Hazrat-e Masoumeh University

PSYCHOLOGICAL RESEARCH IN MANAGEMENT

Vol. 12, No. 3,
Autumn 2026
Homepage: jom.hmu.ac.ir

The Effect of Psychological Capital on Job Performance Mediated by Subject Well-Being and Work Engagement and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Empathy

Abbasali Rastgar[1], Reza Asgari[2], Maede Aghvamipanah[3]

[1] Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Corresponding Author, Email: a_rastgar@semnan.ac.ir

[2] MSC Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Email: r.asgari@semnan.ac.ir

[3] Ph.D. Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Email: ma-aghvamipanah@semnan.ac.ir

Abstract

Purpose: The importance of human relations and human behavior reached its peak with Elton Mayo's Hawthorne studies and the emergence of the human relations school. Recognizing the positive influence of positive psychological states on employee behavior, Luthans and his colleagues proposed the concept of positive organizational behavior (POB) and introduced psychological capital as a construct for assessing positive organizational behavior. Employees with higher levels of psychological capital typically possess greater psychological resources for solving problems, sustaining effort, restoring motivation, and adapting to change. Despite the growing body of research on psychological capital, subjective well-being, work engagement, perceived organizational support, and job performance, a considerable proportion of previous studies have examined these variables separately or through bivariate relationships. In particular, it remains unclear whether employees' perceptions of being valued and supported by their organization, as well as empathy, strengthen the relationship between psychological capital and job performance. From an empirical perspective, most studies examining psychological capital and job performance have been conducted in commercial, industrial, or service organizations, while the university context in Iran has received less attention. Accordingly, this study seeks to answer the following research question: Does psychological capital affect employees' job performance through the mediating roles of work engagement and subjective well-being, and are these relationships moderated by perceived organizational support and empathy?

Design/Methodology/Approach: This study is applied in terms of its purpose and descriptive in terms of its data-collection method, falling within the category of field studies. With respect to the relationships among the research variables, it is correlational. Structural equation modeling was used to analyze the data. The study population consisted of employees of Tarbiat Modares University and the University of Tehran. The sample size was determined using the structural equation modeling approach, for which a sample of 5 to 15 observations per measured variable may be considered appropriate. In this study, 11 participants were selected per variable. Given the 41 variables in the study, the sample comprised approximately 450

participants, selected through simple random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire. The questionnaire used a five-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree." To assess validity, subject-matter experts reviewed the questionnaire, and their feedback was solicited. Its validity was confirmed following their approval. Questionnaire reliability was assessed using Cronbach's alpha, calculated separately for each variable. For all variables, both Cronbach's alpha and composite reliability exceeded 0.70, indicating that the research instrument had acceptable reliability. In variance-based methods, convergent validity is assessed using the average variance extracted (AVE). Discriminant validity indicates the extent to which a construct differs from other constructs.

Findings: The research findings indicated that psychological capital influences subjective well-being, job performance, and work engagement. Furthermore, the mediating roles of subjective well-being and work engagement were confirmed. Additionally, it was shown that perceived organizational support and empathy do not moderate the relationship between psychological capital and job performance.

Discussion and Conclusion: Today, employee performance depends not only on knowledge and technical skills but also on employees' psychological capital, which plays a decisive role in how they cope with job pressures, rapid changes, and uncertainties in the workplace. Psychological capital can enhance employees' energy, concentration, motivation, and involvement by increasing subjective well-being and strengthening work engagement, ultimately improving their job performance. Therefore, understanding these relationships is of strategic importance to organizations, as it enables them not only to enhance performance and productivity but also to reduce burnout, preserve employees' mental health, and create a flexible, humane work environment. Accordingly, the present study examined the effect of psychological capital on job performance, with subjective well-being and work engagement as mediators, and perceived organizational support and empathy as moderators. The results indicated that psychological capital significantly affects subjective well-being, job performance, and work engagement, and the mediating roles of subjective well-being and work engagement were confirmed. In addition, the findings showed that perceived organizational support and empathy do not moderate the relationship between psychological capital and job performance. These results suggest that the effect of psychological capital on performance operates primarily through employees' internal psychological and motivational states rather than external conditions, highlighting the importance of fostering positive psychological resources within university settings.

Keywords: Psychological capital, Job performance, Subjective well-being, Perceived organizational support, Work engagement, Empathy.

Citation: Rastgar, A., Asgari, R., & Aghvamipanah, M. (2026). The Effect of Psychological Capital on Job Performance Mediated by Subject Well-Being and Work Engagement and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Empathy. *Psychological Research in Management*, 12(3), 35-74. *(In Persian)*

Received: February 01, 2025
Revised: August 09, 2026
Accepted: August 17, 2026
Published Online: October 20, 2026

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
https://doi.org/10.22034/jom.2026.2084339.1455

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

«پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت»
س۱۲، ش۳،
پاییز ۱۴۰۵
صفحات ۳۵ تا ۷۴

تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفاه ذهنی و تعامل کاری و نقش تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده و همدلی*

عباسعلی رستگار[۱]، رضا عسگری[۲]، مائده اقوامی پناه[۳]

[۱] استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدهٔ اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامهٔ نویسندهٔ مسئول: a_rastgar@semnan.ac.ir

[۲] کارشناسی ارشد مدیریت کسب وکار، دانشکدهٔ اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: r.asgari@semnan.ac.ir

[۳] دانشجوی دکتری، دانشکدهٔ اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: ma-aghvamipanah@semnan.ac.ir

چکیده

سرمایهٔ روان‌شناختی می‌تواند با افزایش رفاه ذهنی و تقویت تعامل کاری، انرژی، تمرکز، انگیزه و مشارکت کارکنان را ارتقا دهد و در نهایت، عملکرد شغلی آنان را بهبود بخشد. از این رو، شناخت این روابط برای سازمان‌ها اهمیت راهبردی دارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفاه ذهنی و تعامل کاری و نقش تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده و همدلی انجام شد. کارکنان دو دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران به عنوان جامعهٔ آماری انتخاب شدند. سپس، با استفاده از روش معادلات ساختاری، ۴۵۰ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. تجزیه وتحلیل با استفاده از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس و پی‌ال‌اس انجام شد. آزمون فرضیه‌ها و نتایج پژوهش نشان داد سرمایهٔ روان‌شناختی بر رفاه ذهنی، عملکرد شغلی و تعامل کاری تأثیرگذار است. همچنین، میانجی‌گری دو متغیر رفاه ذهنی و تعامل کاری نیز تأیید شد. علاوه بر این، نشان داده شد حمایت سازمانی درک‌شده و همدلی نیز رابطهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی با عملکرد شغلی را تعدیل نمی‌کنند.

کلیدواژگان: سرمایهٔ روان‌شناختی، عملکرد شغلی، رفاه ذهنی، حمایت سازمانی درک‌شده، تعامل کاری، همدلی.

استناد: رستگار، عباسعلی، عسگری، رضا، و اقوامی پناه، مائده (۱۴۰۵). تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفاه ذهنی و تعامل کاری و نقش تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده و همدلی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۲(۳)، ۳۵-۷۴.

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۲
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۱۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۲۸

شابک چاپی: ۴۸۳۳-۲۴۷۶
شابک الکترونیکی: ۷۰۸۴-۲۵۸۸
ناشر: دانشگاه حضرت معصومه(س)
نوع مقاله: پژوهشی
doi: 10.22034/jom.2026.2090352.1487

مقدمه

از حدود ۸۰ سال قبل که اهمیت روابط انسانی و رفتار انسان با مطالعات هاثورن[1] توسط التون مایو[2] و شکل‌گیری مکتب روابط انسانی به اوج خود رسید، مطالعه و پژوهش در این حوزه نیز افزایشی چشمگیر پیدا کرد و مفاهیمی مانند رفتار سازمانی پدید آمدند. لوتانز[3] و همکاران (۲۰۱۷) با شناخت و درک تأثیر مثبت‌گرایی بر رفتار کارکنان نظریهٔ رفتار سازمانی مثبت‌گرا[4] را مطرح و سرمایهٔ روان‌شناختی را به عنوان یک ساختار سنجش رفتار سازمانی مثبت گرا پیشنهاد کردند. اگرچه رفتار سازمانی مثبت‌گرا منتقدانی نیز دارد، پژوهشگران علاقه‌مند و مدافعان این حوزه با معیارهایی دقیق که برای سنجش این موضوع توسعه دادند و در نهایت به مفهوم سرمایهٔ روان‌شناختی دست یافتند، به مسیر خود ادامه می‌دهند. تمایزی آشکار بین سرمایهٔ شناختی با دیگر سرمایه‌های سازمانی مانند سرمایهٔ انسانی و سرمایهٔ اجتماعی وجود دارد (Luthans & Youssef, 2007).

لوتانز و یوسف[5] (۲۰۰۷) باور داشتند تعریف سرمایهٔ روان‌شناختی باید به شاخص‌هایی پایبند باشد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. شاخص‌های سرمایهٔ روان‌شناختی را می‌توان بر اساس رویکرد روان‌شناسی مثبت‌گرا و رفتار سازمانی مثبت‌گرا تبیین کرد؛ به گونه‌ای که این مفهوم نمایانگر شایستگی‌ها، ظرفیت‌های بالقوه و توانمندی‌های مثبت روانی افراد باشد. سرمایهٔ روان‌شناختی، حالتی مثبت و قابل توسعه از ذهن و رفتار است که از طریق آموزش و مداخلات سازمانی قابلیت تقویت دارد و از سرمایهٔ اجتماعی و سرمایهٔ انسانی متمایز است. همچنین، این سازه قابلیت اندازه‌گیری و سنجش دارد و می‌توان میزان برخورداری افراد از آن را ارزیابی کرد. افزون بر این، سرمایهٔ روان‌شناختی قابلیت به‌کارگیری در محیط کار را دارد و از طریق تقویت انگیزش، عملکرد و اثربخشی افراد، بر پیامدهای فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد (Darvishmotevali & Ali, 2020). افراد با سطح بالای سرمایهٔ روان‌شناختی تلاش لازم برای موفقیت در انجام وظایف چالش برانگیز (خودکارآمدی)، نشان‌دادن رفتار مثبت (خوش‌بینی) بر روی عملکرد کار و هدایت مجدد مسیر خود به سمت اهداف به منظور موفقیت (امید) را انجام می‌دهند. علاوه بر این، وقتی با مشکلات و قیدها مواجه می‌شوند، مقاومت و حرکت می‌کنند (انعطاف‌پذیری) (Santos et al., 2018a).

کارکنانی که از سرمایهٔ روان‌شناختی بیشتری برخوردار هستند، معمولاً در مواجهه با موانع شغلی، منابع ذهنی بیشتری برای حل مسئله، استمرار تلاش، بازسازی انگیزه و سازگاری با تغییرات دارند. فراتحلیل انجام‌شده توسط

---

[1] Hawthorne
[2] Elton Mayo
[3] Luthans
[4] Positive Organizational Behavior
[5] Youssef

آوی[1] و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد سرمایهٔ روان‌شناختی با نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد مطلوب کارکنان رابطهٔ مثبت دارد. با این حال، تمرکز صرف بر رابطهٔ مستقیم سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی نمی‌تواند به طور کامل توضیح دهد که این اثر از چه مسیرهایی شکل می‌گیرد. کارکنان ممکن است به دلیل برخورداری از منابع روانی مثبت، احساس بهزیستی بیشتری داشته باشند، با انرژی و تمرکز بیشتری در فعالیت‌های شغلی مشارکت کنند و در نتیجه، عملکرد بهتری نشان دهند. یکی از مسیرهای احتمالی تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی، رفاه ذهنی است. رفاه ذهنی به ارزیابی شناختی و عاطفی افراد از زندگی خود اشاره دارد و معمولاً شامل رضایت از زندگی، تجربهٔ هیجانات مثبت و کاهش هیجانات منفی است (Diener et al., 2018). اگرچه رفاه ذهنی در برخی از مطالعات با مفاهیمی مانند سلامت روان یا رفاه روان‌شناختی هم‌پوشانی دارد، بر ادراک و تجربهٔ ذهنی فرد از کیفیت زندگی و وضعیت عاطفی خود تأکید می‌کند (Zelenski et al., 2008).

تعامل کاری نیز یکی دیگر از سازوکارهای مهمی است که می‌تواند رابطه سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی را بیان کند. تعامل کاری یک حالت مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار است که با سه مؤلفهٔ انرژی، فداکاری و جذب شدن در کار شناخته می‌شود (Schaufeli et al., 2002). کارکنان شغل خود را صرفاً مجموعه‌ای از وظایف اجباری نمی‌دانند، بلکه با انرژی، علاقه، تمرکز و احساس معنا در فعالیت‌های کاری مشارکت می‌کنند. سرمایهٔ روان‌شناختی می‌تواند از طریق تقویت باور به توانمندی، ایجاد امید نسبت به آینده، حفظ نگرش خوش‌بینانه و افزایش تاب‌آوری، منابع انگیزشی لازم برای تعامل مستمر با کار را فراهم کند. بر اساس نظریهٔ منابع و الزامات شغلی، منابع شخصی مانند خودکارآمدی و تاب‌آوری می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا الزامات شغلی را بهتر مدیریت کنند و سطحی بالاتر از انگیزش و تعامل را تجربه کنند (Bakker & Demerouti, 2007). تعامل کاری نیز به نوبهٔ خود با تلاش بیشتر، پشتکار، کیفیت بیشتر انجام وظایف، یادگیری فعال و رفتارهای فراتر از نقش ارتباط دارد؛ بنابراین، انتظار می‌رود کارکنان درگیر، عملکرد شغلی مطلوب‌تری داشته باشند. پژوهش‌های پیشین رابطهٔ مثبت میان سرمایهٔ روان‌شناختی، تعامل کاری و عملکرد را تأیید کرده‌اند، اما همچنان نیاز به بررسی هم‌زمان این متغیرها در قالب یک الگوی میانجی وجود دارد (Bakker et al., 2011). با این حال، اثر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی ممکن است در همهٔ سازمان‌ها و برای همهٔ کارکنان یکسان نباشد؛ زیرا زمینهٔ اجتماعی و سازمانی می‌تواند ظرفیت بالفعل‌شدن منابع فردی را افزایش دهد یا محدود کند. یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای حمایت سازمانی درک‌شده است. حمایت سازمانی درک‌شده به باور کارکنان دربارهٔ میزان ارزش‌گذاری سازمان برای مشارکت آنان و توجه سازمان به رفاه و منافعشان اشاره دارد (Eisenberger et al., 2001). بر اساس نظریهٔ حمایت سازمانی، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آنان حمایت می‌کند، تعهد و احساس تعلق بیشتری پیدا می‌کنند و با احتمال بیشتری تلاش خود را برای تحقق اهداف سازمان

