۰۶). رویکرد روان‌شناسی مثبت‌گرا با توجه به استعدادها

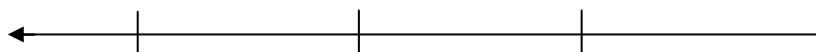
و توانمندی‌های انسان، به جای پرداختن به نابهنجاری‌ها و اختلال‌ها، هدف نهایی خود را شناسایی سازه‌ها و شیوه‌هایی می‌داند که بهزیستی و شادکامی انسان‌ها را به دنبال دارند. از این رو عوامل عمده‌ای که می‌توانند سبب سازگاری هرچه بیشتر آدمی با نیازها و تهدیدهای زندگی گردند، بنیادی‌ترین سازه‌های این رویکرد می‌باشند. در پی مطرح شدن نظریه‌ی روان‌شناسی مثبت، توجه قابل ملاحظه‌ای به نظریه رفتار سازمانی مثبت‌گرا به صورت کلان و سرمایه روان‌شناختی به طور خاص شده‌است (رایت، ۲۰۰۹). ارزش روان‌شناسی مثبت سازمانی<sup>۵</sup> در نهادهای اجتماعی و دانش سازمانی در آثار لوتانز، بیشتر از سایر پژوهشگران این رشته مشاهده می‌گردد. با توجه به مطالب ارائه شده از سوی سلیگمن، لوتانز تئوری رفتار سازمانی مثبت را مطرح نمود که فراتر از سبک‌های خود یاری<sup>۶</sup> مدیران عملیاتی بود و راه حل‌های کاربردی برای حل مشکلات سازمانی ارائه نمود. در مقاله حاضر سنجش تأثیر سرمایه روان‌شناختی مثبت بر مشارکت کارکنان و بهبود عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته و از این رو پژوهشگرها، سرمایه روان‌شناختی مثبت را به عنوان یکی از متغیرهای مستقل پژوهش انتخاب نموده و با بررسی همبستگی آن با متغیرهای وابسته‌ی مشارکت و عملکرد، جهت دستیابی به شاخص‌های سازمان‌های مثبت‌گرا به ارائه یافته‌های حاصل از تحلیل‌های آماری پرداخته‌اند.

## مروری بر ادبیات تحقیق

### رفتار سازمانی مثبت<sup>۷</sup>

رفتار سازمانی مثبت، مطالعه و کاربرد نقاط قوت منابع انسانی با گرایش مثبت و ظرفیت‌های روان‌شناختی است که توسعه پذیر و قابل اندازه‌گیری بوده و به بهبود عملکرد منجر گردند (لوتانز، ۲۰۰۲).

تحقیقات بسیاری درباره صفات روان‌شناختی مثبت، نقاط مثبت شخصیتی، اخلاقیات و فضایل، صورت گرفته است. صفات روان‌شناختی مثبت را می‌توان عامل بسیار شاخصی جهت توسعه و بهبود حالات ناپایدار و گذرا به شمار آورد. ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت در رفتار سازمانی کارکنان همواره با اصطلاح توسعه پذیری همراه است تا ویژگی‌های مثبت رفتاری، مشخص گردد. لوتانز و همکارانش این تفاوت را بر روی پیوستاری زیرارائه نموده‌اند.



ویژگی‌های ذاتی مثبت    ویژگی‌های ذاتی اکتسابی مثبت    حالات روانی زودگذر مثبت    حالات روانی مثبت توسعه پذیر و قابل اندازه‌گیری

رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر جنبه‌های خرد رفتار سازمانی و آن دسته از حالات مثبت شخصیت انسانی که قابل توسعه و پرورش هستند، تاکید می‌کند در حالی که پژوهش‌های سازمانی مثبت‌گرا بیشتر بر جنبه‌های کلان رفتار سازمانی تاکید دارد. مطالعات مربوط به رویکردهای مثبت‌گرایی در سازمان و محیط کار، به ایجاد و توسعه رفتار سازمانی مثبت، پژوهش‌های سازمانی مثبت<sup>۱۰</sup>، و سرمایه روان‌شناختی<sup>۱۱</sup>، منتج گردیده‌است. این مطالعات تاکید بیشتری بر تئوری سازی، تحقیق و کاربرد صفات روانی انسان، حالات و رفتار مثبت او در محیط کار دارد.

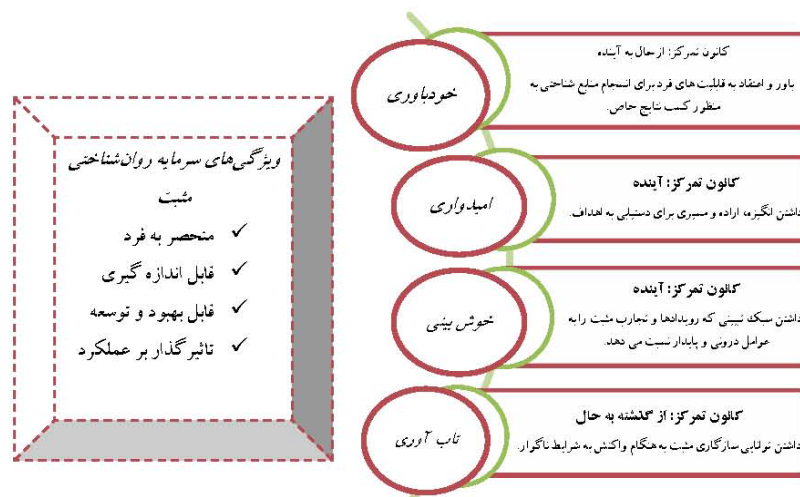
### سرمایه روان‌شناختی مثبت<sup>۱۰</sup>

