



The Impact of Fun Human Resource Practices on Thriving at Work with Regard to the Mediating Role of Psychological Capital and Autonomous Motivation

Mohammad yazdaniziarat[✉] 

Researcher Assistant, Faculty of Humanities, Department of Management, Islamic Azad University, Bojnourd Branch, Bojnourd, Iran.

yazdaniziarat.m@semnan.ac.ir

Sajad Alizadeh 

Master's Degree in Public Administration - Human Resource Development, Islamic Azad University, Bojnourd Branch, Bojnourd, Iran.

S.alizadeh@iau.ir

ARTICLE INFO

Research Full Paper

Article history:

Received: 2026-08-11

Revised: 2026-08-24

Accepted: 2026-09-16

Keywords:

Human Resource

Management;

Thriving at Work;

Psychological Capital;

Autonomous

Motivation.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: Thriving at work, characterized by learning and vitality, is crucial for employee performance and well-being in today's competitive organizations. Fun human resource practices can foster a cheerful and informal atmosphere, yet the underlying mechanisms—particularly through psychological capital (hope, efficacy, resilience, optimism) and autonomous motivation—remain underexplored in Iranian organizational contexts. This study aims to investigate the direct and indirect effects of fun HR practices on thriving, examining the mediating roles of psychological capital and autonomous motivation.

Materials and Methods: This descriptive-correlational study targeted 250 employees of the North Khorasan Welfare Department. Using a census method, 185 valid questionnaires were analyzed. Instruments included standard scales for fun HR practices (Ford et al., 2005), autonomous motivation (Strauss, 2017), psychological capital (Luthans, 2011), and thriving (Porath et al., 2012), all rated on a 5-point Likert scale. Reliability (Cronbach's $\alpha > 0.80$ for all variables) and validity were confirmed. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with Smart PLS 3. Model fit indices (GOF = 0.60, $Q^2 = 0.584$, $R^2 = 0.420$) indicated strong predictive relevance and acceptable explanatory power.

Results: All nine research hypotheses were supported. The strongest direct effect was psychological capital on thriving ($\beta = 0.531$), followed by fun HR practices on thriving ($\beta = 0.514$). Significant direct effects were also found for fun HR practices on psychological capital ($\beta = 0.344$) and autonomous motivation ($\beta = 0.331$), as well as psychological capital on autonomous motivation ($\beta = 0.402$). Sobel tests confirmed the significant indirect effects of fun HR practices through both mediators ($t > 1.96$), demonstrating that both pathways independently explain the link between fun HR practices and thriving.

[✉] Corresponding author. E-mail address: yazdaniziarat.m@semnan.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0002-7357-1918>

Conclusion: Fun HR practices enhance employee thriving both directly and indirectly by bolstering psychological capital and autonomous motivation. These findings fill a research gap in the Iranian context and align with international literature (e.g., Han et al., 2024; Bartram et al., 2023). Practically, managers should implement targeted fun activities, invest in psychological capital development (HERO model), and satisfy basic psychological needs (autonomy, competence, relatedness) to foster intrinsic motivation. Despite limitations such as the cross-sectional design and specific public-sector sample, future longitudinal studies across diverse industries are recommended to enhance generalizability.

Cite this article: Yazdaniziarat, M., & alizadeh, S. (2026). The Impact of Fun Human Resource Practices on Thriving at Work with Regard to the Mediating Role of Psychological Capital and Autonomous Motivation. *Managerial Modelling in Sustainable Development*, 2(1), 127-148.

DOI: [10.22075/mmsd.2026.42301.1045](https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42301.1045)

© 2025 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by Semnan University Press.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



تأثیر اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر شکوفایی شغلی با توجه به نقش واسطه سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار

محمد یزدانی زیارت*^{ID}

پژوهشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران

yazdaniziarat.m@semnan.ac.ir

سجاد علیزاده^{ID}

فوق لیسانس مدیریت دولتی - گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران.

S.alizadeh@iau.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی - پژوهشی	سابقه و هدف: شکوفایی شغلی با دو بُعد یادگیری و سرزندگی، پیامدی کلیدی برای عملکرد و بهزیستی کارکنان است. اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی با ایجاد فضایی شاد و غیررسمی، بستر مناسبی برای بروز انگیزه‌های درونی فراهم می‌آورند، اما سازوکار تأثیر آن‌ها بر شکوفایی همچنان نیازمند تبیین است. ادبیات پژوهش دو مسیر سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار را پیشنهاد می‌کند. با وجود پژوهش‌های بین‌المللی، در ایران هیچ مطالعه‌ای به بررسی هم‌زمان این دو مسیر در رابطه با اقدامات مفرح و شکوفایی نپرداخته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر اقدامات مفرح بر شکوفایی شغلی با نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار در میان کارکنان بهزیستی خراسان شمالی انجام شده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۵/۲۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۲	روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل ۲۵۰ نفر از کارکنان اداره کل بهزیستی استان خراسان شمالی در سال ۱۴۰۵ بودند که به روش سرشماری انتخاب شدند و ۱۸۵ پرسشنامه کامل و معتبر تحلیل گردید. ابزارهای پژوهش شامل چهار پرسشنامه استاندارد بودند. روایی پرسشنامه‌ها با روش محتوا و صوری و پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شدند. برازش مدل با معیارهای R^2 ، Q^2 و GOF ارزیابی گردید.
واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی؛ شکوفایی شغلی؛ سرمایه روان‌شناختی؛ انگیزش خودمختار.	یافته‌ها: نتایج نشان داد که همه فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. قوی‌ترین تأثیر مستقیم مربوط به سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی شغلی و پس از آن تأثیر اقدامات مفرح بر شکوفایی شغلی بود.

تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر انگیزش خودمختار و تأثیر اقدامات مفرح بر سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار همگی معنادار بودند. آزمون سوبل نشان داد که هر سه مسیر میانجی در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند. حدود ۴۲ درصد از واریانس شکوفایی توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌شود.

نتیجه‌گیری: اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی نه تنها به‌طور مستقیم، بلکه از طریق دو مسیر مجزای سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار به ارتقای شکوفایی شغلی منجر می‌شود. سرمایه روان‌شناختی نقش محوری در ایجاد حس یادگیری و سرزندگی دارد و تا حدی از طریق افزایش انگیزش درونی به شکوفایی می‌انجامد. نوآوری پژوهش در آزمون هم‌زمان دو مسیر واسطه‌ای در بافت سازمان‌های ایرانی است. به مدیران پیشنهاد می‌شود با طراحی اقدامات مفرح هدفمند، سرمایه‌گذاری بر توسعه سرمایه روان‌شناختی و تقویت انگیزش خودمختار، زمینه را برای شکوفایی کارکنان فراهم آورند.

استناد: یزدانی زیارت، محمد و علیزاده، سجاد. (۱۴۰۵). تأثیر اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر شکوفایی شغلی با توجه به نقش واسطه سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار. *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، ۲(۱)، ۱۲۷-۱۴۸.

DOI: [10.22075/mmsd.2026.42301.1045](https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42301.1045)

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

در سازمان‌های امروزی که با تحولات شتابان و رقابت فزاینده مواجه‌اند، کارکنانی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند که نه تنها وظایف خود را انجام دهند، بلکه با اشتیاق بیاموزند، در کار خود انرژی داشته باشند و در محیط کار «شکوفایی» گردند (اسپریترز و همکاران^۱، ۲۰۰۵؛ گوه و همکاران^۲، ۲۰۲۲). شکوفایی شغلی با دو بُعد یادگیری و سرزندگی، پیامدی کلیدی برای عملکرد برتر، بهزیستی روان‌شناختی و کاهش قصد ترک خدمت محسوب می‌شود (جیانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۶؛ بارترام و همکاران^۴، ۲۰۲۳). از این رو، شناسایی پیشایندهای آن و طراحی بسترهای سازمانی مؤثر، به دغدغه‌ای اساسی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است.

با وجود اهمیت جهانی این مفهوم، سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه نهادهای حمایتی همچون اداره کل بهزیستی خراسان شمالی، با شرایط خاصی روبه‌رو هستند که ضرورت توجه به شکوفایی را دوچندان می‌سازد. حجم بالای کار، تماس مستمر با مراجعان آسیب‌پذیر، کمبود منابع و فشارهای روانی ناشی از مسئولیت‌های سنگین، زمینه‌ساز افزایش استرس و فرسودگی کارکنان شده‌اند (پورقاز و همکاران، ۱۴۰۰). این وضعیت ضمن تهدید سلامت روان و بهره‌وری، کیفیت خدمات به مددجویان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از این رو، یافتن راهکارهایی برای تقویت یادگیری و سرزندگی در این فضای پرتنش، ضرورتی عینی و مبرم است.

در این میان، اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی^۵ شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده نظیر رویدادهای اجتماعی، جشن‌های سازمانی، مسابقات گروهی و انعطاف‌پذیری ساعات کار، با هدف ایجاد فضایی شاد و حمایت‌گر طراحی شده‌اند (میشل و همکاران^۶، ۲۰۱۹؛ هان و همکاران^۷، ۲۰۲۴). با این حال، پرسش اساسی آن است که این اقدامات از چه سازوکارهایی به شکوفایی منجر می‌شوند؟ ادبیات نظری دو مسیر متمایز را پیشنهاد می‌کند: نخست سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری) که تحت تأثیر محیط حمایت‌گر، شکوفایی را افزایش می‌دهد (لوتانز و همکاران^۸، ۲۰۰۷؛ ایباس و آکار^۹، ۲۰۱۷)؛ و دوم انگیزش خودمختار که بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، از طریق ارضای نیازهای شایستگی، ارتباط و خودمختاری، یادگیری و سرزندگی را تقویت می‌نماید (گانه و دسی^{۱۰}، ۲۰۰۵؛ اسپریترز و پوراث^{۱۱}، ۲۰۱۴).