[1] Avey

افزایش می‌دهند (Rhoades & Eisenberger, 2002). علاوه بر حمایت سازمانی، همدلی نیز می‌تواند به عنوان عاملی فردی و بین‌فردی، رابطهٔ میان سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار دهد. همدلی به توانایی درک وضعیت، افکار و احساسات دیگران و پاسخ‌دادن متناسب با آنها اشاره دارد و از ابعاد شناختی و عاطفی تشکیل می‌شود (Decety & Jackson, 2004). در محیط‌های کاری، همدلی می‌تواند کیفیت ارتباطات، همکاری گروهی، حل تعارض، ارائهٔ خدمت به ارباب‌رجوع و درک نیازهای همکاران را بهبود بخشد.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به سرمایهٔ روان‌شناختی، رفاه ذهنی، تعامل کاری، حمایت سازمانی و عملکرد شغلی، بخشی قابل ملاحظه از پژوهش‌های پیشین این متغیرها را به صورت جداگانه یا در قالب روابط دومتغیره بررسی کرده‌اند. در بسیاری از مطالعات، سرمایهٔ روان‌شناختی، شامل امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی، مستقیماً با عملکرد شغلی مرتبط دانسته شده است، اما سازوکارهای روان‌شناختی و انگیزشی شکل‌گیری این رابطه هنوز به طور کامل تبیین نشده‌اند. به عبارت دیگر، هنوز روشن نیست که آیا ادراک کارکنان از ارزش‌گذاری، توجه و پشتیبانی سازمان شدت رابطهٔ میان سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد را افزایش می‌دهد و آیا همدلی، از طریق تسهیل روابط انسانی، درک متقابل و همکاری، این رابطه را تقویت می‌کند یا خیر؛ بنابراین، شکاف نظری اصلی فقدان الگویی منسجم است که در آن هم روابط مستقیم و هم فرایندهای میانجی‌گر و اثرگذاری سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی به طور هم‌زمان تبیین شوند. از سوی دیگر، از نظر تجربی، بیشتر مطالعات انجام‌شده در زمینهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی در سازمان‌های تجاری، صنعتی یا خدماتی صورت گرفته‌اند و محیط دانشگاهی، به ویژه دانشگاه‌های بزرگ و پژوهش‌محور ایران، کمتر به عنوان زمینهٔ مستقل مطالعه شده است. دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران به دلیل تنوع گروه‌های شغلی، پیچیدگی وظایف آموزشی، پژوهشی و اداری، فشار ناشی از ارزیابی عملکرد، ضرورت تعامل مستمر با دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی و تغییرات مداوم سازمانی، محیطی مناسب برای آزمون این الگو فراهم می‌کنند. با وجود اهمیت عملکرد کارکنان دانشگاهی در کیفیت آموزش، تولید دانش، ارائهٔ خدمات اداری و تحقق اهداف راهبردی دانشگاه، هنوز شواهد کافی دربارهٔ نقش هم‌زمان سرمایهٔ روان‌شناختی، رفاه ذهنی، تعامل کاری، حمایت سازمانی درک‌شده و همدلی در این محیط وجود ندارد. از این رو، خلأ تجربی پژوهش حاضر فقط به کمبود داده‌های بومی محدود نمی‌شود، بلکه به نبود مقایسه یا بررسی در دو دانشگاه معتبر و نیز کمبود شواهد دربارهٔ تفاوت شرایط سازمانی و فرهنگی آنها مربوط است. اهمیت این پژوهش در آن است که نتایج آن می‌تواند به مدیران دانشگاه‌ها در شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد، طراحی برنامه‌های توسعهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی، تقویت حمایت سازمانی، بهبود فرهنگ همدلانه و افزایش تعامل کاری کمک کند و همچنین، مبنایی برای مداخلات منابع انسانی، برنامه‌های ارتقای سلامت روان، آموزش مدیران و سیاست‌گذاری برای حفظ کارکنان توانمند فراهم آورد؛ بنابراین، مطالعهٔ حاضر هم از نظر تولید دانش بومی و هم از نظر بهبود اثربخشی، کیفیت خدمات و پایداری

سرمایهٔ انسانی دانشگاه‌ها ضرورت دارد. از این رو، این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به این پرسش اصلی برمی‌آید که آیا سرمایهٔ روان‌شناختی با نقش میانجی تعامل کاری و رفاه ذهنی و نقش تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده و همدلی، بر عملکرد شغلی کارکنان اثرگذار است.

مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش

در محیط‌های کاری معاصر، سازمان‌ها با تغییرات فناورانه، رقابت فزاینده، نااطمینانی اقتصادی، فشارهای شغلی و ضرورت سازگاری سریع کارکنان مواجه هستند. در چنین شرایطی، عملکرد شغلی دیگر صرفاً به دانش تخصصی، توانایی فنی یا منابع مادی وابسته نیست، بلکه ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان نیز نقشی تعیین‌کننده در کیفیت و میزان عملکرد آنان دارند. عملکرد شغلی به مجموعهٔ رفتارها و اقداماتی اشاره دارد که کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی انجام می‌دهند و ممکن است شامل عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای و رفتارهای سازگارانه باشد (Campbell & Wiernik, 2015). این تلاش نسبتاً جدید که به آن علم روان‌شناسی مثبت گفته می‌شود، متعهد به جلوگیری از آسیب‌های ناشی از وقتی است که زندگی بی‌حاصل و بی‌معناست و درک اینکه چگونه بهترین راه برای بهبود کیفیت زندگی و ایجاد زندگی ارزشمند است (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). محیط کار گذشته از اینکه باید برای کسب موفقیت و دست‌یابی به عملکرد بالا باشد، باید به طور فزاینده محیطی پویا و فعال شود. رقابت ناسالم و بی‌امان و دست‌یابی مستمر به اطلاعات در مقیاس جهانی، دنیایی مسطح و یکنواخت ایجاد کرده است. در رقابت این جهان مسطح، حاشیهٔ امنیتی فقط از طریق از بین بردن موانع ورودی یا نفوذهای فنی و فناورانه به دست نمی‌آید (Luthans et al., 2004).

سرمایهٔ روان‌شناختی یکی از مهم‌ترین منابع مثبت فردی در ادبیات رفتار سازمانی است که از چهار مؤلفهٔ خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی تشکیل می‌شود و از این طریق، ظرفیت فرد را برای مواجههٔ مؤثر با وظایف، چالش‌ها و ناکامی‌های محیط کار افزایش می‌دهد (Bakker et al., 2023).

زبان سرمایهٔ مثبت روان شناختی، سازمانی را به تصویر می‌کشد که به توانایی خود در تحقق اهداف در آینده خوش‌بین باشد، در مقابل سختی‌ها مقاومت کند و به توانایی‌های خود اطمینان داشته باشد (حق‌پرست و رستگار، ۱۴۰۰). سرمایهٔ روان‌شناختی سازه‌ای مثبت از آمادگی و ظرفیت نهفته برای تحول فردی است که چهار سازهٔ خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی را تحت پوشش قرار می‌دهد (Luthans & Youssef, 2007). سرمایهٔ روان‌شناختی دارای مشخصه‌هایی از جمله خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری است: خودکارآمدی به معنای متعهدشدن و انجام تلاش لازم برای موفقیت در کار و وظایف چالش‌برانگیز است؛ خوش‌بینی به مفهوم داشتن نگرش مثبت دربارهٔ موفقیت‌های حال و آینده است؛ امید به معنای پایداری در راه رسیدن به اهداف و موفقیت؛ و تاب‌آوری

به معنای پایداری و استواری به هنگام بروز سختی‌ها و مشکلات برای حفظ و بازیابی خود و حتی فراتر از آن پیشرفت و ترقی هنگام مواجهه با مشکلات و سختی‌هاست (Kim et al., 2019).

سرمایهٔ روان‌شناختی ساختاری چندبُعدی است که به حالت روان‌شناختی مثبت رشد یک فرد اشاره دارد (Wu & Nguyen, 2019). گوپتا[1] و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی»، سرمایهٔ روان‌شناختی را به عنوان یک ظرفیت روانی مثبت از یک ساختار ترکیبی از نقاط قوت و فضایل کارکنان تعریف می‌کنند. سرمایهٔ روان‌شناختی نشان‌دهندهٔ وضعیت روان‌شناختی مثبت افراد در طول فرایند رشد و توسعه است. سرمایهٔ روان‌شناختی یک حالت ذهنی یا ویژگی شخصیتی نیست. پژوهش‌ها تأثیر مثبت سرمایهٔ روان‌شناختی بر افراد و سازمان‌ها را تأیید کرده‌اند؛ بنابراین، به عنوان منبعی مهم برای عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی و همچنین، به عنوان یک جهت جدید در توسعه و مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود (Jia & Zhang, 2025). سرمایهٔ روان‌شناختی جزو منابع کارکنان است که کمک می‌کند در برابر عدم اطمینان محیط کاری ایستادگی شود (ملکی مین‌باش رزگاه و همکاران، ۱۴۰۰). سرمایهٔ روان‌شناختی نقشی مهم در بهبود عملکرد شغلی ایفا می‌کند. افرادی که دارای سرمایهٔ روان‌شناختی زیادی هستند، معمولاً توانایی بیشتری در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای کاری دارند و به‌راحتی می‌توانند بر موانع غلبه کنند. این ویژگی‌ها باعث افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به کارشان می‌شوند و در نتیجه، بهره‌وری و کیفیت عملکرد آنها را بهبود می‌بخشند (Cao et al., 2025).

منطق اصلی تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی آن است که کارکنان برخوردار از خودکارآمدی زیاد، نسبت به توانایی خود برای اجرای موفق وظایف اطمینان بیشتری دارند و در مواجهه با تکالیف دشوار، به‌جای اجتناب، تلاش و پشتکار بیشتری نشان می‌دهند؛ کارکنان امیدوار نیز علاوه بر داشتن اهداف روشن، قادر هستند در صورت مسدودشدن یک مسیر، راه‌های جایگزین برای دست‌یابی به هدف ایجاد کنند. این استدلال با نظریهٔ تقاضاها–منابع شغلی نیز سازگار است؛ زیرا در این نظریه، منابع شخصی می‌توانند توان فرد را برای مواجهه با تقاضاها افزایش دهند و فرایند انگیزشی منتهی به عملکرد را تقویت کنند (Bakker et al., 2023). کارایی، کیفیت، خلاقیت و دست‌یابی به اهداف در نقش‌هایشان است. به این ترتیب، ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر می‌رسد. برخی از پژوهشگران معتقد هستند تکیهٔ صرف بر نتایج برای سنجش تلاش کاری یک فرد ممکن است به اندازهٔ کافی جامع نباشد و لازم است عملکرد شغلی از دیدگاه رفتاری تعریف و ارزیابی شود (Jia & Zhang, 2025). مطالعات تجربی پیشین نیز حاکی از این است که سرمایهٔ روان‌شناختی تأثیری مثبت بر عملکرد شغلی دارد (Nguyen & Ngo, 2020; Huang et al., 2021). سرمایهٔ روان‌شناختی به عنوان یک منبع روان‌شناختی، عامل اصلی

[1] Gupta

بهبود عملکرد شغلی محسوب می‌شود (Santos et al., 2018b) و کارکنان را برای توسعه و بهبود مداوم عملکرد شغلی خود ترغیب می‌کند (Jia & Zhang, 2025).

مطالعهٔ جیا و ژانگ[1] (۲۰۲۵) روی کارکنان بخش دولتی چین نشان داد سرمایهٔ روان‌شناختی به طرزی مثبت و معنادار با عملکرد شغلی ارتباط دارد و مؤلفه‌های مثبت روان‌شناختی می‌توانند از طریق افزایش انگیزش و تعامل کاری به نتایج عملکردی مطلوب‌تر منجر شوند. این امر نشان می‌دهد سرمایهٔ روان‌شناختی هم می‌تواند مستقیماً رفتار عملکردی را تقویت کند و هم زمینهٔ روان‌شناختی لازم برای سرمایه‌گذاری بیشتر انرژی در کار را فراهم آورد (Jia & Zhang, 2025). به طور مشابه، چن[2] و همکاران (۲۰۲٤) در مطالعه‌ای روی ۵۷۵ پرستار نشان دادند سرمایهٔ روان‌شناختی اثری معنادار بر عملکرد شغلی، مقابلهٔ مسئله‌محور و تعامل کاری دارد و مسیر زنجیره‌ای سرمایهٔ روان‌شناختی به مقابلهٔ مسئله‌محور، سپس تعامل کاری و در نهایت عملکرد نیز معنادار است. اهمیت این یافته آن است که کارکنان دارای منابع روان‌شناختی بیشتر صرفاً احساس بهتری ندارند، بلکه هنگام مواجهه با مشکل، راهبردهایی فعال‌تر انتخاب و منابع خود را به تلاش شغلی تبدیل می‌کنند. مطالعهٔ ایسماوانتی[3] و همکاران (۲۰۲۵) در صنعت بانکداری نیز نشان داد سرمایهٔ روان‌شناختی به طور مثبت با عملکرد کارکنان ارتباط دارد. در نتیجه، مجموعهٔ شواهد نظری و تجربی اجازه می‌دهد استدلال شود سرمایهٔ روان‌شناختی یکی از منابع فردی پیشایند عملکرد شغلی است و هرچه کارکنان در امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی سطحی بالاتر داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که در مواجهه با تقاضاهای شغلی، رفتارهای مؤثر، هدف‌محور و پایدار نشان دهند. بسیاری از پژوهش‌های انجام شده بر روی رابطه سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی، همچون زوار و همکاران (۱٤۰۰)، سوادکوهی و معتمدی (۱۳۹٦)، السانددری[4] و همکاران (۲۰۱۸) و چوی[5] (۲۰۲۰) نشان‌دهندهٔ وجود رابطهٔ مثبت و معنادار بین سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی هستند. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیهٔ اول به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیهٔ اول: سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.

رفاه ذهنی به توصیف محیطی فرد، احساسات، رضایت، افسردگی تا شادی اشاره دارد. موضوع رفاه ذهنی و نیز جنبه‌ها و مؤلفه‌های مختلف آن مانند سلامت عاطفی، اقتصادی و اجتماعی در طول دهه‌های گذشته توسط بسیاری از پژوهشگران مطالعه شده است. رفاه ذهنی یک معیار خودارزیابی از سلامتی است که به عنوان تجربهٔ افراد از کیفیت زندگی خود تعریف می‌شود. این تجربه شامل درک و ارزیابی شناختی و عاطفی از زندگی است (Chen et al., 2022).

---

[1] Jia & Zhang
[2] Chen
[3] Ismawanti
[4] Alessandri
[5] Choi

افرادی که رویدادهای مثبت بیشتری را نسبت به رویدادهای منفی در زندگی خود تجربه کرده‌اند، رضایت و شادی بیشتری را احساس می‌کند و برعکس (Darvishmotevali & Ali, 2020).

رابطه سرمایهٔ روان‌شناختی و رفاه ذهنی را می‌توان از دیدگاه منابع روان‌شناختی و نحوهٔ ارزیابی فرد از رویدادهای زندگی و کار توضیح داد. رفاه ذهنی منعکس‌کنندهٔ ارزیابی کلی فرد از زندگی، میزان رضایت و غلبهٔ تجربهٔ عاطفی مثبت بر عاطفهٔ منفی است و از این رو، فقط محصول شرایط بیرونی نیست، بلکه نحوهٔ تفسیر و مواجههٔ فرد با این شرایط نیز در شکل‌گیری آن نقش اساسی دارد (Sun, 2025).

سرمایهٔ روان‌شناختی ارتباطی مستقیم با رفاه ذهنی دارد. افرادی که دارای سرمایهٔ روان‌شناختی زیادی هستند، معمولاً توانایی بیشتری در مدیریت اضطراب و چالش‌های زندگی دارند و به‌راحتی می‌توانند به اهداف خود دست یابند. این ویژگی‌ها موجب افزایش احساس رضایت، شادی و آرامش در زندگی می‌شوند و به کاهش علائم اضطراب و افسردگی کمک می‌کنند (Parviniannasab et al., 2022)؛ به عبارت دیگر، سرمایهٔ روان‌شناختی نه فقط به بهبود عملکرد فردی در محیط‌های کاری و اجتماعی کمک می‌کند، بلکه به تقویت سلامت روان و رفاه ذهنی نیز می‌انجامد؛ بنابراین، تقویت سرمایهٔ روان‌شناختی می‌تواند به عنوان یک راهکار مؤثر برای ارتقای کیفیت زندگی و سلامت روان افراد تلقی شود (Xerri et al., 2023).

پژوهش ترانگ[1] و همکاران (۲۰۲۶) در میان کارکنان شرکت‌های اوراق بهادار ویتنام نشان داد سرمایهٔ روان‌شناختی پیش‌بین قوی و مثبتی برای رفاه کارکنان است. از دیدگاه نظریهٔ حفاظت از منابع نیز، افراد برای حفظ، تقویت و انباشت منابع ارزشمند خود تلاش می‌کنند و برخورداری از منابع اولیه احتمال شکل‌گیری چرخه‌های کسب منابع را افزایش می‌دهد. در مطالعهٔ سان[2] (۲۰۲۵)، سرمایهٔ روان‌شناختی نه فقط مستقیماً، بلکه از مسیر متغیرهای واسطه‌ای مانند ارزیابی ذهنی وضعیت و ادراک عدالت با رفاه ذهنی مرتبط بود که نشان می‌دهد منابع روان‌شناختی نحوهٔ تعبیر فرد از موقعیت زندگی را تغییر می‌دهند. نتایج نشان‌دهندهٔ این بود که سرمایهٔ روان‌شناختی اثر مثبت بسیار قوی بر رفاه روان‌شناختی کارکنان دارد و این رفاه متعاقباً با تعامل کاری بیشتر همراه می‌شود. بر این مبنا، انتظار می‌رود کارکنانی که سرمایهٔ روان‌شناختی بیشتری دارند، حتی در محیط‌های کاری پرتلاطم، سطحی بالاتر از رفاه ذهنی را حفظ کنند (Bakker et al., 2023). پژوهش‌های بسیاری در ارتباط با سرمایهٔ روان‌شناختی بر رفاه ذهنی انجام

[1] Trung
[2] Sun

شده‌اند که برای نمونه، می‌توان به مطالعات کیم[1] و همکاران (۲۰۱۷)، ژو[2] و همکاران (۲۰۲۰) و درویش متولی و علی[3] (۲۰۲۰) اشاره کرد. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیهٔ دوم به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیهٔ دوم: سرمایهٔ روان‌شناختی بر رفاه ذهنی تأثیر دارد.