سرمایه روان‌شناختی مثبت، مفهوم نسبتاً جدیدی است که امروزه از حوزه روان‌شناسی وارد مکتب رفتار سازمانی شده و از آن به عنوان مزیت رقابتی سازمان یاد می‌شود (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). سرمایه روان‌شناختی بخشی از نگرش مثبت اندیشی به رفتار سازمانی است. ریشه و اساس این دو اصطلاح برگرفته از نهضت مثبت‌گرایی در روان‌شناسی است، این رویکرد جدید که آن را روان‌شناسی مثبت‌گرا نیز نامیده‌اند به تازگی در حوزه سازمان و مدیریت توجه بسیاری از پژوهش‌گران را به خود جلب کرده و بدین ترتیب، نهضت جدیدی با عنوان رفتار سازمانی مثبت‌گرا ظهور یافته است. رفتار سازمانی مثبت‌گرا همانند روان‌شناسی مثبت‌گرا، مدعی نیست که دستاورد جدیدی در ارتباط با مثبت‌گرایی حاصل کرده، بلکه بر ضرورت تمرکز بیشتر بر نظریه‌پردازی، پژوهش و کاربرد موثر حالات، صفات و رفتارهای مثبت کارکنان در محیط کار اشاره دارد (باکر و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). اسنایدر و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱) بر این باورند که هدف اصلی رویکرد روان‌شناسی مثبت‌گرا، شناسایی سازه‌هایی بوده که موجب روشنگری در مفهوم معناداری زندگی برای آدمی شده است. به همین دلیل سازه‌هایی نظیر شادی، امید، خوش‌بینی و نظایر آن در کانون توجه این رویکرد قرار گرفته‌اند.

سرمایه روان‌شناختی را نظیر سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی، می‌توان مدیریت کرده و در آن سرمایه‌گذاری نمود و برخلاف سرمایه‌های سنتی و دارایی‌های مشهود با سرمایه‌گذاری بسیار اندکی شکوفا می‌شود. با توجه به این که سرمایه روان‌شناختی در افراد را می‌توان آموزش داد، از این‌رو طراحی دوره‌های آموزش استراتژی‌های ایجاد این سرمایه در کارکنان سازمان میسر است. لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند، تغییر و تحول در میزان سرمایه

روان‌شناختی، حداقل ده درصد عملکرد فردی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (باکر، ۲۰۰۸). بسیاری پژوهش‌ها نشان می‌دهند سرمایه روان‌شناختی، ارزش افزوده بیشتری در عملکرد کارکنان نسبت به ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های خود ارزیابی و ابعاد شخصیتی فرد دارد (اوی<sup>۱۳</sup>، لوتانز و همکاران، ۲۰۱۰).

"ارزیابی مثبت از شرایط و احتمال رسیدن به موفقیت، مبتنی بر تلاش انگیزه محور و همراه با پشتکار را سرمایه روان‌شناختی مثبت می‌نامند" (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). در ادبیات رفتار سازمانی مثبت، چهار منبع توانمندی روان‌شناختی شناسایی شده است. لوتانز و یوسف (۲۰۰۷) این منابع را در کنار یکدیگر به عنوان مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی معرفی کرده‌اند. مفاهیم و ویژگی‌های این منابع در شکل ۱ ارائه گردیده است. گرچه به نظر می‌رسد از نظر لغوی، این مؤلفه‌ها بسیار شبیه به یکدیگر و قابل جایگزینی باشند، اما ادبیات سرمایه روان‌شناختی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا بین مفاهیم موجود در آنان تمایز قائل شده و تحلیل‌های تجربی نیز نشانگر اختلاف معنادار بین آن‌ها می‌باشد (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷؛ برایان و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۴).



شکل ۱. مؤلفه‌ها، مفاهیم و ویژگی‌های سرمایه روان‌شناختی (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷)

## مشارکت کارکنان<sup>۱۵</sup>

رشد و بقای هر سازمان می‌تواند تا اندازه‌ای به کیفیت منابع انسانی آن بستگی داشته باشد. سازمان‌ها بر روی استخدام داوطلبینی با تحصیلات عالی، تجربه کاری مناسب و

استعداد، سرمایه‌گذاری‌های کلان می‌کنند و از میان تمامی افرادی که شایستگی لازم را جهت انتخاب دارند، بهترین افراد انتخاب می‌شوند. در این مسیر از ارزیابی‌های معتبر و آزمون‌های علمی که اعتبار لازم را در پیش بینی عملکرد افراد دارند، استفاده می‌گردد (هارتر، هابس و اشمیت<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۴). گرچه انتخاب روش‌های جذب و استخدام از ارزش بالایی برخوردار است اما می‌توان ادعا کرد که کارکنان در شرایط کاری خود، نیازمند محیطی مناسب، برای اجرای وظایف محوله می‌باشند (بوکینگهام و کافمن<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۹).

اگر در یک سازمان، کارمندان، کار خود را نه به دلیل ماهیت کار و محیط سازمانی، بلکه به دلیل رفتار مدیر مستقیم خود ترک کنند به نظر می‌رسد، اولویت تغییر در شرایط حاکم اقتضا می‌نماید که سازمان انرژی خود را بر تربیت مدیرانی که توانایی ایجاد فرهنگ قوی کار گروهی دارند، متمرکز نموده و توانایی هدایت کارمندان برای رسیدن به موفقیت را در سازمان تقویت کنند. محیط مناسب کاری، معمولاً به وسیله‌ی میزان مشارکت کارمندان شناسایی می‌شود. همچنان که هارتر<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۹) مشارکت را احساس تعلق و اشتیاق به کار تعریف می‌کند. در مشارکت، کارکنان قابلیت‌های کاری خود را به صورت فیزیکی، شناختی و احساسی در میزان کیفیت عملکردشان نشان می‌دهند (کان<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۰). مشارکت را می‌توان از بعد دیگری نیز تعریف کرد: "مشارکت در نظر گرفتن حالت مثبت ذهنی است که به صورت قدرت<sup>۲۰</sup>، فداکاری<sup>۲۱</sup> و جذب و شیفتگی<sup>۲۲</sup> نمود پیدا می‌کند" (شافلی و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۶).