مرور نظام‌مند پیشینه در ایران نشان می‌دهد که پژوهش‌های داخلی عمدتاً به نقش جداگانه هر یک از این متغیرها پرداخته‌اند و هیچ مطالعه‌ای به‌طور هم‌زمان تأثیر اقدامات مفرح بر شکوفایی را از طریق دو مسیر مجزای سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار در بافت سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه نهادهای حمایتی با فشار کاری بالا، بررسی نکرده است (نکویی و همکاران، ۱۴۰۲؛ حکاک و همکاران، ۱۴۰۱؛ پورقاز و همکاران، ۱۴۰۰؛ حیای و همکاران، ۱۴۰۰؛ ارشدی و کعب عمیر، ۱۳۹۸؛ شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰). انتخاب اداره کل بهزیستی خراسان شمالی به‌عنوان جامعه مورد مطالعه، افزون بر دسترسی پژوهشی، به دلیل ویژگی‌های خاص این سازمان صورت گرفته است تا نتایج آن الگویی عملیاتی برای سایر سازمان‌های دولتی مشابه ارائه دهد.

1. Spreitzer et al
2. Goh et al
3. Jiang et al
4. Bartram et al
5. Fun HRM Practices
6. Michel et al
7. Han et al
8. Luthans et al
9. Aybas & Acar
10. Gagné & Deci
11. Spreitzer & Porath

از این رو، مسئله اصلی پژوهش آن است که آیا اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر شکوفایی شغلی کارکنان بهزیستی خراسان شمالی تأثیر دارد و آیا سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار، این رابطه را به طور جداگانه میانجی‌گری می‌کنند؟ به عبارت روشن‌تر، پرسش اصلی چنین صورت‌بندی می‌شود: «آیا اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر شکوفایی شغلی کارکنان بهزیستی خراسان شمالی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار) دارد؟»

پاسخ به این پرسش، از سوی نظری به تلفیق دو چارچوب در بستر مدل اجتماعی-تعبیه‌شده شکوفایی کمک کرده و شکاف ادبیات داخلی را پر می‌کند (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۳)؛ و از سوی عملی، راهنمایی عینی برای مدیران بهزیستی فراهم می‌آورد تا با طراحی اقدامات مفرح هدفمند، سرمایه‌گذاری بر توسعه سرمایه‌های روان‌شناختی و ایجاد انگیزه‌های خودمختارانه، ضمن کاهش فرسودگی و افزایش بهزیستی کارکنان (بارترام و همکاران، ۲۰۲۳؛ چن و همکاران، ۲۰۲۴)، گامی مؤثر در ارتقای کیفیت خدمات به جامعه هدف بردارند.

۲. مبانی نظری پژوهش

در این بخش، مبانی نظری پژوهش در چهار محور اصلی ارائه می‌شود: اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی، سرمایه روان‌شناختی، انگیزش خودمختار و شکوفایی شغلی. ابتدا مفهوم و ابعاد هر سازه تبیین می‌گردد، سپس با تکیه بر نظریه‌های موجود، روابط میان آن‌ها و منطق شکل‌گیری فرضیه‌های پژوهش تشریح می‌شود.

- اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی

اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی به مجموعه‌ای از رویه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های سازمانی اطلاق می‌شود که با هدف ایجاد فضایی شاد، پویا و غیررسمی در محیط کار طراحی می‌شوند. این اقدامات، که مصادیق عینی آن‌ها شامل برگزاری رویدادهای اجتماعی، جشن‌های سازمانی، مسابقات گروهی، انعطاف‌پذیری در ساعات کار و حتی طراحی فیزیکی فضای کار به گونه‌ای که حس نشاط و سرزندگی را القا کند، می‌باشد، در ادبیات مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری برای بهبود جو سازمانی و کیفیت زندگی کاری شناخته می‌شوند (میشل و همکاران، ۲۰۱۹). از منظر نظری، چنین اقداماتی را می‌توان در چارچوب نظریه حفظ منابع^۲ تبیین کرد. بر اساس این نظریه، افراد به دنبال کسب، حفظ و حمایت از منابع ارزشمند (شامل منابع عینی، اجتماعی، شخصی و انرژی) هستند و هرگونه تهدید یا فقدان این منابع، تنش و فرسودگی را به دنبال دارد (زانتوپولو و همکاران^۳، ۲۰۰۹). اقدامات مفرح، به مثابه منابع شغلی حمایت‌کننده، با ایجاد محیطی لذت‌بخش و غیررسمی، نه تنها از تحلیل رفتگی منابع روانی کارکنان جلوگیری می‌کنند، بلکه با تقویت حس تعلق و همبستگی گروهی، به بازسازی و افزایش سرمایه‌های روان‌شناختی فردی یاری می‌رسانند. به عبارتی، این اقدامات به عنوان «منابع شغلی» عمل کرده و از طریق ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی (مانند خودمختاری، شایستگی و ارتباط)، بستر مناسبی برای بروز انگیزه‌های درونی و خودانگیختگی فراهم می‌آورند.

هم‌چنین، بر اساس نظریه خودتعیین‌گری^۴، محیط‌های کاری که نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران را تأمین کنند، انگیزش خودمختار را تقویت می‌نمایند (گانی و دسی، ۲۰۰۵). اقدامات مفرح، با غیررسمی‌سازی روابط، کاهش فشارهای ساختاری و ایجاد فرصت‌های تعامل مثبت، به طور طبیعی به ارضای این نیازها کمک می‌کنند و در نتیجه، انگیزه‌ی درونی کارکنان را برای مشارکت، یادگیری و خلاقیت افزایش می‌دهند. این فرایند، از منظر مدل منابع شغلی-مطالبات شغلی^۵ نیز قابل تبیین است؛ زیرا اقدامات مفرح به عنوان منابع شغلی، اثرات منفی فشارهای کاری را تعدیل

1. Chen et al
2. Conservation of Resources Theory
3. Xanthopoulou et al
4. Self-Determination Theory
5. Job Demands-Resources Model

کرده و از طریق افزایش دلبستگی و انرژی مثبت، به ارتقای بهزیستی و عملکرد شغلی می‌انجامند (زانتوپولو و همکاران، ۲۰۰۹).

در مجموع، مبانی نظری نشان می‌دهند که اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی، از طریق دو سازوکار مکمل یعنی تأمین منابع روان‌شناختی (بر اساس نظریه حفظ منابع) و ارضای نیازهای بنیادین (بر اساس نظریه خودتعیین‌گری) می‌توانند به‌عنوان پیشایندهای کلیدی برای پیامدهای مثبت شغلی مانند شکوفایی، انگیزش درونی و سرمایه‌ی روان‌شناختی عمل کنند. این چارچوب نظری، پایه مفهومی آزمون نقش واسطه‌ای سرمایه‌ی روان‌شناختی و انگیزش خودمختار در پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد.

- سرمایه روان‌شناختی

سرمایه روان‌شناختی، یکی از مفاهیم بنیادین در روان‌شناسی مثبت‌گرای سازمانی، به «حالت‌های روانی مثبت قابل توسعه» در فرد اشاره دارد و از چهار مؤلفه تشکیل می‌شود: خودکارآمدی (باور به توانایی‌های خویش)، امید (اراده و توانایی راه‌یابی برای دستیابی به اهداف)، تاب‌آوری (بازگشت از ناملایمات) و خوش‌بینی (نسبت‌دهی مثبت به رویدادها) (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). برخلاف ویژگی‌های شخصیتی ثابت، سرمایه روان‌شناختی ماهیتی «حالتی-شبه» دارد و از طریق مداخلات آموزشی و بازخوردهای مدیریتی قابل پرورش است. از منظر نظریه حفظ منابع، این سازه به‌عنوان یک منبع شخصی کلیدی، هم از تحلیل رفتگی جلوگیری می‌کند و هم با ایجاد مارپیچ‌های افزایشی منابع، زمینه انباشت سایر منابع مثبت را فراهم می‌آورد. همچنین سرمایه روان‌شناختی با نظریه خودتعیین‌گری پیوندی عمیق دارد؛ مؤلفه‌هایی چون خودکارآمدی و امید، نیاز بنیادین به شایستگی را برآورده می‌سازند و خوش‌بینی و تاب‌آوری نیز ادراک خودمختاری را در مواجهه با موانع تقویت می‌کنند و بدین ترتیب، بستر شکل‌گیری انگیزش خودمختار را هموار می‌سازند. در مدل‌های نظری شکوفایی شغلی، سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان «حلقه واسطه» میان اقدامات سازمانی (نظیر اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی) و پیامدهای مثبت کاری مطرح است؛ چراکه کارکنان دارای خودکارآمدی بالا، اهداف چالش‌برانگیزتری دنبال می‌کنند؛ افراد امیدوار، راه‌های خلاقانه‌ای برای یادگیری می‌یابند؛ تاب‌آوران، شکست‌ها را موقتی تلقی می‌کنند و خوش‌بینان، محیط کار را بستری برای رشد می‌بینند (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۵؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۲۶). بنابراین، سرمایه روان‌شناختی پویاترین منبع فردی در مدل‌های نوین شکوفایی به‌شمار می‌رود که هم به‌طور مستقیم و هم از طریق تقویت انگیزش خودمختار، حس یادگیری و سرزندگی را در کارکنان نهادینه می‌سازد.

- انگیزش خودمختار

انگیزش خودمختار یکی از مفاهیم بنیادین در نظریه‌ی خودتعیین‌گری به‌شمار می‌رود و به انجام کاری به‌سبب علاقه ذاتی، لذت درونی و همسویی با ارزش‌های شخصی اشاره دارد. در این چارچوب، انگیزش انسانی در یک پیوستار از خودمختاری کامل تا کنترل بیرونی قرار می‌گیرد (گانیه و دسی، ۲۰۰۵)؛ بدین معنا که انگیزش خودمختار در نقطه مقابل انگیزش کنترل‌شده قرار دارد که مبتنی بر فشارهای بیرونی (پاداش و تنبیه) یا درونی‌سازی‌های اجباری است. نظریه خودتعیین‌گری با تأکید بر سه نیاز اساسی روان‌شناختی خودمختاری، شایستگی و ارتباط تبیین می‌کند که ارضای این نیازها در محیط کار، شرط لازم برای شکل‌گیری انگیزش خودمختار است. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند در انتخاب‌های خود آزادند، توانایی‌هایشان مورد شناسایی قرار می‌گیرد و با دیگران ارتباط معنادار برقرار می‌کنند، انگیزه آن‌ها از حالت بیرونی به درونی گرایش می‌یابد و این امر به‌نوبه خود زمینه‌ساز پیامدهای مثبت شغلی مانند رضایت، عملکرد مطلوب و بهزیستی روان‌شناختی می‌شود (گانیه و دسی، ۲۰۰۵؛ ون دن بروک و همکاران، ۲۰۲۱).

