

## تأثیر آموزش سرمایه روان‌شناختی مدیران بر افزایش اشتیاق شغلی کارکنان

مریم قانع‌نیا<sup>۱</sup>، محمد فروهر<sup>۲\*</sup> و صدیقه جلیلی<sup>۳</sup>

- ۱- دکتری روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- ۳- کارشناسی ارشد سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران

### چکیده

هدف پژوهش بررسی تأثیر آموزش مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی به مدیران، بر افزایش اشتیاق شغلی کارکنان بود. پژوهش از نوع نیمه تجربی با طرح پیش‌آزمون - پس‌آزمون همراه با گروه کنترل بود. نمونه پژوهش ۴۴ مدیر بودند که با روش تصادفی به دو گروه آزمایش و کنترل تخصیص یافتند. به منظور بررسی تأثیر مداخله آزمایشی از میان کارکنان زیرمجموعه هر مدیر، ۲ تا ۳ نفر (در مجموع ۹۹ نفر) به طور تصادفی انتخاب شدند و به طور تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل گمارش شدند. جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی آوولیو و یوسف لوتانز و پرسشنامه اشتیاق شغلی گالوپ استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش بین دو گروه کنترل و آزمایش، از حیث مؤلفه نیازهای اساسی و حمایت مدیریت تفاوت معناداری وجود داشت. اما در مؤلفه‌های کارگروهی و فرصت‌های پیشرفت تفاوت معناداری بین دو گروه مشاهده نشد. به طور کلی نتایج پژوهش نشان داد آموزش سرمایه روان‌شناختی به مدیران باعث افزایش اشتیاق شغلی کارکنان می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش سرمایه روان‌شناختی مدیران، اشتیاق شغلی کارکنان.

## مقدمه

اخیراً با الهام از روان‌شناسی مثبت‌گرا و با انتقاد از رویکرد سنتی مبتنی بر کاستی‌ها در توجه نسبتاً صرف به آسیب‌شناسی و چگونگی رفع و حل مشکلات و نقاط ضعف، رویکرد جدیدی در رفتار سازمانی تحت عنوان مثبت‌گرایی مطرح شده است (یوسفو لوتانز، ۲۰۱۲؛ لوتانز، آوولیو و یوسف، ۱۳۹۲ ترجمه جمشیدیان و فروهر؛ فروهر، ۱۳۹۴). اشتیاق در محیط کار مفهومی است که به‌عنوان بخشی از پاسخ روان‌شناسان مثبت‌گرا در توجه به جنبه‌های مثبت روان‌شناسی در محیط کار مورد توجه قرار گرفته است (سلیگمن و سیگزنز میهالی، ۲۰۰۰). به این ترتیب، در سال‌های اخیر اشتیاق شغلی به یکی از مفاهیم مهم تبدیل شده و جایگاه ویژه‌ای در تفکرات مدیریت پیدا کرده است و تا حد زیادی جایگزین برخی مفاهیم سنتی همچون رضایت شغلی، انگیزش و تعهد شده است (آرمسترانگ، ۲۰۱۳). علاوه بر مطالعه و کاربرد اشتیاق شغلی در دو بخش دانشگاه و صنعت، شرکت‌های مشاوره‌ای نیز به آن توجه زیادی نموده و به یکی از موضوعات برجسته تبدیل شده است (وفالد و داوونی، ۲۰۰۹؛ ول بورن، ۲۰۰۷؛ میلز، فلک و کوزیکوسفکی، ۲۰۱۳). دلیل این امر نیز اهمیت ویژه‌ای است که اشتیاق شغلی در نتایج مختلف فردی و سازمانی و حتی اقتصاد ملی دارد (لوئیس، ۱۳۹۳، ترجمه فروهر، جمشیدیان و قانع‌نیا). اشتیاق محرک عملکرد است، اما همچنان که لوهر و شوارتز<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۳ بیان داشتند که امروزه با "بحران انرژی انسانی" مواجه هستیم. همچنین، آن‌ها بیان داشته‌اند بیشترین دغدغه‌ی سازمان‌ها تحلیل یافتن انرژی نیروی انسانی در محیط کار است (فروهر، قانع‌نیا و روزگار، زیرچاپ).

مطالعه‌ی پرین<sup>۲</sup> بین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۷ روی کارکنان ۱۶ کشور جهان نیز نشان داد که در مجموع، ۲۴٪ کارکنان جهان اشتیاق شغلی ندارند، ۶۲٪ آن‌ها اشتیاق شغلی متوسطی دارند و تنها ۱۴٪ درصد از اشتیاق شغلی بالا و قابل توجهی برخوردار هستند (رام و پریهاکر، ۲۰۱۱).

هر چند که پژوهشگران و دست‌اندرکاران منابع انسانی توافق دارند که مفهوم اشتیاق ممکن است به تبیین رفتار در محیط کار کمک کند و از اهمیت خاصی برخوردار است، اما تعاریف متفاوتی از آن ارائه داده‌اند (باکر، ۲۰۱۳). کندی و دایم (۲۰۱۰) خاطرنشان می‌سازند، زمانی که کارکنان اشتیاق شغلی دارند، کاملاً با کار عجین شده و انگیزش بسیار بالایی دارند. چنین کارکنانی شور و اشتیاق زیادی نسبت به کارشان دارند، تحرک و خلاقیت از خود بروز می‌دهند و احساس می‌کنند که مشارکتشان به پیشرفت سازمان منجر می‌شود. روکهام (۲۰۱۰) بیان می‌کند که اشتیاق شغلی کارکنان شامل تمام مؤلفه‌های سه‌گانه‌ی شناختی، عاطفی و رفتاری است. عامل شناختی اشتیاق شامل نحوه‌ی تفکر یا ادراک کارکنان از سازمان و شغلشان است. عامل عاطفی شامل نحوه‌ی احساس کارکنان می‌شود. سرانجام، عامل رفتاری اشتیاق شامل رفتارهایی می‌شود که باعث تحقق نتایج سازمانی و حتی فراتر از آن می‌شوند. فیلیپس (۲۰۰۹) نیز در دیدگاهی مشابه بیان می‌کند که بعد شناختی اشتیاق شغلی مربوط به باورهای کارکنان درباره‌ی سازمان، رهبران و شرایط کار است. بعد عاطفی اشتیاق شغلی مربوط به چگونگی احساس کارکنان و نحوه نگرش آن‌ها نسبت به سازمان، رهبران و شرایط کار است. نهایتاً بعد رفتاری اشتیاق شغلی کارکنان، عاملی است که برای سازمان ایجاد

