

## بررسی تأثیر کامیابی در کار بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان (مورد مطالعه: بانک رفاه)

حسین ایمانی<sup>۱\*</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲</sup>، سید رضا سیدجوادین<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۰/۱۳)

### چکیده

طبق تحقیقات اخیر در حوزه پژوهش سازمانی مثبت‌گرا، یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان، کامیابی در کار است که نشان‌دهنده تجربه همزمان سرزندگی و یادگیری توسط فرد هنگام انجام دادن وظایف شغلی است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان بانک رفاه می‌باشند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس فرمول جامعه محدود، ۲۶۹ از بین آن‌ها انتخاب شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است. برای گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه کامیابی در کار، عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان به کار گرفته شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در تحقیق حاضر نشان داد کامیابی در کار با عملکرد شغلی ( $r=0.245, P=0.001$ )، و سلامت روانی ( $r=0.551, P=0.001$ ) رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد کامیابی در کار، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای عملکرد شغلی ( $\beta=0.245, P=0.001$ ) و سلامت روانی کارکنان ( $\beta=0.551, P=0.001$ ) است، یعنی افزایش کامیابی در کارکنان موجب ارتقای عملکرد شغلی و سلامت روانی آنان می‌شود.

### کلیدواژگان

پژوهش سازمانی مثبت‌گرا، سلامت روانی، عملکرد شغلی، کامیابی در کار.

## مقدمه

امروزه نگرانی اصلی مدیران منابع انسانی، جذب افراد با استعداد به سازمان است. برای جذب و نگهداری استعدادهای سازمان‌ها نیازمندند محیطی را ایجاد کنند که کارکنان بتوانند در آن به کامیابی برسند. اکثر کارکنان امروزی از شغل خود راضی نیستند. گواه این مطلب این است که ۷۱ درصد آنان خود را عجزین شده با شغل نمی‌دانند و کمتر از ۲۰ درصد آنان احساس شکوفایی در کار دارند (براساس گزارش گالوپ<sup>۱</sup>). محیط کار می‌تواند محلی باشد که افراد در آن احساس سرزندگی، نشاط و رشد کنند و روزبه‌روز بهتر شوند (Spreitzer et al., 2012, p.161). مفهوم کامیابی در کار<sup>۲</sup>، از جدیدترین مفاهیمی است که در حوزه پژوهش سازمانی مثبت‌گرا<sup>۳</sup> مطرح شده است. کامیابی نشان‌دهنده تجربه همزمان سرزندگی<sup>۴</sup> و یادگیری<sup>۵</sup> توسط افراد هنگام انجام‌دادن وظایف شغلی است. هنگامی که افراد کامیابند، احساس پیشرفت و حرکت می‌کنند که دربرگیرنده احساس یادگیری (فهم و دانش بیشتر) و احساس سرزندگی (پرانرژی‌بودن) است. نتایج مطالعه اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد کامیابی، سازوکاری ضروری برای افزایش عملکرد شغلی و نیز ارتقای سلامتی است. آلفردسون<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۸۵، ص ۳۷۸) نتیجه گرفتند کارکنانی که کمتر در معرض یادگیری چیزهای جدید قرار داشتند، بیشتر دچار حملات قلبی می‌شدند (Alfredsson, 1985, P.378). همچنین، اتنر و گریواکز (۲۰۰۱) دریافتند کارکنانی که یادگیری بیشتری در کار داشتند، کارشان به‌طور مثبت بر سلامت فیزیکی و ذهنی آنان تأثیر می‌گذاشت. همچنین، کامیابی در کار پیامدهای مثبت متعددی از جمله فرسودگی شغلی پایین‌تر (Spreitzer et al., 2012, p.155)، افزایش توسعه و پیشرفت فردی (Nelson & Cooper, 2007, p.77)، استرس شغلی کمتر (Porath et al., 2011, p.271)، سلامتی بیشتر (Porath et al., 2011, p.250; Keyes, 2002)، رفتار شهروندی

- 
1. Gallup
  2. Thriving at work
  3. Positive organizational scholarship
  4. Vitality
  5. Learning
  6. Alfredsson

سازمانی (Spreitzer et al., 2012)، تعهد سازمانی (Spreitzer et al., 2012, p.156)، رضایت شغلی بیشتر (Nelson & Cooper, 2007, p.78)، و عملکرد شغلی بالاتر (Nelson & Cooper, 2007, p.82; ) (Porath et al., 2011, p.251) برای سازمان‌ها است. بنابراین، اگر بتوان شرایطی در محیط کاری سازمان‌ها پدید آورد که موجب ایجاد کامیابی در کارکنان شود می‌توان از پیامدهای متعدد آن که بدان‌ها اشاره شد، بهره گرفت.