از منظر نظری، انگیزش خودمختار نه تنها یک حالت انگیزشی، بلکه یک مکانیسم خودتقویت کننده رفتاری محسوب می شود که فرد را به سمت فعالیت های چالش برانگیز و یادگیرنده سوق می دهد. اسپریتزر و پوراث (۲۰۱۴) در چارچوب نظری خود درباره شکوفایی شغلی، خودتعیین گری را به عنوان یکی از «مغذی های» اصلی این پدیده معرفی می کنند؛ به این معنا که کارکنانی که خودمختاری، شایستگی و ارتباط را تجربه می کنند، بیشتر در معرض یادگیری مستمر و احساس سرزندگی قرار می گیرند (اسپریتزر و پوراث، ۲۰۱۴). بنابراین، انگیزش خودمختار نه تنها یک متغیر فردی، بلکه پلی است که منابع سازمانی (نظیر اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی) را به پیامدهای رشدی مانند شکوفایی شغلی متصل می سازد. به عبارت دیگر، از دیدگاه نظریه خودتعیین گری، هرگونه اقدام مدیریتی که نیازهای اساسی روان شناختی کارکنان را تأمین کند، می تواند از طریق افزایش انگیزش خودمختار، به ارتقای یادگیری، انرژی و در نهایت شکوفایی در محیط کار بینجامد.

- شکوفایی شغلی

شکوفایی شغلی به عنوان «حس پیشرفت و حیات در کار» تعریف می شود و از دو بُعد اساسی تشکیل شده است: یادگیری که به معنای کسب دانش و مهارت های جدید است، و سرزندگی که به معنای داشتن انرژی و نشاط در حین انجام وظایف می باشد. این سازه بیانگر وضعیتی پویا و هم زمان در دو سطح شناختی و عاطفی است و فراتر از مفاهیمی همچون رضایت شغلی یا اشتیاق صرف قرار می گیرد؛ چراکه بر رشد مستمر فرد در محیط کار تأکید دارد. از منظر نظری، مدل اجتماعی-تعبیه شده شکوفایی یکی از چارچوب های بنیادین در این حوزه محسوب می شود. این مدل برهم کنش دو دسته از عوامل را تبیین می کند: منابع بافتی (نظیر حمایت سرپرست، استقلال کاری، دسترسی به اطلاعات و منابع سازمانی) و منابع فردی (همچون سرمایه ی روان شناختی، انگیزش درونی و خودکارآمدی). بر اساس این مدل، شکوفایی زمانی رخ می دهد که فرد هم از نظر شناختی (یادگیری) و هم از نظر عاطفی (سرزندگی) در کار غوطه ور شود و این وضعیت به نوبه ی خود پیامدهای مثبتی مانند عملکرد بهتر، بهزیستی و تعهد سازمانی را به دنبال دارد (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۵). علاوه بر این، نظریه ی خودتعیین گری (دسی و رایان، ۱۹۸۵) نیز چارچوب مکملی برای تبیین شکوفایی فراهم می آورد، زیرا تأمین نیازهای بنیادین روان شناختی (خودمختاری، شایستگی و ارتباط) به عنوان پیش نیاز اساسی برای ایجاد انگیزش خودمختار و در نتیجه احساس یادگیری و سرزندگی مطرح می شود. از سوی دیگر، نظریه حفظ منابع نشان می دهد که وجود منابع شخصی و سازمانی کافی، از تحلیل رفتگی جلوگیری کرده و بستر را برای شکوفایی فراهم می سازد (اسپریتزر و پوراث، ۲۰۱۴).

۱.۲. مرور پیشینه پژوهش

- پیشینه خارجی

پژوهش های خارجی شکوفایی شغلی را با مدل اجتماعی-تعبیه شده ی اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵) آغاز کردند که یادگیری و سرزندگی را به عنوان ابعاد اصلی آن معرفی نمودند. سپس، مطالعات گانه و دسی (۲۰۰۵) و لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) به ترتیب نقش انگیزش خودمختار و سرمایه ی روان شناختی را در پیامدهای مثبت شغلی تأیید کردند. ادامه، پژوهش های تجربی نظیر تیوز و همکاران^۲ (۲۰۱۷)، ایاس و آکار (۲۰۱۷)، کوپر و همکاران^۳ (۲۰۱۹) و میشل و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که اقدامات مفرح و رفاه-محور مدیریت منابع انسانی، این منابع فردی را تقویت کرده و به شکوفایی منجر می شوند. در سال های اخیر، هان و همکاران (۲۰۲۴) تأثیر مستقیم اقدامات مفرح بر شکوفایی از طریق انگیزش خودمختار را تأیید کردند و جیانگ و همکاران (۲۰۲۶) چارچوبی یکپارچه ارائه دادند که متغیرهای سازمانی و

1. Deci & Ryan

2. Tews et al

3. Cooper et al

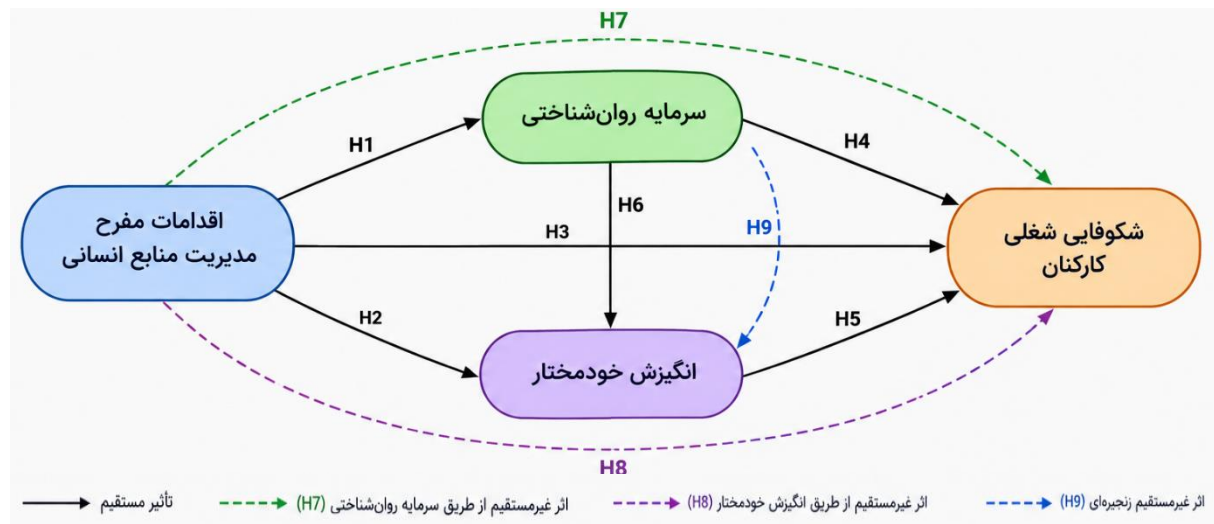
فردی را هم‌زمان در مدل شکوفایی لحاظ می‌کند. همچنین بارترام و همکاران (۲۰۲۳) و چن و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش این اقدامات در کاهش فرسودگی و افزایش بهزیستی در شرایط پرتنش تأکید داشتند.

- پیشینه داخلی

در داخل کشور، پژوهش‌ها عمدتاً به نقش جداگانه سرمایه روان‌شناختی یا انگیزش خودمختار در پیامدهای شغلی پرداخته‌اند. شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) بر اهمیت شادمانی سازمانی در هویت‌یابی و رفتار شهروندی تأکید کردند. ارشدی و کعب عمیر (۱۳۹۸) رابطه مثبت انگیزش خودتعیینی را با بهزیستی روان‌شناختی نشان دادند. پورقاز و همکاران (۱۴۰۰) نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی در کاهش تحلیل رفتگی را تأیید کردند و رحیمی و همکاران (۱۴۰۰) انگیزش خودمختار را یکی از پیشایندهای کلیدی اشتیاق شغلی معرفی نمودند. حیوی و همکاران (۱۴۰۰) نیز مسیر سرمایه روان‌شناختی به عملکرد و بهزیستی را از طریق رشد روان‌شناختی نشان دادند. حکاک و همکاران (۱۴۰۱) مدلی جامع برای شکوفایی در زندگی سازمانی طراحی کردند و نهایتاً نکویی و همکاران (۱۴۰۲) تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی را با میانجی‌گری رفتارهای کاری انگیزشی تأیید کردند. باین‌حال، هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی تأثیر هم‌زمان اقدامات مفرح را از دو مسیر سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار بر شکوفایی بررسی نکرده‌اند و این خلأ، هدف اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد.