<sup>2</sup> perin

<sup>1</sup> loher & Schwartz

بنابراین، در رویکرد دانشگاهی بیشتر روی تأثیر استراتژی‌ها و عوامل مختلف مدیریتی تأثیرگذار روی اشتیاق شغلی تأکید می‌شود. بدین ترتیب نظریه پردازان و پژوهشگران به عوامل فردی و سازمانی موثر بر اشتیاق شغلی علاقه‌مند شده‌اند. سرمایه روان‌شناختی یکی از مفاهیم جدیدی است که به‌عنوان یک سازه مثبت‌گرا مطرح شده و می‌توان از آن در مدیریت اثربخش ابعاد عاطفی، انگیزشی، نگرشی، شناختی و رفتاری افراد در محیط کار استفاده کرد (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ ترجمه جمشیدیان و فروهر). به‌طور کلی، سرمایه روان‌شناختی از درک نیاز محققان نسبت به مثبت‌گرایی برای هزاره سوم میلادی و لزوم مواجهه مثبت با چالش‌های مرتبط با آن و ایجاد تعادل در بین پژوهش‌های منفی‌گرایانه و مثبت‌گرایانه و در قالب رفتار سازمانی مثبت‌گرا مطرح گردید (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ ترجمه جمشیدیان و فروهر؛ لوتانز، ۲۰۱۰؛ یوسف و لوتانز، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، رفتار سازمانی مثبت‌گرا چارچوبی برای مطالعه ظرفیت‌های روان‌شناختی قابل توسعه افراد محسوب شده و حائز برخی ملاک‌های معتبر علمی است. این ملاک‌ها عبارت‌اند از: ۱- وجود نظریه، پژوهش و قابلیت اندازه‌گیری معتبر ۲- حالت‌گونه بودن و در نتیجه داشتن قابلیت رشد و توسعه ۳- تأثیر بر عملکرد و ۴- مثبت بودن و منحصر به فرد بودن در زمینه‌ی رفتار سازمانی (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ ترجمه جمشیدیان و فروهر؛ لوتانز، ۲۰۱۰؛ یوسف و لوتانز، ۲۰۱۲). مجموعه نظریه‌پردازی‌ها و تحقیقات در خصوص ملاک‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا منجر به شکل‌گیری چهار بعد مفهومی مثبت (خودکارآمدی، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و امیدواری) گردید. همچنین، مشخص شده است زمانی که این چهار مؤلفه با یکدیگر جمع

ارزش افزوده نموده و در برگیرنده تلاش‌های آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای افزایش سطح اشتیاق شغلی خود می‌باشد. فلمینگ و اسپلونند (۲۰۰۷) محققان گالوپ، اشتیاق شغلی را به‌عنوان "توانایی تسخیر سر [ذهن] قلب، [احساس] و روح کارکنان جهت القاء تدریجی میل و شور و شوق درونی برای تعالی" تعریف کرده‌اند، از این رو یک مؤلفه‌ی روحی به جنبه‌های شناختی و عاطفی اشتیاق گالوپ اضافه کردند. استیومن و لوتانز (۲۰۱۰) نیز از اشتیاق شغلی به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی حالت‌گونه شناختی - عاطفی یاد می‌کنند. به‌زعم آن‌ها اشتیاق شغلی نه همچون خلق و خو یک حالت گذرا و موقتی است و نه نظیر ویژگی‌های ثابت همچون صفات شخصیتی ثابت و غیرقابل تغییر است (لوتانز، آوولیو، نورمن و کومبز، ۲۰۰۶). با این حال، تمام تعاریف موجود درباره‌ی اشتیاق شغلی روی دو نکته تأکید داشته‌اند: اشتیاق شغلی در خود فرد وجود دارد نه شغل او و این که اشتیاق شغلی بیشتر یک حالت روان‌شناختی است تا یک ویژگی روان‌شناختی<sup>۱</sup>. این بدین معنی است که اشتیاق شغلی در کار قابل تقویت است، در واقع، سؤال درباره‌ی امکان‌پذیری توسعه‌ی اشتیاق شغلی نیست، بلکه درباره‌ی چگونگی آن است (لوئیس، ۱۳۹۳، ترجمه فروهر، جمشیدیان و قانع‌نیا). برخی از مشاوران سازمانی و شرکت‌های مصاحبه‌ای به اشتیاق شغلی به‌عنوان چیزی که برای کارکنان انجام می‌شود توجه دارند، در حالی که در بخش دانشگاهی این اعتقاد وجود دارد که اشتیاق شغلی چیزی است که توسط افراد تجربه می‌شود و ممکن است تحت تأثیر استراتژی‌ها و رویکردهای مدیریتی قرار بگیرد نه اینکه خودش یک نوع استراتژی باشد (آرمسترانگ، ۲۰۱۳).

<sup>۱</sup> psychological trait

روی متغیرهای فردی و سازمانی همچون رفتار شهروندی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، استرس شغلی، بهره‌وری کارکنان، عملکرد شغلی، بدبینی، نیت خروج سازمان، رفتار انحرافی، اشتیاق شغلی، غیبت از کار (سردیویو و سرینیوزانب، ۲۰۱۲) و غیره تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، یکی از ویژگی‌های مهم سرمایه روان‌شناختی این است که جزو حالت‌های روان‌شناختی محسوب می‌شود و برخلاف صفات و ویژگی‌های شخصیتی که ثابت و غیرقابل مداخله و تغییر هستند، از قابلیت تغییر و توسعه برخوردار است (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ ترجمه جمشیدیان و فروهر؛ لوتانز، ۲۰۱۲؛ لوتانز، ۲۰۱۰؛ یوسف و لوتانز، ۲۰۱۲). حالت‌گونه بودن این ظرفیت‌های مثبت، قابلیت توسعه و بهبود را با استفاده از برنامه‌های مختصر آموزشی، فعالیت‌های ضمن کار<sup>۱</sup>، برنامه‌ی مداخلات بسیار متمرکز و کوتاه مدت، فراهم ساخته است (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۶). برخی پژوهش‌های تجربی صورت گرفته نیز نشان داده‌اند که مداخلات توسعه‌ای سرمایه روان‌شناختی سودمند می‌باشند و باعث افزایش سطح سرمایه روان‌شناختی افراد می‌شوند (هادگز، ۲۰۱۰؛ دمروتی، ون ایو ویجک، اسلندر و وایلد، ۲۰۱۱؛ لوتانز، آوی و پاترا، ۲۰۰۸؛ لوتانز، آوولیو و پترسون، ۲۰۱۰؛ باینکاک، ۲۰۱۲؛ علیپور و همکاران، ۱۳۹۲؛ علیپور و همکاران، ۱۳۹۲).