تعامل کاری یک حالت انگیزشی–عاطفی مثبت از رفاه مرتبط با کار است که با عملکرد کاری نیز در ارتباط است (Alessandri et al., 2018). کوهن[4] (۱۹۸۸) معتقد است تعامل کاری یک نگرش مثبت و فعال نسبت به کار است. وی اظهار داشت تعامل کاری مستلزم این است که کارکنان شرکت خود را مدیریت کنند. این مفهوم ادعا می‌کند کارمندان متعهد به کارشان نیز تمایل بیشتری به کار دارند و این تمایل عملکرد شغلی آنها را افزایش می‌دهد. تعامل کاری یک حالت روانی مثبت و خودشکوفایی است که در آن فرد احساس نزدیکی به شغل خود دارد (Wang & Chen, 2020). تعامل کاری به مدیران کمک می‌کند تا درک کنند چگونه می‌توانند شرایطی را فراهم کنند که کارکنان نه فقط حضور داشته باشند، بلکه از نظر روانی عاطفی نیز متعهد به وظایف خود باشند (Lai et al., 2020).

تعامل کاری حالتی مثبت و نسبتاً پایدار از ارتباط فرد با کار است که معمولاً با سه مؤلفهٔ سرزندگی، وقف‌شدن و جذب‌شدن در کار توصیف می‌شود. نظریهٔ تقاضاها–منابع شغلی یکی از مناسب‌ترین چارچوب‌ها برای تبیین نقش سرمایهٔ روان‌شناختی در ایجاد تعامل کاری است. در نسخهٔ جدید نظریهٔ تقاضاها–منابع شغلی، منابع شغلی می‌توانند فرایندی انگیزشی را فعال کنند که در آن، فرد احساس می‌کند برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای کار و دست‌یابی به اهداف، ظرفیت کافی در اختیار دارد؛ پیامد چنین ارزیابی‌ای افزایش انرژی و مشارکت روان‌شناختی در کار است (Bakker et al., 2023). هریس[5] و همکاران (۲۰۲۵) نیز به طور مستقیم سرمایهٔ روان‌شناختی را به عنوان پیش‌بین تعامل کاری بررسی کردند و رابطه‌ای معنادار میان این سازه‌ها یافتند؛ بنابراین، شواهد معاصر از نقش سرمایهٔ روان‌شناختی به عنوان یک منبع شخصی مولد تعامل حمایت می‌کند.

آپنبرینک و کولمن[6] (۲۰۲۵) در پژوهشی با استفاده از مطالعهٔ روزنگار دوهفته‌ای و ۱۴۳۳ مشاهدهٔ روزانه نشان دادند سرمایهٔ روان‌شناختی، رفتارهای فعالانهٔ طراحی مجدد شغل و تعامل کاری در قالب چرخه‌های روزانهٔ کسب منابع با یکدیگر پیوند دارند. این یافته فراتر از یک همبستگی مقطعی است و نشان می‌دهد منابع روان‌شناختی می‌توانند در طول زمان به انرژی کاری تبدیل شوند و تجربهٔ تعامل نیز به نوبهٔ خود چرخهٔ منابع مثبت را تقویت می‌کند.

---

[1] Kim
[2] Xu
[3] Darvishmotevali & Ali
[4] Cohen
[5] Harris
[6] Apenbrink & Kuhlmann

مطالعهٔ ترانگ و همکاران (۲۰۲۶) روی ٤٨٦ نفر از کارکنان شرکت‌های اوراق بهادار ویتنام نیز رابطهٔ مستقیم و مثبت سرمایهٔ روان‌شناختی با تعامل کاری را تأیید کرد. در این پژوهش، مسیر مستقیم سرمایهٔ روان‌شناختی به تعامل کاری مثبت و معنادار بود و بخشی از اثر نیز از طریق رفاه روان‌شناختی انتقال یافت. این یافته نشان می‌دهد سرمایهٔ روان‌شناختی نه فقط انرژی و انگیزش لازم برای مشارکت در کار را فراهم می‌کند، بلکه از طریق ایجاد وضعیت روانی مطلوب‌تر نیز فرد را به کار نزدیک‌تر می‌کند. افزون بر این، چن و همکاران (۲۰۲٤) در مطالعهٔ پرستاران نشان دادند سرمایهٔ روان‌شناختی اثری معنادار بر تعامل کاری دارد و این متغیر بخشی از سازوکاری است که منابع روان‌شناختی فرد را به عملکرد شغلی تبدیل می‌کند. چنین یافته‌ای با دیدگاه «مارپیچ کسب منابع» سازگار است؛ به این معنا که برخورداری از یک منبع مثبت احتمال دست‌یابی به منابع دیگر را بیشتر می‌کند. پژوهش‌هایی که در زمینهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی و تعامل کاری انجام شده‌اند، همچون گوپتا و همکاران (۲۰۱۷) و لوپسا[1] و همکاران (۲۰۱۹)، تا حدودی مؤید این مطلب هستند. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیهٔ سوم به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیهٔ سوم: سرمایهٔ روان‌شناختی بر تعامل کاری تأثیر دارد.

بر اساس نظریهٔ تقاضاها–منابع شغلی، تعامل کاری یکی از مهم‌ترین مکانیسم‌هایی است که منابع فردی و سازمانی را به پیامدهای عملکردی تبدیل می‌کند. کارکنان دارای تعامل کاری زیاد از سرزندگی، وقف‌شدن و جذب‌شدن بیشتری در فعالیت‌های شغلی برخوردار هستند؛ از این رو، انرژی فیزیکی و شناختی بیشتری صرف وظایف می‌کنند، هنگام بروز مشکل دیرتر دست از تلاش می‌کشند و توجه بیشتری به کیفیت اجرای نقش دارند (Bakker et al., 2023).

تعامل کاری یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد شغلی در سازمان‌ها به شمار می‌آید. این تعاملات می‌توانند به شکل‌هایی مختلف از جمله همکاری گروهی، ارتباطات مؤثر و تبادل اطلاعات بین اعضای گروه صورت گیرند. تعامل مثبت بین کارکنان می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی منجر شود که در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند (Bakker & Demerouti, 2017). از سوی دیگر، تعامل کاری می‌تواند به تسهیل حل مسائل و تصمیم‌گیری‌های بهتر کمک کند. زمانی که اعضای گروه بتوانند به‌راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، احتمال پیدا کردن راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه افزایش می‌یابد. این امر به ویژه در محیط‌های کاری که نیاز به انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی سریع دارند، بسیار حائز اهمیت است (Edmondson, 2018). علاوه بر این، تعاملات مثبت میان کارکنان می‌تواند حس تعلق و همبستگی را در گروه تقویت کند. زمانی که اعضای یک گروه احساس کنند نظرات آنها مورد توجه قرار می‌گیرد، این امر می‌تواند به افزایش تعهد و مشارکت آنها در کار منجر شود. در نتیجه، کارکنان با انگیزهٔ بیشتری وظایف خود را انجام می‌دهند و عملکردی بهتر از خود نشان می‌دهند (Tjosvold, 2008).

[1] Lupsa

ایجاد یک فرهنگ سازمانی که تعاملات مثبت را تشویق کند، می‌تواند به عنوان یک چشم‌انداز مؤثر برای افزایش عملکرد شغلی استفاده شود. مدیران باید بر توسعهٔ مهارت‌های ارتباطی کارکنان و فراهم‌کردن فرصت‌هایی برای همکاری تأکید کنند تا از این طریق بتوانند بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهند (Cameron & Quinn, 2011).

قوی‌ترین شواهد جدید برای این رابطه فراتحلیل کوربینو و ایلیسکو[1] (۲۰۲۳) است. آنها با تجمیع ۱۷٤ مطالعهٔ مستقل نشان دادند همبستگی فراتحلیلی تعامل کاری کلی با عملکرد شغلی حدود ۰/۳۷ است و سه بُعد سرزندگی، وقف‌شدن و جذب‌شدن نیز هر یک به طور مثبت با عملکرد ارتباط دارند. اهمیت این نتیجه در آن است که رابطهٔ تعامل و عملکرد محدود به یک سازمان، کشور یا حرفه نیست و در طیفی وسیع از محیط‌های کاری مشاهده شده است. مطالعات جدید در سطح فردی نیز این نتیجه را تقویت کرده‌اند. چن و همکاران (۲۰۲٤) نیز در بخش سلامت به نتیجه‌ای مشابه رسیدند و نشان دادند افزایش تعامل کاری در زنجیره‌ای از منابع روان‌شناختی و راهبردهای مقابله‌ای به عملکرد بهتر منتهی می‌شود. در صنعت بانکداری نیز ایسماوانتی و همکاران (۲۰۲۵) گزارش کردند تعامل کاری اثری مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان دارد. بنابراین، رابطهٔ تعامل کاری و عملکرد مثبت است، ولی شدت آن ممکن است تحت تأثیر حرفه، شرایط کار و سطح منابع کارکنان قرار گیرد. در محدودهٔ معمول تعامل کاری، افزایش سرزندگی، تعهد و تمرکز باید ظرفیت فرد برای تحقق الزامات نقش و ارائهٔ عملکرد مطلوب‌تر را افزایش دهد. مطالعات اخیر از جمله کالتیانن و هاکانن[2] (۲۰۲۲)، ساپتارینی و موستیکا[3] (۲۰۲۳) و بدراقی (۱٤۰۱) نشان داده‌اند افزایش تعامل کاری کارکنان با بهبود جنبه‌های مختلف آن، مانند مدیریت اضطراب، تقویت خلاقیت، تسهیل سازگاری بین فردی و ارتقای واکنش‌پذیری، به طرزی قابل ملاحظه عملکرد انطباقی را افزایش می‌دهد و تعامل کاری یکی از عوامل مهم در بهبود عملکرد شغلی است. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیهٔ چهارم به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیهٔ چهارم: تعامل کاری بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.

رفاه ذهنی به عنوان یک مفهوم چندبُعدی، به وضعیت کلی سلامت روانی و عاطفی فرد اشاره دارد. از دیدگاه دینر[4] و همکاران (۲۰۱۸)، رفاه ذهنی شامل احساسات مثبت، رضایت از زندگی و توانایی مدیریت استرس و چالش‌ها می‌شود. این مفهوم به طرزی فزاینده در پژوهش‌های روان‌شناسی و علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا تأثیراتی عمیق بر کیفیت زندگی و عملکرد افراد در زمینه‌های مختلف، از جمله کار، روابط اجتماعی و سلامت جسمانی دارد (Hong et al., 2026). پژوهش چوی و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد رفاه ذهنی با سطوح بالای

[1] Corbeanu & Iliescu
[2] Kaltiainen & Hakanen
[3] Saptarini & Mustika
[4] Diener

بهره‌وری و عملکرد شغلی مرتبط است. افرادی که از نظر روانی سالم هستند، معمولاً توانایی بیشتری در حل مسائل، خلاقیت و همکاری با دیگران دارند (Garcia, 2025).

رفاه ذهنی یکی از عوامل کلیدی در تعیین عملکرد شغلی کارکنان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند افراد با سطح بالای رفاه ذهنی معمولاً عملکردی بهتر در محیط کار دارند؛ زیرا رفاه ذهنی مثبت می‌تواند به افزایش انگیزه، خلاقیت و توانایی حل مسئله منجر شود. برای مثال، افرادی که احساس رضایت و خوشحالی دارند، تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های گروهی و همکاری با دیگران دارند (Chen & Chi-Kin Lee, 2022).

رفاه ذهنی نقشی مهم در عملکرد شغلی دارد؛ زیرا کارکنانی که آرامش روانی بیشتری دارند، تمرکز و توان شناختی بهتری را تجربه می‌کنند (Diener et al., 2018). در سطح رفتاری نیز رفاه ذهنی بر انگیزش، تعهد و اشتیاق کاری اثر می‌گذارد. کارکنانی که از سلامت روانی مطلوبی برخوردار هستند، انرژی بیشتری برای مشارکت فعال، همکاری با دیگران و ایفای نقش‌های سازمانی خود دارند. این افراد معمولاً کمتر در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند و توانایی بیشتری برای حفظ پایداری عملکرد در طول زمان نشان می‌دهند (Yin et al., 2026). رفاه ذهنی همچنین بر کیفیت روابط کاری و تعاملات اجتماعی اثرگذار است. افرادی که تعادل عاطفی و ذهنی دارند، بهتر ارتباط برقرار می‌کنند، تعارض‌ها را مؤثرتر مدیریت می‌کنند و تمایل بیشتری به رفتارهای کمک‌کننده در محیط کار دارند. این عوامل باعث تقویت سرمایهٔ اجتماعی در سازمان و شکل‌گیری محیط کاری مثبت می‌شوند و چنین فضایی به طور غیرمستقیم عملکرد کلی کارکنان را افزایش می‌دهد (Chen & Chi-Kin Lee, 2022).

منطق نظری رابطهٔ رفاه ذهنی و عملکرد شغلی بر این فرض استوار است که کارکنان برخوردار از سطح بالاتر رضایت از زندگی و تجربهٔ عاطفی مثبت، منابع شناختی و هیجانی بیشتری برای انجام وظایف در اختیار دارند. سالگادو و مسکوسو[1] (۲۰۲۲) با تجمیع ۷۸ نمونهٔ مستقل شامل ۱۸۸۵۳ نفر گزارش کردند رفاه ذهنی کلی با عملکرد شغلی رابطهٔ مثبت دارد و اندازهٔ رابطهٔ فراتحلیلی برای رفاه ذهنی کلی حدود ۰/۳۷ است. آنها همچنین نشان دادند هم مؤلفهٔ شناختی رفاه ذهنی و هم مؤلفهٔ عاطفی آن قادر به پیش‌بینی عملکرد هستند؛ هرچند اندازهٔ روابط در مناطق فرهنگی متفاوت است. ایسماوانتی و همکاران (۲۰۲۵) در صنعت بانکداری نشان دادند رفاه کارکنان به طرزی مثبت و معنادار عملکرد آنان را افزایش می‌دهد؛ ضریب گزارش‌شده برای مسیر رفاه کارکنان به عملکرد ۰/٤۲۱ بود که در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار شد. پونام و سنگوپتا[2] (۲۰۲۵) نیز در نمونهٔ ٤۰۲ نفری کارکنان بخش خدمات دریافتند رفاه روان شناختی به طور مثبت عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کند و حتی ویژگی‌های مثبت محیط کار می‌توانند قدرت این

[1] Salgado & Moscoso
[2] Poonam & Sengupta

رابطه را تغییر دهند. در پژوهش سوتو-پرز[1] (۲۰۲۶) دربارهٔ مدیران مکزیکی نیز رفاه ذهنی با عملکرد ارتباط مثبت داشت و بخشی از انتقال این اثر از طریق خودکارآمدی و تعامل کاری صورت گرفت. نکتهٔ مهم در این مطالعات آن است که رفاه یک وضعیت منفعل یا صرفاً «احساس خوشحالی» تلقی نمی‌شود، بلکه می‌تواند از طریق مکانیسم‌های انگیزشی، شناختی و رفتاری به نتایج عینی‌تر شغلی متصل شود؛ بنابراین، فردی که از رفاه ذهنی بیشتری برخوردار است، به احتمال بیشتری انرژی و توجه خود را به تکالیف اختصاص می‌دهد، روابطی مؤثرتر برقرار می‌کند و در مواجهه با فشار از تنظیم هیجان مطلوب‌تری استفاده می‌کند. مجموعهٔ این عوامل زمینهٔ افزایش عملکرد را فراهم می‌آورد. مطالعات اخیر از جمله دوانگوپاما[2] و همکاران (۲۰۲۵)، کیم و همکاران (۲۰۲۲)؛ کوسک[3] و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان دادند رفاه ذهنی در عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیار تأثیرگذار است. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیهٔ پنجم به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیهٔ پنجم: رفاه ذهنی بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.