### بیان مسئله

اگر نگاهی موشکافانه به سیر شکل‌گیری علم روان‌شناسی و به تبع آن رفتار سازمانی بیندازیم، دو نوع نگرش مثبت و منفی را در این سیر ملاحظه می‌کنیم. نگرش مثبت، هدف خود را یافتن راه‌هایی برای پربرکردن زندگی آدمیان، و کشف و پرورش توانمندی‌های ذاتی آنان قلمداد می‌کند و نگرش منفی، هم‌و غم خود را صرف درمان بیماری‌ها و آسیب‌شناسی و رفع کاستی‌ها و کژکاری رفتاری انسان‌ها می‌کند. هرچه به دوران جدید مدیریت نزدیک می‌شویم، مباحثی چون فشارهای عصبی و استرس، از خودبیگانگی انسان در سازمان، ماشین‌وارشدن انسان، اسارت در سازمان و فناوری‌های آن، افسردگی، اضطراب، خشم و نارضایتی شغلی، متون روان‌شناسی و مدیریت رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است. اغلب مقالات منتشره در این دوران نگاهی منفی به انسان داشته و هدف اصلی خود را درمان انسان‌های ناراضی، افسرده، نافرمان و عصیان‌گر، روان‌پریش، عصبی و پریشان قرار داده‌اند (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۴۵۳). رویکرد جدیدی که در سال‌های اخیر در حوزه تحقیقات سازمانی مطرح شده، پژوهش سازمانی مثبت‌گرا است که بر ویژگی‌های مثبت افراد و به‌کارگیری این ویژگی‌ها در بهبود عملکرد آن‌ها متمرکز است. یکی از مفاهیم مطرح‌شده در این حوزه، کامیابی در کار است. امروزه مسئله مهم در سازمان‌ها این است که چگونه می‌توان در یکی از ارزشمندترین منابع و دارایی سازمان، یعنی منابع انسانی، انگیزه، حرکت و رشد ایجاد کرد، به‌طوری که حاصل آن تأمین موفقیت افراد از یک سو و به تبع آن افزایش موفقیت سازمانی از سوی دیگر باشد که خود، افزایش کارایی و بقای سازمان را به دنبال داشته باشد. ایجاد کامیابی در کار، کارکنان را به‌سوی سلامت ذهنی و عملکرد بهتر سوق می‌دهد.

بنابراین، درک بهتر از چگونگی کامیابی افراد در کار می‌تواند راه‌کارهایی را مطرح کند که سازمان‌ها را قادر به بهبود عملکرد خود و کاهش هزینه‌های حفظ سلامتی کارکنان<sup>۱</sup> کند. بنابراین، در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که آیا کامیابی در کار بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان تأثیر دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### کامیابی در کار

در متون نظری مربوط به مطالعات سازمانی، به غلبه بر بیماری و ناتوانی ناشی از محیط‌های کاری بیشتر پرداخته شده است، تا به شرایط کاری که می‌توانند موجب سلامتی، تندرستی و عملکرد مثبت شوند (Spreitzer et al., 2005, p.537). طبق تعریف اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵)، کامیابی بیان‌کننده تجربه فرد از سرزندگی<sup>۲</sup> و یادگیری<sup>۳</sup> است. هنگامی که افراد کامیابند، احساس پیشرفت و حرکت می‌کنند که در برگیرنده احساس یادگیری (فهم و دانش بیشتر) و احساس سرزندگی (پرانرژی بودن) است. دو مؤلفه کامیابی در صورتی موجب ایجاد کامیابی می‌شود که همزمان باهم عمل کنند (Porath et al., 2011, p.250). اگر افراد، خود را در حال یادگیری ببینند، اما احساس تحلیل رفتگی<sup>۴</sup> کنند، کامیاب نخواهند بود. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که فردی در حال یادگیری امری مهم است مانند فراگیری یک فناوری جدید، اما در فرایند یادگیری احساس فرسودگی می‌کند. برعکس اگر فرد احساس سرزندگی کند، اما احساس افزایش دانش یا مهارت نکند، کامیاب نخواهد بود. برای مثال، کارمندی که به دلیل روابط با همکاران، احساس سرزندگی می‌کند، اما در فرایند پیشرفت خود احساس رکود می‌کند، زیرا چیزی یاد نمی‌گیرد (Spreitzer et al., 2005, p.538).

- 
1. Health care costs
  2. Vitality
  3. Learning
  4. Depleted

نلسون و کوپر (۲۰۰۷) پیامدهای کامیابی را به این شرح بیان می‌کنند: خودبهبودی<sup>۱</sup>، سلامتی، عملکرد بالا، سرایت به دیگران<sup>۲</sup> و سرریز شدن به زندگی شخصی<sup>۳</sup>. همچنین، نتایج مطالعه اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد کامیابی، سازوکاری ضروری برای افزایش عملکرد شغلی و نیز کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای سلامتی است. یافته‌های آنان از میان کارکنان و مدیران سازمان‌های متعدد و صنایع مختلف (شامل مراکز بهداشتی، خدمات مالی، کشتیرانی، انرژی، غیرانتفاعی، تولیدی، معدن و آموزش) نشان می‌دهد هنگامی که افراد در کار احساس کامیابی می‌کنند، عملکرد شغلی بالاتری داده و شهروندان سازمانی خوبی بوده‌اند و فراتر از وظایفشان عمل کرده‌اند. آن‌ها همچنین، سلامتی بیشتری داشته‌اند و کمتر به پزشک مراجعه کرده‌اند و کمتر دچار فرسودگی یا تنش می‌شدند. همچنین، نتایج تحقیق آنان نشان داد کامیابی برای اثربخشی رهبران نیز ضروری است. رهبران کامیاب نسبت به سایر رهبران، از نظر زبردستان، ۱۷ درصد بهتر ارزیابی شده بودند. زبردستان این رهبران، آنان را به‌عنوان الگویی برای کار توصیف می‌کردند. همچنین، آنان در کامیاب کردن پیروان خود، مستعدتر بودند و انرژی ذاتی خود را به پیروان خود منتقل می‌کردند.