تاکنون پژوهش‌های متعددی به بررسی رابطه سرمایه روان‌شناختی و اشتیاق شغلی پرداخته‌اند. استیومن و لوتانز (۲۰۱۰) بیان کرده‌اند که سرمایه روان‌شناختی رابطه مثبتی با اشتیاق شغلی دارد. استدلال آن‌ها مبتنی بر مدل نیازها - منابع شغلی است. طبق این مدل گفته می‌شود که منابع شخصی/ شغلی در تأثیر متقابل با

می‌شوند تشکیل یک سازه سطح بالا می‌دهند که به آن‌ها سرمایه روان‌شناختی اطلاق می‌شود (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲، ترجمه جمشیدیان و فروهر؛ لوتانز، ۲۰۱۰؛ یوسف و لوتانز، ۲۰۱۲). طبق تعریف سرمایه روان‌شناختی یک حالت قابل توسعه و مثبت روان‌شناختی با مشخصه‌های زیر است: متعهد شدن و انجام تلاش لازم برای موفقیت در کارها و وظایف چالش برانگیز (اعتمادبه‌نفس / خودکار آمدی)؛ داشتن اسناد مثبت درباره‌ی موفقیت‌های حال و آینده (خوش‌بینی)؛ پایداری در راه هدف و در صورت لزوم تغییر مسیر رسیدن به هدف برای دستیابی به موفقیت (امیدواری) و پایداری هنگام مواجهه با سختی‌ها و مشکلات برای دستیابی به موفقیت (انعطاف‌پذیری) (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ ترجمه جمشیدیان و فروهر).

علاوه بر نقش مهم سرمایه روان‌شناختی در رفتار سازمانی در سطح فردی و گروهی (نیومن، اکسبران، زو و هرست، ۲۰۱۴)، امروزه مدیریت سرمایه روان‌شناختی به یک ابزار کارآمد برای مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی در زمینه‌ی گزینش، ارتقاء، آموزش و توسعه کارکنان و حفظ و نگهداری تبدیل شده است (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲). به همین جهت می‌توان گفت مدیریت مؤثر سرمایه روان‌شناختی دارای قابلیت توسعه‌ی استعدادها و توانمندی‌های کارکنان بوده و از پتانسیل بالایی برای کمک به سازمان در رسیدن به سطح مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (تور و آفورای، ۲۰۱۰). همچنین، سرمایه روان‌شناختی فراتر از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی بوده و نسبت به ویژگی‌های شخصیتی برآوردکننده بهتری از میزان موفقیت فرد در اجرای وظایف محوله‌اش است (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ ترجمه جمشیدیان و فروهر). برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سرمایه روان‌شناختی نیز

<sup>1</sup> on-the-Job activities

روان‌شناختی و اشتیاق شغلی دست یافتند. پژوهش‌های دیگری نیز به نتیجه مشابهی دست پیدا کرده‌اند (هریس، ۲۰۱۲؛ سایمونز و بیوتنداج، ۲۰۱۲؛ لارسون، نورمن، هاگز و آوی، ۲۰۱۳؛ مورثی، ۲۰۱۴) در مجموع، به نظر می‌رسد که چه به لحاظ نظری و چه تجربی می‌توان بین سرمایه روان‌شناختی و اشتیاق شغلی پیوند برقرار کرد. بر این اساس، در این پژوهش تلاش شده است تاثیر برنامه آموزشی سرمایه روان‌شناختی بر روی مدیران بر اشتیاق شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

## روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: در این پژوهش از روش نیمه آزمایشی به صورت پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه کنترل استفاده شد. جامعه مورد بررسی مدیران و کارکنان دو شرکت صنعتی بودند که به صورت در دسترس انتخاب شدند و پس از آن تعداد ۴۴ مدیر انتخاب و به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل گمارش شدند. از آنجا که طرح این مطالعه آموزش مدیران و بررسی تاثیر آموزش بر روی کارکنان بود ۲ یا ۳ نفر از زیرمجموعه مدیران انتخاب شدند. ۴۹ نفر از کارکنان زیرمجموعه مدیران گروه آزمایش و ۵۰ نفر زیرمجموعه مدیران گروه کنترل بودند و پیش‌آزمون بر روی آن‌ها اجرا شد. از این تعداد ۵۳ نفر از مشارکت‌کنندگان زن و ۴۶ نفر نیز مرد بودند که ۲۳ نفر از آن‌ها مجرد و ۷۶ نفر نیز متأهل بودند. همچنین برحسب تحصیلات ۳۵ نفر دارای مدرک کاردانی، ۲۹ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۳۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

نیازهای شغلی اشتیاق شغلی و در نتیجه عملکرد کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. سنگرز (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان داد که امیدواری و خودکارآمدی نقش میانجی بین رابطه منابع شغلی (تنوع، استقلال، بازخورد، حمایت همکاران و حمایت مدیریت) و اشتیاق شغلی ایفا می‌کنند. نتیجه مشابهی نیز توسط وینک، آونیل و لی بلانک (۲۰۱۱) به دست آمد. پژوهش زانثوفولو، باکر، دموروتیو شافلی (۲۰۰۹) آشکار ساخت که منابع شخصی (خوش‌بینی، عزت‌نفس سازمانی و خودکارآمدی) تأثیری روی رابطه بین نیازهای شغلی و فرسودگی آن‌ها ندارد، اما در عوض یک نقش میانجی در خصوص رابطه بین منابع شغلی و اشتیاق/ فرسودگی ایفا می‌کنند. هادگز (۲۰۱۰) نیز در یک بررسی آزمایشی به رابطه مستقیم و مثبتی در خصوص سرمایه روان‌شناختی و اشتیاق شغلی دست پیدا کرده است. نیگا، داویس و هورل (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود در خصوص جامعه‌پذیری کارکنان به این نتیجه رسیدند که سرمایه روان‌شناختی کارکنان اشتیاق شغلی آن‌ها را پیش‌بینی می‌کند. خلیفه سلطانی، والی و صحت (۱۳۹۳) در بررسی خود نشان دادند که سطح سرمایه روان‌شناختی مدیران روی عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد و باعث ایجاد ارزش‌افزوده عملکرد آن‌ها می‌شود. هادگز (۲۰۱۰) در یک بررسی آزمایشی به این نتیجه رسید که افزایش سرمایه روان‌شناختی مدیران روی اشتیاق شغلی، سرمایه روان‌شناختی و عملکرد کارکنان تأثیر دارد. رحیمی، عریضی، نوری و نامداری (۱۳۹۱) در بررسی خود نشان دادند که بین سرمایه روان‌شناختی کارکنان و شور و شوق کاری آن‌ها رابطه وجود دارد. دی واو پینر (۲۰۱۳) در یک مطالعه طولی به رابطه مثبتی در خصوص سرمایه روان‌شناختی و تأثیر متقابل سرمایه