تعامل کاری به معنای پیوند فیزیکی، شناختی و عاطفی کارکنان با نقش‌های شغلی‌شان است که با ویژگی‌هایی مانند نیرومندی، وقف خود و مجذوب‌شدن در کار توصیف می‌شود (Chen, 2026). طبق نظریهٔ باکر و دمروتی[4] (۲۰۰۷)، کارکنانی که از منابع شخصی غنی (مانند سرمایهٔ روان‌شناختی) برخوردار هستند، تمایل بیشتری برای سرمایه‌گذاری انرژی خود در کار دارند. این اشتیاق باعث می‌شود فرد نه فقط وظایف خود را انجام دهد، بلکه با تمام توان در فرایندهای کاری غرق شود.

در این چارچوب، کارکنان خودکارآمد احتمال بیشتری دارد که با اعتماد وارد تکلیف شوند، کارکنان امیدوار در جست‌وجوی مسیرهای دست‌یابی به هدف باقی می‌مانند، افراد خوش‌بین انتظار موفقیت دارند و افراد تاب‌آور پس از مشکل سریع‌تر بازمی‌گردند. این منابع موجب می‌شود فرد نه فقط «قادر» به کارکردن باشد، بلکه انرژی و حضور روانی بیشتری نیز در فعالیت به کار گیرد. در نتیجه، تعامل کاری پلی است که وضعیت مثبت روان‌شناختی را به رفتارهای عملکردی تبدیل می‌کند (Apenbrink & Kuhlmann, 2026).

جیا و ژانگ (۲۰۲۵) در مطالعهٔ گستردهٔ کارکنان دولتی چین، علاوه بر رابطهٔ مستقیم سرمایهٔ روان‌شناختی با عملکرد، نشان دادند تعامل کاری میان این دو سازه نقش میانجی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که سرمایهٔ روان‌شناختی با افزایش میزان درگیری و سرمایه‌گذاری روانی کارکنان در وظایف، در نهایت به عملکرد بالاتر منجر می‌شود (Jia & Zhang, 2025). چن و همکاران (۲۰۲۴) نیز در نمونه‌ای از پرستاران، ارتباط سرمایهٔ روان‌شناختی با تعامل کاری و

[1] Soto-Pérez
[2] Duanguppama
[3] Kosec
[4] Bakker & Demerouti

عملکرد را تأیید کردند و نشان دادند تعامل کاری در کنار مقابلهٔ مسئله‌محور بخشی از مکانیسم انتقال اثر روان‌شناختی بر عملکرد است. زانتوپولو[1] و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش‌های خود نشان دادند منابع شخصی از طریق تقویت تعامل کاری، تأثیرات مثبت خود را بر نتایج شغلی اعمال می‌کنند؛ به عبارت دیگر، تعامل کاری همان «نیروی محرکی» است که قابلیت‌های روانی فرد را به خروجی‌های ملموس عملکردی تبدیل می‌کند. سوییتمن[2] و همکاران (۲۰۱۱) تأکید دارند تعامل کاری پل ارتباطی ضروری میان داشته‌های روانی و رفتارهای حرفه‌ای است. سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری بر روی برنامه‌های توسعهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی، در واقع بستر لازم برای افزایش تعامل کاری و در نتیجه، جهش عملکردی را فراهم می‌کنند.

کنار هم قراردادن این شواهد یک زنجیرهٔ نظری منسجم ایجاد می‌کند: سرمایهٔ روان‌شناختی منابع لازم برای مواجههٔ مثبت با شغل را فراهم می‌کند و تعامل بیشتر، تلاش و تمرکز بیشتری بر انجام وظایف ایجاد می‌کند و در نهایت، عملکرد بهبود می‌یابد؛ بنابراین، تعامل کاری را می‌توان مکانیسم انگیزشی مهمی دانست که توضیح می‌دهد «چگونه» سرمایهٔ روان‌شناختی به عملکرد تبدیل می‌شود. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیهٔ ششم به شرح زیر مطرح می شود:

فرضیهٔ ششم: تعامل کاری رابطهٔ بین سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

سرمایهٔ روان‌شناختی با افزایش احساس توانایی، امید به تحقق اهداف، انتظار مثبت نسبت به آینده و ظرفیت بازیابی پس از ناکامی، نحوهٔ ارزیابی کارکنان از موقعیت‌های روزمره را تغییر می‌دهد. چنین افرادی احتمال کمتری دارد رویدادهای منفی را کاملاً غیرقابل کنترل یا پایدار ارزیابی کنند و در نتیجه، فشارهای محیطی فرسایش کمتری در منابع عاطفی آنان ایجاد می‌کند. این سازوکار می‌تواند رفاه ذهنی را افزایش دهد؛ سپس رفاه بالاتر با کاهش عاطفهٔ منفی و افزایش منابع شناختی و انگیزشی زمینهٔ عملکرد بهتر را فراهم می‌کند (Sun, 2026).

آوی و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده‌اند افرادی که دارای سطح بالای سرمایهٔ روان‌شناختی هستند، معمولاً احساس رفاه ذهنی بیشتری دارند. این افراد باانگیزه‌تر و متعهدتر به کار خود هستند و توانایی بیشتری در مدیریت اضطراب و فشارهای شغلی دارند. از طرفی، رفاه ذهنی به افراد این امکان را می‌دهد تا از منابع روان‌شناختی خود بهره‌برداری بیشتری کنند و در نتیجه، عملکردی بهتر داشته باشند؛ به عبارت دیگر، رفاه ذهنی می‌تواند اثر مثبت سرمایهٔ روان‌شناختی را بر روی نتایج شغلی تقویت کند (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

علاوه بر این، رفاه ذهنی می‌تواند به عنوان یک عامل محافظتی در برابر فرسودگی شغلی عمل کند. افرادی که از نظر روانی سالم هستند، توانایی بیشتری برای حفظ تعادل بین کار و زندگی شخصی دارند و کمتر دچار اضطراب و

[1] Xanthopoulou
[2] Sweetman

فرسودگی می‌شوند. این موضوع نشان می‌دهد رفاه ذهنی نه فقط بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌کند، بلکه می‌تواند به حفظ سرمایهٔ روان‌شناختی نیز کمک کند؛ بنابراین، سازمان‌ها باید به ارتقای رفاه ذهنی کارکنان خود توجهی ویژه داشته باشند (Sonnentag & Fritz, 2015). پژوهش ترانگ و همکاران (۲۰۲۶) نیز نشان داد سرمایهٔ روان‌شناختی به طور قوی رفاه روان‌شناختی را افزایش می‌دهد و رفاه به نوبهٔ خود یک پیامد انگیزشی مهم، یعنی تعامل کاری، را تقویت می‌کند؛ بنابراین، از نظر سازوکار، سرمایهٔ روان‌شناختی ابتدا کیفیت تجربهٔ روان‌شناختی فرد را بهبود می‌بخشد و این وضعیت مطلوب، انرژی و ظرفیت لازم برای عملکرد را آزاد می‌کند. در نهایت، نتایج مطالعات وار و نیلسن[1] (۲۰۱۸) نشان داد ایجاد محیط‌های کاری حمایتی که به تقویت سرمایهٔ روان‌شناختی و رفاه ذهنی کمک کنند، می‌تواند تأثیراتی مثبت بر عملکرد شغلی داشته باشد. سازمان‌ها باید برنامه‌هایی برای آموزش مهارت‌های روان‌شناختی و فراهم‌کردن منابع لازم برای ارتقای رفاه ذهنی کارکنان خود طراحی کنند. این اقدامات نه فقط می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش نارضایتی منجر شود، بلکه باعث بهبود کلی عملکرد سازمان خواهد شد. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیهٔ هفتم به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیهٔ هفتم: رفاه ذهنی رابطهٔ بین سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

همدلی به کارکنان کمک می‌کند احساسات و نیازهای دیگران را بهتر درک کنند و پاسخی مناسب به آنها بدهند. تعامل کاری موجب افزایش انرژی، تمرکز و تعهد فرد می‌شود. همدلی، به ویژه بُعد شناختی آن، امکان درک دیدگاه دیگران را افزایش می‌دهد و از این طریق، به فرد کمک می‌کند انرژی ناشی از تعامل کاری را در راستای رفتاری به کار گیرد که با موقعیت اجتماعی سازگارتر باشد (Vallette d'Osia & Meier, 2024). همدلی، به معنای توانایی درک و احساس دیگران، می‌تواند به تقویت روابط میان‌فردی در محیط کار کمک کند و در نتیجه، تأثیر مثبت سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی را افزایش دهد. همدلی یک عنصر اساسی مدیریت سازمان است (Holt, 2022).

والت دِ اوسیا و مایر[2] (۲۰۲۴) با انجام دو مطالعه نشان دادند همدلی شناختی بیشتر با ارائهٔ حمایت به دیگران ارتباط دارد، در حالی که همدلی عاطفی بیشتر ممکن است با خستگی همراه باشد. این تمایز نشان می‌دهد همدلی در همهٔ شرایط الزاماً اثر تقویت‌کننده ندارد. همدلی شناختی می‌تواند به فردِ دارای تعامل کاری زیاد کمک کند انرژی خود را هدف‌مندتر، اجتماعی‌تر و متناسب‌تر با نیازهای شغل صرف کند و بنابراین، رابطهٔ تعامل–عملکرد را تقویت کند، اما همدلی عاطفی شدید در مشاغل دارای بار عاطفی زیاد ممکن است بخشی از منابع انرژی فرد را مصرف کند و حتی از قدرت تبدیل تعامل به عملکرد بکاهد. پراستیو[3] و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان دادند همدلی در یک نمونهٔ

[1] Warr & Nielsen
[2] Vallette d'Osia & Meier
[3] Prasetyo

کارکنان مهندسی و فناوری به‌تنهایی الزاماً اثر مستقیم معناداری بر عملکرد ندارد؛ این نتیجه با نگاه شرطی سازگار است و نشان می‌دهد ممکن است نقش اصلی همدلی نه یک اثر مستقل، بلکه تغییر کیفیت تبدیل سایر منابع روان شناختی و انگیزشی به عملکرد باشد. کوته و ماینرز[1] (۲۰۰۶) نشان داده‌اند افرادی که دارای سطحی بالا از همدلی هستند، معمولاً توانایی بیشتری در ایجاد روابط مثبت با همکاران خود دارند. این روابط مثبت می‌توانند به افزایش انگیزه و تعهد شغلی منجر شوند و در نتیجه، عملکرد شغلی را بهبود بخشند. وقتی کارکنان احساس کنند دیگران به آنها اهمیت می‌دهند و درک می‌کنند، احتمالاً از منابع روان‌شناختی خود بهتر استفاده خواهند کرد و این موضوع می‌تواند تأثیری مثبت بر نتایج شغلی آنها داشته باشد. علاوه بر این، سینتک[2] و همکاران (۲۰۲۵) اثر همدلی بر عملکرد در سازمان را بررسی کرده‌اند و معتقد هستند همدلی از عوامل بسیار مؤثر در سازمان بر عملکرد کارکنان و سازمان است. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیه‌های هشتم و نهم به شرح زیر مطرح می‌شوند:

فرضیهٔ هشتم: همدلی رابطهٔ بین تعامل کاری و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.

فرضیهٔ نهم: همدلی رابطهٔ بین سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.

حمایت سازمانی شامل پاداش‌ها و توسعهٔ مهارت‌ها می‌شود. بر اساس رویکرد تبادل اجتماعی، کارکنان تلاش و مشارکت خود در کار را در برابر منافع مالی و مادی و نیز ارضای نیازهای احساسی و اجتماعی مبادله می‌کنند. چنانچه کارکنان سازمان احساس کنند سازمان برای کار آنها احترام قائل است و به رفاه و آسایش آنان توجه می‌کند، آنان نیز با حداکثر توان خود تلاش خواهند کرد و این امر می‌تواند بر رفتار و عملکرد کارکنان از جمله کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان اثرگذار باشد (Jehanzeb, 2020).

ژو و همکاران (۲۰۲۰) و پتیتا و گزی[3] (۲۰۲۵) نشان دادند ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر که توسط سیاست‌های سازمانی پشتیبانی می‌شوند، به کارکنان کمک می‌کنند تا بین کار و زندگی شخصی تعادل برقرار کنند. این نوع حمایت، به ویژه در دوران کار ترکیبی، تأثیری مثبت بر عملکرد فردی و سازمانی دارد. با توجه به مفهوم حمایت سازمانی درک شده، چهار عامل عمومی می‌توانند موجب بروز رفتارهایی مطلوب در سازمان شود. این چهار عامل عبارت‌اند از: ۱) رعایت انصاف و مساوات، ۲) حمایت سرپرست، ۳) پاداش‌های سازمانی، ٤) زمینه‌های شغلی (سماک‌باشی و همکاران، ۱۳۹۸).

سرمایهٔ روان‌شناختی نشان می‌دهد فرد تا چه اندازه از منابع درونی برای دنبال‌کردن اهداف، مقابله با موانع و حفظ نگرش مثبت برخوردار است، اما استفادهٔ کارآمد از این منابع در محیط اجتماعی سازمان نیازمند توانایی فهم دیگران

[1] Côté & Miners
[2] Sintek
[3] Petitta & Ghezzi

نیز هست. از این نظر، همدلی می‌تواند یک «شرط زمینه‌ای فردی» باشد که مشخص می‌کند سرمایهٔ روان‌شناختی چگونه به عملکرد تبدیل شود (Vallette d'Osia & Meier, 2024).

پژوهش لوتانز و یوسف (۲۰۰۷) نشان می‌دهد سرمایهٔ روان‌شناختی به طور مستقیم با تعامل کاری ارتباط مثبت دارد. این رابطه تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای سازمانی قرار می‌گیرد و یکی از مهم‌ترین عوامل تعدیل‌کننده، حمایت سازمانی درک‌شده است؛ یعنی درک کارکنان از اینکه سازمان آنان را پشتیبانی، ارزش‌گذاری و محافظت می‌کند. نتایج مطالعات باکر و دمروتی (۲۰۰۷) نشان داد حمایت سازمانی درک‌شده می‌تواند نقش ضریب تقویت‌کننده داشته باشد؛ هنگامی که کارکنان سرمایهٔ روان‌شناختی بیشتری دارند و هم‌زمان احساس می‌کنند سازمان از آنها حمایت می‌کند، نیازهای روان‌شناختی آنان بهتر برآورده می‌شود و این امر تعاملات کاری را تقویت می‌کند. لوتانز و یوسف (۲۰۰۷) و ساکس[1] (۲۰۰۶) دریافتند الگوهای مداخله‌ای ترکیبی (توانمندسازی روان‌شناختی همراه با تقویت حمایت سازمانی) بیشترین اثربخشی را در ارتقای تعامل کاری دارند. والت دِ اوسیا و مایر (۲۰۲۴) نشان دادند همدلی شناختی با رفتار حمایتی ارتباط دارد، در حالی که همدلی عاطفی می‌تواند هزینه‌ای به شکل خستگی داشته باشد؛ بنابراین، همدلی می‌تواند تعیین کند منابع مثبت فرد چگونه در روابط شغلی به کار گرفته شوند. شیپرز[2] و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان دادند کارکنان همدل، به ویژه زمانی که از نظر شغلی درگیر و دارای منابع کافی باشند، پیامدهای کاری مطلوب‌تری در حوزه‌ای که مستلزم توجه به نیازهای دیگران است، ارائه می‌کنند. از سوی دیگر، پراستیو و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند اثر مستقیم همدلی بر عملکرد در همهٔ محیط‌ها الزاماً معنادار نیست.

از سوی دیگر، حمایت سازمانی را می‌توان هم به عنوان منبعی «تقویت‌کننده» و هم در برخی از شرایط به عنوان منبعی «جایگزین» برای سرمایهٔ روان‌شناختی فهم کرد. منطق هم‌افزایی پیش‌بینی می‌کند فرد دارای سرمایهٔ روان‌شناختی زیاد در محیط حمایتی فرصت و امنیت بیشتری برای استفاده از توانایی‌های خود دارد و در نتیجه، بیشترین تعامل کاری شکل می‌گیرد؛ منطق جانشینی منابع در مقابل پیش‌بینی می‌کند حمایت سازمانی زیاد بخشی از کمبود منابع روان شناختی افراد را جبران می‌کند (Wu et al., 2026).