- چارچوب مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی این پژوهش بر پایه تحلیل منطقی نویسنده از ادبیات و پیشینه موجود طراحی شده و استدلال اصلی آن بر این محور استوار است که اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی، با فعال‌سازی هم‌زمان دو سازوکار مکمل بازسازی سرمایه روان‌شناختی (شامل خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی) و ایجاد انگیزش خودمختار (مبتنی بر ارضای نیازهای بنیادین خودمختاری، شایستگی و ارتباط)، زمینه‌ساز شکل‌گیری شکوفایی شغلی در ابعاد یادگیری و سرزندگی می‌شود؛ به گونه‌ای که بر اساس نظریه حفظ منابع، اقدامات مفرح از قبیل رویدادهای شاد و جو غیررسمی، به مثابه منابع شغلی، از تحلیل رفتگی روانی جلوگیری کرده و سرمایه‌های روان‌شناختی را بازسازی می‌کنند و هم‌زمان بر پایه نظریه خودتعیین‌گری، با غیررسمی‌سازی روابط و کاهش فشارهای ساختاری، نیازهای بنیادین کارکنان را ارضا نموده و انگیزش را به‌سوی خودمختاری سوق می‌دهند، اما وجه ممیزه این مدل در تبیین رابطه زنجیره‌ای میان این دو مسیر نهفته است؛ بدین معنا که بر اساس مدل اجتماعی-تعبیه‌شده شکوفایی، سرمایه روان‌شناختی با تقویت حس شایستگی، بستر ارضای نیاز به خودمختاری را هموار کرده و انگیزش خودمختار را تشدید می‌کند و در نهایت، سرمایه روان‌شناختی با تقویت باور به توانایی‌ها و امید، بعد یادگیری و با افزایش تاب‌آوری و خوش‌بینی، بعد سرزندگی را ارتقا می‌دهد، در حالی که انگیزش خودمختار نیز با ایجاد اشتیاق به چالش‌های یادگیرنده و لذت درونی از کار، هر دو بعد شکوفایی را پشتیبانی می‌نماید؛ به عبارت روشن‌تر، سرمایه روان‌شناختی «توانایی» شکوفایی را تأمین می‌کند و انگیزش خودمختار «خواستن» آن را تضمین می‌نماید و ترکیب این دو، بیشترین توان تبیین را برای شکوفایی در محیط‌های کاری پرتنش دارد، که بر اساس این استدلال‌های به هم پیوسته، مدل مفهومی همانند شکل (۱) و فرضیه‌های پژوهش تدوین شده‌اند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- فرضیه‌های پژوهش

- اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
- اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر انگیزش خودمختار تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
- اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر شکوفایی شغلی کارکنان تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
- سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی شغلی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
- انگیزش خودمختار بر شکوفایی شغلی کارکنان تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
- سرمایه روان‌شناختی بر انگیزش خودمختار تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
- اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی از طریق سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی از طریق انگیزش خودمختار بر شکوفایی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سرمایه روان‌شناختی از طریق انگیزش خودمختار بر شکوفایی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است که به بررسی روابط بین متغیرها در شرایط طبیعی می‌پردازد. جامعه آماری شامل تمامی ۲۵۰ نفر از کارکنان اداره کل بهزیستی استان خراسان شمالی در سال ۱۴۰۵ بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه و امکان دسترسی به همه اعضای آن، پژوهش به صورت سرشماری انجام گرفت و همه کارکنان به عنوان پاسخ‌دهنده انتخاب شدند. از این میان، ۱۸۵ پرسش‌نامه کامل و معتبر گردآوری شد که نرخ بازگشت معادل ۷۴٪ را نشان می‌دهد. لازم به تأکید است که به دلیل سرشماری بودن مطالعه، نیازی به استنباط آماری برای تعمیم یافته‌ها به جامعه‌ای فراتر از کارکنان اداره کل بهزیستی خراسان شمالی وجود ندارد؛ از این رو، آماره‌های آزمون (همچون t-value) صرفاً برای ارزیابی قدرت و جهت روابط درون داده‌های موجود و به عنوان شاخص‌هایی برای قضاوت درباره معناداری عملی ضرایب مسیر در مدل ساختاری به کار گرفته شده‌اند و نه برای برآورد فاصله اطمینان پارامترهای جامعه. با این حال، برای حفظ انسجام با رویه رایج در پژوهش‌های مدیریتی و امکان مقایسه با مطالعات مشابه، گزارش مقادیر t-value و سطح معناداری بر اساس روش‌های مرسوم مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، چهار پرسش‌نامه استاندارد شامل پرسش‌نامه ۱۰ سوالی اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی (فورد و همکاران، ۲۰۰۵) (نمونه گویه: «سازمان ما رویدادهای شاد و غیررسمی را برای کارکنان برگزار می‌کند»؛

پرسش‌نامه ۶ سوالی انگیزش خودمختار (استراوس^۱، ۲۰۱۷) (نمونه گویه: «کارم را به‌خاطر علاقه شخصی‌ام انجام می‌دهم»); پرسش‌نامه ۱۱ سوالی سرمایه روان‌شناختی (لوتانز^۲، ۲۰۱۱) (نمونه گویه: «در مواجهه با مشکلات، به توانایی خود در یافتن راه‌حل اطمینان دارم»); و پرسش‌نامه ۷ سوالی شکوفایی شغلی (پوراس و همکاران^۳، ۲۰۱۲) (نمونه گویه: «در کار خود چیزهای جدیدی یاد می‌گیرم»); بود که همگی با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شدند. روایی ابزار با استفاده از روش روایی محتوا و صوری و تأیید اساتید حوزه مدیریت تأمین گردید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۵۸ و برای هر یک از متغیرها بالای ۰/۷ محاسبه شد که نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب است. برای تحلیل داده‌ها، در بخش توصیفی از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس نسخه ۲۶ و در بخش استنباطی از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه ۳ استفاده شد. برازش مدل در سه سطح اندازه‌گیری، ساختاری و کلی ارزیابی گردید؛ به‌گونه‌ای که بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۷، پایایی ترکیبی و روایی همگرا (AVE) تأیید شد و معیارهای R^2 (معادل ۰/۴۲۰ برای شکوفایی شغلی)، Q^2 (برابر با ۰/۵۸۴) و GOF (به میزان ۰/۶۰) همگی حاکی از برازش قابل قبول تا قوی مدل بود. در مجموع، روش‌شناسی پژوهش از اعتبار و دقت کافی برای آزمون فرضیه‌ها برخوردار است.

۴. یافته‌های پژوهش

برای شناخت ساختار نمونه‌ی آماری، توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت، سن و تحصیلات در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

جنسیت	فراوانی	درصد	سن	فراوانی	درصد	تحصیلات	فراوانی	درصد
مرد	۱۴۱	۷۶/۲	کمتر از ۳۰ سال	۴۳	۲۳/۲۴	کارشناسی	۱۴۸	۸۴/۵۷
			۳۱-۳۵ سال	۳۲	۱۷/۳۰	کارشناسی ارشد	۳۴	۱۹/۴۳
زن	۴۴	۲۳/۸	۳۶-۴۰ سال	۲۸	۱۵/۱۴	دکتری	۳	۱/۷
			۴۱ سال به بالا	۸۲	۴۴/۳۲			

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، اکثریت نمونه را مردان (۸۶/۲۹ درصد) تشکیل می‌دهند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی «۴۱ سال به بالا» با ۸۲ درصد است که نشان‌دهنده غالب بودن کارکنان با سابقه کاری طولانی‌تر در جامعه مورد مطالعه می‌باشد. همچنین از نظر تحصیلات، بیش از ۸۴ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی هستند که حاکی از سطح علمی نسبتاً بالای نمونه است. این توزیع نشان می‌دهد که نمونه پژوهش عمدتاً از کارکنان مرد، با تجربه و دارای تحصیلات دانشگاهی تشکیل شده است.

برای بررسی همسانی درونی گویه‌های هر یک از سازه‌های پنهان پژوهش، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. همچنین به منظور تأکید بر پایایی ترکیبی، از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج هر دو معیار در جدول ۲ ارائه شده است. مقادیر مطلوب برای این شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷ در نظر گرفته شده است.

1. Strauss
2. Luthans
3. Porath et al

جدول ۲. نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی
اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی	۰/۸۱۳۰	۰/۸۳۱۲
شکوفایی شغلی	۰/۸۹۱۴	۰/۸۶۵۵
سرمایه روان شناختی	۰/۸۱۴۳	۰/۷۵۱۹
انگیزش خودمختار	۰/۸۰۷۴	۰/۸۰۲۴

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۸۰ به‌دست آمده که نشان‌دهنده همسانی درونی بسیار مطلوب ابزارهای اندازه‌گیری است. همچنین پایایی ترکیبی (که در جدول درج نشده، اما محاسبه گردید) نیز برای همه متغیرها مقدار بالاتر از ۰/۷۰ را نشان داد که مؤید پایایی قابل قبول مدل اندازه‌گیری است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه‌های مورد استفاده از قابلیت اعتماد کافی برای تحلیل‌های بعدی برخوردار هستند.

– ارزیابی بار عاملی نشانگرها

برای ارزیابی روایی همگرا، بارهای عاملی تمامی گویه‌ها محاسبه شد. بر اساس معیارهای رویکرد حداقل مربعات جزئی، بار عاملی بالاتر از ۰/۷ مطلوب و مقادیر بین ۰/۴ تا ۰/۷ در صورت معناداری ($t > 1/96$) قابل قبول است. جدول ۳ ضرایب بار عاملی و آماره‌ی t مربوط به هر گویه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. بار عاملی متغیرهای پنهان

متغیر	مؤلفه	ضریب مسیر استاندارد	آماره t آزمون	متغیر	مؤلفه	ضریب مسیر استاندارد	آماره t آزمون
اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی	K1	۰/۷۱۴	۲۳/۱۱	سرمایه روان شناختی	C1	۰/۸۴۲	۱۹/۴۰
	K2	۰/۸۵۶	۱۰/۲۰		C2	۰/۹۳۵	۳۶/۷۰
	K3	۰/۷۳۷	۲۱/۳۰		C3	۰/۸۴۴	۱۹/۵۰
	K4	۰/۸۵۰	۲۲/۷۰		C4	۰/۷۷۵	۱۳/۱۵
	K5	۰/۸۵۶	۱۹/۶۰		C5	۰/۷۱۹	۹/۴۰
	K6	۰/۸۴۳	۱۲/۵۰		C6	۰/۹۱۴	۳۰/۲۰
	K7	۰/۷۶۱	۱۵/۸۰		C7	۰/۷۰۸	۸/۰۰
	K8	۰/۸۰۱	۳۳/۴۰		C8	۰/۹۴۴	۳۹/۱۰
	K9	۰/۹۲۴	۱۸/۶۰		C9	۰/۷۶۱	۱۲/۴۰
	K10	۰/۸۳۳	۲۳/۱۱		C10	۰/۷۳۵	۹/۷۰
انگیزش خودمختار	U1	۰/۸۶۶	۲۴/۵۰		C11	۰/۷۶۱	۱۲/۵۰
	U2	۰/۷۶۸	۱۲/۸۰	شکوفایی شغلی	S1	۰/۸۳۳	۱۸/۹۰
	U3	۰/۸۱۱	۱۶/۴۰		S2	۰/۸۱۵	۱۶/۹۰
	U4	۰/۷۶۳	۱۲/۶۰		S3	۰/۷۲۵	۹/۳۰
	U5	۰/۸۶۶	۲۴/۲۰		S4	۰/۹۳۰	۳۴/۱۰
	U6	۰/۷۰۶	۸/۳۰		S5	۰/۷۵۰	۱۱/۴۰
					S6	۰/۸۵۶	۲۲/۷۰
					S7	۰/۷۵۲	۱۱/۳۰