بیشرفت را اندازه‌گیری می‌کند (فوربینگر و سلولوشنر، ۲۰۰۲). این پرسشنامه شامل ۱۲ سؤال در طیف لیکرت پنج درجه‌ای می‌باشد (از ۱ کاملاً مخالفم تا ۵ کاملاً موافقم). در پژوهش پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد و روایی آن نیز پس از تأیید ۸ تن از نخبگان با استفاده از تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی بر روی جامعه ۲۱۷ نفری از جامعه مشابه نشان داد کلیه بارهای عاملی اشتیاق شغلی در حد قابل قبولی (۰/۳) بودند بنابراین روایی سازه متغیر اشتیاق شغلی تأیید شد.

روش اجرا و تحلیل: مداخلات مربوط به توسعه سرمایه روان‌شناختی مدیران موسوم به PCI<sup>۲</sup> (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ ترجمه جمشیدیان و فروهر) طی ۴ جلسه ۲ ساعته (در مجموع ۸ ساعت) روی مدیران و سرپرستان انجام شد. محتوای دوره نیز شامل موارد زیر بود:

ابزار سنجش: پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی<sup>۱</sup>: این پرسشنامه توسط لوتانز و همکاران (۱۳۹۲)، ترجمه جمشیدیان و فروهر) به منظور اندازه‌گیری سرمایه روان‌شناختی کارکنان طراحی شده است و چهار مؤلفه خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه شامل ۲۴ سؤال در طیف لیکرت شش درجه‌ای است (از ۱ کاملاً مخالفم تا ۶ کاملاً موافقم). همچنین سؤالات ۱۳، ۲۰ و ۲۳ به شکل معکوس نمره‌گذاری می‌شوند. پژوهش‌های متعددی تاکنون با استفاده از پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی لوتانز و همکاران صورت گرفته است. در یک بررسی مروری داوکینز، مارتین، اسکات و سندرسون (۲۰۱۳) روی پژوهش‌های مختلف نشان داد که در مجموع پایایی بسیار بالایی در پژوهش‌های مختلف برای پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) گزارش شده است. صرامی فروشانی، آخوندی، علیپور و اعراب شیبانی (۱۳۹۳) در کشور، این پرسشنامه را هنجاریابی کرده و پایایی آن را ۰/۸۵ گزارش کرده‌اند. در این پژوهش پایایی کل سرمایه روان‌شناختی با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد. همچنین، روایی پرسشنامه از روش تحلیل عاملی بر روی نمونه ۲۱۷ نفری از جامعه مشابه تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد کلیه بارهای عاملی مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی در حد قابل قبولی (۰/۳) بودند.

پرسشنامه اشتیاق شغلی<sup>۱</sup>: این پرسشنامه توسط موسسه گالوپ (۱۹۹۷) به منظور اندازه‌گیری اشتیاق شغلی کارکنان طراحی شده است و چهار مؤلفه نیازهای اساسی، حمایت مدیریتی، کارگروهمی و احساس

<sup>۳</sup> Psychological Capital Intervention (PCI)

<sup>۱</sup> Psychological Capital Questionnaire (PCQ)

<sup>۲</sup> Gallup Q12 Employee Engagement Survey

## جدول ۱. خلاصه برنامه مداخلات سرمایه روان‌شناختی (PCI) لوتانز وهمکاران (۱۳۹۲، ترجمه جمشیدیان و فروهر)

مقدمات	آشنایی مدیران با روان‌شناسی مثبت‌گرا و کاربرد آن در محیط کار و پیامدهای بالقوه مثبت‌گرایی روی خودشان، کارکنان و سازمان. ارائه تعریف سرمایه روان‌شناختی و مولفه‌های آن، بیان لزوم و اهمیت سرمایه روان‌شناختی در سازمان و پیامدهای آن در سازمان.
امیدواری	ارائه تعریف امیدواری و ابعاد آن، لزوم و اهمیت امیدواری در محیط کار، ارائه مثال‌های کاربردی و ارائه تکلیف عملی. آشنایی با چگونگی تدوین اهداف و چگونگی تبدیل اهداف کلان به اهداف خرد، آموزش نحوه برنامه‌ریزی و تدوین راهکار برای مواجهه با موانع.
خودکارآمدی	ارائه تعریف خودکارآمدی و ابعاد آن، لزوم و اهمیت خودکارآمدی در محیط کار، ارائه مثال‌های کاربردی و ارائه تکلیف عملی، آشنایی با فرایندهای شکل‌گیری خودکارآمدی. دریافت بازخورد، مربی‌گری و الگوگیری از مدیران سرآمد.
خوش‌بینی	ارائه تعریف خوش‌بینی و ابعاد آن، لزوم و اهمیت خوش‌بینی در محیط کار، ارائه مثال‌های کاربردی و ارائه تکلیف عملی. بیان مفهوم درماندگی آموخته شده، مکان کنترل و نحوه تدوین استندهای مبتنی بر بدبینی و خوش‌بینی. دیدن نقاط قوت، قدردانی از زمان حال و درجست و جوی آینده بودن.
انعطاف‌پذیری	ارائه تعریف انعطاف‌پذیری و ابعاد آن، لزوم و اهمیت انعطاف‌پذیری در محیط کار، ارائه مثال‌های کاربردی و ارائه تکلیف عملی. آشنایی با راهبردهای دارای محور، راهبردهای ریسک‌محور و راهبردهای فرایند محور. تقویت معنویت و معنا‌داری.

و کنترل (۲۲ نفر) و ۹۹ نفر از کارکنان زیر مجموعه هر مدیر در گروه آزمایشی (۴۹ نفر) و در گروه کنترل (۵۰ نفر) گمارش شدند. میانگین و انحراف استاندارد خرده مقیاس‌ها و نمره کل سرمایه روان‌شناختی و اشتیاق شغلی مدیران و کارکنان در جدول (۲) ارائه شده است.