نتیجهٔ مطالعات وو[3] و همکاران (۲۰۲۶) مبنی بر ارتباط قوی بین حمایت سازمانی، سرمایهٔ روان‌شناختی و تعامل کاری، نشان داد این سه سازه باید به صورت یک سیستم منابع مورد توجه قرار گیرند، نه متغیرهای کاملاً مستقل؛ از این رو، این نتیجه حاصل شد که حمایت سازمانی می‌تواند رابطهٔ میان سرمایهٔ روان‌شناختی و تعامل کاری را تعدیل کند. در پژوهش جاود[4] و همکاران (۲۰۲۶) که به بررسی تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی، عملکرد شغلی، تعامل کاری و

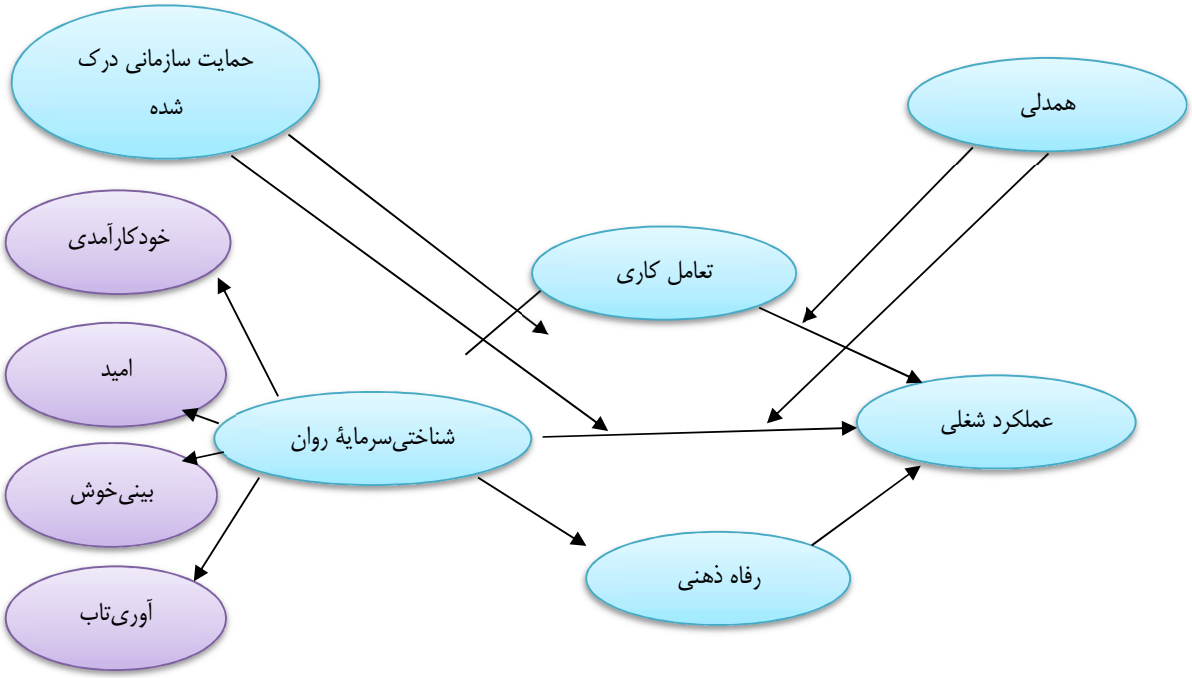
[1] Saks
[2] Scheepers
[3] Wu
[4] Javed

رفتار شهروندی سازمانی را در میان ٤٥٠ کارمند اختصاص داشت، علاوه بر اثر مثبت سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد، مشخص شد اثر متقابل سرمایهٔ روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده در پیش‌بینی عملکرد مثبت و معنادار است. ضریب اثر متقابل برای عملکرد ۰/۱۵ گزارش شد؛ یعنی در آن نمونه، کارکنان زمانی بهتر توانستند منابع امید، خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری خود را به عملکرد تبدیل کنند که محیط را نیز حامی خود می‌دانستند. پژوهش بای[1] و همکاران (۲۰۲۳) نیز در صنعت گردشگری نشان داده است حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند روابط سرمایهٔ روان‌شناختی و پیامدهای کارکنان را تعدیل کند و شدت برخی از مسیرهای مبتنی بر منابع را تغییر دهد؛ بنابراین، حمایت سازمانی به طور نظری و تجربی ظرفیت آن را دارد که میزان بهره‌برداری از سرمایهٔ روان‌شناختی را تغییر دهد. با توجه به مطالبی که بیان شد، فرضیه‌های دهم و یازدهم به شرح زیر مطرح می‌شوند:

فرضیهٔ دهم: حمایت سازمانی درک‌شده رابطهٔ میان سرمایهٔ روان‌شناختی و تعامل کاری را تعدیل می‌کند.

فرضیهٔ یازدهم: حمایت سازمانی درک‌شده رابطهٔ میان سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.

با توجه به مطالبی که بیان شد، الگوی مفهومی به صورت شکل ۱ مطرح می‌شود:



شکل ۱) الگوی مفهومی پژوهش

[1] Bai

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخهٔ مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از نظر ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی است. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. در پژوهش حاضر، جامعهٔ آماری پژوهشگر کارکنان دانشگاه‌های تربیت مدرس و دانشگاه تهران است و حجم نمونه با روش معادلات ساختاری محاسبه شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به‌ازای هر متغیر اندازه‌گیری‌شده تعیین شود:

$$5Q < n < 15Q$$

که در آن، Q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (پرسش‌های) پرسشنامه و n حجم نمونه است. در این پژوهش، برای هر متغیر ۱۱ نفر انتخاب شده است که بر اساس اینکه ٤١ متغیر وجود دارد، تقریباً ٤٥٠ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر پرسشنامهٔ پژوهشگرساخته است. برای ارزیابی پرسشنامهٔ پژوهش از مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است. برای تعیین روایی، پرسشنامه در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و از آنان نظرخواهی شد و در نهایت، با تأیید آنها، روایی پرسشنامه تأیید شد. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در جدول ۱، مقدار پایایی به طور جداگانه برای تمامی متغیرها محاسبه شده است و برای تمامی متغیرها مقدار پایایی با توجه به هر دو معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهندهٔ پایایی مناسب ابزار این پژوهش است. همچنین، روایی هم‌گرا در روش مبتنی بر واریانس، بر اساس میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) سنجیده می‌شود. روایی واگرا نشان‌دهندهٔ میزان تفاوت یک سازه با سازه‌های دیگر است. در جدول ۱، مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱) مقدار پایایی پرسش‌های پرسشنامه به تفکیک متغیرها

متغیر	ابعاد	شمارهٔ پرسش‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
سرمایهٔ روان‌شناختی	خودکارآمدی	۱-۴	۰/۸۶۱	۰/۸۷۵	۰/۵۶۳
	امید	۵-۷	۰/۸۳۸	۰/۸۹۰	۰/۵۷۰
	خوش‌بینی	۸-۹	۰/۸۷۵	۰/۹۰۱	۰/۵۶۳
	تاب‌آوری	۱۰-۱۲	۰/۹۱۸	۰/۹۲۰	۰/۶۷۱
تعامل کاری	--	۱۳	۰/۸۷۲	۰/۸۹۹	۰/۵۶۳
	--	۱۴	۰/۷۲۶	۰/۸۴۰	۰/۵۷۱
	--	۱۵	۰/۸۹۹	۰/۹۱۱	۰/۶۲۰
همدلی	--	۱۶-۲۳	۰/۸۱۱	۰/۸۹۱	۰/۶۶۶

حمایت سازمانی درک‌شده	--	۳۱-۲۴	۰/۸۹۵	۰/۸۹۸	۰/۶۷۱
عملکرد شغلی	--	۳۶-۳۲	۰/۹۰۰	۰/۹۰۹	۰/۵۶۳
رفاه ذهنی	--	۴۱-۳۷	۰/۸۰۲	۰/۸۳۷	۰/۵۹۰

آزمون فورنل و لارکر

این آزمون در سال ۱۹۸۱ بر اساس جدول همبستگی توسط فورنل و لارکر تدوین شد (جدول ۲)؛ یعنی بین متغیرهای مکنون یک ماتریس همبستگی ایجاد کردند و معتقد بودند این همبستگی نباید بیشتر از ۰/۷ باشد، اما به مرور این ماتریس توسعه یافت. در سال ۲۰۰۶، ماتریس همبستگی با مقادیر میانگین واریانس استخراجی تلفیق شد و ماتریس فورنل و لارکر را پدید آورد؛ به صورتی که جذر میانگین واریانس استخراجی روی قطر اصلی ماتریس همبستگی به جای اعداد یک قرار گرفت. هیر[1] و همکاران (۲۰۱۹) معتقد بودند این جذر میانگین واریانس استخراجی برای هر متغیر باید از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر باشد تا بتوان ادعا کرد متغیرها از هم واگرایی دارند.

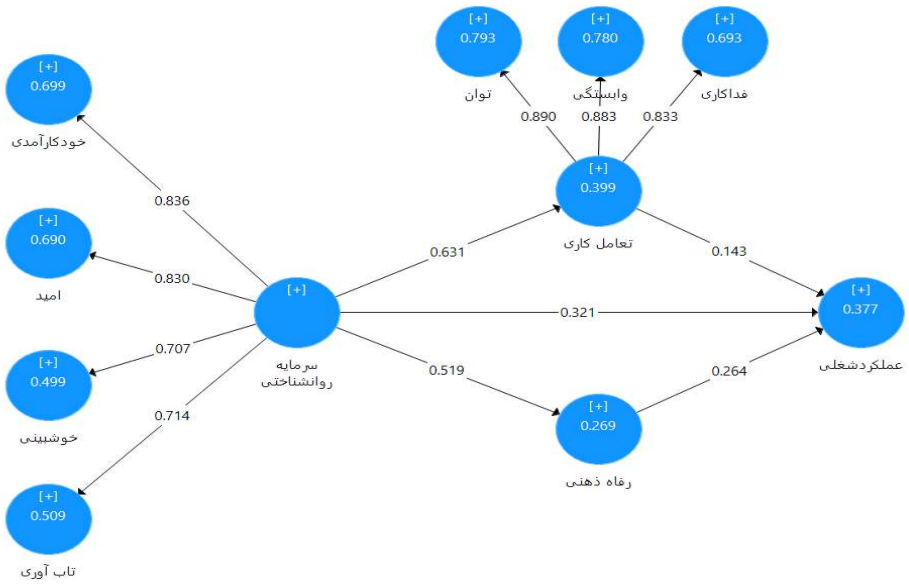
جدول ۲) بررسی روایی واگرای فورنل و لارکر

	امید	تاب‌آوری	توان	خودکارآمدی	بینی‌خوش	رفاه ذهنی	عملکرد شغلی	فداکاری	وابستگی
امید	۰/۸۱۲								
تاب‌آوری	۰/۴۳۸	۰/۸۸۱							
توان	۰/۴۷۱	۰/۴۳۲	۱/۰۰۰						
خودکارآمدی	۰/۵۹۱	۰/۴۴۸	۰/۴۱۲	۰/۷۷۸					
بینی‌خوش	۰/۴۹۹	۰/۴۶۰	۰/۳۶۴	۰/۴۰۲	۰/۹۰۲				
رفاه ذهنی	۰/۴۸۷	۰/۳۰۶	۰/۴۲۱	۰/۴۰۶	۰/۴۱۴	۰/۸۱۰			
عملکرد شغلی	۰/۴۸۵	۰/۴۳۰	۰/۴۱۱	۰/۴۲۳	۰/۳۷۵	۰/۵۰۲	۰/۸۱۵		
فداکاری	۰/۳۸۰	۰/۴۶۶	۰/۶۰۶	۰/۴۱۵	۰/۳۳۰	۰/۴۲۲	۰/۴۱۲	۱/۰۰۰	
وابستگی	۰/۵۰۵	۰/۴۸۰	۰/۷۰۷	۰/۴۵۲	۰/۴۳۲	۰/۴۵۲	۰/۴۲۱	۰/۵۸۴	۱/۰۰۰

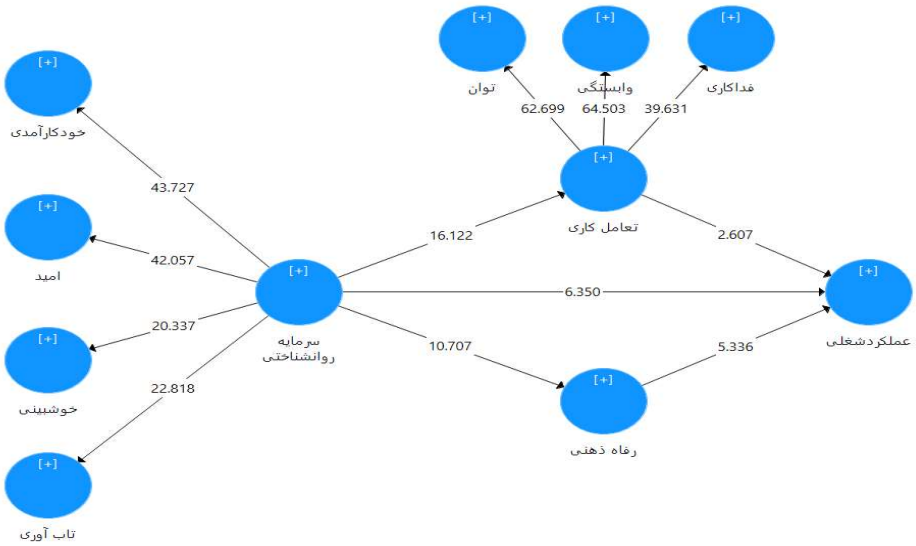
آزمون فرضیه‌های پژوهش

الگوهای پژوهش در شکل‌های ۲ و ۳ در دو حالت معناداری و استاندارد آورده شده‌اند.

[1] Hair



شکل ۲) الگوی ساختاری (درونی) در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳) الگوی ساختاری در حالت معناداری ضرایب

آزمون معناداری و شدت و جهت فرضیه‌ها

این آزمون که نتایج آن در جدول ۳ آمده است، بررسی می‌کند که آیا فرضیه‌های پژوهش از نظر آماری معنادار هستند یا خیر. همچنین، شدت و جهت تأثیر بر اساس ضریب مسیر با β مشخص می‌شود که بر اساس دیدگاه کوهن

(۱۹۸۸)، ضریب مسیر در در بازۀ ۱- تا ۱+ است که هر چقدر به یک نزدیک‌تر باشد، شدت رابطه قوی‌تر و هر چقدر به صفر نزدیک‌تر باشد، شدت رابطه ضعیف‌تر است.

جدول ۳) جدول معناداری، شدت و جهت فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	β	خطا[1]	سطح معناداری[2]	نتیجه
H_1	۰/۶۳۱	۰/۰۰۰	۱۶/۱۲۲	به احتمال ۹۹ درصد معنادار است.
H_2	۰/۳۲۱	۰/۰۰۰	۶/۳۵۰	به احتمال ۹۹ درصد معنادار است.
H_3	۰/۵۱۹	۰/۰۰۰	۱۰/۷۰۷	به احتمال ۹۹ درصد معنادار است.
H_4	۰/۱۴۳	۰/۰۱۲	۲/۶۰	به احتمال ۹۵ درصد معنادار است.
H_5	۰/۲۶۴	۰/۰۰۰	۵/۳۳۶	به احتمال ۹۹ درصد معنادار است.