در ادبیات ارائه شده حوزه‌ی مدیریت در سال‌های اخیر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، از جایگاه خاصی برخوردار است (بوکینگهام و کافمن، ۱۹۹۹). در طول این سال‌ها، به‌واژه مشارکت از دیدگاه گالوپ در کتاب "ابتدا همه‌ی قوانین را بشکن" اشارات فراوان شده و توسط عمل‌گرایان در معانی متفاوت از جمله تعهد سازمانی یا دیگر معیارهای نگرشی استفاده گردیده است (هارتر، ۲۰۰۹). ضمن آنکه رضایت شغلی نیز، در ادبیات مدیریت بسیار مورد توجه قرار گرفته است (جاج و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۱)، اما رضایت شغلی مرتبط با مشارکت کارکنان از جایگاه خاصی برخوردار است (هارتر و همکاران، ۲۰۰۲). در واقع مفهوم مشارکت به مثابه درگیری فیزیکی، فکری و اشتیاق احساسی برای انجام کار محسوب می‌شود (هارتر ۲۰۰۹). در سال‌های اخیر، آزمون‌های فراوانی در رابطه با سنجش اثربخشی شاخصه‌های مشارکت در بهبود کیفیت عملکرد صورت گرفته که آزمون‌های گالوپ (بوکینگهام و کافمن، ۱۹۹۹) و شافلی و همکارانش (۲۰۰۶) از اهمیت بیشتری برخوردارند. نتایج حاصل از داده‌های به دست آمده بیانگر پایایی و روایی این شاخصه‌ها می‌باشد. در مقاله

حاضر، با توجه به نقش میانجی متغیر مشارکت، تلاش گردیده ضمن استفاده از اطلاعات موجود در پژوهش‌های مربوط به مشارکت کارکنان، تاکید بیشتر بر نظریه‌ی شافلی و همکاران باشد. نقش مشارکت کارکنان در یک سازمان و نتایج حاصل از آن در خروجی‌های کسب و کار یکی از برجسته‌ترین نکات احصا شده از آزمون‌های فراتحلیل مدیریت در ادبیات رفتار سازمانی است، که می‌توان به ارتباط معیارهای عملکرد از جمله، وفاداری مشتری، سودآوری، بهره‌وری، جابه‌جایی شغلی، امنیت شغلی، غیبت از کار و کیفیت اشاره نمود. مشارکت کارکنان با خودکارآمدی که یکی از مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی است، همبستگی چشمگیری دارد. خصیصه‌ی مشارکت، نه تنها مرتبط با کاهش جابه‌جایی کارمندان، بلکه مهمترین دلیل جهت ماندگاری کارمندان در محل اولیه سازمان می‌باشد (هارتر، ۲۰۱۰). درک رابطه‌ی میان میزان مشارکت و تأثیر آن بر عملکرد، باعث گردیده که پژوهشگران به طور طبیعی به استراتژی‌هایی که افزایش سطح مشارکت را به همراه دارند، توجه بیشتری را داشته باشند. تحقیقات نشان می‌دهد، ضمن اینکه بسیاری از سازمان‌ها را با توجه به میزان قدرت محیط کاری آنان بر اساس یک برنامه سالیانه ارزیابی می‌کنند، مشارکت کارکنان به شدت تحت تأثیر تعاملات روزمره گروهی با مدیران و همکاران آنها در سطح عملیاتی است (هارتر، ۲۰۰۹). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که انحراف معیار عملکرد کارکنان در یک شرکت، به طور متوسط، نزدیک به ۷۵٪ از سطح انحراف معیار کارهای گروهی از دیدگاه گالوپ فاصله داشته است (هارتر، ۲۰۰۰). برای یک سازمان، حمایت از کل کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است اما به نظر می‌رسد که بیشترین نتایج عملکرد در محیط‌هایی است که افراد به هم نزدیک‌ترند. از این رو، مدیران سرپرست می‌بایست به ایجاد محیطی مبادرت کنند که کارکنان در آن به صورت گروهی فعالیت نمایند (واگنر<sup>۲۵</sup> و هارتر، ۲۰۰۶).

## عملکرد سازمانی

در فضای رقابتی سازمان‌ها، دست اندرکاران مدیریت همواره در تلاشند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقاء عملکرد سازمانی به رونق نهاد خود بیافزایند. تحقیقات صورت گرفته در زمینه‌ی عملکرد سازمانی در ادوار گذشته، پیوسته بر مبنای عملکرد مالی بوده‌اند، اگرچه نتایج این تحقیقات بیانگر آنست که شاخص‌های مالی چندان با اهداف بلندمدت یک کسب و کار همبستگی ندارند و نمی‌توانند در شرایط حاد رقابتی، مزیتی برای سازمان‌ها ایجاد

کنند (وو و لیو<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۰) و از آنجا که اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی غیر ممکن است (اسکرلاواج و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۷)، از این رو در سال ۱۹۹۴ ای.آی.سی.پی.ای<sup>۲۸</sup> پیشنهاد نمود که شاخص‌های عملکردی، شامل اطلاعات غیر مالی نیز باشند، این اطلاعات می‌توانند شامل سرمایه‌ی فکری، روانشناختی و افزایش سطح دانش سازمانی باشند (وو و لیو، ۲۰۱۰). به منظور شناخت کامل جنبه‌های گوناگون اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، می‌بایست به تحلیل شیوه‌های مختلف عملکرد پرداخت. هارپر<sup>۲۹</sup> (۱۹۹۸) ابعاد هفت‌گانه‌ی ارزیابی عملکرد را به صورت زیر ارائه نموده‌است: ۱- بهره‌وری<sup>۳۰</sup> ۲- هزینه‌ی هر واحد تولید<sup>۳۱</sup> ۳- قیمت<sup>۳۲</sup> ۴- نسبت عوامل تولید<sup>۳۳</sup> ۵- نسبت هزینه<sup>۳۴</sup> ۶- سید محصول<sup>۳۵</sup> و ۷- تخصیص هزینه‌های داده‌های تولید<sup>۳۵</sup>. کاپلان و نورتون<sup>۳۶</sup> (۱۹۹۷) با ارائه‌ی کارت‌های امتیازی متوازن<sup>۳۷</sup> برای تبیین استراتژی ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف، پنج شاخص زیر را پیشنهاد می‌کنند: ۱- از منظر مالی ۲- از منظر مشتری ۳- از منظر فرآیندهای داخلی ۴- از منظر نوآوری و ۵- از منظر کارکنان. اما یوکل<sup>۳۸</sup> (۱۹۷۳) ارزیابی عملکرد کارکنان را با سه بعد: بازدهی، انطباق‌پذیری و منابع انسانی تبیین کرده‌است. با توجه به تحقیقات صورت گرفته در پژوهش حاضر، از مدل یوکل به منظور ارزیابی عملکرد سازمان مورد نظر، استفاده گردیده‌است.