نتایج بارهای عاملی و آماره آزمون نشان می دهد که ضرایب تمامی گویه ها در دامنه ی ۰/۷۰۶ تا ۰/۹۴۴ قرار دارند. اگرچه برخی گویه ها دارای بارهای عاملی کمتر از ۰/۷۰ هستند، اما تمامی آماره های t مربوط به این ضرایب (همگی بسیار بزرگ تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶) بوده و در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($t > ۲/۹۶$) نیز معنادار می باشند که حاکی از معناداری آماری قوی آنهاست. همچنین بیش از ۹۰ درصد گویه ها دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۷۰ هستند که نشان دهنده سهم مطلوب هر گویه در تبیین سازه مربوطه می باشد. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که مدل اندازه گیری از روایی همگرایی بسیار مطلوب و قابل قبولی برخوردار است.

برای بررسی روایی واگرا و اطمینان از اینکه هر سازه پنهان، مفهومی متمایز از سایر سازه ها دارد، از معیار فورنل و لارکر استفاده شده است. در این روش، ریشه ی میانگین واریانس استخراج شده ($\sqrt{AVE}$) برای هر متغیر با ضرایب همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مدل مقایسه می گردد. شرط برقراری روایی واگرا آن است که مقدار $\sqrt{AVE}$ هر سازه، از بیشترین همبستگی آن سازه با دیگر سازه ها بزرگ تر باشد. نتایج این بررسی در جدول ۳ ارائه شده است؛ اعداد روی قطر ماتریس معرف $\sqrt{AVE}$ و اعداد خارج از قطر، ضرایب همبستگی بین سازه ها هستند.

جدول ۴. نتایج روایی واگرا متغیرهای پنهان تحقیق

مفهوم	۱	۲	۳	۴
اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی	۰/۶۳۱			
شکوفایی شغلی	۰/۵۰۲	۰/۵۸۹		
سرمایه روان شناختی	۰/۴۴۵	۰/۵۲۰	۰/۵۴۷	
انگیزش خودمختار	۰/۴۶۳	۰/۵۳۶	۰/۵۵۱	۰/۶۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می دهد که به جز یک مورد جزئی، مقدار $\sqrt{AVE}$ برای هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه ها بزرگ تر است. به عنوان نمونه، $\sqrt{AVE}$ برای سازه ی «سرمایه ی روان شناختی» برابر با ۰/۵۴۷ و همبستگی آن با «انگیزش خودمختار» برابر با ۰/۵۵۱ است که اختلاف ناچیزی دارد؛ با این حال، با توجه به اینکه سایر نسبت ها در سطح مطلوبی قرار دارند و همچنین بر اساس معیارهای تکمیلی مانند بارهای عاملی متقاطع که در تحلیل اولیه تأیید شد، می توان گفت روایی واگرایی مدل در سطح قابل قبولی برقرار است و سازه های پژوهش از تمایز مفهومی کافی برخوردارند. این یافته، پیش نیاز لازم برای ادامه ی تحلیل های ساختاری و آزمون فرضیه ها را فراهم می سازد.

برای ارزیابی قدرت تبیین مدل ساختاری، ضریب تعیین (R^2) برای متغیر وابسته (شکوفایی شغلی) محاسبه گردید. جدول ۵ این مقدار را گزارش می دهد.

جدول ۵. نتایج معیار R^2 برای سازه درونزا

متغیرهای مکنون	R^2
شکوفایی شغلی	۰/۴۲۰۳

مقدار R^2 معادل ۰/۴۲۰۳ نشان می دهد که حدود ۴۲٪ از واریانس شکوفایی شغلی توسط سه متغیر پیش بین تبیین می شود. این میزان بر اساس معیارهای رایج (چین، ۱۹۹۸) در سطح متوسط تا قابل قبول ارزیابی می شود و نشان دهنده برازش ساختاری مناسب مدل برای آزمون فرضیه هاست.

برای سنجش برازش کلی مدل از شاخص GOF استفاده شد که ترکیبی از میانگین اشتراکی و ضریب تعیین است. مقادیر بالاتر از ۰/۳۶ نشان دهنده برازش قوی محسوب می شود که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج برازش مدل کلی

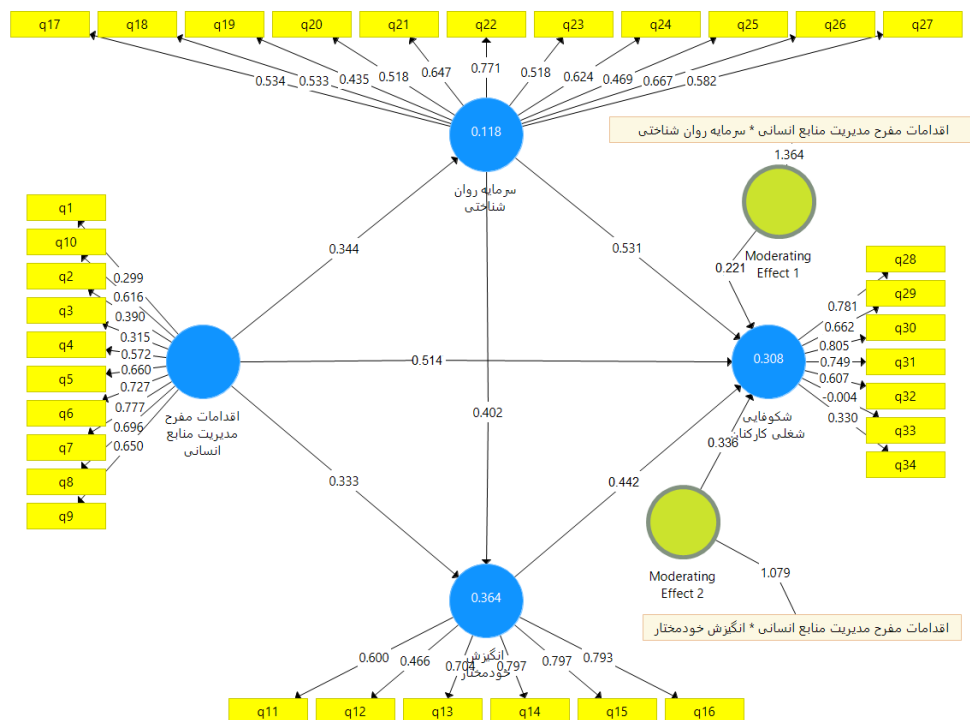
GOF	Communality
۰/۶۰۱۲	۰/۶۷۵۰

مقدار GOF برابر با ۰/۶۰۱۲ به دست آمده که بسیار بیشتر از معیار ۰/۳۶ است و نشان دهنده برازش بسیار قوی مدل می باشد. همچنین میانگین اشتراکی (۰/۶۷۵۰) نشان دهنده کیفیت مناسب ابزار در اندازه گیری متغیرهاست. برای ارزیابی قدرت پیش بینی مدل ساختاری، شاخص استون-گیسر (Q^2) محاسبه شد. این شاخص نشان می دهد متغیرهای برونزا تا چه اندازه متغیر درونزا (شکوفایی شغلی) را پیش بینی می کنند. مقادیر مثبت Q^2 در جدول ۷ نشان دهنده برازش پیش بینی کننده قابل قبول است.