برای تحلیل، متغیر میانجی در الگو باید هم دارای مسیر مستقیم، یعنی C، و هم دارای مسیر غیرمستقیم، یعنی a×b، باشد. رویکرد رایج استفاده‌شده برای آزمون اثرات میانجی، آزمون سوبل ۱۹۸۲ است. این آزمون رابطۀ میان متغیر مستقل و وابسته را در مقایسه با رابطۀ میان متغیرهای مستقل، وابسته و سازۀ میانجی آزمون می‌کند. این آزمون مبتنی بر مفروضات مبتنی بر توزیع است و معمولاً برای اثر غیرمستقیم a*b به کار نمی‌رود (به طور مشخص، ضرب دو ضریب با توزیع نرمال به یک خروجی با توزیع غیرنرمال منجر می‌شود). علاوه بر این، آزمون سوبل به ضرایب مسیر غیراستاندارد به عنوان ورودی برای آماره نیازمند است و به ویژه هنگامی که برای حجم نمونه‌های کوچک به کار می‌رود، فاقد توان آماری است. روش بوت‌استرپ فرضیه‌هایی دربارۀ شکل توزیع متغیرها یا توزیع نمونه‌گیری آماره ندارد و برای حجم نمونه‌های کوچک با اطمینان بیشتری می‌تواند به کار رود. این رویکرد کاملاً مناسب نرم‌افزار پی‌ال‌اس است. علاوه بر این، در مقایسه با آزمون سوبل، توان آماری بالاتری دارد (Hair et al., 2019)؛ بنابراین، نتایج اجرای الگوی با حضور متغیر میانجی‌گر تعامل کاری نشان می‌دهد هر دو مسیر a و b معنادار هستند؛ یعنی مسیر غیرمستقیم معنادار است. حال این پرسش پیش می‌آید که چه اندازه از اثر را متغیر میانجی جذب می‌کند و انتقال می‌دهد. شمول واریانس[3] اندازۀ اثر غیرمستقیم نسبت به اثر کل (اثر غیرمستقیم + اثر غیرمستقیم) را تعیین می‌کند:

[1] P-Value
[2] T-Value
[3] VAF

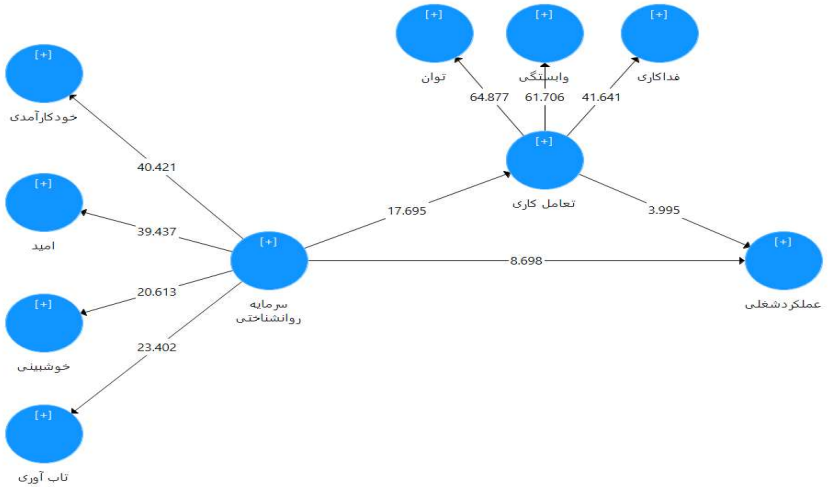
VAF = (a*b) / (a*b+c)

در نتیجه، می‌توان تعیین کرد تا چه اندازه واریانس متغیر وابسته مستقیماً توسط متغیر مستقل تشریح می‌شود و چه مقدار واریانس از طریق متغیر میانجی شرح داده می‌شود. مقدار شمول واریانس برای اثر غیرمستقیم سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با حضور متغیر تعامل کاری برابر ۰/۲۱۹ به دست آمد که این مقدار بیشتر از ۰/۲ بوده که نشان از میانجی‌گری جزئی تعامل کاری است. در نتیجه، فرضیهٔ ششم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری تعامل کاری تأیید می‌شود.

حال، فرضیهٔ هفتم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفاه ذهنی بررسی می‌شود.

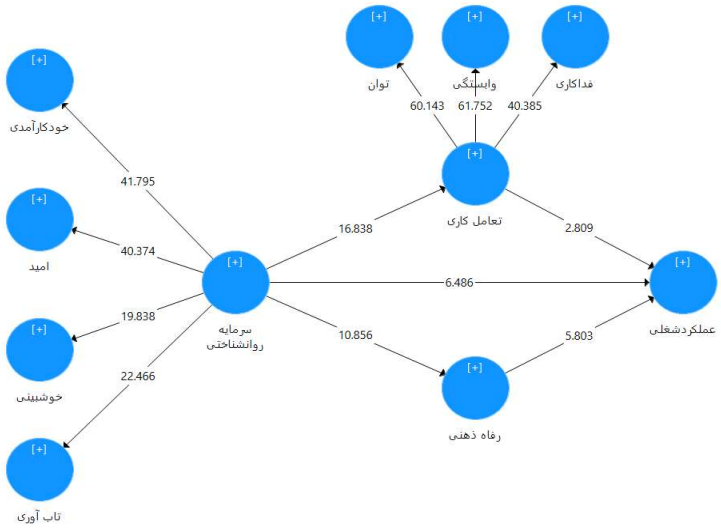
گام اول: الگو بدون حضور میانجی رفاه ذهنی اجرا می‌شود.

آزمون معناداری به وسیلهٔ روش بوت‌استرپ اجرا می‌شود. اگر رابطه مستقیم و معنادار باشد، متغیر میانجی ممکن است بخشی یا تمام اثر را جذب کند؛ بنابراین، در صورت معناداربودن این رابطه، الگوریتم ادامه می‌یابد. شکل ٤ نشان‌دهندهٔ نتایج این آزمون است.



شکل ٤) تحلیل میانجی بدون حضور متغیر میانجی‌گر رفاه ذهنی

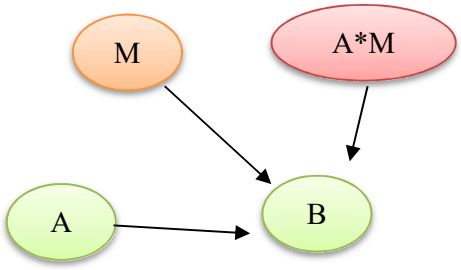
نتایج نشان می‌دهد مسیر مستقیم C، یعنی مسیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی، معنادار است. حال، مدل با در نظر گرفتن رفاه ذهنی به عنوان متغیر میانجی اجرا شده است و مسیر غیرمستقیم در شکل ٥ بررسی می‌شود.



شکل ۵) تحلیل میانجی با حضور متغیر میانجی رفاه ذهنی

نتایج نشان می‌دهد مسیر غیرمستقیم a*b معنادار است. حال، طبق الگوریتم، شمول واریانس محاسبه می شود تا مشخص شود چه میزان از اثر انتقالی از طریق رفاه ذهنی انتقال می‌یابد. در پژوهش حاضر، شمول واریانس ۰/۲۹۹ حاصل شد که با توجه به اینکه مقدار VAF بین بازۀ ۰/۲ تا ۰/۸ است، می‌توان گفت رفاه ذهنی میانجی‌گری جزئی است. در نهایت، فرضیۀ هفتم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایۀ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفاه ذهنی تأیید شد.

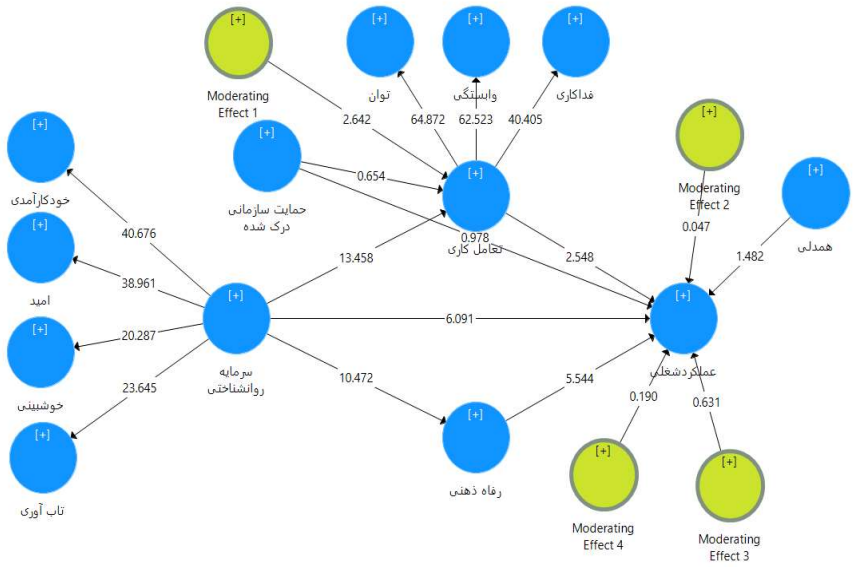
متغیر تعدیلگر در اشکالی مختلف در الگوی ساختاری نمایش داده می شود. از آنجا که در پژوهش حاضر متغیر حمایت سازمانی درک شده و متغیر همدلی متغیرهایی پیوسته هستند، از رویکرد حاصل ضربی با توجه به شکل ٦ استفاده می‌شود.



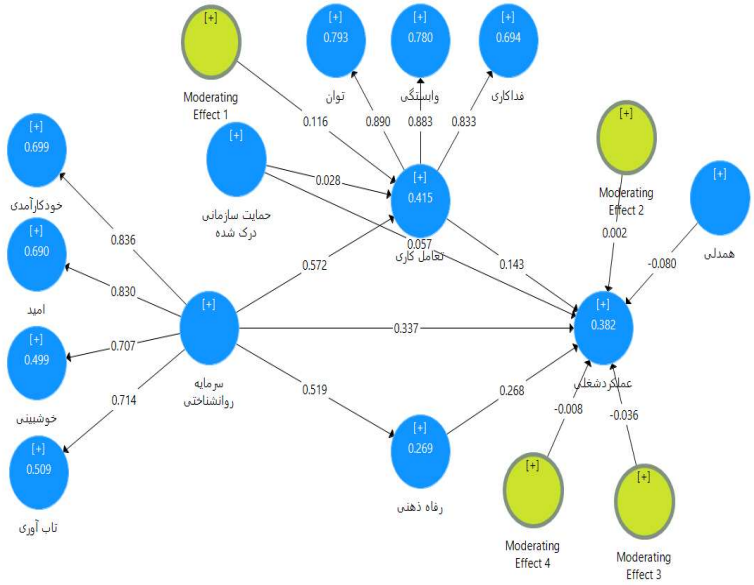
شکل ٦) تحلیل متغیر تعدیلگر

در این رویکرد، در صورت معناداربودن حاصل‌ضرب متغیرهای برون‌زای A و M، متغیر M تعدیلگر است (Hair et al., 2019). در پژوهش حاضر، نیز برای اجرای متغیر تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده، سرمایۀ روان‌شناختی به عنوان متغیر مستقل و متغیر تعامل کاری به عنوان متغیر وابسته تعریف شد و همین‌طور، برای متغیر تعدیلگر همدلی،

تعامل کاری به عنوان متغیر مستقل و متغیر عملکرد شغلی به عنوان متغیر وابسته مطابق شکل‌های ۷ و ۸ تعریف می‌شود.



شکل ۷) الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری با حضور متغیر تعدیلگر

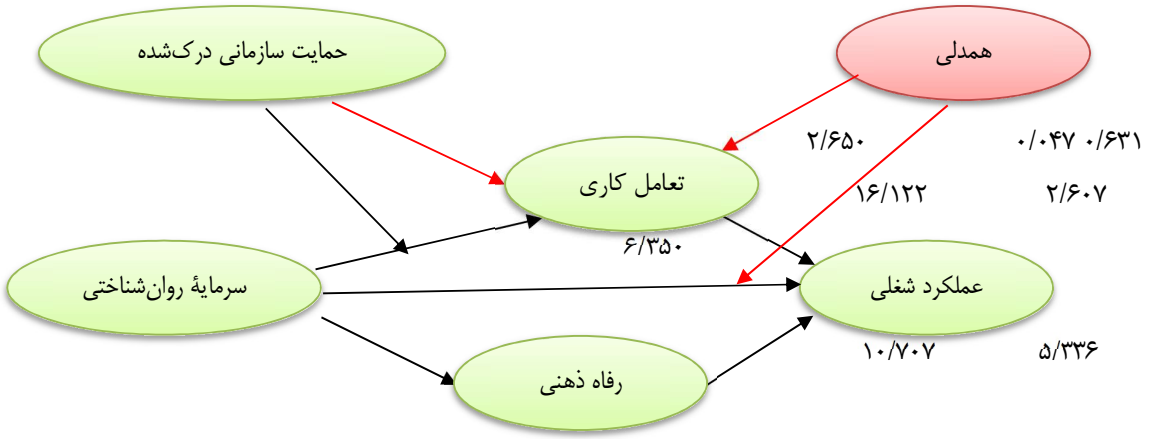


شکل ۸) الگوی معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد با تأثیر متغیر تعدیلگر

نتایج حاصل از اجرای الگوی با حضور متغیر تعدیلگر در شکل‌های ۷ و ۸ به‌وضوح نشان می‌دهد مقدار معناداری برای متغیر حمایت سازمانی درک‌شده معنادار است. پس، می‌توان گفت متغیر حمایت

سازمانی درک‌شده تعدیلگر و شدت و جهت آن نیز مثبت است؛ یعنی افزایش حمایت سازمانی درک‌شده به تقویت تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر تعامل کاری منجر می‌شود. نتایج حاصل نشان می‌دهد فرضیهٔ هشتم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر تعامل کاری با نقش تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده تأیید می‌شود، اما نتایج حاکی از آن است که مقدار سطح معناداری برای متغیر همدلی معنادار نیست و این متغیر تعدیلگر نیست؛ از این رو، فرضیهٔ نهم پژوهش مبنی بر تأثیر تعامل کاری بر عملکرد شغلی با نقش تعدیلگر همدلی رد می‌شود. علاوه بر این، فرضیهٔ دهم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی با نقش تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده نیز رد می‌شود؛ زیرا با توجه به مقدار سطح معناداری که برابر ۰/۱۹ است و این مقدار خارج از بازهٔ ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ است، می‌توان نتیجه گرفت این فرضیه از نظر آماری معنادار نیست. فرضیهٔ یازدهم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با نقش تعدیلگر همدلی نیز با مقدار سطح معناداری ۰۱/۶۳۱ نیز رد می‌شود؛ زیرا خارج از بازهٔ ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ است.

نتایج کلی آزمون فرضیه‌ها که با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری حاصل شده، در شکل ۹ قابل رؤیت است که نتایج حاکی از آن است که تمامی فرضیه‌ها به‌غیر از فرضیه‌های نهم، دهم و یازدهم پژوهش از نظر آماری معنادار هستند.



شکل ۹) الگوی مفهومی پژوهش

آزمون شاخص نیکویی برازش

شاخص نیکویی برازش (GoF) به عنوان معیاری کلی برای ارزیابی مدل در رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) پیشنهاد شده است. نیکویی برازش را می‌توان از رابطهٔ زیر محاسبه کرد:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communality} \times \overline{R^2}}$$

این شاخص با سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۱۵ و ۰/۳۶ سنجیده می‌شود. اگر مقدار نیکویی برازش از ۰/۳۶ بیشتر باشد، دقت کار به ۹۷ درصد کوارایانس محورها می‌رسد. در پژوهش حاضر، مقدار شاخص نیکویی برازش ۰/۵۲۵ به دست آمده که از آستانهٔ ۰/۳۶ بیشتر است و نشان‌دهندهٔ برازش قوی مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان به شمار می‌رود؛ زیرا سایر عوامل مانند فناوری و امثال آن به نیروی انسانی وابسته است. با وجود پیشرفت‌های فنی، امروزه شاهد آن هستیم که هنوز هیچ عاملی نتوانسته است جایگزین نیروی انسانی شود و سرمایهٔ انسانی همواره به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح بوده است و سازمان‌ها و مدیریت باید همواره تلاش کنند تا این سرمایهٔ باارزش را توسعه و پرورش دهند. در پژوهش حاضر نیز، با مطالعهٔ ادبیات، رابطه سرمایهٔ روان‌شناختی با متغیرهای سازمانی بررسی شد و در نهایت، با شناسایی و انتخاب متغیرهای عملکرد شغلی، رفاه ذهنی، تعامل کاری، حمایت سازمانی درک‌شده و همدلی، الگوی پژوهش نیز استخراج شد.