پس از ارائه مداخلات مرتبط با توسعه سرمایه روان‌شناختی مربی به صورت حضوری و یا با ایمیل، تلفن، سیستم اتوماسیون به منظور حصول اطمینان از یادگیری و به کار بردن آموخته‌ها در محیط کار با مدیران گروه آزمایش در تعامل بود. پس از سه ماه پس‌آزمون<sup>۱</sup> گرفته شد.

### یافته‌ها

در این پژوهش از دو گروه آزمایشی و کنترل استفاده شد که ۴۴ مدیر در دو گروه آزمایشی (۲۲ نفر)

<sup>۱</sup> از آنجا که طبق نظر کرک پاتریک (۲۰۰۵) حداقل سه ماه زمان برای تبدیل دانش آموخته شده به رفتار مشاهده شده نیاز است و با توجه به این که پس از تغییر رفتار مدیران، زمانی نیز برای اثرگذاری بر فضا و جو سازمانی لازم است، پس‌آزمون سه ماه بعد گرفته می‌شود. و در طی این مدت با تعامل با مدیران از کاربرد مطالب آموزش داده شده حصول اطمینان شد.

## جدول ۲. شاخص‌های توصیفی مربوط به ابعاد و نمره کل سرمایه روان‌شناختی مدیران

ابعاد	نوع گروه‌بندی	تعداد	پیش‌آزمون		پس‌آزمون	
			میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نیازهای اساسی	آزمایشی	۴۹	۳/۴۶	۰/۷۳	۴/۰۲	۱/۰۴
	کنترل	۵۰	۳/۴۹	۰/۶۳	۳/۴۴	۰/۶۳
حمایت مدیریت	آزمایشی	۴۹	۳/۱۵	۰/۶۸	۳/۵۹	۰/۸۳
	کنترل	۵۰	۳/۲۲	۰/۶۷	۳/۲۵	۰/۶۴
کارتیمی	آزمایشی	۴۹	۳/۴۵	۰/۵۹	۳/۵۰	۰/۶۲
	کنترل	۵۰	۳/۴۴	۰/۵۸	۳/۴۷	۰/۵۶
پیشرفت	آزمایشی	۴۹	۲/۸۸	۰/۷۷	۳/۰۵	۰/۹۱
	کنترل	۵۰	۲/۷۸	۰/۶۹	۲/۲۸	۰/۶۵
اشتیاق (کل)	آزمایشی	۴۹	۳/۲۴	۰/۵۴	۳/۵۳	۰/۶۹
	کنترل	۵۰	۳/۲۷	۰/۵۲	۳/۲۹	۰/۵۰

## جدول ۳. شاخص‌های توصیفی مربوط به ابعاد و نمره کل اشتیاق شغلی (کارکنان) به تفکیک گروه پیش‌آزمون و پس‌آزمون

ابعاد	نوع گروه‌بندی	تعداد	پیش‌آزمون		پس‌آزمون	
			میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
خوش‌بینی	آزمایشی	۲۲	۳/۷۵	۰/۲۶	۵/۰۹	۰/۲۱
	کنترل	۲۲	۳/۶۹	۰/۳۳	۳/۷۲	۰/۳۴
انعطاف‌پذیری	آزمایشی	۲۲	۳/۸۲	۰/۱۶	۴/۶۳	۰/۳۱
	کنترل	۲۲	۳/۸۰	۰/۱۸	۳/۸۶	۰/۱۸
خودکارآمدی	آزمایشی	۲۲	۴/۱۲	۰/۴۱	۴/۵۹	۰/۳۵
	کنترل	۲۲	۴/۰۹	۰/۳۹	۴/۱۹	۰/۴۰
امیدواری	آزمایشی	۲۲	۴/۰۸	۰/۴۱	۴/۵۲	۰/۲۱
	کنترل	۲۲	۳/۹۵	۰/۴۰	۴/۰۶	۰/۴۰
سرمایه روان‌شناختی	آزمایشی	۲۲	۳/۹۲	۰/۱۹	۴/۷۰	۰/۱۴
	کنترل	۲۲	۳/۸۸	۰/۱۹	۰/۹۵	۰/۱۵

از آنجا که مفروضه برابری ضریب خطوط رگرسیون در کلیه سطوح متغیر مستقل برای انجام تحلیل کوواریانس تأیید نشد، از تحلیل نمرات افتراقی (آزمون آنوا و مانوا بر روی باقیمانده کسر نمرات پیش‌آزمون از پس‌آزمون) استفاده شد. در ابتدا برای بررسی تأثیر آموزش سرمایه روان‌شناختی به مدیران بر

در جدول (۳) شاخص‌های توصیفی مربوط به ابعاد و نمره کل اشتیاق شغلی (کارکنان) نمایش داده شده است.

بر اساس این یافته‌های جدول (۲) و (۳) میانگین متغیرهای پژوهش در پس‌آزمون نسبت به پیش‌آزمون افزایش داشته است.

اشتیاق کارکنان از آزمون آنوا بر روی نمرات افتراقی استفاده شد که نتیجه آن در جدول (۴) آمده است.

#### جدول ۴. مقایسه گروه‌ها از نظر متغیرهای مورد پژوهش

متغیرهای وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
اشتیاق (کل)	۱/۶۴۳	۱	۱/۶۴۳	۱/۶۳۹	۰/۰۵

همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود آموزش سرمایه روان‌شناختی به مدیران می‌تواند باعث افزایش اشتیاق شغلی کارکنان شود. لذا به منظور بررسی تأثیر مداخله بر روی مؤلفه‌های اشتیاق از آزمون مانوا

بر روی نمرات افتراقی استفاده شده است. در جدول (۵)، چهار آماره مربوط به تأثیر گروه‌بندی بر ترکیب خطی متغیرهای وابسته نشان داده شده است.

#### جدول ۵. بررسی اثر گروه‌بندی در ایجاد ترکیب خطی‌های متفاوت در متغیرهای وابسته

نام آزمون	ارزش مشاهده شده	مقدار F	درجه آزادی ۱ (فرضیه)	درجه آزادی ۲ (خطا)	سطح معناداری
اثر پیلایی	۰/۱۰۰	۲/۵۸	۴	۹۳	۰/۰۵
لامبادای ویلکز	۰/۹۰۰	۲/۵۸	۴	۹۳	۰/۰۵
اثر هتلینگ	۰/۱۱۱	۲/۵۸	۴	۹۳	۰/۰۵
ریشه روی	۰/۱۱۱	۲/۵۸	۴	۹۳	۰/۰۵

معنی‌داری آماره‌های اثر پیلایی، لامبادای ویلکز، اثر هتلینگ و ریشه روی در جدول (۶) نشان‌دهنده بررسی تأثیر گروه بر ترکیب خطی متغیرهای وابسته است. در جدول (۶) تأثیر گروه‌بندی بر هر متغیر قابل مشاهده است.