نتایج تحقیق اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد استراتژی‌های زیر برای بازیابی انرژی<sup>۴</sup> و در نهایت ایجاد کامیابی در افراد کارساز است:

۱. هنگامی که انرژی در مسیر زندگی در حال کاهش باشد، فرد باید استراحت کند، مثل پیاده‌روی، دویدن در فضای باز، صرف یک وعده غذایی با دوستان یا خواندن یک کتاب به‌طور تفریحی. در بسیاری از سازمان‌ها، قوانین مربوط به زمان‌های استراحت، فراغت از کار و پروتکل‌های ایمنی برای هوشیار نگه‌داشتن افراد هنگام کار، به کار گرفته می‌شود. در صنعت هوافضا، شرکت‌هایی مانند بوئینگ، زمان‌هایی را برای استراحت و چرت‌زدن

- 
1. Self-development
  2. Contagion to others
  3. Spillover to home life
  4. Recharging

اختصاص می‌دهند تا کارکنان، نیروی تازه بگیرند. علاوه بر این، کارکنان «شرکت مهندسی تلداین براون»<sup>۱</sup> به باشگاه‌های تناسب اندام مستقر در شرکت<sup>۲</sup>، ورزش‌های گروهی، یوگا و نیز برنامه‌های کنترل وزن و پاره‌ای دیگر از برنامه‌ها و خدمات سلامتی دسترسی دارند.

۲. افراد برای افزایش کامیابی به دنبال فرصت‌های ابتکار می‌گردند تا بتوانند چیز جدیدی یاد بگیرند یا توانایی جدیدی را ارائه کنند. در نمونه کارکنان دانشگاه و افراد حرفه‌ای مؤسسات غیرانتفاعی و آکادمیک در تحقیق اسپریتزر و همکاران، شرکت‌کنندگان هنگامی که وارد برنامه آموزشی شدند و انگیزه فراوانی برای انتقال یادگیری‌های خود به کار داشتند، سطوح بالاتری از کامیابی را در نتیجه شرکت در این دوره‌ها نشان دادند.

۳. ایجاد اختیار در تصمیم‌گیری<sup>۳</sup>: اختیار تصمیم‌گیری، به میزان آزادی عمل افراد در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر کار آنان تأثیر می‌گذارد، اطلاق می‌شود. افراد به وسیله هدایت اجباری سیستم یا سرپرستان کامیاب نمی‌شوند؛ آزادی تصمیم‌گیری، کامیابی را از طریق ایجاد احساس کنترل و انتخاب نوع و چگونگی انجام‌دادن کار تسهیل می‌کند. هنگامی که افراد چند انتخاب دارند، استقلال ناشی از آن به ایجاد فرصت یادگیری منجر می‌شود و متعاقباً احساس انرژی فراوان می‌کنند.

۴. فراهم کردن بازخور عملکرد<sup>۴</sup>: بازخور با برطرف کردن احساس عدم اطمینان (مثلاً درباره موفقیت‌های فردی و انتظارات سرپرستان)، افراد را به ارزیابی صحیح و سریع خود، مشاهده پیشرفت خود و کاهش استرس فردی که بازدارنده کامیابی است، قادر می‌کند. شرکت‌ها همچنین می‌توانند بازخور ۳۶۰ درجه را به کار گیرند. سازمان‌ها با کسب بازخور از رؤسا، همکاران، زیردستان و مشتریان احتمالی می‌توانند تصویری کامل از ضعف‌ها و قوت‌های کارکنان خود به دست آورند.

- 
1. Teledyne Brown Engineering
  2. On-site fitness center
  3. Decision-making discretion
  4. Provide performance feedback

### عملکرد شغلی

عملکرد شغلی از مهم‌ترین مفاهیم در تحقیقات سازمانی به شمار می‌آید (Robertson et al., 2011, p.224). به بیانی دیگر، می‌توان گفت مهم‌ترین متغیر وابسته در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، عملکرد شغلی است. متون نظری عملکرد شغلی مشحون از تعریف‌ها، مدل‌ها و روش‌های سنجش و درک این مفهوم است. هر یک از نویسندگان، عملکرد شغلی را به نحوی کاملاً متمایز تعریف کرده‌اند. برخی نویسندگان، عملکرد را نتایج رفتارهای خاص کارکنان در موقعیتی خاص (Robertson et al., 2002; Bartram, 2000; Campbel et al., 1993) که با اهداف سازمانی ارتباط دارند (Schmitt & Chan, 1998) تعریف کرده‌اند (Tutu & Constantin, 2012, p.612).

همچنین، عملکرد شغلی را رفتارها و اقداماتی که با اهداف سازمانی ارتباط دارند و می‌توان آن‌ها را از حیث کارایی سنجید، یا اقدامی خاص<sup>۱</sup> یا مجموعه‌ای از اقدامات تعریف می‌کنند (Thompson et al., 2012, p.32). طبق تعریف بورمن<sup>۲</sup>، دو بعد متمایز از رفتارهای کاری در حوزه عملکرد شغلی وجود دارد، عملکرد وظیفه‌ای<sup>۳</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۴</sup> (شهروندی). عملکرد شغلی به‌طور عمده، با فعالیت‌های وظیفه‌ای اصلی که در شغل وجود دارد، تعریف می‌شود. این نوع فعالیت‌ها نوعاً در تجزیه و تحلیل شغل شناسایی می‌شوند (Borman, 2004, p.238). عملکرد وظیفه‌ای عبارت است از انجام دادن شایسته فعالیت‌های کاری توسط متصدیان آن‌ها که این فعالیت‌ها بخش رسمی شغل آنان است (Kahya, 2009, p.96). می‌توان انتظار داشت افرادی که احساس تکاپو (شور و شوق) بیشتری دارند (یعنی بعد سرزندگی در کامیابی)، تلاش بیشتری در راستای تعهد بیشتر نسبت به کار و سازمانشان خواهند کرد. کراس و همکاران (۲۰۰۳) به‌طور تجربی دریافتند افرادی که منبع انرژی در سازمانند، عملکرد شغلی بهتری داشته و احتمال بیشتری

- 
1. A particular action
  2. Borman
  3. Task performance
  4. Contextual performance

دارد که ایده‌های خود را به ابراز کنند. همچنین، افرادی که احساس یادگیری بیشتری در کار می‌کنند (یعنی بعد یادگیری در کامیابی)، احتمال بیشتری دارد که این یادگیری را برای بهبود عملکرد خود به کار گیرند. این یادگیری می‌تواند با بکارگیری مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش، به بهره‌وری بیشتر در کار منجر شود. علاوه بر این، یادگیری می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم با سایر افراد تسهیم شده و موجب یادگیری سازمانی بیشتر شود (Nelson & Cooper, 2007, pp.77-78).