بر اساس نتایج آزمون فرضیهٔ اول مبتنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر تعامل کاری، مقدار سطح معناداری برابر ۱۶/۱۲۲ است که نشان می‌دهد فرضیهٔ اول پژوهش به احتمال ۹۹ درصد معنادار است. علاوه بر پژوهش حاضر، پژوهش‌هایی مختلف مانند سینگال و راستوگی[1] (۲۰۱۸)، کوتزه و ماسین[2] (۲۰۱۹)، لوپسا و همکاران (۲۰۱۹) و گوپتا و همکاران (۲۰۱۷) به نتیجه‌ای مشابه با پژوهش حاضر دست یافتند. از این رو، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها برای افزایش تعامل کاری، صرفاً به مشوق‌های بیرونی یا کنترل عملکرد تکیه نکنند و توسعهٔ منابع شخصی کارکنان را نیز در طراحی مشاغل و برنامه‌های منابع انسانی وارد کنند. مدیران می‌توانند اهداف واحد را به اهداف روشن، قابل پیگیری و معنادار تبدیل کنند و به کارکنان اجازه دهند برای رسیدن به این اهداف مسیرهایی متفاوت پیشنهاد دهند؛ این اقدام هم امید را افزایش می‌دهد و هم احساس مالکیت نسبت به کار را تقویت می‌کند. همچنین، واگذاری مسئولیت‌های چالش‌برانگیز اما قابل دستیابی، همراه با حمایت و بازخورد، می‌تواند خودکارآمدی و در پی آن تعامل

[1] Singhal & Rastogi

[2] Kotze & Massyn

کاری را ارتقا دهد. ایجاد فرصت برای «بازطراحی شغل» نیز در محیط دانشگاهی مناسب است؛ یعنی کارکنان تا حد امکان بتوانند نحوهٔ انجام بخشی از وظایف، روابط کاری و اولویت‌های خود را با اهداف واحد هماهنگ کنند.

نتایج فرضیهٔ دوم مبتنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری برابر ٦/٣٥ است که این مطلب حاکی از آن است که تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی به احتمال ۹۹ درصد معنادار است. این پژوهش در پژوهش‌هایی همچون الساندری و همکاران (۲۰۱۸) نتایجی مشابه را نشان می‌دهد. تأیید این فرضیه نشان می‌دهد مدیران دانشگاه‌ها نباید عملکرد کارکنان را صرفاً پیامد تخصص، دانش فنی، سابقه یا ساختارهای رسمی بدانند، بلکه توسعهٔ منابع روان‌شناختی مثبت نیز می‌تواند بخشی از سیاست مدیریت عملکرد باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود دانشگاه تهران و دانشگاه تربیت مدرس برنامه‌های توسعهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی را در قالب آموزش‌های کوتاه‌مدت و مستمر طراحی کنند؛ برای مثال، آموزش هدف‌گذاری مرحله‌ای و طراحی مسیرهای جایگزین برای تقویت امید، ایجاد تجربه‌های موفقیت تدریجی و بازخورد سازنده برای افزایش خودکارآمدی، آموزش بازنگری شناختی رویدادهای نامطلوب برای توسعهٔ خوش‌بینی و از جلسات یادگیری از شکست برای افزایش تاب‌آوری استفاده شود. همچنین، نظام ارزیابی عملکرد نیز بهتر است به جای تمرکز صرف بر خروجی نهایی، فرایند یادگیری، ابتکار، حل مسئله و توانایی مواجههٔ سازنده با موانع را مورد توجه قرار دهد. با این حال، نباید سرمایهٔ روان‌شناختی به ابزاری برای انتقال مسئولیت مشکلات ساختاری به کارکنان تبدیل شود.

نتایج پژوهش در خصوص فرضیهٔ سوم حاکی از سطح معناداری برابر ۱۰/۷۰۷ است که نشان می‌دهد فرضیهٔ سوم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر رفاه ذهنی به احتمال ۹۹ درصد معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد کارکنانی که هیجانات مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند، در مواجهه با فشارها توانایی بیشتری برای حفظ تعادل روانی دارند. سرمایهٔ روان‌شناختی از یک سو، نحوهٔ ارزیابی شناختی رویدادها را تغییر می‌دهد و از سوی دیگر، منابع لازم برای مقابله با فشارهای کاری را در اختیار فرد قرار می‌دهد؛ از این رو، می‌تواند هم مؤلفهٔ شناختی و هم مؤلفهٔ عاطفی رفاه ذهنی را تحت تأثیر قرار دهد. در این زمینه، کیم و همکاران (۲۰۱۹) و سینگال و راستوگی (۲۰۱۸) به نتایجی هم‌سو در پژوهش‌های خود با پژوهش حاضر رسیده‌اند؛ بر مبنای این یافته، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های ارتقای رفاه کارکنان دانشگاه‌ها از الگوی صرفاً رفاهی یا جبرانی فاصله بگیرند و توسعهٔ منابع روان‌شناختی مثبت نیز به آنها افزوده شود. برای نمونه، می‌توان کارگاه‌های کوتاه «مداخلهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی» را با تمرکز بر تعیین اهداف واقع‌بینانه، تقسیم اهداف بزرگ به مراحل قابل دست‌یابی، شناسایی راه‌های جایگزین در برابر مانع، بازشناسی موفقیت‌های گذشته و تمرین تفسیر واقع‌بینانه اما مثبت شرایط برگزار کرد. مدیران واحدها نیز می‌توانند از طریق بازخوردهای حمایتی، فراهم‌کردن فرصت تجربهٔ موفقیت و ایجاد فضایی که در آن شکست‌های قابل قبول به فرصتی برای یادگیری تبدیل شوند، این ظرفیت‌ها را در کار روزمره تقویت کنند.

نتایج پژوهش در فرضیهٔ چهارم حاکی از سطح معناداری برابر ۲/۶۵۰ است که نشان می‌دهد فرضیهٔ چهارم پژوهش مبنی بر تأثیر تعامل کاری بر عملکرد شغلی معنادار است. الساندری و همکاران (۲۰۱۸) و وانگ[1] و چن (۲۰۲۰) نشان دادند تعامل کاری بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است و با افزایش یا کاهش تعامل کاری، عملکرد شغلی نیز افزایش یا کاهش می‌یابد. تعامل کاری می‌تواند از طریق افزایش تداوم تلاش، توجه، ابتکار، یادگیری و رفتارهای داوطلبانه به عملکرد بهتر منجر شود. این نتیجه از نظر مدیریت دانشگاهی به معنای ضرورت ایجاد تعامل کاری پایدار و نه صرفاً افزایش ساعت یا شدت کار است. پیشنهاد می‌شود مدیران برای افزایش تعامل کارکنان، بر معنادارکردن وظایف، شفافیت نقش، ارائهٔ بازخورد، مشارکت‌دادن افراد در تصمیم‌ها و فراهم‌کردن منابع مورد نیاز تمرکز کنند. برای کارکنانی که در فعالیت‌های آموزشی یا خدمات دانشجویی حضور دارند، نشان‌دادن اثر کار آنان بر کیفیت تجربهٔ دانشجو می‌تواند احساس معنا و وقف‌شدگی را افزایش دهد؛ برای کارکنان پژوهشی و اداری نیز ارائهٔ تصویر روشن از ارتباط فعالیت روزمره با اهداف کلان دانشگاه می‌تواند همین نقش را ایفا کند.

نتایج پژوهش در فرضیهٔ پنجم نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری برابر است با ۵/۳۳۶ که بیانگر آن است که فرضیهٔ پنجم پژوهش مبتنی بر تأثیر رفاه ذهنی بر عملکرد شغلی به احتمال ۹۹ درصد معنادار است. این نتایج هم‌راستا با نتایج پژوهش درویش متولی و علی (۲۰۲۰) است. این نتیجه بیانگر آن است که کیفیت تجربهٔ ذهنی کارکنان و ارزیابی آنان از زندگی و شرایط خود صرفاً یک پیامد فردی نیست، بلکه ممکن است با نحوهٔ عملکرد آنان در سازمان ارتباط داشته باشد. افرادی که دارای سطحی مطلوب‌تر از رفاه ذهنی هستند، معمولاً منابع شناختی و عاطفی بیشتری برای تمرکز، تصمیم‌گیری، حل مسئله، همکاری با دیگران و مقابله با فشارهای کاری در اختیار دارند. بر اساس این نتایج، به مدیران دانشگاه‌های تهران و تربیت مدرس پیشنهاد می‌شود رفاه ذهنی را به عنوان یکی از پیشایندهای بالقوهٔ عملکرد در سیاست‌های منابع انسانی مورد توجه قرار دهند و آن را صرفاً موضوعی شخصی و خارج از حوزهٔ مدیریت تلقی نکنند. بهبود عدالت رویه‌ای، کاهش ابهام نقش، توزیع متناسب بار کاری، افزایش اختیار شغلی، ایجاد فرصت رشد، تقدیر منصفانه از تلاش‌ها و فراهم‌کردن حمایت اجتماعی از جملهٔ اقداماتی است که می‌تواند هم کیفیت تجربهٔ کاری و هم زمینهٔ عملکرد بهتر را فراهم کند.

در تحلیل میانجی در خصوص فرضیهٔ ششم مبتنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری تعامل کاری، نتایج نشان می‌دهد در پژوهش حاضر، شمول واریانس ۰/۲۱۹ حاصل شد که با توجه به اینکه مقدار VAF بین بازهٔ ۰/۲ تا ۰/۸ است، می‌توان گفت تعامل کاری نقش میانجی‌گری جزئی ایفا می‌کند. بر اساس نتایج، باید میان «برخورداری از یک منبع روان‌شناختی» و «به‌کارگیری فعال آن در محیط کار» تمایز قائل شد. تعامل کاری را می‌توان یکی از کانال‌هایی دانست که منابع مثبت فردی را به رفتار و خروجی قابل مشاهده تبدیل می‌کند. الساندری

[1] Wang

و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی که انجام دادند، نشان دادند سرمایهٔ روان‌شناختی رفتار تعامل کاری را پیش‌بینی می‌کند و تعامل کاری نیز به نوبهٔ خود عملکرد شغلی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، در این پژوهش، نقش میانجی‌گر تعامل کاری نیز تأیید شد؛ بنابراین، برگزاری کارگاه‌های منابع انسانی به‌تنهایی کافی نیست. پیشنهاد می‌شود این مداخلات با اصلاح طراحی شغل، افزایش استقلال، شفاف‌کردن اهداف، فراهم‌کردن بازخورد و دادن فرصت مشارکت در تصمیم گیری همراه شود. در بخش‌های دانشگاهی نیز اعطای مالکیت بیشتر بر پروژه‌ها، مشارکت کارکنان در بهبود فرایندها و ایجاد فرصت برای ارائهٔ پیشنهاد می‌تواند سرمایهٔ روان‌شناختی را به درگیری واقعی با کار تبدیل کند. همچنین، مدیران باید به طور فعال رفتارهای مثبت و موفقیت‌های کوچک کارکنان را شناسایی و پاداش‌دهی کنند.

در تحلیل میانجی در خصوص فرضیهٔ هفتم در پژوهش حاضر، شمول واریانس ۰/۲۹۹ حاصل شد که با توجه به اینکه مقدار VAF بین بازهٔ ۰/۲ تا ۰/۸ است، می‌توان گفت رفاه ذهنی میانجی‌گری جزئی است. در نهایت، فرضیهٔ هفتم پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفاه ذهنی تأیید شد. عمران و شهنواز[1] (۲۰۲۰) در پژوهشی مشابه با عنوان «سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی با نقش میانجی‌گر رفاه ذهنی» که در کشور هند انجام شد، نشان دادند متغیر رفاه ذهنی به عنوان متغیر میانجی جزئی عمل می‌کند. مدیران باید فضایی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس امنیت کنند و بتوانند نظرات و احساسات خود را بدون ترس از قضاوت بیان کنند؛ بنابراین، مدیران می‌توانند ضمن تقویت امید و تاب‌آوری، عوامل ایجادکنندهٔ فشار غیرضروری مانند فرایندهای مبهم، تعارض نقش، تأخیرهای اداری، توزیع ناعادلانهٔ کار و عدم دسترسی به منابع را شناسایی کنند و کاهش دهند. همچنین، بهتر است شاخص‌های موفقیت برنامه‌های توسعهٔ منابع انسانی شامل هر دو دستهٔ پیامدهای «عملکردی» و «رفاهی» باشند. اگر یک برنامه در کوتاه‌مدت عملکرد را افزایش دهد اما با کاهش مستمر رفاه ذهنی همراه شود، نمی‌توان آن را مداخله‌ای کاملاً موفق تلقی کرد. پیشنهاد دیگر طراحی برنامه‌های مربی‌گری و حمایت همکارانه است که در آن‌ها کارکنان ضمن تعیین اهداف و توسعهٔ خودکارآمدی، دربارهٔ موانع و فشارهای کاری نیز گفت‌وگو کنند.

فرضیهٔ هشتم نتایج حاصل از اجرای الگو با حضور متغیر تعدیلگر است که به‌وضوح نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری برای متغیر حمایت سازمانی درک‌شده معنادار است؛ پس می‌توان گفت متغیر حمایت سازمانی درک‌شده تعدیلگر و شدت و جهت آن نیز مثبت است؛ یعنی افزایش حمایت سازمانی درک‌شده به تقویت تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر تعامل کاری منجر می‌شود. نتایج حاصل نشان می‌دهد فرضیهٔ هشتم پژوهش، مبنی بر تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر تعامل کاری با نقش تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده تأیید می‌شود. در پژوهشی مشابه نیز گوپتا و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند حمایت سازمانی درک‌شده رابطهٔ میان سرمایهٔ روان‌شناختی و عملکرد شغلی را تعدیل

[1] Imran & Shahnawaz

نمی‌کند؛ بنابراین، سازمان‌ها باید فضایی حمایتی و مثبت ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند نظرات و احساسات خود را بیان کنند. این حمایت می‌تواند شامل فراهم‌کردن منابع لازم، ارائهٔ مشاوره و بازخورد سازنده باشد.

در فرضیهٔ نهم، نتایج حاصل از اجرای الگو با حضور متغیر تعدیلگر همدلی به‌وضوح نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری که برابر ۰/۰۴۹۱ است، معنادار نیست؛ از این رو، متغیر همدلی نیز تعدیلگر نیست که خبر از رد فرضیهٔ نهم پژوهش می‌دهد. عدم معناداری این رابطه را می‌توان با توجه به ماهیت درونی و فردیِ سرمایهٔ روان‌شناختی تبیین کرد. سرمایهٔ روان‌شناختی، یک منبع شناختی و درونی بسیار قدرتمند محسوب می‌شود که به صورت مستقیم و مستقل نیروی محرکهٔ لازم برای بهبود عملکرد شغلی را در کارکنان فراهم می‌کند. در مقابل، همدلی یک سازهٔ بین‌فردی و عاطفی است که بیشتر در تعاملات اجتماعی کاربرد دارد. دلیل رد این فرضیه آن است که وقتی یک کارمند از سطحی بالا از سرمایهٔ روان‌شناختی برخوردار باشد، برای تبدیل این ظرفیت روانی بالقوه به عملکرد مطلوب کاری، نیازی به محرک‌های عاطفی بیرونی مانند همدلی ندارد؛ به عبارت دیگر، تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر عملکرد کارکنان به قدری قوی، مستقیم و قائم‌به‌ذات است که متغیرهای عاطفی جانبی نمی‌توانند شدت یا جهت این رابطه را دچار تغییر کنند.

در فرضیهٔ دهم، نتایج حاصل از اجرای الگو با حضور متغیر تعدیلگر حمایت سازمانی درک‌شده به‌وضوح نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری که برابر ۰/۱۹۰ است، معنادار نیست؛ از این رو، متغیر حمایت سازمانی درک‌شده نیز تعدیلگر نیست و تأثیری بر رابطهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی با عملکرد شغلی ندارد. در نتیجه، فرضیهٔ دهم پژوهش نیز رد می‌شود. دلیل این عدم تأیید را می‌توان در پدیدهٔ «جانشینی منابع» در محیط کار جست‌وجو کرد. سرمایهٔ روان‌شناختی به عنوان یک منبع غنی درون‌فردی، به‌تنهایی می‌تواند نیازهای انگیزشی کارمند را برای دست‌یابی به عملکرد شغلی عالی برآورده کند. زمانی که کارکنان دارای خودکارآمدی، تاب‌آوری و امید زیادی هستند، برای انجام بهینه وظایف خود وابستگی چندانی به عوامل و حمایت‌های بیرونی سازمان ندارند. در واقع، این افراد به دلیل داشتن قطب‌نمای درونی قوی، حتی در شرایطی که حمایت سازمانی درک‌شده در سطحی پایین قرار دارد، می‌توانند با تکیه بر ظرفیت‌های روانی خود، عملکردی استاندارد ارائه دهند.