### سرمایه روان‌شناختی و عملکرد سازمانی

طبق تحقیقات لوتانز و همکارانش سرمایه روان‌شناختی که ترکیبی از خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری به عنوان یک سازه مرکزی، با پیامدهای سازمانی (مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تغییر سازمانی و غیره) اثرات انگیزشی بیشتری نسبت به هریک از اجزا به صورت انفرادی دارند. به عبارت دیگر، در مقاله حاضر، رابطه‌ی سرمایه روان‌شناختی به عنوان یک سازه مرکزی متشکل از تمام این مولفه‌ها، با مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی آنان، مورد سنجش قرار می‌گیرد. لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقات دیگری به این نتیجه رسیده‌اند که سرمایه روان‌شناختی به جهت ماهیت انعطاف‌پذیری، برخورداری از قابلیت آموزش و توسعه، به سختی از سوی رقبا تقلید می‌شود، و در نتیجه از پتانسیل بالایی جهت خلق مزیت رقابتی پایدار برخوردار می‌باشد. از این رو سرمایه روان‌شناختی اولاً نقطه اتصال و پیوند، و همچنین خلق سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی و ایجاد هم‌افزایی بین آنها از طریق تلاش جهت تحقق "پتانسیل نهادینه" فرد، محسوب می‌شود و چنانچه ذکر شد، با



ایجاد هم‌افزایی بین انواع سرمایه واریانس بیشتری را در پیش‌بینی متغیرهای سازمانی ارائه می‌کند؛ ثانیاً، سرمایه روان‌شناختی با عملکردهای فوق‌العاده‌ای همچون (کارآفرینی، خلاقیت و عملکرد نوآورانه) رابطه دارد که باعث خلق مزیت رقابتی در سازمان‌ها به ویژه در شرایط دشوار و بحرانی می‌گردد؛ و در نهایت سرمایه روان‌شناختی به راحتی از سوی سازمان‌های دیگر، قابل تقلید و الگو برداری نیست. با توجه به نظریات لوتانز، می‌توان فرضیه زیر را به عنوان مهم‌ترین فرضیه در نظر گرفت:

فرضیه اول: سرمایه روان‌شناختی مدیر با شاخصه‌های بهبود عملکرد سازمانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد.

### سرمایه روان‌شناختی و مشارکت کارکنان

در تحقیقات اخیر آوی و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که شاخص‌های سرمایه روان‌شناختی و فداکاری کارکنان به صورت مستقیم بر کاهش بدبینی کارکنان اثر گذاشته و به صورت غیر مستقیم بر ویژگی‌های مثبت شخصیت آنان از جمله احساسات، هیجانات و تعلق خاطر آنان به مشارکت در سازمان تاثیر می‌گذارد. همچنین لوتانز در تحقیقات خود به ارزش شاخصی که چهارمولفه‌ی سرمایه روان‌شناختی دارند، تاکید می‌کند و معتقد است که هریک از این مولفه‌ها می‌توانند به مشارکت فراگیر کارکنان منجر گردد (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). از طرف دیگر هابفل (۲۰۰۱) در نظریه‌ی حفظ منابع اشاره می‌کند که سرمایه روان‌شناختی قادر است ارزش‌های درونی فرد را متبلور نموده و از طریق انباشت ارزش‌های درون فردی، بر شاخصه‌های فداکاری، قدرت و تعلق خاطر کارکنان تاثیر گذارده و نهایتاً منجر به ایجاد انگیزش و مشارکت آنان گردد.

فرضیه دوم: سرمایه روان‌شناختی مدیر با سرمایه روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: سرمایه روان‌شناختی کارکنان با شاخصه‌های مشارکت کارکنان، رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد.

