

## Investigating the Fit of a Conceptual Model of Mediation in Thriving at Work: Organizational Antecedents and Educational Consequences

Atefeh Mohammadhosseini\*  
Abdulzahra Naami\*\*  
Kioumars Beshliden\*\*\*  
Seyed Esmaeil Hashemi\*\*\*\*

### Introduction

Manpower is considered to be the most valuable resource for organizations for the development of the organization. According to the history of thriving at work and the attention that has been paid to it during these ten years, and according to the results it has brought, theoretically designing a model like the proposed model can give a good picture of thriving at work. The present model can be used as a useful tool for future research. So, the purpose of this study is to investigate the fit of a conceptual model of mediation in thriving at work in relation to organizational antecedents and educational consequences in the Social Security staff of Ahvaz.

### Method

The method of the present study is a correlational one, through the path analysis model. The statistical population included all employees working as Social Security staff in Ahvaz, in 2019. 330 employees were selected by convenience sampling method, and finally, 267 questionnaires were analyzed. The instruments used in the study were Porath and Erez Workplace Civility Questionnaire (2009), Ahearne et al. Empowering Leadership Questionnaire (2005), Spreitzer et al. Thriving at Work Questionnaire (2012), Xu Self-Development Behavior Questionnaire (2007), Noe & Wilk Training Motivation

---

\* MA Student of Industrial & Organizational Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

\*\* Professor, Department of Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran  
*Corresponding Author:* [naamiabdol@scu.ac.ir](mailto:naamiabdol@scu.ac.ir)

\*\*\* Professor, Department of Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

\*\*\*\* Professor, Department of Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Questionnaire (1993), and Xiao Training Transfer Questionnaire (1996). Finally, the reliability coefficients, using Cronbach's alpha method, for these questionnaires were 0.73, 0.91, 0.91, 0.90, 0.81, and 0.79, respectively, which indicate the optimal reliability of the questionnaires.

## Results

Results showed that the proposed model fitted the data properly. Results also showed that direct paths of empowering leadership, and civility at workplace to thriving at work were significant. In addition, paths of empowering leadership, civility at workplace, and thriving at work to training motivation, training transfer, and self-development behavior were significant. Also, the indirect effect of civility at workplace on self-development behavior through thriving at work ( $p = 0.004$ ,  $\beta = 0.69$ ), the indirect effect of civility at workplace on training motivation through thriving at work ( $p = 0.0001$ ,  $\beta = 0.64$ ), and the indirect effect of civility at workplace on training transfer through thriving at work ( $p = 0.0001$ ,  $\beta = 0.47$ ) were statistically significant. In addition, the indirect effect of empowerment leadership on self-development behavior through thriving at work ( $p = 0.006$ ,  $\beta = 0.87$ ), the indirect effect of empowerment leadership on training motivation through thriving at work ( $p = 0.001$ ,  $\beta = 0.56$ ) and the indirect effect was of empowering leadership on the training transfer through thriving at work ( $p = 0.04$ ,  $\beta = 0.13$ ) were statistically significant. Therefore, all indirect paths in the proposed model were confirmed.

## Conclusion

A positive climate in the organization can lead to positive outcomes, such as knowledge sharing and self-development behaviors, by enhancing employee thriving. Therefore, it is suggested that managers provide an environment to facilitate the learning and promotion of employees by creating civility in the workplace. Also, it is suggested that organizations, by defining organizational standards of interpersonal interactions, clearly defining expectations and norms for interpersonal behaviors and interactions in the workplace, extend these standards to all levels of the organization.

**Keywords:** Civility at workplace, Empowering leadership, Self-development behaviors, Training motivation, Training transfer

**Author Contributions:** The contribution of the authors to the present study has been the same.

**Acknowledgments:** We would like to thank all the participants in this study.

**Conflicts of Interest:** The author declare there is no conflict of interest in this article.

**Funding:** This article was done at the author's own expense..

## بررسی برازش یک مدل مفهومی از میانجی‌گری سرزندگی در کار: پیشایندهای سازمانی و پیامدهای آموزشی

عاطفه محمدحسینی \*

عبدالزهره نعیمی \*\*

کیومرث بشلیده \*\*\*

سید اسماعیل هاشمی \*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی برازش یک مدل مفهومی از میانجی‌گری سرزندگی در کار در رابطه با پیشایندهای سازمانی و پیامدهای آموزشی در کارکنان بیمه تأمین اجتماعی اهواز انجام گرفت. نمونه پژوهش شامل ۲۶۷ نفر از کارکنان بیمه تأمین اجتماعی اهواز بود که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه، از پرسشنامه‌های نزاکت در محل کار پوراس و ارز، رهبری توانمندساز اهرن و همکاران، سرزندگی در کار اسپریتزر و همکاران، رفتار خود توسعه‌خوکیو، انگیزه آموزش نو و ویلک و انتقال آموزش ژائو استفاده شد. تحلیل داده‌ها با کمک روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS ویراست ۲۴ انجام شد. جهت آزمودن اثرات واسطه‌ای در الگوی پیشنهادی نیز از روش بوت استراپ استفاده شد. الگوی پیشنهادی پژوهش از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار بود. یافته‌ها حاکی از آن بود که مسیرهای مستقیم نزاکت در محل کار و رهبری توانمندساز به سرزندگی در کار معنی‌دار بودند. علاوه بر آن، مسیر سرزندگی در کار به رفتار خود-توسعه، انگیزه آموزش و انتقال آموزش نیز معنی‌دار بودند. همچنین نتایج مسیرهای غیرمستقیم نشان داد که نزاکت در محل کار و رهبری توانمندساز از طریق سرزندگی در کار بر رفتار خود-توسعه، انگیزه آموزش و انتقال آموزش اثر مثبت و معنی‌داری دارند. جو مثبت در سازمان از طریق تقویت سرزندگی کارکنان می‌تواند منجر به نتایج مثبتی مانند اشتراک دانش و رفتارهای خود-توسعه شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران با ایجاد نزاکت در

\* دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

\*\* استاد گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)

naamiabdol@scu.ac.ir

\*\*\* استاد گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

\*\*\*\* استاد گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

محیط کار، محیطی برای تسهیل یادگیری و ارتقاء کارکنان فراهم کنند.

**کلید واژگان:** نزاکت در کار، رهبری توانمندساز، رفتار خود-توسعه، انگیزه آموزش، انتقال آموزش

## مقدمه

نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها به جهت پیشرفت سازمان قلمداد می‌شود بنابراین سلامت روان این افراد حائز اهمیت است. با افزایش تأکیدات در زمینه ایجاد یک سازمان با نشاط و موفق به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی برای موفقیت هر سازمان مسئله مهمی که به وجود آمده درک این موضوع است که چگونه می‌توان سرزندگی در کار را در محیط برقرار کرد (Haghgooyan, Zarei Matin, Jandaghi & Hossein Rahmati, 2016). در پیشینه روان‌شناسی سرزندگی در کار<sup>۱</sup> به‌عنوان یک فرآیند پویای سازگاری با آسیب‌های جسمی، روانی یا اجتماعی تعریف می‌شود که در نهایت منجر به نتایج مثبتی در کارکنان از جمله سلامت و بالندگی آن‌ها را سبب می‌شود (Gerbası, Porath, Parker, Spreitzer & Cross, 2015).

Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein and Grant (2005) اولین بُعد سرزندگی در کار را نشاط معرفی کردند، آن‌ها نشاط را به‌عنوان وجود احساس مثبت، داشتن انرژی و احساس «زنده بودن» تعریف کرده‌اند. بُعد دوم، یادگیری است که شامل استفاده از دانش و مهارت‌های ارزشمند می‌باشد. فرض اصلی سرزندگی در کار این است که افراد باید در سطح بالایی از نشاط و یادگیری باشند تا سرزندگی در کار را تجربه کنند. (Porath, Spreitzer, Gibson and Garnett (2012) بیان کردند که اگرچه هر کدام از ابعاد می‌تواند نشان‌دهنده پیشرفتی در جهت رشد و توسعه شخصی در محل کار باشد، اما برای تجربه سرزندگی در کار وجود هر دو بُعد الزامی است.

در تحقیقات توجه به سرزندگی به دو دلیل مورد اهمیت است: ۱- مفهوم سرزندگی بینش جدیدی درباره نظریه‌های خودانطباقی<sup>۲</sup> (Tsui & Ashford, 1994) ارائه می‌دهد. خودانطباقی فرآیندی است که سبب می‌شود افراد بتوانند خود را بر مبنای آنچه احساس می‌کنند، منطبق کنند. در نتیجه، سرزندگی می‌تواند به نوعی فعالیت انطباقی باشد که به افراد برای پیشرفت و توسعه شخصی کمک می‌کند تا بتوانند در جهت زمینه‌های کاری خود عمل کنند یا آن‌ها را تغییر دهند (Spreitzer

1- thriving at work

2- self-adaptation

Spreitzer et al., 2005). وقتی افراد احساس نشاط و زنده بودن می‌کنند، کمتر احساس ناراحتی و افسردگی دارند (Keyes, 2002). Ettner and Grzywacz (2001) دریافتند، کارکنانی که یادگیری بیشتری را گزارش می‌دهند، تلاش‌های بیشتری را در جهت سلامت روحی و جسمی بروز می‌دهند. این ارتباط بین سرزندگی و سلامت ممکن است مفاهیم کاربردی مهمی را به دنبال داشته باشد. معمولاً کار و محیط کاری می‌تواند تأثیرات مضر بر نشاط و سلامت افراد داشته باشند.

در پژوهش حاضر بر اساس الگوی سرزندگی در محیط کار که توسط Spreitzer et al. (2005) ارائه شده است، یک مدل نظری از سرزندگی در کار تدوین گردید. به دلیل این‌که سرزندگی سازه‌ای مثبت است و به رشد افراد و سازمان کمک می‌کند و با توجه به پیشینه‌های پژوهشی به نظر می‌رسید متغیرهای نزاکت در محل کار<sup>۲</sup> و رهبری توانمندساز<sup>۳</sup> پیشایندهای قوی برای این متغیر باشند. بنابراین در این الگو این دو متغیر به‌عنوان پیشایندهای سرزندگی در کار و رفتار خود-توسعه<sup>۴</sup>، انگیزه آموزش<sup>۵</sup> و انتقال آموزش<sup>۶</sup> به‌عنوان پیامدهای سرزندگی در کار در نظر گرفته شده است.

یکی از متغیرهایی که به‌عنوان پیشایندهای سرزندگی در کار مطرح است، نزاکت است. نزاکت در محل کار به روابط بین‌فردی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان به همدیگر احترام می‌گذارند و احساس ارزشمندی می‌کنند (Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth & Belton, 2009). نزاکت به شدت با ارزش‌های فرهنگی در ارتباط است و نقش اساسی در فرهنگ سازمانی دارد. بنابراین بر نتایج سازمانی نیز تأثیر می‌گذارد (Laschinger & Read, 2016). مطابق با این رویکرد، نزاکت در محل کار چگونگی تعامل همکاران با یکدیگر و مرزهایی را برای روابط کاری تعیین می‌کند. برعکس، بی‌نزاکتی در محل کار باعث افسردگی و کاهش رضایت شغلی در بین کارمندان شده و سبب کاهش انرژی در محل کار می‌شود (Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001).

یکی دیگر از متغیرهایی که به‌عنوان پیشایندهای سرزندگی در کار مطرح است، رهبری توانمندساز

- 
- 1- positive health
  - 2- workplace civility
  - 3- empowering leadership
  - 4- self-development behavior
  - 5- training motivation
  - 6- training transfer

است. رهبری توانمندساز نوعی رهبری می‌باشد که به موجب آن اقتدار، مسئولیت و استقلال با کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود که این به منظور ارتقاء و تشویق کارکنان برای پذیرش و انطباق با محیط کاریشان است. رهبری توانمندساز دارای چهار بُعد است که در ایجاد سرزندگی در کار نقش دارند. ابعاد افزایش معنی‌دار بودن کار و تشویق مشارکت در تصمیم‌گیری اعتماد به نفس کارکنان را افزایش داده و یادگیری را در افراد تشویق می‌کند. به علاوه، ابعاد ابراز اطمینان در عملکرد بالا و مستقل بودن از بروکراسی حس استقلال و معنی‌داری را در افراد افزایش داده و از این طریق منجر به احساس نشاط در افراد می‌شوند (Mortier, Vlerick & Clays, 2016).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند به‌عنوان پیامد سرزندگی در کار مطرح باشد، توسعه خود است. رفتار خود- توسعه‌ای شامل اقدامات اختیاری افراد به منظور گسترش مهارت و دانش مربوط به کار همچون ثبت‌نام داوطلبانه در دوره‌های آموزشی شرکت و مطالعه رسمی است (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2005). کارکنانی که از سرزندگی در کار برخوردار هستند، در محل کار مصمم‌تر هستند که در نتیجه باعث می‌شود تلاش بیشتری در جهت انجام رفتارهای خود- توسعه‌ای از خود نشان دهند (Spreitzer et al., 2005).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند به‌عنوان پیامد سرزندگی در کار مطرح باشد انگیزه آموزش است انگیزش فرآیندی است که رفتار هدف‌گرا از طریق آن راه‌اندازی و نگهداری می‌شود. انگیزش، مهم‌ترین شرط آموزش است. یادگیرندگان با انگیزه، به یادگیری اشتیاق داشته، علاقه‌مند، کنجکاو، سخت‌کوش و جدی هستند (Kadivar, 2007). مهارت‌های انگیزش برای آموزش، یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر آموزش موفق بوده و در صورت توجه آموزش‌دهندگان به این مؤلفه، محیط‌های آموزش برای یادگیرندگان جذاب‌تر و بانشاط‌تر خواهد بود (Bruce, Dennis & Dennis, 2007).