### سلامت روانی

سلامت فیزیکی و روانی<sup>۱</sup> در محیط کار به‌عنوان موضوعی رایج، در اکثر رسانه‌ها (Coleman, 1997)، مجلات و مقالات حرفه‌ای (King, 1995; Neville, 1998) و مقالات علمی (Briner, 1994; Danna & Griffin, 1990) مطرح شده (Cooper & Cartwright, 1994; Smith et al., 1995; Warr, 1990; Thompson et al., 2012, p.357) و علاقه روزافزون محققان را به خود جلب کرده است (Thompson et al., 2012, p.32). علت اصلی توجه به این مفهوم این است که سلامت روانی کارکنان همواره پیش‌بینی‌کننده رفتارهای کاری مختلف مانند بهره‌وری و عملکرد است (Salahudin et al., 2012, p.41). تجارب افراد در محیط کار بر آنان تأثیر می‌گذارد و این تجربه‌ها به زندگی شخصی افراد نیز منتقل<sup>۲</sup> می‌شوند. کارکنان حدوداً یک‌سوم زمان بیداری خود را در محیط کار سپری می‌کنند و هنگامی که آن را ترک می‌کنند، لزوماً مسائل مربوط به آن را فراموش نمی‌کنند (Conard, 1988, p.545). در حقیقت، همپوشانی میان زندگی کاری و شخصی افراد تبدیل به یک حوزه تحقیقی پرکاربرد شده است. زیرا این دو مقوله به یکدیگر وابسته در هم تنیده‌اند و تأثیر متقابل بر یکدیگر می‌گذارند (Zedeck & Moiser, 1990, p.240).

محققان و مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که فقدان سلامت روانی، تأثیر منفی بر کارکنان و سازمان‌ها می‌گذارد. برای مثال، کارکنانی که احساس سلامتی پایینی در محل کار می‌کنند بهره‌وری

---

1. Health and wellbeing  
2. Spillover



پایینی داشته، کیفیت تصمیم‌هایشان پایین‌تر بوده و بیشتر مستعد غیبت از کارند (Boyd, 1997) و نقش آفرینی کمتری برای سازمان دارند (Price & Hooijberg, 1992, p.691). اپ<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، سلامتی را بدین شرح تعریف می‌کند: سلامتی هنگامی در زندگی روزمره افراد ایجاد و استمرار می‌یابد که مشغول یادگیری، کارکردن، بازی کردن و عشق‌ورزیدن باشند. سلامتی از طریق عشق‌ورزیدن به خود و دیگران، قدرت تصمیم‌گیری و داشتن کنترل بر شرایط مختلف زندگی ایجاد می‌شود و نیز اطمینان از اینکه جامعه‌ای که فرد در آن زندگی می‌کند شرایطی را فراهم خواهد کرد که همه اعضای آن از سلامتی برخوردار خواهند شد (Law et al., 1998, p.83). توجه به سلامتی روانی کارکنان به‌طور روزافزون به‌عنوان موضوعی مهم برای سازمان‌ها مطرح می‌شود و سازمان‌ها به‌طور گسترده در موضوعاتی مانند برنامه‌های ایمنی و سلامت شغلی<sup>۲</sup>، بسته‌های از کارافتادگی و بیمه<sup>۳</sup> و برنامه‌های کمک به کارکنان<sup>۴</sup> درگیر شده‌اند. مطالعه کونگ ال پی<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) حاکی از ارتباط میان سلامت روانی کارکنان و نگرش‌های شغلی و بهره‌وری آنان است.

افراد کامیاب سالم‌ترند. چرا؟ هنگامی که افراد احساس سرزندگی و شادابی می‌کنند، کمتر عصبی و افسرده‌اند. بنابراین، از لحاظ روانی سالم‌ترند. کریستینسون<sup>۶</sup> و همکاران دریافته‌اند افرادی که کامیابی بیشتری دارند، سلامت روانی و فیزیکی بیشتری دارند و کنترل بیشتری بر پیامدهای مختلف اعم از افسردگی<sup>۷</sup>، اضطراب<sup>۸</sup>، ترس ناگهانی<sup>۹</sup>، اختلالات وزنی<sup>۱۰</sup> و شرایط مزمن<sup>۱۱</sup> خواهند داشت. همچنین، اتنر و گریوواکز<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱) دریافته‌اند که کارکنانی که یادگیری بیشتری در کار

1. Epp
2. Occupational health and safety
3. Disability and insurance packages
4. Employee Assistance Programs
5. Keung Lp
6. Christianson
7. Depression
8. Anxiety
9. Panic attacks
10. Body mass index
11. Chronic conditions
12. Ettner & Grzywacz

داشتند، کارشان به طور مثبت بر سلامت فیزیکی و روانی آنان تأثیر گذاشت ( Nelson & Cooper, 2007, p.77).