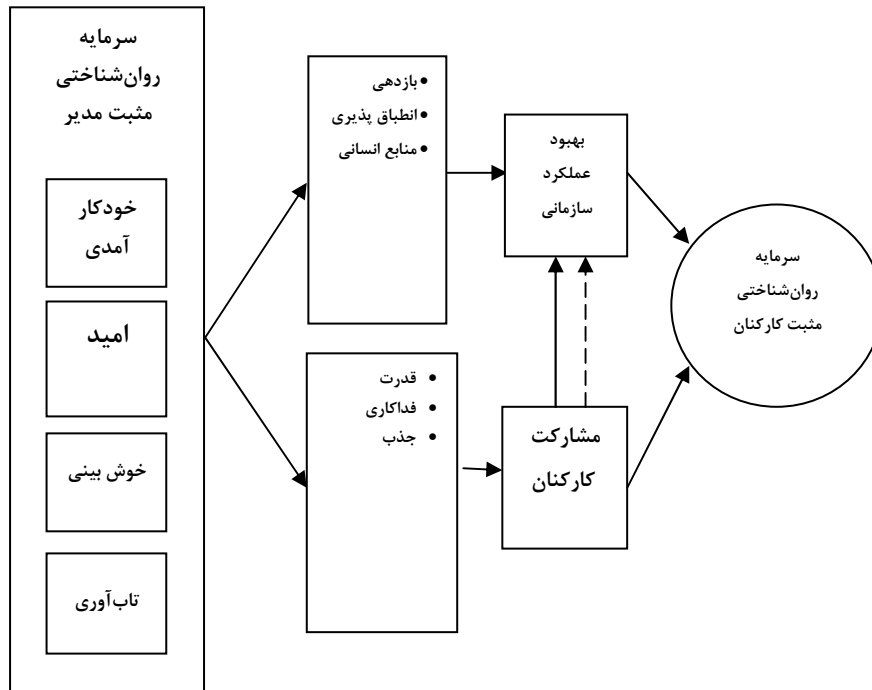
## مشارکت و عملکرد سازمانی

هارتر (۲۰۰۹) مشارکت را احساس تعلق و اشتیاق به کار تعریف می‌کند. در مشارکت، کارکنان قابلیت‌های کاری خود را به صورت فیزیکی، شناختی و احساسی در میزان کیفیت عملکردشان نشان می‌دهند (کان<sup>۳۹</sup>، ۱۹۹۰). درک رابطه‌ی میان میزان مشارکت و تاثیر آن بر عملکرد باعث گردیده که پژوهشگران به طور طبیعی به استراتژی‌هایی که افزایش سطح مشارکت را به همراه دارند، توجه بیشتری داشته باشند. تحقیقات نشان می‌دهد، بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان، با توجه به میزان قدرت آنان در محیط کاری و بر اساس یک برنامه سالیانه ارزیابی می‌گردند و مشارکت آنان قویا تحت تاثیر تعاملات روزمره گروهی با مدیران و همکاران آنها در سطح عملیاتی است (هارتر، ۲۰۰۹). مطالعات سال‌های اخیر نشان می‌دهد که انحراف معیار عملکرد کارکنان در یک شرکت، به طور متوسط نزدیک به ۷۵٪ از سطح انحراف معیار کارهای گروهی از دیدگاه گالوپ فاصله داشته‌است (هارتر، ۲۰۰۰). به نظر می‌رسد که بیشترین نتایج عملکرد در محیط‌هایی است که افراد به هم نزدیک‌ترند. از این رو، مدیران سرپرست می‌بایست به ایجاد محیطی مبادرت کنند که کارکنان در آن به صورت گروهی فعالیت نموده و عملکرد آنان به صورت هم‌افزا از توان یک دیگر بهره‌مند شده باشند (واگنر و هارتر، ۲۰۰۶).

فرضیه چهارم: مشارکت کارکنان با بهبود عملکرد سازمانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد.  
فرضیه پنجم: سرمایه روان‌شناختی مدیر با سرمایه روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.

با توجه به فرضیات برگرفته از نظریات مختلف و تحقیقات صورت گرفته، مدل مفهومی مقاله به صورت زیر ارائه می‌گردد:

## مدل مفهومی



شکل ۲. مدل مفهومی

## ابزار گردآوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و تحلیل یافته‌های تحقیق، از پرسش‌نامه‌های استاندارد سنجش سرمایه روان‌شناختی (لوتانز، ۲۰۰۷)، سنجش مشارکت (بوکینگهام و کافمن، ۱۹۹۹) و سنجش عملکرد (هیلمن و بلاک<sup>۴۰</sup>، ۱۹۹۲) استفاده شده‌است. پرسش‌نامه‌ی توزیع شده که با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت<sup>۴۱</sup> تدوین گردیده، مجموعاً شامل چهار و یک سوال می‌باشد. بخش سرمایه روان‌شناختی شامل بیست و چهار سوال، که هر مولفه‌ی آن با هشت سوال سنجیده شده‌است، بخش مشارکت کارکنان شامل دوازده سوال و بخش عملکرد سازمانی شامل پنج سوال است.

جهت تعیین روایی پرسش‌نامه، پنج نفر از خبرگان از طریق مصاحبه، صحت و روایی پرسش‌نامه را تأیید کردند. پایایی پرسش‌نامه نیز با بکارگیری نرم‌افزار SPSS.19 و استفاده از

روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. مقدار آلفای کرونباخ برای سوال‌های سرمایه روان‌شناختی ۰/۸۰۱، سوال‌های مربوط به مشارکت کارکنان ۰/۸۰۵، سوال‌های عملکرد سازمانی ۰/۷۴۹ و برای کل پرسش‌نامه ۰/۷۸۷، بدست آمد. بدین ترتیب، میزان پایایی پرسش‌نامه بر مبنای مقادیر بدست آمده، قابل قبول می‌باشد.

### جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر، کارشناسان و مدیران شرکت بیمه ملت می‌باشند و از مجموع صد و شصت پرسش‌نامه‌ی توزیع شده، صد و چهل و هشت پرسش‌نامه، جمع‌آوری گردید که نرخ بازگشت معادل ۹۲٪ بوده است. از بین پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، شش مورد به صورت ناقص تکمیل شده بود که از روند تحلیل داده‌ها خارج گردید. در نهایت، صد و چهل و دو پرسش‌نامه معتبر، مورد تحلیل قرار گرفتند.

### روش تحلیل داده‌ها

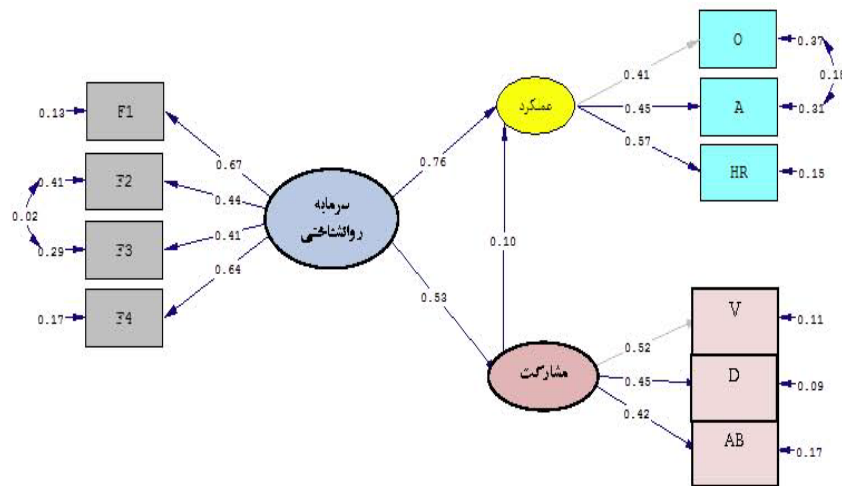
در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. روابط سرمایه روان‌شناختی، مشارکت کارکنان و عملکرد از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری مورد سنجش قرار گرفته است. همچنین برای بررسی روابط بین ابعاد سرمایه روان‌شناختی و عملکرد سازمانی، روابط بین مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی و ابعاد سرمایه روان‌شناختی و مشارکت کارکنان از همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در مدل معادلات ساختاری، سازه‌های پنهان اندازه‌گیری، که معمولاً با شکل بیضی نمایش داده می‌شوند از طریق متغیرهای آشکار، مثل گویه‌ها که عمدتاً با شکل مستطیل نشان داده می‌شوند، بر اساس روش بارهای عاملی، مدل می‌گردند. در روش مدل‌سازی معادله ساختاری برای هر یک از متغیرهای مشاهده شده یک خطای اندازه‌گیری و برای هر یک از متغیرهای پنهان یک خطای ساختاری در نظر گرفته می‌شود و از این رو، هرچند مقادیر محاسبه شده نسبت به روش‌های قدیمی کمتر است، با این حال نتایج دقیق‌تری بدست می‌آید (قاسمی، ۱۳۸۹). متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها از منظر مدل معادلات ساختاری، طبق جدول ۱ نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۱. نام‌گذاری متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری

نام متغیر	متغیر در مدل
ابعاد سرمایه روان‌شناختی	F1-F4
قدرت	V
فداکاری	D
جذب	AB
بازدهی	O
انطباق پذیری	A
منابع انسانی	HR



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق

### آزمون فرضیه‌ها

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی در مدل معادلات ساختاری (شکل ۲) و ضرایب استاندارد، که در این مدل سطح خطای ۵٪ در نظر گرفته شده است، کلیه فرضیه‌های پژوهش، مورد تایید قرار گرفته است.