یکی از پیامدهای اثربخشی آموزش انتقال آموزش است. در واقع انتقال آموزش، کاربرد مؤثر و مستمر دانش و مهارت‌های کسب‌شده در آموزش توسط کارآموزان برای کار خود است. دو جنبه برای انتقال کامل آموزش وجود دارد: اول این‌که کارآموزان بلافاصله تمامی آنچه را که در آموزش آموخته‌اند را برای شغل خود به‌کار بگیرند. دوم این‌که با تمرین در حین کار، سطح مهارت کارآموزان افزایش خواهد یافت (Friesen et al., 2009).

Hosseini and Alizadeh Jorkoyeh (2018) در پژوهش خود بیان کردند که سبک رهبری

Heydari, Ghorbanidulatabadi. تحول‌گرا با یادگیری و فرهنگ نوآوری رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. (2018) and Mohammadjani در پژوهش خود بیان کردند که بین رهبری مثبت‌گرا و نشاط اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. (2018) Ali, Lei, Jie, and Rahman در پژوهشی بیان کردند که رهبری توانمندساز از طریق سرزندگی می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود ببخشد. (2016) Tummers, Steijn, Nevicka and Heerema در پژوهشی بیان کردند که رهبری و استقلال شغلی با نشاط رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. (2016) Li, Liu, Han and Zhang در پژوهشی بیان کردند که رهبری توانمندساز با سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌دار دارد و زمانی که استقلال شغلی کارکنان بالا باشد، احتمال سرزندگی افزایش یافته و سبب بروز رفتار شهروندی در کارکنان می‌شود. (2016) Mortier, Vlerick and Clays در پژوهشی بیان کردند که رهبری قابل اعتماد با بُعد نشاط سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. (2020) Elahi, Abid, Arya and Farooqi در پژوهشی بیان کردند که بین شفقت و نزاکت در محل کار با سرزندگی در کار و بین سرزندگی در کار با عملکرد درون‌نقشی روابط معنی‌داری وجود دارد. همچنین سرزندگی در کار برای رابطه میان شفقت و نزاکت در محل کار با عملکرد درون‌نقشی میانجی‌گر مناسبی می‌باشد. (2018) Abid, Sajjad, Elahi, Farooqi and Nisar در پژوهشی بیان کردند که نزاکت در محل کار و انگیزه اجتماعی با سرزندگی در کار و سرزندگی در کار با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار دارند. (2018) Rukh, Hassan, Babar and Iftikhar در پژوهشی بیان کردند که بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و پاداش سازمانی با نزاکت در محل کار و بین نزاکت در محل کار با سرزندگی در کار روابط معنی‌داری وجود دارد. (2017) Mushtaq, Abid, Sarwar and Ahmed در پژوهشی دریافتند نزاکت در محل کار رابطه مثبت و معنی‌داری با سرزندگی در کار دارد. بنابراین پیشنهاد مناسبی برای سرزندگی در کار است. (2016) Shan در پژوهشی بیان کرد که سرزندگی در محل کار با رفتار خود-توسعه، پیشرفت شغلی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. (2018) Reinhold, Gegenfurtner and Lewalter در پژوهشی بیان کردند که حمایت سرپرست قوی‌ترین پیش‌بین برای انگیزه آموزش و بازخورد قوی‌ترین پیش‌بین برای انتقال آموزش بود. (2018) Kachooei, Zeinabadi, Arasteh and Abbasian در پژوهشی نشان دادند که بین انگیزه آموزش و انگیزه انتقال، همچنین بین انگیزه انتقال و انتقال آموزش رابطه مستقیم معنی‌دار وجود دارد. (2019) Dewayani and Ferdinand در پژوهشی بیان کردند که انگیزه انتقال آموزش،

حمایت سرپرست و یادگیری پویا با انتقال آموزش رابطه مثبت و معنی‌دار دارند. نتایج پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهد که کارکنان سرزنده، شور و انرژی بیشتر، انگیزه بالاتر، سلامت روان بیشتر، ترک شغل کمتر و کاهش علائم بیماری‌های جسمی را به دنبال دارد. سرزندگی در کار نه تنها عملکرد بهتر را به همراه دارد، بلکه افراد را به فرای وظیفه خود و کمک به دیگران هدایت می‌کند (Spreitzer & Porath, 2012). اگر افراد به نشاط و یادگیری در کارشان توجه کنند، می‌توانند خودتنظیمی برای عملکرد مداوم در طول زمان را داشته باشند و فرسودگی بالقوه را کم کنند. طبق تاریخچه سرزندگی در کار و توجهی که در طی این ده سال به آن شده است و با توجه به نتایجی که به همراه داشته است، به لحاظ نظری طراحی الگویی مانند الگوی پیشنهادی حاضر می‌تواند تصویر مناسبی از سرزندگی در کار به دست دهد و الگوی ارائه شده می‌تواند به عنوان ابزاری سودمند برای پژوهش‌های آتی مورد استفاده قرار گیرد. به لحاظ کاربردی نیز یافته‌های این پژوهش می‌تواند به خط‌مشی‌گذاران و مدیران سازمان‌ها کمک نماید تا به بحث سرزندگی در کار در سازمان‌ها نظری ویژه داشته و نقش آن را در افزایش پیامدهای شغلی بیش از پیش مورد توجه قرار دهند. با توجه به پیشینه پژوهشی و نظری در حیطه سرزندگی در کار، لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی برآزش یک مدل مفهومی از میانجی‌گری سرزندگی در کار در رابطه با پیشایندهای سازمانی و پیامدهای آموزشی در کارکنان بیمه تأمین اجتماعی اهواز انجام شد. بر این اساس در پژوهش حاضر این سؤال مطرح است که آیا الگوی پیشنهادی پیشایندها و پیامدهای سرزندگی در کار برآزنده داده‌های پژوهش است. شکل ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