#### جدول ۶. مقایسه گروه‌ها از نظر متغیرهای مورد پژوهش

متغیرهای وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
نیازهای اساسی	۵/۶۰۶	۱	۵/۶۰۶	۱/۰۸۱	۰/۰۵
حمایت مدیریت	۴/۱۸۴	۱	۴/۱۸۴	۸/۲۲۴	۰/۰۵
کار گروهی	۰/۰۱۰	۱	۰/۰۱۰	۰/۰۶۰	۰/۸۰۸
پیشرفت	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	۰/۱۴۴	۰/۷۰۵
اشتیاق (کل)	۱/۶۴۳	۱	۱/۶۴۳	۰/۳۶۹	۰/۰۵

همان‌گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود بر اساس نتایج آزمون تحلیل کوواریانس چند متغیری، آموزش سرمایه روان‌شناختی به مدیران بر مؤلفه‌های برآورده شدن نیازهای اساسی و حمایت مدیریت کارکنان تأثیر دارد. به بیان دیگر بر اساس نتایج حاصل از تحلیل نمرات افتراقی در مؤلفه نیازهای اساسی با

همان‌گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود بر اساس نتایج آزمون تحلیل کوواریانس چند متغیری، آموزش سرمایه روان‌شناختی به مدیران بر مؤلفه‌های برآورده شدن نیازهای اساسی و حمایت مدیریت کارکنان تأثیر دارد. به بیان دیگر بر اساس نتایج حاصل از تحلیل نمرات افتراقی در مؤلفه نیازهای اساسی با

با  $F=۸/۰۸$  و  $P<۰/۰۵$ ، مؤلفه حمایت مدیریت با  $F=۸/۲۲۴$  و  $P<۰/۰۱$  تفاوت بین دو گروه معنادار بود. اما در مؤلفه‌های کار گروهی ( $F=۰/۰۶$  و  $P<۰/۸$ ) و فرصت‌های پیشرفت ( $F=۰/۰۱۴$  و  $P<۰/۷۱$ ) تفاوت بین دو گروه معنی‌دار نبود.

همان‌گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود بر اساس نتایج آزمون تحلیل کوواریانس چند متغیری، آموزش سرمایه روان‌شناختی به مدیران بر مؤلفه‌های برآورده شدن نیازهای اساسی و حمایت مدیریت کارکنان تأثیر دارد. به بیان دیگر بر اساس نتایج حاصل از تحلیل نمرات افتراقی در مؤلفه نیازهای اساسی با

## بحث

هدف از این پژوهش بررسی تاثیر آموزش مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری، خوش‌بینی و امیدواری) مدیران روی اشتیاق شغلی کارکنان بود. نتایج پژوهش حاکی از این بود آموزش سطح سرمایه روان‌شناختی مدیران می‌تواند که روی اشتیاق شغلی کارکنان مؤثر باشد. از این نظر نتایج این پژوهش با نتایج استیومن و لوتانز، ۲۰۱۰؛ سینگرز، ۲۰۱۳؛ وینک و همکاران، ۲۰۱۱؛ زانثوفولو و همکاران، ۲۰۰۷؛ هادگر، ۲۰۱۰؛ نیگا و همکاران، ۲۰۱۳؛ خلیفه سلطانی و همکاران ۱۳۹۳؛ رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱؛ دی واو پینر، ۲۰۱۳؛ لارسون و همکاران، ۲۰۱۳؛ هریس، ۲۰۱۲؛ سایمونزو بیوتنداج، ۲۰۱۲؛ مورثی، ۲۰۱۴) مبنی بر رابطه مثبت بین سرمایه روان‌شناختی و اشتیاق شغلی همسویی دارد. (اگرچه این پژوهش‌ها هیچ کدام طرح آموزش سرمایه به مدیر و تاثیر آن بر اشتیاق کارکنان به جز یک مورد- هادگر، ۲۰۱۰) را مورد بررسی قرار نداده‌اند و اکثر آن‌ها رابطه و یا تاثیر آموزش سرمایه بر روی یک نمونه و اندازه‌گیری اشتیاق بر روی همان نمونه را بررسی نموده بودند. لیکن با توجه به همراستایی نتایج مبنی بر وجود ارتباط در این قسمت ذکر شده است).

نتایج این پژوهش از دو حیث منحصر به فرد و حائز اهمیت است: ۱- رابطه به‌دست‌آمده از طریق انجام مداخله آزمایشی همراه با گروه کنترل صورت گرفته و از سوگیری کمتری نسبت به پژوهش‌های همبستگی برخوردار است. به‌ویژه این که پژوهش‌های اندکی رابطه سرمایه روان‌شناختی مدیران و اشتیاق شغلی کارکنان را به‌طور تجربی مورد آزمون قرار داده‌اند. ۲- در این پژوهش تأثیر سرمایه روان‌شناختی مدیران بر اشتیاق شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته بود

که اهمیت رهبران و مدیران سازمان در خلق یک سازمان مثبت‌گرا را آشکار می‌سازد.

در تبیین نتایج این پژوهش می‌توان گفت رهبران مثبت به هویت‌های فردی کارکنان بها می‌دهند و با توجه به اعتمادی که به توانمندی‌ها و استعداد‌های آن‌ها دارند، استقلال عمل بیشتری را در اختیارشان قرار داده و با استفاده از بازخوردهای مثبت آن‌ها را تشویق و ترغیب می‌کنند. این رهبران از کارکنان حمایت کرده و از آنجایی که خودشان منبع ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی (خودکارآمدی، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و امیدواری) هستند، می‌توانند این ویژگی‌ها را نیز به کارکنان القاء کنند (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲، هادگر، ۲۰۱۰) و خودشان یک الگوی مثبت برای آن‌ها باشند. همچنین، رهبران مثبت‌گرا نگرش و منش انسان‌گرایانه‌ای در محیط کار دارند و ارتباط خوبی با کارکنان برقرار کرده و از زحمات آن‌ها قدردانی می‌کنند. این مدیران انتظارات غیرواقعیانه از کارکنان ندارند، با کارکنان همدلی می‌کنند و به استعدادها و توانمندی‌ها و شخصیت منحصر به فرد کارکنان بها می‌دهند و به این ترتیب، می‌توانند اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد آموزش سرمایه روان‌شناختی به مدیران نتوانسته است بر ادراک کارکنان از پیشرفت شغلی به عنوان یک بعد از اشتیاق شغلی تاثیر بگذارد. در مورد پیشرفت شغلی ادراک شده به نظر می‌رسد که زمان بیشتری برای نشان دادن اثر مداخلات بر ادراک کارکنان از در اختیار داشتن فرصت شغلی لازم است. همچنین ادراک میسر بودن زمینه‌های پیشرفت شغلی علاوه بر ارتباط مؤثر و مثبت بین رهبر و کارکنان به زیرساخت‌هایی چون طراحی مسیر پیشرفت شغلی و جانشین‌پروری نیاز دارد که علی‌رغم وجود شواهد اندکی مبنی بر داشتن