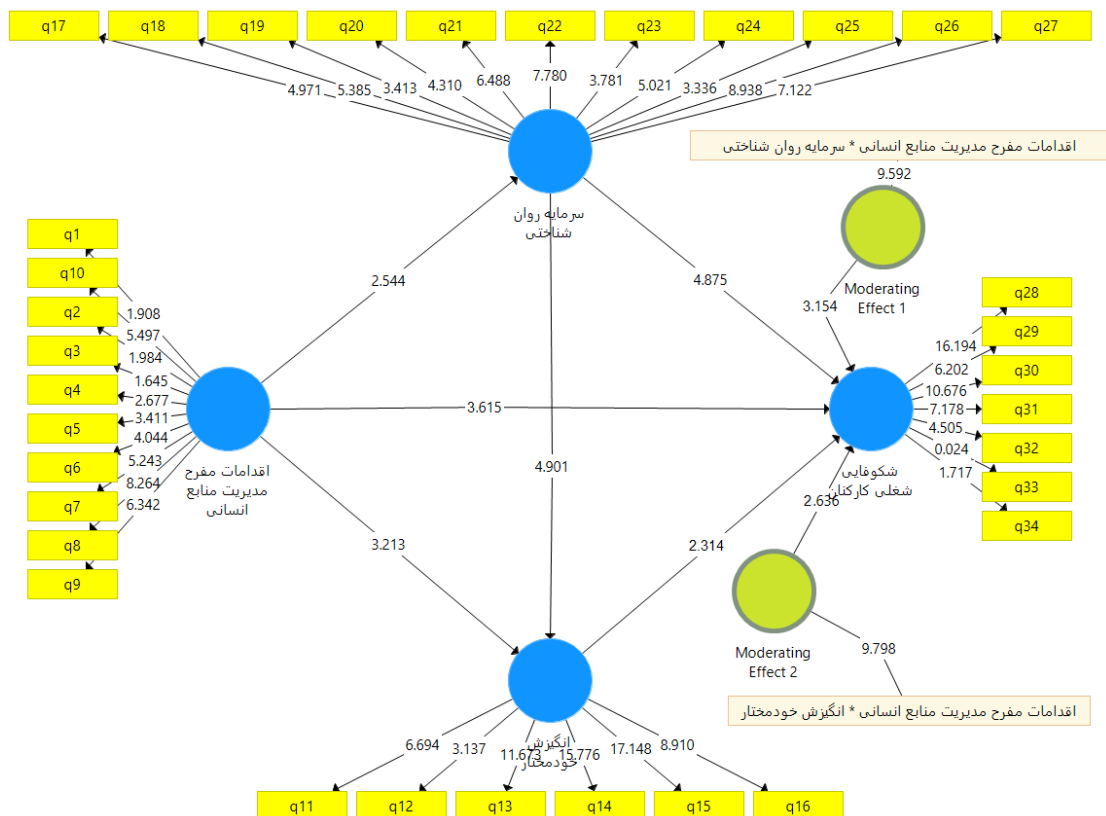
جدول ۷. نتایج برازش شاخص Q^2

شاخص Q^2	برآوردهای مدل	حد مجاز
	۰/۵۸۴	مثبت

مقدار Q^2 برابر با ۰/۵۸۴ به دست آمده که از حد ۰/۳۵ بالاتر است و نشان دهنده قدرت پیش بینی قوی مدل است. پس از تأیید برازش پیش بینی کننده مدل (شاخص Q^2)، گام بعدی بررسی روابط ساختاری میان متغیرهاست. بدین منظور، مدل ساختاری پژوهش در قالب دو شکل ارائه شده است: شکل ۲ ضرایب بارهای عاملی (ضرایب مسیر استاندارد شده) و شکل ۳ ضرایب معناداری (مقادیر t-value) را برای تمامی مسیرهای مستقیم نمایش می دهند. این دو شکل مبنای عددی آزمون فرضیه های مستقیم را فراهم می کنند.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

همان‌گونه که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، کلیه ضرایب مسیر مستقیم از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و مقادیر t -value در اکثر مسیرها بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ قرار دارد. با این حال، برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر درباره پذیرش یا رد هر یک از فرضیه‌های اول تا ششم، مقادیر عددی دقیق ضرایب مسیر، آماره t و سطح معناداری مربوط به هر مسیر، به‌صورت مجزا در جدول ۷ گزارش و تفسیر شده است.

آزمون فرضیه‌های اصلی (مسیرهای مستقیم):

جدول ۸. نتایج بررسی فرضیه‌های اصلی

سطح معناداری	ضریب مسیر	فرضیه‌های اصلی
۲/۵۴۴	۰/۳۴۴	اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی ← سرمایه روان‌شناختی
۳/۲۱۳	۰/۳۳۱	اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی ← انگیزش خودمختار
۳/۶۱۵	۰/۵۱۴	اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی ← شکوفایی شغلی کارکنان
۴/۹۰۱	۰/۴۰۲	سرمایه روان‌شناختی ← انگیزش خودمختار
۲/۳۱۴	۰/۴۴۲	انگیزش خودمختار ← شکوفایی شغلی کارکنان
۴/۸۷۵	۰/۵۳۱	سرمایه روان‌شناختی ← شکوفایی شغلی کارکنان

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که کلیه ضرایب مسیرهای مستقیم (فرضیه‌های ۱ تا ۶) مثبت بوده و به‌دلیل قرار گرفتن آماره t -value کلیه مسیرها بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. بیشترین تأثیر مستقیم مربوط به مسیر سرمایه‌روان‌شناختی بر شکوفایی شغلی (۰/۵۳۱) و کم‌ترین تأثیر مربوط به مسیر اقدامات مفرح بر انگیزش خودمختار (۰/۳۳۱) است. بنابراین، هر شش فرضیه مستقیم پژوهش تأیید می‌شوند.

آزمون فرضیه‌های میانجی (مسیرهای غیرمستقیم):

جدول ۹. نتایج بررسی فرضیه‌های میانجی

رابطه کل بر اساس مدل سوبل (1972) $t = \frac{ab}{\sqrt{a^2 s_b^2 + b^2 s_a^2 + s_a^2 s_b^2}}$	رابطه غیرمستقیم	رابطه مستقیم	فرضیه‌های میانجی
۲/۱۱۲	$۲/۵۴۴ \times ۴/۸۷۵$	۳/۶۱۵	سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی و شکوفایی شغلی
۲/۳۰۴	$۳/۲۱۳ \times ۲/۳۱۴$	۳/۶۱۵	انگیزش خودمختار در رابطه بین اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی و شکوفایی شغلی کارکنان
۲/۲۰۱	$۴/۸۷۵ \times ۲/۳۱۴$	۴/۹۰۱	انگیزش خودمختار در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و شکوفایی شغلی کارکنان

با توجه به نتایج جدول ۹، مقدار آماره سوبل برای هر سه مسیر غیرمستقیم (به ترتیب ۲/۱۱۲، ۲/۳۰۴ و ۲/۲۰۱) از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر است. بنابراین، هر سه فرضیه میانجی تأیید می‌شوند. به عبارتی، سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار هر یک به‌طور جداگانه نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین اقدامات مفرح و شکوفایی شغلی دارند؛ همچنین انگیزش خودمختار رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و شکوفایی را نیز به‌صورت معناداری میانجی‌گری می‌کند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی بر شکوفایی شغلی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار در میان کارکنان اداره کل بهزیستی خراسان شمالی انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که همه نه فرضیه پژوهش تأیید شده و مدل مفهومی از برازش قوی ($GOF=0.60$) و قدرت پیش‌بینی مطلوب ($Q^2=0.584$) برخوردار است. در این بخش، به تبیین استدلالی هر یک از روابط معنادار بر اساس چارچوب نظری و پیشینه می‌پردازیم.

- تأثیر مستقیم اقدامات مفرح بر شکوفایی شغلی

یافته نشان داد که اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم و با ضریب ۰/۵۱۴ بر شکوفایی شغلی اثر مثبت دارد. این نتیجه را می‌توان بر اساس نظریه حفظ منابع تبیین کرد. اقدامات مفرح (مانند رویدادهای شاد، مسابقات گروهی و انعطاف‌پذیری کاری) به‌عنوان منابع شغلی عمل کرده و با ایجاد انرژی مثبت، کاهش استرس و افزایش نشاط، مستقیماً بُعد سرزندگی شکوفایی را تقویت می‌کنند. همچنین این اقدامات با فراهم کردن فرصت‌های یادگیری غیررسمی و تعاملات اجتماعی، بُعد یادگیری را نیز بهبود می‌بخشند. از منظر مدل اجتماعی-تعبیه‌شده شکوفایی، این اقدامات منابع بافتی حمایت‌کننده‌ای هستند که بدون واسطه، حس پیشرفت و حیات را در کارکنان ایجاد می‌کنند. این یافته با پژوهش‌های هان و همکاران (۲۰۲۴) و بارترا و همکاران (۲۰۲۳) همسو است و نشان می‌دهد که حتی در سازمان‌های دولتی با ساختار بوروکراتیک، طراحی محیطی شاد و غیررسمی می‌تواند به‌طور مستقیم شکوفایی را افزایش دهد.

- تأثیر اقدامات مفرح بر سرمایه روان‌شناختی

تأثیر مثبت اقدامات مفرح بر سرمایه روان‌شناختی ($\beta=0.344$) با نظریه حفظ منابع همخوانی دارد. زمانی که سازمان با برگزاری رویدادهای مفرح، جو حمایت‌گر و غیررسمی ایجاد می‌کند، کارکنان از تحلیل‌رفتگی منابع روانی خود (خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی) جلوگیری کرده و حتی این منابع را بازسازی می‌کنند. به بیان دیگر،

اقدامات مفرح با کاهش فشارهای روانی ناشی از کار (که در بهزیستی با حجم بالای تماس با مراجعان آسیب‌پذیر مشهود است)، زمینه را برای تقویت باورهای مثبت فردی فراهم می‌آورند. این نتیجه با پژوهش‌های ایباس و آکار (۲۰۱۷) و کوپر و همکاران (۲۰۱۹) که نشان دادند منابع شغلی می‌توانند سرمایه روان‌شناختی را افزایش دهند، سازگار است. در بستر سازمان مورد مطالعه، که با استرس شغلی بالا مواجه است، این یافته حائز اهمیت مضاعف است؛ چراکه اقدامات مفرح به عنوان یک «منبع جبرانی» عمل کرده و از فرسودگی پیشگیری می‌کنند.

- تأثیر اقدامات مفرح بر انگیزش خودمختار

تأثیر مستقیم اقدامات مفرح بر انگیزش خودمختار ($\beta = 0.331$) را باید بر اساس نظریه خودتعیین‌گری تفسیر کرد. اقدامات مفرح با غیررسمی‌سازی روابط، کاهش ساختارهای خشک و افزایش تعاملات مثبت، نیازهای بنیادین روان‌شناختی کارکنان (خودمختاری، شایستگی و ارتباط) را ارضا می‌کنند. برای نمونه، انعطاف‌پذیری ساعات کار حس خودمختاری را افزایش می‌دهد؛ مسابقات گروهی حس شایستگی را تقویت می‌کنند و رویدادهای اجتماعی حس ارتباط با دیگران را برمی‌انگیزند. هنگامی که این نیازها برآورده شوند، انگیزه کارکنان از بیرونی به درونی گرایش یافته و به صورت خودمختارانه به کار خود علاقه‌مند می‌شوند. این یافته با پژوهش‌های همکاران (۲۰۲۴) که تأثیر اقدامات مفرح بر انگیزش خودمختار را تأیید کردند، همسویی کامل دارد. در سازمان‌های دولتی که اغلب انگیزه‌های بیرونی (مانند حقوق و مزایا) بر انگیزه‌های درونی غلبه دارند، اقدامات مفرح می‌تواند به عنوان اهرمی برای تغییر جهت انگیزش به سمت خودمختاری عمل کند.

- تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر انگیزش خودمختار

تأثیر مثبت سرمایه روان‌شناختی بر انگیزش خودمختار ($\beta = 0.402$) را می‌توان از دو زاویه تبیین کرد. نخست، بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی و امید) مستقیماً نیاز به شایستگی را تأمین می‌کنند؛ زیرا فردی که خودکارآمدی بالایی دارد، احساس می‌کند توانایی انجام وظایف را دارد و این احساس، انگیزه درونی را تقویت می‌کند. دوم، خوش‌بینی و تاب‌آوری به فرد کمک می‌کنند تا موانع را قابل‌مدیریت ببیند و این ادراک، خودمختاری او را در انتخاب راه‌حل‌ها افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، سرمایه روان‌شناختی به عنوان یک منبع شخصی، بستر روانی لازم برای شکل‌گیری انگیزش خودمختار را فراهم می‌آورد. این یافته با پژوهش‌های وان دن بروک و همکاران (۲۰۲۱) که نشان دادند سرمایه روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده قوی برای انگیزش درونی است، همخوانی دارد.

- تأثیر سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار بر شکوفایی

قوی‌ترین تأثیر مستقیم در مدل، مربوط به سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی ($\beta = 0.531$) و سپس انگیزش خودمختار بر شکوفایی ($\beta = 0.442$) است. این یافته‌ها به وضوح با مدل اجتماعی-تعبیه‌شده شکوفایی هماهنگ است که هر دو دسته عوامل فردی (سرمایه روان‌شناختی) و انگیزشی (انگیزش خودمختار) را به عنوان مغذی‌های اصلی شکوفایی معرفی می‌کند. تبیین اینکه چرا سرمایه روان‌شناختی قوی‌ترین اثر را دارد، به ماهیت این سازه بازمی‌گردد: سرمایه روان‌شناختی به طور هم‌زمان هر دو بُعد شناختی (یادگیری از طریق خودکارآمدی و امید) و عاطفی (سرزندگی از طریق خوش‌بینی و تاب‌آوری) را پوشش می‌دهد، در حالی که انگیزش خودمختار عمدتاً بر بُعد یادگیری متمرکز است. همچنین، انگیزش خودمختار با ایجاد اشتیاق به چالش‌ها، کارکنان را به سمت فعالیت‌های یادگیرنده سوق می‌دهد و سرزندگی آنان را افزایش می‌دهد. این نتایج با پژوهش‌های اسپریتزر و پوراث (۲۰۱۴) و جیانگ و همکاران (۲۰۲۶) که بر نقش کلیدی این دو متغیر در شکوفایی تأکید دارند، سازگار است.

- نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار

نتایج آزمون سوبل نشان داد که هر دو متغیر میانجی، نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه اقدامات مفرح با شکوفایی دارند. تبیین این اثرات به صورت زیر است.

میانجی‌گری سرمایه روان‌شناختی: اقدامات مفرح با کاهش استرس و افزایش منابع اجتماعی، سرمایه روان‌شناختی را تقویت می‌کنند و این سرمایه به نوبه‌ی خود با افزایش خودکارآمدی و امید، شکوفایی را تسهیل می‌کند. این زنجیره نشان می‌دهد که اقدامات مفرح نه تنها به طور مستقیم، بلکه از طریق بازسازی منابع روانی فرد، به پیامدهای مثبت می‌انجامند.

میانجی‌گری انگیزش خودمختار: اقدامات مفرح با ارضای نیازهای بنیادین، انگیزش خودمختار را ایجاد می‌کنند و این انگیزش درونی، کارکنان را به سمت یادگیری مستمر و احساس سرزندگی سوق می‌دهد. این مسیر نشان‌دهنده اهمیت «فضای حمایت‌گر» در تبدیل اقدامات سازمانی به رفتارهای خودانگیخته است.

میانجی‌گری زنجیره‌ای (سرمایه روان‌شناختی → انگیزش خودمختار): مهم‌ترین نوآوری این پژوهش، تأیید مسیر زنجیره‌ای است که در آن سرمایه روان‌شناختی از طریق افزایش انگیزش خودمختار به شکوفایی منجر می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی نه تنها به طور مستقیم، بلکه با ایجاد بستر انگیزشی (خودمختاری) به شکوفایی می‌انجامد. به عبارت شفاف‌تر، کارکنانی که از خودکارآمدی و امید بالایی برخوردارند، نه تنها توانایی یادگیری دارند، بلکه با میل و رغبت درونی بیشتری به فعالیت‌های چالش‌برانگیز روی می‌آورند و این اشتیاق، شکوفایی آنان را تشدید می‌کند.

- مقایسه با پیشینه و تبیین تفاوت‌ها

یافته‌های این پژوهش با مطالعات بین‌المللی (هان و همکاران، ۲۰۲۴؛ بارترام و همکاران، ۲۰۲۳) و داخلی (نکویی و همکاران، ۱۴۰۲) همسو است، اما تفاوت‌های قابل‌تأملی نیز وجود دارد که نیازمند تبیین است:

در پژوهش هان و همکاران (۲۰۲۴) که در صنعت خدمات انجام شده، تأثیر اقدامات مفرح بر شکوفایی از طریق انگیزش خودمختار قوی‌تر از مسیر سرمایه روان‌شناختی بود، در حالی که در مطالعه حاضر، سرمایه روان‌شناختی (چه به صورت مستقیم و چه به عنوان میانجی) نقش پررنگ‌تری ایفا کرد. این تفاوت را می‌توان به ویژگی‌های زمینه‌ای سازمان نسبت داد: در بهزیستی خراسان شمالی با فشار کاری بالا و تماس مستمر با مراجعان آسیب‌پذیر، کارکنان بیش از هر چیز به منابع روان‌شناختی (مانند تاب‌آوری و امید) نیاز دارند تا بتوانند با استرس‌های شغلی مقابله کنند؛ بنابراین، اقدامات مفرح در این بستر بیشتر از طریق بازسازی سرمایه روان‌شناختی به شکوفایی می‌انجامد تا صرفاً از طریق انگیزش خودمختار. این یافته نشان می‌دهد که در سازمان‌های پرتنش، اولویت با تقویت منابع فردی است.

همچنین در پژوهش بارترام و همکاران (۲۰۲۳)، نقش تعدیل‌گر جو سازمانی در رابطه اقدامات رفاه‌محور با شکوفایی بررسی شد، اما در مطالعه‌ی حاضر، اثر مستقیم و غیرمستقیم بدون حضور تعدیل‌گر نیز معنادار بود. این امر نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران، حتی در غیاب جو سازمانی بسیار حمایت‌گر، خود اقدامات مفرح و مکانیسم‌های واسطه‌ای می‌توانند شکوفایی را افزایش دهند؛ هرچند که حضور جو حمایت‌گر احتمالاً شدت این روابط را بیشتر می‌کند.

- سهم نظری و نوآوری پژوهش

نوآوری اصلی پژوهش حاضر در آزمون هم‌زمان دو مسیر واسطه‌ای (سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار) و مسیر زنجیره‌ای آن‌ها در بافت سازمان‌های دولتی ایران است. در حالی که پژوهش‌های پیشین داخلی (پورقاز و همکاران، ۱۴۰۰؛ حیاوی و همکاران، ۱۴۰۰) به طور جداگانه به نقش سرمایه روان‌شناختی یا انگیزش خودمختار پرداخته‌اند، این مطالعه برای نخستین بار نشان می‌دهد که این دو متغیر نه تنها به صورت موازی، بلکه به صورت زنجیره‌ای نیز عمل می‌کنند. از منظر نظری، این یافته چارچوب یکپارچه‌ای را پیشنهاد می‌کند که در آن منابع سازمانی (اقدامات مفرح) از طریق

بازسازی منابع فردی (سرمایه روان‌شناختی) و سپس تقویت انگیزش درونی (انگیزش خودمختار) به پیامد رشدی (شکوفایی) منجر می‌شوند. این مدل، تلفیقی از نظریه حفظ منابع، خودتعیین‌گری و مدل اجتماعی-تعبیه‌شده است و می‌تواند به عنوان یک چارچوب نظری برای مطالعات آینده در سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

- پیشنهادهای کاربردی و مدیریتی

بر اساس نتایج، به مدیران و متولیان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی پیشنهاد می‌شود:

- طراحی و اجرای اقدامات مفرح هدفمند: برگزاری رویدادهای شاد، جشن‌های سازمانی، مسابقات گروهی، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و ایجاد فضای فیزیکی نشاط‌آور، زیرا این اقدامات هم به‌طور مستقیم و هم از طریق تقویت منابع فردی، شکوفایی را افزایش می‌دهند.
- سرمایه‌گذاری بر توسعه سرمایه روان‌شناختی کارکنان: با برگزاری دوره‌های آموزشی مبتنی بر مولفه‌های (امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی) و ارائه بازخوردهای مثبت، می‌توان سطح خودکارآمدی و تاب‌آوری کارکنان را ارتقا داد که به نوبه خود قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده شکوفایی است.
- تقویت انگیزش خودمختار از طریق تأمین نیازهای اساسی روان‌شناختی: به کارکنان استقلال عمل در انجام وظایف بدهند، فرصت‌های یادگیری و رشد فراهم آورند و روابط حمایتی در محیط کار ایجاد کنند تا انگیزه درونی آنان افزایش یابد.

- اولویت‌بندی مسیرهای تأثیرگذار: با توجه به اینکه تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی از تأثیر مستقیم اقدامات مفرح اندکی بیشتر است، مدیران می‌توانند ابتدا بر تقویت سرمایه روان‌شناختی متمرکز شوند و سپس اقدامات مفرح را به عنوان مکملی برای ایجاد محیطی با نشاط و حمایت‌کننده به کار گیرند.
- ارزیابی مستمر شکوفایی شغلی: با استفاده از ابزارهای معتبر و در فواصل منظم، سطح یادگیری و سرزندگی کارکنان را سنجش کرده و بر اساس آن، اقدامات اصلاحی را طراحی نمایند.