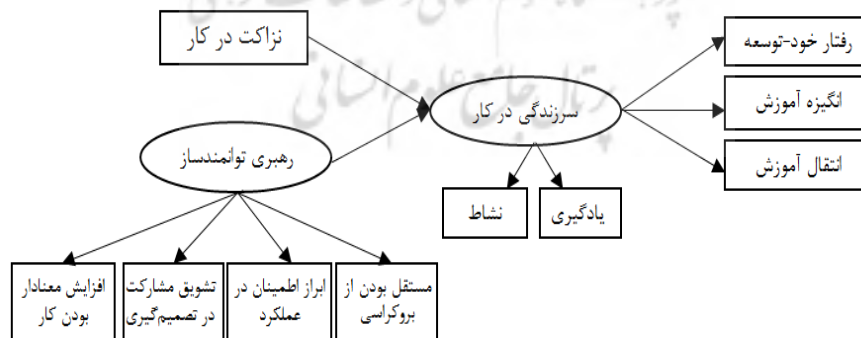


Figure 1. Proposed model



## روش پژوهش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

طرح پژوهش حاضر، از نوع همبستگی از طریق الگوی معادلات ساختاری می‌باشد و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان مشغول به کار بیمه تأمین اجتماعی اهواز در سال ۱۳۹۸ بود. تعداد کل کارکنان این سازمان در شهر اهواز ۵۳۰ نفر می‌باشد که از میان آن‌ها ۳۳۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردید. سپس پرسشنامه‌ها برای پاسخگویی به کارکنان داده شد و در نهایت ۳۱۰ پرسشنامه بازگردانده شد که بعد از حذف پرسشنامه‌های ناقص و همچنین داده‌های پرت، ۲۶۷ پرسشنامه قابل تحلیل شد (نرخ بازگشت پرسشنامه ۰/۸۰ درصد بود). در شیوه الگویابی معادلات ساختاری باید به ازای هر متغیر حداقل ۱۵ نفر در نظر گرفته شود لذا حجم نمونه با این تعداد مناسب خواهد بود. از میان شرکت‌کنندگان پژوهش ۱۹۴ مرد و ۷۳ زن بودند. به علاوه، ۱۷۹ نفر از شرکت‌کنندگان متأهل و ۸۸ نفر مجرد بودند. ۴/۹ درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک دیپلم، ۱۶/۵ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۱/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۲۳/۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴/۱ درصد دارای مدرک دکتری بودند. ۳۰/۳ درصد از شرکت‌کنندگان در بازه سنی ۲۰-۳۰ سال، ۳۹/۷ درصد در بازه سنی ۳۱-۴۰ سال، ۲۵/۰۸ درصد در بازه سنی ۴۱-۵۰ سال و ۴/۱ درصد در بازه سنی ۵۱-۶۰ سال بودند. به علاوه، ۶۱/۸ دارای سابقه کار بین ۱-۱۰ سال، ۲۶/۶ درصد دارای سابقه کار بین ۱۱-۲۰ سال و ۱۱/۶ درصد دارای سابقه کار بین ۲۱-۳۰ سال داشتند.

### ابزار پژوهش

پرسشنامه نزاکت در محل کار (CNQ-B): جهت بررسی نزاکت در محل کار از پرسشنامه نزاکت در محل کار<sup>۱</sup> که توسط (Porath and Erez (2009) ساخته شده، استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۴ ماده می‌باشد و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. (Abid et al. (2018) پایایی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۴ گزارش نموده‌اند. (Elahi et al. (2020) پایایی این ابزار را به روش آلفای کرونباخ

1- Workplace Civility Questionnaire

۰/۸۳ گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی از روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ۰/۷۳ و ۰/۷۸ به دست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 محاسبه شدند (RMSEA=۰/۰۷، CFI=۰/۹۸، JFI=۰/۹۸) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

**پرسشنامه رهبری توانمندساز:** پرسشنامه رهبری توانمندساز<sup>۱</sup> توسط Ahearne, Mathieu and Rapp (2005) ساخته شده است که شامل ۱۲ ماده بوده و چهار مؤلفه افزایش معنی‌دار بودن کار، تشویق مشارکت در تصمیم‌گیری، ابراز اطمینان در عملکرد بالا و مستقل بودن از بروکراسی اداری را مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. (Zhang and Bartol (2010) ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹، ۰/۸۶، ۰/۸۵ و ۰/۷۹ را به ترتیب برای خرده‌مقیاس‌های این پرسشنامه گزارش نمودند. Hoseini Kokamari, Beshlideh and Arshadi (2013) پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ گزارش کردند. در پژوهش حاضر ضرایب پایایی به روش آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌ها به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۵، ۰/۷۲ و ۰/۸۰ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۱ محاسبه شد. همچنین ضریب پایایی به روش تنصیف برای خرده‌مقیاس‌ها به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۷۰، ۰/۷۰ و ۰/۶۷ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۶ محاسبه شدند. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 محاسبه شدند (RMSEA=۰/۰۸، CFI=۰/۹۵، JFI=۰/۹۵) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

**مقیاس سرزندگی در کار:** مقیاس سرزندگی در کار<sup>۲</sup> توسط Spreitzer, Porath and Gibson (2012) ساخته شد. این مقیاس شامل ۱۰ ماده است و دو مؤلفه یادگیری و نشاط را مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. (Spreitzer and Porath (2012) ضریب پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۷ گزارش کردند. (Hashemi, Khajepour and Beshlideh (2019) در پژوهش خود پایایی کل پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ گزارش کردند. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌های یادگیری و نشاط به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۸۵ و

1- Empowering Leadership Questionnaire

2- Thriving at Work Scale

برای کل مقیاس ۰/۹۱ محاسبه شد. همچنین ضریب پایایی به روش تنصیف برای خرده‌مقیاس‌ها به ترتیب ۰/۷۱ و ۰/۷۳ و برای کل مقیاس ۰/۷۵ محاسبه شدند. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 محاسبه شدند ( $CFI=0/93$ ,  $IFI=0/93$ ,  $RMSEA=0/08$ ) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

**پرسشنامه رفتار خود- توسعه:** پرسشنامه رفتار خود- توسعه<sup>۱</sup> توسط Xu (2007) ساخته شده است. این پرسشنامه شامل ۱۵ ماده بوده و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. Xu (2007) پایایی این ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش کرد. Parnoon, Naami, Hashemi, Beshlideh and Parnoon (2017) ضریب پایایی این پرسشنامه را به دو روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی این ابزار به روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۰ به دست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 محاسبه شدند ( $CFI=0/91$ ,  $IFI=0/91$ ,  $RMSEA=0/08$ ) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

**پرسشنامه انگیزه آموزش:** پرسشنامه انگیزه آموزش<sup>۲</sup> توسط Noe and Wilk (1993) ساخته شده است که شامل ۶ ماده می‌باشد. پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. Rasool, Bashir and Nasir (2015) پایایی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش نموده‌اند. در پژوهش حاضر برای سنجش پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۷۴ محاسبه شدند. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 محاسبه شدند ( $CFI=0/98$ ,  $IFI=0/98$ ,  $RMSEA=0/06$ ) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

**مقیاس انتقال آموزش:** مقیاس انتقال آموزش<sup>۳</sup> توسط Xiao (1996) ساخته شده است که شامل ۶ ماده می‌باشد. پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. Xiao (1996) پایایی این ابزار به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش کرده است. Scaduto, Lindsay and Chiaburu (2008) پایایی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ

1- Self-Development Behavior Questionnaire

2- Training Motivation Questionnaire

3- Training Transfer Scale

۰/۸۳ گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی این مقیاس از روش آلفای کرونباخ و تصویف استفاده شد که به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۶۳ محاسبه شدند. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 محاسبه شدند (CFI=۰/۹۹، IFI=۰/۹۹، RMSEA=۰/۰۵) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

### یافته‌ها

جدول ۱ میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

Table 1.  
Mean, standard deviation and correlation coefficients of research variables

Row	Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1	Workplace civility	17.71	1.81	1					
2	Empowering leadership	42.76	8.88	0.33**	1				
3	Thriving at work	39.54	5.96	0.48**	0.51**	1			
4	Self-development behavior	41.22	8.96	0.12*	0.12*	0.21**	1		
5	Training motivation	22.36	4.01	0.07	0.24**	0.35**	0.24**	1	
6	Training transfer	18.83	3.24	0.24**	0.50**	0.40**	0.19**	0.36**	1

\*P≤0.05      \*\*P≤0.01

با توجه به نتایج جدول ۱ تمامی همبستگی‌های میان متغیرها از لحاظ آماری در سطح ۰/۰۵ و ۰/۰۱ معنی‌دار شدند. اما ضریب همبستگی میان انگیزه آموزش و نزاکت در محل کار معنی‌دار نشد. به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی از الگویابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از تحلیل داده‌ها برای اطمینان از این که داده‌های این پژوهش مفروضه‌های زیربنایی مدل‌یابی معادلات ساختاری را برآورد می‌کنند، پیش‌فرض بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و هم‌خطی چندگانه مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر ضریب چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب رهبری توانمندساز ۰/۴۵ و ۰/۰۱، نزاکت در محل کار ۰/۸۴ و ۱/۰۱، سرزندگی در کار ۰/۳۹ و ۰/۲۷، رفتار خود-توسعه ۰/۶۵ و ۰/۱۷، انگیزه آموزش ۰/۲۸ و ۰/۱۸ و انتقال آموزش ۰/۲۷ و ۰/۲۷ بدست آمد. با توجه به معیار نرمال بودن، متغیرهای پژوهش همگی دارای قدرمطلق ضریب کجی کمتر از ۳ و قدرمطلق کشیدگی کمتر از ۱۰ می‌باشند بنابراین، تخطی از نرمال بودن داده‌ها مشاهده نشد. برای متغیر رفتار خود-توسعه، انگیزه آموزش و انتقال آموزش آماره تحمل (و عامل تورم واریانس) به ترتیب برای متغیرهای

سرزندگی در کار ۰/۶۲ (۱/۵۹)، رهبری توانمندساز ۰/۷۲ (۱/۳۸) و نزاکت در محل کار ۰/۷۵ (۱/۳۲) به‌دست‌آمد. ارزش‌های تحمل به‌دست‌آمده برای متغیرها، بالای ۰/۱۰ هستند و نشان‌دهنده عدم وجود هم‌خطی چندگانه بین متغیرها می‌باشند. همچنین، مقدار عامل تورم واریانس به‌دست‌آمده برای متغیرها کوچک‌تر از ۱۰ می‌باشد و این نشان می‌دهد که بین متغیرها هم‌خطی چندگانه وجود ندارد. در پژوهش حاضر از نمودار شاخ و برگ به منظور شناسایی داده‌های پرت تک‌متغیری استفاده گردید. این داده‌ها در نهایت از تحلیل نهایی حذف شدند. شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر در جدول ۲ آورده شده است.

Table 2.  
Results of final fitness indicators

Fitness indices	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
Final pattern values	88.83	32	2.77	0.93	0.88	0.94	0.91	0.94	0.91	0.08

همان‌طور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر حاکی از برازش بسیار خوب الگوی پژوهش با داده‌هاست. شکل ۲ ضرایب مسیر استاندارد الگوی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

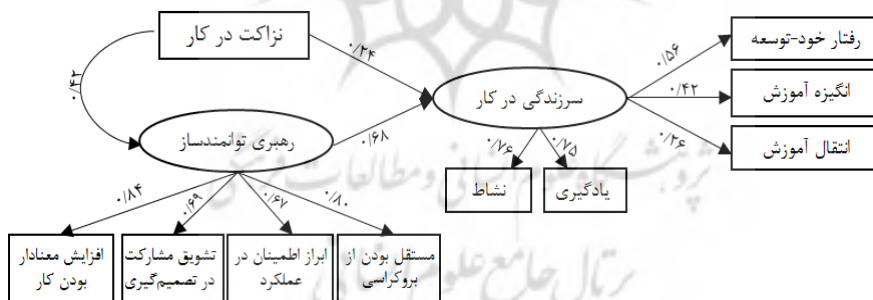


Figure 2. Standard coefficients of direct paths in the proposed model

با توجه به ضرایب مسیر استاندارد الگوی پژوهش حاضر تمامی مسیرهای مستقیم در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی‌دار شدند. یک فرض زیربنایی الگوی پژوهش حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که جهت تعیین معنی‌داری این روابط واسطه‌ای از روش بوت‌استرپ استفاده شده است. جدول ۳ نتایج حاصل از روش بوت‌استرپ در نرم‌افزار AMOS را برای روابط واسطه‌ای نشان می‌دهد.

Table 3.  
Indirect paths coefficients of the proposed model using Bootstrap method

Path	$\beta$	P
Workplace civility $\rightarrow$ Thriving at work $\rightarrow$ Self-development behavior	0.69	0.004
Workplace civility $\rightarrow$ Thriving at work $\rightarrow$ Training motivation	0.64	0.0001
Workplace civility $\rightarrow$ Thriving at work $\rightarrow$ Training transfer	0.47	0.0001
Empowering leadership $\rightarrow$ Thriving at work $\rightarrow$ Self-development behavior	0.87	0.006
Empowering leadership $\rightarrow$ Thriving at work $\rightarrow$ Training motivation	0.56	0.001
Empowering leadership $\rightarrow$ Thriving at work $\rightarrow$ Training transfer	0.13	0.04