دستخوش تغییر کنند لحاظ نشدند. همچنین برخی متغیرهای مزاحم و کنترل نیز ممکن بود بتوانند جزء تحقیق قرار بگیرند و نتایج بهتری را فراهم سازند. علاوه بر این به منظور بررسی تأثیر آموزش سرمایه روان‌شناختی مدیران بر اشتیاق شغلی کارکنان بهتر بود بیشتر مدیران ارشد در پژوهش مشارکت داده می‌شدند که با توجه به محدودیت جامعه آماری بیشتر از بین سرپرستان انتخاب شدند. همچنین، محققان پس از اجرای پژوهش شواهدی را دال بر پایداری و ثبات یادگیری سرمایه روان‌شناختی مدیران در اختیار ندارند که این امر مستلزم اجرای طرح‌های پژوهشی طولی می‌باشد که در واقع این موارد را می‌توان جزء محدودیت‌های پژوهش قلمداد کرد.

### منابع

- جمشیدیان، ع. فروهر، م. و محمدی، ن. (۱۳۹۳). کاربرد سرمایه روان‌شناختی در بهبود فعالیت‌های پلیس. *فصلنامه توسعه انسانی پلیس*، (۵۱)، ۱۱۶-۹۳.
- خلیفه سلطانی، ح.، والی، ف. و صحت، س. (۱۳۹۳). تأثیر سرمایه روان‌شناختی مثبت مدیران بر بهبود عملکرد کارکنان: مطالعه‌ای در شرکت بیمه ملت شهر تهران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۹ (۳۳)، ۴۷-۶۸.
- رحیمی، ف.، عریضی، ح. ر.، نوری، ا. و نامداری، ک. (۱۳۹۱). رابطه سرمایه روان‌شناختی در محیط کار کارکنان با شور و شوق کاری آنان در سازمان. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۴ (۱)، ۳۰-۹.

رویکرد و طراحی این زیرساخت‌ها در این شرکت صنعتی، این فرایندها به طور کامل اجرا نشده است. همچنین اولین قدم در اجرای کارها به صورت گروهی و مشارکتی، توسعه فرهنگ سازمان یادگیرنده و رهبری مشارکتی است. به نظر می‌رسد برای تسهیل‌سازی کارگروهی در سازمان لازم است، آموزش‌ها به صورت گسترده‌تری (به نحوی که همه یا لااقل اکثریت کارکنان را در بر بگیرد) ارائه شود. ضمن این که باید به این نکته توجه داشت که فردگرایی یکی از ویژگی‌های فرهنگ ایرانی است و این ویژگی در افراد، در زمان کوتاه و با انجام مداخله‌های کوتاه مدت قابل تغییر نیست. به طور کلی، به نظر می‌رسد که نتیجه این پژوهش از سه منظر قابل بررسی باشد. اول این که مطابق نظریه منابع و نیازهای شغلی (استیومن و لوتانز، ۲۰۱۰؛ وینک و همکاران، ۲۰۱۱) این طور فرض می‌شود که سرمایه روان‌شناختی به عنوان یکی از منابع شغلی کارکنان که از سوی مدیران سازمان تأمین می‌شود عمل می‌کند، دوم این که مطابق تحقیق هادگر (۲۰۱۰) و همچنین، بر اساس ادعای لوتانز و همکاران (۱۳۹۲)، ترجمه جمشیدیان و فروهر) و نتایج برخی پژوهش‌های تجربی (هادگر، ۲۰۱۰؛ خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳) می‌توان گفت که هیجانات مثبت / منفی در سازمان قابل سرایت هستند و بنابراین افزایش سرمایه روان‌شناختی مدیران می‌تواند به افزایش هیجانات مثبت و در نتیجه اشتیاق شغلی کارکنان نیز منجر شود و سوم این که ممکن است کارکنان سازمان از مدیران الگوگیری کنند و در واقع، سرمایه روان‌شناختی مدیران الگو و سرمشق رفتار کارکنان قرار گیرد و به این ترتیب باعث افزایش اشتیاق شغلی آن‌ها شود.

در این پژوهش برخی عوامل دموگرافیک همچون جنسیت و یا سن که می‌توانستند نتایج تحقیق را