با توجه به مطالب مطرح شده، به منظور بررسی تأثیرگذاری کامیابی در کار بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان، می توان دو فرضیه به شرح زیر بیان کرد:

۱. کامیابی در کار، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان بانک رفاه می گذارد.
۲. کامیابی در کار، تأثیر مثبت و معناداری بر سلامت روانی کارکنان بانک رفاه می گذارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی و از شاخه مطالعات همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق متشکل از کارکنان ستاد بانک رفاه به تعداد ۹۰۰ نفر است. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۲۶۹ نفر به دست آمد که برای کنترل آن ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد. از ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۱۲ پرسشنامه به محققان ارجاع داده شد. برای آزمون کفایت تعداد نمونه ها برای انجام دادن تحلیل عاملی، آزمون KMO اجرا شد. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می کند آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل های پنهانی و اساسی است، یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسبند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶)، نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشد. در تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل به کار گرفت (مؤمنی و قیومی، ۱۳۹۱، ص ۱۹۳). با توجه به اینکه مقدار شاخص KMO برای پرسش های کامیابی در کار برابر با ۰/۹۱۷ (نزدیک به یک) و مقدار این شاخص برای پرسش های سلامت روانی برابر با ۰/۷۳۲ (نزدیک به یک)، و برای پرسش های عملکرد شغلی ۰/۶۹۶ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. برای سنجش کامیابی در کار مقیاس ۲۴ گویه ای پورات و همکاران (۲۰۱۱) به کار گرفته شد که ضریب آلفای کرونباخ این

مقیاس در نمونه حاضر برابر ۰/۸۱۷ است. برای سنجش عملکرد شغلی مقیاس چهارگویه‌ای یوسف<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) به کار گرفته شد که ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در نمونه حاضر برابر ۰/۸۲۱ برآورد شده است. همچنین، برای سنجش سلامت روانی مقیاس خلاصه‌شده ۱۸ گویه‌ای ریف (۱۹۹۵) که توسط کونو و ارلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بیان شده است، به کار گرفته شد که ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در نمونه حاضر برابر ۰/۷۱۱ است. پرسش‌های این پرسشنامه‌ها همگی به صورت لیکرت پنج‌درجه‌ای، در دامنه‌ای از «کاملاً موافق» تا «کاملاً مخالف» نمره‌گذاری شده است.

### یافته‌های تحقیق

ابتدا رابطه جنسیت، سن و تحصیلات کارکنان با میزان کامیابی آنان را بررسی می‌کنیم.

جدول ۱. بررسی رابطه جنسیت کارکنان و کامیابی در کار

جنسیت	میانگین	انحراف معیار	آماره تی	سطح معناداری
مرد	۳,۶۶	۰,۵۰	۰,۵۲۳	۰,۶۰۲
زن	۳,۷	۰,۴۸		

نتایج آزمون تی در جدول ۱ نشان می‌دهد زنان و مردان در جامعه مورد بررسی از لحاظ سطح کامیابی اختلاف معناداری با یکدیگر ندارند (سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است). به عبارت دیگر، می‌توان گفت کامیابی کارکنان بانک رفاه، رابطه‌ای با جنسیت آنان ندارد.

جدول ۲. بررسی رابطه سن کارکنان و کامیابی در کار

متغیر	مجموع مجذورها	درجه آزادی	میانگین مجذورها	F	سطح معناداری
بین‌گروهی	۰,۴۲	۴	۰,۱۰۵	۰,۴۳	۰,۷۹
درون‌گروهی	۵۰,۸	۲۰۷	۰,۲۴۵		
کل	۵۱,۲۱	۲۱۱			

1. Yousef  
2. Konow & Early

نتایج آزمون در جدول ۲ نشان می‌دهد افراد جامعه مورد بررسی در سنین مختلف از لحاظ سطح کامیابی اختلاف معناداری با یکدیگر ندارند (سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است). به عبارت دیگر، کامیابی کارکنان بانک رفاه، رابطه‌ای با سن آنان ندارد.

جدول ۳. بررسی رابطه میزان تحصیلات کارکنان و کامیابی در کار

متغیر	مجموع مجزورها	درجه آزادی	میانگین مجزورها	آماره F سطح معناداری
بین‌گروهی	۱۳۹	۳	۰/۴۶۲	۰/۱۲۶
درون‌گروهی	۴۹۸۲	۲۰۸	۰/۲۴۰	
کل	۵۱۲۱	۲۱۱		

نتایج آزمون آنالیز واریانس تک‌عاملی در جدول ۳ نشان می‌دهد افراد جامعه مورد بررسی با سطح تحصیلات مختلف از لحاظ سطح کامیابی اختلاف معناداری با یکدیگر ندارند (سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است). به عبارت دیگر، کامیابی کارکنان بانک رفاه، رابطه‌ای با میزان تحصیلات آنان ندارد.

در ادامه، نتایج تحلیل همبستگی بیان می‌شود. ضریب همبستگی میان کامیابی در کار، عملکرد شغلی و سلامت روانی در جدول ۴ نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، کامیابی در کار با عملکرد شغلی ( $r=0.254, P=0.01$ ) و سلامت روانی ( $r=0.551, P=0.01$ ) رابطه مثبت و معناداری دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی کامیابی در کار و عملکرد شغلی و سلامت روانی

متغیر نام	متغیر نام	همبستگی (پیرسون)	سطح خطا	عدد معناداری	نتیجه
کامیابی در کار	عملکرد شغلی	۰/۲۵۴	۰/۰۱	۰/۰۰۰	رابطه معناداری دارد.
کامیابی در کار	سلامت روانی	۰/۵۵۱	۰/۰۱	۰/۰۰۰	رابطه معناداری دارد.

تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور تعیین سهم هریک از ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی در پیش‌بینی کامیابی در کار اجرا شد که نتایج آن در جدول ۵ بیان شده است:

جدول ۵. ضرایب رگرسیون

نام متغیر	ضریب تعیین	ضریب اثر استاندارد شده	عدد معناداری	نتیجه
عملکرد شغلی	۰,۰۶۵	۰,۲۵۴**	۰,۰۰۰	اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.
سلامت روانی	۰,۳۰۳	۰,۵۵۱**	۰,۰۰۰	اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

P&lt;۰,۰۰۱\*\*

یافته‌های تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد کامیابی در کار (۰,۲۵۴ = ، P<۰,۰۰۱) پیش‌بینی‌کننده معناداری برای عملکرد شغلی است. همچنین، کامیابی در کار (۰,۵۵۱ = ، P<۰,۰۰۱) پیش‌بینی‌کننده معناداری برای سلامت روانی است.

### بحث و نتیجه

ارتقای عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان از جمله مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است و مدیران سازمان‌ها همواره در پی این هستند که چگونه می‌توان در یکی از ارزشمندترین منابع و دارایی سازمان، یعنی منابع انسانی، انگیزه، حرکت و رشد ایجاد کرد، به‌طوری که دستاورد آن تأمین موفقیت افراد از یک سو، و به تبع آن افزایش موفقیت سازمانی از سوی دیگر باشد. برای افزایش عملکرد و سلامت روانی کارکنان، روش‌های مختلفی از سوی صاحب‌نظران بیان شده است و ایجاد کامیابی در افراد، یکی از این روش‌هاست که در تحقیقات گذشته تأیید شده است و در این تحقیق نیز بررسی و تأیید شد.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد کامیابی در کار، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای عملکرد شغلی است. این نتیجه با نتایج تحقیقات اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲)، پوراث و همکاران (۲۰۱۱)، نلسون و کوپر (۲۰۰۷)، و پوراث و همکاران (۲۰۰۷) تطابق دارد. در استدلال این نتیجه می‌توان گفت احساس مثبتی مانند سرزندگی و نشاط موجب ایجاد منابع روان‌شناختی و فیزیکی در فرد می‌شود که این انرژی ایجاد شده می‌تواند به عملکرد بهتر فرد منجر شود (Fredrickson, 2001)، از طرف دیگر، مطابق با تحقیقات سایر محققان (Gibson & Verneulen, 2003; Porath & Bateman, 2011; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006; Porath et al., 2011) یادگیری به‌عنوان دیگر مؤلفه

کامیابی، می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی منجر شود. بدین نحو افراد، یادگیری را در راستای بهبود عملکرد خود به کار خواهند گرفت.

از سوی دیگر، هنگامی که افراد در کار خود احساس کامیابی می‌کنند، یعنی شور و شوق بیشتری برای انجام دادن آن دارند که این شور و شوق می‌تواند به تعهد و تلاش بیشتر آنان برای انجام دادن کار منجر شده و در نهایت، به افزایش عملکرد آنان منجر شود. همچنین، طبق نظر اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲) افراد در صورت احساس کامیابی، بر این باورند که بهتر می‌توانند عمل کنند. آن‌ها به شرایط موجود رضایت نمی‌دهند و یادگیرندگانی‌اند که به‌طور فعال به دنبال کشف فرصت‌هایی برای یادگیری موارد جدید و پیشرفت خود هستند. دو مؤلفه یادگیری و سرزندگی که در کامیابی نهفته‌اند، به‌عنوان معیاری برای افراد برای اطلاع از میزان پیشرفت در آنچه انجام می‌دهند، می‌تواند موجب افزایش عملکرد بلندمدت و کوتاه‌مدت آنان شود. برای اینکه افراد بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند، باید از نحوه عملکرد فعلی خود آگاهی داشته باشند (Spreitzer et al., 2005). همچنین، نتایج این تحقیق نشان داد کامیابی در کار، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای سلامت روانی کارکنان است. این نتیجه با نتایج تحقیقات اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵)، هارتر و همکاران (۲۰۰۳)، پوراث و همکاران (۲۰۱۱)، کیس (۲۰۰۲)، اتنر و گریزواکز (۲۰۰۱)، نلسون و کوپر (۲۰۰۷)، اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲)، ففر (۲۰۱۰)، و کریستینسون و همکاران (۲۰۰۵) مطابقت دارد. مؤلفه یادگیری در کامیابی با مفهوم پیشرفت فردی که در تعریف سلامت روانی نهفته است، تطابق دارد (Nelson & Cooper, 2007). بنابراین، رابطه میان کامیابی و سلامت روانی منطقی به نظر می‌رسد. از طرف دیگر، هنگامی که افراد کامیابند، احساس سرزندگی و شادابی می‌کنند و کمتر افسرده می‌شوند، بنابراین، از لحاظ ذهنی سالم‌ترند. افرادی که کامیابی بیشتری دارند، کنترل بیشتری بر افسردگی، اضطراب و شرایط سخت دارند، بنابراین، هم در شرایط عادی و هم در شرایط مزمن از سلامت روانی بیشتری نسبت به سایرین برخوردارند.