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، اثر غیرمستقیم نزاکت در محل کار بر رفتار خود- توسعه از طریق سرزندگی در کار ( $\beta=0/69, p<0/004$ )، اثر غیرمستقیم نزاکت در محل کار بر انگیزه آموزش از طریق سرزندگی در کار ( $\beta=0/64, p<0/0001$ ) و اثر غیرمستقیم نزاکت در محل کار بر انتقال آموزش از طریق سرزندگی در کار ( $\beta=0/47, p<0/0001$ ) بدست آمد که از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد. به علاوه، اثر غیرمستقیم رهبری توانمندساز بر رفتار خود- توسعه از طریق سرزندگی در کار ( $\beta=0/87, p<0/006$ )، اثر غیرمستقیم رهبری توانمندساز بر انگیزه آموزش از طریق سرزندگی در کار ( $\beta=0/56, p<0/001$ ) و اثر غیرمستقیم رهبری توانمندساز بر انتقال آموزش از طریق سرزندگی در کار ( $\beta=0/13, p<0/04$ ) از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای مسیرهای غیرمستقیم حاکی از قرار نگرفتن عدد صفر در این فاصله است. لذا تمامی مسیرهای غیرمستقیم در الگوی پیشنهادی تأیید شدند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش با هدف بررسی برازش یک مدل مفهومی از میانجی‌گری سرزندگی در کار در رابطه با پیشایندهای سازمانی و پیامدهای آموزشی انجام شد. نتایج حاکی از برازش بسیار خوب الگوی پژوهش با داده‌ها بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین رهبری توانمندساز و سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های (Heydari et al. (2018)، (Mortier et al. (2016)، (Li et al. (2016)، (Hosseini and Alizadeh Jorkoyeh (2018) و (Ali et al. (2018) و (Tummers et al. (2016) همسو می‌باشد. رهبران توانمندساز تمرکز خود را بر روی اشتراک قدرت و اعطای استقلال به کارکنان با هدف فعال کردن انگیزه درونی آن‌ها

معطوف می‌کنند. بنابراین، رهبران توانمندساز یادگیری را در کارکنان خود تشویق می‌کنند (Harris, 2014) و این امکان را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند که به‌طور مستقل در محل کار رفتار کنند و کار خود را با معنی تلقی کنند (Albrecht & Andreetta, 2011) که منجر به احساس نشاط در افراد می‌شود.

به علاوه، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین نزاکت در محل کار و سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های (Spreitzer et al., 2012)، (Mushtaq et al., 2017)، (Abid et al., 2018)، (Rukh et al., 2018) و (Elahi et al., 2020) همسو می‌باشد. نزاکت سبب ایجاد احساس مثبت در فرد و اطرافیانش می‌شود (Pearson & Porath, 2009). لذا وقتی با افراد با نزاکت رفتار شود، به یکدیگر اعتماد می‌کنند و این اعتماد می‌تواند احساس صلاحیت و کارایی را در محل کار افزایش دهد (Spreitzer, 1995). در نتیجه، انگیزه درونی آن‌ها جهت یادگیری افزایش یافته و در کار خود احساس معنی‌داری می‌کنند که سبب سرزندگی در کار می‌شود (Porath, Spreitzer & Gibson, 2008). از آنجایی که نزاکت در محل کار، سبب نشاط کارکنان می‌شود و کارکنان را قادر می‌سازد تا مهارت‌های جدید کسب کنند، جوّ مبتنی بر نزاکت می‌تواند نقش بسیار مهمی در سرزندگی کارکنان داشته باشد.

همچنین، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین سرزندگی در کار و رفتار خود-توسعه، بین سرزندگی در کار و انگیزه آموزش، و بین سرزندگی در کار و انتقال آموزش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های (Spreitzer et al., 2012) و (Shan, 2016) همسو می‌باشد. سرزندگی به‌عنوان مکانیسمی برای ارزیابی رشد و پیشرفت شخصی است که منجر به بالاتر آمدن رفتارهای خود-توسعه در فرد می‌شود (Spreitzer et al., 2005). افراد سرزنده برای رسیدن به اهداف خود سرسختانه تلاش می‌کنند و انگیزه بالایی برای آموزش و یادگیری دارند (Spreitzer et al., 2012). هنگامی که افراد این حس را دارند که از طریق یادگیری در محل کار پیشرفت می‌کنند، احتمالاً به دنبال فرصت‌هایی برای کسب دانش و مهارت‌های اضافی برای پیشرفت بیشتر حرفه خود هستند و تمایل بیشتری به یادگیری شیوه کار جدید و نوآورانه دارند (Porath et al., 2012). افراد سرزنده بر این باورند که به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط کار نتایج

مثبتی را برایشان به بار خواهد آورد. این امر یکی از پیشایندهای انتقال آموزش می‌باشد (Salas, Wilson, Priest & Guthrie, 2006). برای انتقال اثربخش، ضروری است که افراد در طی فرآیند آموزش با انگیزه باقی بمانند (Grossman & Salas, 2011). در فرآیند یادگیری، شور و شوق فرد با سرعت مداوم افزایش می‌یابد و آن‌ها برای تقویت یادگیری و نشاط خود، رفتارهای خود-توسعه را انجام می‌دهند. تحقیقات نشان داده است که میزان برانگیختگی که سرزندگی و به‌ویژه نشاط را در افراد ایجاد می‌کند، در انگیزه افراد برای یادگیری و انتقال آموزش مؤثر می‌باشد.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها رهبری توانمندساز و رفتار خود-توسعه از طریق سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارند که با یافته‌های Li et al. (2016) و Shan (2016) و Ali et al. (2018) تا حدودی همخوانی دارد. با توجه به این‌که رهبری توانمندساز بر معنی‌داری کار و اعتماد به توانایی‌های کاری کارکنان تأکید دارد، دل‌بستگی شغلی و همچنین اعتماد متقابل بین رهبران و کارمندان را افزایش می‌دهد. این به نوبه خود، سرزندگی کارکنان را در محل کار افزایش می‌دهد؛ زیرا، وقتی کارمندان اهمیت کار خود را درک کنند، توجه خود را به وظایف و مشارکت در کارشان را بیشتر می‌کنند (Orvis, Fisher & Wasserman, 2009). همچنین، اعتماد متقابل بین رهبران و کارمندان، نه تنها روشی برای پشتیبانی عاطفی بلکه روشی برای پشتیبانی از منابع است، بنابراین می‌تواند انگیزه یادگیری و نشاط کارکنان را ارتقاء بخشد. سرزندگی یک سازه نسبتاً مرتبط در حوزه رفتارهای مثبت سازمانی تلقی شده است. زیرا افراد حس پیشرفت را به عنوان یک منبع شخصی مورد علاقه (Gerbas, Porath, Parker, Spreitzer & Cross, 2015) در نظر می‌گیرند که به آن‌ها کمک می‌کند تا زمینه‌های کاری خود در جهت توسعه فردی و شغلی تغییر دهند. این امر سبب می‌شود افراد کار خود را معنی‌دار تلقی کرده و جهت پیشرفت بیشتر تلاش کنند (Spreitzer et al., 2005). جو مثبت در سازمان از طریق تقویت سرزندگی کارکنان می‌تواند منجر به نتایج مثبتی مانند رفتارهای خود-توسعه شود.