در فرضیهٔ یازدهم، نتایج حاصل از اجرای الگو با حضور متغیر تعدیلگر همدلی نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری برای این متغیر که برابر ۰/۶۳۱ است، از نظر آماری معنادار نیست؛ از این رو، متغیر همدلی نیز رابطهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی با عملکرد شغلی را تعدیل نمی‌کند و خبر از رد فرضیهٔ یازدهم پژوهش می‌دهد. در بسیاری از محیط‌های کاری معاصر که مبتنی بر اهداف کمّی، اهداف مشخص و ارزیابی‌های عملکرد نتیجه‌محور هستند، سرمایهٔ روان‌شناختی به عنوان یک ابزار شناختی سخت برای غلبه بر چالش‌ها و رسیدن به این اهداف استفاده می‌شود. در چنین فضایی، واردکردن یک متغیر کاملاً نرم و احساسی مانند همدلی به عنوان تعدیلگر نه فقط کمکی به بهبود این فرایند نمی‌کند، بلکه ممکن است در برخی مواقع باعث ایجاد تعارض نقش یا بار هیجانی اضافی برای کارکنان شود.

سپاسگزاری

به این وسیله، نویسندگان مقاله مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیهٔ کارکنان دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران که با مشارکت صمیمانه در تکمیل پرسشنامه‌ها، امکان اجرای این پژوهش را فراهم کردند، اعلام می‌دارند. همچنین، از تمامی افرادی که در مراحل مختلف پژوهش، از جمله جمع‌آوری داده‌ها و فراهم‌سازی شرایط اجرایی پژوهش، همکاری و حمایت لازم را به عمل آوردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌شود.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. بدراقی، بهزاد (۱٤۰۱). *بررسی رابطهٔ رهبری تحول‌گرا با عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی تعامل کاری در مدیران و معاونین ادارات آموزش و پرورش استان گلستان* [پایان‌نامهٔ کارشناسی‌ارشد]. مؤسسهٔ آموزش عالی روزبهان، دانشکدهٔ علوم انسانی.

۲. حق‌پرست، کتایون و رستگار، عباسعلی (۱٤۰۰). بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش میانجی عجین‌شدن در شغل و سرمایهٔ روان‌شناختی مثبت در شرکت‌های دانش بنیان. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۳(۳۹)، ۱٤۳-۱۷۲. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1400.10.3.5.4

۳. رستگار، عباسعلی، باقری قره بلاغ، هوشمند، و جباری، اقبال (۱۳۹۸). تاملی بر نقش طردشدگی در محیط کار بر بدبینی سازمانی با تعدیل‌گری سرمایهٔ روان‌شناختی (مورد مطالعه: یک صنعت نظامی). *مدیریت نظامی*، ۲(۱)، ۵۲-۳۱. https://jmm.iranjournals.ir/article_38052.html

٤. زوار، تقی، شبان بسیم، فرناز، و مهدی‌زاده، جعفر (۱٤۰۰). پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۷(۱)، ۱۵۳-۱۷۳. https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.18898.2099

۵. سماک‌باشی، تارا، امیرخانی، طیبه، و عالی، احمد (۱۳۹۸). بررسی نقش رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت سازمانی با توجه به نقش میانجی حمایت سازمانی درک‌شده (مورد مطالعه، شرکت ایران خودرو). *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ٤(۵)، ۱۳-۲٤. https://www.magiran.com/paper/2081586

٦. سوادکوهی، علیرضا، و معتمدی، الهام (۱۳۹٦). رابطهٔ ابعاد سرمایهٔ روان‌شناختی با عملکرد شغلی. *مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ٤(۱)، ۵۹-۷٤. https://doi.org/10.22055/jiops.2018.26493.1091

۷. ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی، رستگار، عباسعلی، عین‌علی، محسن، و باقری قره‌بلاغ، هوشمند (۱٤۰۰). تأملی بر نقش ترومای سازمانی بر بدبینی سازمانی با نقش تعدیلگر سرمایهٔ روان‌شناختی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه سمنان). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۱۱(۳۸)، ۱۱۷-۱۳٦. https://ciu.nahad.ir/article_998.html?lang=fa

References

1. Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210
2. Apenbrink, K.S., & Kuhlmann, R. (2026). Daily gain cycles in hybrid work environments: A multilevel study on the reciprocal interplay of job crafting, psychological capital, and work engagement. *Journal of Business and Psychology*, 41, 673–695. https://doi.org/10.1007/s10869-025-10070-3
3. Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. https://doi.org/10.1002/hrm.20294
4. Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070

5. Badraghi, B. (2022). *Investigating the relationship between transformational leadership and job performance considering the mediating role of work interaction in managers and deputies of education departments in Golestan province* [Master's Thesis]. Rouzbehān Higher Education Institute, Faculty of Humanities. (In Persian)
6. Bai, N., Yan, Z., & Othman, R. (2023). The moderating effect of perceived organizational support: The impact of psychological capital and bidirectional work-family nexuses on psychological wellbeing in tourism. *Frontiers in Psychology*, 14, 1064632. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1064632
7. Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. European *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352
8. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115
9. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. https://doi.org/10.1037/ocp0000056
10. Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933
11. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
12. Campbell, J.P., & Wiernik, B.M. (2015). The modeling and assessment of work performance. Annu. Rev. Organ. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
13. Cao, Q., Chen, C.F., Hu, H.L., & Hsiao, Y.C. (2025). Social capital and job performance: A moderated mediation model of organizational citizenship behaviors and psychological capital. *Behavioral Sciences*, 15(6), 714. https://doi.org/10.3390/bs15060714
14. Chen, H., Kewou, N.Y.N., Atingabili, S., Sogbo, A.D.Z., & Tcheudjeu, A.T. (2024). The impact of psychological capital on nurses' job performance: A chain mediation analysis of problem-focused coping and job engagement. *BMC Nursing*, 23, 149. https://doi.org/10.1186/s12912-024-01802-6
15. Chen, I.S. (2026). From home to work: online leisure and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-22. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2025-0305
16. Chen, J., & Chi-Kin Lee, J. (2022). Teacher resilience matters: a buffering and boosting effect between job driving factors and their well-being and job performance. *Teachers and Teaching*, 28(7), 890-907 https://doi.org/10.1080/13540602.2022.2116574

17. Choi, J. (2020). The mediating effect of positive psychological capital between autonomous work environment and self-directed behavior: Evidence from South Korea. *Human Resource Development International*, 23(1), 46–65. https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1632094
18. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
19. Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316
20. Côté, S., & Miners, C.T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1
21. Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462
22. Decety, J., & Jackson, P.L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(2), 71-100. https://doi.org/10.1177/1534582304267187
23. Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2, 253–260. https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6
24. Duanguppama, S., Jadesadalug, V., & Ponchaitiwat, K. (2025). Influence of employee well-being and work flexibility on innovative work behavior and job performance: A comparative study of full-time and gig workers in digital business. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 166. https://doi.org/10.3390/tourhosp6040166
25. Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
26. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42
27. Garcia, A.G. (2025). The impact of sustainable practices on employee well-being and organizational success. *Brazilian Journal of Development*, 11(3), e78599-e78599. https://doi.org/10.34117/bjdv11n3-054
28. Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P.K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084
29. Haghparast, K., & Rastgar, A. (2021). Investigating the impact of positive leadership on employee innovative behaviors: The mediating role of job engagement and positive psychological capital in knowledge-based companies. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(3), 143-172. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1400.10.3.5.4 (In Persian)
30. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage

31. Harris, C., Jacobs, C., & Stindt, C. (2025). Psychological capital as a predictor of work engagement in a training academy. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a3207. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3207
32. Holt, S. (2022). Nurturing empathy. In J. Marques (Ed.), *Innovative leadership in times of compelling changes* (pp. 117-131). Springer, Cham.
33. Hong, K., Alvarez-Rodriguez, R., & Villodas, M.T. (2026). Effectiveness of attachment-based interventions for maltreated children's well-being: A systematic review. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 1-24. https://doi.org/10.1007/s10567-026-00556-8
34. Huang, S., Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees'job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490– 512. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650
35. Imran, M., & Shahnawaz, M.G. (2020). PsyCap and performance: Wellbeing at work as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2). https://doi.org/10.1177/2319510X20915999
36. Ismawanti, R., Komariyah, I., & Suwandi, Y.W. (2025). Work engagement, psychological capital, and employee performance: The mediating role of employee well-being in the banking industry. *International Journal of Applied Business and International Management*, 10(3), 758–778. https://doi.org/10.32535/ijabim.v10i3.4618
37. Javed, J., Iftikhar, M., Shafqat, A., & Amin, H. (2026). The impact of psychological capital on job performance, work engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of perceived organizational support. *Policy Journal of Social Science Review*, 4(3), 998–1013. https://policyjssr.com/index.php/PJSSR/article/view/874
38. Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637-657. https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032
39. Jia, L., & Zhang, P. (2025). The impact of psychological capital on job performance among government employees in China. *Scientific Reports*, 15(1), 12752. https://doi.org/10.1038/s41598-025-98045-5
40. Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43. https://doi.org/10.1177/2340944420981599
41. Kim, H.S., Kim, M., & Koo, D. (2022). From teamwork to psychological well-being and job performance: the role of CSR in the workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3764-3789. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1426
42. Kim, M., Kim, A.C.H., Newman, J.I., Ferris, G.R., & Perrewé, P.L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for

promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108–125. https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003

43. Kim, T.T., Karatepe, O.M., & Lee, G. (2017). Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator. *Service Business*, 12(2), 1–25. https://doi.org/10.1007/s11628-017-0347-4
44. Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between employee performance, well-being, job satisfaction, and life satisfaction in sedentary jobs in Slovenian enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10427. https://doi.org/10.3390/ijerph191610427
45. Kotze, M., & Massyn, L. (2019). The influence of employees' cross-cultural psychological capital on workplace psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1660
46. Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C., & Lin, C.C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1). https://doi.org/10.1177/2158244019899085
47. Lupsa, D., Baciu, L., & Virga, D. (2019). Psychological capital, organizational justice and health: The mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 49(1), 87–103. https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0292
48. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007
49. Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. https://doi.org/10.1177/0149206307300814
50. Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
51. Maleki Minbash, R., Rastgar, A., Ein-Ali, M., & Bagheri Gharablagh, H. (2021). A reflection on the role of organizational trauma on organizational cynicism with the moderating role of psychological capital (Case study: Employees of Semnan University). *Culture in Islamic University*, 11(38), 117-136. https://ciu.nahad.ir/article_998.html?lang=fa (In Persian)
52. Nguyen, M., & Ngo, T. P. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269–278. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.269
53. Parviniannasab, A.M., Bijani, M., & Dehghani, A. (2022). The mediating role of psychological capital in relations between spiritual well-being and mental health among nursing students. *BMC Psychology*, 10(1), 230. https://doi.org/10.1186/s40359-022-00935-0
54. Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the pros and cons of flexible work arrangements: Curvilinear effects on individual and organizational outcomes. *Economies*, 13(1), 20. https://doi.org/10.3390/economies13010020

55. Poonam, & Sengupta, S. S. (2025). The moderating role of workplace spirituality in the relationship between employees' psychological well-being and job performance. *Journal of Management Development*, 44(5), 664–675. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2025-0005
56. Prasetyo, Y.T., Perez, J.P.A., Gumasing, M.J.J., Persada, S.F., & Nadlifatin, R. (2023). The effects of communication, empathy, encouragement, growth, and rewards on employee performance: A structural equation modeling approach. *Work*, 76(2), 749–758. https://doi.org/10.3233/WOR-220470
57. Rastgar, A., Bagheri Gharablagh, H., & Jabari, I. (2019). A reflection on the role of workplace exclusion on organizational cynicism with the moderating role of psychological capital (Case study: A military industry). *Military Management*, 2(1), 31-52. https://jmm.iranjournals.ir/article_38052.html (In Persian)
58. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698
59. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169
60. Salgado, J.F., & Moscoso, S. (2022). Cross-cultural evidence of the relationship between subjective well-being and job performance: A meta-analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(1), 27-42. https://doi.org/10.5093/jwop2022a3
61. Samakbashi, T., Amirkhani, T., & Ali, A. (2019). Investigating the role of transformational leadership on organizational creativity concerning the mediating role of perceived organizational support (Case study, Iran Khodro Company). *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 4(5), 13–24. https://www.magiran.com/paper/2081586 (In Persian)
62. Santos, A.S., Reis Neto, M.T., & Verwaal, E. (2018a). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social, and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352–1370. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2017-0110
63. Santos, A., Wang, W., & Lewis, J. (2018b). Emotional intelligence and career decision-making difficulties: the mediating role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior,* 107, 295–309. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.008
64. Saptarini, N.I., & Mustika, M.D. (2023). Workforce agility and adaptive performance in government institution: The mediating role of work engagement. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 25(1), 55-62. https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.55-62
65. Savadkouhi, A., & Motamedi, E. (2017). The relationship of psychological capital's dimensions with job performance. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 4(1), 59-74. https://doi.org/10.22055/jiops.2018.26493.1091 (In Persian)
66. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

67. Scheepers, R.A., Vollmann, M., Cramm, J.M., & Nieboer, A.P. (2023). Empathic nurses with sufficient job resources are work-engaged professionals who deliver more individualized care. *Journal of Clinical Nursing*, 32(19–20), 7321–7329. https://doi.org/10.1111/jocn.16830
68. Seligman, M.E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5
69. Singhal, H., & Rastogi, R. (2018). Psychological capital and career commitment: The mediating effect of subjective well-being. *Management Decision*, 56(2), 458-473. https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0579
70. Sintek, N., Pronk, S.J., & Pronk, N.P. (2025). Empathy as a strategic business solution: Connection as a driver of health, well-being, and workplace performance. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 29(5), 74-78. https://10.1249/FIT.0000000000001087
71. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103. https://doi.org/10.1002/job.1924
72. Soto-Pérez, M. (2026). Extrinsic satisfaction as antecedent of subjective well-being to increase managers' job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1–24. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2024-0663
73. Sun, Y. (2025). Psychological capital and subjective well-being: A multi-mediator analysis among rural older adults. *BMC Psychology*, 13, 315. https://doi.org/10.1186/s40359-025-02407-7
74. Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B., & Luthans, B.C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13. https://doi.org/10.1002/cjas.175
75. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 19-28. https://doi.org/10.1002/job.473
76. Trung, C.T.T., Teh, C.J., & Tee, P.K. (2026). The impact of psychological capital on employee work engagement in Vietnam's securities firms: The mediating role of psychological well-being and the moderating role of perceived organizational support. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2654115. https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2654115
77. Vallette d'Osia, A., & Meier, L.L. (2024). Empathy in the workplace: Disentangling affective from cognitive empathy. *Occupational Health Science*, 8, 883–904. https://doi.org/10.1007/s41542-024-00197-9
78. Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. https://doi.org/10.1108/jhti-09-2019-0105
79. Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In *Handbook of well-being* (pp. 1-22). Salt Lake City.

80. Wu, M., Wang, W., Chen, W., & Qiu, H. (2026). Mediating effect of psychological capital between perceived organizational support and work engagement in Chinese nurses: A systematic review and meta-analytic structural equation modeling. *Psychology, Health & Medicine*, 1–20. https://doi.org/10.1080/13548506.2026.2628982
81. Wu, W.Y., & Nguyen, K.V.H. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: a meta-analytic approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 435–456. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233
82. 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
83. Xerri, M.J., Cozens, R., & Brunetto, Y. (2023). Catching emotions: The moderating role of emotional contagion between leader-member exchange, psychological capital, and employee well-being. *Personnel Review*, 52(7), 1823-1841. https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0785
84. Xu, L.P., Wu, Y.S., Yu, J.J., & Zhou, J. (2020). The influence of volunteers' psychological capital: Mediating role of organizational commitment and joint moderating effect of role identification and perceived social support. *Frontiers in Psychology*, 11, 673. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00673
85. Yin, K., Zhao, L., Chi, Z., Song, H., & Dong, N. (2026). The relationship between employees' growth mindset, well-being, and job performance: Evidence from a Meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 249, 113507. https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113507
86. Youssef-Morgan, C.M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3). https://doi.org/10.1002/smi.2623
87. Zavvar, T., Saban Basim, F., & Mehdizadeh, J. (2021). Predicting job performance of teachers based on psychological empowerment and leadership style of headmasters. *Journal of New Thoughts on Education*, 17(1), 153-173. https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.18898.2099 (In Persian)
88. Zelenski, J.M., Murphy, S.A., & Jenkins, D.A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537. https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4