برای بررسی رابطه بین ابعاد متغیرهای تحقیق از ضریب هم‌بستگی پیرسون و به صورت دو طرفه (2-tailed) استفاده شده است که در این روابط، ابعاد سرمایه روان‌شناختی به صورت میانگین (F1-F4) در نظر گرفته شده است. نتایج مربوط به مقادیر هم‌بستگی در جدول‌های زیر ارائه شده است.

جدول ۲. مقادیر همبستگی بین سرمایه روان‌شناختی و ابعاد عملکرد سازمانی

معناداری (sig)	سرمایه روان‌شناختی	عملکرد سازمانی
۰/۰۰۱	**۰/۳۸۱	بازدهی
۰/۰۰۰	**۰/۴۲۵	انطباق‌پذیری
۰/۰۰۰	**۰/۶۸۵	منابع انسانی

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است. \* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۳. مقادیر همبستگی بین سرمایه روان‌شناختی و ابعاد مشارکت

معناداری (sig)	سرمایه روان‌شناختی	مشارکت
۰/۰۰۶	**۰/۳۸۵	قدرت
۰/۰۰۵	**۰/۴۰۱	فداکاری
۰/۰۳۸	*۰/۲۶۳	جذب

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است. \* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۴. مقادیر همبستگی بین مشارکت و عملکرد سازمانی

معناداری (sig)	عملکرد سازمانی	مشارکت
۰/۰۱۴	*۰/۳۲۲	قدرت
۰/۰۳۲	*۰/۲۴۵	فداکاری
۰/۰۶۵	*۰/۲۱۴	جذب

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است. \* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

با توجه به نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق در جدول ۴، سرمایه روان‌شناختی با ابعاد عملکرد سازمانی (بازدهی، انطباق‌پذیری و منابع انسانی)، رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج احصا شده از تحلیل داده‌های پژوهش در جدول ۵، نشان دهنده‌ی رابطه مثبت و معناداری سرمایه روان‌شناختی با ابعاد مشارکت (قدرت، فداکاری و جذب)، می‌باشد و در نهایت، نتایج یافته‌های موجود در جدول ۶ بیانگر رابطه مثبت و معناداری میان عملکرد سازمانی با ابعاد مشارکت (قدرت و فداکاری و جذب)، است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌گونه که در ادبیات پژوهش اشاره گردید، در فضای رقابتی سازمان‌ها، دست‌اندرکاران مدیریت همواره در تلاشند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقاء عملکرد سازمانی، به رونق نهاد خود بیفزایند. ضمن آنکه تفکرات بشر دوستانه شامل همدردی، تعالی، تاب‌آوری و دیگر ویژگی‌های مثبت سرمایه روان‌شناختی، قادر است سازمان‌ها را با قابلیت‌های پویای مورد نیاز برای تطبیق و واکنش به تغییرات محیطی (با استفاده از استراتژی‌هایی که از طریق سرمایه انسانی ارزش افزوده، ایجاد خواهند کرد) تجهیز کند. از آنجا که چارچوب تحقیقاتی رفتار سازمانی مثبت، در ماهیت خود، مولد است و به ریشه‌ی رفتارهای برتر کاری نظر دارد، این رویکرد به دنبال ایجاد نقاط قوت رفتاری کارکنان بوده و برای هر سازمانی مزیت رقابتی محسوب می‌گردد. هاشمی نصرت آباد و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند افرادی که از سرمایه روان‌شناختی بالایی برخوردارند، توانایی تعاملات گروهی و مشارکتهای اجتماعی بیشتری دارند و هادجز (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد رشد سرمایه روان‌شناختی از طریق اجرای برنامه مداخلاتی می‌تواند بر افزایش مشارکت سازمانی و افزایش تعهد مدیران بر زیر دستان موثر باشد؛ همچنین در دیگر پژوهش‌های او مشخص شده، ارتقای سرمایه روان‌شناختی بر کاهش احساس عدم کفایت شغلی و افزایش سطح عملکرد مطلوب کارکنان و مدیران تاثیر مثبت دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در زمینه سرمایه روان‌شناختی، موجب تقویت سازمان‌ها به شیوه‌های گوناگون می‌گردد. در پژوهش حاضر، تلاش گردیده تا رابطه‌ی میان سرمایه روان‌شناختی مدیر با تحول و بهبود کیفیت عملکرد سازمانی از طریق مشارکت کارکنان، با توجه به نقش تغییر در سرمایه روان‌شناختی افراد سازمانی را، مورد بررسی قرار دهد. یافته‌های احصاء شده از پرسش‌نامه‌های توزیع شده که در رابطه با فرضیه‌های تحقیق، تدوین گردیده بود، با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از یافته‌های سوالات مربوط به فرضیه اول نشان می‌دهد، سرمایه روان‌شناختی مدیر با ضریب هم‌بستگی ۰/۶۸۵ با بهبود عملکرد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری دارد، به عبارتی دیگر، می‌توان ادعا نمود که بهبود کیفیت عملکرد سازمانی به تبع ارتقا و یا ایجاد مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی است. از سویی دیگر، نتایج حاصل از یافته‌های سوالات مربوط به فرضیه دوم بیانگر آن است که سرمایه روان‌شناختی مدیر با ضریب هم‌بستگی ۰/۴۰۱، با مشارکت کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارد؛ به این معنی که ایجاد و نهادینه کردن سرمایه روان‌شناختی در مدیر، زمینه افزایش مشارکت کارکنان را فراهم می‌آورد؛ ضمن آنکه نتایج حاصل از تحلیل یافته‌های به دست آمده از فرضیه سوم نیز نشان می‌دهد، مشارکت کارکنان با