در متون نظری عملکرد شغلی، تحقیقات متعددی درباره آثار بالقوه برخی متغیرها مانند سن و جنسیت (Lee & Alvares, 1977)، تجربه کاری (Schmidt et al., 1986)، احساس میان‌فردی

(Antonioni & Park, 2001)، رفتارهای انحرافی در محیط کار<sup>۱</sup> (Dunlop & Lee, 2004) و خط‌مشی‌های سازمانی (Witt et al., 2002; Miron et al., 2004) بر عملکرد شغلی انجام گرفته است (Kahya, 2007, p.516). همچنین، عوامل متعددی بر سلامت روانی کارکنان مؤثرند؛ برای مثال، ویژگی‌های محیط کار، از اقدامات سلامتی و ایمنی<sup>۲</sup> (Patterson, 1997) گرفته تا موضوع طراحی کار که با ارگونومی در ارتباط است (Hoke, 1997)، می‌توانند پیامدهای زیادی برای کارکنان داشته باشند. سایر خطرهای بالقوه مانند خشونت در محل کار<sup>۳</sup> (Neuman & Baron, 1996; O Leary-Kelly et al., 1997)، انتقام<sup>۴</sup> (Bies et al., 1997)، آزار جنسی<sup>۵</sup> (Martell & Sullivan, 1994) و سایر رفتارهای کژکارکردی<sup>۶</sup> (Griffin et al., 1998) می‌باشند. حتی ماهیت روابط کاری میان کارکنان و سرپرستان آنان، سلامت روانی آنان را (Cooper & Blanchard, 1993; Cartwright, 1994; Hornstein, 1996) تحت تأثیر قرار می‌دهد (Danna & Griffin, 1999).

در تحقیق حاضر تأثیر کامیابی در کار به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان بررسی شده است که با توجه به ضریب تعیین مدل رگرسیون برای کامیابی و عملکرد شغلی (برابر با ۰/۰۶۵) و نیز برای کامیابی و سلامت روانی (برابر با ۰/۳۰۳)، می‌توان چنین استدلال کرد که کامیابی در کار، بخشی از تغییرات عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان را تبیین می‌کند. بنابراین، متغیرهای دیگری نیز که برخی از آنان یاد شد، بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان بانک رفاه مؤثر بوده‌اند و در این پژوهش بررسی نشدند. بنابراین، به محققان پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی خود، سایر متغیرهای مؤثر بر عملکرد شغلی و سلامت روانی کارکنان را که به برخی از آنان اشاره شد، مد نظر قرار دهند و بررسی کنند.

- 
1. Workplace deviant behaviours
  2. Health and safety practices
  3. Workplace aggression
  4. Revenge
  5. Sexual harassment
  6. Dysfunctional behaviour

سازمان‌ها با ویژگی‌هایی نظیر ناپایداری، عدم اطمینان و بی‌نظمی مواجهند. شرایط نامطمئن، سازمان‌ها را نیازمند انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری سریع با شرایط متغیر می‌کند. سازمان‌هایی که کارکنانی با کامیابی بالا دارند، به این شرایط واکنش بهتری نشان خواهند داد. همچنین، می‌توان انتظار داشت یادگیری موجود در کامیابی، به رویه‌ها و مجموعه‌های رفتاری جدید و به قابلیت ابداع یا ترکیب مجدد توانایی‌های حل مسئله منجر شود. انرژی نهفته در کامیابی می‌تواند به افزایش توانایی فرد برای بازسازی، بهبود و استقامت هنگام مواجهه با چالش‌ها، مسائل و بحران‌ها منجر شود. به‌طور خلاصه انتظار می‌رود گروه‌های کامیاب در مواجهه با تنوع یا سختی‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند. در نهایت، با توجه به نتایج تحقیقات قبلی مبنی بر سلامتی بیشتر افراد کامیاب، بارزترین و مهم‌ترین پیامد گروه‌های کامیاب، هزینه‌های پایین حفظ سلامتی است؛ به این معنا که سازمان‌های کامیاب می‌توانند میلیون‌ها دلار در این هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند.

### پیشنهادها

کامیابی سازوکاری برای افزایش سلامت روانی افراد است که در تحقیق حاضر بررسی و تأیید شد. بنابراین، مدیران سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی که اهمیت سلامت روانی کارکنان در آن‌ها نقش بسزایی در کیفیت خدمات عرضه‌شده و دستیابی به اهداف سازمانی دارد، باید نسبت به ایجاد کامیابی در کارکنان خود به‌منظور ارتقای سلامت روانی آنان اقدام کنند، زیرا سلامت روانی کارکنان، عملکرد آنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، با توجه به مشکلات اقتصادی و محدودیت‌های مالی که سازمان‌ها با آن مواجهند، کاهش هزینه‌های حفظ سلامتی کارکنان نیز از بعد اقتصادی اهمیت ویژه‌ای برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که در صورت ارتقای سلامت روانی کارکنان که از نتایج کامیابی در کار محسوب می‌شود، سازمان‌ها به این مهم نیز دست خواهند یافت.

سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد شرایطی که به ایجاد کامیابی در افراد منجر می‌شود، موجبات ارتقا و بهبود عملکرد آنان را فراهم کنند. افراد می‌توانند یادگیری و سرزندگی را بدون مواجهه با چالش



یا سختی پایدار، مانند شرایطی که فرد با یک فرصت جدید مانند ارتقا یا انتصاب برای پروژه جدید مواجه می‌شود، تجربه کنند و بنابراین، ایجاد فرصت‌های کافی برای ارتقای سازمانی کارکنان از طریق برنامه‌هایی نظیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌تواند موجب ایجاد کامیابی در کارکنان شود. همچنین، ایجاد تیم‌های کاری و گماردن افراد در این تیم‌ها برای شرکت در پروژه‌های مختلف برای ارتقای یادگیری آنان از دیگر راهکارهای ایجاد کامیابی در افراد است. برای به‌کارگیری منافع کامیابی، مدیران نیاز به اندازه‌گیری آن در کارکنان و یافتن راه‌هایی برای توسعه آن دارند.