به‌علاوه، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری توانمندساز و انگیزه آموزش از طریق سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارند که این نتیجه با یافته‌های Reinhold et al. (2018) و Li et al. (2016) و Ali et al. (2018) تا حدودی همخوانی دارد. رهبری توانمندساز توانایی کارکنان برای رفع چالش‌ها را افزایش می‌دهد و به رفع احساس ناتوانی کارمندان و بالا بردن انگیزه درونی



آن‌ها جهت یادگیری‌های جدید کمک می‌کند (Zhang & Bartol, 2010). نظریه سرزندگی در کار بیان می‌کند که سرزندگی در کار به معنای ادراک رشد، پیشرفت و کامیابی است (Feeney & Collins, 2015) و به‌عنوان یک نگرشی که زیربنای آن توسعه و رشد می‌باشد (Lerner, Lerner, Von Eye, Bowers & Lewin-Bizan, 2011)، اجازه نمی‌دهد افراد در حیطه رشد و توسعه راکد بمانند و آن‌ها را برای آموزش و یادگیری برانگیخته می‌کند و افراد را ترغیب می‌کند تا به دنبال فرصت‌های جدید برای آموزش و پیشرفت باشند (Spreitzer et al., 2012). بنابراین، کارکنان سرزنده نگرش و رفتاری مثبت در جهت آموزش و یادگیری از خود نشان می‌دهند (Porath et al., 2012; Ahearne et al., 2005).

از این گذشته، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری توانمندساز و انتقال آموزش از طریق سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارند که با یافته‌های Li et al. (2016) و (2019) Dewayani and Ferdinand تا حدودی همخوانی دارد. یکی از ویژگی‌های افراد سرزنده نشاط می‌باشد که انگیزه لازم جهت آموزش و پیشرفت را در افراد ایجاد می‌کند؛ زیرا باعث می‌شود انرژی لازم جهت درگیر شدن در آموزش در افراد ایجاد شود (Spreitzer et al., 2005). نظریه انتظار<sup>۱</sup> Vroom (1964) بیان می‌کند که انتظارات افراد مبنی بر این‌که اگر دانش، مهارت و توانایی‌هایی که در طی آموزش فرا می‌گیرند را به محیط کار خود منتقل کنند، می‌توانند از آن‌ها جهت پیشبرد اهداف شغلی و شخصی خود استفاده کنند (Froman, 1977). جو مثبت در سازمان از طریق تقویت سرزندگی کارکنان می‌تواند منجر به نتایج مثبتی مانند اشتراک دانش شود. به علاوه، هرچه افراد به سودمندی آموزش یا نتایج یادگیری باور بیشتری داشته باشند، انگیزه بیشتری در طی آموزش جهت یادگیری از خود نشان می‌دهند و در نتیجه امکان انتقال آموخته‌های کسب‌شده به محیط کار بیشتر می‌شود.

همچنین، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نزاکت در محل کار و رفتار خود-توسعه از طریق سرزندگی در کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارند که با یافته‌های Spreitzer et al. (2012)، Shan (2016)، Mushtaq et al. (2017)، Abid et al. (2018) و Elahi et al. (2020) تا حدودی همخوانی دارد. نزاکت سبب ایجاد انرژی مثبت برای مشارکت افراد در سازمان می‌شود که به‌نوبه خود می‌تواند نشاط را در افراد ایجاد کند (Spreitzer et al., 2012). نزاکت در کار باعث ایجاد

---

1- expectancy theory

انگیزه در کارکنان می‌شود (Porath, Gerbasi & Schorch, 2015) و باعث می‌شود سازگاری روان‌شناختی بالاتری داشته باشند و کمتر دل‌سرد شوند (Spreitzer et al., 2005). به علاوه، سرزندگی در کار موجب تقویت احساسات مثبت نسبت به خود و دیگران می‌شود. مطابق با نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup>، احساسات مثبت سبب برانگیخته شدن کارکنان جهت انجام رفتارهای خود-توسعه می‌شود (Porath, 2011).

به علاوه، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نزاکت در محل کار و انگیزه آموزش از طریق سرزندگی در کار رابطه معنی‌دار دارند که با یافته‌های (Abid et al., Mushtaq et al. (2017)، (Elahi et al. (2020)، (2018)، تا حدودی همخوانی دارد. نزاکت در کار سبب می‌شود، کارکنان احساس کنند که انگیزه دارند تا اطلاعات، مهارت‌ها و دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و از یکدیگر حمایت کنند. بنابراین نزاکت به تجربه یادگیری در محل کار کمک می‌کند. همچنین، هنگامی که با افراد با احترام رفتار شود، احساس ارزشمندی و قدرت می‌کنند که به نوبه خود سبب افزایش نشاط در افراد می‌شود (Porath et al., 2015). مطابق رویکرد اجتماعی- فرهنگی انگیزش، یکی از عوامل ایجادکننده انگیزش برای بسیاری از افراد، داشتن تعامل و رابطه با سایرین می‌باشد. افراد سرزنده به دلیل تعامل با همکاران و سرپرست، سطح بالاتری از انگیزش برای آموزش و یادگیری را تجربه می‌کنند.

از این گذشته، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نزاکت در محل کار و انتقال آموزش از طریق سرزندگی در کار رابطه معنی‌دار دارند که با یافته‌های (Mushtaq et al. (2017)، (Abid et al. (2018) و (Elahi et al. (2020) تا حدودی همخوانی دارد. نزاکت در کار سبب می‌شود، کارکنان بتوانند اختلافات خود را به درستی درک کرده و برای رفع آن‌ها تلاش کنند و سبب می‌شود افراد به تمایلات یکدیگر توجه نشان دهند (Leiter, Laschinger, Day & Oore, 2011). افراد سرزنده سرشار از انرژی مثبت هستند که این امر به آن‌ها امکان می‌دهد تا هرگونه حالت و رویدادهای منفی در محیط کار را کاهش دهند که سبب افزایش تعاملات افراد با یکدیگر می‌شود (Gerbasi et al., 2015). از آنجاکه نزاکت بستر تعامل بین کارمندان را فراهم می‌کند، این تعاملات می‌تواند زمینه‌ساز اشتراک دانش باشد و احتمال یادگیری در محیط کار را افزایش می‌دهد. همچنین

1- social cognitive theory

هرچه افراد تعاملات بهتری با یکدیگر داشته باشند، احتمال تجربه نشاط در آن‌ها بیشتر است (Elahi et al., 2020). لذا در نتیجه افزایش تعاملات افراد با یکدیگر میزان انتقال آموخته‌های کسب‌شده به افراد در محیط کار نیز بیشتر خواهد شد.

با توجه به این‌که پژوهش حاضر در بیمه تأمین اجتماعی اهواز انجام شده است، بنابراین در تعمیم آن به سایر سازمان‌های اداری باید جوانب احتیاط را رعایت نمود.

از آنجایی‌که رهبری توانمندساز یک سبک رهبری مهم برای ایجاد سرزندگی در کارکنان است، به منظور افزایش سرزندگی، به رهبران توصیه می‌شود به شیوه‌ای رفتار کنند تا یک سری از رفتارهای توانمندساز مانند تأکید بر معنی داری کار، دادن آزادی به کارکنان برای تصمیم‌گیری و همچنین مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری را افزایش یابد. به علاوه، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی سایر پیشایندهای مؤثر بر آن مانند رهبری تحولی، حمایت سرپرست، حمایت سازمانی ادراک‌شده، خودارزیابی‌های محوری و غیره بررسی شوند.