ضریب همبستگی ۰/۳۲۲، با بهبود عملکرد کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارد. لازم به ذکر است که در این پژوهش جهت بررسی فرضیه چهارم از دستورالعمل برن و کنی استفاده شده است، که در آن نقش متغیر مشارکت کارکنان به عنوان متغیر میانجی قابل بررسی می‌باشد. به عبارتی، نتایج به دست آمده تصریح بر آن دارد که سرمایه روان‌شناختی مدیران، از طریق مشارکت کارکنان، منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. در نهایت یافته‌های به دست آمده از تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی مدیر منجر به ایجاد و یا ارتقای مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی در کارکنان می‌گردد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون، تاثیر سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد، می‌توان دریافت که در مقایسه‌ی سرمایه روان‌شناختی با هر یک از ضرایب همبستگی ابعاد سرمایه روان‌شناختی با عملکرد سازمانی، سرمایه روان‌شناختی به صورت هم‌افزایی، نقشی فراتر از هر یک از ابعاد خود بر روی عملکرد سازمانی داشته و منتهی به ارزش افزوده می‌گردد. شواهد به دست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان شرکت مورد نظر از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت بالایی برخوردارند و این مهم، می‌تواند به عنوان سرمایه و مزیت رقابتی این شرکت به شمار آمده و باعث بهبود عملکرد سازمانی گردد.

طبیعی است از آنجا که سرمایه روان‌شناختی سازه‌ای قابل توسعه می‌باشد، پیشنهادهای زیر جهت تقویت این سرمایه برای مدیران سازمان‌ها ارائه می‌گردد:

- کلاس‌های آموزشی و انگیزشی منعطفی در سطح مدیران سازمان‌ها به صورت دوره‌ای، جهت افزایش سطح مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی در مدیران، برگزار گردد.
- مدیران با مشارکت دادن کارکنان در وظایف چالش برانگیز و تشویق آنان در انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های سازمانی، انگیزه‌ی تلاش بیشتر جهت پیشبرد وظایف سخت و دشوار را در آنان ایجاد نمایند، که در چنین شرایطی، مدیران قادرند به صورت گام به گام، با تفویض اختیارات از ساده به پیچیده (که نیاز به تخصص دارد)، تا اندازه‌ای اطمینان حاصل کنند که کارکنان می‌توانند مهارت‌های لازم برای اجرای تمامی وظایف خود را داشته باشند.
- به نظر می‌رسد بهتر است مدیران با ارائه بازخورد، در خصوص پیشرفت کارکنان، آنها را از میزان موفقیتشان در امور سازمان آگاه ساخته تا آنان همواره احساس کارآمدی کنند.
- مدیران سازمان‌ها به شناسایی، قدردانی و توجه به موفقیت‌های کوچک کارکنان (که تاثیر شگرفی بر روی آنها خواهد داشت) به عنوان نقش مدیریتی، توجه نموده و به آن اعتقاد



- داشته باشند که می‌توانند برای کارکنان خود، حتی برای خانواده‌های آنان، احترام قائل بوده و با تشویق کتبی کارکنان نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته‌است.
- بهتر است مدیران، کارکنان خود را از حمایت‌های عاطفی برخوردار ساخته و ضمن بیان مهارت‌ها و توانمندی‌های بالقوه کارمندانشان در جلسات، فضایی آکنده از اعتماد متقابل را فراهم سازند. در چنین شرایطی، این باور در کارکنان ایجاد خواهد شد که سازمان به نیازهای آنها توجه داشته، به آنها پاسخ داده، و نتیجه‌ی تلاش آنها، جزیی از فرایند نیل به اهداف سازمان خواهد بود..
- پیشنهاد می‌گردد مدیران، کارکنان خود را متوجه توانمندی‌های آنها به عنوان سرمایه انسانی (مهارت‌ها، دانش و توانایی‌ها)، در سازمان ساخته و نشان دهند که این سرمایه در کنار سرمایه اجتماعی (روابط و شبکه‌ها) و اقتصادی، در شرایط بحران می‌تواند میزان تاب‌آوری کارکنان را افزایش دهد.
- و در پایان، به نظر می‌رسد که نقش مدیران در ایجاد اعتماد به نفس کارکنان موثر بوده و در صورت مواجهه با لغزش‌های کارکنان، ضمن آگاه ساختن آنان از شرایط و تاثیر عملکرد آنان بر عملکرد سازمان، میزان امید به آینده را جهت انجام موفقیت آمیز وظایفشان افزایش دهند.

#### پی‌نوشت‌ها

- |  |  |
|--|--|
| 1. Seligman & Mihali                         | 16. Harter, Hayes, & Schmidt                           |
| 2. Fredrickson                               | 17. Buckingham & Coffman                               |
| 3. Wright                                    | 18. Harter   |
| 4. Luthans & Youssef                         | 19. Kahn   |
| 5. Positive Psychology                       | 20. Vigor  |
| 6. Self Help                                 | 21. Dedication   |
| 7. Positive Organizational Behavior (POB)    | 22. Absorbtion   |
| 8. Positive Organizational Scholarship (POS) | 23. Schaufeli & et al.                                 |
| 9. Psychological Capital (PSY CAP)           | 24. Judge & et al.                                     |
| 10. Positive Psychological Capital           | 25. Wagner   |
| 11. Bakker & et al.                          | 26. Wu & Liu   |
| 12. Snyder & et al.                          | 27. Skerlavaj & et al.                                 |
| 13. Avey                                     | 28. American Institute of Certified Public Accountants |
| 14. Bryant et al.                            | 29. Harper   |
| 15. Employee Engagement                      | 30. Productivity                                       |
|  | 40. Unit Cost  |

- |                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| 41. Factor Proportion | 46. Balanced Score Card (BSC) |
| 42. Productivity      | 47. Yokel                     |
| 43. Product Mix       | 48. Hobfoll                   |
| 44. Input Allocation  | 49. Hillman & Block           |
| 45. Kaplan & Norton   | 50. Likert                    |