سازوکار دیگر تفویض اختیار به کارکنان برای ارتقای آزادی عمل آنان در سازمان است. زمانی که افراد در شرایط کاری قرار گیرند که آزادی در تصمیم‌گیری داشته باشند، احساس کامیابی خواهند کرد. آزادی تصمیم‌گیری، کامیابی را از طریق ایجاد احساس کنترل و انتخاب درباره نوع و چگونگی انجام دادن کار تسهیل می‌کند. هنگامی که افراد چند انتخاب دارند، استقلال ناشی از آن به ایجاد فرصت یادگیری منجر می‌شود و متعاقباً احساس انرژی فراوان می‌کنند. به‌کارگیری سازوکار بازخور ۳۶۰ درجه نیز موجبات ایجاد کامیابی در افراد را فراهم می‌کند. بازخور، اطلاعات خاصی را درباره عملکرد شغلی فعلی یا پیشرفت فردی نسبت به اهداف تا یک زمان مشخص را فراهم می‌کند. بازخور احساس عدم اطمینان درباره نحوه انجام دادن کار و نتایج آن را کاهش می‌دهد و کارکنان را بر تحقق اهداف شغلی خود کمک می‌کند و آنان را به ارزیابی صحیح و سریع خود، مشاهده پیشرفت خود و کاهش استرس فردی که بازدارنده کامیابی محسوب می‌شود، قادر می‌کند. همچنین، در صورتی که افراد از نتایج و پیامدهای وظایف شغلی خود در سازمان آگاه شوند، با انرژی و سرزندگی بیشتری امور محوله را انجام می‌دهند.

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۲). مدیریت عمومی. چاپ چهل و هشتم، تهران: نشر نی.
۲. مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۹۱). تحلیل داده‌های آماری با استفاده از SPSS. چاپ ششم، تهران: مؤلف.
3. Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238° 241.
4. Bourbeau, J., Brisson, C. & Allaire, S. (1996). Prevalence of the sick building syndrome symptoms in office workers before and after being exposed to a building with an improved ventilation system. *Occupational and Environmental Medicine*, 53, 204° 210.
5. Carmeli, A. & Spreitzer, G.M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
6. Caudron, S. (1997). *Surveys illustrate the business case for work/life programs. Workforce (Workforce Tools Supplement)*, 1° 2.
7. Christianson, M., Spreitzer, G., Sutcliffe, K. & Grant, A. (2005). *An empirical examination of thriving at work*. Hawaii: National Acad. Management Meeting.
8. Conrad, P. (1988). Health and fitness at work: A participants perspective. *Social Science Medicine*, 26, 545° 550.
9. Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
10. Ettner, S.L. & Grzywacz, J. (2001). Workers' perceptions of how jobs affect health: A social ecological perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 101° 113.
11. Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *The American Psychologist*, 56, 218° 226.
12. Gibson, C.B. & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202° 239.
13. Goodwin, R.E., Groth, M. & Frenkel, S.J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 538° 548.
14. Harter, J. K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: positive psychology and the life well-lived* (pp. 205° 24). Washington DC: American Psychological Association.
15. Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39, 96° 104.
16. Keyes, C.L.M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207° 22.
17. Konow, J. & Earley, J. (2008). The hedonistic paradox: is homo economics happier? *Journal of Public Economics*, 92, 1° 33.

18. Law, M., Steinwender, S. & Leclair, L. (1998). Occupation, health and well-being. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 65(2), 81-91.
19. Nelson, D. & Cooper, C.L. (Eds.) (2007). *Positive organizational behavior*. SAGE Publications Inc.
20. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24, 34° 45.
21. Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Grannet., F.G. (2011). Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
22. Porath, C.L. & Bateman, T. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 185° 192.
23. Price, R.H. & Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 641° 651.
24. Rafnsdottir, G.L., Gunnarsdottir, H.K. & Tomasson, K. (2004). Work organization, well-being and health in geriatric care. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 22(1), 49-55.
25. Roberts, L.M., Heaphy, J.E. & Quinn, R.E. (2005). Composing the reflected best self: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy Management Review*, 30(4), 712° 736.
26. Robertson, I.T., Birch, A.J., Cooper, C.L. (2011). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224-232.
27. Salahudin, S.N., Saad, Z.M., Ting, S.K.T., Alwi, M.N.R. & Nasional, U.T. (2012). Job characteristics and employee wellbeing: a case of malaysian smes. *Journal of Global Entrepreneurship*, 2(1), 36-47.
28. Sonenshein, S., Dutton, J., Grant, A., Spreitzer, G. & Sutcliffe, K. (2005). Narratives of growth at work: Learning from employees' stories. *Working paper, Ross School of Business, University of Michigan, and Ann Arbor, MI*.
29. Spreitzer, G., Porath., C.L. & Gibson, C.B. (2012). Toward human sustainability: how to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*. 41, 155-162.
30. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A.M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16, 537° 549.
31. Thompson, R.J., Payne, S.C., Horner, M.T. & Morey, L.C. (2012). Why borderline personality features adversely affect job performance: The role of task strategies. *Personality and Individual Differences*, 52, 32° 36.
32. Tutu, A. & Constantin, T. (2012). Understanding job performance through persistence and job competency. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, 33, 612-616.
33. Yousef, A.D. (1999). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 6-28.
34. Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C.B. (2006). Team strategic context: Implications for process and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 501° 518.