سهم مشارکت نویسندگان: سهم نویسندگان در پژوهش حاضر به یک میزان بوده است. سپاسگزاری: از تمامی شرکت‌کننده‌های این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را داریم. تضاد منافع: اظهار می‌دارند هیچ‌گونه تعارض منافی در خصوص این مقاله وجود ندارد. منابع مالی: این مقاله با هزینه خود نویسنده انجام شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Abid. G., Saiiad. I., Elahi. N. S., Farooqi. S., & Nisar. A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 783-818.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.

- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011): The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
- Ali, M., Lei, S. H. E. N., Jie, Z. S., & Rahman, M. A. (2018). Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 9(2), 1-14.
- Bruce, W. T., Dennis, A. A., & Dennis, R. S. (2007). *Learning and motivation strategies: Your re guide to success*. London, England: Person Education.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Dewavani, J., & Ferdinand, A. (2019). Motivation to transfer, supervisor support, proactive learning, and training transfer: Testing interaction effects. *International Journal of Economics & Business Administration*, 3, 141-150.
- Elahi, N. S., Abid, G., Arva, B., & Farooqi, S. (2020). Workplace behavioral antecedents of job performance: Mediating role of thriving. *The Service Industries Journal*, 40(11-12), 755-776.
- Ettner, S. L., & Grzywacz, J. G. (2001). Workers' perceptions of how jobs affect health: A social ecological perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 101-113.
- Feenev, B. C., & Collins, N. L. (2015). A new look at social support: A theoretical perspective on thriving through relationships. *Personality and Social Psychology Review*, 19(2), 113-147.
- Fleishman, E. A., & Mumford, M. D. (1989). Abilities as causes of individual differences in skill acquisition. *Human Performance*, 2(3), 201-223.
- Friesen, Kaye, & Associates (FKA). (2009). *Training Transfer: A corporate strategy for applying skills and knowledge in the workplace*. Retrieved from <https://fka.com/>
- Froman L. (1977). *Some motivational determinants of trainee effort and performance: An investigation of expectancy theory*. Doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Gerbasi, A., Porath, C. L., Parker, A., Spreitzer, G., & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1423-1433.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters? *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology, 97*(3), 567-604.
- Hashemi, S. E., Khajepour, N., & Beshlideh, K. (2019). Designing a model of antecedents and consequences of thriving at work in employees of National Iranian Drilling Company. *Human Resource Management in Oil Industry, 10*(40), 121-146. [Persian]
- Heydari, M., Ghorbanidulatabadi, M., & Mohammadjani, S. (2018). Examine the multi relationships between positive leadership strategies, work engagement and social vitality of Islamic Azad University, Fars Province. *Journal of New Approaches in Educational Administration, 8*(32), 43-64. [Persian]
- Hoseini Kokamari, P., Beshlideh, K., & Arshadi, N. (2013). Investigate personality characteristics, job and organizational variable as predictors of psychological empowerment in personnel of Maroon Oil and Gas Production Company. *Journal of Psychological Achievements, 20*(1), 139-164. [Persian]
- Hosseini, S. S., & Alizadeh Jorkoyeh, E. (2018). Investigating the relationship between transformational leadership and new product development process with respect to the mediating role of organizational learner and innovation culture. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, 7*(1), 1-14. [Persian]
- Kachooei, M., Zeinabadi, H. R., Arasteh, H., & Abbasian, A. (2018). Motivation to transfer and action research training transfer: Testing a model and evaluating current situation of secondary schools of subrraa's citiss of Terr an rroii cce. *Journal of New Thoughts on Education, 14*(1), 55-82. [Persian]
- Kadivar, P. (2007). *Learning theories*. Tehran: Samat Publications. [Persian]
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health Soc. Behavior, 43*, 207-222.
- Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2016). The effect of authentic leadership, person-job fit, and civility norms on nwwrr adaate nrr sss' experiences of coworker incivility and burnout. *Journal of Nursing Administration, 46*(11), 574-580.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *The Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1258-1274.
- Lerner. R. M., Lerner. J. V., von Eve. A., Bowers. E. P., & Lewin-Bizan. S. (2011). Individual and contextual bases of thriving in adolescence: A view of the issues. *Journal of Adolescence, 34*(6), 1107-1114.
- Li, M., Liu. W., Han. Y., & Zhang. P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management, 29*, 732-750.

- Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 357-365.
- Mushtaq, M., Abid, G., Sarwar, K., & Ahmed, S. (2017). Forging ahead: How to thrive at the modern workplace. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(4), 783-818.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the Factors That Influence Employee's Performance in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publications.
- Orvis, K. A., Fisher, S. L., & Wasserman, M. E. (2009). Power to the people: Using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 960-976.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW). *Behavioral Science*, 45(3), 384-410.
- Parnoon, M., Naami, A., Hashemi, S. E., Beshlideh, K., & Parnoon, A. A. (2017). Designing and testing a model of precedents and outcomes of occupational commitment in personnel of Khuzestan Steel Company. *Iran Occupational Health*, 14(2), 114-126. [Persian]
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2009). *The cost of bad behavior-how incivility damages your business and what you can do about it*. New York: Portfolio.
- Porath, C. (2011). Civility. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (vol. 1, pp. 439-448). Oxford: Oxford University Press.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How employees' performance on routine and routine tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44.
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1527-1541.
- Porath, C. L., Spreitzer, G., & Gibson, C. (2008). *Antecedents and consequences of thriving across six organizations*. Paper presented at the annual Academy of Management meeting, Anaheim, CA.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Rasool, H., Bashir, F., & Nasir, Z. M. (2015). The other side of goal

- orientation and training outcomes: Mediating role of training motivation. *Journal of Service Science and Management*, 8(5), 726-740.
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 1-14.
- Rukh, L., Hassan, O., Babar, S., & Iftikhar, A. (2018). Impact of Perceived organizational support and organizational reward on Thriving at work: Mediating role of civility at workplace. *International Journal of Management Excellence*, 12(1), 1688-1699.
- Salas, E., Wilson, K., Priest, H., & Guthrie, J. (2006). Design, delivery, and evaluation of training systems. In G. Salvendy (Ed), *Handbook of human factors and ergonomic* (3<sup>rd</sup> ed., 472-512). Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 158-170.
- Shan, S. (2016). Thriving at Workplace: Contributing to self-development, career development, and better performance in information organizations. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*, 17, 109-119.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90, 92-99.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 20(1), 93-121.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355-377.
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55-73.

- Xu, Q. (2007). *A predictive model of employee self-development: The effects of individual and contextual variables*. Irvine: University of California.
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