### فهرست منابع

- قاسمی، وحید (۱۳۸۸). مقدمه ای بر مدل سازی معادله ساختاری، تهران: نشر جامعه شناسان.
- کامرون، کیم، (۲۰۰۸). رهبری مثبت‌گرا استراتژی‌هایی برای عملکرد فوق العاده، ترجمه رضا هویدا، محمد فروهر و عبدالرسول جمشیدیان. انتشارات پیام علوی. اصفهان، ۱۳۹۰.
- لوتانز، فرد (۲۰۰۷). سرمایه روانشناختی سازمان: تحول مزیت رقابتی کارکنان، ترجمه عبدالرسول جمشیدیان و محمد فروهر. انتشارات آبیژ. تهران، ۱۳۹۲.
- Adams, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., King, E.A., Sigmon, D.R., & Pulvers, K.M. (2002). *Hope in the workplace*. In R. Giacalone & C. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 367-377). New York: Sharpe.
- Avey, J., Avolio, B., & Luthans, F. (in press). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Avey J. B., Luthans F., Smith R. M., Palmer N. F.; (2010). "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time". *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17-28.
- Avey James B., Reichard Rebecca J., Luthans Fred, Mhatre Ketan H., (2011), "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance", *Human Resource Development Quarterly*, vol.22, no. 2.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2008). A call for longitudinal designs in POB and PsyCap research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 705-711.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.

- Bakker, A., Schaufeli W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employee In flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29.
- Bandura, A., & Locke, E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Bryant, F.B., & Cvengros, J.A. (2004). Distinguishing hope and optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 273-302.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the World's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
- Cohn, M.A., & Fredrickson, B.L. (2009). Broaden-and-build theory of positive emotions. In S.J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 105-110). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Fredrickson, B. (1998). *What good are positive emotions?* *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Hodges T.D. (2010) An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect, [Thesis] *Dissertation for the degree of doctor of Philosophy*. Interdepartmental Area of Business (Management) University of Nebraska–Lincoln.
- Harper, W., Preston, J. and Hayward, T. (1998), British Council LIS in Italy: marketing Perspective, *New Library World*, Vol. 99, No. 1142, pp. 149-158.
- Harter J. (2000). Managerial talent, employee engagement, and business-unit performance. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 215-224.
- Harter, J. (2009). Employee engagement. In S.J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 330-335). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Harter J.K., & Blacksmith, N. (2010). Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations. In P.A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 121-130). Oxford: Oxford University Press.
- Harter J.K., Hayes, T.L., & Schmidt, F.L. (2004). *Meta-analytic predictive validity of Gallup Selection Research Instruments (SRI)*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
- Harter J. K., Schmidt, F.L., Asplund, J.W., & Killham, E.A. (2005). *Employee engagement and performance: A meta-analytic study of causal direction*. Omaha: NE: The Gallup Organization.

- Hashemi Nosratabad T., BabapourKheirodin J., BahadoriKhosroshahi J. (2012). Role of psychological capital in Psychological wellbeing by considering the moderating effects of social capital. *Social Psychology Research*; 1(4), 123-44.
- Heilman, M.E., Block, C.J., & Lucas, J.A. (1992). Presumed incompetence? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77, 536-544.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A., & Rich, B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107-127.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 75-92.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 3, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J.B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 818-827.
- Luthans, F., Avey, J.B., & Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

- Masten, A.S., Cutuli, J.J., Herbers, J.E., & Reed, M.J. (2009). Resilience in development. In S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2<sup>nd</sup> Edition (pp. 117-131). Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, C., & Steen, T.A. (2009). Optimistic explanatory style. In S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*, 2nd Edition (pp. 313- 321). Oxford: Oxford University Press.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction. American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E.P., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R. and Dimovski, V. (2007), "Organizational learning culture: the missing link between business process change and organizational performance", *International Journal of Production Economics*, Vol 106 , No. 2, pp. 346-361.
- Wagner, R., & Harter, J.K. (2006). 12: *The elements of great managing*. New York: Gallup Press.
- Werner, E.E. (1995). *Resilience in development. Current Directions in Psychological Science*, 4, 81-85.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., Denney, P.J., & Moline, G.L. (2009). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science* 34(3), 146-150.
- Wu, S. I. and Liu, S. Y. (2010). "The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies A case of opto-electronic industry", *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol.27, No.1, pp.27-47.
- Yokel, F. Y. and Somes, N. F. (1973), Can performance criteria be evolved for new building systems?, *Building Research and Practice*, Vol. 1, No. 3, pp. 167-171.

- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2009). Positive organizational behavior. In S.J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 733-737). Oxford: Wiley- Blackwell.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2010). An integrated model of psychological capital in the workplace. In P.A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 277-288). Oxford: Oxford University Press.









1. Seligman & Mihali
2. Fredrickson
3. Wright
4. Luthans & Youssef
5. Positive Psychology
6. Self Help
7. Positive Organizational Behavior (POB)
8. Positive Organizational Scholarship (POS)
9. Psychological Capital (PSY CAP)
10. Positive Psychological Capital
11. Bakker & et al.
12. Snyder & et al.
13. Avey
14. Bryant et al.
15. Employee Engagement
16. Harter, Hayes, & Schmidt
17. Buckingham & Coffman
18. Harter
19. Kahn
20. Vigor
21. Dedication
22. Absorbtion
23. Schaufeli & et al.
24. Judge & et al.
25. Wagner
26. Wu & Liu
27. Skerlavaj & et al.
28. American Institute of Certified Public Accountants
29. Harper
30. Productivity
31. Unit Cost
32. Factor Proportion
33. Productivity
34. Product Mix
35. Input Allocation
36. Kaplan & Norton
37. Balanced Score Card (BSC)
38. Yokel

- 
39. Hobfoll
  40. Hillman & Block
  41. Likert

Filename: 3.vali.docx  
Directory: E:\word.z\1393\خادم\nahaii\33  
Template: D:\Documents and Settings\gheitasi\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm  
Title:  
Subject:  
Author: Hossein Haddadinia  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: ۰۸:۰۰:۰۰ ۱۸/۱۲/۲۰۱۰ ق.ظ  
Change Number: 31  
Last Saved On: ۱۰:۴۹:۰۰ ۲۲/۱۲/۲۰۱۰ ق.ظ  
Last Saved By: gheitasi  
Total Editing Time: 256 Minutes  
Last Printed On: ۱۲:۳۱:۰۰ ۲۲/۱۲/۲۰۱۰ ب.ظ  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 27  
Number of Words: 6,336  
Number of Characters: 32,500 (approx.)