- صرامی فروشانی، غ، آخوندی، ن، علیپور، ا. و اعراب شیبانی، خ. (۱۳۹۳). اعتباریابی و بررسی ساختار عاملی پرسشنامه سرمایه‌روانی در کارشناسان شرکت ایران خودرو دیزل. فصلنامه مطالعات روان‌شناختی، ۱۰ (۳)، ۱۰۹-۱۰۵.
- علیپور، ا.، آخوندی، ن.، صفاری نیا، م.، صرامی فروشانی، غ.، صفاری نیا، م. و آگاه هریس، م. (۱۳۹۲). بررسی اثربخشی مدل مداخله سرمایه روان‌شناختی (PCI) بر سلامت کارشناسان شاغل در شرکت ایران خودرو دیزل، فصلنامه سلامت کار، ۱۰ (۴)، ۲۴-۱۶.
- علیپور، ا.، صفاری نیا، م.، صرامی فروشانی، غ.، آقاعلیخانی، ع.م. و آخوندی، ن. (۱۳۹۲). بررسی اثربخشی مداخله سرمایه روان‌شناختی لوتانز بر فرسودگی شغلی کارشناسان شاغل در شرکت ایران خودرو دیزل. فصلنامه علمی تخصصی طب کار، ۵ (۳)، ۴۱-۳۰.
- فروهر، م. (۱۳۹۴). درک ماهیت، اهمیت و پیامدهای مثبت‌گرایی در سازمان. ماهنامه کارآفرینان امیرکبیر، ۱۱۵، ۲۸-۲۴.
- فروهر، م.، قانع‌نیا، م. و روزگار، م. ب. (زیرچاپ). اشتیاق و انرژی مثبت شغلی. نظریه، پژوهش و کاربرد. تهران: ساوالان.
- فروهر، م.، احسان ملکی، ش.، روزبهرانی، ر. و شاهمحمدی، ن. (۱۳۹۲). مدیریت سرمایه روان‌شناختی سازمان: رویکردی نوین به خلق مزیت رقابتی. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان ۱۴ شهریور.
- لوتانز، ف.، آوولیو، ب. ج. و یوسف، ک. ام. (۱۳۹۲). سرمایه روان‌شناختی سازمان. تحولی در مزیت رقابتی سرمایه انسانی. ترجمه عبدالرسول جمشیدیان و محمد فروهر. تهران: آئیژ. (سال انتشار اثر به زبان اصلی ۲۰۰۷).
- لوئیس، س. (۱۳۹۳). روان‌شناسی مثبت‌گرا در کار: خلق سازمان الهام بخش با استفاده از رهبری مثبت‌گرا و رویکرد توانمندکاو. ترجمه م. فروهر، ع. جمشیدیان و م. قانع‌نیا. تهران: پتروشمی. (سال انتشار اثر به زبان اصلی ۲۰۱۱).
- Armstrong, M. (2013). *Hnadbook of management and leadership*. London: Kogan Page.
- Babinchak, J. A. (2012). *The impact of an intervention on the psychological capital levels of career college learners - A quasi-experimental study*. (Unpublished doctoral dissertation). Capela University, Minneapolis, United States of America.
- Bakar, R. B. (2013). *Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia*. (Unpublished doctoral dissertation). RMIT University, Melbourne, Australia.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370.
- De Waal, J. J. & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M. & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a "personal effectiveness" training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Journal of Career Development International*, 16, (1), 60-81.
- Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007). *Human Sigma*. New York: Gallup.
- Forbringer, L. R. & Solutions, O. E. (2002). *Overview of the Gallup Organization's Q-12 survey*. OE Solutions Inc, 1-5.
- Harris, C. (2012). *Relationships between psychological capital, work engagement and organizational citizenship behaviour in South African automotive dealerships*.

- Murthy, R. K. (2014). *Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviour*. Available at: [nci2tm.sinhgad.edu/NCIT2M2014\\_P/data/NCI2TM\\_72.pdf](http://nci2tm.sinhgad.edu/NCIT2M2014_P/data/NCI2TM_72.pdf).
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 120-138.
- Nigah, N., Davis, A. J. & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Journal of Thunderbird International Business Review*, 54(6), 891-905.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Phillips, D. A. (2009). *Employee engagement model for the multi-family rental housing industry*. (Unpublished doctoral dissertation). Georgia Institute of Technology. Atlanta, United States of America
- Rurkkhum, S. (2010). *The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations*. (Unpublished doctoral dissertation). University Of Minnesota. Minneapolis, United States of America
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *Journal of American Psychologist*, (55), 5-14.
- Sengers, N. (2013). *The role of Psychological Capital in the Job Demands-Resources Model: Work Engagement and Turnover intention in an international contact centre environment*. Available at: <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/282370>
- Simons, J.C. & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12
- Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). Psychological capital: a review of (Unpublished doctoral dissertation). Nelson Mandela Metropolitan University, South African
- Hodges, T. D. (2010). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement and the contagion effect*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Nebraska, Lincoln, United States of America
- Kennedy, E., Daim, T. U. (2010). A Strategy to Assist Management in Workforce Engagement and Employee Retention in the High Tech Engineering Environment.. *Journal of Evaluation and Program Planning*, 33(4) 468-476.
- Kirkpatrick, D. (2005). *Transferring Learning to Behavior*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Larson, M.D., Norman, S.M., Hughes, L. W. & Avey, J. B. (2013). Psychological capital: A new lens for understanding employee fit and attitudes. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1) 28-43.
- Luthans, F. (2012). Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 23(1). 1-12.
- 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., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- 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. (2010). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York :McGraw-Hill/Irwin.Organizations.
- Mills, M. J. a, Fleck, C. R. a & Andrzej, K. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *Journal of Positive Psychology*, 2(8), 153-164.

- Wefald, A. J. & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol? *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 141-145.
- Welbourne, T. (2007). Engagement: beyond the fad and into the executive suite, *Journal of Leader to Leader*, (44), 45-51.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2012). Psychological capital: Meaning, findings, and future directions. In K.S. Cameron, & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 17-27). New York, NY: Oxford University Press.
- evolving literature. *Colombo Business Journal*, 3(1), 25-39.
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010). *The power of positive psychology: psychological capital and work engagement. Work engagement: A handbook of essential theory and research.* (54-68) New York: Psychology press.
- Toor, S. & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3) 1-12.
- Vink, J., Ouweneel, A., & Le Blanc, P. (2011). Psychologists energiebronnen voor bevlogen werknemers: Psychologisch kapitaal in het job demands-resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24 (2), 101-120.

## **The Effect of Managers Psychological Capital Components Training on Increasing the Employees Engagement**

**M. Ghanenia<sup>1</sup>, M. Forouhar<sup>2\*</sup>, S. Jalili<sup>3</sup>**

1- Ph.D. of psychology, Faculty of Education and psychology, University of Shadid Chamran, Ahvaz, Iran

2- Ph.D. student of educational management. Faculty of Education and psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran

3- M.A.In psychometric. Faculty of Education and psychology, University of Alameh Tabatabai, Tehran, Iran

### **Abstract**

The aim of the study was to investigate the effect of managers psychological capital components training on increasing the employees engagement. The research design was quasi-experimental with pretest-posttest and control group. The sample was forty four managers who were randomly assigned to experimental and control groups. In order to evaluate the effect of the experimental intervention among the staff of each manager, two to three employees (99 person) were randomly selected and randomly were assigned to experimental and control groups. To collect the data, two questionnaires of psychological capital, Luthans, Avolio, and yousef and work engagement questionnaire, Gallup was used. There was a significant difference between the control and experimental groups in the basic needs and management support components. However, in the components of teamwork and development opportunities the difference between the two groups was not significant .Totally, the results showed managers psychological capital training increased employees engagement.

**Keywords:** managers psychological capital training, employees engagement.

---

\* m.farvahar@edu.ui.ac.ir