- محدودیت‌های پژوهش

با وجود اعتبار و دقت روش‌شناختی، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که باید در تعمیم‌پذیری نتایج مد نظر قرار گیرند:

- محدودیت جامعه آماری: نمونه پژوهش صرفاً از کارکنان یک سازمان دولتی (بهزیستی خراسان شمالی) انتخاب شده است، بنابراین تعمیم نتایج به سایر صنایع، بخش خصوصی یا سازمان‌های با فرهنگ سازمانی متفاوت نیازمند احتیاط است.
- روش پیمایشی مقطعی: داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند و امکان نتیجه‌گیری درباره روابط علی بلندمدت وجود ندارد. مطالعات طولی برای تأیید توالی زمانی متغیرها پیشنهاد می‌شود.
- خودگزارش‌دهی: استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی ممکن است با سوگیری اجتماعی مطلوب یا ادراکات ذهنی همراه باشد که می‌تواند بر دقت اندازه‌گیری تأثیر بگذارد.
- تعداد محدود متغیرها: مدل پژوهش صرفاً به دو متغیر میانجی محدود شده و عواملی نظیر فرهنگ سازمانی، سبک رهبری یا ویژگی‌های فردی دیگر که ممکن است بر شکوفایی تأثیر داشته باشند، بررسی نشده‌اند.
- عدم بررسی نقش تعدیل‌گر: پژوهش به نقش تعدیل‌گر متغیرهایی مانند جنسیت، سن، سابقه کار یا حمایت اجتماعی نپرداخته است که می‌توانند قدرت روابط را تحت تأثیر قرار دهند.
- سرشماری بودن جامعه و تعمیم‌پذیری محدود: اگرچه انتخاب کل جامعه کارکنان اداره کل بهزیستی خراسان شمالی خطای نمونه‌گیری را حذف کرده و اعتبار درونی پژوهش را افزایش می‌دهد، اما یافته‌ها را نمی‌توان به‌طور خودکار به سایر سازمان‌ها، صنایع یا مناطق جغرافیایی تعمیم داد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های

آتی با نمونه‌گیری تصادفی از چندین سازمان دولتی و خصوصی در سطح کشور انجام شود تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهند که اقدامات مفرح مدیریت منابع انسانی، با ایجاد فضایی شاد و حمایت‌گر، از دو مسیر مجزا (سرمایه روان‌شناختی و انگیزش خودمختار) و یک مسیر زنجیره‌ای به شکوفایی شغلی می‌انجامند. تبیین استدلالی روابط نشان می‌دهد که در بستر سازمان‌های دولتی پرتنش، تقویت سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یک منبع شخصی کلیدی، نقش محوری‌تری نسبت به انگیزش خودمختار دارد؛ اما ترکیب هر دو مسیر، بیشترین توان تبیین را برای شکوفایی فراهم می‌آورد. این نتایج نه تنها به غنای ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی سبز و مثبت‌گرا می‌افزاید، بلکه به مدیران نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر اقدامات مفرح، همراه با برنامه‌های توسعه سرمایه روان‌شناختی و ایجاد انگیزه‌های خودمختارانه، می‌تواند کارکنانی شکوفا، یادگیرنده و پرانرژی پرورش دهد. همچنین، این پژوهش بر اهمیت توجه به ویژگی‌های زمینه‌ای سازمان در تفسیر نتایج تأکید می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که در سازمان‌های با فشار کاری بالا، اولویت با مداخلاتی باشد که سرمایه روان‌شناختی را هدف قرار می‌دهند. امید است که این دستاوردها، گامی مؤثر در جهت پیوند نظریه و عمل در مدیریت منابع انسانی و بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های دولتی ایران باشد.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

سپاسگزاری

بدین وسیله از تمامی افرادی که برای تکمیل پرسش‌نامه‌ها وقت گذاشتند صمیمانه قدردانی می‌شود. مشارکت این عزیزان نقش مؤثری در پیشبرد مراحل مختلف تحقیق و دستیابی به نتایج حاضر داشته و بدون همراهی ارزشمند آنان، انجام این پژوهش میسر نبود.

Mohammad yazdanizariat  <https://orcid.org/0000-0002-7357-1918>

Sajad Alizadeh  <https://orcid.org/0009-0003-8735-8039>

منابع

- ارشدی، نسرین، و کعب عمیر، نوری. (۱۳۹۸). رابطه بین انگیزش خودتعیینی با بهزیستی روان‌شناختی، بهزیستی در زندگی و بهزیستی در محیط کار: یک مطالعه همبستگی کانونی (متعارف)، فصلنامه ایرانی روانشناسی سلامت، ۳ (۱)، ۱۲۱-۱۳۲.
- <https://doi.org/10.30473/ijohp.2020.53290.1089>
- پورقاز، عبدالوهاب، نوروزی، محمد، و دهقان، شهین. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تحلیل رفتگی شغلی: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴ (۵۱)، ۱۴۹-۱۷۴.
- <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34050.5056>
- رحیمی، فرح‌الله، اعرابی عمور، منا، محمدی، سارا. (۱۴۰۰). تبیین روابط چندسطحی پیشایندهای اشتیاق شغلی در شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۳ (۴۹): ۱۱۳-۱۳۳.
- <http://iieshrm.ir/article-1234-1-fa.html>
- شریف زاده، فتاح، قربانی پاجی، عقیل، و شیخ زاده، غنچه. (۱۳۹۷). تأثیر فضیلت سازمانی ادراک‌شده بر هویت‌یابی سازمانی با نقش تعدیل‌گر شادمانی سازمانی و نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۳)، ۸۱-۱۱۲.
- <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1397.7.3.4.2>
- حکاک، محمد، فعلی، راضیه، بازگیر، افشین. (۱۴۰۱). طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی، رفاه اجتماعی، ۲۲ (۸۴) ۳۹۶-۳۶۳.

<http://refahj.uswr.ac.ir/article-3574-1-fa.html>

حیاوی، غزاله، مرادی، آسیه، مومنی، خدامراد، و ارشدی، نسرين. (۱۴۰۰). اثر سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد شغلی و بهزیستی روان‌شناختی: نقش میانجی رشد روان‌شناختی در کار. *مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۸(۱)، ۲۷-۴۸.

<https://doi.org/10.22055/jiops.2021.38468.1239>

نکویی، نسرين، آل مومن دهکردی، افشین، و عمادزاده مصطفی. (۱۴۰۲). تاثیر سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی در شغل با نقش میانجی رفتارهای کاری انگیزشی. *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۷(۲۵)، ۱۳۳۳-۱۳۵۰.

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2077>

References

- Alothmany, R., Jiang, Z., & Manoharan, A. (2023). Linking High-Performance Work Systems to Affective Commitment, Job Satisfaction, and Career Satisfaction: Thriving as a Mediator and Wasta as a Moderator. *International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3787–3824. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.215768>
- Arshadi, N., & Ka'ab Omir, N. (2019). The relationship between self-determined motivation with psychological well-being, well-being in life and well-being in the workplace: A canonical correlation study. *Iranian Quarterly Journal of Health Psychology*, 3(1), 121–132. [In Persian] <https://doi.org/10.30473/ijohp.2020.53390.1089>
- Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The Effect of HRM Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363–372. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3534>
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations*, 45(5), 1234–1253. <https://doi.org/10.1108/er-06-2022-0273>
- Chen, Y., Fu, R., Xie, M. Y., Cooke, F. L., & Song, Q. (2024). How does human resource management help service organizations to thrive in uncertainties and risks: Postcrisis as a context. *Human Resource Management*, 63(4), 581–600. <https://doi.org/10.1002/hrm.22216>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2005). Creating and sustaining fun work environments in hospitality and service organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 11–30. https://doi.org/10.1300/J171v04n01_02
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197–213. <https://doi.org/10.1002/job.2571>
- Hakak, M., Fali, R., & Bazgir, A. (2022). Designing a model of employee flourishing in organizational life. *Social Welfare Quarterly*, 22(84), 363–396. [In Persian] <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3574-fa.html>
- Han, X., Li, Y., & Li, J. (2024). Having fun and thriving: The impact of fun human resource practices on employees' autonomous motivation and thriving at work. *Human Resource Management*, 63(5), 813–828. <https://doi.org/10.1002/hrm.22228>
- Hayavi, G., Moradi, A., Momeni, K., & Arshadi, N. (2021). The effect of psychological capital on job performance and psychological well-being: The mediating role of psychological growth at work. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(1), 27–48. [In Persian] <https://doi.org/10.22055/jiops.2021.38468.1239>
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y., & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>

- Jiang, Z., Wu, C.-H., Xu, A. J., & Van De Voorde, K. (2026). Thriving at Work: A Synthesis of Human Resource Management Perspectives and a Future Research Agenda. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 65(1), 133-149. <https://doi.org/10.1002/hrm.70017>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Michel, J. W., Tews, M. J., & Allen, D. G. (2019). Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.001>
- Nekouei, N., Al Momen Dehkordi, A., & Emadzadeh, M. (2023). The impact of psychological capital on thriving at work with the mediating role of motivational work behaviors. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(25), 1333-1350. [In Persian] <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2077>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Pourghaz, A., Norouzi, M., & Dehghan, S. (2021). The effect of transformational leadership on job burnout: The mediating role of psychological capital. *Public Management Researches*, 14(51), 149-174. [In Persian] <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34050.5056>
- Rahimi, F., Araabi Amoor, M., & Mohammadi, S. (2021). Explaining multilevel relationships of work engagement antecedents in petrochemical companies of Mahshahr Special Economic Zone. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 13(49), 113-133. [In Persian] <http://iieshrm.ir/article-1-1234-fa.html>
- Sharifzadeh, F., Ghorbani Paji, A., & Sheikhzadeh, G. (2018). The effect of perceived organizational virtue on organizational identification with moderating role of organizational happiness and mediating role of organizational citizenship behavior. *Organizational Behavior Studies*, 7(3), 81-112. [In Persian] <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1397.7.3.4.2>
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. L. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. In *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 245-258). Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2014-24108-015>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Noe, R. A. (2017). Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.006>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>